

การศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การของทีวีสาธารณะ ศึกษากรณี สถานีโทรทัศน์ไอ  
ทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2561  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE OF PUBLIC SERVICE BROADCASTING :  
THE CASE STUDIES OF INDEPENDENT TELEVISION, THAILAND INDEPENDENT  
TELEVISION AND THAI PUBLIC BROADCASTING SERVICE.



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

Faculty of Political Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2018

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การของทีวี สาธารณะ ศึกษากรณี สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ ไอทีวี่และสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
โดย	น.ส.ประภาพรธรณ จิตต์วารี
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์)

ประภาพรณ จิตต์วารี : การศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์กรของทีวีสาธารณะ ศึกษากรณี สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส. ( THE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE OF PUBLIC SERVICE BROADCASTING : THE CASE STUDIES OF INDEPENDENT TELEVISION, THAILAND INDEPENDENT TELEVISION AND THAI PUBLIC BROADCASTING SERVICE.) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ.วันชัย มีชาติ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์กรของทีวีสาธารณะ อันประกอบด้วย สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ไอทีวี และสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสตามแนวคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes ผ่านสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญในแต่ละช่วงวัย รวมทั้งยังเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านขององค์กรในแต่ละระยะช่วงวัยและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงและล้มตายขององค์กร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพจากการศึกษาเชิงเอกสารผ่านการรวบรวมข้อมูลเอกสาร หนังสือรวบรวมเหตุการณ์ บทสัมภาษณ์ในวารสารและคลิปวิดีโอสั้นต่างๆที่มีการกล่าวถึงพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์ที่สำคัญของทีวีสาธารณะ รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 3 องค์กรกล่าวคือ ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส จำนวนทั้งสิ้น 5 ท่าน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครบถ้วนและถูกต้องมากที่สุด

จากผลการศึกษาพบว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นดำรงอยู่ในระยะระบบราชการ (Bureaucracy) ของวงจรชีวิตองค์กร ส่วนสถานีโทรทัศน์ไอทีวีดำรงอยู่ในระยะเข้าสู่ระบบราชการ (Early Bureaucracy) ของวงจรชีวิตองค์กร ซึ่งทั้งสององค์กรนั้นต่างเข้าสู่ระยะช่วงวัยที่เผชิญกับความเสื่อมถอยขององค์กรทั้งสิ้นแตกต่างจาก สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสที่ดำรงอยู่ ณ ระยะมั่นคง (Stable) ของวงจรชีวิตองค์กร ทั้งนี้ จากผลการศึกษาได้สะท้อนให้เห็นว่า ความเสื่อมถอยหรือล้มตายขององค์กรนั้นไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรร่วมด้วย โดยสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยการเมืองและปัจจัยเรื่องกฎหมายสัมปทานที่บีบบังคับให้การดำเนินงานขององค์กรปิดเป็นเอกเทศออกจากเจตนารมณ์เดิมและเป็นเหตุให้องค์กรไม่สามารถเดินหน้าต่อไปได้ ขณะเดียวกัน ในส่วนของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีก็ได้รับผลกระทบจากปัจจัยการเมืองจากการออกคำสั่งให้องค์กรต้องแปรสภาพองค์กรเป็นทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทย รวมถึงผลพวงจากการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานจากภาคเอกชนมาสู่การกำกับดูแลภายใต้องค์กรภาครัฐในการสร้างความยุ่งยากในการดำเนินงานรวมถึงการเป็นภาระขององค์กรภาครัฐในการทำหน้าที่กำกับดูแลองค์กรเพิ่มเติมยังเป็นตัวเร่งหนึ่งให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เผชิญความเสี่ยงและปิดตัวลงในที่สุด อย่างไรก็ตาม จากบทเรียนที่ล้มเหลวของสถานีโทรทัศน์ทั้งสองข้างต้นได้ทำให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสถือกำเนิดขึ้นเรียนรู้ที่จะกำจัดช่องโหว่จากปัจจัยภายนอกเหล่านั้น เพื่อคงไว้ซึ่งเจตนารมณ์และพันธกิจหลักของการเป็นทีวีสาธารณะ อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังคงประสบกับความเสี่ยงของปัจจัยภายนอกจำนวนมากที่ส่งแรงกระเพื่อมต่อการดำเนินงานอยู่เสมอ อันประกอบด้วย ปัจจัยทางการเมืองจากความพยายามแทรกแซงเพื่อลดทอนงบประมาณการดำเนินงานขององค์กรหรือปัจจัยจากการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นอันเกิดจากกฎหมายอนุญาตการประมูลคลื่นความถี่ระดับดิจิทัลทำให้ประชาชนมีโอกาสเลือกชมสื่อโทรทัศน์ได้หลายหลายมากขึ้นหรือแม้แต่การพฤติกรรมกรรมาธิปไตยของประชาชนที่เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นเหตุให้องค์กรไม่สามารถรักษาระยะสมดุล (Prime) ขององค์กรบนวงจรชีวิตองค์กรไว้ได้และเข้าสู่ระยะมั่นคง (Stable) ในที่สุด

และเนื่องจากในอดีตจวบจนถึงปัจจุบันนี้ สื่อสาธารณะเป็นสิ่งที่ภาคประชาชนเรียกร้องให้เกิดขึ้นสังคมไทยมาโดยตลอด อนึ่ง แม้ว่าแนวความคิดดังกล่าวนี้ จะถูกประดิษฐ์สร้างขึ้นในรูปของทีวีเสรี อันได้แก่ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวีแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม ทีวีเสรีทั้งสององค์กรนั้นกลับประสบความล้มเหลวและเผชิญกับความเสื่อมถอย ล้มตายจนต้องยุติกิจการ ก่อนที่จะได้ทำการแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทย ซึ่งถึงแม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจะได้นำบทเรียนจากทีวีเสรีมาปรับแก้และปิดกั้นช่องโหว่แล้วก็ตาม แต่ทีวีสาธารณะในปัจจุบันก็ยังคงเผชิญกับปัจจัยจากสภาพแวดล้อมอีกหลายประการ จึงจำเป็นต้องตื่นตัวที่จะปรับปรุงและพัฒนาสื่อให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับภารกิจารดำเนินงานขององค์กร ทั้งการเปิดพื้นที่สาธารณะให้แก่ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพและสร้างสรรค์ อีกทั้งยังเป็นสื่อที่เคียงข้างประชาชนโดยปราศจากการถูกรบงการและแทรกแซงจากภาคการเมือง ภาคเอกชนและพร้อมเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างแท้จริงเพื่อหลีกเลี่ยงจากความเสื่อมหรือความตายดังเช่นที่เคยเป็นมาและยังสร้างอัตลักษณ์ในการเป็นทีวีสาธารณะที่มีความแตกต่างอย่างยั่งยืนด้วย

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2561

ลายมือชื่อผู้เขียน .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....



# # 5880617524 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Organization Life Cycle, Stage of Organization, Decline of Organization, Public Service Broadcasting

Prapaparn Jitwaree : THE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE OF PUBLIC SERVICE BROADCASTING :  
THE CASE STUDIES OF INDEPENDENT TELEVISION, THAILAND INDEPENDENT TELEVISION AND THAI PUBLIC BROADCASTING SERVICE..  
Advisor: Assoc. Prof. Wanchai Meechart

This research aimed to analyze organizational life cycle of public service television including ITV, TITV, and Thai PBS based on the theory of Ichak Adizes through the situations which the organization experienced in each stage and the factors affecting declination and extinction of the organization. This research applied the qualitative methodology from document research through collecting documents, book, interviews in journals and short video clips mentioning to development and important event in chronological order of public television, as well as depth interview of five top managers from three organizations, that is, management of ITV, TITV, and Thai PBS to acquire the most complete and accurate depth information.

The result showed that ITV was in the bureaucracy and TITV in the early bureaucracy of the organizational life cycle. Both entered into the declination of the organization. This was different from Thai PBS which was in the stable stage of the organizational life cycle. According to the research, the organizational declination did not necessarily result from internal factors only but it could occur from external factors. ITV was affected from economic, political, and concession law factors which distracted the organizational operation from original intention and prevented the organization from proceeding. Simultaneously, TITV also was affected from political factor which ordered the organization to change into the first public television of Thailand. Moreover, the consequences of changing administration from private sector into governance under the government sector caused difficulties in operation and being additional burden for government sector to govern more organizations. This accelerated TITV to experience declination and finally closing down. As a result, Thai PBS emerged from the failure lesson of both television stations to eliminate flaws from those external factors and maintain intention and core mission of being public television. However, Thai PBS has still experienced a large number of external risk factors always affecting its operation, including political factor from intervention to reduce the operational budget of the organization or more competitive business factors from laws bidding digital frequency, which offers more options for people to watch television media, as well as changing of people's media consumption behavior. These caused the organization not to maintain prime stage of the organization in the life cycle to reach the stable stage.

From past until present, public media is what the people sector demands to occur in Thai society all the time although this concept is invented into the form of independent television, i.e., ITV and TITV. However, both independent television experienced failure and declination until closing down before they were changed into the first public television. Although Thai PBS has applied the lessons of independent television to adjust and close the original flaws, the current public television still faces with several external factors, which lead them to be active for improving and developing quality media in accordance with the mission of organizational operation, as well as providing public spaces for all kinds of people to reach quality and creative information. Also, it is the media to stay beside people without dominance and intervention of political sector and private sector, including providing opportunity for people to truly express their opinion to prevent from declination or extinction as previously and creating identity of being public television with sustainable distinction.

CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2018

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้คงไม่อาจสำเร็จลุล่วงตามความมุ่งหมายได้ หากปราศจากความเมตตากรุณาจากรองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แม้ท่านจะมีภารกิจอยู่มาก แต่ยังคงมารับเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัย รวมถึงสละเวลาให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะผู้วิจัยจนสามารถตกผลึกความคิดจนเป็นหัวข้อวิทยานิพนธ์นี้ขึ้น อีกทั้งยังถ่ายทอดองค์ความรู้ แนะนำแนวคิด ทฤษฎีวงจรชีวิตองค์การ ความเสื่อมถอยขององค์การที่เหมาะสมกับงานวิจัย ผู้ให้ข้อมูล แนวทางการวิเคราะห์และวิธีการเขียนงานวิชาการ ซึ่งล้วนเป็นประโยชน์ต่อวิทยานิพนธ์เล่มนี้เป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ยังคอยห่วงใยติดตามความก้าวหน้าวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด พร้อมด้วยรองศาสตราจารย์ ดร. ชนิตา จิตตรุทธะ ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ที่ให้คำขอเสนอแนะด้วยความเมตตาและบ่งชี้ให้ผู้วิจัยเห็นถึงข้อบกพร่องของงานวิจัยเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ที่สละเวลาอันมีค่าเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางให้แก่ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณท่านผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ทีไอทีวีและไทยพีบีเอสทุกท่านที่แม้ว่าจะมีภารกิจจำนวนมาก แต่ยังคงให้ความอนุเคราะห์สละเวลาอันมีค่าแก่ผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์และให้ข้อมูลในครั้งนี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตทุกท่านที่ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอขอบคุณพี่อีกที่เป็นธุระประสานงานกับอาจารย์ที่ปรึกษา พี่บอยที่ให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลผู้สัมภาษณ์และน้องเชลล์ที่ช่วยแจ้งข้อมูลที่มีประโยชน์แก่ผู้วิจัยเสมอ รวมถึงคุณเมธที่ชี้ช่องทางเพื่อเข้าถึงข้อมูลที่ผู้วิจัยติดขัดและแนะนำหนังสือที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

นอกจากนี้ ขอกราบขอบพระคุณคุณแม่รุ่งนภา ปัญญาสาคร ที่คอยเป็นกำลังใจผลักดันในยามท้อถอย อีกทั้งยังเป็นบุคคลเพียงไม่กี่คนที่เชื่อมั่นในศักยภาพของผู้วิจัย ขอขอบคุณอ๊องที่เป็นต้นแบบของความบากบั่นในการเรียนและขอบคุณพี่โบว์ที่เป็นเพื่อนเรียนปริญญาโทที่คอยปลุกไฟความกระตือรือร้นให้แก่ผู้วิจัย พี่บีและเวย์ที่เป็นเพื่อนร่วมทางเก็บข้อมูลในหลายครั้ง รวมถึงน้องหญิงและบอลที่รับฟังปัญหาของผู้วิจัยมาตลอด ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ทำให้ผู้วิจัยสามารถก้าวผ่านแต่ละขั้นของวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนเสร็จสิ้นสมบูรณ์ลงที่สุดในที่สุด

ประภาพรณ จิตต์วารี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามวิจัย/โจทย์วิจัย.....	9
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	9
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย.....	9
1.5 นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	10
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง.....	16
2.1.1 แนวคิดทฤษฎีสภาพแวดล้อมองค์การ.....	16
2.1.2 แนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตองค์การ.....	20
2.1.3 แนวคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ขององค์การ.....	30
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34

2.2.1 Woolworths: An Adizes Corporate Lifecycle Perspective. โดย John E. Spillan และ Howard G. Ling .....	34
2.2.2 Organizational Decline: NASA and the life cycle of bureaus โดย Howard E. McCurdy .....	35
2.2.3 ธุรกิจการเมืองกับการควบคุมสื่อมวลชน: ศึกษากรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี .....	37
2.2.4 กลุ่มต่อต้านการแทรกแซงการนำเสนอข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอุดมการณ์ของวิชาชีพนักข่าวโทรทัศน์.....	37
2.2.5 ความสัมพันธ์ของอำนาจทางการเมืองและผลประโยชน์เชิงธุรกิจ ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี .....	38
2.2.6 พัฒนาการและการจัดตั้งทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทย .....	39
2.2.7 วงจรชีวิตองค์การของกรมวิเทศสหการ.....	40
2.2.8 การศึกษาความก้าวหน้าของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทยตามวงจรชีวิต .....	42
2.2.9 สรุปสัมมนาเรื่องการผลิต การตลาด การแข่งขันของอุตสาหกรรมสื่อในยุคดิจิทัล .....	43
2.2.9.1 รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อสารมวลชนกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมยุคดิจิทัล.....	43
2.2.9.2 การศึกษากรณีตัวอย่างองค์กรสื่อสารมวลชนในต่างประเทศ.....	44
2.2.10 ปัจจัยเศรษฐกิจการเมืองของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย .....	45
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	47
3.1 รูปแบบวิธีการวิจัย .....	47
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	47
3.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา .....	48
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	49
บทที่ 4 พัฒนาการประวัติความเป็นมาของทีวีสาธารณะ .....	50
4.1 พัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของทีวีสาธารณะ.....	50

4.1.1 พัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี .....	51
4.1.1.1 มิติด้านเจตนารมณ์.....	51
4.1.1.2 มิติด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน .....	63
4.1.1.3 มิติด้านนโยบายการบริหารงาน .....	74
4.1.1.4 มิติด้านกลยุทธ์ในการบริหารงาน.....	76
4.1.1.5 มิติด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	88
4.1.1.6 มิติด้านการจัดสรรรายได้ขององค์กร.....	107
4.1.1.7 มิติด้านผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร .....	112
4.1.1.8 มิติด้านการขยายตัวและการพัฒนาองค์กร .....	119
4.1.1.9 มิติด้านผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร .....	126
4.1.2 พัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี.....	134
4.1.2.1 มิติด้านเจตนารมณ์.....	134
4.1.2.2 มิติด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน .....	137
4.1.2.3 มิติด้านนโยบายการบริหารงาน .....	139
4.1.2.4 มิติด้านกลยุทธ์ในการบริหารงาน.....	140
4.1.2.5 มิติด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	143
4.1.2.6 มิติด้านการจัดสรรรายได้ขององค์กร.....	150
4.1.2.7 มิติด้านผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร .....	152
4.1.2.8 มิติด้านการขยายตัวและการพัฒนาองค์กร .....	155
4.1.2.9 มิติด้านผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร .....	157
4.1.3 พัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส .....	160
4.1.3.1 มิติด้านเจตนารมณ์.....	160
4.1.3.2 มิติด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน .....	164
4.1.3.3 มิติด้านนโยบายการบริหารงาน .....	175

4.1.3.4	มิติด้านกลยุทธ์ในการบริหารงาน.....	178
4.1.3.5	มิติด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	186
4.1.3.6	มิติด้านการจัดสรรรายได้ขององค์กร.....	202
4.1.3.7	มิติด้านผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร.....	205
4.1.3.8	มิติด้านการขยายตัวและการพัฒนาองค์กร.....	213
4.1.3.9	มิติด้านผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร.....	233
4.2	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านในแต่ละระยะช่วงวัยของทีวีสาธารณะ.....	268
4.2.1	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี.....	268
4.2.1.1	ผลกระทบจากการเสนอค่าตอบแทนคลื่นความถี่ในราคาสูงและการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดสัญญาสัมปทาน.....	268
4.2.1.2	ผลกระทบจากพิษเศรษฐกิจในวิกฤตการณ์การเงินในเอเชีย พ.ศ.2540.....	272
4.2.1.3	การถูกแทรกแซงทางการเมือง.....	274
4.2.1.4	การแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นอันเกิดจากนโยบายเปิดเสรีกิจการวิทยุและโทรทัศน์.....	277
4.2.2	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี.....	278
4.2.2.1	รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างภาคเอกชนกับภาครัฐและความไม่พร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการรับช่วงต่อบริหารงานแทน.....	278
4.2.2.2	การบิดเบือนของเจตนารมณ์ขององค์กรจากการถูกแทรกแซงทางการเมือง.....	283
4.2.3	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส.....	286
4.2.3.1	ความไม่เข้าใจของประชาชนที่มีต่อการเกิดขึ้นของทีวีสาธารณะ.....	286
4.2.3.2	การเปิดประมูลคลื่นความถี่ทีวีดิจิทัล.....	287
4.2.3.3	เงินงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสที่มีจำกัดและแนวโน้มเสี่ยงต่อการถูกยุบเลิกภาษีบาป.....	288

4.2.3.4 พฤติกรรมการบริโภคสื่อเปลี่ยนแปลงไป.....	290
4.2.3.5 การถูกมองว่ามีการแทรกแซงจากกลุ่มทุนและการเมืองในองค์กร.....	291
4.3 สรุปพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของทีวีสาธารณะ ตั้งแต่พ.ศ.2535-2560.....	297
บทที่ 5 ผลการศึกษาและอภิปรายผล.....	317
5.1 วงจรชีวิตองค์การของทีวีสาธารณะไทยโดยภาพรวม .....	317
5.2 ระยะเวลาช่วงวัยของทีวีสาธารณะบนวงจรชีวิตองค์การของทีวีสาธารณะตามแนวคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes โดยแยกเป็นแต่ละองค์การ .....	323
5.2.1 ระยะเวลาช่วงวัยที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์การ .....	323
5.2.2 ระยะเวลาช่วงวัยที่สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์การ .....	347
5.2.3 ระยะเวลาช่วงวัยที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์การ .....	353
5.3 ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การ .....	367
บทที่ 6 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ .....	381
6.1 ระยะเวลาช่วงวัยที่ทีวีสาธารณะดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์การตามแนวคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes .....	382
6.2 ข้อเสนอแนะ .....	390
6.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย.....	394
6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต .....	395
บรรณานุกรม.....	397
ภาคผนวก.....	405
ตัวอย่างจดหมายเลิกจ้างของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจำนวน 23 คน .....	406
ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องให้แปลงหน่วยงานของรัฐของกรมประชาสัมพันธ์เป็นสำนักงาน บริหารกิจการสถานีวิทยุโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟเฉพาะกิจ พ.ศ.2550.....	408
พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551.....	409
ประวัติผู้เขียน.....	436

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงคุณลักษณะ ปัญหาที่พบ ปัญหาเรื้อรังและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในแต่ละระยะ ช่วงวัยตามแนวความคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes .....	28
ตารางที่ 2 แสดงกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมคลื่นความถี่ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ในปีพ.ศ.2538.....	54
ตารางที่ 3 แสดงรายชื่อผู้ถือหุ้นในบริษัท สยามอินโฟเทนเมนท์ จำกัดในช่วงก่อตั้ง จำนวน 13 ราย .....	55
ตารางที่ 4 แสดงโครงสร้างผู้ถือหุ้นและสัดส่วนร้อยละการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นปีพ.ศ.2540 .....	64
ตารางที่ 5 แสดงรายนามผู้ถือหุ้นไอทีวี ณ วันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2542 .....	65
ตารางที่ 6 แสดงสัดส่วนการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีตั้งแต่ปีพ.ศ.2543-2549.....	80
ตารางที่ 7 สรุปประเภทของรายการในแต่ละช่วงเวลาของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีพ.ศ.2544-2548 ....	85
ตารางที่ 8 แสดงสาเหตุการเลิกจ้างและรายชื่อพนักงานไอทีวีที่ถูกเลิกจ้างจำนวน 23 คน.....	100
ตารางที่ 9 แสดงการชำระค่าสัมปทานของบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) .....	110
ตารางที่ 10 แสดงการขยายเครือข่ายสถานีและพื้นที่ให้บริการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีตั้งแต่ปีพ.ศ. 2538-2549.....	121
ตารางที่ 11 แสดงถึงบริการเสริมที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีจัดทำขึ้นในปีพ.ศ.2549 .....	125
ตารางที่ 12 แสดงทีวีเรตติ้งโดยเฉลี่ยตลอดทั้งปีของแต่ละสถานีโทรทัศน์ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2544-2549 .....	132
ตารางที่ 13 แสดงยุทธศาสตร์ โครงการและแผนงานรองรับของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส พ.ศ.2552 .....	179
ตารางที่ 14 แสดงยุทธศาสตร์ โครงการและแผนงานรองรับของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสปีพ.ศ. 2555.....	180
ตารางที่ 15 แสดงยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ตั้งแต่พ.ศ. 2556-2558 ภายใต้ชื่อ 5P1R.....	181



ตารางที่ 16 สรุปการพัฒนาและปรับปรุงสื่อใหม่ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส พ.ศ.2551-2559 ..... 229

ตารางที่ 17 ตารางเปรียบเทียบพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์ที่สำคัญทางการบริหารในแต่ละมิติของทีวีสาธารณะ ..... 237

ตารางที่ 18 แสดงการเพิ่มขึ้นของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่องตั้งแต่ปีพ.ศ. 2544-2549 ..... 278

ตารางที่ 19 ประเมินระยะช่วงวัยของทีวีสาธารณะ ตามแนวความคิดวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes ..... 359



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบสัดส่วนผู้ชมรายการทีวีช่องฟรีทีวีกับช่องทีวีดิจิทัล ตั้งแต่เมษายน พ.ศ. 2557 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ.2558.....	5
ภาพที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนผู้ชมรายการในแต่ละช่องก่อนและหลังมีการแข่งขันของทีวีดิจิทัล.....	6
ภาพที่ 3 แสดงปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อองค์การ.....	17
ภาพที่ 4 แสดงกรอบแนวความคิด PEST Analysis ที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	18
ภาพที่ 5 แสดงการจำแนกปัญหาปกติและปัญหาไม่ปกติตามแนวความคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes.....	24
ภาพที่ 6 แสดงระยะต่างๆบนวงจรชีวิตองค์การ ตามแนวความคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes.....	27
ภาพที่ 7 แสดงลำดับขั้นของความเสื่อมขององค์การตามแนวความคิดของ William Weitzel และ Ellen Jonsson.....	32
ภาพที่ 8 แสดงถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส.....	44
ภาพที่ 9 แสดงโครงสร้างองค์การของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ปีพ.ศ.2540.....	66
ภาพที่ 10 แสดงโครงสร้างองค์การของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ปีพ.ศ.2542.....	69
ภาพที่ 11 แสดงโครงสร้างองค์การของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ปีพ.ศ.2543.....	72
ภาพที่ 12 แสดงสติ๊กเกอร์ (Sticker) ที่ใช้โปรโมทสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงเริ่มแรก.....	79
ภาพที่ 13 ตัวอย่างรายการต่างๆของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีภายหลังการเปลี่ยนแปลงสโลแกนใหม่... ..	82
ภาพที่ 14 แสดงแคมเปญ (Campaign) ใหม่ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเพื่อขยายฐานผู้ชมมากขึ้น.....	84
ภาพที่ 15 แสดงสถิติจำนวนบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงพ.ศ.2543-2550.....	92
ภาพที่ 16 แสดงวัฒนธรรมองค์การของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในปีพ.ศ. 2547-2550.....	107
ภาพที่ 17 แสดงการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ตั้งแต่ปีพ.ศ.2541-2550.....	111

ภาพที่ 18 แสดงสัดส่วนมูลค่าโฆษณาของสื่อต่างๆตั้งแต่ปีพ.ศ.2542-2549.....	127
ภาพที่ 19 แสดงสัดส่วนมูลค่าตลาดโฆษณาในพ.ศ.2544 และพ.ศ.2545 ของแต่ละช่อง .....	128
ภาพที่ 20 แสดงสัดส่วนมูลค่าตลาดโฆษณาในปีพ.ศ.2546 ของแต่ละช่อง.....	129
ภาพที่ 21 แสดงสัดส่วนมูลค่าโฆษณาของแต่ละสถานีในปีพ.ศ.2547-2549 แยกตามสถานี .....	130
ภาพที่ 22 แสดงทีวีเรตติ้ง (% TVR) ของแต่ละสถานีโทรทัศน์ในช่วงเวลาไพรม์ไทม์ ตั้งแต่พ.ศ. 2544-2549.....	132
ภาพที่ 23 แสดงแถลงการณ์เจตนารมณ์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในวันแรกของการออกอากาศ. 136	
ภาพที่ 24 แสดงค่านิยมหลัก (Core Values) ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส.....	163
ภาพที่ 25 แสดงการออกอากาศรายการผ่าวิกฤตการเมืองไทยผ่านช่องทาง Youtube วันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ.2557 จนถึงวินาทีสุดท้ายก่อนถูกคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เข้ายึดสถานี .....	164
ภาพที่ 26 แสดงโครงสร้างองค์การของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสตั้งแต่ปี พ.ศ.2551 .....	169
ภาพที่ 27 แสดงโครงสร้างองค์การของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสตั้งแต่ปีพ.ศ.2552-2556.....	171
ภาพที่ 28 แสดงโครงสร้างองค์การของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสตั้งแต่ปีพ.ศ.2557-2560.....	174
ภาพที่ 29 แสดงนโยบายของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2551-2560 .....	177
ภาพที่ 30 แสดงแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปีพ.ศ.2559.....	183
ภาพที่ 31 แสดงเป้าประสงค์ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปีพ.ศ. 2561-2564 .....	184
ภาพที่ 32 แสดงแผนยุทธศาสตร์องค์การของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปีพ.ศ.2561 .....	185
ภาพที่ 33 แสดงกระบวนการและขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปีพ.ศ.2554.....	191
ภาพที่ 34 แสดงความเชื่อมโยงในยุทธศาสตร์และเป้าหมายในแต่ละระดับที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส .....	198
ภาพที่ 35 สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่างๆของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส.....	199
ภาพที่ 36 แสดงค่านิยมหรือวิถีของบุคลากรสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส .....	202

ภาพที่ 37 แสดงการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส พ.ศ.2551-2560.....	204
ภาพที่ 38 แสดงการเข้าชี้แจงตอบข้อซักถามของทันตแพทย์กฤษดา เรื่องอารีย์รัชต์ในรายการตอบโจทย์ ไทยพีบีเอส เมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ.2559.....	210
ภาพที่ 39 แสดงใบอนุญาตเป็นผู้ให้บริการโครงข่ายกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัลของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส.....	215
ภาพที่ 40 แสดงการริเริ่มนำเอาแนวความคิดนักข่าวพลเมือง (Citizen Journalist) มาดำเนินการอย่างเป็นทางการในสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส .....	220
ภาพที่ 41 แสดงตราสัญลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสตั้งแต่ปีพ.ศ.2551-2560.....	222
ภาพที่ 42 แสดงความร่วมมือระหว่างเครือข่ายภายในประเทศเพื่อจัดทำคำบรรยายเป็นเสียง (Audio Description) .....	222
ภาพที่ 43 แสดงการเปิดให้บริการข่าวในรูปแบบดิงส์สัญญาณถ่ายทอดสดผ่าน Facebook Live เป็นครั้งแรกของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส .....	226
ภาพที่ 44 แสดงวงจรชีวิตองค์การของทีวีสาธารณะไทยโดยภาพรวม.....	318
ภาพที่ 45 แสดงระยะช่วงวัยที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์การ .....	346
ภาพที่ 46 แสดงระยะช่วงวัยที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์การ .....	353
ภาพที่ 47 แสดงระยะช่วงวัยที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์การ .....	358

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ทีวีสาธารณะได้ก่อตัวขึ้นในหลายประเทศทั่วโลก อาทิ บริษัทแพร่ภาพกระจายเสียงอังกฤษ หรือที่รู้จักในนาม บีบีซี (BBC-British Broadcasting Corporation) ที่ถือกำเนิดเป็นที่ประจักษ์ชัดครั้งแรกในปีพ.ศ.2465 และถือได้ว่าเป็นต้นแบบของทีวีสาธารณะในหลายประเทศในเวลาต่อมา รวมถึงประเทศญี่ปุ่นที่ได้หยิบยกนโยบายในการเป็นสื่อทางเลือกให้กับประชาชนท่ามกลางการแข่งขันของสื่อที่เน้นผลประโยชน์เชิงพาณิชย์ เพื่อเป็นช่องทางเลือกหนึ่งให้แก่ประชาชนในการเข้าถึงและข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ตอบสนองความสนใจและความต้องการของผู้ชมสะท้อนถึงความหลากหลายและครอบคลุมประเด็นทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่พัฒนาอย่างรวดเร็วสามารถนำมาประยุกต์เป็นองค์ความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและสังคม อีกทั้งยังต้องมีพื้นที่ให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งแนวทางการจัดตั้งทีวีสาธารณะของสถานีโทรทัศน์บีบีซี (BBC) ได้ถูกนำมาปรับใช้และจัดตั้งทีวีสาธารณะในต่างประเทศอย่างจริงจังภายใต้ชื่อ สมาคมแพร่ภาพกระจายเสียงแห่งประเทศไทยหรือเอ็นเอชเค (NHK) เมื่อปีพ.ศ. 2469 หรือกว่าระยะเวลา 3 ปีหลังจากที่ทีวีสาธารณะอย่างบีบีซีได้ดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ จากรากฐานที่มั่นคงของต้นแบบทีวีสาธารณะข้างต้นได้ส่งผลให้ประเทศต่างๆ จำนวนมากในหลายทวีปทั่วโลก อาทิ ประเทศออสเตรเลีย ประเทศนิวซีแลนด์ ประเทศแคนาดา และประเทศอื่นๆ ในประชาคมยุโรป รวมถึงประเทศในกลุ่มตะวันออกกลาง แอฟริกาและเอเชีย อาทิ ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศมองโกเลีย ประเทศภูฏาน ประเทศออสเตรเลียและประเทศไต้หวัน เป็นต้นได้นำเอาแนวคิดทีวีสาธารณะมาปรับใช้และดำเนินการจัดตั้งทีวีสาธารณะให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมด้วย แม้ว่าต้นแบบของทีวีสาธารณะในแต่ละประเทศนั้นอาจมีรูปแบบหรือรายละเอียดของพัฒนาการและเงื่อนไขที่แตกต่างกันออกไป (สถาบันวิชาการสื่อสาธารณะ, 2555)

ในขณะที่ย้อนกลับมาพิจารณาถึงเส้นทางพัฒนาการของทีวีสาธารณะในประเทศไทยนั้นได้มีการนำเอาแนวความคิดเรื่องทีวีสาธารณะมาใช้อย่างจริงจังเป็นครั้งแรกในปีพ.ศ. 2551 ภายใต้ชื่อองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยที่ได้ก่อตัวขึ้นภายหลังจากการล้มเลิกคลุกคลานของสถานีโทรทัศน์เสรีเชิงพาณิชย์แห่งแรกของประเทศไทยที่รู้จักกันอย่างดีภายใต้ชื่อ

สถานีโทรทัศน์ไอทีวี (ITV-Independent Television) ที่มีจุดตั้งต้นมาจากเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ พ.ศ. 2535 จากเหตุการณ์ที่รัฐบาลเผด็จการได้ทำการปิดกั้นมิให้สื่อเสนอข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา อันส่งผลให้กลุ่มชนชั้นกลางจำนวนหนึ่งต่างหันมาตอบโต้รัฐบาลผ่านการใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่และ แฟกซ์ (Fax) เป็นสื่อกลางในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงแก่สาธารณชนให้รับรู้ จนเป็นที่มาของการถูกขนานนามของกลุ่มดังกล่าวว่าเป็น “มือบมือถือ”

ภายหลังจากเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ ในปีพ.ศ.2535 ลื่นสุดลงได้เกิดกระแสเรียกร้องให้มีการปฏิรูปสื่ออย่างจริงจังขึ้น โดยมีความมุ่งหวังและเจตนารมณ์อย่างแรงกล้าในการสร้างสื่อที่มีความเป็นกลางและเป็นอิสระ ปราศจากการถูกครอบงำหรือแทรกแซงจากภาครัฐดังเช่นที่เคยมีมา ซึ่งจาก ความมุ่งหวังในการเปิดเสรีข้างต้นได้ทำให้รัฐบาลชั่วคราวของนายอานันท์ ปันยารชุน ได้จุดประกาย แนวความคิดในการเปิดประมูลสัมปทานคลื่นความถี่เพื่อจัดตั้งทีวีเสรีให้ก่อกำเนิดขึ้น ถึงแม้ว่าในช่วงแรกของการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นจะสามารถตอบสนองต่อเจตนารมณ์และเป็น ที่พึงพิงแก่ประชาชนได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม เนื่องจากปัจจัยภายนอกจำนวนมากอันมาจากปัจจัย ความอยู่รอดทางเศรษฐกิจ อาทิ ข้อเสนอค่าตอบแทนสัมปทานความถี่ที่มีมูลค่าสูงมากผนวกกับผล พวงจากพิษเศรษฐกิจเมื่อปีพ.ศ.2540 ได้เป็นมูลเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มทุนทางการเมืองได้เข้าคืบคลาน เพื่อควบคุมกิจการและใช้อำนาจการเป็นรัฐบาลเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสัดส่วนรูปแบบรายการข่าวและ รายการบันเทิงให้แตกต่างไปจากเจตนารมณ์ดั้งเดิม รวมถึงทำการแทรกแซงการดำเนินงานของ องค์การจนส่งผลให้สภาพการณ์ภายในองค์การมีความระส่ำระสาย พนักงานจำนวนมากเกิดความ ขัดแย้งกันภายในองค์การและเกิดการรวมกลุ่มเคลื่อนไหวภายในอยู่บ่อยครั้ง (ไศภิดา ศรีเจริญ, 2549) อีกทั้งยังส่งผลต่อภาพลักษณ์ความเป็นทีวีเสรีที่ได้ถูกตีราคาใหม่ว่ามีได้เป็นกระบอกเสียงที่เป็นกลาง ของประชาชนอีกต่อไป สถานีโทรทัศน์ไอทีวีก็กลับกลายเป็นสื่อเชิงพาณิชย์ที่มุ่งเพียงเพื่อแสวงหาผล กำไรอันมิได้แตกต่างจากสถานีโทรทัศน์อื่นๆ รวมถึงประชาชนขาดความเชื่อมั่นต่อองค์การจนเป็นเหตุ ให้องค์การต้องเผชิญความเสื่อมถอยและปิดตัวลงในที่สุด (ณตยา แวววีรคุปต์ และ อธิบุรณ์ อันวงษา , 2550)

แม้ว่าต่อมารัฐบาลในสมัยพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์นั้นจะได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาข้างต้นด้วย การยึดคืนสัมปทานคลื่นความถี่เดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีกลับสู่ภาครัฐอีกครั้ง พร้อมทั้งดำเนินการ สานต่อเจตนารมณ์ของทีวีเสรีเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีด้วยการให้อำนาจการบริหารแก่กรม ประชาสัมพันธ์ในการสวมสิทธิเข้าจัดตั้งและรับช่วงต่อบริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม ภายใต้อำนาจ ของกิจการโทรทัศน์ใหม่คือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวี อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการบริหารจัดการและการ

ดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงระยะเวลาสั้นๆเพียง 1 ปีนั้นจะไม่ได้ผิดแผกไปจากการดำเนินงานขององค์กรเดิมมากนัก แต่กลับพบว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีกลับไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนัก อีกทั้งองค์กรยังต้องเผชิญกับปัญหาารุมเร้าหลายประการด้วยกัน อาทิ ปัญหาจากการสวมหมวกใบใหม่ภายใต้ปัญหาภายในองค์กรจำนวนมาก ปัญหาความแตกต่างทางการบริหารของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชน ปัญหาทางด้านการเงิน ปัญหาทางด้านบุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว องค์กรยังต้องเผชิญกับปัญหาอันสืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่บีบคั้นการดำเนินงานขององค์กรร่วมด้วย จึงทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องตัดสินใจเปลี่ยนปัญหาที่หลากหลายนี้ด้วยการยุติบทยาทลงผ่านการแปรสภาพองค์กรไปสู่การเป็นทีวีสาธารณะ เพื่อให้องค์กรหลุดพ้นจากข้อจำกัดทางการเมืองเดิมที่หลงเหลืออยู่และถือได้ว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมแล้วที่ประเทศไทยจะได้ถือกำเนิดทีวีสาธารณะอย่างเป็นทางการตามรูปแบบเงื่อนไขที่ถูกต้องและเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ เมื่อมีการจัดตั้งทีวีสาธารณะอย่างจริงจังขึ้นภายใต้ชื่อ องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยหรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสแล้วนั้น จึงได้มีการนำเอาบทเรียนแห่งความล้มเหลวจากทีวีเสรีทั้ง 2 แห่ง กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมาทำการขจัดและปิดกั้นช่องโหว่ของปัญหาต่างๆที่เคยเกิดขึ้นผนวกกับการแสวงหาหนทางให้ทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศสามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์และภารกิจในการผลิตสื่อที่มีคุณภาพและทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการเปิดพื้นที่สาธารณะแก่ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงสังคม ประเทศชาติให้ดีขึ้นด้วย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากอายุการดำเนินงานเพียงทศวรรษย่อมส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสหรือทีวีสาธารณะแห่งนี้ยังต้องเผชิญกับปัญหาภายในองค์กรหลายด้านทั้งปัญหาอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ ความก้าวหน้าและพัฒนาที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสมัยใหม่อันทำให้สื่อกระแสหลักที่เคยได้รับความนิยมในอดีต อาทิ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์มีบทบาทลดน้อยลงผนวกกับแนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อและวัฒนธรรมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมากส่งผลให้ผู้บริโภคสื่อจำนวนมากมีวิถีทางหรือช่องทางบริโภคสื่อหรือติดตามข่าวสารที่สะดวกสบาย รวดเร็วและหลากหลายมากขึ้น

สืบเนื่องจากการเกิดขึ้นของสื่อสารสนเทศสมัยใหม่ที่ง่ายต่อการเข้าถึงของประชาชนได้ทำให้คนรุ่นใหม่เข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว อีกทั้งสื่อออนไลน์เองยังสามารถดึงดูดความสนใจจากกลุ่มคนรุ่นใหม่มากกว่าสื่อกระแสหลักเดิมด้วย จึงจะเห็นได้ว่ามีงานวิจัยจำนวนมากได้แสดงผลการศึกษาโดยพบว่า ผู้บริโภคสื่อชาวไทยใช้เวลารับชมวิดีโอคอนเทนต์ผ่านสื่อดิจิทัลมากกว่าสื่อโทรทัศน์ โดยมีการ

ใช้เวลาอยู่กับการเสพย์สื่อออนไลน์เฉลี่ยวันละ 4.2 ชั่วโมงต่อวัน ในขณะที่มีการใช้เวลาในการรับชมสื่อผ่านทางโทรทัศน์เฉลี่ยเพียง 2.6 ชั่วโมงต่อวันเท่านั้น ทั้งนี้ มีการพบว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่หันมานิยมอ่านหนังสือพิมพ์หรือรับรู้ข่าวสารผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) อาทิ เฟซบุ๊ก, ทวิตเตอร์, ยูทูบ เป็นต้น หรือแม้แต่การอ่านหนังสือและนิตยสารผ่าน E-Book การรับชมรับฟังข่าวสารจากแอปพลิเคชัน (Application) บนสมาร์ตโฟน (Smartphone) แท็บเล็ต (Tablet) ซึ่งอำนวยความสะดวกได้ดีกว่าแทน (BrandBuffet Team, 2557)

นอกจากนี้ องค์การประเภทสื่อโทรทัศน์ในปัจจุบันยังเผชิญกับการโจมตีจากกระแสดิจิทัลเป็นอย่างมาก จากการที่ภาครัฐได้ตระหนักถึงแรงกระเพื่อมของดิจิทัลพร้อมทั้งการเคลื่อนไหวของโลกาภิวัตน์ รวมถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงจากต่างประเทศที่ได้ให้ความสำคัญกับความเสื่อมถอยของความนิยมในสื่อโทรทัศน์จนได้ปรากฏข้อตกลงตามมติที่ประชุมรัฐมนตรีสารสนเทศอาเซียน (ASEAN Ministers Responsible for Information-AMRI) ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการกระตุ้นให้สื่อสารสนเทศอย่างสื่อโทรทัศน์และวิทยุทำการปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก ทั้งนี้ จึงได้ทำการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันสร้างเนื้อหาสาระของรายการให้ดีขึ้น รวมถึงทำการปรับเปลี่ยนระบบรูปแบบการออกอากาศให้มีความทันสมัย กล่าวคือ ทำการเปลี่ยนแปลงระบบการออกอากาศจากระบบแอนะล็อก (Analogue) เป็นระบบการออกอากาศใหม่ที่ให้ภาพคมชัดมากขึ้นกว่าเดิมผ่านระบบดิจิทัล (Digital) ด้วยเหตุนี้ เมื่อภาครัฐมีนโยบายในการเปิดประมูลคลื่นความถี่ทีวีดิจิทัลอย่างจริงจังขึ้นในปีพ.ศ.2556 ได้ทำให้มีผู้ประกอบการภาคเอกชนจำนวนมากให้ความสนใจร่วมสงครามตลาดทีวีดิจิทัลกันมากขึ้น (แผนกเทคนิคโทรทัศน์, 2553) ซึ่งถือได้ว่าเป็นผลดีแก่ประชาชนอย่างยิ่งที่จะได้รับสื่อที่มีเนื้อหาหลากหลายและมีทางเลือกในการเสพย์ข่าวสารจากสื่อกิจการโทรทัศน์ที่หลากหลายมากขึ้น ในขณะเดียวกัน องค์การสื่อกิจการโทรทัศน์เองก็เปรียบเสมือนได้รับการพลิกฟื้นและกลับมาเป็นที่นิยมอีกครั้งหนึ่งด้วย อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในมุมสื่อกิจการโทรทัศน์แบบฟรีทีวีนั้น กลับพบว่าแรงกระเพื่อมข้างต้นนั้นกลับไม่เป็นผลดีต่อองค์กรนัก เนื่องจากประชาชนจะเริ่มให้ความสนใจและหันเหไปสู่การรับชมทีวีดิจิทัลที่เกิดขึ้นใหม่มากขึ้น อันจะเห็นได้ชัดจากสัดส่วนผู้รับชมสื่อกิจการโทรทัศน์แบบฟรีทีวีที่มีจำนวนลดน้อยลงอย่างมากตั้งแต่ปีพ.ศ. 2557 ถึง พ.ศ.2558 ดังภาพที่ 1 ต่อไปนี้













ภาพที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบสัดส่วนผู้ชมรายการทีวีช่องฟรีทีวีกับช่องทีวีดิจิทัล ตั้งแต่เมษายน พ.ศ. 2557 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ.2558



ที่มา: “ทีวีดิจิทัลไทย 14 ล้านคน ช่องอนาล็อกเรทติ้งบูบ”, เว็บไซต์กรุงเทพธุรกิจ: 5 กุมภาพันธ์ 2558

จากภาพข้างต้น จะเห็นว่าสัดส่วนของผู้รับชมรายการทีวีจากช่องฟรีทีวีและช่องทีวีดิจิทัล ตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2557 จนถึงเดือนมกราคม พ.ศ.2558 นั้นมีทิศทางที่สวนทางกันเป็นอย่างมาก โดยหลังจากมีการเปิดประมูลคลื่นความถี่ทีวีดิจิทัลขึ้น จะพบว่าในช่วงแรกนั้นยังมีจำนวนผู้รับชมรายการทางสถานีโทรทัศน์ช่องฟรีทีวีเดิมจำนวน 6 ช่อง คิดเป็นร้อยละ 93 แต่อย่างไรก็ตาม จำนวนสัดส่วนผู้รับชมรายการจากสถานีโทรทัศน์ช่องฟรีทีวีนั้นเริ่มมีจำนวนที่ลดน้อยลงและลดลงต่ำสุดในเดือนมกราคม พ.ศ. 2558 ด้วยสัดส่วนตัวเลขจำนวนผู้รับชมที่คิดเป็นร้อยละ 76 เท่านั้น ในขณะที่จำนวนผู้รับชมรายการทางทีวีดิจิทัลจำนวน 21 ช่องนั้นได้ขยับจำนวนจากร้อยละ 7 ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2557 และขยับจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2557 คิดเป็นร้อยละ 15 และมีสัดส่วนผู้รับชมรายการทีวีเพิ่มขึ้นไปสูงสุดถึงร้อยละ 24 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ชมในรายการทางฟรีทีวีทั้ง 6 ช่องหลัก ทั้งสถานีโทรทัศน์วิทยุโทรทัศน์ไทยทีวี (ช่อง 3), สถานีโทรทัศน์กองทัพบก (ช่องททบ.5), สถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 , สถานีโทรทัศน์วิทยุแห่งประเทศไทย (ช่อง 11), สถานีโทรทัศน์เอ็มคอตเอชดี (ช่อง 9) และสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส (ThaiPBS) ลดลงอย่างมาก ผกผันกับการเพิ่มขึ้นของสัดส่วนการรับชมรายการทางช่องทีวีดิจิทัล ดังปรากฏในภาพที่ 2 ต่อไปนี้

ภาพที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนผู้ชมรายการในแต่ละช่องก่อนและหลังมีการแข่งขันของทีวีดิจิทัล

Channel	ฐานคนดูเฉลี่ยต่อนาที (กุมภาพันธ์ 2557)	ฐานคนดูเฉลี่ยต่อนาที (กุมภาพันธ์ 2558)	%Change (57/58)
	2,135,494	1,950,362	-8.67%
	1,659,869	1,241,881	-25.19%
		353,143	
Boomerang		239,070	
		183,673	
	336,972	160,266	-52.45%
		146,773	
Sabaidee		110,344	
M-Channel		96,868	
		95,223	
	254,508	90,532	-64.43%
		77,614	
	179,224	77,104	-56.98%

ที่มา: บริษัท เอจีบี นิลเส็น มีเดีย รีเสิร์ช (ประเทศไทย) จำกัด, 2558

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 ซึ่งถือว่าเป็นช่วงก่อนการออกอากาศของทีวีดิจิทัล ฐานผู้ชมเฉลี่ยต่อนาทีของสถานีโทรทัศน์ในช่องฟรีทีวีมีคือ สถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7, สถานีโทรทัศน์วิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสี (ช่อง 3), สถานีโทรทัศน์เอ็มคอตเอชดี (ช่อง 9), สถานีโทรทัศน์กองทัพบก (ช่องททบ.5) และสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส (ThaiPBS) ซึ่งมีฐานผู้ชมเฉลี่ยต่อนาทีเป็นจำนวนผู้ชมดังนี้ 2,135,494 คน 1,659,869 คน 336,972 คน 254,508 คน และ 179,224 คน ตามลำดับ แต่เมื่อมีการเปิดประมูลทีวีดิจิทัลเกิดขึ้นได้ส่งผลให้เกิดช่องสัญญาณทีวีดิจิทัลจำนวนมากขึ้น อาทิ ช่องเวิร์คพอยท์ ทีวี (Workpoint TV), ช่องบูมเมอแรง (Boomerang), ช่อง 8, ช่องโมโน 29 (Mono 29), ช่องเอ็ม แชนแนล (M Channel), ช่องไทยรัฐทีวี (Thairath TV) และช่องวันทีวี (One TV) เป็นต้น ซึ่งเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งฐานผู้ชมจากฟรีทีวีเดิมก่อนมีการจัดสรรทีวีดิจิทัลไปเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ จึงสะท้อนให้เห็นได้ชัดว่า สถานีโทรทัศน์แบบฟรีทีวีเดิมนั้นได้มีสัดส่วนผู้รับชมที่ลดลงเป็นอย่างมาก หนึ่งในนั้นคือ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส (ThaiPBS) ที่มีฐานคนดูเฉลี่ยลดลงถึงร้อยละ 56.98

กว่าห้วงเวลาหนึ่งทศวรรษที่ทีวีเสรีอย่างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เผชิญกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในหลายลักษณะด้วยกัน ทั้งจากการโดดเด่นเข้าสู่ความสำเร็จสูงสุดด้วยการพลิกโฉมการนำเสนอข่าวให้เป็นที่กล่าวขานผ่านการสร้างความแตกต่างอันเป็นอัตลักษณ์เฉพาะตัวขององค์การไปจนถึงการกระโจนเข้าสู่การดิ้นรนเอาตัวรอดจากวิกฤตการณ์ที่องค์การเผชิญด้วยการลบล้างเจตนารมณ์เดิมขององค์การเสียสิ้นเป็นเหตุให้องค์การถูกยุติบทบาทลงในที่สุด จนกระทั่งได้มีการแปรสภาพมาสู่ทีวีสาธารณะ กล่าวคือ องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (สสท.) ในปัจจุบันได้เป็นพลวัตที่สอดคล้องอย่างยิ่งกับบทสัมภาษณ์ของนายเทพชัย หย่องที่ได้แสดงทัศนะถึงเส้นทางพัฒนาการของการก่อตัว เดิบทแปรรูปเปลี่ยนสภาพมาสู่ทีวีสาธารณะในปัจจุบัน อันมีความว่า

“ย้อนกลับไปดูประวัติศาสตร์ของไอทีวีที่ต่อมากลายเป็นที่ไอทีวี ก็มีสัญญาณมาตลอดว่ามันต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทุกคนก็รู้ว่าสถานการณ์ของไอทีวีมันน่าบอกล่วง เพราะถูกรัฐบาลโดยสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเอาคลื่นคืนไป เนื่องจากผิดเงื่อนไขสัญญาของการบริหารตามสัญญาสัมปทาน อันเป็นจุดเริ่มต้นของจุดจบที่ไอทีวีอย่างชัดเจน แล้วต่อมารัฐบาลได้ออกกฎหมายโดยผ่านความเห็นชอบของ สนช. ที่เรียกว่า พ.ร.บ. องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ให้จัดตั้งองค์กรนี้ขึ้น อันถือเป็นองค์การมหาชนตามกฎหมายพิเศษ ไม่ใช่หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจและพ.ร.บ. ฉบับนี้กำหนดให้มีทีวีสาธารณะชื่อว่า TPBS โดยใช้คลื่นระบบยูเอชเอฟที่ยึดคืนมาจากที่ไอทีวีก็ชัดเจนว่าวันเวลาของไอทีวีนั้นจบไปแล้ว เพียงแต่รอวันที่ทีวีสาธารณะจะเกิดขึ้น”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส,

สัมภาษณ์ในนิตยสารสารคดี, ฉบับเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2551)

จากการก่อตัว เดิบทแปร และเสื่อมถอยและผันแปรของทีวีเสรีจนกระทั่งมาสู่การเป็นทีวีสาธารณะในปัจจุบันนั้นได้จุดประกายให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจศึกษาเส้นทางพัฒนาการของทีวีสาธารณะผ่านแนวความคิดวงจรชีวิตองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวความคิดที่ได้ทำการอุปมา (Metaphor) องค์กรเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตและมนุษย์ที่ล่วงแล้วแต่มีวงจรชีวิตเป็นของตนเอง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์การเป็นสิ่งที่มีการดำรงชีวิตภายใต้การถือกำเนิด เดิบทแปร และเสื่อมถอยและล้มตายอยู่ตลอดเวลา โดย Ichak Adizes ได้เป็นหนึ่งในนักวิชาการที่เสนอแนวความคิดเรื่องวงจรชีวิตองค์กร (Organizational Life Cycle) ได้เสนอมุมมองขององค์การที่ว่า การที่องค์กรแต่ละองค์กรมีวงจรชีวิตเป็นของตนเอง

นั้นย่อมทำให้องค์กรมีพัฒนาการและการจัดการต่อปัญหาในแต่ละช่วงวัยที่แตกต่างกันออกไปด้วย สืบเนื่องจากองค์กรไม่ได้มีความสามารถ ศักยภาพหรือความแข็งแกร่งที่เท่าเทียมกันเสมอไป ด้วยเหตุนี้ เมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาจึงมีเพียงบางองค์กรเท่านั้นที่สามารถเอาตัวรอดได้ ในขณะที่บางองค์กรก็เข้าสู่ภาวะความเสื่อมถอยในทันทีหรือบางองค์กรไม่สามารถต้านทานต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้ จนต้องล้มตายไปในที่สุด อีกทั้งการที่องค์กรมีอายุน้อยมิได้หมายความว่าองค์กรไม่เผชิญกับความเสื่อมถอย ในทางกลับกัน องค์กรที่มีอายุมากก็มิได้หมายความว่าองค์กรจะเข้าสู่ความเสื่อมหรือเผชิญความเสื่อมเสมอไปด้วย ทำให้การสร้างบรรทัดฐานตายตัวขึ้นมาตัดสินต่อภาวะการเติบโตและภาวะความเสื่อมถอยในแต่ละองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก

จากมุมมองข้างต้นทำให้ Ichak Adizes เสนอแนะแนวทางที่ว่าองค์กรจำเป็นต้องรับรู้ถึงระยะช่วงวัยที่องค์กรดำรงอยู่ในวงจรชีวิตขององค์กรเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรเกิดความพร้อมในการรับมือต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลงในแต่ละระยะช่วงวัยอยู่เสมอ ซึ่งเป็นการช่วยเสริมแรงให้องค์กรสามารถก้าวข้ามปัญหาและภาวะความเสื่อมถอยจนสามารถอยู่รอดในระบบนิเวศได้ ด้วยเหตุนี้ Ichak Adizes จึงได้สร้างหลักเกณฑ์การจำแนกระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตขององค์กรขึ้นผ่านการกำหนดคุณลักษณะที่สำคัญ ปัญหาที่พบ ปัญหาเรื้อรังและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในแต่ละระยะช่วงวัยบนวงจรชีวิตขององค์กร ทั้งนี้จึงทำให้สามารถจำแนกระยะช่วงวัยบนวงจรชีวิตขององค์กรออกเป็น 10 ระยะด้วยกัน อันประกอบด้วย ระยะเริ่มต้นความสัมพันธ์ (Courtship) ระยะทารก (Infancy) ระยะก้าวไปข้างหน้า (Go-Go) ระยะวัยรุ่น (Adolescence) ระยะสมดุลง (Prime) ระยะมั่นคง (Stable) ระยะอภิชนาธิปไตย (Aristocracy) ระยะเข้าสู่ระบบราชการ (Early Bureaucracy) ระยะระบบราชการ (Bureaucracy) ระยะการตาย (Death) (Adizes, 1989) อันเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ที่ได้หยิบยกแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตของ Ichak Adizes ขึ้นมาเพื่อทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงระยะช่วงวัยที่วิสาหกิจได้ดำรงอยู่และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านในแต่ละระยะขององค์กร รวมถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อาทิ ปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงได้นำเอาตัวแทนขององค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแปรผันและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่ผ่านการเกิดขึ้นและล้มตายถึง 2 ครั้งด้วยกัน กล่าวคือ องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยหรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปัจจุบัน รวมถึงสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวี มาเป็นกรณีศึกษา เพื่อให้การศึกษามีวิเคราะห์ระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตขององค์กรที่วิสาหกิจ

และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านในแต่ละระยะช่วงวัยของทีวีเสรีก่อนการกลายเป็นทีวีสาธารณะ ดังเช่นในปัจจุบันปรากฏภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้งจากพลวัตดังกล่าวนี้ยังถือได้ว่าเป็นบทเรียนอัน ประจักษ์ชัดและสำคัญยิ่งแก่ทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยในการวางรากฐานและก้าวข้าม ปัญหาอุปสรรคที่องค์การเคยประสบพร้อมกับขับเคลื่อนทีวีสาธารณะให้มีความยั่งยืนในต่อไปในอนาคตและเป็นที่มาอันนำไปสู่คำถามสำคัญของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ที่ว่า

## 1.2 คำถามวิจัย/โจทย์วิจัย

สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี และสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปัจจุบันดำรงอยู่ ณ ระยะช่วงวัยใดบนวงจรชีวิตองค์การตามแนวความคิดของ Ichak Adizes

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระยะช่วงวัยของทีวีสาธารณะบนวงจรชีวิตองค์การตามแนวคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes ผ่านสถานการณ์ที่องค์การเผชิญในแต่ละช่วงวัย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านในแต่ละระยะช่วงวัยขององค์การตาม แนวความคิดวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes
3. เพื่อเสนอตัวแบบวงจรชีวิตองค์การของทีวีสาธารณะไทย

## 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

ในการศึกษาวิเคราะห์ในครั้งนี้นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาภายใต้ฐานแนวคิด เรื่องวงจรชีวิตองค์การและความเสื่อมขององค์การผ่านการศึกษาค้นคว้า สภาวะแวดล้อมภายนอก รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในที่องค์การเผชิญตั้งแต่อดีตผ่านการก่อกำเนิดสถานีโทรทัศน์ไอทีวี จน กลายเป็นสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและการเปลี่ยนโฉมองค์การเป็นองค์การสาธารณะดังเช่นในปัจจุบัน คือ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส โดยการใช้การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากกฎหมาย การจัดตั้ง รายงานผลประกอบการประจำปีขององค์การ ข่าวสารที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยและบทความ วิชาการ รวมถึงทัศนคติของผู้บริหารองค์การที่มีต่อการบริหารจัดการองค์การผ่านบทสัมภาษณ์ต่างๆ อาทิ บทความนิตยสารหรือเทปบันทึกการต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ระยะ ช่วงวัยบนวงจรชีวิตองค์การได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในการรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย โดยการศึกษาในครั้งนี้นั้น ผู้วิจัยเลือกสถานีโทรทัศน์ ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นกรณีศึกษา

อีกทั้ง ผู้วิจัยยังได้กำหนดประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้บริหารระดับสูงจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส โดยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาศึกษานั้นมีความเกี่ยวเนื่องกันในแต่ละองค์การเพื่อให้เห็นพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของแต่ละองค์การได้อย่างครอบคลุมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 5 ท่านด้วยกันและมีขอบเขตระยะเวลาในการศึกษากรณีศึกษาทั้ง 3 องค์การทั้งสิ้น 22 ปี โดยสามารถจำแนกตามระยะเวลาการก่อตั้งจนถึงวันสุดท้ายของการดำเนินงานได้ดังนี้

สถานีโทรทัศน์ไอทีวีใช้การศึกษาวិเคราะห์ที่ตั้งตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงสิ้นสุดการดำเนินงานขององค์การ กล่าวคือ ตั้งแต่พ.ศ.2538-2550 รวมเป็นระยะเวลา 12 ปี

สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีใช้การศึกษาวิเคราะห์ที่ตั้งตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงสิ้นสุดการดำเนินงานขององค์การ กล่าวคือ ตั้งแต่พ.ศ.2550-2551 รวมเป็นระยะเวลา 1 ปี

และองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยหรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน กล่าวคือ พ.ศ.2551-2560 รวมเป็นระยะเวลา 9 ปี

## 1.5 นิยามเชิงปฏิบัติการ

**วงจรชีวิตขององค์การ (Organizational Life Cycle)** หมายถึง แนวคิดการอุปมาอุปไมยองค์การรูปแบบหนึ่งที่เปรียบองค์การเสมือนสิ่งมีชีวิตที่มีวงจรชีวิตเป็นของตนเอง โดยแนวคิดนี้ได้ทำการจำแนกระยะช่วงวัยออกเป็น 10 ระยะช่วงวัยด้วยกัน คือ ระยะเริ่มต้นความสัมพันธ์ (Courtship) ระยะทารก (Infancy) ระยะก้าวไปข้างหน้า (Go-Go) ระยะวัยรุ่น (Adolescence) ระยะสมดุล (Prime) ระยะมั่นคง (Stable) ระยะอภิชนาธิปไตย (Aristocracy) ระยะเข้าสู่ระบบราชการ (Early Bureaucracy) ระยะระบบราชการ (Bureaucracy) และระยะการตาย(Death) ซึ่งระยะช่วงวัยเหล่านี้ล้วนขับเคลื่อนจากพัฒนาการขององค์การและปัญหาต่างๆในแต่ละช่วงวัย โดยระยะช่วงวัยที่ดีที่สุดคือ ระยะสมดุล (Prime)

**สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment)** หมายถึง สภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การ อันประกอบด้วย ปัจจัยปัจจัยทางการเมือง (Political Component) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Component) ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Component) รวมถึงปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Component) ซึ่งล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การและอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การทั้งสิ้น

**ความเสื่อมขององค์การ (Organizational Decline)** หมายถึง สภาวะที่องค์การประสบกับความร่อยหรอของทรัพยากรและผลการปฏิบัติงานก็มีประสิทธิภาพลดลง ซึ่งมักเกิดจาก

สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อจัดการสภาพแวดล้อมภายในอยู่เสมอ ซึ่งหากองค์การยังคงยึดโยงอยู่กับรูปแบบการดำเนินงานแบบเดิมจะทำให้องค์การเผชิญความถดถอยหรือความเสื่อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

**ทีวีเสรี (Independent Television)** หมายถึง สโตนที่ออกแบบขึ้นให้สอดคล้องกับชื่อสถานีโทรทัศน์คือ Independent Television หรือ ITV โดยเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงอัตลักษณ์ขององค์การที่มีความแตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ ทั้งในด้านของเนื้อหารายการที่มุ่งเน้นในเรื่องข่าวสาร สารจะเป็นหลักและการเป็นอิสระปราศจากการถูกครอบงำโดยภาครัฐและกลุ่มทุนด้วย

**ทีวีสาธารณะ (Public Service Broadcasting)** หมายถึง รูปแบบหนึ่งของสถานีโทรทัศน์ที่มีเจตนารมณ์ที่ให้ความสำคัญกับประชาชน อันหมายรวมถึงกลุ่มผู้ด้อยโอกาสในสังคม อาทิ กลุ่มคนชายขอบ ผู้มีกำลังทรัพย์น้อย ผู้พิการ รวมถึงเด็กและเยาวชน เป็นต้นนั้นเป็นพลเมืองของประเทศที่มีสิทธิที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์และมีคุณภาพได้อย่างเท่าเทียม อีกทั้งยังมีความเป็นอิสระปราศจากการถูกครอบงำและแทรกแซงโดยรัฐบาลและกลุ่มทุนต่างๆ พร้อมกับมีหน้าที่ในการเปิดพื้นที่สาธารณะพร้อมกับเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนด้วย

**หน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit)** หมายถึง องค์การที่ถูกจัดตั้งขึ้นให้เป็นส่วนหนึ่งของส่วนงานราชการเจ้าสังกัด แต่ไม่ใช่ส่วนงานราชการและกระทรวง ทบวง กรม กอง โดยประโยชน์ของการจัดตั้งหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษนี้คือ องค์การจะมีความคล่องตัวและมีความเป็นอิสระมากกว่าระบบราชการตามปกติ เนื่องจากสามารถกำหนดระเบียบและวิธีการบริหารงานได้ด้วยตนเอง โดยมีต้องยึดระเบียบของส่วนราชการที่มีความรัดกุมเคร่งครัด อีกทั้งยังไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล อย่างไรก็ตาม หน่วยงานในลักษณะดังกล่าวยังคงอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกระทรวงหรืออธิบดีของส่วนราชการเจ้าสังกัด

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาแนวความคิดเรื่องวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes และแนวความคิดเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ โดยเป็นการศึกษาวิเคราะห์ระยะช่วงวัยที่องค์การทีวีสาธารณะไทยดำรงอยู่ตั้งแต่การก่อตั้งในอดีต จนมีการเปลี่ยนแปลงร่างขององค์การในปัจจุบัน ผนวกกับการศึกษาหาสาเหตุของความเสื่อมและการล้มตายขององค์การในอดีตด้วย ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งหวังให้งานวิจัยนี้เกิดประโยชน์ในมิติต่างๆ ดังต่อไปนี้

### มิติด้านวิชาการ

1. สามารถนำแนวคิดทฤษฎีวิวงจรชีวิตองค์กรมาปรับใช้เพื่อทำความเข้าใจการบริหารองค์กรในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิมได้
2. เป็นการสร้างองค์ความรู้ตามแนวความคิดทฤษฎีวิวงจรชีวิตองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับระยะช่วงวัยขององค์กรและการเปลี่ยนผ่านในแต่ละระยะของวงจรชีวิตองค์กร

### มิติด้านการนำไปปฏิบัติ

1. เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้เป็นตัวแบบในการศึกษาวิเคราะห์องค์กร ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน
2. เป็นแนวทางให้กับองค์กรที่กำลังเข้าสู่ระยะช่วงวัยต่างๆในวงจรชีวิตได้ศึกษาวิธีการปรับตัวเพื่อไม่ให้เผชิญกับความเสื่อมหรือล้มตายขององค์กร
3. เป็นตัวแบบวงจรชีวิตองค์กรขององค์กรประเภทสื่อสารมวลชนได้ใช้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงองค์กร

### 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์กรของทีวีสาธารณะนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ผ่านพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของแต่ละองค์กร กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสผ่านแนวคิดทฤษฎีวิวงจรชีวิตองค์กรของ Ichak Adizes ซึ่งสามารถจำแนกระยะช่วงวัยได้เป็น 10 ระยะด้วยกัน อันประกอบด้วย ระยะเริ่มต้น ความสัมพันธ์ (Courtship) ระยะทารก (Infancy) ระยะก้าวไปข้างหน้า (Go-Go) ระยะวัยรุ่น (Adolescence) ระยะสมดุลง (Prime) ระยะมั่นคง (Stable) ระยะอภิชนาธิปไตย (Aristocracy) ระยะเข้าสู่ระบบราชการ (Early Bureaucracy) ระยะระบบราชการ (Bureaucracy) และระยะการตาย (Death)

โดยในการวิเคราะห์ระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์กรจะทำการวิเคราะห์ผ่านมิติด้านทิศทางและเป้าหมายที่สำคัญในแต่ละระยะช่วงวัย 4 มิติตามแนวคิดทฤษฎีวิวงจรชีวิตองค์กรของ Ichak Adizes ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบและลักษณะสำคัญในแต่ละระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์กรดังต่อไปนี้

**มิติที่ 1 P : Producers** มุ่งเน้นการผลิตผลงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย สินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กรและการจัดสรรรายได้และงบประมาณ



**มิตินี้ 2 A : Administrators** มุ่งเน้นการบริหารที่อาศัยการตัดสินใจเป็นหลัก ประกอบด้วยรูปแบบโครงสร้างองค์การ รูปแบบการสื่อสารและความเป็นทางการ กฎระเบียบและนโยบายในการบริหารงานและรูปแบบของผู้นำในการบริหารงาน

**มิตินี้ 3 E : Entrepreneurs** มุ่งเน้นการจัดการที่อาศัยความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการและแผนการดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์การ

**และมิตินี้ 4 I : Integrators** มุ่งเน้นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ ประกอบด้วย การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อัตราการลาออกและการขยายตัวและความร่วมมือระหว่างองค์การ นอกจากนี้ จากการศึกษาที่วิสาหกิจนั้นดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมองค์การที่มีความผันแปรเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้เข้าเป็นส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเคลื่อนไหวและก้าวข้ามแต่ละระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์การด้วย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำเอาตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของ PEST Analysis ได้แก่ ปัจจัยทางการเมือง (Political Component) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Component) ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Component) รวมถึงปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Component) เข้ามาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์การของวิสาหกิจ อันทำให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

พัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี และสถานีโทรทัศน์ไทยทีบีเอส

ปัจจัยสภาพแวดล้อม

ภายนอก

PEST Analysis

- ปัจจัยทางด้านการเมือง (Political Component)
- ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Component)
- ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Component)
- ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Component)

ระยะของช่วงวัยวงจรชีวิตองค์การ

- ระยะที่ 1 Courtship (ระยะเริ่มต้น ความสัมพันธ์ : paEi)
- ระยะที่ 2 Infant (ระยะทารก : PaeI)
- ระยะที่ 3 Go-Go (ระยะก้าวไปข้างหน้า : PaEi)
- ระยะที่ 4 Adolescence (ระยะวัยรุ่น : pAEi)
- ระยะที่ 5 Prime (ระยะสมดุล : PAEi)
- ระยะที่ 6 Stable (ระยะมั่นคง : PA-I)
- ระยะที่ 7 Aristocracy (ระยะอภิชนาธิปไตย: -A-I)
- ระยะที่ 8 Early Bureaucracy (ระยะเข้าสู่ระบบราชการ : -A--)
- ระยะที่ 9 Bureaucracy (ระยะระบบราชการ : --A--)
- ระยะที่ 10 Death (ระยะการตาย : ----)

มิติด้านทิศทางและเป้าหมายที่สำคัญในแต่ละระยะช่วงวัย 4 มิติตามแนวคิดของ Ichhak Adizes ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบและลักษณะสำคัญในแต่ละระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์การ ดังต่อไปนี้

- มิติที่ 1 P : Producers มุ่งเน้นการผลิตผลงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย
  - สิ้นค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์การ
  - การจัดสรรรายได้และงบประมาณ
- มิติที่ 2 A : Administrators มุ่งเน้นการบริหารที่อาศัยการตัดสินใจ ประกอบด้วย
  - รูปแบบโครงสร้างองค์การ
  - รูปแบบการสื่อสารและความเป็นทางการ
  - กฎระเบียบและนโยบายในการบริหารงาน
  - รูปแบบของผู้บริหารบริหารงาน

มิติที่ 3 E : Entrepreneurs มุ่งเน้นการจัดการที่อาศัยความคิดสร้างสรรค์และการรู้จักเสี่ยง ประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน
- แผนการดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์การ

มิติที่ 4 I : Integrators มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันหนึ่งอันเดียวกันที่อาศัยการสร้างทีมงานองค์การ ประกอบด้วย

- การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- อัตราการลาออก
- การขยายตัวและความร่วมมือระหว่างองค์การ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การของทีวี紗ธารณะ ศึกษากรณี สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้น ผู้วิจัยได้วางกรอบ แนวความคิดในการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อันจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้ได้อย่างสมบูรณ์ รวมถึงสามารถตอบคำถามการวิจัยและแสดงตัวแบบของวงจร ชีวิตองค์การของทีวี紗ธารณะได้อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งยังสามารถเสนอข้อเสนอนั้นที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์การจากในงานวิจัยครั้งนี้ด้วย

ทั้งนี้จึงได้มีกำหนดแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

#### 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดทฤษฎีสภาพแวดล้อมองค์การ

2.1.2 แนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตองค์การ

2.1.3 แนวคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ขององค์การ

#### 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 Woolworths: An Adizes Corporate Lifecycle Perspective

2.2.2 Organization Decline: NASA and the life cycle of bureaus

2.2.3 ธุรกิจการเมืองกับการควบคุมสื่อมวลชน ศึกษากรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี

2.2.4 กลุ่มต่อต้านการแทรกแซงการนำเสนองานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและ  
อุดมการณ์ของวิชาชีพนักข่าวโทรทัศน์

2.2.5 ความสัมพันธ์ของอำนาจทางการเมืองและผลประโยชน์เชิงธุรกิจ ศึกษา  
เฉพาะกรณี สถานีโทรทัศน์ไอทีวี

2.2.6 พัฒนาการและการจัดตั้งทีวี紗ธารณะแห่งแรกของประเทศไทย

2.2.7 วงจรชีวิตองค์การของกรมวิเทศสหการ

2.2.8 การศึกษาความก้าวหน้าของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทยตามวงจร  
ชีวิตองค์การ: กรณีศึกษาเชิงประวัติศาสตร์

2.2.9 สรุปสัมมนาเรื่องการผลิต การตลาด การแข่งขันของอุตสาหกรรมสื่อในยุค  
ดิจิทัล

2.2.10 ปัจจัยเศรษฐกิจการเมืองของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย

## 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

### 2.1.1 แนวคิดทฤษฎีสภาพแวดล้อมองค์การ

สภาพแวดล้อมองค์การถือเป็นอีกแนวความคิดหนึ่งที่ถูกหยิบยกขึ้นมาเพื่ออธิบายถึงปรากฏการณ์ต่างๆที่มีส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การ โดยทั้งนี้ได้มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การไว้ดังนี้

Stephen P. Robbins (1990:206) ได้ให้ความหมายของคำว่าสภาพแวดล้อมองค์การไว้ว่าคือ สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบนอกอาณาเขตขององค์การ อันสอดคล้องกับคำจำกัดความที่ตามทัศนะของ Richard L. Draft (1992:71) ที่ว่าสภาพแวดล้อมขององค์การคือทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบนอกขององค์การและมีผลกระทบต่อองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องประยงค์ มีใจชื้อ (2550) ที่ได้ให้นิยามคำว่าสภาพแวดล้อมองค์การไว้ว่าคือ กลุ่มพลังต่างๆที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ อันส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ (ประยงค์ มีใจชื้อ, 2550)

ด้วยเหตุนี้จึงสามารถสรุปนิยามของสภาพแวดล้อมองค์การได้ว่า สภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งจากภายนอกและภายในองค์การที่ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจการขององค์การ ทั้งนี้ จากความหมายของสภาพแวดล้อมข้างต้นนั้น Richard L. Draft ยังได้ทำการระบุถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์การโดยตรง 10 ปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยด้านอุตสาหกรรม (Industry Sector) ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ คู่แข่งที่ทำกิจการประเภทเดียวกัน
2. ปัจจัยด้านปัจจัยการผลิตหรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต (Raw Material Sector) ได้แก่ ปัจจัยที่สนับสนุนการทำงานในองค์การ ผู้ป้อนวัตถุดิบให้แก่องค์การ โรงงานผลิต
3. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Sector) ได้แก่ ตลาดแรงงาน หน่วยงานจัดหางาน สถาบันการศึกษา สถานฝึกอบรม สหภาพแรงงานและพนักงาน
4. ปัจจัยด้านการเงิน (Financial Resources Sector) ได้แก่ การซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ระบบการเงิน อัตราการออม การกู้เงิน อัตราดอกเบี้ยและการลงทุนของเอกชน
5. ปัจจัยด้านการตลาด (Market Sector) พิจารณาจากสภาวะการตลาด เช่น ลูกค้า
6. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Sector) ได้แก่ เทคนิคการผลิต วิทยาการต่างๆ การวิจัยที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือหรืออุปกรณ์
7. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Conditions Sector) อาทิ อัตราการว่างงาน อัตราเงินเฟ้อ อัตราการลงทุน การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

8. **ปัจจัยด้านการควบคุมหรือภาครัฐราชการ (Government Sector)** ได้แก่ กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานราชการทั้งในส่วนกลางและท้องถิ่น ระบบและอัตราภาษี ระบบและกระบวนการทางการเมือง กระบวนการยุติธรรม การจัดการบริการต่างๆที่รัฐจัดให้
  9. **ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Sector)** ได้แก่ ค่านิยมและวัฒนธรรมในสังคมที่มีผลต่อการดำเนินงาน
  10. **ปัจจัยจากต่างประเทศ (International Sector)** ได้แก่ ผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ที่ทำให้เกิดกิจการข้ามชาติเพิ่มมากขึ้น การแข่งขันระหว่างองค์กร การกีดกันทางการค้า ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆในการดำเนินกิจการ ระบบศุลกากรและอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น
- จากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้ง 10 ปัจจัยตามแนวความคิดของ Richard L. Draft นั้นสามารถสรุปเป็นแผนภาพอันแสดงให้เห็นถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อองค์กรไว้ดังนี้

ภาพที่ 3 แสดงปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อองค์กร



ที่มา: Richard L. Draft, 1992 อ้างถึงในวันชัย มีชาติ, 2556

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่น อาทิ Stephen P. Robbins ที่ได้ทำการแบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) จากปัจจัยที่ใช้พิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กรได้มีนักวิชาการจัดจำแนกประเภทสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Stephen P. Robbins 1992, อ้างถึงในวันชัย มีชาติ, 2556)

1. **สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment)** ได้แก่ สิ่งที่อยู่ภายนอกองค์กรและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) กล่าวคือ เงื่อนไขหรือแนวโน้มทั่วไปที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors/Economic Climate) ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology) ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Dimensions) และเหตุการณ์และแนวโน้มระหว่างประเทศ (International Events and Trends) ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปนั้นจะใช้ตัวแบบการวิเคราะห์ที่เรียกว่า PEST Analysis เป็นกรอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ดังแผนภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 4 แสดงกรอบแนวความคิด PEST Analysis ที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

<p><b>P-Political (ปัจจัยทางการเมือง)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานะความมั่นคงของรัฐบาลและรูปแบบรัฐบาล</li> <li>- ปัญหาคอร์รัปชัน</li> <li>- อิสรภาพและเสรีภาพในการดำเนินธุรกิจ</li> <li>- นโยบายภาษีและการค้า</li> <li>- กฎระเบียบข้อห้ามในการทำธุรกิจ</li> <li>- การควบคุมการนำเข้า-ส่งออก</li> </ul>	<p><b>E-Economic (ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืดและอัตราดอกเบี้ย</li> <li>- อัตราการแลกเปลี่ยนในประเทศ</li> <li>- อัตราว่างงานและอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ</li> <li>- กำลังซื้อของคนในประเทศ</li> <li>- เพดานราคาของสินค้าและบริการ</li> <li>- ตลาดหุ้นของประเทศ</li> <li>- วงจรธุรกิจ</li> </ul>
<p><b>S-Socio-Cultural (ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเพิ่มลดของจำนวนประชากร</li> <li>- การใช้จ่ายใช้สอยของประชาชน</li> <li>- พฤติกรรมการบริโภคสินค้า</li> <li>- การอพยพเข้าออกของประชาชน</li> </ul>	<p><b>T-Technology (ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี</li> <li>- การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ</li> </ul>

ที่มา: “PESTEL Analysis คืออะไร (การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก)”, เว็บไซต์ Greed is goods

นอกจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นสภาพแวดล้อมแบบทั่วไปแล้ว ยังมี 2) สภาพแวดล้อมเฉพาะ หรือสภาพแวดล้อมของงาน (Specific or Task Environment) รวมอยู่ด้วย โดยสภาพแวดล้อมภายนอกในส่วนนี้นั้นจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยตรงหรือกล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมเฉพาะนี้มีผลต่อการดำรงอยู่และล้มตายขององค์กร อันประกอบด้วย ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customers) ผู้สนับสนุนหรือผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต (Supplier) คู่แข่ง (Competitors or Rivals) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมการ

ดำเนินงานขององค์การ (Regulators or government) หุ้นส่วน (Partners) และผู้ถือหุ้น (Stockholders)

**2. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment)** หมายถึง สภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ต่างๆภายในองค์การที่มีผลต่อการดำเนินกิจการขององค์การ ทั้งนี้จึงมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งเสนอแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การผ่านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การเพื่อให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งช่วยให้องค์การสามารถปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและเสริมแรงให้้องค์การสามารถหลีกเลี่ยงจากความเสื่อมถอยล้มตายขององค์การ ทั้งนี้ ยังมีนักวิชาการหลายท่าน อาทิ Tom Burns and G.M. Stalker ที่ได้ทำการจำแนกลักษณะสภาพแวดล้อมองค์การผ่านการศึกษาคู่กรณีที่แตกต่างกันจำนวน 20 แห่งในประเทศอังกฤษและสกอตแลนด์ พร้อมทั้งแบ่งลักษณะของสภาพแวดล้อมและโครงสร้างภายในองค์การออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือ

- 1. สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ (Stable Environment)** กล่าวคือ สภาพแวดล้อมองค์การที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ง่าย องค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้เหมาะสมกับการออกแบบโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanistic Structures) กล่าวคือ องค์การจะมีสายการบังคับบัญชาและกฎระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความเป็นทางการสูง (Formalization) และรวมอำนาจการตัดสินใจ (Centralization) ทำให้องค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้า
- 2. สภาพแวดล้อมที่ผันผวน (Turbulent Environment)** กล่าวคือ เป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วและเป็นการเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ได้ยาก ดังนั้น จึงควรจัดโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นเหมือนสิ่งมีชีวิต (Organic Structure) โดยการออกแบบโครงสร้างองค์การแบบหลวมและมีกฎระเบียบไม่มากนัก เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวและยืดหยุ่น พร้อมทั้งมีการสื่อสารในลักษณะแนวนอนมากกว่าแนวตั้งและกำหนดผู้มีอำนาจหรืออิทธิพลในองค์การขึ้นอยู่กับความรู้และความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจจากตำแหน่งงาน

ในขณะที่แนวความคิดของ Fred Emery และ Eric Trist นั้นได้จำแนกสภาพแวดล้อมองค์การด้วยความละเอียดมากขึ้น โดยแบ่งสภาพแวดล้อมขององค์การเป็น 4 ประเภท คือ

1. **สภาพแวดล้อมเรียบสงบ(Placid-Randomized Environment)**เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงอันส่งผลกระทบต่อองค์การหรือหากมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็มักจะมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจดำเนินการต่างๆโดยไม่จำเป็นต้องให้ความสนใจสภาพแวดล้อมมากนัก
2. **สภาพแวดล้อมเรียบสงบแต่มีรวมตัวกัน (Placid-Clustered Environment)** สภาพแวดล้อมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ทำให้ต้องติดตามและทำความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมองค์การอยู่เสมอ ซึ่งทำให้องค์การต้องมีการวางแผนระยะยาวและจัดโครงสร้างแบบรวมอำนาจเพื่อให้พร้อมต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
3. **สภาพแวดล้อมที่ไม่สงบและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ (The Disturbed-Reactive Environment)** เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น องค์การอาจมีคู่แข่ง องค์การในสภาพแวดล้อมนี้มักต้องการความยืดหยุ่นและการออกแบบโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวางกลยุทธ์และประเมินผลการดำเนินการขององค์การอื่นๆด้วย
4. **สภาพแวดล้อมผันผวน (The turbulent-field environment)** เป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีความไม่แน่นอนสูง ทำให้องค์การต้องพยายามคาดการณ์และวางแผนล่วงหน้า พร้อมทั้งต้องประเมินความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับหน่วยงานอื่นๆ ในสภาพแวดล้อม เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆอยู่เสมอ

#### 2.1.2 แนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการของชีวิตขององค์การ มหาวิทยาลัย

สืบเนื่องจากกระบวนการวิวัฒนาการของชีวิตขององค์การที่มีความสำคัญกับองค์การในสภาพแวดล้อมแบบปิด (Close System) และมีการดำเนินกิจการเช่นเดียวกับเครื่องจักร (Mechanism) ได้ถูกทำลายจากเสนอแนวความคิดเรื่องวิวัฒนาการสังคมขึ้นอันเป็นการปรับกระบวนการวิวัฒนาการของการอุปมาองค์การเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่มีชีวิตที่มิอาจมีชีวิตเช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตและมนุษย์ กล่าวคือ มีการเกิด เติบโต เสื่อมถอยและล้มตาย อีกทั้งยังมีมุมมองว่าองค์การนั้นดำรงอยู่ในระบบนิเวศหรือสภาพแวดล้อมระบบเปิด (Open System) ซึ่งมีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอผนวกกับองค์การยังมีทรัพยากรทางการบริหารที่จำกัด อันทำให้มีองค์การจำนวนมากต้องพยายามปรับตัวให้ดำเนินกิจการต่อไปให้ได้ตามหลักการแนวคิดเรื่องคัดเลือกทางธรรมชาติ (Natural Selection) (วันชัย มีชาติ, 2556) จากแรงกระเพื่อมดังกล่าวทำให้มีนักวิชาการหลายท่าน อาทิ



Larry Greiner, Gordon Lippitt และ Ichak Adizes ได้เสนอแนวความคิดทฤษฎีวิวงจรชีวิตองค์กรไว้ดังนี้

**Gordon Lippitt (1696, อ้างถึงในพิทยา บวรวัฒนา, 2553)** ศึกษาของค์การเอกชนถึงจุดเปลี่ยนในแต่ละในการเจริญเติบโตขององค์กรและเสนอแนวความคิดทฤษฎีวิวงจรชีวิตองค์กรโดยแบ่งระยะช่วงวัยออกเป็น 3 ระยะช่วงวัยด้วยกันคือ ระยะการเกิด ระยะการเป็นหนุ่มสาวและระยะการเป็นผู้ใหญ่ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ดังนี้

**ระยะที่ 1 ระยะการเกิด** เป็นระยะที่ผู้บริหารซึ่งได้ก่อตั้งองค์กรขึ้นมาใหม่นั้นมีภารกิจหลักที่สำคัญคือการประเมินถึงความเสี่ยงขององค์กรและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้้องค์กรสามารถก่อตัวขึ้นมาได้อย่างสมบูรณ์ อย่างไรก็ตาม หากผู้บริหารองค์กรไม่สามารถจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จะมีความเป็นไปได้สูงมากที่้องค์การจะเผชิญความยากลำบากหรืออาจล้มตายได้

**ระยะที่ 2 ระยะการเป็นหนุ่มสาว** เมื่อ้องค์การสามารถก่อร่างสร้างตัวได้อย่างเป็นรูปธรรมแล้วนั้น ภารกิจต่อมาของผู้บริหารจึงเป็นไปในเรื่องการสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นแก่องค์การผ่านการจัดรูปแบบของ้องค์การและการสร้างอัตลักษณ์หรือชื่อเสียงให้กับ้องค์การ รวมถึงการคิดค้นหลักเกณฑ์ในการทบทวนและประเมินผลการทำงานของ้องค์การเพื่อให้้องค์การได้คนที่มีฝีมือเข้ามาร่วมทำงานใน้องค์การและสามารถเข้าหาลูกค้าได้ เป็นต้น โดยหาก้องค์การไม่สามารถดำเนินการดังกล่าวได้ข้างต้นย่อมส่งผลให้้องค์การไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถหรือเข้าหากลุ่มลูกค้าได้

**ระยะที่ 3 ระยะการเป็นผู้ใหญ่** ผู้บริหารในระยะนี้จำเป็นต้องสร้างเอกลักษณ์ของ้องค์การและเพิ่มศักยภาพในการปรับตัวและพัฒนา้องค์การอยู่เสมอ ทั้งนี้ หาก้องค์การละเลยหรือเพิกเฉยต่อการพัฒนา้องค์การแล้วย่อมทำให้้องค์การเผชิญกับผลลัพธ์ที่ตามมา อาทิ บรรยากาศใน้องค์การนั้นจะเต็มไปด้วยการแก่งแย่งแข่งขันซึ่งกันและกันหรือความพยายามปกป้องตนเองของกลุ่มพนักงานใน้องค์การ ซึ่งทำให้้องค์การสูญเสียความเป็นปึกแผ่นและเป็นแรงผลักดันให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทยอยลาออกจาก้องค์การ รวมทั้งความนิยมของประชาชนหรือลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการของ้องค์การจะลดน้อยถอยลงส่งผลให้้องค์การมีผลกำไรลดลงหรือต้องล้มเลิกกิจการได้ (พิทยา บวรวัฒนา, 2553)

ในขณะที่ **Larry Greiner (1972 อ้างถึงในพิทยา บวรวัฒนา, 2553)** ได้เสนอว่าการเปลี่ยนผ่านของแต่ละระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์กรนั้นเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปและมีการใช้ระยะเวลาในการดำรงอยู่ ดังนั้น จึงมีการแบ่งประเภทของแต่ละระยะช่วงวัยออกเป็น 5 ระยะ

ช่วงวัย อีกทั้งในแต่ละระยะช่วงวัยขององค์กรนั้นยังประกอบด้วยวิกฤตการณ์ภายใน (Crisis) ที่องค์กรต้องเผชิญด้วย ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1** เป็นระยะที่องค์กรก่อตัวขึ้นจากการให้ความสำคัญของผู้บริหารที่ทุ่มเทพลังแรงกายสรีรค์สร้างองค์กรขึ้น โดยองค์กรในระยะช่วงวัยนี้นั้นยังคงเป็นการดำเนินงานที่ไม่เป็นทางการนักและผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อองค์กรมากทั้งในด้านการตัดสินใจที่มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรมีการขยายตัวเติบโตมากขึ้น การบริหารงานจะถูกปรับเปลี่ยนไปจากเดิมโดยมีการเรียกร้องให้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพหรือมีระบบการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมากขึ้น ซึ่งจากข้อเรียกร้องข้างต้นส่งผลให้ผู้บริหารนั้นสวมบทบาทใหม่คือ การเป็นนักบริหารมืออาชีพหรืออาจต้องยอมสละอำนาจบางส่วนให้กับผู้บริหารมืออาชีพอื่นเข้าบริหารแทนอันอาจทำให้ผู้บริหารเกิดความรู้สึกแปลกแยกและผลักดันให้ต้องเผชิญกับปัญหาวิกฤตในตัวผู้นำ (Crisis of leadership) ด้วย

**ระยะที่ 2** เป็นระยะการเจริญเติบโต โดยกลุ่มผู้บริหารมืออาชีพกลุ่มใหม่ที่เข้าจัดตั้งระบบการทำงานต่างๆขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ การจัดทำระบบบัญชี ระบบงบประมาณและระบบพัสดุ เป็นต้น ซึ่งจากการดำเนินการดังกล่าวได้ส่งผลให้องค์กรมีลักษณะเป็นระบบราชการมากขึ้นด้วยการแบ่งแยกสายงานตามความชำนาญพิเศษของพนักงานในองค์กรและส่งผลให้พนักงานระดับรองลงมาขององค์กรเริ่มเรียกร้องให้ตนเองมีอิสระในการทำงานมากขึ้น จนได้ก่อตัวเป็นวิกฤตเรียกร้องขอความเป็นอิสระ (Crisis of Autonomy) โดยทั้งนี้จึงทำให้ผู้บริหารต้องแก้ไขวิกฤตข้างต้นโดยการกระจายอำนาจให้กับพนักงานในระดับรองลงมา

**ระยะที่ 3** เป็นระยะของการเจริญเติบโตผ่านการกระจายอำนาจ (Delegation) ให้กับผู้บริหารระดับรองกำกับดูแลหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเบนเข็มความสนใจไปสู่ประเด็นระดับใหญ่ขึ้นได้ อาทิ การวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวหรือการจัดทำระบบควบคุมที่ใช้สำหรับดูแลการทำงานของผู้บริหารระดับรอง เป็นต้น ซึ่งการบริหารงานในระยะนั้นจึงเผชิญกับปัญหาในการควบคุม (Crisis of control) อันเกิดจากความพยายามของผู้บริหารระดับสูงในการรวมอำนาจอีกครั้ง เนื่องจากเกิดความไม่เชื่อมั่นในการบริหารของผู้บริหารระดับรองที่มีอิสระมากเกินไป

**ระยะที่ 4** เป็นระยะการเจริญเติบโตผ่านการประสานงาน (Coordination) โดยใช้วิธีการจัดตั้งหน่วยงานเสนาธิการ ทำหน้าที่ประเมินผลและกำกับการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจากการดำเนินการดังกล่าวอาจทำให้พนักงานในองค์กรเริ่มไม่พอใจกับการถูกกำกับด้วยกฎระเบียบ

จำนวนมากและความขัดแย้งที่เกิดจากพนักงานสายงานหลักกับสายงานเสนาธิการที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับวิกฤตใหม่คือ วิกฤตความล่าช้าของงาน (Crisis of red tape)

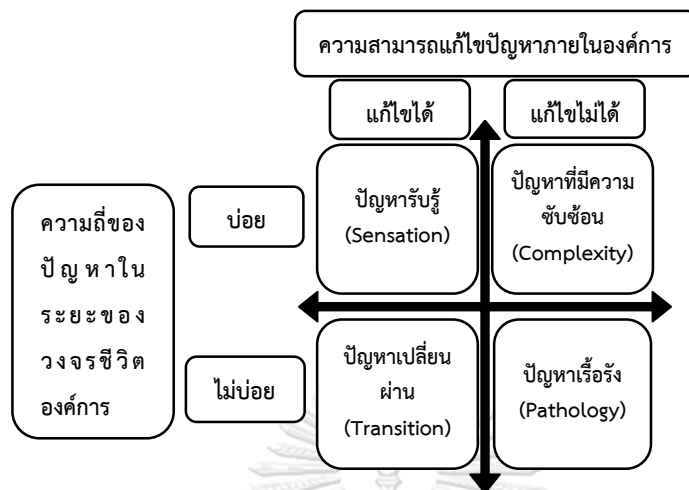
**ระยะที่ 5** เป็นขั้นตอนของการเจริญเติบโตผ่านการร่วมมือ (Collaboration) องค์กรเริ่มสร้างวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งขึ้นมาแทนที่การควบคุม อีกทั้งยังมีการดึงกลุ่มทำงานต่างๆหรือแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยในระยะช่วงวัยนี้ไม่ได้มีการกำหนดวิกฤตที่องค์กรต้องเผชิญอย่างแน่ชัดจึงมีการตั้งสมมติฐานว่าองค์กรอาจย้อนกลับไปเผชิญวิกฤตการณ์ใดวิกฤตการณ์หนึ่งในขั้นตอนอื่นของวงจรชีวิตองค์กร ทำให้มีการเรียกชื่อวิกฤตนี้ว่า วิกฤตอะไร (พิทยา บวรวัฒนา, 2553)

**ในขณะ Ichak Adizes (1989)** นักวิชาการด้านการบริหารองค์กรได้เสนอแนวความคิดเรื่องวงจรชีวิตองค์กร โดยการแสดงถึงระยะช่วงวัยบนวงจรชีวิตองค์กรที่ลึกซึ้งมากขึ้น ผ่านการพิจารณาประเด็นหลักคือ ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ปัจจัยด้วยกันคือความยืดหยุ่น (Flexible) และการควบคุม (Controllability) โดยองค์กรที่อยู่ในช่วงวัยหนุ่มสาวจะให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น แต่ความสามารถในการควบคุมกลับมีเพียงเล็กน้อย ในทางกลับกัน องค์กรที่มีอายุจะเป็นองค์การให้ ความสนใจเพียงแต่การควบคุม ในขณะที่ความยืดหยุ่นในองค์การลดลงอย่างมาก ดังนั้น องค์กรที่ดีควรอยู่ในช่วงวัยที่ไม่ได้แก่จนเกินไปหรือไม่แก่จนเกินไป กล่าวคือ เป็นองค์การที่มีทั้งความยืดหยุ่นและการควบคุมอยู่ในปริมาณที่พอเหมาะหรืออยู่ในระยะสมดุล (Prime) ทั้งนี้ องค์กรในทุกระยะต่างต้องพบกับความท้าทายของปัญหาซึ่งเป็นเรื่องปกติที่องค์กรต้องเผชิญในทุกๆชั้น ดังนั้น องค์กรต้องรับรู้ถึงปัญหาภายในก่อนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาประเภทใด ระหว่างปัญหาปกติหรือปัญหาไม่ปกติ เพื่อจัดการต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถก้าวผ่านระยะที่ดำรงอยู่ให้ได้

**ปัญหาปกติ** เป็นสิ่งที่องค์กรเผชิญแต่สามารถแก้ไขความผิดพลาดนั้นได้ด้วยพลังงานภายใน องค์กรเอง ซึ่งสามารถแบ่งปัญหาปกติที่เกิดขึ้นในองค์กรได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัญหาแบบรับรู้และปัญหาเปลี่ยนผ่านซึ่งมีความแตกต่างกัน คือ ปัญหาการรับรู้เป็นปัญหาที่พบเจอได้บ่อยในองค์กร และเป็นปัญหาที่องค์กรภายในสามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง ส่วนปัญหาเปลี่ยนผ่านเป็นปัญหาที่จัดการได้เองในองค์กร แต่ไม่ได้เกิดขึ้นในองค์กรบ่อยครั้ง

**ปัญหาไม่ปกติ** เป็นประเภทของปัญหาที่ใช้พลังงานภายในจัดการกับปัญหาไม่ได้แล้ว ปัญหาต้องการการแทรกแซงจากภายนอก แบ่งประเภทของปัญหาประเภทนี้ได้ 2 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ ปัญหาที่มีความซับซ้อนและปัญหาเรื้อรัง ความแตกต่างของปัญหาทั้งสอง คือ ปัญหาที่มีความซับซ้อนเป็นปัญหาที่องค์กรไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองและเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์กร ส่วนปัญหาเรื้อรังเป็นปัญหาที่ไม่สามารถจัดการได้เองในองค์กรแต่ไม่ได้เกิดขึ้นในองค์กรบ่อยสามารถแยกพิจารณาได้ดังปรากฏในภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 5 แสดงการจำแนกปัญหาปกติและปัญหาไม่ปกติตามแนวความคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes



ที่มา: ดัดแปลงจาก Ichak Adizes, 1989

นอกจากนี้ ในแต่ละระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์กรนั้นยังให้ความสำคัญกับทิศทางหรือเป้าหมายหลักของแต่ละระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์กรที่แตกต่างกันออกไปด้วย ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นมิติด้านทิศทางและเป้าหมายหลัก 4 มิติดังนี้

**มิติที่ 1 P-Producers** ให้ความสำคัญกับการผลิตผลงานให้ก่อเกิดประสิทธิภาพเป็นหลัก

**มิติที่ 2 A-Administrators** ให้ความสำคัญกับการบริหารโดยอาศัยการตัดสินใจ

**มิติที่ 3 E-Entrepreneurs** ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการผ่านความคิดสร้างสรรค์และการรู้จักเสี่ยง

**และมิติที่ 4 I-Integrators** ให้ความสำคัญกับการสร้างความกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กรและการสร้างทีมในองค์กร

ทั้งนี้ จากมิติทั้ง 4 ประการข้างต้นตามแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตองค์กรของ Ichak Adizes นั้นจะปรากฏในทุกระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์กรในรูปของตัวอักษรย่อ PAEI โดยจะมีการให้น้ำหนักความสำคัญของมิติทิศทางหรือเป้าหมายหลักดังกล่าวแตกต่างกันออกไปในแต่ละระยะช่วงวัยดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 Courtship ระยะเริ่มต้นความสัมพันธ์** ผู้ก่อตั้งให้ความสนใจกับเรื่องของแนวความคิด (Idea) และแผนการอันเป็นไปได้ในอนาคต การสร้างข้อผูกมัด วิสัยทัศน์และการพูดคุยถึงแผนการอันท้าทาย ระยะนี้จะจบลงและเข้าสู่ระยะทารก (Infancy) เมื่อผู้ก่อตั้งยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แม้ว่าองค์กรจะยังไม่ได้มีความเป็นรูปเป็นร่างก็ตาม

**ระยะที่ 2 Infancy ระยะทารก** ความสนใจของผู้ก่อตั้งขยายจากรูปของความคิดก่อตัว เป็นการมุ่งเน้นไปสู่ผลลัพธ์และขับเคลื่อนองค์การด้วยยอดขาย แต่ยังไม่มีการผลิตสินค้าใหม่ออกมา อีกทั้งผู้ก่อตั้งยังต้องทำงานหนักเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมาสามารถแปลงไปสู่สิ่งที่ทำได้จริงและเป็นการทำงานในลักษณะ One man show เป็นหลัก คือผู้บริหารมักลงมือลงแรงในทุกกระบวนการ องค์การในระยะนี้นั้นมีกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือระบบของการทำงาน รวมถึงงบประมาณและสายการบังคับบัญชาน้อยมาก ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะยังขาดความรู้ความเข้าใจในจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ อีกทั้งองค์การในระยะนี้ยังไม่มี การจ้างระบบตรวจสอบ ประเมินผลหรือสรรหาคนที่มีความสามารถมากนัก และมักต้องการเพียงบุคคลที่สามารถเริ่มงานได้ทันทีหรือการทำยอดขายได้มากจะได้เลื่อนตำแหน่ง

**ระยะที่ 3 Go-Go ระยะก้าวไปข้างหน้า** เป็นระยะที่องค์การมีการเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดด ยอดขายเป็นตัวชูโรง ผู้ก่อตั้งมีความเชื่อว่าพวกเขาไม่เคยทำอะไรผิดพลาดเพราะพวกเขาเห็นทุกอย่างเป็นโอกาส การประสบความสำเร็จส่งผลให้ผู้ก่อตั้งเกิดความหยิ่งทะนงตนและมองไม่เห็นถึงปัญหาเล็งเห็นเพียงแต่โอกาสเท่านั้น นอกจากนี้ยังเริ่มต้นทำทุกอย่างแบบไม่มีแผนการณ์ ไม่มีการเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่ควรทำก่อนเป็นอันดับแรก เน้นกลยุทธ์การตลาดเชิงรุกโดยการมุ่งเน้นที่ยอดขายซึ่งอาจส่งผลให้ธุรกิจเกิดความเสียหายและผิดพลาดได้ อีกทั้ง ความต้องการให้ได้ยอดขายตามที่ต้องการอาจส่งผลให้ละเลยต่อบัญชีต้นทุนได้ เนื่องจากมีการพยายามลดราคา หรือเสนอค่านายหน้า ซึ่งอาจส่งผลให้ยิ่งขายได้มากยิ่งขาดทุน เป็นต้น จากการเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์การทำให้คนๆหนึ่งต้องสวมหมวกหลายใบหรือปฏิบัติงานในหลายหน้าที่ เนื่องจากองค์การยังไม่มีไม่สร้างระบบ กฎระเบียบหรือนโยบายขององค์การขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่ปกติที่อาจเกิดขึ้นได้ ถึงแม้ว่าองค์การในระยะนี้นั้นจะมีรูปแบบโครงสร้างองค์การแล้วแต่ก็พบว่ายังไม่มีความชัดเจนนักและย่อมส่งผลให้องค์การเผชิญกับปัญหาที่บดบังของผู้ก่อตั้งได้ ดังนั้น ผู้ก่อตั้งจึงต้องมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบ (Delegation) ให้แก่พนักงานมากขึ้น

**ระยะที่ 4 Adolescence ระยะวัยรุ่น** ผู้ก่อตั้งเริ่มมอบอำนาจให้กับพนักงาน โดยผู้ก่อตั้งจะไม่ทำการตัดสินใจทุกอย่างเหมือนระยะก่อน แต่เมื่อมีการผิดพลาดของการทำงานเกิดขึ้น ผู้ก่อตั้งจะรวบรวมอำนาจกลับคืนหรือใช้ผู้บริหารมืออาชีพเข้าจัดการโดยทันที นอกจากนี้ องค์การใช้รูปแบบผู้นำแนวใหม่ในการบริหารโดยเปลี่ยนจากการเป็นผู้ประกอบการสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีการบริหารงานที่ใช้สัญชาตญาณน้อยลง มีการบริหารที่เป็นระบบ มีนโยบายมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ด้วยสภาพแวดล้อมใหม่นี้ได้ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในกลุ่มของคนที่อยู่มานานกับกลุ่มคนที่เข้ามาใหม่ อันเป็นการขัดขวางการปฏิบัติงานและสร้างความขัดแย้งภายในขึ้น เนื่องจากพวกเขาเริ่มรู้สึกถึงการสูญเสียสิ่งที่เคยมีอยู่และทำให้ผู้ก่อตั้งเป็นผู้ริเริ่มละเมิดกฎที่ผู้บริหารใหม่ได้สร้างขึ้นและส่งผลให้ผู้ที่อยู่

มานานริเริ่มทำตามตัวอย่างที่พวกเขาเห็นและตกผลึกความขัดแย้งที่ขยายตัวรุนแรง อันก่อให้เกิดการสูญเสียวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรไปในที่สุด

**ระยะที่ 5 Prime ระยะสมดุล** เป็นระยะที่ดีที่สุดขององค์กร เนื่องจากมีการสานต่อความชัดเจนของวิสัยทัศน์ องค์กรรู้จักสร้างทั้งความสมดุลระหว่างการควบคุมกับความยืดหยุ่น คุณสมบัติของระยะสมดุล คือการมีระเบียบกฎเกณฑ์และโครงสร้างองค์กร แต่ก็ยังมีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมและมีความชัดเจนของวิสัยทัศน์ องค์กรสร้างแผนงานและทำตามแผนการณ์ที่วางไว้ องค์กรคาดหวังความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและได้รับทั้งยอดขายตามเป้าหมายและผลกำไรด้วย นอกจากนี้ องค์กรยังมีธุรกิจใหม่อกเงยและเริ่มมีการกระจายอำนาจมากขึ้น อย่างไรก็ตาม พนักงานในองค์กรยังไม่ได้รับการฝึกฝนที่ดีเพียงพอ

**ระยะที่ 6 Stable ระยะมั่นคง** เป็นระยะแรกของการมีอายุ องค์กรเริ่มขาดความยืดหยุ่น และปราศจากความกระตือรือร้น องค์กรเริ่มสูญเสียจิตวิญญาณ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่จะนำตนเองกลับไปสู่ระยะสมดุล (Prime) อย่างไรก็ตาม องค์กรยังคงมุ่งมั่นในด้านผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานและระบบการบริหารจัดการที่ดี นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับความมั่นคงของตลาดและความสำเร็จในอดีต อีกทั้งในระยะนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเห็นได้ชัดประการแรก คือเรื่องของงบประมาณในการวิจัยและพัฒนาหรือการตลาดที่ลดน้อยลง ในขณะที่เงินงบประมาณถูกนำไปใช้ในการสร้างกำไรระยะสั้นหรือการฝึกอบรมของพนักงาน รวมถึงการควบรวมกิจการมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงประการต่อมาคือ อำนาจภายในองค์กรถูกเปลี่ยนโดยด้านการเงินมีบทบาทสำคัญมากกว่าด้านการตลาด วิศวกรรมและการวิจัยและพัฒนาผนวกกับค่าตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ยังเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้วย

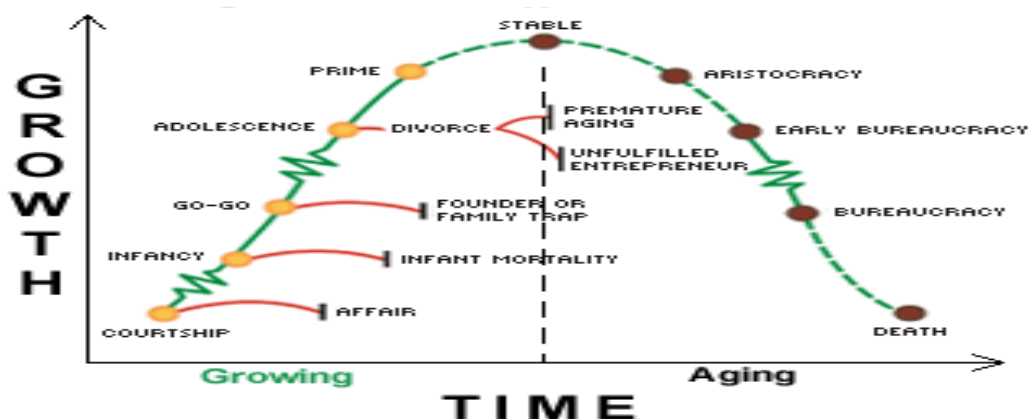
**ระยะที่ 7 Aristocracy ระยะอภิชนาธิปไตย** คำกล่าวที่ว่า Don't make wave หรือการอย่าสร้างคลื่นเป็นหนทางของดำรงชีวิตขององค์กร กล่าวคือ ถึงแม้ว่าพนักงานในองค์กรจะตระหนักถึงปัญหาหรืออนาคตขององค์กร แต่เมื่อมีการประชุม พนักงานทุกคนต่างเก็บงำสิ่งที่ตนเองคิดและเมื่อมีการตั้งคำถามขึ้นจากที่ปรึกษาภายนอก พนักงานในองค์กรต่างพร้อมใจทำที่ท่าว่าไม่มีอะไรเกิดขึ้น ทุกอย่างเป็นปกติ นอกจากนี้ยังมีสัญญาณที่แสดงออกไปสู่ภายนอกองค์กร อาทิ การแต่งกาย การตกแต่งสำนักงาน ห้องประชุม การใช้สอยพื้นที่ การสื่อสารระหว่างกันในลักษณะที่เป็นทางการอย่างมากส่งผลต่อระบบคิดของคนในองค์กร ทั้งนี้ องค์กรมักประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากกว่าองค์กรเกิดใหม่ แต่ยังคงสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดจึงต้องพยายามรักษาไว้ซึ่งผลกำไร โดยการเพิ่มราคา ซึ่งเปรียบเสมือนการเพิ่มความเสื่อมมากขึ้นและองค์กรในระยะนี้มักจะใช้เงินลงทุนในองค์กรอื่นเพื่อเพิ่มความเจริญให้กับองค์กร โดยองค์กรที่ถูกเลือกนั้นมักเป็นองค์กรในระยะช่วงวัย Go-Go เนื่องจากเป็นระยะที่รู้จักนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดผลกำไร

**ระยะที่ 8 Early Bureaucracy** ระยะเข้าสู่ระบบราชการ ในระยะนี้องค์การจะแสดงท่าทีเป็นพวกล่าแม่ดในการกล่าวหาว่าใครเป็นผู้ทำผิดมากกว่าค้นหาสาเหตุของความผิด นอกจากนี้แทนที่องค์การจะทำการแก้ไขปัญหา พนักงานในองค์การกลับต่างกล่าวโทษและพยายามใส่ร้ายซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังมีการเลิกจ้างพนักงานตลอดในแต่ละปีและมีความขัดแย้งภายในเกิดขึ้น รวมถึงพนักงานต่างมีมุมมองว่าลูกค้ายานนอกเปรียบเหมือนสิ่งที่น่ารำคาญและรบกวนจิตใจ เป็นต้น อีกทั้งยังให้ความสนใจอยู่กับกฎระเบียบ นโยบายและการลดต้นทุนมากกว่าความพยายามเพิ่มรายได้ด้วย

**ระยะที่ 9 Bureaucracy** ระยะระบบราชการ องค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ถูกบังคับ โดยปัจจัยความสำเร็จนั้นไม่ใช่ในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าอีกต่อไป แต่เป็นการที่พวกเขาเริ่มกลายเป็นระบบราชการด้วยการมีกระบวนการที่ตึงแน่น เต็มไปด้วยกองเอกสารและกฎระเบียบนโยบาย อีกทั้งองค์การยังไม่สนใจสภาพแวดล้อมภายนอก เพราะสภาพแวดล้อมภายนอกมักสร้างความยุ่งยากและเป็นอุปสรรคขัดขวางองค์การอยู่เสมอส่งผลให้ในระยะนี้จึงเต็มไปด้วยความฝืดเคืองของนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ พนักงานในองค์การต่างรู้ข้อมูลหรือสิ่งที่ตนต้องทำเพียงเล็กน้อยและมีความเบื่อหน่ายและไม่สนใจลูกค้า ทำให้จำเป็นต้องคิดอุบายเพื่อความอยู่รอดขององค์การโดยการเข้าผูกขาดกับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงการมีชีวิตอย่างยั่งยืนขององค์การได้

**ระยะที่ 10 Death** ระยะการตาย ในขั้นสุดท้ายนี้จะเกิดขึ้น เมื่อองค์การไม่สามารถแสวงหาผลประโยชน์ได้ตามต้องการหรือไม่มีลูกค้าที่ใช้บริการขององค์การอีก อันทำให้มีกระแสเงินไหลออกมากกว่ากระแสเงินไหลเข้า อย่างไรก็ตาม หากองค์การมีความผูกมัดทางการเมืองกับหน่วยงานภาครัฐแล้วย่อมทำให้้องค์การมีโอกาสอยู่รอดได้ (Adizes, 1989) โดยทั้งนี้ สามารถแสดงระยะช่วงวัยทั้ง 10 ระยะช่วงวัยบนวงจรชีวิตขององค์การตามแนวคิดของ Ichak Adizes ได้ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 6 แสดงระยะต่างๆบนวงจรชีวิตขององค์การ ตามแนวความคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes



ที่มา: “Adizes Corporate Lifecycle”, เว็บไซต์ Adizes Institute Worldwide

โดยแต่ละระยะช่วงวัยนั้นจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ ปัญหาที่พบและปัญหาเรื้อรัง รวมถึงแนวทางแก้ไขปัญหาในแต่ละระยะช่วงวัยทั้ง 10 ระยะช่วงวัย ดังปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงคุณลักษณะ ปัญหาที่พบ ปัญหาเรื้อรังและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในแต่ละระยะช่วงวัยตามแนวความคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes

ระยะช่วงวัย	คุณลักษณะที่สำคัญ	ปัญหาที่พบ	ปัญหาเรื้อรัง	แนวทางแก้ไข
<b>Courtship</b> ระยะเริ่ม ความสัมพันธ์ (paEi)	-ให้ความสำคัญกับ แนวคิด -การผลิตเน้นคุณค่า	-ผู้ก่อตั้งไม่พิสูจน์ ความเป็นไปได้ของ แนวคิด -ผู้ก่อตั้งมุ่งหวังตัว เงิน	<b>The Affair</b> -ไม่มีการทดสอบ ความเป็นไปได้ ของแนวคิด	-ทดสอบแนวคิด เพื่อพิสูจน์ความ เป็นไปได้
<b>Infancy</b> ระยะทารก (Paei)	-เน้นยอดขาย -ผู้นำเป็นแบบ One man show -เน้นการลงมือทำ -กฎระเบียบน้อยมาก	-หารายได้เพิ่มจาก สินค้า/บริการอื่น -บริหารงานตาม สถานการณ์ -ผู้นำแบบเผด็จการ	<b>Infant</b> <b>Mortality</b> -สูญเสียสภาพ คล่องทางการเงิน หรือไม่สามารถ ระดมเงินทุนได้	-ไม่ควรกระจาย อำนาจการ ตัดสินใจ -ควรใช้บุคลากร จากภายนอก
<b>Go-Go</b> ระยะก้าวไป ข้างหน้า (PaEi)	-ขยายสาขา/มีสินค้า บริการหลากหลาย -เน้นยอดขายและ แสวงหาโอกาส -ใช้กลยุทธ์เชิงรุก -สภาพคล่องทาง การเงินที่แข็งแกร่ง	-ไม่มีระบบบัญชี -ไม่มีโครงสร้าง องค์กร -คลุมเครือในเรื่อง ความรับผิดชอบ -ค่าจ้างค่าตอบแทน ยังไม่แน่นอน	<b>Founder or</b> <b>Family Trap</b> -ผู้ก่อตั้งไม่สามารถ มอบหมายอำนาจ ให้แก่คนอื่นได้ -องค์การพึ่งพาผู้ ก่อตั้งมากเกินไป	-สร้างทีมที่ดีไว้รับ มอบอำนาจจากผู้ ก่อตั้ง -เปลี่ยนการบริหาร ให้เป็นแบบมือ อาชีพ
<b>Adolescence</b> ระยะวัยรุ่น (pAEi)	-มอบอำนาจให้ พนักงาน -ผู้บริหารมีความเป็น มืออาชีพมากขึ้น -สร้างนโยบายและ รูปแบบการบริหารที่ เหมาะสม	-เกิดความขัดแย้ง ระหว่างพนักงาน ใหม่กับพนักงาน เดิม -ผู้ก่อตั้งได้รับการบิ บคั้นและลาออก -มีการเบี่ยงเบนของ เป้าหมาย	<b>Premature</b> <b>Aging</b> -ลาออกเพื่อยุติ ความขัดแย้ง <b>Unfulfilled</b> <b>Entrepreneur</b> -มีระบบที่ดี แต่ พนักงานเฉื่อยชา	- การแทรกแซง ภายนอกช่วยขจัด ความขัดแย้ง - จัดโครงสร้าง องค์การไม่ให้ พึ่งพาผู้ก่อตั้งมาก เกินไป
<b>Prime</b> ระยะสมดุล (PAEI)	-วิสัยทัศน์ชัดเจน -ยอมรับการ เปลี่ยนแปลง -มีนวัตกรรมใหม่ๆ -สนใจลูกค้าเป็นหลัก	-ปรารถนาที่จะรักษา สภาพที่เป็นอยู่เดิม ขององค์กร -ไม่มีการกระจาย อำนาจที่เพียงพอ	-	- ผีอกบรมและ พัฒนาบุคลากร - ยอมรับการ เปลี่ยนแปลง - ผู้บริหารทำงาน



ระยะช่วงวัย	คุณลักษณะที่สำคัญ	ปัญหาที่พบ	ปัญหาเรื้อรัง	แนวทางแก้ไข
	- กำไรมากขึ้น - มีการร่วมมือระหว่างองค์กร	- พึ่งพากับสิ่งที่ทำมาในอดีต		เชิงรุก
<b>Stable</b> <b>ระยะมั่นคง</b> <b>(PA-I)</b>	- คาดหวังการเติบโตทางการตลาดน้อย - อำนาจภายในคือด้านพัฒนาบุคลากร - สนใจความสัมพันธ์ภายในมากกว่าความเสี่ยง	- ให้ความสนใจกับความสำเร็จในอดีต - ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ	-	- สร้างกิจกรรมการบริหารเชิงรุกและการบริหารแบบผู้ประกอบการ
<b>Aristocracy</b> <b>ระยะอภิชนาธิปไตย</b> <b>(-A-I)</b>	- สภาพคล่องทางการเงินมาก - ไม่พิชิตตลาดใหม่ๆ - สื่อสารแบบทางการ - ให้รางวัลคนทำตามคำสั่ง/ลงโทษคนที่ขัดขึ้น - ลงทุนแบบควบรวมกิจการ	- พึ่งพาความสำเร็จในอดีต - เริ่มสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด - คนเก่งเริ่มออกจากองค์กร - เริ่มมีการขาดทุน	-	- เปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารงาน
<b>Early</b> <b>Bureaucracy</b> <b>ระยะเข้าสู่ระบบราชการ</b> <b>(-A--)</b>	- อัตราการลาออกสูง - ลดต้นทุนมากกว่าเพิ่มรายได้ - มีการล่าแม่มด	- พนักงานวิตกกังวลว่าจะถูกให้ออกจากงาน	-	- ถ้ารัฐช่วยเหลือจะอยู่รอด - ถ้าไม่มีใครต่อสู้องค์การจะตาย
<b>Bureaucracy</b> <b>ระยะระบบราชการ</b> <b>(-A--)</b>	- ไม่สามารถจัดหาทรัพยากรเพียงพอรักษาองค์กร - มีกฎระเบียบมาก - ไม่มีนวัตกรรมใหม่	- ลูกค้าเริ่มหาวิธีการลัดในการติดต่อเข้าถึงองค์กร	-	- เป็นองค์กรผูกขาดหรือหน่วยงานของรัฐ องค์กรจะอยู่รอด
<b>Death</b> <b>ระยะการตาย</b> <b>(---)</b>	- ขาดทุนและไม่มีลูกค้าใช้บริการ - ไม่มีใครสู้เพื่อองค์กร	- ขาดทุนและไม่มีลูกค้าใช้บริการ - พนักงานไม่ผูกพันกับองค์กร	-	-

### 2.1.3 แนวคิดทฤษฎีความเสื่อมขององค์กร

พิทยา บวรวัฒนา (2553) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความเสื่อมขององค์กรไว้ว่าเป็นการที่องค์กรแทนที่จะเจริญเติบโตขึ้นไปกลับเปลี่ยนแปลงไปในทางตรงข้ามคือเสื่อมลง โดยทั้งนี้ องค์กรจะมีกระบวนการเสื่อม อันเริ่มจากการที่องค์กรมองไม่เห็นสัญญาณแรกเริ่มของความเสื่อมจนกระทั่งเริ่มสัมผัสถึงอาการเสื่อมแล้วแต่ไม่พยายามแก้ไขปัญหาคความเสื่อมที่เกิดขึ้นหรือดำเนินการแก้ไขผิดจุดจนส่งผลให้องค์กรเผชิญกับเสื่อมถอยล้มตายในที่สุด (พิทยา บวรวัฒนา, 2553)

เช่นเดียวกับ William Weitzel และ Ellen Jonsson (1985, อ้างถึงในพฤษณี เทศจิบ ,2552) ที่ได้แสดงลักษณะของความเสื่อมและการตายขององค์กรเป็นลำดับขั้น อีกทั้งยังได้ให้ทัศนะว่าองค์กรภาคราชการมีแนวโน้มเผชิญความเสื่อมมากกว่าภาคเอกชน เนื่องจากองค์กรในระบบราชการนั้นจะได้รับการอุดหนุนช่วยเหลือจากภาครัฐ พร้อมทั้งภาครัฐยังมีความยินดียิ่งที่จะประคับประคององค์กรให้สามารถอยู่ดำรงอยู่ได้แม้ว่าองค์กรเผชิญกับภาวะความเสื่อมขององค์กรก็ตาม อีกทั้งองค์กรในระบบราชการนั้นไม่มีตัวแทนรับผิดชอบที่เป็นทางการด้วย จึงทำให้เมื่อผลการประกอบการไม่คุ้มค่าหรือไม่เกิดประสิทธิภาพตามที่คาดหวังแล้ว องค์กรยังคงเพิกเฉยและอยู่รอดได้เช่นเคย ตรงกันข้ามกับองค์กรเอกชนที่มีตัวแทนรับผิดชอบผลลัพธ์การดำเนินงานที่ชัดเจน จึงทำให้เมื่อเกิดการขาดทุนหรือการประกอบธุรกิจไม่คุ้มค่า ผู้บริหารมักจะรับผิดชอบต่อองค์กรด้วยการยุบหรือเลิกกิจการ เพื่อสิ้นสุดสภาวะความเสื่อมและการตาย

ซึ่งในการพิจารณาความเสื่อมและการตายขององค์กรนั้น William Weitzel และ Ellen Jonsson ได้กล่าวว่าสาเหตุของความเสื่อมและความตายขององค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในองค์กร อาทิ ระบบหรือรูปแบบโครงสร้างขององค์กรที่มีการรวมศูนย์อำนาจมากเกินไป หรือการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่อการปฏิบัติงานที่รัดกุม เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความเสื่อมขององค์กรนั้น อาจจะอยู่ในรูปของนโยบายจากทางภาครัฐในการกำหนดภาษีหรือการจำกัดการส่งออก เป็นต้น ดังนั้นหากองค์กรไม่สามารถรับรู้หรือจัดการกับปัจจัยเหล่านี้ได้จะทำให้องค์กรเผชิญกับความเสื่อมอย่างแน่นอน

ทั้งนี้ จึงได้การกำหนดลำดับขั้นของความเสื่อมขององค์กรไว้ทั้งหมด 5 ขั้นด้วยกัน รวมถึงข้อเสนอแนะในการปรับตัวขององค์กรแต่ละขั้นเพื่อจัดการมิให้เกิดความเสื่อมขององค์กร ดังนี้

**ขั้นที่ 1 ขั้นของความมืดบอด (Blinded)** ซึ่งเป็นขั้นแรกของความเสื่อมขององค์กรที่มีปัจจัยมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกที่ได้ส่งแรงกระเพื่อมต่อการดำเนินงานขององค์กรในหลายลักษณะด้วยกัน อาทิ ผลประกอบการที่ลดน้อยลง จำนวนพนักงานที่มีจำนวน

มากเกินไป หรือการเกิดความขัดแย้งของพนักงานในองค์กร เป็นต้น ซึ่งแม้จะมีสัญญาณดังกล่าวเกิดขึ้นในองค์กรแล้วก็ตาม แต่ผู้บริหารกลับยังคงเพิกเฉยและไม่ยอมรับกับสถานะที่เกิดขึ้น ทั้งนี้หากผู้บริหารต้องการขจัดความเสื่อมที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ควรเริ่มต้นที่ผู้บริหารเป็นหลักผ่านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการรับรู้ข่าวสารจากภายนอกและสร้างระบบตรวจสอบ ควบคุมความผิดพลาดและความผิดปกติที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างทันท่วงที

**ขั้นที่ 2 ขั้นการไม่มีปฏิกิริยา (Inaction)** คือ ขั้นที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว แต่ยังไม่มีการตีความปัญหาดังกล่าวนั้นผิดเพี้ยนไปหรือทำการละเลยต่อการรับรู้ดังกล่าว เนื่องจากมีมุมมองว่าปัญหาที่เผชิญนั้นไม่ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาวหรือถ้ามีการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นก็ยังคงเป็นการแก้ไขปัญหาที่ไม่ตรงจุดหรือตัดสินใจแก้ปัญหาล่าช้าเกินไปแล้ว ดังนั้น หากต้องการดำเนินการแก้ไขความเสื่อมในระยะนี้นั้น เมื่อผู้บริหารรับทราบถึงปัญหาแล้วควรที่จะเตรียมความพร้อม โดยเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในทันทีเพื่อรับทราบปัญหาและดำเนินการปรับขนาดและโครงสร้างขององค์กรให้มีขนาดเล็กลง ไม่สลับซับซ้อนมากนักเพื่อป้องกันความไม่ทั่วถึงและความล่าช้าต่อการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงความเฉื่อยชาและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้วย

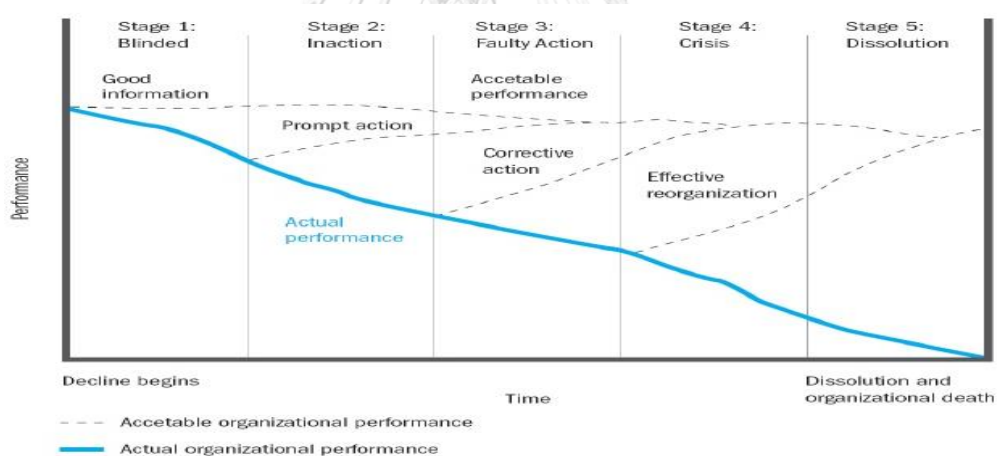
**ขั้นที่ 3 ขั้นการตอบสนองผิดพลาด (Faulty Action)** ปัญหาขององค์กรเริ่มทวีความรุนแรงมากขึ้นและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลงมาก อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงระดับสูงมักถูกกดดันและเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารชั้นอันส่งผลให้การดำเนินการตัดสินใจหรือตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างล่าช้าและผิดพลาดอยู่เสมอ นอกจากนี้ องค์กรที่เผชิญกับความเสื่อมในขั้นตอนนี้จะไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งโดยส่วนใหญ่จะยึดติดกับความสำเร็จในอดีตเป็นหลักทำให้กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรเป็นไปในลักษณะเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ ดังนั้น ทางออกสำหรับการแก้ไขความเสื่อมในขั้นนี้คือ ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร พร้อมทั้งอธิบายถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอต่อการดำเนินงานด้วย

**ขั้นที่ 4 ขั้นวิกฤต (Crisis)** เป็นขั้นที่ผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ความสามารถเริ่มถอยห่างจากองค์กร เนื่องจากความขัดแย้งและกดดันที่เกิดขึ้นในขั้นความเสื่อมก่อนหน้า จึงทำให้องค์กรขาดกำลังคนที่มีฝีมือ อีกทั้งในด้านสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้นก็เผชิญกับความผิดเคืองทางด้านความคิดสร้างสรรค์และส่งผลกระทบต่อเกิดการขาดทุนหรือมีการเข้ามาแข่งขันของคู่แข่งที่มากขึ้น นอกจากนี้ องค์กรยังประสบปัญหาการขาดทุนและไม่สามารถกู้ยืมเงินได้เนื่องจากไม่มีความ

นำเชื่อถือที่เพียงพอด้วย ซึ่งหากจะขจัดความเสื่อมถอยขององค์กรในขั้นนี้ สิ่งที่ต้องทำคือ การสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถจากภายนอกมาทดแทนบุคลากรที่มีฝีมือภายในองค์กรที่ลาออกไป เพื่อให้ทีมผู้บริหารใหม่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารและโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างกำไร ความน่าเชื่อถือและการแข่งขันในตลาดได้ดียิ่งขึ้น

**ขั้นที่ 5 ขั้นการยุบเลิก (Dissolution)** เป็นขั้นที่ความพยายามแก้ไขความเสื่อมถอยไม่ประสบความสำเร็จดังหวัง กล่าวคือ ผู้บริหารไม่สามารถประคับประคองหรือนำองค์กรกลับเข้าสู่สภาวะปกติได้ องค์กรเกิดความสูญเสียจำนวนมากไม่ว่าจะเป็นในด้านทรัพยากรขององค์กร อาทิ บุคลากร ทุน เป็นต้น อีกทั้งองค์กรยังไม่สามารถหาผู้สนับสนุนทรัพยากรเหล่านี้ได้อีก ทำให้องค์กรต้องยุบเลิกหรือเลิกกิจการในที่สุด ทั้งนี้ สามารถแสดงลำดับขั้นของความเสื่อมขององค์กรทั้ง 5 ขั้น (พลฤทธิ เทศจีบ, 2552) ดังภาพต่อไปนี้

**ภาพที่ 7 แสดงลำดับขั้นของความเสื่อมขององค์กรตามแนวความคิดของ William Weitzel และ Ellen Jonsson**



ที่มา: Pradeep Kumar (2556), เว็บไซต์ Slideshare

นอกจากนี้ Herbert Kaufman ยังได้ทำการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความเสื่อมขององค์กรในหนังสือ Are Government organizations immortal? ว่าองค์กรภาครัฐการยังมีโอกาสล้มตายได้ยากกว่าองค์กรภาคเอกชน สืบเนื่องจากองค์กรภาครัฐการนั้นถูกจัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายที่เข้มงวดรัดกุมและยังใช้ระยะเวลายาวนานและมีการเข้าถึงหรือแก้ไขในตัวบทกฎหมายได้ยากลำบากยิ่ง อีกทั้งองค์กรภาครัฐการยังมีระบบงบประมาณแผ่นดินแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ช่วยเสริมโอกาสให้องค์กรมีอัตราการตายที่น้อยลงมาก เพราะองค์กรสาธารณะทุกองค์กรไม่ว่าจะทำงานได้ดีหรือทำงานได้ไม่ดีก็จะได้รับการจัดสรรงบประมาณแต่ละปี พร้อมกันนี้ยังเสนอว่าสาเหตุของความเสื่อมขององค์กรนั้น

มาจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์การ โดยปัจจัยภายนอกองค์การ จะประกอบด้วย ความเจริญรุ่งเรืองหรือความเสื่อมขององค์การขึ้นอยู่กับบรรยากาศทางการเมืองในขณะใดขณะหนึ่ง รวมถึงการเป็นมิตรและศัตรูขององค์การว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงใด เป็นต้น ในขณะที่ความเสื่อมขององค์การที่มาจากปัจจัยภายในองค์การนั้นอาจประกอบด้วย การขาดแคลนสมาชิกที่มีความสามารถ หรือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้งอันทำให้เป้าหมายขององค์การมีความไม่แน่นอนได้ เป็นต้น ดังนั้น การที่องค์การจะสามารถรอดพ้นจากความเสื่อมได้นั้นจึงจำเป็นต้องหมั่นตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบที่มีต่อองค์การอยู่เสมอด้วย (Kaufman, 1976)

พร้อมกันนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่นที่มีมุมมองต่อความเสื่อมขององค์การต่างออกไป กล่าวคือ Arthur L. Stinchcombe ที่ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสื่อมขององค์การโดยมีมุมมองว่าองค์การที่เกิดขึ้นใหม่นั้นมีแนวโน้มจะเผชิญกับความตายได้ง่ายกว่าองค์การที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลานาน เนื่องจากองค์การใหม่นั้นมีอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางจำนวนมาก อาทิ ข้อจำกัดด้านเงินทุนและความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือกลุ่มลูกค้าที่จะมาสนับสนุนองค์การ อีกทั้งยังต้องเผชิญกับการแข่งขันจากองค์การอื่นๆที่แข็งแกร่งในสภาพแวดล้อมองค์การด้วย เป็นต้น ในขณะที่องค์การที่ก่อตัวมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานและเผชิญกับความเสื่อมขององค์การนั้นมักจะประสบกับปัญหาภายในองค์การหลายประการด้วยกัน อาทิ ปัญหาความขัดแย้งภายในของพนักงานในองค์การ การตกอยู่ในสภาวะที่มีการเมืองภายในองค์การมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการเลิกจ้างคนงานรุ่นใหม่และธำรงรักษาคนงานรุ่นเก่าไว้ อันก่อให้เกิดอัตราการลาออกของพนักงานจำนวนมาก รวมถึงมีการลาออกของคนที่มีความสามารถสูงในองค์การด้วยอันส่งผลให้องค์การมีแนวโน้มที่จะเสื่อมถอยหรือล้มตายสูงมาก (พิทยา บวรวัฒนา, 2553)

ทั้งนี้ จึงมีนักวิชาการด้านการบริหารองค์การหลายท่านได้เสนอแนะวิธีการในเชิงลึกมากขึ้นถึงวิธีการจัดการกับความเสื่อมขององค์การในหลายวิธีด้วยกันที่นอกเหนือจากการหมั่นคอยตรวจสอบและรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ อาทิ David A. Whetten ที่ได้เสนอวิธีการจัดการความเสื่อมขององค์การใน 4 วิธี ดังนี้

**วิธีที่ 1** เสนอให้้องค์การออกแบบตนเองใหม่ด้วยการเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ อาทิ มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีการลดมาตรฐานการประเมินผลการทำงานลง เพิ่มความอดทนต่อความล้มเหลวในบางครั้งบางคราว ทำการโยกย้ายบุคลากรมากขึ้นหรือส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อใช้ในการต่อสู้กับความเสื่อมขององค์การและใช้การจัดตั้งระบบงานชั่วคราวมากขึ้น เป็นต้น

**วิธีที่ 2** เสนอให้องค์การลดค่าใช้จ่ายลงด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ ลดจำนวนบุคลากรในแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรในอัตราส่วนที่เท่ากันหรือใช้หลักความสามารถในการสร้างผลงาน เพื่อตัดทอนกำลังคนลงหรือใช้หลักอาวุโสในการตัดทอนบุคลากรออก รวมถึงจัดตั้งกลุ่มทำงานพิเศษขึ้น เพื่อทำการวางแผนจัดการลดค่าใช้จ่าย เป็นต้น

**วิธีที่ 3** เสนอให้องค์การใช้วิธีการป้องกันตนเองด้วยการทำในสิ่งที่เคยทำมาตลอดให้มากยิ่งขึ้น วิธีการนี้มักพบได้ในองค์กรที่มีความเป็นระบบราชการสูง อาทิ องค์กรหันมายึดถือกฎระเบียบว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

**วิธีที่ 4** เสนอให้องค์การหลีกเลี่ยงการโต้ตอบต่อความเสื่อมขององค์กรหรือหลีกเลี่ยงความจำเป็นที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวให้เข้ากับสภาพความเสื่อมขององค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้

นอกจากนี้ ยังมีการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมถึงการจัดการรับมือต่อความเสื่อมขององค์กร อาทิ ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรให้ชัดเจนยิ่งขึ้นถึงขนาดขององค์กร เมื่อมีการลดขนาดองค์กรลง พร้อมทั้งผู้บริหารยังต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานในองค์กรให้เกิดความมั่นใจในตัวผู้บริหารว่าจะไม่ละทิ้งหรือละเลยต่อการแก้ไขปัญหาและเพื่อลดข่าวลือหรือข้อกล่าวหาที่มีต่อผู้บริหารด้วย และสุดท้าย ผู้บริหารควรทำการรวบรวมอำนาจการตัดสินใจไว้อยู่ที่ตนเอง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในบางเรื่องได้อย่างเด็ดขาดและการจัดระบบงานในองค์กรใหม่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 2.2.1 Woolworths: An Adizes Corporate Lifecycle Perspective. โดย John E. Spillan และ Howard G. Ling.

John E. Spillan และ Howard G. Ling (2015) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Woolworths: An Adizes Corporate Lifecycle Perspective โดยการสำรวจตรวจสอบแนวความคิดทฤษฎีวิวงจรชีวิตองค์กรของ Ichak Adizes ด้วยการหยิบยกบริษัทค้าปลีกรายใหญ่อย่างบริษัท Woolworths เป็นกรณีศึกษาผ่านการศึกษาพัฒนาการความเป็นมาขององค์กร ทั้งนี้ นอกจากทำการสำรวจตรวจสอบแนวความคิดทฤษฎีวิวงจรชีวิตองค์กรแล้วยังมีวัตถุประสงค์ในการแสดงให้เห็นถึงแนวทางที่บริษัท Woolworths พยายามธำรงรักษาไว้ซึ่งความสมดุลกันระหว่างวัตถุประสงค์หรือเจตนารมณ์ (P), การบริหาร (A), ผู้นำหรือผู้บริหาร (E), และการบูรณาการ (I) ที่เหมาะสมกับแต่ละระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์กร รวมถึงสะท้อนให้เห็นถึงการเบี่ยงเบนจากระยะสมดุล (Prime) อันเป็นผลให้องค์การ

เผชิญกับความเสื่อมถอยล้มตายในที่สุด ทั้งนี้ ในการสำรวจตรวจสอบข้างต้น John E. Spillan และ Howard G. Ling สรุปผลการศึกษาว่า ธุรกิจร้านค้าปลีก Woolworths อันมีระยะเวลายาวนานกว่า 118 ปี (ค.ศ.1879-1997) ได้ก้าวเข้าสู่แต่ละระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์การโดยเริ่มตั้งแต่ในช่วงปี ค.ศ.1940 บริษัท Woolworths ได้เริ่มต้นกิจการ (Courtship) และเข้าสู่ระยะวัยรุ่น (Adolescence) ด้วยการขยายสาขาด้วยกลยุทธ์การขายที่โดดเด่นจนสามารถผลักดันให้บริษัท Woolworths เข้าสู่ระยะสมดุล (Prime) ซึ่งเป็นระยะที่ดีที่สุดใวงจรชีวิตองค์การในที่สุด อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศที่เริ่มปรากฏความซับซ้อนมากขึ้นได้ทำให้ในช่วงปีค.ศ. 1980 บริษัท Woolworths ได้เผชิญหน้ากับยุคแห่งความเสื่อมถอยขององค์การอันเกิดจากการแนวโน้มการผุดขึ้นของแนวความคิดใหม่ๆ ในการขายสินค้าที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาให้ดียิ่งขึ้นและการเข้าสู่กิจการรองเท่าของผู้บริหารที่ทำให้องค์การไขว่เขวออกจากเจตนารมณ์เดิมผนวกกับการถูกบีบบังคับจากการแข่งขันที่รุนแรงอันกีดเซาะการบริหารงานขององค์การและส่งผลให้องค์การเคลื่อนเข้าสู่ระยะเสื่อมถอยและถึงแก่ความตายจากการขาดทุนจำนวนมากจนต้องปิดกิจการลง (Spillan & Ling, 2015 )

### 2.2.2 Organizational Decline: NASA and the life cycle of bureaus โดย Howard E. McCurdy

Howard E. McCurdy (1991) ได้ทำการวิจัยถึงความเสื่อมขององค์การ โดยการใช้องค์การนาซ่า (NASA-the National Aeronautics and Space Administration) เป็นกรณีศึกษาและนำฐานความคิดเรื่องความเสื่อมและวงจรชีวิตขององค์การระบบราชการของ Anthony Downs ในการทำการศึกษโดย McCurdy พบว่าองค์การนาซ่าเป็นองค์การที่มีรูปแบบของความเสื่อมขององค์การและถูกคาดการณ์ว่าเป็นองค์การแบบระบบราชการตามความคิด Downs ด้วยการตั้งคำถามการวิจัยดังต่อไปนี้

- 1) องค์การนาซ่านั้นเป็นไปตามการคาดการณ์ของรูปแบบการขยายตัวและความเสื่อมตามอายุหรือไม่
- 2) องค์การนาซ่าจะเติบโตเป็นองค์การแบบระบบราชการมากขึ้นหรือไม่
- 3) องค์การนาซ่าจะมีกลายเป็นองค์การแบบอนุรักษ์นิยมหรือไม่

McCurdy รายงานการศึกษาวิจัยที่ทดสอบกระบวนการของความเสื่อมขององค์การนาซ่า ดังนี้ องค์การนาซ่าถูกก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม ค.ศ.1958 เมื่อองค์การยังเป็นหนุ่มสาว องค์การ

ได้รับชื่อเสียงว่าเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานที่ดีด้วยผลงานโครงการที่เด่น อาทิ การส่งยานอะพอลโล่ (Apollo) ไปยังดวงจันทร์ ซึ่งตั้งแต่การเหยียบดวงจันทร์ครั้งแรกในปีค.ศ. 1969 องค์กรนาซาก็เข้าสู่ห้วงของการลดความเร็วของผลงานลงเป็นเวลากว่า 20 ปี โดยไม่มีผลงานปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัด ทำให้องค์กรนาซาไม่ได้รับการชื่นชมว่าเป็นองค์กรที่มีผลปฏิบัติงานดีเยี่ยมอีกเลย ซึ่งในการหาคำตอบต่อคำถามนั้นได้มีการรวบรวมข้อมูลจาก 2 ด้านคือ ด้านงบประมาณและด้านสถิติอัตรากำลังคนจากเอกสารสำคัญของหน่วยงานและแบบสอบถามที่ส่งไปยังพนักงานจำนวน 800 คน โดยการสุ่มเลือกจาก 15,600 คน ที่มีทั้งสายงานวิศวกร นักวิทยาศาสตร์และผู้บริหาร ทั้งนี้ แบบสอบถามได้ถูกออกแบบขึ้นเพื่อวัดมุมมองของพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่างๆเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานและความคิดเห็นของพวกเขาที่เปลี่ยนแปลงในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา

ซึ่งผลการศึกษาพบว่า เมื่อองค์กรมีอายุมากขึ้นวิธีการที่องค์กรจัดการต่อสถานการณ์นั้นเป็นไปตามความคุ้นเคยและมีการพัฒนากฎเกณฑ์ในการจัดการมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงได้สร้างสิ่งที่ Downs เรียกว่า กฎแห่งการเพิ่มความเป็นอนุรักษ์นิยม องค์กรทุกองค์กรมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรแบบอนุรักษ์นิยมเมื่อมีอายุมากขึ้น ในช่วงแรกๆ จะเกิดจากการคัดเลือกโดยธรรมชาติ (Natural Selection) ผ่านการคัดเลือกกลุ่มคนที่ Downs ได้ให้บุคคลิกนี้ว่าเป็นนักปีนป่าย (Climbers) นักกระตือรือร้น (Zealots) และนักสนับสนุน (Advocates) เมื่อการเติบโตซาลง นักปีนป่ายจะหนีออกจากองค์กรหรือมีความคาดหวังต่อองค์กรลดน้อยลงและกลายเป็นพวกอนุรักษ์นิยม กระบวนการมีอายุได้สนับสนุนความเด่นชัดของนักอนุรักษ์นิยมในองค์กรผ่านการลดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและความต้องการในการขยายหน้าที่ เมื่อดูจากสัดส่วนของประชากรกำลังคนในองค์กรนาซาจะเห็นได้ว่าในปีค.ศ. 1958-1961 องค์กรนาซาได้ตัดสินใจส่งคนอเมริกันไปยังดวงจันทร์ องค์กรนาซามีการเติบโตของจำนวนบุคลากรจำนวนมาก ในขณะที่เดียวกันงบประมาณก็สูงขึ้นถึง 8 เท่าตามไปด้วยและพบว่าการขยายตัวขององค์กรนาซานั้นใหญ่โตกว่ารัฐบาลกลางมาก แต่ต่อมาประธานาธิบดี Richard Nixon ได้ยกเลิกการสำรวจทั้งหมดลง ทำให้งบประมาณขององค์กรนาซาถูกลดลงตามไปด้วย ทำให้พนักงานในองค์กรนาซามีจำนวนน้อยลงจาก 34,000 เหลือเพียง 22,000 คนในปีค.ศ. 1982 การจ้างงานเริ่มน้อยลงและการจ้างงานพนักงานใหม่จำนวน 8,700 คนเหลือเพียง 264 คนเท่านั้น นอกจากนี้ จำนวนของนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรที่มีอายุตั้งแต่ 25-34 ที่ทำงานในหน่วยงานเกี่ยวกับอวกาศมีจำนวนลดลงจาก 37% เหลือเพียง 12% และในส่วนของความก้าวหน้าในอาชีพเปรียบเทียบกันระหว่างช่วงที่มีการส่งนักบินอวกาศไปยังดวงจันทร์ พบว่า



พนักงานในองค์การนาซ่ามีโอกาสในการปรับตำแหน่งคิดเป็น 1 ใน 5 ซึ่งในเวลาต่อมาสัดส่วนเปลี่ยนเป็น 1 ใน 40

การเข้าสู่ระบบราชการนั้นเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย อาทิ กฎระเบียบและงานเอกสารที่มีจำนวนมาก เป็นต้น ซึ่งองค์การนาซ่านั้นเป็นองค์การที่เข้าสู่ระบบราชการด้วยปริมาณงานเอกสารที่มากเกินไปและกระบวนการทำงานที่มีความเป็นทางการสูงและจากการสำรวจพบว่าในช่วงที่องค์การสำรวจดวงจันทร์ องค์การไม่มีกระบวนการเอกสารจำนวนมากแตกต่างจากช่วงหลังจากนั้น เนื่องจากพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ อาทิ นักวิทยาศาสตร์หรือวิศวกรไม่ได้ใช้เวลาไปกับการทดลองในห้องทดลองหรือการฝึกฝนนักบินอวกาศ แต่ใช้เวลาหมดไปกับการนั่งโต๊ะทำงานเพื่อทำเอกสาร เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานในองค์การที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ เช่น นักบัญชี นักทรัพยากรบุคคล นั้นยังมีจำนวนมากกว่าพนักงานในฐานปฏิบัติการด้วย อย่างไรก็ตาม องค์การนาซ่าไม่ได้เป็นองค์การอนุรักษ์นิยมที่มีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและกลัวความเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์การยอมรับความเสี่ยงและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆเสมอ (McCurdy, 1991)

### 2.2.3 ธุรกิจการเมืองกับการควบคุมสื่อมวลชน: ศึกษากรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี

**เพียรฤดี ธีรพรสกุล (2547)** ทำการศึกษาเรื่อง ธุรกิจการเมืองกับการควบคุมสื่อมวลชน โดยศึกษากรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ซึ่งเป็นการศึกษาสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงเวลาที่องค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนผู้ถือหุ้นใหม่ โดยผู้ถือหุ้นรายใหม่นี้ที่เข้ามาบริหารองค์การในขณะนั้นคือ บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนแข็งแกร่งผนวกกับมีบทบาทสำคัญในทางการเมืองในขณะนั้นรวมอยู่ด้วย ทั้งนี้ การศึกษาในครั้งนั้นได้ตั้งคำถามว่านักธุรกิจที่เข้ามาเล่นการเมืองนั้นได้ใช้อำนาจและอิทธิพลในการควบคุมเปลี่ยนแปลงการทำงานของสื่อมวลชนในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนี้นั้นได้ส่งผลต่อเนื้อหาข่าวสารที่องค์การนำเสนอหรือไม่ ซึ่งผลการศึกษาที่ได้คือการเข้ามาบริหารงานของกลุ่มทุนทางการเมืองอย่างเช่น บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นั้นได้ทำให้เกิดการเข้าแทรกแซง ควบคุมและกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี เพื่อสนองต่อความต้องการทางการเมืองของผู้บริหารอย่างชัดเจน (เพียรฤดี ธีรพรสกุล, 2547)

### 2.2.4 กลุ่มต่อต้านการแทรกแซงการนำเสนอข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอุดมการณ์ของวิชาชีพนักข่าวโทรทัศน์

**มลลนา นาคมณี (2546)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลุ่มต่อต้านการแทรกแซงการนำเสนอข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอุดมการณ์ของวิชาชีพนักข่าวโทรทัศน์ผ่านการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ เพื่อศึกษาถึงชุดของอุดมการณ์และกระบวนการการก่อตัวของกลุ่มต่อต้านการ

แทรกแซงการนำเสนอข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและกลุ่มสหภาพแรงงานไอทีวี โดยมีผลการศึกษา คือ กลุ่มต่อต้านการแทรกแซงการนำเสนอข่าวของสถานีโทรทัศน์และกลุ่มสหภาพแรงงานไอทีวีนั้น เกิดขึ้นจากชุดอุดมการณ์ 2 ชุดผ่านการก่อตัวขึ้นของการรวมตัว 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 นั้นถูกก่อตัวขึ้นจากชุดอุดมการณ์วิชาชีพนักข่าวโทรทัศน์ที่มีความตระหนักถึงความไม่เป็นอิสระในการทำงานของพนักงานฝ่ายข่าวที่ส่งผลให้พนักงานข่าวในองค์กรนั้นต้องออกมาเรียกร้องและปกป้องเสรีภาพในการนำเสนอข่าว และนอกเหนือจากนี้แล้วยังพบอีกชุดอุดมการณ์อันมาจากชุดอุดมการณ์อาชีพ โดยสืบเนื่องมาจากมาจากสภาพการณ์ปัญหาภายในของฝ่ายข่าวขององค์กรเองที่ตระหนักถึงความไม่มั่นคงทางหน้าที่การทำงานผ่านการออกมาเคลื่อนไหวแทรกแซงการนำเสนอข่าว อาทิ การจัดทำแถลงการณ์ การจัดตั้งสหภาพแรงงานไอทีวี เพื่อเป็นหลักประกันและเป็นแรงเสริมต่อการเจรจาต่อรองกับผู้บริหารองค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินการเคลื่อนไหวข้างต้นนั้นได้ส่งผลกระทบต่อกลุ่มพนักงานที่ต่อต้านการแทรกแซงการนำเสนอข่าวนั้นได้ถูกผู้บริหารองค์กรออกคำสั่งเลิกจ้างโดยทันที อันเป็นเหตุไปสู่การฟ้องร้องดำเนินการทางกฎหมายที่บานปลายระหว่างผู้บริหารและพนักงานในเวลาต่อมา ทั้งนี้ คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ได้มีการพิจารณาตัดสินให้การคัดเลือกประเด็นการนำเสนอข่าวนั้นเป็นอำนาจและดุลยพินิจอิสระของนักข่าว กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ กลุ่มผู้ต่อต้านการแทรกแซงการนำเสนอข่าวได้เป็นผู้ชนะในการพิจารณาคดีดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ได้ทำการยื่นฟ้องร้องคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์และกลุ่มต่อต้านการแทรกแซงการนำเสนอข่าวสารจำนวน 21 คนต่อศาลแรงงานกลางและศาลฎีกาต่อเนื่องไป ทั้งนี้ ศาลแรงงานกลางในท้ายที่สุดได้มีการวินิจฉัยให้ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้เป็นผู้กระทำผิด เนื่องจากดำเนินการขัดกับกฎหมายรัฐธรรมนูญ มาตรา 39 และมาตรา 41 อันมีข้อบัญญัติในการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพในการนำเสนอข่าวสารอย่างชัดเจน (มลลนา นาคมนี, 2546)

## 2.2.5 ความสัมพันธ์ของอำนาจทางการเมืองและผลประโยชน์เชิงธุรกิจ ศึกษาเฉพาะกรณี สถานีโทรทัศน์ไอทีวี

โศภิตา ศรีเจริญ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของอำนาจทางการเมืองและผลประโยชน์เชิงธุรกิจ ศึกษาเฉพาะกรณี สถานีโทรทัศน์ไอทีวี โดยเปรียบเทียบกระบวนการก่อนการแก้ไขสัมปทานและหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นของบริษัท สยามอินโฟเทนเมนท์ จำกัด เพื่อให้ทราบถึงผลประโยชน์เชิงธุรกิจและการเมืองภายหลังการเปลี่ยนแปลงแก้ไขสัญญาสัมปทาน อีกทั้งยังเป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจทางการเมืองและการแสวงหาผลประโยชน์เชิงธุรกิจ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ในช่วงก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นในองค์กรนั้น สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้

ประสบกับปัญหาทางการเงินมาตั้งแต่เริ่มดำเนินการ สืบเนื่องจากการแข่งขันการประมูลคลื่นความถี่ นั้น ผู้บริหารได้มีการเสนอผลตอบแทนแก่รัฐในอัตราที่สูงมาก ซึ่งจากภาระทางการเงินดังกล่าวนี้ส่งผลให้ผู้บริหารองค์การมุ่งมั่นที่จะเข้าแก้ไขเงื่อนไขสัญญาสัมปทานมาโดยตลอด อย่างไรก็ตามความมุ่งหมายดังกล่าวกลับไม่ประสบผลสำเร็จนักตรงกันข้ามกับในช่วงหลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นองค์การได้พบว่า มีการเข้าแก้ไขสัญญาสัมปทานโดยการขอลดค่าตอบแทนสัมปทานแก่รัฐลง รวมถึงการปรับเปลี่ยนสัดส่วนรายการผ่านทางคณะอนุญาโตตุลาการขึ้นอันเป็นการเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้บริหารองค์การซึ่งมีความเกี่ยวโยงสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมืองและธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (โสภิตา ศรีเจริญ, 2549)

## 2.2.6 พัฒนาการและการจัดตั้งทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทย

**พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ (2551)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง พัฒนาการและการจัดตั้งทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทย โดยเป็นการศึกษาพัฒนาการในการจัดตั้งทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทย รวมถึงข้อแนะนำและมุมมองต่อการจัดตั้งจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า พัฒนาการของทีวีสาธารณะได้ถูกก่อกำเนิดขึ้นภายหลังเหตุการณ์รัฐประหารวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2549 อันเป็นการจุดประกายให้มีการจัดตั้งทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยขึ้นผ่านการนำเอาสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีมาจัดตั้งเป็นทีวีสาธารณะแห่งใหม่ขึ้น โดยจากการศึกษายังให้ข้อค้นพบที่ว่า การจัดตั้งทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยขึ้นนั้นต้องมีกำหนดมาตรการสำคัญดังต่อไปนี้คือ ประการแรก ต้องมีความเป็นอิสระทั้งจากกลุ่มทุน กลุ่มการเมือง รัฐบาลและจากอคติของสื่อมวลชน ประการที่ 2 ทีวีสาธารณะต้องมีการสร้างกลไกความเป็นอิสระด้านการเงิน โดยมีแหล่งทุนที่มาจากภาษีสรรพสามิตเพื่อรองรับความมั่นคงและยั่งยืนขององค์การ อีกทั้งทีวีสาธารณะยังต้องถูกกำหนดให้ห้ามมีการโฆษณาใดๆด้วย ประการที่ 3 ทีวีสาธารณะแห่งใหม่นั้นต้องมีการกำหนดกลไกความเป็นอิสระด้านการบริหารองค์การโดยการกำหนดโครงสร้างการบริหารที่มีคณะกรรมการหลายระดับและต้องทำการจัดการบริหารสื่อแยกออกจากการบริหารทั่วไปด้วยและประการสุดท้ายคือ ต้องกำหนดกลไกตรวจสอบการทำงานขององค์การ อาทิ การตรวจสอบทางกฎหมาย การตรวจสอบทางสภาผู้ชมผู้ฟังรายการ การกำหนดข้อบังคับจริยธรรม การตรวจสอบจากประชาชน เป็นต้น นอกจากนี้ ในงานวิจัยยังมีการรวบรวมทัศนะของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งทีวีสาธารณะที่มีทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งทีวีสาธารณะ ทั้งนี้ในส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งทีวีสาธารณะต่างมีมุมมองว่า ทีวีสาธารณะเป็นอีกหนึ่งทางเลือกให้แก่ผู้ชมที่จะได้มีโอกาสรับชมรายการทีวีที่ดี มีคุณภาพและไม่มุ่งหวังผลกำไร อีกทั้งยังมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานอย่างแท้จริงโดยปราศจากการถูกครอบงำจาก

ภาครัฐและกลุ่มธุรกิจเอกชนอย่างที่เคยมีมาในอดีต รวมถึงการจัดตั้งทีวีสาธารณะนั้นยังเป็นการเปิดพื้นที่ให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและง่ายขึ้น นอกเหนือจากนี้ยังเป็นการปลดภาระปัญหาของสถานีโทรทัศน์ที่ไอทีวีเดิมด้วย ส่วนในด้านของผู้ที่มีทัศนคติไม่เห็นด้วยต่อการจัดตั้งทีวีสาธารณะนั้นได้ให้มุมมองว่า การจัดตั้งทีวีสาธารณะไม่เป็นการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนเท่าที่ควรและยังขาดการกลั่นกรองกระบวนการหรือแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงการบริหารจัดการที่รอบคอบ ซึ่งอาจทำให้ทีวีสาธารณะนั้นไม่มีโครงสร้างความเป็นสาธารณะอย่างแท้จริง อีกทั้งยังมีบางส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีมุมมองว่าทีวีสาธารณะที่จัดตั้งขึ้นนั้นมีโอกาสในการดำเนินงานที่ไม่ยั่งยืน จึงได้มีการเสนอข้อแนะนำต่อปัญหาการจัดตั้งทีวีสาธารณะไว้ว่า ทีวีสาธารณะจำเป็นต้องหาหนทางในการรับมือกับปัญหาและควรให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่องเงินทุนผ่านการหามาตรการรองรับหากรัฐบาลมีการใช้อำนาจจัดสรรงบประมาณขององค์การลง เมื่อรัฐบาลเกิดความไม่พอใจต่อการดำเนินงานของทีวีสาธารณะ ดังนั้นจึงมีการเสนอให้องค์การต้องปรับตนเองให้พึ่งพาตนเองมากขึ้น หรือเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนประมูลดำเนินงานแทน เป็นต้น อีกทั้งยังเสนอให้เงินงบประมาณขององค์การมาจากการจ่ายเงินโดยตรงของประชาชนในลักษณะของค่าธรรมเนียมหรือการระดมทุนสนับสนุนจากหลายๆแหล่งด้วย เพื่อป้องกันการแปรเปลี่ยนของเจตนารมณ์ในการจัดตั้งหรือถูกปิดเปื้อนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ทางธุรกิจหรือการเมือง อีกทั้งยังเสนอให้การดำเนินงานขององค์การต้องมีความประสานสอดคล้องกับประชาชนหรือสังคมผ่านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การให้มากที่สุดด้วย รวมถึงในส่วนของภาครัฐควรจะมีนโยบายการมีทีวีสาธารณะให้คงอยู่ในระยะเวลายาวนานโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือล้มล้างนโยบายทีวีสาธารณะหากมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเกิดขึ้น ส่วนด้านการบริหารเสนอให้วางยุทธศาสตร์ นโยบายผ่านการรวบรวมประสบการณ์จากต่างประเทศเป็นหลักและต้องสรรหาคณะผู้บริหารมืออาชีพและพนักงานในองค์การที่เห็นความสำคัญของสื่อสาธารณะและผู้ผลิตรายการหรือสื่อต่างๆที่ยึดมั่นกับข้อบังคับด้านจริยธรรมวิชาชีพ รวมถึงต้องมีการส่งเสริมให้เกิดผู้ผลิตสื่อหลากหลายราย (พิทชนันท์ วิเศษสมวงศ์, 2551)

### 2.2.7 วงจรชีวิตองค์การของกรมวิเทศสหการ

**วนารินทร์ เลิศอนุสรณ์ (2547)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง วงจรชีวิตองค์การของกรมวิเทศสหการ โดยได้ทำการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมองค์การและปัจจัยที่มีผลต่อความรุ่งเรือง เสื่อมถอย ความตกต่ำหรือล้มตายขององค์การ ทั้งนี้ได้มีการใช้แนวความคิดวงจรชีวิตองค์การของ Gordon Lippitt (1986) ในการจำแนกวงจรชีวิตองค์การผนวกกับการนำเอาทฤษฎีแนวความคิดเรื่องความเสื่อมขององค์การเข้ามาประกอบการศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การด้วย ซึ่ง

จากการศึกษาพบว่า กรมวิเทศสหการนั้นเป็นองค์การที่มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอย่างมากและมีตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การอยู่ด้วยกัน 2 ตัวแปรหลักคือ นโยบายของรัฐบาลและแหล่งผู้ให้ความช่วยเหลือ โดยวงจรชีวิตขององค์การของกรมวิเทศสหการในวัยแรกเกิดนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระยะคือ ในระยะแรกเป็นช่วงที่องค์การเริ่มก่อตัวขึ้น องค์การยังไม่มีระบบและโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการและมีการแบ่งสายการบริหารเพียง 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายธุรกิจ ฝ่ายการเงินและฝ่ายอบรม อีกทั้งการบริหารงานยังมีเป้าหมายเพียงเพื่อความอยู่รอดเท่านั้นด้วย แต่ในระยะต่อมานั้น กรมวิเทศสหการได้ถูกยกระดับขึ้นมาเป็นกรมในสังกัดกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ ซึ่งทำให้องค์การมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยมีการปฏิรูปลักษณะการทำงานภายในองค์การผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนประกอบกับการสร้างบทบาทผู้นำที่มีความเด่นชัดและเข้มแข็งมากขึ้น รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานในลักษณะของพี่น้องด้วย อย่างไรก็ตาม องค์การยังประสบกับปัญหาขาดแคลนอัตรากำลังคน ทั้งนี้ระยะต่อมาคือ ในวัยหนุ่มสาวนั้น องค์การยังสามารถแบ่งย่อยออกเป็น 2 ระยะเช่นเดียวกับในระยะวัยแรกเกิด โดยในช่วงแรกเป็นช่วงที่องค์การได้ออกแบบโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการขึ้นผ่านการริเริ่มวางแผนและมุ่งมั่นเพิ่มผลผลิตที่หลากหลาย เพื่อเสริมสร้างการเติบโตขององค์การ ในขณะที่ช่วงหลัง องค์การเริ่มให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าขององค์การเป็นหลัก ซึ่งทำให้องค์การมีรูปแบบการทำงานแบบศักดินามากขึ้น โดยเมื่อเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ องค์การมีลักษณะการทำงานที่มีความมั่นคงและแข็งแกร่งมากขึ้นอันสะท้อนให้เห็นจากการจัดการประชุม ซึ่งเป็นความสนใจหลักมากกว่าการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานจริง ในขณะที่ระยะหลังของวัยผู้ใหญ่ นั้น องค์การยังต้องเผชิญกับวิกฤตภาวะผู้นำอันส่งผลเกิดอัตราการลาออก โอน ย้ายของพนักงานจำนวนมากซึ่งเป็นผลมาจากสภาวะความขัดแย้งภายในระหว่างพนักงานในองค์การ นอกจากนี้ องค์การยังเผชิญกับความเสื่อมถอยขององค์การอันเกิดจากผลกระทบของสภาพแวดล้อม กล่าวคือ รัฐบาลได้กำหนดนโยบายยุติการช่วยเหลือจากต่างประเทศลง ทำให้กรมวิเทศสหการได้รับคำสั่งให้ถูกยุบเลิก พร้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์การยังเกิดความขัดแย้งสูงอันส่งผลให้พนักงานในองค์การไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การใหม่ที่ถูกโอนย้ายมายังกระทรวงต่างประเทศ ซึ่งจากการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า องค์การต้องการพึ่งพาทั้งปัจจัยภายนอกและการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมากในการดำรงอยู่ขององค์การ (วนารินทร์ เลิศอนุสรณ์, 2547)

## 2.2.8 การศึกษาความก้าวหน้าของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทยตามวงจรชีวิต

### องค์การ : กรณีศึกษาเชิงประวัติศาสตร์

ศนิชา ภาวโน (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความก้าวหน้าของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทยตามวงจรชีวิตองค์การ : กรณีศึกษาเชิงประวัติศาสตร์ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ในแต่ละระยะวงจรชีวิตของโรงเรียนวิทยาศาสตร์จะมีพัฒนาการความสำเร็จที่แตกต่างออกไป อีกทั้งยังพบว่า องค์การมีปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงขององค์การในแต่ละระยะช่วงวัยด้วย ทั้งนี้วงจรชีวิตของโรงเรียนวิทยาศาสตร์นั้นสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 โรงเรียนวิทยาศาสตร์ได้ใช้กลยุทธ์แบบผู้แสวงหาก้าวคือ มีความมุ่งหวังที่จะสร้างโรงเรียนรูปแบบใหม่ขึ้นจึงได้เปิดรับนักเรียนที่มีความสามารถจากทุกจังหวัดทั่วประเทศให้มาอยู่ประจำที่โรงเรียน อย่างไรก็ตาม ในระยะนี้โรงเรียนวิทยาศาสตร์ต้องเผชิญกับปัญหาความไม่พร้อมในหลายด้าน ทำให้ผู้บริหารและครูต้องสรรหาวิธีการพัฒนานักเรียนด้วยวิธีการอื่นๆแทน ในขณะที่ด้านโครงสร้างขององค์การนั้นเป็นไปในลักษณะที่เรียบง่าย มีลำดับชั้นบังคับบัญชาน้อย ผู้อำนวยการมีอำนาจสูงสุดในองค์การ แต่ยังไม่มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนนัก ส่วนในด้านการตัดสินใจพบว่าขึ้นตรงอยู่ กับกระทรวงศึกษาธิการและผู้อำนวยการเป็นหลักจึงทำให้เป็นการรวมอำนาจการตัดสินใจอย่างชัดเจนและเป็นไปในลักษณะการลองผิดลองถูกอยู่บ่อยครั้ง ขณะที่ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนคือ ปัจจัยสังคมและปัจจัยทางการเมือง ส่วนปัจจัยภายในคือ 1) การมีองค์อุปถัมภ์ 2) การมีอุดมการณ์ของคณะทำงาน 3) การมีสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกับสถาบันอุดมศึกษา 4) ศักยภาพของผู้บริหารที่มีความสามารถและประสบการณ์สูง 5) นักเรียนที่มีศักยภาพ 6) ความแปลกใหม่ของสถานศึกษาจากการเป็นโรงเรียนมัธยมตอนปลายสายวิทยาศาสตร์แห่งแรก นอกจากนี้ยังเสนอแนวทางการพัฒนา 3 ด้านคือ 1) การเพิ่มบุคลากรให้เพียงพอต่อวิชาที่สอน 2) ด้านสถานที่ โดยมีการยืมสถานที่ใกล้เคียง เพื่อให้เพียงพอต่อจำนวนนักเรียนที่มากขึ้น 3) จัดหางบประมาณให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายของโรงเรียน ซึ่งในระยะต่อมาคือระยะอยู่รอด ตั้งแต่พ.ศ.2539-2543 โรงเรียนได้เปลี่ยนมาใช้กลยุทธ์แบบผู้วิเคราะห์เพื่อสร้างจุดเด่นและความแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ แต่ต่อมาในปีพ.ศ. 2543 โรงเรียนได้มีพระราชกฤษฎีกาให้บริหารแบบองค์การมหาชนขึ้น ซึ่งทำให้กลยุทธ์ของโรงเรียนกลับไปสู่ผู้แสวงหาอีกครั้ง จากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ได้ทำให้องค์การเผชิญกับปัญหาความไม่เข้าใจของครูผู้สอนและเจ้าหน้าที่ทำให้ต้องจัดหาผู้อำนวยการในการไกล่เกลี่ยและมีครูผู้สอนจำนวนหนึ่งลาออกไป ส่วนด้านโครงสร้างองค์การได้มีการใช้แผนผังโครงสร้างเดิมของโรงเรียนมัธยมทั่วไป แต่มีการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ช่วยแต่ละฝ่ายและตำแหน่งที่มีแยกย่อยลงไป มีการกระจายอำนาจและความเป็นทางการ

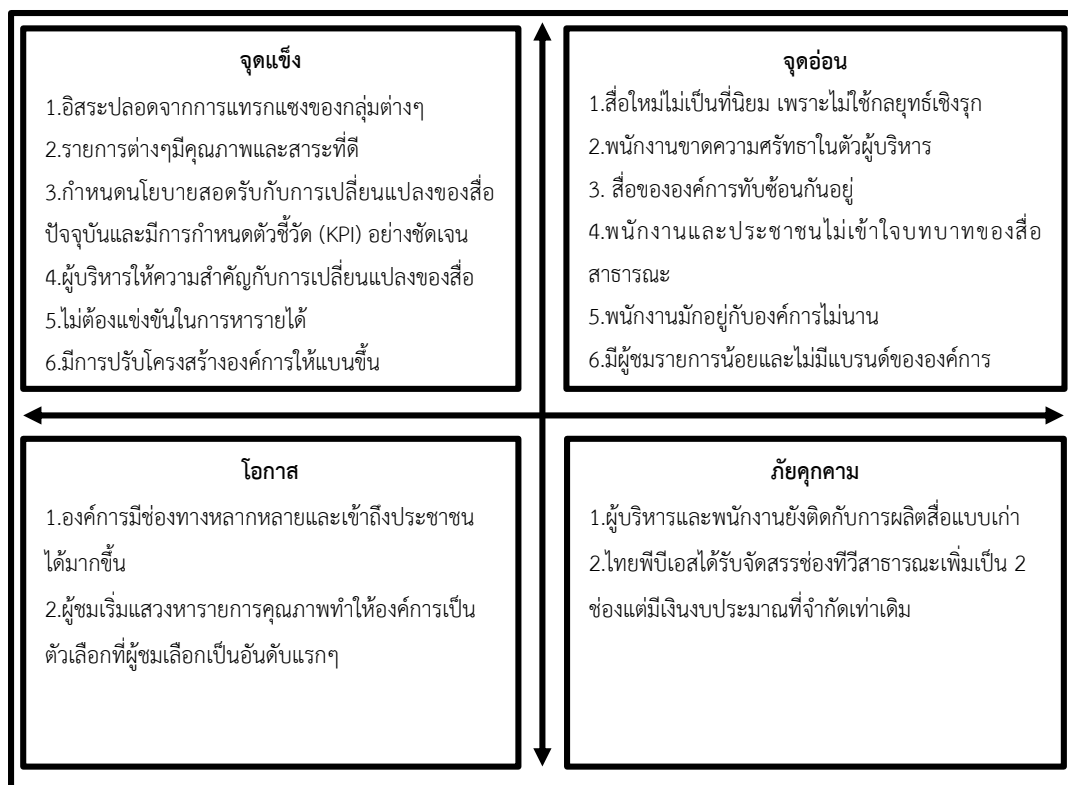
มากขึ้น ในส่วนของการตัดสินใจนั้น สืบเนื่องจากงบประมาณส่วนใหญ่มาจากสมาคมครูและผู้ปกครอง จึงทำให้สมาคมครูและผู้ปกครองมีบทบาทสำคัญอย่างมากผ่านการอนุมัติโครงการต่างๆ ส่วนในด้านองค์การพบว่า องค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นและมีจำนวนของนักเรียนมากขึ้น โดยในระยะนี้โรงเรียนวิทยาศาสตร์ยังมีปัจจัยสนับสนุนภายนอกคือ ปัจจัยด้านการศึกษา ส่วนในด้านปัจจัยภายในประกอบไปด้วย ปัจจัยการเมืองอุปถัมภ์และอุดมการณ์ของคณะทำงานผนวกกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ใกล้เคียงกับสถาบันอุดมศึกษา ปัจจัยงบประมาณที่ได้จากสมาคมครูและผู้ปกครอง โดยในแนวทางการพัฒนาองค์การในระยะการอยู่รอดนั้นมี 5 ด้านด้วยกันคือ 1) การพัฒนาอาคารสถานที่ให้มีเพียงพอ 2) การจัดหางบประมาณให้เพียงพอต่อการขยายขนาด 3) การเปลี่ยนเป้าหมายการเรียนในสายอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่จากเดิมเคยเน้นในสายวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ให้เป็นด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์ 4) การปรับเปลี่ยนผู้อำนวยการ 5) ให้สิทธิครูในการเลือกสถาบันการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาค่าใช้จ่ายในการออกนอกระบบของโรงเรียนและต่อมาเมื่อเข้าสู่ระยะการเข้าสู่ความสำเร็จ โรงเรียนได้เลือกใช้กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์อีกครั้ง พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นแบบผู้ป้องกัน เพื่อรักษาเสถียรภาพของโรงเรียนผ่านการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนภายในและต่างประเทศ (ศนิชา ภาวโน, 2551)

## 2.2.9 สรุปสัมมนาเรื่องการผลิต การตลาด การแข่งขันของอุตสาหกรรมสื่อในยุคดิจิทัล

### 2.2.9.1 รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อสารมวลชนกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมยุคดิจิทัล

มานะ ตรีรยาภิวัฒน์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ผลักดันสื่อสาธารณะให้ทำการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารองค์การและกลยุทธ์ขององค์การขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันและดำเนินหน้าที่สื่อสาธารณะท่ามกลางการเดินหน้าเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างราบรื่น โดยผลการศึกษาพบว่า ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อและพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีสิทธิเลือกช่องทางในการเสพย์ข่าวสารที่หลากหลายขึ้นกว่าเดิมแล้วก็ตาม แต่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังคงมีความแข็งแกร่งและสามารถต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงข้างต้นได้เป็นอย่างดี จึงมีการเสนอให้ผู้บริหารพัฒนากลยุทธ์โดยพัฒนาผ่านรากฐานขององค์การเป็นหลัก (มานะ ตรีรยาภิวัฒน์, 2558) โดยมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 8 แสดงถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส



ที่มา: ดัดแปลงจาก มานะ ตริริยาภิวัฒน์, 2558

### 2.2.9.2 การศึกษารณัติตัวอย่างองค์กรสื่อสาธารณะในต่างประเทศ

**สกุลศรี ศรีสารคาม (2558)** ได้ผลการศึกษาคือ ทีวีสาธารณะในประเทศไทยและต่างประเทศนั้นต่างต้องเผชิญกับความท้าทายอันเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายเข้าสู่ยุคดิจิทัลไม่ต่างกัน ทำให้เกิดข้อเสนอในการปรับตัวต่อสภาวะดังกล่าวในหลายมิติ ดังนี้

**มิติที่ 1 ด้านคุณค่าของความเป็นสื่อสาธารณะ** องค์กรต้องผลิตเนื้อหาสาระที่สะท้อนความเป็นสื่อสาธารณะต่อประชาชนให้มากขึ้น ส่วนในด้านการบริหารนั้นต้องสนับสนุนให้มีความกระตือรือร้นในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรให้มีทิศทางที่สะท้อนความเป็นสื่อสาธารณะมากขึ้นและให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับปฏิบัติการในการทบทวนและนำเอาคุณค่าของสื่อสาธารณะมาปรับเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างจริงจังขึ้น

**มิติที่ 2 ด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการ** ต้องดำเนินการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับการเข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะที่แบนลงหรือยุบรวมบางสำนักกลง เพื่อลดความซ้ำซ้อนในงาน อีกทั้งต้องเริ่มดำเนินการจัดโครงการการผลิตแบบ genre-based production



ด้วย เพื่อให้ฝ่ายผลิตมีความคล่องตัว เป็นอิสระในการทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้นและช่วยลดต้นทุนในองค์การอันช่วยให้สามารถพัฒนารายการใหม่หรือสื่อใหม่ๆได้เพิ่มมากขึ้น

**มติที่ 3 ด้านการจัดการรายได้** การนำรายการคุณภาพขององค์การออกจำหน่ายในต่างประเทศหรือสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายต่างๆเพื่อจัดหารายได้เพิ่มเติมมากขึ้น

**มติที่ 4 ด้านการตลาดและกลุ่มผู้ชม** กำหนดตลาด ทิศทางการดำเนินงาน เป้าหมายขององค์การให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น รวมถึงต้องพัฒนาช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์การที่หลากหลายด้วย นอกจากนี้ ในด้านกลยุทธ์มีการข้อเสนอว่า สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสควรกำหนดจุดยืนความเป็นสื่อสาธารณะของตนเองให้ชัดเจน พร้อมทั้งต้องสร้างเอกลักษณ์ที่สะท้อนถึงความมุ่งหวังหลักขององค์การคือ การผลักดันให้เกิด Active Citizenship หรือให้พลเมืองมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างจริงจัง (สกุลศรี ศรีสารคาม, 2558)

#### 2.2.10 ปัจจัยเศรษฐกิจการเมืองของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย

**อิสริยะ ไพรีพ่ายฤทธิ์ (2556)** โดยผลการศึกษาพบว่า จากการเปลี่ยนแปลงระบบคลื่นความถี่ระบบใหม่จากเดิมคือระบบแอนะล็อก (Analogue) ให้เป็นระบบคลื่นความถี่ที่มีคุณภาพและคมชัดมากขึ้นคือ ระบบดิจิทัล (Digital) ตามนโยบายการจัดสรรคลื่นความถี่ทีวีดิจิทัลของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) นั้น เป็นการช่วยเปิดโอกาสให้กลุ่มทุนหน้าใหม่เข้ามาร่วมดำเนินธุรกิจโทรทัศน์มากขึ้น พร้อมทั้งยังช่วยทำลายการผูกขาดที่เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานานในกิจการสื่อโทรทัศน์ อันสามารถวิเคราะห์ได้ 2 มิติด้วยกัน คือ

**มิติด้านเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย** จากการรวบรวมข้อมูลความนิยมของประชาชนที่มีต่อสถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆ ที่เก็บรวบรวมโดยบริษัท เอจีบี นิลเส็น มีเดีย รีเสิร์ชนั้น พบว่า สื่อโทรทัศน์เป็นสื่อที่ได้รับความนิยมจากประชาชนมากกว่าสื่ออื่นๆ เนื่องจากสามารถเข้าถึงประชาชนคิดเป็นร้อยละ 98 อีกทั้งยังเป็นสื่อที่ได้รับรายได้จากโฆษณาคิดเป็นร้อยละ 58 ของเงินในอุตสาหกรรมโฆษณารวมด้วย นอกจากนี้ ในด้านการแข่งขันของสื่อโทรทัศน์ระบบฟรีทีวีนั้น พบว่าช่องที่ได้รับความนิยมสูงสุดมีด้วยกัน 2 ช่องคือ สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 รองลงมาคือ สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 สถานีโทรทัศน์ช่อง 5 ต่อมาคือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสและสุดท้ายคือสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 ตามลำดับ ดังนั้น เมื่อมีการเปิดประมูลคลื่นความถี่ระบบดิจิทัลขึ้น จะทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างสื่อโทรทัศน์สูงขึ้นและภาคเอกชนต่างๆจะเข้ามีส่วนร่วมธุรกิจสื่อโทรทัศน์มากขึ้น เพื่อครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดและลดการผูกขาดของสื่อกระแสหลักเดิมด้วย

**มิติด้านการเมืองในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย** พบว่าอุตสาหกรรมโทรทัศน์ของประเทศไทย มีการใช้ความสัมพันธ์ทางอำนาจการเมืองเป็นระยะเวลายาวนาน ทั้งในเชิงโครงสร้างและสถาบันทางการเมืองในรูปแบบลักษณะการเข้าครอบครองสัมปทานคลื่นความถี่หรือการผูกขาดและกีดกันการทำธุรกิจในรูปแบบเดียวกัน ซึ่งทำให้สื่อโทรทัศน์กระแสหลักในรูปแบบของฟรีทีวีนั้นต่างใช้อำนาจทางการเมืองแฝงในการแสวงหาผลประโยชน์ทางธุรกิจอยู่เสมอ อาทิ สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ที่มีการบริหารงานโดยบริษัท บีอีซีวีร์ล จำกัด (มหาชน) ผู้ซึ่งได้รับการจัดสรรสัมปทานคลื่นความถี่จากองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย หรือ อ.ส.ม.ท. ทั้งนี้ สืบเนื่องจากสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 นั้นมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในการบริหารองค์การคือ ตระกูลมาลินนท์ที่มีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 51.03 ส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ถูกตั้งข้อสังเกตว่ามีการใช้ความสัมพันธ์ทางการเมืองเข้าควบคุมรายได้จากการต่ออายุสัมปทานที่ไม่ตรงตามความเป็นจริงเข้ามาเกี่ยวข้อง ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้น ถึงแม้จะได้ประดิษฐ์สร้างอัตลักษณ์ที่สะท้อนถึงความเป็นสื่อสาธารณะอย่างชัดเจนแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากความเกี่ยวเนื่องในการการรับช่วงต่อบริหารงานจากสถานีโทรทัศน์เดิมที่มีบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นผู้บริหารเดิมและมีความเกี่ยวข้องในทางการเมืองอย่างชัดเจนนั้นได้ทำให้พนักงานในองค์การและประชาชนจำนวนมากเกิดความไม่พอใจและมีความเคลือบแคลงใจถึงความโปร่งใสที่มีต่อขั้วการเมืองใดขั้วการเมืองหนึ่งอย่างชัดเจน เป็นต้น (อิสริยะ ไพรีพ่ายฤทธิ์, 2556)

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

ในงานวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์กรของทีวีสาธารณะ ศึกษากรณี สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในครั้งนี้นั้น ผู้วิจัยได้แบ่ง กระบวนการในการศึกษาวิจัยออกเป็น 4 หัวข้อใหญ่ด้วยกัน ดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบวิธีวิจัย
- 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบวิธีการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้นั้น ผู้วิจัยได้เลือกใช้รูปแบบวิธีในการวิจัยคือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เนื่องจากเป็นวิธีการศึกษาที่สามารถรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการทราบได้ ครบถ้วนมากที่สุดและไม่มีการจำกัดขอบเขตของทัศนะ มุมมองความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์หรือ ปรากฏการณ์ต่างๆที่มีอิทธิพลต่อองค์กรในแต่ละระยะของวงจรชีวิตองค์กรได้อย่างหลากหลาย โดย ไม่เป็นการตีกรอบทางความคิด ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยกัน 2 วิธีคือ การศึกษา จากเอกสาร (Documentary Study) ร่วมกับการใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

#### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในส่วนของการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้นั้น เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงมีการเลือกใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย 2 ประเภทด้วยกันคือ

1. **เก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้นั้นได้มีการมุ่งเน้น ข้อมูลเชิงเอกสาร (Documentary Data) จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิเป็นหลัก อัน ประกอบด้วย กฎหมายการจัดตั้ง รายงานผลประกอบการและการปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละ องค์กร ข่าวสารย้อนหลังของแต่ละองค์กร บทสัมภาษณ์ของผู้บริหารที่ปรากฏตามสื่อ ต่างๆ รวมทั้งจากหนังสือที่มีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญขององค์กร เอกสารวิชาการหรือ งานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษาขององค์กร เป็นต้น

2. **เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยคำนึงถึงผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Informants) ผ่านการเลือกผู้บริหารระดับสูงที่มีความเกี่ยวเนื่องในแต่ละองค์การและเป็นผู้ที่รับรู้ถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและแนวทางการบริหารงานขององค์การเป็นอย่างดี โดยข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญในส่วนนี้นั้นจะประกอบด้วย ประเด็นเรื่องพัฒนาการของแต่ละองค์การตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์การ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่แต่ละองค์การเผชิญ รวมถึงแนวทางการบริหารงานของแต่ละองค์การด้วย (กิติพัฒน์ นนทปัทมะดุลย์, 2554)

### 3.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ทั้งนี้ในการวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 5 ท่าน ดังต่อไปนี้

1. อดีตผู้ช่วยผู้จัดการด้านข่าวและที่ปรึกษากิจการผู้ชำนาญการใหญ่สถานีโทรทัศน์ไอทีวี และอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
2. อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวี
3. อดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไอทีวี
4. อดีตคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวนโยบายชั่วคราวสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
5. ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท คือ การศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผ่านการทบทวนเอกสารวิชาการ งานวิจัยต่างๆ และข่าวสารย้อนหลังตั้งแต่ก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปัจจุบันด้วย รวมถึงยังเลือกใช้การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) กล่าวคือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงของสถานีโทรทัศน์ทั้ง 3 องค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้นและเสริมมาให้กลุ่มตัวอย่างที่สามารถแสดงมุมมองและข้อคิดเห็นที่มีต่อประเด็นคำถามได้อย่างเต็มที่ โดยมีประเด็นคำถามต่อไปนี้

1. ที่มาและการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมาจากแนวความคิด วัตถุประสงค์และเจตนารมณ์อย่างไร
2. ในมุมมองของท่าน ภายหลังจากมีการดำเนินงานขององค์การอย่างเป็นทางการแล้ว เจตนารมณ์หรือวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นมีการบิดเบือนไปหรือไม่ อย่างไร
3. การบริหารจัดการองค์การตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบันหรือในวันสุดท้ายของการดำเนินงาน แต่ละองค์การมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการที่สำคัญอย่างไรหรือในช่วงใด
4. สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมีกลยุทธ์หรือแผนการดำเนินงานอย่างไรและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
5. สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมีนโยบายในการบริหารองค์การและรูปแบบโครงสร้างองค์การอย่างไรและมีการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานในด้านนี้อย่างไร
6. ในมุมมองของท่าน สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นประสบกับปัญหาในการดำเนินงานหรือไม่และมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร
7. ในมุมมองของท่าน สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นประสบกับปัญหาจากปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือไม่และมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร
8. ในมุมมองของท่าน อุปสรรคปัญหาใดที่ทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีต้องปิดตัวลงและปัจจัยใดเป็นทำทลายสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลเชิงเอกสาร (Documentary Study) อาทิ แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์ในแต่ละองค์การ บทสัมภาษณ์ของผู้บริหารที่ปรากฏในหนังสือบันทึกเหตุการณ์และข่าวสารย้อนหลัง ข่าวสารย้อนหลังที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เป็นต้น เพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์การโดยสังเขปแล้ว ผู้วิจัยจึงจะเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิจนครบถ้วนก่อนจะนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 ส่วนมาศึกษาวิเคราะห์ระยะช่วงวัยที่องค์การดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์การตามแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes ต่อไป

## บทที่ 4

### พัฒนาการประวัติความเป็นมาของทีวีสาธารณะ

สืบเนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้นั้นมุ่งศึกษาวิเคราะห์ระยะช่วงวัยบนวงจรชีวิตต่องค์การของทีวีสาธารณะ อันทำให้ผู้วิจัยเห็นควรว่าในการแสวงหาคำตอบนั้นจำเป็นต้องอาศัยการศึกษาการเคลื่อนตัวของพัฒนาการในการบริหารองค์การ ลำดับเหตุการณ์ที่สำคัญ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในด้านการบริหารของทีวีสาธารณะประกอบการวิเคราะห์ในครั้งนี้ด้วย ฉะนั้นแล้ว ในบทนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมข้อมูลพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของทีวีสาธารณะตั้งแต่ก้าวแรกของการเป็นทีวีเสรีในนามของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีผ่านการเติบโตใหญ่และเผชิญกับความเสื่อมถอยจนถูกเปลี่ยนผ่านจากทีวีเสรีเชิงพาณิชย์ไปสู่ทีวีเสรีภายใต้การกำกับดูแลของรัฐที่มีชื่อว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวีก่อนจะเผชิญกับความเสื่อมถอยอีกครั้งจนนำมาสู่การถูกแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะ ภายใต้ชื่อ องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพแห่งประเทศไทยหรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปัจจุบัน รวมระยะเวลากว่า 22 ปี (พ.ศ.2538-2560) ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้จำแนกการศึกษาออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน ได้แก่

4.1 พัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของทีวีสาธารณะ

4.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านในแต่ละระยะช่วงวัยของทีวีสาธารณะ

4.3 สรุปพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของทีวีสาธารณะ

#### 4.1 พัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของทีวีสาธารณะ

จากการรวบรวมข้อมูลพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของทีวีสาธารณะนั้น ผู้วิจัยได้ทำการจำแนกข้อมูลออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ 1) พัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี 2) พัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี และ 3) พัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ทั้งนี้ ในแต่ละส่วนจะกล่าวถึงพัฒนาการแต่ละองค์การในแต่ละมิติตามกรอบแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตต่องค์การของ Ichak Adizes เป็นหลัก อันประกอบด้วย 1) มิติด้านเจตนารมณ์ 2) มิติด้านโครงสร้างองค์การและการบริหารงาน 3) มิติด้านนโยบายการบริหารงาน 4) มิติด้านกลยุทธ์ในการบริหารงาน 5) มิติการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) มิติด้านการจัดสรรรายได้ขององค์การ 7) มิติด้านผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การ 8) มิติด้านการขยายตัวและการพัฒนาองค์การ และ 9) มิติด้านผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์การ โดยมีการรวบรวมข้อมูลดังนี้

#### 4.1.1 พัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี

##### 4.1.1.1 มิติด้านเจตนารมณ์

ในอดีตกิจการสื่อวิทยุและโทรทัศน์นั้น ถือได้ว่าเป็นกลุ่มธุรกิจที่อยู่ภายใต้การควบคุมโดยรัฐหรือหน่วยงานของรัฐทั้งสิ้น อันเป็นเหตุให้เมื่อเกิดเหตุการณ์ความรุนแรงหรือเกี่ยวโยงกับการปฏิบัติงานของภาครัฐขึ้น สื่อวิทยุหรือโทรทัศน์เหล่านี้ก็จะทำหน้าที่พิทักษ์ปกป้องภาครัฐด้วยการนำเสนอข้อเท็จจริง ข้อมูลข่าวสารต่อประชาชนเพียงด้านเดียวหรือบิดเบี้ยวไปจากความเป็นจริง โดยปรากฏชัดในเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ พ.ศ.2535 เมื่อรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกสุจินดา คราประยูร ถูกต่อต้านอย่างหนักจากการรวมตัวกันของกลุ่มพลังประชาธิปไตย นักวิชาการ นักศึกษา ซึ่งมีจำนวนมหาศาล อันเป็นเหตุให้ในเวลาต่อมา รัฐบาลได้เข้าปราบปรามและคร่าชีวิตกลุ่มผู้ชุมนุมไปเป็นจำนวนมาก ในขณะที่ความหวังเพียงหนึ่งเดียวที่เป็นที่พึ่งแก่ประชาชนในการรับรู้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างสื่อโทรทัศน์ วิทยุ รวมถึงหนังสือพิมพ์กลับยินยอมที่จะถูกควบคุมการทำงานและบีบบังคับให้นำเสนอข้อเท็จจริงในลักษณะเข้าข้างการดำเนินงานของรัฐบาลด้วย

ซึ่งจากเหตุการณ์นองเลือดข้างต้นถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้เกิดแรงกระเพื่อมของข้อเรียกร้องจากประชาชนจำนวนมากให้ทำการปฏิรูปสื่ออย่างจริงจังขึ้นผนวกกับประเทศไทย ณ ขณะนั้นอยู่ในห้วงรัฐประหารด้วยอันเป็นการจุดประกายให้นายอานันท์ ปันยารชุน ซึ่งเป็นรัฐบาลชั่วคราวได้เล็งเห็นว่าช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะหยิบยกข้อเรียกร้องจากประชาชนมาก่อร่างสร้างสื่อตามความมุ่งหวังของประชาชนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการก่อกำเนิดทีวีเสรีแห่งแรกของประเทศไทยขึ้นพร้อมกันกับวางรากฐานของทีวีเสรีแห่งนี้ โดยมีเจตนารมณ์คือ มุ่งหวังให้สถานีโทรทัศน์เสรีแห่งนี้เป็นอีกหนึ่งทางเลือกใหม่ให้แก่ประชาชนที่จะได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน ทันเหตุการณ์ อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนกิจการวิทยุโทรทัศน์ให้ดำเนินงานในรูปแบบของบริษัทมหาชนด้วย (มลลนา นาคมนิ, 2546) นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญยิ่งคือ การมุ่งหวังให้ทีวีเสรีแห่งใหม่นี้สามารถจัดตั้งปัญหาการถูกรบงำของสื่อโดยรัฐ อีกทั้งยังปราศจากการแทรกแซงของภาครัฐและกลุ่มทุนธุรกิจหรือภาคเอกชนด้วย

“เพราะว่าพวกวิทยุโทรทัศน์ในขณะนั้นถูกรัฐบาลควบคุมกำกับ รัฐบาลเป็นเจ้าของโดยตรง พอเหตุการณ์พฤษภาทมิฬจบไปแล้วก็มีเสียงเรียกร้องว่าถึงเวลาแล้วที่ประเทศไทยจำเป็นต้องมีสถานีโทรทัศน์ที่อิสระในการรายงานข้อมูลข่าวสารในการแชร์ความคิดเห็น ต่อมารัฐบาลเลยดำเนินการให้ประชาชนออกกฎหมายในการทำให้เกิดทีวีเสรีแห่งแรกของประเทศไทยขึ้นมาและเป็นที่มาของไอทีวี ส่วนตัวแล้วไอทีวีในช่วงเวลาสั้นๆที่ไอทีวีเป็นสถานีโทรทัศน์เสรี มันก็ได้ทำหน้าที่ในการรายงาน

ข่าวสารตรวจสอบผู้มีอำนาจตรวจสอบกลุ่มผลประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาไม่ต้อง  
เกรงกลัวอำนาจรัฐ เพราะไม่ได้ขึ้นกับอำนาจรัฐ”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการ  
สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2560)

ทั้งนี้ รัฐบาลนายอานันท์ ปันยารชุนจึงได้มีการจัดให้มีการประมูลคลื่นความถี่ระบบยูเอชเอฟ (UHF – Ultra High Frequency) ซึ่งเป็นระบบคลื่นความถี่ระบบใหม่นี้ขึ้น โดยมอบหมายให้ สำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) เป็นผู้ดำเนินการพร้อมกับแต่งตั้งให้นายมิชัย วีระไวทยะ เป็นผู้กำกับดูแลการเปิดสัมปทานคลื่นความถี่สถานีโทรทัศน์ช่องใหม่ (ดุสิต ศิริวรรณ, 2547) โดยมีการกำหนดเงื่อนไขที่สำคัญ (Term Of References : TOR) ในสัญญาสัมปทาน ดังต่อไปนี้

#### 1. มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์แห่งใหม่ ต้องประกอบด้วย

- เป็นนิติบุคคลไม่น้อยกว่า 10 บริษัทและแต่ละบริษัทต้องถือหุ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วและนิติบุคคลแต่ละบริษัทต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารกับนิติบุคคลอื่นหรือจะถือหุ้นในนิติบุคคลอื่นที่ร่วมหุ้นเกินร้อยละ 15 ไม่ได้
- มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรกไม่ต่ำกว่า 250 ล้านบาท โดยเรียกชำระจากผู้ถือหุ้นร้อยละ 25 ตั้งแต่แรกเริ่มและมีข้อผูกพันเรียกชำระทุนให้ครบจำนวนก่อนเปิดดำเนินการ ทั้งนี้ ต้องไม่ช้ากว่า 2 ปีนับจากวันที่ได้รับอนุญาต นอกจากนี้แล้ว บริษัทจะต้องมีนิติบุคคลที่ร่วมถือหุ้นอย่างน้อย 3 รายที่มีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการจัดทำหรือจัดหารายการโทรทัศน์ไม่น้อยกว่า 1 ปีด้วย
- บริษัทที่เป็นคู่สัญญาจะต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรที่ดำเนินการหรือมีวัตถุประสงค์ทางการเมือง องค์กรทางศาสนาหรือลัทธิหรือองค์กรเอกชนเพื่อสาธารณประโยชน์
- หลังเข้าดำเนินการแล้วต้องดำเนินการกระจายหุ้นเป็นบริษัทมหาชนและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลา 6 ปี และอัตราส่วนของหุ้นที่เสนอขายต่อประชาชน ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของหุ้นเพิ่มทุนใหม่ทั้งหมดและอัตราส่วนของหุ้นที่ขายให้ประชาชนห้ามสูงกว่า 1.25 เท่าของราคาหุ้นที่ขายให้ผู้ถือหุ้นเดิม

#### 2. รูปแบบรายการต้องมีความแตกต่างจากสถานีโทรทัศน์เดิมที่มีอยู่โดยกำหนดให้มีประเภทรายการ คือ



- รายการข่าว สารคดีและสาระประโยชน์ ต้องรวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของช่วงเวลา 19.00 น. - 21.30 น. (Prime Time)
  - รายการบันเทิงร้อยละ 30 ทั้งนี้ มีการระบุว่าขอเปลี่ยนแปลงรูปแบบภายหลังมิได้
3. ผลตอบแทนแก่รัฐนั้นแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ เงินขั้นต่ำที่ต้องจ่าย, เงินส่วนแบ่งรายได้และผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น เงินทุนการศึกษา เงินบริจาค ฯลฯ โดยผลตอบแทนขั้นต่ำที่ต้องจ่ายให้รัฐมีกำหนดไว้ดังนี้
- ปีที่ 1-2                      ได้รับการยกเว้น เพราะเป็นช่วงการติดตั้งและเตรียมการเรื่องเทคนิค
- ปีที่ 3                        ขั้นต่ำเป็นเงิน 200 ล้านบาท
- ปีที่ 4                        ขั้นต่ำเป็นเงิน 300 ล้านบาท
- ปีที่ 5-30                    ขั้นต่ำเป็นเงินปีละ 400 ล้านบาทจนถึงสิ้นสุดสัมปทาน
4. สัมปทานมีระยะเวลาดำเนินการ 30 ปี โดยจะเริ่มแพร่ภาพได้ภายใน 5 ปี นับตั้งแต่วันที่มิคำสั่งอนุมัติ
5. เทคนิคการส่งสัญญาณต้องใช้มาตรฐาน G/PAL ในย่านความถี่ 510 MHz-790 MHz ใช้หมายเลขช่องความถี่ระหว่าง 26-60 ในเครื่องรับโทรทัศน์ใช้กำลังส่งต่ำสุดไม่น้อยกว่า 150 กิโลวัตต์และสูงสุดไม่เกิน 1,000 กิโลวัตต์ อันเป็นลักษณะของย่านความถี่สูงยิ่ง (Ultra High Frequency) และต้องจัดตั้งสถานีเครือข่ายใน 38 จังหวัด คือ
- |                    |                       |          |                 |
|--------------------|-----------------------|----------|-----------------|
| กรุงเทพมหานคร      | กาญจนบุรี             | ระยอง    | ลพบุรี          |
| ปราจีนบุรี         | ตราดหรือจันทบุรี      | ตาก      | ประจวบคีรีขันธ์ |
| นครสวรรค์          | พิษณุโลก              | ลำปาง    | แพร่            |
| เชียงใหม่หรือลำพูน | แม่ฮ่องสอน            | เชียงราย | เพชรบูรณ์       |
| น่าน               | นครราชสีมา            | ชัยภูมิ  | ขอนแก่น         |
| มุกดาหาร           | อุดรธานีหรือหนองคาย   | ร้อยเอ็ด | เลย             |
| อุบลราชธานี        | สุรินทร์หรือบุรีรัมย์ | ชุมพร    | สุราษฎร์ธานี    |
| สกลนครหรือนครพนม   | ระนอง                 | สงขลา    | นครศรีธรรมราช   |
| ตรัง               | ภูเก็ต                | สตูล     | ยะลา            |

ทั้งนี้ มีการกำหนดให้มีแผนดำเนินงานส่งสัญญาณโทรทัศน์ครอบคลุมประชากรทั่วประเทศไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 ภายในระยะเวลา 7 ปี (มลลนา นาคมณี, 2546)

ถึงแม้ว่าเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาสัมปทานในการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์จะมีความเข้มงวดเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม การจัดประมูลคลื่นความถี่ในครั้งนั้นก็มีผู้สนใจเข้าร่วมประมูลสัมปทานคลื่นความถี่เพื่อจัดตั้งสถานีโทรทัศน์เสรีแห่งใหม่นี้จำนวนหลายรายและหลายสายงานด้วยกัน อันประกอบด้วย 5 กลุ่มผู้ประมูล ดังตารางแสดงกลุ่มผู้เข้าร่วมประมูลคลื่นความถี่ต่อไปนี้

#### ตารางที่ 2 แสดงกลุ่มผู้เข้าร่วมประมูลคลื่นความถี่ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ในปีพ.ศ.2538

กลุ่มผู้ประมูล	รายชื่อกลุ่มบริษัทที่เข้าร่วมประมูลโดยสังเขป			
กลุ่มที่ 1 กลุ่มไทยพลับพลิกเทเลวิชั่น (16 ราย)	บริษัทแปซิฟิก	บริษัทสามารถ	บริษัทมติชน	บริษัทในเครือเนชั่น
กลุ่มที่ 2 กลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่น (12 ราย)	ธนาคารไทยพาณิชย์	บริษัทเดลินิวส์	บริษัทกันตนา	บริษัทสหคินิมา
กลุ่มที่ 3 กลุ่มบางกอกบรอดคาสต์ติ้งคอร์ปอเรชั่น (11 ราย)	บริษัทเทเลคอมไฮลด์ดิ้ง	บริษัทมีเดียออฟมีเดียส์	เครือธนาคารกสิกรไทย	-
กลุ่มที่ 4 กลุ่มเอนเนอร์จี้บรอดคาสต์ติ้งแอนด์คอมมิวนิเคชั่น (13 ราย)	บริษัทบางกอกเอนเตอร์เทนเมนต์	บริษัทไทยรัฐ	บริษัทจีเอฟ	-
กลุ่มที่ 5 ยูนิเวอร์แซลบรอดคาสต์ติ้ง (13 ราย)	บริษัทยูนิเวอร์แซลบรอดคาสต์ติ้ง	บริษัทวัชร	บริษัทสยามบรอดคาสต์ติ้ง (เครือวิบูลย์)	บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง

ที่มา: เพียรฤดี ธีรพรสกุล, 2547

ทั้งนี้ กลุ่มที่มีคะแนนนำในการประมูลมี 2 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นที่เสนอผลตอบแทนแก่รัฐสูงสุดปีละ 1,000 ล้านบาท ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งคือ กลุ่มผู้ผลิตรายการ ซึ่งประกอบด้วย บริษัทในเครือเนชั่น บริษัทแปซิฟิก อินเทอร์เน็ตคอมมิวนิเคชั่น จำกัด บริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) และบริษัท สามารถ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่เสนอตัวเงินค่าตอบแทนแก่รัฐเพียง 500 ล้านบาทต่อปี ซึ่งน้อยกว่ากลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่น จึงทำให้ในการประมูลครั้งนั้นกลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นเป็นผู้ชนะและได้ครอบครองคลื่นความถี่นี้ไปในที่สุด (เทพชัย หย่อง, 2550)

โดยหลังจากที่ได้รับสัมปทานคลื่นความถี่แล้ว กลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่น ซึ่งนำโดยธนาคารไทยพาณิชย์จึงได้เข้าจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท สยามอินโฟเทนเมนท์ จำกัดอย่างเป็นทางการเพื่อลงนามในสัญญาสัมปทานวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2538 ทั้งนี้ จากการประมูลข้างต้นเป็นผลให้บริษัท สยามอินโฟเทนเมนท์ จำกัดมีภาระผูกพันต่อสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) ในการชำระค่าตอบแทนสัมปทานในอัตราที่ระบุไว้ในสัญญาสัมปทานเป็นร้อยละของรายได้ทั้งหมดของบริษัทหรือ

มีจำนวนเงินขั้นต่ำทั้งสิ้น 25,200 ล้านบาทตลอดอายุสัมปทาน 30 ปี ทั้งนี้ ในช่วงแรกของการก่อตั้ง สถานีโทรทัศน์แห่งนี้ขึ้นนั้น สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีผู้ถือหุ้นรวมทั้งสิ้น 13 รายด้วยกัน ดังตารางต่อไป

ตารางที่ 3 แสดงรายชื่อผู้ถือหุ้นในบริษัท สยามอินโฟเทคเมนท์ จำกัดในช่วงก่อตั้ง จำนวน 13 ราย

รายชื่อผู้ถือหุ้นในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงก่อตั้ง
1.บริษัท สยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่น
2.บริษัท ออนไลน์นิวส์ จำกัด (ไอเอ็นเอ็น)
3.บริษัท สหวิริยา โอเอ โฮลดิ้ง จำกัด
4.บริษัท บรอดแคสต์ติ้ง เน็ทเวอร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด
5.บริษัท นิววิสต้า โฮลดิ้ง จำกัด
6.บริษัท ดอกเบ๊ยะ จำกัด
7.บริษัท แสงเอ็นเตอร์ไพรส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด
8.บริษัท กันตนา กรุ๊ป จำกัด
9.บริษัท เดอะใจแอนท์ กรุ๊ปจำกัด
10.บริษัท บอร์น ออฟเปอร์เรชั่น จำกัด
11.บริษัท อีจีวี จำกัด
12.บริษัท มีเดีย เทคโนโลยี แอสซิสแทนท์ส จำกัด
13.บริษัท ธนาวิ คอนซัลติง จำกัด

ที่มา: เพียรฤดี ธีรพรสกุล, 2547

จากการที่สถานีโทรทัศน์แห่งนี้มีจำนวนผู้ถือหุ้นจำนวนมากผนวกกับจำนวนผู้ถือหุ้นยังมีจำนวนใกล้เคียงกัน อันทำให้ไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดมีอำนาจสิทธิขาดเหนือผู้ถือหุ้นคนอื่นได้ ส่งผลให้ตลอดเส้นทางในการก่อสร้างองค์การที่เต็มไปด้วยเจตนาธรรมณ์ในการเป็นสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีที่ให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันเหตุการณ์ เป็นกลางและเป็นอิสระปราศจากการครอบงำจากภาครัฐและภาคเอกชนนั้นต้องผ่านอุปสรรคความขัดแย้งทางด้านฐานคิดระหว่างผู้บริหารในหลายครั้งด้วยกัน อันมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารบางรายที่ยังมีความไม่เชื่อมั่นว่าสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีแห่งนี้จะเกิดขึ้นได้จริงหรือสามารถสร้างรายได้และความนิยมแก่ประชาชนได้ ซึ่งทำให้ฐานคิดของผู้บริหารที่มีต่อสถานีโทรทัศน์ทีวีเสรีนั้นแตกต่างกันออกไป กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ท่ามกลางกลุ่มผู้บริหารเกิดมีความแตกแยกระหว่างชุดความคิดหลัก 2 ชุดคือ ฐานคิดหนึ่งนำโดยผู้บริหารจากบริษัท สยามทีวีแอนด์คอม

มิวนิคชั้น จำกัด<sup>1</sup> ซึ่งมีฐานคิดในการบริหารงานอย่างนักธุรกิจที่มุ่งหวังตัวเงินเป็นสำคัญและมีความเชื่อที่ยังลึกภายในว่าแนวความคิดในการสรรสร้างสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีอย่างแท้จริงนั้นเป็นเพียงมายาคติและองค์การไม่สามารถเติบโตได้ หากยึดแนวทางการดำเนินงานตามเจตนารมณ์ขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารกลุ่มนี้จึงพยายามหาทางออกให้กับองค์การ เพื่อจัดหาช่องทางสร้างรายได้และผลกำไรในทุกทิศทาง ซึ่งตรงกันข้ามกับกลุ่มผู้บริหารอีกด้านหนึ่งคือ กลุ่มผู้บริหารที่มีแกนนำคือ บริษัทในเครือเนชั่น ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการผลิตอย่างสิ้นเชิง เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารกลุ่มนี้นั้นได้เน้นย้ำถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างผลงานเพื่อให้ได้คุณภาพตามเจตนารมณ์อย่างเข้มงวด

ทั้งนี้ จากมุมมองแนวคิดและวิธีการทำงานที่มีความแตกต่างกันอย่างมากของกลุ่มผู้บริหารนั้นได้ส่งผลให้องค์การส่อเค้าลางความขัดแย้งท่ามกลางกลุ่มผู้ถือหุ้นในองค์การในหลายครั้งด้วยกัน ตั้งแต่ก่อตั้งองค์การ ดังจะเห็นได้ชัดจากการที่กลุ่มผู้บริหารจากบริษัทสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่น จำกัดได้มีความพยายามปลุกปั่นองค์การให้ไปทำตามความมุ่งหวังของฝ่ายตน กล่าวคือ เป็นสถานีโทรทัศน์ตามความต้องการของตลาดและมีการเติบโตทางรายได้สูง รวมถึงสามารถดึงดูดลูกค้าที่เป็นกลุ่มผู้ลงทุนสนใจลงโฆษณาที่ทางสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้ได้ในจำนวนมากจึงได้ริเริ่มทาบทามนายไตรภพ ลิมปพัทธ์เข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการสถานี เพื่อหยาบยืมชื่อเสียงด้านรายการบันเทิงและวาไรตี้ในการดึงดูดความสนใจจากประชาชนและเป็นการสร้างภาพจำให้กับสถานีโทรทัศน์เกิดใหม่แห่งนี้ อีกทั้งยังมุ่งหวังว่าการดำเนินการข้างต้นนั้นจะสามารถทำให้องค์การเปลี่ยนทิศทางไปจากเจตนารมณ์เดิมภายใต้การกำกับดูแลของนายไตรภพ ลิมปพัทธ์ด้วย อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวนั้นกลับไม่สามารถโน้มน้าวผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นให้เห็นพ้องด้วยได้ เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นยังคงมีความเชื่อมั่นเป็นอย่างมากว่าเจตนารมณ์เดิมในการเป็นทีวีที่เปิดกว้างด้านข้อมูลข่าวสารนั้นสามารถดึงดูดความนิยมของประชาชนได้ไม่ต่างกับทีวีเชิงพาณิชย์กระแสหลักอื่นๆ

“อดีตผู้ถือหุ้นคนหนึ่งเปิดเผยให้ผมฟังและอ้างว่าเป็นตัวอย่างของการบริหารงานที่ขาดความโปร่งใสที่ทำให้บริษัทของเขาตัดสินใจถอนตัวออกไปจากไอทีวีในฐานะผู้ถือหุ้นหรือการกล่าวเสริมว่า “ผมบอกต่อให้ตัดรายการทั้งหมดที่มีอยู่ ทั้งช่อง 3 และช่อง 5 ซึ่งรวมถึงรายการทไวไลท์โชว์รวมแล้ว 5 รายการ ซึ่งมียอดขายปีละ 200 ล้านบาท ผมเจรจาซื้อทั้งหมด 160 ล้านบาท ผมไม่ได้ซื้อบริษัท แต่ผมซื้อผลตอบแทนที่จะเข้ามาในปีต่อไป เรียกว่าซื้อฟอร์เวิร์ดเหมือนกับการซื้อน้ำมัน”

<sup>1</sup> ชื่อบริษัทเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีก่อนที่จะมีการจดทะเบียนเป็นบริษัทนิติบุคคลในนาม บริษัท สยามอินโฟเทคนเมนท์ จำกัด

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, ความตอนหนึ่งในหนังสืออวสานไอทีวี, หน้า 203)

หรือแม้แต่ในช่วงแรกของการก่อตั้งองค์การนั้นมีการถกเถียงถึงนโยบายข่าวและผังรายการข่าวในที่ประชุม โดยผู้บริหารฝ่ายหนึ่งคือ นายไตรภพ ลิมปพัทธ์ ซึ่งถูกวางตัวให้เป็นผู้ดำเนินการสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในขณะนั้นได้เสนอให้ฝ่ายข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจัดทำรายการข่าวในลักษณะของ News Rating<sup>2</sup> และสั่งการให้จัดทำรายการลักษณะดังกล่าวลงในผังรายการ อย่างไรก็ตาม ผู้อำนวยการฝ่ายข่าว ณ ตอนนั้นคือ นายเทพชัย หย่องและพนักงานกลับเห็นต่างออกไปเนื่องจากมองว่าการนำเสนอด้วยรูปแบบข้างต้นเป็นการเน้นความเป็นเกมส์โชว์มากเกินไปมุมมองที่ว่าการจัดทำรายการข่าวให้น่าสนใจนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับความสนุกสนานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น อีกทั้งการจัดทำรายการข้างต้นยังไม่ได้สร้างความแตกต่างอะไรจากการอ่านข่าวตามหน้าหนังสือพิมพ์ด้วย ซึ่งทำให้นายเทพชัย หย่องตัดสินใจไม่ปฏิบัติตาม ซึ่งจากการกระทำดังกล่าวได้สร้างความไม่พอใจต่อนายไตรภพ ลิมปพัทธ์เป็นอย่างมาก จนในที่สุด เมื่อไม่สามารถหาข้อสรุปเพื่อแสวงหาแนวความคิดที่ลงตัวได้ส่งผลให้นายไตรภพ ลิมปพัทธ์ได้ตัดสินใจหันหลังให้กับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานีก่อนการเริ่มดำเนินการอย่างเป็นทางการในเวลาต่อมาทันที (เทพชัย หย่อง, 2550)

“ ข้อสรุปที่ผมได้จากการประชุมหลายรอบกับผู้บริหารของสยามอินโฟเทคนิก ทำให้ผมไม่สบายใจนัก ค่อนข้างชัดเจนว่า ความเป็นสถานีข่าว เป็นเพียงฉากบังหน้าเท่านั้นและเดอะเนชั่นถูกดึงเข้ามาเพียงช่วยเสริมให้ฉากดูสวยงามขึ้น ลึกลงแล้วคุณไตรภพและผู้ถือหุ้นคนอื่นๆ เชื่อว่าสถานีโทรทัศน์ช่องนี้จะอยู่ได้และขายได้ก็ด้วยรายการบันเทิงเท่านั้น”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, ความตอนหนึ่งในหนังสืออวสานไอทีวี, หน้า 75)

จากเหตุการณ์ข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามของผู้บริหารส่วนหนึ่งที่ต้องการเบี่ยงเบนเจตนาขององค์การตามฐานคิดของฝ่ายตน พร้อมทั้งตอกย้ำให้เห็นถึงความมุงหวังในการแสวงหาผลประโยชน์ของผู้บริหารฝ่ายนั้นยังมิได้ถูกลบเลือนหายไป อีกทั้งยังคงกรุ่นอยู่ภายในการบริหารงานขององค์การในช่วงเตรียมการและเป็นหนึ่งในอุปสรรคสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์การ

<sup>2</sup> เป็นแนวคิดในการจัดทำรายการข่าวรูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะเป็นแบบกึ่งวาไรตี้เกมส์โชว์ผ่านการจัดอันดับของข่าวต่างๆที่เสนอในหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับในแต่ละวัน

ในระยะแรกอย่างมาก จนทำให้นายสุทธิชัย หยุ่น ผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นซึ่งเริ่มสัมผัสและตระหนักได้ถึงภัยคุกคามของปัญหาดังกล่าวได้จัดทำจดหมายขอความร่วมมือและทำความเข้าใจถึงแนวทางและทิศทางการดำเนินงานต่อผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ.2538 ขึ้น โดยเนื้อความในจดหมายกล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อันสืบเนื่องมาจากผู้ถือหุ้นหลายรายที่ยังมีความไม่ชัดเจนและการมีฐานคิดในการประกอบกิจการที่กระจัดกระจาย นอกจากนี้ในเนื้อความของจดหมายยังมีการขอความร่วมมือจากผู้บริหารในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างจริงจังเสียก่อนจะลงมือดำเนินการใดๆ ทุกครั้ง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานที่ผู้บริหารทุกคนต่างเห็นพ้องต้องกันและนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ถ่ายทอดลงไปสู่พนักงานในองค์กรในทุกสายงานและในทุกตำแหน่งงานรวมถึงผู้บริหารเองด้วย

พร้อมกันนี้ยังได้หยิบยกประเด็นเรื่องความไม่เชื่อมั่นในเจตนารมณ์และความต้องการในการบิดเบือนเจตนารมณ์ขององค์กรให้เป็นไปในลักษณะเดียวกันกับสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่และสร้างความไม่ลงรอยกันของผู้บริหารแต่ละฝ่ายขึ้นมาร่วมกันหาทางออกก่อนที่องค์กรจะถูกก่อตัวอย่างผิดรูปผิดร่างหรืออาจจะร้ายแรงถึงขั้นตายลงก่อนที่จะถือกำเนิดขึ้น

“...เราคงไม่ต้องการให้ไอทีวีเป็นเพียงสถานีทีวีอีกแห่งหนึ่งของประเทศที่ทำอะไรเหมือนกันและเราคงไม่ต้องการให้พนักงานที่จะต้องมียุทธศาสตร์คนในแผนกต่างๆ ได้ยืนแนวทางที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกันจากระดับบริหาร ถ้ายังมีประโยคหลุดออกมาว่า ‘ข่าวจะขายออกหรือ?’ หรือ ‘คนดูทีวีเขาต้องการความบันเทิงเรจรมย์มากกว่า’ ก็แสดงว่าเรายังเดินคนละทางหรือเชื่อกันคนละอย่างซึ่งจะทำให้โอกาสที่ ITV จะเกิดได้นั้นมีอันต้องเป็นหมันไปทันที...”

(เนื้อความตอนหนึ่งในจดหมายขอความร่วมมือและทำความเข้าใจถึงแนวทางการดำเนินงานต่อผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีของนายสุทธิชัย หยุ่น, **ความตอนหนึ่งในหนังสืออวสานไอทีวี**, หน้า 76)

แม้ว่าการทำความเข้าใจร่วมกันในครั้งนั้นของผู้บริหารจะทำให้ภาพการดำเนินงานตามเจตนารมณ์ในการเป็นสถานีข่าวเสรีในนาม สถานีโทรทัศน์ไอทีวีปรากฏชัดแจ้งขึ้นผ่านรายการต่างๆ ที่บ่งบอกถึงอัตลักษณ์ขององค์กรและเริ่มเป็นที่นิยมในฐานะสื่อที่เป็นที่พึ่งของประชาชนผ่านการรายงานข่าวและสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะเจาะลึกจนเป็นที่ยอมรับ อาทิ รายการถอดรหัส รายการย้อนรอย เป็นต้น แต่เมื่อองค์กรก่อตัวมาได้สักระยะหนึ่งกลับต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจจำนวนมาก ไม่เว้นแม้แต่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ได้รับผลพวงจนประสบปัญหาภาวะ

ขาดทุนอย่างหนักไปด้วยผนวกกับองค์การต้องแบกรับภาระค่าตอบแทนสัมปทานคลื่นความถี่แก่รัฐในมูลค่ามหาศาลซึ่งใกล้กำหนดเวลาชำระเงินในงวดแรกแล้ว อีกทั้ง ผู้บริหารองค์การ อาทิจ ธานาคารไทยพาณิชย์ซึ่งมีธุรกิจใครือจำนวนมากที่มีความมุ่งหวังที่จะประคับประคองธุรกิจหลักของตนให้สามารถเอาตัวรอดในสภาวะเศรษฐกิจที่ฝืดชืด ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งรับผิดชอบในการดูแลด้านการเงินขององค์การนั้นได้จุดประกายในการคิดหาทางออกให้กับองค์การอีกครั้งโดยการเข้าจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหลายวิธีด้วยกัน เริ่มตั้งแต่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและโครงสร้างอัตรากำลังใหม่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายการบริหารงานขององค์การ และที่สำคัญยิ่งคือความพยายามในการผลักดันให้มีการแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานในเรื่องการจำกัดการโอนหุ้น อันเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของข้อกำหนดเงื่อนไขสัญญาสัมปทานฉบับนี้ขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นเวลาเดียวกันกับที่ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ได้พยายามกรุยทางเพื่อให้องค์การมีเงื่อนไขที่สอดคล้องกับความพยายามดังกล่าวด้วยการริเริ่มดำเนินการแปรสภาพองค์การให้เป็นบริษัทมหาชนภายใต้ชื่อ บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ขึ้น เพื่อเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยเร็วที่สุด ทั้งนี้ จากความพยายามข้างต้นส่งผลให้ปีพ.ศ. 2543 คณะรัฐมนตรีในรัฐบาลนายชวน หลีกภัย ได้มีมติเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2543 อนุมัติให้มีการแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานให้เป็นไปตามที่บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ได้ร้องขอ รวมทั้งยังอนุมัติให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) สามารถขยายระยะเวลาชำระค่าตอบแทนงวดแรกออกไปตามคำร้องขอด้วย (เพียรฤดี ธีรพรสกุล, 2547)

มิเพียงเท่านั้น ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ยังได้ทำการบิดเบือนเจตนารมณ์ขององค์การอีกครั้งหนึ่งผ่านการริเริ่มสรรหาช่องทางในการหลบเลี่ยงเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาสัมปทานที่กำหนดให้องค์การต้องนำเสนอข่าวสารและสาระต่อบันเทิงในสัดส่วน 70 : 30 ผ่านการพยายามสอดแทรกเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของข่าวสารให้มาอยู่ในรูปของความบันเทิงเพิ่มขึ้นอันส่งผลให้วิธีการดำเนินงานและการนำเสนอรายการต่างๆขององค์การที่ถูกส่งผ่านมาทางฝ่ายผู้บริหารเริ่มผิดแปลกไปจากเจตนารมณ์เดิมขององค์การและแสดงออกอย่างชัดเจนผ่านรูปแบบรายการต่างๆขององค์การที่เปลี่ยนไปในรูปของการเข้าแข่งชิงรายการถ่ายทอดสดจากสถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆด้วยวิธีการตัดทอนราคาให้ถูกลง เพื่อให้ได้มาซึ่งการเป็นตัวแทนถ่ายทอดรายการสดที่มีผู้ชมจำนวนมากอันเป็นการเพิ่มพูนรายได้ให้กับองค์การที่เริ่มปรากฏมากขึ้นเรื่อยๆทางหน้าจอของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี อาทิ การถ่ายทอดสดรายการเพลงลูกทุ่ง การประกวดนางงาม งานประเพณีท้องถิ่น ภาพยนตร์ชุดต่างประเทศ รายการเพลงต่างๆ เป็นต้น ซึ่งจากการดำเนินการดังกล่าวนี้ยังก่อให้เกิดแรงกระเพื่อมแห่งความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารฝ่ายบริหารและฝ่ายผลิตอีกครั้งหนึ่งด้วย

“คุณจุลจิตต์เปิดเผยในการให้สัมภาษณ์นิตยสารฉบับหนึ่งว่า ถึงแม้สัญญาสัมปทานจะกำหนดไว้ว่า ร้อยละ 70 ของรายการของไอทีวีต้องเป็นข่าวที่เหลือเป็นบันเทิง แต่เราสามารถแปลง 20% ใน 70% ให้สาระบันเทิงในข่าวได้”

(ความตอนหนึ่งในหนังสืออวสานไอทีวี, หน้า 78)

“กลยุทธ์แผนงานก็คือ ทำทุกอย่างที่ทำได้เพื่อให้คนมาดู ตักบาตรเทโว แข่งเรือยาว ประกวดมิสทิฟฟานี มวยปล้ำ มวยปล้ำก็แย่งเข้ามา ประกวดนางสาวไทย ผมก็ทำไปแย่งช่องอื่นเข้ามา”

(อดีตผู้บริหารผู้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี, สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2560)

“จากการเป็นสถานีข่าวที่เสนอแต่สิ่งที่มีสาระ ไอทีวีค่อยๆ เขยิบเข้าไปใกล้ความเป็นสถานีโทรทัศน์ที่มุ่งแต่หารายได้มากขึ้น (การถ่ายทอดสดทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเพลงลูกทุ่ง การประกวดนางงามทุกระดับชั้น งานประเพณีท้องถิ่นหรือแม้แต่การตัดริบบิ้นเปิดงานเข้ามาแทนที่รายการข่าวหรือรายการที่มีสาระ หนังสือปุ่น หนังสือพิมพ์ แม้แต่เกมส์โชว์และรายการมิวสิกวิดีโอก็รุกเข้ามาบนจอไอทีวี) ข้ออ้างของฝ่ายการตลาดก็คือ ถึงแม้รายการข่าวของไอทีวีจะดีแค่ไหนก็ไม่สามารถดึงโฆษณาจากลูกค้าและเอเยนซีโฆษณาได้มากกว่าที่เป็นอยู่ ข้ออ้างของฝ่ายรายการก็คือ การผลิตรายการบันเทิงดีๆ ต้องใช้เงินลงทุนสูงไม่คุ้มกับรายได้โฆษณา เพราะฉะนั้นการถ่ายทอดสดการแสดงเพลงลูกทุ่งหรือประกวดนางงามและการซื้อหนังสือปุ่นหรือหนังสือพิมพ์มาขายเป็นทางออกที่คุ้มค่ากว่า”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, ความตอนหนึ่งในหนังสืออวสานไอทีวี, หน้า 244)

“จนกระทั่งเกิดความแตกแยกถึงขั้นผู้บริหาร ต้องออกไปก็มี ยุคนั้นก็มีคุณสุภาพไปก่อนเพื่อนเลย ส่วนคุณศรันธกรก็ยังอยู่ยังพยายามลดสัดส่วนของข่าวด้วยการพยายามเอารายการเข้ามาก็ต่อสู้กันจนถึงจุดนั้นว่า ไม่ได้ ช่วงเวลาข่าวคุณจะทำรายการไม่ได้และถึงแม้คุณจะทำรายการ แต่คนข่าวต้องทำเองนะ ไม่ใช่คุณไปเอารายการจากที่อื่นมา ทำเป็นเหมือนรายการบันเทิงแฝงแล้วก็มาอ้างว่าเป็นสาระ”



(อดีตพนักงานฝ่ายข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตกบฏไอทีวี, บท

สัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 135)

จนกระทั่งในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2543 สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ขึ้นจากการที่ผู้บริหารได้ดำเนินการขอปรับเปลี่ยนสัดส่วนผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของสัญญาสัมปทานคลื่นความถี่เกิดขึ้น เพื่อเปิดทางให้ผู้ถือหุ้นรายใหม่อย่างบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้เข้ามาถือหุ้นในบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) พร้อมกับเดินหน้าเข้าซื้อหุ้นจากผู้ถือหุ้นรายอื่นๆในองค์การในเวลาต่อมาจนหนุนเสริมให้บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่อย่างเต็มตัวและมีอำนาจบริหารเบ็ดเสร็จเด็ดขาดเหนือผู้บริหารรายอื่นในทันที พร้อมทั้งบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ยังได้ส่งตัวแทนผู้บริหารเข้าบริหารบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) และเปลี่ยนโฉมหน้าการบริหารงานของบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) หลายประการในเวลาต่อมา (กมล กมลตระกูล, ม.ป.ป.-a)

อย่างไรก็ตาม เมื่อกลับมาพิจารณาในมิติของสถานการณ์ภายในองค์การแล้วนั้นจะพบว่า องค์การกลับเต็มไปด้วยความขัดแย้งที่เริ่มก่อตัวขึ้น ภายหลังจากที่องค์การได้ทำการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานข้างต้นผ่านกระแสข่าวลือแพร่สะพัดจำนวนมากเกี่ยวกับผู้ถือหุ้นรายใหม่ขององค์การ กล่าวคือ บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นอดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ผู้ซึ่งมีความเกี่ยวข้องทางการเมืองจากการลงสมัครเลือกตั้งที่กำลังจะมาถึง ณ ขณะนั้น อันเป็นเหตุให้สถานีโทรทัศน์เสรีแห่งนี้เกิดการเคลื่อนไหวภายในของผู้บริหารและพนักงานฝ่ายข่าวขององค์การเกิดขึ้น อาทิ การเริ่มประชุมและจัดทำร่างแถลงการณ์ของฝ่ายข่าวเพื่อเคลื่อนไหวคัดค้านการเข้ามาของผู้ถือหุ้นรายใหม่ กล่าวคือ บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งทำให้ฝ่ายบริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ได้ดำเนินการจัดการกับแกนนำและพนักงานที่ทำการเคลื่อนไหวด้วยการออกคำสั่งโยกย้ายแกนนำการเคลื่อนไหวในขณะนั้น คือ นายเทพชัย หยอง ไปดำรงตำแหน่งหน้าที่อื่นในองค์การเพื่อมิให้สามารถปลุกกระดมพนักงานคนอื่นๆ รวมถึงทำการจัดตั้งคณะกรรมการสอบสวนกลุ่มพนักงานฝ่ายข่าวที่ร่วมเคลื่อนไหวขึ้น พร้อมทั้งยังออกคำสั่งห้ามการออกมาเคลื่อนไหวใดๆของพนักงานในองค์การอย่างเด็ดขาดด้วย เป็นต้น จากการดำเนินการและมาตรการข้างต้นได้ทำให้ผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นและพนักงานที่ร่วมบุกเบิกองค์การในช่วงแรกนั้นต่างถอนตัวออกจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่เข้าร่วมสร้างขึ้นมาในที่สุด

อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งและการเคลื่อนไหวของพนักงานข่าวในองค์การยังคงประทุขึ้นอย่างต่อเนื่องจากความพยายามแทรกแซงการปฏิบัติงานของพนักงานข่าวของผู้บริหารมาโดยตลอด อันส่งผลให้ผู้อำนวยการฝ่ายข่าวขององค์การตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่หลายครั้ง เนื่องจากไม่สามารถทนแรงกดดันจากการถูกแทรกแซงการทำงานได้และยังเป็นการตอกย้ำ

ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเจตนาธรรมอย่างแท้จริงที่เกิดขึ้นในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอย่างเป็นทางการและเป็นเหตุให้ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารองค์การและพนักงานประทุขึ้นอีกครั้งหนึ่ง โดยมีแกนนำ การเคลื่อนไหว ณ ขณะนั้นคือ นายจิระ ห่องสำเร็จ บรรณาธิการบริหารฝ่ายข่าวที่ได้จัดทำแถลงการณ์ คัดค้านการแทรกแซงของผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ขึ้นและทำให้ในที่สุด นายจิระ ห่องสำเร็จได้ตัดสินใจลาออกในที่สุด (สุวรรณ อุยานันท์, 2544)

นอกจากนี้ยังรวมถึงความพยายามของผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีแนวความคิดที่จะผลักดันและสร้างการเติบโตขององค์การ พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาทางการเงินของ องค์การด้วยการเสาะหาช่องทางจัดการรายได้ให้กับองค์การมากขึ้นผ่านการดำเนินการยื่นคำร้อง ต่อคณะอนุญาโตตุลาการเพื่อปรับเปลี่ยนสัดส่วนรูปแบบรายการจากข่าวสาร สารประโยชน์ต่อ รูปแบบรายการบันเทิง 70:30 ให้เหลือเพียงสัดส่วน 50:50 เพื่อให้ผู้บริหารสามารถจัดหาและสรร สร้างรายการบันเทิงรวมถึงสามารถผลิตเพิ่มช่องทางบริการที่หลากหลายแก่องค์การมากขึ้น อีกทั้งยัง หนุนเสริมให้องค์การสามารถลงทุนเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยต่างๆเพื่อดึงดูดใจผู้ชมอันเป็นที่มา ของแหล่งรายได้ขององค์การให้มากขึ้นในเวลาเดียวกันด้วย

ซึ่งทำให้ต่อมา เมื่อคณะอนุญาโตตุลาการได้อนุมัติให้องค์การสามารถแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนด ของสัญญาสัมปทานดังกล่าวและเป็นผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกพลิกโฉมการดำเนินงานอย่างเป็นทางการขึ้น ทั้งในด้านของรูปแบบรายการ อัตลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ล้วนแล้วแต่เป็น แสดงออกถึงการหันหลังให้กับเจตนาธรรมแรกเริ่มขององค์การ จนเรียกได้ว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวี ที่วี เสรี ซึ่งเคยได้รับการยกย่องให้เป็นสื่อที่เป็นที่พึ่งของประชาชนนั้นเริ่มเลือนหายไปจนกลายเป็นภาพ ความร้อนแรง ทันสมัยและเต็มไปด้วยความบันเทิงเพื่อเอาใจกลุ่มผู้ชมเป้าหมายกลุ่มใหม่ กล่าวคือ กลุ่มคนรุ่นใหม่ ผู้หญิงและแม่บ้าน เป็นต้น เข้ามาแทนที่ภาพลักษณ์เดิมขององค์การและสอดคล้องกับ ปรัชญาการทำงานใหม่อันมีชื่อเรียกว่า Speed and Spice พร้อมกันนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงสโลแกน ใหม่ที่สอดคล้องกับสัดส่วนของรูปแบบรายการบันเทิงที่มากขึ้นด้วยสโลแกน ไอทีวี ความสุขของทุกคน ในครอบครัวหรือไอทีวี ไม้ดูไม่ได้แล้ว จากการเปลี่ยนแปลงเจตนาธรรมในครั้งนั้นได้ลบเลือนภาพจำ และประดิษฐ์สร้างภาพใหม่ โดยคงเหลือไว้เพียงแต่ความมุ่งมั่นต่อสัดส่วนความนิยมของผู้ชมที่ไต่ ระดับสูงขึ้นและดึงดูดรายได้จากผู้ลงทุนโฆษณาให้เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ("วิจารณ์ "ITV SPEED & SPICE เร็วจนตามไม่ทัน และเผ็ดจนอยากได้น้ำล้าง", 2546)

“มันก็ชัดเจนว่า 1) เขาบิดเบือนสื่อเสรีอย่างไอทีวีไป เพราะฉะนั้นความ น่าเชื่อถือที่ไอทีวีมีอย่างมากมาย พอเป็นที่ไอทีวีมันก็ลดลงอย่างมากและก็การที่เขา ไม่ทำหน้าที่ตรวจสอบอำนาจรัฐและไปทางตรงข้ามดันมีภาพลักษณ์ว่าเชียร์หรือเป็น

ส่วนหนึ่งของอำนาจรัฐในขณะนั้นก็ทำให้ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือก็หายไป ตรงนี้มันเป็นจุดสำคัญมาก”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2560)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารภายใต้ปีกของกลุ่มทุนธุรกิจอย่างธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นั้นนอกจากจะไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นในสายตาของพนักงานในองค์กรและประชาชนผู้ชมรายการให้รับรู้ถึงความเป็นอิสระและเป็นกลางอันเป็นเจตนารมณ์ขององค์กรได้แล้ว ยังผลักดันให้สถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีอย่างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ครั้งหนึ่งเคยเป็นที่พึ่งแก่ประชาชนนั้นถูกตั้งข้อสังเกตจากพนักงานในองค์กรและประชาชนอยู่บ่อยครั้งถึงความเอนเอียงในการนำเสนอข่าวอยู่เสมอและทำลายความเชื่อมั่นในเจตนารมณ์ขององค์กรจนหมดสิ้น ถึงแม้เจตนารมณ์ดั้งเดิมขององค์กรจะยังคงถูกกล่าวอ้างถึงในการดำเนินงานของผู้บริหารและพนักงานอยู่บ่อยครั้ง แต่อย่างไรก็ตาม กลับพบว่าเจตนารมณ์เดิมนั้นกลับมิได้เข้มข้นและแรงกล้าดังเช่นในอดีต อีกทั้งยังเป็นเพียงมายาคติที่ใช้ในการต่อรองหรือเรียกร้องขององค์กรอยู่เสมอด้วย

#### 4.1.1.2 มิติด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน

สืบเนื่องจากเจตนารมณ์ในการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอยู่บนพื้นฐานของความมุ่งหวังที่จะสร้างทีวีเสรีที่มีความเป็นอิสระ ปราศจากการแทรกแซงหรือครอบงำโดยกลุ่มธุรกิจเอกชนและภาครัฐ อันเป็นเหตุให้สถานีโทรทัศน์แห่งนี้ถูกกำหนดเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งในสัญญาสัมปทานคือ ผู้ที่ได้รับสัมปทานจะสามารถถือหุ้นในองค์กรได้ไม่น้อยกว่า 10 รายและผู้ถือหุ้นแต่ละรายนั้นสามารถถือหุ้นได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน ทั้งนี้ เพื่อเป็นหลักประกันมิให้ผู้ถือหุ้นรายหนึ่งรายใดเข้ามามีอำนาจเหนือหรือครอบงำการบริหารหรือการดำเนินงานขององค์กรได้ จึงได้มีการจัดให้มีการประมูลคลื่นความถี่ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ขึ้น โดยมีผู้สนใจเข้าร่วมประมูลสัมปทานคลื่นความถี่เพื่อจัดตั้งสถานีโทรทัศน์เสรีนี้จำนวนมาก ทั้งนี้ในการประมูลคลื่นในครั้งนั้น กลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นได้เป็นผู้ชนะและครอบครองคลื่นความถี่นี้ไป (เทพชัย หย่อง, 2550) เมื่อได้รับสัมปทานคลื่นความถี่แล้วได้ทำให้ผู้บริหารจากกลุ่มธนาคารไทยพาณิชย์ได้ดำเนินการตามเงื่อนไขข้อกำหนดข้างต้นของสัญญาสัมปทานด้วยการทาบทามกลุ่มผู้ประมูลรายอื่น เพื่อจัดตั้งสถานีโทรทัศน์แห่งนี้ขึ้น โดยในระยะแรกนั้นสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีผู้ถือหุ้นรวมทั้งสิ้น 13 รายด้วยกัน

ท่ามกลางผู้ถือหุ้นจำนวนหลายรายและแต่ละรายต่างมีความมุ่งหวัง ฐานคิดและทิศทางการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไปได้ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นบ่อยครั้งในองค์กรและส่งผลให้ผู้ถือหุ้น

บางราย อาทิ กลุ่มบริษัทตงฮั่ว เครือข่ายสารวัฏจักรและกลุ่มบริษัทดอกเบี๋ยได้ถอนตัวออกไป อันทำให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งเป็นโต้โพลหลักในการบริหารองค์การต้องเข้าแสวงหาผู้ถือหุ้นรายใหม่เข้ามาเสริมทัพบริหารแทนผู้ถือหุ้นรายเดิมที่ถอนตัวไป เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาสัมปทาน ดังนั้นจึงทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีระยะแรกนั้นมีโครงสร้างผู้ถือหุ้นพร้อมทั้งสัดส่วนร้อยละการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นที่สมบูรณ์ในปีพ.ศ.2540 ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แสดงโครงสร้างผู้ถือหุ้นและสัดส่วนร้อยละการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นปีพ.ศ.2540

ลำดับ	รายนามบริษัท	ร้อยละ
1	สยามทีวี แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด (ธนาคารไทยพาณิชย์)	10.0
2	ออนไลน์ นิวส์ จำกัด (ไอเอ็นเอ็น)	7.5
3	สหวิริยา โอเอ	7.5
4	บรอดคาสติ้ง เน็ทเวิร์ค ไทยแลนด์ จำกัด	7.5
5	นิวิสต้า โฮลดิ้ง จำกัด	7.5
6	เดอะเนชั่น จำกัด	10.0
7	แสง อินเตอร์ไพร์ส คอร์ปอเรชั่น จำกัด	10.0
8	กันตนา จำกัด	7.5
9	เดอะใจแอนด์ กรุ๊ป จำกัด	7.5
10	อีจิว จำกัด	7.5
11	ทีวี ครีเอชั่น จำกัด (เจเอสแอล)	5.0
12	มีเดีย เทคโนโลยี แอสซิแดนท์ จำกัด	7.5
13	สยาม ไอทีวี จำกัด	5.0

ที่มา: เพียรฤดี ธีรพรสกุล อ้างถึงใน “จุดสลับไอทีวี ทีวีเสรี” (IT WEEK 17-23 กุมภาพันธ์ 2540 : 30)

อย่างไรก็ตาม ต่อมาภายหลังจากที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเผชิญกับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งในปีพ.ศ.2540 ได้ทำให้มีผู้ถือหุ้นขององค์การจำนวนหลายรายถอนตัวออกไป อันเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทในเครือเนชั่นเข้าซื้อหุ้นจากผู้ถือหุ้นที่ถอนตัวออกไปส่งผลให้ธนาคารไทยพาณิชย์กลายเป็นผู้ถือหุ้นที่มีจำนวนหุ้นมากที่สุดในสัดส่วนร้อยละ 42.25 เช่นเดียวกับบริษัทในเครือเนชั่นที่ได้เข้าซื้อหุ้นจากบริษัท ชัยศิริิน โฮลดิ้ง จำกัดซึ่งทำให้บริษัทในเครือเนชั่นมีจำนวนหุ้นในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในสัดส่วนร้อยละ 18.125 และถือได้ว่าบริษัทในเครือเนชั่นมีจำนวนหุ้นมากเป็นอันดับสองรองจากธนาคารไทยพาณิชย์ ดังตารางที่ 5 ต่อไปนี้

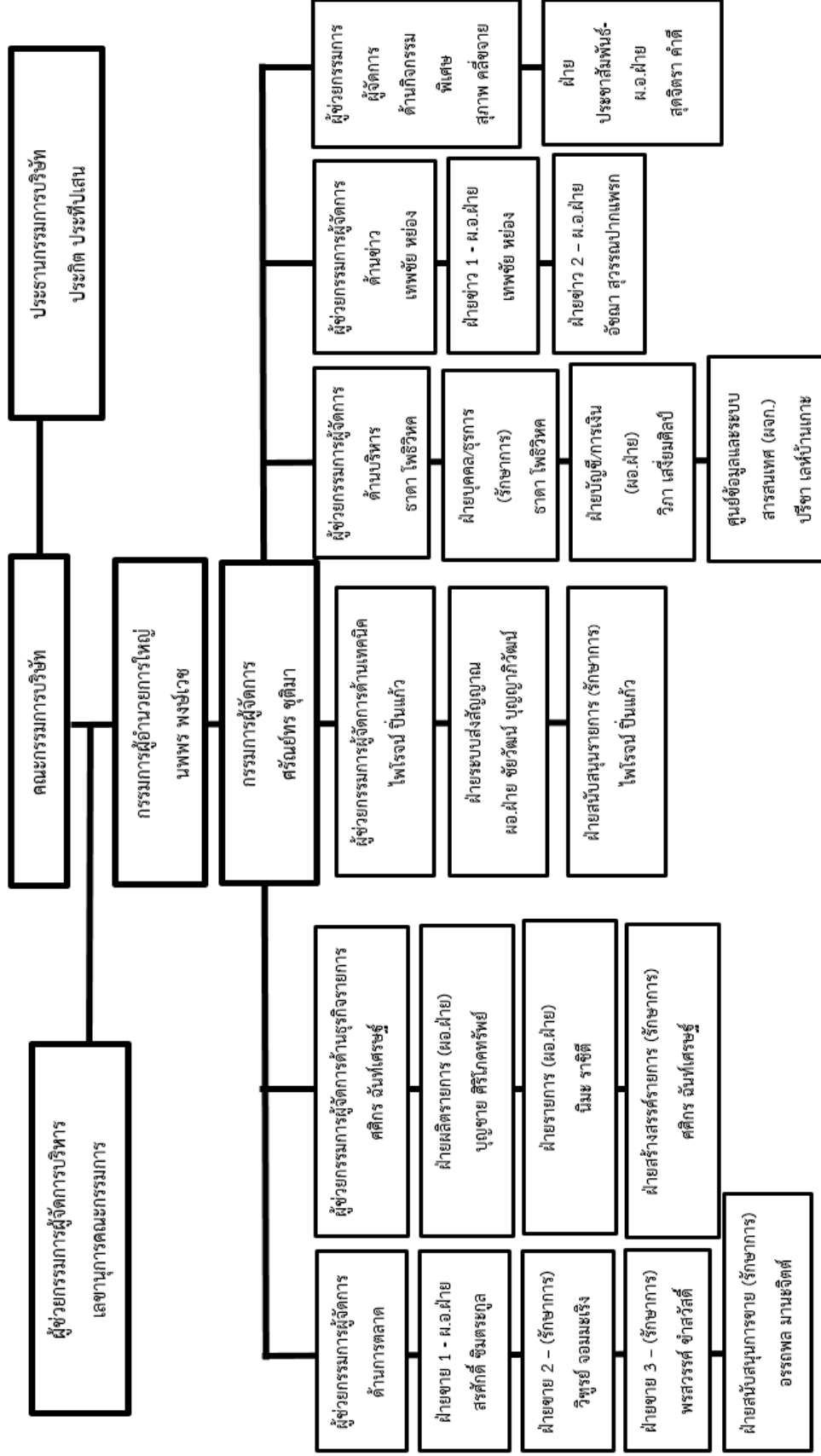
ตารางที่ 5 แสดงรายนามผู้ถือหุ้นไอทีวี ณ วันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2542

บริษัท	จำนวนหุ้น	ร้อยละ	เจ้าของ
สยามมีเดีย แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น	9,500,000	9.5	ธนาคารไทยพาณิชย์
ออนไลน์ นิวส์	7,500,000	7.5	ธนาคารไทยพาณิชย์
นิววิสต์ โฮลดิ้ง	7,500,000	7.5	ธนาคารไทยพาณิชย์
มีเดีย เทคโนโลยี แอสซิแดนท์ จำกัด	7,500,000	7.75	ธนาคารไทยพาณิชย์
ธนาวิ คอนซัลแตนท์	100,000,000	10.0	ธนาคารไทยพาณิชย์
เนชั่นบรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น	100,000,000	10.0	เนชั่น
ชัยศิริ โฮลดิ้ง	8,125,000	8.125	เนชั่น
บรอดคาสติ้ง เน็ทเวิร์ค ประเทศไทย	7,500,000	7.5	อิทธิวัฒน์ เพียรเลิศ
แสงเอ็นเตอร์ไพรส์	100,000,000	10.0	เดลินิวส์
กันตนา กรุ๊ป	1,875,000	1.1875	กันตนา
เดอะใจแอนท์ กรุ๊ป	100,000,000	10.0	นพพร พงษ์เวช
อีจิว ลิมิเต็ด	1,875,000	1.875	ศิริ กาญจนพาสน์
ทีวีศรีเอช	5,000,000	5.0	เจเอสแอล
บางกอกยูไนเต็ดสเปเชียลตี้	3,375,000	3.375	กิตติ โรจน์ชลาสีทธิ์

ที่มา: เพียรฤดี ชีรพรสกุล, 2547

ทั้งนี้ หากพิจารณาในช่วงแรกของการก่อตั้งองค์การจะพบว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ออกแบบโครงสร้างองค์การโดยแบ่งแยกการดำเนินงานระหว่างสายการผลิตและสายการบริหารอย่างชัดเจน กล่าวคือ กำหนดให้บริษัทในเครือเนชั่น ทำหน้าที่ดูแลด้านการผลิต อาทิ การวางแผนและบริหารด้านกลยุทธ์ นโยบายการผลิต รวมถึงการสรรหา คัดเลือกและฝึกฝนพัฒนาบุคลากรด้านข่าว เป็นต้น ในขณะที่ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์นั้น จะรับผิดชอบทำหน้าที่กำกับดูแลบริหารงานภาพรวมและบริหารจัดการด้านการเงินเป็นหลัก (เทพชัย หย่อง, 2550) ดังจะเห็นได้จากโครงสร้างองค์การของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในปีพ.ศ.2540 ที่ประกอบด้วยประธานกรรมการบริษัท ซึ่งจะดำรงตำแหน่งโดยตัวแทนผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ เนื่องจากมีสัดส่วนของหุ้นในองค์การมากเป็นอันดับหนึ่ง อีกทั้งยังเป็นตำแหน่งที่มีอำนาจสูงสุดในการทำหน้าที่วางแผนนโยบาย กำหนดทิศทางขององค์การร่วมกับคณะกรรมการบริหาร (บอร์ดบริหาร) ด้วย โดยทั้งนี้ คณะกรรมการบริหาร (บอร์ดบริหาร) จะรับเอานโยบายจากประธานกรรมการบริษัทมาแปลงเป็นแนวทางการดำเนินงานและนโยบาย รวมถึงกลยุทธ์แล้วจึงส่งต่อให้กับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และกรรมการผู้จัดการเพื่อกำกับดูแลและบริหารงานในแต่ละสายงานอย่างใกล้ชิดและเป็นไปในแนวทางเดียวกันอีกทอดหนึ่ง ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 9 แสดงโครงสร้างองค์การของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ปีพ.ศ.2540



ที่มา : บริษัท สยามอินโฟเทคเนเมนท์ จำกัด, 2540

จากการได้รับผลกระทบจากผลพวงจากพิษเศรษฐกิจในปีพ.ศ. 2540 นอกจากจะส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการถือหุ้นของผู้บริหารในองค์การแล้วยังส่งผลกระทบต่อองค์การซึ่งประสบกับปัญหาขาดทุนสะสมเรื้อรังผนวกกับใกล้ถึงกำหนดที่องค์การต้องชำระค่าตอบแทนสัมปทานแก่รัฐในงวดแรกด้วย จึงเป็นเหตุให้ในวันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ.2541 บริษัท สยามอินโฟเทคนเมนท์ จำกัดได้คิดหาทางออกต่อประเด็นปัญหาดังกล่าวด้วยการนำเอาบริษัท สยามอินโฟเทคนเมนท์ จำกัดเข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน จำกัดโดยเร็วที่สุด พร้อมทั้งยังได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็นบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหารองค์การส่วนหนึ่งนั้นได้มีความมุ่งหวังแฝงเร้นที่จะยื่นคำร้องขอแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานใน 2 ประเด็นหลักดังนี้ 1.ข้อกำหนดสัดส่วนผู้ถือหุ้นและ 2.การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนแก่รัฐในวันที่ 29 เมษายน พ.ศ.2542 (มลลนา นาคมณี, 2546)

จากความพยายามข้างต้นส่งผลให้การยื่นคำร้องในครั้งนั้นเป็นไปดังที่ผู้บริหารได้คาดการณ์ไว้ โดยในวันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ.2542 คณะกรรมการประสานงานการดำเนินการตามสัญญาความร่วมมือและดำเนินการสถานีวิทยุโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ได้พิจารณาจากเมื่อครั้งที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีอยู่ในสถานะเป็นบริษัทจำกัดได้ดำเนินการตามข้อตกลงในเรื่องของสัดส่วนผู้ถือหุ้นอย่างเคร่งครัดทุกประการมาโดยตลอด แต่เมื่อได้เข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) แล้วได้ทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินการตามข้อตกลงดังกล่าวได้อีกต่อไป เนื่องจากการขัดแย้งกับพระราชบัญญัติบริษัท มหาชน พ.ศ.2535 มาตรา 57 วรรคหนึ่ง อันมีใจความที่ว่า

“...บริษัทจะกำหนดข้อจำกัดใดๆ ในการโอนหุ้นมิได้ เว้นแต่ข้อจำกัดนั้นๆจะเป็นไปเพื่อรักษาสิทธิและผลประโยชน์ที่บริษัทพึงจะได้รับตามกฎหมายหรือเพื่อรักษาอัตราส่วนการถือหุ้นของคนไทยกับคนต่างด้าว...”

อีกทั้ง การนำเอาบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนั้นยังมีหลักเกณฑ์เงื่อนไขในการรับและเพิกถอนหลักทรัพย์จดทะเบียนไว้ในข้อกำหนดข้อที่ 4 (2) อันมีใจความตอนหนึ่งว่า

“หลักทรัพย์ที่จะยื่นขอเพื่อพิจารณาเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนนั้นต้องมีคุณสมบัติไม่มีข้อจำกัดในการโอนหลักทรัพย์ เว้นแต่ข้อจำกัดที่เป็นไปตามกฎหมายซึ่งไม่สอดคล้องกัน”

นอกจากนี้ หนึ่งในเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานข้อที่ 1.7 นั้นยังกำหนดให้องค์การต้องดำเนินการกระจายหุ้นให้แก่ประชาชนด้วย ซึ่งทำให้การจำกัดสัดส่วนผู้ถือหุ้นตามเดิมจึงไม่เหมาะสมต่อการดำเนินงานขององค์การอีกต่อไป

ด้วยเหตุนี้ คณะกรรมการประสานงานประสานงานการดำเนินงานตามสัญญาร่วมการงานและดำเนินการสถานีวิทยุโทรทัศน์ระบบ (UHF) จึงได้มีคำสั่งอนุมัติเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2543 ให้องค์การสามารถแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานในส่วนของสัดส่วนการถือครองหุ้นได้ (เพียรฤดี ธีรพรสกุล, 2547) ส่งผลให้ต่อมาในวันที่ 25 เมษายน พ.ศ.2543 บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) จึงได้ทำการแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานข้อ 1.2 ในประเด็นการจำกัดการโอนหุ้น โดยมีเนื้อความที่ได้รับการแก้ไขดังนี้

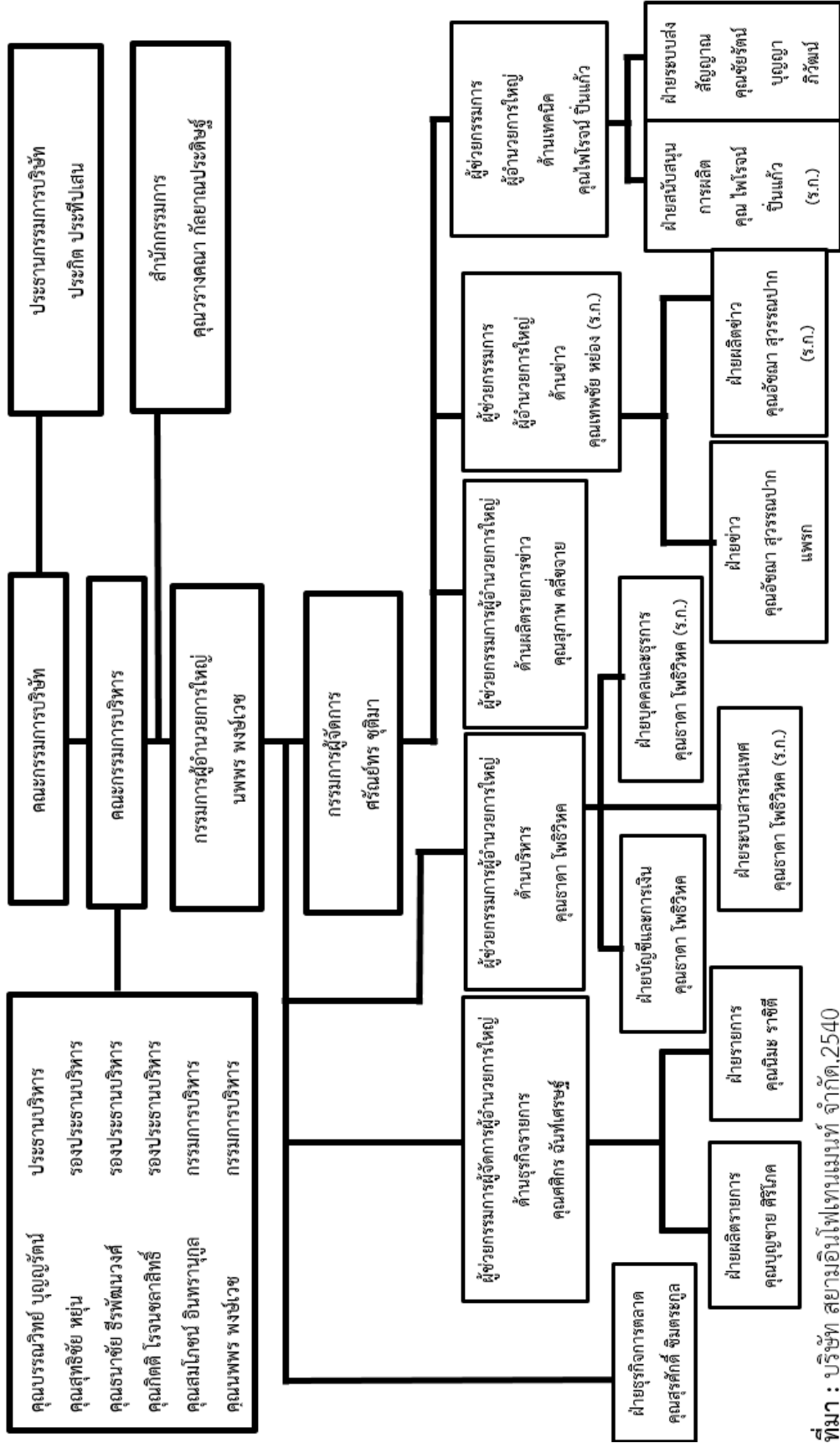
“ผู้เข้าร่วมจะต้องดำเนินการหรือจัดให้มีการดำเนินการควบคุมให้ผู้เข้าร่วมงานมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลที่เป็นบริษัท จำกัดหรือบริษัทมหาชน จำกัด ที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายและต้องมีบุคคลสัญชาติไทยหรือนิติบุคคลที่ไม่ใช่ต่างด้าวตามกฎหมาย ว่าด้วยการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว ถือหุ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 (เจ็ดสิบห้า) ของทุนจดทะเบียนตามรายละเอียดแนบ 1”

(เนื้อความในสัญญาสัมปทานที่มีการแก้ไข, หนังสือขุตรากรแห่ง ITV แฉผลประโยชน์เพื่อใคร?, หน้า 15)

นอกจากการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานข้างต้นแล้ว ในปีพ.ศ. 2542 บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ยังได้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่เพื่อแก้ไขปัญหาสถานการณ์ทางการเงินขององค์การอย่างเร่งด่วนผ่านการแต่งตั้งนายประกิต ประทีปเสน อธิการใหญ่จากธนาคารไทยพาณิชย์เข้ารับตำแหน่งประธานกรรมการบริหารบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) แทนนายไอฮาร ไชยประวัติ ประธานกรรมการบริหารบริษัทเดิม ทั้งนี้ นายประกิต ประทีปเสนได้เปลี่ยนแปลงการบริหารงานภายในองค์การหลายประการ เริ่มตั้งแต่การปรับโครงสร้างองค์การใหม่ โดยควบรวมอำนาจการบริหารทั้งหมดที่กระจายสู่คณะกรรมการบริหาร (บอร์ดบริหาร) กลับสู่คณะกรรมการบริษัท กล่าวคือ ผู้ถือหุ้นขององค์การทั้งหมดแทน พร้อมกันนี้ในฝ่ายต่างๆยังได้ให้อำนาจการบริหารมากขึ้น อาทิ ในฝ่ายข่าวจากเดิมที่ถูกรวมอำนาจการบริหารให้อยู่ภายใต้การบริหารงานของนายเทพชัย หย่องแต่เพียงผู้เดียวนั้นกลับถูกแบ่งอำนาจความรับผิดชอบมากขึ้นโดยแบ่งการบริหารออกเป็น 3 ส่วนคือ ภายใต้การกำกับดูแลของนายเทพชัย หย่อง นายสุภาพ คลีขจาย และนายอัชฌา สุวรรณปากแพรง (มลลนา นาคมนี, 2546) นอกจากนี้ยังได้ประกาศชุดถึงแผนนโยบายใหม่ที่ถูกคิดค้นขึ้นเพื่อพลิกฟื้นสถานการณ์ทางการเงินผ่านการปรับทิศทางการดำเนินงานใหม่โดยเน้นหนักในด้านบันเทิงมากขึ้น เพื่อเพิ่มผลประกอบการและดึงดูดกลุ่มผู้ลงทุนโฆษณาให้กับองค์การมากขึ้น ซึ่งทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีโครงสร้างองค์การใหม่ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 10 แสดงโครงสร้างองค์กรของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ปีพ.ศ.2542



ที่มา : บริษัท สยามอินโฟเทกเมเนจท์ จำกัด, 2540

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การข้างต้นนั้นได้สร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นและธนาคารไทยพาณิชย์ขึ้น สืบเนื่องจากโครงสร้างองค์การแบบใหม่นั้นได้ลดบทบาทความรับผิดชอบของบริษัทในเครือเนชั่นทุกช่องทาง อาทิ การยુบบอร์ดบริหารและการกระจายอำนาจการบริหารงานในฝ่ายข่าวที่แต่เดิมถูกควบคุมโดยผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่น รวมถึงการประกาศนโยบายในการนำรายการบันเทิงสอดแทรกในรายการข่าวของสถานีมากขึ้นยังเป็นการสร้างความไม่พอใจต่อผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นเป็นอย่างมากและทำให้นายสุทธิชัย หยุ่น ตัวแทนผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นและหนึ่งในคณะกรรมการบริหารที่ถูกยุบไป ออกแถลงการณ์เพื่อยื่นข้อเสนอสู่ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท จึงได้มีมติให้จัดตั้งคณะกรรมการจัดการขึ้นและกำหนดให้มีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กรรมการผู้จัดการและผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการรวม 8 คน ทำหน้าที่แทนบอร์ดบริหารเดิมที่ถูกยุบเลิกไป แต่ในที่สุด มติข้างต้นกลับไม่ได้ถูกก่อตัวขึ้น เนื่องจากมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดเงื่อนไขในสัญญาสัมปทานในเรื่องของการจำกัดสัดส่วนของผู้ถือหุ้นขึ้นเสียก่อน (มลลนา นาคมณี, 2546)

จากการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานในเรื่องของสัดส่วนผู้ถือหุ้นให้มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 10 นั้นได้เป็นการเปิดทางให้ผู้ถือหุ้นรายใหม่คือ บริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เข้าถือหุ้นส่วนหนึ่งขององค์การซึ่งเป็นการจุดประกายความขัดแย้งครั้งสำคัญระหว่างผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์กับผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นและพนักงานข่าวส่วนหนึ่งให้เกิดขึ้นผ่านการรวมตัวเคลื่อนไหวของพนักงานข่าว โดยมีนายเทพชัย หยองเป็นแกนนำคัดค้านการเข้ามาของบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และส่งผลให้วันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ.2543 นายเทพชัย หยองถูกผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์เรียกพบและออกคำสั่งโยกย้ายตำแหน่งงานจากผู้อำนวยการฝ่ายข่าวไปดำรงตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการด้านข่าวแทน (เทพชัย หยอง, 2550) ส่งผลให้ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2543 ผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้เข้าเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ขององค์การอย่างเต็มตัวด้วยวงเงิน 1,600 ล้านบาทในสัดส่วนจำนวนหุ้นมากถึงร้อยละ 39 ในขณะที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้แปลงหนี้เป็นทุน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 55 พร้อมกับมอบอำนาจการบริหารให้กับบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และทำให้ต่อมาบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้เดินทางเข้าซื้อหุ้นจากผู้ถือหุ้นรายอื่นๆจนส่งผลให้บริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และครอบครองอำนาจการบริหารในทันที พร้อมทั้งส่งตัวแทนผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ นายบุญคลี ปลั่งศิริ เข้าดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหารและจัดการ พร้อมกับกับนายสรรคชัย เตียวประเสริฐกุลเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการบริหาร (กมล กมลตระกูล, ม.ป.ป.-๖) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ได้ถูกครอบงำและกลืนกินโดยบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อย่างสมบูรณ์

และส่งผลให้ผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นได้ตัดสินใจถอนตัวจากองค์การในทันทีด้วย (มลลนา นาคมนี, 2546)

ในห้วงเวลาดังกล่าวนั้นเป็นที่ทราบดีว่านอกจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จะเป็นบริษัทเอกชนที่มุ่งแสวงหากำไรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ อติตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ยังเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวโยงทางการเมืองจากการเป็นหนึ่งในผู้ลงสมัครรับเลือกตั้งในขณะนั้นด้วย จึงทำให้การเข้ามาของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ไม่ราบรื่นนักและองค์การเองก็ถูกจับตามองและตั้งข้อสังเกตผ่านสายตาประชาชนและพนักงานอย่างมากถึงความเป็นเสรีในการรายงานข่าวอันเปรียบเสมือนอัตลักษณ์ขององค์การว่ายังคงเป็นเหมือนเดิมหรือไม่ อันเป็นเหตุให้ผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ต้องกู้คืนความเชื่อมั่นด้านความเป็นกลางในการบริหารงาน รวมถึงหลีกเลี่ยงการถูกวิพากษ์วิจารณ์ถึงการถูกรวบงำโดยกลุ่มทุนทางการเมืองและการโอนเอียงสนับสนุนพรรคการเมืองใดการเมืองหนึ่งเป็นพิเศษ โดยการปรับโครงสร้างการบริหารใหม่ขึ้นผ่านการกำหนดให้ฝ่ายข่าวที่จากเดิมผู้อำนวยการฝ่ายข่าวจะขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการ ซึ่งถูกบริหารงานโดยตัวแทนผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ให้ขึ้นตรงต่อประธานกรรมการบริษัท กล่าวคือ ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล อันเป็นผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์แทน รวมทั้งยังได้แต่งตั้งนายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยาเข้าดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการบริษัทพร้อมกับมอบตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายข่าวให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบแทนดร.สมเกียรติ อ่อนวิมล ที่ได้ลาออกจากตำแหน่งภายหลังจากเกิดความขัดแย้งกับพนักงานข่าวในเรื่องโครงสร้างการทำงานและนโยบายข่าวที่ไม่สอดคล้องกับวิถีการทำงานของพนักงานและเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการนำเสนอข่าวอย่างเป็นทางการขององค์การด้วย (มลลนา นาคมนี, 2546)

“ต่อมาก็เกิดมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารภายใน กลุ่มเนชั่นถอนตัวออกไป ผมก็ได้รับเชิญให้ไปเป็นรองประธานกรรมการ ซึ่งก็มีคุณชายดิศ (ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล) เป็นประธานกรรมการและเนื่องจากว่าผมเคยบริหารข่าวมาก่อนก็เลยถูกขอให้ไปเป็นรักษาการผู้อำนวยการฝ่ายข่าวอีกตำแหน่งด้วย เท่ากับควบสองตำแหน่งเพราะตอนนั้นไม่มีใครรู้เรื่องข่าวเลย ซึ่งระหว่างที่ทำงานก็มีการปรับโครงสร้างวางแนวทางการบริหารงานใหม่ แต่สิ่งหนึ่งที่ยืนยันอย่างชัดเจนคือการคงแนวคิดที่จะให้ไอทีวีเป็นทีวีเสรี มีอิสระในการทำข่าว”

(อติตรองประธานกรรมการบริษัทและผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, บท

สัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 60)



แต่ภายหลังจากที่บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เข้ามาบริหารองค์การได้ไม่นานนัก ก็พบว่า สถานการณ์ภายในของบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) นั้นกลับเต็มไปด้วยความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้น สืบเนื่องจากผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้พยายามเข้าแทรกแซงการปฏิบัติงานของฝ่ายข่าวขององค์การอยู่เสมอ รวมทั้งยังทำการปลดนายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยา ออกจากตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายข่าวเหลือเพียงแค่ตำแหน่งรองประธานบริหารเพียงเท่านั้น อันเป็นที่มาให้เกิดการแตกหักระหว่างผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ให้เกิดขึ้นและทำให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ได้ตัดสินใจถอนตัวจากบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ในเวลาต่อมา

“ก็แน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงในระดับผู้บริหาร เขายืนยันว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงธรรมดาตามธุรกิจที่ต้องเอาคนของตนเองเข้ามาบริหาร เราก็จับตาดูอยู่ว่าจะกระทบต่อการทำงานข่าวหรือไม่ แรกๆก็ต้องยอมรับว่าก็ไม่กระทบเพราะว่าในการประชุมผู้บริหารใหม่ก็ได้รับการยืนยันทุกครั้งว่า จะไม่มาเกี่ยวข้องกับกอง บก. จะแยกการทำงานออกไปเลย แต่หลังๆซึ่งเป็นช่วงใกล้เลือกตั้งก็มีปรากฏการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นมีการเข้ามาแทรกแซงการทำงานข่าวจากผู้บริหารค่อนข้างจะเยอะมากขึ้น”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, บทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอ

ทีวี, หน้า 112)

“จนกระทั่งใกล้ๆสิ้นปี ซึ่งเป็นช่วงการเลือกตั้งงวดแล้ว สถานการณ์ในปีนั้นก็เริ่มมีการแทรกแซงทางการเมือง โดยเริ่มเข้ามาสกรีนข่าวโดยผ่านคนสื่อด้วยกันเอง ซึ่งทั้งระดับผอ. ข่าวหรือบรรณาธิการบริหารซึ่งอยู่ในฐานะกำกับระหว่างฐานะนายจ้างกับลูกจ้างคือ เขาสั่งมากก็ต้องสั่งต่อให้ว่าตามนี้ พอถึงช่วงใกล้เลือกตั้ง ซินฯ ก็ส่งนายใหม่มาแล้วก็เคลียร์นายเก่า โดยการปลดนายปิยะ มาลากุล (ผอ. ฝ่ายข่าวในขณะนั้น) ออกกลางอากาศ ซึ่งไทยพาณิชย์เขาไม่พอใจ ออกแถลงการณ์ตอบโต้ประมาณวันที่ 31 ธันวาคม ว่าอย่างนี้ก็อยู่ด้วยกันไม่ได้แล้ว”

(อดีตพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตกบฏไอทีวี, บท

สัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 140)

เมื่อผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์และผู้บริหารรายอื่นได้ถอนตัวออกไปได้ส่งผลให้ตัวแทนผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สามารถแผ่ขยายอาณาจักรครอบคลุม

สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเสียสิ้น พร้อมทั้งสามารถเข้าแทรกแซงการทำงานในหลายส่วนงานขององค์การ โดยเฉพาะส่วนงานฝ่ายข่าวได้ง่ายขึ้น จนเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงาน รวมถึงข้อพิพาททางกฎหมายระหว่างกลุ่มกบฏไอทีวีและผู้บริหารจากบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ขึ้นในเวลาต่อมาด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การอยู่บ่อยครั้งและโดยส่วนใหญ่แล้วเป็นการดำเนินการไปเพื่อแสวงรายได้ให้แก่องค์การที่มีภาระทางการเงินมากให้อยู่รอดผนวกกับเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสัดส่วนผู้ถือหุ้นยังทำให้องค์การเกิดการแปรเปลี่ยนของทิศทางการดำเนินงานเป็นอย่างมากผ่านการดำเนินงานเพื่อมุ่งหวังการเอื้อผลประโยชน์ทางการเมืองเป็นหลักด้วย

#### 4.1.1.3 มิติด้านนโยบายการบริหารงาน

ด้วยเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นในการเป็นสถานีข่าวเสรีแห่งแรกของประเทศไทยได้ทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีช่วงแรกมีการกำหนดนโยบาย คือ การสร้างสถานีข่าวเสรี 24 ชั่วโมง พร้อมทั้งยังมุ่งเน้นรายการข่าวเป็นตัวชูโรงหลักในการดำเนินงานขององค์การ จนทำให้เกิดคำขวัญขององค์การคือ “ไอทีวี ทิวเสรี” รวมถึงคำโปรยที่องค์การใช้เพื่อสื่อสารกับประชาชนผู้ฟังว่า “ข่าวคือหัวใจของคุณ ITV 24 ชั่วโมง” ปรากฏชัดขึ้น ซึ่งจากคำขวัญและอัตลักษณ์ที่เด่นชัดในช่วงแรกของการก่อตั้งนั้นได้ผลักดันให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์การมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นอย่างมาก อีกทั้งในเวลาต่อมา ประชาชนผู้ชมรายการของทางสถานียังชื่นชมความโดดเด่นและแตกต่างขององค์การผ่านผลงานข่าวที่สร้างชื่อให้องค์การจำนวนมาก อาทิ ข่าวคดีฆาตกรรมน้องอ้อม การเปิดโปงส่วยทางหลวง หรือการคัดค้านปรากฏการณ์มหัศจรรย์ตะวันแก้วของวัดธรรมกาย เป็นต้น ถึงแม้ว่าในช่วงแรกของการดำเนินงาน องค์การจะต้องเผชิญกับจุดบอดจากผลกระทบทางเศรษฐกิจที่รุนแรงอันเกิดจากวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง พ.ศ.2540 และปัญหาการขาดทุนสะสมอย่างหนักจนทำให้องค์การต้องเบนเข็มทิศทางนโยบายจากการเป็นสถานีข่าวเข้มข้นด้วยการแสวงหาช่องทางเพิ่มรายได้และผลกำไรด้วยการริเริ่มสอดแทรกรายการประเภทบันเทิงเข้าไปในรายการประเภทข่าวสาร สารประโยชน์มากขึ้น เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้ลงทุนในโฆษณาและขยายฐานผู้ชมให้เพิ่มขึ้น จวบจนกระทั่งมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดในเรื่องสัดส่วนผู้ถือหุ้นขององค์การ เพื่อเปิดทางให้แก่กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่อย่างบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เข้าบริหารองค์การและก่อให้เกิดข้อพิพาทระหว่างพนักงานในองค์การ โดยเฉพาะพนักงานฝ่ายข่าวหลายครั้งด้วยกัน สืบเนื่องจากข้อกังขาที่มีต่อผู้บริหารรายใหม่ขององค์การในประเด็นความเกี่ยวโยงทางการเมืองอันทำให้พนักงานข่าวจำนวนหนึ่งได้ร่วมกันเคลื่อนไหวต่อต้านผู้บริหารรายใหม่ จากการเคลื่อนไหวดังกล่าวได้ทำให้ผู้บริหารจากธนาคารไทย

พาณิชย์เข้าแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนี้ด้วยการโยกย้ายผู้บริหารฝ่ายข่าวซึ่งเป็นแกนนำในการเคลื่อนไหวของพนักงานในครั้งนั้นกล่าวคือ นายเทพชัย หย่อง ไปดำรงตำแหน่งอื่นแทนพร้อมกับ ทาบทามดร.สมเกียรติ อ่อนวิมลเข้ารับตำแหน่งแทน

ถึงแม้ว่าการบริหารงานฝ่ายข่าวในยุคของดร.สมเกียรติ อ่อนวิมลจะยังคงยึดมั่นต่อการเป็นสถานีข่าวและนโยบายขององค์การอย่างชัดเจนผ่านการประกาศชัดถึงนโยบายข่าวใหม่คือ “ไอทีวีจะก้าวเข้าสู่มาตรฐานโลก ข่าวไอทีวีจะต้องมีคุณค่าพิเศษ อ้างอิงได้ในระดับนานาชาติ เป็นผู้นำด้านข่าวโทรทัศน์ในไทยและเป็นแบบอย่างงานข่าวของภูมิภาคเอเชีย เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานฝ่ายข่าวขององค์การ” อย่างไรก็ตาม นโยบายดังกล่าวกลับเป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาสั้นๆเท่านั้น (มลลนา นาคมนิ, 2546) เนื่องจากดร.สมเกียรติ อ่อนวิมลได้ลาออกจากตำแหน่งไปและทำให้นายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยาเข้ารับช่วงบริหารและสานต่อนโยบายการข่าวขององค์การแทน ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้มีความพยายามในการเข้าแทรกแซงการดำเนินงานของฝ่ายข่าวผ่านทางนายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยาอยู่บ่อยครั้ง แต่อย่างไรก็ตาม นายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยาได้พยายามปฏิเสธข้อเรียกร้องดังกล่าวมาโดยตลอด ซึ่งสร้างความไม่พอใจแก่ผู้บริหารใหม่ขององค์การเป็นอย่างมากและเป็นเหตุให้ในเวลาต่อมา นายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยาถูกปลดออกจากตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายข่าวเหลือเพียงตำแหน่งรองประธานกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นภาระงานในด้านการบริหารเท่านั้น พร้อมทั้งยังได้แต่งตั้งผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เข้าดำรงตำแหน่งแทน

นอกจากนี้แล้ว สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังเผชิญกับอีกหนึ่งจุดเปลี่ยนที่สำคัญที่เกิดขึ้นในปีพ.ศ. 2547 เมื่อผู้บริหารได้ยื่นคำร้องต่อคณะอนุญาโตตุลาการเพื่อแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานอีกครั้ง ทั้งนี้เพื่อขอลดค่าตอบแทนที่ต้องชำระแก่รัฐปีละ 1,000 ล้านบาทลงให้เหลือเพียงปีละ 230 ล้านบาทแทน พร้อมทั้งยังร้องขอให้มีการปรับลดสัดส่วนประเภทรายการข่าวสารต่อรายการบันเทิงที่ถูกกำหนดไว้เดิมในสัดส่วนร้อยละ 70:30 ให้เหลือเพียงสัดส่วนร้อยละ 50:50 เท่านั้น ซึ่งในครั้งนั้นคณะอนุญาโตตุลาการได้มีคำวินิจฉัยอนุมัติให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) สามารถดำเนินการตามที่ร้องขอได้ รวมทั้งยังวินิจฉัยเพิ่มเติมให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) ต้องจ่ายเงินชดเชยให้แก่บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) จำนวน 20 ล้านบาท เนื่องจากสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) ได้กระทำการผิดสัญญาไม่ได้ให้ความคุ้มครองแก่บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) และสถานีโทรทัศน์ไอทีวีตามที่สัญญาสัมปทานกำหนดไว้ (“นิวัฒน์ธำรง นั่งสำนักนายกฯ จับตา ค่าปรับไอทีวีแสนล้าน ”, 2555)

โดยจากคำวินิจฉัยของคณะอนุญาโตตุลาการข้างต้นประกอบกับคณะผู้บริหารใหม่นั้นมีแนวคิดแตกต่างจากผู้บริหารเดิมอย่างสิ้นเชิง ยิ่งเป็นแรงเสริมให้ลักษณะการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงอัตลักษณ์ขององค์กรนั้นถูกปรับเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอย่างมากจนนำพาองค์กรสู่จุดเปลี่ยนที่สำคัญทางด้านนโยบายด้วยแนวความคิดในการขยายฐานลูกค้าและผู้ชมให้มากขึ้น เริ่มตั้งแต่การประดิษฐ์สร้างบุคลิกองค์กรใหม่ที่สอดคล้องกับการเดินทางแข่งขันด้านความบันเทิงผ่านการประดิษฐ์สร้างสโลแกนขององค์กรใหม่ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2547 - 7 มีนาคม พ.ศ. 2550 โดยเปลี่ยนจากไอทีวี ทีวีเสรีเป็นไอทีวี ความสุขของทุกคนในครอบครัว พร้อมทั้งมีการประกาศปรับบุคลิกใหม่ขององค์กรเป็นทีวีเพื่อคนรุ่นใหม่ (ผู้จัดการ, 2546) พร้อมกับปรัชญาการทำงานใหม่ภายใต้ชื่อ Speed & Spice ที่นำมาใช้เพื่อปลุกเร้าพนักงานให้เดินทางขยายฐานผู้ชมและเพิ่มรายได้โฆษณาให้แก่องค์กรมากขึ้น พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว กล่าวคือ Integrated Media and Content Provider ด้วยการเพิ่มการลงทุนและนำเข้าเทคโนโลยีการผลิตจำนวนมาก อาทิ การเช่าเฮลิคอปเตอร์ (Helicopter) เพื่อรายงานข่าวในพื้นที่เกิดเหตุได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาด้านเทคโนโลยีกราฟิก (Graphic) เพื่อช่วยให้การนำเสนอข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ องค์กรยังได้จัดหาช่องทางการให้บริการที่หลากหลายเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กรในหลายช่องทางด้วย (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2549) มิเพียงเท่านั้น ยังมีสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ชัดบนหน้าจอของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีคือ การเพิ่มสัดส่วนรายการบันเทิงที่เพิ่มขึ้นอย่างแน่นขนัด อาทิ ภาพยนตร์ชุดจากต่างประเทศที่เข้ามาฉายในช่วงเวลาที่หลากหลายขึ้น การถ่ายทอดสดรายการต่างๆ รวมถึงรายการเกมส์โชว์วาไรตี้ที่หลังไหลเข้ามาอย่างไม่ขาดสาย เป็นต้น อันเป็นการลบภาพการเป็นสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีเป็นทีวีแห่งความบันเทิงอย่างถาวร

#### 4.1.1.4 มิติด้านกลยุทธ์ในการบริหารงาน

จากเจตนารมณ์ในการสร้างสถานีข่าวเสรีแห่งแรกของประเทศไทยให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม อันเป็นสิ่งใหม่ทั้งสำหรับผู้บริหารและพนักงานในองค์กรอย่างมาก จึงทำให้ในช่วงระยะแรกเริ่มของการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรรุ่นบุกเบิกต่างต้องทุ่มเททำงานอย่างหนักเพื่อให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่เปรียบเสมือนเป็นน้องใหม่ในวงการโทรทัศน์ในขณะนั้นสามารถเข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของผู้ชมให้ได้ ดังนั้นจะพบว่า นอกจากการฝึกฝนพนักงานให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานก่อนออกอากาศจริงและเรียนรู้การรายงานข่าวในแบบฉบับของไอทีวีสไตล์แล้ว ผู้บริหารและพนักงานไอทีวีในช่วงแรกยังมีภารกิจที่สำคัญที่ต้องดำเนินการร่วมกันคือ การประชุมเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งระดมสมองเพื่อคิดค้นกลยุทธ์



ในการผลักดันองค์การให้สามารถดำเนินตามนโยบายในการสร้างสถานีข่าวเสรี 24 ชั่วโมงให้เกิดขึ้น อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจากความมุ่งมั่นนี้ได้ส่งผลให้ในเวลาต่อมาองค์การสามารถสร้างอัตลักษณ์ความเป็นสถานีข่าวเสรีที่ไม่เคยมีที่ไหนมาก่อนผ่านการสร้างสรรค์รายการข่าวอันเป็นเสน่ห์ที่น่าจดจำของ องค์การและได้รับความนิยมในอีกหลายปีต่อมา อีกทั้งยังมีการนำเสนอข่าวที่มีรูปแบบโดดเด่นและ แตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ โดยจะเห็นว่าได้ชัดว่า ในช่วงแรกนั้นทั้งผู้บริหารและพนักงาน ต่างมีความพยายามที่จะสร้างกลยุทธ์ในด้านความแตกต่าง (Differentiate) และแปลกใหม่ให้เกิดขึ้น เพื่อดึงดูดความนิยมและความสนใจของผู้ชมมากที่สุดผ่านการศึกษารายงานข่าวของแต่ละ สถานีโทรทัศน์ในแต่ละวัน (เทพชัย หย่อง, 2550)

“ใช้วิธีการในสร้างความแตกต่างขององค์การ ดูข่าวช่อง 3 7 9 เป็นหลัก เนื่องจากเป็นช่องที่มีการเสนอข่าวที่เป็นเรื่องเป็นราวมากที่สุด สื่ออื่นเสนอข่าวจาก ใครมีอำนาจ มีความสำคัญมากกว่าเป็นตัวเรียงลำดับของข่าวและเป็นการบอก กิจกรรมที่เขาทำ ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ (ข่าวเป็นเรื่องของนักการเมืองและ ข้าราชการระดับสูง) เป็นข่าวประเภทปลอดภัยไว้ก่อน(ห้ามตรวจสอบหรือเจาะลึก)”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, ความตอนหนึ่งในหนังสืออวสานไอทีวี, หน้าที่ 88-89)

จากความพยายามข้างต้น ทำให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นถึงข้อจำกัดและรูปแบบการ รายงานข่าวที่ซ้ำซากจำเจของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่องที่มีลักษณะการรายงานข่าวที่มุ่งเน้นในเรื่อง ของผู้มีอำนาจทางการเมืองและกิจกรรมประจำวันของกลุ่มนักการเมืองเป็นหลักและได้มีการคัดสรร ประเด็นการนำเสนอจากระดับฐานอำนาจเป็นสำคัญอันทำให้ประเด็นทางด้านสังคมหรือสถานการณ์ ที่กระทบต่อประชาชนนั้นถูกหยิบยกมานำเสนอเพียงเล็กน้อยเท่านั้น นอกจากนี้แล้ว การรายงานข่าว ของแต่ละสถานีนั้นยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเข้าตรวจสอบหรือการตีแผ่พฤติกรรมของกลุ่มผู้มี อำนาจในสังคมมากนัก ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารและพนักงานในยุคแรกเริ่มจึงได้หยิบยกเอาข้อจำกัดและ ช่องโหว่ของการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆมาเป็นจุดแข็งขององค์การและทำให้องค์การ เกิดกลยุทธ์ที่สำคัญที่ใช้ในการรายงานข่าวและถือเป็นเอกลักษณ์สำคัญที่สร้างชื่อเสียงและความสำเร็จ ให้แก่องค์การในเวลาต่อมาคือ กลยุทธ์พิระมิดหัวกลับ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการคัดสรร ข่าวสารที่เป็นประเด็นที่สังคมต้องการรับรู้ในวงกว้างมาเป็นอันดับแรก พร้อมทั้งยังมุ่งเน้นให้ผู้ชมรับรู้ เนื้อหาของข่าวสารที่สั้นและกระชับมากที่สุด โดยมีการใส่รายละเอียดปลีกย่อยให้น้อยที่สุดด้วย

“คุณเทพชัยบอกว่า พิระมิดหัวกลับจะทำให้ข่าวสั้น กระชับ ได้ใจความ ถึงแม้ว่าข่าวนั้นจะถูกตัดให้สั้นลง จะโดยปัญหาเรื่องเวลาหรืออะไรก็ตาม ข่าวนั้นก็ยังคงสาระสำคัญครบถ้วน เพราะข่าวมักจะถูกตัดจากช่วงท้ายๆออกไปเสมอ การเอาเหตุการณ์สำคัญที่สุดขึ้นเป็นประเด็นแรก แล้วค่อยๆถอยย้อนกลับหรือพูดถึงความเป็นมาของเรื่องที่หลังต่างจากสื่อทั่วไปโดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ที่มักจะเริ่มข่าวจากเวลาได้รับแจ้งเกิดเหตุ จากนั้นจึงไล่เรียงเวลาไปเรื่อยๆ กระทั่งถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น”

(อดีตบรรณาธิการข่าวการเมืองสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, บทสัมภาษณ์ตอน  
หนึ่งในหนังสือคำให้การกบฏ:อดีตคนอ่านข่าวไอทีวี, หน้า 287)

แม้ว่าการสร้างกลยุทธ์ความแตกต่างขององค์กรข้างต้นนั้นต้องใช้ระยะเวลานานพอสมควร แต่สิ่งหนึ่งที่เห็นได้ชัดคือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงแรกมีความมุ่งมั่นอย่างมากที่จะทำหน้าที่ตามเจตนารมณ์ขององค์กรในการเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ทำหน้าที่อย่างเป็นกลางและพร้อมเคียงข้างประชาชนด้วยการเป็นกระบอกเสียงอันทรงพลังให้กับคนในสังคม พร้อมกันกับปลูกฝังและสร้างแรงกระเพื่อมต่อวงการสื่อโทรทัศน์ด้วยการนำเสนอข่าวสารแบบเจาะลึกและเป็นที่พึ่งของประชาชน อาทิ จากคดีฆาตกรรมน้องอ้อมที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ให้ความสำคัญในการเจาะลึกทุกแง่มุมของคดีและติดตามความคืบหน้าของประเด็นฆาตกรรมดังกล่าวชั่วโมงต่อชั่วโมง ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ นั้นไม่ได้ให้ความสนใจแก่ประเด็นนี้เท่าที่ควรนัก ทำให้กระแสสังคมในขณะนั้นเริ่มกล่าวถึงสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในการเป็นผู้นำด้านข่าวสารและสะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กรแก่พนักงานให้ได้เรียนรู้การรายงานข่าวแบบฉบับไอทีวีอย่างเป็นรูปธรรมที่สุดด้วย (เทพชัย หย่อง, 2550)

และมีใช่เพียงแค่การรายงานข่าวที่เป็นเอกลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะเป็นที่น่าติดตามของประชาชนเท่านั้น องค์กรยังได้สรรสร้างรายการประเภทข่าวสารและสาระซึ่งบ่งบอกถึงความกล้าหาญในการค้นหาความจริงให้กระจ่างแก่ประชาชนด้วย อาทิ รายการถอดรหัส รายการย้อนรอย ซึ่งเป็นรายการที่มีชื่อเสียงรายการหนึ่งของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ทำการเปิดโปงและตีแผ่กลโกง คัดจ้างพร้อมก็นำเสนอความจริงในประเด็นต่างๆให้แก่ประชาชนอยู่เสมอ ยกตัวอย่างเช่น การเสนอประเด็นปรากฏการณ์มหัศจรรย์ตะวันแก้วของวัดธรรมกายด้วยการเชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้านดาราศาสตร์ จิตวิทยาและด้านแสงเสียงเข้าร่วมรายการเพื่อทำการวิเคราะห์และเผยถึงกลเม็ดในการสร้างปาฏิหาริย์ภาพลวงตาดังกล่าวตามหลักความเป็นจริง ซึ่งจากการนำเสนอในครั้งนั้นได้ทำให้ประชาชนจำนวนมากเกิดความตื่นรู้และตื่นตัวมากขึ้นในการรับรู้ข่าวสารในสังคม (เทพชัย หย่อง, 2550) จนถือ

ได้ว่าในช่วงแรกของการดำเนินงานนั้น องค์การสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ นโยบายและเป็นภาพจำของสถานีข่าวเสรีผ่านผลผลิตรายการและรูปแบบการนำเสนอข่าวที่มีความแตกต่างและแปลกใหม่จนส่งผลให้การรายงานข่าวในรูปแบบไอทีวีสไตล์นั้นได้กลายมาเป็นตัวชูโรงที่สำคัญของสถานีโทรทัศน์ในช่วงแรกด้วย ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 12 แสดงสติ๊กเกอร์ (Sticker) ที่ใช้โปรโมทสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงเริ่มแรก



ที่มา: Teerat Rattanasevi (teeratr), เครือข่ายสังคมออนไลน์ทวิตเตอร์ (Twitter)

อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์การเผชิญกับมรสุมทางการเงินอย่างหนักหน่วงจากวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งในปี.ศ.2540 ได้ทำให้ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีต่างพยายามรักษาเสถียรภาพขององค์การไว้ด้วยการใช้กลยุทธ์แบบหดตัว (Retrenchment Strategies) กล่าวคือ มีการปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้างใหม่ โดยลดจำนวนพนักงานและปรับลดเงินเดือนของพนักงานลงเป็นจำนวนมาก พร้อมทั้งยังมีการผลักดันองค์การเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในระยะเวลาอันรวดเร็ว ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การสามารถยื่นคำร้องขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนได้ อันเป็นการหนุนเสริมให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดในเรื่องสัดส่วนของผู้ถือหุ้นและสามารถเปิดช่องทางให้กลุ่มทุนทางธุรกิจอย่าง บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีสภาพคล่องทางการเงินที่แข็งแกร่งได้เข้ามาบริหารองค์การที่เพิ่งผ่านพ้นวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งและเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ผู้บริหารเดิมได้เลือกใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากผลกระทบทางเศรษฐกิจและภาวะการขาดทุนที่เกิดขึ้นกับองค์การ แต่เนื่องจากแนวทางการบริหารและท่าทีที่มีต่อการดำเนินงานที่มีแนวโน้มในการเข้าครอบงำและแทรกแซงทางการเมือง อันทำให้องค์การขาดความเป็นอิสระของผู้ถือหุ้นรายใหม่ได้ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมก่อตั้งสถานีโทรทัศน์เดิมหลายครั้งและยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น เมื่อสัดส่วนของผู้ถือหุ้นรายใหม่มีจำนวนมากกว่าผู้ถือหุ้นรายอื่นในองค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผู้ถือหุ้นรายใหม่มีอำนาจสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจและบริหารองค์การแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นการขัดกับเจตนารมณ์ที่แท้จริงในการก่อร่างสร้างทีวีเสรีแห่งนี้อย่างชัดเจนด้วย

นอกจากนี้แล้ว การเข้ามาบริหารงานของผู้ถือหุ้นรายใหม่ยังได้ส่งผลให้การบริหารงานและกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในองค์การมีทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก อาทิ มีการนำเอากลยุทธ์แบบเชิงรุกเน้นการเติบโต (Growth Strategies) มาใช้ในการบริหารองค์การในหลายด้านด้วยกัน ดังจะเห็นได้ชัดจากการที่ผู้ถือหุ้นรายใหม่เริ่มเดินหน้าดำเนินการทางกฎหมาย เพื่อขอเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการนำเสนอรายการข่าวและสาระประโยชน์ต่อรายการบันเทิงซึ่งเป็นหนึ่งในข้อกำหนดเงื่อนไขสัญญาสัมปทานจากเดิมที่มีการกำหนดให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีส่วนการนำเสนอรายการข่าวและสาระประโยชน์ต่อรายการบันเทิงในสัดส่วนร้อยละ 70:30 ให้เหลือเพียงสัดส่วนร้อยละ 50:50 เท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อให้รายการประเภทบันเทิง อาทิ รายการวาไรตี้ ละคร ภาพยนตร์ชุดจากต่างประเทศ รวมถึงการถ่ายทอดสดรายการต่างๆ ที่สามารถดึงดูดกลุ่มผู้ชมและกอบโกยรายได้จากกลุ่มผู้ลงทุนในโฆษณาให้มีสัดส่วนที่มากขึ้น ซึ่งทำให้ตั้งแต่ปีพ.ศ.2543 ซึ่งเป็นปีที่ผู้ถือหุ้นรายใหม่ขององค์การได้เข้ามาบริหารในบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) นั้น องค์การก็เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงด้านสัดส่วนการออกอากาศรายการประเภทข่าวและสาระประโยชน์ต่อรายการประเภทบันเทิงอย่างเห็นได้ชัด ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 6 แสดงสัดส่วนการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีตั้งแต่ปีพ.ศ.2543-2549**

ประเภท/รูปแบบรายการ	สัดส่วนเวลาออกอากาศ						
	พ.ศ. 2543	พ.ศ. 2544	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2548*	พ.ศ. 2549**
ประเภทข่าว/สาระประโยชน์	78.67	75.54	74.44	72.75	71.12	66.32	71.75
ประเภทบันเทิง	21.33	24.46	25.56	27.25	28.88	33.68	28.25

หมายเหตุ: ข้อมูลในปีพ.ศ. 2549 เป็นข้อมูลตั้งแต่วันที่ 14-31 ธันวาคม 2549 ซึ่งเป็นช่วงที่มีการปรับผังตามคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดแล้ว

ที่มา: รวบรวมจากบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544-2549

จากตารางข้างต้นพบว่า ในช่วงปีพ.ศ.2543-2549 สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีตัวเลขการเปลี่ยนแปลงด้านสัดส่วนประเภทรายการออกอากาศที่น่าสนใจยิ่ง เมื่อเทียบกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ กล่าวคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นในองค์การโดยบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2543 นั้นได้ทำให้สัดส่วนการออกอากาศของรายการประเภทข่าวและสาระประโยชน์นั้นถูกปรับลดสัดส่วนการออกอากาศลงจากเดิมที่มีการให้น้ำหนักสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 70 นั้นถูกปรับลดลงมาเรื่อยๆสวนทางกันกับสัดส่วนการออกอากาศรายการประเภทบันเทิงที่เพิ่มมากขึ้นตั้งแต่ปีพ.ศ.2544 เป็นต้นมา

ผนวกกับเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่ผู้บริหารได้มีแผนการณ์ในช่วงปีพ.ศ.2545-2546 ที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำผิดเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานเรื่องสัดส่วนประเภทรายการด้วยการกำหนดช่วงเวลาออกอากาศใหม่ภายใต้ชื่อ Knowledge Variety ขึ้นเพื่อสอดแทรกความบันเทิงเข้าไปในรายการประเภทข่าวสารและสาระมากขึ้น (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2545, 2546) จากการยกเครื่องเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่นั้นได้ทำให้รายการต่างๆ ที่เป็นอัตลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี อาทิ รายการถอดรหัส รายการย้อนรอย รายการจับกระแสนโลก เป็นต้นได้ถูกลดทอนเวลาในการนำเสนอให้น้อยลง ในขณะที่รายการประเภทวาไรตี้และบันเทิงใหม่ๆ กลับมีสัดส่วนในผังรายการมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น รายการกึ่งโชว์ รายการรักล้นใจ รายการพลอยล้อมเพชร เป็นต้น นอกจากนี้ในปี พ.ศ.2547 องค์การยังได้จัดสรรผังรายการใหม่ขึ้นอีกครั้งและเปลี่ยนช่วงเวลาจาก Knowledge Variety ให้มีสัดส่วนของเนื้อหารายการใหม่ที่เน้นความบันเทิงมากขึ้นและแปรเปลี่ยนเวลาดังกล่าวเป็นช่วงเวลาใหม่คือ ช่วง Happy Hour เพื่อเป็นช่วงของรายการบันเทิงอย่างแท้จริง โดยมุ่งหวังรุกคืบและขยายฐานกลุ่มผู้ชมรายการ อาทิ กลุ่มแม่บ้านและวัยรุ่น ซึ่งเป็นกลุ่มที่รับชมสื่อโทรทัศน์มากที่สุดด้วย (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2547)

*“เมื่อก่อนเวลาประมูลเสนอผังรายการไปเลยก็ขอเปลี่ยนผังรายการช่วงระหว่างก่อนทุ่ม หกโมงทุ่มสองทุ่มเนี่ยเพื่อให้เอาบันเทิงเข้าไปได้ ไม่งั้นจะเป็นข่าวหรือสาระหมดก็บันเทิงเข้าไปได้พอเข้าไปได้เสร็จเขาก็ทำละครอีก ทำอะไรเนี่ย ไอทีวีเริ่มอยู่ได้ เริ่มโตขึ้น เริ่มมีเรตติ้ง (Rating) มากขึ้น”*

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวี,

CHULALONGKORN UNIVERSITY สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

และเมื่อบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้ถือหุ้นใหม่ขององค์การได้ยื่นเรื่องต่อคณะอนุญาโตตุลาการในการขอแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานในเรื่องสัดส่วนรูปแบบรายการเพื่อให้องค์การสามารถผลิตรายการข่าวและสาระประโยชน์ต่อประเภทบันเทิงในสัดส่วนที่เท่าเทียมกัน กล่าวคือ สัดส่วนการออกอากาศ 50:50 แล้วและองค์การได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2547 ให้สามารถแก้ไขสัดส่วนการออกอากาศรายการสาระประโยชน์ต่อรายการบันเทิงตามที่ร้องขอได้ อันเป็นใบเบิกทางให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนการออกอากาศที่ชัดเจนมากขึ้นในช่วงปีพ.ศ.2548 พร้อมกับเป็นแรงเสริมสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถแสวงหาผลงอกเงยของผลกำไรและดึงดูดกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้นด้วย (“ไอทีวีฟุ้งฝันใหม่สุดฮอต เล็งปรับข่าวเช้า-เที่ยงสู้,” 2548)

“จากการปรับผังรายการใหม่ของสถานีเมื่อเดือนมกราคมที่ผ่านมาประสบความสำเร็จ โดยผู้ชมให้การตอบรับเป็นอย่างดีและมีหลายรายการที่ได้เรตติ้งอยู่ในอันดับต้นๆ เมื่อเปรียบเทียบกับสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นในเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะซีรีส์ หนึ่งญี่ปุ่นที่ออกอากาศช่วงเวลา 12.00-13.00 น. ทุกวันเสาร์-อาทิตย์ หลังจากหยุดไป 1 ปี ดังนั้นในไตรมาส 2 ที่จะถึงบริษัทคงไม่ปรับเปลี่ยนผังรายการ เพราะค่อนข้างพอใจและมองว่าทุกรายการลงตัวดีอยู่แล้ว โดยในส่วนของรายการข่าว ซึ่งภาพลักษณ์ของไอทีวี คือเป็นสถานีข่าวที่รายงานข่าวได้รวดเร็วและกระฉับ ซึ่งข่าวค่ำและฮอตนิวส์ได้รับการตอบรับดีมาก ดังนั้นไตรมาส 2 จะมีการปรับเปลี่ยนข่าวเช้าและข่าวเที่ยงให้เข้มข้นยิ่งขึ้น นอกจากนี้จะเพิ่มรายการที่ยังมีน้อยอยู่ เช่น รายการกีฬา รายการผู้หญิงและสารคดี เพื่อเพิ่มความหลากหลาย ทำให้ภาพของสถานีไอทีวีวันนี้ชัดเจนขึ้นว่าเป็นสถานีของครอบครัว แต่ละครายการมีกลุ่มผู้ชมชัดเจน ครอบคลุมทุกช่วงวัย ดังนั้นไอทีวีจะตั้งตัวเองขึ้นเป็นสถานีความสุขของคนในครอบครัว”

(อดีตรองกรรมการผู้จัดการสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, บทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ, ฉบับวันที่ 20 มีนาคม 2548)

นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงสโลแกนและปรัชญาการทำงานใหม่ขององค์กร จากเดิมที่องค์กรมีสโลแกนคือ ไอทีวี ทีวีเสรี อันเป็นตำนานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นได้ถูกกัดเซาะและลบเลือนไปคงเหลือไว้เพียงภาพลักษณ์ใหม่ขององค์กรที่พยายามเข้าถึงกลุ่มผู้ชมทุกเพศ ทุกวัยอย่างไอทีวี ทีวีสำหรับทุกคนในครอบครัว พร้อมกับปรัชญาการทำงานขององค์กรที่เน้นความรวดเร็วและร้อนแรง ภายใต้ชื่อ Speed & Spice ที่สอดคล้องกับการนำเสนอรายการบันเทิงและความสนุกสนาน หลังไหลเข้ามาในองค์กรมากขึ้น (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2549)

ภาพที่ 13 ตัวอย่างรายการต่างๆของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีภายหลังการเปลี่ยนแปลงสโลแกนใหม่



ที่มา: “ไตเติ้ลเกมเศรษฐีมหาชน ITV”, เว็บไซต์ยูทูป (Youtube)

อย่างไรก็ตาม หลังจากที่องค์การได้ทำการปรับเปลี่ยนสัดส่วนประเภทรายการในการออกอากาศเพียงไม่นาน สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) ในฐานะผู้เป็นเจ้าของสัมปทานคลื่นความถี่นั้นก็ได้รับร้องต่อศาลปกครองเรื่องการกระทำผิดสัญญาปรับเปลี่ยนและแก้ไขสัดส่วนการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี อันเป็นหนึ่งในเงื่อนไขข้อกำหนดที่สำคัญของสัญญาสัมปทานโดยไม่ได้รับอนุญาตจากภาครัฐ จากข้อพิพาททางกฎหมายดังกล่าว ศาลปกครองสูงสุดได้วินิจฉัยชี้ขาดให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) เป็นผู้กระทำผิดสัญญาต้องดำเนินการเสียค่าปรับตามจำนวนวันที่มีการปรับเปลี่ยนผังรายการ ฉะนั้นแล้ว จึงจะเห็นได้ว่าในปีพ.ศ.2549 สถานีโทรทัศน์ไอทีวีจึงได้ปรับเปลี่ยนสัดส่วนประเภทรายการที่ออกอากาศให้กลับไปยังสัดส่วนเดิมอีกครั้งในอัตราส่วนการออกอากาศรายการประเภทข่าวสารและสาระประโยชน์ต่อบันเทิงที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ซึ่งเท่ากับสัดส่วนการออกอากาศในช่วงเริ่มแรกทันที เพื่อมิให้ถูกเรียกปรับเพิ่มจากการกระทำผิดสัญญามากขึ้นตามคำพิพากษาของศาลปกครองสูงสุด

จากสัดส่วนการออกอากาศรายการต่างๆขององค์การนั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารเชิงรุกในมิติอื่นๆขององค์การ อันประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านคุณภาพรายการ กลยุทธ์ด้านผังเวลา กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการและผู้จัดการรายการ กลยุทธ์การทำงานเชิงรุกกับลูกค้า ซึ่งสามารถสรุปการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ ตั้งแต่ปีพ.ศ.2544-2549 ได้ดังนี้

**1.กลยุทธ์ด้านคุณภาพรายการ** ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการนำเสนอรายการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ถูกกำหนดให้มีการออกอากาศที่เน้นหนักไปทางรายการประเภทข่าวและสาระ โดยมีการให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ความเป็นกลางและการเจาะลึกตามปรัชญาการทำงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีคือ ไอทีวี ทีวีเสรี มาโดยตลอด อันเป็นที่ประจักษ์ในสายตาของประชาชนและเป็นอันตลักษ์ณขององค์การด้วย อย่างไรก็ตาม องค์การเริ่มให้ความสำคัญกับรายการประเภทบันเทิงมากขึ้นผ่านการเพิ่มความหลากหลายของสัดส่วนรายการบันเทิงของสถานีตั้งแต่ปีพ.ศ.2545-2546 อาทิ การจัดหาภาพยนตร์ชุดต่างประเทศ (Asian Series) เช่น ประเทศเกาหลี ประเทศญี่ปุ่น ประเทศไต้หวัน โดยสถานีโทรทัศน์ไอทีวีถือได้ว่าเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกการออกอากาศเป็นแห่งแรกที่นำเข้ามาออกอากาศในประเทศไทยด้วย



ภาพที่ 14 แสดงแคมเปญ (Campaign) ใหม่ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเพื่อขยายฐานผู้ชมมากขึ้น



ที่มา: “ไอทีวีฟุ้งฝันใหม่สุดฮอต เล็งปรับข่าวเช้า-เที่ยงสู้”, ผู้จัดการออนไลน์: 20 มีนาคม พ.ศ.2548

**2.กลยุทธ์ด้านผังเวลา** เนื่องจากในช่วงแรกของการดำเนินงานนั้นยังคงเป็นไปตามเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาสัมปทานเป็นหลักทำให้การจัดสรรผังเวลามีความชัดเจน ไม่มีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งและทำให้ผู้ชมรายการสามารถจดจำเวลาของรายการที่ออกอากาศทางสถานีได้โดยง่าย อีกทั้งผังรายการยังใกล้เคียงผังรายการเดิม ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนผังรายการเพียงเล็กน้อยโดยอิงกับผลสำรวจความนิยมของประชาชน (TV Rating) เป็นหลัก เพื่อใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรและเพื่อขยายฐานผู้ชมให้ครอบคลุมในทุกกลุ่ม ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในช่วงปีพ.ศ.2544-2548 องค์กรได้จัดสรรผังรายการโดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วงเวลาหลัก คือ ช่วงที่ 1 คือ Early Fringe (05.00-12.00 น.) ช่วงที่ 2 คือ Day Time (12.00-17.00 น.) ช่วงที่ 3 คือ Prime Time (17.00-23.30 น.) และช่วงสุดท้ายคือ Late Night (23.30-05.00 น.) โดยแต่ละช่วงนั้นมีการกำหนดประเภทของรายการในการนำเสนอที่แตกต่างกันออกไป ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 7 สรุปประเภทของรายการในแต่ละช่วงเวลาของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีพ.ศ.2544-2548

ปี พ.ศ.	ช่วงเวลา ออกอากาศ	ประเภทรายการ	
		วันจันทร์-วันศุกร์	วันเสาร์-วันอาทิตย์
2544- 2545	Early Fringe 5-12.00น.	ข่าวภาคเช้าแทรกด้วยรายการบันเทิง	รายการเด็กและรายการวาไรตี้โชว์ จับ กลุ่มผู้ชมรายได้ปานกลาง
	Day Time 12-17.00 น.	ข่าว รายการสารประโยชน์ และ รายการบันเทิงที่เหมาะสมกับผู้ชมทั่วไป	ข่าว รายการวาไรตี้โชว์ และกีฬา จับ กลุ่มผู้ชมทั่วไป
	Prime time 17-23.30 น.	ข่าว และรายการบันเทิง ที่เหมาะสมกับ กลุ่มวัยรุ่นและผู้ชมที่มีรายได้ปานกลาง	ข่าวและรายการบันเทิง ที่เหมาะสมกับ กลุ่มวัยรุ่นและผู้ชมที่อยู่ในกลุ่มรายได้ ปานกลางถึงสูง
	Late night 23.30-5.00น.	ข่าว รายการบันเทิง สำหรับกลุ่มวัยรุ่น และรายการสารประโยชน์	ข่าว รายการบันเทิง สำหรับกลุ่มวัยรุ่น และรายการสารประโยชน์
2546- 2547	Early Fringe 5-12.00น.	ข่าวภาคเช้าแทรกด้วยรายการบันเทิง	รายการเด็ก และรายการวาไรตี้โชว์ จับ กลุ่มผู้ชมรายได้ปานกลาง
	Day time 12-17.00น.	ข่าว รายการสารประโยชน์ และ รายการบันเทิงที่เหมาะสมกับผู้ชมทั่วไป	ข่าวรายการแม่บ้าน รายการวาไรตี้โชว์ และกีฬา
	Prime time 17-23.30น.	ข่าว ภาพยนตร์ซีรีส์ต่างประเทศ และ รายการบันเทิง	ข่าว และรายการสารบันเทิง ภาพยนตร์ซีรีส์ต่างประเทศ
	Late night 23.30-5.00น.	ข่าว รายการบันเทิงและรายการ สารประโยชน์	ข่าวและรายการสารประโยชน์
2548	Early Fringe 5-12.00น.	ข่าวภาคเช้า แทรกด้วยรายการ สาระบันเทิง และรายการ สารประโยชน์	รายการเด็ก รายการสำหรับครอบครัว และรายการวาไรตี้โชว์
	Day time 12-17.00 น.	ข่าว รายการสาระประโยชน์ และ รายการบันเทิง	ข่าว เกมโชว์ รายการกีฬา และรายการ สาระบันเทิง
	Prime time 17-23.30น.	ข่าว รายการสาระประโยชน์ และ รายการบันเทิง	ข่าว รายการบันเทิงและสารคดีเชิงข่าว
	Late night 23.30-5.00น.	ข่าว รายการบันเทิงและรายการ สารประโยชน์	ข่าว รายการบันเทิงและรายการสาระ ประโยชน์

ที่มา: รวบรวมจากบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544 2549

จากตารางแสดงประเภทของรายการในแต่ละช่วงเวลาของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีตั้งแต่ปีพ.ศ. 2544-2548 ข้างต้น พบว่าในช่วงปีพ.ศ. 2544-2545 องค์การยังคงยึดติดกับสัดส่วนการออกอากาศที่เป็นไปตามเจตนารมณ์เดิมอยู่ เนื่องจากองค์การยังมีพันธะในเรื่องของเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญา

สัมปทานที่กำหนดสัดส่วนประเภทรายการที่เคร่งครัด ทำให้องค์กรต้องเลือกใช้กลวิธีสอดแทรกความบันเทิงในการรายการข่าวภาคเช้าในช่วงเวลา Early Fringe เข้าไปแทน พร้อมทั้งยังรุกหนักขึ้นในช่วงปีพ.ศ.2546-2547 โดยการเพิ่มรายการประเภทบันเทิง อาทิ ภาพยนตร์ชุดต่างประเทศ (Asian Series) เข้ามาไว้ในช่วงเวลา Day time ที่ออกอากาศในวันเสาร์-อาทิตย์และช่วงเวลา Prime Time ของทุกวัน เพื่อให้สอดรับกับกลยุทธ์ด้านคุณภาพรายการข้างต้นและผนวกกับกระแสดอว์รับอย่างดีจากผู้ชม รวมถึงกลุ่มผู้ลงทุนโฆษณาในปีพ.ศ.2545 ด้วย นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าในช่วงปีพ.ศ.2546 นั้น ผังรายการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเริ่มมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงผ่านการให้นำหน้าหนักกับรายการด้านบันเทิงเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปีต่อๆมาที่มีการนำเข้ารายการบันเทิงในหลายช่วงเวลาของสถานีที่เห็นได้ชัดคือในช่วงเวลา Prime Time ที่มีรายการประเภทบันเทิงเสริมทัพเข้ามาในผังรายการมากขึ้นเรื่อยๆก่อนที่ผังรายการจะถูกปรับเปลี่ยนให้กลับสู่สัดส่วนเดิมกล่าวคือ ในช่วงปีพ.ศ.2544-2547 อีกครั้ง หลังจากเกิดข้อพิพาททางกฎหมายในเรื่องการปรับเปลี่ยนผังรายการขึ้น (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2549)

**3. กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการและผู้จัดหารายการ** องค์กรมีนโยบายในการคัดเลือกผู้ผลิตรายการที่ตรงกับนโยบายของบริษัทและไม่ผูกขาดกับผู้ผลิตรายการรายใดรายหนึ่ง โดยองค์กรจะทำการคัดเลือกผู้ผลิตรายการผ่านการพิจารณาจากความโดดเด่นด้านเนื้อหารายการและคุณภาพของรายการเป็นหลัก ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินงานเพื่อแสวงหารายได้ให้มากขึ้นนั้นได้ทำให้ในปีพ.ศ.2548 องค์กรมีผู้ผลิตรายการที่เข้ามาเป็นพันธมิตรรายใหญ่หลายรายด้วยกัน อาทิ บริษัท บอร์นออฟเปอร์เซชั่น จำกัด, บริษัท บอร์น แอนด์แอสโซซิเอตส์ จำกัด, บริษัท กันตนา กรุ๊ป จำกัด (มหาชน), บริษัท โพลีพลัส เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, บริษัท ทีวี ธานีเตอร์ จำกัด, บริษัท ฮาวคัม จำกัด, บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด และบริษัท ทริปปี้ล ทุ จำกัด เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่า พันธมิตรในการผลิตรายการขององค์กรในช่วงนี้นั้นล้วนแล้วแต่เป็นพันธมิตรทางด้านรายการประเภทบันเทิงโดยส่วนใหญ่

**4. กลยุทธ์การทำงานเชิงรุกกับลูกค้า** กล่าวคือ กลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาและเจ้าของสินค้าและบริการต่างๆ โดยองค์กรได้ทำการสร้างทีมงานฝ่ายขายโฆษณาเข้าหากลุ่มลูกค้าโดยตรง โดยจะแนะนำผังรายการใหม่ล่วงหน้าและสร้างความร่วมมือกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในการกำหนดกลยุทธ์โฆษณาร่วมกับเจ้าของสินค้าเพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลผลการศึกษาเบื้องต้นของกลุ่มผู้ชมรายการเป้าหมาย รวมถึงรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำต่างๆที่เกี่ยวกับผังรายการและรูปแบบรายการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาหรือเจ้าของสินค้า เพื่อทำการปรับปรุงรายการ

ให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้ชมรายการซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผู้ลงทุนมากที่สุด นอกเหนือจากนี้ยังได้ร่วมมือกับบริษัทตัวแทนโฆษณาและกลุ่มเจ้าของสินค้าจัดกิจกรรมทางการตลาด (Marketing Events) ที่สอดคล้องกับแผนการตลาดของสินค้าโดยนำภาพกิจกรรมทางการตลาดนำเสนอผ่านทางหน้าจอโทรทัศน์ ยกตัวอย่างเช่น การถ่ายทอดสดการประกวดนางสาวไทยหรืองานกิจกรรม Bangkok Countdown เพื่อสนับสนุนให้มีผู้มาลงโฆษณาที่ทางสถานีมากขึ้นและเป็นการจัดหารายได้ให้มากขึ้นแก่องค์กรด้วย (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2549)

**5.กลยุทธ์ด้านราคา** เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่และมีการนำเสนอรายการข่าวสาร สารจะเป็นหลักซึ่งแตกต่างจากสถานีโทรทัศน์อื่นๆเป็นอย่างมากทำให้องค์กรมีกลุ่มผู้ชมเป้าหมายเพียงบางกลุ่มเท่านั้น แต่ในขณะเดียวกัน สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังคงต้องการผลประกอบการและผลกำไรอยู่มากเพื่อใช้ในการชำระค่าตอบแทนสัญญาสัมปทานแก่รัฐและเป็นการใช้จ่ายในด้านการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆด้วย ดังนั้น องค์กรจึงต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการดึงดูดกลุ่มลูกค้าหรือผู้ลงทุนในโฆษณาด้วยการกำหนดอัตราค่าโฆษณาในแต่ละช่วงที่ต่ำกว่าผู้นำตลาดสื่อกิจการโทรทัศน์กระแสหลัก อาทิ สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 หลายเท่าตัวผ่านการกำหนดอัตราค่าโฆษณาอยู่ในระดับเดียวกับสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ซึ่งเป็นสถานีโทรทัศน์ภายใต้หน่วยงานของรัฐเป็นหลัก (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544) นอกจากนี้ทำให้ในปีพ.ศ.2545 นั้น สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ปรับเปลี่ยนทิศทางการกลยุทธ์ใหม่ภายใต้ชื่อ ทางเลือกที่คุ้มค่า เพื่อเพิ่มมูลค่าในแต่ละรายการผ่านการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่สนองตอบต่อกลุ่มลูกค้าโฆษณาในการตัดสินใจลงทุนโฆษณากับองค์กรมากขึ้น (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2545)

นอกเหนือจากรายได้ที่มาจากกลุ่มลูกค้าที่เช่าซื้อเวลาโฆษณาหรือสนับสนุนการผลิตรายการแล้ว องค์กรยังได้รับรายได้จากกลุ่มลูกค้าที่เช่าเวลาออกอากาศด้วย ซึ่งมักจะเป็นผู้ผลิตรายการอิสระทั่วไปที่ผลิตรายการประเภทรายการข่าว รายการบันเทิง รายการสารคดีและรายการทอล์กโชว์ เป็นต้น รวมทั้งยังมีผู้เช่าเวลาเพื่อทำการถ่ายทอดสดการแข่งขันกีฬาประเภทต่างๆ อาทิ การถ่ายทอดคอนเสิร์ต (Concert) หรือการแพร่ภาพเทปรายการกีฬาจากต่างประเทศ อาทิ การแข่งขันมวยปล้ำ และการถ่ายทอดสดการประกวดต่างๆ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งช่องทางรายได้ขององค์กร ดังจะเห็นได้ชัดในปี พ.ศ.2543 องค์กรมีลูกค้าเช่าเวลาออกอากาศถ่ายทอดสดต่างๆจำนวน 10 รายด้วยกันส่งผลให้ องค์กรมีสัดส่วนรายได้ประมาณร้อยละ 30 ของรายได้จากการให้เช่าเวลาทั้งหมด (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544) และการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวได้เติบโตขึ้นอย่างเห็นได้ชัดจาก

นโยบายแสวงหารายได้ของผู้บริหารในปีพ.ศ. 2546 ที่เน้นการออกอากาศรายการรูปแบบบันเทิงที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นทีละน้อยทำให้มีผู้เช่าเวลาออกอากาศถ่ายทอดสดมากขึ้นเป็น 60 รายด้วยกัน (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2549) ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการแสวงหาลูกค้าขององค์กรด้วยการลดราคาให้ต่ำกว่าสถานีโทรทัศน์คู่แข่งเพื่อแย่งชิงการลูกค้าให้มากที่สุด

“ปัญหาใหญ่ ทำอย่างไรให้มีคนมาดู เสร็จแล้วก็ยึดเอา mission พันธกิจก็คือเอาข่าวเป็นหลักแต่เราก็มีเสริมอย่างอื่นด้วย และอีกอย่างก็คือเรามุ่งไปที่ราคาด้วยค่าโฆษณาถูก ถ่ายทอดสด ผมถ่ายให้ทุกอย่างหมดเลย จำได้ไอทีวีมีแข่งเรียวว ออกอากาศ คุณไปสืบคนที่ทำไปคือผมเนี่ยแหละ ตักบาตรเทโว ไม่มีใครทำ มีสิทธิพยานีประกวตอะไอย่างนี้ ถ่ายทอดสดการออกสลากกินแบ่ง ช่อง 9 เขาออกอากาศอยู่ คราวนี้ผมอยากให้คุณ ผมให้ลูกน้องไปหากองสลาก แล้วบอกผมถ่ายทอดสดฟรี ลูกน้องถามว่าทำไมไม่คิดเขา เอาฟรีเพราะเดี๋ยวคุณไม่ฟรี พอคิดลดมากกว่าช่อง 9 เดี่ยวช่อง 9 ก็มาลดอีก เพราะฉะนั้นเราเอาฟรีเลย มีคนดูอยู่แล้ว”

(อดีตผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2561)

#### 4.1.1.5 มิติด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 4.1.1.5.1 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สืบเนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีกรอบระยะเวลาในการดำเนินการก่อนออกอากาศจริงที่ค่อนข้างจำกัด ทำให้ในช่วงที่มีการก่อสร้างสร้างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้เป็นสถานีข่าวแห่งแรกในประเทศไทยอย่างเป็นทางการนั้น ผู้บริหารต่างคาดหวังว่าจะสามารถค้นหาบุคลากรที่มีความชำนาญ มีประสบการณ์ในแวดวงสื่อสารมวลชนและเป็นผู้ที่มีทัศนคติใกล้เคียงกันกับเจตนารมณ์ขององค์กรมากที่สุด อีกทั้งยังมุ่งหวังให้ได้พนักงานที่อยู่ในแวดวงกิจการสื่อโทรทัศน์เข้ามาเป็นผู้ร่วมบุกเบิกและเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในระยะแรก ดังนั้นผู้บริหารจึงได้พยายามสรรหาพนักงานในลักษณะเชิงรุกเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังมากที่สุดผ่านการลงประกาศตามหน้าหนังสือพิมพ์และกระจายข่าวให้กับคนในสายงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ซึ่งเมื่อพิจารณาในความเป็นจริงแล้วกลับพบว่า การที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีซึ่งเป็นองค์กรที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ผนวกกับการเป็นสถานีข่าวเสรีอันเป็นสิ่งใหม่ในสังคมไทยส่งผลให้ทัศนคติของบุคลากรที่มีทักษะ ประสบการณ์นั้นมองว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีความเสี่ยงและไม่มั่นคงนัก อันเป็นเหตุให้การสรรหาบุคลากรเข้าร่วมงานในองค์กรเกิดแห่งใหม่นี้ในช่วงแรกนั้นเป็นไปได้ยากและพบว่าบุคลากร

ในยุคบุกเบิกที่ได้รับเข้ามาในสถานีโทรทัศน์แห่งนี้แล้วแต่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์น้อย กล่าวคือนิสิต นักศึกษาจบใหม่หรือผู้ที่แสวงหาความท้าทายใหม่ๆในการทำงานที่มักให้ความสนใจสมัครเข้ามาทำงานในสถานีโทรทัศน์เปิดใหม่เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม บุคลากรกลุ่มนี้ก็มี ความทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้กับองค์กรอย่างมากและมุ่งมั่นที่จะก่อสร้างสร้างสถานีข่าวเสรีที่ไม่เคยมีมาก่อนในประวัติศาสตร์ประเทศไทยให้เกิดขึ้นจริงอย่างเต็มที่เช่นกัน ซึ่งเนื่องจากความไม่ชำนาญและประสบการณ์ของพนักงานรุ่นแรกที่มีน้อยผนวกกับผู้บริหารมีความต้องการที่จะสร้างความแตกต่างให้บังเกิดขึ้นกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีด้วยจึงทำให้ก่อนการออกอากาศจริง พนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติงานไปจนถึงระดับบรรณาธิการได้ถูกนำเข้าห้องเรียนร่วมกันทุกวัน เพื่อหล่อหลอม ฝึกฝนและเชี่ยวชาญทักษะและเรียนรู้วิธีการทำงานให้เกิดคุณภาพและมีประสิทธิภาพก่อนการลงมือปฏิบัติงานจริงโดยไม่มีการแบ่งแยกระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลากว่า 10 เดือน (เทพชัย หย่อง, 2550)

“เริ่มต้นจากศูนย์ก็ต่ออย่างคือว่าเราสามารถหาบุคลากรมาทำงานด้วยกัน โดยเป็นบุคลากรที่ไม่ติดยึดกับรูปแบบหรือการทำงานที่เคยชินมาก่อน คือถ้าเป็นนักข่าวที่วีรუნ่เก่าๆ นักข่าวที่เป็นช่างภาพก็จะเคยชินกับการทำข่าวแบบ Routines ทำข่าวแบบอิงกับอำนาจรัฐอิงกับกลุ่มผลประโยชน์ทั้งหลาย พอเริ่มต้นจากศูนย์ก็สามารถกำหนดกติกาแนวทางของเราได้ ผมก็มีหน้าที่สำคัญมากในการเริ่มต้นก็คือการสัมภาษณ์รับคน อธิบายให้เขาฟังว่าสิ่งที่เราจะสร้างให้เกิดขึ้นในวงการเมืองไทยมันคืออะไร ก็ยอมรับว่าใหม่ๆอาจจะงงๆอยู่ เพราะเขาไม่รู้ว่่าที่ข่าวที่เขาทำกันอย่างนี้ได้หรือ ผมว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ผมคิดว่ามันเป็นโอกาสที่เริ่มต้นจากศูนย์ก็คือเราวางกฎกติกาแนวทาง วางแนวความคิดแล้ว ใครก็ตามที่เห็นว่าแนวความคิดที่ถูกต้องหรือประสบการณ์การทำข่าวที่อื่นมาก่อน เราก็ยินดีต้อนรับ”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2560)

นอกจากจะมีการจัดห้องเรียนไอทีวีสไตส์ขึ้นเพื่อทำการฝึกฝนการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรแล้ว ห้องเรียนแห่งนี้ยังเป็นส่วนหนึ่งในการระดมความคิดเพื่อสร้างสรรค์กลยุทธ์การรายงานข่าวที่แตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆด้วย พร้อมทั้งยังเป็นแหล่งประดิษฐ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในองค์กรที่ถูกส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่นให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมด้วย ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นคือ การให้สิทธิแก่พนักงานทุกคนในทุกระดับสายการบังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นโต้แย้ง วิจัยหรือเสนอแนะแนวทางการทำงานได้อยู่ตลอด ถึงแม้ว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

ดังกล่าวนั้นจะมีได้ถูกเขียนขึ้นเป็นกฎระเบียบลายลักษณ์อักษร แต่ก็สามารถบ่งบอกถึงความเป็นพนักงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นอย่างมากและถูกซึบซับไปยังพนักงานในรุ่นอื่นๆขององค์กรด้วย

“การประชุมข่าวเป็นเวทีที่ทุกฝ่ายและทุกคนมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็น วิจารณ์หรือให้ข้อเสนอแนะ หัวหน้าข่าวและนักข่าวแต่ละสายจะต้องอธิบายเหตุผลสนับสนุนแผนการทำข่าวที่เสนอเข้ามา และวาดภาพให้ที่ประชุมเห็นว่าจะมีวิธีการติดตามข่าวแต่ละเรื่องอย่างไร ความน่าสนใจของประเด็นที่จะนำเสนออยู่ตรงไหน และรูปแบบการนำเสนอจะเป็นเช่นใด

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, ความตอนหนึ่งในหนังสืออวสานไอทีวี, หน้าที่ 92)

“เราตรวจสอบกันเองภายในองค์กรเพื่อให้เป็นทีวีเสรี โดยทุกคนรับความเป็นทีวีเสรี ทุกคนก็ตรวจสอบ ขาวนี้ออกได้อย่างไรเข้าข้างหนี ผมเป็นผอ.ฝ่าย เด็ก ผู้สื่อข่าวเล็กๆสามารถโต้ผมได้ เกียงผมได้ตลอดเวลา ถ้าเขามีเหตุผล ผมอาจจะผม ผิด คุณอยู่ในสนามคุณรู้ดีกว่าผม ผมอยู่ข้างหลัง ผมไม่ใช่จอร์จอร์จู้ได้หมด”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

นอกเหนือจากเรื่องความไม่เชี่ยวชาญชำนาญชำนาญการของบุคลากรในระยะแรกของการก่อตั้งแล้ว นั้น องค์กรยังต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคสำหรับดำเนินงานและฝึกฝนพนักงานก่อนการออกอากาศจริงด้วย ถึงแม้ว่าพนักงานแต่ละคนจะถูกฝึกฝนอย่างหนักในห้องเรียนไอทีวีสโตร์เป็นระยะเวลาหลายเดือนก่อนการออกอากาศจริงแล้วก็ตาม แต่อย่างไรก็ตาม การฝึกฝนต่างๆกลับถูกจัดทำขึ้นโดยปราศจากการสนับสนุนอุปกรณ์ที่ใช้ดำเนินงานและการฝึกฝน ทำให้การฝึกฝนส่วนใหญ่ของพนักงานเป็นไปโดยการใช้จินตนาการเป็นหลักผ่านการจำลองหยิบยืมอุปกรณ์ที่มีลักษณะคล้ายอุปกรณ์จริงมาใช้ทดแทนเพื่อสร้างความคุ้นเคย จนกระทั่งใกล้ถึงกำหนดออกอากาศอย่างเป็นทางการของสถานี พนักงานจึงได้รับอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการผลิตส่งถึงมือของพนักงาน นอกจากนี้ อุปกรณ์ต่างๆที่ผู้บริหารจัดหาให้แก่พนักงานนั้นยังมิได้คำนึงถึงความเหมาะสมหรือคุณสมบัติของอุปกรณ์ว่ามีคุณภาพเพียงพอสำหรับผลิตรายการแก่ทางสถานีหรือไม่

“...ฝ่ายข่าวของไอทีวีอาจจะขาดแคลนแทบทุกอย่างที่จำเป็นสำหรับการทำงาน อาทิ กล้อง และเครื่องตัดต่อ แต่จินตนาการ เป็นสิ่งที่ทั้งหัวหน้าข่าว นักข่าว

และช่างภาพไม่ขาดแน่นอน การวางแผนการทำข่าว การประชุมข่าว การคิดรูปแบบ การนำเสนอ การผลิตข่าว กระทั่งการรายงานข่าว ล้วนแต่ต้องใช้จินตนาการด้วยกันทั้งสิ้น...”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, ความตอนหนึ่งในหนังสืออวสานไอทีวี, หน้าที่ 93)

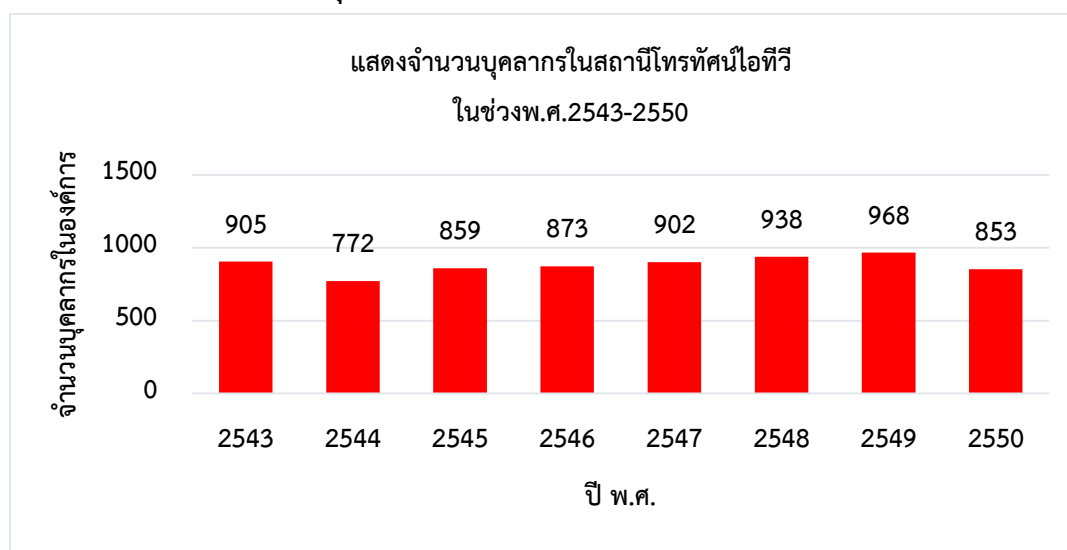
และไม่เพียงแต่การฝึกฝนภายในสถานีโทรทัศน์เท่านั้น การสื่อสารกับประชาชนก็เป็นอีกหนึ่งภารกิจที่พนักงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงแรกนั้นต้องร่วมกันสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจและสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กร จึงทำให้พนักงานข่าวในองค์กรต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการอธิบายและแนะนำให้แหล่งข่าวได้รู้จักและเชื่อใจสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่นี้ เพราะฉะนั้น นอกจากพนักงานในองค์กรจะถูกฝึกฝนอย่างหนักในช่วงก่อนออกอากาศของพนักงานในองค์กรแล้ว พนักงานยุคแรกยังต้องพยายามสร้างภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนขององค์กรด้วย ซึ่งจากความพยายามและทุ่มเทนี้ได้ส่งผลให้องค์กรเริ่มปรากฏอัตลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากสถานีโทรทัศน์อื่นอย่างเห็นได้ชัดในเวลาต่อมา

“ทำงานกันสนุกดี แล้วก็เต็มทีเพราะว่าเราเป็นสถานีใหม่ ไปทำข่าวคนก็ยังไม่รู้จำต้องนั่งอธิบายว่าเฮ้ย ไอทีวีคือใคร คือช่องไหน มันจึงเป็นความท้าทายและเราต้องต่อสู้ให้ได้ ทำให้เขายอมรับสถานีเราให้ได้”

(อดีตบรรณาธิการบริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, บทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้าที่ 109)

จากความพยายามและความทุ่มเทของผู้บริหารและพนักงานชุดบุกเบิก สถานีโทรทัศน์ไอทีวีไม่เพียงแต่เป็นที่รู้จักโด่งดังในด้านการรายงานข่าวที่โดดเด่นและแตกต่างจากสถานีช่องอื่นเพียงเท่านั้น แต่ยังพบว่าในระยะเวลาเพียง 5 ปีที่องค์กรก่อตั้งขึ้นมา นั้นมีผู้ที่ให้ความสนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กรเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้องค์กรมีการขยายเติบโตเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544) ดังแผนภูมิแสดงสถิติจำนวนบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ตั้งแต่ปีพ.ศ.2543-2550 ต่อไปนี้

ภาพที่ 15 แสดงสถิติจำนวนบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงพ.ศ.2543-2550



ที่มา: รวบรวมจากบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2543-2550

จากแผนภูมิข้างต้น หากพิจารณาจากตัวเลขสถิติบุคลากรตั้งแต่ปีพ.ศ.2543-2550 จะพบว่าในปีพ.ศ.2549 เป็นปีที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีจำนวนบุคลากรมากที่สุดคือจำนวน 968 คน ส่วนในปีพ.ศ. 2544 เป็นปีที่มีจำนวนของบุคลากรน้อยที่สุดคือ 772 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่ลดลงอย่างมากจากปีพ.ศ. 2543 ที่มีจำนวนบุคลากรมากถึง 905 คน โดยทั้งนี้สามารถพิจารณาได้ว่าจำนวนบุคลากรในองค์กรที่ลดลงในขณะนั้นสอดคล้องกับสถานการณ์ภายในองค์กรในช่วงระหว่างเดือนกันยายน พ.ศ. 2543 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2544 ที่บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ได้มีนโยบายปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความชัดเจนมากขึ้นและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายพนักงานลงเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่องทางการเงินหลังจากผ่านพ้นวิกฤตเศรษฐกิจด้วยทำให้องค์กรต้องเลิกจ้างพนักงานจำนวนมากอันส่งผลให้ในช่วงปีพ.ศ. 2543 นั้นองค์กรมีค่าใช้จ่ายในด้านผลตอบแทนของพนักงานจำนวนมากถึง 218.44 ล้านบาท ทั้งนี้ สามารถแบ่งเป็นเงินเดือน 164.37 ล้านบาท ค่าชดเชยการเลิกจ้างพนักงาน 18.42 ล้านบาทและค่าสวัสดิการและเงินช่วยเหลือพิเศษประจำปี 35.65 ล้านบาทด้วย (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544) ผนวกกับอีกหนึ่งข้อสังเกตสำคัญคือในช่วงปีพ.ศ.2543 เป็นช่วงที่สถานการณ์ภายในของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีความระส่ำระสายเป็นอย่างมาก เนื่องจากการที่องค์กรได้รับผลพวงจากพิษเศรษฐกิจในปีพ.ศ.2540 ได้ทำให้สถานการณ์ทางการเงินขององค์กรไม่สู้ดีนัก อีกทั้งยังมีภาระค่าตอบแทนสัมปทานแก่รัฐมูลค่าสูงที่ใกล้ถึงกำหนดชำระงวดแรก จนเป็นเหตุให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์เริ่มหาทางออกให้กับธุรกิจของตนเองและสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่อยู่ในสภาวะขาดทุนอย่างหนักด้วยการยื่นเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีในรัฐบาลนาย



ชวน หลีกภัย เพื่อขอเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดเงื่อนไขในสัญญาสัมปทานเรื่องสัดส่วนผู้ถือหุ้นขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวได้ทำให้เกิดแรงเหวี่ยงแห่งความขัดแย้งของผู้บริหารและพนักงานในเวลาต่อมา

ถึงแม้ว่าตลอดระยะเวลาในการดำเนินงานนั้น องค์การจะพบกับปัญหาความขัดแย้งภายในสถานีโอทีวีที่ต่อเนื่องกันไม่ว่าจะเป็นปัญหาเพียงเล็กน้อยที่เกิดจากความคิดเห็นหรือทิศทางการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปจนถึงการขยายวงกว้างกลายเป็นปัญหาใหญ่อย่างปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานในองค์การที่สร้างความแตกแยกอันไม่สามารถประสานให้กลับคืนมาดังเดิมได้ อันเกิดจากการอนุมัติให้มีการแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานประเด็นข้างต้น เพื่อเปิดทางให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ทาบทามผู้ถือหุ้นรายใหม่เข้ามาบริหารองค์การ กล่าวคือ บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีอดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตรสวมบทบาทเป็นผู้บริหารและในขณะเดียวกันก็ได้สวมบทบาทเป็นหนึ่งในผู้ลงสมัครรับเลือกตั้งในนามพรรคไทยรักไทย ซึ่งจากการดำเนินการดังกล่าวของผู้บริหารธนาคารไทยพาณิชย์ในครั้งนั้นได้ก่อให้เกิดแรงประทุภายในของกลุ่มพนักงานในองค์การขึ้น เนื่องจากมีพนักงานในองค์การบางส่วนเริ่มเป็นกังวลถึงความเป็นไปได้ในการเข้าแทรกแซงความเป็นเสรีในการนำเสนอข่าวสารของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อันอาจเป็นการบ่อนทำลายเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ขององค์การได้

ด้วยเหตุนี้ ในช่วงปีพ.ศ.2543 จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายในองค์การผ่านการเคลื่อนไหวภายในของฝ่ายข่าว โดยผู้อำนวยการฝ่ายข่าวขององค์การในขณะนั้น กล่าวคือ นายเทพชัย หย่องที่ได้จัดการประชุมกลุ่มพนักงานข่าวขึ้นในชั้นแรกเพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับกระแสข่าวลือที่แพร่หลายผ่านมุมมองของพนักงานแต่ละคน<sup>3</sup> พร้อมกับเริ่มมีการเคลื่อนไหวร่วมกับพนักงานฝ่ายข่าวอย่างเป็นทางการผ่านการใช้เวทีแสดงความคิดเห็นแก่ทีมข่าวโอทีวีที่ได้รับรางวัลแสงชัย สุนทรวัฒน์ เพื่อชี้แจงถึงผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ต่อพนักงานข่าวในองค์การ อีกทั้งยังเป็นแสดงจุดยืนในการเคลื่อนไหวของฝ่ายข่าวเพื่อคัดค้านการเข้ามาถือหุ้นของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ด้วย อย่างไรก็ตาม ผลตอบรับที่ได้จากพนักงานฝ่ายข่าวเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวกลับไม่เป็นดังหวัง เนื่องจากพนักงานฝ่ายข่าวต่างแสดงความคิดเห็นต่างกันอย่างกว้างไกล โดยทั้งนี้ มีกลุ่มพนักงานบางส่วนเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับจุดยืนหรือการเคลื่อนไหวของพนักงานฝ่ายข่าวโอทีวีหรือแม้แต่มียังมีพนักงานจำนวนหนึ่งที่ต้องการให้โอกาสผู้ถือหุ้นรายใหม่ได้พิสูจน์ตนเองก่อนด้วย (เทพชัย หย่อง, 2550)

<sup>3</sup> ทำการจัดประชุมกลุ่มพนักงานข่าว 3-4 คน เพื่อฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับข่าวลือ ซึ่งผลที่จากความคิดเห็นคือ พนักงานฝ่ายข่าวเหล่านี้เกือบทั้งหมดเห็นด้วยกับนายเทพชัย หย่อง โดยพนักงานที่เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่ต่างกังวลเกี่ยวกับนโยบายแผนงานเกี่ยวกับประเด็นทางการเมืองที่มาพร้อมกับผู้ถือหุ้นรายใหม่จะส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระขององค์การได้

“ผมอาจจะคาดหวังมากเกินไป มีนักข่าวและเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตข่าวไม่กี่คนที่เห็นด้วยกับสิ่งที่ผมพูดไป นักข่าวสายการเมืองที่ควรจะมีความรู้สึกมากที่สุดกลับไม่มีความเห็น บางคนที่แสดงความเห็นยังอุตสาหัสดูเหมือนว่าผมใจร้อนและด่วนตัดสินใจเกินไป “ผมว่าเรารอให้เขาเข้ามาก่อน แล้วค่อยดูว่าเขาจะแทรกแซงหรือเปล่าเมื่อถึงเวลานั้นเราค่อยคัดค้าน” นักข่าวคนหนึ่งแสดงความคิดเห็น

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, ความตอนหนึ่งในหนังสืออวสานไอทีวี, หน้าที่ 231)

อย่างไรก็ตาม หลังจากเหตุการณ์ในวันนั้นพนักงานฝ่ายข่าวที่มีความกังวลต่อภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นในองค์การจากการเข้ามาของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้เข้าร่วมเคลื่อนไหวกับนายเทพชัย หย่องอย่างเป็นทางการผ่านการร่างแถลงการณ์คัดค้านการเข้ามาของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีขึ้น โดยร่างแถลงการณ์ดังกล่าวมีเนื้อความแสดงถึงความเคลือบแคลงใจต่อบทบาทของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในการเข้ายึดครองอำนาจการบริหารจากองค์การด้วยสัดส่วนหุ้นที่มีจำนวนกว่าร้อยละ 40 อีกทั้งยังมีแนวโน้มในการเพิ่มสัดส่วนหุ้นในองค์การในอนาคตด้วย อันเป็นการตอกย้ำถึงบทบาทการบริหารงานของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้มีความเด่นชัดและมีอำนาจสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวด้วย นอกจากนี้ การคาบเกี่ยวสัมพันธ์กันในทางการเมืองของผู้บริหารของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นั้นยังสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของภาพลักษณ์องค์การที่อาจถูกมองว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นส่วนหนึ่งของตัวแทนทางการเมืองซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือที่องค์การได้เพียรพยายามสร้างมาโดยตลอด ทั้งนี้ จึงทำให้เกิดแถลงการณ์แสดงจุดยืนของพนักงานข่าวไอทีวีข้างต้นขึ้นได้ในงานเสวนา 8 ปี พฤษภา 35 ถึงมาตรา 40 เส้นทางการปฏิรูปสื่อ ณ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พร้อมทั้งยื่นต่อทำเนียบรัฐบาลด้วย (เทพชัย หย่อง, 2550)

“...พนักงานฝ่ายข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ติดตามสถานการณ์ดังกล่าวด้วยความเป็นห่วงยิ่ง เนื่องจากการที่บุคคลหรือธุรกิจกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งสามารถถือหุ้นในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในสัดส่วนที่มากขนาดนั้นย่อมเป็นการขัดต่อเจตนารมณ์ของการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์เสรีแห่งนี้ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีก็เกิดด้วยเลือดและเนื้อจากเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม ในปี 2535 เพื่อเป็นสถานีโทรทัศน์เสรีที่ไม่ถูกครอบงำด้วยอำนาจรัฐ อำนาจทางธุรกิจ หรืออำนาจอื่นใด นั่นจึงเป็นที่มาของเงื่อนไขดั้งเดิมที่กำหนดให้สัดส่วนผู้ถือหุ้นแต่ละรายไม่เกินร้อยละ 10 เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะไม่

มีผู้ถือหุ้นรายใดรายหนึ่งมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางของสถานีโอทีวีทัศน์แห่งนี้ได้ เพราะฉะนั้นฝ่ายข่าวของสถานีโอทีวีทัศน์ไอทีวีจึงขอคัดค้านการที่บริษัท ชินคอร์ปอเรชัน จะเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ด้วยสัดส่วนที่ทำให้บริษัท ชินคอร์ปอเรชัน กลายเป็นผู้มีอำนาจเด็ดขาดในการบริหารและกำหนดนโยบายของสถานีโอทีวีทัศน์แห่งนี้ เพราะนั่นหมายความว่า ความเป็นเสรีของสถานีโอทีวีทัศน์ไอทีวีจะหมดสิ้นไปทันที ยิ่งไปกว่านั้นเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า บริษัท ชินคอร์ปอเรชัน เป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกับพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร หัวหน้าพรรคไทยรักไทย ซึ่งเป็นนักการเมืองที่จะมีบทบาทสำคัญในการเลือกตั้งทั่วไปที่จะมีขึ้น ความสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้สังคมเริ่มตั้งคำถามถึงความเป็นกลางและความน่าเชื่อถือของสถานีโอทีวีทัศน์ไอทีวี...”

(เนื้อความตอนหนึ่งของแถลงการณ์ที่ใช้เคลื่อนไหวต่อต้านการเข้ามาของบริษัท ชินคอร์ปอเรชัน จำกัด (มหาชน), ความตอนหนึ่งในหนังสืออวสานไอทีวี, หน้าที่ 235)

หลังจากออกแถลงการณ์ข้างต้นต่อสาธารณชนอย่างเป็นทางการได้ส่งผลให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์เข้าจัดการกับกลุ่มพนักงานที่ร่วมเคลื่อนไหวคัดค้านครั้งนั้นในหลายลักษณะด้วยกัน ตั้งแต่การออกคำเตือนถึงพนักงานทุกคนในองค์กร ความว่า

“อย่ากระทำการใดๆ อันจะเป็นเหตุที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายกับชื่อเสียงของบริษัท รวมทั้งนำทรัพย์สินของบริษัทไปใช้เพื่อแสดงความคิดเห็นส่วนตัว”

รวมทั้งทำการส่งเจ้าหน้าที่จำนวนหนึ่งมาเฝ้าบริเวณประตูทางเข้า-ออกของฝ่ายข่าว เพื่อจับตาดูการเคลื่อนไหวของพนักงานฝ่ายข่าวและยังได้ออกคำสั่งให้พนักงานระดับผู้อำนวยการและผู้จัดการแผนกต่างๆ เช่นเดียวกับพนักงาน เพื่อยุติการเคลื่อนไหวของฝ่ายข่าวด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้เข้าจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการหว่านล้อมพนักงานคนอื่นๆ ให้ต่อสู้กับพนักงานที่เคลื่อนไหวเหล่านี้และร้ายแรงที่สุดคือ การที่ผู้บริหารองค์กรนั้นใช้ไม้แข็งจัดการกับกลุ่มพนักงานที่เคลื่อนไหวเพื่อเป็นตัวอย่างให้พนักงานคนอื่นๆ ไม่กล้าก่อหวอดหรือคัดค้านการตัดสินใจของผู้บริหารด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการสอบสวนพนักงานฝ่ายข่าวที่เป็นแกนนำเคลื่อนไหวทั้งหมด<sup>4</sup> จากวิธีการจัดการกับปัญหาข้างต้นของผู้บริหารถือว่าการกระทำที่ขัดต่อวิธีการทำงานของสถานีโอทีวีทัศน์ไอทีวีที่เคยมีมาก่อนและถือเป็นสัญญาณแรกเริ่มที่แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์ความขัดแย้งในองค์กรได้ทวีความ

<sup>4</sup> ดำเนินการสอบสวนความผิดในประเด็นที่ออกแถลงการณ์ต่อสาธารณะ ซึ่งทำให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) เสื่อมเสียชื่อเสียง

รุนแรงขึ้นเรื่อยๆแล้ว จากเหตุการณ์ที่ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ได้ทำการเรียกพบนายเทพชัย หย่อง ซึ่งเป็นแกนนำในการเคลื่อนไหวคัดค้านการเข้ามาของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในวันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ.2543 เพื่อโยกย้ายตำแหน่งของนายเทพชัย หย่อง (มหาชน) จากผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการด้านข่าวไปเป็นที่ปรึกษากรรมการผู้อำนวยการใหญ่แทน (เทพชัย หย่อง, 2550) ถึงแม้ว่าตำแหน่งงานใหม่ที่ได้รับนั้นจะดูเหมือนมีความเกี่ยวข้องกับสายงานข่าวที่นายเทพชัย หย่องมีความคุ้นเคยก็ตาม แต่ในความเป็นจริงแล้ว กลับเป็นวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อยึดคืนอำนาจหน้าที่ด้านข่าวของนายเทพชัย หย่อง เพื่อมิให้นายเทพชัย หย่องก่อหวอดหรือควบคุมพนักงานฝ่ายข่าวได้อีก รวมทั้งยังทำการตัดขาดจากการทำหน้าที่ผู้ดำเนินรายการของทางสถานี อาทิ รายการย้อนรอย รายการจับกระแสนโลก เป็นต้นด้วย (มลลนา นาคมณี, 2546)

“ยุคแรกเลยปฏิบัติกริยาฝ่ายข่าวเราไว้มากกับเรื่องนี้ตั้งแต่ที่มีข่าวแว่วๆ มา ซึ่งมันก็เป็นเรื่องธรรมชาติของคนลือนะ ถ้าไม่รู้ก่อนจากบ้านก็ไม่มีใครจะรู้แล้ว เราก็เอ๊ย ผู้ถือหูเขามีการเจรจากันนอกรอบ แต่ไทยพาณิชย์ก็ปฏิเสธตลอด ไม่จริง ไม่ใช่ ไม่มี อะไรอย่างนี้ เราก็ยืนยันว่ามันมีกระบวนการเจรจากัน ในที่สุดก็มีจริงๆ การต่อสู้คือการเรียกร้องให้เปิดเผยในสิ่งที่ว่ามันจริงไม่จริงอย่างไร พอมันจริงเราก็ต่อสู้ เรื่องการแบ่งเส้นระหว่างทุนกับฝ่ายข่าว ซึ่งตอนนั้นมีคุณเทพชัย หย่องเป็นหัวหน้าหอสำคัญ โดยออกแถลงการณ์จากกองบรรณาธิการข่าวคัดค้านการเข้ามาของธุรกิจซินคอร์ปอเรชั่น ไทยพาณิชย์ก็เลยตัดส่วนหัวโดยปิดผอ.ฝ่ายข่าว (เทพชัย หย่อง) มาเป็นที่ปรึกษาไปข้างล่างเลย”

(อดีตพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตกบฏไอทีวี, บทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 139)

อีกทั้งในทัศนะของนายเทพชัย หย่องเองก็มองว่าการดำเนินการข้างต้นของผู้บริหารนั้นถือเป็นการบีบคั้นนายเทพชัย หย่องให้ลาออกทางอ้อมด้วย เหตุเพราะตำแหน่งงานใหม่ที่ได้รับนั้นไม่มีการมอบหมายภาระงานใดๆทั้งสิ้นส่งผลให้ในเวลาต่อมา นายเทพชัย หย่องได้เดินทางฟ้องร้องบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ในฐานะที่มีการละเมิดสิทธิในการแสดงความคิดเห็นภายใต้รัฐธรรมนูญ มาตรา 41 พร้อมทั้งได้เขียนบทความถึงหนังสือพิมพ์และให้สัมภาษณ์ถึงความขัดแย้งอันเกิดจากการเข้ามาของผู้ถือหูรายใหม่คือ บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ระหว่างผู้บริหารและพนักงานฝ่ายข่าวขององค์กร จากการดำเนินการโต้ตอบของนายเทพชัย หย่องได้ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรพยายามเข้าเจรจากับนายเทพชัย หย่องลาออกหลายครั้ง อย่างไรก็ตาม นายเทพชัย หย่องยืนยันกรานที่จะไม่ลาออก

และส่งผลให้ประธานคณะกรรมการจัดการในขณะนั้นคือ นายนพพร พงษ์เวชและกรรมการผู้จัดการ  
ในขณะนั้นคือ นายศรัณย์ทร ชูติมาถูกปลดจากตำแหน่งแทน (มลลนา นาคมนิ, 2546)

ซึ่งในขณะนี้นายเทพชัย หย่องถูกโยกย้ายตำแหน่งงานนั้น ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ก็  
ได้ทาบทามดร.สมเกียรติ อ่อนวิมลเข้ามารับหน้าที่ผู้อำนวยการฝ่ายข่าวแทน อย่างไรก็ตาม เมื่อบริษัท  
ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ส่งตัวแทนผู้บริหารเข้ามาบริหารงานในองค์การอย่างเต็มตัวได้ทำ  
ให้นายเทพชัย หย่องพร้อมทั้งกลุ่มทีมข่าวจากบริษัทในเครือเนชั่นที่ได้ร่วมกันปลุกปั้นองค์การและม  
ความคิดเห็นแย้งต่อการดำเนินการดังกล่าวได้ตัดสินใจถอนตัวออกจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในพื้นที่  
พร้อมกันกับที่ดร.สมเกียรติ อ่อนวิมลได้ประกาศลาออกจากตำแหน่งภายในเวลาไม่นานนักจึงทำให้  
ฝ่ายข่าวขององค์การถูกเปลี่ยนมือผู้บริหารเป็นนายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยาแทน

“แล้วให้อาจารย์สมเกียรติ อ่อนวิมลมาทำหน้าที่แทนเพื่อจะยืนยันการันตี  
ว่าไอทีวีเป็นทีวีเสรีแน่ แต่ตอนนั้น อาจารย์สมเกียรติเป็นวุฒิสมาชิก เราก็เอาสิ ผอ.  
ฝ่ายข่าวเป็นนักการเมืองไม่ได้ ผอ.ฝ่ายข่าวไปนั่งอยู่หน้าม็อบที่ทำเนียบไปในฐานะ  
ผู้แทนคนหรือเป็นฐานะผอ.ไอทีวี ซึ่งอาจารย์สมเกียรติมาวางรากฐานไม่ทันไรก็ต้อง  
ไปเพราะทนต่อความถูกต้องไม่ได้ เพราะว่าเรายืนยันหยัดว่ามันมีสองสถานะในคน  
เดียวกันไม่ได้ พออาจารย์สมเกียรติไป ก็มีการเคลียร์กันอีกรอบหนึ่งแล้วก็เข้าสู่ยุค  
ของชินฯที่เข้ามาเต็มอัตราศึกในฝ่ายข่าว เพราะปกติชินฯจะอยู่ข้างล่างคือ ชั้นที่เป็น  
บุคคล การตลาดก่อน ส่วนข้างบนก็มีคนนั้น คนนี้ของเขา”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (อดีตพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตกบฏไอทีวี, บท  
สัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 139)

จากการเข้ามาของผู้ถือหุ้นรายใหม่ได้ส่งผลให้ช่วงปลายเดือนพฤศจิกายนมีการประกาศ  
อาสาสมัครลาออกจำนวนมาก เพื่อปรับโครงสร้างองค์การแก้ไขปัญหาคนล้นงานและลดต้นทุนของ  
องค์การ ซึ่งมีพนักงานที่สมัครใจลาออกเองและถูกปลดออกจากตำแหน่งจำนวนทั้งหมด 85 คน ซึ่งมี  
พนักงานฝ่ายข่าวทั้งสิ้น 19 คน (มลลนา นาคมนิ, 2546) ทั้งนี้ พนักงานในองค์การต่างมองว่า  
นโยบายปลดพนักงานดังกล่าวเป็นการกระทำไปเพื่อ “เขียนเสือให้วัวกลัว” เนื่องจากพนักงานที่ถูก  
ปลดจำนวนมากล้วนแล้วแต่เป็นพนักงานที่ร่วมเคลื่อนไหวหรือไม่เห็นด้วยกับการเข้ามาของผู้ถือหุ้น  
ใหม่ทั้งสิ้น

“ซินคอร์ปเริ่มเข้ามาประมาณปี 2543 และเป็นปีที่จะมีการเลือกตั้ง การต่อสู้ของฝ่ายซ้ายก็จึงเริ่มต้นมาเรื่อยๆ จนกระทั่งปลดพนักงานรอบแรกไปกลุ่มเบื้อเรื่อยเลย เกือบร้อยคนนะปลดหมดเลยให้เหตุผลว่า เพื่อปรับโครงสร้างองค์กร แล้วมันก็มีलगนิดๆ หน่อยๆ อาศัยว่าฝ่ายซ้ายตอนนั้นมันมีโครงสร้างว่าแบ่งให้มาอยู่ร่วมกับฝ่ายอื่นของเขาเลย เพราะฉะนั้นก็จะถูกแทรกตัวไปถอดออก ไปปลดกันบ้าง”

(อดีตพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตกบฏไอทีวี, บทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 140)

ถึงแม้ว่าผู้บริหารใหม่จะทำการทาบทามบุคลากรภายนอกเข้ามาบริหารและประสานความขัดแย้งภายในองค์กรแล้วก็ตาม แต่กลับดูเหมือนว่าปัญหาความแตกแยกและท่าทีที่พนักงานในองค์กรมีต่อการบริหารงานของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นั้นไม่ได้ดีขึ้นกว่าเดิมเนื่องจากความแตกต่างในวิธีการทำงานและความพยายามของผู้บริหารในการแทรกแซงการดำเนินงานของฝ่ายข่าว รวมถึงภาพของบทบาทความเป็นผู้บริหารจากภายนอกในสายตาพนักงานที่มีความเป็นตัวแทนของทางการเมืองและความเป็นตัวแทนของผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ส่งผลให้รูปแบบการทำงานของพนักงานฝ่ายข่าวภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารจากภายนอกนั้นมีลักษณะที่ไม่อาจสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงานได้และเป็นการบริหารงานที่อยู่ในลักษณะของการแบ่งแยกแล้วปกครอง โดยสามารถจำแนกกลุ่มพนักงานในองค์กรขณะนั้นออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกันตามความคิดเห็นและการแสดงออกต่อการบริหารงานของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อันประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ไม่เห็นด้วยกับการเข้ามาถือหุ้นของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยกับการเข้ามาของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยมีมุมมองว่าการเข้ามาของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จะทำให้องค์กรมีสภาพคล่องทางการเงินดีขึ้นและพนักงานมีสวัสดิการที่ดีขึ้นกว่าเดิมและกลุ่มสุดท้ายคือ กลุ่มพนักงานที่ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด ซึ่งโดยมากจะเป็นพนักงานที่อยู่ในสายงานอื่นๆ อาทิ ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายเทคนิค เป็นต้น (สุวรรณ อยู่นันท์, 2544) จากสถานการณ์ข้างต้นส่งผลให้ภายในองค์กรเต็มไปด้วยความแตกแยกเป็นอย่างมาก

แม้ว่าสถานการณ์ความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอันเป็นปัญหาบานปลายมานานในสถานีโทรทัศน์แห่งนี้จะไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรมากนัก แต่เมื่อการเข้าแทรกแซงการดำเนินงานของพนักงานฝ่ายข่าวจากผู้บริหารจากบริษัท

ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เริ่มปรากฏภาพชัดและรุกรหนักขึ้นผ่านการเข้าแทรกแซงและสั่งการในการนำเสนอข่าวสารช่วงการเลือกตั้งใหญ่เดือนมกราคม พ.ศ.2544 ในหลายประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งสวมหมวกหลายใบ กล่าวคือ การเป็นนักธุรกิจพร้อมกันกับการเป็นตัวแทนทางการเมือง อันเป็นฉนวนเหตุให้พนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจำนวนกว่า 30 คนได้ตัดสินใจออกมาเคลื่อนไหวอีกครั้งผ่านการจัดทำแถลงการณ์ต่ออดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายบุญคลี ปลั่งศิริและนายสรรค์ชัย เตียวประเสริฐกุล ซึ่งเป็นคณะผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยเรียกร้องให้มีการยุติการครอบงำ กัดต้นกลั่นแกล้งและแทรกแซงการปฏิบัติงานของฝ่ายข่าว อันเป็นการละเมิดรัฐธรรมนูญ มาตรา 41 ซึ่งแถลงการณ์ดังกล่าวมีชื่อเรียกร้องทั้งสิ้นจำนวน 7 ข้อด้วยกัน (สุวรรณ อูยานันท์, 2544) พร้อมทั้งพนักงานกลุ่มดังกล่าวยังได้ริเริ่มจัดตั้งสหภาพแรงงานไอทีวีในวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2544 ด้วย เพื่อเป็นหลักประกันการดำเนินงานให้กับพนักงานในองค์กร รวมถึงเป็นการคัดค้านการแทรกแซงการดำเนินงานผ่านการครอบงำทางการเมืองและการจำกัดอิสระในการทำงานของฝ่ายข่าวอันเป็นการขัดต่อเจตนารมณ์องค์กรเป็นอย่างยิ่งด้วย

*“บอกตรงๆ ว่าในช่วงที่มีการคัดค้านการแทรกแซงข่าว สถานการณ์ในไอทีวีรุนแรงมาก ไม่รู้ใครเป็นใคร ใครอยู่ฝ่ายไหน คิดเห็นต่อเรื่องนี้อย่างไร พนักงานที่ออกมาเคลื่อนไหวแถลงข่าวว่าการแทรกแซงก็เหมือนกับว่าเอาชีวิตหน้าที่การงานมาเติมพ่นแล้ว เพราะเชื่อมั่นในเนื้อหาของรัฐธรรมนูญมาตรา 41 ด้วยที่ว่าสื่อย่อมมีเสรีภาพในการเสนอข่าวและแสดงความคิดเห็น ดังนั้นในฐานะลูกจ้างการมีสหภาพแรงงานไอทีวีขึ้นมา ซึ่งมันมีกฎหมายแรงงานสัมพันธ์รองรับก็เป็นเรื่องที่ทำให้อุ่นใจได้บ้างในสถานการณ์ที่องค์กรมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรงในช่วงนั้น เรียกว่าเราใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการปกป้องการเคลื่อนไหวของเราเหมือนกัน ทำไมละก็ในเมื่อเราเชื่อมั่นว่าสิ่งที่เราออกมาเคลื่อนไหวเป็นสิ่งที่สมควรทำและสหภาพก็เป็นกรรวมกลุ่มกันอย่างถูกกฎหมายด้วย”*

(อดีตท.อ.ไอทีวีและอดีตประธานสหภาพแรงงานไอทีวี, บทสัมภาษณ์ตอน

หนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 161-162)

อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการจัดตั้งสหภาพแรงงานไอทีวีและได้มีการเรียกประชุมสหภาพแรงงานไอทีวีครั้งแรกในวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2544 กลับมีใช้ผลดีต่อผู้บริหารในองค์กรนักและทำให้ในวันต่อมาคือ วันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2544 ผู้บริหารได้มีคำสั่งเลิกจ้างพนักงานจำนวน 23 คน

ในทันที ซึ่งทั้งนี้ก็มีข้อสังเกตที่สนใจคือ พนักงานที่ถูกเลิกจ้างนั้นล้วนแล้วแต่เป็นหนึ่งในสหภาพแรงงาน ไอทีวีที่ทั้งสิ้นอันมีรายชื่อและสาเหตุการเลิกจ้าง ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 8 แสดงสาเหตุการเลิกจ้างและรายชื่อพนักงานไอทีวีที่ถูกเลิกจ้างจำนวน 23 คน**

กลุ่ม	สาเหตุของการเลิกจ้าง	รายชื่อพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง	การจ่ายเงินชดเชย
กลุ่มที่ 1	- กระทำความผิดร้ายแรง และมีพฤติกรรมกระด้างกระเดื่อง เป็นปฏิปักษ์ต่อองค์กรและกระทำการอันถือว่าเป็นการทุจริตต่อองค์กร	1. วิศาล ดิลกวนิช 2. ปฏิวัติ วลีชาติ 3. ยุวดี เตชะไพฑูรย์สุข 4. อังสนา เทศขยัน 5. กรุณา บัวคำศรี 6. ภัทรพร สังข์พวงทอง 7. ณาตยา แววีร์คุปต์	- พนักงานทั้ง 7 คนปฏิเสธรับเงินค่าชดเชยจากการเลิกจ้าง
กลุ่มที่ 2	- สถานีโทรทัศน์ไอทีวีประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลงบางส่วน	1. อรพิน ลิลิตวิศิษฎ์วงศ์ 2. สกลเดช ศิลาพงษ์ 3. ม.ล.สุกฤษีร์ จุฑาโรจน์ 4. แก้วตา ปริศวงค์ 5. เชิดชาย มากบำรุง 6. ชมพูนุท คงมนต์ 7. ฤชงค์ แดงประเสริฐ 8. สุภารัตน์ สุขแสงรัตน์ 9. นงลักษณ์ สุขใจเจริญกิจ 10. สีนินาฏ คุปตภากร 11. สุภาลักษณ์ ตั้งจิตต์ศีล 12. จิรฎา ทองนาค 13. สมมาตร วัฒนคุณูปการ	- บริษัทโอนเงินชดเชยเลิกจ้างกะทันหัน และเงินชดเชยอื่นๆตามกฎหมายเข้าบัญชีธนาคาร
กลุ่มที่ 3	- ฝ่ายสินค้าสั่งผู้บังคับบัญชาและไม่แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบกรณีไม่ไปทำข่าวเปิดตัวนักร้องใหม่	1. สุวรรณ อูยานนท์	-

หมายเหตุ: พนักงานที่ถูกเลิกจ้างอย่างกะทันหันอีกจำนวน 2 คน จะไม่ระบุในตารางข้างต้น เนื่องจากไม่ได้เข้าร่วมดำเนินเรื่องฟ้องร้องสถานีโทรทัศน์ไอทีวี

ที่มา: สุวรรณ อูยานนท์, 2544: 276



ถึงแม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะได้ทำการจ่ายค่าชดเชยเลิกจ้างตามที่กฎหมายกำหนดไว้แก่พนักงานแล้วก็ตาม แต่กลุ่มพนักงานดังกล่าวข้างต้น<sup>5</sup> ยังคงตัดสินใจเข้ายื่นเรื่องเรียกร้องความเป็นธรรมต่อคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ในประเด็นการถูกเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรมจากบริษัท ไอทีวี จำกัด(มหาชน) อันขัดต่อพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 มาตรา 121<sup>6</sup> (สุวรรณ อุยานันท์, 2544) ซึ่งต่อมาคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ได้มีมติวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ.2544 ให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) เป็นฝ่ายกระทำผิดจากกรณีการเลิกจ้างพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม โดยมีคำสั่งให้รับพนักงานจำนวน 21 คนกลับเข้าทำงานในตำแหน่งเดิมและอัตราจ้างเท่าเดิมหรือไม่ต่ำกว่าเดิม อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจากบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) นั้นกลับไม่ยินยอมรับคำสั่งดังกล่าวและยื่นกรณที่จะยื่นอุทธรณ์ขอเพิกถอนคำสั่งคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ต่อศาลแรงงานกลางต่อไป ทำให้คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ต้องตกเป็นจำเลยร่วมกับกบฏไอทีวี 21 คนด้วย อีกทั้ง ความแตกแยกของพนักงานในองค์กรที่มีการแบ่งพรรคพวกออกเป็นกลุ่มก้อนดังกล่าวข้างต้นยังเป็นแรงเสริมที่ทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งภายในองค์กรทวีความรุนแรงมากขึ้นจากกรณีข้อพิพาททางกฎหมายระหว่างกลุ่มกบฏไอทีวีและผู้บริหารองค์กรที่เป็นแรงผลักดันสำคัญให้ความขัดแย้งและมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้แปรเปลี่ยนไป สืบเนื่องจากพนักงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวีส่วนหนึ่งได้เข้าจัดการกับกลุ่มกบฏไอทีวีซึ่งเป็นอดีตเพื่อนร่วมงานด้วยการให้การหักล้างกับคำให้การของกลุ่มกบฏไอทีวีอย่างสิ้นเชิงและยื่นหยัดเคียงข้างกับองค์กรของตน

“เราไม่แน่ใจว่าจะอะไรทำให้อดีตเพื่อนรวมสถาบันที่ไอทีวีหลายคนเลือกที่จะยื่นเคียงข้างฝ่ายบริหารด้วยการเป็นพยานในศาลหักล้างคำให้การของกลุ่มกบฏ เราไม่ยากเชื่อว่าเพื่อนร่วมวิชาชีพที่เคยมีความเชื่อในอุดมการณ์เหมือนกันเลือกที่จะอยู่เคียงข้างคนที่พยายามทำลายความเป็นเสรีของสถานีโทรทัศน์ที่ทุกคนมีส่วนร่วมกันสร้างขึ้นมากับมือ”

(บทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือคำให้การ:อดีตคนอ่านข่าวไอทีวี,  
หน้าที่ 133)

“ส่วนหนึ่งก็เกิดจากคนข้างใน ไม่ชอบกันเองด้วย ซึ่งปัญหาใหญ่คือการสั่งไม่ได้ พอคุมไม่ได้ก็เลยปลดกลุ่มกบฏไอทีวีออก”

<sup>5</sup> พนักงานจำนวน 21 คน (มี 2 คนที่ไม่ดำเนินการฟ้องร้อง) ได้เรียกกลุ่มของตนว่ากบฏไอทีวี

<sup>6</sup> พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 มาตรา 121 หมวด 9 เรื่องการกระทำอันไม่เป็นธรรม

(อดีตรองประธานกรรมการบริษัทและผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์  
ไอทีวี, บทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 63-64)

ซึ่งต่อมาวันที่ 26 กันยายน พ.ศ.2545 ศาลแรงงานกลางได้พิพากษามีให้เพิกถอนคำสั่งของ  
คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) อันทำให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ทำการยื่นฎีกาคัดค้าน  
คำพิพากษาของศาลแรงงานกลางต่อไป จนกระทั่งในวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ.2548 ศาลฎีกาจึงได้มีคำ  
พิพากษาขึ้นให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) รับพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 21 คนกลับเข้าทำงานใน  
ตำแหน่งและอัตราค่าจ้างไม่ต่ำกว่าเดิมพร้อมทั้งต้องจ่ายค่าเสียหายเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้ายนับแต่  
วันเลิกจ้างจนถึงวันรับกลับเข้าทำงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสิ้นสุดการต่อสู้ของกบฏไอทีวีกับองค์การที่  
รวมระยะเวลายืดเยื้อยาวนานกว่า 4 ปี ("ศาลพิพากษาไอทีวีแพ้คดี กรณีไล่ออกพนักงาน 21 คน,"  
2548) และเป็นการสิ้นสุดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การตลอดระยะเวลากว่า 11 ปีของการ  
ดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีด้วย

อย่างไรก็ตาม นอกจากข้อพิพาททางกฎหมายข้างต้นแล้ว การที่ผู้บริหารองค์การได้ยื่นคำร้อง  
ต่อคณะรัฐมนตรีในการขอแก้ไขในข้อกำหนดเงื่อนไขสัญญาสัมปทานเรื่องสัดส่วนรูปแบบการนำเสนอ  
ข่าวสารและสาระต่อบันเทิงจาก 70:30 มาเป็น 50:50 และการขอปรับลดค่าตอบแทนสัมปทานคลื่น  
ความถี่แก่รัฐลงนั้นได้ทำให้องค์การสามารถขยายฐานลูกค้าและกำไรที่เพิ่มขึ้น พร้อมทั้งยังเดินหน้าทำ  
การลงทุนมากขึ้น ไม่ว่าจะเทคโนโลยี อุปกรณ์หรือแม้แต่สถานที่ห้องส่งที่มีขนาดใหญ่ขึ้น รวมถึง  
บุคลากรที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังจะเห็นได้จากตารางแสดงจำนวนบุคลากรขององค์การข้างต้น  
ตั้งแต่ปีพ.ศ.2545-2549 องค์การมีจำนวนบุคลากรเพิ่มมากขึ้นในทุกๆปี ทั้งนี้ เพื่อรองรับการผลิตที่  
เติบโตขึ้นและการครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงขึ้น กล่าวคือ องค์การสามารถได้อันดับความ  
นิยมเพิ่มขึ้นมาอยู่อันดับที่ 3 จาก 6 อันดับสื่อโทรทัศน์กระแสหลักทั้งหมด 6 ช่องสถานีโทรทัศน์อันทำให้  
ให้องค์การละเลยมิได้สนใจต่อกระแสวิพากษ์วิจารณ์การทำงานขององค์การจากภายนอก รวมถึงการ  
เคลื่อนไหวจากสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) ที่ทำการยื่นฟ้องต่อศาลปกครองให้ดำเนินการต่อ  
องค์การภายหลังจากทราบเรื่องการแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานขององค์การและทำให้  
ภายหลังจากการเกิดข้อพิพาททางกฎหมายที่มีคำสั่งให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ต้องชำระหนี้คง  
ค้างและค่าปรับที่องค์การทำผิดเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานในการปรับเปลี่ยนสัดส่วนการ  
นำเสนอและขอลดค่าตอบแทนแก่รัฐจำนวนกว่า 9.4 หมื่นล้านบาทภายในวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2550  
นั้นอันเป็นเหตุให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกบอกเลิกสัมปทานคลื่นความถี่และ ระวังการออกอากาศ  
ชั่วคราวส่งผลพนักงานในองค์การต่างเริ่มทยอยออกจากองค์การ เพื่อแสวงหาองค์การที่มั่นคงกว่าและ

ทำให้ในปีพ.ศ.2550 มีพนักงานในองค์กรลดลงจากปีพ.ศ.2549 จำนวนมากจากเดิม 968 คนเหลือเพียงจำนวน 853 คนเท่านั้น

#### 4.1.1.5.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในขณะที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีตั้งแต่ปีพ.ศ.2538-2550 พบว่าในช่วงแรกที่ก่อตั้งคือปีพ.ศ. 2538 จนถึงปีพ.ศ.2543 สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังไม่มีกรออกแบบหรือกำหนดทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแน่ชัดนักและเป็นการพัฒนาบุคลากรในลักษณะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544) ยกตัวอย่างเช่น ในช่วงก่อนการออกอากาศจริงของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นมีการใช้วิธีการฝึกฝนที่เรียกว่าไอทีวีสไตล์ ซึ่งเป็นการให้พนักงานข่าวในทุกระดับเข้าห้องเรียนร่วมกัน เพื่อเรียนรู้การนำเสนอข่าวและรับฟังคำติชมการนำเสนอข่าวของตนเอง พร้อมทั้งยังได้ให้ภารกิจแก่พนักงานทำการศึกษาการรายงานข่าวจากสถานีโทรทัศน์ทุกช่อง เพื่อค้นหากลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างในการนำเสนอข่าวของสถานีด้วย (เทพชัย หย่อง, 2550) อีกทั้ง การปฏิบัติงานในช่วงแรกนั้น พนักงานในองค์กรต่างมาจากหลายสายงานด้วยกัน อาทิ สายงานหนังสือพิมพ์ สายงานสื่อโทรทัศน์และสื่ออื่นๆ อันเป็นเหตุให้บุคลากรภายในองค์กรมีความหลากหลายของวัฒนธรรมการทำงานเป็นอย่างมากและส่งผลให้เกิดความไม่กลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ ทำให้ผู้บริหารซึ่งนอกจากจะต้องดำเนินการฝึกฝนทักษะความสามารถของพนักงานในองค์กรแล้วยังต้องมึบทบาทในการหล่อหลอมพนักงานที่มาจากแหล่งที่มาที่หลากหลายนี้ให้เกิดความสามัคคีและเป็นหนึ่งอันเดียวกันผ่านกิจกรรมต่างๆ ด้วย

“5 ปีกว่าจะเกิดพวกนี้ขึ้น นี่คือจิตวิญญาณความเป็นสื่อ เป็นนักข่าว จนกระทั่งเสร็จเราก็อันหยัดตรงนี่จนเป็นที่ยอมรับมากขึ้นคุยกันง่ายขึ้น ตอนแรกมันต่างคนต่างอยู่เลย เราเลยของประมาณมากี่ล้านไม่รู้ มาจัดกีฬา Random แต่ละฝ่ายเข้าไปฝึก สุดท้ายจากที่ไม่รู้จักกัน แต่มันอยู่สี่เดียวกัน ตอนหลังมาช่วยกัน มัน Feedback กลับมาค่อนข้างดี พอพวกนี้มันเกิดขึ้นเราก็อำนาจข่าวดูหลายเรื่องกล้าหาญทำข่าวแรงๆ เช่นเรื่องส่วยๆ เราตีแม่กล้าตรวจสอบ คือเมื่อก่อนไม่เคยมีใครกล้าทำอะไรพวกนี้”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวี,

สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดในเรื่องสัดส่วนผู้ถือหุ้นขึ้น โดยมีผู้ถือหุ้นรายใหม่คือ บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทใหญ่ที่คร่ำหวอดในวงการธุรกิจ ขณะนั้นเข้ามาบริหารงานในบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) แล้วได้เป็นผลให้องค์การมีระบบการบริหารจัดการในมิติต่างๆที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติด้านการพัฒนาบุคลากรผ่านการสร้างระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การในการก้าวไปสู่การเป็น Integrated Media and Content Provider ด้วยเหตุนี้ในปีพ.ศ.2544 บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จึงได้เริ่มกำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมขึ้น โดยการจำแนกแผนงานออกเป็น 2 ส่วนหลักด้วยกัน ได้แก่

1. แผนเร่งด่วน เพื่อเร่งรัดพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างานให้มีความรู้และทักษะในสายงาน พร้อมทั้งพัฒนาทักษะเพิ่มเติมการบริหารและการก้าวขึ้นเป็นหัวหน้า
2. แผนพัฒนาระยะยาว สำรวจความต้องการพนักงานในทุกๆระดับ เพื่อจัดอบรมสัมมนาที่ก่อให้เกิดความรู้และทักษะความเชี่ยวชาญในงาน รวมถึงการบริหาร โดยจะมีการจัดขึ้นตลอดทั้งปี (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544)

จากแผนการทั้ง 2 ระยะข้างต้นได้ก่อรูปเป็นแผนการที่มีความชัดเจนและเห็นถึงภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในปีพ.ศ.2545 ดังนี้

1. ทำการออกแบบโครงสร้างองค์การและลักษณะงานให้พนักงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้สูงสุด
2. สร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยพัฒนาจากขีดความสามารถหลักขององค์การ (Company Competency) เพื่อให้เกิดการปลูกฝังพนักงานให้เป็นหนึ่งเดียวกัน
3. ส่งเสริมความก้าวหน้าพนักงานผ่านการฝึกอบรมและเรียนรู้ต่อเนื่องในหลักสูตรพื้นฐาน(Generic Program) และหลักสูตรเฉพาะด้าน (Professional Program)
4. จัดทำ Career Management และ Succession Plan เพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความก้าวหน้าในสายงาน
5. จัดทำระบบการวัดผลงาน (Performance Management) ให้มีความชัดเจนและสามารถนำผลการประเมินมาใช้บริหารค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่งได้ (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2545)

และต่อมาในปีพ.ศ.2546 ผู้บริหารยังได้สานต่อแผนการณข้างต้นอย่างต่อเนื่องด้วยการจัดสร้างระบบการประเมินและวัดผลงานของพนักงานหรือที่เรียกว่าระบบ Key Performance Indicators (KPIs) ที่มีประสิทธิภาพและสามารถวัดผลได้จริงมาประยุกต์ใช้ในองค์กร (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2546) รวมทั้งส่งเสริมเงินงบประมาณส่วนหนึ่งให้แก่หน่วยงานใช้ในการพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณส่วนกลางกว่า 5.8 ล้านบาทแก่โครงการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรต่างๆตามที่มีการกำหนดไว้ใน Training Roadmap เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยหลักสูตรใน Training Roadmap นี้จะประกอบไปด้วยหลักสูตรแบบพื้นฐาน (Generic Program) และหลักสูตรการบริหารจัดการ (Managerial Program) (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2549) นอกจากนี้ยังมีการจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งเพื่อจัดฝึกอบรม (Training) ทั้งในและนอกประเทศให้แก่พนักงานด้วย (ฉาตยา แว่ววิรุคฺพต์ และ อธิฐบุรณ อันวงษา, 2550)

“กลุ่มชินฯ เข้ามาก็เริ่มมองเพื่อพัฒนาตัวนี้เป็น Content Provider ก็เริ่มให้การฝึกอบรมเยอะ สุดท้ายผมไปเรียนหลักสูตรอบรมเดือนกว่า เกือบสองเดือนผ่านฉิวๆ ตอนจบผมคำนวณข้อสอบคืออะไรรู้ใหม่ ถ้า AIS จะขายหุ้นจะ Merge หุ้นกับ Cellular จะต้องขายที่ราคาเท่าไร 5 ปีที่ผ่านมาแนวโน้มอัตรา Cellular แล้วพวกที่อยู่ Finance เรายังใช้เครื่องคิดเลข Finance ไม่เป็นเลย หลักสูตรการสร้างคน คนที่มี Potential ที่จะมาเป็นผู้บริหารคนต่อไปเป็นใคร แล้วก็ส่งไป Test แล้วก็คิดว่าขาดตรงไหนมีหลักสูตรส่งไปเรียนถึง Oxford เพื่อสร้างคนพวกนี้”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี, สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

“ต้องยอมรับการที่กลุ่มชินคอร์ปเข้ามาถือหุ้นใหญ่ บริษัทไอทีวีซึ่งอยู่ในสถานะกระจัดกระจายกลับเป็นปึกแผ่นมีทิศทางชัดเจน วัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่มชินคอร์ปก็เข้ามาอยู่บนบริษัทไอทีวีด้วย คือว่าเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนอย่างสูงมาก KPIs ของบริษัทแต่ละปีตั้งเป้าเรื่องเทรนนิ่งคนสูงมาก แล้วปีไหนทำไม่ทันต้องไล่ทำให้ครบนะ ถ้าเป็นบริษัทอื่นๆ นะ ฝ่าย HR ทำเรื่องขอไปเทรนนิ่งต่างจังหวัดไปอบรมไม่ได้ แต่ที่นี้บังคับให้ไป จ้างวิทยากรข้างนอกมาช่วยไปเทรนนิ่งฝ่ายข่าว ผมคิดว่า บริษัทชินฯเป็นบริษัทที่พูดได้เต็มปากบริษัทหนึ่ง ซึ่งให้ความสำคัญเรื่อง HR นี่คือข้อดี แล้วก็เอาระบบการบริหารจัดการแบบสมัยใหม่จากกลุ่มชินคอร์ปมาอยู่ในไอทีวี”

(อดีตผู้ประกาศข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี, บท  
สัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 178)

“ชินคอร์ปเขามีจุดแข็งอย่างหนึ่ง คือมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้ไปใน  
ทิศทางเดียวกัน คือ จงรักภักดีองค์กร อันนี้เรื่องจริง คือ HR (ฝ่ายบริหารทรัพยากร  
บุคคล) เขาที่ดูแลบุคลากรเหล่านี้อยู่นี้ จะมีการอบรมบ่มเพาะให้ทุกคนรักองค์กร มี  
ความคิดว่าองค์กรนี้คือบ้าน คือพระเจ้า คือหลอมรวมให้เป็นเนื้อเดียวกัน นี้ เขาถึง  
ไม่ตะต๋อง ไม่พูดถึงองค์กรเขาสักคำ ไม่เคยตำหนิองค์กรให้เสื่อมเสียเลยสักนิด เขา  
ไม่ยอมรับความผิดพลาดเกิดขึ้นจากองค์กรเขาเอง”

(อดีตพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตกบฏไอทีวี, บท  
สัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 146)

ทั้งนี้ ผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ยังให้ความสำคัญในการประดิษฐ์  
สร้างและมุ่งมั่นในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีด้วย จนมีการกล่าว  
อ้างว่าเป็นความตั้งใจของผู้บริหารที่จะทำการกลายพันธุ์พนักงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในขณะนั้นด้วย  
การปลูกฝังด้วยชุดของวัฒนธรรมองค์กรชุดใหม่แก่พนักงานในองค์กรด้วย

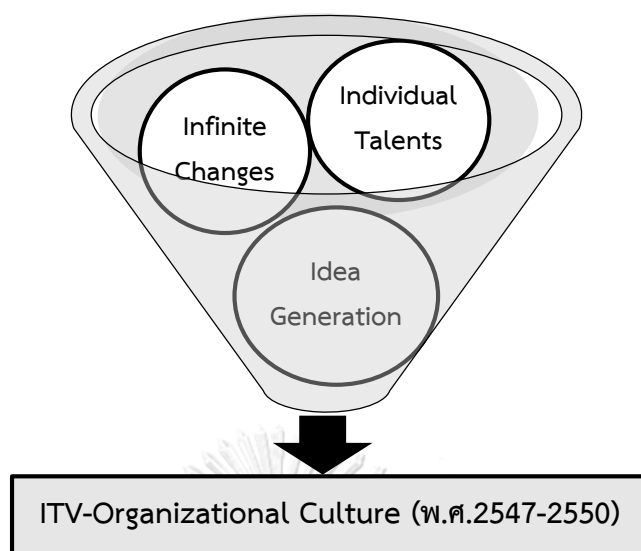
“อย่างที่คุณบุญคลี ปลั่งศิริ พูดไว้ในตอนที่เขามาไอทีวีครั้งแรกเลย ซึ่งเป็น  
ช่วงที่เริ่มมีเสียงคัดค้าน คุณบุญคลีพูดประโยคนี้เลย “ผมจะกลายพันธุ์คนไอทีวี” นี้  
คือประโยคพาดหัวว่า ผมจะกลายพันธุ์คนไอทีวี ในที่สุด ทุกอย่างมันถูกกลายพันธุ์  
หมดแล้ว วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนหมด”

(อดีตพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตกบฏไอทีวี, บท  
สัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 146)

ซึ่งเป็นแรงหนุนให้ในปีพ.ศ.2547 และปีพ.ศ.2548 สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้มีการเปลี่ยนแปลง  
วัฒนธรรมองค์กรใหม่ภายใต้ชื่อ Triple-I ขึ้น<sup>7</sup> อันเป็นส่วนผสมของทักษะความสามารถในแต่ละด้าน  
ของพนักงานในองค์กรที่พึงมี ดังภาพวัฒนธรรมของบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ต่อไปนี้

<sup>7</sup>วัฒนธรรมองค์กร Triple-I เป็นวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งในปัจจุบันเป็นวัฒนธรรมของ  
กลุ่มบริษัทในเครือชินคอร์ป อาทิ บริษัทเอไอเอส เป็นต้น

ภาพที่ 16 แสดงวัฒนธรรมองค์การของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในปีพ.ศ. 2547-2550



ที่มา: บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2547

จนกระทั่งในปีพ.ศ.2549 หรือปีสุดท้ายของการดำเนินงานนั้น ถึงแม้ว่าองค์การจะต้องเผชิญหน้ากับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานและภาระค่าตอบแทนแก่รัฐมูลค่ามหาศาลอันมีแนวโน้มทำให้องค์การอาจถูกปิดตัวลงในไม่ช้าก็ตาม อย่างไรก็ตาม การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การก็ยังคงเดินหน้าต่อไปในลักษณะของการปรับปรุงระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เดิมให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านการนำเข้มนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ อาทิ ระบบ E-HR เข้มนารองรับบริการกลางแบบออนไลน์ (Online) และการจ่ายค่าตอบแทนล่วงเวลาในลักษณะ OT Online ที่ช่วยให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นสะดวกรวดเร็วและลดค่าใช้จ่ายจากวัสดุสิ้นเปลืองได้ด้วย (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2549)

#### 4.1.1.6 มิติด้านการจัดสรรรายได้ขององค์การ

สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นสื่อโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ที่แสวงหารายได้จากการโฆษณาและการผลิตรายการเป็นหลัก อีกทั้ง เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นองค์การที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นใหม่จึงทำให้องค์การยังไม่ได้ได้รับความนิยมนจากผู้ลงทุนในโฆษณามากนักผนวกกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวียังต้องดำเนินงานสนองตอบต่อเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานและภาระค่าตอบแทนสัมปทานแก่รัฐที่มีจำนวนถึง 25,000 ล้านบาทด้วยส่งผลให้ในช่วงแรกของการดำเนินงานนั้น องค์การต้องพึ่งพาชื่อเสียงจากผู้ถือหุ้นขององค์การ อาทิ นายสุทธิชัย หยุ่นและนายไตรภพ ลิมปพันธุ์ในการสร้างความเชื่อมั่นด้านรายการข่าวและรายการบันเทิงเป็นหลัก โดยจากการหุบยืมชื่อเสียงของผู้ถือหุ้นข้างต้นได้ส่งผลให้

องค์การเริ่มได้รับการสนับสนุนด้านรายได้จากผู้ลงทุนแรกเริ่มหรือ Founding Sponsors มาในที่สุด จนกระทั่งในปีพ.ศ.2540 สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเผชิญกับพิษเศรษฐกิจครั้งใหญ่อันทำให้องค์การประสบภาวะรายได้ที่หดตัวลงจำนวนมากและองค์การต้องใช้ความพยายามในการพลิกฟื้นภาวะทางการเงินให้กลับมาดังเดิมในหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในนั้นคือการพยายามยื่นเรื่องขอผ่อนผันระยะเวลาชำระค่าตอบแทนสัญญาสัมปทานและการแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาเข้าร่วมงานและดำเนินการ สถานีโทรทัศน์วิทยุระบบยูเอชเอฟ (UHF) เพื่อขอลดค่าตอบแทนสัมปทานหลายครั้งด้วยกันตั้งแต่ปี พ.ศ.2543 โดยมีการให้เหตุผลประกอบว่า ค่าตอบแทนสัมปทานแก่รัฐของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีมูลค่าสูงเกินกว่าสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ของกลุ่มบริษัทบีซีซีเวิลด์ จำกัด และ สถานีโทรทัศน์ช่อง 7 ของกลุ่มบริษัทกรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ (มลลนา นาคมนตรี, 2546) โดยได้มีการดำเนินการดังต่อไปนี้

- วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ.2540 ได้มีการขอขยายระยะเวลาในการจ่ายเงินค่าตอบแทนแก่รัฐงวดแรกที่ต้องดำเนินการจ่ายในวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2541 โดยขอเลื่อนการชำระเป็นวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2543 หรือในระยะเวลา 2 ปีแทน
- ต่อมาในวันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ.2540 องค์การได้พยายามขยายระยะเวลาการชำระเงินค่าตอบแทนแก่รัฐงวดแรกออกไปเป็นวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2546 แทน ซึ่งเป็นการขยายระยะเวลาเพิ่มไปเป็น 5 ปีและได้จัดทำข้อตกลงขยายระยะเวลาการชำระค่าตอบแทนแก่รัฐดังกล่าวไว้ว่า องค์การจะนำเงินที่ต้องชำระใน 5 ปีแรกทั้งหมดรวม 2,500 ล้านบาทนั้นไปเฉลี่ยเพิ่มยอดเงินที่บริษัทต้องชำระในปีที่ 8 (พ.ศ. 2546) และปีต่อไปจนครบจำนวน
- คณะกรรมการประสานงานการดำเนินการตามสัญญาร่วมการงานและดำเนินการสถานีวิทยุโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ได้มีมติเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ.2541 อนุมัติให้มีการขยายระยะเวลาชำระค่าตอบแทนแก่รัฐงวดแรกออกไป โดยให้เหตุผลในการอนุมัติคือ ประการแรก บริษัท สยามอินโฟเทคนเมนท์ จำกัดได้ขอเข้าใช้พื้นที่กรมประชาสัมพันธ์ซึ่งมีความล่าช้าไปเป็นระยะเวลา 1 ปี 4 เดือน 13 วัน หรือ 493 วัน (นับตั้งแต่วันที่บริษัท สยามอินโฟเทคนเมนท์ จำกัดได้เริ่มขอใช้พื้นที่ถึงวันที่เข้าใช้พื้นที่ได้) ประการที่สอง เนื่องจากองค์การได้รับผลกระทบจากการปรับตัวของค่าเงินบาทจึงได้ขยายเวลาให้อีก 180 วันอันทำให้มีระยะเวลาที่ขยายให้แก่องค์การรวมทั้งสิ้น 673 วันโดยไม่มีการคิดดอกเบี้ยในส่วนนี้ แต่ทั้งนี้ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องมีหนังสือค้ำประกันจากธนาคารภายในประเทศมาให้แก่ทางราชการ



- ต่อมาวันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ.2541 สำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) ได้เสนอเรื่องพิจารณาอนุมัติข้างต้นต่อรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (สมัยนายชวน หลีกภัยเป็นนายกรัฐมนตรี)
- วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2541 คณะรัฐมนตรีในรัฐบาลนายชวน หลีกภัยมีมติรับทราบผลการพิจารณาของคณะกรรมการประสานงานการดำเนินการตามสัญญาความร่วมมือการงานและดำเนินการสถานีวิทยุโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ตามที่ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้เสนอ
- ต่อมาวันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ.2541 บริษัท สยามอินโฟเทนเมนท์ จำกัดได้จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน จำกัดขึ้นโดยมีการเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) แทน
- วันที่ 29 เมษายน พ.ศ.2542 บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) สามารถแก้ไขเงื่อนไขสัญญาสัมปทานอีกครั้งใน 2 ประเด็นด้วยกันคือ 1) การแก้ไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานเรื่องสัดส่วนผู้ถือหุ้น และ 2) การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนแก่รัฐ ได้สำเร็จตามมุ่งหวัง (เพียรฤดี ธีรพรสกุล, 2547)

ทั้งนี้ จึงสามารถสรุปการเงื่อนไขในการชำระค่าตอบแทนสัมปทานคลื่นความถี่แก่รัฐและการต่อรองการชำระค่าตอบแทนในแต่ละปีของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี เพื่อแก้ไขสถานภาพทางการเงินขององค์กรได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9 แสดงการชำระค่าสัมปทานของบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน)

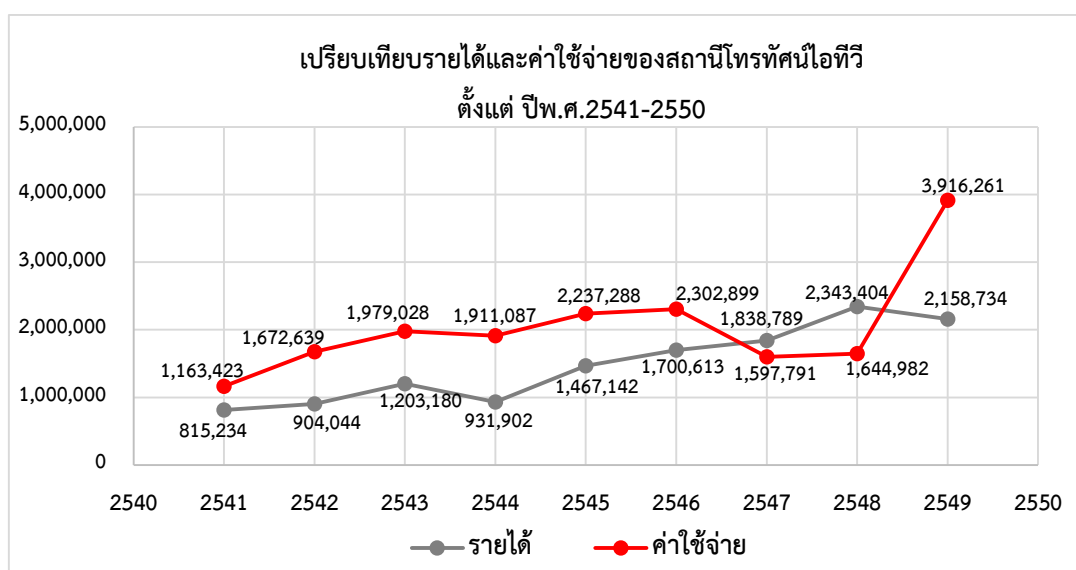
งวด	จำนวนเงินค่าสัมปทาน		วันชำระค่าสัมปทาน		หมายเหตุ
	ตามเงื่อนไขสัญญา (ล้านบาท)	ตามที่บริษัทชำระ (ล้านบาท)	ตามกำหนดสัญญา	ตามที่บริษัทชำระ	
1 (ปีที่ 3)	ขั้นต่ำ 200	300	3 ก.ค 2541	4 พ.ค 2543	- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ขอ ผัดผ่อน เนื่องจาก ประสบปัญหา ค่าเงินบาทลอยตัว และการขยาย เครือข่ายล่าช้า
2 (ปีที่ 4)	ขั้นต่ำ 300	400	3 ก.ค 2542	5 ก.ค 2542	- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) โอนปรับราว 300,00 บาท เนื่องจากจ่ายค่า สัมปทานล่าช้า
3 (ปีที่ 5)	ขั้นต่ำ 400	500	3 ก.ค 2543	3 ก.ค 2543	-
4 (ปีที่ 6)	ขั้นต่ำ 400	300 300	3 ก.ค 2544	3 ก.ค 2544 13 ก.ค 2544	- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ได้ขอทำการแบ่ง จ่ายออกเป็น 2 ครั้ง
5 (ปีที่ 7)	ขั้นต่ำ 400	700	3 ก.ค.2545	3 ก.ค 2545	-
6 (ปีที่ 8)	ขั้นต่ำ 400	800	3 ก.ค.2546	3 ก.ค 2546	-

ที่มา: ศูนย์ข้อมูลข่าวสารของราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (2546) อ้างถึงใน มลลนา นาคมณี, 2546

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานข้างต้นจะเป็นไปเพื่อบรรเทา ภาระทางการเงินที่องค์กรเผชิญภายหลังจากการประสบกับวิกฤตเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม องค์กร

ยังคงมีภาระค่าใช้จ่ายจำนวนมากอันส่งผลให้ต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายภายในองค์การร่วมด้วยหลายประการ อาทิ การปรับลดเงินเดือนและค่าจ้างค่าตอบแทนพนักงานลง รวมถึงปรับอัตราค่าจ้างคนใหม่จำนวนน้อยลง เป็นต้น ทั้งนี้ จึงได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลรายได้และค่าใช้จ่ายของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นตลอดปีพ.ศ.2541-2550 ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 17 แสดงการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ตั้งแต่ปีพ.ศ.2541-2550



ที่มา: รวบรวมจากบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544-2550

จากกราฟข้อมูลรายได้และรายจ่ายของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีระหว่างปีพ.ศ. 2541-2549 ข้างต้น เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะพบว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวีประสบกับภาวะขาดทุนสะสมมาโดยตลอดตั้งแต่ปีพ.ศ.2541-2546 อันเป็นผลกระทบที่สืบเนื่องมาจากวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งในปีพ.ศ. 2540 ถึงแม้ว่าองค์การจะพยายามแสวงหาช่องทางหลีกเลี่ยงและพยายามปรับลดค่าใช้จ่ายจำนวนมาก รวมถึงสรรหาวิธีทางสร้างรายได้ให้แก่องค์การมากขึ้นก็ตาม แต่กลับพบว่าในปีพ.ศ. 2544 องค์การนั้นไม่สามารถรักษาผลประโยชน์ที่ดีขึ้นจากปีก่อนไว้ได้ทำให้ต้องเผชิญกับรายได้ที่ตกต่ำลงอีกครั้งคือ 931,902 บาทซึ่งเป็นเงินรายได้ที่ต่ำที่สุดตลอดระยะเวลาการดำเนินงานขององค์การด้วย อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นสามารถพลิกฟื้นผลประโยชน์ให้ดีขึ้นได้อีกครั้งในปีพ.ศ. 2547 และในปีพ.ศ.2548 โดยองค์การมีทิศทางการเติบโตของรายได้และผลประโยชน์ที่ดีขึ้น อันเกิดจากความสามารถในการทำกำไรได้มากกว่าค่าใช้จ่าย อีกทั้ง การที่องค์การมีผลประโยชน์ที่ดีที่สุดในปีพ.ศ.2548 นั้นยังสอดคล้องกับความสำเร็จขององค์การจากการเดินทางเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานในเรื่องสัดส่วนเนื้อหารายการข่าวสารสาระต่อรายการบันเทิงที่มีสัดส่วน

ร้อยละ 70:30 ให้เหลือเพียง 50:50 ด้วย อันส่งผลให้องค์การสามารถจัดหารายการประเภทบันเทิง และวาไรตี้ต่างๆที่ดึงดูดความนิยมจากประชาชนในวงกว้างมากขึ้น อันเป็นที่มาของแหล่งรายได้ที่เพิ่มขึ้นขององค์การ

เมื่อพิจารณาในด้านรายจ่ายของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้น จะพบว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีตัวเลขค่าใช้จ่ายที่สูงกว่ารายได้มาโดยตลอด ถึงแม้ว่าในปีพ.ศ.2547-2548 องค์การจะสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้สำเร็จกล่าวคือ มีค่าใช้จ่ายเหลือเพียง 1,597,591 และ 1,644,982 ตามลำดับแล้วก็ตาม แต่ในปีพ.ศ.2549 สถานีโทรทัศน์ไอทีวีกลับมีค่าใช้จ่ายที่พุ่งทะยานอีกครั้ง โดยมีรายจ่ายมากที่สุดถึง 3,916,261 บาท อันสืบเนื่องมาจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้มีการลงทุนด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ในการผลิตเพิ่มขึ้น อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพการสำรองข้อมูลในระบบ Central Storage หรือการลงทุนใน Broadcast Graphic System เป็นต้น เพื่อให้การนำเสนอบนหน้าจอโทรทัศน์เป็นที่ดึงดูดใจของผู้ชมมากขึ้นด้วยการนำข้อมูลที่มีอยู่มานำเสนออยู่บนหน้าจอรายการต่างๆ โดยเฉพาะรายการข่าวประกอบกับองค์การยังมีสูญเสียรายจ่ายจำนวนมากไปกับการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับองค์การระหว่างประเทศในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ขององค์การ อาทิ การให้บริการข่าวสารรายเดือนผ่านข้อความ (ITV Hot News on Mobile) การให้บริการข่าวสารรายเดือนผ่านข้อความภาพและเสียง (ITV Hot News-MMS) รวมถึงการลงทุนวิจัยทางการตลาดร่วมกับบริษัทวิจัยและมหาวิทยาลัยชั้นนำด้วย

#### 4.1.1.7 มิติด้านผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้น พบว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกวางเงื่อนไขในด้านการบริหารงานที่สำคัญข้อหนึ่งคือ การกำหนดให้องค์การมีผู้ถือหุ้นกลุ่มละไม่เกินร้อยละ 10 เท่านั้น โดยมีความมุ่งหวังให้เงื่อนไขข้อกำหนดนี้สามารถดำรงรักษาไว้ซึ่งเจตนารมณ์ขององค์การในการเป็นทีวีเสรีให้ได้และเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดที่มีสิทธิเบ็ดเสร็จเด็ดขาดในการบริหารงานแต่เพียงผู้เดียว อันจะสามารถครอบงำการบริหารหรือหันเหองค์การไปจากเจตนารมณ์ตั้งต้นได้ ซึ่งทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงระยะแรกของการก่อตั้งนั้นจึงมีผู้ถือหุ้นในองค์การรวมทั้งสิ้น 13 กลุ่มบริษัทด้วยกัน โดยสามารถแบ่งการบริหารออกเป็น 2 สายใหญ่ ได้แก่ สายการบริหารคือ กลุ่มบริษัทสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นของเครือธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งเป็นหัวเรือใหญ่ทำหน้าที่ดูแลบริหารการเงิน นโยบายและโครงสร้างองค์การ เป็นต้น ในขณะที่อีกสายหนึ่งคือ สายการผลิตซึ่งนำโดยกลุ่มบริษัทในเครือเนชั่นที่รับผิดชอบในด้านการวางแผนการผลิตรายการ สร้างกลยุทธ์ สรรหาและคัดเลือกพนักงาน รวมถึงการฝึกฝนและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

เพราะฉะนั้น เมื่อองค์การมีผู้บริหารจำนวนมาก รวมทั้งยังไม่มีผู้บริหารรายใดมีอำนาจสิทธิเด็ดขาดด้วยแล้วยังเป็นผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงระยะแรกนั้นเต็มไปด้วยความขัดแย้ง อันเนื่องมาจากความแตกต่างในด้านฐานคิด กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนหนึ่งไม่เชื่อมั่นในเจตนารมณ์และมุ่งเน้นในเรื่องของผลประโยชน์หรือผลกำไรเป็นหลักต่างมีแนวความคิดโดยแท้จริงในการประมูลคลื่นความถี่นี้เพื่อกอบโกยผลกำไรจากการบิดเบือนเจตนารมณ์ อันสามารถดึงดูดกลุ่มผู้ลงทุนในโฆษณาและฐานผู้ชมได้มากกว่า อีกทั้งผู้บริหารเองยังมีมุมมองถึงการแสวงหาผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ให้แก่องค์การหลักของตนโดยใช้สถานีโทรทัศน์แห่งใหม่นี้เป็นเครื่องมือด้วยตรงข้ามกับผู้บริหารอีกฝ่ายที่มุ่งเน้นในเรื่องของการผลิตให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์เป็นหลักโดยอาจจะละเลยในเรื่องของงบประมาณและการบริหารทางการเงินไป จึงทำให้ความไม่ลงรอยจากฐานคิด แนวทางการบริหารงาน รวมถึงความคาดหวังจากการดำเนินงานขององค์การในช่วงแรกนี้นั้นได้เป็นบ่อเกิดแห่งความขัดแย้งและทำให้สัดส่วนผู้ถือหุ้นขององค์การในระยะแรกไม่แน่นอนนัก เนื่องจากการถอนตัวของผู้บริหารในหลายครั้งด้วยกัน

*“ลักษณะของการบริหารมันก็เป็นอย่างหนึ่ง คือ ทางตอนแรกมันก็ Merge กันระหว่าง Nation กับ Bank ส่วนใหญ่คนที่จะมีปัญหาขัดแย้งคือคนที่ดูแลเรื่องการเงินคือเป็นเจ้าของเงิน ผู้ถือหุ้นกับพวกเราฝ่ายปฏิบัติ พวกใช้เงินมันก็จะขัดแย้งวิธีการ โดย Nature ของทางรายการจะไม่ค่อยจะมาเกี่ยวข้องกันเท่าไร แต่ Nature ของค่าใช้จ่ายมันก็จะละเอียดมากขึ้น”*

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี,

CHULALONGKORN UNIVERSITY สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

นอกจากเรื่องของความขัดแย้งอันเกิดจากความแตกต่างทางฐานคิดข้างต้นแล้ว องค์การยังเผชิญกับอุปสรรคคิดขวางที่สำคัญในการผลักดันองค์การในระยะแรกให้เดินหน้าอย่างมีมาตรฐานและเป็นรูปธรรมด้วย หนึ่งในนั้นคือ การถูกกำหนดด้วยข้อกำหนดเงื่อนไขสัญญาสัมปทานคลื่นความถี่ที่ระบุให้ผู้ถือหุ้นในองค์การแต่ละรายมีสิทธิถือหุ้นในองค์การได้ไม่เกินร้อยละ 10 ซึ่งพิจารณาในความเป็นจริงแล้ว จะพบว่า ผู้ถือหุ้นแต่ละรายนั้นต่างมีธุรกิจหลักของตนเองที่มั่นคงอยู่ก่อนอันทำให้การเข้ามาบริหารจัดการในสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่นี้พร้อมด้วยจำนวนหุ้นที่เท่าๆกันของผู้บริหารในองค์การย่อมส่งผลให้ผู้บริหารต่างเลือกผลประโยชน์จากธุรกิจหลักของตนเองเป็นสำคัญลำดับแรกเสมอและเป็นเหตุให้ผู้บริหารแต่ละรายนั้นต่างพยายามผลักดันกลุ่มธุรกิจหลักของตนเองที่มีความเกี่ยวเนื่องกับ

องค์การเข้าเสนอต่อที่ประชุม เพื่อผูกขาดการลงทุนหรือแสวงหาผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ด้วยข้อเสนอต่างๆซึ่งเต็มไปด้วยนัยยะแฝงเร้นอยู่เสมอ

“สถานการณ์ตอนนั้นค่อนข้างแย่มาก ผู้บริหารที่มาจากธนาคารก็ห่วงในเรื่องของผลประโยชน์ของธนาคาร ส่วนผู้บริหารคนอื่นๆ ก็ห่วงแต่ผลประโยชน์ของตัวเองหรือของบริษัทตัวเอง ผมจึงคิดว่าผมอยุติกว่า” อดีตผู้ถือหุ้นรายเดิมเล่าถึงสถานการณ์ในช่วงหกเดือนแรกของการทำงาน”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, ความตอนหนึ่งในหนังสืออวสานไอทีวี, หน้าที่ 206)

ดังเห็นได้ชัดในช่วงก่อตัวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้น กลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นที่นำโดยธนาคารไทยพาณิชย์นั้น เป็นที่รับรู้กันดีว่าเป็นองค์การหนึ่งที่มีบริษัทในเครือจำนวนมากและมีความมุ่งหวังให้กลุ่มธุรกิจนี้ได้รับบริการผูกขาดการลงทุนกับสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ยกตัวอย่างที่เห็นอย่างชัดคือ ในช่วงแรกของการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้น องค์การได้รับสัมปทานคลื่นความถี่ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ซึ่งแตกต่างจากระบบสัญญาณของโทรทัศน์ช่องอื่นๆที่ใช้อยู่ในสมัยนั้น ดังนั้น หากประชาชนต้องการรับชมรายการจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวี จะต้องติดตั้งเสาอากาศระบบยูเอชเอฟ (UHF) ขึ้นใหม่ แต่ด้วยสถานีโทรทัศน์แห่งนี้ยังเป็นสถานีโทรทัศน์ที่เกิดขึ้นใหม่และยังไม่เป็นที่รู้จักแก่ประชาชน จึงทำให้เป็นการยากอย่างยิ่งในการจูงใจประชาชนให้เสียค่าใช้จ่ายเพื่อติดตั้งเสาอากาศระบบใหม่ ทั้งนี้ ทำให้ผู้บริหารองค์การตัดสินใจลงทุนจัดซื้อเสาอากาศดังกล่าวแจกจ่ายและติดตั้งกับประชาชน เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ประชาชนสามารถรับชมรายการจากทางสถานีได้ ด้วยเหตุนี้ บริษัทสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นจึงได้เสนอหนึ่งในบริษัทในเครือของตน กล่าวคือ บริษัทสยามเอ็นเทนน่า ซึ่งเป็นบริษัทผลิตและจำหน่ายเสาอากาศระบบยูเอชเอฟ (UHF) เพื่อเข้าผูกขาดการลงทุนกับองค์การและสนองต่อความต้องการในการใช้ผลประโยชน์ทางอ้อมจากความจำเป็นของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในครั้งนั้นจัดทำข้อเสนอด้านราคาในการจำหน่ายเสาอากาศแก่ทางสถานีด้วยราคาที่สูงเกินความเป็นจริงส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในที่ประชุมผู้ถือหุ้นขึ้นหลายครั้งส่งผลให้ผู้บริหารส่วนหนึ่งได้เสนอให้ทำการเปรียบเทียบราคาเสนอขาย

ของบริษัทผลิตเสาอากาศหลายๆที่ก่อนดำเนินการด้วย<sup>8</sup> เป็นผลให้ในที่สุด องค์การได้จัดซื้อเสาอากาศระบบยูเอชเอฟ (UHF) จากบริษัทอื่นแทน (เทพชัย หย่อง, 2550)

มิใช่เพียงแค่บริษัท สยามเอ็นเทนน่าที่เป็นหนึ่งในบริษัทในเครือของบริษัทสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นเท่านั้น แต่ยังมีบริษัทในเครือของบริษัท สยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นอีกจำนวนมากที่มีความมุ่งหวังที่จะใช้ประโยชน์จากการก่อตั้งขึ้นของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ไม่ว่าจะเป็นบริษัทสยามวิชั่น ซึ่งเป็นบริษัทที่รับหน้าที่จัดทำแผนประชาสัมพันธ์รณรงค์ให้ประชาชนติดตั้งเสาอากาศระบบยูเอชเอฟ (UHF) เพื่อรับชมช่องไอทีวีที่มาพร้อมข้อเสนอด้านราคาที่สูงเกินความจำเป็น จนทำให้ผู้บริหารจากเครือเนชั่น นำโดยนายสุทธิชัย หยุนเสนอให้นำจำนวนเงินที่จะนำไปใช้ในการว่าจ้างประชาสัมพันธ์กับบริษัทในเครือมาใช้ในซื้อเสาอากาศระบบยูเอชเอฟ (UHF) แจกจ่ายแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงแทน เนื่องจากมีมุมมองเรื่องความคุ้มค่าในการลงทุนที่ให้ประสิทธิผลมากกว่า รวมทั้งยังมีบริษัท สยามอีควิเมนต์ ซึ่งเป็นบริษัทเกี่ยวกับอุปกรณ์บันทึกภาพและผลิตรายการต่างๆ ที่ทางสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ทำสัญญาซื้อกล้องถ่ายภาพไว้เป็นจำนวน 40 ตัวโดยไม่ได้พิจารณาว่ากล้องที่ทำการสั่งซื้อนั้นเป็นกล้องที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการใช้งานหรือในกระบวนการผลิตข่าวหรือรายการหรือไม่<sup>9</sup> ส่งผลให้กล้องบันทึกภาพหรือผลิตรายการนั้นมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมต่อการใช้งานนัก

ทั้งนี้ ปัญหาเรื่องการใช้จ่ายเงินในองค์การนั้นไม่ได้จบลงเพียงแค่เรื่องของการนำเงินลงทุนส่วนหนึ่งไปใช้เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนเท่านั้น แต่ยังมีเรื่องของความไม่โปร่งใสภายในองค์การเกิดขึ้นด้วย จากกรณีการทำสัญญาว่าจ้างต่างๆด้วยจำนวนเงินหลายล้านบาท อาทิ การว่าจ้างที่ปรึกษาจากบริษัทพีซีซี ประเทศอังกฤษ เพื่อลงทุนสร้างเครือข่ายและการบริหารงานในสถานีโทรทัศน์ไอทีวี โดยสัญญาว่าจ้างดังกล่าวมีข้อเสนอด้านตัวเงินที่สูงมาก<sup>10</sup> อีกทั้งการทำสัญญาว่าจ้างยังไม่มีมีการนำเข้าปรึกษาหารือแก่ผู้ถือหุ้นอื่นๆด้วย จึงทำให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัยถึงความโปร่งใสใน

<sup>8</sup> มีการเปรียบเทียบราคาเสาอากาศจากบริษัทอื่นๆ ซึ่งพบว่าบริษัทสยามเอ็นเทนน่า เสนอขายเสาอากาศในราคาที่สูงกว่าบริษัทอื่นหลายเท่าตัวคือ เสนอขายเสาอากาศในราคาตันละ 500 บาท ส่งผลให้ในการลงทุนจัดซื้อเสาอากาศในครั้งนั้น ผู้บริหารคนอื่นๆ ได้ตัดสินใจเลือกบริษัทที่สามารถ ที่เสนอขายเสาอากาศในราคาเพียงตันละ 150 บาทแทน

<sup>9</sup> กล้องที่ผู้บริหารฝ่ายข่าวและพนักงานฝ่ายข่าวได้รับในช่วงฝึกฝนการรายงานข่าว เป็นกล้องจากบริษัทสยามอีควิเมนต์ที่ทำสัญญาจัดซื้อไว้จำนวน 40 ตัว โดยเป็นกล้องมีชื่อว่า Super VHS หรือเรียกอีกอย่างว่า ซุปเปอร์วี ซึ่งเป็นกล้องที่ใช้สำหรับงานเล็กๆ เช่น งานแต่งและงานบวช จึงไม่เหมาะกับงานผลิตรายการที่ต้องการความคมชัดของภาพนัก

<sup>10</sup> สัญญาจ้างร่วมกับสถานีโทรทัศน์ของบริษัทพีซีซี เอ็นจิเนียริง ในการจ้างที่ปรึกษามีมูลค่าถึง 200 ล้านบาทและมีความคลุมเครือในด้านการทำสัญญาอย่างมาก เนื่องจากมีการตกลงทำสัญญากันเพียงลำพังที่เกาะฮ่องกงพร้อมกับชำระเงินล่วงหน้าไปแล้วด้วย โดยผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ไม่ทราบเรื่องการทำสัญญาดังกล่าว

องค์การของผู้ถือหุ้นรายอื่นๆเป็นอย่างมาก จนทำให้ในท้ายที่สุด สัญญาว่าจ้างดังกล่าวต้องถูกยกเลิกไป เนื่องจากการเรียกร้องให้ทบทวนสัญญาใหม่จากผู้ถือหุ้นรายอื่น (เทพชัย หย่อง, 2550)

ถึงแม้ว่าการขจัดปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นจะไม่สามารถบรรเทาเบาบางลงได้ในทันที แต่สิ่งที่ผู้บริหารองค์การในระยะแรกต้องกลับมาให้ความสำคัญอีกครั้งคือ การทุ่มเทแรงกายในการก่อสร้างสร้างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีซึ่งเป็นสถานีโทรทัศน์เกิดใหม่ที่ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้างนักให้เป็นที่รู้จักและเชื่อมั่นแก่กลุ่มผู้ลงทุนในโฆษณา โดยการออกเดินสายขายโฆษณาให้แก่กลุ่ม Founding Sponsors<sup>11</sup> เพื่อเข้าร่วมลงทุนในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีด้วยตนเอง โดยใช้ชื่อเสียงที่ติดตัวมากับผู้บริหารจากเครือเนชั่น อาทิ นายสุทธิชัย หยุ่น เป็นเครื่องการันตีและสร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มลูกค้าและประชาชนที่เป็นผู้ชมในอนาคตเล็งเห็นถึงความเป็นไปได้ของสถานีที่จะเกิดขึ้นใหม่ในไม่ช้า (เทพชัย หย่อง, 2550) และด้วยความพยายามและทุ่มเทของผู้บริหารและพนักงานในช่วงบุกเบิกนี้เอง องค์การจึงได้สะท้อนผลงานออกอย่างชัดเจนผ่านการรายงานข่าวที่มีความแตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ รวมถึงยังได้รับความนิยมจากประชาชนมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การดำเนินงานขององค์การในช่วงแรกนั้น ผู้บริหารองค์การถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญยิ่งในการประดิษฐ์สร้างแนวความคิดอันเป็นเพียงนามธรรมให้กลายเป็นองค์การที่เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริงขึ้น

อย่างไรก็ตาม หลังจากที่ต้องก่อตัวมาได้สักระยะหนึ่ง การเผชิญกับวิกฤตทางการเงินครั้งใหญ่ในปีพ.ศ.2540 ก็เป็นอีกฉนวนเหตุสำคัญที่ส่งผลให้ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีซึ่งส่วนหนึ่งคือผู้บริหารจากบริษัทในเครือของบริษัท สยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นได้รับผลกระทบจากพิษเศรษฐกิจดังกล่าวเป็นอย่างมากและจำเป็นต้องสลัดอวัยวะบางส่วนของตนเอง เพื่อรักษาธุรกิจหลักของตนเองให้สามารถอยู่รอดต่อไปได้ด้วยการปิดตัวลงของกิจการในเครือหลายกิจการด้วยกัน อีกทั้ง บทบาทหน้าที่ของบริษัท สยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด ซึ่งนำโดยธนาคารไทยพาณิชย์นั้นเป็นการสวมหมวกหลายใบในการบริหารงานในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีแห่งนี้ด้วย<sup>12</sup> อันทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ในขณะนั้น นอกจากจะต้องรับแบกรับภาระหนักในการรักษาสภาพทางการเงินขององค์การของตนเป็นหลักแล้ว ยังจำเป็นต้องหาทางออกให้กับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนั้นด้วย ซึ่งทางออกที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้เสนอแก่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีคือ การยื่นคำร้องต่อสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) ให้พิจารณายกเลิกข้อกำหนดเงื่อนไขสัญญาสัมปทานที่

<sup>11</sup> กลุ่มบริษัทที่พร้อมลงทุนเป็นสปอนเซอร์ให้องค์การในระยะแรก แม้องค์การจะยังไม่มีผลงานต่อสาธารณชน

<sup>12</sup> ธนาคารไทยพาณิชย์มีบทบาทที่สำคัญ 3 บทบาท คือ บทบาทที่ 1 การเป็นเจ้าของนี้ ผู้ให้เงินกู้กับแก่สถานีโทรทัศน์ไอทีวี บทบาทที่ 2 การเป็นลูกหนี้ เนื่องจากเป็นหนึ่งในผู้ถือหุ้นในองค์การ และบทบาทสุดท้าย การเป็นผู้บริหารด้านการเงินขององค์การ



กำหนดสัดส่วนของผู้ถือหุ้นแต่ละรายในสถานีโอทิตวีไอทีวีไว้ไม่เกินร้อยละ 10 โดยการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสำคัญดังกล่าวนั้นเป็นไปเพื่อเปิดช่องทางให้แก่กลุ่มผู้ลงทุนที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูง แต่ในขณะเดียวกันก็มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ทางการเมืองอย่างแนบชิดอย่างบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้เข้ามาบริหารสถานีโอทิตวีไอทีวีแห่งนี้ ซึ่งจากการเข้ามาบริหารสถานีโอทิตวีไอทีวีในครั้งนั้นได้ส่งผลต่อความเชื่อมั่นด้านการบริหารในสายตาของพนักงานเป็นอย่างมากและทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บริหารในเวลาต่อมาด้วย ยิ่งไปกว่านั้น การเข้ามาของผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ยังสร้างความแตกร้างให้กับผู้บริหารยุคบุกเบิกอย่างบริษัทในเครือเนชั่นและธนาคารไทยพาณิชย์ในเวลาต่อมาจนส่งผลให้ผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นและผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ รวมถึงพนักงานต่างถอนตัวออกจากองค์การที่ทุ่มเทสร้างมา ภายหลังจากตัวแทนผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เข้าแทรกแซงการดำเนินงานในองค์การ

ส่วนหนึ่งของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้ามาบริหารงานของบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่เห็นได้ชัดคือ การที่ผู้ถือหุ้นรายใหม่กล่าวคือ อติตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นั้นเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางการเมืองในห้วงเวลานั้นอันเป็นข้อสันนิษฐานถึงสาเหตุหนึ่งที่บริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ตัดสินใจเข้าร่วมลงทุนในสถานีโอทิตวีไอทีวีเพียงเพราะมีความมุ่งหวังในผลประโยชน์ทางการเมืองที่จะได้รับจากการเข้าครอบงำและแทรกแซงการนำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับตนเองและพรรคการเมือง อีกทั้งสื่อกิจการโทรทัศน์เองยังมีอิทธิพลต่อแนวความคิดของประชาชนและเป็นกระบอกเสียงสนับสนุนชั้นดีในทางการเมืองด้วย ซึ่งทำให้เมื่อบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เข้าบริหารสถานีโอทิตวีไอทีวีแล้วได้ส่งผลให้การนำเสนอข่าวทางการเมืองขององค์การเริ่มสะท้อนให้เห็นถึงความโอนเอียง ไม่เป็นกลางดังเช่นเคย จนก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์จากประชาชนจำนวนมาก

“เพราะว่าหลักการของทีวีเสรีคือต้องไม่ ไม่เป็น ต้องเป็นสื่อที่เป็นอิสระไม่ถูกการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ทางธุรกิจครอบงำ ซึ่งในช่วง 4-5 ปีหลังจากที่ไอทีวีเกิดก็ได้พิสูจน์ว่าสามารถทำหน้าที่ตรงนั้นได้อย่างเสรีจริงๆ แต่ว่าพอทันทีที่ทางกลุ่มคนที่คุณทักษิณเกี่ยวข้องมาครอบงำบทบาทตรงนี้ก็ถูกตั้งคำถามทันทีว่าตกลงเป็นทีมของใครกันแน่เป็นทีมที่รับใช้ผลประโยชน์ประชาชน ปกป้องผลประโยชน์ประชาชนหรือว่ากลายเป็นแค่กระบอกเสียงของฝ่ายการเมือง”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการ  
สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2560)

“ก็เริ่มล้มผัสแล้ว ใช้ เราก็พยายามจะยันแล้วต่อสู่จะเห็นว่าเหตุการณ์ต่างๆ  
เกิดขึ้นตั้งแต่สมัยคุณสุภาพ คลีชฉาย อย่างที่ผู้บริหารคนหนึ่งพยายามที่จะให้ไปถ่าย  
งานเกี่ยวข้องกับครอบครัวเขา หรือพยายามที่จะเอานางสาวไทยมาถ่ายทอด เพราะ  
ตัวเองอยู่ชิวราวุธหรืออะไรก็แล้วแต่เนี่ย หรือพยายามที่จะเอาหวย เอาธุรกิจที่มันเป็น  
สิ่งที่เราไม่อยากจะเห็น ไม่ว่าจะเป็นละครหรืออะไรที่เอามาแฝงไว้ตรงนั้น ซึ่งมันมีเข้า  
มาตลอด แต่มันเป็นกระบวนการต่อสู้ระหว่างคนสื่อกับกลุ่มทุนเป็นเบื้องต้น แล้ว  
เผอิญมีคนในสื่อเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย โดยใช้อำนาจหน้าที่ที่อยู่ตรงนั้นเปิดทาง ทำให้  
เกิดภาพที่ไม่ชัดเจนในไอทีวี”

(อดีตพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตกบฏไอทีวี, บท  
สัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 137)

อย่างไรก็ดี การเข้ามาของบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทหนึ่งที่ได้  
ว่าเป็นบริษัทที่มีสภาพคล่องทางการเงิน รวมถึงมีศักยภาพในการบริหารองค์การสูงนั้นได้ทำให้เกิด  
การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการบริหารงานในองค์การที่ชัดเจนมากขึ้น อาทิ พนักงานในองค์การ  
นอกจากจะได้รับสวัสดิการ โบนัสและความมั่นคงในตำแหน่งงานที่ดีขึ้นแล้ว สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเองก็  
ได้เรียนรู้ระบบทรัพยากรบุคคลที่แข็งแกร่งจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ด้วยผ่านการ  
สร้างระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน อาทิ การฝึกอบรมทั้งใน  
ประเทศและต่างประเทศ การให้ทุนการศึกษาหรือการจัดหาหลักสูตรเพิ่มเติมให้กับบุคลากร การ  
สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ รวมถึงการกำหนดความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ชัดเจนซึ่งบริษัท ไอทีวี  
จำกัด (มหาชน) ไม่เคยมีมาก่อน เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด  
(มหาชน) ยังมีแนวความคิดในด้านการบริหารการเงินและส่งเสริมการเติบโตขององค์การให้มากขึ้น  
ผ่านความพยายามเพิ่มช่องทางการบริการใหม่ที่หลากหลายอันเป็นแหล่งที่มาของผลประโยชน์ที่ดี  
ขึ้น รวมถึงความพยายามในการผลักดันรายการบันเทิงและวาไรตี้ใหม่ๆ พร้อมทั้งการลงทุนใน  
เทคโนโลยีทันสมัยเพื่อใช้ในการผลิตรายการและดึงดูดผู้ชมรายการให้มากขึ้น เป็นต้น

จากการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นใหญ่ในครั้งนั้น แม้จะแสดงให้เห็นถึงแง่ดีในด้านการบริหาร  
องค์การอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม ในด้านการบริหารงานและการปฏิบัติงานนั้นกลับไม่สอดคล้องกับ  
เจตนารมณ์ขององค์การนัก เนื่องจากการบริหารงานของผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด

(มหาชน) นั้นมีความพยายามบิดเบือนเจตนารมณ์เดิมขององค์การผ่านการหันเหและมุ่งเน้นไปในเรื่องของการลงทุนเพื่อแสวงหารายได้ให้แก่องค์กรเป็นหลัก โดยอ้างอิงจากผลวิจัยทางการตลาด อีกทั้งยังมีความพยายามในการขยายฐานลูกค้า ความนิยมของประชาชนที่มีต่อสถานี (TV Rating) โดยการนำเข้ารายการตามความชื่นชอบของผู้ชมที่มีจำนวนมาก อาทิ กลุ่มผู้หญิง วัยรุ่นและกลุ่มแม่บ้าน เป็นต้นผ่านการสอดแทรกรายการแนววาไรตี้บันเทิง ภาพยนตร์ชุดต่างประเทศ รวมถึงการถ่ายทอดสดต่างๆเข้ามาในผังรายการ รวมถึงยังมีการดัดแปลงแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานเพื่อปรับลดเนื้อหาสาระในการนำเสนอของสถานีจากเดิมที่กำหนดให้ต้องนำเสนอข่าวสาร สาระประโยชน์ต่อบันเทิงจากที่กำหนดร้อยละ 70:30 ให้เหลือเป็นสัดส่วนร้อยละ 50:50 แทน อันขัดต่อการบริหารงานในลักษณะเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นอย่างมาก รวมทั้งการบริหารงานของผู้บริหารใหม่จากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ยังคงไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นทั้งในสายตาพนักงานในองค์กรและประชาชนผู้ชมรายการถึงความเป็นอิสระและเป็นกลาง อันเป็นเจตนารมณ์ขององค์การได้จึงทำให้องค์การถูกตั้งข้อสังเกตถึงความเอนเอียงในการนำเสนอข่าวจากพนักงานและประชาชนอยู่บ่อยครั้ง

#### 4.1.1.8 มิติด้านการขยายตัวและการพัฒนาองค์กร

##### 4.1.1.8.1 ด้านการขยายเครือข่ายสถานี (Network Station and Coverage Area)

การเข้าถึงประชาชนหรือผู้ชมอย่างทั่วถึงและครอบคลุมทั่วทั้งประเทศนั้น ถือเป็นหนึ่งภารกิจหลักของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี แต่ด้วยระยะแรกของการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นยังขาดแคลนความชำนาญและประสบการณ์ในด้านบุคลากรจึงทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงแรก องค์กรสามารถออกอากาศรายการต่างๆจากสถานีได้เพียงวันละ 6 ชั่วโมงเท่านั้น โดยต่อมาเมื่อองค์กรมีความพร้อมทางด้านบุคลากรมากขึ้น ทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถขยายระยะเวลาออกอากาศเพิ่มขึ้นเป็น 18 ชั่วโมง

นอกจากนี้ ด้านการขยายเครือข่ายสถานีส่งสัญญาณนั้น สืบเนื่องจากในช่วงแรกของการก่อตั้ง องค์กรยังไม่มีความพร้อมในการรองรับการให้บริการเครือข่ายสถานีมากนัก ทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถให้บริการได้เพียงแคในพื้นที่กรุงเทพมหานครเท่านั้น โดยต่อมาจึงได้มีการขยายเครือข่ายสถานีออกไปให้มากขึ้น เริ่มจากการสร้างสถานีส่งสัญญาณที่จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถออกอากาศได้ครอบคลุมกลุ่มผู้ชมต่างจังหวัดมากขึ้นด้วย

ทั้งนี้ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นมีความพยายามในการขยายเครือข่ายสัญญาณในแต่ละปีมาโดยตลอด เริ่มตั้งแต่ในปีพ.ศ.2540 ผ่านการเดินทางขยายเครือข่ายในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นที่

หลักให้ครอบคลุมการเข้าถึงของประชาชนมากที่สุดและได้ขยายเครือข่ายออกไปตามปริมาณพล โดยรอบ อีกทั้งการขยายเครือข่ายสถานีส่งสัญญาณข้างต้นนั้นยังมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดในปีพ.ศ.2541 เมื่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ขยายเครือข่ายสถานีส่งเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนรวม 36 สถานี (รวมสถานีส่งเดิม) ซึ่งช่วยให้ประชาชนหรือผู้ชมในหลายภูมิภาคของประเทศไทยสามารถรับชมรายการข่าวสารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้มากขึ้นกว่าเดิม อาทิ จังหวัดในภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออกและภาคใต้บางจังหวัด เป็นต้น นอกจากนี้ สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังได้ปรับปรุงสัญญาณบางพื้นที่ในกรุงเทพมหานคร ปริมาณและบางจังหวัดในภาคกลางที่ให้บริการออกอากาศได้ดีขึ้นด้วยการลงทุนติดตั้งสถานีส่งบนอาคาร ไบหยก 2 ซึ่งมีกำลังส่งออกอากาศสูงถึง 1,000 กิโลวัตต์ ทำให้องค์การสามารถให้บริการในรัศมีประมาณ 100 กิโลเมตรได้ อีกทั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวียังได้ขยายเครือข่ายสถานีส่งครอบคลุมทั่วทั้งประเทศและทำให้มีสถานีส่งของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีรวมทั้งสิ้น 45 ด้วยกัน (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544)

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้การขยายเครือข่ายสถานีดังกล่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นจะช่วยให้ องค์การสามารถให้บริการครอบคลุมประชาชนเกือบทั้งประเทศแล้ว แต่สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังคงเดินทางขยายสถานีเครือข่ายต่อไป พร้อมทั้งแก้ไขจุดบอดของการส่งสัญญาณตามพื้นที่ต่างๆ (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2545) ด้วยการขยายสถานีเครือข่ายเพิ่มเติมในปีพ.ศ. 2547 และพ.ศ. 2548 อย่างต่อเนื่อง จนทำให้ภายในปีพ.ศ.2548 องค์การมีสถานีเครือข่ายรวมทั้งสิ้น 52 สถานีทั่วประเทศ ไทย (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2547, 2548) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 แสดงการขยายเครือข่ายสถานีและพื้นที่ให้บริการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีตั้งแต่ปี พ.ศ.2538-2549

ปีพ.ศ.	การขยายเครือข่ายสถานี	พื้นที่ครอบคลุม
2538- 2539	- อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า - สร้างสถานีส่ง จังหวัดเชียงใหม่	- พื้นที่กรุงเทพมหานคร - พื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย
2540	- ติดตั้งสถานีส่ง ณ อาคารเนชั่น ถนน บางนา-ตราด และอาคารสินสาทร	- พื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลบางส่วน
2541	- ติดตั้งสถานีส่งเพิ่มเป็น 36 สถานี (รวมสถานีส่งเดิม)	- ครอบคลุมพื้นที่ภาคกลาง ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออกและ ภาคใต้บางจังหวัด
2542- 2543	- ติดตั้งสถานีส่งบนอาคารใบหยก 2	- ครอบคลุมพื้นที่ทั่วทั้งกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และจังหวัดในภาคกลาง
2544	- ติดตั้งสถานีส่งทั่วประเทศเป็นจำนวน 45 สถานี (รวมสถานีส่งเดิม) ดังนี้ - สถานีส่งภาคกลาง 7 สถานี - สถานีส่งภาคเหนือ 13 สถานี - สถานีส่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 11 สถานี - สถานีส่งภาคตะวันออก 3 สถานี - สถานีส่งภาคใต้ 11 สถานี	- ครอบคลุมพื้นที่รับชมของประชาชนร้อยละ 97 ของประชากรทั้งหมดในประเทศไทย
2545	- ขยายและติดตั้งสถานีเครือข่าย เพิ่มขึ้นอีกเป็น 47 สถานี(รวมสถานี ส่งเดิม) เพื่อเสริมสัญญาณในพื้นที่ที่มี จุดบอดของสัญญาณ	- ครอบคลุมพื้นที่รับชมของประชาชนร้อยละ 97 ของประชากรทั้งหมดในประเทศไทย
2546	- ขยายและติดตั้งเครือข่ายอย่าง ต่อเนื่องอีก 3 สถานี (รวมมีสถานีส่ง ทั้งสิ้น 50 สถานี)	- ครอบคลุมพื้นที่รับชมของประชาชนร้อยละ 97 ของประชากรทั้งหมดในประเทศไทย
2547- 2548	- ติดตั้งสถานีส่งเพิ่มอีก 2 สถานี ทำให้ มีสถานีส่งรวม 52 สถานี	- ครอบคลุมพื้นที่รับชมของประชาชนร้อยละ 97 ของประชากรทั้งหมดในประเทศไทยและเป็น สถานีโทรทัศน์ที่มีสถานีเครือข่ายมากที่สุดใน ประเทศไทย ณ ขณะนั้น

ที่มา: รวบรวมจากบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544-2548

#### 4.1.1.8.2 ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีการผลิต

ในช่วงแรกของการก่อตั้งของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้น องค์การยังไม่มีการลงทุนในด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่สมบูรณ์พร้อมหรือทันสมัยมากนัก ยกตัวอย่างเช่น ในการฝึกฝนการผลิตรายการช่วงแรกเริ่มนั้นองค์การยังคงใช้กล้องบันทึกภาพรุ่น VHS หรือซูเปอร์วีซีดีซึ่งมีคุณภาพที่ไม่เหมาะสมในการผลิตรายการนัก เนื่องจากมีความคมชัดของภาพน้อยกว่า อีกทั้งในช่วง 5 ปีแรกของการดำเนินงานขององค์การ (พ.ศ.2539-2544) องค์การได้มีการย้ายสถานที่ทำการอยู่บ่อยครั้ง จนในท้ายที่สุดได้ลงหลักดำเนินงาน ณ อาคาร SCB Park เป็นที่ทำการหลัก โดยที่ทำการดังกล่าว องค์การสามารถจัดสร้างสตูดิโอผลิตรายการได้เพียง 3 ห้องสตูดิโอ อีกทั้งสตูดิโอที่ใช้ผลิตรายการนั้นยังสามารถผลิตได้เพียงรายการข่าวและรายการทอล์กโชว์ (Talk Show) เท่านั้น เนื่องจากเป็นสตูดิโอขนาดเล็ก ทำให้ต้องเช่าสตูดิโอภายนอกแทนผลิตรายการในหลายรายการ (เทพชัย หย่อง, 2550)

โดยในปีต่อมาคือปีพ.ศ.2544 นั้น องค์การเริ่มทำการขยายและเติบโตมากขึ้น อีกทั้งยังมีการวางแผนเป้าหมายในการเพิ่มการแข่งขันทางด้านผลประกอบการและรายได้จากโฆษณาที่มากขึ้นเพื่อแบ่งเบาภาระทางการเงินที่องค์การประสบจากวิกฤตเศรษฐกิจและภาวะค่าตอบแทนแก่รัฐที่มีจำนวนมหาศาล ทำให้องค์การเบนเข็มมาผลิตรายการที่เป็นที่นิยมของตลาดผู้ชมมากขึ้นแทน กล่าวคือรายการประเภทบันเทิง พร้อมทั้งให้บริการเช่าถ่ายทำแก่ผู้ผลิตภายนอกด้วยส่งผลให้องค์การมีการลงทุนสร้างสตูดิโอขึ้นใหม่ขึ้น<sup>13</sup> นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตผ่านการลงทุนในนวัตกรรมการผลิตข่าวที่ทันสมัย อาทิ การลงทุนติดตั้งระบบ Digital News Room<sup>14</sup> ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อ บันทึกเสียงและเรียบเรียงข่าว พร้อมทั้งส่งออกอากาศได้ทันทีในรูปแบบจัดเก็บแบบ Archive เพื่อใช้ค้นหาข้อมูลภาพข่าว เสียงและบทข่าวแบบ On-Line ด้วย (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544)

อีกทั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวียังได้พัฒนาด้านการรายงานข่าวซึ่งเป็นหัวใจหลักของสถานีอย่างต่อเนื่องด้วยการลงทุนจัดซื้อระบบ Channel Branding อันเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ใช้ในการรายงานข่าวของสถานีโทรทัศน์ชื่อดังต่างประเทศอันเป็นระบบนำเสนอข้อมูลพร้อมกันหลายๆข้อมูลบนหน้าจอ

<sup>13</sup> สตูดิโอใหม่นั้นประกอบด้วยห้องผลิตรายการทั่วไปและบันเทิง (Production Studio) 1 ห้องและห้องผลิตรายการข่าว (News Studio) 2 ห้องรวมทั้งจะติดตั้งกล้องโทรทัศน์จำนวน 4-6 กล้อง พร้อมอุปกรณ์ถ่ายภาพมุมสูง (Camera Crane) มีอุปกรณ์ควบคุมรายการระบบ Digital (Digital Production Switcher with Digital Video Effect) อุปกรณ์ควบคุมการกำกับภาพ อุปกรณ์ควบคุมเสียง (Sound Control) และอุปกรณ์ควบคุมแสงสว่าง (Lighting Control) ที่ทันสมัย

<sup>14</sup> ระบบ Digital News Room ประกอบด้วย Electronic News Production System และระบบ Video Server ซึ่งมีอุปกรณ์แปลงสัญญาณภาพและเสียงที่บันทึกในม้วนเทปหรือที่ส่งผ่านดาวเทียมจากสำนักข่าวต่างประเทศให้เป็นข้อมูลดิจิทัลที่สามารถนำไปเก็บในหน่วยความจำของคอมพิวเตอร์

โทรทัศน์ (Multi-Image Display System) โดยข้อมูลที่แสดงบนหน้าจอจะประกอบด้วย ข้อมูลราคาหุ้น อัตราแลกเปลี่ยน ข่าวจรรยาและพยากรณ์อากาศ เป็นต้น นอกจากนี้ยังทำการจัดซื้อฉากประกอบเสมือนจริง (Visual Set) เพื่อให้การรายงานข่าวมีความน่าสนใจมากขึ้นและลดต้นทุนการผลิตฉากหลังขององค์การ (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544) และยิ่งไปกว่านั้น สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังได้สร้างนวัตกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีที่เห็นมาก่อนในการรายงานข่าวกล่าวคือ การลงทุนในการรายงานข่าวรูปแบบใหม่โดยใช้ News Helicopter<sup>15</sup> เพื่อให้การรายงานข่าวมีความรวดเร็วและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในพื้นที่ที่ไม่อำนวยความสะดวกอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การเข้าถึงเหตุการณ์ไฟไหม้ หรือ อุทกภัยครั้งใหญ่ เป็นต้น อันทำให้องค์การสามารถก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำทางด้านกรรายงานข่าว (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2545) อีกทั้งโครงการ News Helicopter นั้นยังได้รับกระแสดอรับจากผู้ชมเป็นอย่างมากจนส่งผลให้ในปีพ.ศ.2546 องค์การได้ลงทุนจัดหาเฮลิคอปเตอร์เพิ่มเติมเพื่อจัดทำรายการ Sky News พร้อมทั้งลงทุนจัดหาหอส่งสัญญาณ SNG (Satellite News Gathering) เพิ่มมากขึ้นจนทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีขึ้นชื่อว่าเป็นสถานีโทรทัศน์ที่มีรถ SNG มากที่สุดในประเทศไทยเลยทีเดียว (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2546)

อย่างไรก็ตาม ในปีพ.ศ.2547-2548 แม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะมีได้ลงทุนนวัตกรรมใหม่ๆ เพิ่มเติม แต่ยังคงปรับปรุงระบบการผลิตรายการอยู่บ้างเล็กน้อยตามความมุ่งหวังที่ต้องการให้องค์การมีประสิทธิภาพและการดำเนินงานที่คล่องตัวมากขึ้น อาทิ มีการปรับปรุงระบบ News Video Server โดยเปลี่ยนระบบปฏิบัติการเดิมจาก “Windows NT” เป็น “Windows XP” และเพิ่มพื้นที่จัดเก็บข้อมูลจากขนาด 100 ชั่วโมงเป็น 300 ชั่วโมง พร้อมทั้งทำการเพิ่มระบบ Mirror System เพื่อสำรองข้อมูล เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงระบบบนหน้าจอโทรทัศน์โดยนำเอาระบบกราฟฟิก (Broadcast Graphic System) มาร่วมใช้ในการรายงานข่าวให้น่าสนใจและดึงดูดใจของผู้ชมรายการ (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2548)

#### 4.1.1.8.3 ด้านการวิจัยและความร่วมมือเพื่อพัฒนาสถานีโทรทัศน์

สืบเนื่องจากการเป็นสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ที่พึ่งพาผลประกอบการและรายได้จากการโฆษณาเป็นหลัก จึงพบว่าการลงทุนทำวิจัยของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นอยู่ในลักษณะของการวิจัยทางการตลาดเพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนาทางการตลาดเป็นหลัก อาทิ การสำรวจความนิยมของผู้ชมทั่ว

<sup>15</sup>การรายงานข่าวผ่าน News Helicopter นั้นมีวิธีการคือ การนำกล้องโทรทัศน์และอุปกรณ์ส่งข่าวติดเข้ากับด้านนอกของเฮลิคอปเตอร์ และส่งข่าวผ่านระบบไมโครเวฟมายังรถถ่ายทอดสดจำนวน 4 คัน ทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถเข้าถึงเหตุการณ์และรายงานข่าวได้เป็นที่แรก

ทั้งประเทศ (TV Rating) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร พร้อมทั้งการสืบหาสาเหตุในการเลือกรับชม ไม่รับชมรายการต่างๆของสถานี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละปีให้ตรงกับความต้องการของประชาชนผู้ชมรายการให้มากที่สุด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตลอดระยะเวลาการดำเนินการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นจะมีการลงทุนว่าจ้างบริษัทชื่อดังด้านการวิจัยทางการตลาดมา โดยตลอด อาทิ บริษัท ACNielsen<sup>16</sup> บริษัท Penn, Schoen & Berland Associates, Inc. บริษัท เอคอร์น (ประเทศไทย) จำกัด รวมไปถึงสถาบันการศึกษาชั้นนำในการสำรวจความนิยมขององค์กร เช่น สถาบันราชภัฏสวนดุสิต (Dusit Poll) เป็นต้น นอกจากนี้ในปีพ.ศ. 2546 องค์กรยังได้ทำการลงทุนว่าจ้างบริษัทวิจัยอื่นๆ ทำการศึกษาและสำรวจในประเด็นเชิงลึกมากขึ้น อาทิ การสำรวจพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ชมรายการข่าว ละคร และรายการประเภทอื่นๆ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเริ่มทยอยนำเข้ารายการใหม่ๆที่สอดคล้องกับความนิยมของประชาชนหลายกลุ่ม อาทิ กลุ่มผู้หญิงและวัยรุ่น เป็นต้น (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2546)

นอกจากนี้ ในปีพ.ศ.2549 สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังได้ร่วมนำเข้าโครงการวิจัยด้วยการจัดทำ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการทำสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามร่วมกับการสำรวจวัดความนิยมจากบริษัทเอกชนภายนอกอย่างบริษัท AGB Nielsen Media and Research จำกัด ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถประเมินวัดความนิยมของประชาชนที่มีต่อองค์กรและรายการใหม่ๆขององค์กรได้อย่างแม่นยำมากขึ้น อีกทั้งยังมีการลงทุนว่าจ้างบริษัทวิจัยภายนอกเพื่อสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่ซื้อโฆษณาขององค์กร (Customer Satisfaction Study) ด้วย (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2549)

เช่นเดียวกับด้านความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศที่มีการผนึกความร่วมมือกับ สถานีโทรทัศน์ในภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง 4 ประเทศคือ ประเทศกัมพูชา ลาว เวียดนามและไทยเพื่อ จัดตั้งโครงการโทรทัศน์ประชาคมกลุ่มแม่น้ำโขง (Mekong Community TV : MCTV) ขึ้นในปีพ.ศ. 2549 โดยโครงการดังกล่าวเป็นการแลกเปลี่ยนเนื้อหาข่าวสารของแต่ละประเทศ เพื่อให้การรายงานข่าวของแต่ละสถานีในแต่ละประเทศสามารถทำได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น โดยไม่ต้องผ่านสำนักข่าวต่างประเทศเป็นตัวกลางอีกต่อไป (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2549)

<sup>16</sup> บริษัท ACNielsen เปลี่ยนชื่อภายหลังเป็น บริษัท AGB Nielsen Media and Research จำกัด



#### 4.1.1.8.4 ด้านการขยายรูปแบบการให้บริการ

นอกจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านประสิทธิภาพของเทคโนโลยีการผลิตสำหรับการรายงานข่าวและการผลิตรายการต่างๆของสถานีแล้ว ยังพบว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นยังแสวงหาและพัฒนาการให้บริการในรูปแบบอื่นๆด้วย ดังจะเห็นอย่างเป็นรูปธรรมเมื่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวีตั้งเป้าหมายในการก้าวขึ้นเป็น Integrated Media and Content Provider นั้นได้ส่งผลให้ในปีพ.ศ. 2549 องค์การริเริ่มดำเนินการเปิดบริษัทร่วมทุนกับบริษัทจากประเทศญี่ปุ่นเพื่อให้บริการสื่อโฆษณาและผลิตเนื้อหาผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่และอินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้เกิดรูปแบบนวัตกรรมการรายงานข่าวแบบใหม่ขึ้น อาทิ การให้บริการข่าวสารผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ในรูปแบบข้อความสั้น (SMS-Short Message Service) หรือในรูปแบบข้อความ ภาพและเสียง (MMS-Multi Media Service) รวมถึงยังมีการให้บริการโฆษณาข่าวสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์รูปแบบอื่นด้วย ทั้งนี้ การให้บริการดังกล่าวข้างต้นยังเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่จะทำให้องค์การสามารถแสวงหารายได้เพิ่มเติมด้วย ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 แสดงถึงบริการเสริมที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีจัดทำขึ้นในปีพ.ศ.2549

ชื่อบริการ	ประเภทของบริการ	รูปแบบการให้บริการ
1. ITV Hot News on Mobile 	- บริการข่าวสารรายเดือนผ่านทาง SMS (Short Message Service)	- บริการข่าวด่วนผ่านระบบ SMS โดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนราคา 29 บาท
2. ITV Hot News MMS 	- บริการข่าวสารรายเดือนผ่าน MMS (Multi Media Service)	- เป็นบริการข่าวเด่นรอบวันผ่านระบบ MMS โดยมีทั้งรูปแบบเสียง ภาพและข้อความข่าว ซึ่งคิดค่าบริการเป็นรายเดือนราคา 49 บาท
3. ITV News Media 	- บริการข่าวสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ	- บริการข่าวสารบนสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในสถานที่ต่างๆในกรุงเทพมหานคร เช่น ลิฟท์ สถานีรถไฟฟ้า BTS สถานีรถไฟฟ้าใต้ดิน ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น

ที่มา: บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2549: 21-23

#### 4.1.1.8.5 ด้านสถานประกอบการ

นอกจากการแสดงถึงการเติบโตใหญ่ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีผ่านการขยายธุรกิจด้วยการลงทุนในอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสถานีโทรทัศน์แล้ว จากการรวบรวมข้อมูลยังพบว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นมีพัฒนาการของการขยายตัวของสถานที่ทำการที่เห็นได้ชัดเจน

ด้วย ทั้งนี้ ในช่วงปีแรกของการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวีหรือเรียกได้ว่าเป็นขั้นของการเตรียมการเป็น สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั่น องค์การยังคงอยู่ในสถานะที่ไม่แน่นอนนักส่งผลให้ที่ทำการหลักของ สถานีโทรทัศน์แห่งนี้จึงยังไม่มีที่ฐานตั้งที่แน่ชัดนัก ดังจะเห็นได้จากในปีพ.ศ.2538 นั้น สถานีโทรทัศน์ ไอทีวีได้มีการประชุมกันครั้งแรกที่ชั้นสูงสุดของอาคารโอบายาชิ<sup>17</sup> จนกระทั่งต่อมาได้เปลี่ยนที่ทำการ มาเป็นอาคารเดลต้า<sup>18</sup> เป็นที่ทำการชั่วคราวแทน แต่ไม่นานนัก ที่ทำการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีก็ถูก เปลี่ยนอีกครั้งมายังอาคารเนชั่น ทาวเวอร์ (ถนนบางนา-ตราด) ในช่วงก่อนการออกอากาศจริง โดย ยังคงเป็นที่ทำการของสถานีชั่วคราวเช่นเคย ก่อนที่จะได้มีการย้ายที่ทำการไปยังอาคารเวสต์ เอสซีบี พาร์ค พลาซ่า ซึ่งเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ของธนาคารไทยพาณิชย์ หนึ่งในผู้ถือหุ้นขององค์การ ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่ทำการอีกครั้งในช่วงก่อนการออกอากาศอย่างเป็นทางการผ่านการย้าย ไปยังตึกอีสต์ เอสซีบี พาร์ค พลาซ่า แทนและใช้เป็นที่ทำการอย่างถาวรตลอดมา (เทพชัย หย่อง, 2550)

จนกระทั่งในปีพ.ศ. 2545 จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ขึ้นในสถานีโทรทัศน์ไอทีวี เนื่องจากมีการจดทะเบียนบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์และมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงสัดส่วนผู้ถือหุ้น ขององค์การเพื่อเปิดทางให้ผู้ถือหุ้นรายใหม่กล่าวคือ บริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เข้า บริหารองค์การอันส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องเคลื่อนย้ายที่ทำการอีกครั้งมายัง ณ อาคารชินวัตร ทาวเวอร์ 3 เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2546 โดยการเคลื่อนย้ายดังกล่าวเป็นไปเพื่อรองรับ สาธารณูปโภคที่ทันสมัยมากขึ้น อาทิ การจัดทำระบบ Fiber Optic ซึ่งสามารถเชื่อมต่อสถานี ดาวเทียมไทยคมและเครือข่ายสื่อสาร เป็นต้น พร้อมกันนี้ที่ทำการใหม่ยังมีพื้นที่เหมาะสมกับการ จัดทำเป็นสตูดิโอในการผลิตรายการมากกว่าที่ทำการเดิมด้วย (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2545) อย่างไรก็ตาม ที่ทำการแห่งใหม่นี้ยังได้กลายมาเป็นที่ทำการถาวรของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีตลอดมา จนกระทั่งสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ปิดตัวลงในปีพ.ศ. 2550 ด้วย

#### 4.1.1.9 มิติด้านผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์การ

##### 4.1.1.9.1 มิติด้านสัดส่วนมูลค่าโฆษณา

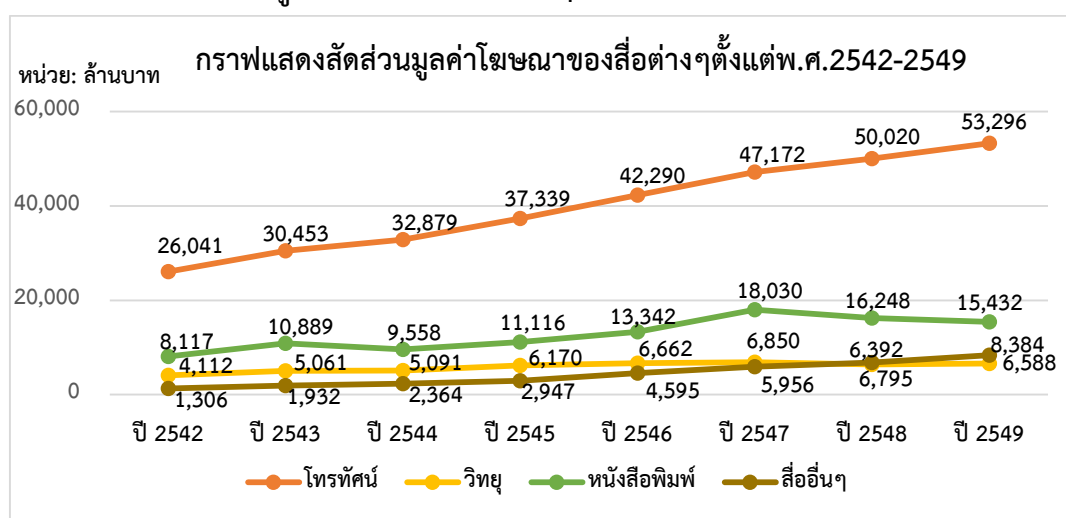
ในส่วนของมูลค่าโฆษณานั้นถือได้ว่าเป็นรายได้หลักที่สำคัญทางหนึ่งของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ในการบริหารองค์การ จากการสำรวจของบริษัทสำรวจการตลาดชื่อดัง Nielsen Media Research ที่ได้ทำการสำรวจค่าใช้จ่ายโฆษณาโดยแบ่งตามประเภทของสื่อต่างๆตั้งแต่ปีพ.ศ.2542-2549 พบว่า

<sup>17</sup> ได้ถูกตั้งให้เป็นที่ทำการชั่วคราวของบริษัท สยามอินโฟเทนเมนท์ หรือสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงแรก

<sup>18</sup> นายไตรภพ ลิปพิพัทธ์ หนึ่งในพันธมิตรของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ดำเนินการจัดหาให้เป็นที่ทำการชั่วคราวแทนอาคารที่ทำการเดิม

สื่อที่มีการซื้อช่วงเวลาในการลงโฆษณามากที่สุด คือ สื่อโทรทัศน์ ในขณะที่สื่อประเภทอื่น อาทิ สื่อหนังสือพิมพ์ วิทยุ นิตยสารและสื่ออื่นๆยังคงเป็นช่องทางการซื้อโฆษณาที่ได้รับความนิยมรองลงมา ตามภาพแสดงสัดส่วนมูลค่าโฆษณาของสื่อต่างๆ ดังต่อไปนี้

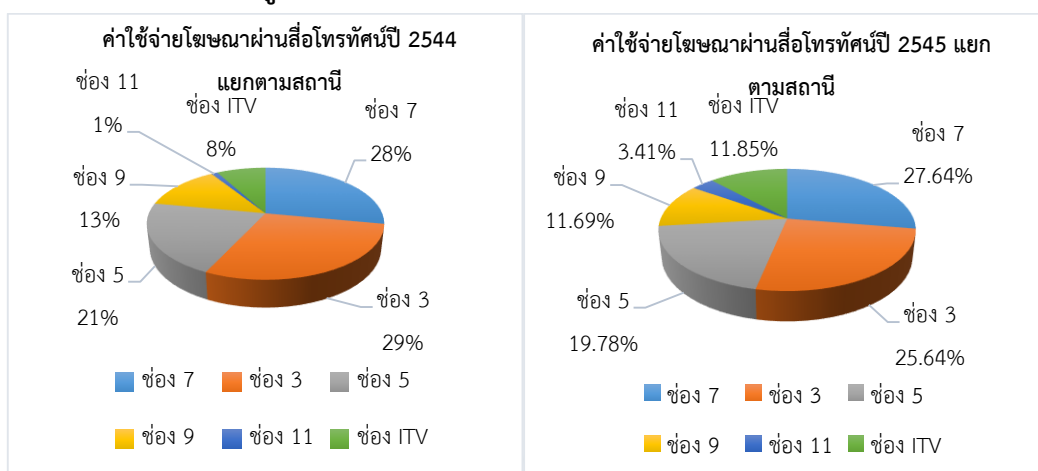
ภาพที่ 18 แสดงสัดส่วนมูลค่าโฆษณาของสื่อต่างๆตั้งแต่ปีพ.ศ.2542-2549



ที่มา: รวบรวมจากบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2542-2549

จากกราฟข้างต้น เมื่อพิจารณาในส่วนของสื่อโทรทัศน์ จะเห็นได้ว่าในปีพ.ศ. 2542 นั้นเป็นช่วงที่สื่อโทรทัศน์ต่างกำลังเฟื่องฟูขึ้นตัวจากวิกฤตเศรษฐกิจในปีพ.ศ. 2540 ส่งผลให้สภาวะการซื้อขายโฆษณาในส่วนของสื่อโทรทัศน์นั้นยังคงมีอัตราเติบโตค่อนข้างต่ำ เนื่องจากความไม่เชื่อมั่นของนักลงทุนที่มีต่อการจัดการกับปัญหาเศรษฐกิจและสภาพเศรษฐกิจในขณะนั้น อย่างไรก็ตาม สถานการณ์เศรษฐกิจภายหลังจากปีพ.ศ.2542 นั้นได้ส่งสัญญาณการปรับตัวที่ดีขึ้นจากเดิมเป็นอย่างมากส่งผลให้การลงทุนในโฆษณาของผู้ลงทุนต่างๆเริ่มขยายขยายตามไปด้วย ทั้งนี้ เห็นได้ชัดในปีพ.ศ.2546 ที่ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาทางโทรทัศน์ปรับตัวสูงขึ้นจนเป็น 42,290 ล้านบาทจากปีพ.ศ. 2545 ที่มีมูลค่าโฆษณาเพียง 37,339 ล้านบาทเท่านั้น อีกทั้ง สื่อกิจการโทรทัศน์ยังเป็นช่องทางโฆษณาลักของผู้ลงทุนด้วย โดยพิจารณาจากอัตราการเติบโตของมูลค่าโฆษณาที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆและเพิ่มมากที่สุดในปีพ.ศ.2549 ด้วยจำนวนมูลค่าสัดส่วนโฆษณาที่มีจำนวน 53,296 ล้านบาท ดังนั้น จากมูลค่าโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ที่ได้รับความนิยมอย่างมากข้างต้นได้สอดคล้องกับการดำเนินงานในด้านกลยุทธ์เชิงรุกของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในการเดินทางจัดหาผู้ลงทุนในโฆษณาซึ่งเป็นรายได้หลักขององค์กร ด้วยเหตุนี้ จึงจะเห็นได้ว่าสัดส่วนมูลค่าตลาดโฆษณาของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีการขยายตัวสูงขึ้นตลอดตั้งแต่ปีพ.ศ.2544-2545 ดังจะเห็นได้จากแผนภูมิวงกลม (Pie Chart) ต่อไปนี้

ภาพที่ 19 แสดงสัดส่วนมูลค่าตลาดโฆษณาในพ.ศ.2544 และพ.ศ.2545 ของแต่ละช่อง



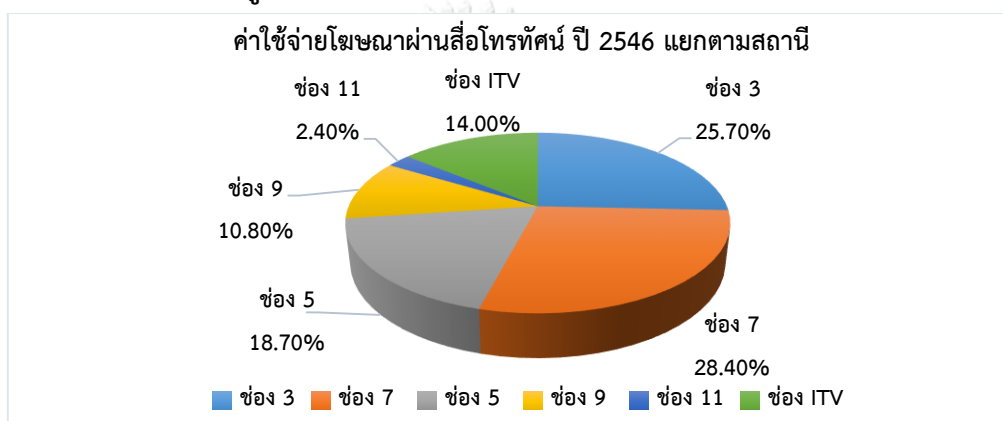
ที่มา: ACNielsen อ้างถึงใน บริษัทไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544-2545

จากแผนภูมิวงกลมข้างต้นจะเห็นว่า ในปีพ.ศ.2544 สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดโฆษณาอยู่ที่ร้อยละ 8 หรืออยู่ในอันดับที่ 5 จาก 6 อันดับของสถานีโทรทัศน์ทั้งหมด โดยอันดับที่ 1 ของมูลค่าตลาดโฆษณานั้นคือสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ในอัตราร้อยละ 29 รองลงมาคือ สถานีโทรทัศน์ช่อง 7 ที่มีอัตราร้อยละ 28 ตามด้วยสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 ในอัตราร้อยละ 21 และ สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ที่มีอัตราร้อยละ 13 ส่วนสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอยู่ในอัตราร้อยละ 8 และ สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 ในอัตราร้อยละ 1 ตามลำดับเช่นเดียวกับปีพ.ศ. 2545 ซึ่งพบว่า สถานีโทรทัศน์ช่อง 7 ที่มีส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุดในสัดส่วนร้อยละ 27.64 รองลงมา ได้แก่ สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ในอัตราร้อยละ 25.64 สถานีโทรทัศน์ช่อง 5 ในอัตราร้อยละ 19.78 ส่วนในสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ซึ่งมีสัดส่วนมูลค่าโฆษณาอยู่ที่ร้อยละ 11.85 ตามด้วยสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ในอัตราร้อยละ 11.69 และอันดับสุดท้ายคือ สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 ที่มีอัตรามูลค่าโฆษณาเพียงร้อยละ 3.41 เท่านั้น

เพราะฉะนั้น หากพิจารณาจากส่วนแบ่งการตลาดของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในปีพ.ศ.2545 เทียบกับปีพ.ศ.2544 แล้วจะพบว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีอันดับส่วนแบ่งการตลาดที่ดีขึ้นจากอันดับที่ 5 เป็นอันดับที่ 4 โดยขึ้นแทนที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 แต่ก็ยังมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันมาก นอกจากนี้ หากพิจารณามูลค่าโฆษณาในรายการต่างๆของแต่ละสถานี จะพบว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีสัดส่วนของรายได้จากรายการข่าวมากที่สุดเมื่อเทียบกับสถานีโทรทัศน์อื่นๆที่ได้รับการจัดสรรค่าใช้จ่ายโฆษณาจำนวนมากจากรายการประเภทละครและภาพยนตร์เป็นหลัก จึงทำให้สถานีโทรทัศน์ช่อง 7 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 มีสัดส่วนมูลค่าโฆษณามากเป็นอันดับ 1 เป็นอันดับ 2 ตามลำดับ (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2545) อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้มีการตั้งเป้าหมายในการแสวงหามูลค่าตลาดโฆษณาที่สูงขึ้น อันส่งผลให้องค์การได้กำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริมการขายโฆษณา

จำนวนมาก จนทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถไต่อันดับจากอันดับที่ 5 ขึ้นมายังอันดับที่ 4 ของมูลค่าตลาดโฆษณา ซึ่งถือว่าองค์การได้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้และทำให้องค์การยิ่งเร่งระดับในการผลักดันให้องค์การเป็นสถานีที่ได้รับความนิยมและดึงดูดการลงทุนจากผู้ลงทุน เพื่อให้้องค์การสามารถแข่งขันกับสถานีโทรทัศน์กระแสหลักของประเทศได้ และทำให้ในปี พ.ศ.2546 นั้น สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถไต่อันดับขึ้นมาอยู่ในอันดับที่ 4 ของทั้งหมด 6 ช่องโทรทัศน์ได้ อีกทั้งยังสามารถทิ้งระยะห่างสัดส่วนของสถานีโทรทัศน์อื่นอย่างเห็นได้ชัดด้วย ดังแผนภูมิวงกลม (Pie Chart) ต่อไปนี้

ภาพที่ 20 แสดงสัดส่วนมูลค่าตลาดโฆษณาในปีพ.ศ.2546 ของแต่ละช่อง



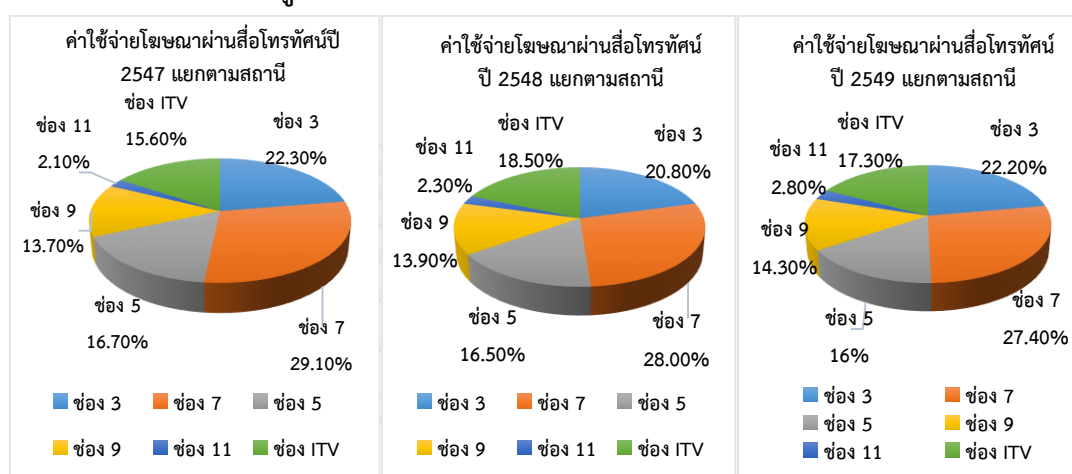
ที่มา: ACNielsen อ้างถึงใน บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2546

จากแผนภาพข้างต้นพบว่า ในปีพ.ศ.2546 สถานีโทรทัศน์ช่อง 7 ยังคงเป็นสถานีโทรทัศน์ที่มีสัดส่วนมูลค่าโฆษณามากที่สุดด้วยสัดส่วนร้อยละ 28.4 ตามด้วยสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ในอัตราร้อยละ 25.7 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 ในอัตราร้อยละ 18.7 เท่าเดิมแตกต่างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่มีอัตราร้อยละเพิ่มขึ้นเป็น 14.0 ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 มีอัตราส่วนที่ลดลงเหลือเพียงร้อยละ 10.8 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 ที่มีสัดส่วนเหลือเพียงร้อยละ 2.4 ตามลำดับ อีกทั้ง เมื่อพิจารณาจากส่วนแบ่งด้านมูลค่าโฆษณาของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในปีพ.ศ.2546 เทียบกับปีพ.ศ.2545 แล้วจะพบว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีสัดส่วนมูลค่าโฆษณาที่เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 2 และสามารถไต่อันดับขึ้นเป็นอันดับที่ 4 ในทั้งหมด 6 อันดับสถานีโทรทัศน์ซึ่งเป็นอันดับที่สูงกว่าปีพ.ศ.2545 ด้วย

ในขณะที่ช่วงปีพ.ศ.2547-2549 สัดส่วนมูลค่าโฆษณาของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอยู่ในระดับที่โดดเด่นและสามารถแข่งขันกับช่องกระแสหลักของประเทศอย่างสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ได้เป็นอย่างดีจนกลายเป็นหนึ่งในสถานีโทรทัศน์ที่มีศักยภาพในการแข่งขันช่วงชิงความนิยมและยึดครองสัดส่วนมูลค่าโฆษณาได้อย่างมาก ทั้งนี้ สาเหตุหนึ่งมาจากการปรับเปลี่ยน

เงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานในเรื่องสัดส่วนการนำเสนอรูปแบบรายการ เพื่อเปิดทางให้รายการประเภทบันเทิงและวาไรตี้จากผู้ผลิตรายการรายใหญ่ที่องค์การเป็นพันธมิตรด้วยจำนวนมากสามารถเข้ามาออกอากาศในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจำนวนมาก จนทำให้องค์การสามารถดึงดูดความนิยมที่มีอยู่เดิมจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ ให้มาลงทุนในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้มากขึ้นตามไปด้วย ดังจะเห็นได้จากสัดส่วนของมูลค่าตลาดโฆษณาของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่เพิ่มขึ้นและสามารถครองอันดับที่ 3 ใน 6 อันดับของสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทยได้ ดังแผนภูมิวงกลม (Pie Chart) ต่อไปนี้

ภาพที่ 21 แสดงสัดส่วนมูลค่าโฆษณาของแต่ละสถานีในปีพ.ศ.2547-2549 แยกตามสถานี



ที่มา: รวบรวมจาก ACNielsen อ้างถึงใน บริษัทไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2547-2549

จากแผนภาพข้างต้น พบว่าในปีพ.ศ.2547 – 2549 สถานีโทรทัศน์ช่อง 7 ยังคงมีสัดส่วนมูลค่าโฆษณามากที่สุด โดยมีอัตราส่วนร้อยละ 29.1, 28 และ 27.4 ตามลำดับ และตามด้วยสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ที่มีสัดส่วนมูลค่าโฆษณาร้อยละ 22.9, 20.8 และ 22.2 ตามลำดับ ในขณะที่ปีพ.ศ.2547 สถานีโทรทัศน์ช่อง 5 มีสัดส่วนมูลค่าโฆษณาเป็นอันดับ 3 ในสัดส่วนร้อยละ 16.7 ก่อนที่ในปีพ.ศ. 2546-2547 จะถูกสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเข้าแย่งชิงสัดส่วนมูลค่าโฆษณาและไต่อันดับขึ้นเป็นอันดับที่ 3 ของสถานีโทรทัศน์ทั้งหมด 6 ช่องโทรทัศน์ด้วยสัดส่วนร้อยละ 18.5 และ 17.5 ตามลำดับ ดังนั้นจะเห็นว่าตั้งแต่ปีพ.ศ.2546 เป็นต้นมา สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีความพยายามอย่างมากในการผลักดันองค์การให้สามารถเข้าแย่งชิงส่วนแบ่งมูลค่าสัดส่วนโฆษณาอย่างเต็มที่และส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถขยับอันดับของสัดส่วนมูลค่าโฆษณาขึ้นจากอันดับ 5 มาสู่อันดับ 3 จากจำนวนสถานีโทรทัศน์ทั้งสิ้น 6 ช่องโทรทัศน์ได้ในที่สุดและสามารถเข้าแข่งขันกับสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์อย่างสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 ซึ่งเป็นสถานีที่มีสัดส่วนมูลค่าโฆษณาสูงมากได้

ด้วย อันแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการแสวงหารายได้ขององค์กรอย่างเด่นชัด พร้อมทั้งการเติบโตในแง่ของรายได้ที่มากขึ้นขององค์กรด้วย

#### 4.1.1.9.2 มิติด้านความนิยมของประชาชน (TV Rating)

นอกจากการวัดความสำเร็จจากกลุ่มลูกค้าโฆษณาที่ให้ความสำคัญกับองค์การหรือการครองสัดส่วนของตลาดโฆษณาที่เพิ่มขึ้นแล้ว ความนิยมและความสำเร็จของสถานีก็เป็นอีกหนึ่งตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกการดำเนินงานที่ขององค์กรว่าตอบสนองต่อเป้าหมายหลักได้ดีเพียงใดด้วย ทั้งนี้ ในระยะแรกนั้น ผู้บริหารได้มีการกำหนดทิศทางของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในการเป็นสถานีโทรทัศน์ที่แตกต่างจากสถานีโทรทัศน์กระแสหลักอื่นๆ กล่าวคือ การเป็นสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีแห่งแรกของประเทศไทยที่ปราศจากการแทรกแซงจากกลุ่มทุนธุรกิจและการเมือง ซึ่งทำให้ในช่วงแรกผู้บริหารและพนักงานต่างต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างมากในการสร้างความเชื่อมั่นและความนิยมให้เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้ลงทุนและผู้รับชมรายการของทางสถานี โดยผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่น หนึ่งในผู้ถือหุ้นขององค์กรในระยะแรกกล่าวคือ นายสุทธิชัย หยุ่นนั้นถือได้ว่าเป็นหัวเรือใหญ่ในการสร้างความเชื่อมั่นแก่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีในระยะก่อตั้งเป็นอย่างมากผ่านการเป็นโต้โพลักประชาสัมพันธ์ การเกิดขึ้นของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้ลงทุน นอกเหนือจากนี้ การเป็นที่รู้จักของประชาชนผู้รับชมก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้บริหารในขณะนั้นได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก โดยมีการนำเอาวิธีการเชิงรุกในการเข้าถึงประชาชนผ่านการลงทุนแจกเสาอากาศรับสัญญาณคลื่นความถี่รูปแบบใหม่ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีรองรับ โดยมุ่งหวังให้ประชาชนสามารถรับชมรายการจากทางสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้มากที่สุด

อีกทั้ง การที่กิจการสื่อโทรทัศน์เชิงพาณิชย์อย่างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยเงินทุนเป็นแรงผลักดันหลัก ซึ่งแหล่งเงินทุนที่สำคัญอันหล่อเลี้ยงองค์กรนั้นมักจะได้มาจากการซื้อเวลาโฆษณาของเจ้าของสินค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นหลัก ดังนั้น เพื่อให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถดึงดูดกลุ่มผู้ลงทุน ซึ่งนอกเหนือจากการพิจารณาอัตราค่าโฆษณาของสถานีโทรทัศน์แล้ว การจัดทำทีวีเรตติ้ง (TV Rating)<sup>19</sup> ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อดึงดูดนักลงทุนขององค์กร โดยทีวีเรตติ้ง (TV Rating) ที่นำมาใช้เพื่อวัดความนิยมของสถานีนั้น ผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้จ้างให้บริษัท ACNielsen ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำด้านการวิจัยและ

<sup>19</sup> การวัดทีวีเรตติ้ง เป็นการวัดโดยใช้อัตราส่วนร้อยละของจำนวนผู้ชมที่กำลังชมรายการใดรายการหนึ่งเทียบกับจำนวนผู้ที่สามารถรับชมรายการโทรทัศน์ทั่วประเทศ โดยทีวีเรตติ้งของรายการที่มียอดผู้ชมสูงนั้นสามารถสะท้อนได้ว่ารายการของสถานีโทรทัศน์นั้นได้รับความนิยมจากผู้ชมเป็นจำนวนมาก



สำรวจตลาดเข้าทำการสำรวจความชื่นชอบ (Preference) ของประชาชนต่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวี โดยมีผลสำรวจความชื่นชอบดังตารางต่อไปนี้

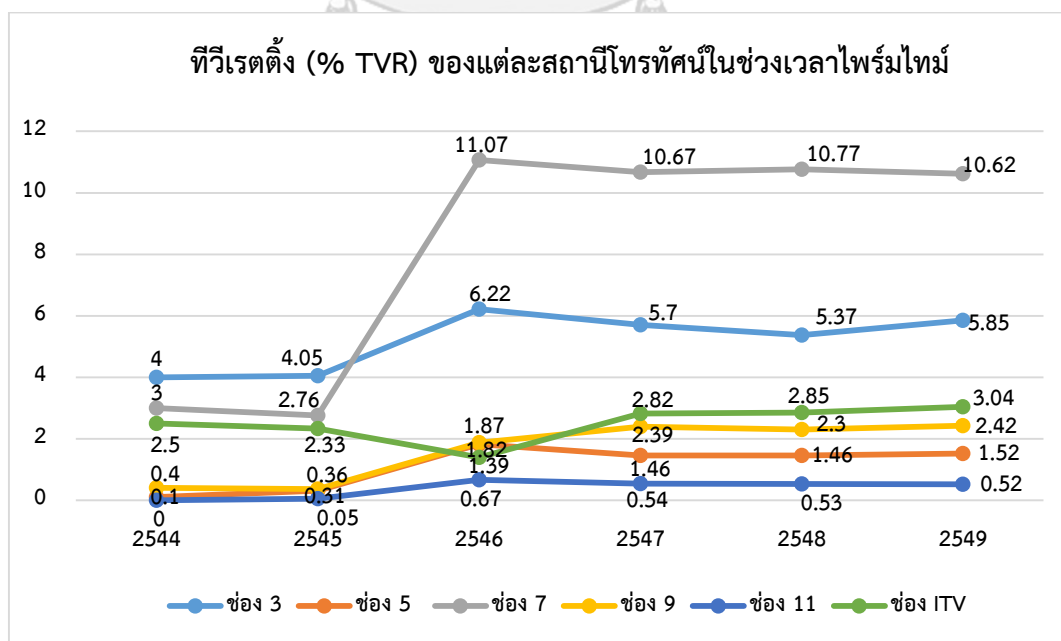
ตารางที่ 12 แสดงทีวีเรตติ้งโดยเฉลี่ยตลอดทั้งปีของแต่ละสถานีโทรทัศน์ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2544-2549

ปี พ.ศ.	ทีวีเรตติ้ง (% TVR) ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงเวลาไพร์มไทม์ (18.00-22.30 น.)					
	ช่อง 3	ช่อง 5	ช่อง 7	ช่อง 9	ช่อง 11	ช่อง ITV
2544	4.0	0.1	3.0	0.4	-	2.5
2545	4.05	0.31	2.76	0.36	0.05	2.33
2546	6.22	1.82	11.07	1.87	0.67	1.39
2547	5.70	1.46	10.67	2.39	0.54	2.82
2548	5.37	1.46	10.77	2.3	0.53	2.85
2549	5.85	1.52	10.62	2.42	0.52	3.04

หมายเหตุ: ทีวีเรตติ้งที่นำมาใช้นั้นเป็นทีวีเรตติ้งของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีทั้ง 4 ไตรมาส โดยนำมาหาค่าเฉลี่ยแล้ว

ที่มา: รวบรวมจากบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2545-2549 และ ACNielsen

จากผลสำรวจข้างต้นสามารถแสดงเป็นกราฟแสดงความชื่นชอบของผู้ชมที่มีต่อแต่ละสถานีโทรทัศน์ในช่วงเวลาไพร์มไทม์ (Prime Time) กล่าวคือ ช่วงเวลา 18.00-22.30 น. ได้ดังนี้  
ภาพที่ 22 แสดงทีวีเรตติ้ง (% TVR) ของแต่ละสถานีโทรทัศน์ในช่วงเวลาไพร์มไทม์ ตั้งแต่พ.ศ. 2544-2549





จากผลสำรวจข้างต้น จะเห็นได้ว่าตั้งแต่ปีพ.ศ. 2544-2549 สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นได้รับความนิยมขึ้นชอบจากประชาชนที่มีต่อรายการประเภทต่างๆขององค์การอยู่ในอันดับที่ 3 ของจำนวนอันดับทั้งหมด 6 ช่องสถานีโทรทัศน์ โดยทั้งนี้ องค์การได้รับความนิยมรองจากสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 มาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า หากพิจารณาในด้านตัวเลขแล้ว ในปีพ.ศ.2544 นั้น สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีตัวเลขที่ใกล้เคียงกันกับความขึ้นชอบของประชาชนที่มีต่อสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 เป็นอย่างมาก แต่ในปีต่อมาคือปีพ.ศ.2545 สถานีโทรทัศน์ไอทีวีกลับได้รับความนิยมจากประชาชนลดน้อยลงจากเดิมและลดลงอย่างต่อเนื่องในปีพ.ศ. 2546 จนทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่เดิมเคยครองอันดับความนิยมในอันดับที่ 3 นั้นลดลงมาอยู่ในอันดับที่ 5 จากจำนวน 6 ช่องสถานีโทรทัศน์และได้รับความนิยมจากประชาชนรองจากสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 ตามลำดับ ก่อนที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะเดินหน้ากู้คืนความนิยมจากประชาชนด้วยการกลับมาครองอันดับที่ 3 ของความนิยมของประชาชนดังเดิม โดยมีความขึ้นชอบของประชาชนอยู่ในอัตราส่วนร้อยละ 2.82, 2.85 และ 3.04 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าความนิยมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนี้มีอัตราเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

จากพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์ที่สำคัญในแต่ละมิติของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีข้างต้นนั้น สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาขององค์การอย่างก้าวกระโดดในแต่ละมิติของการบริหารอย่างเห็นได้ชัด แต่ในขณะเดียวกัน สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเองก็แสดงออกซึ่งสภาพการณ์ปัญหาภายในองค์การที่ปรากฏอยู่ไม่น้อยเลยทีเดียวที่เกี่ยวพันกับภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนรูปแบบรายการและหลักเกณฑ์ในการชำระค่าสัมปทานได้ไม่นานนักยังก่อให้เกิดปัญหาใหญ่แก่องค์การตามมาด้วย เมื่อสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) ได้ยื่นคำร้องขอเพิกถอนคำวินิจฉัยของคณะอนุญาโตตุลาการต่อศาลปกครองในคดีหมายเลขดำที่ 476/2547 ในประเด็นคำวินิจฉัยของคณะอนุญาโตตุลาการวินิจฉัยที่เกินขอบเขตอำนาจในการตัดสินให้มีการแก้ไขสัญญาร่วมงานของรัฐ ซึ่งศาลปกครองได้พิจารณาเพิกถอนคำสั่งของคณะอนุญาโตตุลาการดังกล่าวส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องจ่ายค่าตอบแทนสัมปทานแก่รัฐในจำนวนเท่าเดิมคือปีละ 1,000 ล้านบาท พร้อมทั้งต้องปรับสัดส่วนเนื้อหารายการข่าวและสาระต่อรายการบันเทิงให้กลับไปเป็นร้อยละ 70 : 30 เช่นเดิม รวมถึงต้องเสียค่าปรับจากการกระทำผิดสัญญาสัมปทานในการเปลี่ยนแปลงผังรายการที่ไม่เป็นไปตามสัญญาสัมปทานกำหนดด้วย คิดเป็นร้อยละ 10 ของค่าตอบแทนสัมปทานในแต่ละปี โดยคิดเป็นรายวัน วันละ 100 ล้านบาท นับตั้งแต่เริ่มมีการปรับผังรายการ รวมระยะเวลา 2 ปีเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้นกว่า 9.4 หมื่นล้านบาท ซึ่งทำให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ได้ยื่นคำร้องต่อศาลปกครองกลางและศาลปกครองสูงสุดในเวลาต่อมา ทั้งนี้

ข้อพิพาททางกฎหมายดังกล่าวนั้นได้สิ้นสุดลงในวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2549 เมื่อศาลปกครองสูงสุดได้พิพากษายืนตามคำตัดสินของศาลปกครองกลางส่งผลให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ต้องดำเนินการตามคำพิพากษาเดิม พร้อมทั้งต้องปรับผังรายการให้เป็นตามสัดส่วนเดิมโดยทันที ("ศาลปกครองสูงสุดยืนคำพิพากษาเดิมให้ไอทีวีจ่ายค่าสัมปทานปีละ 1000 ล้านบาท ", 2549)

นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรีภายใต้การนำของรัฐบาลพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ยังได้มีมติให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ต้องดำเนินการชำระค่าปรับและค่าตอบแทนสัมปทานแก่รัฐที่ค้างชำระภายในวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2550 โดยหากไม่สามารถชำระเงินได้ตามกำหนดเวลาแล้วจะทำการยุติการออกอากาศชั่วคราวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในทันที ซึ่งได้มีการส่งเรื่องให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตีความว่าภาครัฐจะสามารถดำเนินการออกอากาศต่อเนื่องไปได้หรือไม่ โดยในขณะเดียวกันนายจตุรงค์ สุขเอียด ตัวแทนพนักงานไอทีวีได้ยื่นคำร้องขอไต่สวนฉุกเฉินต่อศาลปกครอง เพื่อให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถออกอากาศต่อไปได้ ซึ่งคณะกรรมการกฤษฎีกาได้มีมติให้กรมประชาสัมพันธ์ดำเนินการออกอากาศโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟต่อเนื่องไปได้ เช่นเดียวกับกับที่ศาลปกครองเองได้มีคำวินิจฉัยคุ้มครองฉุกเฉินสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้สามารถออกอากาศต่อไปอย่างต่อเนื่องด้วย

ทำให้ในท้ายที่สุดแล้ว เมื่อบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถชำระค่าตอบแทนสัมปทานแก่รัฐพร้อมทั้งค่าปรับได้ตามกำหนด ทำให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) ได้ส่งหนังสือยกเลิกสัญญามายังบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ("คน ITV สำลักเงิน-สวัสดิการ ", 2550) เพื่อให้ยุติการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีผ่านระบบยูเอชเอฟ (UHF) อย่างเป็นทางการ ในเวลา 00.00 น. ของวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2550 นอกจากนี้ยังมีมติให้กรมประชาสัมพันธ์รับช่วงต่อกำกับดูแลการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ภายใต้ชื่อ สถานีโทรทัศน์ไอทีวี ให้สามารถออกอากาศอย่างต่อเนื่องในวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ.2550 ตั้งแต่เวลา 00.00 น. เป็นต้นไปและถือเป็นการปิดตำนานสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีแห่งแรกของประเทศไทย (Devadara, 2555)

#### 4.1.2 พัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี

##### 4.1.2.1 มิติด้านเจตนาธรรมณ์

ภายหลังจากที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกยกเลิกสัญญาสัมปทานและถูกปิดตัวลงอย่างกะทันหันนั้น ศาลปกครองก็ได้มีคำวินิจฉัยให้ทำการคุ้มครองการดำเนินงานขององค์กร โดยมีให้มีการระงับหรือยุติการออกอากาศเกิดขึ้น ซึ่งทำให้รัฐบาลพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ต้องแสวงหาทางออกให้แก่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีอย่างเร่งด่วน หนึ่งในแนวทางนั้นคือ การเปิดให้มีการประมูลจัดสรรคลื่นความถี่

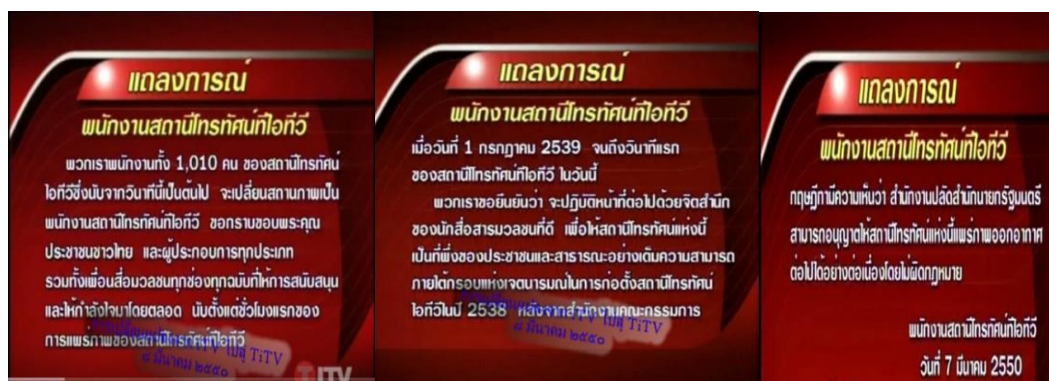
เพื่อจัดตั้งสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ขึ้น อย่างไรก็ตาม กลับพบว่าแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากขัดต่อพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2543 มาตรา 80 ที่ระบุไว้ว่า ห้ามมิให้มีการออกใบอนุญาตจัดสรรคลื่นความถี่แก่ผู้ใด<sup>20</sup> ในขณะที่ยังไม่มีการจัดตั้งองค์การ<sup>21</sup>ขึ้นมาบริหารจัดการคลื่นความถี่ตามรัฐธรรมนูญปี พ.ศ.2540 บัญญัติไว้ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้คณะรัฐมนตรีในรัฐบาลพลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ต้องหยิบยกบทเฉพาะกาลของพระราชบัญญัติดังกล่าวในประเด็นการอนุญาตให้มีการจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ใหม่ขึ้นใหม่เข้าสู่กระบวนการตีความโดยคณะกรรมการกฤษฎีกาอีกครั้ง ทั้งนี้จึงมีการตีความให้หน่วยงานเจ้าของคลื่นคือ สำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) ซึ่งมีกรมประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานราชการในสังกัดสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรีเข้ารับช่วงต่อบริหารงานแทนองค์การเดิมในทันที เนื่องจากกิจการการกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์เป็นกิจการสาธารณะที่จำเป็นต้องให้บริการแก่ประชาชน โดยไม่อาจหยุดการดำเนินกลางคันได้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2553) จึงเป็นที่มาให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ถือกำเนิดขึ้นทันทีที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกปิดตัวลง

จากการเปลี่ยนผ่านการดำเนินงานของสถานีอย่างกะทันหันได้ทำให้คณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) เป็นการชั่วคราวที่ได้ถูกแต่งตั้งขึ้นนั้นต้องเร่งหาหรือเพื่อหาทางออกร่วมกันในหลายประเด็นทั้งเรื่องข้อยุติทางด้านกฎหมาย ด้านการบริหารงาน อาทิ ชื่อของสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ แผนการบริหารและดำเนินงาน รวมถึงการแต่งตั้งผู้อำนวยการสถานี เป็นต้น ("สถานีโทรทัศน์ไอทีวี", 2554) นอกเหนือจากนี้ คณะกรรมการชุดดังกล่าวยังได้กำหนดให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องดำเนินการตามเจตนารมณ์เดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีด้วย ซึ่งจะเห็นได้อย่างเด่นชัดจากแถลงการณ์พนักงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในวันแรกของการออกอากาศ กล่าวคือ วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2550 เวลา 00.00 น.ภายหลังจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกปิดตัวลง ดังภาพต่อไปนี้

<sup>20</sup> ในวาระเริ่มแรกที่มีการคัดเลือกและแต่งตั้ง กสช. หรือ กทช. แล้วแต่กรณีนั้นยังไม่แล้วเสร็จให้นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ อธิบดีกรมไปรษณีย์โทรเลขและเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคลื่นความถี่ การจัดสรรคลื่นความถี่ การอนุญาตและกำกับดูแลหรือการควบคุมการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมตามกฎหมายว่าด้วยวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ กฎหมายว่าด้วยวิทยุคมนาคม กฎหมายว่าด้วยโทรเลขและโทรศัพทและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติจนถึงวันพ้นกำหนดเวลาตามมาตรา 77 แต่ในระหว่างนั้นจะพิจารณาจัดสรรคลื่นความถี่ ออกใบอนุญาตประกอบกิจการหรืออนุญาตให้ประกอบกิจการเพิ่มเติมไม่ได้

<sup>21</sup> ในขณะนั้นมีเพียง กสช. และ กทช. เท่านั้น

ภาพที่ 23 แสดงแถลงการณ์เจตนารมณ์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในวันแรกของการออกอากาศ



ที่มา: “ไอทีวีสู้ที่ไอทีวี 8 มีนาคม 2550”, เครือข่ายสังคมออนไลน์ยูทูบ (Youtube) : 26 พฤศจิกายน พ.ศ.2555

ถึงแม้เจตนารมณ์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะมีการแถลงชัดว่าจะดำเนินการตามรอยสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมอย่างแน่วแน่แล้วก็ตาม แต่กลับพบว่า การอยู่ภายใต้การบริหารงานโดยหน่วยงานภาครัฐได้ทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถอยหลังกลับไปสู่จุดตั้งต้นเดิมกล่าวคือ องค์การถูกกลไกทางการเมืองบีบบังคับจนส่งผลให้พนักงานในองค์การเกิดการเรียกร้องหลายครั้ง รวมไปถึงการติดภาพลักษณ์เดิมของการเป็นสื่อที่รับใช้ชั่วคราวหนึ่งทางการเมือง ซึ่งทำให้องค์การถูกตั้งข้อสังเกตจากประชาชนบ่อยครั้งจากการให้การสนับสนุนอดีตผู้บริหารและผู้นำทางการเมืองกล่าวคือ อดีต พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร อย่างชัดเจนในครั้งที่มีการสัมภาษณ์พิเศษในรายการหนึ่งของทางสถานีในช่วงใกล้การเลือกตั้ง จนส่งผลให้เจตนารมณ์ขององค์การข้างต้นไม่สามารถยึดโยงและสร้างความน่าเชื่อถือแก่พนักงานในองค์การและประชาชนได้ รวมไปถึงในขณะเดียวกันพนักงานในองค์การเองยังต่างมองว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นขาดความเป็นทีวีเสรีเสียสิ้นและถูกกลืนกินให้อยู่ภายใต้การเป็นส่วนหนึ่งของภาครัฐอย่างชัดเจนจากการถูกออกแบบนโยบายที่บังคับให้ละเว้นการนำเสนอข่าวซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งทางการเมือง เป็นต้น

นอกจากนี้ สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังถูกวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มของนายสนธิ ลิ้มทองกุล ถึงความเหมาะสมในการจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวี โดยไม่มีกฎหมายรองรับรวมถึงการรับพนักงานจากบริษัทเอกชนเดิม กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีทั้งหมดเข้าปฏิบัติงานในองค์การใหม่ซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐ เป็นต้น อันทำให้คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีและประธานคณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ในขณะนั้นและคณะทำงานได้ร่วมกันหาแนวทางข้อยุติทางกฎหมาย เพื่อรองรับการดำเนินงานชั่วคราวของ สถานีโทรทัศน์ไอทีวี โดยจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (Service

Delivery Unit : SDU) ขึ้น ซึ่งจากการดำเนินการรองรับสถานภาพขององค์การดังกล่าวได้ส่งผลให้ สถานการณ์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีแนวโน้มที่ดีขึ้นจนสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มบริษัท ตัวแทนโฆษณาและผู้ผลิตรายการอื่นๆได้มากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการหลีกเลี่ยงการถูกวิพากษ์วิจารณ์ถึง ความเอนเอียงทางการเมืองข้างต้นผ่านการที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นมีความพยายามในการ แสดงออกชัดเจนในด้านสัดส่วนการนำเสนอผ่านการเน้นรายการข่าวสาร สาระประโยชน์ต่อรายการ บันเทิงเป็นร้อยละ 70 : 30 ซึ่งเป็นสัดส่วนการนำเสนอที่เท่าเทียมกันกับสัดส่วนของสถานีโทรทัศน์ไอ ทีวี พร้อมทั้งยังผลิตรายการใหม่ๆที่สอดคล้องกับสโลแกนขององค์การคือ TITV สื่อเสรีเพื่อสังคมแทน

แม้ว่าสถานการณ์การบริหารจัดการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะมีเค้าลางที่ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีและประธานคณะกรรมการ กำกับดูแลและดำเนินการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) และคณะทำงานใน ขณะเดียวกันก็ได้ริเริ่มดำเนินการจัดทำประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนในวงกว้าง ถึงทางออกของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการทำประชาพิจารณ์ในครั้งนั้นคือ ข้อเสนอ เกี่ยวเนื่องกับการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่สามารถจำแนกออกเป็น 2 ทางเลือกด้วยกัน คือ 1. เสนอให้ทำการแปรสภาพสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นทีวีสาธารณะ และ 2. เสนอให้จัดการ ประมวลคลื่นความถี่ใหม่ขึ้น ทั้งนี้ ทางเลือกที่ 2 นั้นเป็นทางเลือกที่ไม่สามารถดำเนินการได้ สืบเนื่อง จากเป็นการขัดกับบทบัญญัติในพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการกระจาย เสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2543 มาตรา 80 เพราะฉะนั้น ทางเลือกแรกจาก การทำประชาพิจารณ์จึงกลายเป็นมติที่คณะรัฐมนตรีหยิบยกมาเป็นทางออกให้กับสถานีโทรทัศน์ไอ ทีวีและนำไปสู่การก่อร่างทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยในที่สุด

#### 4.1.2.2 มิติด้านโครงสร้างองค์การและการบริหารงาน

จากข้อพิพาททางกฎหมายจากการกระทำผิดสัญญาสัมปทานคลื่นความถี่และการไม่สามารถ ดำเนินการชำระค่าตอบแทนสัมปทานตามที่ศาลปกครองพิพากษาไว้ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ทำให้ คณะรัฐมนตรีภายใต้การนำของพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ได้เข้าจัดการรองรับการเกิดขึ้นของ สถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ขึ้นตามคำสั่งของศาลปกครองที่ให้สถานีโทรทัศน์แห่งใหม่นี้ดำเนินการ ออกอากาศอย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีการระงับการออกอากาศหรือเกิดจอต้าน ทั้งนี้ จึงได้มีคำสั่ง มอบหมายให้คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีรับช่วงต่อแก้ไขปัญหา และหาทางออกต่อประเด็นปัญหาดังกล่าว โดยได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการ บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) เป็นการชั่วคราวจำนวนทั้งสิ้น 9 คน โดยทำการคัดเลือก

จากผู้เชี่ยวชาญในหลากหลายสาขา ทั้งในด้านกฎหมาย ด้านสื่อสารมวลชน ด้านการคลัง เป็นต้น ดังรายชื่อต่อไปนี้ (กมล กมลตระกูล, ม.ป.ป.-a)

1. คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ
2. นายจุลยุทธ หิรัญยะวสิต ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) ดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการ
3. นายพุดศักดิ์ นามเดช ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย ประจำสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) ดำรงตำแหน่งกรรมการ
4. นายจีระ หงส์ลดารมภ์ นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน ดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์
5. คุณพรทิพย์ จาละ เลขานุการคณะกรรมการกฤษฎีกา ดำรงตำแหน่งกรรมการ
6. นายศุภรัตน์ ควัฒน์กุล ปลัดกระทรวงการคลัง ดำรงตำแหน่งกรรมการ
7. นายคัมภีร์ แก้วเจริญ อดีตอัยการสูงสุด ดำรงตำแหน่งกรรมการ
8. นายชิตณรงค์ คุณะกฤดาธิการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) ดำรงตำแหน่งกรรมการ
9. นายวุฒิพันธุ์ วิชัยรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ดำรงตำแหน่งกรรมการ

ซึ่งกรรมการบริหารข้างต้นได้มีการเข้าปรึกษาหารือกันเป็นครั้งแรกในวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2550 เพื่อร่วมกันแสวงหาแนวทางข้อยุติทางด้านกฎหมาย แผนการเข้าบริหารงานในองค์การ การสรรหาและคัดเลือกผู้อำนวยการสถานี รวมถึงการกำหนดชื่อสโลแกนและอัตลักษณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมของสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่นี้ โดยทั้งนี้ได้มีมติมอบหมายให้กรมประชาสัมพันธ์เข้ารับช่วงต่อกำกับดูแลกิจการสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ รวมทั้งกำหนดให้สถานีโทรทัศน์แห่งใหม่นี้มีชื่อเรียกอย่างเป็นทางการว่า สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี (TITV-Thailand Independent Television) พร้อมทั้งยังได้แต่งตั้งให้นายจีระ หงส์ลดารมภ์ หนึ่งในคณะกรรมการชุดดังกล่าวเข้าเป็นผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีคนแรกด้วย ("สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี", 2554)

โดยตลอดระยะเวลาเพียง 1 ปีที่สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีได้ก่อสร้างองค์การขึ้นมา นั้นจะพบว่า จากการถูกประเมินค่าว่าเป็นองค์การชั่วคราวตามคำพิพากษาศาลปกครองในกรณีที่สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีถูกบอกเลิกสัญญาสัมปทานกลางคันรวมถึงยังเป็นไปเพื่อการแสวงหาข้อยุติ

และทางออกต่อการจัดการองค์การในอนาคตเท่านั้นได้ส่งผลให้มีมิติด้านโครงสร้างองค์การของสถานีโอทวิทัศน์ที่โอทิวีนยังคงยึดติดอยู่กับโครงสร้างการดำเนินงานของสถานีโอทวิทัศน์โอทิวีเดิมเป็นหลักและมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างเพียงเล็กน้อย จากการที่กรมประชาสัมพันธ์ได้แต่งตั้งผู้บริหารเข้าเป็นผู้อำนวยการสถานีโอทิวี เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแล ควบคุมการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปตามนโยบายที่กรมประชาสัมพันธ์มอบหมายอย่างเคร่งครัดเท่านั้น อีกทั้ง กระบวนการโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานในโครงสร้างองค์การของสถานีโอทวิทัศน์ที่โอทิวีนยังคงถูกกำหนดโดยอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ด้วย ยกตัวอย่างจากกรณีที่มีคำสั่งโยกย้ายและเปลี่ยนตัวผู้อำนวยการฝ่ายข่าวของสถานีโอทวิทัศน์ที่โอทิวีคือ นายอชฌา สุวรรณปากแพรงและบรรณาธิการข่าว ประจำวันรวม 13 คนให้ไปดำรงตำแหน่งอื่นก่อนหน้าวันเลือกตั้งเพียง 1 วัน พร้อมทั้งแต่งตั้งนายสนธิญาณ ชื่นฤทัยในธรรมเข้ารับตำแหน่งแทน จากการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันในครั้งนั้นได้สร้างความสั่นคลอนและก่อหวอดการเคลื่อนไหวของพนักงานฝ่ายข่าวขององค์การให้เกิดขึ้นผ่านการเดินหน้านำหนังสือต่ออธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นผู้ออกคำสั่งโยกย้ายดังกล่าวทบทวนคำสั่งโยกย้ายอีกครั้งหนึ่ง รวมทั้งยื่นคำร้องต่อศาลปกครองในเวลาต่อมาด้วย ("สมาคมนักข่าวทีวีออกถกกรมประชาสัมพันธ์โยกย้าย 13 บิ๊กที่โอทิวี โอทิวีเตรียมยื่นศาลปกครอง," 2550)

ถึงแม้ว่าสถานีโอทวิทัศน์ที่โอทิวีจะมีการยึดโยงด้วยโครงสร้างองค์การและการบริหารในลักษณะเดียวกันกับสถานีโอทวิทัศน์ที่โอทิวีซึ่งเป็นองค์กรเดิมของตนเองก็ตาม แต่เป็นที่ประจักษ์ชัดว่าอำนาจการบริหารตามโครงสร้างองค์การนั้นยังคงถูกขึ้นตรงกับกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจเต็มในการบริหารและกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์การอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด อันเป็นเหตุให้สถานีโอทวิทัศน์ที่โอทิวีเกิดการแทรกแซงการปฏิบัติงานของพนักงานหลายครั้งด้วยกัน

#### 4.1.2.3 มิติด้านนโยบายการบริหารงาน

ส่วนในด้านนโยบายของสถานีโอทวิทัศน์ที่โอทิวีนั้น ถึงแม้จะยังยึดโยงอยู่กับนโยบายการบริหารงานและผังรายการร่วมกันกับสถานีโอทวิทัศน์ที่โอทิวีเดิมเป็นหลักก็ตาม แต่เนื่องจากสถานีโอทวิทัศน์ที่โอทิวีได้ถูกโอนย้ายมาอยู่ภายใต้การบริหารและกำกับดูแลโดยกรมประชาสัมพันธ์ทำให้สถานีโอทวิทัศน์ที่โอทิวีถูกรีดรอนอิสระในการกำหนดนโยบายโดยสิ้นเชิงผ่านการถูกแทรกแซงเชิงนโยบายในการนำเสนอข่าวสารหลายครั้งด้วยกัน ยกตัวอย่างเช่น จากเหตุการณ์ที่ประเทศไทยเกิดการความขัดแย้งทางการเมืองขึ้นในปีพ.ศ.2550 นั้น<sup>22</sup> สถานีโอทวิทัศน์ที่โอทิวีมีความพยายามที่จะ

<sup>22</sup> ในปีพ.ศ. 2549-2550 คณะรัฐประหารในนามคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ (คมช.) ได้แต่งตั้งรัฐบาลชั่วคราวขึ้นโดยมีพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรีขึ้น ซึ่งทำให้เกิดกลุ่มเคลื่อนไหวต่อต้านรัฐประหารหลายกลุ่มด้วยกัน อาทิ แนวร่วม

ดำเนินการตามนโยบายและเจตนารมณ์เดิมด้วยการนำเสนอข่าวสารที่เป็นกลางแก่ทุกฝ่ายมากที่สุด ผ่านการนำเสนอประเด็นข่าวสารทางการเมืองให้ครอบคลุม โดยการเชิญผู้ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย กับเหตุการณ์ดังกล่าวรวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ในแง่มุมต่างๆ อาทิ การร่วมชุมนุมกันของ ประชาชน การยุบพรรคการเมือง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์กลับสั่งการ ผ่านนโยบายเร่งด่วนให้องค์การงดเว้นการนำเสนอข่าวสารที่มีความขัดแย้งทางการเมือง พร้อมทั้งสั่ง การให้นำเสนอข่าวสารในประเด็นอื่นๆแทน อาทิ การร่างรัฐธรรมนูญฉบับใหม่หรือรายงาน สถานการณ์ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น มิเพียงเท่านั้น ผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์ยังได้ เข้าควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายข่าวอย่างใกล้ชิดผ่านการส่งเจ้าหน้าที่รัฐเข้าร่วมประชุมกับ กองบรรณาธิการเพื่อตรวจสอบบทและประเด็นการออกอากาศในแต่ละวัน รวมทั้งออกมาตรการ เต็ดขาดต่อพนักงานที่ฝ่าฝืนคำสั่งและนำเสนอประเด็นข่าวข้างต้นด้วย จนเป็นเหตุให้สถานีโทรทัศน์ที ไอทีวีต้องเรียกร้องต่อสมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทย ("ทีไอทีวี" ร้องสมาคมนักข่าวฯ ถูกห้ามทำ ข่าวฝ่ายค้าน คมช.," 2550) พร้อมกับหันเหเจตนารมณ์จากการทำหน้าที่เป็นที่พึ่งของประชาชนผ่าน นโยบายที่ให้อิสระในการเจาะลึกและตีแผ่เบื้องลึกประเด็นต่างๆในสังคมไปสู่การเป็นสื่อเสรีเพื่อสังคม อย่างแท้จริง เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกบีบคั้นทางการเมืองจากนโยบายหน่วยงานต้นสังกัดด้วย

#### 4.1.2.4 มิติด้านกลยุทธ์ในการบริหารงาน

ในขณะที่มิติด้านกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารองค์การ นั้นเป็นการใช้กลยุทธ์ในลักษณะคงตัว (Stability Strategies) สืบเนื่องจากองค์การได้รับคำสั่ง คุ้มครองจากศาลปกครองอันทำให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีต้องดำเนินการออกอากาศต่อเนื่องจาก สถานีโทรทัศน์ไอทีวีโดยทันทีจึงทำให้การบริหารงานและการดำเนินการออกอากาศในช่วงแรกของ องค์การนั้นเป็นไปอย่างฉุกฉลุกรุกพอสสมควรและเพื่อให้การออกอากาศไม่หยุดชะงักลง พร้อมทั้งยัง สามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างไม่ติดขัดหรือส่งผลกระทบต่อผู้ชมรายการและผู้ผลิตรายการต่าง ๆ นั้น ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจใช้แผนงาน ผังรายการและพันธมิตรผู้ผลิตรายการตามที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวี เดิมได้กำหนดไว้ทั้งหมด ก่อนที่จะมีการปรับเปลี่ยนผังรายการใหม่ให้เข้ากับสถานีโทรทัศน์ภายหลัง

*“ตอนนั้น อธิบดีคือคุณปราโมช รัฐวิญจก์คุยกัน พอคุยกันเราก็เข้าใจว่าจะ ทำ พอทำเสร็จเขาก็ให้ดำเนินผังรายการเดิมไปได้ส่วนหนึ่ง แต่ส่วนหนึ่งก็ปรับ*



ขณะนั้นคือ ผม 4-5 คน ผมก็นั่งหัวโต๊ะคุยเอาใหม่ พอสุดท้ายต้นทุนเดือนละประมาณ 80 ล้านที่จะให้จ่าย ของไอทีวีตอนนั้นมันขายได้ประมาณ 200 กว่าล้าน ตอนก่อนที่เป็นชินคอร์ป 100 กว่าล้านเกือบๆ 200 ล้าน ผมจ่ายอดไม่ได้ แต่พอออกอย่างนี้แล้วคุณหญิงทิพาวดีก็บอกอย่างโน่น อย่างนี้ เราก็โอเคทำอะไรดี เขาก็บอกเงื่อนไขมันก็ลดลงมาเรื่อยเหลือ 130 120 110 อธิปไตยปราโมชต้องทำให้ไอทีวีมันได้อย่างน้อย เราก็ช่วยกันคิดว่าจะทำอย่างไร ผมปราศัณย์อัปเดตสู้กันตรงนั้น คุยกับรัฐบาลคนนั้น คนนี้ นักข่าวเราก็คุย เด็กมันก็หวั่นไหว คนตั้ง 500-600 คนเหลืออยู่แค่นั้น ผมเปิดสตูดิโอปราศัณย์แหกปากเกือบทุกวัน ชี้แจงความคืบหน้าตอนนี้สู้ถึงไหนตอนนี้เป็นอย่างไร”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี,  
สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

แต่ด้วยสภาวะการเปลี่ยนแปลงและความไม่พร้อมในการเข้าบริหารงานของกรมประชาสัมพันธ์นั้นได้เป็นเหตุให้ผู้ผลิตรายการและกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เคยดำเนินงานกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมต่างเกิดความไม่เชื่อมั่นในศักยภาพขององค์กรและเริ่มพากันถอดถอนรายการจากองค์กรในหลายรายการส่งผลให้รายได้ที่องค์กรพึงได้รับนั้นลดลงไปอย่างมาก อีกทั้งยังทำให้ผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมที่ยังอยู่ในองค์กรจำต้องแสวงหาแนวทางเพื่อเยียวยาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อาทิ การปรับผังรายการใหม่หรือจัดหารายการอื่นๆจากพันธมิตรขององค์กรมาออกอากาศแทน รวมไปถึงการนำเข้าภาพยนตร์ชุดจากต่างประเทศมาทดแทนรายการที่ถอดถอนไปในเบื้องต้นด้วย (ห้องสมุดกรมบัญชีกลาง, 2550)

“ในวันที่ 25 เมษายน ผู้บริหารทีไอทีวีจะประชุมกำหนดแนวทางดำเนินธุรกิจและการปรับผังเพื่อเพิ่มรายได้โฆษณา หลังจากรายได้ช่วงที่ผ่านมาลดลงมาก และมีหลายรายการใกล้หมดสัญญา ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่าจะไม่ต่อสัญญา ซึ่งบริษัทเตรียมแก้ปัญหาด้วยการซื้อรายการมาออกอากาศแทน เช่น ซีรีส์ละครเกาหลี ซีรีส์ละครจีน หรือใช้วิธีจับมือเป็นพันธมิตรผลิตรายการจนกว่ารูปแบบทีวีสาธารณะจะมีผลอย่างเป็นทางการ”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี,  
บทสัมภาษณ์ในหนังสือพิมพ์ไทยโพสต์, ฉบับวันที่ 25 เมษายน 2550)

ทั้งนี้ จากการที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้หยิบยืมผังรายการเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นหลักในการดำเนินงานได้ทำให้เกิดเสียงวิพากษ์วิจารณ์จากหลายฝ่ายว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวียังมียึดโยงอยู่กับข้าอำนาจเดิมในการสนับสนุนพรรคการเมืองใดพรรคการเมืองหนึ่งอย่างชัดเจนผนวกกับการอยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากหน่วยงานภาครัฐอย่างเต็มตัวนั้นยังถือได้ว่าเป็นการจำกัดสิทธิในการนำเสนอข่าวสารของพนักงานข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีด้วย จึงทำให้ผู้บริหารองค์การเล็งเห็นว่าควรดำเนินการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานขององค์การเสียใหม่ โดยมุ่งเน้นการสรรหาและผลิตรายการประเภทข่าวสารและสาระประโยชน์ในช่วงเวลาไพรม์ไทม์ (19.00-21.30 น.) ให้มากขึ้นส่งผลเกิดรายการใหม่ๆที่มีรูปแบบรายการที่แตกต่างจากรายการเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี อาทิ คีนี่กับสายสวรรค์ รายการ TITV the Everest 2007 รายการความจริงจากแดนใต้ เป็นต้น ปรากฏบนหน้าจอสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมากขึ้น ซึ่งจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในครั้งนั้นได้บังเกิดสัญญาณที่ดีขึ้นในองค์การอันเกิดจากกระแสตอบรับจากผู้ชมที่มีต่อรายการใหม่ๆขององค์การที่ดีขึ้นเรื่อยๆและส่งผลให้องค์การเริ่มปรับเปลี่ยนบุคลิกขององค์การใหม่ไปสู่การเป็น สื่อเสรีเพื่อสังคม ตามสโลแกนขององค์การแทน (ภัทร จิงกานต์กุล, 2551)

แต่หลังจากที่มีมติจากที่ประชุมสมาชิกสมานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) สั่งการให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องยุติการออกอากาศลง ภายหลังจากประกาศใช้พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยอย่างเป็นทางการนั้นได้ส่งผลให้สถานการณ์ภายในขององค์การขณะนั้นกลับสู่สภาวะที่ไม่มั่นคงและไม่มีเสถียรภาพอีกครั้ง ทั้งในส่วนของพนักงานในองค์การและผู้ผลิตรายการ รวมถึงผู้บริหารเองที่ต่างต้องทบทวนถึงสถานภาพในอนาคตและความอยู่รอดขององค์การภายหลังจากประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวด้วย ดังนั้น สถานีโทรทัศน์ไอทีวีจึงได้นำเอากลยุทธ์ในลักษณะคงตัว (Stabilities Strategies) มาปรับใช้บริหารองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถประคับประคองตนเองต่อไปและสามารถสร้างความเชื่อมั่นในสถานภาพการดำเนินงานขององค์การต่อผู้ผลิตรายการและบริษัทตัวแทนโฆษณาด้วย

*“ไม่มีฯ ไอทีวีไม่มีกลยุทธ์ กลยุทธ์เหมือนผมเป็นทหาร กลยุทธ์ก็คือว่าฉันจะยึดเกาะนี้ให้ได้ ยึดแบบไหนก็อีกเรื่องนึง ไอทีวีไม่มีแผนงาน แผนงานคืออย่างนะอย่าให้พวกโฆษณามันทิ้ง ต้องไปบอกกับผู้โฆษณาว่ายังอยู่นะ รัฐบาลเขาไม่เอาไปเป็นไทยพีบีเอสหรอก*

(อดีตผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไอทีวี,

สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2560)

#### 4.1.2.5 มิติด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 4.1.2.5.1 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เมื่อพิจารณาในมิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะพบว่า การบริหารจัดการองค์การในช่วงแรกนั้นเต็มไปด้วยความชุกชลักจากการแก้ปัญหาของสถานีโทรทัศน์ เดิม กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่มีอาจชำระค่าตอบแทนสัมปทานคงค้างและค่าปรับจากการกระทำผิดสัญญาได้ตามกำหนดจนถูกยุติสัญญาสัมปทานคลื่นความถี่นั้นได้ส่งผลกระทบต่อพนักงาน เดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ต้องตกอยู่ในสถานภาพว่างงานอย่างกะทันหันอันทำให้ศาลปกครองมีคำ วินิจฉัยพิพากษาคุ้มครองการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้สามารถออกอากาศได้อย่าง ต่อเนื่อง โดยไม่มีการระงับการแพร่ภาพใดๆทั้งสิ้นตามการยื่นคำร้องไต่สวนฉุกเฉินของนายจาตุรงค์ สุขเอียด ตัวแทนพนักงานจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวี เมื่อวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2550 ซึ่งจากคำวินิจฉัย ช่างต้นได้ทำให้ก้าวแรกของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เกิดขึ้น แต่ด้วยการที่องค์การเป็นเพียงหน่วยงาน ชั่วคราวเพื่อรอมติในการหาทางออกแก่องค์การเท่านั้นได้เป็นเหตุให้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นไม่ได้แปลกแตกต่างไปจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ยกตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ ในด้านจำนวนพนักงานที่เป็นการสวมทับการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม ซึ่งทำให้อ องค์กรต้องรับเอาพนักงานเดิมจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีทั้งสิ้น 1,010 คน (Devadara, 2555) อัน เป็นจำนวนพนักงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในวันสุดท้ายของการดำเนินงาน โดยไม่รวมผู้บริหาร ระดับสูงที่มีการลาออกไปก่อนปิดตัวลงของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเข้าปฏิบัติงานในองค์การโดยทันที

จากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานจากการบริหารแบบเอกชนมาเป็นการบริหาร ภายใต้อำนาจกำกับดูแลของหน่วยงานภาครัฐ กล่าวคือ กรมประชาสัมพันธ์อย่างกะทันหันผนวกกับการ บริหารจัดการปัญหาที่เป็นไปในลักษณะการแก้ไขปัญหตามสถานการณ์หรือแก้ปัญหาเฉพาะกรณีนั้น ได้สะท้อนให้เห็นถึงความไม่มีเสถียรภาพขององค์การเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังส่งผลกระทบขยายวง กว้างไปสู่ผู้เกี่ยวข้องกับองค์การในหลายภาคส่วนด้วยกัน หนึ่งในนั้นคือ พนักงานในองค์การที่ต้อง เผชิญกับปัญหาความล่าช้าของค่าจ้างค่าตอบแทนเป็นเวลาร่วมหลายเดือนตั้งแต่สถานีโทรทัศน์แห่ง ใหม่นี้ได้เริ่มเปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการ สืบเนื่องจากกรมประชาสัมพันธ์ไม่สามารถเตรียมความ พร้อมเรื่องระเบียบต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระเบียบการเบิกจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน เพื่อรองรับการ ดำเนินงานขององค์การได้ทัน รวมทั้งกระบวนการร่างระเบียบต่างๆนั้นยังต้องผ่านกระบวนการหลาย ขั้นตอนด้วย จึงทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่าที่องค์การจะสามารถนำระเบียบดังกล่าวมาใช้บังคับได้

ถึงแม้ว่าผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมจะได้เข้าแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อธำรงรักษาบุคลากรในองค์กรไว้ด้วยการนำเงินชดเชยการเลิกจ้างเข้าช่วยเหลือพนักงานไปแล้วเบื้องต้น รวมถึงการจัดตั้งนิติบุคคลภายใต้ชื่อบริษัท ทีวีเสริ จำกัด ขึ้น เพื่อกั๊ยเงินจำนวน 7 ล้านบาทเป็นทุนสำรองหมุนเวียนและค่าจ้างค่าตอบแทนให้แก่พนักงานแล้วก็ตาม แต่จากความไม่ศึบหน้าของการแก้ปัญหาและความไม่มั่นคงที่พนักงานต่างสัมผัสได้นั้นส่งผลให้พนักงานจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมที่มีความสามารถเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาผู้ชมจำนวนมากต่างถูกดึงดูดให้ไปทำงานให้กับสถานีโทรทัศน์อื่นๆ แทน ทั้งสถานีโทรทัศน์กระแสหลักอย่างสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 รวมไปถึงผู้ประกาศข่าวที่มีชื่อเสียงและเป็นตัวแทนของสถานี อาทิ นายกิตติ สิงหาปัด นายชัยรัตน์ ฅมยานางสาวสายสวรรค์ ขยันยิ่ง เป็นต้นด้วย นอกจากนี้ยังมีพนักงานบางส่วนที่ถูกดึงดูดไปยังสถานีโทรทัศน์ในรูปแบบบอกรับค่าสมาชิก (เคเบิลทีวี) ที่เปิดกว้างในการนำเสนอข่าวสารโดยปราศจากการควบคุมแทรกแซงได้มากกว่าส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากและทำให้องค์กรตกอยู่ในสภาวะขาดแคลนบุคลากรช่วงเวลาหนึ่งอย่างไรก็ดี ผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เข้าเร่งแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวในหลายรูปแบบด้วยกัน อาทิ การขอความร่วมมือจากผู้ประกาศข่าวที่เหลือยู่ให้ร่วมต่อสู้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ผ่านพ้นช่วงวิกฤตด้านบุคลากรในเบื้องต้นอันทำให้พนักงานในขณะนั้นต้องปฏิบัติงานกันอย่างหนักมาก ทั้งในลักษณะของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนของผู้ประกาศข่าวหรือผู้ดำเนินรายการเพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออกไปในหลายรายการและหลายช่วงเวลา รวมทั้งยังมีความพยายามผลักดันพนักงานภาคสนามที่ทำงานเบื้องหลังขึ้นมาทำหน้าที่ผู้ประกาศข่าวหลักแทน เป็นต้น (ภัทร จิงกานต์กุล, 2551) นอกเหนือจากนี้ องค์กรยังใช้วิธีการทาบทามผู้ประกาศข่าวชื่อดังจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นเข้าเสริมทัพแทนผู้ดำเนินรายการที่ลาออกไป อาทิ การทาบทามนางสาวนารากร ดิทยาน เข้ารับหน้าที่ต่อจากนายกิตติ สิงหาปัดในรายการที่ไอทีวี ฮอตนิวส์ เพื่อเป็นการกอบกู้ความนิยมและสร้างความเชื่อมั่นพร้อมกับเรียกขวัญกำลังใจแก่พนักงานในองค์กรในขณะเดียวกันด้วย ("นารากร คัมแบ็ก "ที่ไอทีวี" เหน็บ กิตติ ไม่น่ากลัว," 2551)

“จนมารู้ว่ากิตติจะไปแล้ว ก็เลยกลับมาช่วยกัน การทำงานข่าวที่อยู่ได้ด้วยใจคน ถามว่าช่องจะกลับไปรุ่งเรื่องหรือไม่ไม่มีใครรู้แต่ตะเห็นตลอดว่าทุกคนที่นี้สู้ด้วยใจ ตะขอสร้างรอยเท้าด้วยตัวเองสักครั้ง สักครั้งหนึ่งคนเราควรจะสร้างประวัติศาสตร์และมองว่าคนเราอยู่ที่ไหนแล้วมีประโยชน์มากกว่ากันดีกว่า ตะไม่ได้

กล้าแต่บ้ามากกว่า รอยเท้าของตะอยู่ที่ไอทีวี บ้านของเราอยู่ที่นี่เมื่อบ้านมีปัญหาเราก็พร้อมที่จะเข้ามาช่วยเหลือ”

(อดีตผู้ประกาศข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและผู้ดำเนินรายการที่ไอทีวี ฮอต

นิวส์, บทสัมภาษณ์ปรากฏในบล็อก [pccl VII](#), 2551)

“แม้เราจะสูญเสียผู้ประกาศไปจำนวนหนึ่ง แต่ผู้ใหญ่ของฝ่ายข่าวก็ตัดสินใจถือโอกาสนี้สร้างและปั้นเด็ก ๆ น้อย ๆ นักข่าวคนใหม่ ๆ ขึ้นมานั่งแทนอ่านข่าวเพื่อชดเชยในส่วนที่สูญเสียไป หลายคนบอกว่าเป็นโอกาสดีสำหรับทุกคนที่จะได้พิสูจน์ตัวเอง ผมมอมยิ้มทุกครั้งเวลาได้ยินใครมาพูดให้ฟังว่าเดี๋ยวนี้ที่ไอทีวีมีผู้ประกาศหน้าใหม่ๆ เยอะแยะเลย ไม่แปลกหรอกครับ หลายคนคุณ อาจจะเคยเห็นหน้าพวกเขาบ้างอยู่แล้ว แต่อาจจะเนื้อตัวมอมแมมกว่านี้นิดหน่อย เพราะต้องคอยรายงานข่าวภาคสนาม เมื่อนำมาแต่งองค์ทรงเครื่องเสียใหม่ พวกเขาพร้อมทำหน้าที่สำคัญให้สถานีของเราได้เหมือนกัน”

(อดีตผู้ประกาศข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ที่ไอทีวี,

ความตอนหนึ่งในหนังสือสารภีทร คน(ไอ)ทีวี, หน้า 124-125)

พร้อมกันนี้ ผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมยังพยายามผลิตรายการใหม่ๆ ขึ้นทดแทนรายการเดิมที่มีผู้ดำเนินรายการลาออกไปด้วย ซึ่งทำให้ในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนี้ องค์การได้นำเข้ารายการรูปแบบใหม่และผู้ดำเนินการหน้าใหม่ออกสู่สายตาประชาชนเป็นจำนวนมาก อาทิ รายการตัวจริงชัดเจนน รายการความจริงจากแดนใต้ เป็นต้น (ภัทร จิงกานต์กุล, 2551) ถึงแม้ว่าการแก้ไขปัญหาด้านวิกฤตบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะมีที่ท่าและสัญญาณที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากที่ประชุมสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ได้มีมติให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องแปรสภาพองค์การเป็นทีวีสาธารณะในอีกไม่ช้านี้ได้เป็นการจุดประกายให้มิติด้านบุคลากรขององค์การเกิดความไม่แน่นอนอีกครั้ง เนื่องจากบุคลากรขององค์การต่างมีอาจรรู้ถึงเสถียรภาพขององค์การในอนาคตได้ อีกทั้งยังมีความเป็นไปได้ที่ทีวีสาธารณะที่จะเกิดขึ้นใหม่นั้นอาจปฏิเสธที่จะรับพนักงานชุดเดิมจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเข้าปฏิบัติงานผนวกกับสัญญาจ้างงานของกรมประชาสัมพันธ์ก็มีกำหนดระยะเวลาจ้างงานชั่วคราวเพียง 8 เดือนเท่านั้น อีกทั้งยังใกล้ครบกำหนดหมดสัญญาว่าจ้างด้วย นอกเหนือจากนี้ พนักงานจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ณ ขณะนั้นยังต้องเผชิญกับปัญหาค่าจ้างค่าตอบแทนที่ล่าช้าเป็นเวลากว่า 2 เดือนอีกครั้งดังเช่นที่เคยเกิดขึ้นในช่วงระยะแรกของการก่อตั้งด้วยจากเหตุและปัจจัยข้างต้นได้ส่งแรงกระเพื่อมให้บุคลากรในองค์การต่างถอดใจและทยอยลาออกจาก

สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีไปสู่สถานีโทรทัศน์อื่นที่มีความมั่นคงมากกว่าอันสอดคล้องกับการสำรวจจำนวนพนักงานในสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ผ่านการลงชื่อแสดงความจำนงร่วมงานกับองค์กรต่อที่พบว่า มีจำนวนพนักงานมากถึง 60 คนยื่นขอลาออกภายในระยะเวลา 1 เดือน (“ทีไอทีวี” แพแตก! ร้อนใบลาออกหนีอดตายกว่า 60 ชีวิต ", 2550)

“หลายคนวิตกกังวลกับสถานภาพของตัวเอง เพราะรัฐบาลไม่ได้ให้คำมั่นจะแก้ไข ปัญหาเฉพาะอย่างไร อีกทั้งไม่มั่นใจว่าทีวีช่องนี้จะเกิดขึ้นตอนไหน แต่รัฐบาลกลับ รับปากว่าจะดูแล ดังนั้น พนักงานหลายคนจึงไม่กล้าจะทำงานอย่างไม่มีเงินเดือน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิคที่ไม่ค่อยเข้าใจ ส่วนผู้สื่อข่าวในกองบรรณาธิการหลายคนค่อนข้างเข้าใจ แต่ก็มองหางาน หรือสมัครงานที่อื่นไว้แล้ว ซึ่งล่าสุดกรมประชาสัมพันธ์ก็คำแนะนำว่าให้พนักงานทีไอทีวีไปตั้งบริษัทขึ้นมารับจ้างผลิต รายการได้ เพราะตอนนี้เงินที่นำมาใช้ในการบริหารงานของทีไอทีวีจากเงินกองทุนกว่า 8 แสนเริ่มหมดแล้ว ส่วนเงินบริจาคกว่า 9 แสนก็เริ่มหมดแล้ว”

(ตัวแทนพนักงานสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี, บทสัมภาษณ์ในหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการออนไลน์, ฉบับวันที่ 26 เมษายน 2550)

#### 4.1.2.5.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในขณะที่มติด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้นไม่ได้มีปรากฏหรือกล่าวถึงอย่างชัดเจนนัก เนื่องจากองค์กรมีระยะเวลาดำเนินกิจการเพียงสั้นๆ กล่าวคือ ตั้งแต่วันที่ 8 มีนาคม พ.ศ.2550 ถึงวันที่ 15 มกราคม พ.ศ.2551 หรือเพียงระยะเวลา 10 เดือนเท่านั้น ซึ่งทำให้ลักษณะบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปในรูปแบบของการบริหารงานภายใต้ระบบราชการในวิถีการทำงานเอกชนที่มีความยุ่งยากในเรื่องของกระบวนการ ทั้งเงื่อนไขการเบิกจ่ายค่าตอบแทนที่ต้องขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของสัญญาว่าจ้างและการตรวจสอบการรับงาน กล่าวคือ กรมประชาสัมพันธ์ในฐานะผู้กำกับดูแลองค์กรจะต้องขอให้พนักงานทุกคนส่งหนังสือยืนยันการเข้าทำงานในแต่ละเดือน รวมไปถึงค่าใช้จ่ายอื่นๆของแต่ละบุคคล อาทิ ค่าล่วงเวลา ค่าทำขานอกสถานที่ เป็นต้นมายังกรมประชาสัมพันธ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว กรมประชาสัมพันธ์จึงจะสามารถดำเนินการในเรื่องค่าตอบแทนให้ได้ นอกจากนี้ กรมประชาสัมพันธ์เองยังไม่สามารถจ่ายเงินย้อนหลังให้แก่พนักงานได้ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการเบิกจ่ายงบประมาณและการดูแลสวัสดิการของพนักงานเป็นอย่างมาก จนถือได้ว่าการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้นได้ลบล้างนวัตกรรมที่สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเคยสร้างมาเพื่อกลับสู่การดำเนินงานในรูปแบบราชการอย่างเต็มตัว อีกทั้งในด้านของเงื่อนไข

สัญญาจ้างงานนั้นยังมีการกำหนดระยะเวลาจ้างงานของพนักงานสถานีวิโทรทัศน์ที่ไอทีวีเดิมเพียงแค่ชั่วคราวในระยะเวลา 8 เดือนเท่านั้นอันเป็นปัญหาให้พนักงานสถานีวิโทรทัศน์ที่ไอทีวีต่างสัมผัสถึงความไม่มั่นคงขององค์การมาโดยตลอด (ภัทร จิงกานต์กุล, 2551)

“นานแค่ไหนไม่รู้ รู้แต่ว่านานจนผมเองก็จำไม่ได้แล้วว่าเงินค่าตอบแทนการทำงานก้อนแรกที่ได้รับจากกรมประชาสัมพันธ์นั้นออกมาช่วงไหน จำได้แต่ว่าออกมาหลังจากเราทำงานกันไปหลายเดือนยังดีที่เงินรอบแรกนี้ออกมาเป็นเงินก้อนคือทบรวมของหลายๆ เดือน ที่เราทำงานให้กรมประชาสัมพันธ์รวมมาทีเดียวเลย และนั่นก็ทำให้คนที่ไม่ได้จับเงินมานาน อุดต้นต้นดีใจกับการได้จับเงินก้อนเป็นครั้งแรกในรอบหลายเดือนนี้ไม่ได้หลายคนคิดว่าสถานการณ์น่าจะดีขึ้น แต่สุดท้ายปัญหาระยะเวลาการจ่ายค่าตอบแทนที่ยังเอาแน่เอานอนไม่ได้ก็ยังคงมีอยู่เหมือนเดิม”

(อดีตผู้ประกาศข่าวสถานีวิโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีวิโทรทัศน์ที่ไอทีวี, ความตอนหนึ่งในหนังสือสารระกัทรคน(ไอ)ทีวี, หน้าที่ 115)

อีกทั้ง การที่องค์การมีงบประมาณในการดำเนินงานที่จำกัดส่งผลให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกบริหารงบประมาณในส่วนงานที่มีความจำเป็นก่อน ซึ่งทำให้มิติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนั้นไม่ได้ถูกหยิบยกเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารองค์การมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ปรากฏชัดกลับเป็นการพัฒนาทักษะด้วยบทพิสูจน์ทางด้านจิตใจมากกว่าผ่านการเรียนรู้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งเป็นบทเรียนที่ไม่ได้สัมผัสได้ง่ายๆ ในองค์การใดองค์การหนึ่ง ผนวกกับการสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริหารที่อ้างถึงผลประโยชน์ที่คาดว่าจะดีขึ้น แม้ต้องลำบากกว่าเดิมก็ตามได้สร้างความหวังให้แก่พนักงานในองค์การให้เกิดความฮึดสู้และอดทนเพื่อก้าวข้ามอุปสรรคด้วยความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่องค์กรแห่งใหม่ภายหลังจากมีการเปลี่ยนผ่านในไม่ช้า

“มันก็ต้องยอมรับว่าขวัญกำลังใจคนมันก็สำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้ผลงานออกมา เพราะผมบอกว่างานพวกนี้มันไม่ใช่งานโรงงานที่เราใส่วัตถุดิบ Input เข้าไปแล้วจะ Output เป็น Standard มันมีครีเอทีฟมีอะไรพวกนี้ใส่เข้าไปเยอะแยะกว่าจะออกเป็นตัว Product อันหนึ่ง ก็คือตัวข่าวหนึ่งชิ้น แต่ด้วยความที่มันฮึกเหิม มันอยากสู้ อยากชนะรัฐบาล ก็ทำให้งานออกมาไม่เลว”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี,  
สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

ตลอดระยะเวลาเกือบ 1 ปีของการดำเนินงานนั้นถือได้ว่าผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี  
เดิมเป็นเสาหลักสำคัญอย่างมากในมิติด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังที่  
เห็นได้ชัดจากการทำหน้าที่ปลุกกระดมและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานในองค์กร พร้อมทั้งยังเป็น  
ตัวแสดงหลักในการนำองค์กรให้สามารถอยู่รอดในสถานะที่องค์กรเผชิญกับอุปสรรคปัญหา  
โถมรอบด้าน อาทิ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมาทดแทนพนักงานที่ลาออก รวมถึงการฝึกฝน  
ทักษะของพนักงานใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้จริงในระยะเวลาที่จำกัด ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่าในมิติ  
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นไม่ได้เป็นรูปเป็นร่างดังเช่นสถานีโทรทัศน์  
ไอทีวีเคยเป็นมานัก

นอกจากนี้ สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวียังเผชิญกับความไม่มีเสถียรภาพจากการไม่มีแบบแผนการ  
พัฒนาหรือการดำรงไว้ซึ่งบุคลากรอย่างมีมาตรฐาน รวมทั้งปัญหาด้านระบบค่าจ้างค่าตอบแทนของ  
พนักงานที่ยังคงฝังรากลึกอยู่ในองค์กรได้ทำให้สถานการณ์ภายในของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีในช่วง  
ครึ่งปีหลังนั้นเต็มไปด้วยความขัดแย้งภายในที่ปรากฏอยู่บ่อยครั้งและมักอยู่ในรูปของความขัดแย้งระหว่าง  
ผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์ กล่าวคือ นายปราโมช รัฐวิจิตร อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์กับกลุ่ม  
พนักงานในองค์กรส่วนหนึ่ง จากการที่อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ได้มีคำสั่งโยกย้ายผู้บริหารฝ่ายข่าว  
กล่าวคือ นายอชฌมา สุวรรณปากแพรและบรรณาธิการข่าวประจำวันรวมจำนวนทั้งสิ้น 13 คนไป  
ประจำตำแหน่งอื่นอย่างกะทันหันก่อนการเลือกตั้งเพียงแค่ 2 วันพร้อมกับแต่งตั้งให้นายสนธิญาณ ชื่น  
ฤทัยในธรรมเข้าดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายข่าวแทน ซึ่งจากคำสั่งการข้างต้นนั้นได้สร้างความไม่  
พอใจต่อกลุ่มพนักงานเป็นอย่างมากจนได้มีการร่วมกันเรียกร้องต่อกลุ่มสมาคมนักข่าววิทยุและ  
โทรทัศน์ไทยให้คุ้มครองพนักงานจากการถูกแทรกแซงของผู้บริหารในกรณีโยกย้ายพนักงานฝ่ายข่าว  
ของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและการฟ้องร้องต่อศาลปกครอง เพื่อระงับคำสั่งดังกล่าวขึ้น โดยต่อมา ศาล  
ปกครองได้มีคำสั่งคุ้มครองชั่วคราว ซึ่งทำให้คำสั่งการดังกล่าวถูกระงับไป ("สมาคมนักข่าววิทยุออกถา  
มกรมประชาสัมพันธ์ กรณีโยกย้าย 13 บิ๊กทีไอทีวี ทีไอทีวีเตรียมยื่นศาลปกครอง," 2550)

“ตั้งแต่ช่วงก่อนการเลือกตั้งใหญ่ 23.ธ.ค.2550 เพียง 2 วันมีคำสั่งจากกรม  
ประชาสัมพันธ์เรื่องการปรับย้ายผู้บริหารฝ่ายข่าวและสร้างแรงกระเพื่อมให้กับเหล่า  
แกนนำพนักงานที่คัดค้านคำสั่งนี้และนำเรื่องไปยื่นศาลปกครอง”



(อดีตผู้ประกาศข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี, ความ  
ตอนหนึ่งในหนังสือสารະภัทร คน(ไอ)ทีวี, หน้าที 141)

“คำสั่งแต่งตั้งดังกล่าว แม้จะเป็นการใช้อำนาจทางการบริหารของกรม  
ประชาสัมพันธ์ในฐานะองค์การกำกับดูแลทีไอทีวี แต่กิจการสื่อสารมวลชนมีหลักการ  
ทางวิชาชีพเป็นเครื่องคุ้มครองเพื่อความเป็นอิสระในการทำงาน โดยเฉพาะ  
สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี ซึ่งกำลังจะกลายเป็นโทรทัศน์สาธารณะแห่งแรกของไทยทีคน  
ไทยมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของมิใช่ธุรกิจของบริษัทหรือหน่วยงานรัฐบาลอีกต่อไป การ  
กำหนดทิศทางการบริหารงานหรือการวางกรอบนโยบายของสถานีควรต้องเป็นไปด้ว  
ความรอบคอบ ระมัดระวัง อีกทั้งควรแก้ปัญหาโดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม  
เนื่องจากขณะนี้ขั้นตอนสรรหาคณะกรรมการนโยบายและผู้อำนวยการสถานี  
ชั่วคราวยังไม่แล้วเสร็จ ดังนั้น กรมประชาสัมพันธ์ต้องมีคำอธิบายชัดเจนต่อ  
สาธารณะและชี้แจงเหตุผลทีแท้จริงในการโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งอย่าง  
กะทันหันครั้งนี้”

สมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทย,

(ความตอนหนึ่งในแถลงการณ์สมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทยมีต่อ  
สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี, หนังสือพิมพ์ประชาไท, ฉบับวันที่ 23 ธันวาคม 2550)

รวมทั้งต่อมา กรมประชาสัมพันธ์ได้ออกคำสั่งเลขที 25/2551 ให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวียุติ  
การแพร่ภาพตั้งแต่เวลา 00.00 น.ของวันที่ 14 มกราคม พ.ศ.2551 เพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ  
องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ทีมีผลบังคับอย่างเป็นทางการ  
แล้วนั้น ทั้งนี้ นายอลงกรณ์ เหมือนดาว ผู้แทนผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีจึงได้มีการชี้แจง  
ต่อพนักงานทุกคน โดยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าปฏิบัติงานตามปกติ เพียงแต่งดการใช้กล้องวิดีโอ  
และอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อรวมติจากคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวทีคณะรัฐมนตรีจะแต่งตั้งขึ้นแถลงถึง  
แนวทางการดำเนินงานขั้นต่อไป อย่างไรก็ตาม ในขณะเดียวกันนั้น นายปราโมช รัฐวิจิตร อธิบดีกรม  
ประชาสัมพันธ์ในฐานะผู้กำกับดูแลสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีกลับออกคำสั่งห้ามมิให้พนักงานทีไอทีวีเข้า  
มาภายในสำนักงานสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเป็นอันขาด ซึ่งเป็นเหตุให้นายพีระวัฒน์ โชติธรรมโม  
บรรณาธิการข่าวเข้าและพนักงานจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีจำนวน 105 คนได้เดินทางเข้าฟ้องร้องต่อ  
ศาลปกครองกลาง (“ปิดฉาก “ทีไอทีวี” ศาลไม่คุ้มครองฉุกเฉิน กรมประชาสัมพันธ์ สั่งหยุดแพร่ภาพ,”  
2551) เพื่อขอให้มีการเพิกถอนคำสั่งเลขที 25/2551 พร้อมกับทำการร้องขอต่อศาลปกครองกลางสั่ง

การให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) ดำเนินการให้บริการสาธารณะด้านกิจการวิทยุโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) เป็นไปอย่างต่อเนื่องหรือมอบให้ผู้อื่นดำเนินการแทนก็ได้ตามสมควร จนกว่าคดีความที่ยื่นฟ้องต่ออธิบดีกรมประชาสัมพันธ์จะยุติลง (ผู้จัดการออนไลน์, 2551) ซึ่งในที่สุดแล้ว ศาลปกครองได้มีคำตัดสินให้คำสั่งยุติการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีดังกล่าวข้างต้น เป็นไปตามระเบียบพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานรูปแบบพิเศษ พ.ศ.2548 ทำให้มีการพิจารณาว่าคำสั่งดังกล่าวนี้ ไม่ได้เป็นการแทรกแซงหรือขัดขวางการทำงานของฝ่ายข่าวและมีได้เป็นการขัดต่อบทบัญญัติรัฐธรรมนูญมาตรา 46 และพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย มาตรา 56 จึงทำให้ศาลปกครองได้พิจารณายกฟ้องคำสั่งดังกล่าวในทันที ("ศาลยกฟ้องคำสั่ง "ทีไอทีวี" จอตา,") ในขณะที่เวลาเดียวกัน นางสาวดวงพร อัศววิไล พนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวียังได้ตอบโต้ผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์โดยการเข้าแจ้งความต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจในความผิดฐานใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบและสร้างความเสียหายให้กับผู้ผลิตรายการและพนักงาน อีกทั้งการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์เป็นกิจการสาธารณะที่จำเป็นต้องมีการออกอากาศอย่างต่อเนื่อง รวมถึงองค์การยังอยู่ภายใต้คำสั่งคุ้มครองชั่วคราวของศาลปกครองกลางด้วย ("สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี", 2554) พร้อมกันนี้ ผู้บริหารฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเองยังได้เข้ายื่นร้องขอคำสั่งคุ้มครองชั่วคราวจากศาลปกครองและยื่นหนังสือขอความเป็นธรรมต่อพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ในวันที่ 15 มกราคม พ.ศ.2551 ซึ่งในวันต่อมาศาลปกครองได้มีการยกฟ้องคำสั่งคุ้มครองฉุกเฉินดังกล่าวและทำให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและบทบาททีวีเสรีต้องยุติลง ("ยกฟ้อง กรมกรรวก-ปลัด นายกา ออกคำสั่งจอตา"ทีไอทีวี"ไม่ผิด," 2552)

#### 4.1.2.6 มิติด้านการจัดสรรรายได้ขององค์การ

สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีแม้จะเป็นสื่อโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ที่แสวงหาผลกำไรเช่นเดียวกับ สถานีโทรทัศน์ไอทีวี อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้นกลับประสบปัญหาทางการเงินตั้งแต่เริ่มก่อตั้งเลยทีเดียว ทั้งนี้ ปัญหาทางการเงินของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้นโดยหลักแล้วเกิดจากการที่องค์การไม่สามารถนำเงินรายได้จากการดำเนินงานใน ระยะแรกทีกรมประชาสัมพันธ์ได้รับจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเป็นจำนวนเงินกว่า 130 ล้านบาทมาใช้จ่ายหมุนเวียนในการผลิตรายการหรือเป็นค่าจ้างค่าตอบแทนแก่พนักงานได้ เนื่องจากองค์การถูกโอนย้ายการดำเนินงานมาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐ กล่าวคือ กรมประชาสัมพันธ์อย่างกะทันหัน ทำให้กระบวนการรับจ่ายเงินและระเบียบต่างๆ อาทิ ระเบียบว่าด้วยค่าจ้างค่าตอบแทน ระเบียบว่าด้วย

พัสดุ ระเบียบว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้นที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานนั้นยังไม่สามารถรองรับการเกิดขึ้นใหม่ขององค์การได้ทันผนวกกับองค์การเองยังมีรายได้ที่อยู่ในรูปของเครดิตเทรด (Credit Trade) ที่ยังไม่ครบกำหนดชำระเงินให้แก่กรมประชาสัมพันธ์อีกจำนวนหลายรายการด้วย ส่งผลทำให้องค์การ ณ ขณะนั้นไม่มีทุนทรัพย์เพียงพอและต้องดำเนินงานอย่างอัตคัดขัดสน อันเป็นผลให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นโดยการนำเงินกองกลางสำหรับทำข่าวจำนวน 70 ล้านบาทไปใช้ในการดำเนินงานและบริหารจัดการก่อน

อีกทั้ง กระบวนการรับ-จ่ายเงินเพื่อใช้บริหารจัดการของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้นจะต้องดำเนินการอย่างเคร่งครัดตามระเบียบของระบบราชการประกอบกับการดำเนินการในกระบวนการดังกล่าวยังต้องผ่านหลายกระบวนการด้วยกัน เริ่มตั้งแต่กรมประชาสัมพันธ์ร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบอีกหลายฝ่ายทำการตีความข้อสัญญาและระเบียบทางราชการต่างๆในการนำเงินที่กรมประชาสัมพันธ์ได้รับเป็นรายได้จากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีที่สำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี(สปน.)รับไว้ และนำเข้าบัญชีฝากของกระทรวงการคลัง โดยมีกรมบัญชีกลางดูแลอยู่นั้นออกมาให้แก่สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีโดยเร็วที่สุด และต้องมีสำนักกฤษฎีกาสูงสุดเป็นผู้ชี้ประเด็นด้านกฎหมายให้ อีกทั้ง กรมประชาสัมพันธ์ยังไม่มีอำนาจในการจ่ายเงินย้อนหลังให้แก่องค์การจึงทำให้กรมประชาสัมพันธ์ต้องยื่นเรื่องขอยกเว้นระเบียบวิธีการงบประมาณและระเบียบการพัสดุเพิ่มเติมเพื่อจ่ายเงินย้อนหลังให้แก่องค์การด้วย ซึ่งการขอยกเว้นนี้จะต้องเข้าสู่กระบวนการอนุมัติการจ่ายเงินจากทางคณะรัฐมนตรีก่อนด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่ากว่าที่สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีจะได้รับเงินมาใช้บริหารงานได้นั้นเต็มไปด้วยกระบวนการที่ยืดเยื้อและล่าช้าเป็นอย่างยิ่งอันเป็นเหตุให้องค์การยิ่งสูญเสียความเชื่อถือพร้อมกันกับเงินคงเหลือสำหรับการดำเนินงานที่ลดน้อยลงจากเงินสำรองในการทำข่าวจำนวน 70 ล้านบาทที่เหลือเพียงจำนวนเงิน 3 แสนบาทภายในระยะเวลา 3 เดือนเช่นเดียวกับสภาวะรายได้ขององค์การที่ลดน้อยลงเรื่อยๆ เนื่องจากผู้ผลิตรายการและผู้ลงทุนในโฆษณาต่างไม่มั่นใจในเสถียรภาพการดำเนินงานขององค์การและทยอยถอนโฆษณาและรายการที่ได้รับความนิยมของตนไปอยู่สถานีโทรทัศน์ช่องอื่นที่มีความมั่นคงมากกว่าเช่นเดียวกับสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีพนักงานที่ปฏิบัติงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนเป็นระยะเวลาร่วมหลายเดือนจำนวนไม่น้อยที่เริ่มถอดใจไม่ร่วมอดทนต่อสู้กับองค์การต่อและทยอยลาออกไปอยู่ในสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆที่มีความมั่นคงและก้าวหน้าทางอาชีพที่ดีกว่า เป็นต้น

สืบเนื่องจากปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและการขาดความเชื่อมั่นในความมั่นคงขององค์การของตัวแทนโฆษณา ผู้จัดรายการต่างๆและพนักงานขององค์การได้ส่งผลกระทบต่อผล

ประกอบการของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีในช่วง 3 เดือนแรกนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่สู้ดีนัก ("ผู้จัดลดสต็อกผลิตรายการ ทีวีไร้อนาคตในช่องทีไอทีวี," 2550) จนกระทั่งผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเดิมนั้นได้เข้ามาจัดการแก้ปัญหาข้างต้นอย่างจริงจังโดยการระดมทุนภายในองค์กรผ่านการรวมตัวกันระหว่างผู้บริหารในองค์กรและพนักงานระดับผู้จัดการขึ้นไปเข้าถือหุ้นในบริษัทที่จัดตั้งขึ้นในนามบริษัท ทีวีเสรี จำกัด จำนวนกว่า 70-80 คน คนละประมาณ 100-200 หุ้นในราคาหุ้นละ 10 บาท โดยมีทุนจดทะเบียนที่ 2 ล้านบาท ("กลุ่มไอทีวีตั้ง "บ.ทีวีเสรี" รับเงินเดือน - ครม.ถอนร่างแก้ไขระเบียบอู่," 2550) เพื่อทำการกู้ยืมเงินจำนวน 7 ล้านบาทจากผู้จัดรายการต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารและผลิตรายการให้แก่สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ รวมถึงยังเป็นการค่าจ้างค่าตอบแทนแก่พนักงานอันเป็นฟันเฟืองหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไปได้ด้วย

ทั้งนี้ ภายหลังจากการที่องค์กรได้รับการรองรับเป็นหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) รวมถึงระเบียบต่างๆที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานนั้นสามารถนำมาใช้ได้อย่างเรียบร้อยแล้ว ทำให้สภาพการณ์ทางการเงินของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้นมีรายได้ที่ดีขึ้นกว่าเดิมตามลำดับและสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ผลิตรายการและพนักงานได้ในที่สุด อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ทางการเงินขององค์กรกลับถูกสั่นคลอนอีกครั้ง เมื่อที่ประชุมสมานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ได้มีมติให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีต้องแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะในไม่ช้า ซึ่งจากมติดังกล่าวได้ส่งผลให้พนักงานและผู้ผลิตรายการต่างๆแก่สถานีสัมผัสได้ถึงความสั่นไหวขององค์กรอีกครั้งและต่างตัดสินใจทยอยถอนตัวออกจากองค์กรไปยังสถานีโทรทัศน์อื่นที่มีความมั่นคงมากกว่าแทน อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีก็สามารถประคับประคององค์กรจนสามารถแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะได้สำเร็จ อีกทั้งยังสามารถส่งมอบรายได้จากการดำเนินงานและทรัพย์สินต่างๆแก่ทีวีสาธารณะเพื่อเป็นทุนประเดิมสำหรับดำเนินกิจการได้จำนวนไม่น้อย

#### 4.1.2.7 มิติด้านผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร

ในขณะที่มิติด้านผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีที่ถึงแม้จะมีระยะเวลาในการดำเนินงานเพียงระยะเวลาสั้นๆ แต่กลับว่ามีข้อสังเกตที่เห็นได้ชัดคือ การดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีไม่มีเสถียรภาพมากนัก เนื่องจากภายในระยะเวลาดำเนินงานขององค์กรเกือบ 1 ปี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีมีการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการสถานีมากถึง 3 คนด้วยกันคือ นายจีระ หงส์ลดารมภ์ นางจันทิมา เขยสงวนและนายนพพร พงษ์เวช โดยผู้บริหารสถานีทั้ง 3 คนต่างเป็นผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งหรือว่าจ้างจากทางกรมประชาสัมพันธ์ให้มาดำเนินการบริหารสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีทั้งสิ้น

ทั้งนี้ หากย้อนไปพิจารณามติด้านผู้นำหรือผู้บริหารองค์การในช่วงแรกนั้น จะพบว่า คณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) เป็นการชั่วคราวที่นำโดย คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ ได้ทำการสรรหาและคัดเลือกหนึ่งในคณะกรรมการคือ นายจีระ หงส์ลดารมภ์ ให้เป็นหัวเรือใหญ่ในการวางรากฐานและหาข้อยุติต่างๆให้แก่องค์การ เนื่องจากนายจีระ หงส์ลดารมภ์เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน อีกทั้งยังเป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการดูแลและรับพนักงานในกรณีที่บริษัทยุบเลิกกิจการด้วย อย่างไรก็ตาม เพียงไม่กี่สัปดาห์หลังจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ดำเนินการออกอากาศอย่างเป็นทางการกลับพบว่า การดำรงตำแหน่งของนายจีระ หงส์ลดารมภ์ต้องเป็นอันสะดุดลง เมื่อมีการตรวจสอบคุณสมบัติก่อนรับตำแหน่งและพบว่านายจีระ หงส์ลดารมภ์มีข้อพิพาททางกฎหมายโดยศาลล้มละลายกลางได้ออกคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เมื่อปีพ.ศ.2549 ซึ่งจากการถูกพิทักษ์ทรัพย์ดังกล่าวยอมทำให้นายจีระ หงส์ลดารมภ์ไม่สามารถเป็นตัวแทนเข้าทำนิติกรรมทางการเงินในนามขององค์การได้และทำให้ต้องยุติบทบาทผู้อำนวยการสถานีลง แต่ยังคงให้ความช่วยเหลือองค์การในด้านคำปรึกษาในระยะแรกต่อไป ("คน ITV สำลักเงิน-สวัสดิการ ", 2550)

ทั้งนี้ กรมประชาสัมพันธ์ในฐานะผู้กำกับและดูแลกิจการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจึงได้ดำเนินการแต่งตั้งผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไอทีวีคนใหม่ขึ้น กล่าวคือ นางจันทิมา เขยสงวน ซึ่งเป็นรองอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ ณ ขณะนั้นเข้ารับช่วงต่อบริหารงานแทนนายจีระ หงส์ลดารมภ์ อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากรมประชาสัมพันธ์จะรับช่วงต่อเข้ามาบริหารงานในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในฐานะผู้อำนวยการสถานีแล้วก็ตาม แต่กลับพบว่าการปฏิบัติงานหรือแผนการดำเนินงานต่างๆขององค์การนั้นยังคงยึดหลักการดำเนินงานเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีทั้งสิ้น รวมถึงการแก้ไขจัดการปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ อาทิ การกู้คืนความเชื่อมั่นของผู้ผลิตรายการ พนักงานและประชาชน ปัญหาสภาพคล่องทางการเงินขององค์การ ปัญหาค่าจ้างค่าตอบแทน เป็นต้นกลับถูกจัดและแก้ไข พร้อมทั้งเดินหน้าขับเคลื่อนสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในยามวิกฤตโดยผู้บริหารของไอทีวีเดิมเป็นหลักอันเกิดจากความไม่ย่อท้อและความร่วมแรงร่วมใจกันของผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมที่เดินหน้าสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานในสภาวะที่องค์การเผชิญกับความสั่นคลอนได้เป็นอย่างดี

ซึ่งในเวลาต่อมา นางจันทิมา เขยสงวน ได้เกษียณอายุราชการลงส่งผลให้มีการสรรหาและคัดเลือกผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไอทีวีใหม่ขึ้นอีกครั้ง โดยได้นายนพพร พงษ์เวช หนึ่งในคณะผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีแทนอันเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่องค์การต้องเผชิญกับมรสุมทางการบริหารอีกครั้ง เนื่องจากเป็นช่วงที่สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ได้มีมติให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะ ซึ่งทำให้

ความเชื่อมั่นและความมั่นคงที่ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมและพนักงานในองค์กรช่วยกันกู้คืนมานั้นพังทลายลงส่งผลให้การบริหารงานภายใต้การนำของนายณพพร พงษ์เวชนั้นเป็นไปเพื่อการประคับประคององค์กรให้อยู่รอดและสามารถแปรสภาพองค์การเป็นทีวีสาธารณะได้อย่างราบรื่นโดยไม่สร้างผลกระทบต่อผู้ผลิตรายการและพนักงานเท่านั้น ทั้งนี้ จึงจะเห็นได้ว่าการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นมีความแตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอย่างมาก เนื่องจากองค์การมีได้มุ่งเน้นถึงผลกำไรหรือผลประโยชน์จำนวนมากเป็นหลัก โดยเป้าหมายที่สำคัญขององค์การกลับเป็นการนำพาองค์การไปสู่การเป็นทีวีสาธารณะในอนาคตให้ได้เท่านั้น

“แล้วก็ช่วงที่เป็นที่ไอทีวีตอนนั้นรัฐบาลปฏิวัติ ก็อยากจะเอากลับมาทำแอนตี้ทักษิณใช่ไหม เอากลับมาทำ ยึดมาเป็นไอทีวี แล้วก็มาฟ้องร้องหาว่าเขาไม่ได้จ่ายค่าสัมปทานก็เป็นไอทีวี คราวนี้รัฐบาลทำงานไม่มีแผนอะไรเลย ก็ไปยึดทีวีเขามาแล้วก็ให้กรมประชาสัมพันธ์ กรมประชาสัมพันธ์กึ่ง เพราะว่าตอนนั้นงบประมาณก็ยังไม่ มี จะเอาตั้งที่ไหนมาจ่ายเงินเดือนกลัวพวกโกงโฆษณาตั้งด้วย ก็เลยจ้างผมกลับมาทำชั่วคราว”

(อดีตผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2560)

จึงจะเห็นได้ว่า บทบาทของผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมประชาสัมพันธ์นั้นมักมิได้ให้ความสำคัญกับการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนัก เนื่องจากมีภารกิจที่สำคัญเพียงเพื่อบริหารประคับประคององค์การให้สามารถแปรสภาพและเปลี่ยนผ่านองค์การได้อย่างสมบูรณ์ตามคำสั่งของศาลปกครองที่สั่งการให้องค์การดำเนินงานโดยไม่มี การหยุดชะงักเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารทั้งสามท่านจึงไม่ได้มีความผูกพันต่อองค์การหรือพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อกำหนดดำรงอยู่ขององค์การเท่ากับพนักงานและผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมนัก อีกทั้งผู้บริหารกรมประชาสัมพันธ์ในฐานะผู้กำกับดูแลองค์การนั้นยังมีมุมมองต่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในลักษณะของงานฝากและภาระของหน่วยงาน อันทำให้องค์การเต็มไปด้วยการแทรกแซงจากภาครัฐ ซึ่งก่อให้เกิดข้อพิพาทระหว่างพนักงานในองค์การกับผู้บริหารบ่อยครั้งด้วยกัน (“ไอทีวี” ร้องสมาคมนักข่าวฯ ถูกห้ามทำข่าวฝ่ายต้าน คมช., 2550)

“ถ้าไอทีวีเป็นช่วงที่รัฐบาลเข้ามา เป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ ตอนนั้น ผมเข้าไปก็เพื่ออย่างเดียวกรมประชาสัมพันธ์ อธิบดียุ่เขาแล้วจะไม่มีเงินจ่าย เดี่ยวหัน

บริษัทเอกชนหมด แล้วเขารู้ผมเป็นผู้บริหารก็รู้จักพวกสื่อพวกโฆษณา Agency ต่างๆ  
เข้าใจมุมมองธุรกิจ เขาจ้างเพื่อไปอุด ไม่อยากให้มันเจ๊งเท่านั้นเอง”

(อดีตผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไอ  
ทีวี, สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2560)

#### 4.1.2.8 มิติด้านการขยายตัวและการพัฒนาองค์การ

##### 4.1.2.8.1 ด้านการขยายเครือข่ายสถานี (Network Station and Coverage Area)

เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีอายุการดำเนินงานเพียงสั้นๆ กล่าวคือ ระยะเวลาเพียงแค่ 1 ปีเท่านั้น อีกทั้งภารกิจหลักขององค์การคือ การเป็นองค์การที่เกิดขึ้นเป็นการชั่วคราวตามคำสั่งศาลปกครองที่คุ้มครองให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมนั้นดำเนินการต่อไปโดยไม่มีการระงับสัญญาหรือจอดำเนินงานร่วมกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นต้องเผชิญกับปัญหาภายในองค์การที่รุนแรงจำนวนมากอันทำให้ผู้บริหารมีภาระรับผิดชอบในการดำเนินการแก้ไขจัดการเป็นจำนวนมากประกอบกับที่ประชุมสมาชิกสภานิติบัญญัติ(สนช.)เองก็ได้ลงมติให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องแปรสภาพไปสู่การเป็นทีวีสาธารณะในอนาคตด้วย จึงทำให้แผนการเดินหน้าขยายสถานีส่งหรือการให้บริการขององค์การนั้นต้องหยุดชะงักลง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังคงยึดโยงอยู่กับสถานีส่งเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่มีอยู่จำนวน 52 สถานีเป็นหลัก (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2552)

##### 4.1.2.8.2 ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีการผลิต

สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถือได้ว่ามีความพร้อมในด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีการผลิตเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นองค์การที่เข้าสวมรอยบริหารต่อจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมทั้งหมด ทำให้ไม่ต้องดำเนินการลงทุนจัดหาเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ซึ่งทำให้องค์การสามารถออกอากาศได้อย่างต่อเนื่องในทันที อย่างไรก็ตาม ด้วยปัญหาภายในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่มีจำนวนมาก อาทิ ปัญหาด้านงบประมาณ ปัญหาเรื่องระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างหรือพัสดุ เป็นต้นที่ยังไม่ได้มีการรองรับหรือสามารถนำมาใช้ได้อย่างคล่องตัวนัก จึงทำให้ตลอดระยะเวลาเกือบ 1 ปีที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีดำเนินการนั้นไม่อาจสะท้อนถึงกระบวนการพัฒนาด้านนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานข่าวหรือรายการต่างๆของทางสถานีให้เห็นอย่างเด่นชัดและพบว่าการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นยังคงพึ่งพาการลงทุนเดิมที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เคยดำเนินการไว้ผนวกกับพันธะสัญญาเดิมที่มีมาเป็นหลักด้วย

#### 4.1.2.8.3 ด้านการวิจัยและความร่วมมือเพื่อพัฒนาสถานีโทรทัศน์

สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้นมีความแตกต่างออกไปจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นอย่างมากในด้านการวิจัยและความร่วมมือในการพัฒนาสถานีโทรทัศน์ สืบเนื่องจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีไม่ปรากฏการลงทุนในการวิจัยทางการตลาดอย่างเด่นชัด อีกทั้งองค์การยังมีการวัดประเมินความนิยมทางการตลาดผ่านการให้การสนับสนุนและการลงทุนกับองค์การเป็นหลัก อาทิ การมีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นจากการลงทุนโฆษณากับรายการที่องค์การผลิตขึ้นหรือการร่วมสนับสนุนเงินในการจัดกิจกรรมทางการตลาดขององค์การ เช่น การจัดทำกิจกรรมรอยยิ้มเพื่อพ่อ เป็นต้น ในขณะที่ด้านความร่วมมือพัฒนาสถานีโทรทัศน์นั้นจะพบว่า องค์การมิได้มีอิสระในการดำเนินงานอย่างเช่นเคย เนื่องจากถูกยึดโยงอยู่กับอำนาจการบริหารของกรมประชาสัมพันธ์หรือภาครัฐเป็นหลักผนวกกับปัญหาทางการเงินขององค์การยังเป็นผลให้องค์การไม่สามารถดำเนินการจัดทำกรวิจัยทางการตลาดหรือสร้างความร่วมมือในการพัฒนาองค์การอย่างจริงจังได้

#### 4.1.2.8.4 ด้านการขยายรูปแบบการให้บริการ

สืบเนื่องจากความไม่แน่นอนขององค์การผนวกกับความกดดันในเรื่องปัญหาทางการเงิน การแทรกแซงทางการเมืองที่มีผลต่อสถานะการอยู่รอดขององค์การได้ส่งผลให้ภารกิจในการคิดค้นสื่อใหม่ในช่วงระยะเวลาอันสั้นนั้นไม่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมมากนักและการบริการในด้านสื่อใหม่ของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้นก็ยังคงเป็นไปตามรูปแบบการให้บริการเดิมที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เคยดำเนินการไว้เพียงแต่มีการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ภายใต้สถานีโทรทัศน์ใหม่คือ ทีไอทีวีเท่านั้น

#### 4.1.2.8.5 ด้านสถานประกอบการ

หลังจากที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ถูกยึดคืนสัมปทานคลื่นความถี่ในครั้งนั้น อีกทั้งคณะกรรมการกฤษฎีกาได้มีมติให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี ซึ่งเป็นสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่อรองรับการดำเนินงานให้มีความต่อเนื่องโดยไม่มีการระงับการออกอากาศขึ้น พร้อมกับมีการมอบหมายให้กรมประชาสัมพันธ์ เป็นผู้รับช่วงต่อในการทำหน้าที่เป็นผู้ออกใบอนุญาตสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ตามมติของคณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ<sup>23</sup> ซึ่งทำให้ในระยะแรกของการดำเนินกิจการนั้น มีการแถลงการณ์โดยการออกคำสั่งให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมนั้นต้องดำเนินการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับการผลิตต่างๆเพื่อแพร่ภาพออกอากาศ

<sup>23</sup> คณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟถูกแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี ซึ่งดำเนินการเป็นกรชั่วคราวเท่านั้น ทั้งนี้มีการแต่งตั้งคณะทำงานจำนวน 9 คนด้วยกัน



จากอาคาร ชินวัตรทาวเวอร์ 3 มาไว้ยังสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 เดิม ณ ถนนเพชรบุรีตัดใหม่แทน (Devadara, 2555) โดยมีการอนุญาตให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่ดังกล่าวเป็นการชั่วคราวในระยะเวลาไม่เกิน 10 ปี (กมล กมลตระกูล, ม.ป.ป.-a)

“มีความพร้อมในการออกอากาศและยินดีที่จะให้ไอทีวีเข้ามาทำงานที่กรมประชาสัมพันธ์ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ซึ่งมีอุปกรณ์ออกอากาศที่ทันสมัยที่สุดจำนวน 37 ล้านบาทและพร้อมที่จะรับพนักงานไอทีวีเดิมเข้าทำงานทั้งหมด แต่สำหรับค่าตอบแทนจะต้องมีการตกลงกันอีกครั้ง”

(อดีตอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์, สัมภาษณ์ในวันแรกของการดำเนินงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, 8 มีนาคม 2550)

“หลังเที่ยงคืนวันนี้ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะถูกเปลี่ยนชื่อเป็นสถานีโทรทัศน์ไอทีวีโดยกรมประชาสัมพันธ์จะทำการเชื่อมสัญญาณออกอากาศก่อนจะมีการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์ไปยังกรมประชาสัมพันธ์ถนนเพชรบุรีตัดใหม่”

(อดีตรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีและประธานคณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการบริหาร, สัมภาษณ์ในวันแรกของการดำเนินงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, 8 มีนาคม 2550)

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติจริงนั้น สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังคงใช้ที่ทำการเดิม กล่าวคือ อาคารชินวัตรทาวเวอร์ 3 ซึ่งเป็นที่ทำการเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นที่ปฏิบัติงานตามเดิม โดยมิได้มีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนย้ายที่ทำการตามมติคำสั่งของกรมประชาสัมพันธ์แต่อย่างใด เหตุเพราะผู้บริหารและพนักงานไอทีวีเดิมยังไม่มีความพร้อมดำเนินการโยกย้ายตามคำสั่งดังกล่าว ทำให้ต่อมาเมื่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ถูกยุติบทบาทการดำเนินงานลง ที่ทำการแห่งนี้จึงได้ถูกส่งผ่านเพื่อเป็นที่ทำการชั่วคราวให้แก่ทีวีสาธารณะในเวลาต่อมาด้วย

#### 4.1.2.9 มิติด้านผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์การ

##### 4.1.2.9.1 มิติด้านสัดส่วนมูลค่าโฆษณา

จากการที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นได้ถูกกำหนดให้ดำเนินกิจการในลักษณะเช่นเดียวกับกับกิจการสื่อโทรทัศน์เชิงพาณิชย์นั้นถือว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่บับบังคับให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องแสวงหาเงินทุนเพื่อประดับประดาองค์การให้อยู่รอดให้ได้ไม่แตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม ถึงแม้ว่าในการดำเนินงานช่วงแรกนั้น องค์การจะประสบกับปัญหาด้านการบริหารและการเงินเป็นอย่างมาก

โดยเฉพาะจากการสูญเสียความเชื่อมั่นจากกลุ่มผู้ลงทุนในโฆษณาและผู้ผลิตรายการที่เคยเป็นพันธมิตรกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมาก่อน ซึ่งทำให้ห้องกิจการต้องใช้ระยะเวลาในการจัดการคลี่คลายปัญหาต่างๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของผู้ลงทุนในโฆษณาและกลุ่มผู้ผลิตรายการที่เข้าซื้อเวลา ออกอากาศกลับคืนมาดังเดิม แต่ด้วยการดำเนินการจัดการกับปัญหาต่างๆ นั้นเป็นไปอย่างติดขัดจึงทำให้ห้องกิจการต้องดำเนินการผลิตรายการอื่นๆ ด้วยตนเองเพื่อทดแทนรายการที่มีชื่อเสียงเดิมขององค์การ ที่ถดถอยไป รวมถึงในขณะเดียวกันหลังจากที่มีพนักงานจำนวนหนึ่งซึ่งเป็นพนักงานที่มีชื่อเสียงหรือ เป็นสัญลักษณ์ขององค์การได้ทยอยลาออกจากองค์การไปนั้นได้ส่งผลกระทบต่อองค์การให้ยิ่งสูญเสียความ น่าเชื่อถือและความมั่นคงขององค์การไปเป็นอย่างมาก ซึ่งจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นข้างต้นได้ทำให้ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องเร่งดำเนินการผลิตรายการใหม่ๆ ขึ้นมาแทนที่รายการที่ถูกถดถอยไป อาทิ การผลิตรายการ TITV The Everest 2007 ซึ่งเป็นรายการรูปแบบสารคดีเรียลลิตี้ (Reality) ที่กำลัง เป็นกระแสนิยมของสังคมไทย ณ ขณะนั้น อีกทั้ง ผู้บริหารยังได้ทาบทามผู้ดำเนินรายการชื่อดังจาก สถานีโทรทัศน์ช่องอื่นเข้ามาร่วมงานกับองค์การเพื่อดึงดูดความนิยมจากผู้ชมแทนพนักงานที่เป็น ตัวแทนขององค์การเดิมที่สูญเสียไปและเสริมให้ห้องกิจการสามารถดึงดูดกลุ่มผู้ลงทุนให้กลับคืนมาสู่ องค์การอีกครั้ง จากการเข้าแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ได้ทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถก้าวข้ามต่อ อุปสรรคปัญหาที่เผชิญได้และทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีผลประกอบการจำนวนกว่า 340 ล้านบาท อันสามารถนำส่งเป็นทุนประเดิมให้แก่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ซึ่งเป็นทีวีสาธารณะแห่งแรกของ ประเทศไทยในเวลาต่อมาได้อีกด้วย

#### 4.1.2.9.2 มิติด้านความนิยมของประชาชน (TV Rating)

ในด้านของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีซึ่งเป็นกิจการสื่อโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐและยังคงต้องพึ่งพาการแสวงหาเงินทุนไม่แตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมนั้นได้ ทำให้การดำเนินงานระยะแรกขององค์การต้องเผชิญกับอุปสรรคและปัญหาด้านการบริหารจัดการ หลายด้านด้วยกัน อาทิ เรื่องการถ่ายโอนระบบการบริหาร ระเบียบต่างๆ ในการดำเนินงาน รวมถึงในด้านสถานะทางการเงินที่ติดขัดส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การมีความไม่คล่องตัวนักและทำให้ องค์การเกิดสถานะสูญญากาศจากการสูญเสียความเชื่อมั่นจากกลุ่มผู้ลงทุนและพนักงาน รวมถึง ประชาชนจำนวนมากผนวกกับการดำเนินงานด้วยสโลแกนการเป็นทีวีเสรีตามแบบฉบับของ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมนั้นได้ทำให้ห้องกิจการถูกวิพากษ์วิจารณ์จากประชาชนที่ตีกรอบการทำงาน ภายใต้ตัวตนของภาครัฐที่ทำให้สถานีข่าวเสรีขององค์การอาจถูกลบเลือนไป รวมถึงการรับช่วงต่อการ ดำเนินงานขององค์การเดิมที่เคยถูกตั้งข้อสังเกตว่าเป็นองค์การที่รับใช้การดำเนินงานในระบอบ การเมืองแบบเก่าได้ทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกคัดง้างจากประชาชนอยู่เสมอถึงความไม่เป็นกลาง

และการไม่เป็นอิสระในการรายงานข่าวอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเองก็ได้พยายาม ปรคับประคององค์การในภาวะที่เผชิญกับอุปสรรคทางการบริหารรอบด้านได้เป็นอย่างดีด้วยการ พลิกฟื้นความเชื่อมั่นในด้านความเป็นกลางและความเป็นอิสระอันเป็นจุดเด่นหนึ่งของทีไอทีวีผ่านการ ทำการผลิตรายการใหม่ๆที่สอดคล้องกับสโลแกนขององค์การคือ ทีไอทีวี สื่อเสรีเพื่อสังคม ขึ้นหลาย รายการอันเป็นการพิสูจน์ถึงเจตนารมณ์ในการดำเนินงานขององค์การและทำให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี สามารถกลับมาครองความนิยมของประชาชนได้อย่างเช่นที่สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเคยดำเนินการมาด้วย อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีจะสามารถครองอันดับความนิยมได้ดีเทียบเท่า สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีแล้วก็ตาม แต่ต่อมาในเดือนตุลาคม พ.ศ.2550 เมื่อที่ประชุมสภานิติบัญญัติ แห่งชาติ (สนช.) ได้เสนอให้สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ(สนช.) ลงมติเพื่อเลือกองค์การในการแปร สภาพเป็นทีวีสาธารณะระหว่างสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (สถานีโทรทัศน์ช่อง 11)และ สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี ซึ่งทั้งสององค์การนั้นต่างเป็นกิจการสถานีโทรทัศน์ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล ของกรมประชาสัมพันธ์ทั้งสิ้น ซึ่งจากการลงคะแนนเสียงในครั้งนั้นปรากฏว่า สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีมี คะแนนเสียงมากกว่าสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยด้วยคะแนน 106 : 44 เสียงเป็นผลให้ สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีถูกผลักดันให้ก้าวเข้าสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะในที่สุด (“TDRI ปี “สุร ยุทธ์” โฉมผู้บริหาร TITV พงษ์.ต้องพิสูจน์ไม่ใช่ทาส “แมว”, 2550 ) โดยจากการลงคะแนนเสียง ดังกล่าวนั้นส่งผลให้รายการต่างๆขององค์การเกิดการชะงักงันและทำให้ผลประกอบการขององค์การ ต้องหดตัวลงอีกครั้งหนึ่ง

*“เมื่อพิจารณาจากสภาพการณ์ในปัจจุบันเห็นว่า การแปลงสภาพ TITV ให้ เป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะน่าจะมีความเหมาะสมกว่า เนื่องจากขณะนี้รัฐบาล กำลังแสวงหาแนวทางในการแปลงสภาพ เพื่อแก้ปัญหา TITV และการดำเนินการ ดังกล่าวจะเป็นหลักประกันความเป็นทีวีเสรีของสถานีข่าวดังกล่าวได้อย่างยั่งยืน แต่ รัฐบาลก็ควรระมัดระวังไม่ให้เกิดการดำเนินการช่วงเปลี่ยนผ่านเฉพาะหน้าเป็นช่วง อุปสรรคต่อการแปลงสภาพ TITV ให้เป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะ”*

(ผู้อำนวยการวิจัยสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI), บท

**สัมภาษณ์ผู้จัดการออนไลน์, ฉบับวันที่ 13 มีนาคม 2550)**

จนกระทั่งในวันสิ้นสุดการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีวันที่ 15 มกราคม พ.ศ.2551 หลังจากพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยได้ลงประกาศ ในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้ในวันที่ 5 มกราคม พ.ศ.2551 แล้วได้ทำให้งานปลัด

สำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) มีหนังสือถึงกรมประชาสัมพันธ์ให้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย โดยออกหนังสือคำสั่งที่ 25/2551 ให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวียุติการออกอากาศ ตั้งแต่เวลา 00.08 น.ของวันดังกล่าว เพื่อให้องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยดำเนินการออกอากาศอย่างต่อเนื่องภายใต้ชื่อใหม่คือ สถานีโทรทัศน์ทีพีบีเอสอันส่งผลให้ต้องมีการหยุดส่งสัญญาณออกอากาศจากอาคารชินวัตรทาวเวอร์ 3 และเสาส่งอาคารใบหยก 2 เป็นการชั่วคราวในระยะเวลา 16 วัน ("สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี", 2554) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการยุติบทบาทของทีวีเสรีของประเทศไทยที่ดำเนินมาเป็น ระยะเวลากว่า 12 ปีเต็ม เพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในนามขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (ส.ส.ท.) หรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส

#### 4.1.3 พัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส

##### 4.1.3.1 มิติด้านเจตนารมณ์

หลังจากที่คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีและประธานคณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ในขณะนั้นได้ร่วมกันหาแนวทางข้อยุติทางกฎหมาย เพื่อรองรับการดำเนินงานชั่วคราวของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี โดยการจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเป็นหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) ขึ้น ซึ่งเป็นขณะเดียวกันกับที่มีการจัดทำประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนในวงกว้าง โดยผลลัพธ์จากการจัดทำประชาพิจารณ์คือ มีข้อเสนอเกี่ยวกับการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีออกเป็น 2 ทางเลือกด้วยกันดังนี้ 1.มีการเสนอให้แปรสภาพสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเป็นทีวีสาธารณะ และ 2.มีการเสนอให้จัดการประมูลคลื่นความถี่ใหม่ขึ้น ซึ่งทางเลือกหลังนั้นไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากเป็นการขัดกับบทบัญญัติในพระราชบัญญัติองค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2543 มาตรา 80 ข้างต้น จึงทำให้ทางเลือกแรกจากการทำประชาพิจารณ์กลายเป็นมติที่คณะรัฐมนตรีหยิบยกมาเป็นทางออกให้กับสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและก่อร่างเป็นทีวีสาธารณะในปัจจุบันขึ้น

โดยคุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีและประธานคณะกรรมการเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนผ่านสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเป็นทีวีสาธารณะได้มีการประชุมหารือร่วมกันกับคณะกรรมการ เพื่อทำการศึกษาและหาข้อสรุปในเรื่องของการจัดสรรงบประมาณ โครงสร้างองค์การ รูปแบบการนำเสนอรายการต่างๆของทีวีสาธารณะ โดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งคือ การยกย่องพระราชบัญญัติเผยแพร่และกระจายเสียงสื่อสาธารณะ<sup>24</sup> ซึ่งภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 (ห้องสมุดกรมบัญชีกลาง, 2550) จากบทเรียนของสื่อเสรีทั้ง 2 องค์การนั้นได้เป็นแรงหนุนให้องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยหรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมีความแตกต่างโดดเด่นจากสถานีโทรทัศน์อื่นๆ กล่าวคือ การเป็นสื่อสาธารณะที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกันของคณะทำงาน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญในแขนงวิชาต่างๆ และประชาชนในการกำหนดกรอบองค์การ รวมถึงอุดหนุนที่ได้ออกมาจากการถอดบทเรียนของสถานีโทรทัศน์ทั้งสองเพื่อก่อตัวเป็นพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ทั้งนี้ยังเป็นการสร้างข้อผูกมัดขององค์การในด้านเจตนารมณ์ที่แน่นอนมากขึ้นผ่านระยะเวลาหลายเดือนในการก่อร่างและหล่อหลอมเจตนารมณ์ของทีวีสาธารณะให้มีความครอบคลุม รัศมีและรอบด้านในการกำหนดความเข้มข้น เข้มงวดของกฎกติกาอันเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและบริหารงานของทีวีสาธารณะแห่งนี้ให้ได้มากที่สุดผ่านความร่วมมือจากหลายภาคส่วน อาทิ นักกฎหมาย นักวิชาการด้านต่างๆ ร่วมกับการศึกษาตัวแบบและดูงานทีวีสาธารณะจากต่างประเทศอีกจำนวนมาก เพื่อนำมาปรับใช้กับทีวีสาธารณะแห่งใหม่นี้ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2553) ส่งผลให้เจตนารมณ์ ภารกิจ เป้าหมายและรูปแบบการดำเนินงานขององค์การสามารถปิดช่องโหว่ต่างๆ ที่อาจทำให้เจตนารมณ์ขององค์การถูกบิดพลิ้วไปให้ได้มากที่สุด ทั้งในด้านโครงสร้างการบริหารและหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน อาทิ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง ทุน ทรัพย์สินและรายได้ขององค์การ โครงสร้างการบริหารงาน หลักเกณฑ์ในการสรรหาคณะกรรมการ รวมถึงข้อกำหนดด้านมาตรฐานรายการและข้อบังคับจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นต้น (กมล กมลตระกูล, ม.ป.ป.-b) เพื่อเป็นหลักประกันและกรอบการดำเนินงานของทีวีสาธารณะอย่างแท้จริง (ห้องสมุดกรมบัญชีกลาง, 2550) ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การที่ใช้อยึดมั่นมาตั้งแต่ก่อตั้งองค์การ คือ

*“มุ่งมั่นเป็นสถาบันสื่อสาธารณะที่สร้างสรรค์สังคมคุณภาพและคุณธรรม”*

จากวิสัยทัศน์ข้างต้นได้มุ่งเน้นให้เห็นว่า สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นมีความมุ่งมั่นมิใช่เพียงแค่อำนาจองค์การในการผลิตสื่อเท่านั้น แต่ยังมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์สื่อที่ดีที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและคุณธรรมให้บังเกิดแก่สังคมด้วย อันสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ ที่ว่า

<sup>24</sup> ชื่อเดิมของพระราชบัญญัติฉบับร่างของดร.สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ หนึ่งในกรรมการเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนผ่านสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นทีวีสาธารณะและนักวิชาการจากทีดีอาร์ไอ (TDR) ที่เสนอให้สถานีวิทยุแห่งชาติ (สนช.) พิจารณา

“ดำเนินการผลิตรายการ ให้บริการข่าวสาร ความรู้ สารบันเทิง ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน ตามข้อบังคับด้านจริยธรรมขององค์กร เพื่อเผยแพร่ผ่านสื่อทุกแขนง โดยยึดถือผลประโยชน์สาธารณะ และความคุ้มค่าเป็นสำคัญ”

รวมถึงวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การและภารกิจในการดำเนินงานขององค์การตาม มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 อันประกอบด้วย

1. ดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ที่สนับสนุนการพัฒนาสังคมที่มีคุณภาพ และคุณธรรม บนพื้นฐานของความเป็นไทยโดยผ่านทางบริการข่าวสารที่เที่ยงตรง รอบด้าน สมดุล และเชื่อถือตรงต่อจรรยาบรรณ

2. ผลิตรายการทางด้านข่าวสาร สารประโยชน์ทางการศึกษาและสารบันเทิงที่มีสัดส่วน อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพสูง เน้นความหลากหลายในมิติต่างๆ โดยมุ่งดำเนินการอย่างปราศจากอคติทางการเมืองและผลประโยชน์เชิงพาณิชย์และยึดถือผลประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ

3. ส่งเสริมให้ความรู้แก่ประชาชนให้ก้าวหน้า ทันท่วงทีการเปลี่ยนแปลงของโลกเพื่อประโยชน์ ทั้งระดับชาติและท้องถิ่นผ่านทางกรให้บริการข่าวสารและสารประโยชน์อื่น

4. ส่งเสริมเสรีภาพในการรับรู้ข่าวสารเพื่อสร้างสังคมประชาธิปไตยที่ประชาชนได้รับข่าวสาร อย่างเท่าเทียม

5. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งทางตรงและทางอ้อมในการกำหนดทิศทางการ ให้บริการขององค์การเพื่อประโยชน์สาธารณะ

6. สนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์อื่น ("พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2551," 2551,14 มกราคม)

อีกทั้งยังได้ทำการกำหนดค่านิยมหลักขององค์การ (Core Values) เพื่อเป็นบรรทัดฐานใน การกำกับพฤติกรรมและแนวทางปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ พร้อมกับเน้นย้ำเจตนารมณ์และ วัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์การให้ประชาชน ผู้ชมผู้ฟังได้รับรู้ ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 24 แสดงค่านิยมหลัก (Core Values) ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส



ที่มา: องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2552: 16

ทั้งนี้ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้พิสูจน์ถึงการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของเจตนารมณ์อย่างเคร่งครัดในการทำหน้าที่สื่อที่มีคุณภาพในยามวิกฤตได้เป็นอย่างดีและเห็นได้ชัดในปีพ.ศ.2554 ที่องค์การมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดจากการได้รับการตอบรับที่ดีจากประชาชนหรือผู้ชมของสถานี โดยการเป็นกระบอกเสียงที่สำคัญในยามเกิดวิกฤตครั้งยิ่งใหญ่ของประเทศจากเหตุการณ์อุทกภัยครั้งใหญ่ปีพ.ศ. 2554 ผ่านการรายงานข่าวอย่างทันเหตุการณ์ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย อาทิ ทวิตเตอร์ (Twitter) เฟซบุ๊ก (Facebook) เว็บทีวี (Web TV) เป็นต้น พร้อมทั้งยังมีการลงพื้นที่ช่วยเหลือประชาชนผู้ประสบภัยอีกด้วย ถึงแม้ว่าที่ทำการถาวรแห่งใหม่ขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยหรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเองจะประสบและได้รับผลกระทบจากวิกฤตอุทกภัยครั้งใหญ่เช่นเดียวกันก็ตาม

อย่างไรก็ดี จากบทเรียนของการเป็นหนึ่งในผู้ประสบภัยในครั้งนั้นได้ทำให้องค์การเติบโตขึ้นด้วยการเรียนรู้ในการพัฒนาสื่อให้ครอบคลุมและทั่วถึงมากขึ้นผ่านการพัฒนาช่องทางการสื่อสารขององค์การที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี รวมถึงการพัฒนาและออกแบบตัวช่วยในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชนที่เป็นกลุ่มผู้พิการและด้อยโอกาสต่างๆให้สามารถรับรู้ข่าวสารอย่างเท่าเทียมด้วย

นอกจากตัวอย่างของการเป็นสื่อท่ามกลางวิกฤตอันเกิดจากภัยธรรมชาติครั้งใหญ่แล้ว ยังพบว่า ท่ามกลางความขัดแย้งทางการเมืองที่ประชาชนต่างแสวงหาแหล่งข้อมูลที่เป็นกลางและพร้อมยืนยันเคียงข้างประชาชนในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเป็นธรรมนั้น สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสก็พร้อมแสดงจุดยืนในการเป็นกระบอกเสียงของประชาชนอย่างชัดเจนดังเจตนารมณ์ขององค์การ โดยปรากฏชัดจากเหตุการณ์ทางการเมืองเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ.2557 ที่คณะปฏิวัติรัฐประหารในนามของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้เข้าปิดกั้นการรายงานข่าวของสถานีโทรทัศน์ทุกช่อง สถานีเป็นการชั่วคราว ซึ่งรวมถึงสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสด้วย แต่อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์ไทยพี

ปีเอสนั้นได้ตัดสินใจเดินหน้านำเสนอข่าวสารต่อไปในรายการ ฝ่าวิกฤตการเมืองไทยผ่านช่องทาง Youtube จนถึงวินาทีสุดท้ายแทนการออกอากาศตามปกติที่ถูกเข้ายึดสถานี อย่างไรก็ตาม ภายหลังเมื่อคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้เข้าควบคุมสถานีทั้งหมดได้ทำให้รายการดังกล่าวต้องยุติการรายงานข่าวลง

ภาพที่ 25 แสดงการออกอากาศรายการฝ่าวิกฤตการเมืองไทยผ่านช่องทาง Youtube วันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ.2557 จนถึงวินาทีสุดท้ายก่อนถูกคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เข้ายึดสถานี



ที่มา: Thanapol Tangsiriruteekul, เครือข่ายสังคมออนไลน์เฟซบุ๊ก (Facebook)

#### 4.1.3.2 มิติด้านโครงสร้างองค์การและการบริหารงาน

ก่อนที่จะมีการแปรสภาพสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเป็นทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทย เกิดขึ้นพร้อมกับการประกาศใช้พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 อย่างเป็นทางการนั้น สิ่งหนึ่งที่คณะกรรมการเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนผ่านสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเป็นทีวีสาธารณะได้ดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมคือ การอนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวเพื่อวางรากฐานการดำเนินงานและบริหารงานขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (ส.ส.ท.) หรือสถานีโทรทัศน์ทีบีเอส (ชื่อสถานีโทรทัศน์ในระยะแรก) จำนวน 5 ท่านขึ้น โดยประกอบด้วย ("เปิดวิสัยทัศน์ 5 กรรมการนโยบายชั่วคราววางรากฐานทีวีสาธารณะใน 6 เดือน," 2551)

1. นายขวัญสรอง อติโพธิ ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการนโยบายชั่วคราว
2. นายอภิชาติ ทองอยู่ ดำรงตำแหน่งโฆษกคณะกรรมการนโยบายชั่วคราว



3. นายเทพชัย หย่อง ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวและรักษาการผู้อำนวยการ โดยต่อมาได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานีคนแรกด้วย
4. นางนวลน้อย ตริรัตน์ ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการนโยบาย
5. นายณรงค์ ใจหาญ ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการนโยบายชั่วคราว

โดยคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวทั้ง 5 ท่านต้องรับบทบาทสำคัญในการวางรากฐานการบริหารงาน อาทิ การร่างระเบียบต่างๆ เช่น ระเบียบพัสดุ ระเบียบการเงิน ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ระเบียบการบริหารงานบุคคลและระเบียบข้อปฏิบัติทั่วไป เป็นต้น พร้อมทั้งยังต้องกำหนดแนวทางการทำงาน ผังรายการรวมไปถึงกำหนดโลโก้หรืออัตลักษณ์ขององค์การเพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์การและขับเคลื่อนองค์การมิให้เผชิญกับปัญหาเฉกเช่นเดียวกับที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีได้ประสบมา นอกจากนี้ในช่วงแรกของการก่อตั้งองค์การยังพบว่าคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวขององค์การนั้นได้ถูกกำหนดกรอบระยะเวลาในการบริหารงานเพียง 180 วันอันทำให้คณะกรรมการนโยบายชั่วคราวสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสต้องเร่งดำเนินการอย่างมากในการวางแผนการดำเนินงานและกำหนดระยะเวลาการทำงานออกเป็น 3 ระยะด้วยกัน ดังนี้

**ระยะที่ 1** เป็นการกำหนดช่วงเวลาในการเปิดรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานในองค์การ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ช่วงด้วยกันได้แก่ ช่วงที่ 1 คือช่วงวันที่ 11 มกราคม – 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 เปิดรับสมัครพนักงานฝ่ายข่าวและพนักงานในสายงานอื่นๆจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเดิมซึ่งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการผลิตมาดำเนินงานให้ทันกำหนดการช่วงทดลองออกอากาศ โดยเป็นเพียงการจ้างงานชั่วคราวภายใต้สัญญาจ้างงานชั่วคราว 3 เดือน (1 กุมภาพันธ์ – 30 เมษายน พ.ศ.2551) เท่านั้น ("ทีพีบีเอสรับฝ่ายข่าวทีมแรก อดีตพนักงานทีไอทีวี 274 คน ", 2551) ส่วนในระยะที่ 2 จัดขึ้นในระหว่างวันที่ 16-19 มกราคม พ.ศ.2551 โดยเป็นการสรรหาและคัดเลือกพนักงานจากภายนอกจำนวน 3,322 คน เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานถาวรร่วมกับพนักงานจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเดิมที่ได้รับคัดเลือกเป็นพนักงานประจำ ("สมัครทีพีบีเอส 4 วัน 3322 คน ดันตั้งสภาผู้ชม," 2551)

**ระยะที่ 2** เป็นช่วงเวลาในการกำหนดออกอากาศรายการข่าวรายการต่างๆ อย่างน้อยร้อยละ 50 ซึ่งมีกำหนดการออกอากาศในวันที่ 1-29 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2551

**และระยะที่ 3** ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม -15 กรกฎาคม พ.ศ.2551 สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจะเริ่มนำเอารายการข่าวและรายการสาระประโยชน์ต่างๆเข้าออกสู่หน้าจอโทรทัศน์อย่างเต็มรูปแบบ ("ทีพีบีเอส' ตีกรอบรับโอนเด็กทีไอทีวีทำงาน ", 2551)

ซึ่งเมื่อสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้เริ่มดำเนินการอย่างเป็นทางการแล้ว พบว่า สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในมิติด้านโครงสร้างองค์การนั้นเป็นอีกมิติหนึ่งที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ สืบเนื่องจากผู้บริหารองค์การในแต่ละสมัยมีมุมมองว่าโครงสร้างองค์การที่มีการออกแบบขึ้น และใช้อยู่เดิมนั้นไม่เอื้ออำนวยหรือสอดคล้องกับภารกิจตามที่พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 ได้กำหนดไว้กับหน่วยงานกับโครงสร้างองค์การ เดิมตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์การนั้นยังมีลักษณะเป็นแห่งสูง พร้อมทั้งยังแยกการดำเนินงานของแต่ละสำนัก ออกขาดจากกันอย่างชัดเจนด้วยเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์การจึงไม่มีการบูรณาการเชื่อมโยง ระหว่างกันและมักปรากฏความทับซ้อนของภาระงานอยู่บ่อยครั้ง ฉะนั้นแล้ว ผู้บริหารองค์การจึงได้มี ความพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การอยู่เสมอ เพื่อให้โครงสร้างองค์การสอดคล้องกับ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์การบริหารงาน รวมถึงงบประมาณและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมากที่สุด

*“คือที่นี่ เมื่อก่อนที่ยังทำงานเป็นสำนัก สำนักรายการ สำนักข่าว สำนัก เครื่องข่ายสื่อสารมวลชน สำนักสื่อใหม่ บางทีก็ทำงานซ้ำซ้อนกัน ผลงานออกมา คล้ายๆกันออกกันไปคนละช่องทาง อันนี้ออก Facebook อันนี้ออก Website อันนี้ ออกหน้าจอบอะไรอย่างนี้ แต่ว่ามันคล้ายกันมาก*

(ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2560)

ทั้งนี้ โครงสร้างองค์การของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสถูกออกแบบขึ้นโดยการอาศัยแปลง ข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 เป็นหลัก ซึ่งมีองค์ประกอบหลักอันเป็นหัวใจสำคัญขององค์การคือ คณะกรรมการนโยบาย คณะกรรมการบริหาร ผู้อำนวยการสถานี สถานีผู้ชมและผู้ฟังรายการและคณะอนุกรรมการรับและ พิจารณาเรื่องร้องเรียนจากประชาชน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบนั้นมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันออกไป โดย **คณะกรรมการนโยบาย**เป็นองค์ประกอบที่มีอำนาจสูงสุดในองค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่หลักคือ กำหนด นโยบายทั่วไปขององค์การและคุ้มครองรักษาความเป็นอิสระของคณะกรรมการบริหาร ผู้อำนวยการ และพนักงานให้ปลอดจากการแทรกแซงจากภายนอก อีกทั้งให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับแผนการ บริหารกิจการและแผนการจัดทำรายการขององค์การให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และงบประมาณของ องค์การ นอกจากนี้ยังต้องควบคุมการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของ คณะกรรมการนโยบาย กำหนดให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพของรายการและมีหน้าที่กำหนด ข้อบังคับด้านจริยธรรมของกรรมการบริหาร ผู้อำนวยการ ผู้บริหารขององค์การ พนักงานและลูกจ้าง

ขององค์การและบทลงโทษ พร้อมทั้งให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและคำติชมตลอดจนข้อร้องเรียนของประชาชนต่อองค์การและกำหนดระเบียบกลางเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การเงิน การงบประมาณและทรัพย์สิน พร้อมกับมอบอำนาจให้คณะกรรมการบริหารสามารถแต่งตั้งและถอดถอนคณะกรรมการบริหาร ผู้อำนวยการ รวมถึงกำหนดค่าตอบแทนและประโยชน์ตอบแทนอื่นของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ กำหนดข้อบังคับด้านจริยธรรมของวิชาชีพเกี่ยวกับการผลิตและการเผยแพร่รายการขององค์การ เป็นต้น ทั้งนี้ยังมี**คณะกรรมการบริหาร** ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมดูแลการผลิตรายการขององค์การให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการนโยบายกำหนดและกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบ ข้อบังคับขององค์การในกรณีที่มีการร้องเรียนของประชาชน จัดทำแผนการบริหารกิจการ แผนการจัดทำรายการ แผนพัฒนาองค์การ แผนพัฒนาบุคลากรและแผนการเงินเสนอต่อคณะกรรมการนโยบาย เพื่อให้ความเห็นชอบ นอกจากนี้ยังต้องจัดทำแผนแม่บทพัฒนาเครือข่ายและประเมินคุณภาพของรายการที่มีการเผยแพร่ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีองค์การคือ **ผู้อำนวยการ** ที่ทำหน้าที่ออกระเบียบการบริหารกิจการ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงานของพนักงานหรือลูกจ้างขององค์การ โดยต้องไม่ขัดแย้งกับระเบียบกลางที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด นอกจากนี้ยังกำหนดสัณฐานจ้าง เลิกจ้าง เลื่อน ลดหรือตัดเงินเดือนหรือค่าจ้าง ตลอดจนลงโทษทางวินัยแก่พนักงานและลูกจ้างขององค์การตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารกำหนด พร้อมทั้งยังแต่งตั้งนายสถานีและคณะกรรมการบริหารสถานีด้วย และ**สภาผู้ชมและผู้ฟังรายการ** เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาการให้บริการและการผลิตรายการขององค์การให้มีคุณภาพสอดคล้องกับประโยชน์สาธารณะและสังคมมากที่สุดด้วย ดังนั้นจึงมีการจัดให้แต่งตั้งตัวแทนประชาชนในแต่ละภูมิภาคเข้าร่วมสภาผู้ชมผู้ฟังรายการ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำจากประชาชนในวงกว้างที่มีต่อการผลิตรายการขององค์การ โดยให้มีการประชุมอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง นอกจากนี้ คณะกรรมการนโยบายยังได้จัดให้มี**คณะอนุกรรมการรับและพิจารณาเรื่องร้องเรียนจากประชาชน**ขึ้น เพื่อควบคุมผู้ผลิตรายการหรือพนักงานหรือลูกจ้างขององค์การในผลิตรายการมิให้ขัดต่อข้อบังคับด้านจริยธรรมของวิชาชีพ โดยคณะอนุกรรมการรับและพิจารณาเรื่องร้องเรียนจากประชาชนจะมีหน้าที่ในการพิจารณาและตรวจสอบเรื่องร้องเรียนรวมทั้งหาวิธีการแก้ไข โต้แย้งและขอภัยในกรณีที่เกิดความผิดพลาด จากบทบาทอำนาจหน้าที่และการเชื่อมประสานขององค์การทั้ง 5 องค์การพจนนวกกับโครงสร้างบทบาทอำนาจหน้าที่ที่ตามพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ที่เคร่งครัด

เป็นเหตุให้โครงสร้างองค์การและอำนาจสายการบังคับบัญชาของแต่ละองคาพยพไม่ได้ถูกเปลี่ยนแปลงมากนักในแต่ละปี

ทั้งนี้ จากการรวบรวมพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสตั้งแต่ปีพ.ศ.2551-2560 ทำให้สามารถจำแนกการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนออกเป็น 3 ช่วงด้วยกัน คือ

ช่วงที่ 1 โครงสร้างองค์การในระยะแรกของการก่อตั้งองค์การปีพ.ศ. 2551

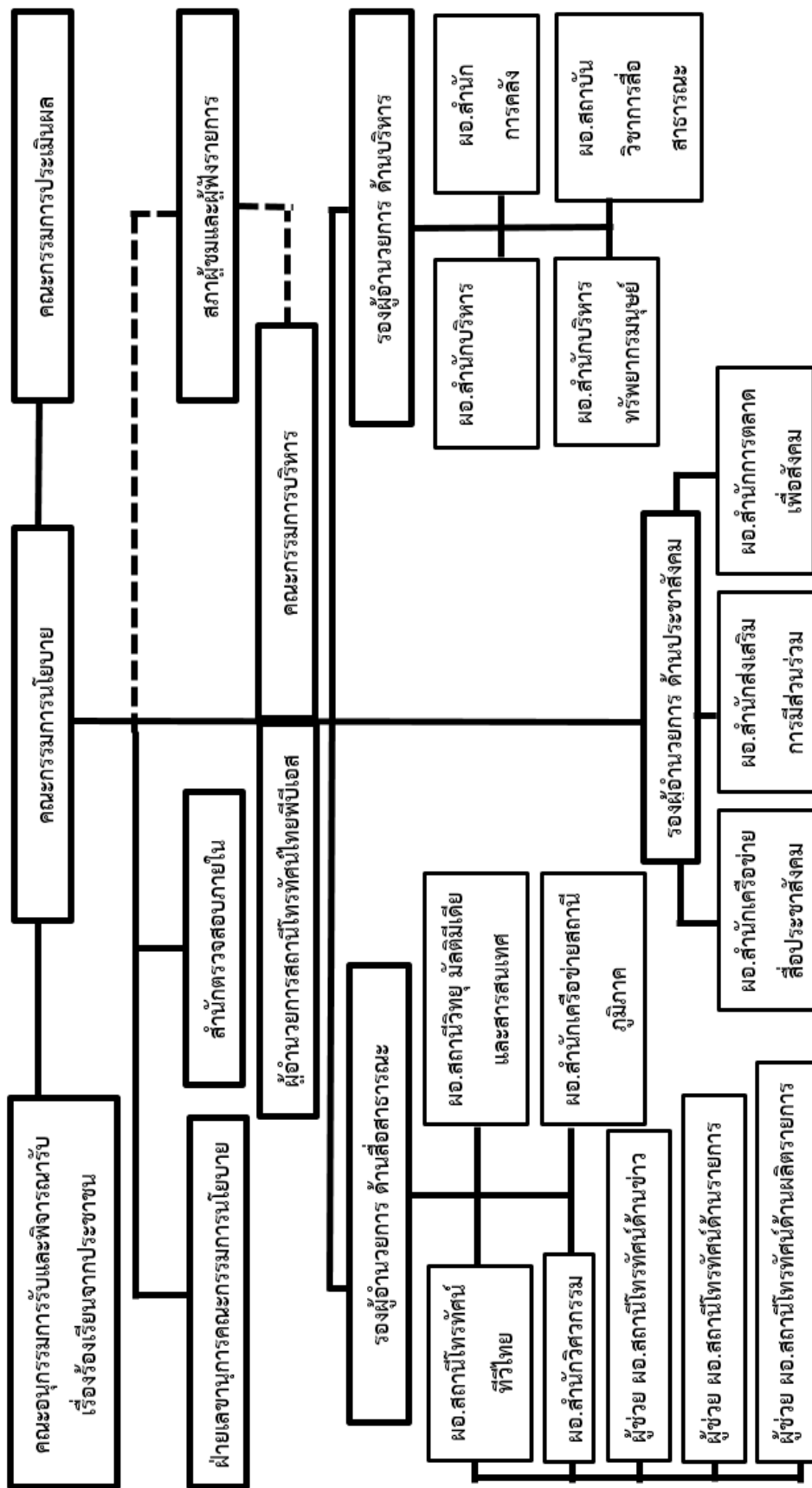
ช่วงที่ 2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระหว่างปีพ.ศ. 2552-2556

ช่วงที่ 3 การเพิ่มการบูรณาการและควมรวมบางสำนักเข้าด้วยกันในปีพ.ศ. 2557-2560

### **ช่วงที่ 1 โครงสร้างองค์การในระยะแรกของการก่อตั้งองค์การปีพ.ศ.2551**

สืบเนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งขึ้น อีกทั้งยังเป็นสื่อสาธารณะแห่งแรกที่เกิดขึ้นในสังคมไทยด้วยจึงทำให้การออกแบบโครงสร้างองค์การเป็นเรื่องยากสำหรับผู้บริหารในช่วงแรกเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์การของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้เริ่มปรากฏขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในช่วงครึ่งปีหลังจากที่องค์กรเริ่มดำเนินงานอย่างเป็นทางการ โดยเป็นโครงสร้างองค์การที่มีความเคร่งครัดและอิงอยู่กับทฤษฎีด้านอำนาจและความรับผิดชอบตามพระราชบัญญัติองค์การเป็นอย่างมากและมีการทับซ้อนของสำนักในองค์การ รวมถึงยังมีปัญหาการไม่สามารถจำกัดขอบเขตภาระงานของแต่ละสำนักปรากฏด้วย ดังแผนผังโครงสร้างองค์การปีพ.ศ.2551 ในส่วนงานด้านสื่อสาธารณะที่พบว่า รองผู้อำนวยการมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบจำนวนมากและภาระงานเองก็มีความทับซ้อนอยู่อย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ รองผู้อำนวยการจะต้องรับผิดชอบภาระงานทั้งในกลุ่มงานด้านรายการและกลุ่มงานด้านการผลิตรายการ อันเป็นกลุ่มภาระงานที่มีความเหลื่อมล้ำกันอยู่มาก นอกจากนี้ โครงสร้างในช่วงแรกยังมีสำนักในความรับผิดชอบสำหรับผลิตงานตามภารกิจองค์การที่มีมากถึง 14 สำนักด้วยกัน สืบเนื่องจากองค์การไม่สามารถจำกัดขอบเขตงานให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจนได้ ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 26 แสดงโครงสร้างองค์การของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสตั้งแต่ปี พ.ศ.2551



ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551

## ช่วงที่ 2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระหว่างปีพ.ศ.2552-2556

ซึ่งในเวลาต่อมา จึงได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่โดยการนำเอาคณะกรรมการประเมินผล ซึ่งเป็นคณะกรรมการจากภายนอกออกจากผังโครงสร้างและหลักต้นสภาผู้ชมและผู้ฟังรายการซึ่งเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบหลักที่สำคัญขององค์การได้เข้ามามีบทบาทในการร่วมคิด ร่วมสร้าง และกำหนดทิศทางร่วมกับคณะกรรมการนโยบายตามวัตถุประสงค์ขององค์การมากขึ้น อีกทั้ง ในส่วนของผู้อำนวยการสถานีนั้นยังมีการปรับเปลี่ยนให้เห็นถึงบทบาทอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนขึ้นและมีได้ทำหน้าที่ควบคุมการดำเนินงานในแต่ละสำนักโดยตรงดังเช่นโครงสร้างองค์การปีพ.ศ.2551 ต่อไป อีกทั้งผู้บริหารยังได้หยิบยกเอาปัญหาการดำเนินงานที่มีสายการบังคับบัญชาที่สูงเข้ามาแก้ไขปรับปรุงให้โครงสร้างการบริหารงานมีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น ลดชั้นการบังคับบัญชาให้สั้นลง โดยมีการริเริ่มกระจายอำนาจการบริหารงานในด้านการเงินและงบประมาณ การบัญชีและการพัสดุไปยังผู้บริหารระดับต่างๆมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารให้มีความรวดเร็วและคล่องตัวขึ้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2554)

ฉะนั้นแล้ว โครงสร้างองค์การในช่วงนี้จะเห็นได้ว่า ผู้อำนวยการจะมีหน้าที่ในการดำเนินงานด้านการบริหารที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น กล่าวคือ ทำหน้าที่ในด้านการอำนวยการ ยุทธศาสตร์และแผนงาน การสื่อสารภาพลักษณ์องค์การ ด้านต่างประเทศและการระดมทุนจากหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันก็ได้มอบหมายให้รองผู้อำนวยการสถานีมีอำนาจหน้าที่และวามรับผิดชอบบริหารงานในแต่ละสำนักอย่างชัดเจนด้วย พร้อมกันนี้ยังได้ลดสำนักลงเหลือเพียง 11 สำนักโดยมีการยุบรวมสำนักบางสำนักที่มีความทับซ้อนกันของโครงสร้างการทำงานเข้าด้วยกัน อาทิ การยุบสำนักการตลาดเพื่อสังคมและการควมรวมสำนักด้านรายการและสำนักด้านการผลิตรายการเข้าด้วยกันเป็นสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการแทน เป็นต้น อันช่วยให้องค์การสามารถแบ่งแยกภารกิจงานและความรับผิดชอบที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ประกอบกับในปีพ.ศ.2552 นั้นองค์การได้ริเริ่มปรับปรุงโครงสร้างองค์การใหม่ให้มีลำดับสายการบังคับบัญชาที่สั้นลงและยืดหยุ่นมากขึ้นผ่านการส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจการบริหารแก่ด้านการเงิน การงบประมาณ การบัญชีและการพัสดุ เพื่อเป็นแรงหนุนให้การบริหารงานขององค์การมีความรวดเร็วและคล่องตัวยิ่งขึ้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2553) โดยโครงสร้างองค์การข้างต้นนั้นยังได้นำมาใช้ในองค์การในหลายปีด้วยกัน ก่อนที่จะมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในปีพ.ศ.2556 เพื่อเพิ่มสำนักขึ้นอีก 2 สำนักให้สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์การกล่าวคือ มีการเพิ่มสำนักกฎหมายและสำนักพัฒนาทุนทางสังคมขึ้น ดังภาพแสดงโครงสร้างองค์การของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปีพ.ศ.2552-2556 ต่อไปนี้



### ช่วงที่ 3 การเพิ่มการบูรณาการและควรรวมบางสำนักเข้าด้วยกันในปีพ.ศ.2557-2560

แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์การในช่วงเวลาที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ปัญหาขาดบูรณาการเชื่อมประสานกันในแต่ละสำนักยังคงเป็นอุปสรรคในบริหารและดำเนินงานขององค์การอยู่มาก อีกทั้ง ยังปรากฏชัดเมื่อสื่อต่างๆ ที่องค์การผลิตขึ้นออกสู่ช่องทางต่างๆ ขององค์การนั้นมีความทับซ้อนกันอยู่บ่อยครั้งและส่งผลกระทบต่อให้เกิดความสับสนเปลืองในด้านงบประมาณและทรัพยากรอันมีจำกัดขององค์การในการผลิตงานลักษณะเดียวกันในหลายครั้งด้วย ฉะนั้นแล้ว สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจึงมีความพยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการสร้างการบูรณาการระหว่างแต่ละสำนักขึ้น รวมทั้งลดสายการบังคับบัญชาพร้อมกันกับให้อิสระและกระจายอำนาจแก่กระบวนการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำให้มากขึ้นผ่านการปรับเปลี่ยนวิธิดำเนินงานจากเดิมที่เป็นลักษณะระบบสายพานการผลิต (Assembly Line) ที่มุ่งดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเป็นหลัก โดยไม่มีการทำงานแบบร่วมมือหรือข้ามกลุ่มงานระหว่างกันให้กลายเป็นการทำงานในลักษณะการเวิร์คช็อป (Workshop) แทน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และเข้าใจบทบาทความสำคัญของแต่ละตำแหน่งงาน พร้อมทั้งสามารถบูรณาการความรู้ความสามารถที่หลากหลายผ่านการสรรสร้างผลงานร่วมกัน (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2559) นอกเหนือจากนี้ ยังมีการสนับสนุนการทำงานแบบบูรณาการระหว่างแต่ละสำนักมากขึ้น เพื่อหนุนเสริมให้โครงสร้างองค์การนั้นมีลักษณะที่ยืดหยุ่นและมีลำดับชั้นบังคับบัญชาที่แบนราบมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้ลดความทับซ้อนของงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายขององค์การลงด้วย

“ทีมยุทธศาสตร์กลางเป็นคนบริหารจัดการ Content ทุกคน หัวของทุกสำนักมานั่งอยู่ในนี้ แล้วเวลาจะทำโจทย์อะไรจะต้องถูกคิดร่วมกันแล้วออกแบบว่าอันนี้เหมาะจะไปออก Platform ไหนเหมาะจะนำเสนอใน Format ไหน นี่ก็เป็นตัวอย่างอย่างง่ายที่เราเริ่มทำแล้วเพื่อทำให้ทุกอย่างมันลด Cost ของการผลิต ของกำลังคนของอะไรได้หมด Cost มันลดลงได้เยอะ แต่นั่นหมายความว่าเราต้องพัฒนาศักยภาพคนของเราให้เป็น Multifunction ตอนนี้มีแผนเราเรียกว่าเป็นแผน Digital Transformation ก็คือพนักงานทุกคนจะต้องถูกจะต้องค่อยๆ Transform ตนเองจะต้อง Digitalize มากขึ้นเรื่อยๆ รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กรซึ่งค่อยๆ เริ่มประกาศใช้และปรับเปลี่ยนทีละสำนัก บางสำนักก็ถูกเกลี้ยคนออกมา อย่างที่บอกลดความเป็นแท่งลงเกือบหมด ตอนนี้อยู่มีลักษณะงานตัดขวางทั้งนั้นเลย”

(ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2560)



อีกทั้ง ในปัจจุบันกิจการสื่อโทรทัศน์ยังอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันที่ดุเดือดมากขึ้น และการเข้าสู่ยุคทีวีดิจิทัลทำให้ประชาชนมีทางเลือกและช่องทางการรับรู้ข่าวสารที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ฉะนั้นแล้ว การปรับตัวขององค์การให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในฐานะสื่อสาธารณะที่ต้องเข้าถึงประชาชนในทุกกลุ่มอย่างทั่วถึงนั้นมีอาจหลีกเลี่ยงหรือละเลยแรงกระเพื่อมดังกล่าวได้ ทั้งนี้จึงทำให้องค์การได้ริเริ่มปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ด้วยการเพิ่มศูนย์พัฒนาสื่อใหม่ขึ้น เพื่อสนองตอบต่อภารกิจและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ รวมทั้งในปัจจุบันองค์การยังได้ดำเนินการวางแผนทางในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ด้วยการใช้เนื้อหาเป็นตัวหลักด้านการบริหารงานหรือการหลอมหลวมสำนักต่างๆเพื่อทำการสร้างสรรค์เนื้อหาที่น่าสนใจในแต่ละช่องทางร่วมกันในแต่ละสำนักก่อนออกสู่สาธารณะด้วย



“สิ่งใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น ปรับโครงสร้างเนื้อหาในรูปแบบ *Content Based Structure* ซึ่งจะใช้น้ำหนักเนื้อหาเป็นแรงผลักดันในการบริหารงาน โดยมีส่วนสร้างสรรค์กลางที่เรียกกันภายในว่า *ครัวกลาง* หมายถึงทุกสำนักและสื่อภายใต้ไทยพีบีเอสจะหลอมรวมในการผลิตเนื้อหาที่ลึกและมีทิศทางที่ชัดเจนแตกต่าง”

(ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, บทสัมภาษณ์ไว้ในโอกาสครบรอบ 10 ปี  
ไทยพีบีเอส ขับเคลื่อนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง, 15 มกราคม 2561)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



#### 4.1.3.3 มิติด้านนโยบายการบริหารงาน

เมื่อย้อนกลับไปในวันแรกของการเริ่มออกอากาศขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในนามของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้น องค์การได้ทำการออกอากาศรายการพิเศษที่มีชื่อว่า นับหนึ่งโทรทัศน์สาธารณะไทย TPBS โดยมีคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวเข้าร่วมทำการอธิบายและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับที่มาที่ไปของสถานีวิทยุโทรทัศน์สาธารณะแห่งใหม่ รวมถึงนโยบายทิศทางการดำเนินงานต่อสาธารณชนด้วย ซึ่งหลังจากรายการพิเศษจบลง ทางสถานีได้ทำการถ่ายทอดสารคดีเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์อย่างต่อเนื่อง โดยได้ส่งสัญญาณออกอากาศจากอาคารที่ทำการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (สถานีโทรทัศน์ช่อง 11) ตั้งแต่วันที่ 15 มกราคม - 31 มกราคม พ.ศ. 2551 เป็นเวลาทั้งสิ้น 16 วัน

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในมิติด้านนโยบายของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสตั้งแต่พ.ศ. 2551-2560 นั้นจะพบว่า นโยบายของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ถูกกำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการนโยบายขององค์การ ซึ่งได้ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและวิเคราะห์พร้อมทั้งประเมินสถานการณ์และผลการดำเนินงานขององค์การประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเช่นเดียวกันกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวีข้างต้น แต่เนื่องจากคณะกรรมการนโยบายขององค์การนั้นมีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนจึงทำให้นโยบายการบริหารงานในแต่ละช่วงปีของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจึงมีการปรับเปลี่ยนปรากฏให้เห็นอยู่บ่อยครั้ง ทั้งนี้ สามารถจำแนกนโยบายตามการเพิ่มขึ้นของนโยบายในแต่ละช่วงปีออกเป็น 3 ช่วงด้วยกัน ดังนี้

ช่วงที่ 1 นโยบายพื้นฐานตั้งแต่ปีพ.ศ.2551-2560

ช่วงที่ 2 นโยบายที่เพิ่มขึ้นในปีพ.ศ.2557-2560

ช่วงที่ 3 นโยบายที่เพิ่มขึ้นในปีพ.ศ.2558-2560

#### ช่วงที่ 1 นโยบายพื้นฐานตั้งแต่ปีพ.ศ.2551-2560

ตั้งแต่มีการก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ.2551 จนถึงปัจจุบัน สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้มีการวางนโยบายอันเป็นกรอบของการดำเนินงานพื้นฐานในด้านต่างๆครอบคลุมในทุกมิติที่มีความจำเป็น เพื่อให้องค์การสามารถขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ พร้อมทั้งสอดคล้องกับเจตนารมณ์และข้อกำหนดที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 โดยนโยบายพื้นฐานที่ใช้กำหนดการดำเนินงานในด้านต่างๆ มีดังต่อไปนี้คือ นโยบาย

ด้านการบริหาร นโยบายด้านรายการ นโยบายด้านการวัดผลสัมฤทธิ์ นโยบายด้านสัดส่วนรายการ นโยบายด้านการออกอากาศ นโยบายด้านผู้ผลิตอิสระ นโยบายด้านแหล่งผลิตรายการ นโยบายด้านประเภทกลุ่มรายการ นโยบายด้านการพัฒนาเครือข่าย

### ช่วงที่ 2 นโยบายที่เพิ่มขึ้นในปีพ.ศ.2557-2560

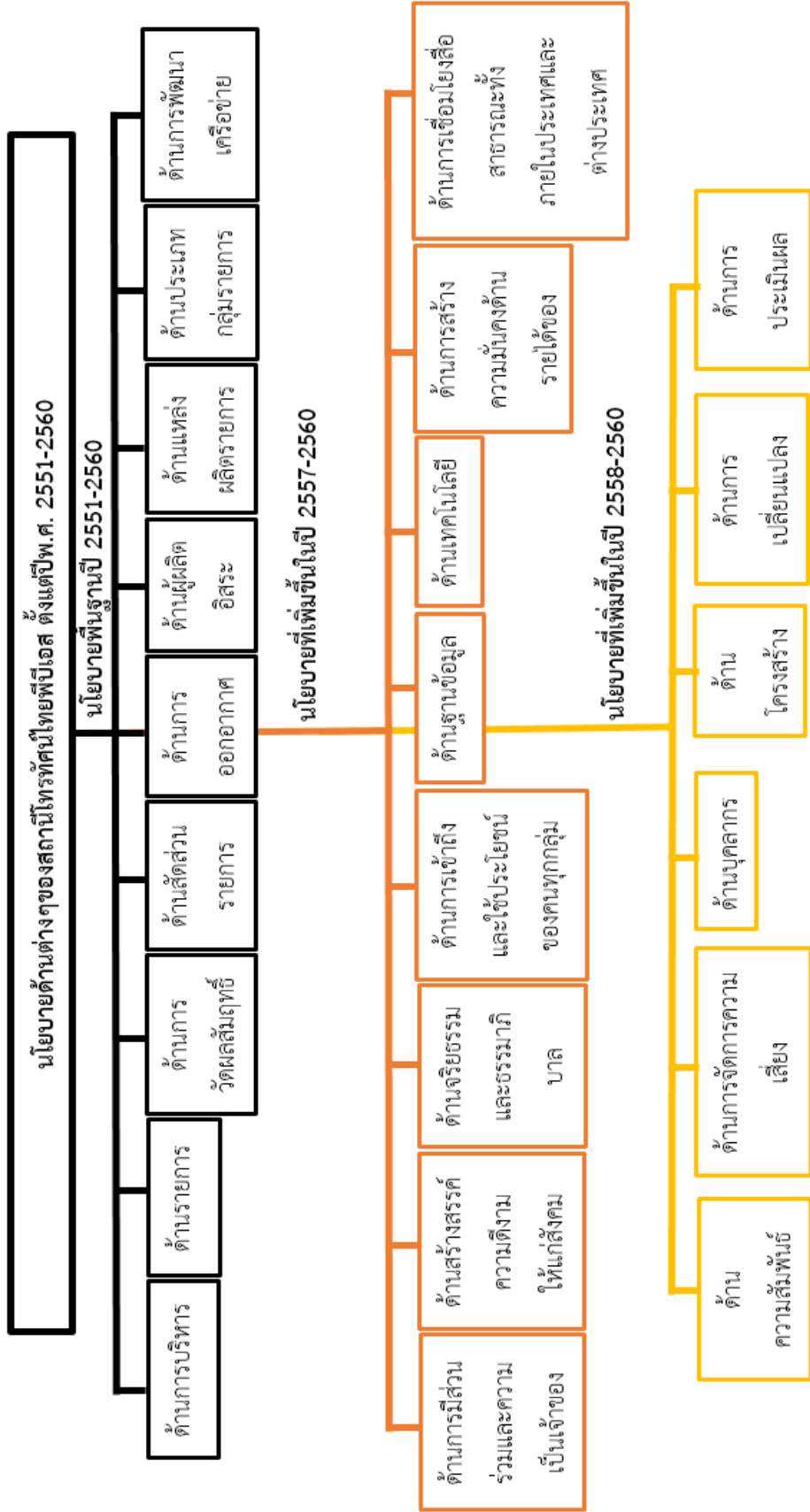
ภายหลังจากในปีพ.ศ. 2551-2556 องค์กรได้ขยายการดำเนินงานตามภารกิจอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติของพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 ผนวกกับภารกิจขององค์กรที่มากขึ้น ทำให้องค์การต้องจัดทำนโยบายในมิติต่างๆ ให้มีความหลากหลายมากขึ้นกว่าเดิม อาทิ นโยบายด้านการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของ นโยบายด้านการเข้าถึงสื่อสาธารณะและใช้ประโยชน์ของคนทุกกลุ่ม นโยบายเชื่อมโยงสื่อสาธารณะทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ นโยบายด้านสร้างสรรค์ความดีงามให้แก่สังคม นโยบายด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล นโยบายด้านเทคโนโลยี นโยบายการสร้างความมั่นคงยั่งยืนขององค์กร และนโยบายด้านฐานข้อมูล ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า นโยบายที่เพิ่มขึ้นในช่วงปีพ.ศ. 2557-2560 นี้เป็นการออกแบบนโยบายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในมิติต่างๆ ของนโยบายในช่วงแรกหรืออีกนัยหนึ่งคือ เป็นการเสริมแรงให้นโยบายพื้นฐานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ช่วงที่ 3 นโยบายที่เพิ่มขึ้นในปีพ.ศ.2558-2560

ส่วนในช่วงที่ 3 เป็นช่วงที่องค์กรกำหนดนโยบายใหม่ๆ เข้ามามากขึ้น โดยมีความมุ่งหวังให้นโยบายเหล่านี้สามารถเข้ามาแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาและเตรียมความพร้อมองค์การให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนไป อาทิ การเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อ พฤติกรรมการบริโภคสื่อของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การแข่งขันที่ดุเดือดของสื่อใหม่และการเกิดขึ้นของสื่อทีวีดิจิทัล เป็นต้น อันเป็นผลให้เกิดนโยบายด้านต่างๆ ต้องมีความเกี่ยวข้องกับภัยคุกคามข้างต้น พร้อมทั้งสามารถสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ด้วย อาทิ นโยบายด้านบุคลากร นโยบายโครงสร้าง นโยบายการเปลี่ยนแปลง นโยบายความสัมพันธ์ นโยบายฐานข้อมูล นโยบายการประเมินผลและนโยบายการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่มีอยู่เดิมนั้นให้ดีขึ้น

ทั้งนี้ สามารถพิจารณาได้จากแผนภาพแสดงพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงของนโยบายในแต่ละช่วงของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2551-2560 ได้ดังนี้

ภาพที่ 29 แสดงนโยบายของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2551-2560



ที่มา : รวบรวมจากรายงานผลปฏิบัติงานประจำปีองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551-2560

#### 4.1.3.4 มิติด้านกลยุทธ์ในการบริหารงาน

สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสตั้งแต่เริ่มก่อตั้งขึ้นนั้นได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินงานมาตลอดและมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอตามวาระการบริหารงานของคณะกรรมการบริหาร ดังจะเห็นได้ว่าในวาระ 4 ปีของการดำรงตำแหน่งของคณะผู้บริหารนั้นจะมีการแถลงยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารนั้นยังคงสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การรวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเสมอ โดยในช่วงก่อตั้ง สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้กำหนดยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายการดำเนินงานในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2551-2555) ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้นำด้านรายการข่าว รายการสาระประโยชน์และรายการสาระบันเทิงที่มีคุณค่า สร้างประโยชน์และความพึงพอใจในกลุ่มเป้าหมายและประชาชน
- 2) มีเครือข่ายบริการเชื่อมโยงช่องทางการสื่อสารทุกแขนง ครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ
- 3) เป็นกลไกสื่อเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและประชาชน สังคมประชาธิปไตย
- 4) มีเครือข่ายทางสังคมที่เข้มแข็งเข้าร่วมผูกพันเป็นเจ้าขององค์การ ส.ส.ท.
- 5) เป็นสถาบันทางสังคมที่มั่นคงและได้รับความเชื่อถือจากประชาชนทุกวงการทั้งในและต่างประเทศ
- 6) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และธรรมาภิบาล (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพ สธารณะแห่งประเทศไทย, 2552)

ทั้งนี้ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว 5 ปีข้างต้น โดยครอบคลุม 6 มิติด้วยกันคือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูความเป็นผู้นำโทรทัศน์ ยุทธศาสตร์การพัฒนาสื่อเทคโนโลยี และโครงข่าย ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างสังคมประชาธิปไตย ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมทางสังคม ยุทธศาสตร์การเป็นสถาบันสื่อสาธารณะที่มั่นคงและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ ซึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์ล้วนแต่มีโครงการและแผนงานรองรับที่ชัดเจน ดังตารางแสดงยุทธศาสตร์การดำเนินงาน โครงการและแผนรองรับการดำเนินงานในปีพ.ศ.2552 ต่อไปนี้

ตารางที่ 13 แสดงยุทธศาสตร์ โครงการและแผนงานรองรับของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส พ.ศ.

2552

ยุทธศาสตร์	โครงการและแผนงานรองรับ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำ โทรทัศน์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนการผลิตข่าวและรายการข่าวที่มีคุณภาพแตกต่างและโดดเด่นจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ</li> <li>2. แผนพัฒนาคุณภาพรายการที่แตกต่างและโดดเด่นตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ชม</li> <li>3. แผนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ</li> <li>4. แผนกลไกควบคุมคุณภาพรายการ</li> <li>5. โครงการพัฒนาข่าวเชิงสืบสวนสอบสวนกรณีทุจริตและความไม่เป็นธรรม</li> <li>6. โครงการพัฒนาข่าวเชิงรุกนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านบวกในสังคม</li> <li>7. โครงการร่วมจัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการระหว่างองค์กรเครือข่าย</li> <li>8. โครงการเพื่อพัฒนารายการหรือร่วมผลิต</li> </ol>
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและ โครงข่ายบริการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการพัฒนาเว็บไซต์ทีวีไทยและเว็บไซต์ย่อยอื่นๆ</li> <li>2. โครงการให้บริการข่าว SMS, MMS</li> <li>3. แผนงานสถานีวิทยุอินเทอร์เน็ต และคลื่นความถี่</li> <li>4. แผนงานศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาบริการโครงข่ายโทรทัศน์ระบบดิจิทัลภาคพื้นดิน (Digital Terrestrial Network Providers)</li> </ol>
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการเรียนรู้และสร้าง สังคมประชาธิปไตย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนงานพัฒนาเครือข่ายสื่อภาคพลเมือง</li> <li>2. แผนพัฒนาเครือข่ายผู้ผลิตรายการอิสระ</li> <li>3. แผนงานส่งเสริมสื่อสาธารณะ</li> </ol>
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การมีส่วนร่วมทางสังคม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนงานรณรงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม</li> <li>2. แผนงานพัฒนาเครือข่ายประชาสังคมและการมีส่วนร่วม</li> <li>3. แผนงานสนับสนุนกิจการสภาผู้ชมและผู้ฟังรายการ</li> </ol>
ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาความเป็นสถาบันสื่อ สาธารณะที่มั่นคง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการก่อตั้งสำนักงานใหญ่ ส.ส.ท.</li> <li>2. แผนงานพัฒนาเครือข่ายประชาสังคมและการมีส่วนร่วม</li> <li>3. แผนการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร</li> <li>4. แผนงานจัดตั้งสถาบันวิชาการสื่อสาธารณะ</li> </ol>
ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการหารายได้จากค่าธรรมเนียมทรัพย์สินทางปัญญาและการบริหาร</li> <li>2. โครงการจัดทำระบบสมรรถนะ</li> <li>3. โครงการจัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>4. แผนงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>5. แผนงานพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร</li> </ol>

ที่มา: องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2552

ต่อมาในปีพ.ศ.2555 อันเป็นปีที่มีการเปลี่ยนผ่านของคณะกรรมการบริหารจึงทำให้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ดำเนินงานใหม่ขึ้นผ่านการให้ความสำคัญกับประเด็นหลัก 3 ประเด็นใหญ่คือ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบต่อสังคม ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด และยุทธศาสตร์การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีแผนงานหลักคือ แผนการจัดทำรายการ แผนพัฒนาองค์กร แผนพัฒนาบุคลากรและแผนการเงินขึ้น ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 14 แสดงยุทธศาสตร์ โครงการและแผนงานรองรับของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสปีพ.ศ.**

**2555**

ยุทธศาสตร์	โครงการและแผนงานรองรับ
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อสังคม	1. แผนการจัดทำรายการ 2. แผนพัฒนาองค์กร 3. แผนพัฒนาบุคลากร 4. แผนการเงิน
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> การเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน	

**ที่มา:** องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2555

ทั้งนี้ จากยุทธศาสตร์ข้างต้นได้ถูกถอดออกมาเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถทำให้พนักงานในองค์กรสามารถจดจำและนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้นผ่านการวางยุทธศาสตร์การดำเนินงานใหม่ภายใต้ชื่อเรียกสั้นๆคือ 5P1R อันครอบคลุมทุกมิติการบริหารขององค์กร อาทิ ด้านพันธกิจ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการจัดการงบประมาณรายได้ เป็นต้น อีกทั้งยังเพิ่มเติมในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร อาทิ การเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อและการบริโภคสื่อของประชาชนในปัจจุบันเพิ่มเติมเข้าไปด้วย ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 15 แสดงยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ตั้งแต่พ.ศ. 2556-2558 ภายใต้ชื่อ 5P1R

ยุทธศาสตร์	รายละเอียด
ยุทธศาสตร์ที่ 1 P-Place (Happy Workplace)	- มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งในด้านกายภาพ ระเบียบปฏิบัติ และกระบวนการทำงาน ตลอดจนการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรที่เอื้อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างขวัญและกำลังใจ พนักงานให้มีความเชื่อมั่น รัก และศรัทธาในองค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 P-People (ทรัพยากรมนุษย์)	- มุ่งเน้นการสร้างเสริมขีดความสามารถ ปรับทัศนคติของพนักงาน ระบบบริหารงานบุคคลและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสื่อสารธรรมาภิบาลด้วยการยกระดับมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรทั้งระบบ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 P-Programmes (รายการ เนื้อหา)	- มุ่งเน้นการยกระดับมาตรฐานคุณภาพการผลิตข่าวและรายการให้มีทิศทางและมาตรฐานงานเนื้อหาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ จริยธรรมวิชาชีพ และนโยบายของไทยพีบีเอส
ยุทธศาสตร์ที่ 4 P-Platforms (ช่องทางสื่อ)	- มุ่งปฏิรูประบบช่องทางสื่อสารทุกช่องทางทั้งโทรทัศน์ วิทยุ โดยเฉพาะช่องทางออนไลน์และนิวมีเดียให้สะดวกในการนำเนื้อหาข่าวสารไปเผยแพร่และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและมีส่วนร่วมพัฒนาและเผยแพร่ข่าวสาร
ยุทธศาสตร์ที่ 5 P-Participation (การมีส่วนร่วม)	- มุ่งขยายแนวร่วมและยกระดับคุณภาพการมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคพลเมือง ทั้งในเรื่องของมาตรฐานงานสื่อสารมวลชนขยายฐานผู้ชมผู้ฟังและเพื่อการหาโอกาสใหม่ๆ ในการระดมทุนที่เป็นตัวเงินและระดมทุนทางสังคม
ยุทธศาสตร์ที่ 6 R-Revenues/Incomes (รายได้)	- มุ่งเน้นการหารายได้จากผลผลิตของ ส.ส.ท.เพิ่มเติมจากรายได้ที่ได้รับการสนับสนุนจากภาษีตามกฎหมายว่าด้วยสุราและกฎหมายว่าด้วยยาสูบ โดยเน้นรายได้ในรูปแบบเงินให้มากขึ้น

ที่มา: องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2556

ซึ่งต่อมาในปีพ.ศ. 2559 สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ทำการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายใหม่ โดยมุ่งหวังในการขยายฐานกลุ่มผู้ชมหรือผู้ใช้บริการให้มากขึ้นและการมุ่งเน้นด้านการเปลี่ยนแปลงสังคม จึงได้จัดจำแนกยุทธศาสตร์องค์กรออกเป็น 2 ชุดด้วยกันคือ ชุดที่ 1 ยุทธศาสตร์หลัก (Core Strategies) และชุดที่ 2 คือ ยุทธศาสตร์สนับสนุน (Supportive Strategy) โดยยุทธศาสตร์หลัก (Core Strategies) ประกอบด้วย

### 1. ยุทธศาสตร์ข่าว

- พัฒนาเนื้อหาข่าวให้มีศูนย์กลางอยู่ที่ผลประโยชน์และความสนใจของสาธารณะ (Public Oriented Content)
- จัดกองบรรณาธิการหลอมรวมสื่อ (Convergent Newsroom)
- ผลิตเนื้อหาให้สามารถเผยแพร่ในรูปแบบดิจิทัล

### 2. ยุทธศาสตร์รายการ

- นำเสนอรายการแบบไร้รอยต่อเชื่อมโยงเนื้อหาให้รับชมได้อย่างต่อเนื่อง
- ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ชมแต่ละกลุ่ม
- สร้างกลไกให้ผู้ชมและผู้ให้บริการสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับเนื้อหารายการ
- ผลิตเนื้อหาที่เผยแพร่ในรูปแบบดิจิทัล

### 3. ยุทธศาสตร์เนื้อหาดิจิทัล

- จัดทำเนื้อหาข่าวและรายการให้กับสื่อดิจิทัลและเผยแพร่ทุกช่องทาง
- ผลิตงานวิชาการด้านสื่อสาธารณะในรูปแบบดิจิทัล
- ใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นช่องทางรณรงค์ทางสังคมโดยสอดคล้องประสานกับข่าวรายการและกิจกรรมของภาคีเครือข่าย

### 4. ยุทธศาสตร์พัฒนาสถาบันสื่อสาธารณะ

- พัฒนาองค์ความรู้สื่อสาธารณะ
- เผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ
- พัฒนาศักยภาพของบุคลากร

### 5. ยุทธศาสตร์เครือข่ายและการขับเคลื่อนทางสังคม

- สร้างเครือข่ายและภาคียุทธศาสตร์
- ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change Campaign)
- สร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพย์สินทางปัญญา

พร้อมกันนี้ยังมีการกำหนดยุทธศาสตร์สนับสนุน (Supportive Strategy) ในการทำหน้าที่  
 เอื้ออำนวยการดำเนินงานของยุทธศาสตร์หลักข้างต้น โดยประกอบด้วยกลยุทธ์ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

### 1. กลยุทธ์ด้านดิจิทัล

- พัฒนาการผลิตและเผยแพร่เนื้อหาสำหรับสื่อดิจิทัล ช่องทางเผยแพร่เนื้อหา กระบวนการทำงาน แผนกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด แผนการสื่อสาร ภาพลักษณ์องค์กรและแผนการสร้างมูลค่าเพิ่ม

### 2. กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี

- พัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนการผลิตและออกอากาศทีวีดิจิทัล ที่วีระบบอื่นของไทยพีบีเอสและระบบกระจายเสียง เทคโนโลยีโครงข่ายทีวีดิจิทัลและสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ

### 3. กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการและการเงิน

- พัฒนาการบริหารและการเงินให้มีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและมีธรรมาภิบาล

### 4. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

- พัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายและค่านิยม SPIRIT of Thai PBS เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

### 5. กลยุทธ์ด้านการสื่อสาร

- ดำเนินการเชิงรุกในการทำความเข้าใจคุณค่าและบทบาทสื่อสารสาธารณะกับประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงขยายฐานกลุ่มผู้ชมทุกกลุ่มด้วย

อันมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานในปีพ.ศ.2559 เป็นไปตามภาพต่อไปนี้

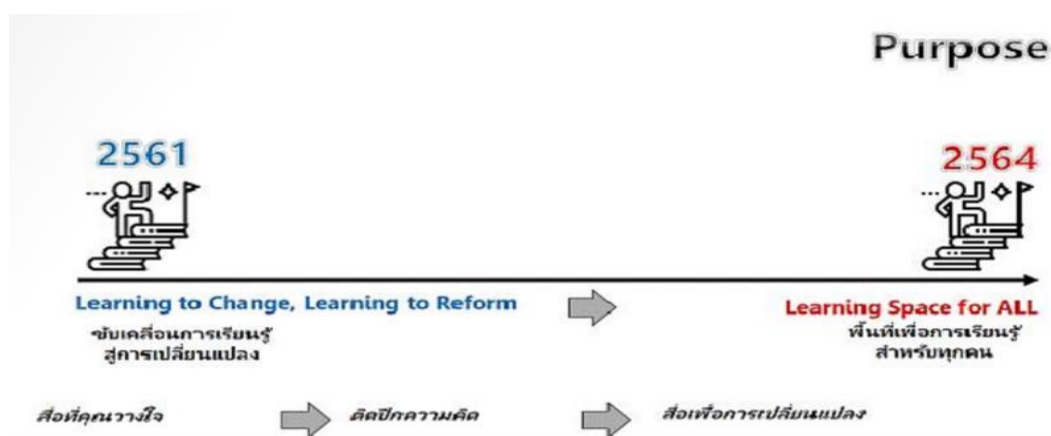
ภาพที่ 30 แสดงแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปีพ.ศ.2559



ที่มา: องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2559

ในปัจจุบันคณะกรรมการบริหารชุดใหม่ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้กำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวระหว่างปีพ.ศ.2561-2564 ขึ้น เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอีก 4 ปีข้างหน้า โดยมีความมุ่งหมายในการขยับบทบาทจากการเป็นสื่อที่คุ้มไว้วางใจและการเป็นสื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างที่เคยปฏิบัติมาให้กลายเป็นสื่อเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการเพิ่มพื้นที่การเรียนรู้สำหรับทุกคนให้มากขึ้น ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 31 แสดงเป้าประสงค์ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปีพ.ศ. 2561-2564



ที่มา: องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2560

จากเป้าประสงค์ดังกล่าวได้ทำให้องค์กรมีการวางแผนยุทธศาสตร์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานข้างต้น โดยคณะกรรมการบริหารชุดใหม่ได้สร้างยุทธศาสตร์ใหม่อันมีชื่อว่า ความแตกต่างบนความยั่งยืน ขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอกที่มากกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อาทิ การล่มสลายของสื่อ (Media Disruption) การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมหรือเศรษฐกิจ (Social / Economic Change) รวมถึงสถานการณ์ภายในองค์กร กล่าวคือ การเข้าสู่ปีที่ 10 ของการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ซึ่งจะต้องมีการทบทวน เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานเดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมกับเป้าประสงค์ขององค์กรที่มีการประกาศความมุ่งมั่นในการเป็นสื่อขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งย่อมส่งผลให้ในมิติด้านนโยบายต่างๆขององค์กรถูกถ่ายทอดออกมาเป็นยุทธศาสตร์ความแตกต่างบนความยั่งยืน อันมีแผนรองรับยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น 3 แผนด้วยกันคือ แผนด้าน Content Platform and Service Plan แผนด้าน Partnership Plan และแผนด้าน Human and Organization Capital Plan (องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2560b) ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 32 แสดงแผนยุทธศาสตร์องค์กรของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปีพ.ศ.2561



ที่มา: องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2560

สอดคล้องกันกับที่ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปัจจุบันที่มีการประกาศแนวทางการกลยุทธ์ใหม่ภายใต้ชื่อ ความแตกต่างบนความยั่งยืน อันเนื่องมาจากการสร้างเนื้อหาข่าวสารและรายการต่างๆที่แตกต่างจากสื่อทั่วไป ทั้งสื่อภาคเอกชนและสื่อของภาครัฐโดยให้ความสำคัญกับประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก (Public Interest) รวมถึงมุ่งเน้นในการสร้างค่านิยมและเสนอประเด็นทางสังคมที่แตกต่างพร้อมกับให้แง่คิดที่หลากหลายแก่สังคมมากขึ้น เป็นต้น

ทั้งนี้ นอกจากความแตกต่างที่กล่าวถึงในยุทธศาสตร์จะเป็นการนำเสนอประเด็นที่อยู่ในความสนใจของประชาชนพร้อมกับมุมมองและการต่อยอดประเด็นทางสังคมอย่างแตกต่างหลากหลายแล้ว แต่ผู้บริหารองค์กรนั้นยังมุ่งหวังให้ความแตกต่างมีนัยยะที่มากกว่านั้นคือ การนำเข้าความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นแก่เนื้อหาข่าวสารและรายการขององค์กร อีกทั้งยังมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญต่อกลุ่มเป้าหมายกล่าวคือ กลุ่มบุคคลในสังคมที่เปราะบางและอ่อนไหวหรือไม่ได้รับความสนใจจากพื้นที่สื่อหลักในสังคมหรือสื่อเชิงพาณิชย์เท่าที่ควร อาทิ กลุ่มเด็กหรือเยาวชน กลุ่มคนชายขอบ เป็นต้น รวมถึงองค์กรยังส่งเสริมความแตกต่างในมิติด้านเนื้อหาผ่านการให้ความสำคัญกับข้อมูลเป็นอย่างมากด้วยการกำหนดให้ข้อมูลที่องค์กรนำเสนอในทุกช่องทางนั้นจะต้องอยู่บนพื้นฐานของงานวิจัย งานวิชาการและข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นหลักด้วย นอกจากนี้ยังทำการสนับสนุนให้สาธารณะสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้โดยง่ายและสะดวกผ่านรูปแบบสื่อที่หลากหลาย (Multiplatform) ที่ได้มีรูปแบบมากขึ้น

พร้อมกันนี้ ผู้บริหารยังได้มีเสนอตัวแบบที่มีชื่อว่า Endorsement and Empowerment Model ขึ้น เพื่อทำการพัฒนาเนื้อหาสาระขององค์กร โดย Endorse Model จะทำหน้าที่หลักในการพิจารณาเลือกกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเครือข่ายและพันธมิตรในการขับเคลื่อนค่านิยมใหญ่ในสังคม

ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำโครงการแสงจากพ่อสู่ความยั่งยืน เพื่อศึกษาและส่งเสริมค่านิยมเรื่องของ ศาสตร์พระราชาและเรื่องความพอเพียง เป็นต้น รวมถึง Empowerment Model อันเป็นรูปแบบ ของการสร้างการทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทางของสังคมผ่านพันธมิตรและเครือข่ายขององค์กร ในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างเป็นรูปธรรมผ่านช่องทางการสื่อสารขององค์กร ที่หลากหลายทั้งในรูปแบบ On-Air , Online และ On-Ground เป็นต้น

ในขณะที่ความยั่งยืนก็เป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง โดยทั้งนี้จึงได้มีการจำแนกความยั่งยืนของ องค์กรออกเป็น 2 ด้านคือ 1) การผลักดันประเด็นทางสังคมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนผ่าน การเกาะติดเรื่องราวต่างๆโดยไม่ปล่อยผ่านหรือมุ่งเพียงกระแสความสนใจอย่างฉาบฉวยเท่านั้น 2) ความยั่งยืนในเชิงกระบวนการทำงานโดยการสร้างและตระหนักถึงการพึ่งพาตนเองเพื่อให้องค์กรมี ความยั่งยืนมากที่สุด อาทิ การจัดทำแผนการความเสี่ยง แผนการลดใช้งบประมาณ แผนพัฒนา บุคลากรในองค์กรเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง Multifunction แผนความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆในการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของร่วมกัน เป็นต้น (สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2560)

#### 4.1.3.5 มิติด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 4.1.3.5.1 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ถึงแม้ว่าองค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยหรือสถานีโทรทัศน์ ไทยพีบีเอสจะเป็นองค์กรที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ แต่มีทิศทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กลับเป็น มิติที่ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นอย่างมากตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กรในปีพ.ศ.2551 ทั้งในเรื่องการหา ทางออกของปัญหาบุคลากรเดิมจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในประเด็นข้อถกเถียงเรื่องภาระผูกพันของ องค์กรหรือแม้แต่ปัญหาความไม่แน่นอนของสัญญาจ้างงานพนักงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสที่ แบ่งออกเป็น 2 ระยะด้วยกัน กล่าวคือ สัญญาจ้างงานชั่วคราวและสัญญาจ้างงานถาวรที่กำหนดขึ้นใน ช่วงแรกของการก่อตั้ง สืบเนื่องจากคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวมีความคิดเห็นว่าสถานีโทรทัศน์ ไทยพีบีเอสนั้นเป็นทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยจึงควรให้ความสำคัญต่อประเด็นการยึดมั่น ในเจตนารมณ์และทัศนคติที่สอดคล้องกับองค์กรผนวกกับความเข้าใจในความหมายของทีวี สาธารณะอย่างแท้จริงให้มากที่สุดอันเป็นสิ่งที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสต้องการในตัวบุคลากรที่จะ เข้ามาร่วมงานกับทางสถานีเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น จึงทำให้คณะผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ณ ตอนนั้นไม่ต้องการรับพนักงานทั้งหมดจากสถานีไอทีวี เหตุเพราะมีความกังวลถึงการยึดติด อยู่กับฐานอำนาจเดิมขององค์กรหรือรูปแบบการทำงานที่มีได้คำนึงถึงความเป็นสาธารณะเท่าที่ควร

อย่างไรก็ดี คณะกรรมการนโยบายชั่วคราวจึงได้มีข้อสรุปโดยให้ผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวี เดิมเข้าคัดเลือกพนักงานจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่มีความสามารถ มีความมุ่งมั่นและมีทัศนคติที่สอดคล้องกับสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมาร่วมทำงานในแบบสัญญาจ้าง โดยมีระยะเวลา 3 เดือน กล่าวคือ ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ – 30 เมษายน พ.ศ.2551 ทั้งนี้ เพื่อให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสสามารถปฏิบัติภารกิจที่เร่งด่วน กล่าวคือ การออกอากาศได้ตามที่กำหนดไว้ในตอนแรกคือ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2551 แต่ต่อมาภายหลังมีการเลื่อนการออกอากาศไปเป็นวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 แทน

“ผมก็บอกพนักงานกับบอร์ดใหม่ของ Thai PBS ไปว่า พนักงานกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่สู้ทำงานอดยากเพราะสู้งาน เพราะฉะนั้นพฤติกรรมการทำงานลักษณะนี้ รับเขาไว้แล้วจะดำรงอยู่ได้ มันมีอะไรตั้งเยอะตั้งแยะที่หาไม่ได้ง่ายๆสำหรับคนๆหนึ่ง แล้วคนๆนี้ผ่านวิกฤตผ่านอะไรมาแล้วรู้สึกความเป็นหนึ่งเป็นอันเดียว รู้สึกเป็นองค์กรที่รักใคร่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แล้วก็คุยกับผู้ใหญ่ว่า เมื่อเห็นภาพว่าจะออกมาเป็นเรื่อง หาทงออกให้ดี จ้ะผมช่วยคัดคนให้”

(ผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวี,  
สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

“เพราะนอกเหนือจากคนเก่าของ TITV ที่มีข่าวว่าแสดงความจำนงจะเข้าร่วมงานด้วยแล้ว ก็ยังมีคนข่าวทีวีที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ประจักษ์แจ้ง ที่จะต้องได้รับโอกาสที่เท่าเทียมและให้มีการแข่งขันกันอย่างเท่าเทียม และเปิดเผยเช่นเดียวกัน”

(อดีตผู้ถือหุ้นของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, ความตอนหนึ่งในหนังสือ ผิดจาก  
นี้ไม่ใช่เรา, หน้า 234)

ซึ่งในระยะที่ 1 ของการคัดเลือกพนักงานนั้น องค์การมีเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานในระยะแรกจากกลุ่มผู้มีประสบการณ์ด้านการทำงานทีวีเป็นหลัก เพื่อรองรับการออกอากาศผังรายการข่าวที่จะเริ่มทดลองออกอากาศจริงในวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2551 ที่มีการกำหนดให้ออกอากาศทุกช่วงเวลารวมวันละ 7-8 ชั่วโมง ซึ่งทำให้คณะกรรมการนโยบายชั่วคราวต้องพิจารณากลุ่มพนักงานจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่แจ้งความจำนงในการเข้าร่วมกิจการกับองค์การต่อเป็นหลักก่อน เนื่องจากมีพร้อมในด้านความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์สูงอันสามารถขับเคลื่อนองค์การในช่วงแรกได้อย่างราบรื่น โดยได้มีการคัดเลือกพนักงานจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวี รวมทั้งสิ้น 760 คน

ซึ่งจำแนกออกเป็นพนักงานฝ่ายข่าวจำนวน 274 คนจากจำนวนพนักงานฝ่ายข่าวเดิม 399 คน และเป็นกลุ่มพนักงานด้านการผลิตรายการข่าว อาทิ บรรณาธิการข่าวประจำวัน ผู้ช่วยบรรณาธิการข่าว โพรดิวเซอร์ รีไรเตอร์ (Re-writer) ผู้สื่อข่าว ช่างภาพ ผู้ประกาศข่าว เป็นต้น นอกเหนือจากนี้จึงรับพนักงานจากหน่วยงานต่างๆของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเดิมร่วมด้วย ("ทีพีบีเอสรับฝ่ายข่าวทีมแรก อดีตพนักงานทีไอทีวี 274 คน ", 2551) ทั้งนี้ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในช่วงแรกนั้นยังคงขาดแคลนพนักงานในหลายตำแหน่งด้วยกัน อาทิ พนักงานระดับบรรณาธิการและผู้ดำเนินรายการที่ยังไม่ได้บุคลากรตามที่องค์การคาดหวังไว้ทำให้ต้องมีการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าโดยทำการทาบทามคนนอกเข้ามาร่วมงานในเบื้องต้นแทน ("ทาบทมนอกทีไอทีวีจัดทัพข่าว," 2551) อย่างไรก็ตาม การที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสทำการจ้างงานพนักงานจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีด้วยสัญญาจ้างงานระยะสั้นเพียง 3 เดือนนั้นได้ส่อเค้าสัญญาณอันทำให้พนักงานเกิดความกังวลต่อความไม่มั่นคงในตำแหน่งงานและเริ่มมองหาที่ทำงานใหม่ที่มีความมั่นคงในตำแหน่งงานมากกว่า อาทิ สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 สถานีโทรทัศน์ช่อง 7 เป็นต้น จึงทำให้ในช่วงแรกนั้น สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสต้องประสบกับปัญหาติดขัดด้านบุคลากรเล็กน้อย("ไทยพีบีเอส" เร่งเสริมทีมข่าวเลือดใหม่ ", 2551 )

*“ช่วง 2 เดือนที่ผ่านมา มีบุคลากรฝ่ายข่าวของทีไอทีวีทยอยลาออกทั้งหมดประมาณ 20 คน กลุ่มที่ลาออกทั้งหมดประมาณ 7 คน คือ โต๊ะข่าวการเมือง สาเหตุมาจากสองปัจจัย คือ พนักงานได้ข้อเสนอที่ดีกว่า และไม่แน่ใจในสถานภาพการทำงานที่ไทยพีบีเอสว่าจะได้ทำงานต่อไปหรือไม่ภายหลังหมดสัญญาจ้างชั่วคราว 3 เดือนเพราะทุกคนต้องเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกจากบริษัทภายนอก”*

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, ความตอนหนึ่งในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ, ฉบับวันที่ 10 พฤศจิกายน 2551)

ซึ่งจากปัญหาข้างต้น ผู้บริหารได้เข้าแก้ไขปัญหาเบื้องต้นโดยการรับพนักงานชั่วคราวจากหลายสำนักสื่อหรือสถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆเข้ามาทดแทนพนักงานข่าวที่ลาออกไป อาทิ พนักงานข่าวจากสำนักข่าวเอเอสทีวี (ASTV) หรือจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพบว่าองค์การประสบกับปัญหาด้านบุคลากรอื่นๆอีก ยกตัวอย่างเช่น พนักงานจำนวนหนึ่งขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ประกาศข่าวหลักประจำสถานี อาทิ นายชัยรัตน์ ถมยา,นางสาวประวีณมัย ปายคล้อยและนายอรชุน รินทรวิฑูรย์ เป็นต้นที่มีลักษณะการทำงานแบบเหยียบเรือสองแคม กล่าวคือ นอกจากจะเป็นผู้ประกาศข่าวหลักให้กับสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสแล้ว ในขณะเดียวกันยังทำหน้าที่เป็นผู้



ประกาศหลักให้แก่สถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆด้วย จึงเป็นอีกปัญหาหนึ่งที่ต้องพิจารณาในการรักษาบุคลากรในองค์การมิให้ถูกถ่ายเทมันสมองไปสู่องค์กรอื่น ("ไทยพีบีเอส" เร่งเสริมทีมข่าวเลือดใหม่", 2551) นอกจากนี้ การรับพนักงานส่วนหนึ่งของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ รวมถึงรายการจากทางสถานีโทรทัศน์ส่วนมากยังคงเป็นรายการอันเป็นส่วนหนึ่งของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมยังส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์การในช่วงแรกเป็นอย่างมากจากการที่ยังคงติดภาพลักษณ์และกลิ่นอายของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม จนเป็นที่มาให้ผู้บริหารองค์การในขณะนั้นต้องพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เกิดขึ้นด้วยการทาบทามบุคลากรจากภายนอกที่ไม่ได้มีฐานรากเดิมจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเข้ามาเสริมภาพลักษณ์องค์การมากขึ้น อาทิ นายเสริมสุข กษิติประดิษฐ์<sup>25</sup> นายเถลิง สมทรัพย์<sup>26</sup> และนายอนุพงษ์ ไชยฤทธิ์<sup>27</sup> เข้ามาบริหารงานฝ่ายข่าวของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ("สงครามสื่อภาค 2 : ไทยพีบีเอส อย่างก้าวที่ท้าทาย", 2551)

ต่อมาเมื่อมีการเปิดรับพนักงานถาวรในระยะที่ 2 แล้วนั้นผู้บริหารจึงได้ทำการว่าจ้างบริษัทสรรหาพนักงานจากภายนอก (Head Hunter) ("กปส.จ่ายชดเชยพนักงานไอทีวี-ไม่รับเข้าที่พีบีเอส", 2551) โดยมีบุคลากรและผู้ให้ความสนใจจากภายนอกจำนวนมากกว่า 3,000 คนเข้าสมัครงานในองค์การ ทั้งนี้ องค์การได้ใช้บริษัทภายนอกในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานในกระบวนการแรกเพื่อสะท้อนถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์การว่าจะไม่มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ในการคัดเลือกพนักงานอย่างแน่นอน รวมทั้งการที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นสื่อสาธารณะแห่งแรกและเพิ่งเกิดขึ้นจริงในประเทศไทย ทำให้ในช่วงแรกพนักงานแต่ละคนต่างยังมีภูมิหลังที่แตกต่างกันจากวัฒนธรรมองค์การที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การเอกชนที่มีความมุ่งเน้นในเรื่องของผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลักมาก่อน ทำให้ภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารคือการสรรหาและคัดเลือกพนักงานผ่านการคัดเลือกพนักงานที่มีทัศนคติสอดคล้องกับสื่อสาธารณะและภารกิจขององค์การมากที่สุด ดังที่เห็นได้ชัดคือ ในช่วงที่มีการเปิดรับสมัครพนักงานข่าวขององค์การนั้นผู้บริหารจะทำการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานด้วยตนเอง เพื่อให้ได้พนักงานที่นอกจากจะมีความรู้ความสามารถและทักษะที่เชี่ยวชาญในการทำงานแล้วยังต้องมีทัศนคติที่ดีและเข้าใจถึงภารกิจของสื่อสาธารณะด้วย ซึ่งเมื่อได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการแล้ว คณะผู้บริหารจึงได้มีการเรียกประชุมพนักงานทั้งหมดเป็นครั้งแรกในวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2551 เพื่อชี้แจงนโยบายและทิศ

<sup>25</sup> อดีตผู้สื่อข่าวจากบางกอกโพสต์ (Bangkok Post) ซึ่งภายหลังได้ดำรงตำแหน่งเป็นบรรณาธิการข่าว สถาบันอิศรา

<sup>26</sup> อดีตผู้ผลิตรายการวิทยุบีบีซี (BBC) ภาคภาษาไทยและผู้เคลื่อนไหวในนามของเครือข่ายเพื่อนทีวีสาธารณะ

<sup>27</sup> อดีตผู้ผลิตรายการวิทยุบีบีซี (BBC) ภาคภาษาไทย และผู้เคลื่อนไหวในนามของเครือข่ายเพื่อนทีวีสาธารณะ

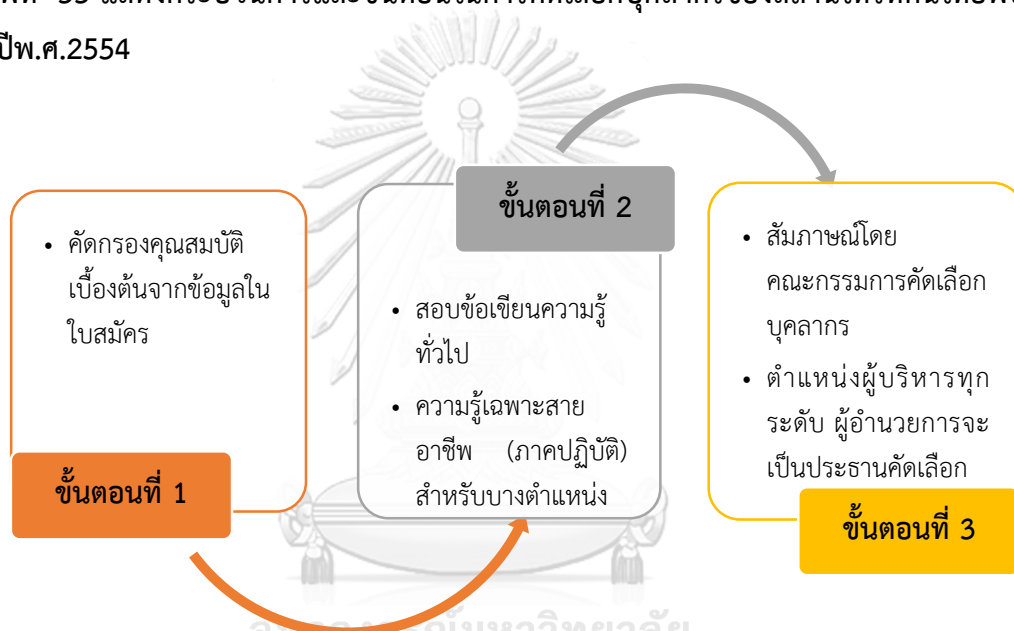
ทางการทำงานของสถานีแก่พนักงานในองค์กรก่อนมีการเซ็นสัญญาปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานรับทราบและสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์นโยบายและทิศทางขององค์กรมากที่สุด รวมทั้งการที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นที่วิสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยได้ทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปลูกฝังและสร้างบุคลากรให้มีดีเอ็นเอ (DNA) ของวิสาธารณะแก่พนักงานสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสให้มีทัศนคติและความเข้าใจในคำว่าวิสาธารณะอย่างถ่องแท้และเป็นไปในทิศทางเดียวกันให้บังเกิดขึ้นด้วย ("เปิดมุมมองผู้บริหารไทยพีบีเอส “เราแค่เป็นคนดูแลคน”," 2551) นอกจากนี้ยังเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้เริ่มทดลองออกอากาศจริงในช่วงวันที่ 1-14 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2551 โดยการนำเข้ารายการสารคดี รายการเด็กและภาพยนตร์ชุดคุณภาพจากต่างประเทศเข้ามาออกอากาศในเบื้องต้น อีกทั้งในช่วงระยะแรกนี้ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังมีบุคลากรจำนวนไม่มากนักทำให้สามารถนำเสนอข่าวได้เพียงแค่ 6 ชั่วโมงต่อวันเท่านั้นเพื่อให้พอเพียงต่อจำนวนบุคลากรภายใต้สัญญาชั่วคราวด้วย ("ทีพีบีเอส" จ้างบริษัทคัดเลือกเล็งคน ‘ทีไอทีวี’-เว็มนักข่าว,")

หลังจากที่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรเป็นไปอย่างเรียบร้อยแล้ว องค์กรก็สามารถเดินหน้าไปอีกขั้นหนึ่งด้วยการบรรจุพนักงานทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการเข้าแทนอัตราพนักงานชั่วคราวเดิมจำนวนกว่า 250 อัตรา ซึ่งทำให้ต่อมาในปีพ.ศ.2554 องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร รวมถึงกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้เป็นรูปธรรมและเป็นระบบมากขึ้น อาทิ การเริ่มวางทิศทางสรรหาและคัดเลือกบุคลากรผ่านการกำหนดหลักเกณฑ์ของบุคลากรที่องค์กรต้องการไว้ กล่าวคือ นอกจากจะต้องเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานแล้วยังมีการกำหนดคุณลักษณะเพิ่มเติมลงไปด้วยคือ การให้ความสำคัญในด้านจิตสาธารณะและรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและข้อบังคับจริยธรรมองค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีการคำนึงถึงความโปร่งใส เป็นธรรมและสามารถตรวจสอบได้ด้วย อย่างไรก็ตาม การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในระยะนี้นั้นยังพบปัญหาความไม่ชัดเจนของอัตรากำลังคนที่องค์กรต้องการและการกำหนดตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงองค์กรยังมีความล่าช้าในการบรรจุพนักงานประจำปรากฏอยู่ (องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2554)

โดยในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้น สิ่งหนึ่งที่องค์กรให้ความสนใจนอกเหนือไปจากการสรรหาและคัดเลือกจากบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ

ความสามารถที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานแล้วคือ การค้นหาบุคลากรที่มีดีเอ็นเอ (DNA) จิต  
 สาธารณะอย่างเต็มเปี่ยมอันสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและข้อบังคับจริยธรรมองค์การ  
 เพราะฉะนั้น การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้าดำรงตำแหน่งจึงได้มีเปิดโอกาสให้มีการคัดเลือก  
 พนักงานจากภายในองค์การเป็นอันดับแรกก่อน เพื่อเป็นการสนับสนุนพนักงานในการพัฒนาทักษะ  
 และการเติบโตก้าวหน้าในสายงานอาชีพด้วย ซึ่งหากไม่มีพนักงานเข้าสมัครหรือผู้สมัครที่มีอยู่นั้นไม่มี  
 คุณสมบัติเหมาะสมหรือตรงกับตำแหน่งงานแล้วจึงมีประกาศรับสมัครและคัดเลือกบุคคลภายนอก  
 แทน โดยกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานในองค์การ 3 ขั้นตอนหลัก ดังภาพต่อไปนี้

**ภาพที่ 33 แสดงกระบวนการและขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส  
 ในปีพ.ศ.2554**



**ที่มา:** องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2554

อีกทั้ง ในช่วงแรกของการดำเนินงานนั้น องค์การยังให้ความสำคัญกับประเด็นด้านทุนมนุษย์  
 เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งมั่นที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การสื่อสารให้บังเกิดขึ้นใน  
 องค์การ เพื่อเป็นเครื่องมือและกลไกหลักในการขัดเกลาพนักงานที่มาจากหลากหลายสาขาวิชาชีพ  
 รวมถึงภูมิหลังการทำงานในด้านสื่อที่แตกต่างกันออกไปให้เป็นอันหนึ่งเดียวกัน พร้อมทั้งปลูกฝังและ  
 ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักปรัชญาสื่อสารและ การมีจิตสาธารณะที่ฝังรากลึกและ  
 ประกอบเป็นดีเอ็นเอ (DNA) ดังเช่นผู้บริหารองค์การในช่วงแรกได้มุ่งหวังไว้ (องค์การกระจายเสียง  
 และแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2552)

ในขณะที่ในปีพ.ศ.2554 นั้นเป็นปีที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่  
 อันเกิดจากการย้ายที่ทำการใหม่ ซึ่งมีอุปกรณ์และเทคโนโลยีทันสมัยรองรับภารกิจการทำงานของ

องค์การที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ก็เป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่องค์การต้องประสบกับปัญหาจากภัย อุทกภัยครั้งใหญ่เช่นเดียวกัน ซึ่งจากการเผชิญกับภัยธรรมชาติในครั้งนั้นมีเพียงแต่จะสร้างความ ยากลำบากในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานในองค์การเท่านั้นยังรวมถึงที่พักอาศัยของพนักงานที่ได้รับ ความเดือดร้อนตามไปด้วย ทำให้มิติด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านของสวัสดิการในยาม วิกฤตขององค์การได้มีบทบาทมากขึ้น อาทิ การจัดตั้งกองทุนประกันสุขภาพ กองทุนบำเหน็จ การตั้ง ศูนย์พักพิงพร้อมอาหาร 3 มื้อให้แก่พนักงานและครอบครัว พร้อมทั้งยังได้มอบเสื้อชูชีพและถุงยังชีพ พระราชทานจากพระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาทินัดดามาตุ อีกทั้งยังมีการมอบ เงินช่วยเหลือซ่อมแซมที่พักอาศัยหลังน้ำลดให้แก่พนักงานด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่า การประสบกับปัญหา ภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิดได้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้มิติด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้เติบโตผ่าน การเรียนรู้และถอดบทเรียนจากปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีแบบ แผน เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้นอันส่งผลให้มิติด้านหลักประกันคุณภาพชีวิตและความ มั่นคงของบุคลากรมีความเป็นรูปเป็นร่างผ่านการวางรากฐานของระบบสวัสดิการของบุคลากรทุก ระดับ โดยเริ่มต้นจากการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การให้สินเชื่อสวัสดิการจากธนาคารกรุงไทยแก่ พนักงาน รวมถึงการจัดทำประกันอุบัติเหตุ สวัสดิการรักษาพยาบาล เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็น สวัสดิการขั้นพื้นฐานที่องค์การพึงมีไว้เพื่อรองรับบุคลากรทั้งสิ้น นอกจากนี้ ณ ที่ทำการแห่งใหม่นั้นยัง ได้เอื้อประโยชน์แก่บุคลากรในองค์การในหลายด้าน อาทิ การจัดสร้างห้องพยาบาล เพื่อส่งเสริมการ ตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2555)

อย่างไรก็ตาม จากการที่พนักงานถูกกำหนดให้ปฏิบัติงานตามข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณ วิชาชีพ (Code of Conduct) อย่างเคร่งครัดได้ส่งผลให้พนักงานจำนวนหนึ่งไม่อาจทนต่อแรงกดดัน จากการถูกร้องเรียนภายนอกได้ รวมทั้งความเข้มงวดของการปฏิบัติงานบนหน้าจอหลายครั้งได้ทำให้ มีพนักงานจำนวนหนึ่งเริ่มทยอยลาออกจากองค์การและทำให้องค์การตระหนักถึงการรักษาบุคลากรที่ ผ่านการเรียนรู้และการสร้างดีเอ็นเอสื่อสาธารณะอย่างเต็มเปี่ยมหลายวิธีการด้วยกัน เริ่มตั้งแต่การ ประเมินค่างานทุกตำแหน่งงาน การจัดโครงสร้างตำแหน่งงานและเงินเดือนใหม่ การจัดทำเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) กระบวนการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรมที่สามารถแรงจูงใจ พนักงานได้มากขึ้น

*“เขาก็อยากจะเรียนรู้ แต่ว่าแน่นอนในระหว่างทางมันย่อมมีการปะทะกัน และเนื่องจากแรงกดดันหลายๆอย่างเนี่ย บางคนเขาก็รู้สึกท้อ เฮ้ย เมื่อก่อนฉันทำข่าวสบายๆ จะอ่านอย่างไรก็ได้ไม่เห็นมีใครมา Comment เลยว่า เฮ้ย คุณอ่านข่าว*

ด้วยวิธีการอย่างนี้ไม่ได้นะ คุณทำอย่างนี้ไม่ได้นะทำอย่างโน้นไม่ได้ แสดงอารมณ์เล่า สนุกสนานแบบตื่นเต้น Drama มันทำไม่ได้ ที่วิสาธารณะใช้ใหม่อย่างนี้ไม่ได้ เขาก็จะถูกคอมเมนต์ บางคนเขาก็รับ Pressure ไม่ได้ เครียดจะออกหน้าจอก็ไรเครียดไปหมดเพราะว่ากลัวทำนั้นผิดทำนั้นผิดและเชื่อใหม่ว่าเวลาขึ้นข้างหน้าเนี่ยตลอดเวลา Insert ภาพหรืออะไรข้างหลังเนี่ย ที่วิมันผิดหมดอะ แต่ไม่มีใครว่าอะไร ไทยพีบีเอสผิคนะ จะมาละเนี่ยเพราะว่าเราก็เปิดช่องให้คนแสดงความคิดเห็น เนี่ยอันเนี่ยผิดเนี่ย ทำไมมันผิดบ่อย แก่ใจอะไรอย่างเนี่ย มันจะมีอะไรอย่างนี้มาตลอด แล้วก็พูดผิดๆถูกๆ มันจะมีอะไรอย่างเนี่ยเข้ามาตลอด เพราะมีอย่างนี้ขี้บ พอมันเข้ามาเราก็ต้องบอกพนักงาน เขาก็เครียดก็อกใหม่ บางคนเขาก็แบบโหยงที่อื่นไม่เห็นเครียดเท่านี้เลย ก็จะมีคนที่พอเข้ามาทำงานสักพักก็ทนไม่ไหวก็ออก”

(อดีตคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2561)

อีกทั้ง การเป็นองค์กรที่สมบูรณ์และประสบความสำเร็จได้นั้น พนักงานในองค์กรจะต้องมีความกลมกลืนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วย ดังนั้น องค์กรจึงได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ก่อเกิดแก่พนักงานทุกคนในองค์กรผ่านการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติในหลักจริยธรรมอันเป็นระเบียบข้อบังคับสำคัญของพนักงานผ่านการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ รวมทั้งสอดแทรกโครงการที่เกี่ยวข้องกับหลักจริยธรรมวิชาชีพองค์กรในหลายกิจกรรม อาทิ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้คำปรึกษารายบุคคลและกลุ่ม โครงการพัฒนาคุณค่าชีวิต และจิตสาธารณะ เวทีรวบรวมประเด็นกรณีศึกษาเพื่อถอดบทเรียนเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานภายใต้จริยธรรมของสื่อสาธารณะ รวมไปถึงการจัดทำหนังสือแนวทางการทำข่าวแบบสื่อสาธารณะไทยพีบีเอส (Style Book) เป็นต้น (องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2555)

#### 4.1.3.5.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อพิจารณาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้น จะพบว่าในช่วงแรกของการก่อตั้งองค์กรนั้น ถึงแม้จะมีการวางแผนจัดตั้งสำนักทรัพยากรมนุษย์และผลักดันแผนงานด้านการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดังกล่าวนั้นถือว่ายังไม่เป็นรูปธรรมชัดเจนนัก อีกทั้งยังพบว่า ผลการประเมินผลงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในการพยายามผลักดันองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั้นยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากระบบการทำงานของ

สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นการรวมตัวกันของหลายภาคส่วน อาทิ คณะกรรมการนโยบาย คณะกรรมการบริหาร สภาผู้ชมและผู้ฟังรายการ รวมถึงพนักงานในองค์กรที่มีความหลากหลายของ แหล่งที่มาอันส่งผลให้การผสมผสานกลมกลืนระหว่างองค์การในการขับเคลื่อนองค์การจึงเป็นไปได้ยาก (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2552) ดังนั้น จากกระบวนการที่ยัง ไม่สมบูรณ์ข้างต้นได้กระตุ้นให้องค์กรเรียนรู้และนำเอาข้อผิดพลาดมาแก้ไขและสร้างระบบการ พัฒนาบุคลากรที่ดีขึ้น พร้อมทั้งยังได้สานต่อเป้าหมายในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบสื่อ สาธารณะที่เคยทำมา อาทิ การริเริ่มส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับผ่านการจัด ฝึกอบรมพนักงานจำนวน 21 หลักสูตร 32 รุ่นในประเด็นเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสื่อสาธารณะ ข้อบังคับจริยธรรมองค์การเป็นหลักด้วย (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2554)

นอกเหนือจากนี้ ยังมีการวางแผนพัฒนาความรู้เฉพาะด้านแก่พนักงานเพิ่มเติมด้วย ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาความสามารถในการรายงานข่าว การผลิตรายการ ด้านวิศวกรรมและ เทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมไปถึงความรู้ด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น ซึ่งในกระบวนการอบรมต่าง ๆ นั้น องค์กรได้รับการสนับสนุนความร่วมมือจากองค์กรระหว่างประเทศหลายองค์กรในการจัดทำ หลักสูตรอบรมพนักงานด้วย อาทิ สถานีโทรทัศน์บีบีซี (British Broadcasting Corporation : BBC) ในการฝึกฝนทักษะการผลิตและนำเสนอข่าว สถาบันเกอเธ่ (Goethe) และสถานีโทรทัศน์ Kika (German Children's Interest Channel) ในการอบรมให้ความรู้ในด้านการผลิตและสร้างสรรค์ รายการสำหรับเด็กและเยาวชน เป็นต้น ซึ่งมีได้มีเพียงแค่ความร่วมมือจากองค์กรระหว่างประเทศใน การสนับสนุนองค์กรด้วยการนำเข้าองค์ความรู้แก่บุคลากรเท่านั้น แต่ผู้บริหารยังได้เปิดโอกาสและ ส่งเสริมพนักงานในระดับต่างๆ เข้าศึกษาดูงานสื่อสาธารณะในต่างประเทศด้วย อาทิ การศึกษาดูงาน สถานีโทรทัศน์สาธารณะของสหรัฐอเมริกา (PBS) การศึกษาดูงานความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การผลิตและออกอากาศ ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาดูงาน ABU ณ ประเทศมาเลเซียและ การศึกษาดูงานสถานีโทรทัศน์ TVB ณ ประเทศฮ่องกง เป็นต้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพ สาธารณะแห่งประเทศไทย, 2552)

ส่วนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลนั้นพบว่า องค์กรในระยะแรกยังมี ปัญหาเรื่องความชัดเจนในรายละเอียดอยู่มาก อาทิ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่มีการจัดทำ คำบรรยายลักษณะงานหรือคู่มือการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงยังไม่มีกำหนดตัวชี้วัดที่ ชัดเจนของแต่ละตำแหน่งงานด้วย อีกทั้ง ผู้บริหารยังกำหนดให้มีการประเมินผลปฏิบัติงานจำนวน 2

ครั้งต่อปีอันทำให้องค์กรมีภาระทางด้านเอกสารและปริมาณงานในการประเมินมากเกินไป นอกจากนี้ ในด้านสวัสดิการยังพบว่า องค์กรไม่สามารถดำเนินการจัดทำระเบียบบ.ส.ท.ว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในได้อย่างสมบูรณ์จึงทำให้การจัดตั้งกองทุนสวัสดิการ สหกรณ์ออมทรัพย์หรือสวัสดิการเสริมประเภทต่างๆยังไม่เกิดขึ้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2553) แต่จากช่องโหว่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นได้ส่งผลให้องค์กรพยายามจัดข้อบกพร่องของปัญหาดังกล่าวผ่านการริเริ่มพัฒนาระบบบริหารสมรรถนะความสามารถให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการกำหนดความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ที่ชัดเจน โดยคณะที่ปรึกษาและผู้บริหาร ทั้งนี้ ความสามารถหลักขององค์กรจะอาศัยข้อมูลองค์กร อาทิ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) คุณค่าหลัก (Core Value) รวมถึงเป้าหมายและแผนงานสำคัญขององค์กรด้วย และนอกจากนี้องค์กรยังได้กำหนดความเฉพาะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน พร้อมทั้งยังเดินหน้าจัดทำมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งและแบบประเมินสมรรถนะเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ดังต่อไปนี้ (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2554)

1. Core Competency คือ ความสามารถหลักที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องพึงมี
2. Functional /Job Competency คือ ความสามารถตามตำแหน่งงานที่พนักงานรับผิดชอบ
3. Managerial and Leadership Competency คือ ความสามารถทางการบริหารที่ถูกกำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารเท่านั้น

และทำให้ต่อมาสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ก่อสร้างสถาบันวิชาการสื่อสารสาธารณะ (สวส.) ขึ้น เพื่อเป็นคลังความรู้ทางวิชาการและงานวิจัยขององค์กรที่เข้ามาต่อยอดไม่เพียงแต่ด้านการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถบริหารงานด้านอื่นๆขององค์กรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังจะเห็นได้จากการที่สถาบันวิชาการสื่อสารสาธารณะ (สวส.) ได้เข้ามามีบทบาทในการจัดทำโครงการทักษะและความสามารถของพนักงานทั้งในเชิงวิชาการและภาคปฏิบัติหลายครั้งด้วยกัน อาทิ การจัดทำโครงการอบรมจริยธรรมสื่อสารสาธารณะ โครงการสัมมนาเยาวชนสื่อสารสาธารณะและการพัฒนาประชาธิปไตย โครงการอบรมการผลิตสารคดี ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมตามแนวทางสื่อสารสาธารณะ เป็นต้น หรือแม้แต่การจัดทำโครงการเพิ่มพูนศักยภาพบุคลากรที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน อาทิ การจัดทำโครงการอบรมส่งเสริมความรู้ภาษาอังกฤษสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อ เป็นต้น

จากการวางรากฐานขององค์การในช่วงระยะเวลาหลายปีนั้นได้หนุนเสริมให้มิติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานีวิจัยเทคโนโลยีพีบีเอสเริ่มมีทิศทางชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้นจนส่งผลให้ในปีพ.ศ.2555 สถานีวิจัยเทคโนโลยีพีบีเอสได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการขึ้น อันมีใจความที่ว่า

“พนักงาน ส.ส.ท. มีคุณภาพ คุณธรรมและมุ่งไปในทิศทางเดียวกับองค์การอย่างมีความสุขร่วมกัน”

อีกทั้งยังมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) การพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุมทุกมิติ 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยมุ่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรสื่อสารณะ ซึ่งวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นนั้นสามารถแปลงไปสู่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรม 2) การสร้างกระบวนการ กลไกและวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และ 3) การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2556)

จากวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสามารถจำแนกการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ การพัฒนาในระดับบุคคลและการพัฒนาในระดับองค์การ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดผลลัพธ์จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็นอีก 2 ระยะคือ ระยะสั้นและระยะยาวด้วย อันสามารถจำแนกมิติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็น 4 มิติใหญ่ ดังนี้

### มิติที่ 1 มิติด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

มิตินี้เป็นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในระดับบุคคล โดยมุ่งหวังผลลัพธ์ในระยะสั้น ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะอยู่บนพื้นฐานดุลยพินิจของแต่ละสำนักในการเพิ่มพูนทักษะความสามารถที่จำเป็นในการดำเนินงานของพนักงาน การเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการผลิตหรือนำเสนอข่าวสาร เป็นต้น ซึ่งตัวอย่างของการฝึกฝนบุคลากรในมิตินี้ อาทิ การฝึกอบรมด้านทักษะการเขียนข่าวและการจับประเด็น การพัฒนาผู้ประกาศข่าวและการรายงานข่าว เป็นต้น

นอกจากการฝึกฝนและอบรมบุคลากรในระดับปฏิบัติการแล้ว สถานีวิจัยเทคโนโลยีพีบีเอสยังได้ออกแบบหลักสูตรและการฝึกอบรมพัฒนาสำหรับบุคลากรในระดับผู้บริหารด้วย โดยหลักสูตรหรือการอบรมพัฒนาที่ใช้สำหรับผู้บริหารนั้นจะเป็นหลักสูตรที่แตกต่างจากหลักสูตรของพนักงาน



ผู้ปฏิบัติงานอย่างสิ้นเชิง อีกทั้งยังมีความหลากหลายและครอบคลุมทักษะการบริหารงานในแต่ละมิติ ด้วย อาทิ หลักสูตร Mini Master of Management ซึ่งเป็นหลักสูตรสำหรับเตรียมพร้อมสำหรับผู้บริหารให้เกิดความรู้ความเข้าใจในทักษะการบริหารและการจัดทำกิจกรรม Management Talk เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารจากต่างสำนัก รวมทั้งการจัดให้มีโครงการ Professional Coach ขึ้นเพื่อเป็นช่องทางให้คำแนะนำด้านการบริหารแก่พนักงานระดับหัวหน้างาน และการจัดทำโครงการ Leadership Assessment and Development เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารและค้นหาจุดเด่นหรือสิ่งที่ควรพัฒนาเพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

### มิตินี้ 2 มิตินี้การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

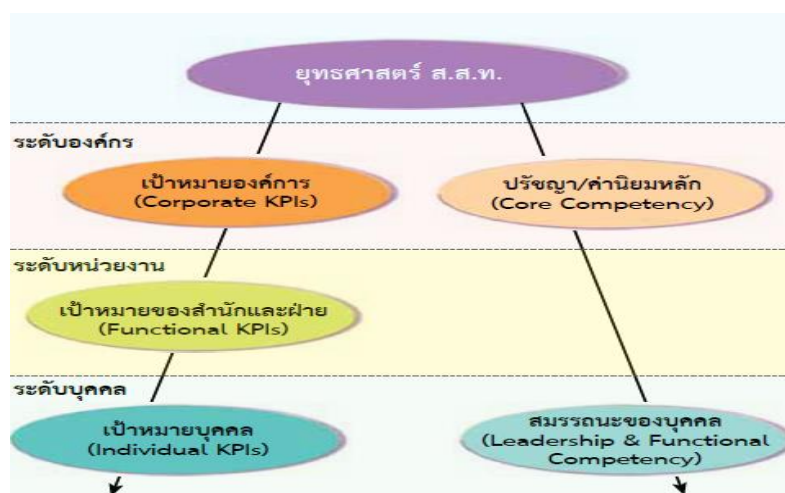
เป็นมิตินี้การพัฒนาบุคลากรในระดับบุคคล โดยมุ่งหวังผลลัพธ์ในระยะยาวผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและมีดีเอ็นเอ (DNA) ของสื่อสาธารณะให้อยู่ในองค์กรในระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริหารจึงได้มีการกำหนดผังความก้าวหน้าทางอาชีพในลักษณะแนวตั้ง (Vertical Level) ผ่านการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนระดับชั้นงาน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมในการพัฒนารายบุคคลเพื่อเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยกระบวนการเลื่อนตำแหน่งที่องค์กรกำหนดขึ้นนั้นจะต้องได้รับการประเมินจากคณะกรรมการโดยการนำเอาผลตอบกลับ (Feedback) ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินทัศนคติและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมพิจารณาและนำระบบสมรรถนะความสามารถ (Competency) เข้ามาใช้ในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและประเมินการเลื่อนตำแหน่งงานด้วย นอกจากนี้ยังมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และมีการกำหนด Project Assignment ขึ้นเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพและแสดงผลงานจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ในช่วงทดลองปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาด้วย

### มิตินี้ 3 มิตินี้การบริหารผลการปฏิบัติงาน

มิตินี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) โดยองค์กรได้มีการเชื่อมประสานกันระหว่างยุทธศาสตร์องค์กรเชื่อมโยงไปยังเป้าหมายขององค์กรและค่านิยมหลักขององค์กรลงไปสู่เป้าหมายของแต่ละสำนักหรือแต่ละฝ่ายก่อนที่จะส่งต่อไปยังเป้าหมายของพนักงาน อันประกอบด้วย เป้าหมายของบุคคล (Individual KPIs) และสมรรถนะของบุคคล (Leadership and Functional Competency) ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย โดยในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดนี้จะจัดทำขึ้นโดยผู้อำนวยการสำนักและผู้จัดการฝ่าย

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกระดับ (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2556) ดังแผนภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 34 แสดงความเชื่อมโยงในยุทธศาสตร์และเป้าหมายในแต่ละระดับที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส



ที่มา: องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2555

ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรนั้นจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังนี้

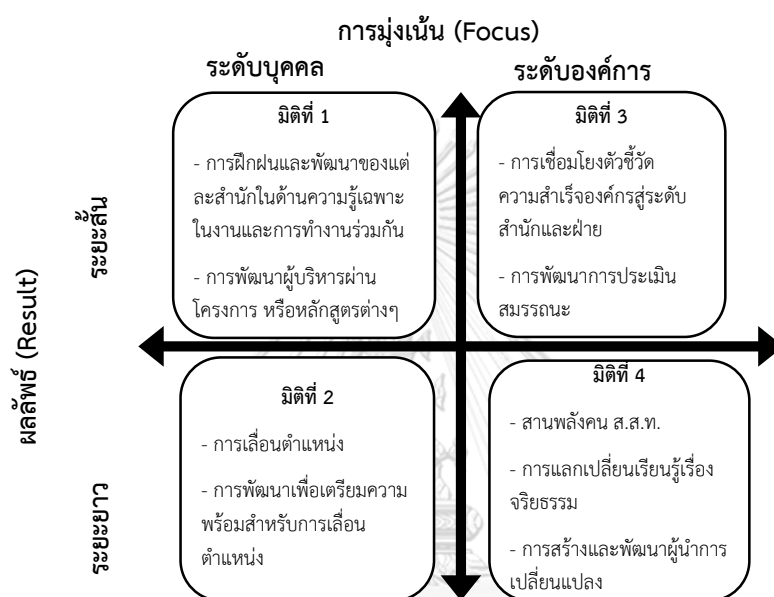
- ประเมินผลโดยคณะบุคคล พนักงานทุกระดับจะถูกกำหนดให้มีการประเมินผลโดยคณะกรรมการตามกรอบกำหนด อีกทั้งพนักงานในระดับหัวหน้างานและชำนาญการขึ้นไปจะถูกกำหนดให้ต้องประเมินรอบด้านโดยเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนของสมรรถนะของบุคคล (Competency) ด้วย
- การประเมินผลจะอิงกับหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์
- พนักงานมีส่วนร่วมประเมินตนเอง เพื่อให้พนักงานได้ทบทวนผลการปฏิบัติงานของตน
- จัดทำข้อตกลงและผลตอบกลับ (Feedback) โดยพนักงานและหัวหน้าจะทำข้อตกลงเพื่อร่วมกันกำหนดหัวข้อสำหรับการประเมินผลล่วงหน้าและจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังร่วมกัน โดยผู้บังคับบัญชาจะส่งกลับผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานทราบด้วย (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2556)

#### มิติที่ 4 มิติการพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

เป็นการพัฒนาบุคลากรในระดับองค์กร โดยมุ่งหวังผลลัพธ์ในระยะยาวจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้หล่อหลอมและหยั่งรากลึกในบุคลากรขององค์กร โดยองค์กรจะอาศัยวิธีการ

ปลูกฝังบุคลากรอย่างค่อยเป็นค่อยไปผ่านการทำกิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ อาทิ โครงการสานพลังคน ส.ส.ท.สู่องค์กรสื่อสารมวลชน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานในองค์กรทุกระดับได้เรียนรู้และเข้าใจถึงหลักการและคุณค่าของการเป็นองค์กรสื่อสารมวลชน พร้อมทั้งเสริมสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงานร่วมกันด้วย นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมเรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Team Learning) เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

ภาพที่ 35 สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่างๆของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส



ที่มา: องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2556

ซึ่งต่อมามิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นได้ถูกผนวกเข้าเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรในช่วงปีพ.ศ.2556-2558 ภายใต้ชื่อ ยุทธศาสตร์ 5P1R โดยยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นอยู่ภายใต้ชื่อ P-PEOPLE อันเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในเชิงรุกมากขึ้น ทั้งในด้านการฝึกอบรมพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร ระบบการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กรสื่อสารมวลชนให้ได้มาตรฐานมากขึ้น การเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอต่อแรงเหวี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต อาทิ การแข่งขันของธุรกิจกิจการโทรทัศน์ดิจิทัลที่เพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการเปิดประมูลทีวีดิจิทัลหรือแรงกระเพื่อมจากเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ที่ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคสื่อหลักอย่างโทรทัศน์และวิทยุลดน้อยลง เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงได้ทำการออกแบบกิจกรรมและโครงการเสริมสร้างทักษะความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของข้างต้น อาทิ การวางแผนและเตรียมความพร้อมบุคลากรอย่างเข้มข้นด้วยการเร่งผลิตบุคลากรใหม่

เข้าทดแทนบุคลากรเดิมที่สูญเสียไปจากการเปิดประมูลคลื่นความถี่ทีวีดิจิทัลผ่านการจัดทำโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายโครงการด้วยกัน เช่น การจัดทำโครงการพัฒนาผู้ประกาศข่าวหน้าใหม่ที่มีกระบวนการฝึกฝนและทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลานานหลายเดือน พร้อมทั้งยังต้องเรียนรู้ผ่านการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้ประกาศข่าวรุ่นพี่ที่มีความสามารถก่อนที่จะสามารถปฏิบัติงานหน้าจอได้อย่างเป็นทางการ

นอกเหนือจากการฝึกฝนทักษะความเชี่ยวชาญในงานที่ทำเป็นประจำแล้ว องค์กรยังมีการสนับสนุนให้พนักงานได้ฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมหรือพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อการทำงานในอนาคตด้วย ดังเช่น โครงการฝึกอบรมโดยวิทยากรพิเศษด้านข่าวจากสถานีโทรทัศน์บีบีซี ประเทศอังกฤษ ที่เข้ามาให้ความรู้ด้านการประยุกต์ใช้ Modern Broadcasting Technology และการฝึกอบรมสัมมนาอีกจำนวนมากหลังไหลเข้ามาให้พนักงานได้พัฒนาทักษะความสามารถโดยตลอด ยกตัวอย่างเช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การฝึกอบรมด้านข่าวและรายการ อาทิ การใช้ระบบรับ-ส่งภาพข่าว การรายงานสด การเขียนข่าวผ่าน Smart Mobile การจับประเด็น เป็นต้น รวมถึงการฝึกปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเตรียมพร้อมสู่ทีวีดิจิทัล อาทิ โครงการ Modern Broadcasting Technology โครงการเตรียมความพร้อมสู่ผู้ให้บริการระบบดิจิทัล Go Digital Workshop : DVB-T2 Implementation DVB-S2 โครงการผู้นำทีวีในประเทศไทย (The Best TV Station in Thailand) การพัฒนาและฝึกอบรมด้านสื่อสารมวลชน อาทิ การถอดบทเรียนและจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสื่อพลเมือง การฝึกอบรมการใช้โปรแกรม Adobe Illustrator และ Adobe Photoshop ในการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์และการพัฒนาทักษะด้านอื่นๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเช่น โครงการพัฒนาภาษาอังกฤษหรือหลักสูตรการคิดเชิงกลยุทธ์ Mind Mapping เป็นต้น

นอกจากนี้ องค์กรยังได้ปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอีกหลายด้านให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ การปรับปรุงตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติต่างๆให้มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้นและปรับปรุงในด้านกระบวนการบริหารผลตอบแทนและสวัสดิการโดยการปรับฐานเงินเดือนขั้นต่ำให้เท่ากับ 15,000 บาททุกคน รวมทั้งยังส่งเสริมกิจกรรมการทำงานร่วมกันแบบ Cross Function เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร พร้อมกับได้ริเริ่มโครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) โดยนำเอาแนวทางการพัฒนาและสร้างองค์กรแห่งความสุขมาปรับใช้ในกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ เพื่อเปิดช่องทางให้พนักงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมเสนอแนะแก่ผู้บริหาร อีกทั้งมีการออกเยี่ยมเยียนพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่

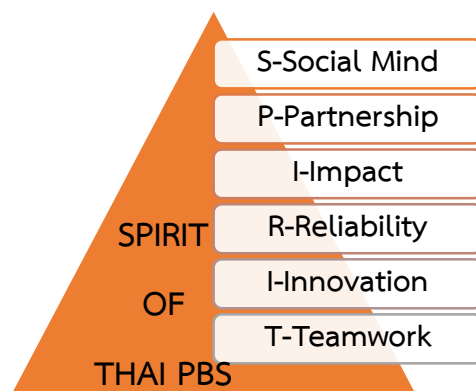
ณ ศูนย์ต่างจังหวัดและพนักงานภาคสนาม เพื่อให้พนักงานในส่วนภูมิภาคได้มีโอกาสพบปะผู้บริหาร และเป็นสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานด้วย

ทั้งนี้ จากแรงกระเพื่อมของกระแสดิจิทัลที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของประชาชนอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเปิดเสรีการแข่งขันทีวีดิจิทัลที่รุนแรงขึ้นได้ทำให้องค์การเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากรผู้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในสภาวะที่เกิดความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่มากที่สุดจึงได้กำหนดให้การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักขององค์กรผ่านการกำหนดตนเองเป็น “ไทยพีบีเอส สื่อเพื่อการเปลี่ยนแปลง” ด้วยกลยุทธ์การดำเนินงานที่เรียกว่า On-Air, Online, On-Ground<sup>28</sup> ที่จุดประกายให้องค์การได้ประดิษฐ์สร้างและปลูกฝังค่านิยมหรือวิถีบุคลากรไทยพีบีเอสภายใต้ชื่อ Spirit of Thai PBS ขึ้น อันประกอบด้วย

- S-Social Mind คือ ปลูกฝังให้พนักงานทุกระดับและทุกส่วนงานมีจิตสาธารณะ เห็นคุณค่าตนเองเมื่อได้รับใช้สังคม
- P-Partnership คือ การทำงานร่วมกับเครือข่ายทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงภาคประชาชน
- I-Impact คือ การสร้างผลงานที่มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อบรรลุเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรและสังคม
- R-Reliability คือ ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้ชมและผู้ฟัง
- I-Innovation คือ การสร้างนวัตกรรมการทำงานหรือวิธีการใหม่ๆ ที่สนับสนุนงานข่าว และรายการ อาทิ การใช้สื่อใหม่รวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- T-Teamwork คือ การสร้างการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในแต่ละสายงานและแต่ละสำนัก โดยไม่มีการแบ่งลำดับชั้นบังคับบัญชา (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2560b)

<sup>28</sup> แผนงานบูรณาการทุกช่องทางสื่อเข้าด้วยกัน ทั้งการสร้างสรรค์งานบนช่องทางหลัก คือ ทีวี เพื่อให้ทุกคนเข้าถึงได้ตามทำภารกิจหลักที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. ขององค์การ พร้อมทั้งยังได้ริเริ่มผลิตสื่อใหม่อื่นๆ ให้เป็นอีกหนึ่งสื่อหลักขององค์การด้วย นอกจากนี้ องค์การยังมุ่งเน้นในการทำงานขับเคลื่อนสนับสนุนหรือจุดประกายการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสังคมร่วมกับภาคีเครือข่ายและพนักงานในองค์การได้เข้าใจและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์การด้วย

ภาพที่ 36 แสดงค่านิยมหรือวิถีของบุคลากรสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส



ที่มา: องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2559

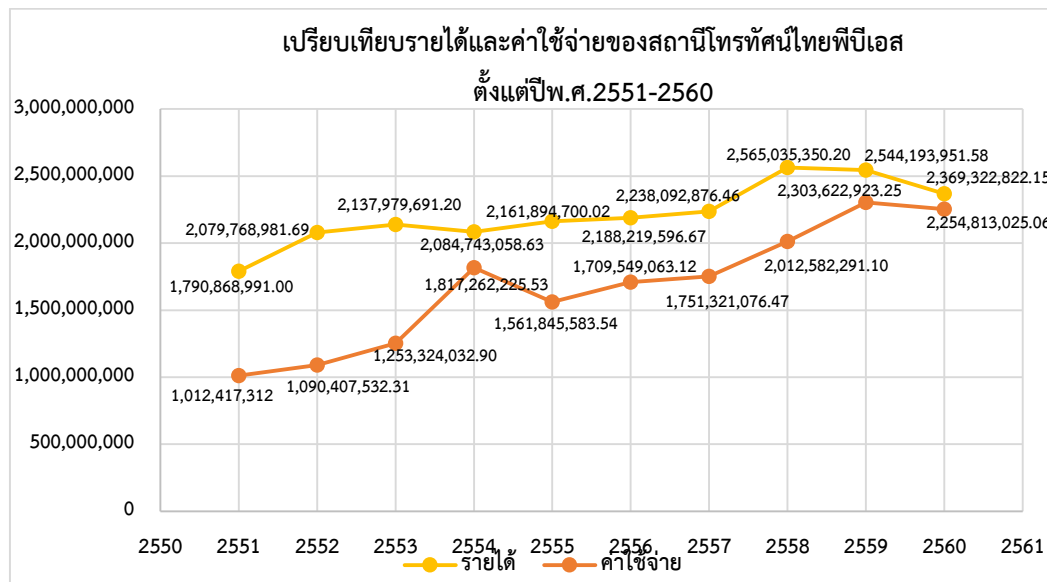
#### 4.1.3.6 มิติด้านการจัดสรรรายได้ขององค์การ

สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ถูกตีกรอบในด้านงบประมาณหรือเงินทุนขององค์การอย่างชัดเจน โดยในช่วงก่อตั้งองค์การขึ้นนั้น คณะกรรมาธิการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยที่ได้จัดตั้งขึ้นในขณะนั้นได้มีการถกเถียงเพื่อหาข้อสรุปในการจัดหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินกิจการของทีวีสาธารณะ รวมถึงจำนวนเงินงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยมีข้อสรุปให้มีการจัดหาแหล่งเงินทุนงบประมาณขององค์การมาจากภาษีเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ (Earmarked Tax) กล่าวคือ ภาษีที่จัดเก็บจากสุรา เบียร์ หรือยาสูบ พร้อมกันนี้ ดร.สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ ซึ่งเป็นรองเลขาธิการคณะกรรมการร่างพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวนี้ยังได้คำนวณงบประมาณที่องค์การจะสามารถจัดเก็บจากภาษีข้างต้นได้ในแต่ละปีคือ 2,000 ล้านบาทด้วย ทั้งนี้ เป็นการคำนวณโดยเทียบมูลค่าการดำเนินงานในแต่ละปีของสถานีโทรทัศน์ฟรีทีวีที่บริหารกันอยู่ว่ามีค่าใช้จ่ายประมาณเท่าไร พร้อมกับมีการประมาณค่าใช้จ่ายในอนาคตอีกไม่เกิน 10 ปี อันเป็นตัวเลขงบประมาณที่ใช้จนถึงปัจจุบันของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2553) ผนวกกับในห้วงเวลาดังกล่าวยังเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่กรมประชาสัมพันธ์ได้ทำการโอนทรัพย์สินเดิมของสถานีโทรทัศน์ที่ไอทีวีให้แก่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส อันมีมูลค่ารวมกว่า 4,000 ล้านบาท อาทิ รถถ่ายทอดสด (รถไอพี) อุปกรณ์เทคนิค กล้องทีวีทั้งบนอาคารชินวัตร 3 และสถานีถ่ายทอดสัญญาณจากภูมิภาค เป็นต้น ประกอบกับกรมประชาสัมพันธ์ยังได้ทำการโอนเงินรายได้จากค่าโฆษณาและรายได้อื่นอีกจำนวน 340 ล้านบาทซึ่งปรากฏในบทเฉพาะกาล มาตรา 57 จำนวนกว่า 340 ล้านบาทให้แก่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสใช้ดำเนินการในช่วงระยะแรก ("คู่มือภาษีบาป 340 ล้านบาท รอกฤษฎีกาชี้เงินเดือน/โอนทรัพย์สินให้ทีพีบีเอส,"

2551) ซึ่งถือได้ว่าในก้าวแรกของการดำเนินกิจการขององค์กรนั้น องค์กรมีความพร้อมในระดับหนึ่งจากการมีอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย พร้อมแก่การใช้งาน รวมถึงการได้รับเงินทุนเพิ่มเติมในการบริหารองค์กรด้วย

ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสต้องดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 มาตรา 11 ว่าด้วยเรื่อง ทุนทรัพย์สินและรายได้ขององค์กรอย่างเคร่งครัดเป็นอย่างมาก ซึ่งจากการอยู่ภายใต้กรอบการจัดสรรรายได้ที่รัดกุมนั้นได้ก่อให้เกิดประเด็นที่สุ่มเสี่ยงในด้านการตีความการได้มาซึ่งรายได้ขององค์กรปรากฏด้วย ยกตัวอย่างจากกรณีของทันตแพทย์กฤษดา เรืองอารีย์รัชต์ อดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสที่ได้นำเงินรายได้ที่ยังไม่ถึงกำหนดใช้หรือสินทรัพย์สภาพคล่องที่ได้รับจากค่าเช่าโครงการขายที่วิดิจิทัลขององค์กรไปลงทุนในตราสารหนี้บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) หรือ CPF เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 193 ล้านบาท (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2560a) อันเป็นเหตุให้เกิดกระแสสังคมตีกลับมายังพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 ในหมวดของเงินทุนและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรและแนวโน้มความเป็นอิสระของสื่อสาธารณะในอนาคตเมื่อมีการลงทุนในตราสารหนี้ของบริษัทเอกชน ซึ่งถึงแม้ว่าทันตแพทย์กฤษดา เรืองอารีย์รัชต์ จะได้ออกมาชี้แจงถึงจุดมุ่งหมายของการลงทุนดังกล่าวและเหตุปัจจัยในการตัดสินใจลงทุนอย่างชัดเจนแล้วก็ตาม แต่ก็มิอาจทำให้ความเคลือบแคลงใจและการตั้งข้อสังเกตต่อคณะผู้บริหารที่มีต่อการลงทุนดังกล่าวลดลงไปได้ จนทำให้ในเวลาต่อมาทันตแพทย์กฤษดา เรืองอารีย์รัชต์และคณะผู้บริหารได้ตัดสินใจรับผิดชอบลาออกจากตำแหน่งในทันทีสอดคล้องกับตัวเลขรายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 37 แสดงการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส พ.ศ.2551-2560



ที่มา: รวบรวมจากองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2551-2560

จากกราฟข้อมูลรายได้และค่าใช้จ่ายของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสข้างต้นพบว่า ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2551-2560 สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสสามารถบริหารทางการเงินให้มีรายได้จากการดำเนินกิจการมากกว่ารายจ่ายมาโดยตลอดและมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ตลอดห้วงเวลาของการดำเนินงานกว่า 10 ปีของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นไม่ประสบกับปัญหาการขาดทุนจากการดำเนินงาน อีกทั้งยังพบว่าในปีพ.ศ.2558 ยังเป็นปีที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมีรายได้มากที่สุด โดยมีจำนวนรายได้ที่ได้รับมากถึง 2,565,035.20 บาท รองลงมาคือปีพ.ศ.2559 และปีพ.ศ.2560 ที่องค์กรได้รับรายได้จำนวน 2,544,193,951.58 บาทและ 2,369,322,822.15 บาทตามลำดับ ทั้งนี้สามารถคาดการณ์ได้ว่าช่วงระยะเวลาดังกล่าวเป็นช่วงที่องค์กรได้มีการแสวงหารายได้แก่องค์กรมากขึ้นจากช่องทางอื่น อาทิ การให้บริการเช่าโครงข่ายทีวีดิจิทัล เป็นต้น

ซึ่งเมื่อพิจารณาในด้านค่าใช้จ่ายของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจะพบว่า ในปีพ.ศ.2554 สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมีตัวเลขค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญกล่าวคือ มีตัวเลขของค่าใช้จ่ายเป็นจำนวน 1,817,262,225.53 บาท อันเป็นค่าใช้จ่ายที่พุ่งทะยานสูงขึ้นจากปีพ.ศ.2553 ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ลงทุนก่อสร้างที่ทำการถาวรใหม่ รวมถึงการลงทุนในอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย อาทิ ระบบการจัดเก็บม้วนเทปแบบดิจิทัล การจัดทำระบบการผลิตรายการแบบคมชัดสูง (High Definition-HD) แห่งแรกของประเทศไทย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม จากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้นได้ส่งผลให้ผู้บริหารพยายามลดค่าใช้จ่ายในด้านอื่นลงเป็นจำนวนมาก ก่อนที่องค์กรจะ



เริ่มมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงขึ้นอีกครั้งในปีพ.ศ.2558 และมีค่าใช้จ่ายมากที่สุดในปีพ.ศ.2559 โดยมีค่าใช้จ่ายคือ 2,012,582,291.10 และ 2,303,622,923.25 บาทตามลำดับ อีกทั้งในปีพ.ศ.2560 นั้นยังพบว่า ทิศทางของรายได้ที่องค์กรได้รับยังมีตัวเลขที่ลดลงจากปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละ 7 ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากข้อมูลรายได้เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้น สามารถสรุปได้ว่า องค์กรมีการบริหารจัดการต้นทุนได้เป็นอย่างดีและจากข้อมูลในปีพ.ศ.2560 นั้น สามารถคาดการณ์การบริหารจัดการงบประมาณขององค์กรในอนาคตได้ว่าองค์กรอาจมีแนวโน้มของผลกำไรที่ลดน้อยลงจากเดิม

#### 4.1.3.7 มิติด้านผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร

จากการศึกษาข้อผิดพลาดในการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอันเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และแก้ไขอย่างถ่องแท้แล้ว การแปรสภาพสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นทีวีสาธารณะจึงมีเริ่มดำเนินการขึ้น โดยทีวีสาธารณะแห่งใหม่นี้มิได้ทำการเปลี่ยนผ่านอย่างกะทันหัน เช่นเดียวกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวี แต่ได้มีการเตรียมการเพื่อเปลี่ยนผ่านสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมบนพื้นฐานของกรอบระยะเวลาที่จริงจังและรอบคอบมากขึ้น เริ่มตั้งแต่การวางรากฐานองค์กรด้วยการจัดทำพระราชบัญญัติองค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะ พ.ศ. 2551 เพื่อเป็นกรอบในการบริหารงานในมิติต่างๆของคณะผู้บริหารและสำหรับการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเจตนารมณ์ขององค์กรมากที่สุด ซึ่งนอกเหนือจากการก่อสร้างสร้างองค์กรด้วยการจัดทำพิมพ์เขียวกำหนดทิศทางของทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยแล้ว การจัดทำให้แผนการณ์ต่างๆที่คาดหวังไว้เป็นจริงได้นั้นต้องอาศัยสิ่งที่สำคัญยิ่ง กล่าวคือ ผู้บริหารองค์กร ผู้ซึ่งเป็นหัวเรือใหญ่ขององค์กรเป็นหลักด้วย โดยในช่วงที่องค์กรยังอยู่ในระยะตั้งขึ้นนั้น คณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ซึ่งนำโดยคุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณฯ จึงเริ่มดำเนินการสรรหาคณะกรรมการนโยบายชั่วคราว เพื่อเข้าหาข้อยุติในการดำเนินงานหลายประการ อาทิ สถานที่ดำเนินงาน การหาทางออกเกี่ยวกับบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การกำหนดนโยบายและวางแผนเกี่ยวกับการออกอากาศเป็นระยะเวลา 180 วัน

ทั้งนี้ คณะกรรมการนโยบายชั่วคราวซึ่งเป็นผู้วางฐานรากของทีวีสาธารณะนี้ขึ้นนั้นเป็นกลุ่มผู้บริหารที่มีความเสียสละเป็นอย่างยิ่งในการที่จะปลุกปั้นองค์กรแห่งนี้ เนื่องจากการเป็นคณะกรรมการนโยบายในครั้งนั้นเป็นเพียงการทำงานเพียงชั่วคราวและแต่ละท่านยังมีภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบในงานประจำจำนวนมาก (ทิพาวดี เมฆสุวรรณฯ, 2553) รวมทั้งในระยะแรกของการ

ดำเนินงานนั้น คณะกรรมการนโยบายชั่วคราวต่างได้รับค่าตอบแทนในการดำเนินงานล่าช้าเป็นระยะเวลาหลายเดือนอันเป็นผลมาจากปัญหาเรื่องของงบประมาณและค่าใช้จ่ายต่างๆ ดังนั้นจึงจะเห็นว่าผู้บริหารในยุคบุกเบิกของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นต่างมีความทุ่มเทและตั้งใจจริงที่จะทำให้ทีวีสาธารณะแห่งนี้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม อาทิ การเข้าสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานเข้าดำเนินงานในองค์กรด้วยตนเอง เพื่อเลือกเฟ้นคนที่มีทัศนคติที่ตรงกับทีวีสาธารณะมากที่สุดหรือการเดินทางลงพื้นที่เพื่อร่วมรับฟังความคิดเห็นของประชาชนตามที่ต่างๆ และการเข้าร่วมประชุม เพื่อหารือข้อยุติร่วมกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมหลายครั้ง ทั้งในเรื่องของเรื่องของพนักงานและทรัพย์สินทุนประเดิมที่ใช้ในการดำเนินงาน เป็นต้น

“กระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ไอทีวีเดิมมาสู่ไอทีวีและไทยพีบีเอสนั้น แม้จะเหนื่อยกายอยู่บ้าง แต่ฉันรู้สึกดีเพราะตลอดช่วงเวลาที่ได้ทำงานนี้ ท่านนายกรัฐมนตรีและกรมฯ ก็ให้การสนับสนุน รัฐมนตรีที่สนิทก็ช่วยให้แง่คิดและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์หลายประการ เมื่อตั้งบอร์ดชั่วคราวแล้วฉันได้เชิญทุกท่านมาร่วมประชุมกันเพื่อทำความรู้จักและชี้แจงเหตุผลต่างๆ เกี่ยวกับข้อกฎหมายต่างมาตราต่างๆ และให้นโยบายว่า ขอให้ปฏิบัติทุกอย่างตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย โปร่งใส และตรวจสอบได้เป็นครั้งเดียวที่ได้ประชุมร่วมกัน โดยฉันบอกทุกท่านว่า จะไม่เข้าไปแทรกแซง ไม่มีวาระใดๆ ทั้งสิ้น ขอให้ทำงานด้วยความสบายใจได้เลย แต่ถ้าบอร์ดมีปัญหาอะไร เช่น งบประมาณหรือขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ ฉันยินดีสนับสนุน ซึ่งปัญหาในระยะแรก คือเรื่องงบประมาณค่าใช้จ่าย ฉันทราบภายหลังว่าบอร์ดชั่วคราวทุกคนทำงานโดยไม่ได้รับเงินเดือนอยู่หลายเดือนทีเดียว”

(อดีตรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีและหนึ่งในคณะกรรมการบริหารจัดการตั้งโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF), ความตอนหนึ่งในหนังสือบันทึกรัฐมนตรีหญิง, หน้าที่ 148)

ซึ่งต่อมาภายหลังจากการพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 ได้ประกาศใช้อย่างเป็นทางการ รวมถึงคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวได้เริ่มปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ทั้งการหาข้อยุติทางกฎหมายที่มีภาระผูกพันเดิมจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวี การจัดผังรายการและวางแผนการออกอากาศอย่างเป็นทางการ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรการริเริ่มสร้างอัตลักษณ์ขององค์กร สร้างความเข้าใจต่อประชาชนถึงการเกิดขึ้นของสื่อสาธารณะ การลงพื้นที่รับฟังความคิดเห็น รวมไปถึงการออกแบบการบริหารด้านต่างๆภายในองค์กรอย่างเป็นทางการ

รูปธรรม เป็นต้น พร้อมทั้งยังดำเนินการสรรหาคณะกรรมการนโยบายชุดใหม่ อาทิ ผู้อำนวยการและ คณะบริหารไว้รองรับภายหลังการหมดวาระการบริหารลงตามกรอบเวลาของคณะกรรมการนโยบาย ชั่วคราวตามบทบัญญัติภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้เพียง 180 วัน โดยการสรรหาและคัดเลือก คณะบริหารชุดใหม่นี้ได้มีการยึดบทบัญญัติในพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพ สาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 มาตรา 17-28 ในประเด็นการสรรหาและคัดเลือก คณะกรรมการนโยบายขององค์การ มาตรา 29-30 ในส่วนของการสรรหาและคัดเลือกคณะกรรมการ บริหาร และมาตรา 31-41 ในส่วนของการสรรหาและคัดเลือกผู้อำนวยการสถานี<sup>29</sup> ที่มีหลักเกณฑ์ที่ กำหนดบทบาทหน้าที่ ภารกิจรวมถึงวิธีการสรรหาผู้อำนวยการสถานีอย่างเป็นระบบและละเอียดถี่ ถ้วน พร้อมทั้งกำหนดวาระในการบริหารองค์การอย่างชัดเจนอันผลักดันให้องค์การสามารถสรรหา และคัดเลือกคณะกรรมการนโยบายและผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ตรงตามพระราชบัญญัติกำหนดด้วย

ทั้งนี้ คณะผู้บริหารองค์การในวาระแรกซึ่งนำโดยนายเทพชัย หทย่องและเป็นหนึ่งใน คณะกรรมการนโยบายชั่วคราว ณ ขณะนั้นได้สานต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบาย ชั่วคราวเดิมที่ได้บุกเบิกวางรากฐานการดำเนินงานขององค์การตั้งแต่ครั้งก่อตั้งขึ้นในระยะแรกด้วย การดำเนินการตามภารกิจที่ถูกกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติข้างต้นอย่างเคร่งครัดและสร้างผลงานที่ สำคัญขององค์การผ่านการจัดหาที่ทำการถาวรและจัดหาเทคโนโลยีการดำเนินงานที่ทันสมัยและรองรับ ต่อภารกิจขององค์การ รวมถึงการจัดตั้งสภาผู้ชมผู้ฟังรายการและนักข่าวพลเมืองให้เกิดขึ้นอย่างเป็น รูปธรรม อีกทั้งยังได้สร้างผลงานอันโดดเด่นปรากฏบนหน้าจอโทรทัศน์ไทยพีบีเอสหลายประการ ด้วยกัน อาทิ การจัดกิจกรรมร่วมกับประชาชนตามแนวภารกิจของพระราชบัญญัติด้วยการจัดอบรม และแข่งขันเครื่องบินจำลอง (Drone) ในกิจกรรมหนูน้อยเจ้าเวหา การดำเนินการให้การสนับสนุน ผู้ผลิตรายการภายนอกในการผลิตรายการออกอากาศทางสถานี จนได้รับคำชื่นชมจากประชาชน จำนวนมากถึงรายการคุณภาพขององค์การหลายรายการ ยกตัวอย่างเช่น รายการภัตตาคารบ้านทุ่ง รายการหนังพาไป (Short Film) หรือสารคดีที่ผู้ผลิตอิสระภายนอกร่วมกับองค์การผลิตขึ้น อาทิ สาร คดีไกลบ้าน สารคดีเสด็จประพาสต้น เป็นต้น

*“เราก็เลยทำให้ในหลายๆช่วงมีรายการดีๆ ออกไปอย่างเรื่อง ไกลบ้าน สาร คดีไกลบ้านก็ถือว่าเป็นรายการที่คนชอบเยอะ เราถือว่าเป็นสารคดีชิ้นแรกๆ เพราะ*

<sup>29</sup> คุรยละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก เรื่องพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551

เมืองไทยไม่ค่อยมีสารคดี นี่ก็เป็นสารคดียาวที่คนชอบมากพอสมควร แต่ไม่ใช่ฝีมือเรานะ ก็คือมีคนเขาทำไว้ แล้วเขาก็หาช่องลงไม่ได้ แล้วเราก็มาคูยกันเขาก็มาหาเรา เพราะว่าเรามีทีวีสาธารณะเขาก็ลองมาหาเรา ก็มาคุยกัน เราก็เลยบอกว่าสารคดีเนี่ย นอกจากบอกเล่าเรื่องราวแล้วมันก็ต้องมีการ Debate ประเด็นต่างๆด้วย เพื่อให้มีความเข้าใจในเชิงประวัติศาสตร์และสิ่งที่เราเรียนรู้ได้ชัดเพราะฉะนั้นสารคดีไทยพีบีเอสอย่างไกลบ้าน อันนี้เราถือว่าเป็นฝีมือเรา พอฉายจบสมมุติว่าตอนนี้แล้วจะบอกว่าถึงตอนเนี่ยเราก็จะมีนักวิชาการมา Debate กันมาอธิบายเพิ่มเติมให้เข้าใจบริบท เพราะบางทีสารคดีมันเก็บได้ไม่หมดหรอก”

(อดีตคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2561)

นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้งศูนย์คนหาไทยพีบีเอสขึ้น เพื่อทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการให้ความร่วมมือกับมูลนิธิระงับเหตุและการรถไฟแห่งประเทศไทยในการช่วยเป็นกระบอกเสียงช่วยเหลือประชาชนในอีกช่องทาง อีกทั้งผู้บริหารองค์การในระยะแรกนี้นั้นยังได้นำพาทิศทางการประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินงานอย่างเห็นได้ชัดจากการเป็นที่พึ่งด้านข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือได้ขององค์การในยามเกิดวิกฤต ทั้งจากวิกฤตการณ์ทางการเมืองปีพ.ศ. 2553 เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2557 ได้เป็นอย่างดีผ่านการถ่ายทอดรายการ ฝ่าวิกฤตการณ์เมืองไทยและวิกฤตการณ์ทางธรรมชาติ กล่าวคือ อุทกภัยครั้งใหญ่ในปีพ.ศ.2554 อันส่งผลให้องค์การได้รับความนิยมเป็นอันดับที่ 3 ของสถานีโทรทัศน์ฟรีทีวีในช่วงที่เกิดสังคมไทยเกิดวิกฤต นอกจากนี้ ผู้บริหารในช่วงแรกเริ่มดำเนินการนั้นยังตระหนักถึงความก้าวหน้าและการเติบโตขององค์การด้วยการนำร่องออกอากาศผ่านระบบภาพคมชัดสูง (High Definition-HD) แห่งแรกของประเทศไทย

ซึ่งต่อมาหลังจากหมดวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการนโยบายและคณะผู้บริหารชุดแรกของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ทำการสรรหาและคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งใหม่ขึ้น ซึ่งได้นายสมชัย สุวรรณบรรณ เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานีและคณะกรรมการบริหารแทน โดยในวาระการดำรงตำแหน่งนั้นได้มีการสานต่อภารกิจของผู้บริหารเดิมเป็นอย่างดี รวมถึงยังได้สร้างการเติบโตของสื่อของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสให้เป็นที่รู้จักและเข้าถึงต่อกลุ่มประชาชนที่หลากหลายขึ้นผ่านการเปิดให้บริการเว็บทีวี (Web TV) ขององค์การ การให้บริการข่าวสารภาคภาษาอังกฤษบนสื่อออนไลน์ รวมถึงการเปิดช่องทางการให้บริการข่าวสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงประชาชนได้อย่างหลากหลายมากขึ้น อาทิ ทวิตเตอร์ (Twitter), ยูทูบ (Youtube) และเฟซบุ๊ก (Facebook) เป็นต้น นอกจากนี้ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังได้ทำหน้าที่

เป็นเจ้าของภาพการประชุมสุดยอดด้านสื่อมวลชนแห่งเอเชีย 2555 พร้อมทั้งเปิดให้บริการพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติอันเป็นแหล่งเรียนรู้ตามภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 ด้วย และไม่เพียงเท่านั้นผู้บริหารยังได้ดำเนินผลักดันองค์การให้เดินหน้าตามกระแสการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของประชาชนและความรุดหน้าของสื่อในปัจจุบันด้วยการได้เดินหน้าขอใบอนุญาตเพื่อเป็นผู้ให้บริการโครงข่ายโทรทัศน์ที่ใช้คลื่นความถี่ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลระดับชาติหรือทีวีดิจิทัล อีกทั้งยังได้รับอนุญาตให้จัดทำช่องทีวีสาธารณะดิจิทัลเพิ่มอีก 1 ช่องขององค์การ ซึ่งจากการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้องค์การสามารถแสวงหารายได้มากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากองค์การสามารถจัดเก็บค่าบริการโครงข่ายทีวีดิจิทัลด้วย

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะ พ.ศ. 2551 ที่ใช้กำกับกับการดำเนินงานขององค์การนั้นมีความเข้มงวดต่อการบริหารงานของผู้บริหารเป็นอย่างมาก อันทำให้ในสมัยดำรงตำแหน่งของนายสมชัย สุวรรณบรรณเกิดข้อพิพาททางในการบริหารงานขึ้น เนื่องจากนายสมชัย สุวรรณบรรณได้กระทำผิดข้อกำหนดหรือเงื่อนไขในสัญญาจ้างงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจากการอนุมัติโครงการที่มีวงเงินเกิน 50 ล้านบาท โดยที่ไม่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการนโยบายองค์การกระจายเสียงจำนวน 4 ครั้งอันเป็นการขัดต่อระเบียบขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2553 และเป็นการฝ่าฝืนมติของคณะกรรมการนโยบายองค์การกระจายเสียงด้วย นอกจากนี้ นายสมชัย สุวรรณบรรณยังไม่ให้ความร่วมมือกับสำนักตรวจสอบภายในที่ได้ทักท้วงและขอให้ชี้แจงหลายครั้ง ผนวกกับนายสมชัย สุวรรณบรรณเองไม่จัดทำรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานขององค์การเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายองค์การกระจายเสียงทุกสามเดือนตามสัญญาจ้างงานด้วย จึงทำให้นายสมชัย สุวรรณบรรณถูกถอดถอนจากตำแหน่งไปและมีผลให้ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการและคณะบริหารต้องพ้นจากตำแหน่งตามไปด้วย ทั้งที่ยังไม่หมดวาระการดำรงตำแหน่งก็ตาม ("อดีตผอ.ไทยพีบีเอสแพคคี-ฟ้องถูกเลิกจ้าง ", 2556)

“พอมาถึงสมัยคุณสมชัย มันก็คงเป็นกรณีที่แกก็อยากจะรีบทำอะไรใหม่ๆ เพราะวาระระยะเวลามัน 4 ปี เพราะมันเป็นตาม Contract 4 ปี เพราะฉะนั้นก็อยากจะสร้างอะไรให้มันมีตัวตน แต่คงลืมไปว่าไทยพีบีเอส การสร้างตัวตนมันต้องใช้เวลา แล้วตอนที่แกมาเป็น ตัวตนของไทยพีบีเอสมันก็ยังคงไม่แข็งแกร่งอะไร ก็คงอยากสร้างอะไรที่มันแข็งแกร่งขึ้นมา ก็เลยทำอะไรที่อาจจะมีความเข้าใจผิดในเชิงกฎหมายด้วยหรือเปล่าไม่ทราบ เท่าที่อาจารย์ทราบ Case เหมือนกับว่าแกก็เข้าใจว่าแกทำถูกแล้ว แต่ในความเป็นจริงแล้ว ไม่ถูกในความหมายของกฎระเบียบที่มัน

ถูกร่างขึ้นมา ก็เลยเกิด Conflict กันเกิดขึ้นกับบอร์ด (Board) แล้วเมื่อเกิด Conflict กับ Board แล้ว Board เขาก็บอก เขาเตือนแล้ว เขาก็บอกให้แก้ทำ แก้ก็ไม่ได้ทำ พอสุดท้ายแล้วเขาก็บอกว่าเขาไม่มีทางเลือกอื่น นอกจากต้องให้แกออก เพราะแกไม่ทำตามระเบียบ แล้ว Board จะไม่รักษาระเบียบได้หรือ เพราะฉะนั้นก็ คงเป็นอย่างนั้นเท่าที่อาจารย์เข้าใจ แต่ว่าคุณสมชัยแก้ก็อยู่ถึง 3 ปี”

(อดีตคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2561)

ทั้งนี้ จึงทำให้ในปีพ.ศ.2558 องค์การได้ทำการสรรหาและคัดเลือกผู้อำนวยการสถานีคนใหม่ ขึ้นและได้ทันตแพทย์กฤษดา เรืองอารีย์รัชต์ มาดำรงตำแหน่งแทน ซึ่งภายใต้การบริหารงานของทันตแพทย์กฤษดา เรืองอารีย์รัชต์นั้นได้ถูกตั้งข้อสังเกตและแสดงออกถึงความไม่เชื่อมั่นจากหลายภาคส่วน ถึงความเหมาะสมในการคัดเลือกผู้อำนวยการที่ไม่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับ สื่อสารมวลชนเข้ามาดำรงตำแหน่งบริหารสื่อสาธารณะ ด้วยเหตุนี้ องค์การจึงต้องดำเนินการชี้แจง ตอบข้อซักถามจากประชาชน รวมถึงทำการแถลงถึงแนวนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานผ่านถ้อยแถลงของผู้บริหารคนใหม่ในรายการตอบโจทย์อย่างเป็นทางการ ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 38 แสดงการเข้าชี้แจงตอบข้อซักถามของทันตแพทย์กฤษดา เรืองอารีย์รัชต์ในรายการตอบโจทย์ ไทยพีบีเอส เมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ.2559



ที่มา: “Thaipbs ในรายการตอบโจทย์ ไทยพีบีเอส : อนาคต “ไทยพีบีเอส” กับ “ผอ.ส.ส.ท.” คนใหม่”, เครือข่ายสังคมยูทูบ (Youtube) : 27 มีนาคม พ.ศ.2559

พร้อมทั้งในช่วงของการบริหารงานโดยทันตแพทย์กฤษดา เรืองอารีย์รัชต์นั้น แม้จะเป็นการดำรงตำแหน่งเพียงระยะเวลาสั้นๆ แต่เห็นชัดได้ว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมีความก้าวหน้าในด้านการพัฒนาสื่อใหม่ขององค์การที่หลากหลายอย่างมาก อาทิ การที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังสามารถสร้างความเชื่อถือด้านข้อมูลข่าวสารได้เป็นอย่างดีจนมียอดติดตามของผู้ชมในสื่อใหม่ของ

องค์การเพิ่มขึ้นเป็นอันดับหนึ่งในกลุ่มองค์กรสื่อด้วย เป็นต้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพ  
 สาธารณะแห่งประเทศไทย, 2560b)

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากพันตแพทย์กฤษดา เรืองอารีย์รัชต์ ได้นำเงินรายได้ที่ได้รับจากการ  
 ให้บริการโครงข่ายโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัลซึ่งเป็นเงินที่อยู่ในขอบข่ายพระราชบัญญัติองค์การ  
 กระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 มาตรา 11 วรรค 7 มาใช้ทำการ  
 ลงทุนในตราสารหนี้บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) หรือ CPF เพื่อจุนเจือและ  
 สนับสนุนการบริหารขององค์การ พร้อมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การนั้นกลับมิได้ส่งผลดีต่อ  
 ผู้บริหารนัก สืบเนื่องจากเกิดกระแสวิพากษ์วิจารณ์ถึงการลงทุนในตราสารหนี้ดังกล่าวในวงกว้างอัน  
 เกี่ยวเนื่องกับความเป็นอิสระขององค์การ รวมถึงแนวโน้มการผูกแทรกแซงในอนาคตจากกลุ่มทุน  
 ภาคเอกชนหรือภาครัฐในอนาคต จนทำให้ในวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ.2560 พันตแพทย์กฤษดา เรือง  
 อารีย์รัชต์ได้ประกาศรับผิดชอบต่อกรณีดังกล่าวด้วยการประกาศลาออกจากตำแหน่ง (“กฤษดา”  
 ลาออก ผอ.ไทยพีบีเอส," 2560) และทำให้มีการสรรหาคัดเลือกผู้อำนวยการคนใหม่ขึ้นอีกครั้งโดยได้  
 รองศาสตราจารย์ดร.วิลาสินี พิพิธกุล เข้าดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานีคนปัจจุบันแทน พร้อม  
 ด้วยแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ ความแตกต่างบนความยั่งยืน

นอกเหนือจากนี้ ปัญหาเรื่องงบประมาณหรือรายได้ที่องค์การสามารถจัดหาเพื่อนำมาใช้ใน  
 การบริหารองค์การนั้นมีค่อนข้างจำกัดและไม่เพียงพอต่อการนำมาบริหารองค์การนักถือเป็นปัญหา  
 ใหญ่ที่ผู้บริหารในทุกยุคทุกสมัยต่างพยายามแก้ไขมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นความพยายามลด  
 ค่าใช้จ่ายที่ซ้ำซ้อนหรือการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายแบบขาดดุล เพื่อให้มีเงินทุนสำรองไว้ใช้จ่าย  
 อยู่เสมอ รวมไปถึงการขอใบอนุญาตในการให้บริการโครงข่ายทีวีดิจิทัล เพื่อที่จะสามารถแสวงหา  
 รายได้เพิ่มเติมให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายขององค์การได้ เป็นต้น ด้วยประเด็นปัญหาดังกล่าวนี้องค์การ  
 ให้พันตแพทย์กฤษดา เรืองอารีย์รัชต์ ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้แสวงหาหนทางในการ  
 จัดหารายได้ขององค์การให้มากขึ้น โดยการนำรายได้ที่ได้รับจากการเก็บค่าบริการเช่าโครงข่ายทีวี  
 ดิจิทัลมาลงทุนในตราสารหนี้บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์การ  
 ภาคเอกชน เพื่อมุ่งหวังให้เงินลงทุนนั้นสามารถงอกเงยเป็นรายได้และผลกำไรที่มากขึ้นให้กับองค์การ  
 อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดังกล่าวกลับสร้างกระแสติกลับจากประชาชนและสื่อมวลชนที่  
 วิพากษ์วิจารณ์ถึงการลงทุนข้างต้นเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังมีการตั้งข้อสังเกตจากหลายภาคส่วน  
 เกี่ยวกับแนวโน้มทิศทางการดำเนินงานขององค์การภายหลังจากการลงทุนขององค์การที่อาจถูก  
 ครอบงำโดยกลุ่มทุนธุรกิจอันเป็นการขัดต่อเจตนารมณ์ขององค์การ โดยหลังจากเกิดกระแส

วิพากษ์วิจารณ์อย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายวันได้ทำให้พันตแพทย์กฤษดา เรื่องอารีร์ชต์ได้ตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งในที่สุด เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ รวมทั้งยังได้ทำการยกเลิกการลงทุนดังกล่าวด้วย

“ในฐานะที่ตรงนั้น แยกก็พยายามแทนที่จะวางเงินไว้เฉยๆ อย่างน้อยที่สุด ถ้ามันมีผลตอบแทนขึ้นมาก็หมายความว่า Budget ของไทยพีบีเอสมันก็จะเพิ่มขึ้น สามารถทำอะไรได้มากขึ้น เพราะว่า Budget ของไทยพีบีเอสในแต่ละปีมันก็จะมีการจำกัดอยู่ ถ้าจะรายการดีมันไม่ได้ราคาถูกลง ค่าแอสซี สถานที่ทำนั่น ทำนี่ ทำละครเรื่องหนึ่งก็ตั้งหลายล้าน มันไม่ใช่แบบ ถ้างั้นก็ดูละครช่อง 3 ทำออกมาเรื่องหนึ่ง สิบล้านเพราะฉะนั้น คือบางทีคนก็ไม่เข้าใจเรื่องนี้ แต่ว่าก็คงโดนด้วยแหละแล้ว ทีนี้แยกก็เลยรู้สึกว่ก็จบชะ อาจารย์ชื่นชมแคะ อาจารย์คิดว่าแยกเห็นกับองค์กร แยกก็รู้ว่าไทยพีบีเอสอยู่ท่ามกลางแหล่งเสียดสีเยอะ ถ้าแกลงยังเป็นเรื่องประเด็นอยู่ มันก็ยิ่งถ้าโหม พอแกลงออก ทุกคนก็หยุดเลยและไม่ถามสักคำว่าเขาขายหุ้นไปหรือยัง หุ้นก๊อปปี้มันมีใครถามไหม ทำให้มาคิดนะว่าทำไมประเด็นถูกจุดขึ้นมาแล้วก็จากไปอย่างรวดเร็ว เพราะถ้าคนอยากจะตรวจสอบจริงก็ต้องจี้จนกระทั่งเขาขายทิ้งซะใหม่ มีใครจี้ไหม พอหลังจากแกลงออก ไม่มี เป็นเรื่องตลก ก็เป็นเรื่องทำให้แกลงมาสั้น”

(อดีตคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2561)

ทั้งนี้ จากการที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารองค์การอยู่บ่อยครั้ง รวมทั้งการออกจากตำแหน่งก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่งมีผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หรือนโยบายของผู้บริหารที่มีต่อองค์การนั้นขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการตามนโยบายหรือสะดุดลงกลางคันได้ อีกทั้งยังต้องใช้ระยะเวลาในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารองค์การคนใหม่มาดำรงตำแหน่งแทนผู้บริหารเดิม อีกทั้งยังอาจมีความเป็นไปได้อย่างมากว่าผู้บริหารใหม่นั้นจะมีแนวทางนโยบายที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับผู้บริหารเดิมอันอาจทำให้พนักงานในองค์การเกิดความสับสนในการดำเนินงานได้ แต่อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปัจจุบันที่กำลังก้าวเข้าสู่ทศวรรษใหม่ได้มีคณะผู้บริหารชุดใหม่ที่ได้รับการสรรหาและคัดเลือกซึ่งมาพร้อมกับทิศทาง ยุทธศาสตร์และความพร้อมในการสร้างสรรค์พัฒนาองค์การให้ดีขึ้นผ่านการชูยุทธศาสตร์ใหม่ ขององค์การคือ ความแตกต่างบนความยั่งยืน ที่ได้มีการประกาศชัดตั้งแต่ต้นปีพ.ศ.2560 ที่ผ่านมา



#### 4.1.3.8 มิติด้านการขยายตัวและการพัฒนาองค์การ

##### 4.1.3.8.1 ด้านการขยายเครือข่ายสถานี (Network Station and Coverage Area)

จากการที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเดิมได้ส่งมอบสถานีส่งสัญญาณภายใต้ระบบคลื่นความถี่ยูเอชเอฟ (UHF) ทั้งหมดทั่วประเทศจำนวน 52 สถานี<sup>30</sup> ให้กับทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยกล่าวคือ องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยหรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2552) ได้ทำให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสสามารถเดินหน้าปรับปรุงระบบรับสัญญาณในบางพื้นที่ที่ยังพบปัญหาหรือในบางพื้นที่ที่ยังมีการใช้ระบบสัญญาณรูปแบบเดิมกล่าวคือ ระบบวีเอชเอฟ (VHF) เพื่อเพิ่มการเข้าถึงและรับชมข่าวสารจากองค์การได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงจากการย้ายที่ทำการใหม่ในปีพ.ศ. 2554 ยังเป็นส่วนช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีมากขึ้น เนื่องจากองค์การได้มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยครบครันและพร้อมสู่การเปลี่ยนผ่านของระบบส่งสัญญาณเดิมคือ ระบบแอนะล็อก (Analogue) ไปสู่ระบบสัญญาณใหม่คือ ระบบดิจิทัล (Digital) ด้วย

จากการเปลี่ยนแปลงระบบสัญญาณข้างต้นนั้นได้ถูกผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมจากภาครัฐอันสอดคล้องกับภารกิจหลักของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 มาตรา 8 กล่าวคือ การกำหนดให้องค์การต้องจัดให้มีสถานีวิทยุกระจายเสียงและสถานีวิทยุโทรทัศน์หรือเผยแพร่รายการในระบบอื่นหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยอื่น โดยมีเครือข่ายให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2558) ด้วยเหตุนี้ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจึงริเริ่มสนองตอบต่อนโยบายการเปลี่ยนผ่านระบบสัญญาณของภาครัฐอย่างจริงจังด้วยการจัดตั้งคณะทำงานยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนผ่านการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสขึ้น เพื่อกำหนดนโยบายทิศทางการทำงานและการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานซึ่งเป็นแกนกลางขับเคลื่อนและก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนผ่านระบบสัญญาณ พร้อมทั้งยังติดตามการดำเนินการและศึกษาข้อกำหนด ประกาศและระเบียบต่างๆที่จะนำมาบังคับใช้ในการเปลี่ยนผ่านการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ด้วย

ต่อมาในปีพ.ศ.2556 คณะทำงานยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจึงได้เดินหน้าขอรับใบอนุญาต 3 ใบด้วยกัน อันประกอบด้วย

<sup>30</sup> สถานีส่งเดิมทั้ง 52 สถานีประกอบด้วย 1.สถานีส่งภาคกลาง 7 สถานี 2.ภาคเหนือ 16 สถานี 3.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 13 สถานี 4.ภาคตะวันออก 4 สถานีและ 5.ภาคใต้ 12 สถานี โดยมีเสาส่งสัญญาณสูงที่สุดในประเทศไทย (Effective Radiated Power-ERP) ตั้งอยู่ที่อาคารโบหยก 2 ทำให้สามารถออกอากาศครอบคลุมจังหวัดใกล้เคียงทั้งสิ้น 17 จังหวัด

ใบอนุญาตเป็นผู้ให้บริการโครงข่ายกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัล (Network Provider) รวมถึงใบอนุญาตเป็นผู้ให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ (Facility Provider) และผู้ให้บริการโทรทัศน์ (Service Provider) ตามประกาศคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2555 โดยในวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ.2556 สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ให้บริการโครงข่ายกระจายเสียงหรือโทรทัศน์เป็นทางการเป็นระยะเวลา 15 ปี พร้อมทั้งอนุญาตให้องค์การออกอากาศโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบแอนะล็อก (Analogue) คู่ขนานกันกับระบบดิจิทัล (Digital) ไปพร้อมกันในช่วงแรกด้วย ภายหลังจากได้รับใบอนุญาตให้บริการโครงข่ายโทรทัศน์ประเภทที่ใช้คลื่นความถี่ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล (Digital) แล้ว สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจึงได้วางแผนขยายโครงข่ายโทรทัศน์ระบบดิจิทัล (Digital) ตามประกาศของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม (กสทช.) กำหนดไว้ในทันที<sup>31</sup> โดยเริ่มวางแผนขยายและดำเนินการโครงข่ายโทรทัศน์ภาคพื้นดินสัญญาณในระบบดิจิทัล (Digital) ทั้งสิ้น 180 สถานีในระยะเวลา 4 ปี โดยแบ่งเป็นสถานีหลัก 39 สถานี สถานีเสริม 141 สถานี (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2558) จากแผนการขยายโครงข่ายโทรทัศน์ข้างต้นเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสสามารถดำเนินการให้บริการข้อมูลข่าวสารและส่งเสริมให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการข้อมูลข่าวสารขององค์การในระบบสัญญาณที่คมชัดและมีคุณภาพที่ดีขึ้น โดยในปีพ.ศ.2558 องค์การสามารถขยายโครงข่ายโทรทัศน์ระบบดิจิทัลได้ถึง 35 สถานีหลักและเพิ่มขึ้นเป็นสถานีหลัก 39 สถานีตามข้อกำหนดในเวลาต่อมา<sup>32</sup> ในขณะเดียวกันองค์การยังได้เดินหน้ายุติการออกอากาศโทรทัศน์ระบบเดิมคือ ระบบแอนะล็อก (Analogue) ตามกรอบเวลาสำหรับการยุติการออกอากาศโทรทัศน์ในระบบแอนะล็อก (Analogue) ร่วมกันที่เรียกว่า Analogue switch-off (ASO) ในระหว่างปีพ.ศ.2558-2563 โดยการใช้วิทยุยุติการออกอากาศระบบแอนะล็อก (Analogue) ที่เรียกว่า ปาล้อมเมือง<sup>33</sup> ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ.2558 และยังคงเดินหน้าขยายโครงข่ายและยุติการออกอากาศในระบบแอนะล็อก

<sup>31</sup> ผู้ให้บริการขยายโครงข่ายระบบดิจิทัลนั้นต้องขยายเครือข่ายให้สามารถครอบคลุมครัวเรือนทั่วประเทศตามกำหนด ดังนี้

ร้อยละ 50 ของจำนวนครัวเรือนภายใน 1 ปีนับจากวันที่ได้รับใบอนุญาต

ร้อยละ 80 ของจำนวนครัวเรือนภายใน 2 ปีนับจากวันที่ได้รับใบอนุญาต

ร้อยละ 90 ของจำนวนครัวเรือนภายใน 3 ปีนับจากวันที่ได้รับใบอนุญาต

ร้อยละ 95 ของจำนวนครัวเรือนภายใน 4 ปีนับจากวันที่ได้รับใบอนุญาต

<sup>32</sup> คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม(กสทช.)ได้กำหนดให้ต้องขยายโครงข่ายสถานีส่งหลักให้มีจำนวน 39 สถานี 141 สถานีเสริม

<sup>33</sup> เริ่มยุติการออกอากาศในสถานีที่ส่งสัญญาณครอบคลุมจำนวนประชากรน้อยไปหามาก และดำเนินการจากสถานีเสริมไปหาสถานีหลัก โดยเริ่มดำเนินการยุติการออกอากาศโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบแอนะล็อกเป็นสถานีแรกของประเทศไทย ที่สถานีอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี และสถานีอำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่

(Analogue) ตามกรอบแผนงานขององค์การ (สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2558)

**ภาพที่ 39 แสดงใบอนุญาตเป็นผู้ให้บริการโครงข่ายกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัลของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส**



ที่มา: องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2556

#### 4.1.3.7.1 ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีการผลิต

ในช่วงแรกของการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้น องค์การมีเทคโนโลยีและอุปกรณ์รวมถึงเครื่องมือเครื่องมือต่างๆที่ใช้การดำเนินงานในช่วงทดลองออกอากาศอย่างครบครัน สืบเนื่องมาจากการหยิบยืมจากที่ทำการของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (สถานีโทรทัศน์ช่อง 11) ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลืออันช่วยให้การออกอากาศในช่วงทดลองออกอากาศในช่วงแรกเป็นไปอย่างราบรื่น อีกทั้ง จากการที่สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีได้รับคำสั่งให้ทำการแปรสภาพเป็นสื่อสาธารณะ กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นได้ทำให้พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 ได้กำหนดในบทเฉพาะกาล มาตรา 57 ที่กำหนดให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเดิมจำต้องถ่ายโอนกิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ หนี้ สิทธิและภาระผูกพันของสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) ที่เกี่ยวเนื่องกับการดำเนินงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟและสำนักงานบริหารกิจการสถานีวิทยุโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟเฉพาะกิจ (หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ) อันเป็นผลให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้รับโอนเครื่องมือและอุปกรณ์ อาทิ รถถ่ายทอดสด (รถไอพี) อุปกรณ์ถ่ายภาพและสัญญาณเข้าคังดำเนินการของอาคารชินวัตร 3 ใช้ในการประกอบกิจการได้ในทันที("พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2551," 2551,14 มกราคม) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบี

เอสในช่วงระยะแรกเริ่มนั้นไม่ได้มีการลงทุนหรือใช้งบประมาณรายจ่ายไปกับการจัดซื้อ จัดหาอุปกรณ์ การผลิตที่มีราคาสูงมากนัก อีกทั้งการถ่ายโอนอุปกรณ์ เทคโนโลยีการผลิตของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี ข้างต้นยังสามารถรองรับการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้อย่างทันท่วงที รวมถึง พนักงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในช่วงแรกจำนวนมากยังมาจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเดิมซึ่ง ทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีประสบการณ์และความชำนาญ พร้อมทั้งความคุ้นชินกับอุปกรณ์และ เครื่องมือในการผลิตเป็นอย่างดีส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่น

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นถูกกำหนดภารกิจขององค์การให้ต้อง สนองตอบตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่ง ประเทศไทย พ.ศ.2551 อย่างเคร่งครัด ซึ่งหนึ่งในภารกิจที่องค์การต้องรับผิดชอบคือ การจัดสร้าง พื้นที่แหล่งเรียนรู้ร่วมกันแก่สาธารณชน อันเป็นเหตุให้คณะกรรมการนโยบายและคณะผู้บริหารของ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสต่างเล็งเห็นว่าทรัพย์สินเดิมจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีที่ได้รับโอนมา กล่าวคือ ที่ทำการเดิมขององค์การไม่อาจเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจข้างต้นได้ อีกทั้ง ที่ ทำการเดิมนั้นยังเป็นการเช่าดำเนินการอันเป็นภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มพูนขึ้นเกินความจำเป็นของ องค์การ ดังนั้น คณะกรรมการนโยบายและคณะผู้บริหารจึงได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดหาที่ดิน สำหรับก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่ขึ้น (เทพชัย หย่อง, วันชัย ตันติวิทยาพิทักษ์, เกษมศักดิ์ วงศ์รัฐ ปัญญา, ภมรรัตน์ อินทมาตยกุล, & พัชรมน รุ่งชวลลนนท์, ม.ป.ป.) เพื่อจัดหาที่ดินเปล่าและก่อสร้าง ที่ทำการถาวรขององค์การอย่างจริงจัง โดยที่ทำการแห่งใหม่นี้ถือได้ว่าเป็นก้าวอย่างที่สำคัญยิ่งของ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในการดำเนินการและปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างเต็มกำลัง อีกทั้งยังเต็มไปด้วยทรัพย์สินการผลิตที่ทันสมัยรองรับการดำเนินงานในระบบใหม่ อาทิ สตูดิโอ (Studio) ผลิต รายการที่มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยถึง 3 สตูดิโอด้วยกันคือ สตูดิโอที่ 1 และสตูดิโอที่ 2 จะใช้ สำหรับผลิตรายการข่าว สารคดีเชิงข่าวและรายการวิเคราะห์สถานการณ์ข่าวเป็นหลัก พร้อมทั้ง ห้องควบคุมสตูดิโอที่ติดตั้งระบบอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีคุณภาพสูงด้วย ส่วนในสตูดิโอที่ 3 จะเป็น สตูดิโอขนาดใหญ่ซึ่งใช้ในรายการที่มีการเปิดให้ประชาชนเข้าร่วมเสนอความคิดเห็นในรายการ อาทิ รายการสถานีประชาชน เป็นต้น และนอกจากนี้ที่ทำการใหม่แห่งใหม่ยังสามารถนำร่องริเริ่ม ออกอากาศด้วยระบบ HD (High Definition) แห่งแรกของประเทศไทยได้ด้วย

นอกจากนี้ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังได้นำเข้าระบบการผลิตที่ทันสมัยหลายประการ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์สื่อที่เข้าสู่ระบบดิจิทัล อาทิ ห้องตัดต่อที่ รองรับการผลิตรายการคุณภาพแบบความคมชัดสูง (High Definition) หรือแม้แต่การออกแบบฉาก

และกราฟฟิกที่ล้ำสมัยอันสามารถบ่งบอกถึงอัตลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสแทนการใช้ฉากหลังหรือกราฟฟิกรูปแบบเดิมที่มีกลิ่นอายของสถานีโทรทัศน์เดิม

และมีเพียงแค่การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีที่ปรากฏบนหน้าจอโทรทัศน์หลักเท่านั้น แต่ยิ่งพบว่า เทคโนโลยีการผลิตงานเบื้องหลังขององค์กรนั้นก็ได้ถูกปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับการเข้าสู่โลกดิจิทัลในเวลาเดียวกันด้วย ยกตัวอย่างเช่น การนำระบบ Video Filebase Workflow ซึ่งเป็นระบบการผลิตรายการที่ไม่ต้องใช้ม้วน Video Tape มาใช้ในกระบวนการผลิตไปจนถึงการออกอากาศซึ่งทำให้องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายลงจำนวนมาก อีกทั้งยังทำให้การนำเนื้อหารายการเข้าและออกจากระบบของสถานีนั้นทำได้สะดวก รวดเร็วและลดความผิดพลาดลงไปอย่างมาก เนื่องจากผู้ผลิตรายการอิสระจากภายนอกและนักข่าวพลเมืองสามารถนำส่ง Video File ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเข้าสู่อุปกรณ์สื่อสารแบบพกพา อาทิ โทรศัพท์มือถือ หรือแท็บเล็ต (Tablet) ได้อย่างทันที พร้อมกับมีระบบการจัดเก็บและเรียกดูข้อมูลรายการต่างๆ ที่ผลิตขึ้นที่ถูกเปลี่ยนเป็นระบบจัดเก็บข้อมูลแบบ Digital Archive แทน<sup>34</sup> ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2554) โดยระบบจัดเก็บข้อมูลข้างต้นเป็นระบบที่ทันสมัยเป็นอย่างมากอันส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆ องค์กรเอกชน องค์กรภาครัฐ และนิสิตนักศึกษาด้านเทคโนโลยีโทรทัศน์ให้ความสนใจเข้าเยี่ยมชมระบบจัดเก็บข้อมูลขององค์กรเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ คุณภาพของข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในระบบดิจิทัลนั้นยังช่วยให้การส่งต่อข้อมูลไปสู่สื่อใหม่ๆ ที่องค์กรผลิตได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น พร้อมทั้งยังรักษาคุณภาพของข้อมูลให้มีประสิทธิภาพด้วย (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2553) ถึงแม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจะได้มีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่หลากหลายและสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรในยุคดิจิทัลแล้วก็ตาม แต่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังคงเดินหน้าพัฒนากระบวนการผลิตโดยเฉพาะระบบในการจัดเก็บข้อมูลให้มีเสถียรภาพและมีคุณภาพมากขึ้นในปัจจุบัน

“เราพยายามจะให้ความสำคัญในการพัฒนา เขาเรียกระบบฐานข้อมูลและ  
ก็ Archives ต่างๆ ซึ่งมันยังทำได้ไม่ดีนักนะ ต้องบอกว่ามันยังทำได้ไม่ดี แต่จากนี้เป็น  
ต้นไป เราจะวิ่งเรื่องเนี่ยให้หนักมากๆ เราตั้งเป้าว่าเราจะเป็น Archives ของ  
แหล่งข้อมูลที่สมบูรณ์มากๆ อันหนึ่งของประเทศ แล้วก็เปิดให้ Public เข้ามาใช้  
ประโยชน์ได้ด้วย รวมทั้งคำว่าความแตกต่างของเราก็คือเราจะเป็น Multiplatform

<sup>34</sup> เปรียบเสมือนห้องสมุดที่ใช้เก็บข้อมูลสื่อทั้งภาพและเสียงในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งใน 1 ม้วนเทปนั้นสามารถบรรจุข้อมูลได้ถึง 1.5 เทราไบท์ โดยองค์กรได้นำ Digital Archive มาใช้เพื่อเก็บเป็นแฟ้มภาพและเสียงของของรายการต่างๆ ที่ออกอากาศไปแล้ว

เต็มรูปแบบ ซึ่งอันนี้จริงๆไม่ต่าง เพราะสื่อทั้งหลายดิ้นรนกันอยู่ตอนนี้ก็ต้องมุ่งไปสู่ Multiplatform คือไม่มีใครอยู่บนหน้าจอได้อีกต่อไปแล้ว เราก็เป็นแบบนั้น แต่การใช้ Multiplatform ของเราก็จะ Based on Public Interest เป็นหลัก”

(ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2560)

#### 4.1.3.7.2 ด้านการวิจัยและความร่วมมือเพื่อพัฒนาสถานีโทรทัศน์

สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมีมุมมองที่ว่า การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือระหว่างกันในหลายภาคส่วนนั้นถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งต่อการก่อร่างที่วิสาหกิจแห่งแรกของประเทศไทยให้เกิดขึ้นจริงอย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน อันทำให้ในช่วงแรกของการดำเนินงานนั้น คณะผู้บริหารต่างมีความพยายามอย่างยิ่งที่จะวางรากฐานในการสร้างเครือข่ายต่างๆในหลายระดับ (“สงครามสื่อภาค 2 : ไทยพีบีเอส อย่างก้าวที่ท้าทาย,” 2551) เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิทยากรในด้านต่างๆ โดยเครือข่ายความร่วมมือที่ปรากฏในสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นประกอบด้วย เครือข่ายความร่วมมือจากภาคประชาชน เครือข่ายความร่วมมือจากองค์การระหว่างประเทศและเครือข่ายความร่วมมือจากองค์การภายในประเทศ โดยตั้งแต่แรกเริ่มก่อตั้งองค์การจวบจนถึงปัจจุบัน จะพบว่าความร่วมมือจากเครือข่ายทั้ง 3 เครือข่ายยังคงมีบทบาทสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก อันทำให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้จัดตั้งสำนักพัฒนาทุนทางสังคมขึ้น เพื่อดำเนินการเชิงรุกในการประสาน ขยายและพัฒนาเครือข่ายขององค์การทั้ง 3 เครือข่ายให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชนและมีความแน่นแฟ้นต่อองค์การมากยิ่งขึ้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2552)

ทั้งนี้ บทบาทหน้าที่ของเครือข่ายทั้งสามที่มีต่อสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นล้วนมีความแตกต่างกันออกไป โดยในส่วนของเครือข่ายภาคประชาสังคมนั้นเป็นเครือข่ายที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมองว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก เนื่องจากประชาชนเป็นเจ้าของที่วิสาหกิจอย่างแท้จริง จึงจะเห็นได้ว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้มีความมุ่งมั่นที่จะผลักดันประชาชนให้เป็นผู้ศูนย์กลางการดำเนินงานขององค์การด้วยการวางรากฐานการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ โดยในส่วนของต้นน้ำกล่าวคือ การผลิตสื่อสาธารณะนั้น ผู้บริหารได้ทำการจัดตั้งสภาผู้ชมผู้ฟังรายการ<sup>35</sup> ขึ้น เพื่อเปิดพื้นที่ให้แก่ประชาชน

<sup>35</sup> สภาผู้ชมผู้ฟังรายการ ถูกจัดตั้งขึ้นตามพ.ร.บ.องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 หมวดที่ 5 สภาผู้ชมผู้ฟังรายการและรับเรื่องร้องเรียน เพื่อเป็นกลไกหนึ่งในการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีภารกิจที่สำคัญในการรับฟังความคิดเห็น คำติชมจากประชาชนในทุกพื้นที่ของประเทศ และรวบรวมกำหนดเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากที่สุด

สามารถแสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งยังมีการเปิดช่องทางต่างๆให้ประชาชนมีสิทธิในการเข้าถึงและมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์องค์การอย่างเต็มที่ผ่านการเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนในพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ<sup>36</sup> นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายเพื่อนทีวีไทยและเปิดช่องทางสื่อสารที่หลากหลายแก่ประชาชนในการเสนอแนะและติชมองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารอื่นๆขององค์กร อาทิ ทางจดหมาย ทางอีเมลล์ (E-mail) ทางโทรศัพท์ ทางแฟกซ์ (Fax) รวมถึงในปัจจุบัน องค์กรยังได้เพิ่มช่องทางการติดตาม ตรวจสอบ ชักถามหรือส่งข้อร้องเรียนผ่านทางเว็บไซต์หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ขององค์กร อาทิ Facebook Fanpage, Twitter, Instagram และ Application Line เป็นต้น มิเพียงเท่านั้นยังมีการจัดตั้งศูนย์เพื่อนทีวีไทยหรือในปัจจุบันคือชื่อศูนย์เพื่อนไทยพีบีเอสขึ้น เพื่อเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสร่วมกับสภาผู้ชมผู้ฟังรายการและคณะอนุกรรมการรับเรื่องร้องเรียนในช่องทางต่างๆขององค์กรด้วย ทั้งนี้ องค์กรยังได้ทำการหยิบยกประเด็นข้อร้องเรียน ข้อซักถามและคำติชมจากประชาชนมานำเสนอผ่านรายการ เปิดบ้านไทยพีบีเอส เพื่อทำการชี้แจง อธิบาย รวมถึงนำข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) จากประชาชนผู้รับชมรายการไปพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขด้วย และนอกเหนือนี้ องค์กรยังทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชาชนที่มีต่อการนำเสนอข่าวสารและรายการต่างๆของทางสถานีรวบรวมไว้ในรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเพื่อเผยแพร่แก่สาธารณชนได้เข้าถึงด้วย (องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2558)

นอกจากนี้ จากความร่วมมือของเครือข่ายประชาชนข้างต้นยังได้ส่งผลต่อการทำงานในส่วนกลางน้ำขององค์กรด้วยกล่าวคือ ผู้ผลิตสื่ออิสระจากภายนอก อาทิ หน่วยงานราชการ องค์กรอิสระ องค์กรเอกชน ในการร่วมผลิตรายการสาระประโยชน์และสาระบันเทิงที่มีคุณภาพและสนองต่อความต้องการผู้ชมในหลายระดับ ทั้งในระดับเด็กและเยาวชนไปจนถึงวัยผู้ใหญ่และผู้สูงอายุรวมถึงผู้ด้อยโอกาสในสังคม เป็นต้น นอกจากนี้ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังมีความพยายามในการสร้างความร่วมมือและผนึกกำลังเครือข่ายประชาชนในการร่วมกันพัฒนาองค์กรให้แน่นแฟ้น

<sup>36</sup> สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้จัดทำโครงการ เวทีสัญจรภูมิภาค ขึ้น โดยตัวแทนจากสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้เดินทางไปยังจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ รวม 9 ภูมิภาคใช้ระยะเวลาลงพื้นที่ทั้งสิ้น 19 สัปดาห์ โดยเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน เพื่อนำมาสู่การกำหนดนโยบายและแนวทางบริหารองค์กร พร้อมทั้งยังได้จัดการเสวนาผ่านรายการโทรทัศน์ ร่วมคิด ร่วมสร้าง ทีวีไทย ทีวีสาธารณะ

นึ่งขึ้นผ่านการส่งเสริมเริ่มแนวความคิด นักข่าวพลเมือง (Citizen Journalism)<sup>37</sup> ขึ้น เพื่อเปิดพื้นที่ให้ประชาชนได้ทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตและรายงานสถานการณ์ปัญหาหรือบอกเล่าเรื่องราวต่างๆในแต่ละพื้นที่ได้อย่างเต็มที่อันเป็นการต่อยอดถึงบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมถึงยังก่อให้เกิดการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เจาะลึกและเข้าใจง่ายจากคนในพื้นที่ไปสู่ผู้ที่อยู่ปลายน้ำกล่าวคือประชาชนผู้รับชมได้อย่างดียิ่งขึ้นด้วย จึงจะเห็นได้ว่า เครือข่ายความร่วมมือของประชาชนนั้นได้ฝังรากลึกและเป็นหนึ่งพลังหลักในการขับเคลื่อนองค์การจนถึงปัจจุบันเป็นอย่างมาก

**ภาพที่ 40 แสดงการริเริ่มนำเอาแนวความคิดนักข่าวพลเมือง (Citizen Journalist) มาดำเนินการอย่างเป็นทางการในสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส**



**ที่มา:** องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2551

ส่วนในด้านเครือข่ายองค์การภายในประเทศนั้นพบว่า ในช่วงแรกของการก่อตั้งองค์การเนื่องจากการได้รับคำสั่งให้ดำเนินการออกอากาศอย่างต่อเนื่องภายหลังจากการแปรสภาพสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเป็นทีวีสาธารณะหรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นได้ส่งผลให้การเตรียมพร้อมเพื่อออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นไปอย่างกระชั้นชิดและไม่สามารถเตรียมการผลิตรายการต่างๆได้ทันสำหรับกำหนดการออกอากาศได้ส่งผลให้องค์การในระยะแรกต้องมีการปรับเปลี่ยนผังรายการอยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้รายการต่างๆเป็นไปตามสัดส่วนการนำเสนอรูปแบบและเนื้อหารายการตามที่ได้กำหนดไว้กล่าวคือ กำหนดให้มีรายการข่าวสาร สารคดีและสารบันเทิง คิดเป็นร้อยละ 40 : 30 : 30 ตามลำดับ ในขณะที่เดียวกันก็ได้มีการริเริ่มจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดเงื่อนไขรายการแต่ละประเภทมาดูแลการคัดเลือกผู้ผลิตรายการอิสระจากภายนอกอย่างเป็นทางการ

<sup>37</sup> แนวคิดนักข่าวพลเมือง (Citizen Journalism) เกิดขึ้นในหลายประเทศมานับ 10 ปีมาแล้ว ซึ่งแนวคิดนี้เป็นการให้ความสำคัญกับพลเมืองเป็นหลัก โดยพลเมืองนั้นไม่ได้มีหน้าที่เพียงการรับรู้ข่าวสารจากสื่อกระแสหลักอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังสามารถมีส่วนร่วมเป็นตัวกลางในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารได้ในลักษณะของการผลิตข่าวโทรทัศน์ด้วยตัวเองโดยบอกเล่าเรื่องราวทั้งในเชิงสร้างสรรค์หรือสะท้อนปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในพื้นที่เพื่อให้เกิดการดำเนินการแก้ไข เป็นต้น



เพื่อให้ผู้ผลิตรายการต่างๆผลิตรายการตามที่มีการกำหนดสัดส่วนข้างต้นด้วย แต่ทั้งนี้ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นยังคงเป็นผู้ผลิตรายการหลักในสัดส่วนร้อยละ 50 อยู่ดี (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2552) นอกจากนี้ในช่วงแรกของการดำเนินงานนั้น เนื่องจากองค์การยังไม่สามารถนำรายการจากผู้ผลิตภายนอกเข้าออกอากาศบนหน้าจอโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ตามกำหนดได้ทัน ทำให้ผังรายการจริงที่จะเริ่มในวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2551 นั้นไม่ลงตัวตามที่คาดหวังและผู้บริหารต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นด้วยการนำเอาละครเด็กที่กรมประชาสัมพันธ์ได้ว่าจ้างบริษัท กันตนา กรุ๊ป จำกัดที่ผลิตไว้เพื่อออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมาออกอากาศต่อในสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสแทน พร้อมกันกับที่องค์การต้องฟังพาและเปิดรับความช่วยเหลือสนับสนุนจากองค์การอื่นๆ อาทิ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่มีการบันทึกข้อตกลงร่วมกันในการให้การสนับสนุนสารคดีต่างประเทศและรายการเด็กต่างๆที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้จัดซื้อไว้ให้แก่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส เพื่อให้สามารถออกอากาศได้ในช่วงแรกด้วย

*“ช่วง 2-3 เดือนแรก ที่ไทยพีบีเอสเปิดสถานียังไม่มีรายการอะไรเลยนะคะ เริ่มจากจอมืด พี่ยกรายการของสสส. มาให้หมดเลย สารคดีของต่างประเทศที่ สสส. ซื้อไว้ รายการเด็ก ที่เราเคยสนับสนุนมากมายยกให้ เอาไปให้หมดเลย รวมทั้งยกผู้ผลิตรายการอะไรต่างๆมาร่วมทำงานกับไทยพีบีเอสในช่วง 2-3 เดือนแรก โดยที่ไม่ได้มีเงื่อนไขใดๆเลย ต้องบอกแบบนี้แหละคะ อย่างที่บอก พอได้ผู้อำนวยการคนแรกคือคุณเทพชัย หย่อง แล้วคุณเทพชัย หย่องนี้เวลามีอะไรจะต้องเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ มาร่วมให้ความเห็นก็เชิญพี่กับเชิญอาจารย์สมเกียรติมาตลอดนะ”*

(ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2560)

นอกเหนือจากนี้แล้ว สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังได้ขอความร่วมมือและสนับสนุนจากองค์การภายในประเทศในการพัฒนาองค์การหลายด้านด้วยกัน อาทิ การสร้างอัตลักษณ์ขององค์การผ่านการขอความร่วมมือไปยังภาควิชาการออกแบบอุตสาหกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการจัดประกวดออกแบบตราสัญลักษณ์และโลโก้ (Logo) ของสถานี พร้อมทั้งภาพเคลื่อนไหวคั่นรายการ (Interlude) โดยมีการเปิดให้ประชาชนและนิสิต นักศึกษาเข้าร่วมประกวดแข่งขันข้างต้น (“ผังไทยพีบีเอสไม่ลงตัว รอสรุป11กุมภาพันธ์ พร้อมเปิดประกวดโลโก้,” 2551) จนกระทั่งองค์การได้ตราสัญลักษณ์ (Logo) รูปนกที่เป็นต้นแบบของตราสัญลักษณ์ในปัจจุบัน (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2552) พร้อมทั้งนี้

คณะกรรมการนโยบายยังได้มีมติให้เรียกกิจการโทรทัศน์ของไทยพีบีเอสว่าไทยพีบีเอส ซึ่งมาจากคำว่า Thai Public Broadcasting Service เพื่อแสดงถึงความเป็นสากลและเพื่อขยายการดำเนินงานสู่ระดับภูมิภาคและระดับสากลในอนาคตด้วย พร้อมทั้งใช้สโลแกนประจำสถานีคือ Thai PBS ทิวี่ที่คุณวางใจ (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2556)

#### ภาพที่ 41 แสดงตราสัญลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสตั้งแต่ปีพ.ศ.2551-2560



ที่มา: “องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย”, เว็บไซต์วิกิพีเดีย (Wikipedia)

อีกทั้งในเวลาต่อมา องค์การยังได้พัฒนานวัตกรรมและการให้บริการขององค์การให้สนองต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การและสามารถเข้าถึงผู้ใช้บริการกลุ่มต่างๆที่หลากหลายมากขึ้นผ่านการเข้าร่วมกับกลุ่มเครือข่ายสถาบันคนตาบอดแห่งชาติและคณะวารสารศาสตร์และการสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในการจัดทำคำบรรยายแทนเสียง (Audio Description) สำหรับผู้มีความบกพร่องทางการมองเห็นหรือผู้พิการด้วย ดังภาพต่อไปนี้

#### ภาพที่ 42 แสดงความร่วมมือระหว่างเครือข่ายภายในประเทศเพื่อจัดทำคำบรรยายเป็นเสียง (Audio Description)



ที่มา: องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2556

ทั้งนี้ ภายหลังจากที่องค์การได้จัดตั้งสถาบันวิชาการสื่อสารสาธารณะขึ้นอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2554 ยิ่งเป็นการหนุนเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างเครือข่ายต่างๆภายในประเทศและภาค

ประชาชนมากขึ้นผ่านโครงการต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น การจัดประชุมระดับรัฐมนตรีแห่งเอเชียว่าด้วยการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ โดยสถาบันวิชาการสื่อสารสาธารณะ (สวส.) ร่วมกับ UNISDR และกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย การจัดทำโครงการประกวดแอนิเมชัน (Animation) ธรณรงค์เมาไม่ขับ “Don’t Drive Drunk” ร่วมกับมูลนิธิเมาไม่ขับ เป็นต้น นอกจากนี้กิจกรรมต่างๆข้างต้นแล้ว สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังมีส่วนร่วมในเชิงวิชาการกับเครือข่ายวิชาการอื่นๆ อาทิ สถาบันการศึกษาและมหาวิทยาลัยต่างๆผ่านการให้บริการทางวิชาการและวิทยากรด้านสื่อสารสาธารณะ ตลอดจนร่วมจัดทำหลักสูตรสื่อสารสาธารณะที่สอดแทรกความรู้สื่อสารสาธารณะจากสำนักเครือข่ายสื่อสารสาธารณะ เป็นต้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2558)

ยิ่งไปกว่านั้น การเป็นสื่อสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยและแห่งแรกของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์การจำต้องอาศัยเครือข่ายความร่วมมือจากองค์การสื่อสารสาธารณะและองค์การผลิตสื่อที่มีคุณภาพเข้ามาสนับสนุนเสริมแรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุนี้จึงพบว่า ตั้งแต่ก้าวแรกของการก่อรูปของสื่อสาธารณะนั้น องค์การได้รับความช่วยเหลือจากเครือข่ายองค์การระหว่างประเทศในหลากหลายด้าน ทั้งในด้านการพัฒนา การเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร การแลกเปลี่ยนวิทยากรความรู้ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยจากเครือข่ายต่างประเทศรวมถึงการแลกเปลี่ยนรายการหรือข้อมูลข่าวสารต่างๆจากเครือข่ายต่างประเทศ อาทิ การเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม Asia-Pacific Broadcasting Union (ABU) และ Asia-Pacific Institute Broadcasting Development (AIBD) พร้อมทั้งเปิดรับเอาความรู้เฉพาะด้านจากองค์การระหว่างประเทศเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้และเสริมสร้างทักษะแก่บุคลากรขององค์การ อาทิ องค์การด้านการผลิตสื่อระหว่างประเทศอินเตอร์นิวส์ (Internews) ในการเข้าฝึกอบรมทีมผลิตข่าวและสารคดีรวมถึงการร่วมผลิตสารคดีเชิงข่าวกับองค์การ สถาบันเกอเธ่ (Goethe) ที่ร่วมกับองค์การและสื่อสาธารณะในหลายประเทศจัดทำโครงการผลิตสื่อสารคดีสำหรับเด็ก สถาบันเอเชีย (Asia Foundation) ในการร่วมผลิตรายการกับสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส นอกจากนี้ยังมีองค์การระหว่างประเทศอีกหลายองค์การที่ร่วมให้การสนับสนุนองค์การในด้านการผลิตรายการตั้งแต่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ถือกำเนิดขึ้น อาทิ องค์การ UNDP องค์การ UNESCO มูลนิธิ FES ประเทศเยอรมัน เป็นต้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2553) นอกจากนี้ องค์การยังได้พัฒนาความสัมพันธ์ของเครือข่ายองค์การระหว่างประเทศให้แน่นแฟ้นและสอดคล้องกับการให้บริการขององค์การยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากปีพ.ศ.2554 องค์การได้เดินทางไปประสานและขยายเครือข่ายที่กว้างขวางผ่านโครงการ

จำนวนมากที่จัดทำร่วมกับองค์การระหว่างประเทศ อาทิ การจัดทำโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับ Japan Foundation และ Plus Art เพื่อสนับสนุนการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในชุมชนพื้นที่เสี่ยงภัยพิบัติในประเทศ การจัดทำโครงการสัมมนาผู้สื่อข่าวในโอกาสความสัมพันธ์ไทย - สหภาพยุโรป 2011 การจัดทำโครงการอบรมผลิตรายการสารคดีตามแนวคิดและมุมมองของผู้หญิง 4 ภาคด้วยทุนสนับสนุนจาก Canada Fund เป็นต้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2555)

นอกเหนือจากการได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากองค์การระหว่างประเทศแล้ว สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังได้ปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้เผยแพร่สื่อสาธารณะผ่านการร่วมมือกับห้องสมุดในหลายๆประเทศ อาทิ ห้องสมุดสภาคองเกรสและหอสมุดรัฐสภา กรุงวอชิงตันดีซี (Library of American Congress, Washington, DC) ในการเผยแพร่รายการต่างๆของทางสถานี อันได้แก่รายการพันแสงรุ่ง เป็นต้น อีกทั้ง เพื่อให้บุคลากรได้ฝึกอบรมและเรียนรู้แนวทางการผลิตรายการโทรทัศน์พร้อมกับได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจึงได้จัดทำบันทึกความร่วมมือกับสถานีโทรทัศน์จากต่างประเทศหลายสถานี อาทิ สถานีวิทยุโทรทัศน์กลางแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน (CCTV -China Central Television) สถานีโทรทัศน์และวิทยุแห่งชาติเกาหลีใต้ (MBC-Munhwa Broadcasting Corporation) สถานีโทรทัศน์สาธารณะแห่งแรกของประเทศไต้หวัน (Taiwan PTS -Taiwan Public Television Service Foundation) สถานีโทรทัศน์ TITV (Taiwan Indigenous Television) สถานีโทรทัศน์แห่งชาติสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (TNL -Television National Laos) และสถานีวิทยุและโทรทัศน์แห่งชาติภูฏาน (BBS-Bhutan Broadcasting Service) เป็นต้นด้วย อีกทั้งในปีพ.ศ.2554 นั้นองค์การยังได้เพิ่มเครือข่ายโทรทัศน์พันธมิตรในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและร่วมแสดงบทบาทด้านสื่อสาธารณะที่หลายหลายมากขึ้น อาทิ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกใหม่เครือข่ายสมาชิกสถานีโทรทัศน์จากนานาชาติ (WIBTN - World Indigenous Television Broadcasters Network) การเข้าร่วมแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสและสถานีโทรทัศน์ BBS ในโครงการ Internship Program เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การผลิตรายการเด็กและการส่งเสริมการขยายระดับนานาชาติ เป็นต้น อีกทั้งยังผลานเครือข่ายสถานีโทรทัศน์พันธมิตรเพิ่มขึ้นจำนวนมาก อาทิ ทีวีพันธมิตรรัสเซียทีวี ทีวีพันธมิตรประเทศฟิลิปปินส์ (TempoTV) ทีวีพันธมิตรประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน (CDTV-Chendu Television) และ (SCDTV-Sichuan Radio and Television) ก่อนที่จะผนึกความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศอื่นๆอย่างต่อเนื่องและทวีความแข็งแกร่งเรื่อยๆจนถึงปัจจุบัน

#### 4.1.3.7.3 ด้านการขยายรูปแบบการให้บริการ

ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสต้องดำเนินงานตามภารกิจสำคัญที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ในพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 มาตรา 7 ฉะนั้นจะเห็นได้ว่า การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นมีความแตกต่างออกไปจาก สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและทีไอทีวีอย่างสิ้นเชิง โดยสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจะดำเนินงานเป็นไปเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก พร้อมทั้งยกระดับการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพแก่ประชาชนในทุก พื้นที่อย่างครอบคลุมและทั่วถึงมากที่สุด ซึ่งในส่วนของ การขยายรูปแบบการให้บริการของ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นจึงเป็นการสอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะ พ.ศ.2551 โดยในปีแรกของการเริ่ม ดำเนินงานนั้น องค์การได้ริเริ่มจัดทำโครงการนักข่าวพลเมือง (Citizen Journalism) ขึ้นเพื่อเปิด โอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมและมีพื้นที่ในการเสนอปัญหาและข่าวสารของตน อีกทั้งยังเป็นการ ส่งเสริมให้ประชาชนได้เรียนรู้ถึงสิทธิในการสื่อสารของพลเมืองอันก่อให้เกิดการตระหนักรู้ถึงปัญหา และพร้อมเป็นสื่อกลางในการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยไม่นิ่งเฉยต่อปัญหา นอกจากนี้องค์การยังริเริ่ม เปิดช่องทาง การเข้าถึงสื่อสาธารณะที่มากขึ้นผ่านการเปิดเว็บไซต์ขององค์การอย่างเป็นทางการ คือ [www.thaipbs.or.th](http://www.thaipbs.or.th) ด้วย (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2552)

ทั้งนี้ ทำให้ต่อมาในปีพ.ศ.2552 สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้มีการสานต่อในการเพิ่มช่องทาง เข้าถึงข่าวสารและบริการของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสให้มากขึ้นด้วยการจัดทำบริการเว็บไซต์ทาง มือถือซึ่งได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในหมู่ประชาชน ณ ขณะนั้นคือ <http://wap.thaipbs.or.th> พร้อมทั้งยังปรับปรุงรูปแบบการใช้สื่อเว็บไซต์ขององค์การให้สามารถเข้าถึงบริการข่าวสารของสถานี ได้ง่ายขึ้นด้วยการแบ่งแยกเว็บไซต์หลักและเว็บไซต์ย่อยต่างๆออกจากกันอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิด ความสับสนในการใช้งานกล่าวคือ มีการแยกเว็บไซต์ข่าวออกจากเว็บไซต์องค์การและยังริเริ่มการ ให้บริการข่าวสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ที่มีประชาชนใช้งานจำนวนมาก อาทิ Hi5, Facebook, Twitter และ Youtube เป็นต้น นอกจากนี้ เพื่อสนองตอบต่อภารกิจหลักที่กำหนดให้ องค์การต้องดำเนินการด้านวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ด้วยส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ได้จัดทำสถานีวิทยุภายใต้ชื่อ สถานีวิทยุไทย เพื่อเด็กและครอบครัวผ่านคลื่นความถี่ FM.105 MHz. ขึ้น โดยได้รับความร่วมมือจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และเครือข่าย ภาคประชาชน อาทิ มูลนิธิเครือข่ายครอบครัว ชมรมวิทยุเด็กในการดำเนินงานสถานีวิทยุแห่งนี้ด้วย (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2553)

ซึ่งภายหลังจากองค์การได้ย้ายที่ทำการถาวรใหม่เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจหลักขององค์การได้ดีขึ้น รวมถึงรองรับเทคโนโลยีสมัยใหม่แล้วนั้นส่งผลให้องค์การขยายเติบโตอย่างก้าวกระโดดและสามารถดำเนินกิจการได้อย่างคล่องตัว มีมาตรฐานและประสิทธิภาพมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น องค์การสามารถขยายระยะเวลาออกอากาศจาก 18-20 ชั่วโมงเป็น 24 ชั่วโมงและเป็นผู้นำร่องผลิตสื่อและออกอากาศด้วยระบบความคมชัดสูง (High-Definition : HD) แห่งแรกของประเทศไทย นอกจากนี้ องค์การยังเพิ่มการเข้าถึงของสถานีวิทยุขององค์การผ่านการนำเข้าสู่ระบบออนไลน์ภายใต้ชื่อ วิทยุไทยพีบีเอสออนไลน์ด้วย

อย่างไรก็ตาม สืบเนื่องจากการเผชิญกับปัญหาอุทกภัยครั้งใหญ่ในปีพ.ศ.2554 ที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนจำนวนมาก รวมถึงนักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งที่พำนักในประเทศไทยได้ทำให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ก่อรูปบริการข่าวในลักษณะใหม่กล่าวคือ การจัดทำรายงานข่าวภาคภาษาอังกฤษขึ้น โดยมีรายการนำร่องคือ รายการ Thailand's Worst Flood เพื่อให้นักท่องเที่ยวที่พำนักในประเทศไทยและชาวต่างชาติได้ติดตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยได้อย่างถูกต้องรวดเร็วผ่านการดำเนินรายการโดยผู้ประกาศข่าวที่มีความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษ อีกทั้งเนื่องจากในปัจจุบันประชาชนมีพฤติกรรมการบริโภคสื่อที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก กล่าวคือมีการเสพย์ข่าวสารจากสื่อกระแสหลักอย่างเช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์หรือวิทยุน้อยลงและหันมาให้ความสนใจกับสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในมือมากขึ้น อันทำให้องค์การได้ริเริ่มเพิ่มช่องทางบริการออนไลน์โดยตั้งสัญญาณถ่ายทอดสด (Live Cast) จากจอโทรทัศน์สู่หน้าเว็บไซต์และปรับปรุงการรับชมให้สะดวกขึ้นผ่านทางเว็บไซต์ในลักษณะ On Demand ด้วย ดังภาพต่อไปนี้

**ภาพที่ 43 แสดงการเปิดให้บริการข่าวในรูปแบบตั้งสัญญาณถ่ายทอดสดผ่าน Facebook Live เป็นครั้งแรกของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส**



ที่มา: สมชัย สุวรรณบรรณ (Somchai Suwanban), เครือข่ายสังคมออนไลน์เฟซบุ๊ก (Facebook):

14 เมษายน 2554

นอกเหนือจากนี้ องค์การยังได้เพิ่มพื้นที่การมีส่วนร่วมของประชาชนให้แก่ นักข่าวพลเมืองมากขึ้น โดยการจัดผังเวลาให้แก่รายการจากภูมิภาค อาทิ รายการดีสลัดัน ณ แดนใต้ รายการทีวีจอเหนือและรายการทีวีจออีสาน ออกอากาศบนหน้าจอหลักของโทรทัศน์ไทยพีบีเอสอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ประชาชนในแต่ละภูมิภาคต่างๆ ได้รับชมอย่างทั่วถึง (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2555) อีกทั้งสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังได้พัฒนาบริการวิทยุให้ทันสมัยมากขึ้นผ่านการเพิ่มช่องทางวิทยุออนไลน์บนเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) อาทิ [www.facebook.com/ThaiPBSFan](http://www.facebook.com/ThaiPBSFan) พร้อมทั้งยังพัฒนาการเข้าถึงรายการวิทยุของไทยพีบีเอสในพื้นที่ต่างจังหวัดโดยการเชื่อมโยงสัญญาณเพื่อให้สามารถออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนในพื้นที่และพัฒนาระบบรับชมผ่านสัญญาณดาวเทียมผ่านเครื่องรับสัญญาณดาวเทียมด้วย นอกจากนี้แล้ว การที่องค์การมีที่ทำการถาวรแห่งใหม่ยังส่งผลให้องค์การสามารถจัดทำภารกิจส่งเสริมการเรียนรู้และการเพิ่มพื้นที่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของประชาชน รวมถึงยังเปิดให้บริการสถาบันวิชาการสื่อสารมวลชนอันประกอบด้วย การให้บริการห้องสมุดสื่อสารมวลชน พิพิธภัณฑสถานสื่อสารมวลชน เป็นต้น เพื่อเป็นแหล่งรวบงานวิจัยและวิชาการที่มีประโยชน์แก่องค์การและประชาชนทั่วไปได้อีกด้วย (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2556) อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อและนโยบายจากภาครัฐในการปรับปรุงสื่อโทรทัศน์ให้มีมาตรฐานที่ดีขึ้นและเท่าเทียมกับสื่อต่างประเทศนั้นได้ทำให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้เข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผ่านการขอรับใบอนุญาตจากคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรคมนาคมแห่งประเทศไทย (กสทช.) เพื่อดำเนินการเป็นผู้ให้บริการเปลี่ยนแปลงระบบการออกอากาศใหม่ในการทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการโครงข่ายโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัล (Digital) พร้อมทั้งดำเนินการยุติการออกอากาศระบบเดิมในระบบแอนะล็อก (Analogue) ด้วย ในขณะที่เดียวกันยังทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกและประมวลคลื่นความถี่เพื่อผู้ประกอบการโทรทัศน์ดิจิทัลระบบความคมชัดสูงเพิ่มขึ้นอีก 1 ช่องสัญญาณอันทำให้องค์การมีภารกิจด้านการผลิตสื่อเพื่อมากขึ้นจากเดิม

ซึ่งมีเพียงแค่ประชาชนทั่วไปเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงบริการจากสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้เท่านั้น แต่ยังคงพบว่าองค์การยังตระหนักถึงความสำคัญของประชาชนผู้ด้อยโอกาสในสังคม อาทิ กลุ่มคนพิการทางการได้ยิน กลุ่มคนพิการทางการมองเห็น เป็นต้นด้วยผ่านการจัดทำบริการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ผู้พิการและคนด้อยโอกาสผ่านการพัฒนาบรรยายเป็นเสียง (Audio Description) ขึ้นเพิ่มเติมจากบริการเดิมคือการบรรยายภาษามือ (Sign Language) ที่มีอยู่เดิม อีกทั้งยังจัดทำบริการใหม่คือ การปิดบรรยายด้วยเสียงหรือระบบ Closed caption อันเป็นการกำจัดการรบกวน

การรับชม นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำและพัฒนาระบบคำบรรยายใต้ภาพ (Subtitle) เพื่อช่วยให้ผู้ที่มีความบกพร่องในการได้ยินแต่สามารถอ่านตัวหนังสือได้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างทั่วถึง ตลอดจนการพัฒนาการเข้าถึงบริการข่าวสารขององค์การที่สะดวกและง่ายขึ้นผ่านการจัดทำระบบ Mobile Application เพื่อให้ประชาชนสามารถรับชมข่าวสาร รายการย้อนหลังขององค์การผ่านมือถือได้และในขณะเดียวกันยังก่อกำเนิดบริการใหม่คือ Magazine Application เพื่อทำหน้าที่เผยแพร่หนังสือ งานวิชาการและข้อมูลเอกสารต่างๆของสื่อสาธารณะผ่านมือถือด้วย

ซึ่งจะเห็นได้ว่าการพัฒนาการเข้าถึงสื่อของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นยังคงเดินหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดนิ่ง พร้อมทั้งยังมีการจัดทำบริการที่สอดคล้องกับการหมุนเปลี่ยนของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคของประชาชนอยู่เสมอ ดังเช่นในปีพ.ศ.2558-2559 องค์การได้เพิ่มช่องทางบริการผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เป็นที่นิยมของประชาชนมากขึ้น อาทิ การให้บริการในเครือข่ายสังคมออนไลน์ Instagram ภายใต้ชื่อ Instagram ThaiPBS หรือการเข้าถึงบริการข่าวสารขององค์การที่สะดวก รวดเร็วด้วยแอปพลิเคชัน Line ThaiPBS ผสมกับการเพิ่มช่องทางการสื่อสารแก่เด็กและเยาวชนในสื่อสังคมออนไลน์อย่างช่องทาง Youtube Thai PBS Kids ตลอดจนการจัดทำบริการ Thai PBS News สำหรับการติดตามข่าวย้อนหลังของทางสถานี รวมถึงการพัฒนาบริการใหม่อย่าง Thai PBS Click (Caption Video) ซึ่งเป็นบริการข่าวสาร เนื้อหาสาระประโยชน์ที่มาในรูปแบบลักษณะวิดีโอสั้นที่มีความน่าสนใจและไม่น่าเบื่อ รวมถึงการพัฒนาแอปพลิเคชันใหม่ภายใต้ชื่อ Thai PBS Catch Up สำหรับให้ประชาชนสามารถติดตามรายการย้อนหลังขององค์การได้ตลอดเวลาและสะดวกยิ่งขึ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นนอกจากจะดำเนินการตามแนวทางข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 อย่างเคร่งครัดแล้วยังแสดงให้เห็นถึงความพยายามและตระหนักถึงความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ การเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์สื่อหรือพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปการบริโภคสื่อของประชาชนในปัจจุบัน เป็นต้นด้วย นอกจากนี้ ยังจะเห็นได้ว่า องค์การมีการตื่นตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปีเป็นอย่างดี เนื่องจากองค์การมีการพัฒนาและปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับแรงกระเพื่อมแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เผชิญอยู่ตลอดเวลา ดังตารางสรุปการพัฒนาและปรับปรุงสื่อใหม่ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส พ.ศ.2551-2559 ต่อไปนี้



ตารางที่ 16 สรุปการพัฒนาและปรับปรุงสื่อใหม่ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส พ.ศ.2551-2559

ปี พ.ศ.	การพัฒนา ปรับปรุงและสื่อใหม่
2551	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ริเริ่มบริการเว็บไซต์ <a href="http://www.thaipbs.or.th">www.thaipbs.or.th</a></li> <li>- ริเริ่มโครงการนักข่าวพลเมือง (Citizen Journalism) ขึ้น</li> </ul>
2552	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำสถานีวิทยุไทย เพื่อเด็กและครอบครัว โดยใช้คลื่นความถี่ FM.105 MHz.</li> <li>- เพิ่มช่องทางการรับชมผ่านทางเว็บไซต์และมือถือทาง <a href="http://wap.thaipbs.or.th">http://wap.thaipbs.or.th</a></li> <li>- ปรับปรุงสื่อเว็บไซต์ขององค์การ โดยแยกเว็บไซต์หลักและเว็บไซต์ย่อยออกจากกัน</li> <li>- เริ่มให้บริการผ่านสื่อสังคมออนไลน์ อาทิ Hi5, Facebook, Twitter และ Youtube</li> </ul>
2553	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มช่องทางแลกเปลี่ยนความเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อซักถาม เพื่อพัฒนาปรับปรุงรายการผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น</li> </ul>
2554	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มให้บริการข่าวสารตลอด 24 ชั่วโมง</li> <li>- เริ่มให้บริการออกอากาศด้วยระบบ HD เป็นแห่งแรกของประเทศไทย</li> <li>- ขยายบริการข่าวสารผ่านวิทยุออนไลน์ในชื่อ “วิทยุไทยพีบีเอสออนไลน์”</li> <li>- ริเริ่มให้บริการข่าวภาคภาษาอังกฤษ ในรายการ Thailand’s Worst Flood</li> <li>- เพิ่มการบริการรายการโทรทัศน์ออนไลน์ โดยตั้งสัญญาณถ่ายทอดสด (live cast) จากหน้าจอมาสู่หน้าเว็บไซต์และสามารถรับชมผ่านทางเว็บไซต์ในลักษณะ on demand</li> <li>- จัดผังเวลาให้แก่รายการจากภูมิภาค อาทิ รายการดีสลัดต้น ณ แดนใต้ รายการทีวีจอเหนือและรายการทีวีจออีสาน ให้สามารถออกอากาศบนหน้าจอหลักได้ทั่วประเทศ</li> </ul>
2555	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มช่องทางวิทยุออนไลน์ไทยพีบีเอสทางเว็บไซต์ <a href="http://www.thaipbsonline.net">www.thaipbsonline.net</a> และ <a href="http://www.facebook.com/ThaiPBSFan">www.facebook.com/ThaiPBSFan</a></li> <li>- พัฒนาการเข้าถึงรายการวิทยุของไทยพีบีเอสในพื้นที่ต่างจังหวัด โดยสามารถรับฟังผ่านสถานีวิทยุชุมชนต่างๆ ที่ทำการเชื่อมโยงสัญญาณไปออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนในพื้นที่และสามารถรับสัญญาณผ่านดาวเทียมด้วยเครื่องรับสัญญาณดาวเทียมได้ด้วย</li> <li>- เปิดให้บริการสถาบันวิชาการสื่อสารณะแก่ประชาชนทั่วไป ซึ่งมีบริการทั้งห้องสมุดสื่อสารณะและพิพิธภัณฑ์สื่อสารณะไทยพีบีเอส เป็นต้น</li> </ul>
2556	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้รับใบอนุญาตดำเนินการเป็นผู้ให้บริการครบวงจร ทั้งเป็นผู้ให้บริการโครงข่าย ผู้ให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกและผู้ประกอบการโทรทัศน์ดิจิทัลระบบความคมชัดสูง (HD) 2 ช่อง คือ ช่องข่าว และช่องเด็ก เยาวชน ครอบครัวและการศึกษา</li> <li>- ปรับปรุงเว็บไซต์ โดยเพิ่มเว็บไซต์เครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น เว็บไซต์คณะกรรมการนโยบาย เว็บไซต์สภาผู้ชมและผู้ฟังรายการ เว็บไซต์นักข่าวพลเมือง เว็บไซต์วิทยุออนไลน์ เว็บไซต์พิพิธภัณฑ์สื่อสารณะ เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น และมีเนื้อหาเฉพาะด้านตรงกับความต้องการของแต่ละกลุ่มผู้ใช้</li> <li>- เพิ่มบริการใหม่ อาทิ ทีวีออนไลน์ <a href="http://www.thaipbs.or.th/Live">www.thaipbs.or.th/Live</a> และการรับชมรายการย้อนหลังผ่าน <a href="http://www.thaipbs.or.th/Clip">www.thaipbs.or.th/Clip</a></li> </ul>

ปี พ.ศ.	การพัฒนา ปรับปรุงและสื่อใหม่
2557	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้บริการข้อมูลข่าวสารภาคภาษาอังกฤษทางเว็บไซต์ <a href="http://www.thaipbs.or.th/EnglishNews">www.thaipbs.or.th/EnglishNews</a> และ สื่อสังคมออนไลน์ อาทิ Twitter@ThaiPBSEngNews และ Facebook <a href="http://www.fb.com/ThaiPBSEngNews">www.fb.com/ThaiPBSEngNews</a></li> <li>- เพิ่มการให้บริการผ่านระบบ Mobile Application เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข่าวสารของสถานี โดยสามารถดาวน์โหลด Application ได้ทั้ง iOS, Android และ Windows Phone</li> <li>- เพิ่มบริการรูปแบบใหม่คือ Magazine Application สำหรับเผยแพร่เอกสาร หนังสือ งานวิชาการสื่อสารและข้อมูลต่างๆในรูปแบบมัลติมีเดีย</li> <li>- ริเริ่มให้บริการสำหรับคนพิการและคนด้อยโอกาสด้วยคำบรรยายเป็นเสียง (Audio Description) นอกเหนือจากการใช้การบรรยายโดยใช้ภาษามือ (Sign Language) บนหน้าจอโทรทัศน์ที่มีอยู่เดิม</li> <li>- จัดทำ Subtitle เพื่อบริการแก่ผู้ที่มีความบกพร่องด้านการได้ยิน แต่สามารถตัวอ่านหนังสือได้</li> </ul>
2558	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาเนื้อหาและรูปแบบในสื่อสังคมออนไลน์ให้ดึงดูดผู้ชมมากขึ้น ทั้งด้านเนื้อหา และการคัดเลือกภาพประกอบต่างๆให้สวยงาม รวมทั้งผลิตภาพกราฟิกที่ใช้สื่อสารข้อมูลข่าวสารที่น่าสนใจและเข้าถึงง่ายด้วย</li> <li>- ปรับปรุงระบบการออกอากาศของวิทยุออนไลน์ไทยพีบีเอสบนสื่อใหม่ (new media) ให้เข้าถึงง่ายมากขึ้นและสามารถรับฟังสดและย้อนหลังได้สะดวก พร้อมกันมีการเปลี่ยนเว็บไซต์เป็น <a href="http://www.ThaiPBSRadio.com">www.ThaiPBSRadio.com</a> และกำหนดให้แอปพลิเคชัน ThaiPBS รองรับการให้บริการวิทยุด้วย</li> </ul>
2559	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดบริการใหม่ LINE ThaiPBS และเพิ่มการเข้าถึงข่าวสารผ่าน LINE Today</li> <li>- เพิ่มบริการช่องทางใหม่บนสื่อออนไลน์ คือ Instagram ThaiPBS เพื่อนำเสนอเนื้อหาข่าว เกร็ดความรู้จากรายการต่างๆในรูปแบบภาพนิ่งและวิดีโอ</li> <li>- ปรับปรุงช่องทางข่าวสารผ่านทาง Youtube Thai PBS ให้หลายหลายขึ้น โดยเพิ่มช่อง Thai PBS Kids และ Thai PBS News โดยเป็นการรวมภาพวิดีโอข่าวและรายการย้อนหลังของสถานี</li> <li>- รายงานข่าวสารต่างๆผ่าน Facebook Live</li> <li>- พัฒนาบริการใหม่ คือ Thai PBS Click (Caption Video) ซึ่งเป็นการนำเอาวิดีโอสั้นที่มีเนื้อหาและการเล่าเรื่องแบบใหม่ที่สนุกสนานกว่าเดิม</li> <li>- Thai PBS Catch Up แอปพลิเคชันชมรายการสดและย้อนหลังของสถานี</li> </ul>

ที่มา: รวบรวมจากองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2551-2560

#### 4.1.3.8.5 ด้านสถานประกอบการ

ในช่วงทดลองออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสหรือทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยนั้น องค์กรได้มีการส่งสัญญาณออกอากาศผ่านที่ทำการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยเป็นเวลา 16 วัน ก่อนที่จะมีตัดสินใจกลับไปใช้ที่ทำการเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ณ อาคารชินวัตรทาวเวอร์ 3 ที่ยังคงมีสัญญาเช่าค้ำและมีความพร้อมสมบูรณ์ของอุปกรณ์และเทคโนโลยีการผลิตรายการต่างๆ (“ทีพีบีเอส” นวัตกรรมโครงสร้างฝ่ายข่าววันนี้ , 2551) สืบเนื่องจากการประชุมครั้งที่ 4/2551 เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2551 ของคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวที่ได้มีมติให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเข้าใช้อาคารและสถานที่ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 เดิมตามคำสั่งของอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ที่เคยให้ไว้ ในช่วงที่ยังเป็นสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอยู่ได้ แต่ในทางปฏิบัติจริงกลับพบว่า เมื่อสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ส่งหนังสือ สสท.001/008 ลงวันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2551 เพื่อขอใช้สถานที่ดำเนินการดังกล่าวข้างต้นแก่กรมประชาสัมพันธ์แล้วนั้น ทางกรมประชาสัมพันธ์กลับปฏิเสธผ่านหนังสือเลขที่ นร.0204.03/1364 ลงวันที่ 4 เมษายน พ.ศ.2551<sup>38</sup> ที่ลงนามโดยนายเผชิญ ขำโพธิ์ รักษาการอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์แทนกลับมายังสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสแทน โดยมีการชี้แจงว่าไม่สามารถให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเข้าใช้พื้นที่ของกรมประชาสัมพันธ์ตามที่ได้ร้องขอไว้ เนื่องจากอยู่ในระหว่างการปรับปรุงอาคารสถานที่รองรับหน่วยงานใหม่ 4 หน่วยงาน อันได้แก่ ที่ทำการสำนักข่าวแห่งชาติ ที่ทำการ Asean TV ที่ทำการ Sport Channel และที่ทำการฝ่ายข่าวภาคภาษาอังกฤษ สทท. 11 ตามนโยบายรัฐบาลนายสมัคร สุนทรเวช (กมล กมลตระกูล, ม.ป.ป.-a)

ทั้งนี้ จากการเข้าปฏิบัติงาน ณ ที่ทำการเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นได้ทำให้คณะกรรมการนโยบายและคณะผู้บริหารองค์กรต่างพบกับข้อจำกัดในการดำเนินงานอยู่เป็นจำนวนมาก ทั้งในด้านข้อจำกัดเรื่องพื้นที่ที่ทำการที่ไม่รองรับกับภารกิจขององค์กรนัก เนื่องจากพื้นที่ที่ทำการเดิมนั้นค่อนข้างจำกัดไม่สามารถบรรจุประชาชนจำนวนมากได้ รวมทั้งยังไม่มีพื้นที่เหมาะสมต่อการเปิดพื้นที่สาธารณะแก่ประชาชนในการร่วมกันเสวนา ร่วมแสดงความคิดเห็น หรือจัดทำแหล่งเรียนรู้ด้านสื่อสาธารณะที่มีประโยชน์ต่อสาธารณชนอันเป็นหนึ่งในภารกิจขององค์กรที่กำหนดไว้ในมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.

<sup>38</sup> ปรากฏเนื้อความว่า ไม่สามารถให้ ส.ส.ท.เข้าใช้พื้นที่ของกรมประชาสัมพันธ์ตามที่ร้องขอได้ เพราะอยู่ในระหว่างการปรับปรุงอาคารสถานที่เพื่อรองรับหน่วยงานใหม่ 4 หน่วยงาน คือ ที่ทำการสำนักข่าวแห่งชาติ ที่ทำการ ASEAN TV ที่ทำการ Sport Channel และที่ทำการฝ่ายข่าว ภาคภาษาอังกฤษ สทท.1

2551 ด้วย<sup>39</sup> อีกทั้ง ที่ทำการเดิมนั้นยังไม่สอดรับต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่ รวมถึงการปฏิบัติงาน ณ ที่ทำการเดิมนั้นยังทำให้องค์การต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายในการเช่าอาคาร ดำเนินการ<sup>40</sup> ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณส่วนหนึ่งขององค์การเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ คณะกรรมการนโยบายที่เข้ารับตำแหน่งในวันที่ 2 สิงหาคม พ.ศ.2551 ซึ่งเป็นคณะกรรมการนโยบาย และคณะผู้บริหารชุดแรกได้ตัดสินใจดำเนินการจัดหาที่ทำการถาวรขององค์การขึ้นแทน (องค์การ กระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2553)

ซึ่งส่งผลให้ในปีพ.ศ.2552 องค์การได้ตัดสินใจก่อสร้างที่ทำการถาวรของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสขึ้นบนพื้นที่ 27 ไร่ 65 ตารางบนถนนวิภาวดีรังสิต เขตหลักสี่ โดยมีการออกแบบให้สามารถใช้ประโยชน์ในพื้นที่ได้ถึง 4 อาคารด้วยกัน ประกอบด้วย อาคาร A อาคารอำนวยการ ซึ่งเป็นอาคารสำนักงานใหญ่ อาคาร B อาคารปฏิบัติการ ซึ่งเป็นอาคารปฏิบัติการด้านข่าวและสตูดิโอ อาคาร C อาคารบริการ ซึ่งเป็นอาคารที่ดำเนินการเกี่ยวกับด้านวิศวกรรม ห้องอาหาร ห้องพยาบาล และอาคาร จอดรถยนต์ และอาคาร D อาคารศูนย์การเรียนรู้ อันมีอาคารห้องสมุด ห้องนิทรรศการ พิพิธภัณฑน์ ห้องประชุมและห้องสัมมนาสำหรับการเข้ามศึกษาเรียนรู้ของประชาชน เป็นต้น

ทั้งนี้ การก่อสร้างที่ทำการถาวรได้เสร็จสิ้นสมบูรณ์และมีการเคลื่อนย้ายที่ทำการพร้อมกับเริ่ม ดำเนินการจากที่ทำการใหม่ในปีพ.ศ.2554 ซึ่งที่ทำการแห่งใหม่นี้นอกจากจะสามารถรองรับ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและรองรับภารกิจขององค์การในด้านการเปิดพื้นที่สาธารณะแก่ประชาชนแล้วยัง ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญขององค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและส่วนตัวในขณะเดียวกัน อาทิ การจัดให้มีโรงอาหารสวัสดิการ ที่ได้มาตรฐาน ห้องเลี้ยงดูเด็กอ่อน คลินิกแพทย์และห้องพักคนป่วยชั่วคราว ร้านค้าสหกรณ์ และที่ จอดรถ เป็นต้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2556) อีกทั้ง การก่อ ร้างสร้างที่ทำการถาวรแห่งใหม่ในครั้งนั้นยังเป็นการแสดงออกถึงความมั่นคงและสร้างความเชื่อมั่นต่อ พนักงานและประชาชนผู้เป็นเจ้าของที่วิสาหกิจแห่งนี้ด้วย

<sup>39</sup> ดำเนินกิจการสื่อสารณะเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ มีสาระความรู้ควบคู่กับความบันเทิง โดยต้องเป็นเครื่องมือแห่ง การเรียนรู้ เสริมสร้างสติปัญญาและสุขภาพแก่ประชาชน ทุกหมู่เหล่า ทุกระดับอายุ ให้เป็นพลเมืองคุณภาพทำให้เกิดการพัฒนา และส่งเสริมปัญญาของประชาชนชาวไทยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

<sup>40</sup> ส.ส.ท. ต้องจ่ายค่าเช่าอาคารสำนักงานชั่วคราว ปีละประมาณ 60 ล้านบาท ซึ่งเป็นภาระผูกพันจากการเปลี่ยนผ่าน สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีมาเป็น ส.ส.ท. โดยมีกำหนดต้องต่อสัญญาทุกๆ 3 ปี โดยมีแนวโน้มราคาจะปรับสูงขึ้นทุกรอบต่อสัญญา ปกติ จะปรับค่าเช่าเพิ่มขึ้นอัตราร้อยละ 15 ต่อปี

#### 4.1.3.9 มิติด้านผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร

##### 4.1.3.9.1 มิติด้านสัดส่วนมูลค่าโฆษณา

สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นสื่อสาธารณะที่มีข้อกำหนดมิให้ดำเนินการเชิงพาณิชย์และถูกกำหนดอย่างชัดเจนในการไม่เปิดรับการโฆษณาจากองค์กรต่างๆมาตั้งแต่ก่อตั้งองค์กร ตามที่มีการกำหนดในพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 มาตรา 8 ที่กำหนดอำนาจหน้าที่ให้้องค์การต้องดำเนินการจัดให้มีสถานีวิทยุกระจายเสียงและสถานีวิทยุโทรทัศน์หรือเผยแพร่รายการในระบบหรือเทคโนโลยีทันสมัยอื่นๆ โดยมีเครือข่ายให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ โดยไม่มีการเรียกเก็บค่าสมาชิกหรือหารายได้จากโฆษณา เว้นแต่เป็นการสนับสนุนจากผู้สนับสนุนองค์กร อันทำให้้องค์การไม่จำเป็นต้องแสวงหากลุ่มผู้ลงทุนในโฆษณาเพื่อเพิ่มรายได้ให้้องค์การอย่างเช่นสื่อโทรทัศน์กระแสหลักอื่นๆ ฉะนั้นแล้ว ในด้านของสัดส่วนมูลค่าโฆษณาของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นจึงไม่ปรากฏสัดส่วนการแข่งขันทางการตลาดในด้านนี้ขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังคงให้ความสำคัญกับการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารถึงประชาชนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมอันเป็นภารกิจสำคัญของ้องค์การ

“แต่ถ้าเป็นทีวีทั่วไปก็อาจจะไม่จำเป็นมากมายที่ต้องแคร์ตรงนี้เพราะคิดว่ามันเป็นข่าวที่คนสนใจก็รายงานไป ถ้ามันทำให้มีโฆษณาได้ก็โอเคก็ดี แต่ไทยพีบีเอสเขาไม่แคร์ว่าต้องมีโฆษณา เขาก็ไม่ต้องแคร์ว่าคุณจะต้องมีเรื่องราวทำให้คุณมีรายได้เพิ่มขึ้นมา แต่ที่สำคัญคือมันต้องมีข่าวหรือรายการบันเทิงรายการสาระประโยชน์ที่เข้าถึงคนทุกชนชั้น ทุกกลุ่มที่หลากหลายที่สุด ซึ่งก็หมายความว่ารายการคุณต้องมีสาระที่คนกลุ่มที่หลากหลายในสังคมเขามิมีความรู้สึกว่าเขาสนใจแล้วก็เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับเขาด้วย”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2560)

ถึงแม้ว่าในช่วงแรกของการดำเนินงานนั้น ้องค์การจะมีการได้รับความช่วยเหลือจากหลากหลายภาคส่วนด้วยกัน อาทิ ้องค์การภาครัฐ ้องค์การภาคเอกชน ้องค์การอิสระต่างๆ เป็นต้น แต่ก็เพียงพอเพื่อสนับสนุนให้้องค์การสามารถออกอากาศได้อย่างไม่ติดขัดได้เท่านั้น ซึ่งจากการช่วยเหลือดังกล่าวนั้น สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ทำการตอบแทนความช่วยเหลือด้วยการทำการขอบคุณต่อสาธารณะเท่านั้น แต่มิได้มีการโฆษณาให้แก่องค์การใดๆ จนเมื่อการดำเนินงานของ้องค์การและการออกอากาศสามารถทำได้อย่างเป็นรูปเป็นร่างแล้ว การเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนจาก้องค์การต่างๆและตอบแทน้องค์การจึงเริ่มหายไปจากหน้าจอของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในทันที

พร้อมกับการดำเนินการตามกรอบการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียง และแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 อย่างเคร่งครัด

“ตอนใหม่ๆก็ไม่มีสตางค์เพราะว่ากว่าเราจะได้จากเงินภาษี กว่าภาษีจะเข้า ทุกอย่างมันต้อง Run ไปก่อน ก็โชคดีก็เลยไปเจรจารู้สึกก็กริ่ง ขอลงทุนเงิน สนับสนุน เพราะเราสามารถรับเงินสนับสนุนจากองค์กรได้ โดยเราไม่โฆษณาเรา เพียงแค่ขอบคุณองค์กรที่ได้รับเงิน เขาก็เห็นว่าคงอยากจะทำทุนในฐานะที่เพิ่ง เกิดทีวีสาธารณะด้วย แล้วก็เพราะรู้สึกน่าจะเป็นองค์กรแรกที่เราได้ แล้วเราเลยมา ใช้ในการที่จะให้สนับสนุนการที่จะจ่ายเงินกับผู้ผลิตรายการภายนอกเจ้านี้ได้ มันก็ เลยไปได้ เข้าใจว่าสารคดีเรื่องเนี่ยเป็นสารคดีที่ค่อนข้างดี เพราะหลังจากนั้น เราก้ ทำ Tape คนก็ซื้อเยอะแยะ”

(อดีตคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2561)

#### 4.1.3.9.2 มิติด้านความนิยมของประชาชน (TV Rating)

ถึงแม้ว่าวัตถุประสงค์หลักของการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสขึ้นคือ การสร้างค่านิยมให้ บังเกิดแก่ประชาชนหรือผู้บริโภคสื่อ พร้อมทั้งกระตุ้นให้ประชาชนหันมาให้ความสนใจกับสื่อที่สามารถยกระดับพลเมืองในประเทศและพัฒนาทัศนคติหรือฐานคิดของประชาชนมากขึ้นผ่านการ นำเสนอเนื้อหาหรือรายการต่างๆที่ผลิตขึ้นอย่างสร้างสรรค์ อีกทั้ง สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเองยังถูก กำหนดอย่างชัดเจนมิให้เปิดรับรายได้จากการโฆษณาจากองค์กรต่างๆ อันทำให้องค์การมีลักษณะที่ แตกต่างออกไปจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆที่ประกอบกิจการในลักษณะเชิงพาณิชย์อยู่มากอันส่งผล ให้การวัดความนิยมจากประชาชน (TV Rating) หรือผลประกอบการหรือรายได้ของสถานีโทรทัศน์ ไทยพีบีเอสไม่อาจเทียบเท่าได้กับสถานีโทรทัศน์กระแสหลักช่องอื่นๆ ถึงแม้การแข่งขันทางด้านผล ประประกอบการหรือรายได้และความนิยมที่ล้นหลามจากประชาชนนั้นจะไม่ใช่อุปสรรคสำคัญในการ ขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนัก แต่จะเห็นได้ว่า สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ก็มีได้ละเลยการวัดประเมินในด้านนี้ ยกตัวอย่างที่เห็นได้ชัด จากการลงพื้นที่รับฟังความคิดเห็นของ ประชาชนในหลายพื้นที่ในช่วงก่อตั้งที่สะท้อนให้เห็นว่า สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นได้รับกระแส ตอบรับจากผู้ชมผู้ฟังเป็นอย่างดี รวมทั้งจากการวัดประเมินความนิยม (TV Rating) ในช่วงเวลาไพร์ม ไทม์ (Prime Time) กล่าวคือ ช่วงเวลา 19.00-23.00 น. ยังพบว่า สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้รับความ นิยม (TV Rating) ที่ใกล้เคียงกันกับสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเดิมด้วย ซึ่งถือได้ว่าการดำเนินงาน ขององค์กรมีทิศทางที่ดีมาก เป็นต้น และไม่เพียงแต่การทำการลงพื้นที่รับฟังความคิดเห็นจาก

ประชาชนตามพื้นที่ต่างๆและการประเมินวัดความนิยม (TV Rating) ของประชาชนในช่วงก่อตั้งองค์การตั้งที่ยกเป็นตัวอย่างเท่านั้น แต่ยังพบว่า องค์การได้เดินหน้านำเอาผลการประเมินวัดความนิยมจากประชาชนมาใช้เพื่อผลักดันให้เกิดการแข่งขันภายในองค์การและปรับปรุงการผลิตสื่อให้มีคุณภาพตามวัตถุประสงค์หลักขององค์การอยู่ตลอดจนถึงปัจจุบันด้วย

“เราเองถามว่าเราแข่งกับอะไร เราแข่งกับการเปลี่ยนค่านิยมอันนี้นะคะ ในสังคมไทยว่าคนไทยควรจะได้เสพสื่อที่ดี เสพสื่อที่ควรสร้างรสนิยมที่ดี เสพสื่อที่นำไปสู่การสร้างสรรคความเป็นพลเมือง เพราะฉะนั้นยิ่งแข่งหนักกว่าการใช้แค่เรตติ้งหรือการใช้เม็ดเงินโฆษณาด้วยซ้ำ เพราะเราไม่ได้จำเป็นต้องกระโดดเข้าไปแย่งเม็ดเงินโฆษณากับใคร แต่เราต้องแย่งความนิยมของประชาชนเพื่อให้เห็นว่า เนื้อหาแบบนี้มันเหมาะไหมสำหรับคนไทย”

(ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2560)

“แต่เราเกิดหลังจากที่ Commercial เต็มตลาดไปหมด เพราะฉะนั้น การที่เราจะไปดึงผู้ชมมาจาก Commercial มันไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะฉะนั้นจะมาวัดเรตติ้ง (Rating) และคอยกระแทกกระแทนเรา คนหลักๆก็คือพวกอยู่ใน Commercial เขาก็รู้สึกว่าจะทำไมไม่ได้เงินมาฟรีๆ มาถามฉันลิต้องแบบสูดั้นรนะอะไรอย่างนี้ เขาก็จะกระแทกกระแทนตลอดจนถึงทุกวันนี้ แต่มันก็ต้องมีจำนวนผู้ชมระดับหนึ่งคงไม่ใช่เหมือนกับพวก Commercial เพราะว่าสิ่งที่กำลังทำมันคือสร้างคุณค่า เพราะเราเชื่อว่าสิ่งที่ทำไปมันมีคุณค่ากับผู้ชมและผู้ชมได้คุณค่าบางอย่างกลับไป ไม่ใช่เพียงแค่ความบันเทิงแล้วก็ลืม”

(อดีตกรรมการนโยบายชั่วคราวสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2561)

ดังนั้นจะเห็นได้ชัดว่า ถึงแม้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจะมีได้มีอันดับความนิยมจากประชาชน (TV Rating) ที่สูงและสามารถแข่งขันกับสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์อย่างสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 ได้เช่นเดียวกันกับที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเคยทำมาก่อน แต่จะเห็นได้ว่า สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังคงมีความนิยมจากประชาชนที่อยู่ในระดับที่ดีและสามารถเกาะกลุ่มกับสถานีโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ นอกจากการวัดความชื่นชอบของประชาชนด้วยวิธีการทีวีเรตติ้งแล้ว สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังได้เปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้ชมหรือประชาชนที่มีต่อรายการต่างๆของทางสถานีในหลากหลายช่องทาง อาทิ ผ่านทางสภาผู้ชมผู้ฟังรายการ ผ่านศูนย์เพื่อนไทยพีบีเอสหรือผ่านช่องทาง Call Center รวมถึงเว็บไซต์

www.feedback@thaipbs.or.th หรือผ่านการส่งหนังสือร้องเรียนผ่านทางไปรษณีย์หรือการร้องเรียนด้วยตนเอง ณ ที่ทำการหรือผ่านทางช่องทางโทรสาร (Fax) หรือข้อความ (SMS) แล้วองค์กรยังได้ขยายช่องทางรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนที่หลากหลายมากขึ้น อาทิ เปิดช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ อาทิ เฟซบุ๊ก (Facebook) หรือทวิตเตอร์ (Twitter) ขององค์กร เป็นต้น

ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถพิจารณาข้อมูลพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์ที่สำคัญในการบริหารองค์กรในแต่ละมิติของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้อย่างชัดเจนและละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้จัดทำตารางเปรียบเทียบพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์ที่สำคัญทางการบริหารในแต่ละมิติของทีวีสาธารณะ อันได้แก่ มิติด้านเจตนาธรรม มิติด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน มิติด้านนโยบายการบริหารงาน มิติด้านกลยุทธ์ในการบริหารงาน มิติด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มิติด้านการจัดสรรรายได้ขององค์กร มิติด้านผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร มิติด้านการขยายตัวและการพัฒนาองค์กรและมิติด้านผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กรและมิติตัวแบบทางธุรกิจ ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 17 ตารางเปรียบเทียบพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์ที่สำคัญทางการบริหารในแต่ละมิติของทีวีสถาธารณะ

พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<b>1. มิติด้านเจตนาธรมณ์</b> - มุ่งหวังให้เป็นสถานีโทรทัศน์เสรีทางเลือกใหม่ให้แก่ประชาชนในการรับรู้ข้อมูลครบถ้วน ทันเหตุการณ์ และการถูกต้องของสื่อโดยรัฐและกลุ่มทุนจากภาคเอกชน - ต่อมาเจตนาธรมณ์ถูกเบี่ยงเบนไปในเชิงการค้าเป็นงานที่เน้นการแสวงหากำไรและผลประโยชน์มากกว่า แต่อย่างไรก็ตามในด้านการสื่อสารองค์กรต่อสาธารณะนั้น ยังคงยึดเจตนาธรมณ์เดิม	- มุ่งหวังให้เป็นสถานีโทรทัศน์เสรีทางเลือกใหม่ให้แก่ประชาชนในการรับรู้ข้อมูลครบถ้วน ทันเหตุการณ์ และการถูกต้องของสื่อโดยรัฐและกลุ่มทุนจากภาคเอกชน - ต่อมาเจตนาธรมณ์ถูกเบี่ยงเบนไปจากการผูกพันกับประชาชนโดยภาครัฐสูงเกินไป โดยให้การเบี่ยงเบนเจตนาธรมณ์ใหม่ขึ้นโดยการมุ่งเน้นประเด็นสังคมแทนตาม	- ถูกกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจนปรากฏในมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551	
<b>2. มิติด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน</b> - ถูกกำหนดเงื่อนไขข้อกำหนดสัมพันธภาพกับผู้ได้รับสัมปทานสามารถถือหุ้นในองค์กรได้ไม่น้อยกว่า 10 รายและผู้ถือหุ้นแต่ละรายจะถือหุ้นได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน - ปัญหาที่พบคือ องค์กรมีผู้ถือหุ้นจำนวนมากและผู้ถือหุ้นต่างมีความมุ่งหวัง ฐานคิดและทิศทางการดำเนินงานที่แตกต่างกันซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งและถอนตัวในองค์กรบ่อยครั้ง	- โครงสร้างองค์การยึดติดอยู่กับโครงสร้างการค้าเป็นงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมเป็นหลักโดยมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างเล็กน้อย จากการค้าที่กรมประชาสัมพันธ์แต่งตั้งผู้บริหารเข้าเป็นผู้อำนวยความสะดวก เพื่อให้หน้าที่กำกับดูแล ควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กรมประชาสัมพันธ์มอบหมาย	- โครงสร้างองค์การมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้โครงสร้างองค์การสอดคล้องกับพันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์การบริหารงาน รวมถึงงบประมาณและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรมากที่สุด โดยสามารถแบ่งโครงสร้างองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ช่วง คือ	

พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ในช่วงแรกผู้บริหารได้มีการออกแบบโครงสร้างองค์กร โดยแบ่งแยกการบริหารออกเป็น 2 สาย คือ สายการผลิตและสายการบริหาร</li> <li>- เมื่อองค์กรเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง มีผู้ถือหุ้นหลายรายถอนตัวออกไปส่งผลให้เกิดการเข้าซื้อหุ้นจากผู้ถือหุ้นที่ถอนตัวของผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทในเครืออื่นซึ่งเข้ามาไปสู่อำนาจเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ขององค์กร</li> <li>- จากผลกระทบของพิษเศรษฐกิจส่งผลให้องค์กรเกิดปัญหาขาดทุนสะสมอย่างหนักและส่งผลให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ต้องนำองค์การเข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน เพื่อยื่นขอแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทาน 2 ข้อคือ 1) การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนผู้ถือหุ้นและ 2) การเลื่อนชำระผลประโยชน์ตอบแทนแก่รัฐ</li> <li>- เมื่อคณะกรรมการประสานงานประสานงานการค้าเป็นตามสัญญาความร่วมมือการค้าเป็น การสถานีวิทยุโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟอนุมัติให้องค์กรสามารถแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญา</li> </ul>	<p>อีกทั้ง ในส่วนของกระบวนการโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานในโครงสร้างองค์กรของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้นยังถูกกำหนดโดยอัยบดีกรมประชาสัมพันธ์ ด้วย อันเป็นเหตุให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเกิดการแทรกแซงการปฏิบัติงานของพนักงานหลายครั้งด้วยกัน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ช่วงที่ 1 โครงสร้างองค์กรในระยะแรกของ การก่อตั้งองค์กรปีพ.ศ. 2551</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างองค์กรมีความเคร่งครัดและอิงอยู่กับบทบัญญัติด้านอำนาจและความเป็น รับผิดชอบตามพระราชบัญญัติองค์กรเป็น อย่างมากและมีภาระที่ซับซ้อนของสำนักใน องค์กร รวมถึงเกิดปัญหาการไม่สามารถ จักัดของเขตภาระงานของแต่ละสำนัก นอกจากนี้ โครงสร้างในช่วงแรกยังมีสำนัก ในความรับผิดชอบสำหรับผลดำเนินงานตาม ภารกิจองค์กรที่มีมากถึง 14 สำนักด้วยกัน เนื่องจากองค์กรไม่สามารถจำกัดขอบเขต งานให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจนได้</li> </ul> </li> <li>- <b>ช่วงที่ 2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ระหว่างปีพ.ศ. 2552-2556</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยการ ผลักดันสภาผู้ชมและผู้ฟังรายการให้เข้ามา มีบทบาทในการกำหนดทิศทางการ องค์กร ร่วมกับคณะกรรมการนโยบายให้ไป</li> </ul> </li> </ul>	

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอเอส
<p>สัมปทานได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การขึ้นโดยการควบรวมอำนาจการบริหารที่กระจายอำนาจสู่คณะกรรมการบริหารทั้งหมดกลับสู่ผู้ถือหุ้นขององค์การแทน รวมถึงประกาศนโยบายใหม่ที่เน้นด้านบันเทิงมากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การได้สร้างความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารบริษัทในเครือเนชั่นและธนาคารไทยพาณิชย์ขึ้น เนื่องจากโครงสร้างองค์การใหม่ได้ลดบทบาทความรับผิดชอบของบริษัทในเครือเนชั่น อีกทั้งยังเปิดทางให้ผู้ถือหุ้นใหม่คือ บริษัทชินคอร์ปอเรชั่น เข้าซื้อหุ้นองค์การ</li> <li>- ปีพ.ศ.2543 ผู้บริหารจากบริษัทชินคอร์ปอเรชั่นได้เข้าเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ขององค์การและเป็นที่ทำให้บริษัทในเครือเนชั่นถอนตัวจากองค์การไป</li> <li>- พนักงานเริ่มตั้งข้อสงสัยถึงความสัมพันธ์ทางการเมืองของผู้บริหารใหม่และความไม่เป็นอิสระที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันส่งผลให้มีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่อีกครั้งโดยกำหนดให้ฝ่ายข่าวขึ้นตรงต่อผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์</li> </ul>	<p>ตามวัตถุประสงค์ขององค์การมากขึ้น รวมถึงมีการลดขั้นตอนการบังคับบัญชาให้สั้นลง และมีการริเริ่มกระจายอำนาจการบริหารงานไปยังผู้บริหารระดับต่างๆมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารให้มีความรวดเร็วและคล่องตัว นอกจากนี้ยังได้ลดสำนักลงเหลือเพียง 11 สำนักโดยการยุบรวมสำนักบางสำนักที่มีความทับซ้อนกันของโครงสร้างการทำงานเข้าด้วยกันและปรับปรุงโครงสร้างองค์การใหม่ให้มีลำดับสายการบังคับบัญชาที่สั้นลงและยืดหยุ่นมากขึ้น พร้อมกันนี้ยังมีการเพิ่มสำนักขึ้นอีก 2 สำนักให้สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์การคือ มีการเพิ่มสำนักกฎหมายและสำนักพัฒนาทางสังคมขึ้น</p>	<p><b>ช่วงที่ 3 การเพิ่มการบูรณาการและควรวรวม</b>  <b>บางสำนักก็เข้าด้วยกันในปีพ.ศ. 2557-2560</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างการบูรณาการระหว่างแต่ละสำนัก รวมทั้งลดสายการบังคับบัญชา ให้อิสระและกระจายอำนาจให้มากขึ้นและทำงาน</li> </ul>	<p>ตามวัตถุประสงค์ขององค์การมากขึ้น รวมถึงมีการลดขั้นตอนการบังคับบัญชาให้สั้นลง และมีการริเริ่มกระจายอำนาจการบริหารงานไปยังผู้บริหารระดับต่างๆมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารให้มีความรวดเร็วและคล่องตัว นอกจากนี้ยังได้ลดสำนักลงเหลือเพียง 11 สำนักโดยการยุบรวมสำนักบางสำนักที่มีความทับซ้อนกันของโครงสร้างการทำงานเข้าด้วยกันและปรับปรุงโครงสร้างองค์การใหม่ให้มีลำดับสายการบังคับบัญชาที่สั้นลงและยืดหยุ่นมากขึ้น พร้อมกันนี้ยังมีการเพิ่มสำนักขึ้นอีก 2 สำนักให้สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์การคือ มีการเพิ่มสำนักกฎหมายและสำนักพัฒนาทางสังคมขึ้น</p> <p><b>ช่วงที่ 3 การเพิ่มการบูรณาการและควรวรวม</b>  <b>บางสำนักก็เข้าด้วยกันในปีพ.ศ. 2557-2560</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างการบูรณาการระหว่างแต่ละสำนัก รวมทั้งลดสายการบังคับบัญชา ให้อิสระและกระจายอำนาจให้มากขึ้นและทำงาน</li> </ul>

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ซึ่งในทางปฏิบัติจริง ผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ด ปอร์เซี่ยนยังคงพยายามแทรกแซงการปฏิบัติงานของฝ่ายข่าวอยู่ตลอด อีกทั้งต่อมามีการปลดนายปีย์ มาลากุล ณ อยุธยาออกจากตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายข่าว ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ถอนตัวจากองค์การไปและเป็นผู้ถือหุ้นบริษัท ซินคอร์ดปอร์เซี่ยนกลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในองค์การ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายการดำเนินงานในช่วงแรกคือ การสร้างสถานีข่าวเสรี 24 ชั่วโมง เพื่อมุ่งเน้นรายการข่าวเป็นหลัก</li> <li>- ประดิษฐ์คำขวัญขององค์การในช่วงแรกคือ “ไอทีวี ทรี เสรี”</li> <li>- คำโปรยที่องค์การใช้เพื่อสื่อสารกับประชาชนผู้ฟังคือ “ข่าวคือหัวใจของคุณ ITV 24 ชั่วโมง”</li> <li>- หลังจากมีการแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานปรับลดสัดส่วนประเภทรายการข่าวสารต่อรายการบันเทิง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยึดโยงกับนโยบายการบริหารงาน ผังรายการเดียวกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม</li> <li>- แต่จากการถูกโอนย้ายมาอยู่ภายใต้การบริหาร และกำกับดูแลโดยกรมประชาสัมพันธ์ได้ทำให้องค์การถูกรีดรวนอิสระในการกำหนดนโยบายและดูแลแขกแขวงซึ่งนโยบายในการนำเสนอข่าวสารหลายครั้ง อาทิ จากเหตุการณ์ความขัดแย้งทางการเมืองในปีพ.ศ.2550</li> <li>- ต่อมาเป็นเหตุให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่หันเหเจตนากรณีจากการทำหน้าที่เป็นที่พึ่ง</li> </ul>	<p>ในลักษณะเวิร์คช็อป (Workshop) เพื่อสนับสนุนการทำงานแบบบูรณาการระหว่างแต่ละสำนักมากขึ้นและหนุนเสริมให้โครงสร้างองค์การมีลักษณะยืดหยุ่น รวมถึงมีลำดับชั้นบังคับบัญชาที่แบนราบมากขึ้น</p>
<p><b>3.มิติด้านนโยบายการบริหารงาน</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ช่วงที่ 1 นโยบายพื้นฐานตั้งแต่ปีพ.ศ.2551-2560</b></li> <li>- มีการวางนโยบายการดำเนินงานพื้นฐานในด้านต่างๆครอบคลุมในทุกมิติ เพื่อให้ให้องค์การสามารถจับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์พร้อมทั้งสอดคล้องกับเจตนากรมและบทบัญญัติพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ช่วงที่ 2 นโยบายที่เพิ่มขึ้นในปีพ.ศ.2557-2560</b></li> </ul>

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดการประดิษฐ์สร้างบุคลากรองค์การใหม่ให้สอดคล้องกับการแข่งขันด้านความบันเทิงผ่านการผลิตสร้างสรรค์สร้างสไตล์ขององค์การใหม่คือ “ไอทีวี ความสุขของคนไมโครออบครัว”</li> <li>- ประกาศปรับบุคลิกใหม่ขององค์การด้วยปรัชญาการทำงานภายใต้ชื่อ Speed &amp; Spice</li> <li>- ตั้งเป้าหมายองค์การใหม่คือ Integrated Media and Content Provider</li> </ul>	<p>ของประชาชนในการเจาะลึกและตีแผ่เบื้องลึกประเด็นต่างๆในสังคมไปสู่การเป็นสื่อเสรีเพื่อสังคมอย่างแท้จริง เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกบีบบังคับทางการเมืองจากนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การขยายขบวนการดำเนินงานตามภารกิจอันมากมาย ทำให้ต้องจัดทำนโยบายใหม่มีทิศทางที่มีความหลากหลายมากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในมิติต่างๆของนโยบายในช่วงแรกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>- <b>ช่วงที่ 3 นโยบายที่เพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2558-2560</b></li> <li>- กำหนดนโยบายใหม่มากขึ้น โดยมุ่งหวังให้เข้ามาแก้ไข พัฒนาและเตรียมความพร้อมองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ</li> </ul>	
<p><b>4. มิติด้านกลยุทธ์ในการบริหารงาน</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระยะเวลาเริ่ม ผู้บริหารและพนักงานรุ่นบุกเบิกได้ระดมสมองเพื่อคิดค้นกลยุทธ์ตามนโยบายในการสร้างสถานีข่าวเสรี 24 ชั่วโมง โดยมุ่งหวังที่จะสร้างการนำเสนอข่าวสารที่มีรูปแบบโดดเด่นและแตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ จนสามารถสร้างกลยุทธ์ความแตกต่างให้เกิดขึ้นภายใต้ชื่อว่า กลยุทธ์พีระมิดหัวกลับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื่องจากองค์การต้องออกอากาศอย่างต่อเนื่องโดยทันทีส่งผลให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์แบบคงตัว (Stability Strategies) ด้วยการใช้ผังรายการและผู้ผลิตรายการเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินงานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอตามวาระการบริหารงานของคณะกรรมการบริหาร โดยองค์การจะมียุทธศาสตร์และเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป แต่จะคงไว้ซึ่งความสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ</li> </ul>

พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<ul style="list-style-type: none"> <li>- แต่เมื่อองค์กรเผชิญกับกระแสรวมทางการเงินจากวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งในปีพ.ศ.2540 ทำให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจใช้กลยุทธ์แบบหดตัว (Retrenchment Strategies) โดยมีวิธีการคือ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลดจำนวนพนักงานและปรับลดเงินเดือนพนักงาน</li> <li>- ผลักดันองค์กรเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานและเปิดช่องทางให้กลุ่มทุนเข้ามาบริหารองค์กร</li> </ul> </li> <li>- เมื่อมีการจ้างบริหารงานของผู้ถือหุ้นรายใหม่คือ บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมคือ มีการนำเอากลยุทธ์แบบเชิงรุกเน้นการเติบโต (Growth Strategies) มาปรับใช้และมีการยื่นคำร้องขอเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการนำเสนอรายการข่าว และสาระประโยชน์ต่อรายการบันเทิงจากเดิมที่มีการกำหนดให้มีสัดส่วนการนำเสนอรายการข่าวและสาระประโยชน์ต่อรายการบันเทิงใน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แต่จากความไม่พร้อมในการรับช่วงบริหารงานต่อของกรมประชาสัมพันธ์เป็นเหตุให้ผู้ผลิตตรายการและกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาเริ่มถอดถอนรายการไปและทำให้ผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องปรับผังรายการใหม่หรือจัดทำรายการอื่นมาออกอากาศแทนหรือนำเข้าภาพยนตร์ชุดต่างประเทศ</li> <li>- ต่อมาพบว่าองค์กรถูกวิพากษ์วิจารณ์จากหลายฝ่ายถึงการยึดโยงอยู่กับข่าวอำนาจทางการเมืองเดิมผนวกกับการอยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากหน่วยงานภาครัฐนั้นทำให้เกิดการจำกัดสิทธิการนำเสนอข่าวส่งผลให้ผู้บริหารต้องหันไปมุ่งเน้นการผลิตรายการประเภทข่าวสารสาระประโยชน์มากขึ้น รวมทั้งเริ่มปรับบุคลิกใหม่เป็น สื่อเสรีเพื่อสังคม แทนแต่หลังจากมิติที่ประชุมสมาชิกสถานีวิทยุดีแห่งชาติ (สนท.) ส่งการให้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แต่จากความสำเร็จของกรมประชาสัมพันธ์เป็นเหตุให้ผู้ผลิตตรายการและกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาเริ่มถอดถอนรายการไปและทำให้ผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องปรับผังรายการใหม่หรือจัดทำรายการอื่นมาออกอากาศแทนหรือนำเข้าภาพยนตร์ชุดต่างประเทศ</li> <li>- ต่อมาพบว่าองค์กรถูกวิพากษ์วิจารณ์จากหลายฝ่ายถึงการยึดโยงอยู่กับข่าวอำนาจทางการเมืองเดิมผนวกกับการอยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากหน่วยงานภาครัฐนั้นทำให้เกิดการจำกัดสิทธิการนำเสนอข่าวส่งผลให้ผู้บริหารต้องหันไปมุ่งเน้นการผลิตรายการประเภทข่าวสารสาระประโยชน์มากขึ้น รวมทั้งเริ่มปรับบุคลิกใหม่เป็น สื่อเสรีเพื่อสังคม แทนแต่หลังจากมิติที่ประชุมสมาชิกสถานีวิทยุดีแห่งชาติ (สนท.) ส่งการให้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พ.ศ.2555 กำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ที่สามารถทำให้พนักงานในองค์กรสามารถจัดจ้างและนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้นโดยยุทธศาสตร์ภายใต้ชื่อ 5PIR อันครอบคลุมทุกมิติการบริหารขององค์กร อีกทั้งยังเพิ่มเติมเรื่องการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อและการบริโภคสื่อของประชาชนในปัจจุบันเพิ่มเติมเข้าไปด้วย</li> <li>- พ.ศ. 2559 เปลี่ยนแปลงเป้าหมายใหม่ โดยมุ่งหวังขยายฐานกลุ่มผู้ชมหรือผู้ใช้บริการมากขึ้นและมุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงสังคม</li> <li>- ปัจจุบันคณะกรรมการบริหารชุดใหม่ได้กำหนดเป้าประสงค์ใหม่ โดยกรรมการชยันตบริหารจากกรเป็นสื่อที่ภูมิใจวางใจมาสู่สื่อเพื่อการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างขุมยุทธศาสตร์ใหม่ซึ่งมีชื่อว่า ความแตกต่างบนความยั่งยืน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอกที่มากระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อาทิ การล่มสลายของสื่อ (Media Disruption) การเปลี่ยนแปลงทางด้าน</li> </ul>

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>สัดส่วนร้อยละ 70:30 ให้เหลือเพียงสัดส่วนร้อยละ 50:50 เกิดขึ้นและทำให้องค์การสามารถแสวงหารายได้มากขึ้นตามไปด้วย</p>	<p>สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีต้องยุติการออกอากาศส่งผลองค์การนำเอกลักษณ์คิงคัง (Stabilities Strategies) เข้ามาปรับใช้เพื่อปรับระดับประคององค์การไปสู่การแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะอีกครั้ง</p>	<p>สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีต้องยุติการออกอากาศส่งผลองค์การนำเอกลักษณ์คิงคัง (Stabilities Strategies) เข้ามาปรับใช้เพื่อปรับระดับประคององค์การไปสู่การแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะอีกครั้ง</p>	<p>สังคมหรือเศรษฐกิจ (Social / Economic Change) รวมถึงการเข้าสู่ปีที่ 10 ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเองด้วย</p>
<p>5. มิติด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารทรัพยากรมนุษย์</li> <li>- บุคลากรยุคบุกเบิกขององค์การส่วนใหญ่ยังเป็นผู้ที่มีประสบการณ์น้อยคือ นิสิต นักศึกษาจบใหม่หรือผู้ที่แสวงหาความท้าทายใหม่ในการทำงาน ดังนั้น ทำให้กลุ่มบุคลากรตั้งแต่ระดับปฏิบัติงานไปจนถึงระดับบรรณาธิการต่างถูกนำเข้ามาห้องเรียนร่วมกับทุกวัน เพื่อหล่อหลอม ผิกลืนและเรียนรู้วิธีการทำงานก่อนการลงมือปฏิบัติงานจริงเป็นระยะเวลา 10 เดือน นอกจากนี้ ห้องเรียนนี้ยังเป็นแหล่งระดมความคิดเพื่อสร้างสรรค์กลยุทธ์การรายงานข่าวและยังเป็นแหล่งประดิษฐ์สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ถูกต้องจากพื้นฐานคือ การให้สิทธิแก่พนักงานในทุกระดับสายการบังคับบัญชาใน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารทรัพยากรมนุษย์</li> <li>- เนื่องจากศาลปกครองมีคำวินิจฉัยพิพากษาคุ้มครองการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้สามารถออกอากาศได้อย่างต่อเนื่องได้ทำให้ก้าวแรกของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เกิดขึ้นด้วยการสวมทับการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม โดยใช้พนักงานเดิมจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีทั้งสิ้น 1,010 คนในการดำเนินงาน</li> <li>- แต่จากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานแบบเอกชนมาสู่การบริหารภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานภาครัฐคือ กรมประชาสัมพันธ์อย่าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารทรัพยากรมนุษย์</li> <li>- ตั้งแต่ก่อตั้งองค์การในปี พ.ศ. 2551 คณะกรรมการนโยบายชั่วคราวได้เข้าหารือเพื่อหาทางออกในเรื่องปัญหาบุคลากรเดิมจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจึงได้มีการแบ่งการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรออกเป็น 2 ระยะคือ <b>ระยะที่ 1 เป็นสัญญาจ้างงานชั่วคราวและระยะที่ 2 เป็นสัญญาจ้างงานถาวร</b></li> <li>- ซึ่งในระยะที่ 1 ของการคัดเลือกพนักงานนั้นองค์การมีเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานจากกลุ่มผู้มีประสบการณ์ด้านการทำงานทีวีเป็นหลัก เพื่อรองรับการทดลองออกอากาศจริงในวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 ซึ่งทำให้มีการพิจารณากลุ่มพนักงานจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นหลักก่อน</li> </ul>

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>สามารถแสดงความคิดเห็น ได้แย้ง วิจารณ์หรือเสนอแนะแนวทางการทำงานได้ตลอดเวลาด้วย</p> <p>- ในระยะแรกของการก่อตั้งนั้น ปัญหาที่พบคือปัญหาอุปสรรคสำหรับค่าดำเนินงานและฝึกฝนพนักงานก่อนการออกอากาศจริง เนื่องจากพนักงานไม่ได้รับการสนับสนุนด้านอุปกรณ์ที่ใช้ดำเนินงานและฝึกฝนจริง ทำให้การฝึกฝนส่วนใหญ่อุปกรณ์งานเป็นไปโดยการใช้อุปกรณ์การเป็นหลัก อีกทั้งในช่วงใกล้ถึงกำหนดออกอากาศอย่างเป็นทางการ พนักงานยังได้รับอุปกรณ์และเครื่องมือที่ไม่มีคุณภาพหรือมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมต่อการผลิตรายการแก่ทางสถานี</p> <p>- จากความพยายามและความทุ่มเทของผู้บริหารและพนักงานชุดบุกเบิกได้ทุ่มเงินเสริมให้องค์การเป็นที่รู้จักโด่งดังและทำให้ภายในระยะเวลาเพียง 5 ปีมีผู้ให้ความสนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การเป็นจำนวนมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด</p> <p>- แต่ต่อมามี พ.ศ. 2544 จำนวนบุคลากรขององค์การกลับลดลงอย่างมาก สืบเนื่องจาก</p>	<p>กะทันหันนั้น ได้ส่งผลกระทบต่อองค์การในหลายส่วนด้วยกัน โดยเฉพาะพนักงานในองค์การที่ต้องเผชิญกับปัญหาความล่าช้าของค่าจ้างค่าตอบแทนเป็นเวลายาวหลายเดือนตั้งแต่องค์การได้เริ่มดำเนินการ อันเนื่องจากการงบประมาณประจำปีไม่สามารถเตรียมความพร้อมเรื่องระเบียบต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์การได้ทันที รวมทั้งกระบวนการร่างระเบียบต่างๆนั้นยังต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนด้วยจึงทำให้เกิดความล่าช้าในการนำมาใช้บังคับ</p> <p>- ถึงแม้ว่าผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมจะเข้าแก้ปัญหา เพื่อธำรงรักษาบุคลากรในองค์การไว้ด้วยการนำเงินชดเชยการเลิกจ้างชั่วคราวเพื่อพนักงานไปแล้วเบื้องต้น รวมถึงจัดตั้งนิติบุคคลภายใต้ชื่อบริษัท ทีวีเสรี จำกัด เพื่อกู้ยืมเงินเป็นทุนสำรองหมุนเวียนและค่าจ้าง</p>	<p>อย่างรักใคร่กลม การที่องค์การทำการจ้างงานพนักงานจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีด้วยสัญญาจ้างงานระยะสั้นเพียง 3 เดือนนั้นได้ทำให้พนักงานเกิดความกังวลต่อความไม่มั่นคงในตำแหน่งงานเป็นอย่างมากและเริ่มมองหาที่ทำงานใหม่ที่มีความมั่นคงในตำแหน่งงานมากกว่าส่งผลให้ผู้บริหารต้องแก้ไขปัญหาเบื้องต้นโดยการรับพนักงานชั่วคราวจากหลายสายสำนักสื่อหรือสถานีโทรทัศน์ช่องทางต่างๆเข้ามาทดแทนพนักงานชั่วคราวที่ลาออกไป</p> <p>- รวมทั้งในช่วงแรกนั้น ผู้บริหารยังต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาประสิทธิภาพขององค์การที่ยังคงติดภาพลักษณ์และกลิ่นอายของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมด้วยการสร้างความเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เกิดขึ้นด้วยการทบทวนบุคลากรจากภายนอกที่ไม่ได้มีฐานรากเดิมจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่เข้ามาเสริมภาพลักษณ์องค์การมากขึ้น</p> <p>- ส่วนในระยะที่ 2 นั้น ผู้บริหารได้ทำการว่าจ้างบริษัทสรรหาพนักงานจากภายนอก (Head</p>	



พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>องค์กรได้ประกาศนโยบายปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายพนักงานลง เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่องทางการเงินหลังจากพันวิฤต เศรษฐกิจ ทำให้มีการเลิกจ้างพนักงานเป็นจำนวนมากผนวกกับองค์กรได้รับผลพวงจากพิษเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540 ซึ่งทำให้สภาพทางการเงินขององค์กรไม่สู้ดีนัก อีกทั้งองค์กรยังมีภาระค่าตอบแทนพนักงานมูลค่าสูงที่ใกล้ถึงกำหนดชำระงวดแรก จนเป็นเหตุให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ได้ยื่นเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีในรัฐบาลนายชวน หลีกภัย เพื่อขอเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดเงินโบนัสสัญญาสัมปทานเรื่องสัดส่วนผู้ถือหุ้นอันก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงานในองค์กรในเวลาต่อมา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ซึ่งเมื่อผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ได้ทบทวนผู้ถือหุ้นรายใหม่เข้ามาบริหารองค์กร กล่าวคือ บริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น ซึ่งมี พ.ศ.ท. ทักษิณ ชินวัตร สวมบทบาทเป็นผู้บริหารและเป็นหนึ่งในผู้ลงสมัครรับเลือกตั้ง ณ ขณะนั้นได้</li> </ul>	<p>องค์กรจึงมีอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นมากและตกอยู่ในสภาวะขาดแคลนบุคลากรในช่วงหนึ่งด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อย่างไรก็ตามผู้บริหารได้แก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในหลายลักษณะ เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขอความร่วมมือจากผู้ประกาศข่าวที่เหลืออยู่ คนอื่น ๆ ให้ร่วมต่อสู้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรในช่วงวิกฤต</li> <li>- สับเปลี่ยนหมุนเวียนของผู้ประกาศข่าวหรือผู้ดำเนินรายการเข้าทดแทนพนักงานที่ลาออกไป</li> <li>- ผลักดันพนักงานภาคสนามมาทำหน้าที่ผู้ประกาศข่าวหลักแทน</li> </ul> </li> </ul>	<p>ค่าตอบแทนให้แก่พนักงานแล้วก็ตาม แต่พนักงานยังคงสัมผัสได้ถึงความชัดเจนถึงความสัมพันธ์ขององค์กรและส่งผลให้พนักงานจำนวนมากดูก็งดูดีให้ไปทำงานให้กับสถานีโทรทัศน์อื่นๆ แทน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรจึงมีอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นมากและตกอยู่ในสภาวะขาดแคลนบุคลากรในช่วงหนึ่งด้วย</li> <li>- อย่างไรก็ตามผู้บริหารได้แก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในหลายลักษณะ เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขอความร่วมมือจากผู้ประกาศข่าวที่เหลืออยู่ คนอื่น ๆ ให้ร่วมต่อสู้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรในช่วงวิกฤต</li> <li>- สับเปลี่ยนหมุนเวียนของผู้ประกาศข่าวหรือผู้ดำเนินรายการเข้าทดแทนพนักงานที่ลาออกไป</li> <li>- ผลักดันพนักงานภาคสนามมาทำหน้าที่ผู้ประกาศข่าวหลักแทน</li> </ul> </li> </ul>	<p>ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานในกระบวนการแรกเพื่อสะท้อนถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กรว่าจะไม่มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ในการคัดเลือกพนักงาน รวมทั้งในช่วงแรกนั้นพนักงานแต่ละคนต่างมีภูมิหลังที่แตกต่างกันจนวิวัฒนาการที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรเอกชนที่มีความมุ่งมั่นในเรื่องของผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักมาก่อน ทำให้ภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารคือสรรหาและคัดเลือกพนักงานผ่านการคัดเลือกพนักงานที่มีทัศนคติสอดคล้องกับสื่อสาธารณะและการกิจกรรมทางสังคมที่ผู้บริหารเข้าสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานด้วยตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต่อมาในปี พ.ศ.2554 องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร รวมถึงกระบวนการพัฒนาและมีบุคลากรให้เป็นรูปธรรมและเป็นระบบมากขึ้น อาทิ การริเริ่มวางทิศทางสรรหาและคัดเลือกบุคลากรผ่านการศึกษาต้นแบบที่เกิดขึ้นของบุคลากรที่องค์กรต้องการ</li> </ul>

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>ก่อให้เกิดแรงประทุภายในของกลุ่มพนักงานในองค์การขึ้นอันเกิดจากความกังวลถึงความเป็นไปได้ในการเข้าแทรกแซงความเป็นเสรีในการนำเสนอข่าวสารขององค์กรและอาจบิดเบือนเจตนารมณ์ขององค์กรในอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้ในปีพ.ศ.2543 ได้มีการเคลื่อนไหวภายในของฝ่ายข่าวขึ้นผ่านการแสดงจุดยืนเพื่อคัดค้านการเข้ามาถือหุ้นของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่นขึ้น โดยสถานการณ์ภายในของฝ่ายข่าวขณะนั้นเต็มไปด้วยความขัดแย้ง เนื่องจากพนักงานแต่ละคนต่างแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นดังกล่าวต่างกันอย่างออกไป โดยมีทั้งกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับการเคลื่อนไหว ในขณะที่ยังมีพนักงานจำนวนหนึ่งที่ต้องการให้โอกาสแก่ผู้ถือหุ้นรายใหม่ได้พิสูจน์ตนเองก่อนด้วย</li> <li>- อย่างไรก็ตาม พนักงานฝ่ายข่าวที่เห็นด้วยกับการเคลื่อนไหวข้างต้นได้เดิมนำร่างแถลงการณ์คัดค้านการเข้ามาของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น ในสถานีโทรทัศน์ไอทีวี โดยแถลงการณ์ดังกล่าวได้ถูกแถลงขึ้นในวงเสวนา 8 ปี พฤษภาคม 35 ถึง</li> </ul>	<p>ก่อให้เกิดแรงประทุภายในของกลุ่มพนักงานในองค์การขึ้นอันเกิดจากความกังวลถึงความเป็นไปได้ในการเข้าแทรกแซงความเป็นเสรีในการนำเสนอข่าวสารขององค์กรและอาจบิดเบือนเจตนารมณ์ขององค์กรในอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้ในปีพ.ศ.2543 ได้มีการเคลื่อนไหวภายในของฝ่ายข่าวขึ้นผ่านการแสดงจุดยืนเพื่อคัดค้านการเข้ามาถือหุ้นของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่นขึ้น โดยสถานการณ์ภายในของฝ่ายข่าวขณะนั้นเต็มไปด้วยความขัดแย้ง เนื่องจากพนักงานแต่ละคนต่างแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นดังกล่าวต่างกันอย่างออกไป โดยมีทั้งกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับการเคลื่อนไหว ในขณะที่ยังมีพนักงานจำนวนหนึ่งที่ต้องการให้โอกาสแก่ผู้ถือหุ้นรายใหม่ได้พิสูจน์ตนเองก่อนด้วย</li> <li>- อย่างไรก็ตาม พนักงานฝ่ายข่าวที่เห็นด้วยกับการเคลื่อนไหวข้างต้นได้เดิมนำร่างแถลงการณ์คัดค้านการเข้ามาของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น ในสถานีโทรทัศน์ไอทีวี โดยแถลงการณ์ดังกล่าวได้ถูกแถลงขึ้นในวงเสวนา 8 ปี พฤษภาคม 35 ถึง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทาบตามผู้ประกาศข่าวชื่อดังจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นเข้าเสริมทัพแทนผู้ดำเนินรายการที่ลาออกไป</li> <li>- ผลิตรายการใหม่ ๆ ขึ้นทดแทนรายการเดิมที่มีผู้ดำเนินรายการลาออกไปด้วย</li> <li>- ถึงแม้ว่าการแก้ไขปัญหาด้านวิกฤตบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีจะมีที่ท่าและสัญญาณที่ดีขึ้น</li> <li>- แต่จากการที่ประชุมสมัชชาชิกสภาผู้แทนราษฎร (สนช.) ได้มีมติให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีต้องแปรสภาพองค์กรเป็นทีวีสาธารณะนั้นได้ทำให้บุคลากรขององค์กรเกิดความไม่แน่นอนอีกครั้ง เนื่องจากบุคลากรมีอายุครบ 55 ปีถึงเสรีภาพขององค์กรในอนาคต อีกทั้งยังมีความเป็นไปได้ที่ทีวีสาธารณะอาจปฏิเสธในการรับพนักงานชุดเดิมจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเข้าปฏิบัติงานผนวกกับสัญญาจ้างงานของกรม</li> </ul>	<p>ไว้ นอกจากนี้ยังต้องมีการคำนึงถึงความโปร่งใสเป็นธรรมและสามารถตรวจสอบได้ด้วย อย่างไรก็ตาม การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะนี้นั้นยังพบปัญหาอยู่มากคือ ปัญหาความไม่ชัดเจนของอัตราค่าจ้างคนที่องค์กรต้องการและการกำหนดตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงองค์การยังมีความล่าช้าในการบรรจุพนักงานประจำด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ในขณะที่เดียวกันในปีพ.ศ.2554 นั้นองค์กรได้ย้ายไปสู่ที่ทำการใหม่ซึ่งมีอุปกรณ์และเทคโนโลยีทันสมัยรองรับภารกิจการทำงานขององค์กรที่ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรกลับต้องประสบกับปัญหาจากภัยคุกคามครั้งใหญ่ด้วย อันสร้างความยากลำบากในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานในองค์กร รวมถึงที่พักอาศัยของพนักงานที่ได้รับความสะดวกอันตามไปด้วย ทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงสวัสดิการในยามวิกฤตขององค์กรมากขึ้นจึงได้มีการจัดตั้งกองทุนประกันสุขภาพกองทุนบำเหน็จ การตั้งศูนย์พักพิงพร้อมอาหาร 3</li> </ul>

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>มาตรา 40 เส้นทางการปฏิรูปสื่อ พร้อมทั้งยื่นต่อทำเนียบรัฐบาลด้วย</p> <p>- หลังจากมีการแถลงการณ์ข้างต้นต่อสาธารณชน ส่งผลให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ได้เข้าจัดการกับกลุ่มพนักงานที่เคลื่อนไหวคัดค้านในหลายลักษณะด้วยกัน อาทิ การออกคำห้ามการดำเนินการต่าง ๆ แก่พนักงานทุกคน การส่งเจ้าหน้าที่ไปบริเวณประตูทางเข้า-ออกของฝ่ายข่าวและออกคำสั่งให้พนักงานระดับผู้อำนวยการและผู้จัดการแผนกกลายเป็นคนว่างงาน เพื่อยุติการเคลื่อนไหวของฝ่ายข่าวด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารยังหว่านล้อมพนักงานคนอื่นให้ต่อสู้กับพนักงานที่เคลื่อนไหว รวมทั้งจัดตั้งคณะกรรมการสอบสวนพนักงานฝ่ายข่าวที่เป็นแกนนำเคลื่อนไหวทั้งหมด พร้อมกับทำการเรียกพบนายเทพชัย หย่อง ซึ่งเป็นแกนนำในการเคลื่อนไหวคัดค้านการเข้ามาของบริษัท ซินคอร์ปอเรชัน เพื่อโยกย้ายตำแหน่งจากผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการด้านข่าวไปเป็นที่ปรึกษากรรมการผู้อำนวยการใหญ่แทน พร้อมทั้งยึดคืน</p>	<p>ประชาสัมพันธ์ก็มีกำหนดระยะเวลาจ้างงานชั่วคราวเพียง 8 เดือนเท่านั้นและยังใกล้ครบกำหนดหมดสัญญาว่าจ้างด้วย และพนักงานในองค์กรขณะนั้นยังต้องเผชิญกับปัญหาค่าจ้างค่าตอบแทนที่ล่าช้าเป็นเวลากว่า 2 เดือนด้วย ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์กรต่างอดใจและทยอยลาออกจากองค์กรเป็นจำนวนมาก</p> <p>- <b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b></p> <p>- ด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีไม่ได้มีปรากฏหรือกล่าวถึงอย่างชัดเจนนัก</p> <p>- ลักษณะการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปในรูปแบบของการบริหารงานภายใต้ระบบราชการในวิธีการทำงานเอกชนที่มีความยุ่งยาก เรื่องของกระบวนการ จำนวนมากของกรมประชาสัมพันธ์ทำให้การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานีโทรทัศน์</p>	<p>มีให้แก่พนักงานและครอบครัว อีกทั้งยังมีการมอบเงินช่วยเหลือซ่อมแซมที่พักอาศัยหลังน้ำลดให้แก่พนักงานด้วย เป็นต้น นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับมิติด้านหลักประกันคุณภาพชีวิตและความมั่นคงของบุคลากรผ่านการวางรากฐานระบบสวัสดิการของบุคลากรทุกระดับ อาทิ การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การให้สินเชื่อสวัสดิการจากธนาคารกรุงไทยแก่พนักงาน การจัดทำประกันอุบัติเหตุ สวัสดิการรักษายาบาล เป็นต้น</p> <p>- อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพนักงานถูกกำหนดให้ปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรมวิชาชีพ (Code of Conduct) อย่างเคร่งครัดส่งผลให้พนักงานจำนวนหนึ่งไม่เอาใจหน่อแรงกดดันจากการถูกร้องเรียนภายนอกจึงทำให้มีพนักงานจำนวนหนึ่งเริ่มทยอยลาออกจากรองศ์การและทำให้ผู้บริหารเริ่มให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรมากขึ้นผ่านการสร้างดีเอ็นเอสื่อสาธารณะให้เกิดขึ้นในหลายวิธีการด้วยกัน เช่น การประเมินค่างานทุกตำแหน่งงาน การจัด</p>	

พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>อำนาจหน้าที่ด้านข่าวของนายเทพชัย หย่อง เพื่อให้ให้เกิดการก่อหวอดพนักงานฝ่ายข่าวได้ และตัดขาดการทำหน้าที่ผู้ดูแลเป็นรายการด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารจึงได้ทบทวนดร.สมเกียรติ อ่อนวิมล เข้ามารับหน้าที่ผู้อำนวยการฝ่ายข่าวแทน โดยต่อมาเมื่อบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น ได้ส่งตัวแทนผู้บริหารเข้ามาบริหารงานในองค์กรอย่างเต็มที่แล้วทำให้นายเทพชัย หย่องพร้อมทั้งกลุ่มทีมข่าวจากบริษัทในเครืออื่นกันได้ตัดสินใจถอนตัวจากองค์กรทันที พร้อมกับกับพีดีร.สมเกียรติ อ่อนวิมล ก็ได้ประกาศลาออกจากตำแหน่งเช่นเดียวกัน จึงทำให้ฝ่ายข่าวถูกเปลี่ยนมือ ผู้บริหารมาเป็นนายชัย มาลากุล ณ อยุธยาแทน</li> <li>- จากการใช้เข้ามาของผู้ถือหุ้นรายใหม่ได้ส่งผลให้ช่วงปลายเดือนพฤศจิกายนมีการประกาศปรับโครงสร้างองค์กรและลดต้นทุนขององค์กรลง ซึ่งมีพนักงานที่สมัครใจลาออกเองและถูกปลดออกจากตำแหน่งจำนวนทั้งหมด 85 คน</li> </ul>	<p>ที่ไอทีวี ได้ล้มล้างแนวคิดการสร้างมาเพื่อ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่เคยสร้างมาเพื่อ กลับสู่การดำเนินงานในรูปแบบรายการ อย่างเป็นตัว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นอกจากนี้การที่องค์กรมีงบประมาณในการดำเนินงานที่จำกัดส่งผลให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกบริหารงบประมาณในส่วนงานที่มีความจำเป็นก่อนด้วยอันทำให้มีทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นไม่ได้ ถูกยึดโยงกับประเด็นที่ได้รับความนิยม สนใจจากผู้บริหารขององค์กรมากมัก และสิ่งที่ปรากฏชัดกลับเป็นการพัฒนาทักษะด้วยบทพิสูจน์ทางด้านจิตใจ มากกว่าผ่านการเรียนรู้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งเป็นทฤษฎีที่ไม่ได้สัมผัสได้กับงานจริงในองค์กรใด องค์กรหนึ่งผนวกกับการสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริหารที่ คาดว่า สถานการณ์ขององค์กรจะดีขึ้น แม้ต้อง</li> </ul>	<p>โครงสร้างตำแหน่งงานและเงินเดือนใหม่ การ จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการสร้างกระบวนการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรมและสามารถแรงจูงใจพนักงานได้ การ สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ก่อเกิดแก่นพนักงานทุกคนในองค์กรผ่านการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติในหลักจริยธรรมอันเป็นระเบียบข้อบังคับสำคัญของพนักงานผ่านการพัฒนา เทศพนักงานใหม่ รวมทั้งสอดแทรก โครงการที่เกี่ยวข้องกับหลักจริยธรรมวิชาชีพใน หลายกิจกรรมต่างรวมไปถึงการจัดทำหนังสือ แนวทางการทำข่าวแบบสื่อสาธารณะไทยพีบีเอส (Style Book) เป็นต้นด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</li> <li>- ในช่วงแรกขององค์กรก่อตั้งการนั้น ถึงแม้จะมีการวางแผนจัดตั้งสำนักทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนงานด้านการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรขึ้น แต่ก็ยังไม่เป็นรูปธรรมชัดเจนนัก อีกทั้งยังพบว่า การ ผลักดันองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</li> </ul>	

พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ถึงแม้ว่าผู้บริหารใหม่จะหาบทบาทบุคลากรภายนอกเข้ามาบริหารและประสบความสำเร็จภายใต้ในองค์กรแล้วก็ตาม แต่กลับดูเหมือนว่าปัญหาความแตกแยกและท่าทีที่พนักงานในองค์กรมีต่อการบริหารงานของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่นนั้นไม่ได้ดีขึ้นนัก เนื่องจากผู้บริหารมีความพยายามเข้าแทรกแซงการดำเนินงานของฝ่ายข่าว รวมถึงความเป็นตัวแทนทางการเมืองของผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่นยังส่งผลให้รูปแบบการทำงานของพนักงานฝ่ายข่าวมีลักษณะที่ไม่อาจสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันได้ และการบริหารงานยังเป็นไปในลักษณะการแบ่งแยกแล้วปกครองด้วย</li> <li>- อีกทั้งจากการเข้าแทรกแซงการทำงานของพนักงานฝ่ายข่าวจากผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น ที่เริ่มปรากฏภาพชัดและรุนแรงขึ้นในช่วงการเลือกตั้งใหญ่เดือนมกราคม พ.ศ.2544 เป็นเหตุให้พนักงานฝ่ายข่าวจำนวนกว่า 30 คน ได้ตัดสินใจออกมาเคลื่อนไหวอีกครั้งผ่านการจัดทำแถลงการณ์ต่อคณะผู้บริหารของบริษัท ขึ้น</li> </ul>	<p>ลำบากกว่าเดิมก็ตามได้สร้างความหวังให้แก่พนักงานในองค์กรให้เกิดความฮึดสู้เพื่อก้าวข้ามอุปสรรคด้วยความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่การแห่งใหม่นอกจากนี้ สถานการณ์ภายในขององค์กรในช่วงครึ่งปีหลังนั้นเต็มไปด้วยความขัดแย้งภายในองค์กรที่ปรากฏอยู่บ่อยครั้งและมักอยู่ในรูปของความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์ นายปราโมช รัฐวิจิตร อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ กับกลุ่มพนักงานในองค์กรส่วนหนึ่ง จากกรณีที่ อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ได้มีคำสั่งโยกย้ายผู้บริหารฝ่ายข่าวและบรรณาธิการข่าวประจำวันรวมจำนวน 13 คนไปประจำตำแหน่งอื่นอย่างกะทันหันก่อนการเลือกตั้งเพียงแค่ 2 วัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จากคำสั่งการข้างต้นนี้ ได้สร้างความไม่พอใจต่อกลุ่มพนักงานเป็นอย่างมากจน</li> </ul>	<p>(Learning Organization) นั้นยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากกระบวนการทำงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นการรวมตัวกันของหลายภาคส่วน จึงทำให้การผสมกลมกลืนระหว่างภาคส่วนในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจึงเป็นไปได้ยาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารก็ได้มีการวางแผนในการพัฒนาความรู้เฉพาะด้านแก่พนักงานเพิ่มเติม อาทิ การพัฒนาความสามารถในการรายงานข่าว การผลิตรายการ ด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมไปถึงความรู้ด้านการบริหารจัดการจัดกร เป็นต้น ซึ่งได้รับการสนับสนุนความร่วมมือจากองค์การระหว่างประเทศหลายองค์การ อาทิ สถานีโทรทัศน์บีบีซี (BBC) สถาบันเกอเธ่ (Goethe) และสถานีโทรทัศน์ Kika (German Children's Interest Channel) เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังได้เปิดโอกาสและส่งเสริมพนักงานในระดับต่างๆในการเข้าศึกษาดูงานสื่อสาธารณะในต่างประเทศด้วย</li> </ul>	

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>คอร์ปอเรชัน เพื่อเรียกร้องให้ยุติการครอบงำกดดัน กลั่นแกล้งและแทรกแซงการปฏิบัติงานของฝ่ายข่าว พร้อมทั้งยังได้จัดตั้งสหภาพแรงงานไอทีวีขึ้น เพื่อเป็นหลักประกันการดำเนินงานให้กับพนักงานในองค์กร รวมถึงเป็นการคัดง้างการแทรกแซงการดำเนินงานอันขัดต่อเจตนารมณ์ขององค์กรด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อย่างไรก็ตาม ในวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2544 ผู้บริหารได้มีคำสั่งเลิกจ้างพนักงานจำนวน 23 คน โดยมีข้อสังเกตที่ว่าพนักงานที่ถูกเลิกจ้างนั้นล้วนแล้วแต่เป็นหนึ่งในสหภาพแรงงานไอทีวีทั้งสิ้นและทำให้กลุ่มพนักงานดังกล่าวเข้ายื่นเรื่องเรียกร้องความเป็นธรรมต่อคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ในประเด็นการถูกเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรมจากองค์กร ซึ่งต่อมาคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ได้มีมติให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) เป็นฝ่ายผิด แต่ผู้บริหารนั้นกลับไม่ยอมรับคำตัดสินดังกล่าวและยื่นเรื่องฟ้องร้องทางกฎหมายต่อไป</li> </ul>	<p>มีการร่วมกันเรียกร้องต่อกลุ่มสมาคม นักข่าววิทยุ และโทรทัศน์ไทยให้คุ้มครองพนักงานจากการถูกแทรกแซงของผู้บริหาร ซึ่งต่อมา ศาลปกครองได้ให้คำสั่งคุ้มครองชั่วคราวดังกล่าวทำให้คำสั่งการดังกล่าวถูกระงับไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต่อมา กรมประชาสัมพันธ์ได้ออกคำสั่งเลขที่ 25/2551 ให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวียุติการแพร่ภาพตั้งแต่วันที่ 00:00 น. ของวันที่ 14 มกราคม พ.ศ.2551 เพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ที่มีผลบังคับอย่างเป็นทางการแล้วนั้น โดยนายปราโมช รัฐวิจิธ อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ได้ออกคำสั่งห้ามมิให้พนักงานที่ไอทีวีเข้ามาภายในสำนักงาน สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเป็นอันขาด อันเป็นเหตุให้นายพีระวัฒน์ โชติธรรมโม บรรณาธิการข่าวและพนักงาน</li> </ul>	<p>ส่วนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลนั้นพบว่า องค์การในระยะแรกนั้นยังมีปัญหาเรื่องความชัดเจนในรายละเอียดอยู่มาก อาทิ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานหรือคู่มือการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม รวมถึงยังมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนของแต่ละตำแหน่งงาน นอกจากนี้ ในด้านสวัสดิการยังพบว่า องค์การไม่สามารถดำเนินการจัดทำระเบียบส.ส.ท.ว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในได้อย่างสมบูรณ์จึงทำให้การจัดตั้งกองทุนสวัสดิการ สหกรณ์ออมทรัพย์ หรือสวัสดิการเสริมประเภทต่างๆไม่เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารองค์การได้พยายามขจัดข้อบกพร่องดังกล่าวด้วยการริเริ่มพัฒนาระบบบริหารสมรรถนะความสามารถให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการจัดทำมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งและแบบประเมินสมรรถนะขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การดังต่อไปนี้</p>	

พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<ul style="list-style-type: none"> <li>- อีกทั้งสถานการณ์ความขัดแย้งภายในองค์กรยังทวีความรุนแรงมากขึ้น เมื่อผู้บริหารได้สั่งการให้พนักงานส่วนหนึ่งเข้าจัดการกับกลุ่มกบฏไอทีวี ซึ่งเป็นอดีตเพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการหักหลัง คำให้การของกลุ่มกบฏไอทีวี</li> <li>- ต่อมาศาลฎีกาได้มีคำพิพากษาอินให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) รับพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 21 คนกลับเข้าทำงานในตำแหน่งและอัตราค่าจ้างไม่ต่ำกว่าเดิม พร้อมทั้งต้องจ่ายค่าเสียหายเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้ายนับแต่วันเลิกจ้าง จนถึงวันรับกลับเข้าทำงานด้วย ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสิ้นสุดการต่อสู้ของกบฏไอทีวีกับองค์กรที่รวมระยะเวลายืดเยื้อยาวนานกว่า 4 ปี</li> <li>- นอกจากนี้ จากกรณีที่ผู้บริหารได้ยื่นคำร้องต่อคณะอนุญาโตตุลาการ เพื่อขอแก้ไขข้อกำหนดเงื่อนไขสัญญาสัมปทานเรื่องสัดส่วนรูปแบบการนำเสนอข่าวสารและสาระต่อบันเทิงจาก 70:30 มาเป็น 50:50 และการขอปรับลดค่าตอบแทนสัมปทานคลื่นความถี่ลงนั้นได้ทำให้องค์กรมี</li> </ul>	<p>องค์กรได้เดินทางเข้าฟ้องร้องต่อศาลปกครองกลาง เพื่อขอให้มีการเพิกถอนคำสั่งเลขที่ 25/2551 พร้อมกับทำการร้องขอต่อศาลปกครองกลางสั่งการให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สพบน.) ดำเนินการให้บริการสาธารณะด้านกิจการวิทยุโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) เป็นไปอย่างต่อเนื่องหรือมอบให้ผู้อื่นดำเนินการแทนก็ได้ตามสมควร จนกว่าคดีความที่ยื่นฟ้องต่ออธิบดีกรมประชาสัมพันธ์จะยุติลง ซึ่ง ศาลปกครองได้มีคำตัดสินให้คำสั่งยุติการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี ทำให้ศาลปกครองได้พิจารณาฟ้องคำร้องดังกล่าวในทันที</p> <p>ในขณะเวลาเดียวกันนั้น นางสาวดวงพร อัครวิไล พนักงานฝ่ายข่าว สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวียังได้ตอบโต้ผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์โดยการเข้าแจ้งความต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจใน</p>	<p>องค์การได้เดินทางเข้าฟ้องร้องต่อศาลปกครองกลาง เพื่อขอให้มีการเพิกถอนคำสั่งเลขที่ 25/2551 พร้อมกับทำการร้องขอต่อศาลปกครองกลางสั่งการให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สพบน.) ดำเนินการให้บริการสาธารณะด้านกิจการวิทยุโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) เป็นไปอย่างต่อเนื่องหรือมอบให้ผู้อื่นดำเนินการแทนก็ได้ตามสมควร จนกว่าคดีความที่ยื่นฟ้องต่ออธิบดีกรมประชาสัมพันธ์จะยุติลง ซึ่ง ศาลปกครองได้มีคำตัดสินให้คำสั่งยุติการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี ทำให้ศาลปกครองได้พิจารณาฟ้องคำร้องดังกล่าวในทันที</p> <p>ในขณะเวลาเดียวกันนั้น นางสาวดวงพร อัครวิไล พนักงานฝ่ายข่าว สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวียังได้ตอบโต้ผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์โดยการเข้าแจ้งความต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจใน</p>	<p>สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Core Competency คือ ความสามารถหลักที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องพึงมี</li> <li>2. Functional /Job Competency คือ ความสามารถตามตำแหน่งงานที่พนักงานรับผิดชอบ</li> <li>3. Managerial and Leadership Competency คือ ความสามารถทางด้านการบริหารที่ถูกต้องกำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารเท่านั้น</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต่อมาองค์กรได้ก่อสร้างสถาบันวิชาการสื่อสารคณะ (สวส.) ขึ้น เพื่อเป็นคลังความรู้ทางวิชาการและงานวิจัยขององค์กรและเป็นคลังความรู้ที่สำคัญแก่ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรผ่านการมีบทบาทสำคัญในการจัดทำโครงการทักษะและความสามารถของพนักงานทั้งในเชิงวิชาการและภาคปฏิบัติหลายครั้งด้วย</li> <li>- จากการวางรากฐานขององค์กรในช่วงหลายปีนั้น ได้เห็นเสริมให้มีมิติด้านการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีทิศทางชัดเจนและเป็นรูปธรรมมาก</li> </ul>



พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>การเดินหน้าลงทุนในด้านต่างจุมากขึ้น รวมถึงด้านบุคลากรที่มีจำนวนบุคลากรเพิ่มจำนวนมากขึ้น แต่เนื่องมาจากสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) ได้ทำการยื่นฟ้องต่อศาลปกครองภายหลังทราบเรื่องการแก้ไขเงื่อนไขสัญญาสัมปทานขององค์กรนั้นส่งผลให้ศาลปกครองมีคำสั่งให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ต้องชำระหนี้คงค้างและค่าปรับจากการกระทำผิดเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานเป็นผลพวงงานในองค์กรต่างเริ่มทยอยออกจากองค์กรทำให้องค์กรที่มีพนักงานลดลงเป็นจำนวนมาก</p>	<p>ความผิดฐานใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบและสร้างความเสียหายให้กับผู้ผลิตรายการและพนักงาน อีกทั้งการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์เป็นกิจกรรมสาธารณะที่จำเป็นต้องมีการออกอากาศอย่างต่อเนื่อง รวมถึงองค์การยังอยู่ภายใต้คำสั่งคุ้มครองชั่วคราวของศาลปกครองกลางด้วย</p>	<p>ขึ้นจนส่งผลให้ในปี พ.ศ.2555 ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการขึ้น อีกทั้งยังมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น พร้อมกันนี้ยังสามารถกำหนดการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ การพัฒนาในระดับบุคคลและการพัฒนาในระดับองค์กร นอกจากนี้ยังมีมีการกำหนดผลลัพธ์จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็นอีก 2 ระยะเวลา คือ ระยะสั้นและระยะยาวด้วย อันแสดงให้เห็นถึงความรวดเร็วอย่างมากของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร</p>	<p>นอกเหนือจากนี้ มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นยังได้ถูกผนวกเข้าเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรในช่วงปี พ.ศ.2556-2558 ภายใต้ชื่อ ยุทธศาสตร์ 5P1R ด้วย ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นอยู่ภายใต้ชื่อ P-PEOPLE อันเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในเชิงรุกมากขึ้น ทั้งในด้านการฝึกอบรมพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรระบบการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กรสื่อ</p>
<p>- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <p>- ในช่วงแรกขององค์กรก่อตั้งจนถึงปี พ.ศ.2543 องค์กรยังไม่มีการออกแบบหรือกำหนดทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างแน่ชัดทำให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปในลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงเป็นหลัก</p> <p>- อีกทั้งพนักงานในองค์กรช่วงแรกต่างมาจากหลายสายงานด้วยกันอันเป็นเหตุให้บุคลากร</p>	<p>- พร้อมกันนี้ ผู้บริหารฝ่ายข่าว สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเองยังได้เข้ายื่นร้องขอคำสั่งคุ้มครองชั่วคราวจากศาลปกครองและยื่นหนังสือขอความเป็นธรรมต่อพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ในวันที่ 15 มกราคม พ.ศ.2551 ด้วย ซึ่งในวันต่อมาศาลปกครองได้มีการยกฟ้องคำร้องคุ้มครองฉุกเฉินดังกล่าวและทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและบทบาททีวีเสรีต้องยุติลง</p>	<p>-</p>	<p>-</p>



พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
	<p>ภายในองค์กรมีความหลากหลายของวัฒนธรรมการทำงานเป็นอย่างมากรวมถึงผลให้ผู้บริหารต้องทำการหลอหลอมพนักงานที่มีที่มาหลากหลายให้มีความเป็นหนึ่งอันเดียวกันผ่านกิจกรรมต่างๆ ด้วย</p> <p>- แต่จากการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดในเรื่องสัดส่วนผู้ถือหุ้น โดยมีผู้ถือหุ้นรายใหม่คือ บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่นได้เป็นผลให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในก้าวไปสู่การเป็น Integrated Media and Content Provider</p> <p>- โดยผู้บริหารได้สานต่อแผนการเชิงต้นด้วยการจัดสร้างระบบการประเมินวัดผลงานของพนักงานที่เรียกว่าระบบ Key Performance Indicators (KPI) ที่มีประสิทธิภาพประยุกต์ใช้ในองค์กร รวมทั้งส่งเสริมงบประมาณส่วนหนึ่งให้แก่แต่ละหน่วยงานใช้พัฒนาบุคลากรในหลักสูตรต่างๆ อันประกอบด้วยหลักสูตรแบบพื้นฐาน (Generic Program) และหลักสูตรการบริหารจัดการ</p>		<p>การเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอสอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การในอนาคต เช่น โครงการฝึกอบรมโดยวิทยากรพิเศษด้านข่าวจากสถานีโทรทัศน์บีบีซี ประเทศอังกฤษที่มาให้ความรู้ด้านการประยุกต์ใช้ Modern Broadcasting Technology เป็นต้น และการฝึกอบรมสัมมนาอีกจำนวนมากเพื่อพัฒนาทักษะความสามารถพนักงานโดยตลอด เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การฝึกอบรมด้านข่าวและรายการ อาทิ การใช้ระบบรับ-ส่งภาพข่าว การรายงานสด การเขียนข่าวผ่าน Smart Mobile เป็นต้น</p> <p>- ทั้งนี้ องค์กรยังได้ประดิษฐ์สร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมการไทยพีบีเอสภายใต้ชื่อ Spirit of Thai PBS ขึ้น ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S-Social Mind คือ ปลูกฝังให้พนักงานทุกระดับมีจิตสาธารณะ เห็นคุณค่าตนเองเมื่อได้รับใช้สังคม</li> </ul>

พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโอทที่คนโอทีวี	สถานีโอทที่คนโอทีวี	สถานีโอทที่คนโอทีวีบีเอส
<p>(Managerial Program) นอกจากนี้ยังจัดฝึกอบรมทั้งในและนอกประเทศให้แก่พนักงานด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นอกจากนี้ ผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชัน ยังได้ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การชุดใหม่แก่พนักงานโดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การใหม่ภายใต้ชื่อ Triple-I อันเป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ซินคอร์ปอเรชัน นั่นเอง</li> <li>- แม้ไว้ในปีพ.ศ.2549 องค์การจะต้องเผชิญหน้ากับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานและการค่าตอบแทนมหาคาลอันมีแนวโน้มทำให้องค์การอาจถูกปีศาจตัวลงไม่ช้าก็ตาม แต่องค์การยังคงปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลเดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านการนำเข้าวัฒนธรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ อาทิ ระบบ E-HR การจ่ายค่าตอบแทนล่วงหน้าในลักษณะ OT Online ที่ช่วยให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์สะดวกรวดเร็วและลดค่าใช้จ่ายจากวัสดุสิ้นเปลืองได้ด้วย</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- P-Partnership คือ การทำงานร่วมกับเครือข่ายทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน</li> <li>- I-Impact คือ การสร้างผลงานที่มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อบรรลุเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรและสังคม</li> <li>- R-Reliability คือ ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้ชมและผู้ฟัง</li> <li>- I-Innovation คือ การสร้างนวัตกรรมการทำงานหรือวิธีการใหม่ๆ ที่สนับสนุนงานข่าวและรายการ</li> <li>- T-Teamwork คือ การสร้างการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในแต่ละสายงานและแต่ละสำนัก โดยไม่มีการแบ่งลำดับชั้นบังคับบัญชา</li> </ul>	

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>6. มิติด้านการจัดสรรรายได้ขององค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการขาดทุนสะสมจากการที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นองค์การที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นใหม่และยังไม่ได้รับความนิยมนจากผู้ลงทุนมากนักกับการเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ด้วย</li> <li>- ผู้บริหารจึงพยายามยื่นเรื่องขอผ่อนผันระยะเวลาชำระค่าสัมปทานเพื่อแก้ไขสัญญาสัมปทานเข้าร่วมงานและดำเนินการสถานีโทรทัศน์วิทยุระบบยูเอชเอฟ(UHF) ในหลายครั้ง</li> <li>- วันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2542 องค์การแก้ไขเงื่อนไขสัญญาสัมปทานใน 2 ประเด็นคือ เรื่องข้อกำหนดสัดส่วนผู้ถือหุ้น และการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนได้สำเร็จ</li> <li>- ในขณะที่เดียวกัน ภายในองค์การยังคงมีการระคายจ่ายจำนวนมากส่งผลให้ต้องพยายามลดค่าใช้จ่าย อาทิ การปรับลดเงินเดือนและค่าจ้าง ค่าตอบแทนพนักงาน รวมถึงปรับอัตราค่าจ้างคนให้มีจำนวนน้อยลง เป็นต้น</li> <li>- แต่ในปีพ.ศ. 2547 องค์การสามารถพลิกฟื้นผลประกอบการให้ดีขึ้น จากการเติบโตทางรายได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสบปัญหาด้านการเงินมาโดยตลอดเนื่องจากองค์การไม่สามารถนำเงินรายได้จากการดำเนินงานในระยะแรกที่กรมประชาสัมพันธ์ได้รับจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นมาใช้จ่ายหนี้เงินกู้ยืมในการผลิตรายการหรือเป็นค่าจ้างค่าตอบแทนแก่นักงานได้ เหตุเพราะระเบียบต่าง ๆ นั้นยังไม่สามารถรองรับการเกิดขึ้นใหม่ขององค์การได้ทัน</li> <li>- ผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องแก้ไขปัญหาค่าเฉพาะหน้าโดยนำเงินกองกลางมาใช้ในการบริหารจัดการไปก่อน</li> <li>- จากกระบวนการที่ล่าช้าของหน่วยงานราชการส่งผลให้องค์การมีเงินสำรองคงเหลือน้อยมากและทำให้ผู้ผลิตรายการและผู้ลงทุนในโฆษณาเริ่มไม่มั่นใจในเสถียรภาพขององค์การและทยอยถอน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ถูกตีกรอบด้านงบประมาณหรือเงินทุนขององค์การอย่างชัดเจนในมาตรา 11 ของพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 โดยหนึ่งปีแหล่งเงินทุนงบประมาณที่สำคัญขององค์การมาจากภาษีเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ(Earmarked Tax)</li> <li>- นอกจากนี้ในระยะแรก องค์การยังได้รับการโอนทรัพย์สินเดิมของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีจากกรมประชาสัมพันธ์มูลค่ากว่า 4,000 ล้านบาทพร้อมทั้งเงินรายได้จากค่าโฆษณาและรายได้อื่น ๆ จำนวน 340 ล้านบาท ตามปรากฏในบทเฉพาะกาล มาตรา 57</li> <li>- แต่เนื่องจากการบริหารทางการเงินที่เคร่งครัดทำให้ผู้บริหารต้องดำเนินการแสวงหารายได้จากช่องทางอื่น เพื่อให้้องค์การสามารถใช้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างปริมาณมากขึ้นได้อย่างไม่ติดขัด</li> <li>- ในด้านบริหารการเงิน องค์การสามารถบริหารทางการเงินได้ดีและมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>และผลประกอบการที่ดีขึ้น อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานในเรื่องสัดส่วนเนื้อหารายการข่าวสารสาระต่อรายการบันเทิงที่มีสัดส่วนเหลือเพียง 50:50</p> <p>- องค์กรพัฒนานวัตกรรมร่วมกับการระหว่างประเทศผลิตสินค้าและบริการใหม่ขององค์กร เช่น การให้บริการข่าวสารรายเดือนผ่านข้อความ (ITV Hot News on Mobile) การให้บริการข่าวสารรายเดือนผ่านข้อความภาพและเสียง (ITV Hot News-MMS )</p>	<p>โฆษณาไปส่งผลให้รายได้ขององค์กรลดน้อยลง</p> <p>- ผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีจัดการแก้ปัญหาการเงินอย่างจริงจังโดยจัดตั้งบริษัท ทีวี เสรี ขึ้นเพื่ออุ้มจากผู้จัดรายการต่างๆเพื่อใช้ในการบริหารและผลิตรายการในเบื้องต้น</p> <p>- ภายหลังเมื่อได้รับการรองรับเป็นหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) รวมถึงระเบียบต่างๆที่จำเป็นสามารถนำมาใช้ได้ส่งผลให้สภาพการณ์ทางการเงินขององค์กรดีขึ้น</p> <p>- แต่เมื่อที่ประชุมสมัชชามติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) มีมติให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะส่งผลให้พนักงานและผู้ผลิตรายการต่างๆตัดสินใจทยอยถอนตัวไป อย่างไรก็ตาม องค์กรก็สามารถส่งมอบรายได้และทรัพย์สินต่างๆแก่ทีวีสาธารณะเพื่อเป็นทุนประเดิมด้วย</p>	<p>อย่างไรก็ตาม เนื่องจากภาระงานขององค์กรที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารต้องแสวงหารายได้มากขึ้น และพบว่ากระแสทางรายได้เพิ่มเติมของผู้บริหารหลายครั้งได้ก่อให้เกิดประเด็นที่สัมพันธ์ต่อการตีความถึงการได้มาซึ่งรายได้ในหลายครั้งด้วยกัน จากกรณีของดีดีผู้ช่วยการสถานีที่ได้นำเงินรายได้ที่ได้รับจากค่าเช่าโคตรง่ายทีวีดิจิทัลไปลงทุนในตราสารหนี้บริษัทเอกชน ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความไม่เป็นอิสระของสื่อสาธารณะในอนาคตเป็นอย่างมาก จนในที่สุดทำให้คณะผู้บริหารได้รับผิดชอบลาออกจากตำแหน่งในทันที</p>	

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>7.มิติด้านผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกวางเงื่อนงำด้านการบริหารงานคือ กำหนดให้ผู้ถือหุ้นสามภาคถือหุ้นได้ไม่เกินร้อยละ 10 เท่านั้น เพื่ออ้างรักษาไว้ซึ่งเจตนากรมเนโงการเป็นทีวีเสรีและเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดที่มีสิทธิ์เบ็ดเสร็จเด็ดขาดในการบริหารงานแต่เพียงผู้เดียว ทำให้ในช่วงระยะแรกของการก่อตั้งนั้นองค์การประกอบด้วยผู้ถือหุ้นถึง 13 กลุ่มบริษัทด้วยกัน</li> <li>- ซึ่งจากการที่องค์การมีผู้บริหารจำนวนมาก รวมทั้งยังไม่มีการรายได้อำนาจสิทธิ์เด็ดขาดด้วยส่งผลองค์การในช่วงระยะแรกเต็มไปด้วยความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างในความคิดของผู้บริหารที่ส่วนหนึ่งไม่เชื่อมั่นในเจตนากรมเนโง จึงมีความพยายามบีบเอินเจตนากรมเนโงเพื่อดึงตัวกลุ่มผู้ลงทุนในโฆษณาและฐานผู้ชมให้มากขึ้น อีกทั้งผู้บริหารต้องการแสวงหาผลประโยชน์แฝง (Conflict of Interest) ให้แก่องค์การหลักของตนโดยผูกขาดธุรกิจหลักของตนเข้ากับองค์การด้วย ตรงข้ามกับผู้บริหารอีกฝ่ายที่มุ่งเน้นในเรื่องของผลผลิตที่สอดคล้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหลายครั้งตลอดการดำเนินงานกิจการ</li> <li>- ผู้บริหารไม่ผูกพันกับองค์การ เนื่องจากผู้บริหารได้รับภาระกิจเพียงแต่ระดับประเทศองค์การเพื่อแปรสภาพไปสู่ทีวีสาธารณะเท่านั้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ได้ทำการสรรหาและคัดเลือกคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวขึ้น เพื่อหาข้อยุติการดำเนินงานหลายประการ อาทิ สถานที่ดำเนินงาน การหาทางออกเกี่ยวกับบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การกำหนดนโยบายและวางแผนเกี่ยวกับการออกอากาศ โดยมีระยะเวลาดำเนินการเพียง 180 วัน โดยคณะกรรมการนโยบายที่แต่งตั้งขึ้นนั้นมีความทุ่มเทในการดำเนินงานเป็นอย่างดี</li> <li>- คณะผู้บริหารวาระแรกขององค์การ นำโดยนายเทพชัย หย่อง ได้สานต่อและบุกเบิกวางรากฐานการดำเนินงานขององค์การด้วยการดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติอย่างเคร่งครัดและสร้างผลงานที่สำคัญด้วยการจัดหาสถานที่ปฏิบัติกิจการ การจัดตั้งสภาผู้ฟังรายการและนักข่าวพลเมือง การจัดกิจกรรมร่วมกับประชาชน การสนับสนุนผู้ผลิตรายการจากภายนอกในการผลิตสื่อออกอากาศทางสถานี เป็น</li> </ul>

พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>กับเจตนาแรกเป็นหลัก ซึ่งทำให้ลัดส่วนผู้ถือหุ้นขององค์กรในระยะแรกนั้นไม่แน่นอนนัก เนื่องจากมีการถอนตัวของผู้บริหารในหลายครั้งด้วยกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารองค์กรในระยะแรกมีความทุ่มเทกับองค์กรอย่างมาก ในการสร้างตัวตนของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้เป็นที่รู้จักและเชื่อมั่นแก่กลุ่มผู้ลงทุนในโฆษณาเข้าร่วมลงทุนและสร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มลูกค้าและประชาชน</li> <li>- แต่ภายหลังจากที่องค์กรเผชิญกับวิกฤตทางการเงินครั้งใหญ่ในปีพ.ศ.2540 ส่งผลให้ผู้บริหารส่วนหนึ่งพยายามหาทางออกแก่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีโดยการยื่นคำร้องต่อสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) ให้พิจารณายกเลิกข้อกำหนดเงื่อนไขสัญญาสัมปทานที่กำหนดสัดส่วนของผู้ถือหุ้น ทั้งนี้เพื่อเปิดช่องทางให้แก่กลุ่มผู้ลงทุนที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูง แต่ไม่ขณะเดียวกันก็มีความเกี่ยวโยงสัมพันธ์ทางการเมืองอย่างแนบชิดอย่างเช่น บริษัท ชินคอร์ปอเรชั่นได้เข้ามาบริหารสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีซึ่ง</li> </ul>		<p>ต้น นอกจากนี้ ยังจัดตั้งศูนย์คนไทยพีบีเอส อีกทั้งผู้บริหารยังนำพาท้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านการค้าเป็นงานอย่างเห็นได้ชัดจากการเป็นที่พึ่งด้านข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือได้ขององค์กรในยามเกิดวิกฤต อีกทั้งผู้บริหารยังส่งเสริมการเติบโตขององค์กรด้วยการนำร่องออกอากาศผ่านระบบภาพคมชัดสูง (High Definition-HD)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต่อมาหลังจากคณะกรรมการชุดแรกหมดวาระการดำรงตำแหน่ง องค์การได้สรรหาและคัดเลือกผู้บริหารใหม่ขึ้น โดยได้นายสมชัย สุวรรณบรรณ เข้ามารับหน้าที่เป็นผู้อำนวยการให้เป็นที่รู้จัก</li> <li>- สร้างการเติบโตของสื่อขององค์กรให้เป็นที่รู้จักและเข้าถึงต่อกลุ่มประชาชนที่หลากหลายมากขึ้น อาทิ การสร้างเว็บไซต์ (Web TV) การให้บริการข่าวภาคภาษาอังกฤษบนสื่อออนไลน์ การให้บริการผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ นอกจากนี้ยังได้ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพประชุมสุดยอดด้านสื่อมวลชนแห่งเอเชีย และเปิดให้บริการพิชิตภัยพิบัติสาธารณะ พร้อมทั้งผลักดันองค์การให้เติบโตตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของ</li> </ul>	

พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการบริหารในสายตาของพนักงานเป็นอย่างมากและทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บริหารในเวลาต่อมา จนส่งผลให้ผู้บริหารจากบริษัทในเครือเช่นและผู้ปฏิบัติงานต่างถอนตัวออกจากรายการที่ทุ่มเทสร้างมา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โดยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้ามาบริหารงานของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่นคือ การที่ผู้บริหารรายใหม่ กล่าวคือ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทางการเมืองในห้วงเวลานั้นได้พยายามแสวงหาผลประโยชน์ทางการเมืองจากการเข้าครอบงำและแทรกแซงการนำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับตนเองและพรรคการเมืองส่งผลให้การนำเสนอข่าวทางการเมืองของการเริ่มสะท้อนให้เห็นถึงความไม่โปร่งใสและเคย และทำให้เจตนาของการถูกบิดเบือนไป</li> <li>- แต่จุดเด่นที่พบจากการเข้ามาของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่นนั้นคือ การเสริมสร้างให้องค์กรมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดีขึ้น รวมถึงมีศักยภาพในการบริหารที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้าน</li> </ul>	<p>ประชาชนด้วยการขอใบอนุญาตเป็นผู้ให้บริการโครงข่ายโทรทัศน์ที่ใช้คลื่นความถี่ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลระดับชาติ รวมถึงการได้รับใบอนุญาตช่องทีวีดิจิทัลเพิ่มขึ้นอีก 1 ช่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื่องจากพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะ พ.ศ.2551 ที่เข้มงวดและเคร่งครัดเป็นอย่างมากส่งผลให้เกิดข้อพิพาททางใน การดำเนินงานของผู้บริหารขึ้น อันเกิดจากการที่ผู้บริหารได้กระทำการผิดข้อกำหนดหรือเงื่อนไขในสัญญาจ้างงานในตำแหน่งผู้อำนวยการอันส่งผลให้ คณะผู้บริหารถูกถอดถอนจากตำแหน่งทั้งที่ยังไม่หมดวาระ</li> <li>- ปี พ.ศ.2558 องค์การได้สรรหาและคัดเลือกผู้อำนวยการสถานีคนใหม่ และได้ทันตแพทย์ กฤษดา เรืองอารีย์รัชต์ มาดำรงตำแหน่งแทน ซึ่งในระยะแรกถูกตั้งข้อสังเกตจากหลายภาคส่วนถึงความเหมาะสมของผู้อำนวยความสะดวกซึ่งไม่ได้มีประสบการณ์ด้านสื่อสารถูชมามาก่อน อย่างไรก็ตาม องค์การก็มีความก้าวหน้าด้านการพัฒนาสื่อใหม่อย่างมาก</li> </ul>		

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>บริหารงานในองค์การอย่างชัดเจน อาทิ ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีขึ้นผ่านการสร้างระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน รวมถึงแนวความคิดในด้านการบริหารการเงินและสร้างการเติบโตขององค์กรให้มากขึ้นผ่านความพยายามเพิ่มช่องทางการบริการใหม่ๆ ที่หลากหลายอันเป็นแหล่งที่มาของผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น</p>			<p>- อย่างไรก็ตาม จากการทำตลาดแพทย์กฤษฎา เรื่อง อารีย์รัชต์ ได้นำเงินรายได้จากการให้บริการโครงข่ายโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัลมาลงทุนในตราสารหนี้บริษัทเอกชนนั้นส่งผลให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความเป็นอิสระขององค์การ รวมถึงแนวโน้มการผูกขาดแข่งในขนาดจากกลุ่มทุนเอกชนอื่น ซึ่งทำให้ทันตแพทย์กฤษฎา เรื่อง อารีย์รัชต์ได้ลาออกจากตำแหน่งและมีการสรรหาคัดเลือกผู้อำนวยการคนใหม่คือ รองศาสตราจารย์ ดร.วิลาสินี พิพิธกุล เข้าดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานีคนปัจจุบัน</p> <p>- จากการที่องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารองค์การอยู่บ่อยครั้งมีผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หรือนโยบายของผู้บริหารที่มีต่อองค์การนั้นขาดความต่อเนื่องของนโยบายหรือสะตูดุลกลางคืนได้ อีกทั้งกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารองค์การคนใหม่ยังต้องใช้ระยะเวลาานด้วย และยังคงอาจมีความเป็นไปได้ว่าผู้บริหารใหม่อาจมีแนวทางนโยบายที่แตกต่างกับ</p>



พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
8. มิติด้านการขยายตัวและการพัฒนาองค์กร	<p>- ด้านเครือข่ายและสถานีบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระยะแรกของการดำเนินงาน สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังคงขาดแคลนความชำนาญและประสบการณ์ในด้านบุคลากร จึงทำให้สามารถออกอากาศรายการต่าง ๆ จากสถานีได้เพียงวันละ 6 ชั่วโมงเท่านั้น แต่ต่อมาก็สามารถขยายระยะเวลาออกอากาศเพิ่มขึ้นเป็น 18 ชั่วโมง</li> <li>- ในด้านการขยายเครือข่ายสถานีส่งสัญญาณในช่วงแรกนั้นองค์กรสามารถให้บริการได้เพียงแค่นี้ในพื้นที่กรุงเทพมหานครเท่านั้น ซึ่งต่อมาได้มีการขยายเครือข่ายสถานีส่งสัญญาณที่จังหวัดเชียงใหม่</li> <li>- ปี พ.ศ. 2540 ขยายเครือข่ายในพื้นที่กรุงเทพมหานครและขยายเครือข่ายออกไปตามบริเวณพลโดยรอบ</li> </ul>	<p>- ด้านเครือข่ายและสถานีบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวียังคงอยู่ร่วมกับสถานีบริการเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่มีอยู่จำนวน 52 สถานี</li> <li>- ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี</li> <li>- มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีการผลิต เนื่องจากเข้าสวมรอยบริการต่อจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม</li> <li>- แต่ด้วยปัญหาภายในองค์กร อาทิ ปัญหาด้านงบประมาณ ปัญหาเรื่องระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างหรือพัสดุ เป็นต้น ทำให้ไม่มีการพัฒนาด้านนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานข่าวหรือรายการต่างๆของทางสถานีให้เห็นอย่างเด่นชัด</li> </ul>	<p>- ด้านเครือข่ายและสถานีบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้รับสถานีส่งรับถ่ายทอดจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเดิม 52 สถานีจึงได้พยายามปรับปรุงระบบรับสัญญาณบางพื้นที่ที่ยังพบปัญหาหรือในบางพื้นที่ที่ยังมีการใช้ระบบสัญญาณรูปแบบเดิมคือ ระบบบีเอสเอฟ (VHF) ให้ดีขึ้น</li> <li>- ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงระบบสัญญาณคลื่นความถี่ดิจิทัลที่เกิดขึ้นส่งผลให้ในปีพ.ศ. 2556 องค์กรได้จัดตั้งคณะทำงานยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านมารับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเพื่อเตรียมความพร้อมรับใบอนุญาต 3 ใบด้วยกันคือ ใบอนุญาตเป็นผู้ให้บริการโครงข่ายกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัล (Network Provider) รวมถึงใบอนุญาตเป็นผู้ให้บริการส่งอำนาจความเสถียรด้านกระจายเสียงหรือ</li> </ul>

พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปีพ.ศ.2541 ขยายเครือข่ายสถานีส่งเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนรวม 36 สถานี (รวมสถานีส่งเดิม)</li> <li>- ปีพ.ศ.2547 และพ.ศ.2548 องค์กรเดินหน้าขยายสถานีส่งสัญญาณรวมทั้งสิ้น 52 สถานีทั่วประเทศ</li> <li>- <b>ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ในช่วงแรกของการก่อตั้ง องค์กรยังไม่มีการลงทุนด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีมากนัก</li> <li>- ซึ่งเมื่อองค์กรได้ดำเนินงาน ณ อาคาร SCB Park ซึ่งเป็นที่ทำการถาวรในช่วงแรกขององค์กรแล้ว ทำให้องค์กรสามารถลงทุนสร้างสตูดิโอผลิตรายการได้ 3 ห้องสตูดิโอ แต่สตูดิโอนั้นมีขนาดเล็ก ทำให้ยังต้องเช่าสตูดิโอภายนอกผลิตในหลายรายการ</li> <li>- ปีพ.ศ.2544 องค์กรได้มีการลงทุนสร้างสตูดิโอขึ้นใหม่ขึ้น นอกจากนี้ยังเพิ่มศักยภาพการผลิตผ่านการลงทุนในนวัตกรรมการผลิตข่าวที่ทันสมัย อาทิ การลงทุนติดตั้งระบบ Digital News Room เป็นต้น</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่ปรากฏการลงทุนในการวิจัยทางการตลาด</li> <li>- แต่มีการวัดประเมินความนิยมทางการตลาดผ่านการให้การสนับสนุนและลงทุนกับองค์กร เช่น การมีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นจากการลงโฆษณาอย่างมากกับรายการที่องค์กรผลิตขึ้นหรือการร่วมสนับสนุนเงินในการจัดกิจกรรมทางการตลาด</li> <li>- ไม่มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์การอย่างจริงจัง</li> </ul> <p><b>- ด้านการขยายรูปแบบการให้บริการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่ปรากฏการคิดค้นสื่อใหม่</li> <li>- บริการด้านสื่อใหม่ขององค์กร</li> <li>- เป็นไปในลักษณะของการให้บริการเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่เคยดำเนินการไว้เพียงแต่เปลี่ยนแปลงให้อยู่ภายใต้สถานีโทรทัศน์ใหม่คือทีไอทีวี</li> </ul>	<p>โทรทัศน์(Facility Provider) และผู้ให้บริการโทรทัศน์ (Service Provider)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ในปี พ.ศ.2558 องค์กรจึงได้มีการขยายโครงข่ายโทรทัศน์ระบบดิจิทัลได้ถึง 39 สถานีพร้อมกันกับการเดินหน้ายุติการออกอากาศโทรทัศน์ระบบ ระบบแอนะล็อก (Analogue) ด้วย</li> <li>- <b>ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่างๆในช่วงทดลองออกอากาศอย่างครบครันมาจากทางวิทยุมีผลจากที่ทำการของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (สถานีโทรทัศน์ช่อง 11) ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในช่วงทดลองออกอากาศในช่วงแรก</li> <li>- อีกทั้งยังได้รับเครื่องมือและอุปกรณ์ อาทิ รถถ่ายทอดสด อุปกรณ์ถ่ายภาพและสัญญาณเข้าเครื่องคำนวณการของอากาศซินิวส์ 3 ใช้ในการประกอบกิจกรรมตามบทเฉพาะกาลของพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่</li> </ul> </li> </ul>	

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การลงทุนจัดซื้อระบบ Channel Branding และการจัดซื้ออุปกรณ์ประกอบเสมือนจริง (Visual Set) รวมไปถึงการลงทุนรายงานข่าวรูปแบบใหม่โดยใช้ News Helicopter เป็นต้น</li> <li>- ในปี พ.ศ. 2546 องค์การได้ลงทุนจัดทำเฮลิคอปเตอร์เพิ่มเติมและลงทุนจัดหารถ SNG (Satellite News Gathering) เพิ่มจำนวนมาก</li> <li>- ในปี พ.ศ. 2547-2548 ได้มีการปรับปรุงระบบการผลิตรายการเล็กน้อย อาทิ มีการปรับปรุงระบบ News Video Server และเพิ่มพื้นที่จัดเก็บข้อมูล พร้อมทั้งเพิ่มระบบ Mirror System เพื่อสำรองข้อมูล เป็นต้น นอกจากนี้ยังปรับปรุงระบบหน้าจอโดยนำเอาระบบกราฟฟิค (Broadcast Graphic System) มาใช้ในการรายงานข่าวให้น่าสนใจและดึงดูดใจของผู้ชม</li> <li>- <b>ด้านการวิจัยและความร่วมมือพัฒนา</b></li> <li>- ลงทุนทำวิจัยในลักษณะของการวิจัยทางการตลาด เพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนาทาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ด้านสถานประกอบการ</b></li> <li>- สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 เดิม ณ ถนนเพชรบุรีตัดใหม่</li> <li>- แต่ในทางปฏิบัติจริง</li> <li>- ใช้อาคารชินวัตรทาวเวอร์ 3 (ที่ทำการอาคารเดิม)</li> </ul>	<p>ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 กำหนดด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต่อมาองค์การยังได้จัดทำที่ทำการและเริ่มลงทุนในทรัพยากรการผลิตที่ทันสมัย เช่น สตูดิโอ (Studio) จำนวน 3 สตูดิโอด้วยกัน รวมทั้งนำร่องริเริ่มออกอากาศด้วยระบบ HD (High Definition) แห่งแรกของประเทศไทย รวมทั้งยังลงทุนออกแบบฉากและกราฟฟิคที่ล้ำสมัยเพื่อป้องกันข้อจำกัดขององค์การด้วย</li> <li>- นอกจากนี้ ยังปรับเปลี่ยนและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตงานเบื้องหลังให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การดำเนินงานแบบดิจิทัล อย่างเห็นได้ชัด อาทิ การนำเข้ามาใช้ระบบ Video File base Workflow เป็นต้น</li> <li>- <b>ด้านการวิจัยและความร่วมมือพัฒนา</b></li> <li>- มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกัน ในหลายภาคส่วน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิทยุภาพการในด้านต่างๆ โดย</li> </ul>	

พัฒนาการขององค์กรในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
	<p>การตลาดเป็นหลัก อาทิ การสำรวจความนิยมของผู้ชมทั่วประเทศ (Rating) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละปีให้ตรงกับความต้องการของประชาชนผู้ชมรายการให้มากที่สุด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปีพ.ศ. 2546 ยังลงทุนว่าจ้างบริษัทวิจัยอื่นๆ ทำการศึกษาและสำรวจโมโนประเด็นในเชิงลึกมากขึ้น อาทิ การสำรวจพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ชมรายการข่าว ละคร และรายการประเภทอื่นๆ</li> <li>- ปีพ.ศ. 2549 องค์กรได้รู้จักกับด้านการวิจัยด้วยการจัดทำวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ร่วมกับการสำรวจวัดความนิยมจากบริษัทเอกชนภายนอก เพื่อช่วยให้้องค์กรประเมินความนิยมของประชาชนที่มีต่อองค์การและรายการใหม่ขององค์กรได้แม่นยำมากขึ้น</li> </ul>		<p>องค์กรได้จัดตั้งสำนักพัฒนาทุนทางสังคมขึ้นเพื่อประสาน ขยายและพัฒนาเครือข่ายขององค์กรทั้ง 3 เครือข่ายให้มีความแน่นแฟ้นมากขึ้น โดยเครือข่ายความร่วมมือขององค์กรนั้นประกอบด้วย 1) เครือข่ายความร่วมมือจากภาคประชาชน 2) เครือข่ายความร่วมมือจากองค์กรระหว่างประเทศ และ 3) เครือข่ายความร่วมมือองค์กรภายในประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการขยายรูปแบบการให้บริการ</li> <li>- มีการจัดทำโครงการนักข่าวพลเมือง (Citizen Journalism) ขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมและมีพื้นที่ในการเสนอปัญหาและข่าวสารของตน</li> <li>- เปิดเว็บไซต์ <a href="http://www.thaipbs.or.th">www.thaipbs.or.th</a></li> <li>- ปีพ.ศ. 2552 จัดทำบริการเว็บไซต์ทางมือถือ <a href="http://wap.thaipbs.or.th">http://wap.thaipbs.or.th</a></li> <li>- ริเริ่มให้บริการข่าวสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อาทิ Hi5, Facebook, Twitter และ YouTube เป็นต้น</li> </ul>

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์พีบีเอส
<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การได้เข้าร่วมมือกับสถานีโทรทัศน์ในภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง 4 ประเทศจัดตั้งโครงการโทรทัศน์ประชาชนกลุ่มแม่น้ำโขง (Mekong Community TV : MCTV) เพื่อแลกเปลี่ยนเนื้อหาข่าวสารอย่างรวดเร็วมากขึ้น</li> <li>- <b>ด้านการขยายรูปแบบการให้บริการ</b></li> <li>- องค์การได้เปิดบริษัทร่วมทุนกับบริษัทจากประเทศญี่ปุ่นในการบริการสื่อโฆษณาและผลิตเนื้อหาผ่านโทรทัศน์พีซีเคลื่อนที่และอินเทอร์เน็ต</li> <li>- คือ บริการข่าวสารผ่านโทรทัศน์พีซีเคลื่อนที่ในรูปแบบข้อความ ภาพและเสียง รวมทั้งบริการโฆษณาข่าวสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์รูปแบบอื่นด้วย</li> <li>- <b>ด้านสถานประกอบการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ชั้นสูงสุดของตึกโอบายashi</li> <li>- อาคารเตลต้า</li> <li>- อาคารเมชั่น ทาวเวอร์</li> <li>- อาคารเวสต์และอีสต์ เอสซีบี ปาร์ค พลาซ่า (ที่ทำการชั่วคราว)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำสถานีวิทยุภายใต้ชื่อ สถานีวิทยุไทย เพื่อเด็กและครอบครัวผ่านคลื่นความถี่ FM.105 เมกะเฮิร์ต</li> <li>- ภายหลังจากย้ายมายังที่ทำการถาวรใหม่ ทำให้องค์กรสามารถขยายระยะเวลาออกอากาศเป็น 24 ชั่วโมงและสามารถเป็นผู้ส่งออกออกอากาศด้วยระบบความคมชัดสูง (High-Definition : HD)และพัฒนาสถานีวิทยุสู่ระบบออนไลน์ที่มีชื่อว่า วิทยุไทยพีบีเอสออนไลน์</li> <li>- เพิ่มช่องทางบริการออนไลน์โดยตั้งสัญญาณถ่ายทอดสด (Live Cast) จากจอโทรทัศน์สู่หน้าเว็บไซต์</li> <li>- <b>ด้านสถานประกอบการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ที่ทำการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยต.ไทยเป็นระยะเวลา 16 วัน</li> <li>- อาคารชินวัตรทาวเวอร์ 3 (ที่ทำการถาวรเดิม) เนื่องจากกรมประชาสัมพันธ์ปฏิเสธไม่ให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเข้าใช้พื้นที่)</li> </ul> </li> </ul>		

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>9. มิติด้านผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาคารซินิวทิวทวเวอร์ 3 (ที่ทำการถาวร)</li> <li>- ด้านสัดส่วนมูลค่าโฆษณา               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปีพ.ศ.2544 องค์กรมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดโฆษณาอยู่ในอันดับที่ 5 จาก 6 อันดับของสถานีโทรทัศน์ทั้งหมด แต่หลังจากกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการขายโฆษณาจำนวนมากส่งผลให้องค์กรสามารถไต่อันดับจากอันดับที่ 5 ขึ้นมายังอันดับที่ 4 ของมูลค่าตลาดโฆษณาได้</li> <li>- ปีพ.ศ.2547-2549 สัดส่วนมูลค่าโฆษณาขององค์กรอยู่ในระดับที่โดดเด่นมากคือ ครองอันดับที่ 3 ใน 6 อันดับของสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทย ซึ่งสาเหตุหนึ่งมาจาก การปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานในประเด็นเรื่องสัดส่วนการนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบรายการ เพื่อเปิดทางให้รายการประเภทบันเทิงและวาไรตี้ที่สามารถนำเสนอได้มากขึ้น</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านสัดส่วนมูลค่าโฆษณา               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ในช่วงแรกองค์กรประสบกับปัญหาด้านการบริหารและการเงินเป็นอย่างมากทำให้กลุ่มผู้ลงทุนในโฆษณาและผู้เสียรายการจำนวนมากหลายรายมากสูญเสียความเชื่อมั่นและถอนตัวจากองค์การ แต่จากการที่องค์กรได้ผลิตรายการอื่นๆ ทดแทน รวมถึงการทำบิโชนผู้ประกาศข่าวชื่อดังจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น เพื่อดึงดูดความนิยมจากผู้ชม ทำให้องค์กรมีผลประกอบการดีขึ้นจนสามารถส่งมอบทุนประเดิมให้แก่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในเวลาต่อมาได้</li> </ul> </li> <li>- ด้านความนิยมของประชาชน               <ul style="list-style-type: none"> <li>- จากการที่องค์กรต้องเผชิญกับปัญหาด้านการบริหารในหลายด้านส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรจึงไม่คล่องตัวนัก</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ถนนวิภาวดีรังสิต ในปัจจุบัน</li> <li>- ด้านสัดส่วนมูลค่าโฆษณา               <ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรมีข้อกำหนดที่มีให้ดำเนินการเชิงพาณิชย์และถูกกำหนดชัดเจนไม่ให้เกิดรับการโฆษณาจากองค์กรต่างๆ ตามที่มีการกำหนดในพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 มาตรา 8 เพราะฉะนั้นจึงไม่ปรากฏสัดส่วนมูลค่าโฆษณาขององค์กร</li> </ul> </li> <li>- ด้านความนิยมของประชาชน               <ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของภารกิจตั้งสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นมีความแตกต่างจากสถานีโทรทัศน์กระแสหลักของอื่นๆ เห็นได้ชัดประกอบกับองค์การยังถูกกำหนดให้เปิดรับรายได้จากการโฆษณาจากองค์กรต่างๆ ด้วยส่งผลให้การวัดความนิยมจากประชาชน (TV Rating) ไม่อาจอยู่ในระดับเดียวกับกับสถานีโทรทัศน์กระแสหลักของอื่นๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตาม องค์กร</li> </ul> </li> </ul>

พัฒนาการขององค์การในแต่ละมิติ	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
<p>- ด้านความนิยมของประชาชน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นจากรายการประเภทต่างๆขององค์กรจากประชาชนอยู่ในอันดับที่ 3 ของจำนวนสถานีโทรทัศน์ทั้งหมด 6 สถานีโทรทัศน์มาโดยตลอด</li> <li>- แต่ในปีพ.ศ. 2546 องค์กรสูญเสียความนิยมลงมาอยู่ในอันดับที่ 5 ของจำนวนสถานีโทรทัศน์ทั้งหมดอันเกิดจากสภาพการณ์ภายในองค์กรและความโอบเอียงไม่เป็นอิสระขององค์กรอันส่งผลถึงความไม่เชื่อมั่นของประชาชน</li> <li>- ก่อนที่องค์กรจะสามารถเดินทางสู่ความนิยมจากประชาชนด้วยการกลับมาเป็นอันดับที่ 3 ได้ในที่สุด</li> </ul>	<p>ผนวกกับการถูกวิพากษ์วิจารณ์จากประชาชนถึงการดำเนินงานที่อาจผิดของภาครัฐและการตั้งข้อสังเกตว่าองค์กรยังคงดำเนินงานรับใช้ระบอบการเมืองเท่านั้นทำให้องค์กรถูกกล่าวหาว่าไม่เป็นกลางและไม่เป็นอิสระอยู่ตลอด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงพยายามสร้างความเชื่อมั่นด้านความเป็นกลางและความเป็นอิสระผ่านการผลิตรายการใหม่ๆที่สอดคล้องกับสโลแกนขององค์กรคือ ไอทีวี สื่อเสรีเพื่อสังคม มากขึ้นอันเป็นผลให้องค์กรสามารถกลับมาครองความนิยมของประชาชนได้เช่นเดียวกับที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเคยดำเนินการ</li> </ul>	<p>ก็ยังคงเดินทางมาวัดประเมินความนิยมจากประชาชนอยู่ตลอดผ่านการลงพื้นที่รับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งยังเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนที่มีต่อรายการต่างๆของทางสถานีในหลากหลายช่องทางและการวัดประเมินความนิยม (TV Rating) ซึ่งพบว่าองค์กรได้รับความนิยมจากประชาชนที่ใกล้เคียงกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โดยองค์กรได้นำเอาผลการประเมินวัดความนิยมจากประชาชนมาใช้ผลักดันให้เกิดการแข่งขันภายในองค์กรและปรับปรุงการผลิตสื่อให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการออกอากาศ</li> </ul>	
10. มิติตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model)	- องค์กรภาคเอกชน	- หน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit - SDU)	- หน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่หน่วยราชการและไม่ใช่รัฐวิสาหกิจ

## 4.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านในแต่ละระยะช่วงวัยของทีวีสาธารณะ

จากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญในแต่ละมิติบนเส้นทางของทีวีสาธารณะ กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี และสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส นับตั้งแต่ปีพ.ศ. 2538-2560 อย่างละเอียด นอกจากจะสะท้อนให้เห็นถึงการก่อตัว การเติบโตและการเสื่อมถอยอันเกิดจากการเผชิญกับปัญหาที่มาจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร รวมถึงแนวการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาในแต่ละมิติขององค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยยังพบว่าการขับเคลื่อนขององค์กรในแต่ละระยะช่วงวัยบนวงจรชีวิตองค์กรหรือการผลักดันองค์กรไปสู่การก้าวข้ามและเผชิญความเสี่ยงล้มตายนั้นยังขึ้นอยู่กับ การเผชิญกับอุปสรรคและปัญหาจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามาร่วมส่งผลกระทบต่อการบริหารทีวีสาธารณะด้วย ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงทำการรวบรวมอุปสรรคและปัญหาที่เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร ดังต่อไปนี้

### 4.2.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี

#### 4.2.1.1 ผลกระทบจากการเสนอค่าตอบแทนคลื่นความถี่ในราคาสูงและการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดสัญญาสัมปทาน

การปฏิรูปสื่อโทรทัศน์อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมเกิดขึ้นภายหลังเหตุการณ์นองเลือดพฤษภาทมิฬในปี พ.ศ. 2535 สื่อมวลชนต่างๆในประเทศไทยขณะนั้น อาทิ สื่อโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์และวิทยุต่าง ๆ นั้น ไม่ได้ทำหน้าที่สื่อกลางในการนำเสนอข่าวสารต่อประชาชนอย่างเป็นทางการเป็นกลาง อีกทั้งยังมีการบิดเบือนและปิดกั้นการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่แท้จริงต่อเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีการครอบงำทางการเมืองและการเข้าแทรกแซงที่ปกคลุมสื่อกระแสหลักโดยภาครัฐมาโดยตลอด ด้วยเหตุนี้ จึงได้เกิดการเรียกร้องจากประชาชนในการเปลี่ยนโฉมหน้าประวัติศาสตร์สื่อมวลชนไทยใหม่ให้มีความเป็นอิสระ เป็นกลางและปราศจากการครอบงำหรือแทรกแซงการทำงานพร้อมยื่นเคียงข้างประชาชนอย่างแท้จริงขึ้นอันเป็นที่มาให้เกิดแนวความคิดในการจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีขึ้นโดยการจัดประมูลสัมปทานคลื่นความถี่ระบบใหม่ยูเอชเอฟ (UHF) ขึ้นในวันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ.2537 พร้อมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงสื่อของรัฐ โดยมีนายมีชัย วีระไวทยะ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีในขณะนั้นเป็นประธานคณะกรรมการปรับปรุงสื่อของรัฐและแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ 3 คณะ เพื่อศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างสื่อ แผนงานและองค์การสื่อของรัฐขึ้น (ดุสิต ศิริวรรณ, 2547) โดยมีหนึ่งในคณะอนุกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นนั้น คือ คณะกรรมการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับสื่อมวลชนที่รับหน้าที่กำหนดเงื่อนไขในสัญญาสัมปทาน



(Term of Reference -TOR) สำหรับจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ระบบคลื่นความถี่แห่งใหม่ในหลายประเด็นด้วยกัน

อีกทั้งได้จัดการประมูลคลื่นความถี่ระบบยูเอชเอฟขึ้นในปีพ.ศ.2536 โดยมีผู้สนใจเข้าร่วมประมูลเป็นจำนวนมาก ทั้งกลุ่มนักธุรกิจ ธนาคาร และสื่อมวลชน เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้ได้รับชัยชนะในการประมูลคลื่นความถี่ดังกล่าวส่งผลให้กลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่น อันประกอบด้วย ธนาคารไทยพาณิชย์ บริษัทเทลิวิสต์ บริษัทกันตนาและบริษัทในเครือสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้เสนอคำตอบแทนสัมปทานคลื่นความถี่ด้วยข้อเสนอทางการเงินที่มีมูลค่ามหาศาล และเป็นจำนวนเงินที่มากกว่ากลุ่มผู้สนใจประมูลกลุ่มอื่นๆเป็นอย่างมาก<sup>41</sup> กล่าวคือ คิดเป็นจำนวนเงินตลอดระยะเวลาของสัมปทาน 30 ปี ซึ่งเป็นตัวเงินทั้งสิ้น 25,200 ล้านบาท<sup>42</sup> รวมถึงยังเป็นข้อเสนอทางการเงินที่มีมูลค่าสูงกว่าผู้ประกอบการวิทยุโทรทัศน์อื่นที่ได้รับสัมปทานคลื่นความถี่ในขณะนั้น อาทิ สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 เป็นต้นด้วย จากข้อเสนอนี้ได้ทำให้กลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นได้ครอบครองและจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ดาวเสรีแห่งใหม่นี้ขึ้น ในขณะเดียวกัน ข้อเสนอดังกล่าวยังเป็นบ่อเกิดหลักแห่งความล้มเหลวและปัญหาในการบริหารจัดการรายได้ของของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในเวลาต่อมาด้วย

“แต่ก็เสียดายที่อายุมันสั้นเพราะว่า 1) มันก็มีปัญหาเรื่องรายได้ด้วย เพราะว่าค่าประมูลมันค่อนข้างจะแพง 2) เศรษฐกิจเรามันกำลังแย่มากพอทีเพราะไอทีวีเกิดมาได้ปีเดียวก็เกิดวิกฤติต้มยำกุ้ง ก็ทำให้ตัวสถานีโทรทัศน์แห่งนี้มันก็มีปัญหาเรื่องรายได้ที่ไม่เป็นไปตามคาดการณ์”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2560)

“ในการที่จะให้คลื่นความถี่ก็เปิดประมูลขึ้นมา ว่าใครจะได้ หลายเจ้าหลายแห่ง ก็ส่งใบเสนอตัว ใบ Proposal เสนอตัวเข้าไป ต่างคนต่างก็อ้างว่าจะทำได้อย่างไร โน่นอย่างนี้ ที่อ้างทำดีต่างๆมันก็จะเหมือนทุกเจ้า สุดท้ายมันก็อยู่ที่รายได้ จะให้รัฐเท่าไร? พอดิกลุ่มที่ผมยุ่งอยู่ด้วย เขาให้รายได้มากที่สุด โดยที่ผมไม่รู้ตัวว่าให้มากขนาดนั้น ปัญหาใหญ่ก็คือว่าถึงแม้จะทำกิจการพออยู่ได้ แต่เนื่องจากว่าค่า

<sup>41</sup> เทียบกับกลุ่มผู้ประมูลคลื่นความถี่ที่เป็นคู่แข่งในการประมูลในครั้งนั้น คือ กลุ่มผลิตรายการ นำโดย กลุ่มเนชั่น ซึ่งเสนอคำตอบแทนภาครัฐในจำนวน 500 ล้านบาท

<sup>42</sup> เสนอคำตอบแทนสัมปทานภาครัฐในจำนวนปีละ 1,000 ล้านบาท ซึ่งใน 5 ปีแรกของการดำเนินงานนั้น ยังไม่มีการคิดคำตอบแทนภาครัฐดังกล่าว

ล้มปทานมันหนักเหลือเกิน และตอนแรกเริ่มมาก็ไม่มีใครดูด้วย พอตอนหลังปัญหา  
เรื่องล้มปทานก็หนักขึ้น”

(อดีตผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ทีไอ

ทีวี, สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2560)

จากการเข้าครอบครองคลื่นความถี่ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ด้วยตัวเงินค่าตอบแทนจำนวน  
มหาศาลโดยมิได้คำนึงถึงผลกระทบหรือแนวโน้มของปัจจัยภายนอก อาทิ สภาวะทางเศรษฐกิจใน  
อนาคต เป็นต้นนั้นได้ทำให้ภายในระยะเวลาเพียง 2 ปีที่องค์การได้ดำเนินการอย่างเป็นทางการ  
องค์การประสบกับพิษเศรษฐกิจครั้งใหญ่ที่ทำให้องค์การเกิดการขาดทุนตั้งแต่เริ่มดำเนินงาน พร้อม  
กับองค์การยังมีภาระหนี้ในอนาคตที่ต้องแบกรับจากการประมูลล้มปทานคลื่นความถี่ด้วยราคาที่สูง  
มากด้วย จนเป็นเหตุในเวลาต่อมา ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องดิ้นรนแสวงหาหนทางเพื่อต่อรอง  
ยอดค่าตอบแทนล้มปทานดังกล่าวและแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาล้มปทานคลื่นความถี่ทั้ง 3  
ประการข้างต้นด้วย

โดยก้าวแรกของความพยายามในการผลักดันภาระหนี้สินทั้งจากค่าตอบแทนล้มปทานคลื่น  
ความถี่แก่รัฐที่ใกล้ถึงกำหนดชำระเงิน ภาวะการขาดทุนจากการประกอบกิจการในช่วงแรกและความ  
ผิดเคืองทางเศรษฐกิจคือ การริเริ่มแสวงหากลุ่มผู้ลงทุนรายใหม่ที่มีสภาพคล่องที่แข็งแกร่งเข้ามาลงทุน  
ในธุรกิจและสร้างความมั่นคงให้แก่องค์การ แต่ด้วยเงื่อนไขข้อกำหนดที่ปรากฏในสัญญาล้มปทาน  
เรื่องสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่เกือบจะเท่าเทียมกันนั้นกลับเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดึงดูดกลุ่มผู้ลงทุนเป็น  
อย่างมากและมักมองข้ามการเข้าร่วมลงทุนในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีหรือมีการถอนตัวของผู้ถือหุ้นใน  
องค์การอยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้เอง ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์จึงได้ริเริ่มกรุยทางเพื่อการ  
เปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ โดยการผลักดันองค์การเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์อย่างรวดเร็ว เพื่อจะได้  
เป็นช่องทางในการยื่นคำร้องขอแก้ไขเงื่อนไขล้มปทานเพื่อเปิดรับกลุ่มทุนทางการเมืองที่มีความ  
แข็งแกร่งทางการเมืองได้โดยไม่ติดขัด ซึ่งถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงข้างต้นเพื่อเปิดทางให้กลุ่มทุนราย  
ใหญ่ที่มีสภาพคล่องทางการเงินเข้ามามีอำนาจเด็ดขาดในการบริหารงานในองค์การนั้นจะเป็น  
ทางออกที่ทำให้องค์การปลดปล่อยภาระหนี้สินได้ แต่ในความเป็นจริงแล้วด้วยภาระค่าล้มปทานคลื่น  
ความถี่ที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องชำระจำนวนมหาศาลนั้นได้ทำให้ผู้บริหารใหญ่อย่างบริษัท ซินคอร์  
ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถทนแบกรับต่อไปได้และเริ่มแสวงหาทางออกแก้ปัญหาทาง  
การเงินขององค์การอีกครั้ง โดยการยื่นคำร้องต่อคณะอนุญาโตตุลาการเพื่อแก้ไขปรับเปลี่ยนเงื่อนไข  
ข้อกำหนดสัญญาล้มปทานยอดค่าตอบแทนล้มปทานคลื่นความถี่แก่รัฐและปรับลดสัดส่วนการ

นำเสนอรายการเมื่อวันที่ 30 มกราคม พ.ศ.2547 เพื่อเป็นการเปิดช่องทางให้องค์การสามารถแสวงหารายได้มากขึ้นจากการลงทุนในโฆษณาด้วยการเข้าถึงกลุ่มผู้ชมที่เพิ่มขึ้น รวมถึงยังเป็นการแบ่งเบาภาระหนี้ที่แบกรับไว้ด้วย

ทั้งนี้ คณะอนุญาโตตุลาการได้มีคำวินิจฉัยชี้ขาดให้บริษัทไอทีวี จำกัด (มหาชน) สามารถปรับลดค่าตอบแทนตามที่ร้องขอได้ โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2547 รวมถึงยังได้วินิจฉัยให้ทำการยกเลิกข้อจำกัดเงื่อนไขสัดส่วนรายการเดิม โดยอนุมัติให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนข้อกำหนดเรื่องสัดส่วนเนื้อหาสาระในการนำเสนอของสถานีให้เหลือเพียงสัดส่วน 50:50 กล่าวคือ การกำหนดสัดส่วนใหม่ให้มีรายการข่าว สารประโยชน์ ต่อรายการบันเทิงในจำนวนที่เท่าเทียมกัน โดยเริ่มทำการปรับผังรายการตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ.2547 (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2548)

จากการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดข้างต้นทำให้เกิดข้อพิพาททางกฎหมายครั้งสำคัญขึ้น ภายหลังจากการปรับเปลี่ยนได้ไม่นาน ในเดือนเมษายน พ.ศ.2547 สำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) ได้ดำเนินการยื่นคำร้องต่อศาลปกครองกลางให้เพิกถอนคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ และทำให้ต่อมาบริษัทไอทีวีได้ยื่นอุทธรณ์ต่อศาลชั้นสูงสุดต่อไป จนในที่สุดวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2549 ศาลปกครองสูงสุดได้มีคำพิพากษายืนตามคำพิพากษาของศาลปกครองกลางให้เพิกถอนคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ เมื่อวันที่ 30 มกราคม พ.ศ.2547 ทั้งฉบับพร้อมทั้งมีคำสั่งให้บริษัท ไอทีวี จำกัดต้องดำเนินการตามเงื่อนไขข้อกำหนดเดิมของสัญญาสัมปทาน โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ.2549 ทั้งนี้ องค์การต้องรับผิดชอบทั้งชำระค่าตอบแทนสัมปทานในจำนวนเท่าเดิม โดยไม่มีการปรับลดใดๆทั้งสิ้น รวมถึงยังต้องชำระค่าปรับจากการผิดสัญญาสัมปทานปรับผังรายการ และสัดส่วนรูปแบบรายการ โดยได้ทำการคำนวณค่าปรับเป็นรายวัน นับตั้งแต่ที่มีการเปลี่ยนแปลงผังรายการ เป็นระยะเวลา 2 ปี ซึ่งเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 97,000 ล้านบาทแก่สำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.)ภายในวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2550 (สุวรรณ อุยานันท์, 2544) พร้อมทั้งต้องดำเนินการปรับผังรายการให้เป็นไปตามข้อกำหนดเงื่อนไขเดิมด้วย

สืบเนื่องจากคำพิพากษาข้างต้นส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องแบกรับภาระหนี้สินที่มากมายกว่าเดิมหลายเท่าตัวและไม่สามารถระดมทุนเพื่อยื้อองค์การไว้ได้เป็นผลองค์การต้องปิดตัวลง ในที่สุด ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การได้มาของสัญญาสัมปทานคลื่นความถี่ที่แลกมาด้วยตัวเงินที่มีมูลค่ามหาศาลนั้นได้กลับกลายเป็นสมบัติที่ก่อให้เกิดผลร้ายแรงตามมาจากความมุ่งหวังกอบโกยผลประโยชน์ทั้งจากกลุ่มทุนธุรกิจเองและกลุ่มอำนาจทางการเมืองเอง อีกทั้งยังเป็นการบั่นทอนเจตนารมณ์ที่แท้จริงของการก่อกำเนิดองค์การด้วย

“สืบเนื่องมาจากบริษัทฯต้องการได้รับสัมปทานจากรัฐจึงต้องยื่นข้อเสนอเหนือกว่าคนอื่นเขา เมื่อบริษัทสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชันส์ จำกัด(ชื่อบริษัทขณะประมูล และต่อมาได้เปลี่ยนเป็น บริษัท สยามอินโฟเทนเมนท์ จำกัด)เสนอข้อเสนอย่างนี้ จึงดูประหนึ่งรับประกันว่าไม่มีทางที่บริษัทจะผิดสัญญา เพราะถ้าผิดสัญญาก็เสียเปรียบต้องเสียเงินค่าปรับเป็นรายวัน รัฐจึงอนุมัติให้ได้รับสัมปทาน ถ้ามองประเด็นนี้จะเข้าใจว่า บริษัทไอทีวีเสนอเงื่อนไขเองจึงทำให้ได้รับสัมปทาน เมื่อได้แล้วพอถึงตาตัวเองต้องจ่ายค่าปรับกลับมาพูดอีกแบบหนึ่ง”

(อดีตรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีและคณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการบริหารสถานีโทรทัศน์ยูเอชเอฟ (UHF), ความตอนหนึ่งในหนังสือบันทึก  
รัฐมนตรีหญิง, หน้าที่ 125)

“เพราะถูกกำหนดโดยสัญญาสัมปทาน ซึ่งเป็นการทุ่มเงินมหาศาลเพื่อแลกกับธุรกิจ จนทำให้บางครั้งเรารู้สึกว่า ทุ่มเงินเพื่อให้ได้ทีวีเสรีหรือเปล่า มันไม่น่าเป็นไปได้ เพราะการทำธุรกิจต้องหวังผลตอบแทนเป็นธรรมดาและกระบวนการเริ่มต้นของไอทีวีก็คือธุรกิจที่หวังจะให้ประชาชนเป็นเจ้าของในที่สุด จากสัญญาที่เราจะเห็นมันเขียนอยู่ชัดเจนว่าเป็นธุรกิจ ซึ่งมันถูกฝาชีครอบไว้ไม่ให้ออกจากวงจรมากนัก แต่อย่าลืมฝาชีจะเล็ดลอดเอาธุรกิจมาใส่ตรงนั้นตรงนี้ คือมันเกิดมาตั้งแต่เริ่มต้น ตั้งแต่สมัยไทยพาณิชย์แล้วมันทำให้เห็นปัญหาธุรกิจที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดสรรในธุรกิจเอง มันทำให้เกิดปัญหาในไอทีวี และนั่นมันก็คือจุดอวสาน จุดจบของไอทีวี จนถึงทุกวันนี้”

(อดีตพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตกบฏไอทีวี, บทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้าที่ 136)

#### 4.2.1.2 ผลกระทบจากพิษเศรษฐกิจในวิกฤตการณ์การเงินในเอเชีย พ.ศ.2540

หลังจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีออกอากาศได้ไม่นานนัก ในปีพ.ศ.2540 ประเทศไทยได้เผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจครั้งยิ่งใหญ่ที่ส่งผลกระทบขยายวงกว้างต่อเศรษฐกิจของทุกประเทศทั่วทั้งเอเชีย กล่าวคือ วิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง โดยวิกฤตในครั้งนั้นได้ส่งผลกระทบต่อการลงทุนทางธุรกิจในทุกประเทศเป็นอย่างมาก ประชาชนและนักลงทุนในขณะนั้นต่างอยู่ในช่วงของการรัดเข็มขัด ต้องประหยัดดอดออมและไม่ทำการลงทุนในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นเหตุให้มีธุรกิจจำนวนมากต้องปิดตัวลงหรือไม่ก็อยู่ในสถานะที่ลำบากเป็นอย่างมาก ไม่เว้นแม้แต่กิจการวิทยุโทรทัศน์ที่พึ่งพิงรายได้จากการ

โฆษณาเป็นหลักอย่างสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ซึ่งเป็นองค์การเกิดใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาสภาพคล่องทางการเงินตามไปด้วย

“เศรษฐกิจเรามาถึงกำลังแย่พอดีเพราะไอทีวีเกิดมาได้ปีเดียวก็เกิดวิกฤติต้มยำกุ้ง ก็ทำให้ตัวสถานีโทรทัศน์แห่งนี้มันก็มีปัญหาเรื่องรายได้ที่ไม่เป็นไปตามคาดการณ์”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2560)

“พอตอนหลังคือ วิกฤตต้มยำกุ้ง แบงก์ไทยพาณิชย์เขาก็มีนโยบายใหม่ว่ากิจการที่เขาลงทุนสะเปะสะปะเยอะเยอะ เขาไม่เอาแล้ว เขาจะเอาแต่ธนาคารอย่างเดียว และตอนนั้นจะเลือกตั้งใหม่หรืออย่างไรเนี่ยนะ ก็ไอทีวีก็อาจจะวิพากษ์วิจารณ์การเมืองเยอะมาก คุณทักษิณ ไทยรักไทยเขาก็ไม่ชอบ สรุปลุสสุดท้ายแบงก์ไทยพาณิชย์เนื่องจากมีภาระต้องปล่อยตัวร่วมในเครื่องบินออกไป ก็ขายหุ้นให้ทักษิณ”

(อดีตผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2560)

ดังนั้น เพื่อความอยู่รอดของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเองนั้น ผู้บริหารขององค์การจึงได้ทำการปรับลดโครงสร้างอัตรากำลังคนขนานใหญ่ขึ้น ด้วยการลดจำนวนพนักงานลง รวมถึงการปรับลดเงินเดือนของพนักงานลงด้วย ทำให้ในการดำเนินงานในช่วงนี้นั้นอยู่ในช่วงที่ติดขัดเป็นอย่างมาก อีกทั้งพนักงานในองค์การเองต่างต้องเผชิญกับความยากลำบากในการทำงานตามไปด้วย

“ปี 2540 ผมเรียกพนักงานเข้าห้องเย็นเป็นลิบๆคน เลยลดเงินเดือน”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

“แต่ว่าไม่นาน วิกฤตทางด้านเศรษฐกิจปี 2540 ก็เกิดขึ้น ทุกอย่างแย่งไปหมด ไอทีวีก็เจอปัญหาเลยจากเดิมที่ตั้งเป้าว่าจะคืนเงินให้รัฐบาล พวกผมก็ถูกลดเงินเดือน คุณสุทธิชัยก็ต้องแบกหน้าไปหานายทุนต่างๆในขณะเดียวกันในส่วนกองบรรณาธิการก็พยายามที่จะทำงานกันเต็มที่ ทุกคนมีไฟก็เลยทำให้คุณภาพของเนื้อหาไม่ลดลง แต่ว่าทางธุรกิจมันเป็นไปได้”

(อดีตผู้ดำเนินรายการสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี, บท

**สัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้าที่ 210)**

จากการเผชิญกับวิกฤตทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ พร้อมทั้งองค์การยังมีขนาดเล็กอยู่มาก รวมถึงภาระหนี้ที่ต้องชำระค่าสัมปทานที่มีราคาสูงจึงทำให้องค์การได้รับผลกระทบหลายประการด้วยกัน ดังที่เห็นได้ชัดคือ องค์การเผชิญกับปัญหาสภาพคล่องทางการเงินครั้งใหญ่ด้วยการมีหนี้สินก้อนใหญ่ถึง 4,000 ล้านบาททำให้ต้องขอเลื่อนการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนให้รัฐ 300 ล้านบาทออกไปก่อน รวมถึงความจำเป็นในการปรับลดจำนวนพนักงานในองค์การลงเพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงินขององค์การ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ภาระทางการเงินขององค์การนั้นก็ยังไม่เบาบางลงจึงทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ พร้อมทั้งยังเป็นเจ้าหนี้รายใหญ่จึงพยายามแก้ไขสถานการณ์ทางการเงินครั้งนั้นด้วยการแสวงหาผู้ถือหุ้นรายใหม่มาลงทุน อันเป็นเหตุให้ต่อมา ธนาคารไทยพาณิชย์ได้สรรหาช่องทางในการแก้ไขเงื่อนไขในสัญญาสัมปทานหลายข้อด้วยกัน เพื่อให้องค์การมีรายได้เพียงพอต่อการบริหารและฟื้นฟูองค์การที่เผชิญกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจและสถานการณ์ทางการเงินที่ฝืดเคือง

#### 4.2.1.3 การถูกแทรกแซงทางการเมือง

จากสถานีโทรทัศน์ที่มีเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการนำเสนอข่าวสารสาระต่อประชาชนอย่างเป็นกลาง ปราศจากการครอบงำทางการเมืองและการครอบงำจากกลุ่มธุรกิจ มีความเป็นอิสระเสรีกล้าที่จะเปิดเผยและยื่นเคียงข้างประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นหลายคนในองค์การต่างวาดฝันอยากให้เกิดขึ้น ซึ่งในระยะแรกของการดำเนินงานนั้นองค์การสามารถปฏิบัติตามเจตนารมณ์ได้เป็นอย่างดี จนเป็นที่จดจำในสายตาประชาชนผู้ชมสถานีโทรทัศน์ไอทีวีว่าเป็น “ทีวีที่เป็นที่พึ่งของประชาชน” แต่ภายหลังจากการประสบปัญหาทางการเงินและการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารขององค์การต้องแสวงหาหนทางเพื่อคืนเงินให้องค์การสามารถผ่านพ้นวิกฤตนี้ไปได้ หนึ่งในวิธีการที่ผู้บริหารได้เลือกนำมาใช้คือ การผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดข้อหนึ่งในสัญญาสัมปทานในเรื่องสัดส่วนจำนวนผู้ถือหุ้นขององค์การ จากเดิมที่มีการกำหนดให้องค์การมีผู้ถือหุ้นจำนวนไม่ต่ำกว่า 10 ราย โดยแต่ละรายต้องมีสัดส่วนการถือหุ้นที่เท่าเทียมกัน เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์การจะสามารถดำรงไว้ซึ่งความเป็นกลางและไม่ถูกครอบงำจากอำนาจทางใดทางหนึ่ง โดยมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดเพื่อเปิดทางให้กับผู้ถือหุ้นรายใหม่เข้ามาบริหารจัดการสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่กำลังประสบปัญหาทางการเงินอย่างหนัก โดยผู้ถือหุ้นรายนี้คือ บริษัทชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทขนาดใหญ่ที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูงและมีเชี่ยวชาญทางการบริหารเป็นอย่างดี แต่ถึงอย่างไรก็ตามเป็นที่ทราบกันดีว่าบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นั้นยังมีความเกี่ยวโยงสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจทางการเมืองด้วย สืบเนื่องมาจากบริษัท ชิน

คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ภายใต้การบริหารงานของอดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในทางการเมืองจากการลงสมัครรับเลือกตั้งครั้งใหญ่ในปีพ.ศ. 2543

จากความเกี่ยวเนื่องทางการเมืองพร้อมกันกับการเริ่มต้นเข้ามามีบทบาททางธุรกิจของสื่อเสรีในครั้งนั้นเป็นเหตุให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเริ่มมีบทบาทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเจตนารมณ์ที่เคยมีมาที่ละเล็กทีละน้อย แม้ว่าในช่วงแรกของการเข้ามาบริหารงานของผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จะมีการแสดงออกอย่างชัดเจน พร้อมทั้งยังสร้างความเชื่อมั่นต่อพนักงานถึงความเป็นอิสระ รวมถึงการไม่ใช้อำนาจอื่นใดในการเข้าแทรกแซงหรือทำการล่วงล้ำสิทธิเสรีภาพของพนักงานในการรายงานข่าวทั้งสิ้น ไม่เว้นแม้แต่การนำเสนอข่าวสารอันมีความเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับผู้บริหารขององค์กรที่มีบทบาททางการเมืองร่วมอยู่ด้วย พร้อมทั้งเน้นย้ำถึงบทบาทในการเข้ามาบริหารงานในองค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดนทั้งนี้จึงได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารฝ่ายข่าวขององค์กรใหม่ขึ้นจากเดิมผู้อำนวยการฝ่ายข่าวจะขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการนั้นให้ปรับเปลี่ยนไปขึ้นตรงต่อประธานกรรมการบริษัทซึ่งเป็นผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์แทน เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ยังคงให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของเจตนารมณ์องค์กรอย่างแท้จริง อีกทั้งยังเป็นการขจัดข้อกังขาในเรื่องความโอนเอียงขาดความเป็นเสรีขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรในอนาคตด้วย อย่างไรก็ตาม ลักษณะการดำเนินงานขององค์กรและสิ่งที่ปรากฏบนหน้าจอโทรทัศน์ไอทีวีนั้นกลับสวนทางกับสิ่งที่ผู้บริหารรายใหม่ได้ชี้แจงไว้ในตอนต้นอย่างมาก ทั้งเข้าการแทรกแซงการนำเสนอข่าวผ่านทางประธานกรรมการผู้อำนวยการฝ่ายข่าวจนถึงในระดับนักข่าว โดยเฉพาะที่เป็นการแทรกแซงผ่านมาทางนายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยา มีจำนวนประมาณ 30-40 เรื่องด้วยกัน (มลลนา นาคมนี, 2546)

“ตอนบ่ายวันหนึ่งผมอยู่ที่หัวหิน ผู้บริหารของกลุ่มชินคอร์ปในตอนนั้นคนหนึ่งก็โทรศัพท์ติดต่อมาหาผมบอกว่าจะขอนำภรรยาของผู้มีอำนาจทางการเมืองในขณะนั้นเข้าพบ ผมบอกว่าถ้าจะพบตัวนั้นก็ต้องมาที่นี้นะ เขาก็ตกลง พอเจอกันก็ได้รับการขอร้องว่า เห็นว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีช่วงนั้นเสนอข่าวเอียงไม่ได้ช่วยเหลือพรรคไทยรักไทยเลย ก็เลยอยากขอให้ผมช่วยหน่อย เพราะเรารู้จักกันดีและรู้จักกันมานาน ผมตอบว่า ผมทำข่าวแบบนี้มานาน ทำแบบเดิมอย่างนี้ได้อย่างเดียว ทำข่าวอย่างอื่น ๆ ไม่เป็น ปรากฏว่า ถัดจากวันนั้นเมื่อกลับมาถึงกรุงเทพฯ ก็มีประกาศติดอยู่ที่ไอทีวีสั่งปลดผมออกจากตำแหน่งรักษาการผู้อำนวยการฝ่ายข่าว ไม่ให้ดูแลงานฝ่ายข่าวอีกต่อไป แต่ว่าตอนนั้นผมยังมีตำแหน่งรองประธานกรรมการอยู่นะ เขาไม่ได้ปลดด้วย”

(อดีตรองประธานกรรมการบริษัทและผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, บทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 62)

“ก็อาจจะเสนอในที่ประชุมกอง บก.เลยว่ามันเป็นแบบนี้ละ ไม่ควรนำเสนอ ก็ขอร้องในกองบก.ว่าเนี่ยนำเสนอเลยนะ มันไม่ดีนะ บางทีก็มีการขอร้องมาจากนักการเมืองว่าอย่าเสนอข่าวนั้นข่าวนี้ การที่นักการเมืองขอมาแบบนี้มันไม่เคยมีมาก่อนในไอทีวี เราไม่เคยเห็น”

(อดีตบรรณาธิการบริหารฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, บทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 113)

อีกทั้ง สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ปรากฏการแทรกแซงการปฏิบัติงานที่ชัดเจนหลายครั้ง โดยเฉพาะในช่วงพฤศจิกายน-ธันวาคม พ.ศ.2543 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เข้าใกล้กับการเลือกตั้งทั่วไปที่จะเกิดขึ้นในเดือนมกราคม พ.ศ.2544 ด้วยผ่านการที่ผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) แต่งตั้งผู้ช่วยบรรณาธิการข่าว ซึ่งเป็นคนนอกและไม่มีประสบการณ์ด้านข่าวโทรทัศน์เข้าทำหน้าที่ตรวจงานฝ่ายข่าวต่างๆ ในแต่ละวัน โดยทำการส่งสคริปต์ข่าวกลับไปยังผู้บริหารตัวแทนจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ทุกครั้งส่งผลให้การนำเสนอข่าวสารที่เกี่ยวข้องทางการเมืองกับผู้บริหารมักถูกสั่งการให้ถอดออกหรือยกข่าวมาโดยตลอด อีกทั้งยังมีการใช้อำนาจทางการบริหารเข้าแทรกแซงการทำงานของฝ่ายข่าวในหลายเรื่องด้วยกัน เริ่มตั้งแต่การขอให้ฝ่ายข่าวเปลี่ยนตัวนักข่าวสายการเมืองของสถานี เนื่องจากนักข่าวดังกล่าวได้สอบถามถึงเรื่องคดีชุกหุ้มของอดีตพ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร หรือในกรณีที่บรรณาธิการข่าวศิลปวัฒนธรรมและบันเทิงของสถานีได้รับคำสั่งลงโทษจากการไม่เดินทางไปทำข่าวเปิดตัวนักร้องใหม่ซึ่งเป็นเครือญาติของอดีตพ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร รวมไปถึงการออกคำสั่งให้ยกเลิกการอ่านข่าวหนังสือพิมพ์ในรายการ สายตรงไอทีวีและสั่งการให้ถอดรายการวิเคราะห์ข่าวของนายสรยุทธ สุทัศนะจินดา เนื่องจากมีการวิเคราะห์ข่าวที่พาดพิงถึงคดีความต่างๆ ของอดีตพ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตรอันอาจส่งผลเสียต่อคะแนนเสียงในการเลือกตั้งใหญ่ได้นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ยังได้ใช้อำนาจการบริหารสั่งปิดกั้นการนำเสนอข่าวสารอย่างเป็นทางการเป็นธรรมดา จากกรณีที่ผู้บริหารออกคำสั่งเรียกภรรยาทอดสดดาวเทียมของสถานี (รถโอบี) จากจังหวัดเชียงใหม่กลับยังสถานีทันที เมื่อถ่ายทอดสดการปราศรัยของพรรคไทยรักไทยเสรีจลิน (สุวรรณหา อุยานันท์, 2544) อันถือได้ว่าการเข้ามาบริหารงานของบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นเปรียบเสมือนการเข้ามาหยาบยืมอำนาจสื่อที่



สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีอยู่ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ทางการเมืองเป็นหลัก โดยมีได้มุ่งหวังในการเข้ามาบริหารงานดังที่ได้แถลงไว้ข้างต้น

“การที่ขึ้นมาซื้อ เขามาเพื่อใช้เราเป็นเครื่องมือทางการเมืองแน่นอน แล้วเรายกกว่านับจากนั้นเป็นต้นมา เราก็จะเป็นหมากตัวหนึ่งเป็นเหยื่อของการเมืองโดยปริยาย และนั่นเป็นสิ่งที่ผมคิด แล้วผมมองว่าความรุนแรงของการที่ขึ้นซื้อนี้ ในความรู้สึกผม ผมว่ารุนแรงกว่าที่เทมาเส็กมาซื้อ”

(อดีตผู้ดำเนินรายการสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี, บทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 223)

และเป็นเหตุให้พนักงานบางส่วนหนึ่งเริ่มพูดคุยกันถึงการเรียกร้องและทวงคืนอิสรภาพในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งให้ผู้บริหารขององค์กรยุติบทบาทในการแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน อีกทั้งพนักงานในองค์กรจำนวนหนึ่งจึงได้ร่วมกันก่อตั้งสหภาพแรงงานไอทีวีขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเคลื่อนไหวเรียกร้องสิทธิและจรรยาบรรณวิชาชีพของสื่อมวลชน อีกทั้งยังเป็นการลุกขึ้นมาเรียกร้องถึงเจตนาธรรมในการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอีกครั้งหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ที่กลุ่มพนักงานได้รับจากการเคลื่อนไหวครั้งนั้นกลับไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง เนื่องจากพนักงานกลุ่มดังกล่าวได้รับบทลงโทษจากผู้บริหารด้วยคำสั่งให้เลิกจ้างโดยทันที พร้อมกับสถานการณ์ภายในองค์กรที่เต็มไปด้วยความแตกแยกทางความคิดอันไม่สามารถประสานให้เป็นเหมือนเดิมได้ เช่นเดียวกับการกลืนกินทางการเมืองที่ปกคลุมในองค์กรสถานีโทรทัศน์ไอทีวี (สุวรรณ อูยานันท์, 2544)

#### 4.2.1.4 การแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นอันเกิดจากนโยบายเปิดเสรีกิจการวิทยุและโทรทัศน์

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาในปีพ.ศ. 2544-2549 ภาครัฐมีความพยายามในการสนับสนุนการเปิดเสรีในการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ให้เกิดขึ้นในประเทศไทยมาโดยตลอด ด้วยการเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามาแข่งขันในตลาดมากขึ้น เพื่อมิให้เกิดการผูกขาดผู้ประกอบการเพียงรายเดิมเท่านั้น โดยจากการเปิดเสรีดังกล่าวนี้ส่งผลให้มีผู้สนใจเข้าร่วมแข่งขันในกิจการโทรทัศน์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ชัดจากปีพ.ศ. 2546 ที่มีสถานีโทรทัศน์ของภาคเอกชนได้รับใบอนุญาตให้ดำเนินงานในช่องโทรทัศน์หลักเพิ่มขึ้น 1 ช่องคือ สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีของบริษัททีไอทีวี วิทยุโทรทัศน์จำกัด ซึ่งจากการดำเนินการดังกล่าวได้ทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่นอกจากจะต้องยืนหยัดต่อสู้กับสื่อทีวีกระแสหลักทั้ง 5 ช่องที่มีฐานผู้ชมจำนวนมากและสามารถเสนอรายการที่ครองตลาดผู้ชมได้มากกว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่เป็นช่องข่าวสารและสาระแล้ว ยังทำให้องค์กรต้องหาหนทางในการ

ต่อสู้เพิ่มขึ้นเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดร่วมกับสถานีเกิดใหม่อีกด้วยผนวกกับสงครามการ แข่งขันของสื่อประเภทอื่นๆที่เข้ามาดึงดูดรายได้จากการโฆษณาจากสื่อหลักอย่างโทรทัศน์ อาทิ สื่อ โฆษณากลางแจ้ง (Outdoor Media) โทรทัศน์ผ่าน Broadband High Speed Internet โทรทัศน์ ผ่านดาวเทียม Digital TV On demand ที่ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆและมีราคาต้นทุนที่ต่ำกว่า การลงโฆษณาทางทีวีช่องหลักดังเช่นเมื่อก่อนด้วย อันเป็นปัญหาและอุปสรรคหนึ่งที่ทำให้องค์กร ได้รับผลกระทบในด้านรายได้ที่ลดน้อยลงสวนทางกับภาระด้านการเงินที่องค์กรต้องรับผิดชอบของ องค์กรเป็นอย่างมาก (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2547, 2548, 2549)

#### ตารางที่ 18 แสดงการเพิ่มขึ้นของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่องตั้งแต่ปีพ.ศ. 2544-2549

สถานีโทรทัศน์	ประเภทใบอนุญาต	ชื่อผู้ประกอบการ
ช่อง 3	สัมปทานรับอนุญาต	บริษัท บางกอก เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
ช่อง 5	เจ้าของคลื่นความถี่	กองทัพบก
ช่อง 7	สัมปทานรับอนุญาต	บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด
ช่อง 9	เจ้าของคลื่นความถี่	องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย
ช่อง 11 และสถานีภูมิภาค	เจ้าของคลื่นความถี่	กรมประชาสัมพันธ์
ไอทีวี	สัมปทานรับอนุญาต	บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน)
ไททีวี	สัมปทานรับอนุญาต	บริษัท ไททีวี วิทยุโทรทัศน์ จำกัด

หมายเหตุ: ไม่นับรวมกิจการวิทยุโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิก

ที่มา: รวบรวมจากบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2546-2549

#### 4.2.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี

##### 4.2.2.1 รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างภาคเอกชนกับภาครัฐและความไม่พร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการรับช่วงต่อบริหารงานแทน

สืบเนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ที่มีการบริหารงานโดยกลุ่ม บุคคลเอกชนที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในทางการเมือง เพื่อให้การบริหารงานนั้นมีความเป็นกลางและปลอดภัย จากการถูกแทรกแซงหรือครอบงำของกลุ่มอำนาจทางการเมือง อย่างไรก็ตาม จากการเปลี่ยนแปลง เงื่อนไขสัญญาสัมปทานนั้นส่งผลให้กลุ่มทางการเมืองและกลุ่มธุรกิจเข้ามามีบทบาทในการบริหารงาน ในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมากขึ้น จนเป็นบ่อเกิดหนึ่งแห่งปัญหาอันเป็นที่มาของการยุติบทบาทของ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีลง แต่ด้วยกระแสเรียกร้องของหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นพนักงานขององค์กรที่ต้อง เผชิญกับภาวะว่างงานอย่างกะทันหัน รวมถึงประชาชนจำนวนมากที่ยังต้องการให้สถานีโทรทัศน์ไอ ทีวีทำหน้าที่ต่อไปบนหน้าจอโทรทัศน์ผนวกกับคำพิพากษาจากศาลปกครองที่พิพากษาให้มีการออกอา

ศอย่างต่อเนื่อง ทำให้รัฐบาลในขณะนั้นต้องก่อร่างสร้างองค์การใหม่ขึ้นภายใต้ชื่อ สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีขึ้น ภายใต้การกำกับดูแลของกรมประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการ

จากการเปลี่ยนผ่านการบริหารงานที่แตกต่างกันนี้ได้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของ สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเป็นอย่างมาก เนื่องจากการรับช่วงต่อการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีของ กรมประชาสัมพันธ์นั้นเป็นภารกิจหน้าที่ที่เร่งด่วนจึงทำให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีในช่วงแรกต้อง ประสบกับปัญหาความไม่พร้อมทั้งในเรื่องของร่างระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ระเบียบ ค่าตอบแทน และระเบียบเกี่ยวกับพัสดุที่ยังไม่ได้มีการจัดทำไว้เพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์การ ในกำกับดูแลใหม่นี้ได้ทัน อันเป็นผลให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีไม่สามารถนำเงินรายได้ที่ได้จากการ ดำเนินงานในช่วง 3 เดือนแรกออกมาใช้จ่ายหมุนเวียนในองค์การได้และจำเป็นต้องนำเงินสำรอง กองกลางที่มีอยู่เดิมใช้ในการดำเนินงานชั่วคราวก่อน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การดำเนินงานในช่วงแรกของ องค์การจึงเต็มไปด้วยการกระจุกตัวของความล่าช้าและสภาพคล่องในการดำเนินกิจการที่เต็มไปด้วย ความฝืดเคือง

“ช่วงนี้มันก็มีปัญหาอีก พอเราเริ่มทำกิจกรรมเริ่มขายได้ กรม ประชาสัมพันธ์ไม่เคยทำงานลักษณะนี้ เราวางสปอร์ตโฆษณา เราวางบิล เราไม่มีบิล ไปวางไม่รู้จะเอาหัวอะไร กรมประชาสัมพันธ์เอง ไม่มีระเบียบก็ต้องมานั่งทำระเบียบ คุยกับกรมบัญชีกลางทำระเบียบว่าจะเบิกจะจ่าย จะวางบิลไปเก็บเงิน เข้านี้ๆ 5-6 เดือน ไม่มีเงินเดือนจ่ายพนักงาน”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี,

CHULALONGKORN UNIVERSITY สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

“ขณะที่ปัญหาของไอทีวี ซึ่งปัจจุบันแปลงร่างเป็นที่ไอทีวีไปแล้วนั้น ยังไม่ได้ รับการแก้ไขอย่างเบ็ดเสร็จจากรัฐบาล เสมือนหนึ่งแก้ปัญหาไปวันๆ ทีละเปลาะๆนั้น ในอีกฟากหนึ่งคือ บรรดาผู้จัดการ ผู้ผลิตรายการ ต่างก็ผวาไปตามๆกัน เพราะ ยังไม่รู้ชะตากรรมของตัวเองและมองหาอนาคตในที่ไอทีวีไม่เจอ”

(กรรมการผู้จัดการ กันตนากรู๊ป ผู้ผลิตรายการให้แก่สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี,

บทสัมภาษณ์ในหนังสือพิมพ์ผู้จัดการออนไลน์, ฉบับวันที่ 20 มีนาคม 2550)

ถึงแม้ว่าทางกรมประชาสัมพันธ์ในฐานะผู้มีหน้าที่กำกับดูแลและเป็นผู้บริหารหลักของ องค์การจะได้เข้าทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการดำเนินการจัดตั้งองค์การเป็นหน่วยบริการ

รูปแบบพิเศษ (SDU) เพื่อให้องค์กรมีกฎหมายที่สามารถรองรับระบบการดำเนินงานขององค์กรที่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และเป็นการเอื้อประโยชน์ขององค์กรที่จะมีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การจัดตั้งหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) นั้นยังเป็นไปได้ด้วยความไม่ชัดเจนและล่าช้า อีกทั้ง เนื่องจากกฎระเบียบของระบบราชการที่มีความเข้มงวดทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการแก้ไขรูปแบบรายการต่างๆให้ถูกต้องตามที่ระเบียบกำหนด พร้อมทั้งยังต้องผ่านกระบวนการดำเนินการหลายขั้นตอนในการอนุมัติระบบบัญชีต่างๆด้วยอันส่งผลกระทบต่อการบริหารงานด้านอื่นๆขององค์กรในช่วงแรกอย่างมาก ยกตัวอย่างเช่น ปัญหาค่าตอบแทนของพนักงานที่ล่าช้า การบริหารจัดการรายรับ รวมถึงการเบิกจ่ายเงินขององค์กรที่ไม่มีระเบียบรองรับด้วย จึงทำให้เงินรายได้และรายจ่ายขององค์กรไม่ได้ถูกนำมาจัดสรรใช้จ่ายอย่างถูกต้อง เป็นต้น

“ขณะนี้กระทรวงการคลังตอบรับแล้วให้กรมประชาสัมพันธ์รับมอบเงินที่เป็นรายได้ในช่วงนี้ได้ ณ เวลานี้มีรายได้เข้ามา 70 ล้านบาทจึงได้เปิดบัญชีไว้ต่างหาก โดยมีอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์เป็นผู้ดูแลซึ่งเราต้องปฏิบัติให้ถูกระเบียบราชการและการเบิกจ่ายเงิน นอกจากนั้น รอให้กระทรวงการคลังพิจารณาว่าจะสามารถนำเงินดังกล่าวมาใช้หมุนเวียนในการดำเนินการได้หรือไม่ ซึ่งจะต้องเป็นไปตามระเบียบเงินหมุนเวียนของกระทรวงการคลัง ถ้ากระทรวงการคลังอนุมัติหลังจากนี้เชื่อว่าจะดำเนินการตามมาตรการชั่วคราวต่างๆ ได้ ส่วนระบบการบริหารรูปแบบเอสดียูนั้น ขณะนี้ติดปัญหาเรื่องระบบที่เกี่ยวข้องกับบัญชี เพราะเดิมที่กรมประชาสัมพันธ์เสนออาจไม่ถูกต้องกับรูปแบบหรือหลักเกณฑ์ที่เอสดียูกำหนด”

(อดีตปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, ความตอนหนึ่งในหนังสือพิมพ์ผู้จัดการออนไลน์, ฉบับวันที่ 2 เมษายน 2550)

“แม้แต่การจะทำให้กรมประชาสัมพันธ์สามารถรับดำเนินการสถานีไอทีวีได้ในช่วงแรกก็มีปัญหาความยุ่งยากในเชิงกระบวนการ เพราะกว่าคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจะอนุมัติให้กรมประชาสัมพันธ์มีหน่วยงานรองรับที่ไอทีวี ก็ยากลำบากมาก ถือเป็นประสบการณ์ที่เก็บไว้ในใจดีกว่า”

(อดีตรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีและคณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF), ความตอนหนึ่งในหนังสือบันทึกรัฐมนตรีหญิง, หน้า 134)

ดังนั้น ในช่วงแรกระหว่างที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีรอกะบวนการร่างระเบียบข้อกำหนดต่างๆ ให้เป็นที่เรียบร้อยจากกรมประชาสัมพันธ์และการแปรสภาพองค์การให้เป็นหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) นั้น สถานีโทรทัศน์ไอทีวีจึงจำเป็นต้องแสวงหาหนทางบริหารองค์การด้วยการสำรองเงิน กองกลางที่มีอยู่เดิมใช้ในการดำเนินกิจการไปชั่วคราวก่อน แต่เนื่องจากการดำเนินงานขององค์การในแต่ละวันมีค่าใช้จ่ายสูงมาก รวมถึงกระบวนการร่างระเบียบเพื่อใช้สำหรับเบิกจ่ายเงินขององค์การยังเป็นไปอย่างล่าช้า ทำให้สถานการณ์การเงินขององค์การมีความผิดเคืองทางการเงินอย่างมากผนวกกับเงินสำรองคงเหลือนั้นเหลือเพียง 100,000 บาทเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์การต่อไปของสถานีได้ (ผู้จัดการออนไลน์, 2550a) ทำให้ผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีขณะนั้น ซึ่งเป็นผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมนั้นไม่อาจริรอกะบวนการจัดการจากทางภาครัฐอีกต่อไปจึงได้ใช้กลวิธีสร้างความเชื่อมั่นและขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานและผู้ผลิตรายการ พร้อมทั้งชี้แจงต่อพนักงานให้ร่วมแรงร่วมใจกันสู้เพื่อผ่านวิกฤตที่กำลังเผชิญขึ้น รวมถึงยังได้นำเงินที่ได้รับจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมนั้นซึ่งเป็นเงินประกันสังคมที่ได้รับชดเชยจากการถูกเลิกจ้างของพนักงานนั้นมาให้แก่พนักงานได้ใช้ก่อนด้วย นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารหลายคนในองค์การยังได้ร่วมกันจัดตั้งบริษัท ทีวีเสริ จำกัดขึ้น เพื่อดำเนินการกู้ยืมเงินสำหรับใช้ในการบริหารงานในองค์การในเบื้องต้นด้วย ("กลุ่มไอทีวีตั้ง "บ.ทีวีเสริ" รับเงินเดือน - กรม.ถอนร่างแก้ไขระเบียบอ่วม," 2550) ผนวกกับการเริ่มวางแผนจัดหากิจกรรมดึงดูดความนิยมและกลุ่มผู้ลงทุนในโฆษณาเพื่อเพิ่มรายได้ที่มากขึ้นให้กับองค์การ

*“ผมก็ประชุมผู้จัด ตอนนั้นเหมือนเป็นผู้บริหารได้ไฟ เป็นได้ไฟประชุมผู้จัดที่มาเข้าเวลา เราจัดอยู่เราออกอากาศอยู่หนึ่งหนึ่งอะไรนี้ เขาก็ยังออกอากาศต่อเนื่อง ผมก็บอกว่าถ้าคุณไม่ออกอากาศช่วงนี้ เราไม่มีเงินเดือนให้พนักงาน พวกเขาไปหางานอื่น คุณก็ออกอากาศไม่ได้ ออกอากาศไม่ได้มันก็คือศูนย์ ฉันผมขอยืมเจ้าละล้าน สองล้านนะ ผมเซ็นตั้ยมเอง หกล้าน พอทำระเบียบเบิกจ่ายได้แล้วค่อยจ่ายคืนให้ ผมเซ็นตั้กับคุณพวงรัตน์สองคน เซ็นตั้ยมก็มาช่วยพนักงานไป แล้วช่วงนั้นมันดีอย่างหนึ่งก็คือว่าเรามีประกันสังคม ITV เลิกจ้าง เขาก็จ่ายชดเชยค่าตกใจ เขาจ่ายให้เต็มที่อยู่แล้ว เราก็ใช้สิทธิ์การเลิกจ้าง ตกลงไป สวัสดิการสังคมได้คนละประมาณ 8,000 เงินเดือนพนักงานเท่ากันหมด ผมก็จ่ายเงินให้คนที่เงินเดือนต่ำกว่าหมื่นกว่า จ่ายให้ไปก่อน”*

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี,  
สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

“ในสถานการณ์เช่นนั้น เงินชดเชยเลิกจ้างซึ่งได้มายน้อยต่างกันไปตามอายุงานไม่ได้ทำให้ใครแต่ละคนรู้สึกดีขึ้นมาสักเท่าไร ผมได้ยินหลายคนในสังคมวิพากษ์วิจารณ์ในประเด็นนี้อยู่พอสมควรว่าไม่จำเป็นต้องดูแลอดีตพนักงานไอทีวีมากนัก เพราะทุกคนก็ได้รับเงินก้อนนี้กันไปแล้วก็น่าจะสมน้ำสมเนื้อกันดีเงินช่วยเหลือจากกองทุนประกันสังคมกลายเป็นสิ่งที่พออย่าใส่และช่วยต่อชีวิตของใครหลายๆ คนในสถานีแห่งนี้ไปได้สักกระยะ”

(อดีตผู้ประกาศข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี, ความ  
ตอนหนึ่งในหนังสือสารະภัทรคน(ไอ)ทีวี, หน้า 112-113)

และจากความไม่พร้อมของการโอนย้ายสถานีโทรทัศน์โดยไม่มีการเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการของรัฐบาลดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นได้ทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสูญเสียความเชื่อมั่นและความเป็นมืออาชีพในการทำงานไปอย่างมาก โดยพบว่าในช่วงมีนาคม พ.ศ.2550 ซึ่งเป็นช่วงแรกของการเปลี่ยนผ่านองค์การจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้น มีผู้ผลิตรายการกว่า 80 รายการได้รับผลกระทบและมีความกังวลต่อความไม่แน่นอนของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นอย่างมาก ทั้งในเรื่องการไม่มีระบบบริหารจัดการทางการเงินที่สมบูรณ์ที่ทำให้ผู้ผลิตรายการจำนวนมากเกิดความสับสนในการประสานงานและความน่าเชื่อถือของสถานีเนื่องจากระบบสัญญาจ้างผลิตที่ไม่เป็นพร้อมสำหรับการดำเนินงาน โดยจากผลกระทบดังกล่าวทำให้ผู้ผลิตรายการบางส่วนต่างตัดสินใจผลิตรายการให้กับสถานีอื่นลง พร้อมทั้งถ่ายเทรายการที่ผลิตให้กับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีไปยังสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ เนื่องจากกังวลถึงความปลอดภัยขององค์การ (“ผู้จัดลดสต็อกผลิตรายการ หวั่นไร้อากาศในช่องทีไอทีวี ”, 2550)

ทั้งนี้ ผู้บริหารเองจึงได้เรียกความเชื่อมั่นขององค์การ หลังจากการถูกถอดถอนรายการออกไปบางส่วนด้วยการจัดทหกิจกรรมเพื่อเรียกเรตติ้งและการลงทุนในโฆษณาให้มากขึ้น อาทิ การจัดคอนเสิร์ตรอยยิ้มเพื่อพ่อ<sup>43</sup> รวมถึงสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเองยังได้ผลิตรายการต่างๆ ขึ้นแทนที่รายการที่ผู้ผลิตรายการได้ถอนตัวไปด้วย อาทิ รายการ TITV the Everest 2017 ส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีพลิกฟื้นกลับมาประสบความสำเร็จอีกครั้งหนึ่ง พร้อมทั้งยังทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีเงินสะสม

<sup>43</sup> การนำนักแสดง ศิลปินและนักร้องชื่อดังเดินทางลงพื้นที่มอบความสุขให้แก่ประชาชนทั่วประเทศในนามของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี เพื่อสร้างความนิยมและให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นที่รู้จักมากขึ้น

รวมจำนวนกว่า 340 ล้านบาทและสามารถส่งต่อเป็นทุนประเดิมในนามของกรมประชาสัมพันธ์ให้กับองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะหรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสใช้ดำเนินการในการบริหารช่วงแรกได้อีกด้วย

#### 4.2.2.2 การบิดเบือนของเจตนารมณ์ขององค์การจากการถูกแทรกแซงทางการเมือง

ถึงแม้ว่าในวันแรกของการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นจะได้มีการแถลงการณ์อย่างชัดเจนว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะเดินตามรอยทางเจตนารมณ์ดั้งเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเมื่อปีพ.ศ. 2538 ในการเป็นสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีและเป็นที่ยิ่งของประชาชนอย่างแท้จริง โดยจะยึดมั่นในหลักการเจตนารมณ์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นที่ตั้งในการดำเนินงานของพนักงานทุกคนอย่างแท้จริง โดยการแถลงการณ์ดังกล่าวนั้นได้ปรากฏอย่างเด่นชัดบนหน้าจอโทรทัศน์ไอทีวีหลังมีการสลับสัญญาณเป็นสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในวันแรก อย่างไรก็ตาม หลังจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีออกอากาศได้ไม่นานนักก็ได้มีกลุ่มประชาชนและกลุ่มสื่อมวลชนจำนวนหนึ่งตั้งข้อสังเกตถึงการทำงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีว่ามีการบิดเบือนจากเจตนารมณ์ที่แถลงไว้ข้างต้น โดยกลุ่มสื่อมวลชนกลุ่มนี้ยังได้ตั้งข้อสังเกตถึงการทำงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีว่ายังคงเป็นส่วนหนึ่งของข้าวจ้างการเมืองผ่านการดำเนินรายการของทางสถานีที่มีความโน้มเอียงและแสดงออกถึงการสนับสนุนกลุ่มพรรคการเมืองซึ่งเป็นผู้บริหารเก่าของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม กล่าวคือ อดีตผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมกล่าวคือ อดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ดังที่เห็นได้ชัดจากการเดินทางเข้าสัมภาษณ์พิเศษอดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ในรายการตัวจริงชัดเจนที่มีนายจอม เพชรประดับเป็นผู้ดำเนินรายการ จนเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์จำนวนมากและส่งผลให้เทปการสัมภาษณ์รายการดังกล่าวถูกสั่งระงับการออกอากาศลง<sup>44</sup> และไม่เพียงแค่ว่าประชาชนและสื่อมวลชนภายนอกเท่านั้นที่มองว่าความเป็นสถานีข่าวเสรีที่ได้แถลงต่อสาธารณชนนั้นเป็นเพียงมายาคติและเจตนารมณ์อันแท้จริงได้สูญสิ้นไปแล้ว แต่ยังมีพนักงานในองค์กรเองจำนวนหนึ่งด้วยที่มีความคิดเห็นไปในลักษณะเดียวกัน (ผู้จัดการออนไลน์, 2550c)

*“การเริ่มต้นที่คิดจะลาออกในช่วงแรกมาจากความรู้สึกที่ว่า การดำเนินการของไอทีวีที่ผ่านมานั้นไม่เป็นเสรี และไม่ใช่มูลฐานของการเป็นสื่อมวลชนคนรอบข้าง และเพื่อนร่วมงานบางคนยังมีความคิดที่ตรงกันข้ามอย่างชัดเจนกับ*

<sup>44</sup> เดิมทีเทปสัมภาษณ์ดังกล่าว จะออกอากาศในวันที่ 2 มกราคม 2551 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับการถวายความอภัยแก่สมเด็จพระพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงสงขลาราชนครินทร์ ทำให้รายการต้องระงับการออกอากาศไปชั่วคราว โดยมีกำหนดการเลื่อนไปออกอากาศในวันที่ 16 มกราคม 2551 แทน แต่อย่างไรก็ตาม ทางสถานีฯได้รับคำสั่งจากกรมประชาสัมพันธ์ให้ยุติการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเพื่อดำเนินการแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะในทันที ทำให้เทปรายการสัมภาษณ์ดังกล่าวยังไม่ได้ออกสู่หน้าจอโดยปริยาย

กระบวนการหรือความต้องการของสังคม ยังมีลักษณะของการปกป้อง เรียกร้องกับ  
กลุ่มอำนาจเก่าอยู่ ผมเรียนตรงๆ ว่า ผมรับไม่ได้กับสภาพแวดล้อมอย่างนี้”

(อดีตผู้ดำเนินรายการสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, บทสัมภาษณ์ในผู้จัดการ  
ออนไลน์, ฉบับวันที่ 12 เมษายน 2550)

นอกจากนี้ การนำสถานีโทรทัศน์ไอทีวีกลับมาอยู่ภายใต้การทำงานของระบบราชการ  
หรือภาครัฐนั้นส่งผลอำนาจการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระเสรีอันเป็นแกนหลักเดิมขององค์การถูก  
เรียกคืนกลับไปสู่จุดตั้งต้นด้วย อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นไม่สามารถทำหน้าที่  
สื่อในบางประเด็นได้อย่างคล่องตัวเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ประเทศไทยเผชิญกับ  
วิกฤตการณ์ทางการเมืองสำคัญที่เกิดจากความตึงเครียดและขับไล่คณะรัฐบาลชั่วคราวพลเอก  
สุรยุทธ์ จุลานนท์ออกจากตำแหน่งนั้น (อาสาสมัครวิกิพีเดีย, 2560) สถานีโทรทัศน์ไอทีวีในขณะนั้น  
ซึ่งอยู่ภายใต้กำกับดูแลโดยหน่วยงานราชการและภาครัฐได้รับคำสั่งให้งดเว้นการนำเสนอข่าวสารที่  
แสดงถึงความขัดแย้งทางการเมืองและข่าวสารที่แสดงถึงการไม่เห็นด้วยกับนโยบายของรัฐบาลเป็นอัน  
ขาด โดยให้เหตุผลว่าการนำเสนอข่าวสารในลักษณะดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะสร้างความขัดแย้งภายใน  
ชาติได้ อีกทั้งยังมีการออกคำสั่งถึงพนักงานว่าจะดำเนินมาตรการเด็ดขาด หากไม่ปฏิบัติตามคำสั่งด้วย  
 อีกทั้งยังมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รัฐเข้ามาร่วมประชุมกับกองบรรณาธิการ เพื่อตรวจสอบประเด็นข่าว  
ก่อนออกอากาศทุกวัน ซึ่งทำให้กองบรรณาธิการขาดอิสระในการทำงานจนเป็นเหตุให้พนักงานฝ่าย  
ข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีส่วนหนึ่งเข้าร้องเรียนต่อคณะกรรมการบริหารสมาคมข่าววิทยุและ  
โทรทัศน์ เพื่อเรียกร้องให้คุ้มครองการทำงานขององค์การ (ประชาไท, 2550) ซึ่งในขณะเดียวกัน  
ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไอทีวีคือ นางจันทิมา เขยสงวน ก็ได้ยอมรับว่ามีการขอความร่วมมือกับ  
สถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้นำเสนอข่าวสารในประเด็นด้านความขัดแย้งทางการเมืองที่จะนำไปสู่ความ  
แตกแยกทางการเมืองให้มีสัดส่วนที่น้อยลงด้วย<sup>45</sup> (“ไอทีวี” ร้องสมาคมนักข่าวฯ ถูกห้ามทำข่าวฝ่าย  
ต้าน คมช., 2550) จึงจะเห็นได้ชัดว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกแทรกแซงการดำเนินงานไม่ต่างจาก  
สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมนัก

<sup>45</sup> ในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงที่มีการเฉลิมฉลองปีมหามงคลที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเจริญพระชนมพรรษาครบ 80  
พรรษาด้วย จึงทำให้สถานีโทรทัศน์ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากภาครัฐนั้นถูกร้องขอให้นำเสนอข่าวเกี่ยวกับพระอัจฉริยภาพของ  
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และให้นำเสนอข่าวประเด็นอื่นๆที่ สถานการณ์ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้หรือข่าวความ  
เคลื่อนไหวการร่างรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ แทนการนำเสนอข่าวเกี่ยวกับการต่อต้านรัฐบาล



“แต่เขา (รัฐบาล) ก็ขอผมมาบ้างเหมือนกัน ขอปีบบังคับอันนี้ตัด ออกอากาศเลย โทรมาระดับทหารเลยก็มี รายงานสดที่โน่น ที่นี้ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง เพราะสถานีทหารยึด”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวี,  
สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

อีกสิ่งหนึ่งที่ได้เห็นได้ชัดในระยะหลังของการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในสายตาของ ประชาชนจำนวนหนึ่งคือ ทิศทางการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่แตกต่างไปจากการ ดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมอย่างชัดเจนกล่าวคือ รูปแบบรายการต่างๆขององค์กร อาทิ รายการรอยยิ้มเพื่อพ่อ รายการความจริงจากแดนใต้ เป็นต้น ที่หันเหและให้ความสนใจในประเด็น ด้านการส่งเสริมสังคมมากกว่าการเจาะลึก ตีแผ่หรือเปิดโปงของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนดังที่ เคยทำมาก่อนในสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกวิพากษ์วิจารณ์ถึงความเอนเอียง ทางการเมืองของสถานีและการถูกแทรกแซงหรือเข้าควบคุมการทำงาน รวมถึงเพื่อให้มีความสอดคล้อง กับสโลแกนขององค์กร คือ “ทีไอทีวี สื่อเสรีเพื่อสังคม” ด้วย

“มีหลายคนตั้งข้อสังเกตว่าข่าวของไอทีวีหรือทีไอทีวีระยะ หลังไม่เข้มข้น เหมือนแต่เก่าก่อน โดยเฉพาะเรื่องของภาคข่าวการเมือง จุดเด่นของไอทีวีกลับ กลายเป็นโครงการด้านสังคมที่ช่วยบรรเทาความเดือดร้อนของพี่น้องประชาชน แทนที่จะทำหน้าที่ในการเปิดโปงเรื่องราวทุจริตไม่ชอบมาพากลซึ่งเห็นได้น้อยลงใน ระยะหลัง “เพราะไอทีวีเปลี่ยนไปแล้ว” นี่เป็นคำพูดที่ผมมักได้ยินอยู่ตลอดเวลา”

(อดีตผู้ประกาศข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, ความ ตอนหนึ่งในหนังสือสารภาพ คน(ไอ)ทีวี, หน้าที่ 132-133)

“และพอเป็น TITV เป็นราชการเต็มตัวหลายคนก็เข้ามาบริหารก็มาจาก หน่วยงานราชการ ซึ่งผมพยายามไม่ให้เด็กๆไปบบปะ ผมก็ประจันหน้าไว้ให้มันก็มี Movement เรื่องนี้ทำไม่ได้ ผมก็บอกโอเค เราอยู่ให้มันพอดีคนที่สู้มากๆ บางที แแรงๆ เขารู้ว่าเขาต้องไปไหน แต่คนส่วนใหญ่ต้องอยู่ที่นี้เพื่อไปอยู่ใน Thai PBS ต่อ เราก็ต้องรักษาคนเหล่านี้ เพื่อให้อยู่ที่นี่ได้ก่อนผมก็ต้องเคลียร์กับคนภายในด้วย เหมือนกัน ความเป็นสื่อเสรีมันไม่ใช่ 100% ยังเหลือจิตวิญญาณอยู่บ้าง แต่มันบาง เรื่อง ทีไอทีวีเราเลยหนีไปเล่นเรื่องสังคมไม่ยุ่งการเมือง

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี,  
สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

#### 4.2.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบี

เอส

##### 4.2.3.1 ความไม่เข้าใจของประชาชนที่มีต่อการเกิดขึ้นของทีวีสาธารณะ

ในห้วงแรกของการเกิดขึ้นของสื่อสาธารณะแห่งแรกประเทศไทยนั้น ถือได้ว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับสังคมไทยเป็นอย่างมาก และด้วยสื่อสาธารณะแห่งนี้ได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนจากภาษีเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ กล่าวคือ ภาษีสุราและยาสูบ เพื่อเป็นเงินทุนในการประกอบกิจการขององค์การในแต่ละปีแล้วด้วยย่อมก่อให้เกิดคำถามตามมามากมายจากประชาชนถึงความเป็นมาของสื่อสาธารณะหรือความหมายของสื่อสาธารณะว่าคืออะไร อีกทั้งสื่อสาธารณะนั้นมีความจำเป็นต่อสังคมอย่างไร รวมไปถึงความแตกต่างระหว่างสื่อโทรทัศน์ธรรมดา กับสื่อสาธารณะคืออะไร เป็นต้น

“ความยากของมันก็คือความคาดหวังของผู้คนคือเนื่องจากว่าก่อนที่จะมีสื่อสาธารณะทุกคนพูดกันว่า สื่อสาธารณะแต่ไม่เคยเข้าใจว่าสื่อสาธารณะคืออะไร เพราะฉะนั้น แม้แต่ในกลุ่ม NGO เราไปจัดเวทีอยู่ 10 แห่งเข้าใจไม่เหมือนกัน ทุกคนไม่เข้าใจว่าสื่อสาธารณะหรือสื่อทีวีการทำสื่อทีวีมันมีเวลาที่จำกัด มันมีหนึ่งช่อง เพราะฉะนั้นการจัดสรรของมันแล้วอะไรที่จะออกมันมีข้อจำกัดไปหมดว่ามันมีข้อจำกัดของเวลาวาง่ายๆ มันก็มีโดยธรรมชาติของมันอยู่แล้วข้อจำกัดของเวลา เพราะฉะนั้นเนี่ยแต่ว่าทุกคนก็รู้สึกว่ายากให้ทีวีสาธารณะอยู่ในมุมมองของที่ตนเองคิด แต่ว่าเราต้องคิดในวงกว้างมากกว่านั้น”

(อดีตคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2561)

ด้วยคำถามมากมายเหล่านี้เป็นหนึ่งในปัญหาท้าทายที่ผู้บริหารองค์การในระยะแรกนั้นต้องใช้เวลาพิสูจน์และสร้างความเข้าใจแก่ประชาชนเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้ชัดตั้งแต่วันแรกที่มีการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส โดยคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวได้จัดทำรายการพิเศษที่มีชื่อว่า นับบนหนึ่งโทรทัศน์สาธารณะไทย TPBS ขึ้นเพื่อทำการชี้แจงถึงความเป็นมาของการจัดตั้งองค์การขึ้นและแสดงถึงแนวทางนโยบาย รวมถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์การอย่างชัดเจนต่อสาธารณชน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการคลายความสงสัยและแสดงออกถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์การต่อสาธารณชนผู้เป็นเจ้าขององค์การอย่างแท้จริงได้รับรู้ถึงหลักการดำเนินงานอย่างชัดเจนและโปร่งใส (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, 2551)

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานขององค์การก็ยังคงตั้งคำถามต่อมาถึงความสำเร็จและความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอันเนื่องมาจากส่วนหนึ่งประชาชนยังคงติดภาพจำ

ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีที่เป็นสถานีโทรทัศน์แรกเริ่มที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวจากการถูกแทรกแซงทางการเมืองและจากกลุ่มทุนก่อนแปลงสภาพเป็นทีวีสาธารณะ อีกทั้งองค์การเองยังต้องลบล้างทัศนคติของประชาชนที่มีต่อคำว่าสาธารณะในเชิงลบด้านคุณภาพการให้บริการด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจึงต้องใช้ความพยายามอย่างมากในช่วงแรก เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่ดี มีคุณภาพ รวมถึงสร้างมาตรฐานการทำงานที่ประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุดแก่สาธารณชน ทำให้นอกจากผู้บริหารองค์การจะต้องทำงานหนักอย่างมากในการสร้างผลงานตามกรอบแนวทางที่แถลงแก่สาธารณะ รวมถึงกรอบภารกิจที่ถูกกำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 แล้ว ยังต้องทำการพิสูจน์ให้ประชาชนหรือสาธารณชนประจักษ์ถึงความคุ้มค่าและความสำเร็จของการดำเนินงานของการดำเนินงานขององค์การด้วย ถึงแม้ว่าในปัจจุบัน ปัญหาด้านความไม่เข้าใจในความหมายของทีวีสาธารณะจะถูกกลบเลือนไปบ้าง แต่องค์การยังต้องเดินหน้ารักษาคุณภาพของการดำเนินการเพื่อไม่ให้ถูกกระแสดังจากภาคส่วนต่างๆ อันส่งผลกระทบต่อปฏิบัติการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคตได้ ("สงครามสื่อภาค 2 : ไทยพีบีเอส ย่างก้าวที่ท้าทาย ", 2551 )

#### 4.2.3.2 การเปิดประมูลคลื่นความถี่ทีวีดิจิทัล

หลังจากประเทศไทยมีมติเห็นชอบในข้อตกลงตามมติที่ประชุมรัฐมนตรีสารสนเทศอาเซียน (ASEAN Ministers Responsible for Information-AMRI)<sup>46</sup> ในปีพ.ศ.2550 แล้วนั้นได้ส่งผลให้รัฐบาลได้ริเริ่มนโยบายในการเปลี่ยนผ่านจากระบบส่งสัญญาณโทรทัศน์เดิมคือ ระบบแอนะล็อก (Analogue) ไปสู่ระบบการส่งสัญญาณโทรทัศน์แบบใหม่คือ ระบบดิจิทัล (Digital) ขึ้นโดยประกาศต่อรัฐสภาในวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2554 อย่างเป็นทางการ อันเป็นจุดเริ่มต้นให้กระบวนการเตรียมความพร้อมและการเปิดการประมูลคลื่นความถี่ทีวีดิจิทัลขึ้นในวันที่ 26-27 ธันวาคม พ.ศ.2556 ด้วยความมุ่งหวังให้การเพิ่มเปิดประมูลคลื่นความถี่ทีวีดิจิทัลจะช่วยให้เกิดการแข่งขันที่หลากหลาย อันเป็นประโยชน์แก่ประชาชนที่ไม่ต้องถูกผูกขาดอยู่เพียง 6 ช่องเท่านั้น นอกจากนี้ การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นยังอาจส่งผลให้ผู้รับสัมปทานต่างต้องแข่งขันกันผลิตสื่อที่มีคุณภาพด้วย อีกทั้งยังเป็นการปรับปรุงระบบการส่งสัญญาณทีวีที่มีมานานกว่า 50 ปีให้เป็นระบบที่ได้มาตรฐานและประสิทธิภาพมากขึ้น (คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งประเทศไทย, 2559) อย่างไรก็ตาม จากการเปิดประมูลคลื่นความถี่ทีวีดิจิทัลในครั้งนั้นได้ทำให้เกิดกิจการทีวีดิจิทัลเพิ่มขึ้นจากเดิมเป็น 48 ช่องด้วยกัน โดยจำแนกเป็นเพิ่มเป็น 24 ช่องธุรกิจและช่องเพื่อสาธารณะประโยชน์อีก 24 ช่อง โดยสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้รับจัดสรรช่องสาธารณะเพิ่มขึ้นจากเดิมอีก 1

<sup>46</sup> เป็นข้อตกลงที่กำหนดให้สื่อสารสนเทศต้องทำการเปลี่ยนแปลงตนเองให้สอดคล้องกับบริบทโลกผ่านการการสร้างเนื้อหาสาระและรายการที่ดีขึ้นรวมถึงต้องปรับเปลี่ยนระบบการออกอากาศจากระบบอนาล็อกเป็นระบบดิจิทัลที่ทันสมัยขึ้น

ช่องหลัก (ไทยรัฐออนไลน์, 2556) ทำให้มีทีวีดิจิทัลสาธารณะให้บริการทั้งสิ้น 2 ช่องด้วยกัน<sup>47</sup> และทำให้ปริมาณงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจากเดิมเป็นอย่างมาก ดังนั้นองค์การจึงต้องเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้เพียงพอและมีศักยภาพพร้อมต่อการดำเนินภารกิจที่เพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ การที่มีช่องทีวีดิจิทัลเพิ่มขึ้นจากเดิมเป็นจำนวนมากย่อมทำให้เกิดการเปรียบเทียบเชิงเนื้อหา คุณภาพและประสิทธิภาพในการนำเสนอข่าวสารต่างๆของแต่ละสถานี จึงทำให้องค์การต้องพัฒนาศักยภาพขององค์การให้มากขึ้นจากเดิมด้วย

#### 4.2.3.3 เงินงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสที่มีจำกัดและแนวโน้มเสี่ยงต่อการถูกยุบเลิกภาชีบาบ

การเป็นสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์อย่างเต็มขั้นภายใต้การบริหารงานของเอกชนที่มุ่งเน้นผลกำไรและรายได้เป็นหลักเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ นำพาซึ่งปัญหาที่ยากจะแก้ไขในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและก่อให้เกิดการใช้ช่องโหว่ต่างๆของข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานในหาผลประโยชน์ต่อองค์การ โดยละเอียดต่อเจตนาารมณ์ที่องค์การเคยมีมา อาทิ การเปิดโอกาสให้กลุ่มธุรกิจการเมืองเข้ามาในองค์การ การเปลี่ยนแปลงเจตนาารมณ์ขององค์การเพื่อผลพลอยได้จากผลกำไร และยินยอมให้เกิดการแทรกแซงและครอบงำทางการเมืองของกลุ่มธุรกิจการเมืองเพื่อผลประโยชน์ของตนโดยใช้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นเครื่องมือขับเคลื่อน จนส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสูญเสียความเป็นตัวเองไป ดังนั้น เมื่อเกิดสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ขึ้นและยังเป็นสถานีโทรทัศน์ที่เกิดขึ้นมาด้วยแนวความคิดของทีวีสาธารณะด้วยแล้ว จึงได้หยิบยกปัญหาต่างๆของสถานีโทรทัศน์เสรีทั้ง 2 แห่งก่อนหน้านี้นำมาแก้ไขจัดการ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืน โดยหนึ่งในปัญหาที่ถูกนำมาจัดการแก้ไขนั้นคือ ปัญหาเรื่องเงินรายได้ของ้องค์การ จึงได้มีการกำหนดข้อบังคับในพระราชบัญญัติ้องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 มาตรา 11 เรื่องทุน ทรัพย์สินและรายได้ของ้องค์การขึ้น

จากการที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมีเงินทุนและรายได้ในการดำเนินงานที่คงตัวนั้นได้สวนทางกับภารกิจงานของ้องค์การที่เติบโตและขยายขนาดอยู่ตลอดในแต่ละปีเป็นอย่างมาก สืบเนื่องจาก้องค์การในปัจจุบันนั้นต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่ออันส่งผลให้การนำเสนอข่าวสารผ่านทางสื่อโทรทัศน์ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้ดังเช่นในอดีต ดังนั้น สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจึงต้องทำการพัฒนาสื่อใหม่ของ้องค์การให้มีความหลากหลายขึ้น อีกทั้งจากการเปลี่ยนแปลงข้างต้นนั้น

<sup>47</sup> อีกช่องทีวีดิจิทัลของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นช่องบริการสาธารณะด้านเด็ก เยาวชนและครอบครัวซึ่งยังไม่ได้ทดลองออกอากาศ เนื่องจากยังไม่ได้รับใบอนุญาตให้บริการ

ยังส่งผลให้องค์กรต้องตื่นตัวในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรด้วยการฝึกฝนและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถที่สอดรับและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย ด้วยเหตุนี้ การที่องค์กรมีงบประมาณรายได้ที่จำกัดนั้นถือได้ว่าเป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินงานตามภารกิจข้างต้นและทำให้ผู้บริหารในแต่ละยุคสมัยนั้นต้องเสาะหาหนทางในการบริหารงบประมาณให้เพียงพอ อาทิ การลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กรลง หรือจัดทำแผนงบประมาณแบบขาดดุล เพื่อให้มีเงินสำรองสำหรับการบริหารจัดการขององค์กรในด้านอื่นๆ รวมถึงการจัดหารายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร อาทิ การเรียกเก็บค่าใช้โครงข่ายทีวีดิจิทัลขององค์กร เป็นต้น

*“พรบ.มันออกแบบไว้เรื่องของการจำกัดเพดานมาตลอด มันไม่เหมือนองค์กรที่ใช้ Earmarked Tax เช่น สสส.หรือกองทุนกีฬาซึ่งไม่ได้จำกัดเพดาน เพราะฉะนั้นเงินมันจะเพิ่มขึ้นตลอดเวลาเมื่อภาษีเพิ่ม แต่ที่นี้ไม่มีผลเลย เพราะฉะนั้นก็ 1,000-2,000 ล้านบาทมาตลอด แต่เมื่อมันมีเงินเพื่อเกิดขึ้นทุกปี คือต่อให้ไม่ต้องมีอะไรเลยแต่มีเงินเพื่อเพิ่มขึ้น อย่างตอนนี้อุตสาหกรรมสื่อที่เปลี่ยนไปเยอะ ดิจิทัลเพิ่มขึ้นตั้ง 20 กว่าช่อง มันมีผลกับรายได้หรือเงินอุดหนุนองค์กรของเราที่มันไม่แน่นอนตายตัว”*

(ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2560)

อย่างไรก็ดี ในการจัดหารายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กรในบางลักษณะนั้นก็ยังมีความสุ่มเสี่ยงในด้านการถูกต้องตามกฎหมายและถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสื่อมวลชนและประชาชนเป็นอย่างมากด้วย ยกตัวอย่างเช่น การจัดหารายได้เพิ่มเติมให้กับสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ภายใต้การบริหารงานของ ทันตแพทย์กฤษดา เรืองอารีรัชต์ โดยการนำเงินที่ได้รับจากการให้เช่าบริการโครงข่ายทีวีดิจิทัลมาลงทุนในตราสารหนี้ของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ เพื่อมุ่งหวังผลกำไรที่ออกเงยจากการลงทุนในกลุ่มธุรกิจเอกชนข้างต้นอันเป็นผลให้องค์กรเงินรายได้มากขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการดำเนินการข้างต้นนั้นได้ก่อให้เกิดข้อวิพากษ์วิจารณ์ถึงแนวโน้มการถูกรอบงำจากภาคเอกชนอันอาจส่งผลต่อการนำเสนอข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่มีความบิดพลิ้วหรือไม่เป็นกลางได้ รวมถึงอาจส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประชาชน ซึ่งจากข้อถกเถียงในสังคมข้างต้นได้ส่งผลให้ทันตแพทย์กฤษดา เรืองอารีรัชต์และคณะผู้บริหารได้ประกาศลาออกจากตำแหน่งในที่สุด ทั้งนี้ จึงจะเห็นได้ว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นได้ถูกจับตามองในประเด็นการบริหารงบประมาณจากหลายภาคส่วนในสังคมอยู่เสมอ อันส่งผลให้ผู้บริหารจำต้องระแวงระวังในการบริหารงบประมาณขององค์กรเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ ในช่วงปีพ.ศ.2558 นั้นคณะกรรมการการยกเว้นภาษีของรัฐธรรมนูญได้มีข้อเสนอให้ดำเนินการทบทวนและแก้ไขบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ในมาตรา 190 และมาตรา 204 วรรค 2 ที่ว่าด้วยเรื่องการจัดเก็บภาษีเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ (Earmarked tax) ที่ต้องจัดสรรให้แก่องค์การสาธารณประโยชน์ อาทิ กองทุนสนับสนุนสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยหรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสและกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เป็นต้น โดยมีการเสนอให้ทำการแก้ไขบทบัญญัติในส่วนนี้ด้วยการตัดงบประมาณจากภาษีส่วนนี้ที่ให้แก่หน่วยงานสาธารณะข้างต้นลง อย่างไรก็ตาม ได้เกิดมีกระแสคัดค้านต่อข้อเสนอดังกล่าวเป็นจำนวนมากทั้งจากคณะกรรมการนโยบายของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเอง สมาคมนักข่าวนักหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทยและสภาวิชาชีพสื่อมวลชนหรือแม้แต่สมาชิกรัฐสภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.) และเครือข่ายองค์กรสุขภาพจำนวน 579 แห่งผ่านการยื่นหนังสือคัดค้านการตัดงบประมาณสนับสนุนดังกล่าว พร้อมทั้งโต้แย้งถึงข้อเสนอของรัฐบาลที่ไม่เหมาะสมและส่งผลกระทบต่อองค์การสาธารณะที่สร้างประโยชน์ให้แก่สังคมเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังมีมุมมองว่าการตัดงบประมาณดังกล่าวโดยให้องค์การรับเงินงบประมาณที่จัดสรรโดยรัฐบาลแทนย่อมเป็นการเพิ่มภาระให้แก่รัฐมากขึ้นกว่าเดิมด้วย ซึ่งทำให้ข้อเสนอข้างต้นจากคณะกรรมการการยกเว้นภาษีของรัฐธรรมนูญนั้นไม่อาจก่อรูปขึ้นมาได้ ("เครือข่ายองค์กรสุขภาพ-องค์กรสื่อ ประสานเสียงคัดค้านยกเลิกเก็บภาษีบาป ", 2558)

#### 4.2.3.4 พฤติกรรมการบริโภคสื่อเปลี่ยนแปลงไป

เนื่องจากในปัจจุบันการเข้าถึงหรือรับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชนนั้นมีความสะดวกรวดเร็วมากกว่าในอดีต อันเกิดจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่มีความก้าวหน้าไปมากและสามารถตอบสนองความต้องการที่ของมนุษย์ในหลายหลายวิถีทาง อาทิ โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต คอมพิวเตอร์พกพา โดยเทคโนโลยีที่กล่าวมานี้ได้นำพาพฤติกรรมกรรมการบริโภคสื่อของประชาชนให้เปลี่ยนแปลงไปด้วยการผ่านการสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ขึ้น อาทิ เฟซบุ๊ก (Facebook), ทวิตเตอร์ (Twitter), ยูทูบ (Youtube), อินสตาแกรม (Instagram) หรือแม้กระทั่งแอปพลิเคชัน (Application) ต่างๆที่อำนวยความสะดวกให้ประชาชนให้สามารถรับและส่งข้อมูลข่าวสารได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้ ประชาชนจึงไม่จำเป็นต้องอาศัยการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านทางหน้าจอโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ที่เคยเป็นช่องทางหลักอีกต่อไปและส่งผลให้สื่อโทรทัศน์นั้นมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์น้อยลงมาก ซึ่งจากทางเลือกที่หลากหลายขึ้นในการบริโภคสื่อของประชาชนและการแข่งขันของสื่อโทรทัศน์กระแสหลักที่มีการเปิดโอกาสในการเลือกบริโภคสื่อได้มากขึ้นนั้นได้ทำให้สื่อสาธารณะอย่างสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจำเป็นต้องติดตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของสื่อ พร้อมทั้งผลักดันตนเองให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

ที่เกิดขึ้นอันจะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การอยู่ตลอดด้วย อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจะมีเงินรายได้ในการบริหารอย่างจำกัด แต่จากการดำเนินงานที่ผ่านมาตั้งแต่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ก่อตั้งนั้น จะพบว่า สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของประชาชนอยู่เสมอ เริ่มตั้งแต่องค์การได้พัฒนาเว็บไซต์ (Web TV) ขององค์การขึ้นให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและติดตามข่าวสารย้อนหลังของสถานีหรือข่าวออนไลน์ได้สะดวกยิ่งขึ้น รวมถึงองค์การได้การตระหนักถึงศักยภาพของสังคมออนไลน์ที่สามารถกระจายข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและเข้าถึงประชาชนในยุคปัจจุบันได้ดีที่สุดจึงได้ทำการพัฒนาสื่อใหม่ๆ ผ่านทางเครือข่ายสังคมออนไลน์ โดยเปิดช่องทางสื่อสารใหม่ๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนมากที่สุด อาทิ การสร้างหน้าแฟนเพจหรือการออกอากาศสดผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์เฟซบุ๊ก (Facebook) หรือการรายงานข่าวสารความเคลื่อนไหวในปัจจุบันอย่างรวดเร็วผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ทวิตเตอร์ (Twitter) อีกทั้งยังพัฒนาช่องทางการรับชมรายการต่างๆ ของสถานีย้อนหลังผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ยูทูบ (Youtube) รวมถึงการพัฒนาแอปพลิเคชัน (Application) ขององค์การขึ้น เพื่อให้ประชาชนสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร ผังรายการ รายการย้อนหลัง วิชยูออนไลน์ขององค์การได้สะดวกรวดเร็วขึ้น

ในส่วนของสื่อวิทยุของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสซึ่งเป็นหนึ่งในภารกิจดำเนินงานขององค์การนั้น แม้องค์การจะไม่ได้รับใบอนุญาตให้ดำเนินการจัดสรรวิทยุกระจายเสียงอย่างเป็นทางการแต่อย่างไรก็ตาม องค์การยังคงสืบสานงานด้านวิทยุเพื่อบริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนผู้อาศัยในพื้นที่ห่างไกลที่ไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีต่อไป เพื่อให้ประชาชนกลุ่มดังกล่าวสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพและมีประโยชน์เช่นเดียวกับการเสิร์ฟสื่อบนหน้าจอโทรทัศน์ ถึงแม้ว่าสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของประชาชนและการแข่งขันของธุรกิจสื่อจะมีความรุนแรงมากขึ้น แต่ยังคงพบว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังยึดมั่นในภารกิจและยังคงพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง อยู่เสมอเพื่อไม่ให้องค์การเผชิญกับความเสื่อมเช่นเดียวกันกับสื่อสิ่งพิมพ์เผชิญในปัจจุบันนี้ (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2556)

#### 4.2.3.5 การถูกมองว่ามีการแทรกแซงจากกลุ่มทุนและการเมืองในองค์การ

แม้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจะเป็นองค์การหนึ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อมการหาหนทางแก้ไขปัญหาการถูกแทรกแซงจากกลุ่มต่างๆ ในสังคม จึงได้มีการออกข้อบังคับหนึ่งในพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 ให้มีหลักเกณฑ์ควบคุมการดำเนินงานขององค์การให้เป็นกลางมากที่สุด รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการรับและพิจารณาเรื่องร้องเรียนจากประชาชนขึ้น เพื่อให้การบังคับใช้จรรยาบรรณวิชาชีพในการทำงานของพนักงานมีความเข้มข้นมากขึ้นและเป็นแรงเสริมต่อการเป็นอิสระจากการถูกรวบงำ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การและ

ประชาชนให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นมักถูกจับตามองและวิพากษ์วิจารณ์การทำงานว่ามีลักษณะของการถูกรอบงำจากกลุ่มอิทธิพลต่างๆ อยู่เสมอ ทั้งในประเด็นการถูกรอบงำทางการเมืองจากการที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมี ภาครัฐบาลในแต่ละยุคสมัยเรียกร้องให้องค์กรซึ่งได้รับการสนับสนุนเงินรายได้จากภาครัฐนำเสนอข่าวสารข้อมูลที่มีความโน้มเอียงในลักษณะสนับสนุนการทำงานของภาครัฐหรือแม้แต่การแสดงความไม่พอใจต่อองค์กรเมื่อมีการนำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับการเข้าตรวจสอบหรือชุดคืบการทำงานของรัฐบาล อันเป็นเหตุให้ภาคการเมืองมักมีมุมมองว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นองค์กรที่สมควรถูกลดทอนหรือยกเลิกเงินสนับสนุนองค์กรเสีย

“ทุกยุคทุกสมัยก็มีความสับสนเสี่ยงที่จะถูกแทรกแซงในรูปแบบต่างๆ อยู่ตลอดเวลาตั้งแต่แทรกแซงจากกลุ่มอิทธิพลทางการเมือง ใครเป็นรัฐบาลสมัยไหนก็มักจะไม่พอใจไทยพีบีเอสเพราะว่าเขาก็คงจะมองช่องนี้หรือสื่อนี้แบบไม่ค่อยจะเข้าใจนักว่าทำไมมันไม่เซียร์รัฐบาล มันก็จะถูกจับตามอง ซึ่งในฐานะเราเป็นสื่อที่พูดง่ายๆ ว่าได้รับเงินอุดหนุนจากภาษีสื่อของประชาชน การจะถูกจับตามองก็เป็นเรื่องปกติเราจึงต้องทำตัวให้ดี พี่คิดอย่างนั้นนะ ทำตัวให้คนเห็นว่าสิ่งที่เรากำลังทำอยู่เจตนาคืออะไร คือถ้าทราบใดเราไปโจมตีใครโดยที่ข้อมูลอะไรก็ยังไม่ชัดเจนนี่ก็ต้องถือว่ามันไม่ได้อยู่แล้ว เพราะฉะนั้นตลอดมาเท่าที่พี่ทราบมันก็ถูกแทรกแซงจากกลุ่มการเมืองมาเป็นระยะๆ โดยเฉพาะช่วงเหลือง แดง กลุ่มเหลืองก็กล่าวหาว่าเราเป็นแดง กลุ่มแดงก็ไม่พอใจว่าเราเป็นเหลืองคือสารพัดไปหมดหรือพอมิคสช.เข้ามา คสช. ก็จับตาดูไทยพีบีเอสเป็นกรณีพิเศษก็เพราะในความเป็นองค์กรสื่อสาธารณะ มันก็มีแนวโน้มที่จะถูกแทรกแซงจากกลุ่มการเมืองหรือกลุ่มอำนาจอยู่ตลอดเวลา”

(ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2560)

“เพราะว่าสื่อสาธารณะไทยพีบีเอสอยู่ได้หรือไม่ถูกโค่นล้มหรือไม่ถูกยุบได้ก็ต่อเมื่อคนในสังคมส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าสื่อไทยพีบีเอสมีความสำคัญมีความหมาย แต่จะทำให้คนในสังคมมีความเชื่ออย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อไทยพีบีเอสต้องปฏิรูปตัวเองพอสมควรในการทำให้ประชาชนเห็นว่าไทยพีบีเอสทำหน้าที่ปกป้องผลประโยชน์จากสังคมในเชิงไม่ว่าจะเป็นรายงานข่าวเสนอรายงานรูปแบบต่างๆ ซึ่งถึงขนาดนี้คนจำนวนไม่น้อยก็ยังตั้งข้อสงสัยอยู่ว่ามันคุ้มหรือเปล่านั้นกับ 2,000 ล้านบาทที่ให้ไปทุกวันนี้ก็มีสื่อดิจิทัลเยอะแยะแล้ว มันจำเป็นต้องมีสื่อสาธารณะอีกหรือไม่ คำตอบผมก็



คือว่ามันแตกต่าง ภารกิจของสื่อสาธารณะอย่างไทยพีบีเอสกับทีวีช่องต่างๆ โดยเฉพาะช่องดิจิทัลที่เกิดขึ้นมันต่างกันโดยสิ้นเชิง”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการ  
สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2560)

และมีใช้เพียงแค่ประเด็นการเมืองเท่านั้นที่องค์กรถูกกล่าวถึงการได้รับอิทธิพลทางการเมืองจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแล้ว ประเด็นของการถูกรวบงำของกลุ่มทุนธุรกิจนั้นเป็นเรื่องที่ถูกร้องเรียนมาหลายครั้งในช่วงระยะแรกของการดำเนินงาน เนื่องจากพนักงานในองค์กรเองยังขาดตระหนักและหละหลวมในการดำเนินงาน อันเกิดจากการทำงานในสื่ออื่นที่ไม่ได้มีความเข้มงวด หรือมีระเบียบข้อบังคับในการทำงานอย่างชัดเจน ทำให้เกิดข้อซักถามหรือร้องเรียนจากผู้ชมในหลายครั้งถึงการถูกรวบงำของกลุ่มทุนต่อการดำเนินงานขององค์กรในบางครั้ง อาทิ การติดตามกลุ่มสื่อมวลชนด้านการประชาสัมพันธ์ไปทำข่าว อันผิดหลักจรรยาบรรณวิชาชีพขององค์กร เป็นต้น

“มันก็ถูกแทรกแซงจากกลุ่มทุนในรูปแบบต่างๆที่ในบางครั้งซึ่งเกิดมาจากคนของเราอาจจะอ่อนไหวไม่มากพอหรือระมัดระวังไม่มากพอคือ บางที่ไม่ใช่ความตั้งใจหลายๆครั้งต้องบอกเลยว่าเราก็ค่อยๆเรียนรู้แล้ว ก็ปรับกันไป สอนกันไป ยกตัวอย่างเช่น ก่อนหน้านี้ไม่ใช่สมัยพี เมื่อก่อนต้องบอกว่าคนทำงานที่นี้ส่วนใหญ่มาจากสื่อเอกชน สื่อพาณิชย์ เพราะฉะนั้นเขาก็อาจจะต้องปรับตัวในการมาทำงานสื่อสาธารณะ ยกตัวอย่างที่เมื่อก่อน มันเคยมีข้อร้องเรียน อย่างเช่น ไปทำข่าวกับพวกกลุ่มพีอาร์ (PR) ที่เขาจัดให้ แล้วนักข่าวของเราก็ตามเข้าไปด้วย โดยที่ไม่ได้มีเจตนา ไม่ได้รับเงินด้วย แต่ว่าไปกับคณะเขากับทริปเขาอย่างนี้ ก็ไม่ได้แล้ว คือเราจะมี Code of Conduct ชัดเจนมาก คือ หนึ่งเราไม่ไปกับพวกทริปพีอาร์ (PR) ทั้งหลายหรือถ้าเราจะไปทำเรื่องนี้ เราไปของเราเองอะไรแบบนี้ เป็นต้น หรือเพราะว่าบางครั้งการไปกับเขา ต่อให้ไม่ได้เอาเงินเขามาเลย มันก็มีแนวโน้มจะไปเขียนอะไรที่บางทีมันก็ไปบอกให้เขาโดยไม่รู้ตัว”

(ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2560)

หรือแม้กระทั่งการปรากฏสัญลักษณ์ตราสินค้า (Logo) ที่ติดมากับเสื้อผ้าของประชาชนที่เข้าร่วมกิจกรรมกับรายการโดยไม่ตั้งใจ ซึ่งพนักงานไม่ได้ระมัดระวังหรือหละหลวมต่อการจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จนทำให้เกิดข้อสงสัยหรือข้อสังเกตอยู่บ่อยครั้งถึงการเปิดรับเงินสนับสนุนจาก

องค์การเอกชนหรือกลุ่มทุนต่างๆ จึงทำให้ผู้บริหารต้องหมั่นทบทวนจรรยาบรรณวิชาชีพขององค์การ อยู่เสมอและสร้างข้อบังคับจรรยาบรรณวิชาชีพขององค์การให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นตลอด

“หรือที่เราโดนร้องเรียนอยู่ตลอดเวลาสมัยก่อน ตอนนี้น้อยลงไปแล้ว เพราะต้องบอกว่าคนทำงานเราเริ่มเรียนรู้เยอะขึ้น ก็อย่างเช่น บางทีถ่ายรูปอะไร เราติดโลโก้สินค้ามาโดยไม่ได้ตั้งใจ บางคนก็จะกล่าวหาแอบรับสปอนเซอร์ใช้ไหม โดยเฉพาะข่าวกีฬาที่ติดแล้วมันเสียงยากมากหรือที่มียกตัวอย่างเช่น เมื่อก่อนนี้เรามี รายการออกกำลังกายตอนเช้าก็ไปออกกำลังกายกับชาวบ้านในชุมชน ปรากฏว่ามัน ก็มีอยู่ที่หนึ่ง ชาวบ้านใส่เสื้อยืดออกกำลังกายที่ติดโลโก้ เขาใส่เสื้อแบบเสื้อทีมฟุตบอลมาออกด้วยแล้วก็ยื่นหน้าเพื่อนเลย หน้าแถว โปรดิเวเซอร์เราก็ไม่ Aware ก็ ถ่ายทำงานจบรายการ คนก็เขียนเข้ามา ข้อดีก็คือผู้ชมผู้ฟังเรา Active มากอะไรนิด อะไรหน่อยนี่เข้ามาทันที ซึ่งดีก็เขียนเข้ามาทำนองว่าเราสปอนเซอร์เจ้านี้ใช้ไหม เราก็บอกไม่ใช่ ไม่ได้รับ แต่ประเด็นคือโปรดิเวเซอร์เราเห็นแล้ว ก็ไม่แก้ไขก็ปล่อย ถ่ายทำงานจบรายการ ด้วยความรู้สึกว่าก็ชาวบ้านมาร่วม เหมือนชาวบ้านก็สมัครใจ อยากมาร่วมขบวนออกกำลังกายเราจะไปห้ามเขาได้อย่างไร แต่ว่าถ้าโปรดิเวเซอร์ เขา Aware แล้วก็เข้าใจหลักการเรานั้นก็มีวิธีจัดการได้”

(ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2560)

อีกทั้ง การเป็นสื่อสาธารณะของประชาชนนั้น ทำให้องค์การดำเนินงานร่วมกับประชาชน จำนวนไม่น้อยผ่านกิจกรรมหรือเวทีเสวนาต่างๆ โดยในบางครั้งการเปิดพื้นที่แก่ประชาชนในการแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นต่างๆนั้นที่เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจในวงกว้าง เพื่อหาหนทางในการ แก้ไขปัญหาร่วมกันโดยองค์การเปรียบเป็นเหมือนสื่อกลางประสานงานแต่ละฝ่ายหรือเปิดพื้นที่ให้แก่ ทุกฝ่ายได้มีโอกาสพูดคุยเพื่อหาทางออกร่วมกัน อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวก็มี ประชาชนจำนวนหนึ่งมองการทำหน้าที่เป็นตัวกลางขององค์การว่าเป็นการถูกรวบงำจากกลุ่ม องค์การไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) กลุ่มหนึ่งกลุ่มใด ซึ่งทำให้้องค์การมีภาพลักษณ์เป็นกระบอกเสียง ให้แก่กลุ่มองค์การไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) เพียงกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดเท่านั้นและมีได้ให้โอกาสหรือ ความช่วยเหลือต่อกลุ่มองค์การไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) อื่นๆเท่าที่ควร ซึ่งทำให้ ณ ปัจจุบัน สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังคงพยายามหาหนทางในการเพิ่มพื้นที่แก่ประชาชนในกลุ่มที่หลากหลาย มากขึ้น เพื่อเร่งสร้างเครือข่ายร่วมกับกลุ่มองค์การไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) ในวงกว้างมากกว่าเดิม และลดบทบาทการเป็นองค์การตัวแทนของกลุ่มองค์การไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) ใดๆรายหนึ่ง

“การแทรกแซงจากภาคประชาชนที่คงเคยได้ยินว่าเราเคยถูกกล่าวหาว่าเราเป็นที่วิ NGO เรายอมให้ NGO บางกลุ่มนี้เข้ามาใช้พื้นที่เรามากเกินไป อันนี้ต้องเรียนว่าจริงๆเท่าที่สัมผัสเองมันไม่ได้ขนาดนั้นหรอก แต่ว่าบางทีพอเราจัดเวทีเสวนาอะไรก็ตาม โดยเฉพาะเวทีประชาชน บางทีก็จะมี NGO กลุ่มใหม่ๆเข้ามาตลอดเวลา ก็เลยถูกกล่าวหา ตั้งป้อมว่าเราเอนเอียงไปเป็นพวก NGO สายต่อต้านพลังงาน สายต่อต้านอะไรทั้งหลาย ก็แต่ถ้าถามพี่ พี่ก็ต้องบอกเลยว่ากลุ่มภาคประชาชนพวกนี้เขาไม่เคยมีพื้นที่ใดๆ ในขณะที่ภาครัฐหรือภาคธุรกิจผู้ประกอบการ คุณได้พื้นที่ในสื่ออื่นไปหมดตลอดเวลา แต่คนพวกนี้เขาไม่มี แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า เราลำเอียงหรือเอนเอียงไป Endorse เขาแต่ว่าทุกครั้งที่เวลาเราจัดอะไรเราก็ให้ทุกฝ่ายเข้ามาร่วม แต่บางครั้งฝ่ายรัฐไม่มาเอง”

(ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2560)

ดังนั้น สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจึงได้มีการกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพ (Code of Conduct) ที่มีความแข็งแกร่งอันเป็นกรอบการทำงานให้แก่พนักงานในองค์กรทุกคนในการยึดมั่นเป็นหลักในการทำงานและเป็นหลักประกันว่าพนักงานในองค์กรทุกคนจะไม่ถูกกลุ่มอิทธิพลทางการเมือง กลุ่มทุนหรือกลุ่มองค์กรไม่แสวงหาผลประโยชน์ (NGOs) ใดเข้ามาบีบบังคับหรือครอบงำวิธีการดำเนินงานขององค์กรได้และจากปัญหาที่องค์กรเผชิญในการถูกร้องเรียนจากประชาชนต่างๆข้างต้นได้ทำให้ข้อบังคับจรรยาบรรณวิชาชีพขององค์กร (Code of Conduct) นั้นถูกกำหนดให้มีวาระในการทบทวนอยู่เสมอทุกๆเดือนร่วมกันกับนักข่าวและผู้ผลิตรายการ เพื่อนำเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงานมาพูดคุยแลกเปลี่ยนและชี้แจงต่อประเด็นข้อร้องเรียนต่างๆ เพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดีขึ้น พร้อมทั้งสร้างบทลงโทษต่อผู้ที่ทำผิดต่อหลักจรรยาบรรณวิชาชีพด้วย

“เพียงแต่ว่าหลักการของเราก็คือ Code of Conduct ต้องแข็งแรง ต้องมีกระบวนการเรียนรู้กันตลอดเวลา ที่นี่เราจะมี Forum ทบทวนจรรยาบรรณเดือนละครั้ง แล้วเวลาจัดก็มีนักข่าวเรา หรือโปรดิวเซอร์หรืออะไรอย่างนี้ก็จะเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยน แล้วที่นี่เรามีวัฒนธรรมของการ Feedback กันตรงๆ อย่างเช่น เดือนที่ผ่านมา มันมีก็ขึ้นที่เรารู้สึกว่ามันถูกมองว่าสุ่มเสี่ยงหรือมันมีข้อร้องเรียนเราก็เอามาพูดกันเลย แล้วก็คนทำเขาก็มาชี้แจงหลายครั้ง ก็นำไปสู่การต้องออก เขาเรียกว่าอย่างไร เหมือนออกแนวปฏิบัติเพิ่ม หลายครั้งเนี่ยถ้าดูว่าคนของเราผิดหรือพลาด

เนี่ยเราก็ส่ง เรามีอนุกรรมการพิจารณาเรื่องร้องเรียน เราส่งเข้าอนุกรรมการ ซึ่งบาง  
ที่ก็ต้องมีการลงโทษกัน”

(ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2560)

จากการเปลี่ยนผ่านและพัฒนาการของทีวีสาธารณะไทยดังที่ได้กล่าวไปข้างต้นนั้น ตั้งแต่มี  
การถือกำเนิดขึ้นของทีวีเสรีแห่งแรก คือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวี จนมาสู่การเป็นทีวีเสรีเฉพาะกิจอย่าง  
สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี ก่อนจะทำการแปรสภาพตนเองเป็นทีวีสาธารณะของประชาชนดังเช่นปัจจุบัน  
ผู้วิจัยจึงได้สรุปและเรียงลำดับเหตุการณ์ของทีวีสาธารณะไทยโดยละเอียด ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2536-2560  
ดังนี้



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 4.3 สรุปพัฒนาการและลำดับเหตุการณ์สำคัญของทีวีสาธารณะ ตั้งแต่พ.ศ.2535-2560

#### สถานีโทรทัศน์ไอทีวี

พ.ศ.2535

มีนาคม

- เกิดการรวมตัวกันของประชาชนและนักศึกษาต่อต้านรัฐบาลพลเอกสุจินดา คราประยูร ซึ่งมีการปะทะและปราบปรามการชุมนุมขึ้น โดยเหตุการณ์ดังกล่าวมีประชาชนล้มตายจำนวนมาก ซึ่งสื่อโทรทัศน์และวิทยุในสมัยนั้นยังคงอยู่ภายใต้การควบคุมโดยภาครัฐ ทำให้ข่าวสารนั้นถูกบิดเบือนไปจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

พ.ศ.2536

14 ธันวาคม

- รัฐบาลนายอานันท์ ปันยารชุน ซึ่งเป็นรัฐบาลชั่วคราวจึงได้มีมติให้ทำการจัดสรรคลื่นความถี่วิทยุโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ 5 เครือข่าย โดยมอบหมายให้ส.ป.เปิดประมูลสัมปทานสัมปทานคลื่นความถี่นี้แก่ภาคเอกชน 2 เครือข่าย โดยมีเงื่อนไขข้อกำหนดหลักในสัญญาสัมปทานคือ

1. ผู้ถือหุ้นต้องมีสิทธิ์ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 10
2. ต้องมีการแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน
3. กำหนดให้นำเสนอสัดส่วนของรายการข่าวสารต่อบันเทิงไม่ต่ำกว่า 70:30 เป็นต้น

พ.ศ.2537

10 พฤษภาคม

- รัฐบาลเปิดให้เอกชนเข้าประมูลครั้งแรก โดยมีกลุ่มบริษัทยื่นขอประมูลทั้งสิ้น 5 กลุ่มบริษัทด้วยกัน คือ กลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่น กลุ่มบางกอกบรอดคาสติ้งคอร์ปอเรชั่น กลุ่มไทยพับลิกเทเลวิชั่น กลุ่มเอนเนอรัลบรอดคาสติ้งแอนด์คอมมิวนิเคชั่นและกลุ่มยูนิเวอร์แซลบรอดคาสติ้ง

พ.ศ.2538

4 เมษายน

- คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้กลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นเป็นผู้ชนะการประมูล เนื่องจากเป็นผู้เสนอผลตอบแทนให้รัฐสูงสุด กล่าวคือ เสนอผลตอบแทนสูงสุดปีละ 1,000 ล้านบาท ตลอดอายุ

สัมปทาน 25 ปีรวมเป็นเงิน 25,200 ล้านบาท ซึ่งเป็นจำนวนเงินที่มากกว่าผู้ร่วมประมุขกลุ่มอื่น

### 9 พฤษภาคม

- กลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นได้ก่อตั้งบริษัท สยามอินโฟเทคนเมนท์ จำกัดขึ้นด้วยทุนจดทะเบียน 250 ล้านบาทและเพิ่มทุนเป็น 1,000 ล้านบาทในปีเดียวกัน

### 3 กรกฎาคม

- กลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นตกลงทำสัญญาสัมปทานจัดตั้งสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่กับสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) โดยสัมปทานนี้จะสิ้นสุดวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2568

- ต่อมากลุ่มไอเอ็นเอ็น กลุ่มนิตยสารดอกเบี๋ยและบริษัทตงฮั่ว ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ถือหุ้นในบริษัท สยามอินโฟเทคนเมนท์ จำกัด ได้ถอนหุ้นไป ทำให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ได้ทาบทามบริษัทในเครือเนชั่นเข้าร่วมทุนแทน

### 20 กรกฎาคม

- นายเทพชัย หยอง นายสุภาพ คลีขจาย เป็นตัวแทนจากบริษัทในเครือเนชั่นรับหน้าที่บริหารฝ่ายข่าว วางแผนรูปแบบรายการและการดำเนินข่าวทั้งหมด โดยภารกิจแรกคือ การฝึกฝนบุคลากรฝ่ายข่าวทั้งหมดโดยการนำพนักงานเข้าเรียนรู้งานทำข่าวสไตล์ไอทีวี

- ปัญหาการบริหารองค์การในช่วงแรกคือ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร เนื่องจากความคิดเห็นและทิศทางการทำงานที่ต่างกันส่งผลให้บริษัท บอร์นแอนด์แอสโซซิเอตส์ จำกัด ถอนตัวไป

### พ.ศ.2539

### 1 กรกฎาคม

- สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ออกอากาศครั้งแรก ภายใต้สโลแกน ไอทีวี ทิวี่เสรี

- ปัญหาที่พบในองค์การต่อมา คือ ผู้บริหารบางส่วนพยายามเสนอให้องค์การเพิ่ม/ลดเวลาข่าวและมีการถกเถียงกันหลายครั้ง

### พ.ศ.2540

- ประเทศไทยประสบกับวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้ทำให้เกิดการขาดทุนอย่างหนัก ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งดูแลบริหาร

ด้านการเงินส่งนายประกิต ประทีปเสน เข้าแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการ  
ดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารภายในองค์กร โดยมี  
การรวบอำนาจการบริหารเข้าสู่ศูนย์กลาง
2. กำหนดนโยบายการดำเนินงานให้เน้นความเข้มแข็งมาก  
ขึ้นเพื่อดึงดูดนักลงทุนโฆษณา
3. ปรับลดเงินเดือนพนักงานและอัตรากำลังคนภายใน  
องค์กรให้น้อยลง
4. นำหุ้นเข้าซื้อ-ขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
5. ผลักดันให้มีการแก้ไขสัญญาสัมปทานในเรื่องการ  
กระจายผู้ถือหุ้น

22 กรกฎาคม

- บริษัท สยามอินโฟเทคนเมนต์ จำกัดมีคำร้องขอขยายระยะเวลา  
ชำระค่าตอบแทน โดยจะชำระให้แก่รัฐในงวดแรกล่าช้าไป 2 ปี

22 ธันวาคม

- บริษัท สยามอินโฟเทคนเมนต์ จำกัด มีคำร้องขอขยายระยะเวลา  
ชำระค่าตอบแทนไปอีก โดยจะชำระให้แก่รัฐในงวดแรกล่าช้าไป  
เป็นเวลา 5 ปี

พ.ศ.2541

17 เมษายน

- คณะรัฐมนตรีมีมติขยายระยะเวลาการชำระค่าตอบแทนของ  
บริษัท สยามอินโฟเทคนเมนต์ จำกัดโดยไม่คิดดอกเบี้ยรวมเป็น  
ระยะเวลา 573 วัน

20 ตุลาคม

- บริษัท สยามอินโฟเทคนเมนต์ จำกัดได้แปรสภาพเป็นบริษัท  
มหาชนและเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) แทน

พ.ศ.2542

2542

- สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีการเปลี่ยนแปลงช่องสัญญาณระบบ  
ยูเอชเอฟจากช่อง 26 เป็นช่อง 29 ซึ่งได้รับอนุญาตให้ใช้คลื่น  
ความถี่ใหม่จากหน่วยงานรัฐบาล

- การรายงานข่าวในสไตส์ไอทีวีเป็นที่นิยมและประสบความสำเร็จ  
เช่น คดีฆาตกรรมน้องอ้อมหรือกรณีส่วยทางด่วน เป็นต้น

29 เมษายน

- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ยื่นหนังสือถึงสำนักงานปลัด  
นายกรัฐมนตรี (สปน.) ขอแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญา  
สัมปทานเรื่องการจำกัดนิติบุคคลผู้เข้าร่วมงานไม่น้อยกว่า 10 ราย  
รายละเอียดไม่เกินร้อยละ 10 และการจำกัดการถือครองหุ้นบริษัทโดย  
บุคคลสัญชาติไทยไม่น้อยกว่าร้อยละ 75

พ.ศ.2543

1 กุมภาพันธ์

- คณะรัฐมนตรีรัฐบาลนายชวน หลีกภัย มีมติอนุมัติให้บริษัท ไอ  
ทีวี จำกัด (มหาชน) สามารถแก้ไขสัญญาสัมปทานเรื่องข้อกำหนด  
การถือหุ้นให้นิติบุคคลถือครองได้มากกว่าร้อยละ 10 เพื่อให้สอดคล้อง  
กับพ.ร.บ.บริษัทมหาชนและข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์แห่ง  
ประเทศไทย (ตลท.)

25 เมษายน

- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ได้แก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดใน  
สัญญาสัมปทานในเรื่องการผ่อนผันการชำระค่าตอบแทนจากเดิม  
วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2541 เป็นชำระภายในวันที่ 6 พฤษภาคม  
พ.ศ. 2543 และแก้ไขเรื่องการจำกัดการถือหุ้นให้นิติบุคคล

30 พฤษภาคม

- คณะกรรมการบริหารของบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ปรับ  
โครงสร้างหนี้และการลงทุน เพื่อเปิดทางให้ซิงคอร์ปอเรชั่นเข้ามา  
เป็นผู้ถือหุ้นรายใหม่

- หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหนี้และการลงทุน พนักงาน  
ฝ่ายข่าวเริ่มทำการร่างแถลงการณ์คัดค้านขึ้น

- ฝ่ายบริหารออกคำสั่งเตือนพนักงานและสั่งการให้พนักงานระดับ  
ผู้อำนวยการและผู้จัดการแผนกอื่นๆ ล่าลายเซ็นพนักงานเพื่อ  
คัดค้านการเคลื่อนไหวของฝ่ายข่าว

- ฝ่ายข่าวของไอทีวีแถลงจุดยืนของพนักงานข่าวไอทีวีในงาน  
เสวนา 8 ปี พฤษภา 35 ถึงมาตรา 40 เส้นทางการปฏิรูปสื่อ ณ  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พร้อมยื่นหนังสือแถลงการณ์ต่อ  
ทำเนียบรัฐบาลด้วย



- มีการลงสมัครรับเลือกตั้งทั่วไป โดยมีพรรคไทยรักไทยมีอดีต พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตรเป็นหัวหน้าพรรคและผู้บริหารชินคอร์ปอเรชั่น เป็นหนึ่งในผู้สมัครเลือกตั้งครั้งนี้ด้วย
- 12 มิถุนายน**
- นายเทพชัย หทย่อง ได้รับจดหมายโยกย้ายหน้าที่จากผู้ช่วย กรรมการผู้จัดการด้านข่าวเป็นที่ปรึกษากรรมการผู้อำนวยการใหญ่
- 13 มิถุนายน**
- นายเทพชัย หทย่อง เริ่มตำแหน่งงานที่ปรึกษากรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องใดกับงานด้านข่าว ใน ขณะเดียวกัน ผู้บริหารได้ทาบตามดร.สมเกียรติ อ่อนวิมล เข้า รับหน้าที่แทนแต่ดำรงตำแหน่งได้ไม่นานนักก็ได้ลาออกไป
- ตุลาคม**
- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ปรับโครงสร้างการบริหารภายใน อีกครั้ง โดยเมื่อผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้เข้ามาบริหารและกำหนดนโยบายทางธุรกิจแล้วได้ทำ ให้กลุ่มบริษัทในเครือเนชั่นและทีมข่าวรุ่นบุกเบิกจากบริษัทใน เครือเนชั่นถอนตัวไปจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในที่สุด
- พฤศจิกายน**
- บริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพิ่มหุ้นในบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) จากร้อยละ 39 เป็นร้อยละ 77.48 ส่งผลให้มีการ เปลี่ยนแปลงคณะกรรมการจากธนาคารไทยพาณิชย์เป็นผู้บริหาร จากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) แทนพร้อมกันนี้ยัง เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ขององค์การอีกด้วย
  - นายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยา เข้าดำรงตำแหน่งรักษาการ ผู้อำนวยการฝ่ายข่าวแทน ดร.สมเกียรติ อ่อนวิมล ที่ลาออกไปและ ขณะเดียวกันก็ดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการบริษัทด้วย
  - ปลายเดือนพฤศจิกายน บริษัทได้ประกาศอาสาสมัครลาออก เพื่อช่วยลดต้นทุนขององค์การ ซึ่งมีพนักงานสมัครใจลาออกและ ถูกปลดออกจางานจำนวนทั้งสิ้น 85 คน
- 8 ธันวาคม**
- นายจิระ ห่องสำเร็จ บรรณาธิการบริหารในขณะนั้นได้รับคำสั่ง ให้รายงานข่าวด่วนการแถลงข่าวของอดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ที่

ได้มีการแถลงข่าวการเข้าชี้แจงกับคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) ซึ่งได้มีการรายงานสดไปเป็นเวลา 1 ชั่วโมงครึ่งให้ออกอากาศอีกครั้งในเวลา 23.00 น.ของวันเดียวกัน ซึ่งทำให้ต้องแทรกข่าวด่วนและเปลี่ยนแปลงผังรายการกะทันหัน

#### 21 ธันวาคม

- นายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยาสั่งการให้งดการอ่านพาดหัวข่าวของหนังสือพิมพ์ทุกฉบับในรายการ สายตรงไอทีวี และเปิดเผยว่าได้ถูกร้องขอจากคุณหญิงพจมาน ชินวัตร ภรรยาของอดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ขอให้ช่วยดูแลด้วยพร้อมทั้งยังกล่าวหาว่าผู้บริหารขอความร่วมมือให้เสนอข่าวในลักษณะที่เป็นกระแสวิพากษ์วิจารณ์ แต่ยังคงไว้ซึ่งความเจตนาอันเป็นแนวทางที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีไอทีวีถนัด

#### 28 ธันวาคม

- นายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยาจัดทำจดหมายถึงนายบุญคณิศ ปลั่งศิริ ผ่านทางอีเมลล์โดยมีเนื้อหาแสดงถึงความอัดอั้นและไม่สามารถปฏิบัติตามการร้องขออันเนื่องเกี่ยวกับการแทรกแซงการทำงานของกองบรรณาธิการและการนำเสนอข่าวของผู้บริหารไอทีวี

#### 28 ธันวาคม

- นายบุญคณิศ ปลั่งศิริ ผู้บริหารตัวแทนจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหาร มีคำสั่งปลดนายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยาออกจากตำแหน่งประธานอำนวยการฝ่ายข่าว พร้อมทั้งแต่งตั้งนายสรรค์ชัย เตียวประเสริฐกุล กรรมการผู้จัดการรับผิดชอบแทน โดยให้เหตุผลเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้มากขึ้น

#### 31 ธันวาคม

- นายวิชิต สุรพงศ์ชัย, หม่อมหลวงดิศนัดดา ดิศกุลและนายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยา จัดแถลงข่าว ณ อาคารไทยพาณิชย์ เพื่อยืนยันว่าไอทีวีจะเสนอข่าวอย่างเป็นทางการต่อไป อย่างไรก็ตาม ต่อมา ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์รวมถึงนายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยาได้ถอนตัวจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวี

- นายสรณ์ชัย เตียวประเสริฐกุล กรรมการผู้จัดการได้ลงนามในหนังสือคำสั่งที่ปิดประกาศทั่วสถานี ห้ามพนักงานแสดงความคิดเห็นหรือให้ข่าวต่อสื่อมวลชน

พ.ศ.2544

3 มกราคม

- กรรมการผู้จัดการสั่งการผ่านนายจิระ ห้องสำเร็จให้ยกเลิกการเสนอข่าวเทียบฟอร์มชวน ทักษิณ โดยอ้างว่าอาจส่งผลกระทบต่อภาพพจน์พรรคการเมืองได้ อย่างไรก็ตาม นายจิระปฏิเสธไป อันส่งผลให้ผู้บริหารได้สั่งการผ่านโต๊ะการเมืองแทนและมีการสั่งการโดยตรงกับผู้ประกาศเพียง 8 นาทีก่อนออกอากาศด้วย

4 มกราคม

- พนักงานฝ่ายข่าวไอทีวีี่นำโดยนายจิระ ห้องสำเร็จ บรรณาธิการบริหาร ผู้สื่อข่าวและเจ้าหน้าที่ฝ่ายข่าวจำนวน 15 คนออกแถลงการณ์ถึงอดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตรและผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวี โดยเปิดเผยข้อเท็จจริงเรื่องการแทรกแซงการทำงานของกองบรรณาธิการและเรียกร้องให้ยุติการกดดันครอบงำ กลั่นแกล้งและแทรกแซงการเสนอข่าวขององค์การ อันเป็นการละเมิดรัฐธรรมนูญมาตรา 41

6 มกราคม

- พรรคไทยรักไทย ซึ่งนำโดยอดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ชนะการเลือกตั้งทั่วไปครั้งที่ 20 ของประเทศไทย

9 มกราคม

- กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารไอทีวีจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้เรียกผู้สื่อข่าวที่ร่วมออกแถลงการณ์ในวันที่ 3 มกราคมเข้าพบ เพื่อชี้แจงข้อกล่าวหาเรื่องการแทรกแซงการทำงานของกองบรรณาธิการและยอมรับว่าผู้บริหารได้รับแรงกดดันจากกลุ่มการเมือง ทั้งนี้จึงมีการขอความร่วมมือผู้สื่อข่าวยุติการเคลื่อนไหวและรับรองว่าจะไม่มีการก้าวก่ายการทำงานของกองบรรณาธิการอีก พร้อมกันนี้ยังมีการจัดตั้งบุคลากรภายนอกเข้ามากำกับดูแลการทำงานด้วย

12 มกราคม

- กรรมการผู้จัดการประกาศโครงสร้างกองบรรณาธิการใหม่และมีคำสั่งแต่งตั้งบรรณาธิการบริหารคนใหม่ชั่วคราวคือ นางสาวสุทธิ

ลักษณะ เจาะสุนทรซึ่งเข้ามาแทนที่นายจิระ ห้องสำเร็จที่ถูกกดดันให้ลาออกจากตำแหน่ง

17 มกราคม

- มีคำสั่งให้นางพิมพ์รัตน์ วงศ์วิรุฬห์ ผู้อำนวยการกองบรรณาธิการ และการจัดสถานีโทรทัศน์ไอทีวีพ้นจากตำแหน่ง โดยนางพิมพ์รัตน์ วงศ์วิรุฬห์ได้ให้สัมภาษณ์ว่านายบุญคลี ปลั่งศิริ เรียกพบและบอกเลิกจ้างโดยให้เหตุผลว่าทำให้นายสรรค์ชัย เตียวประเสริฐกุลไม่สะดวกในการบริหาร อีกทั้งยังไม่สามารถตอบสนองนโยบายผู้บริหารในการยกขาว่าได้ตามที่มีการร้องขอบ่อยครั้ง

2 กุมภาพันธ์

- คณะกรรมการบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) แต่งตั้งนายสันต์ ภัยหลีกส์ เป็นผู้อำนวยการฝ่ายข่าวแทน

6 กุมภาพันธ์

- พนักงานข่าวไอทีวีส่วนหนึ่งร่วมกันจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้น เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงและป้องกันการถูกแทรกแซงการปฏิบัติงาน

7 กุมภาพันธ์

- ผู้บริหารไอทีวีมีคำสั่งเลิกจ้างพนักงาน 23 คนในทันที ดังนี้

- กลุ่มพนักงานกลุ่มแรกจำนวน 7 คน ถูกเลิกจ้าง เหตุเพราะร่วมแถลงการณ์ต่อสาธารณชนและให้สัมภาษณ์กรณีการแทรกแซงการทำงานของกองบรรณาธิการ เพื่อเอื้อประโยชน์ทางการเมืองซึ่งทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียง

- กลุ่มพนักงานจำนวน 13 คนถูกเลิกจ้าง เหตุเพราะองค์การประสบปัญหาขาดทุนต่อเนื่องต้องปรับลดพนักงาน

- และพนักงานอีก 1 คนถูกเลิกจ้างเหตุเพราะขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา

ทั้งนี้ กลุ่มนักข่าว 21 คน (มี 2 คนไม่ยื่นฟ้อง) ในนามกบฏไอทีวีได้นำเรื่องเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรมร้องต่อคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ว่าบริษัทกระทำการอันไม่เป็นธรรมตามมาตรา 121 ของพ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518

1 มิถุนายน

- คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) วินิจฉัยว่า การกระทำของบริษัทไอทีวีไม่เป็นธรรมต่อผู้ถูกเลิกจ้างและมีคำสั่งให้รับพนักงานทั้ง 21 คนกลับเข้าทำงานในตำแหน่งและอัตราค่าจ้างไม่ต่ำ

กว่าเดิม พร้อมกับจ่ายค่าเสียหายนับแต่วันเลิกจ้างถึงวันรับกลับ  
เข้าทำงาน แต่บริษัทไอทีวีได้ยื่นอุทธรณ์ต่อศาลแรงงานกลางต่อไป  
เพื่อขอให้มีการเพิกถอนคำสั่งของคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์  
(ครส.)

พ.ศ.2545

27 กุมภาพันธ์ – 1 มีนาคม

- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) เสนอขายหุ้นให้แก่ประชาชนทั่วไป

13 มีนาคม

- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

6 สิงหาคม

- จัดตั้งบริษัท อาร์ตแวย์มีเดีย จำกัดขึ้นเพื่อให้เช่าอุปกรณ์ผลิต  
รายการวิทยุ โทรทัศน์ และซีดี/ขาย ลิขสิทธิ์ภาพยนตร์จาก  
ต่างประเทศ

26 กันยายน

- ศาลแรงงานยกฟ้องคำอุทธรณ์ของบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน)  
เป็นผลให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง  
คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ที่ตัดสินเมื่อ 1 มิถุนายน  
2544

- องค์กรมีการปรับบุคลิกใหม่เป็นทีวีเพื่อคนรุ่นใหม่ ภายใต้นิยาม  
I- Generation ด้วยคอนเซ็ปต์ Speed & Spice

พ.ศ.2546

16 มกราคม

- คณะกรรมการบริษัทอนุมัติเพิ่มทุนในบริษัท อาร์ตแวย์ มีเดีย  
จำกัดจากเดิม 1 ล้านบาทเป็น 20 ล้านบาท เพื่อรองรับธุรกรรมที่  
เพิ่มขึ้น

1 กุมภาพันธ์

- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ได้ย้ายสำนักงานรวมทั้งสตูดิโอไป  
ยังที่ทำการใหม่เลขที่ 1010 อาคารชินวัตรทาวเวอร์ 3

- มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 7,800 ล้านบาท โดยออกหุ้นสามัญ  
ใหม่ 300 ล้านหุ้นเป็นเงิน 1,500 ล้านบาท จัดสรรเป็นการเฉพาะ  
ให้กับพันธมิตรคือ นายไทรภพ ลิมปพัทธ์และบริษัทกันตนา กรุ๊ป  
จำกัด (มหาชน) เพื่อให้สถานีปรับเปลี่ยนผังรายการใหม่จากทีวี  
ข่าวให้เป็นรายการบันเทิงมากขึ้น

4-9 กันยายน

- นายวสันต์ ภัยหลิกสิทธิ์ ผู้อำนวยการฝ่ายข่าวและนายสำราญ รอด  
เพชร รองผู้อำนวยการฝ่ายข่าวถูกผู้บริหารบริษัท ไอทีวี จำกัด

(มหาชน) เรียกพบ หลังจากตั้งคณะกรรมการสอบสวน กรณีมีการ  
แทรกแซงการทำงานในฝ่ายข่าว ซึ่งในที่สุดทั้งสองยื่นใบลาออก

พ.ศ.2547

- ผู้บริหารจากชินคอร์ปอเรชันยื่นเรื่องต่อคณะอนุญาโตตุลาการขอ  
แก้ไขสัญญาสัมปทานและขอลดค่าสัมปทานที่ต้องจ่ายให้รัฐปีละ  
1,000 ล้านบาท ด้วยเหตุเพราะภาคเอกชนรายอื่นจ่ายค่า  
สัมปทานในราคาที่ต่ำกว่า

30 มกราคม

- คณะอนุญาโตตุลาการวินิจฉัยให้สำนักงานปลัดสำนัก  
นายกรัฐมนตรี (สปน.) ลดค่าสัมปทานที่ต้องจ่ายแก่รัฐลงเหลือเป็น  
ปีละ 230 ล้านบาท พร้อมทั้งอนุญาตให้แก้ไขสัดส่วนการ  
ออกอากาศรายการสาระประโยชน์ต่อรายการบันเทิง จากร้อยละ  
70:30 เป็น ร้อยละ 50:50 และให้สำนักงานปลัดสำนัก  
นายกรัฐมนตรี (สปน.) ชดเชยความเสียหายแก่บริษัท ไอทีวี จำกัด  
(มหาชน) เป็นเงิน 20 ล้านบาท เนื่องจากทำผิดสัญญาไม่ได้ให้  
ความคุ้มครองแก่บริษัทตามที่ได้ทำสัญญาสัมปทานไว้

1 เมษายน 2547-7 มีนาคม 2550 – สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เปลี่ยนสโลแกนและคำขวัญของไอทีวี  
ใหม่เป็น ไอทีวี ความสุขของทุกคนในครอบครัว

พ.ศ.2548

8 มีนาคม

- ศาลฎีกาแผนกคดีแรงงานพิพากษายืนตามคำสั่งของ  
คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ในกรณีที่บริษัท ไอทีวี  
จำกัด (มหาชน) เลิกจ้างไม่เป็นธรรมพนักงานไอทีวีจำนวน 21 ราย

พ.ศ.2549

9 พฤษภาคม

- สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) ยื่นคำร้องขอเพิกถอน  
คำวินิจฉัยของคณะอนุญาโตตุลาการต่อศาลปกครอง ในประเด็นที่  
อนุญาโตตุลาการวินิจฉัยให้แก้ไขสัญญาสัมปทานของรัฐ ซึ่งเป็น  
การใช้อำนาจเกินขอบเขตอำนาจ  
- ศาลปกครองกลางเพิกถอนคำสั่งคณะอนุญาโตตุลาการส่งผลให้  
สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องชำระค่าสัมปทานปีละ 1,000 ล้านบาท

เช่นเดิม และต้องปรับสัดส่วนรายการข้าวและสารระต่อรายการ  
 บันเทิงกลับเป็นร้อยละ 70:30 พร้อมทั้งต้องเสียค่าปรับจากการผิด  
 สัญญาคิดเป็นร้อยละ 10 ของค่าสัมปทานในแต่ละปี โดยคิดเป็น  
 รายวัน วันละ 100 ล้านบาท รวมระยะเวลา 2 ปีเป็นเงิน 9.4  
 หมื่นล้านบาท ซึ่งบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ได้ยื่นอุทธรณ์ต่อ  
 ศาลปกครองสูงสุดต่อไป

13 ธันวาคม

- ศาลปกครองสูงสุดพิพากษายืนตามคำตัดสินของศาลปกครอง  
 กลาง ทำให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ต้องดำเนินการตามคำ  
 วินิจฉัยของศาลปกครองกลาง

พ.ศ.2550

27 กุมภาพันธ์

- คณะรัฐมนตรีพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ มีมติให้บริษัท ไอทีวี  
 จำกัด (มหาชน) ชำระค่าตอบแทนสัมปทานและค่าปรับข้างต้น  
 ภายในวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2550 หากไม่สามารถดำเนินการ  
 ภายในเวลาดำเนินการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.)  
 จะทำการยกเลิกสัญญาสัมปทานคลื่นความถี่ระบบยูเอชเอฟโดย  
 ทันที (จอต้า)

7 มีนาคม

- นายจตุรงค์ สุขเอียด พนักงานข่าวไอทีวีได้ยื่นคำร้องขอไต่สวน  
 ถูกเงินต่อศาลปกครอง เพื่อให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถ  
 ออกอากาศต่อไปได้ โดยศาลปกครองวินิจฉัยคุ้มครองฉุกเฉินให้  
 สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถออกอากาศอย่างต่อเนื่อง (ห้ามจอต้า)  
 - สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) ส่งหนังสือยกเลิก  
 สัญญามายังบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ยุติการ  
 ออกอากาศสถานีโทรทัศน์ไอทีวีผ่านระบบยูเอชเอฟอย่างเป็นทางการ  
 ในเวลา 00.00 น. ในวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2550

สถานีโทรทัศน์ไอทีวี

พ.ศ.2550

2 มีนาคม

- คณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการบริหารสถานีโทรทัศน์  
 ระบบยูเอชเอฟเป็นการชั่วคราว จำนวน 9 คนจัดการประชุมครั้ง

- แรกเพื่อหาข้อยุติทางกฎหมายและแผนบริหารสถานีและให้ใช้ชื่อสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวี
- 8 มีนาคม** - เริ่มออกอากาศวันแรกโดยใช้ที่ทำการเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี คือ อาคารชินวัตรทาวเวอร์ 3 พนักงานไอทีวีเดิมและผังรายการเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นหลัก
- 25 เมษายน** - องค์กรเผชิญกับปัญหาการเงิน เนื่องจากรูปแบบกระบวนการรับจ่ายเงินที่ยังไม่สมบูรณ์และถูกต้องตามระเบียบราชการ ส่งผลให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขาดความเชื่อมั่นว่าองค์กร
- เมษายน-กันยายน** - ผู้บริหารไอทีวีเดิมร่วมกันก่อตั้งบริษัท ทีวีเสริ จำกัดขึ้น เพื่อช่วยเหลือและเป็นตัวแทนพนักงานกู้ยืมเงิน 7 ล้านบาทจากผู้จัดรายการ เพื่อช่วยเหลือพนักงานและหมุนเวียนดำเนินงานเบื้องต้น
- ความล่าช้าของค่าตอบแทนและเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานสร้างความไม่แน่ใจแก่บริษัทตัวแทนโฆษณาและผู้ผลิตรายการจนมีการถอนตัวไปจำนวนมากและสถานีต้องเร่งผลิตรายการใหม่ขึ้นมาแทน
- พนักงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีบางส่วนเริ่มทยอยลาออก รวมถึงผู้ประกาศข่าวชื่อดัง อาทิ กิตติ สิงหาปัด, สายสวรรค์ ขยันยิ่งและประวีณมัย บ่ายคล้อย ส่งผลให้รายได้องค์กรลดลงไปจำนวนมาก
- เกิดการวิพากษ์วิจารณ์จากกลุ่มบุคคลบางส่วนถึงทำงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ทั้งการจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวีโดยไม่มีกฎหมายรองรับ ทำให้คณะรัฐมนตรีต้องเร่งจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) ขึ้น เพื่อรองรับการทำงานเป็นการชั่วคราว
- มีข้อสังเกตจากสื่อมวลชนและประชาชนจำนวนหนึ่งมองว่า การนำเสนอข่าวเอนเอียงและมีแนวโน้มสนับสนุนอดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องหลีกเลี่ยงประเด็นดังกล่าว ด้วยการผลิตรายการใหม่ๆที่สอดคล้องกับสโลแกน ไอทีวีสื่อเสริ



- เพื่อสังคม มากขึ้น อาทิ รอยยิ้มเพื่อพ่อ ความจริงจากแดนใต้ และ  
รายการ TITV the Everest 2007 เป็นต้น
- 31 ตุลาคม** - ที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) เสนอให้สมาชิกสภานิติ  
บัญญัติแห่งชาติลงมติแปรสภาพสถานีโทรทัศน์สาธารณะระหว่าง  
สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี  
โดยสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติได้ลงมติให้สถานีโทรทัศน์ทีไอ  
ทีวีให้ก้าวเข้าสู่การเป็นทีวีสาธารณะ
- ธันวาคม** - นายปราโมช รั้ววินิช อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ลงนามในคำสั่ง  
โยกย้ายผู้อำนวยการฝ่ายข่าวและพนักงานฝ่ายข่าวรวมจำนวน 13  
คน พร้อมกับแต่งตั้งนายสนธิญาณ ชื่นฤทัยในธรรมเข้าดำรง  
ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายข่าวแทนนายอัชฌา สุวรรณปากแพรง  
ส่งผลให้พนักงานฝ่ายข่าวบางส่วนไม่พอใจและยื่นคำร้องต่อศาล  
ปกครอง ขอให้คุ้มครองชั่วคราวและระงับคำสั่งดังกล่าว ซึ่งศาล  
ปกครองได้วินิจฉัยให้มีการคุ้มครองชั่วคราว
- พ.ศ.2551**
- 5 มกราคม** - สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) มีหนังสือถึงกรม  
ประชาสัมพันธ์ให้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติองค์การกระจาย  
เสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์  
ได้ออกหนังสือคำสั่งที่ 25/2551 ให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวียุติการ  
ออกอากาศ ตั้งแต่เวลา 00.08 น. ในวันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2551
- 14 มกราคม** - นางสาวดวงพร อัครวิไล ผู้แทนฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเข้า  
แจ้งความต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจดำเนินคดีกับนายปราโมช รั้ววินิช ใน  
ความผิดฐานใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบจากการออก  
คำสั่งที่ 25/2551 ซึ่งสร้างความเสียหายให้กับผู้ผลิตรายการและ  
พนักงานประกอบกับมีคำสั่งคุ้มครองชั่วคราวของศาลปกครอง  
กลางจึงถือว่าเป็นการกระทำเกินอำนาจหน้าที่
- 15 มกราคม** - นายอลงกรณ์ เหมือนดาว ผู้แทนผู้บริหารกล่าวกับพนักงานโดย  
ขอให้พนักงานทุกคนเข้าทำงานตามปกติ แต่งตั้งใช้กล้องวิดีโอและ

- อุปกรณ์ต่างๆเพื่อรอการตัดสินของคณะกรรมการนโยบายชั่วคราว แต่ในขณะเดียวกัน อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์กลับมีคำสั่งห้ามพนักงานที่ไอทีวีเข้ามาภายในสำนักงานมิฉะนั้นถูกตั้งข้อหาบุกรุก
- 16 มกราคม** - กรมประชาสัมพันธ์ได้โอนทรัพย์สินของสถานีโทรทัศน์ที่ไอทีวีให้แก่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส รวมทั้งเงินจากค่าโฆษณาและรายได้อีกจำนวน 340 ล้านบาทด้วย
- 17 มกราคม** - ศาลปกครองกลางมีคำสั่งยกคำร้องคุ้มครองฉุกเฉินในข้อหาการกระทำเกินอำนาจหน้าที่ของอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์
- สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส**
- พ.ศ.2551**
- 5 มกราคม** - พ.ร.บ.องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้
- 11 มกราคม** - คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และประธานคณะกรรมการเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนผ่านสถานีโทรทัศน์ที่ไอทีวีเป็นทีวีสาธารณะได้แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวจำนวน 5 คน ประกอบด้วย นายขวัญสรวย อดิโพธิ, นายอภิชาติ ทองอยู่, นายเทพชัย หทย่อง, นางนวลน้อย ตริรัตน์และนายณรงค์ ใจหาญ โดยภายหลังนายเทพชัย หทย่องได้รับเลือกให้เป็นผู้อำนวยการสถานีคนแรกด้วย
- ทำการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาคณะกรรมการนโยบายถาวรตามกรอบเวลาที่พ.ร.บ.กำหนดคือ 180 วันหรือ 6 เดือนและออกข้อกำหนดเรื่องจรรยาบรรณวิชาชีพ พร้อมทั้งวางแผนการทำงานออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้
- ระยะที่ 1 11 ม.ค – 1 ก.พ. เปิดรับสมัครพนักงานด้านฝ่ายข่าวจากสถานีโทรทัศน์ที่ไอทีวี และ 16-19 ม.ค สรรหาพนักงานจากภายนอก เพื่อให้สามารถออกอากาศได้ทันในวันที่ 1 ก.พ. ในบางส่วน
  - ระยะที่ 2 1 - 29 ก.พ. เริ่มรายการข่าวและรายการอื่นๆที่สามารถออกอากาศได้อย่างน้อยประมาณ 50%

- ระยะที่ 3 1 มี.ค -15 ก.ค จะมีรายการข่าวและอื่นๆ แบบเต็มรูปแบบ
- 15 มกราคม**
- ออกอากาศวันแรกโดยทดลองออกอากาศรายการพิเศษ นักร้อง โทรทัศน์สาธารณะไทย TPBS จากห้องส่งสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยเป็นครั้งแรก โดยได้อธิบายและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับที่มาที่ไปขององค์การ จากนั้นจึงนำเสนอสารคดีเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์อย่างต่อเนื่อง
- 18 มกราคม**
- ผู้บริหารทีไอทีวีส่งตัวแทนเข้าพบคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวไทยพีบีเอส เพื่อยื่นหนังสือสอบถามถึงการรับพนักงานทีไอทีวีกลับเข้าทำงาน ซึ่งทางไทยพีบีเอสได้ประกาศรับพนักงานของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีแต่เพียงบางส่วนเข้าทำงานเท่านั้นและเป็นการทำงานในลักษณะพนักงานชั่วคราว 3 เดือน
- 21 มกราคม**
- คณะกรรมการนโยบายชั่วคราวเดินทางไปยังอาคารชินวัตร 3 เพื่อประชุมกับอดีตผู้บริหารระดับสูงของทีไอทีวีและดูสถานที่ตรวจสอบอุปกรณ์ เพื่อวางแผนการเริ่มทำงาน โดยช่วงแรกได้ทำการออกอากาศจากอาคารชินวัตร 3 จนถึงสิ้นปีตามสัญญาเช่าที่ทำไว้
- 1 กุมภาพันธ์-30 เมษายน**
- ใช้คำขวัญประจำสถานีคือ ไทยพีบีเอส โทรทัศน์สาธารณะของทุกคน เพื่อทุกคน
- 3 กุมภาพันธ์**
- กรมประชาสัมพันธ์ได้มีหนังสือที่นร. 0204.03/1364 ลงวันที่ 4 เมษายนแจ้งว่าไม่สามารถให้ส.ส.ท.ใช้พื้นที่ของกรมประชาสัมพันธ์ดำเนินงานได้ เนื่องจากต้องปรับปรุงอาคารเพื่อรองรับหน่วยงานใหม่ 4 หน่วยงานตามนโยบายรัฐบาลนายสมัคร สุนทรเวช
- 8 กุมภาพันธ์**
- มีการประชุมพนักงานทั้งหมดเป็นครั้งแรก เพื่อชี้แจงนโยบายและทิศทางการทำงานของสถานี ก่อนที่พนักงานทั้งหมดจะเซ็นสัญญาในวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ.2550
- 1-14 กุมภาพันธ์**
- เริ่มทดลองออกอากาศรายการสารคดี รายการเด็ก ภาพยนตร์จีน ซึ่งได้รับกระแสตอบรับอย่างดีจากการลงพื้นที่รับฟังความ

คิดเห็นและประเมินเรตติ้งช่วงไพร์มไทม์ (Prime time) และเริ่มใช้  
สโลแกนไทยพีบีเอส โทรทัศน์สาธารณะของทุกคน เพื่อทุกคน

**15 กุมภาพันธ์ – 29 กุมภาพันธ์** - เริ่มนำเสนอข่าวประมาณ 6 ชั่วโมงต่อวัน เพื่อให้เหมาะสมกับ  
จำนวนบุคลากรชั่วคราวกว่า 700 คน โดยรูปแบบข่าวเน้นรวดเร็ว  
เจาะลึกและเป็นกลาง โดยมีทีมข่าวไอทีวีและทีไอทีวีเดิมที่มี  
ประสบการณ์ แต่ยังไม่มีรายการจากผู้ผลิตรายการภายนอก

**21 กุมภาพันธ์** - จัดประกวดอัตลักษณ์หรือโลโก้สถานี ภาพเคลื่อนไหวคั่นรายการ  
หรืออินเทอร์ลูต (Interlude) ร่วมกับคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- เริ่มสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์การภายในประเทศ  
และภายนอกประเทศ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการผลิตรายการ  
ของประชาชน

**1 พฤษภาคม-30 กันยายน** - เปิดตัวแท็กไลน์ (Tag Line) ในโฆษณาก่อนข่าวทุกช่วงของสถานี  
คือ จินตนาการ สร้างสรรค์แรงบันดาลใจ ทีวีไทย ทีวีสาธารณะ

**1 ตุลาคม -14 มกราคม 2552** - ปรับเปลี่ยนแท็กไลน์ (Tag Line) ในโฆษณาก่อนข่าวทุกช่วงของ  
สถานีเป็น ทีวีไทย ทีวีสาธารณะ สร้างสรรค์สังคมคุณภาพและ  
คุณธรรม

**2 กรกฎาคม** - จัดทำโครงการนักข่าวพลเมืองขึ้น เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วม  
รายงานข่าวสาร พร้อมทั้งจัดตั้งสภาผู้ชมผู้ฟังรายการและศูนย์  
เพื่อนไทยพีบีเอส รวมถึงผู้บริหารได้จัดตั้งคณะกรรมการจัดหาที่  
ทำการถาวรแห่งใหม่ด้วย

พ.ศ.2552

**15 มกราคม - 8 เมษายน 2554** - มีการปรับเปลี่ยนคำขวัญองค์การใหม่เป็น ทีวีไทย มุ่งมั่น  
สร้างสรรค์ สังคมคุณภาพและคุณธรรม

- ได้ร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ  
(สสส.) และเครือข่ายภาคประชาชน จัดทำสถานีวิทยุไทยเพื่อเด็ก  
และครอบครัว คลื่นความถี่ FM.105 MHz. ขึ้น

- พัฒนาสื่อใหม่ขององค์การ อาทิ เว็บไซต์และสื่อออนไลน์ เช่น Facebook, Youtube, Hi5, twitter เป็นต้น
- ปรับสโลแกนขององค์การเป็นทีวีไทย มุ่งมั่นสร้างสรรค์สังคมคุณภาพและคุณธรรม

#### พ.ศ.2553

- จัดตั้งสถาบันวิชาการสื่อสารมวลชน (สวส.) ขึ้น เพื่อทำการศึกษาวิจัย พัฒนาเครื่องมือและสร้างมาตรฐานการทำงานขององค์การ
- การรายงานข่าวของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นที่นิยมมากขึ้น จากการรายงานข่าวมหายุทธภัยและเหตุการณ์ทางการเมืองผ่านสื่อใหม่ทำให้มียอดผู้ติดตามมากขึ้นเรื่อยๆ
- ก่อตั้งศูนย์คนหายไทยพีบีเอสขึ้น เพื่อเป็นช่องทางในการประสานงานและเผยแพร่ข้อมูลคนหายผ่านหน้าจอโทรทัศน์และสื่อสังคมออนไลน์ร่วมกับมูลนิธิกระจกเงา
- สนับสนุนการผลิตรายการของผู้ผลิตภายนอก เช่น รายการ ภัตตาคารบ้านทุ่งและหนังพาไป
- ในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ทางการเมือง สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 ของฟรีทีวีทั้งหมด

#### พ.ศ.2554

##### กุมภาพันธ์

- จัดทำโครงการเสริมสร้างอัตลักษณ์องค์การขึ้น โดยปรับ ชื่อเรียกตราสัญลักษณ์ กราฟฟิกหน้าจอ เพลงประจำสถานีใหม่และคณะกรรมการนโยบายยังมีมติให้เรียกองค์การด้วยชื่อสากลว่า ไทยพีบีเอสหรือThai PBS พร้อมสโลแกน ทีวีที่คุณไว้วางใจ
- เริ่มให้บริการวิทยุออนไลน์เป็นครั้งแรก

#### 9 เมษายน พ.ศ. 2554 - 2558

- เริ่มใช้ตราสัญลักษณ์ใหม่พร้อมกับสโลแกนประจำสถานี “Thai PBS ทีวี...ที่คุณวางใจ” และตราสัญลักษณ์ใหม่รูป “นกสีส้ม”

#### 21 พฤษภาคม

- เริ่มออกอากาศจากที่ทำการแห่งใหม่เป็นครั้งแรก ณ เลขที่ 145 ถนนวิภาวดีรังสิต เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร โดยเริ่มออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมงครอบคลุมทั่วประเทศและมีการออกอากาศด้วยระบบ HD แห่งแรกของประเทศไทย

- 25 ตุลาคม**
- เว็บไซต์ไทยพีบีเอสได้ขึ้นเป็นอันดับ 1 ประเภทสถานีโทรทัศน์ฟรีทีวี โดยมีผู้เข้าชมเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2553 ถึงร้อยละ 243.83
  - ช่วงที่เกิดอุทกภัยครั้งใหญ่那年 สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้จัดทำรายการพิเศษฝ่าวิกฤตน้ำท่วมออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง
- พ.ศ.2555**
- พฤษภาคม**
- สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้เป็นเจ้าภาพจัดการประชุมสุดยอดด้านสื่อสารมวลชนแห่งเอเชีย (Asia Media Summit - AMS 2012)
  - เปิดให้บริการพิพิธภัณฑสถานสาธารณะเป็นครั้งแรก
  - เปิดให้บริการข่าว รายการและถ่ายทอดสดผ่าน Web TV อีก 1 ช่องทาง
- พ.ศ.2556**
- ได้รับใบอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) 3 ใบคือ ผู้ให้บริการโทรทัศน์ ผู้ให้บริการโครงข่ายโทรทัศน์ ภาคพื้นดินระบบดิจิทัลและผู้ให้บริการส่งอำนวยความสะดวกด้านกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ พร้อมทั้งได้รับช่องดิจิทัลเพิ่มอีก 1 ช่อง
  - เพิ่มช่องทางเข้าถึงข่าวสารบนสื่อออนไลน์และแอปพลิเคชัน (Application) มากขึ้น พร้อมทั้งริเริ่มบริการข่าวสารภาคภาษาอังกฤษ
  - ริเริ่มบริการสำหรับคนพิการและคนด้อยโอกาส อาทิ คำบรรยายโดยใช้ภาษามือ (Sign Language) บนหน้าจอสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสพร้อมทั้งให้คำบรรยายเป็นเสียง (Audio Description) และคำอธิบายใต้ภาพ (Subtitle) เป็นต้น
- พ.ศ.2557**
- 1 เมษายน**
- เริ่มออกอากาศผ่านระบบดิจิทัลในทม.และภาคกลางบางส่วน
- 22 พฤษภาคม**
- ถ่ายทอดสดรายการ ฝ่าวิกฤตการเมืองไทยผ่านเว็บทีวี (Web TV) ในวันที่คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ประกาศรัฐประหารจนวินาทีสุดท้าย

พ.ศ.2558

18 สิงหาคม

- จัดทำรายการพิเศษเกาะติดสถานการณ์ระเบิดที่ราชประสงค์ขึ้น โดยมีจำนวนผู้รับชมทางออนไลน์สูงสุดในปีพ.ศ. 2558

9 ตุลาคม

- คณะกรรมการนโยบายมีมติเอกฉันท์เลิกจ้างนายสมชัย สุวรรณบรรณ ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส โดยให้เหตุผลว่า กระทำผิดสัญญาจ้างที่ต้องแสดงผลการปฏิบัติงานต่อ คณะกรรมการนโยบายทุก 3 เดือน อีกทั้งยังไม่ปฏิบัติงานตามระเบียบของส.ส.ท.และไม่สามารถกำกับและติดตามให้ฝ่ายบริหาร ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้ ทำให้นายสมชัย สุวรรณบรรณและคณะกรรมการบริหารทั้งคณะพ้นจากตำแหน่งทันที

26 ตุลาคม

- ทวิตเตอร์ (Twitter) ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้รับความนิยมจากประชาชนอย่างมากด้วยยอดผู้ติดตามกว่า 1 ล้านคน

- เริ่มยุติการออกอากาศโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบแอนะล็อกในสถานีรับสัญญาณตามพื้นที่ต่างๆตามกรอบระยะเวลาของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)

พ.ศ.2559

พ.ศ.2559-2560

14 มกราคม

- คำขวัญใหม่ขององค์การ คือ ไทยพีบีเอส ติดปีกความคิด

- สรรหาและแต่งตั้งทันตแพทย์กฤษดา เรืองอารีย์รัชต์ เป็นผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสคนใหม่

- มีการปรับเปลี่ยนสโลแกนอีกครั้งเป็นไทยพีบีเอส ติดปีกความคิด

- ได้รับความสนใจจากประชาชนอย่างมากในการรายงานการออกเสียงประชามติร่างรัฐธรรมนูญ โดยมีการติด Tag Thai PBS เป็นอันดับ 1

- สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสสามารถขยายฐานผู้ชมบนสื่อใหม่ได้เป็นอย่างดี ทำให้องค์การมียอดผู้ติดตามเป็นอันดับ 1 ในกลุ่มองค์กรสื่อ (จากยอด Twitter mujimi ผู้ติดตามจำนวน 2 ล้านคน)

และอันดับที่ 6 ของสื่อใหม่ในกลุ่มเดียวกัน (จากยอด Facebook ที่มีผู้ติดตามมากถึง 3.38 ล้านคน)

- ได้รับใบรับรองระบบบริหารงานองค์กรสื่อเชิงคุณภาพ มาตรฐานสากล ISAS BCP 9001:2010

พ.ศ.2560

13 มีนาคม

- ทันตแพทย์กฤษดา เรื่องอารีย์รัชต์ นำเงินรายได้ที่ได้รับจากค่าเช่าโครงข่ายมาบริหารตามพ.ร.บ.องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย มาตรา 11 วรรค 7 มาลงทุนในตราสารหนี้บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร (CPF) ซึ่งส่งผลให้เกิดข้อโต้แย้งและถกเถียงอย่างมากเกี่ยวกับความเป็นอิสระ การถูกแทรกแซงจากภายนอกของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส

15 มีนาคม

- ทันตแพทย์กฤษดา เรื่องอารีย์รัชต์รับผิดชอบลาออกจากตำแหน่ง

25 กันยายน

- ศาลปกครองกลางยกฟ้องคดีที่นายสมชัย สุวรรณบรรณ ยื่นฟ้อง ส.ส.ท. ที่ขอให้มีคำพิพากษาเพิกถอนมติคณะกรรมการนโยบาย ส.ส.ท. บอกละเมิดสัญญาและชดเชยค่าเสียหายรวม 12,046,740.69 บาท พร้อมดอกเบี้ยร้อยละ 7.5 นับตั้งแต่วันที่เลิกสัญญาจ้าง

15 มิถุนายน

- ออกอากาศผ่านระบบดิจิทัลภาคพื้นดินครบ 168 สถานีทั่วประเทศ ครอบคลุมร้อยละ 95 ของจำนวนครัวเรือน

- แต่งตั้งรศ.ดร.วิลาสินี พิพิธกุล เป็นผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสคนใหม่

2561

-ปรับเปลี่ยนคำขวัญองค์กรใหม่เป็นขับเคลื่อนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งประกาศยุทธศาสตร์ใหม่ ภายใต้ชื่อ ความแตกต่างบนความยั่งยืน เพื่อทำการกำหนดทิศทางการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในช่วงทศวรรษที่ 2 ที่จะมาถึง



## บทที่ 5

### ผลการศึกษาและอภิปรายผล

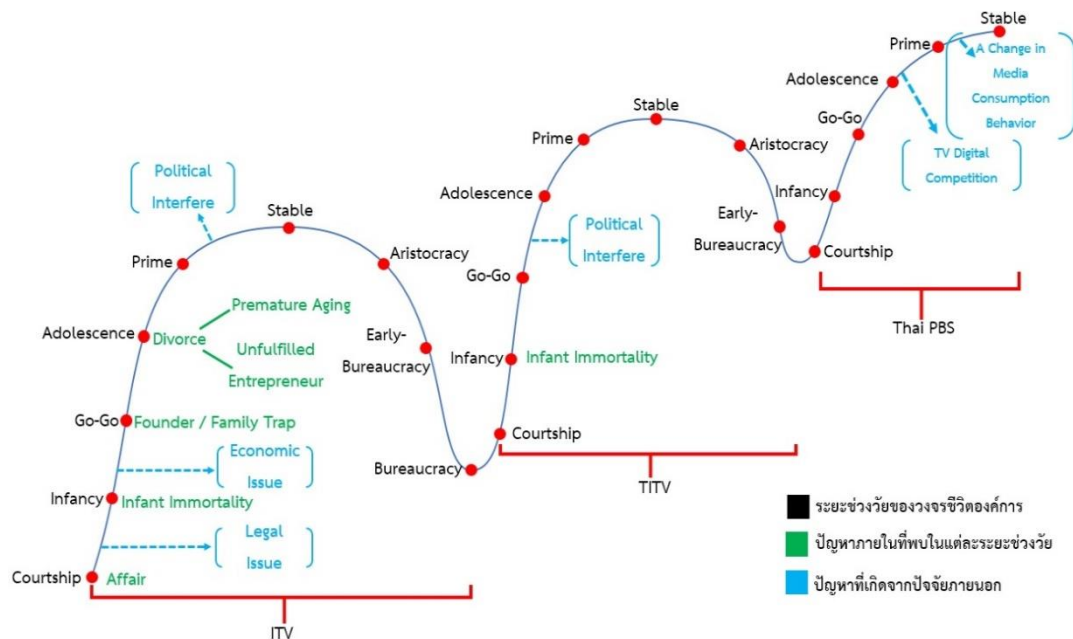
การศึกษาเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การของทีวีสาราณณะ ศึกษากรณี สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส มุ่งตอบคำถามการวิจัยที่ว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปัจจุบันดำรงอยู่ ณ ระยะเวลาช่วงวัยใดบนวงจรชีวิตตามแนวคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ระยะเวลาช่วงวัยที่แต่ละองค์การดำรงอยู่นั้นมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes ที่มีการจำแนกระยะเวลาช่วงวัยของวงจรชีวิตออกเป็น 10 ระยะเวลาช่วงวัย อันประกอบด้วย ระยะเวลาที่ 1 ระยะเวลาเริ่มความสัมพันธ์ (Courtship) ระยะเวลาที่ 2 ระยะเวลาวัยรุ่น (Infancy) ระยะเวลาที่ 3 ระยะเวลาก้าวไปข้างหน้า (Go-Go) ระยะเวลาที่ 4 ระยะเวลาวัยรุ่น (Adolescence) ระยะเวลาที่ 5 ระยะเวลาสมตุล (Prime) ระยะเวลาที่ 6 ระยะเวลามั่นคง (Stable) ระยะเวลาที่ 7 ระยะเวลาอภิชนาธิปไตย (Aristocracy) ระยะเวลาที่ 8 ระยะเวลาเข้าสู่ระบบราชการ (Early Bureaucracy) ระยะเวลาที่ 9 ระยะเวลาระบบราชการ(Bureaucracy) และระยะเวลาที่ 10 ระยะเวลาการตาย (Death) นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบปัจจัยในการก้าวข้ามแต่ละระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์การและการเผชิญกับความเสื่อมถอยล้มตายขององค์การด้วย โดยในบทนี้ ผู้วิจัยจึงได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 หัวข้อย่อย ดังนี้

- 5.1 วงจรชีวิตองค์การของทีวีสาราณณะไทยโดยภาพรวม
- 5.2 ระยะเวลาช่วงวัยของทีวีสาราณณะบนวงจรชีวิตองค์การของทีวีสาราณณะตามแนวคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes โดยแยกเป็นแต่ละองค์การ
- 5.3 ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การ

#### 5.1 วงจรชีวิตองค์การของทีวีสาราณณะไทยโดยภาพรวม

ตลอดเส้นทางวงจรชีวิตองค์การของทีวีสาราณณะไทยโดยภาพรวมนั้นจะพบว่า การก่อร่างสร้างทีวีสาราณณะแห่งแรกในประเทศไทยมิได้เกิดขึ้นมาได้โดยง่ายและต้องผ่านการก้าวข้ามประวัติศาสตร์ของการเป็นทีวีเสรีที่ล้มลุกคลุกคลานและเผชิญกับความเสื่อมถอยล้มตายมาเป็นระยะเวลายาวนานภายใต้การเป็นทีวีเสรีในนามของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ก่อนที่ทำการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในอดีตเพื่อเดินทางเข้าสู่การเป็นทีวีสาราณณะที่แท้จริงเฉกเช่นในปัจจุบัน ซึ่งสามารถแสดงเป็นกราฟวงจรชีวิตองค์การของทีวีสาราณณะในภาพรวมได้ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 44 แสดงวงจรชีวิตองค์กรของทีวีสาธารณะไทยโดยภาพรวม



ที่มา: จากการศึกษาวิเคราะห์ห่วงจรชีวิตองค์กรของทีวีสาธารณะ, 2560

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ห่วงจรชีวิตองค์กรของทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยใน 3 ช่วง พบว่า ทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยได้ก่อตัวขึ้นจากการเป็นทีวีเสรีเชิงพาณิชย์ภายใต้การบริหารงานของภาคเอกชนในนามสถานีโทรทัศน์ไอทีวีก่อนที่จะทำการสืบทอดอำนาจการบริหารมาสู่การเป็นทีวีเสรีแห่งใหม่คือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีด้วยการอยู่ภายใต้การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานราชการซึ่งส่งผลให้องค์การเปรียบเสมือนกับสวมหมวกใบใหม่ในองค์กรเดิม ก่อนที่จะแปรสภาพองค์กรมาเป็นทีวีสาธารณะอย่างสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปัจจุบัน ทั้งนี้ จากตัวแบบการบริหาร (Business Model) ที่แตกต่างกันนั้นส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรในแต่ละองค์กรเป็นอย่างมาก รวมถึงส่งผลกระทบต่อการแข่งขันขององค์กรในแต่ละระยะช่วงวัยบนวงจรชีวิตองค์กรด้วย ยกตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ภายใต้การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่มีการบริหารในลักษณะเชิงพาณิชย์โดยภาคเอกชนนั้น องค์กรมีความเป็นอิสระในการสรรหาวิธีการแสวงหารายได้อย่างมาก ดังที่จะเห็นได้ชัดจากการที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถดำเนินการผลิตรายการและรูปแบบการให้บริการใหม่ๆที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มพูนรายได้ให้แก่องค์กร อีกทั้งการดำเนินงานยังเป็นอิสระและไม่มีข้อจำกัดในการสร้างสรรค์ผลงานอันทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถผลิตรายการต่างๆให้เป็นที่ประจักษ์แก่สายตาประชาชนและสามารถนำพาองค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็ว

แตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ที่ไอทีวีที่ถูกถ่ายโอนมาอยู่ภายใต้ปีการบริหารของระบบราชการ ทำให้สถานีโทรทัศน์ที่ไอทีวีมีข้อจำกัดในการดำเนินงานที่มากกว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ทั้งในด้านการบริหารงานที่มีกระบวนการขั้นตอนที่ยุ่งยากและซับซ้อนอันส่งผลให้เกิดความล่าช้าและสร้างปัญหาให้แก่การบริหารและดำเนินกิจการขององค์กรในหลายครั้งด้วยกันผนวกกับที่แม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะดำเนินกิจการในลักษณะของการเริ่มต้นองค์กรใหม่ แต่ในทางปฏิบัติจริงนั้นกลับยังพบว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังคงยึดถือและยึดโยงการดำเนินกิจการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมาทั้งหมด ซึ่งทำให้ในความเป็นจริงแล้วองค์กรยังคงกักเก็บปัญหาสะสมเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีไว้ได้พร้อมอัน ทำให้สถานการณ์ภายในของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นไม่ได้ดีขึ้นและยังคงเต็มไปด้วยปัญหาเดิมของ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ฝังรากลึกอยู่ในองค์กรมาตลอดประกอบกับปัญหาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กล่าวคือ รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างภาคเอกชนกับภาครัฐและความไม่พร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการรับช่วงต่อบริหารงานแทนและการถูกบิดเบือนเจตนารมณ์ของ องค์กรจากการถูกแทรกแซงทางการเมืองที่เร่งเร้าให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเผชิญหน้ากับความเสื่อมถอยขององค์กรที่รวดเร็วกว่าองค์กรอื่นในวงจรชีวิตขององค์กรเดียวกันภายในระยะเวลาดำเนินกิจการ เพียง 1 ปีและถือเป็นการยากยิ่งที่องค์กรจะสามารถปรับระดับประคององค์กรมาได้ตลอดรอดฝั่ง

ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ถูกเปลี่ยนผ่านไปสู่การบริหารโดยหน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้มีระยะเวลาในการเตรียมการที่มากกว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในการก่อร่างสร้างองค์กรใหม่ อีกทั้งการจัดตั้งองค์กรใหม่ในครั้งนั้น ยังผ่านการถกเถียงและสร้างความร่วมมือกับหลายภาคส่วนในการจัดช่องโหว่ของปัญหาต่างๆที่เคยเกิดขึ้นกับสถานีโทรทัศน์ก่อนหน้าทั้งสองอันเป็นฐานคิดต้นแบบของทีวีสาธารณะเข้ามาปรับแก้ เพื่อให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมีรากฐานที่มั่นคงแข็งแรงมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งจากการแก้ไขในด้านตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) ที่ยังไม่เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินกิจการขององค์กรเดิมให้อยู่ในลักษณะใหม่ที่หนุนเสริมให้ทีวีสาธารณะมีความมั่นคงมากขึ้น พร้อมทั้งยังมีการกำหนดกรอบการดำเนินกิจการ โครงสร้างการบริหารงาน เงินทุนสนับสนุนและรายได้ขององค์กร บทบาทของผู้บริหารและคณะผู้บริหาร เป็นต้นอย่างชัดเจนมากขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมให้องค์กรไม่ต้องดำเนินกิจการที่สร้างปัญหาตามมาในอนาคต

ส่วนในมิติด้านการบริหารจัดการองค์กรนั้น เมื่อวิเคราะห์จากกราฟของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ในระยะก้าวไปข้างหน้า (Go-Go) จะพบว่า หลังจากที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานเพื่อเปิดรับผู้ถือหุ้นรายใหม่ขององค์กร กล่าวคือ บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด

(มหาชน) ได้ก่อให้เกิดผลดีและผลเสียแก่องค์การ โดยในด้านผลดีที่องค์การได้รับคือ สถานีวิเคราะห์ไอทีที่มีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดเป็นไปตามที่ผู้บริหารได้คาดหวังและทำให้พนักงานในองค์การมีสวัสดิการและค่าตอบแทนจากการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น แต่ในขณะที่ผลเสียนั้นคือ การได้มาซึ่งรายได้ที่มากขึ้นและสภาพคล่องที่ดีขึ้นขององค์การนั้นได้ทำให้เจตนาธรรมขององค์การได้ถูกผันแปรไปและไม่สอดคล้องกับความมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์การในระยะแรกด้วย อีกทั้งผู้ถือหุ้นรายใหม่ขององค์การยังใช้อำนาจครอบงำองค์การแทรกแซงการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเอื้อผลประโยชน์ทางการเมืองแก่กลุ่มตน ซึ่งส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การเป็นระยะเวลานาน อันเกิดขึ้นทั้งในระดับผู้บริหารด้วยกันเองจนเกิดการลาออกของผู้บริหารที่ร่วมก่อตั้งองค์การ รวมถึงผู้บริหารและพนักงานในองค์การที่มีความขัดแย้งจนกระทั่งเกิดการฟ้องร้องระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่ยาวนานหลายปีขึ้นไป

เช่นเดียวกันกับสถานีวิเคราะห์ไอทีที่แม้ว่าจะอยู่ภายใต้การบริหารของกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการซึ่งมีความมั่นคงในการดำเนินงานมากกว่า แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการของสถานีวิเคราะห์ไอทีก็กลับไม่ราบรื่นนัก เนื่องจากในทางปฏิบัติจริงนั้น องค์การยังคงยึดโยงอยู่กับการบริหารจัดการในรูปแบบเดิม ทั้งในเรื่องด้านนโยบายการดำเนินงาน โครงสร้างการทำงาน เจตนาธรรมขององค์การ หรือแม้กระทั่งพนักงานในองค์การเองที่ยังคงมาจากองค์การเดิมด้วย ทั้งนี้จึงทำให้สถานีวิเคราะห์ไอทีนั้นมิได้แตกต่างไปจากสถานีวิเคราะห์ไอทีเดิมเลยแม้แต่น้อย อีกทั้งการดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐยังส่งผลให้องค์การถูกแทรกแซงการปฏิบัติผ่านนโยบายการทำงานในหลายครั้งอันสวนทางกับเจตนาธรรมขององค์การและทำให้ในที่สุดสถานีวิเคราะห์ไอทีต้องบิดพลิ้วเจตนาธรรมที่สืบทอดมาจากสถานีวิเคราะห์ไอทีเดิมไปสู่การเป็นทีวีเสรีที่ทำหน้าที่เพื่อสังคมแทน พร้อมกันนี้ ด้วยความไม่ผูกพันและมุ่งมั่นต่อองค์การของผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมประชาสัมพันธ์และทัศนคติที่มีต่อสถานีวิเคราะห์ไอทีในฐานะงานฝากของกรมประชาสัมพันธ์ อีกทั้งการถูกกำหนดให้ผู้บริหารมีภารกิจหลักคือ การประคับประคององค์การให้สามารถแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะในอนาคตอันเป็นการนำพาให้องค์การไปสู่จุดสิ้นสุดของการเป็นทีวีเสรี ณ ระยะเวลาเข้าสู่ระบบราชการ (Early Bureaucracy)

จนเมื่อสถานีวิเคราะห์ไอทีได้ถูกแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะในนาม สถานีวิเคราะห์ไทยพีบีเอสแล้วนั้นจึงได้มีการหยิบยกปัญหาด้านการบริหารจัดการที่เป็นปัญหาเดิมของทีวีเสรีอย่างสถานีวิเคราะห์ไอทีและสถานีวิเคราะห์ไอทีเข้ามาปรับแก้อย่างถอนรากถอนโคนด้วยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานใหม่ รวมถึงการรับเข้าพนักงานใหม่ที่มีทัศนคติและแนวความคิด

ในการทำงานที่สอดรับกันกับที่วิสาหธารณะ นอกจากนี้ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังได้บริหารภายใต้ การบริหารของผู้บริหารชุดใหม่ที่มีความสามารถและเข้าใจแนวความคิดที่วิสาหธารณะอย่างถ่องแท้จน นำพาสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเติบโตอย่างรวดเร็วจนเคลื่อนตัวเข้าสู่ระยะสมดุล (Prime) ของ องค์การได้

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า จากการวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การของที่วิสาหธารณะไทยทั้ง 3 ช่วงนั้น เมื่อองค์การเผชิญกับความเสื่อมถอยขององค์การจนต้องยุติการดำเนินงานลง จะพบว่าองค์การจะ พยายามก่อร่างสร้างองค์การขึ้นใหม่อยู่เสมอ โดยในแต่ละองค์การเมื่อมีการเริ่มต้นก่อตัวขึ้นใหม่นั้นจะ กลับเข้าสู่ระยะเริ่มความสัมพันธ์ (Courtship) เสมอ เพื่อเป็นการชะล้างปัญหาเรื้อรังเดิมและเริ่มต้น การดำเนินกิจการใหม่อย่างมั่นคง อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้องค์การได้ปลูกไฟแห่งความสร้างสรรค์ ขึ้นใหม่อีกครั้งผ่านการเริ่มต้นสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพให้ปรากฏสู่สายตาประชาชนผู้ชมอยู่เสมอ อีกทั้งแต่ละองค์การสามารถเข้าสู่ระยะสมดุล (Prime) ได้ทั้งหมด แม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นต่างเป็นองค์การที่เผชิญกับปัญหารายล้อมในแต่ละด้านจำนวนมากก็ตาม อาทิ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในขององค์การและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การมาโดยตลอด นอกจากนี้ จากกราฟยังพบว่ายังมีเพียงสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวี่ 2 องค์การใน วงจรชีวิตองค์การที่เข้าสู่ภาวะการมีอายุหรือเสื่อมถอยขององค์การเท่านั้น ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ ไทยพีบีเอสนั้นอยู่ระยะช่วงวัยหนุ่มสาวอยู่ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes ทั้งนี้ ตลอดจนวงจรชีวิตองค์การของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี่ยังพบว่าองค์การได้เผชิญกับปัญหา เรื้อรังซึ่งสอดคล้องกันกับทฤษฎีวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes ที่ได้กล่าวถึงปัญหาที่แต่ละช่วง วัยของวงจรชีวิตองค์การที่ต้องเผชิญทุกประการมาโดยตลอด อันประกอบด้วย **ปัญหาการนอกใจ (The Affair) ปัญหาการตายตั้งแต่กำเนิด (Infant Mortality) ปัญหาภัยกับดักของผู้ก่อตั้ง (Founder Trap) ปัญหาการหย่าร้างหรือเข้าสู่วัยชราก่อนวัย (Divorce or Premature Aging) และปัญหาผู้ประกอบการที่ไม่ได้รับการเติมเต็ม (Unfulfilled Entrepreneur)** โดยถึงแม้ว่า ผู้บริหารจะพยายามดำเนินการแก้ไขปัญหารื้อรังข้างต้นผ่านการนำเอาแนวทางการจัดการแก้ไข ปัญหาที่สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกันกับแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes ได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาก่เกิดขึ้นไว้ก็ตาม แต่ก็ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการจัดการ แก้ไขปัญหาลักษณะนั้นกลับเป็นไปอย่างฉาบฉวยและแก้ไขไม่ตรงกับสาเหตุแห่งปัญหานั้น ทำให้ปัญหา ที่องค์การเผชิญนั้นแค่ทุเลาลงเท่านั้น อีกทั้งบางปัญหาที่องค์การเผชิญยังเป็นการแก้ไขที่ไม่ถูกต้องนัก ผนวกกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเองยังเผชิญกับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมหลายประการ

ด้วยกัน อาทิ ปัจจัยจากเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานที่เคร่งครัด ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจอันเกิดจากผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจปีพ.ศ.2540 และปัจจัยด้านการแทรกแซงทางการเมืองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การอย่างมากด้วย ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งเชื้อเพลิงหลักที่เร่งให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นเผชิญความเสื่อมขององค์การได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ถูกถ่ายโอนมาสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์ใหม่คือ สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีแล้วนั้น แม้จะเป็นการเริ่มต้นใหม่ขององค์การ แต่ก็ยังพบว่าสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้นได้กักเก็บปัญหาสะสมเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีไว้ได้พรม อันทำให้สถานการณ์ภายในของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้นไม่ดีขึ้นและยังคงเต็มไปด้วยปัญหาเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ฝังรากลึกอยู่ในองค์การมาตลอดผนวกกับปัญหาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ กล่าวคือ รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างภาคเอกชนกับภาครัฐและความไม่พร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการช่วงต่อบริหารแทนและการถูกปิดเป็นเจตนาขององค์การจากการถูกแทรกแซงทางการเมืองที่เร่งรัดให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเผชิญหน้ากับปัญหาเช่นเดียวกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีคือ **ปัญหาการตายตั้งแต่กำเนิด (Infant Mortality)** และทำให้องค์การประสบความความเสื่อมถอยขององค์การอย่างรวดเร็วกว่าองค์การอื่นในวงจรชีวิตองค์การเดียวกันภายในระยะเวลาดำเนินกิจการเพียง 1 ปีเท่านั้นและถือเป็นการยากยิ่งที่จะสามารถประคับประคององค์การให้สามารถดำรงอยู่ตลอดรอดฝั่งได้ อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์ทั้งสององค์การ กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีไม่ได้เผชิญกับระยะเวลาความตาย (Death) แต่เป็นสิ้นสุดลงด้วยการยุติการดำเนินงานในสภาวะที่ประสบกับความเสื่อมถอยขององค์การแล้วเท่านั้น

ถึงแม้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจะสามารถควบคุมปัญหาภายในองค์การด้วยกรอบการทำงานที่เคร่งครัด แต่ก็พบว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นได้ก้าวข้ามระยะช่วงวัยที่ดีที่สุด คือ ระยะสมดุล (Prime) มาแล้ว เนื่องจากแม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสต้องเผชิญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในหลายด้านด้วยกัน แต่จะเห็นได้ว่าองค์การกลับพยายามพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสผ่านการนำเอาปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ อาทิ ปัญหาความไม่เข้าใจของประชาชนที่มีต่อการเกิดขึ้นของสาธารณะ ปัญหาการประมุขคลื่นความถี่ทีวีดิจิทัล ปัญหาเงินงบประมาณที่มีจำกัดและแนวโน้มความเสี่ยงต่อการถูกยุบเลิกภาชีบาป พฤติกรรมการบริโภคสื่อของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปและการถูกมองว่ามีการแทรกแซงจากกลุ่มทุนและกลุ่มทางการเมืองในองค์การ เป็นต้น เข้าเป็นแรงผลักดันให้องค์การเติบโตอย่างรวดเร็วด้วยการกระตุ้นให้เกิดเกิดการแข่งขันภายในองค์การเพื่อให้เกิดการผลิตสื่อที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการและเข้าถึงประชาชนอย่างทั่วถึงมากที่สุด ใน

ขณะเดียวกัน ปัจจัยภายในขององค์การอันมาจากความพยายามในการตีกรอบทางการดำเนินงานขององค์การผ่านตัวบทกฎหมายที่เคร่งครัดนั้นได้ส่งแรงกระเพื่อมต่อการบริหารงานขององค์การอยู่บ่อยครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านทุน ทรัพยากรและรายได้ขององค์การที่มีจำกัดและคงที่สวนทางกับปริมาณงานขององค์การที่มากขึ้นอันเป็นภาระทางการเงินที่องค์การต้องรับผิดชอบไม่น้อย เช่นเดียวกันยังส่งผลให้ผู้บริหารมีวิธีการแสวงหาแนวทางจัดการกับรายได้ขององค์การนั้นจำกัดตามไปด้วยและยังบังเกิดความสับสนเสี่ยงต่อการถูกตีความในทางการละเมิดพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 ซึ่งเป็นกรอบควบคุมการดำเนินงานขององค์การในหลายครั้งจนส่งผลให้ผู้บริหารองค์การเกิดเกรงกลัวต่อการดำเนินการบริหารที่บิดพลิ้วออกไปจากกรอบกำหนดเดิมและทำให้องค์การได้ก้าวข้ามระยะสมดุล (Prime) ซึ่งเป็นระยะช่วงวัยที่ดีที่สุดและเข้าสู่ระยะมั่นคง (Stable) ของวงจรชีวิตองค์การในปัจจุบัน ดังนั้น สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจึงควรดำเนินการในเชิงรุกที่เพิ่มมากขึ้นและเปิดรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกเพื่อสร้างสรรค์ผลผลิตและนวัตกรรมใหม่ให้ดึงดูดผู้ชมมากขึ้น

## 5.2 ระยะช่วงวัยของทีวีสาธารณะบนวงจรชีวิตองค์การของทีวีสาธารณะตามแนวคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes โดยแยกเป็นแต่ละองค์การ

### 5.2.1 ระยะช่วงวัยที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์การ

ในระยะเริ่มต้น (Courtship) ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ก่อตัวขึ้น สืบเนื่องจากปัญหาที่ในอดีตกิจการโทรทัศน์ วิทยุและหนังสือพิมพ์นั้นล้วนแล้วแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดจากรัฐบาลหรือหน่วยงานภาครัฐมาโดยตลอด ซึ่งทำให้กิจการโทรทัศน์อันมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้สถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่างๆ ของประชาชนมักมีการดำเนินงานในลักษณะของการปิดเบือนข้อเท็จจริงด้วยการนำเสนอข่าวสารเพียงด้านเดียวและมักเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐบาลเป็นหลัก จนกระทั่งในปีพ.ศ.2535 ประเทศไทยเผชิญกับเหตุการณ์ทางการเมืองครั้งสำคัญที่คร่าชีวิตประชาชนไปจำนวนมาก กล่าวคือ เหตุการณ์พฤษภาทมิฬ อันเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้เกิดแรงกระเพื่อมของข้อเรียกร้องจากประชาชนจำนวนมากให้ทำการปฏิรูปสื่ออย่างจริงจังขึ้นในห้วงการบริหารประเทศโดยรัฐบาลนายอานันท์ ปันยารชุนที่ได้เห็นพ้องกับข้อเรียกร้องดังกล่าวและหยิบยกประเด็นเรื่องการปฏิรูปกิจการสื่อโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ใหม่ขึ้น โดยมีความมุ่งหมายให้สถานีโทรทัศน์แห่งใหม่นี้มีฐานคิดมุ่งเน้นในเรื่องความเป็นอิสระในการนำเสนอข่าวสารสามารถดำเนินงานโดยปราศจากความเกรงกลัวต่ออำนาจการแทรกแซงทางการเมืองหรือกลุ่มทุนต่างๆ และสามารถนำเสนอข่าวสารได้อย่างเป็นกลาง มีความกล้าหาญในการเข้าตรวจสอบผู้มีอำนาจและกลุ่ม

ผลประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ทั้งนี้ จึงได้มีการกำหนดเงื่อนไขสัญญาสัมปทานอย่างเคร่งครัดเพื่อให้สถานีโทรทัศน์แห่งใหม่มีเจตนารมณ์ตามที่ประชาชนเรียกร้องมากที่สุด อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์แห่งใหม่นี้ยังคงเป็นกิจการเชิงพาณิชย์ที่มุ่งหวังผลประกอบการรายได้อยู่ดี

เมื่อมีการเปิดประมูลสัมปทานคลื่นความถี่ระบบยูเอชเอฟ (UHF) เพื่อจัดตั้งสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ขึ้นได้มีกลุ่มธุรกิจเอกชนหลายรายให้ความสนใจเข้าร่วมการประมูลเป็นจำนวนมาก ซึ่งจากการประมูลสัมปทานความถี่ดังกล่าวนั้น กลุ่มบริษัท สยามทีวี่แอนด์คอมมิวนิเคชั่น นำโดยธนาคารไทยพาณิชย์ ได้ยื่นข้อเสนอทางการเงินเป็นจำนวน 25,200 ล้านบาทตลอดระยะเวลาสัมปทาน 30 ปี โดยค่าตอบแทนสัมปทานแก่รัฐที่กลุ่มบริษัท สยามทีวี่แอนด์คอมมิวนิเคชั่น ได้เสนอนั้นเป็นตัวเลขที่มีมูลค่ามหาศาลและเป็นมูลค่าที่ผู้เข้าประมูลรายอื่นไม่สามารถแข่งขันแย่งชิงได้ อันทำให้บริษัท สยามทีวี่แอนด์คอมมิวนิเคชั่น เป็นผู้ชนะการประมูลสัมปทานคลื่นความถี่ในครั้งนั้นไป แต่เนื่องด้วยเจตนารมณ์ในการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวี่นั้นอยู่บนพื้นฐานของความมุ่งหวังที่จะสร้างสถานีโทรทัศน์เสรีที่มีความเป็นอิสระ ปราศจากการแทรกแซงหรือครอบงำโดยกลุ่มธุรกิจเอกชนและภาครัฐขึ้น อันเป็นเหตุให้สถานีโทรทัศน์แห่งใหม่นี้ถูกกำหนดเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งคือ ผู้ที่ได้รับสัมปทานจะสามารถถือหุ้นในองค์การได้ไม่น้อยกว่า 10 รายและผู้ถือหุ้นแต่ละรายสามารถถือหุ้นได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน ทั้งนี้ เพื่อเป็นหลักประกันมิให้ผู้ถือหุ้นรายหนึ่งรายใดเข้ามามีอำนาจเหนือหรือครอบงำการบริหารหรือการดำเนินงานขององค์การ

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางผู้ถือหุ้นหลายรายที่มีความมุ่งหวัง ฐานคิดและทิศทางการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไปย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นบ่อยครั้งในองค์การและส่งผลให้ผู้ถือหุ้นบางราย อาทิ กลุ่มบริษัทตงฮั่ว เครือนิตยสารวิญจักร กลุ่มบริษัทดอกเบ๊เป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นรายแรกๆ ที่ได้ถอนตัวออกไปจากองค์การ ซึ่งทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ หัวเรือใหญ่ขององค์การต้องทาบตามผู้ถือหุ้นรายใหม่ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ร่วมแข่งขันประมูล อาทิ บริษัทในเครือเนชั่นเข้ามาเสริมทัพบริหารแทนผู้ถือหุ้นรายเดิมที่ถอนตัวไปและเพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาสัมปทาน โดยสามารถแบ่งการบริหารออกเป็น 2 สายใหญ่ด้วยกัน ได้แก่ สายการบริหาร คือ กลุ่มบริษัทสยามทีวี่แอนด์คอมมิวนิเคชั่นของเครือธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งทำหน้าที่ดูแลบริหารการเงิน นโยบายและโครงสร้างองค์การ เป็นต้น ในขณะที่อีกสายหนึ่งคือ สายการผลิตซึ่งนำโดยกลุ่มบริษัทในเครือเนชั่นที่รับผิดชอบในด้านการวางแผนผลิตรายการ สร้างกลยุทธ์ สรรหาและคัดเลือกพนักงานฝ่ายข่าว รวมถึงการฝึกฝนและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น



จากการที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีจำนวนผู้ถือหุ้นในองค์กรหลายราย รวมทั้งไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดมีอำนาจสิทธิ์ขาดด้วยแล้วจึงเป็นผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงระยะแรกนั้นเต็มไปด้วยความขัดแย้งและการผลักดันแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันขององค์กรยังเป็นไปอย่างยากลำบาก สืบเนื่องจากโดยแท้จริงแล้ว กลุ่มผู้บริหารนั้นต่างมีความแตกแยกกระหว่างชุดความคิดหลัก 2 ขั้วคือ ฐานคิดหนึ่งนำโดยผู้บริหารจากบริษัท สยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นนั้นมีฐานคิดในการบริหารงานอย่างนักธุรกิจที่มุ่งหวังตัวเงินเป็นสำคัญและมีความเชื่อที่ยังลึกภายในว่าแนวความคิดในการสรรสร้างสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีอย่างแท้จริงนั้นเป็นเพียงมายาคติ การดำเนินงานตามเจตนารมณ์นั้นไม่สามารถดึงดูดความนิยมของผู้ชมได้และยังไม่สามารถสร้างรายได้เทียบเท่ากับสถานีโทรทัศน์กระแสหลักอื่นๆที่สามารถนำเสนอรายการในรูปแบบบันเทิงได้มากกว่า อีกทั้งยังสวนทางกันกับภาระค่าตอบแทนสัมปทานคลื่นความถี่แก่รัฐที่องค์กรต้องแบกรับในมูลค่ามหาศาลด้วย อันตรงกันข้ามกับกลุ่มผู้บริหารอีกด้านหนึ่งคือ กลุ่มผู้บริหารที่มีแกนนำคือบริษัทในเครือเนชั่น ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการผลิตอย่างสิ้นเชิง เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารกลุ่มนี้นั้นได้เน้นย้ำถึงการให้สำคัญกับการสร้างผลงานเพื่อให้ได้คุณภาพตามเจตนารมณ์อย่างเข้มงวด อันอาจจะเลยในเรื่องของงบประมาณและการบริหารทางการเงินไปจนทำให้เกิดความไม่ลงรอยจากฐานคิด แนวทางการบริหารงาน รวมถึงความคาดหวังจากการดำเนินงานขององค์กรในช่วงแรกยังเป็นบ่อเกิดแห่งความขัดแย้งและทำให้สัดส่วนและผู้ถือหุ้นขององค์กรในระยะแรกนั้นไม่แน่นอนนัก เนื่องจากมีการถอนตัวของผู้บริหารในหลายครั้งด้วยกัน

จากมุมมองแนวคิดและวิธีการทำงานที่มีความแตกต่างกันอย่างมากของกลุ่มผู้บริหารได้ส่งผลให้องค์กรส่อเค้าลางความขัดแย้งท่ามกลางกลุ่มผู้ถือหุ้นในองค์กรหลายครั้งตั้งแต่ก่อตั้งองค์กร ดังจะเห็นได้ชัดจากการที่กลุ่มผู้บริหารจากบริษัทสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่น พยายามปลุกปั่นองค์กรให้เป็นไปตามที่ความมุ่งหวังของฝ่ายตน กล่าวคือ เป็นสถานีโทรทัศน์ตามความต้องการของตลาดและมีการเติบโตทางรายได้สูง รวมถึงสามารถดึงดูดลูกค้าที่เป็นกลุ่มผู้ลงทุนสนใจลงโฆษณากับทางสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้ได้ในจำนวนมาก โดยการหาทางออกให้กับองค์กรผ่านการริเริ่มทาบทามนายไตรภพ ลิมปพัทธ์เข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการสถานี เพื่อหยิบบ่มชื่อเสียงด้านรายการบันเทิงและวาไรตี้ในการดึงดูดความสนใจจากประชาชนและเป็นการสร้างภาพจำให้กับสถานีโทรทัศน์เกิดใหม่แห่งนี้ อีกทั้งยังมุ่งหวังว่าการดำเนินการข้างต้นจะสามารถทำให้องค์กรเปลี่ยนทิศทางไปจากเจตนารมณ์เดิมภายใต้การกำกับดูแลของนายไตรภพ ลิมปพัทธ์ด้วย อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวกลับไม่สามารถโน้มน้าวผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นให้เห็นพ้องต้องกันได้ เนื่องจากกลุ่มผู้บริหาร

จากบริษัทในเครือเนชั่นยังคงเชื่อมั่นเป็นอย่างมากว่าเจตนารมณ์เดิมในการเป็นทีวีที่เปิดกว้างด้านข้อมูลข่าวสารนั้นสามารถดึงดูดความนิยมของประชาชนได้ไม่ต่างกับทีวีเชิงพาณิชย์กระแสหลักอื่นๆ

นอกจากนี้ ในช่วงแรกของการก่อตั้งองค์การยังมีการถกเถียงถึงนโยบายข่าวและผังรายการข่าวในที่ประชุม โดยผู้บริหารฝ่ายหนึ่งคือ นายไตรภพ ลิมปพัทธ์ ซึ่งถูกวางตัวให้เป็นผู้ดำเนินการสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในขณะนั้นได้เสนอให้ฝ่ายข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจัดทำรายการข่าวในลักษณะของ News Rating พร้อมทั้งสั่งการให้จัดทำรายการลักษณะดังกล่าวลงในผังรายการของสถานีด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้อำนวยการฝ่ายข่าว ณ ตอนนั้นคือ นายเทพชัย หย่องและพนักงานกลับเห็นต่างออกไปและมองว่าการนำเสนอด้วยรูปแบบข้างต้นเป็นการเน้นความเป็นเกมสีโง่มากเกินไปผนวกกับมีมุมมองที่ว่าการจัดทำรายการข่าวให้น่าสนใจนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับความสนุกสนานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ซึ่งทำให้นายเทพชัย หย่องตัดสินใจไม่ปฏิบัติตามคำสั่งการข้างต้นซึ่งสร้างความไม่พอใจต่อนายไตรภพ ลิมปพัทธ์เป็นอย่างมาก จนในที่สุด เมื่อไม่สามารถหาข้อสรุประหว่างแนวความคิดที่ลงตัวได้นั้นส่งผลให้นายไตรภพ ลิมปพัทธ์ตัดสินใจหันหลังให้กับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานีก่อนการเริ่มดำเนินการอย่างเป็นทางการในเวลาต่อมาโดยทันที (เทพชัย หย่อง, 2550)

จากเหตุการณ์ข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามของผู้บริหารส่วนหนึ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเจตนารมณ์ขององค์การตามฐานคิดของฝ่ายตนพร้อมทั้งตอกย้ำให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการแสวงหาผลประโยชน์ของผู้บริหารนั้นยังไม่ได้ถูกลบเลือนหายไป ซึ่งทำให้นายสุทธิชัย หยุ่น ผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นที่เริ่มสัมผัสและตระหนักได้ถึงภัยคุกคามของปัญหาดังกล่าวได้จัดทำจดหมายขอความร่วมมือและทำความเข้าใจถึงแนวทางและทิศทางการดำเนินงานต่อผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวี เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ.2538 ขึ้นโดยเนื้อความในจดหมายที่กล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ อันสืบเนื่องมาจากผู้ถือหุ้นหลายรายที่ยังมีความไม่ชัดเจนและมีฐานคิดในการประกอบกิจการที่กระจัดกระจาย นอกจากนี้ในเนื้อความของจดหมายยังมีการขอความร่วมมือจากผู้บริหารในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างจริงจังเสียก่อนจะลงมือดำเนินการใดๆ ทุกครั้ง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานที่ผู้บริหารทุกคนต่างเห็นพ้องต้องกันและนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่จะถ่ายทอดลงไปสู่พนักงานในองค์การทุกคนในทุกสายงานและในทุกตำแหน่งงาน รวมถึงผู้บริหารที่จะต้องซึมซับวัฒนธรรมนี้ไปด้วย พร้อมกันนี้ยังได้หยิบยกประเด็นเรื่องความไม่เชื่อมั่นในเจตนารมณ์และความต้องการในการบิดเบือนเจตนารมณ์ขององค์การให้เป็นไปในลักษณะเดียวกันกับสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่และสร้างความไม่ลงรอยกันของผู้บริหารแต่ละฝ่ายขึ้นมา

เพื่อร่วมกันหาทางออกก่อนที่องค์การจะถูกก่อตั้งอย่างผิดรูปผิดร่างหรืออาจจะร้ายแรงถึงขั้นตายลง ก่อนที่จะถือกำเนิดขึ้นได้

และมีเพียงแคปัญหาก็เกิดจากแต่ความพยายามในการบิดเบือนเจตนารมณ์ขององค์การ เท่านั้น แต่ยังพบว่าในช่วงแรกของการดำเนินงานนั้น สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องประสบกับอีกหนึ่งอุปสรรคสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์การในระยะแรกด้วย กล่าวคือ การที่ผู้ถือหุ้นในองค์การต่างต้องการแสวงหาผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) อันเนื่องมาจากผู้ถือหุ้นแต่ละรายนั้นล้วนมีธุรกิจหลักของตนที่มั่นคงอยู่ก่อนจึงทำให้การเข้ามาบริหารจัดการในสถานีโทรทัศน์แห่งนี้พร้อมกับจำนวนหุ้นที่เท่าๆกันของผู้บริหารย่อมส่งผลให้ผู้บริหารต่างต้องเลือกผลประโยชน์จากธุรกิจหลักของตนเองเป็นสำคัญลำดับแรกเสมอ ซึ่งเป็นเหตุให้ผู้ถือหุ้นแต่ละรายได้ยับยั้งสถานีโทรทัศน์แห่งนี้เป็นเครื่องมือผลักดันธุรกิจหลักในเครือของตนเข้าผูกขาดการดำเนินงานและแสวงหาผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ด้วยข้อเสนอต่างๆซึ่งเต็มไปด้วยนัยยะแฝงเร้นผ่านการเสนอแผนงานต่อที่ประชุมด้วยข้อเสนอทางการเงินที่สูงมากอันส่งผลให้ก้าวแรกของการก่อรูปของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นต้องเผชิญกับความสับสนเสี่ยงในการหยุดชะงักลงของการดำเนินงานได้ ดังเห็นได้ชัดในช่วงก่อตั้งของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่กลุ่มบริษัท สยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นทีนาโดยธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งเป็นที่รับรู้กันดีว่าเป็นองค์การหนึ่งที่มีบริษัทในเครือจำนวนมากและมีความมุ่งหวังให้กลุ่มธุรกิจในเครือเหล่านี้ได้รับการผูกขาดการลงทุนกับสถานีโทรทัศน์แห่งนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ยกตัวอย่างที่เห็นอย่างชัดคือ ในช่วงแรกของการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้น องค์การได้รับสัมปทานคลื่นความถี่ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ซึ่งเป็นระบบคลื่นความถี่ที่มีความแตกต่างจากระบบคลื่นความถี่โทรทัศน์ช่องอื่นๆที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นหากประชาชนต้องการรับชมรายการจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะต้องติดตั้งเสาอากาศระบบยูเอชเอฟ (UHF) ขึ้นใหม่ แต่ด้วยสถานีโทรทัศน์แห่งนี้ยังเป็นสถานีโทรทัศน์ที่เกิดขึ้นใหม่และยังไม่เป็นที่รู้จักแก่ประชาชนจึงทำให้เป็นการยากอย่างยิ่งในการจูงใจประชาชนให้เสียค่าใช้จ่ายเพื่อติดตั้งเสาอากาศระบบใหม่นี้จึงทำให้ผู้บริหารองค์การตัดสินใจลงทุนจัดซื้อเสาอากาศดังกล่าวเพื่อแจกจ่ายและติดตั้งกับประชาชน เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ประชาชนสามารถรับชมรายการจากทางสถานีได้ ด้วยเหตุนี้เอง บริษัท สยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่น จึงได้เสนอหนึ่งในบริษัทในเครือของตน กล่าวคือ บริษัท สยามเอ็นเทนน่า ซึ่งเป็นบริษัทผลิตและจำหน่ายเสาอากาศระบบยูเอชเอฟ (UHF) เข้าผูกขาดการลงทุนกับองค์การ พร้อมทั้งใช้ออกาสสนองต่อความต้องการในการใช้ผลประโยชน์ทางอ้อมจากความจำเป็นของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในครั้งนั้น ด้วยการจัดทำข้อเสนอด้านราคาจำหน่ายเสาอากาศแก่ทางสถานีด้วยราคาที่สูงเกินความเป็นจริงส่งผลให้

เกิดความขัดแย้งในที่ประชุมผู้ถือหุ้นขึ้นหลายครั้ง แต่เนื่องจากผู้บริหารส่วนหนึ่งได้เรียกร้องให้มีการเปรียบเทียบราคาเสนอขายของบริษัทผลิตเสาอากาศหลายๆที่ก่อนดำเนินการขึ้น จึงเป็นผลให้ในที่สุดองค์การได้จัดซื้อเสาอากาศระบบยูเอชเอฟ (UHF) จากบริษัทจำหน่ายอื่นแทน(เทพชัย หย่อง, 2550)

และมีใช้เพียงแค่บริษัท สยามเอ็นเทนน่า ที่เป็นหนึ่งในบริษัทในเครือของบริษัท สยามทีวี แอนด์คอมมิวนิเคชั่น เท่านั้นแต่ยังมีบริษัทในเครือของบริษัท สยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นอีกจำนวนมากที่มีความมุ่งหวังจะใช้ประโยชน์จากการก่อตั้งขึ้นของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ไม่ว่าจะบริษัท สยามวิชั่น ซึ่งเป็นบริษัทที่รับหน้าที่จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ณรงค์ให้ประชาชนติดตั้งเสาอากาศระบบยูเอชเอฟ (UHF) เพื่อรับชมช่องไอทีวีที่มาพร้อมข้อเสนอด้านราคาที่สูงเกินความจำเป็น จนทำให้ผู้บริหารจากเครือเอ็นซัน นำโดยนายสุทธิชัย หยุ่นเสนอให้นำจำนวนเงินที่จะนำไปใช้ในการว่าจ้างประชาสัมพันธ์กับบริษัทในเครือมาใช้ในซื้อเสาอากาศยูเอชเอฟ (UHF) แจกจ่ายแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงแทน รวมทั้งยังมีบริษัท สยามอีควิปเมนต์ ซึ่งเป็นบริษัทเกี่ยวกับอุปกรณ์บันทึกภาพและผลิตรายการต่างๆ ที่ทางสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ทำสัญญาซื้อกล้องถ่ายภาพไว้เป็นจำนวน 40 ตัวโดยไม่ได้พิจารณาว่ากล้องที่ทำการสั่งซื้อนั้นเป็นกล้องที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการใช้งานหรือในกระบวนการผลิตข่าวหรือรายการหรือไม่ส่งผลให้กล้องบันทึกภาพหรือผลิตรายการนั้นมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมต่อการใช้งานนัก

ทั้งนี้ ปัญหาเรื่องการใช้จ่ายเงินในองค์การนั้นไม่ได้จบลงเพียงแค่เรื่องของการนำเงินลงทุนส่วนหนึ่งไปใช้กับผลประโยชน์ส่วนตนเท่านั้น แต่ยังมีเรื่องของความไม่โปร่งใสภายในองค์การเกิดขึ้นอีกด้วย จากกรณีการทำสัญญาว่าจ้างต่างๆด้วยจำนวนเงินหลายล้านบาท อาทิ การว่าจ้างที่ปรึกษาจากบริษัทบีบีซี ประเทศอังกฤษ เพื่อลงทุนสร้างเครือข่ายและการบริหารงานในสถานีโทรทัศน์ไอทีวี โดยสัญญาว่าจ้างดังกล่าวนั้นมีข้อเสนอด้านตัวเงินที่สูงมาก อีกทั้งการทำสัญญาว่าจ้างยังไม่มี การนำเข้าปรึกษาหารือแก่ผู้ถือหุ้นอื่นๆด้วย จึงทำให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัยถึงความโปร่งใสในองค์การของผู้ถือหุ้นรายอื่นๆเป็นอย่างมาก จนทำให้ในท้ายที่สุด สัญญาว่าจ้างดังกล่าวต้องถูกยกเลิกไป เนื่องจากการเรียกร้องให้ทบทวนสัญญาใหม่จากผู้ถือหุ้นรายอื่น (เทพชัย หย่อง, 2550)

โดยภายหลังจากที่ผู้บริหารจากบริษัทในเครือเอ็นซัน ได้ทำการชี้แจงทำความเข้าใจถึงการก่อกำเนิดสถานีโทรทัศน์แห่งนี้ขึ้น เพื่อสร้างความยึดมั่นในเจตนารมณ์ของสถานีและสร้างความเชื่อมั่นในการก่อเกิดสถานีข่าวที่สามารถสร้างรายได้เช่นเดียวกันกับสถานีโทรทัศน์ที่มีรายการบันเทิงเป็นหลัก พร้อมทั้งยังมีการจัดการกับความไม่โปร่งใสของผู้ก่อตั้งบางรายทั้งในด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง อุปกรณ์ เทคโนโลยีการถ่ายภาพ การว่าจ้างที่ปรึกษาขององค์การที่ไม่สมราคาหรือแผนการประชาสัมพันธ์

ที่เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัทของตนมากเกินไป เป็นต้นแล้ว ซึ่งจากความพยายามข้างต้นของผู้ถือหุ้น นั้นได้เป็นที่มาให้ผู้ก่อตั้งบางรายที่มีความเห็นขัดแย้งออกไปเริ่มถอนตัวจากการบริหารองค์การในที่สุด และทำให้องค์การเริ่มดำเนินการอย่างมีแบบแผนหรือทิศทางตามเจตนารมณ์ขององค์การมากขึ้นผ่านการวางรากฐานคุณภาพการผลิตรายการขององค์การที่เริ่มปรากฏภาพชัดขึ้น อาทิ การวางนโยบายขององค์การ การฝึกฝนพัฒนาบุคลากรและการสร้างกลยุทธ์ขององค์การ เป็นต้น อีกทั้งยังเริ่มมีการปรากฏการก่อรูปก่อร่างขององค์การอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการเริ่มประชาสัมพันธ์องค์การในชื่อ ไอทีวี ทิวี่เสรี อย่างจริงจังขึ้น ซึ่งทำให้ปัญหาเรื้อรังในระยะช่วงวัยนี้คือ **ปัญหาการนอกใจ (The Affair)** ภายในองค์การได้ทุเลาเบาบางลงไปและส่งผลให้องค์การก้าวเข้าสู่ระยะช่วงวัยต่อมาในที่สุด

**ระยะทารก (Infancy)** เมื่อผู้ถือหุ้นได้ตัดสินใจเลือกเส้นทางการดำเนินงานขององค์การให้ เป็นไปตามเจตนารมณ์แล้ว การบริหารองค์การจึงเริ่มปรากฏภาพชัดขึ้นผ่านการที่ผู้ถือหุ้นได้ริเริ่มสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ทั้งนี้ สืบเนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีกรอบระยะเวลาในการดำเนินการก่อนออกอากาศจริงที่ค่อนข้างจำกัดเพียงระยะเวลา 10 เดือนเท่านั้น ทำให้ในช่วงที่มีการก่อร่างสร้างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้เป็นสถานีข่าวแห่งแรกในประเทศไทยอย่างเป็นทางการนั้น ผู้บริหารต่างคาดหวังว่าจะสามารถเฟ้นหาบุคลากรที่มีความชำนาญ มีประสบการณ์ใน แวดวงสื่อสารมวลชนและเป็นผู้ที่มีทัศนคติใกล้เคียงกันกับเจตนารมณ์ขององค์การมากที่สุดเข้ามาเป็น ผู้ร่วมบุกเบิกและเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การในระยะแรกด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงได้ พยายามสรรหาพนักงานในลักษณะเชิงรุกเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์การคาดหวังมากที่สุดด้วยการลงประกาศตามหน้าหนังสือพิมพ์และกระจายข่าวให้กับคนในสายงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

แต่เมื่อพิจารณาในความเป็นจริงแล้วกลับพบว่า การที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นเป็นองค์การที่ เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ผนวกกับการเป็นสถานีข่าวเสรีอันเป็นสิ่งใหม่ในสังคมไทยส่งผลต่อทัศนคติของบุคลากรที่มีทัศนคติและประสบการณ์ที่มองว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นมีความเสี่ยงและไม่มั่นคงนัก อันเป็นเหตุให้ การสรรหาบุคลากรเข้ามาร่วมงานในองค์การเกิดแห่งใหม่ในช่วงแรกนั้นเป็นไปได้ยากและพบว่า บุคลากรในยุคบุกเบิกที่ได้รับเข้ามาในสถานีโทรทัศน์แห่งนี้ล้วนแล้วแต่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์น้อย กล่าวคือ นิสิต นักศึกษาจบใหม่หรือผู้ที่แสวงหาความท้าทายใหม่ๆในการทำงานที่มักให้ความสนใจ สมัครเข้ามาทำงานในสถานีโทรทัศน์เปิดใหม่เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม บุคลากรกลุ่มนี้ก็มีความทุ่มเท แรงกายและแรงใจให้กับองค์การและมุ่งมั่นที่จะก่อร่างสร้างสถานีข่าวเสรีที่ไม่เคยมีมาก่อนใน ประวัติศาสตร์ประเทศไทยให้เกิดขึ้นจริงอย่างเต็มที่เช่นกันและเนื่องจากความไม่ชำนาญและ ประสบการณ์ของพนักงานรุ่นแรกที่มีประสบการณ์น้อยผนวกกับผู้บริหารมีความต้องการที่จะสร้าง

ความแตกต่างให้บังเกิดขึ้นกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีด้วยจึงทำให้ก่อนการออกอากาศจริง พนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติงานไปจนถึงระดับบรรณาธิการจะถูกนำเข้าห้องเรียนร่วมกันทุกวัน เพื่อหล่อหลอมฝึกฝนและเชี่ยวชาญทักษะและเรียนรู้วิธีการทำงานให้เกิดคุณภาพและมีประสิทธิภาพก่อนการลงมือทำงานปฏิบัติงานจริงโดยไม่มีกระแหว่งห่างระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน (เทพชัย หย่อง, 2550) โดยการฝึกฝนพนักงานทุกระดับร่วมกันของผู้บริหารนั้นเป็นการฝึกฝนที่เรียกกันว่า การฝึกฝนการทำข่าวแบบไอทีวีสไตล์ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาและฝึกฝนบุคลากรขององค์กรยังไม่มีกรอบแบบหรือกำหนดทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเด่นชัดนัก โดยการฝึกฝนและพัฒนาบุคลากรนั้นจึงเป็นไปในลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2544) ยกตัวอย่างเช่น การฝึกฝนการรายงานข่าวจริงด้วยการให้พนักงานข่าวในทุกระดับทำการเข้าห้องเรียนเพื่อเรียนรู้การนำเสนอข่าวและรับฟังคำติชมการนำเสนอข่าวของตนเอง อีกทั้งยังทำการเรียนรู้วิธีการคัดเลือกประเด็นในการนำเสนอข่าวสารผ่านการประชุมร่วมกัน เป็นต้น

ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้ถือหุ้นและพนักงานในชุดบุกเบิกของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นต่างมีความทุ่มเทและมีความผูกพันในการก่อร่างสร้างสถานีโทรทัศน์แห่งนี้ขึ้นมาอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการที่พนักงานต้องทำงานล่วงเวลาเป็นเวลาหลายเดือนและเหน็ดเหนื่อยกับการฝึกฝนการปฏิบัติงานทุกวัน รวมทั้งผู้ถือหุ้นขององค์กรเองที่ทุ่มเทแรงกายสร้างเชื่อมั่นในการก่อตั้งขึ้นขององค์กรด้วยการออกเดินสายขายโฆษณาให้แก่กลุ่มนักลงทุนแรกเริ่ม (Founding Sponsors) ผ่านการใช้ชื่อเสียงที่ติดตัวมากับผู้บริหารด้วยตนเอง เพื่อเป็นเครื่องการันตีและสร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มลูกค้าและประชาชนที่เป็นผู้ชมในอนาคตถึงเห็นถึงความเป็นไปได้ของสถานีที่จะเกิดขึ้นใหม่ในไม่ช้าด้วยอาทิผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่น กล่าวคือ นายสุทธิชัย หยุ่น เป็นต้น (เทพชัย หย่อง, 2550)

ในขณะที่การบริหารงานและโครงสร้างของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในระยะนั้นนั้นยังคงเป็นไปในลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยยังไม่มีโครงสร้างองค์กรชัดเจนมากนักและยังคงใช้การระดมสมองร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ ยกตัวอย่างเช่น การระดมสมองร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการดำเนินงาน รูปแบบการนำเสนอรายการ รวมถึงคิดค้นกลยุทธ์ในการผลักดันองค์กรให้สามารถดำเนินตามนโยบายในการสร้างสถานีข่าวเสรี 24 ชั่วโมงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและมีความแตกต่างจากสถานีโทรทัศน์กระแสหลักช่องอื่นๆ ในด้านการนำเสนอด้วย ซึ่งจากความมุ่งมั่นนี้ได้ส่งผลให้ในเวลาต่อมองค์กรสามารถสร้างอัตลักษณ์ความเป็นสถานีข่าวเสรีที่ไม่เคยมีที่ไหนมาก่อน ผ่านการสร้างสรรครายการข่าวอันเป็นเสน่ห์ที่น่าจดจำขององค์กรและได้รับความนิยมในเวลาต่อมา

อีกทั้ง จากการที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นสถานีเกิดใหม่ พนักงานและบุคลากรขององค์กรส่วนมากเป็นผู้ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำข่าวและบางส่วนเป็นผู้ที่มีความชำนาญในสายงานอื่นๆมาก่อน จึงทำให้การทำงานในช่วงแรกนั้นผู้ก่อตั้งต้องทำการควบคุมดูแลหรือบางครั้งต้องลงมือแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในหลายครั้ง ดังที่เห็นได้ชัดจากการออกอากาศในช่วงแรกของการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี พนักงานในบางตำแหน่งนั้นยังเป็นพนักงานที่ไม่ชำนาญหรือมีประสบการณ์น้อย ทำให้ในบางครั้งพนักงานระดับหัวหน้างานต้องลงมือทำเองในบางครั้ง

“คุณรู้ไหมที่ผมบอกว่าในสถานีเรามาจากหลายเจ้า ผมไปถึง มีผู้กำกับรายการอยู่ Switching คนสุดท้ายที่จะเอาช่องไหนมาออกอากาศ ขอบทข่าวล่วงหน้าครึ่งชั่วโมงไม่ทันเขาทำไม่ได้ เพราะเขาอยู่จัด Post Production พวกละครพวกรายการ ผมบอก ถ้าคุณทำไม่ได้ คุณลุก เดี่ยวผมนั่งให้ ไม่เคยทำนะ แต่รู้ว่าทำอย่างไร เพราะบางทีข่าวทีวีมันไปที่ละแผ่น บางทีโยกข่าวหนึ่งไม่ทัน เอาข่าวหนึ่งออก”

(อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี,

สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2560)

ยิ่งไปกว่านั้น จากจำนวนพนักงานในองค์กรที่มีจำนวนไม่มากนักได้ทำให้ในด้านกฎระเบียบหรือนโยบายขององค์กรในระยะนี้จึงยังไม่เป็นทางการมากนัก อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ประดิษฐ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรหนึ่งขึ้นกล่าวคือ การให้สิทธิแก่พนักงานทุกคน ในทุกระดับสายการบังคับบัญชานั้นสามารถแสดงความคิดเห็น โต้แย้ง วิจัยหรือเสนอแนะแนวทางการทำงานได้อยู่ตลอด ถึงแม้ว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวจะมีได้ถูกเขียนขึ้นเป็นกฎระเบียบลายลักษณ์อักษร แต่ก็สามารถบ่งบอกถึงความเป็นพนักงานไอทีวีเป็นอย่างมากและถูกซึมซับไปยังพนักงานในรุ่นอื่นๆของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีด้วย

และถึงแม้ว่าการบริหารองค์กรในระยะนี้จะมีทิศทางบริหารที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น แต่กลับพบว่าองค์กรนั้นยังคงต้องเผชิญกับปัญหาภายในองค์กรจำนวนมาก อาทิ ปัญหาความไม่เชื่อมั่นของผู้บริหารที่ยังคงเป็นปัญหาเรื้อรังและแฝงตัวอยู่ผนวกกับปัญหาทางการเงินที่องค์กรแบกรับไว้จากข้อเสนอดำเนินการสัมปทานราคาสูงและภาวะขาดทุนอันเกิดจากรายการต่างๆของสถานียังไม่ได้ได้รับความนิยมจากประชาชนมากนัก อีกทั้งองค์กรยังเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจครั้งยิ่งใหญ่กล่าวคือ วิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งผนวกกับภาวะค่าตอบแทนสัมปทานคลื่นความถี่ที่ใกล้ถึงกำหนดเรียกชำระงวดแรกแล้ว ซึ่งองค์กรต้องประสบกับปัญหาทางการเงินที่รุนแรงเป็นอย่างมาก

และทำให้องค์การในระยะนี้นั้นมีความเสี่ยงทางการเงินอย่างมากในการดำรงอยู่ใน**ระยะปัญหาการตายตั้งแต่กำเนิด (Infant Mortality)** เป็นอย่างมาก ซึ่งส่งผลให้ผู้ถือหุ้นจากธนาคารไทยพาณิชย์ได้ตัดสินใจเสนอแนวทางแก้ปัญหาทางการเงินขององค์การด้วยการปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้างคนให้มีขนาดเล็กลง กล่าวคือ ทำการปรับลดพนักงานออกส่วนหนึ่งพร้อมทั้งปรับลดค่าจ้างค่าตอบแทนของพนักงานลง เพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงินขององค์การไว้ อีกทั้งยังเริ่มดำเนินการผลักดันองค์การเป็นบริษัทมหาชน เพื่อทำการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ด้วย

**ระยะก้าวไปข้างหน้า (Go-Go)** หลังจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ออกอากาศอย่างเป็นทางการแล้วนั้นทำให้องค์การเริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น อันเกิดจากการมอบหมายภารกิจแก่พนักงานในองค์การทำการศึกษารายงานข่าวจากสถานีโทรทัศน์กระแสหลักทุกช่อง เพื่อค้นหากลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่าง (Differentiate) และสดใหม่ในการนำเสนอข่าวสารของสถานี ซึ่งจากการศึกษาและระดมสมองข้างต้นนั้นได้ทำให้ผู้บริหารและพนักงานเล็งเห็นข้อจำกัดและรูปแบบการรายงานข่าวของแต่ละช่องสถานีโทรทัศน์ที่มีลักษณะการรายงานข่าวที่มุ่งเน้นอยู่ที่ผู้มีอำนาจทางการเมืองและกิจกรรมประจำวันของกลุ่มนักการเมืองเป็นหลัก อันทำให้ประเด็นทางด้านสังคมหรือสถานการณ์ที่กระทบต่อประชาชนถูกหยิบยกมานำเสนอเพียงเล็กน้อยเท่านั้น อีกทั้ง การรายงานข่าวของแต่ละสถานียังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเข้าตรวจสอบหรือตีแผ่พฤติกรรมของกลุ่มผู้มีอำนาจในสังคมด้วย ดังนั้นองค์การจึงได้หยิบยกเอาข้อจำกัดและช่องโหว่ของการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆมาเป็นจุดแข็งขององค์การจนเป็นที่มาของกลยุทธ์ที่มีชื่อว่า **พีระมิดหัวกลับ** ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการคัดสรรข่าวสารที่เป็นประเด็นที่สังคมต้องการรับรู้ในวงกว้างมาเป็นอันดับแรก พร้อมทั้งยังมุ่งเน้นให้ผู้ชมรับรู้เนื้อความของข่าวสารที่สั้นและกระชับมากที่สุด โดยมีการใส่รายละเอียดปลีกย่อยให้น้อยที่สุดจึงทำให้รายการต่างๆของทางสถานีที่มีความโดดเด่น อาทิ การนำเสนอข่าวฆาตกรรมน้องอ้อม การตีแผ่ขบวนการทุจริตส่วยทางหลวง ปราบปรามการฉ้อราษฎร์บังหลวง แก้วของวัดธรรมกาย เป็นต้น จนทำให้รายการต่างๆและการนำเสนอข่าวสารในแบบฉบับของไอทีวีสไตล์นั้นได้รับรางวัลการันตีถึงผลงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก อาทิ รางวัลแสงชัย สุนทรวัฒน์ รางวัลโทรทัศน์ทองคำ เป็นต้น ซึ่งจากความสำเร็จดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการพลิกโฉมหน้าประวัติศาสตร์การนำเสนอข่าวสารของประเทศไทยเลยทีเดียวและทำให้ประชาชนจำนวนมากจดจำภาพของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่เกิดขึ้นใหม่แห่งนี้ว่าเป็นที่พึ่งของประชาชนและเป็นแรงหนุนให้องค์การเดินหน้าสร้างสรรค์รายการข่าวใหม่ๆบนหน้าจออย่างต่อเนื่อง พร้อมกันนี้ สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังได้ขยายเครือข่ายสถานีบริการแก่ประชาชน เพื่อให้สามารถรับชมรายการจาก



สถานีได้อย่างครอบคลุม จากจุดเริ่มต้นที่มีเพียงแค่สถานีส่งสัญญาณที่อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ซึ่งสามารถกระจายสัญญาณได้ครอบคลุมเพียงในพื้นที่กรุงเทพมหานครและสถานีส่งที่จังหวัด เชียงใหม่ที่สามารถกระจายสัญญาณได้ครอบคลุมจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทยเท่านั้นให้สามารถ กระจายสัญญาณได้ทั่วถึงในทุกพื้นที่ของประเทศจนสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีสถานีส่งสัญญาณมากถึง 52 สถานี อีกทั้งยังส่งมอบให้แก่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ใช้ต่อไปด้วย

นอกจากนี้ ในส่วนด้านการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งมีหน้าที่ดูแล ด้านการเงินยังได้เริ่มวางระบบโครงสร้างทางการเงิน ระบบบัญชีและระบบรายงานให้มีความชัดเจน มากขึ้น ประกอบกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นมีจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นและพนักงานส่วนใหญ่เริ่มมี ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นด้วยอันเป็นแรงผลักดันให้องค์กรสามารถ เปลี่ยนแปลงรูปแบบบริหารให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้นผ่านการเริ่มกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ พนักงานในส่วนต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในส่วนหน้างาน ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วและ คล่องตัวในการดำเนินงานที่มากยิ่งขึ้นเช่นเดียวกับด้านโครงสร้างองค์กรที่มีการสร้างทีมข่าว โดยแบ่ง ออกเป็นโต๊ะข่าวต่างๆอย่างชัดเจน อาทิ โต๊ะข่าวการเมือง โต๊ะข่าวเศรษฐกิจ โต๊ะข่าวต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและพนักงานสามารถตัดสินใจหน้างานได้รวดเร็วมาก ขึ้น โดยไม่ต้องผ่านผู้บริหารในทุกขั้นตอน ส่วนในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรใน ระยณีนี้นั้นจะพบว่า องค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพหรือมีความแข็งแกร่งมากนักและผู้บริหารยังคงใช้ การฝึกฝนพัฒนาทักษะของพนักงานผ่านรูปแบบการปฏิบัติจริงอยู่ อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากร มนุษย์ก็ได้ถูกให้ความสนใจน้อยไปกว่าการบริหารส่วนอื่นๆ เนื่องจากผู้บริหารนั้นมีมุมมองที่ต้องการ ให้พนักงานในองค์กรที่มาจากหลายสายงานด้วยกัน ทั้งสายงานหนังสือพิมพ์ สายงานโทรทัศน์และ สื่ออื่นๆ อันเป็นเหตุให้ภายในองค์กรมีความหลากหลายของวัฒนธรรมการทำงานและเกิดความไม่ กลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน ซึ่งทำให้ผู้บริหารนอกจากจะต้องดำเนินการฝึกฝน ทักษะความสามารถของพนักงานในองค์กรแล้วยังต้องทำการหล่อหลอมพนักงานที่มาจากแหล่งที่มา ที่หลากหลายนี้ให้เกิดความสามัคคีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันผ่านกิจกรรมต่างๆขององค์กรด้วย ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารได้ริเริ่มจัดกิจกรรมกีฬาภายในองค์กรขึ้น เพื่อหล่อหลอมความ สามัคคีของพนักงานในแต่ละส่วนงานให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีแบบแผนเดียวกัน เป็นต้น

ถึงแม้ว่า การบริหารงานในด้านต่างๆของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะมีทิศทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ภาระทางการเงินที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องเผชิญนั้นยังคงส่อเค้ารุนแรงขึ้นเรื่อยๆและ ทำให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ต้องเข้าจัดการแก้ไขปัญหาทางการเงินขององค์กรอย่าง

เร่งด่วน เริ่มตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารใหม่ โดยการปลดประธานกรรมการบริษัท เดิมคือ นายโอฬาร ไชยประวัติ ออกจากตำแหน่งเพื่อแต่งตั้งประธานกรรมการบริษัทที่มาจากธนาคาร ไทยพาณิชย์คือ นายประภิต ประทีปเสน ขึ้นบริหารงานแทน โดยได้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน ภายในองค์กรหลายประการ เริ่มตั้งแต่การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยควรวบอำนาจการบริหารทั้งหมดที่กระจายสู่คณะกรรมการบริหาร (บอร์ดบริหาร) กลับสู่คณะกรรมการบริษัท กล่าวคือ ผู้ถือหุ้นขององค์กรทั้งหมด เพื่อให้ผู้บริหารมีอำนาจการบริหารแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาดอันจะช่วยให้ องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างทันที่ นอกจากนี้ยังมี การปรับลดเงินเดือนพนักงานและอัตรากำลังคนภายในองค์กรให้น้อยลง อีกทั้งยังกำหนดนโยบาย และแผนการดำเนินงานใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินขององค์กรผ่านการสอดแทรกความ บันเทิงเข้ามาในรายการข่าวต่างๆของสถานีมากขึ้น รวมทั้งยังทำการแย่งชิงรายการถ่ายทอดสดต่างๆ จากสถานีโทรทัศน์กระแสหลักช่องอื่นด้วยวิธีการตัดทอนราคาส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีในระยะ นี้เริ่มปรากฏภาพของรายการถ่ายทอดสดต่างๆบนหน้าจอไอทีวีมากขึ้น อาทิ รายการถ่ายทอดสดมวย ปล้ำ การถ่ายทอดสดการประกวดนางสาวไทย การถ่ายทอดสดประกาศรางวัลสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นต้นที่หลังไหลเข้ามาในผังรายการของสถานีเพื่อดึงดูดกลุ่มนักลงทุนและประชาชนผู้ชมรายการ อย่างไม่ขาดสาย อย่างไรก็ตาม การรวบอำนาจการบริหารดังกล่าวข้างต้นกลับเป็นแรงผลักดันหนึ่งที ส่งผลให้องค์กรเข้าสู่ระยะปัญหาที่บดบังของผู้ก่อตั้ง (Founder Trap) เนื่องจากผู้บริหารนั้นต้อง บริหารจัดการงานในทุกส่วนงานอย่างละเอียดถี่ถ้วนอีกครั้ง อันเป็นการผลักดันภาระและปริมาณงาน แก่ผู้บริหารด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้บริหารองค์กรจะมีความพยายามในการหาทางออกเพื่อปลดปล่อย ภาระทางการเงินที่รุมเร้าและสะสมขององค์กรในหลากหลายวิธีด้วยกัน แต่กลับยังพบว่าความ พยายามดังกล่าวนั้นได้บรรเทาปัญหาทางการเงินที่องค์กรเผชิญเพียงเล็กน้อยเท่านั้น จึงทำให้ ผู้บริหารส่วนหนึ่งได้ริเริ่มเสาะหาช่องทางอื่นๆแทน อาทิ การเร่งผลักดันองค์กรเข้าซื้อขายในตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) โดยเร็ว เพื่อเป็น ใบบิกทางในการใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายเป็นข้อค้ำประกันในการยื่นคำร้องปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนด ในสัญญาสัมปทานเรื่องการจำกัดนิติบุคคลผู้เข้าร่วมงานไม่น้อยกว่า 10 ราย รายละไม่เกินร้อยละ 10 และการจำกัดการถือครองหุ้นบริษัทโดยบุคคลสัญชาติไทยไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ซึ่งขัดกับ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชน พร้อมทั้งยังได้ขอผ่อนผันชำระค่าตอบแทนสัมปทานคลื่นความถี่แก่รัฐ ในงวดแรก โดยภายหลังจากได้รับอนุมัติให้ดำเนินการแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาสัมปทานเป็น

ที่เรียบร้อยแล้วได้เป็นการเปิดทางให้บริษัทเอกชนที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูงได้เข้าลงทุนในองค์การในเวลาต่อมาด้วย

**ในระยยะวัยรุ่น (Adolescence)** ภายหลังจากที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้รับการอนุมัติให้สามารถปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานเรื่องสัดส่วนของผู้ถือหุ้นได้เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2543 ก็เป็นการเปิดทางให้กลุ่มทุนรายใหญ่ได้เข้ามาลงทุนและสามารถผลักดันองค์การออกจากสภาพทางการเงินที่ฝืดเคือง โดยหนึ่งในกลุ่มผู้ลงทุนที่สนใจเข้าบริหารบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ในขณะนั้นคือ บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อันเป็นที่ทราบกันดีว่านอกจากจะเป็นบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ที่มีสภาพคล่องทางการเงินที่แข็งแกร่งแล้ว บริษัทซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ยังมีบทบาททางการเมืองครั้งสำคัญจากการลงสมัครรับเลือกตั้งในปีพ.ศ. 2543 ด้วย ซึ่งจากความสนใจเข้าร่วมลงทุนในองค์การของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในครั้งนั้นได้สร้างแรงกระเพื่อมรุนแรงให้บังเกิดขึ้นภายในองค์การเป็นอย่างมาก โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่น กล่าวคือ นายเทพชัย หย่อง ผู้อำนวยการฝ่ายข่าวและพนักงานฝ่ายข่าวจำนวนหนึ่งที่ได้ก่อเกิดความเคลือบแคลงใจต่อนัยยะแฝงเร้นของผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในการเข้ามาบริหารบริษัทไอทีวี จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นกังวลถึงแนวโน้มการเข้าครอบงำหรือแทรกแซงการดำเนินงานขององค์การเพื่อผลประโยชน์ทางการเมืองของอดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ซึ่งเป็นผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อันอาจกระทบหรือมีความสูญเสียต่อการเป็ยงเบนเจตนารมณ์ขององค์การในอนาคตด้วย จึงทำให้นายเทพชัย หย่อง ได้เริ่มเคลื่อนไหวร่วมกับพนักงานฝ่ายข่าวในการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายข่าวคนอื่นๆในองค์การต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในงานแสดงความยินดีต่อทีมข่าวขององค์การที่ได้รับรางวัลแสงชัย สุนทรวัฒน์ ซึ่งจากการรับฟังความเห็นในครั้งนั้นพบว่ามีเพียงพนักงานจำนวนไม่มากนักที่เห็นด้วยต่อการออกมาเคลื่อนไหวคัดค้านการเข้ามาของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และมีจำนวนไม่น้อยที่มองว่าควรให้โอกาสตัวแทนผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และมีพนักงานจำนวนไม่น้อยที่ต้องการให้ผู้บริหารบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พิสูจน์ตนเองด้วยการบริหารงานอย่างจริงจังเสียก่อน อย่างไรก็ตาม นายเทพชัย หย่องและกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยนั้นต่างตัดสินใจดำเนินการเคลื่อนไหวคัดค้านการเข้ามาของผู้ถือหุ้นรายใหม่นี้ทันที โดยได้มีการจัดทำร่างแถลงการณ์คัดค้านการเข้ามาของผู้ถือหุ้นรายใหม่ยื่นต่อทำเนียบรัฐบาล พร้อมทั้งมีพนักงานฝ่ายข่าวจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจำนวนหนึ่งเดินทางไปแสดงจุดยืนต่อสาธารณชนในงานเสวนา 8 ปี พฤษภา 35 ถึงมาตรา 40 เส้นทางปฏิรูปสื่อ ณ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ด้วย

จากการก่อตัวและเคลื่อนไหวดังกล่าวได้ทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งภายในระหว่างผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์และผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นและพนักงานที่ร่วมเคลื่อนไหว

ในครั้งนั้นได้ถูกเปิดออกเป็นที่ประจักษ์ผ่านมาตรการที่ผู้บริหารเข้าจัดการกับกลุ่มพนักงานที่เข้าร่วมเคลื่อนไหว โดยการออกคำเตือนถึงพนักงานทุกคนในองค์กร พร้อมทั้งส่งเจ้าหน้าที่จำนวนหนึ่งเข้าจับตาดูการเคลื่อนไหวของพนักงานฝ่ายข่าวอย่างใกล้ชิดบริเวณหน้าทางเข้าออกของฝ่ายข่าวและสั่งการให้พนักงานระดับผู้อำนวยการและผู้จัดการแผนกกล่าวยืนยันจากพนักงาน เพื่อยุติการเคลื่อนไหวของฝ่ายข่าว อีกทั้งยังมีผู้บริหารเข้าหว่านล้อมพนักงานคนอื่นๆ ให้ต่อสู้กับพนักงานที่เคลื่อนไหวและใช้ไม้แข็งจัดการกับกลุ่มพนักงานที่เคลื่อนไหวด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการสอบพนักงานฝ่ายข่าวที่เป็นแกนนำเคลื่อนไหวทั้งหมดด้วย นอกเหนือจากนี้ ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ยังได้เรียกพบ นายเทพชัย หย่อง แกนนำในการเคลื่อนไหวคัดค้านการเข้ามาของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในวันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ.2543 เพื่อโยกย้ายตำแหน่งของนายเทพชัย หย่อง (มหาชน) จากผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการด้านข่าวไปเป็นที่ปรึกษากรรมการผู้อำนวยการใหญ่แทน (เทพชัย หย่อง, 2550) รวมถึงถอดถอนการบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินรายการที่นายเทพชัย หย่อง รับผิดชอบในหลายรายการด้วย อีกทั้งตำแหน่งงานใหม่ยังไม่มีมีการมอบหมายภาระงานเกี่ยวกับด้านข่าวที่นายเทพชัย หย่อง รับผิดชอบ ทำให้นายเทพชัย หย่องได้เดินทางฟ้องร้องบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ในฐานการละเมิดสิทธิในการแสดงความคิดเห็นภายใต้รัฐธรรมนูญ มาตรา 41 พร้อมทั้งได้เขียนบทความถึงหนังสือพิมพ์และให้สัมภาษณ์ถึงความขัดแย้งอันมีที่มาจากการเข้ามาของ บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ระหว่างผู้บริหารและพนักงานฝ่ายข่าวขององค์กรแก่สาธารณะได้รับรู้ ซึ่งจากการดำเนินการโต้ตอบของนายเทพชัย หย่องได้ส่งผลให้ผู้บริหารองค์การพยายามเข้าเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อให้นายเทพชัย หย่องลาออกหลายครั้ง อย่างไรก็ตาม นายเทพชัย หย่อง ยืนยันว่าจะไม่ลาออกและส่งผลให้ประธานคณะกรรมการจัดการในขณะนั้นคือ นายนพพร พงษ์เวชและกรรมการผู้จัดการในขณะนั้นคือ นายศรีณัทร์ ชูติมาถูกปลดจากตำแหน่งลง นอกจากนี้ เมื่อมีอาจดำเนินการเข้ามาบริหารงานของตัวแทนผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ทำให้นายเทพชัย หย่อง และพนักงานจากบริษัทในเครือเนชั่น ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ตัดสินใจถอนตัวและลาออกจากองค์กรในที่สุด

ถึงแม้ว่าผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์จะพยายามเข้าแก้ไขสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วยการทาบทามบุคลากรภายนอกกล่าวคือ ดร.สมเกียรติ อ่อนวิมลเข้ามาดำรงตำแหน่งแทน นายเทพชัย หย่อง ในช่วงที่มีการโยกย้ายตำแหน่งงานไปเพื่อแสดงออกถึงความเป็นกลางและไม่มีการครอบงำหรือแทรกแซงการดำเนินงานแล้วก็ตาม แต่ดร.สมเกียรติ อ่อนวิมลก็ดำรงตำแหน่งได้ไม่นานนักเช่นเดียวกับนายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยา ที่เข้ารับช่วงต่อบริหารงานจากดร.สมเกียรติ อ่อนวิมลที่ลาออกจากตำแหน่งไปนั้นได้ถูกตัวแทนของผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เข้าแทรกแซงการบริหารงานฝ่ายข่าวมาโดยตลอดผ่านการขอร้องให้มีการงดเว้นหรือยกข่าวบางข่าวที่กระทบต่อภาพลักษณ์ของผู้บริหารหลายครั้งเป็นจำนวนกว่า 30-40 เรื่องด้วยกัน ซึ่งนายปิยะ มาลากุล

ณ อยุธยา ได้ปฏิเสธในการให้ความร่วมมือไป ทำให้ต่อมา นายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยา ต้องถูกเรียกคืนตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายข่าวคืน โดยเหลือไว้เพียงตำแหน่งรองประธานกรรมการบริษัทเท่านั้น จากการรับคืนตำแหน่งงานของนายปิยะ มาลากุล ณ อยุธยา ในครั้งนั้น ได้สร้างความไม่พอใจแก่ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีต่อผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างมาก และทำให้เกิดสติใจถอนตัวออกจากองค์การตามบริษัทในเครือเนชั่นไปในที่สุด ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดแตกหักที่รุนแรงที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารในองค์การอย่างชัดเจนและทำให้องค์การเข้าสู่ **ระยะปัญหาเรื้อรังคือ ปัญหาการหย่าร้างหรือเข้าสู่วัยชราก่อนวัย (Divorce or Premature Aging)**

ทั้งนี้ หลังจากที่บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้เข้าเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ขององค์การอย่างเป็นทางการด้วยสัดส่วนหุ้นในองค์การ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 39 และได้เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นเป็นร้อยละ 77.48 ภายในเวลาไม่ถึงปี ทำให้บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีอำนาจการบริหารแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาด และได้ส่งตัวแทนผู้บริหารเข้ามาบริหารในองค์การและนำพาการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารภายในสถานีโอทีทีไอทีวีให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วยสภาพคล่องทางการเงินที่แข็งแกร่งและความเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่มีความรุดหน้าไปมากจากการรับเอาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มาประยุกต์ใช้กับองค์การ ดังจะเห็นได้จาก บุคลากรที่ยังคงปฏิบัติงานในองค์การต่างได้รับข้อเสนอจากผู้บริหารใหม่ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นในพลังเงินทุนที่แข็งแกร่งและค่าจ้างค่าตอบแทน รวมถึงสวัสดิการที่ดีขึ้นกว่าแต่เดิมเป็นอย่างมากผนวกกับการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและการพัฒนาบุคลากรที่มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็พบว่า ถึงแม้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แต่เมื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วกลับพบว่า พนักงานมีประสิทธิภาพในงานที่ลดลงเป็นอย่างมาก กล่าวคือ พนักงานในองค์การเต็มไปด้วยความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานและไม่กระตือรือร้นต่อการทำงานดังเช่นในช่วงแรกของการก่อตั้งที่พนักงานต่างต้องดิ้นรนต่อสู้เพื่อความอยู่รอดขององค์การอันส่งผลให้ในระยะวัยรุ่นของสถานีโอทีทีไอทีวีนี้ องค์การต้องเผชิญกับปัญหาสำคัญคือ **ปัญหาผู้ประกอบการที่ไม่ได้รับการเติมเต็ม (Unfulfilled Entrepreneur)** ด้วย

*“คือถ้าบรรยากาศการทำงานนะ ความเชี่ยวชาญมีมากขึ้น แต่ความขยันจริงจังที่จะทำงานมันลดลง ความกล้าลดลง ความรู้สึกที่จะแข่งขันมันลดลง ความรู้สึกที่จะเอาเสียงสะท้อนของคนในลักษณะของภาคประชาชนมันลดลง นั่นแหละ รวมๆ ก็จะเป็นอย่างนั้น”*

(อดีตผู้ดำเนินรายการสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวี, บท  
สัมภาษณ์ตอนหนึ่งในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี, หน้า 213)

อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงอื่นๆที่เห็นได้ชัดอีกหลายประการด้วยกัน เริ่มตั้งแต่การที่ผู้บริหารได้แสดงความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการพยายามพลิกโฉมองค์กรใหม่ เพื่อแสวงหารายได้และผลกำไรขององค์กรด้วยการมุ่งเน้นในการขยายฐานกลุ่มผู้ชมให้มีความหลากหลายมากขึ้นและดำเนินกิจการตามกระแสนิยมของตลาดอันสามารถดึงดูดกลุ่มผู้ลงทุนในโฆษณาด้วยการที่ผู้บริหารได้ทำการยื่นคำร้องต่อคณะอนุญาโตตุลาการเพื่อขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานคลื่นความถี่ในเรื่องการกำหนดสัดส่วนการนำเสนอรายการของสถานีจากเดิมที่มีการกำหนดให้มีสัดส่วนของรายการประเภทข่าวสาร สารร้อยละ 70 ต่อรายการประเภทบันเทิงร้อยละ 30 ให้เหลือเพียงสัดส่วนเท่ากันกล่าวคือ ร้อยละ 50 ต่อ 50 พร้อมทั้งได้มีการขอปรับลดค่าตอบแทนที่ต้องชำระให้แก่รัฐลงด้วย

ซึ่งเมื่อได้รับการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขเงื่อนไขดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้วได้ทำให้ผู้บริหารใหม่เข้าเปลี่ยนแปลงยกเครื่องโครงสร้างองค์กรและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรใหม่หลายประการด้วยกัน อาทิ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารงาน จากการเป็นสถานีข่าว 24 ชั่วโมงรวมถึงการปรับเปลี่ยนปรัชญาการทำงานขององค์กรใหม่เป็น Speed and Spice อันสอดคล้องกับการนำเสนอรายการบันเทิงและความสนุกสนานหลังไหลเข้ามาในองค์กรมากขึ้นและเพื่อสอดรับกับภาพลักษณ์ใหม่ที่ผู้บริหารใหม่ได้ประดิษฐ์สร้างขึ้นประกอบกับการเปลี่ยนแปลงสโลแกนซึ่งเป็นอัตลักษณ์ที่สำคัญขององค์กรจาก ไอทีวี ทีวีเสรี เป็นสโลแกนใหม่ที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการขยายฐานผู้ชมให้กว้างขวางขึ้นกล่าวคือ ไอทีวี ทีวีของทุกคนในครอบครัวและไอทีวี ทีวีของคนรุ่นใหม่ อันสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการลบภาพจำของสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีที่เป็นที่พึงพิงของประชาชนด้วยรูปโฉมของสถานีโทรทัศน์ใหม่ที่เต็มไปด้วยความบันเทิง สนุกสนานของรายการบันเทิง วาไรตี้ เกมโชว์ต่างๆที่หลังไหลเข้ามาบนหน้าจอสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในขณะเดียวกับที่รายการข่าวสาร สารของทางสถานีที่มีเวลาลดน้อยลงไป อาทิ รายการจับกระแสนโลก รายการสู้แล้วรวย เป็นต้น ซึ่งเป็นการตอกย้ำให้เห็นว่าเจตนารมณ์ขององค์กรในการตีแผ่และนำเสนอความเป็นจริงในสังคมอันเป็นเจตนารมณ์ขององค์กรได้เริ่มถูกบิดเบือนไปแล้ว

ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารใหม่จากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ยังมีความมุ่งหวังแฝงเร้น (Hidden Agenda) ที่จะหยิบยืมเครื่องมือสื่อในครอบครองทำการแสวงหาผลประโยชน์ทางการ

เมืองหรือเป็นกระบอกเสียงของตนเอง ซึ่งถือได้ว่าเป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงจริยธรรมการทำงานขององค์การจากการเป็นสื่อเสรีที่ปราศจากการครอบงำของรัฐกิจและการเมืองให้มีความโน้มเอียงสนับสนุนและรับใช้การทำงานภายใต้กลุ่มทุนทางการเมือง ดังปรากฏชัดในหลายครั้งโดยเฉพาะในช่วงพฤศจิกายน-ธันวาคม พ.ศ.2543 ซึ่งเป็นช่วงที่ใกล้กับการเลือกตั้งทั่วไปที่จะเกิดขึ้นในเดือนมกราคม พ.ศ.2544 อาทิ การแต่งตั้งผู้ช่วยบรรณาธิการข่าวขึ้น (ซึ่งเป็นคนนอกและไม่มีประสบการณ์ด้านข่าวโทรทัศน์) เข้าทำหน้าที่ตรวจงานฝ่ายข่าวต่างๆในแต่ละวันพร้อมทั้งทำการส่งสคริปต์ข่าวกลับไปยังผู้บริหารตัวแทนจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ทุกครั้งส่งผลให้การนำเสนอข่าวสารที่เกี่ยวข้องทางการเมืองกับผู้บริหารมักถูกสั่งการให้ถอดออกหรือยกข่าวออก รวมถึงมีการสั่งการเปลี่ยนตัวผู้สื่อข่าวสายการเมืองที่ได้สอบถามถึงประเด็นทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร พร้อมทั้งมีการออกคำสั่งลงโทษบรรณาธิการข่าวศิลปวัฒนธรรมและบันเทิงของสถานีจากการไม่เดินทางไปทำข่าวเปิดตัวนักร้องใหม่ซึ่งเป็นเครือญาติของอดีตพ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร และมีการออกคำสั่งถอดถอนรายการวิเคราะห์ข่าวของนายสรยุทธ สุทัศนะจินดา เนื่องจากมีการวิเคราะห์ข่าวที่กล่าวกระทบศติความของผู้บริหาร นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีการใช้อำนาจการบริหารสั่งการยึดคืนรถถ่ายทอดสดดาวเทียม (รถไอพี) ขององค์การกลับสู่สถานีในพื้นที่ที่พรรคการเมืองคู่แข่งขึ้นปราศรัยด้วย ทั้งนี้ จากการเข้าแทรกแซงการดำเนินงานของผู้บริหารในหลายครั้งนั้นได้เป็นการจุดประกายความขัดแย้งภายในองค์การระหว่างผู้บริหารและพนักงานฝ่ายข่าวได้ก่อตัวขึ้นอีกรลอกหนึ่งด้วย

แม้จะเผชิญกับปัญหาเรื้อรังถึง 2 ปัญหาใหญ่ข้างต้น แต่องค์การก็สามารถประคับประคององค์การเข้าสู่ระยะต่อมาคือ **ระยะสมดุล (Prime)** ได้ในที่สุด โดยผู้บริหารได้ดำเนินการตามความมุ่งหวังที่จะเพิ่มพูนรายได้และผลกำไรขององค์การให้มากขึ้นผ่านการบิดเบือนเจตนารมณ์ดั้งเดิมขององค์การด้วยการริเริ่มสร้างภาพและวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การให้มีความชัดเจนมากขึ้น ทั้งจากการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การใหม่คือ Integrated Media and Content Provider โดยการเพิ่มการลงทุนและนำเข้าเทคโนโลยีการผลิตจำนวนมากเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ อาทิ การสร้างสตูดิโอใหม่ที่มีอุปกรณ์ครบครัน การลงทุนติดตั้งระบบ Digital News Room เพื่อให้เกิดความสะดวกในการติดต่อ บันทึกเสียงและเรียบเรียงข่าว รวมทั้งการลงทุนจัดซื้อระบบ Channel Branding อันเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ใช้ในการรายงานข่าวของสถานีโทรทัศน์ชื่อดังต่างประเทศโดยเป็นการนำเสนอข้อมูลพร้อมกันหลายๆข้อมูลบนหน้าจอโทรทัศน์ (Multi-image display system) เป็นต้น ซึ่งจากเป้าหมายและวิสัยทัศน์ข้างต้นได้หนุนเสริมให้ผู้บริหารเริ่มเดินทางไปลงทุนตัวเงินจำนวนมากทำการวิจัยทางการตลาด เพื่อให้สามารถเข้าถึงความนิยมและความต้องการ

ของกลุ่มผู้รับชมเป้าหมายที่องค์กรต้องการขยายฐานกลุ่มผู้ชมเดิมออกไปคือ กลุ่มผู้หญิง กลุ่มแม่บ้านและกลุ่มวัยรุ่นที่เป็นกลุ่มที่รับชมสื่อโทรทัศน์มากที่สุดและมีจำนวนมากผ่านการปรับเปลี่ยนผังรายการใหม่ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการวิจัยทางการตลาดมากที่สุด อันทำให้มีรายการข่าวสารและสาระอันเป็นจุดเด่นขององค์กรจำนวนหนึ่งที่ถูกลดทอนเวลาและถอดถอนรายการออกไปหลายรายการ เพื่อนำเอารายการบันเทิงและวาไรตี้ใหม่ๆที่ได้รับความนิยมจากกลุ่มผู้ชมเป้าหมายเข้ามาแทนที่ รวมไปถึงการเพิ่มช่วงเวลาภาพยนตร์ชุดจากต่างประเทศ (Asian Series) จากประเทศเกาหลี ประเทศไต้หวัน ประเทศจีนที่ได้รับความนิยมให้ออกอากาศมากขึ้น

ซึ่งนับได้ว่าการเปลี่ยนแปลงผังรายการของทางสถานีให้สอดคล้องกับผลการวิจัยทางการตลาดข้างต้นนั้นสร้างความสำเร็จในด้านความนิยมของประชาชนที่มีต่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นอย่างมาก เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นสามารถได้อันดับความนิยมของผู้ชมรายการ (TV Rating) ที่องค์กรเคยอยู่ในอันดับที่ 5 จากจำนวนช่องโทรทัศน์กระแสหลักจำนวน 6 ช่องให้พุ่งทะยานขึ้นมาสู่การครองอันดับที่ 3 ของสื่อโทรทัศน์กระแสหลักที่เป็นรองกิจการสื่อโทรทัศน์เชิงพาณิชย์อย่างสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ที่เป็นที่ยอมรับได้อย่างรวดเร็ว อันเป็นการตอกย้ำให้ภาพความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี สู่อีทีวี ทีวีสำหรับทุกคนในครอบครัว และไอทีวี ทีวีสำหรับคนรุ่นใหม่ ด้วย

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้เพิ่มศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรให้มากขึ้นผ่านการริเริ่มประสานความร่วมมือกับเครือข่ายต่างประเทศในการสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กร โดยการสร้างความร่วมมือกับสถานีโทรทัศน์ในภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง 4 ประเทศคือ ประเทศกัมพูชา ประเทศลาว ประเทศเวียดนามและประเทศไทยในการจัดตั้งโครงการโทรทัศน์ประชาคมลุ่มแม่น้ำโขง (Mekong Community TV : MCTV) ขึ้น เพื่อทำหน้าที่แลกเปลี่ยนเนื้อหาข่าวสารของแต่ละประเทศ อันจะช่วยให้การรายงานข่าวของแต่ละสถานีในแต่ละประเทศสามารถทำได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งยังริเริ่มเปิดบริษัทร่วมทุนกับบริษัทจากประเทศญี่ปุ่นในการให้บริการสื่อโฆษณาและผลิตเนื้อหาข่าวสารผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่และอินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้เกิดนวัตกรรมการรายงานข่าวรูปแบบใหม่ อาทิ การให้บริการข่าวสารผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ในรูปแบบข้อความสั้น (SMS-Short Message Service) หรือในรูปแบบข้อความ ภาพ เสียง (MMS-Multi Media Service) ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อรวมถึงรูปแบบการใช้ชีวิตของประชาชนในห้วงเวลานั้นเป็นอย่างมาก และนอกเหนือจากนี้ สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังขยายช่องทางการสร้างรายได้ประเภทอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ



องค์การร่วมด้วย อาทิ การให้บริการโฆษณาตามสื่อต่างๆ เป็นต้น อันเป็นส่วนหนึ่งที่มาของแหล่งรายได้ที่เพิ่มขึ้นขององค์การด้วย

ถึงแม้ว่าการบริหารงานและการดำเนินงานในด้านต่างๆของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะแสดงออกถึงการมีประสิทธิภาพ ศักยภาพและการเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องมากกว่าในอดีต อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในด้านเจตนาธรรมขององค์การนั้นก็กลับพบว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ถูกบิดเบือนและลบล้างภาพจำของสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีไปเสียสิ้นผ่านการยกขบวนรายการประเภทบันเทิงและวาไรตี้จำนวนมากที่เข้ามาบดบังรายการประเภทข่าวสารและสาระอันเคยเป็นอัตลักษณ์และเสน่ห์ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจนหมดสิ้นเพียงเพื่อแสวงหาทางในการสร้างรายได้และผลกำไรแก่องค์การให้มากขึ้นเท่านั้น และยิ่งไปกว่านั้นคือ ผู้บริหารยังได้ลบล้างความเชื่อมั่นและจริยธรรมการทำงานขององค์การด้วยการเข้าแทรกแซงการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การผ่านการหยิบฉวยสื่อในมือเพื่อเป็นกระบอกเสียงอันสนองต่อผลประโยชน์ทางการเมือง ซึ่งจากการดำเนินการดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นถึงการทำลายเจตนาธรรมขององค์การ รวมถึงความภาคภูมิใจของพนักงานในองค์การในขณะเดียวกันด้วย อีกทั้งยังเป็นการจุดประกายให้ความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บริหารที่มีอยู่เดิมนั้นได้คุกรุ่นอยู่ในองค์การโดยมิได้รับการแก้ไขและรอเพียงวันที่ความขัดแย้งดังกล่าวจะประทุออกมา

ทั้งนี้ ทำให้องค์การได้เคลื่อนตัวเข้าสู่**ระยะมั่นคง (Stable)** ของวงจรชีวิตองค์การอย่างเป็นทางการเมื่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ปรากฏถึงความรุดหน้าของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเห็นได้ชัด ภายหลังจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้เข้าบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ ยกตัวอย่างเช่น ในช่วงก่อนที่บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จะเข้ามาบริหารงานในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้น การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นไปในลักษณะของเรียนรู้และการฝึกฝนจากประสบการณ์จริงเป็นหลัก รวมถึงสวัสดิการและค่าจ้างค่าตอบแทนก็ไม่สูงมากนัก แต่เมื่อบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้เข้ามาถือหุ้นและบริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอย่างเต็มตัวแล้วนั้นได้นำพากระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีแบบแผนที่ชัดเจนเข้ามาปรับใช้ในองค์การมากขึ้น อาทิ การวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์การอย่างเป็นระบบ อาทิ การจัดศึกษาดูงานและทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ การว่าจ้างวิทยากรหรือที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาให้ความรู้ทางด้านต่างๆแก่พนักงานในองค์การ อีกทั้งในระดับผู้บริหารขึ้นไปยังได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพในด้านการบริหารเพิ่มเติมด้วย เช่น การ

เรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงิน ซึ่งหลักสูตรที่มีการบังคับให้พนักงานระดับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมแม้จะไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับสายงานหลักก็ตาม เป็นต้น

ทั้งนี้ หากพิจารณาในมิติด้านการเงินจะพบว่า ถึงแม้องค์กรจะดำเนินการแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดในสัมปทานเพื่อลดทอนค่าตอบแทนสัมปทานคลื่นความถี่แล้วก็ตาม แต่กลับพบว่าภาระทางการเงินที่องค์กรแบกรับอยู่นั้นมีมูลค่าสูงมากอยู่ดีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวียังคงต้องเผชิญกับสถานะขาดทุนสะสมมาโดยตลอดด้วย เพราะฉะนั้น องค์กรจึงยังคงต้องเดินหน้าบริหารงานด้วยกลยุทธ์เชิงรุกต่อไป เพื่อสร้างความน่าสนใจและแปลกใหม่อันนำมาซึ่งผลประกอบการรายได้และผลกำไรที่มากขึ้นด้วย จากความมุ่งหวังดังกล่าวส่งผลให้ผู้บริหารตัดสินใจลงทุนด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ทันสมัยเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพการรายงานข่าวและการถ่ายทอดสดของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ การเช่าเฮลิคอปเตอร์เพื่อใช้ในการรายงานข่าวทางอากาศในรายการไอทีวีฮอตนิวส์ (ITV Hot News) ซึ่งถือได้ว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นสถานีโทรทัศน์ช่องแรกที่มีการรายงานข่าวทางอากาศ นอกจากนี้ยังทำการจัดซื้อรถถ่ายทอดสดดาวเทียมอีกจำนวนมาก จนทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นองค์กรที่มีรถสำหรับถ่ายทอดสดผ่านดาวเทียมมากที่สุดในประเทศไทยด้วย

อย่างไรก็ตาม การที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกกลืนกินโดยกลุ่มทุนทางการเมืองอันสะท้อนออกมาให้เห็นผ่านการเปลี่ยนแปลงของทิศทางการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเข้าแทรกแซงการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานในองค์กรมาโดยตลอดได้ก่อร่างสร้างความแตกแยกขัดแย้งให้บังเกิดขึ้นท่ามกลางหมู่พนักงานและผู้บริหารที่ไม่สามารถจะประสานรอยร้าวให้กลับคืนดั้งเดิมได้และผลักดันให้องค์กรเดินหน้าสู่ระบอบอภิชนาธิปไตย (Aristocracy) ซึ่งเป็นระบอบที่องค์กรเริ่มเผชิญกับความเสื่อมถอยขององค์กร อันเกิดจากความขัดแย้งและการต่อสู้ระหว่างผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ภายหลังจากพนักงานฝ่ายข่าวจำนวนหนึ่งของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมากกว่า 30 คนได้จัดทำแถลงการณ์ถึงอดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายบุญคณี ปลั่งศิริและนายสรรคชัย เตียวประเสริฐกุล ซึ่งเป็นคณะผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่เข้ามาบริหารงานในสถานีโทรทัศน์ไอทีวี โดยมีการเรียกร้องให้ผู้บริหารทำการยุติการครอบงำ กัดดัน กลั่นแกล้งและแทรกแซงการปฏิบัติงานของฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวี อันเป็นการละเมิดรัฐธรรมนูญ มาตรา 41 ซึ่งแถลงการณ์ดังกล่าวมีชื่อเรียกร้องจำนวน 7 ข้อด้วยกันในวันที่ 4 มกราคม พ.ศ. 2544 อีกทั้งยังรวมตัวกันจัดตั้งสหภาพแรงงานไอทีวีขึ้น เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544 เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงและคุ้มครองการดำเนินงานของพนักงานมิให้ผู้บริหารเข้าแทรกแซงการปฏิบัติงานด้วยการครอบงำทางการเมืองและกีดกันอิสระในการทำงานของฝ่ายข่าวในการรายงานข่าวที่มีความเกี่ยวข้องทางการเมืองกับผู้บริหารอันเป็นการขัดต่อเจตนารมณ์ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการจัดตั้งสหภาพแรงงานไอทีวีได้เพียงแค่ 1 วันเท่านั้นกลับสร้างความไม่พอใจแก่ผู้บริหารและนำผลร้ายมาสู่กลุ่มพนักงานที่ออกมาเคลื่อนไหวในครั้งนั้นเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารได้ดำเนินการออกคำสั่งเลิกจ้างพนักงานจำนวน 23 คนในทันที ทั้งนี้ได้มีการกล่าวอ้างถึงเหตุผลในการเลิกจ้างพนักงานทั้ง 23 คนในหลายประการด้วยกันคือ กลุ่มที่ 1 พนักงานจำนวน 7 คนถูกเลิกจ้าง เนื่องจากกระทำความผิดร้ายแรงและมีพฤติกรรมกระด้างกระเดื่องเป็นปฏิปักษ์ต่อองค์กรและกระทำการอันถือว่าเป็นการทุจริตต่อองค์กร กลุ่มที่ 2 พนักงานจำนวน 13 คนถูกเลิกจ้าง โดยสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ให้เหตุผลว่าองค์การประสบปัญหาการขาดทุน จึงมีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลงและกลุ่มที่ 3 พนักงานจำนวน 1 คนถูกเลิกจ้าง เนื่องจากฝ่าฝืนคำสั่งผู้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและไม่แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบกรณีไม่ไปทำข่าวเปิดตัวนักร้องใหม่ ซึ่งเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายและยากที่จะร่วมงานด้วย

ถึงแม้ว่าเหตุผลในการเลิกจ้างพนักงานของผู้บริหารนั้นจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดตั้งสหภาพแรงงานไอทีวีก็ตาม แต่กลับมีข้อสังเกตหนึ่งประการหนึ่งคือ พนักงานที่ถูกเลิกจ้างอย่างกะทันหันข้างต้นนั้นล้วนแล้วแต่เป็นพนักงานที่ร่วมเคลื่อนไหวและก่อตั้งสหภาพแรงงานไอทีวีทั้งสิ้น อันสามารถแสดงถึงสัญญาณที่ผู้บริหารองค์การต้องการสื่อให้พนักงานในองค์การทราบถึงผลลัพธ์ที่พนักงานจะได้รับ หากดำเนินการต่อต้านการบริหารงานของผู้บริหารผนวกกับเป็นการสร้างความหวาดกลัวแก่พนักงานคนอื่น ๆ ในองค์การมิให้ก่อหวอดต่อต้านผู้บริหารด้วย

จากกรณีการถูกเลิกจ้างอย่างกะทันหันของพนักงานจำนวน 21 คน (มีจำนวน 2 คนที่ไม่ยื่นฟ้องร้อง) ซึ่งภายหลังได้เรียกกลุ่มของตนเองว่า กบฏไอทีวี นั้น ต่อมาได้กลายเป็นฉนวนเหตุแห่งความขัดแย้งระหว่างอดีตพนักงานและผู้บริหารอีกครั้ง เมื่อกลุ่มกบฏไอทีวีทั้ง 21 คนได้ทำการยื่นคำร้องต่อคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ในกรณีที่ถูกเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรมขึ้นและกลับกลายเป็นข้อพิพาททางกฎหมายที่ยืดเยื้อยาวนานจากการไม่ยอมรับคำตัดสินจากคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ที่ตัดสินให้บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) เป็นฝ่ายผิดจากการเลิกจ้างพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม โดยมีคำสั่งให้รับพนักงานทั้ง 21 คนกลับเข้าทำงานในตำแหน่งเดิมและอัตราจ้างเท่าเดิมหรือไม่ต่ำกว่าเดิม แต่เนื่องด้วยผู้บริหารนั้นมีความมุ่งหมายที่จะเอาชนะอดีตพนักงานในองค์การ กล่าวคือ กลุ่มกบฏไอทีวีจึงได้เดินทางยื่นอุทธรณ์ต่อศาลแรงงานกลางและศาลปกครองกลางต่อไป อย่างไรก็ตาม ในท้ายที่สุดแล้ว ศาลปกครองกลางก็ได้มีคำพิพากษายืนตามคำวินิจฉัยของคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ข้างต้น อันเป็นการพิจารณาได้ว่าผู้บริหารขณะนั้นได้ละเลยต่อชื่อเสียงขององค์การและงบประมาณรายจ่ายจากการต่อสู้คดีความ รวมถึงระยะเวลากว่า 4 ปีที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องสูญเสียไปกับการไม่ยอมรับคำตัดสินดังกล่าวด้วย

ทั้งนี้ ในห้วงเวลาเดียวกับที่องค์การตกอยู่ในสภาวะที่เกิดข้อพิพาททางกฎหมายระหว่างกลุ่ม กบฏไอทีวีและผู้บริหารบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) อย่างรุนแรงและยังไม่สามารถหาข้อสรุปร่วมกัน ได้นั้นส่งผลให้สถานการณ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเกิดความระส่ำระสาย เช่นเดียวกัน สืบเนื่องจากการเกาะกินของวัฒนธรรมนิ่งเฉย (Don't make wave) ของพนักงานใน องค์การที่ต่างไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือออกมาเคลื่อนไหวต่อต้านหรือกระทำการอันเป็นการ ขัดแย้งกับผู้บริหาร ซึ่งทำให้พนักงานที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้บริหารต่างตัดสินใจทยอยลาออกไป ทำงานในสถานีโอthersอื่น ๆ ที่มีการเปิดกว้างในการปฏิบัติงานได้มากกว่าแทนเช่นเดียวกันกับ ประชาชนและสื่อมวลชนจำนวนหนึ่งเริ่มตั้งข้อสังเกตและวิพากษ์วิจารณ์ถึงความเอนเอียงในการ นำเสนอข่าวสารในลักษณะของการเป็นตัวแทนทางการเมืองของผู้บริหารประกอบกับการสร้างภาพ จำใหม่ขององค์การที่เต็มไปด้วยความบันเทิงและความสดใหม่ ร้อนแรงและทันสมัยนั้นได้สะท้อนภาพ ความเปลี่ยนแปลงจากสถานีข่าวเสรีที่เคยเป็นมาขององค์การอย่างชัดเจนมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้องค์การ สูญเสียอัตลักษณ์ของทีวีเสรีในสายตาประชาชนไปด้วย

แม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะถูกแรงกดดันจำนวนมากทั้งจากอดีตพนักงานในองค์การ สื่อมวลชนและประชาชนที่เรียกร้องและวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินกิจการที่มุ่งแสวงหาหนทางในการ เพิ่มผลประกอบการและกำไรขององค์การให้เพิ่มพูนอยู่เสมอ รวมถึงการแสวงหาผลประโยชน์ทางการเมืองเป็นหลักอันทำให้การดำเนินกิจการขององค์การมีความผิดเพี้ยนไปจากเจตนารมณ์เป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารยังคงมุ่งแต่จะดำเนินการเอาชนะกลุ่มกบฏไอทีวีด้วยการเดินหน้าดำเนินการ ทางกฎหมายอย่างต่อเนื่องและเพิกเฉยต่อสัญญาณภายนอกที่ส่งแรงกระเพื่อมต่อองค์การด้วยการยึด มั่นในทิศทางทางการบริหารและเป้าหมายรวมถึงกลยุทธ์ในลักษณะเดิมผ่านการที่ผู้บริหารได้เดินหน้า จัดตั้งบริษัทในเครือภายใต้ชื่อบริษัท อาร์ตแควร์ มีเดีย จำกัดขึ้น เพื่อส่งเสริมการจัดหาและซื้อ-ขาย ลิขสิทธิ์ในการออกอากาศภาพยนตร์ชุดต่างประเทศ (Asian Series) อันเป็นหนึ่งในช่องทางรายได้ของ องค์การให้สามารถดำเนินการได้สะดวกขึ้น

จากการละเลยและปล่อยผ่านต่อปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การและความต้องการ เอาชนะข้อพิพาททางกฎหมายระหว่างผู้บริหารและอดีตพนักงานกล่าวคือ กลุ่มกบฏไอทีวีที่ยังคง เดินหน้าต่อไปได้ ทำให้องค์การเคลื่อนตัวเข้าสู่ระยะเข้าสู่ระบบราชการ (Early Bureaucracy) ใน ที่สุด เนื่องจากแทนที่ผู้บริหารจะขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้หมดสิ้นไปนั้นกลับเติมเชื้อไฟแห่ง ความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้นด้วยการสั่งการพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์การให้เข้าเป็นพยานหักล้าง คำให้การของกลุ่มกบฏไอทีวี ซึ่งจากการกระทำดังกล่าวเปรียบเสมือนเป็นการฉีกกำลังเข้าต่อสู้และ หักหลังกันเองของพนักงานในองค์การที่ถึงแม้ว่าภายหลังจากการต่อสู้ทางกฎหมายเป็นระยะเวลา หลายปีจะสิ้นสุดลงโดยศาลปกครองกลางได้พิพากษายืนให้ฝ่ายกบฏไอทีวีเป็นฝ่ายชนะคดีแล้วนั้น แต่

ความสามัคคีกลมเกลียวและความเป็นปึกแผ่นที่พนักงานในองค์กรกับกลุ่มกบฏไอทีวีได้ใช้เวลา ยาวนานในการหล่อหลอมให้เกิดขึ้นนั้นกลับได้มลายหายไป อีกทั้งยังยากที่จะฟื้นคืนได้ด้วย

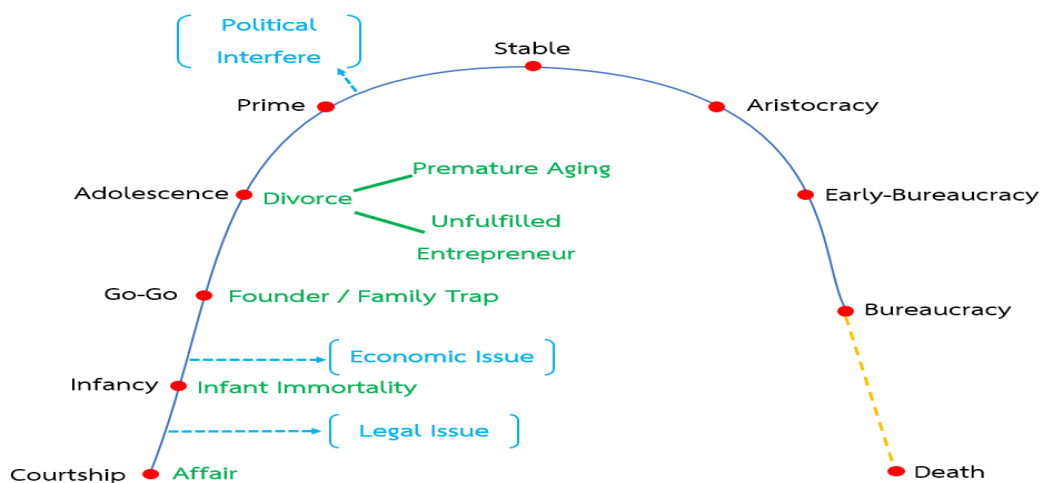
ยิ่งกว่านั้นคือ จากการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานได้นำพองค์การเดิน มาถึงวาระสุดท้ายของวงจรชีวิตองค์กรคือ **ระยะระบบราชการ (Bureaucracy)** เมื่อสำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) ได้ยื่นคำร้องขอเพิกถอนคำวินิจฉัยดังกล่าวของคณะอนุญาโตตุลาการต่อ ศาลปกครองกลางในฐานที่บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนด ในสัญญาสัมปทาน ทั้งการปรับลดสัดส่วนรูปแบบการนำเสนอข่าวสารต่อการนำเสนอรายการประเภท บันเทิงจากเดิมที่มีการกำหนดให้มีสัดส่วน 70 : 30 ให้ลดลงเหลือเพียงสัดส่วน 50 : 50 รวมถึงการขอ ปรับลดอัตราค่าตอบแทนสัมปทานความถี่แก่รัฐให้เหลือเพียง 230 ล้านบาทต่อปี ซึ่งต่อมาศาล ปกครองกลางได้พิพากษาให้การปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานข้างต้นนั้นอยู่นอกเหนืออำนาจที่คณะอนุญาโตตุลาการจะตัดสินได้ ส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องจ่าย ค่าตอบแทนสัมปทานแก่รัฐในจำนวนเท่าเดิมคือปีละ 1,000 ล้านบาทพร้อมทั้งต้องปรับสัดส่วน รายการข่าวและสาระต่อรายการบันเทิงให้กลับไปเป็นร้อยละ 70 : 30 เช่นเดิม รวมทั้งต้องเสียค่าปรับ จากการผิดสัญญาสัมปทานในการเปลี่ยนแปลงผังรายการที่ไม่เป็นไปตามสัญญาสัมปทานกำหนดด้วย คิดเป็นร้อยละ 10 ของค่าสัมปทานในแต่ละปี โดยคิดเป็นรายวัน วันละ 100 ล้านบาท นับตั้งแต่เริ่มมี การปรับผังรายการ รวมระยะเวลา 2 ปีเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้นกว่า 9.4 หมื่นล้านบาท อันเป็นเหตุให้ ผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ทำการยื่นอุทธรณ์ต่อศาลปกครองสูงสุดต่อไป โดยในท้ายที่สุดแล้ว ศาลปกครองสูงสุดได้พิพากษายืนตามคำตัดสินของศาลปกครองกลางส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวี ต้องดำเนินการตามคำพิพากษาเดิม พร้อมทั้งต้องชำระค่าปรับจากการกระทำผิดเงื่อนไขในสัญญา สัมปทานดังกล่าวรวมทั้งต้องชำระค่าตอบแทนสัมปทานแก่รัฐในอัตราเดิมและปรับผังรายการให้เป็น ตามสัดส่วนเดิมโดยทันทีด้วย รวมทั้งยังได้กำหนดให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องชำระแก่สำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) ภายในวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2550 ด้วย มิฉะนั้นสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะถูก ระวังการออกอากาศในทันที ("กลุ่มไอทีวีตั้ง "บ.ทีวีเสรี" รับเงินเดือน - ครม.ถอนร่างแก้ไขระเบียบ อุ่ม," 2550)

จากคำพิพากษาชี้ขาดข้างต้นได้สร้างความหวาดหวั่นถึงความอยู่รอดและมั่นคงขององค์กร แก่พนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากการกำหนดระยะเวลาการชำระค่าตอบแทนแก่รัฐนั้นที่มีจำกัด ผนวกกับยังไม่เป็นที่แน่ชัดว่า ผู้บริหารจะสามารถดำเนินการระดมเงินทุนเพื่อชำระเงินดังกล่าวได้ ทันเวลากำหนดหรือไม่นั้นเป็นเหตุให้พนักงานในองค์กรจำนวนหนึ่งสูญเสียเวลาการทำงานส่วนใหญ่ ไปกับการหิบบ่มพื้นที่สื่อของตนเองเรียกร้องและสร้างแรงกดดันต่อรัฐบาลในการแสวงหาหนทาง เยียวยาสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นแรงผลักดันให้พนักงานบางส่วนในองค์กรเริ่มมองหา วิธีทางในการรักษาสภาพองค์กรอื่นๆด้วยการยื่นคำร้องต่อศาลปกครองให้คุ้มครองการดำเนินงาน

ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีไม่ให้ถูกยุติการออกอากาศลงหากผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการชำระค่าตอบแทนได้ทันตามกำหนดเวลาในวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2550 ได้ ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าพนักงานในองค์กรจะความพยายามอย่างมากในการลดหย่อนองค์การให้อยู่รอดต่อไปในอนาคต แต่หากพิจารณาจากการดำเนินงานภายในองค์กรแล้วกลับพบว่ามึลักษณะที่สวนทางกันอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารและพนักงานในองค์กรต่างมุ่งเน้นและจดจ่ออยู่กับการติดตามความเคลื่อนไหวและแถลงการณ์จากรัฐบาลที่มีต่อการหาทางออกของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นหลักประกอบกับการใช้ความพยายามทั้งหมดแสวงหาแนวทางในการต่อรองกับสถานภาพขององค์การโดยอาศัยความสำเร็จในอดีตเป็นสำคัญ อันทำให้ในช่วงเวลาดังกล่าวผู้บริหารและพนักงานต่างเพิกเฉยต่อการรังสรรค์ผลผลิตใหม่ๆ เป็นอย่างมาก

ซึ่งเมื่อใกล้ครบกำหนดชำระค่าตอบแทนและค่าปรับข้างต้นแล้วนั้น บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) กลับมีที่ท่าไม่สามารถชำระเงินจำนวนดังกล่าวได้ แต่เนื่องจากศาลปกครองได้มีคำพิพากษาคู่ครองสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้สามารถดำเนินการต่อไปโดยไม่มีการระงับสัญญาลง อันทำให้คณะกรรมการกำกับดูแลและดำเนินการบริหาร สถานีโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟ (UHF) ต้องส่งเรื่องให้คณะกรรมการกฤษฎีกาเร่งหาข้อยุติและตีความทางกฎหมายโดยเร็วที่สุด ซึ่งคณะกรรมการกฤษฎีกาได้มีการตีความมอบหมายให้กรมประชาสัมพันธ์เป็นผู้รับช่วงต่อบริหารงานจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมในทันที พร้อมกันนี้จึงได้มีการออกแถลงการณ์โดยกรมประชาสัมพันธ์ขึ้นเพื่อชี้แจงถึงกระบวนการรับช่วงบริหารงานจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมให้แก่พนักงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและผู้ผลิตรายการต่างๆได้รับทราบและเข้าใจถึงแนวทางการปฏิบัติงานต่อจากนี้อย่างชัดเจนด้วย จากแถลงการณ์ข้างต้นถือได้ว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ยุติบทบาทลง ณ ระยะเวลาบรรจบการบวงจรกิจชีวิตขององค์การ ซึ่งเป็นระยะสุดท้ายก่อนที่องค์การจะถูกปิดตัวลงอย่างเป็นทางการ ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 45 แสดงระยะช่วงวัยที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีดำรงอยู่บนวงจรชีวิตขององค์การ



ที่มา: จากการศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตขององค์การของทีวีสารานณะ, 2560

### 5.2.2 ระยะเวลาวัยที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์การ

และถึงแม้ว่าประวัติศาสตร์การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีซึ่งเป็นทีวีเสรีแห่งแรกของประเทศไทยจะสิ้นสุดลงแล้วก็ตาม อย่างไรก็ตาม ปรากฏการทำงานและเจตนารมณ์ดั้งเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นได้ถูกส่งผ่านมายังสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีใน **ระยะเริ่มต้น (Courtship)** ด้วยผ่านการแสดงเจตจำนงอย่างชัดเจนในการสานต่อเจตนารมณ์เดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่มีมาตั้งแต่เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2539 ในการเป็นสถานีโทรทัศน์ข่าวที่มีความเป็นอิสระเสรีในการนำเสนอข่าวสารและเป็นที่พักพิงของประชาชนและสาธารณะ อีกทั้งยังปราศจากการถูกครอบงำและแทรกแซงจากกลุ่มการเมืองและกลุ่มทุนเอกชนผ่านแถลงการณ์จากพนักงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ.2550 หรือในวันแรกของการออกอากาศด้วย

โดยเมื่อพิจารณาในด้านการบริหารงานนั้น จะพบว่าผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์กลับมามีความมุ่งมั่นที่จะก่อร่างสร้างองค์การให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังนัก สืบเนื่องจากในความเป็นจริงแล้วผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์ต่างมีมุมมองต่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเปรียบเสมือนเป็นงานฝากสำหรับกรมประชาสัมพันธ์ที่ต้องบริหารเพื่อระคับประคองให้อยู่รอดและเพื่อรวมดีจากคณะรัฐมนตรีในการจัดหาทางออกให้แก่องค์การเท่านั้น อีกทั้งจากการตีความของคณะกฤษฎีกาที่มีมติให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีดำเนินการต่อไปในทันทีนั้นได้ทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังคงยึดโยงอยู่กับแผนการดำเนินงาน ผังรายการ พนักงานและโครงสร้างองค์การที่หยิบยืมมาจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมทั้งสิ้น

อย่างไรก็ดี การถือกำเนิดขึ้นใหม่ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในครั้งนั้นได้สะท้อนให้เห็นถึงสัญญาณที่ดีอย่างหนึ่งในด้านบุคลากรที่ได้ปลุกไฟแห่งความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพอีกครั้ง รวมถึงในช่วงแรกของการดำเนินงานนั้น สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังมีรายการที่มีภาระผูกพันทางสัญญากับผู้ผลิตรายการเดิมอยู่หลายรายการ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่น และสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นจะสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพทัดเทียมกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ นอกจากนี้ การเข้ารับช่วงต่อของกรมประชาสัมพันธ์ยังเป็นการช่วยการันตีและสร้างมั่นใจแก่ประชาชนผู้รับชมรายการได้อีกทางหนึ่งว่าองค์การขจัดปัญหาการแทรกแซงหรือครอบงำการดำเนินงานจากกลุ่มการเมืองและกลุ่มทุนอันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การได้เป็นอย่างดี

จากความแน่วแน่ของเจตนารมณ์ของสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่พร้อมทั้งความเป็นไปได้ในความมั่นคงขององค์การจากการอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานภาครัฐนั้นได้ทำให้องค์การก้าวเข้าสู่ **ระยะทารก (Infancy)** อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการรวบรัดเข้าบริหารงานของกรมประชาสัมพันธ์

อย่างกะทันหันนั้นได้ส่งผลให้ร่างระเบียบต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารองค์การ อาทิ ระเบียบค่าจ้างค่าตอบแทน ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ระเบียบพัสดุ เป็นต้นที่ยังไม่พร้อมสมบูรณ์สำหรับใช้ในการดำเนินงานอันส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งในส่วนของผู้ผลิตรายการ พนักงานและนักลงทุนที่ได้รับความยากลำบากในการประสานงานเพื่อเรียกเก็บเงินจากองค์การ เป็นต้น รวมถึงพนักงานขององค์การที่ได้รับความเดือดร้อนจากการได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนล่าช้าเป็นระยะเวลาหลายเดือนด้วยกันส่งผลกระทบต่อความในภายหลังคือผู้ผลิตรายการจำนวนมากเริ่มถอนรายการออกจากทางสถานีไปยังสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆแทน ซึ่งทำให้องค์การประสบปัญหาทางการเงินอันเนื่องมาจากรายได้ที่หดหายและความนิยมของผู้ชมที่ลดน้อยลง และนอกจากปัญหาเรื่องระเบียบต่างๆที่ไม่พร้อมต่อการดำเนินงานขององค์การแล้วและทำให้องค์การประสบกับ**ปัญหาการตายตั้งแต่กำเนิด (Infant Mortality)** ยังพบว่ากรณีโอนย้ายการบริหารงานจากภาคเอกชนมาสู่การบริหารงานในระบบราชการนั้นจำเป็นต้องมีการรองรับการดำเนินงานขององค์การอย่างถูกต้องด้วยส่งผลให้กรมประชาสัมพันธ์ในฐานะผู้มีอำนาจกำกับดูแลหน่วยงานนั้นต้องดำเนินการรองรับการจัดตั้งองค์การเป็นหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) ขึ้น แต่ด้วยการดำเนินการดังกล่าวมีกระบวนการขั้นตอนจำนวนมากและเต็มไปด้วยความล่าช้าส่งผลกระทบต่อความให้องค์การเผชิญกับปัญหาทางการเงินที่หนักหน่วงมากขึ้น (ผู้จัดการออนไลน์, 2550a)

ถึงแม้ว่าผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมจะเข้าแก้ไขปัญหานี้ด้วยการนำเงินทุนสำรองที่เหลือมาใช้ก่อนแล้วก็ตาม อย่างไรก็ตาม จากภาระค่าใช้จ่ายในแต่ละวันที่มีจำนวนเงินสูงมาก ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจก่อตั้งบริษัท ทีวีเสริ จำกัด ขึ้นเพื่อกู้ยืมเงินมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนไปก่อนด้วย ("กลุ่มไอทีวีตั้ง "บ.ทีวีเสริ" รับเงินเดือน - ครม.ถอนร่างแก้ไขระเบียบอ่วม," 2550) อันจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมนั้นเปรียบเสมือนตัวแสดงหลักในการเข้าแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในองค์การและกำหนดทิศทางดำเนินงานในช่วงวิกฤตนี้พร้อมทั้งยังสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่พนักงานในองค์การด้วยเช่นเดียวกับพนักงานในองค์การเองที่มีความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของผู้บริหารเดิมด้วยการทุ่มเทและความเสียสละกำลังกายพลัดถิ่นองค์การให้สามารถก้าวต่อไปข้างหน้าให้ได้ แม้ว่าจะสัมผัสได้ถึงความสั่นคลอนที่เกิดขึ้นขององค์การแล้วก็ตาม

ส่วนในด้านการบริหารองค์การนั้น จะพบว่า กลยุทธ์ที่ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมได้ใช้ในการบริหารงานเป็นไปอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ กล่าวคือ ผู้บริหารได้มีการเลือกใช้กลยุทธ์แบบคงตัว เพื่อรักษาความเชื่อมั่นและความอยู่รอดขององค์การมากกว่าการมุ่งเน้นยอดขายดังที่เคยเป็นมา ดังปรากฏให้เห็นจากการสร้างกิจกรรมทางการตลาดต่างๆขององค์การและทำการผลิตรายการใหม่ๆออกสู่หน้าจอของสถานีมากขึ้น เพื่อทดแทนรายการที่ผู้ผลิต



รายการบางรายได้ถอนตัวไป แต่จากการทำการผลิตรายการอย่างรีบเร่ง เพื่อให้ทันออกอากาศนั้นได้ ส่งผลให้องค์การไม่ได้ทำการเตรียมความพร้อมหรือคำนึงถึงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการถ่ายทำ และทำให้เกิดข้อผิดพลาดปรากฏบนหน้าจอหลายครั้งด้วยกัน ยกตัวอย่างเช่น ในรายการ TITV The Everest 2007 ซึ่งเป็นรายการสารคดีเรียลลิตี้ที่ส่งนักปีนเขาและทีมงานขึ้นไปทำภารกิจบนยอดเขา เอเวอเรสต์ แต่เนื่องจากการถ่ายทำรายการอยู่ในช่วงเวลาที่สภาพอากาศไม่เหมาะสมแก่การปีนเขา พร้อมทั้งทีมงานยังมีระยะเวลาเตรียมความพร้อมร่างกายที่จำกัด ทำให้ภารกิจดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จและมีทีมงานบางส่วนได้รับบาดเจ็บระหว่างถ่ายทำ เป็นต้น

ซึ่งผลพวงจากการต่อสู้อย่างหนักของผู้บริหารและพนักงานอย่างเต็มกำลังในช่วงแรกได้ ส่งผลให้รายการใหม่ที่ทางสถานีผลิตขึ้นเริ่มได้รับความนิยมและสนใจจากประชาชนมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด จากรายการต่างๆที่เริ่มเป็นที่กล่าวถึง อาทิ รายการ TITV Hotbitz รายการความจริงจากแดนใต้ รายการ TITV the Everest 2007 เป็นต้น รวมถึงภาพยนตร์ชุดจากต่างประเทศที่ทำให้องค์การเริ่มมีการเติบโตทางด้านรายได้มากขึ้นและสามารถกอบกู้ความเชื่อมั่นขององค์การได้ในที่สุด จนสามารถขับเคลื่อนองค์การให้เดินหน้าเข้าสู่ระยะก้าวไปข้างหน้า (Go-Go) ได้และเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่ระเบียบต่างๆที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์การและการรองรับองค์การให้เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) ได้รับการอนุมัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงทำให้องค์การสามารถนำเงินรายได้ที่ส่งให้กรมประชาสัมพันธ์มาใช้จ่ายและสามารถคืนเงินกู้ยืมในนามบริษัท ทีวีเสรี จำกัด รวมทั้งการเบิกจ่ายเป็นค่าจ้างค่าตอบแทนแก่พนักงานในองค์การได้ในที่สุด อีกทั้งยังทำให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีสามารถนำเงินรายได้คงเหลือนี้มาใช้เพิ่มกำลังการผลิตขององค์การได้อย่างทันท่วงที พร้อมกับเป็นแรงผลักดันให้องค์การเริ่มแสวงหาช่องทางรายได้มากขึ้นผ่านการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดตามพื้นที่ต่างๆได้บ่อยครั้งขึ้นกล่าวคือ การจัดทำคอนเสิร์ตรอยยิ้มเพื่อพ่อ โดยนำศิลปินดารามามอบความสุขและของใช้แก่ประชาชนในหลายพื้นที่ทั่วประเทศ ซึ่งสามารถกระตุ้นความนิยมและดึงดูดกลุ่มผู้ลงทุนให้เพิ่มมากขึ้น

ส่วนในด้านการบริหารงานนั้น เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีได้สวมร่างเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมไว้ จึงทำให้ระบบการบริหารและโครงสร้างองค์การยังคงยึดถือแบบแผนของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมทั้งหมดเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างโดยทันที แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยปัญหาจำนวนมากที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้บริหารองค์การสูญเสียพลังจำนวนมากไปกับการจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งทำให้ผู้บริหารองค์การละเลยและไม่ได้ให้ความสนใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมากนัก ดังจะเห็นได้ชัด ในครั้งที่พนักงานในองค์การไม่ได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนร่วมหลายเดือนและผู้บริหารทำการเยียวยาด้วยการนำเงินช่วยเหลือจากการถูกเลิกจ้างของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมาสำรองเป็นค่าตอบแทนในเบื้องต้น ซึ่งพนักงานทุกคนต่างได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนเท่ากันทั้งหมดคือ 8,000 บาท อีกทั้งพนักงานในระดับปฏิบัติการจะได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนก่อนระดับอื่นๆด้วย นอกเหนือจาก

นี้ การจัดตั้งองค์การเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) นั้นกลับมิได้ทำให้องค์การมีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น เนื่องจากในทางปฏิบัติจริงนั้น องค์การถูกผูกติดอยู่กับระเบียบและขั้นตอนจำนวนมากในรูปแบบระบบราชการที่อุดร้งองค์การไว้

อีกทั้ง ปัญหาใหญ่ของทีวีเสรีปัญหาหนึ่งตั้งแต่เมื่อครั้งยังเป็นสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นก็คือการถูกตั้งคำถามถึงความเป็นกลางขององค์การที่ได้กลับมาหลอกหลอนทีวีเสรีอย่างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอีกครั้ง เมื่อองค์การกลับไปสู่จุดตั้งต้นในการอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและบริหารงานโดยหน่วยงานของรัฐและเป็นที่ประจักษ์ชัดใน **ระยะวัยรุ่น (Adolescence)** ขององค์การ สืบเนื่องจากสถานการณ์ความขัดแย้งทางการเมืองในประเทศไทยจากการรวมกลุ่มของประชาชนส่วนหนึ่งประท้วงขับไล่รัฐบาลรัฐประหารพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ให้ออกจากตำแหน่งนายกรัฐมนตรี เมื่อปีพ.ศ.2550 อันทำให้รัฐบาล ณ ขณะนั้นต้องการที่จะเข้าควบคุมการนำเสนอข่าวสารทางการเมืองของสื่อโทรทัศน์กระแสหลัก ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยหน่วยงานภาครัฐถูกแทรกแซงทางการเมืองผ่านนโยบายขององค์การ อาทิ การออกคำสั่งงดเว้นการนำเสนอประเด็นความขัดแย้งทางการเมืองรวมทั้งยังทำการส่งเจ้าหน้าที่รัฐเข้าควบคุมการดำเนินงานและเข้าร่วมประชุมกับบรรณาธิการข่าวก่อนออกอากาศในแต่ละวันด้วย (ประชาไท, 2550) ซึ่งทำให้การดำเนินงานในระยะนี้นั้นได้สร้างความไม่พอใจแก่พนักงานในองค์การเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีมุมมองว่าการกระทำดังกล่าวนั้นเป็นการส่อเค้าวการปิดเบียดเจตนาขององค์การอันผิดแผกไปจากที่ได้แถลงการณ์ไว้ในวันแรกของการออกอากาศเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้พนักงานฝ่ายข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ออกมาเคลื่อนไหวเรียกร้องต่อสมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทยให้ทำการคุ้มครองการดำเนินงานขององค์การ แต่ทว่าการเคลื่อนไหวดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จที่คาดหวังไว้และส่งผลให้องค์การต้องผืนตนเองมาทำหน้าที่เพื่อสังคมแทน ตามคำขวัญใหม่ขององค์การ ที่ไอทีวีสื่อเสรีเพื่อสังคม (ภัทร จึงกานต์กุล, 2551) นอกจากนี้ เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นมีการใช้โครงสร้างและรูปแบบการทำงานในลักษณะเดียวกันกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมทั้งสิ้นจึงทำให้องค์การสามารถก้าวข้ามปัญหาด้านการกระจายอำนาจการตัดสินใจมาได้

จากความพยายามแก้ไขปัญหาทางการเงินผลักดันดังกล่าวได้ส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเริ่มมีผลประกอบการดีขึ้นตามลำดับ รวมทั้งการเริ่มกำหนดกรอบการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้นยังเป็นการหนุนส่งให้องค์การเคลื่อนเข้าสู่ **ระยะสมดุล (Prime)** ได้ด้วย อย่างไรก็ตาม เมื่อที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ได้มีมติเสนอให้สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ลงมติเพื่อเลือกองค์การในการแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะระหว่างสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (สถานีโทรทัศน์ช่อง 11) และสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นพบว่า มีการลงคะแนนเสียงให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีคะแนนเสียงมากกว่าสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยด้วยคะแนน 106: 44 เสียงอันเป็นผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกผลักดันให้ก้าวเข้าสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะในที่สุด ทั้งนี้ จากมติข้างต้นได้ส่งผลให้

สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเกิดความระส่ำระสายขึ้นอีกครั้งและยังทำให้สถานการณ์ภายในองค์กรกลับเข้าสู่ห้วงเวลาที่องค์กรทำได้เพียงแค่วางรักษาสภาพที่เป็นอยู่เดิม เพื่อดูที่ทำการบริหารจัดการและทางออกขององค์กรในอนาคตจากรัฐบาลเพียงเท่านั้น อีกทั้ง ยังทำให้การดำเนินงานขององค์กรในระยะนี้นั้นเป็นไปอย่างไร้เป้าหมาย กล่าวคือ องค์กรไม่ได้ทำการพัฒนาหรือสร้างสรรค์รายการใหม่ๆ รวมทั้งสถานการณ์ขององค์กรในขณะนั้นยังไม่ต่างจากสถานการณ์ของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนัก เนื่องจากพนักงานขององค์กรส่วนหนึ่งได้ใช้เวลาไปกับการลุกขึ้นต่อสู้ร่วมกับผู้ผลิตรายการต่างๆ โดยมีบริษัท บอร์นแอนด์แอสโซซิเอท เป็นแกนนำในการจัดการแถลงข่าวขึ้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน พ.ศ.2550 เพื่อทวงถามถึงอนาคตของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและเรียกร้องรัฐบาลทำการทบทวนมติดังกล่าวด้วย (Suki Media, 2550) นอกเหนือจากนี้ ผู้บริหารยังกล่าวถึงแนวโน้มผลกระทบจากการยุติการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นไปยังผลกระทบต่อผลประโยชน์ที่เริ่มดีขึ้นและผลกระทบต่อผู้ผลิตรายการ รวมถึงพนักงานและประชาชนผู้ชมรายการจากทางสถานีด้วย

จากสถานการณ์ดังกล่าวได้ทำให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเข้าสู่**ระยะมั่นคง (Stable)** อันเนื่องมาจากสภาพการณ์ภายในขององค์กรนั้นได้ปรากฏปัญหาหลายประการ อาทิ ผลประกอบการที่เริ่มหดตัวลงเป็นจำนวนมาก (ผู้จัดการออนไลน์, 2550b) จากการทำผู้ผลิตรายการขาดความเชื่อมั่นและเล็งเห็นถึงความไม่มั่นคงขององค์กรจึงต่างพากันถอนรายการออกจากสถานีไป ในขณะที่เดียวกันแม้ว่าผู้บริหารจะพยายามสร้างความเชื่อมั่นและเรียกขวัญกำลังใจจากพนักงานในองค์กรให้ร่วมกันต่อสู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ผ่านวิกฤตนี้ไปได้เพื่อเดินทางไปสู่ปฏิบัติงานในทีวีสาธารณะที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ในมุมมองของพนักงานในองค์กรโดยแท้จริงแล้วต่างก็สัมผัสได้ถึงความสั่นไหวและความไม่มีเสถียรภาพขององค์กร รวมถึงยังไม่ถึงเห็นแนวทางการจัดการที่ชัดเจนจากภาครัฐซึ่งที่ผู้บริหารได้กล่าวอ้างแต่เนิ่นๆ จึงทำให้พนักงานในองค์กรบางส่วนเริ่มแสวงหาช่องทางให้องค์กรดำรงอยู่ต่อไป โดยการเรียกร้องและต่อรองกับรัฐบาลให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนองค์กรและอาศัยความสำเร็จด้านรายได้ที่องค์กรเคยได้ทำไว้เพื่อต่อรองกับรัฐบาลไม่ให้ถูกยุติบทบาทลงผ่านการที่ผู้บริหารฝ่ายข่าวของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีที่ได้เข้ายื่นร้องขอคำสั่งคุ้มครองชั่วคราวจากศาลปกครองและยื่นหนังสือขอความเป็นธรรมต่อพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ในวันที่ 15 มกราคม พ.ศ.2551 อย่างไรก็ตาม ในวันที่ต่อมาศาลปกครองได้ยกฟ้องคำสั่งคุ้มครองฉุกเฉินดังกล่าวและทำให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและบทบาททีวีเสรีต้องยุติลง

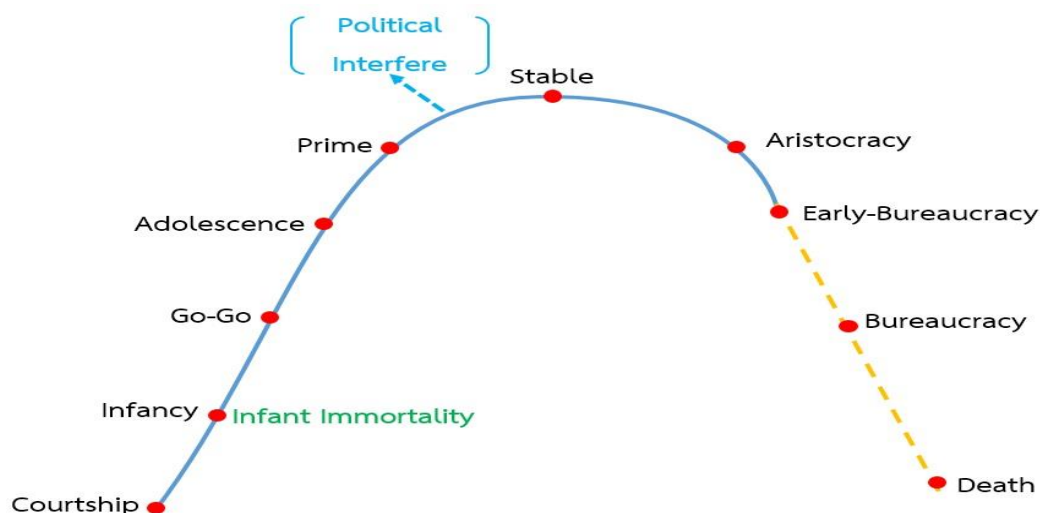
อีกทั้งเมื่อขอเรียกร้องจากพนักงานของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีที่มีต่อรัฐบาลข้างต้นไม่เป็นผลผนวกกับการเดินทางจัดตั้งทีวีสาธารณะเริ่มมีเค้าลางแห่งความสำเร็จมากขึ้นได้ส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเดินทางเข้าสู่**ระยะอภิชนาธิปไตย (Aristocracy)** อย่างเป็นที่แน่ชัด เนื่องจากพนักงานในองค์กรเริ่มไม่มีแรงผลักดันในการสร้างกิจกรรมการตลาดและการบริหารกลยุทธ์เชิงรุกอีกต่อไป ยิ่งไปกว่านั้นสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวียังเผชิญปัญหาใหม่เพิ่มเติมคือ ปัญหาการขาดแคลน

บุคลากรด้วย สืบเนื่องมาจากพนักงานในองค์การรวมถึงผู้ประกาศข่าวชื่อดังซึ่งเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี อาทิ นายกิตติ สิงหาปัด นายชัยรัตน์ ฌมยา และนางสาวสายสวรรค์ ขยันยิ่ง เป็นต้น ที่ทยอยลาออกจากองค์การหรือโยกย้ายไปทำงานในสถานีโทรทัศน์กระแสหลักช่องอื่นที่มีความมั่นคงและความก้าวหน้าทางอาชีพมากกว่า รวมถึงสถานีโทรทัศน์รูปแบบบอกรับค่าสมาชิก (เคเบิลทีวี) ที่มีการเปิดกว้างในการนำเสนอข่าวสารโดยปราศจากการควบคุมแทรกแซงได้มากกว่าด้วย จากสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นได้ทำให้ผู้บริหารต้องเข้าจัดการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนผนวกกับสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีมีระยะเวลาจำกัดและรีบเร่งทำให้ผู้บริหารไม่สามารถสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถมาฝึกฝนปฏิบัติงานได้ทันเวลาที่ จึงทำให้ต้องใช้วิธีการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า อาทิ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ประกาศข่าวหลักในรายการต่างๆ แทนผู้ดำเนินรายการเดิมที่ลาออกไปและทำการปลุกปั้นผู้สื่อข่าวจากภาคสนามที่ได้รับการฝึกฝนจากประสบการณ์จริงในช่วงเวลาหนึ่งเข้าทำหน้าที่เป็นผู้ประกาศข่าวหลักเบื้องต้นทดแทนบุคลากรที่ถอนตัวออกไปด้วย พร้อมกันนี้ผู้บริหารยังทาบตามผู้ดำเนินรายการชื่อดังจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นเข้ามาแทนที่และกอบกู้ชื่อเสียงของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีด้วย ยกตัวอย่างเช่น นางสาวนารากร ตียายน ที่เข้ามาดำเนินรายการแทนผู้ดำเนินรายการเดิม (ภัทร จึงกานต์กุล, 2551) และมีเพียงแต่ปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรเท่านั้น ในห้วงเวลาดังกล่าวยังปรากฏปัญหาความขัดแย้งอื่นที่ได้เริ่มก่อตัวขึ้นระหว่างผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์และพนักงานในองค์การด้วย จากกรณีที่อยู่ติดกรมประชาสัมพันธ์ในฐานะผู้มีอำนาจกำกับดูแลและบริหารสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้นได้มีคำสั่งเปลี่ยนตัวผู้อำนวยการฝ่ายข่าวและพนักงานข่าวขององค์การจำนวน 13 คน โดยไม่มีการชี้แจงเหตุผลที่ชัดเจนได้สร้างความไม่พอใจอย่างมากแก่พนักงานในองค์การและเป็นเหตุให้เกิดข้อพิพาททางกฎหมายเพื่อเรียกร้องให้ระงับคำสั่งดังกล่าวขึ้น ("ศาลปกครองระงับเลิกจ้าง TITV เบรกสนธิสัญญานิ่งแทนผอ.ข่าว ", 2551)

จนในที่สุด เมื่อมีการร่างพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะ พ.ศ. 2551 ขึ้น พนักงานในองค์การต่างเกิดความกังวลและไม่แน่ใจต่อกระบวนการหรือแนวทางในการจัดการต่อพนักงานเดิมของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเป็นอย่างมาก รวมทั้งสถานะการทำงานของตนเองในอนาคต ภายหลังจากที่สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีได้ถูกแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะแล้ว ซึ่งทำให้ผู้บริหารและพนักงานต่างมุ่งให้ความสนใจอยู่ที่การเรียกร้องให้ทีวีสาธารณะแห่งใหม่และภาครัฐช่วยเหลือและเยียวยาพนักงานสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี ทั้งนี้ เมื่อพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะ พ.ศ. 2551 ได้ถูกบังคับใช้อย่างเป็นทางการและคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้มีมติให้ความช่วยเหลือสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีด้วยการคัดเลือกพนักงานเดิมจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเข้าปฏิบัติงานระยะแรกภายใต้สัญญาจ้างงานชั่วคราว 3 เดือน อันทำให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีได้ยุติบทบาทลงอย่างสมบูรณ์ ณ **ระยะเข้าสู่ระบบราชการ (Early**

Bureaucracy) ซึ่งถือเป็นระยะสุดท้ายของสถานีโทรทัศน์ที่ไอทีวีบงจระชีวิตองค์การและเป็นการสิ้นสุดลงของการเดินทางอันยาวนานกว่า 13 ปี (ตั้งแต่พ.ศ.2538-2550) ของทีวีเสรีด้วยเช่นเดียวกัน ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 46 แสดงระยะช่วงวัยที่สถานีโทรทัศน์ที่ไอทีวีดำรงอยู่บนบงจระชีวิตองค์การ



ที่มา: จากการศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การของทีวีสาธารณะ, 2560

### 5.2.3 ระยะช่วงวัยที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสดำรงอยู่บนบงจระชีวิตองค์การ

ในขณะที่ทีวีสาธารณะหรือที่รู้จักกันในนาม สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นได้ดำรงอยู่ในระยะช่วงวัยที่แตกต่างไปจากทีวีเสรีอย่างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอย่างเห็นได้ชัด โดยในระยะเริ่มต้น (Courtship) ของวงจรชีวิตองค์การ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ถือกำเนิดผ่านการนำเอาบทเรียนที่ล้มเหลวจากทีวีเสรีทั้งสองแห่งในอดีตมาทำการปรับปรุงแก้ไขและก่อรูปเป็นพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ขึ้น เพื่อให้ข้อกำหนดเงื่อนไขต่างๆมีความแข็งแกร่งและเป็นบรรทัดฐานในการบริหารแต่ละด้านขององค์การมีความรัดกุมมากที่สุดด้วย อาทิ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การ อำนาจหน้าที่หลักขององค์การ ทุนทรัพย์สินและรายได้ขององค์การ การบริหารและการดำเนินกิจการ เป็นต้น

อีกทั้งในระยะแรกของการก่อร่างสร้างทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยนั้นจะเห็นได้ชัดว่าคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวยังได้ให้ความสำคัญต่อเจตนารมณ์และฐานคิดของทีวีสาธารณะเป็นอย่างมากจึงได้มีการวางรากฐานสำคัญในการผลิตสื่ออย่างมีคุณภาพขึ้นด้วยการกำหนดสัดส่วนรายการข่าวสารต่อสาระประโยชน์ต่อสาระบันเทิงอย่างชัดเจนในสัดส่วน 40:30:30 ตามลำดับ พร้อมทั้งริเริ่มจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณารายการขึ้น เพื่อทำการคัดสรรรายการจากผู้ผลิตรายการภายนอกให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งองค์การด้วย(องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2552)

นอกจากนี้ จากการศึกษาที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นได้รับโอนเงินทุนประเดิมและทรัพย์สินจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี อาทิ อุปกรณ์ถ่ายภาพ รถถ่ายทอดสด (รถไอพี) รวมถึงสัญญาค้ำประกันที่ทำการเดิมของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีนั้นได้เป็นแรงหนุนเสริมให้การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในระยะทารก (Infancy) เป็นไปอย่างราบรื่น ("TPBS ทวนมติศาลรื้อล็อตแรก 340 ล. เปิดชื่อที่ปรึกษา," 2551) เช่นเดียวกับการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสที่คณะกรรมการนโยบายชั่วคราวได้ดำเนินการวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเป็นระบบผ่านการจำแนกกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานออกเป็น 2 ระยะด้วยกันคือ ระยะที่ 1 ผู้บริหารจะทำการสรรหาและคัดเลือกพนักงานจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเดิมเป็นหลัก เนื่องจากเป็นกลุ่มพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในงานและมีความคุ้นเคยกับอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีการผลิตอันทำให้องค์กรสามารถกิจการได้ทันกรอบเวลาที่กำหนดไว้เดิม รวมถึงยังเป็นการเยียวยาพนักงานจากการถูกแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม สัญญาจ้างงานพนักงานในระยะแรกนี้เป็นเพียงการจ้างปฏิบัติงานในระยะเวลาที่ค่อนข้างจำกัดภายใต้สัญญาจ้างงานชั่วคราว 3 เดือนเท่านั้น จึงทำให้พนักงานต่างสัมผัสถึงความไม่แน่นอนของสถานภาพการทำงานในอนาคตว่าจะได้รับคัดเลือกให้ปฏิบัติงานต่อในระยะที่ 2 หรือไม่ส่งผลให้พนักงานจำนวนหนึ่งขององค์กรต่างตัดสินใจทยอยลาออก และในขณะเดียวกันนี้ยังมีพนักงานในองค์กรบางส่วนที่เลือกทำงานควบหลายสถานีแทนด้วย จึงทำให้คณะผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาการไหลออกของพนักงานในครั้งนั้นด้วยการทาบทามผู้ดำเนินรายการภายนอกและอดีตกบฏไอทีวีมาเสริมทัพแทน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นขององค์กรด้วย ("เล็งตั้งกลุ่มกบฏ “ไอทีวี” คืนรัง เร่งหาบรรณาธิการรอดข่าว," 2551)

ส่วนในมิติด้านโครงสร้างองค์กรของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้น คณะกรรมการนโยบายชั่วคราวในระยะแรกได้ทำการวางโครงสร้างองค์กรโดยการกำหนดและแบ่งสายงานการบริหารออกเป็นสำนักต่างๆอย่างชัดเจน อาทิ สำนักข่าว สำนักรายการ สำนักการคลัง สำนักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักเครือข่ายและสื่อสารสาธารณะ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การออกแบบโครงสร้างองค์กรดังกล่าวนี้ยังปรากฏปัญหาอยู่หลายประการด้วยกัน อาทิ ปัญหาความทับซ้อนและเหลื่อมล้ำของภาระงานในแต่ละสำนักที่ยังไม่ชัดเจนอยู่ อีกทั้งโครงสร้างองค์กรข้างต้นยังเป็นลักษณะแห่งสูงอันเป็นการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจด้วย("สมัครที่พีบีเอส 4 วัน 3322 คน ดันตั้งสภาผู้ชม," 2551) และผู้บริหารองค์กรยังไม่สามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังสำนักต่างๆได้มากนัก อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารนั้นยังได้ริเริ่มจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อร้องเรียนและสภาผู้ชมผู้ฟัง รวมถึงโครงการนักข่าวพลเมืองขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนอันเป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักที่สำคัญในฐานะเจ้าของทีวีสาธารณะด้วย อีกทั้งยังเป็นการเสริมพลังประชาชนในการกำกับดูแลเจตนารมณ์ขององค์กรให้แน่นแฟ้นมากขึ้นด้วย

ในขณะที่ทีวีสาธารณะเริ่มทดลองออกอากาศอย่างเป็นทางการ ซึ่งเป็นเวลาเดียวกันกับที่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้าปฏิบัติงานถาวรในระยะที่ 2 ได้เริ่มต้นขึ้นด้วย อันถือเป็นการต่อยอดการเดินหน้าเข้าสู่ระยะก้าวไปข้างหน้า (Go-Go) ขององค์กร ทั้งนี้ นอกเหนือจากการเติบโตทางด้านจำนวนบุคลากรในองค์กรแล้ว หากพิจารณาองค์การในเชิงกายภาพแล้วนั้นจะพบว่าองค์กรได้ขยายขนาดใหญ่ขึ้นผ่านการจัดหาที่ทำการถาวรแห่งใหม่ที่สามารถรองรับภารกิจที่หลากหลายตามที่พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ได้กำหนดไว้ อีกทั้งยังเป็นสนองต่อภารกิจขององค์กรในการเปิดพื้นที่สาธารณะแก่สาธารณชน รวมถึงที่ทำการถาวรใหม่นี้ยังเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการลดค่าใช้จ่ายจากการเช่าที่ทำการเดิมด้วย

นอกจากนี้ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในระยะนี้ยังได้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในสายตาประชาชนจำนวนมากในเหตุการณ์สำคัญต่างๆ อาทิ การรายงานข่าวอุทกภัยครั้งใหญ่และการรายงานข่าวความขัดแย้งทางการเมืองในปีพ.ศ.2554 ที่มีความถูกต้อง รวดเร็วและเป็นกลาง อีกทั้ง สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังได้ทำการสร้างสรรค์และพัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและตระหนักถึงการเข้าถึงผู้ชมที่ไม่เพียงแต่จะให้ความสนใจเพียงกลุ่มประชาชนผู้ชมทั่วไปเท่านั้น แต่ยังเล็งเห็นถึงกลุ่มผู้ชมที่เป็นกลุ่มผู้ด้อยโอกาสในสังคมและผู้พิการในด้านต่างๆ ด้วย จึงได้มีการเพิ่มช่องทางการให้บริการข้อมูลข่าวสารที่ครอบคลุมกลุ่มผู้ชมข้างต้นอันเป็นหนึ่งในภารกิจหลักขององค์กร อาทิ การจัดทำคำบรรยายแทนเสียง (Subtitle) ในระบบ Closed Caption (CC) สำหรับผู้พิการทางการได้ยินและจัดทำเสียงบรรยายภาพ (Audio Description) สำหรับผู้พิการทางสายตาให้ได้รับรู้ข่าวสารและรายการคุณภาพต่างๆ ได้อย่างเท่าเทียม รวมไปถึงการริเริ่มจัดทำรายงานข่าวภาคภาษาอังกฤษขึ้นจากเหตุการณ์อุทกภัยครั้งใหญ่ในปีพ.ศ. 2554 เพื่อเป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสารข่าวสารแก่ชาวต่างชาติด้วย นอกเหนือจากนี้แล้วสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังได้ทำการพัฒนาสื่อต่างๆ อาทิ เว็บไซต์ (Web TV) วิทยุออนไลน์และการให้บริการผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น เฟซบุ๊ก (Facebook), ทวิตเตอร์ (Twitter), ยูทูบ (Youtube) และอินสตาแกรม (Instagram) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์เชิงรุกขององค์กรที่ต้องการผลักดันให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและรายการคุณภาพจากทางสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้อย่างทั่วถึงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแรงกระเพื่อมอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อด้วย (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2556)

จากการดำเนินงานที่รุดหน้าและเป็นที่ประจักษ์มากขึ้นนั้นได้สะท้อนออกมาในรูปของภาระงานขององค์กรที่มีจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งทำให้มิติด้านโครงสร้างองค์กรลักษณะเดิมนั้นไม่สามารถสนองต่อภาระเติบโตของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในระยะวัยรุ่น (Adolescence) ได้อีกต่อไปและเป็นเหตุให้ผู้บริหารเริ่มทำการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงานในส่วนหน้างาน

มากขึ้น ในขณะเดียวกัน บทบาทหน้าที่และการบริหารงานของผู้บริหารนั้นยังคงมีความชัดเจน เนื่องจากบทบาทหน้าที่และภารกิจในความรับผิดชอบนั้นได้ถูกกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 ที่มีความชัดเจนและรัดกุมทำให้การเปลี่ยนผ่านคณะกรรมการนโยบายและคณะผู้บริหารในวาระแรกนั้นดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น อีกทั้ง การที่คณะผู้บริหารถูกกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งที่ชัดเจนและการกำหนดกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารองค์การคนใหม่ที่ต้องแสดงวิสัยทัศน์และแนวทางการบริหารเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อคณะผู้บริหาร พนักงานในองค์การและประชาชนผู้เป็นเจ้าขององค์การรับทราบก่อนด้วย ซึ่งช่วยให้สถานีโทรทัศน์สามารถจัดตั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารใหม่และพนักงานในองค์การ อันเป็นปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีด้วย ("พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551," 2551)

ถึงแม้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจะมีการพัฒนาในหลากหลายด้านอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ได้หยุดการพัฒนาลงเพียงเท่านั้น ภายหลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อครั้งใหญ่เกิดขึ้นจากการที่ภาครัฐสนับสนุนนโยบายปรับปรุงคุณภาพสื่อโทรทัศน์ให้มีคุณภาพและทันสมัยนั้นอันทำให้เกิดการประมวลผลความถี่ระบบใหม่กล่าวคือ ระบบความถี่ดิจิทัล (Digital) ขึ้นเพื่อแทนที่ระบบคลื่นความถี่เดิมคือ ระบบแอนะล็อก (Analogue) ที่มีการใช้งานมาเป็นเวลานานกว่า 50 ปี โดยการประมวลผลครั้งนั้น สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้รับจัดสรรช่องดิจิทัล (Digital) เพิ่มอีก 1 ช่องรวมเป็น 2 ช่องสัญญาณด้วยกัน พร้อมทั้งยังได้รับใบอนุญาตจากคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ในฐานะผู้ให้บริการขยายโครงข่ายสัญญาณดิจิทัล (Digital) ครอบคลุมทั่วประเทศด้วย ("บอร์ด กสท. เคาะช่องทีวีสาธารณะ TPBS ได้ 2 ช่อง," 2556) จึงทำให้องค์การได้พัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดและผลักดันให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้เดินหน้าเข้าสู่**ระยะสมดุลง (Prime)** อย่างเต็มกำลังและส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นจากเดิมเป็นเท่าตัวผนวกกับการแข่งขันของสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลที่มีจำนวนมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของประชาชนในปัจจุบันนั้นได้ทำให้ผู้บริหารต้องเตรียมพร้อมรับมือกับประเด็นปัญหาดังกล่าว โดยเริ่มจากการหยิบยกประเด็นปัญหาด้านโครงสร้างองค์การขึ้นมาปรับแก้ผ่านการวางระบบโครงสร้างองค์การในรูปแบบใหม่ให้มีลักษณะแบนลงและมีการบูรณาการระหว่างสำนักมากขึ้น นอกเหนือจากนี้ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังตระหนักถึงการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างความร่วมมือและเข้าร่วมกับเครือข่ายองค์การทั้งในและต่างประเทศ ยกตัวอย่างเช่น สถาบันเกอเธ่ (Goethe) ที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการผลิตรายการและสารคดีเด็ก สถาบันเอเชีย (Asia Foundation) ในการร่วมผลิตรายการกับสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส นอกจากนี้ยังมีองค์การระหว่างประเทศอีกหลายองค์การที่เข้าร่วมให้การสนับสนุนองค์การตั้งแต่



สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ถือกำเนิดขึ้น อาทิ องค์การ UNDP องค์การ UNESCO มูลนิธิ FES ประเทศเยอรมันด้วย (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2558)

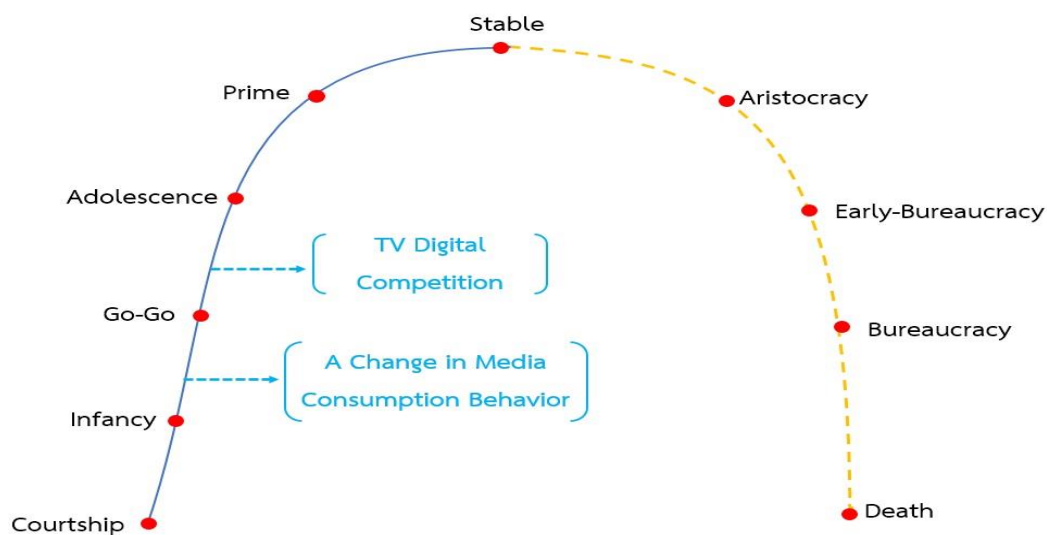
เช่นเดียวกันกับมิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่มีความมุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อและความรู้หน้าของเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นด้วยการจัดการอบรมและพัฒนาบุคลากร อาทิ การให้ความรู้ด้านการรายงานข่าวรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า One Man Journalist และการฝึกฝนการนำเสนอข่าวสารผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่คือ Immersive Graphic เป็นต้น (ThaiPBS, 2557) อันสามารถช่วยส่งเสริมศักยภาพการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น (องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, 2558) และรวมไปถึงการพัฒนาบริการแอปพลิเคชัน (Application) ไทยพีบีเอสให้มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองการใช้งานของประชาชนให้มีความสะดวกมากขึ้น ด้วย (ทีมข่าวไทยพีบีเอสออนไลน์, 2561)

อย่างไรก็ตาม สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาใหญ่ในการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมาโดยตลอดคงหนีไม่พ้นปัญหาด้านการเงินที่มีจำกัดขององค์การ สืบเนื่องจากเงินสนับสนุนขององค์การที่ถูกบัญญัติในมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 ที่มีอัตราคงที่สวนทางกับภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี ซึ่งเป็นเหตุให้ผู้บริหารต้องแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวในหลากหลายวิธีการด้วยกัน อาทิ การลดค่าใช้จ่ายภายในองค์การลง การจัดทำแผนงบประมาณแบบขาดดุลหรือแม้แต่การจัดการรายได้เพิ่มเติมจากการเก็บค่าบริการโครงข่ายทีวีดิจิทัล เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อภาระทางการเงินอันเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์อย่างแพร่หลายถึงแนวโน้มและความสุ่มเสี่ยงในการถูกแทรกแซงการทำงานขององค์การ เมื่ออดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในขณะนั้นคือ ทันตแพทย์กฤษดา เรืองอารีย์รัชต์ ได้นำเงินรายได้ส่วนหนึ่งไปลงทุนในตราสารหนี้ของหน่วยงานเอกชนเพื่อเพิ่มประกอบการรายได้ขององค์การ ซึ่งทำให้ในท้ายที่สุดต้องมียกเลิกการลงทุนดังกล่าวลงและส่งผลให้ผู้บริหารองค์การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจดังกล่าวด้วยการลาออกจากตำแหน่งด้วย ("กฤษฎีกาชี้ไทยพีบีเอสผิดซื้อหุ้น CPF ", 2560)

ถึงแม้ว่าการดำเนินงานในปัจจุบันของทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยจะมีการเติบโตมากขึ้นจากเดิมอย่างมาก ทั้งในด้านการผลิตสื่อที่มีคุณภาพและการพัฒนาสื่อใหม่ที่หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของประชาชนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการบริหารองค์การที่ไม่ยึดติดอยู่กับฐานคิดเดิมแล้ว อย่างไรก็ตาม จากการแข่งขันที่รุนแรงและดุเดือดขึ้นของทีวีดิจิทัลและสื่อใหม่ในปัจจุบันได้ส่งผลให้มืองค์การไม่สามารถรักษาระยะสมดุล (Prime) ไว้ได้ เนื่องจากอัตราการเติบโตขององค์การได้ลดลงไปในบางส่วนจึงผลักดันให้องค์การเคลื่อนเข้าสู่ระยะมั่นคง (Stable) ในที่สุด อีกทั้งในมิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นยังคงมีการพัฒนาและมี

ความแข็งแกร่งรุดหน้าอย่างไม่สิ้นสุด จนในปัจจุบันมีผู้สนใจเข้าร่วมงานกับสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นจำนวนมากและจากการที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมีคุณลักษณะเพียงไม่กี่ประการที่ตรงกับระยะช่วงวัยดังกล่าว จึงทำให้มีแนวโน้มเป็นไปได้มากกว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจะสามารถพลิกฟื้นและกลับคืนสู่ระยะสมดุล (Prime) ของวงจรชีวิตองค์กรในอนาคตได้ ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 47 แสดงระยะช่วงวัยที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์กร



ที่มา: จากการศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์กรของทีวีสารธารณะ, 2560

จากการวิเคราะห์ระยะช่วงวัยของทีวีสารธารณะของประเทศไทยเมื่อครั้งยังเป็นสถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปัจจุบันผ่านการประเมินจากคุณสมบัติสำคัญในแต่ละช่วงวัย ปัญหาที่พบในแต่ละระยะช่วงวัย ปัญหาเรื้อรังที่พบในแต่ละระยะช่วงวัยและแนวทางในการก้าวข้ามในแต่ละระยะช่วงวัยตามแนวความคิดทฤษฎีวงจรชีวิตองค์กรของ Ichak Adizes ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 19 ประเมินระยะเวลาช่วงวัยของทีวีสาธารณะ ตามแนวความคิดวงจรชีวิตของ Ichak Adizes

ระยะ ช่วงวัย	คุณสมบัติที่ สำคัญในแต่ละ ช่วงวัย	องค์การ			ปัญหาที่พบ ในแต่ละช่วงวัย	องค์การ			ปัญหาเรื่อง ในแต่ละช่วงวัย	องค์การ			แนวทางในการก้าว ข้ามในแต่ละช่วงวัย			องค์การ			
		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS	ITV	TITV	THAI PBS	ITV	TITV	THAI PBS	
ระยะที่ 1 Courtship (ระยะเริ่ม ความสัมพันธ์)	1. ผู้ก่อตั้งให้ ความสำคัญ กับ แนวความคิด และแผน ดำเนินงาน 2. การผลิตที่เน้น คุณภาพ	✓	✓	✓	1. ผู้ก่อตั้งไม่ ยอมรับความ เสี่ยง 2. ผู้ก่อตั้งไม่ สามารถ พิสูจน์ แนวความคิด 3. ผู้ก่อตั้งมุ่งหวัง ตัวเงิน	✓	✗	✗	1. The Affair ไม่มีการทดสอบ ความสามารถใน การนำไปใช้ได้ จริงของ แนวความคิด	✗	✓	✗	✓	✗	1. ทักการทดสอบและ สร้างความเชื่อมั่น ในแนวความคิดของ ผู้ก่อตั้งว่าสามารถ เกิดขึ้นจริงได้	✓	✗	✓	
ระยะที่ 2 Infancy (ระยะทารก)	1. มีความเสี่ยง ทางการเงิน 2. ผู้นำแบบ One Man Show 3. มุ่งเน้น ยอดขาย ใช้ การลงมือทำ 4. ผู้ก่อตั้งและ พนักงาน	✓	✓	✗	1. แสวงหา รายได้เพิ่ม ธุรกิจอื่น 2. บริหารตาม สถานการณ์ 3. ผู้นำแบบ เผด็จการ 4. ล้มคำหรือ บริการลูกค้า ออกสู่ตลาด ทั้งที่ไม่พร้อม	✓	✓	✗	1. Infant Mortality สูญเสียสภาพ คล่องทาง การเงินหรือไม่ สามารถระดม เงินทุนได้	✓	✓	✗	✓	✗	1. ไม่ควรกระจาย อำนาจการ ตัดสินใจ 2. เริ่มใช้ประโยชน์ จากคนนอก องค์กร อาทิ การ ระดมทุนจาก ภายนอก/สรรหา บุคลากรที่มี ความสามารถจาก ภายนอก	✓	✗	✓	✗



ระยะ ช่วงวัย	คุณสมบัติที่ สำคัญในแต่ละ ช่วงวัย	องค์การ			ปัญหาที่พบ ในแต่ละช่วงวัย	องค์การ			ปัญหาเรื่อง ในแต่ละช่วงวัย	องค์การ			แนวทางในการก้าว ข้ามในแต่ละช่วงวัย	องค์การ				
		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS		
ระยะที่ 4 Adolescence (ระยะวัยรุ่น)	1. มีการกระจาย อำนาจการ ตัดสินใจ 2. เปลี่ยน รูปแบบการ บริหารจาก One man show ไปเป็น ผู้บริหาร ระดับมือ อาชีพ 3. สร้างนโยบาย และรูปแบบ การบริหารที่ เหมาะสม	✓	✓	✓	1. เกิดความ ขัดแย้ง ระหว่าง พนักงานที่เข้า ใหม่กับ พนักงานเก่า ที่อยู่มานาน 2. เกิดการ ลาออกของ ผู้บริหาร หรือ ผู้ก่อตั้งที่ได้ ถูกบังคับ 3. การเบี่ยงเบน ของเป้าหมาย	✓	✓	✓	1. Premature Aging ความขัดแย้ง รุนแรงระหว่าง พนักงานเก่ากับ พนักงานใหม่จน เกิดการลาออก ของฝ่ายหนึ่ง 2. Unfulfilled Entrepreneur ผู้บริหารใหม่ จัดการระบบให้มี ประสิทธิภาพ มากขึ้น แต่ ประสิทธิภาพใน งานกลับน้อยลง	✓	✓	✗	1. มีการแทรกแซง ของที่ปรึกษา ภายนอกจัด ความขัดแย้ง 2. จัดโครงสร้าง หน้าที่บทบาท ความรับผิดชอบ เพื่อไม่ให้ทั้งพหุ ก่อตั้งมากเกินไป 3. สร้างความเชื่อมั่น ในโครงสร้างใหม่ และความสามารถ ของผู้บริหารใหม่	✓	✗	✗	ITV THAI PBS	
ระยะที่ 5 Prime (ระยะสมตล)	1. วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ระยะยาว ชัดเจน 2. มุ่งเน้นลูกค้า เป็นสำคัญ	✓	✗	✓	1. ปรารถนาที่ จะรักษา สภาพที่ เป็นอยู่เดิม ขององค์กร	✗	✓	✗	-	1. ผู้บริหารต้อง ทำงานเชิงรุก 2. องค์การยอมรับ การเปลี่ยนแปลง	✓	✗	✗	1. ผู้บริหารต้อง ทำงานเชิงรุก 2. องค์การยอมรับ การเปลี่ยนแปลง	✓	✗	✓	ITV THAI PBS

ระยะ ช่วงวัย	คุณสมบัติที่ สำคัญในแต่ละ ช่วงวัย	องค์การ			ปัญหาที่พบ ในแต่ละช่วงวัย	องค์การ			ปัญหาเรื่อง ในแต่ละช่วงวัย	องค์การ			แนวทางในการก้าว ข้ามในแต่ละช่วงวัย	องค์การ		
		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS				
	3. มีความคิด สร้างสรรค์ นวัตกรรม ใหม่ๆ 4. มีการบูรณา การระหว่าง องค์กรกับ ลูกค้าหรือ พันธมิตรลงทุน กับชุมชน 5. อัตราการ ลาออกน้อย 6. มีคนต้องการ สมัครงานกับ องค์กรมาก 7. มีการปรับตัว ให้เข้ากับกร เปลี่ยนแปลง ของตลาด/ เทคโนโลยี 8. ยอดขายแต่ละ ผลกำไรสูง	✓	✓	✓	2. ไม่มีการ กระจาย อำนาจที่ เพียงพอ 3. พึ่งพากับสิ่งที่ ทำมาในอดีต	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	

ระยะ ช่วงวัย	คุณสมบัติที่สำคัญในแต่ละ ช่วงวัย	องค์การ			ปัญหาที่พบ ในแต่ละช่วงวัย	องค์การ			ปัญหาเรื่อง ในแต่ละช่วงวัย	องค์การ			แนวทางในการก้าว ข้ามในแต่ละช่วงวัย	องค์การ	
		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS			
ระยะที่ 6 Stable (ระยะมั่นคง)	1. คาดหวังการเติบโตเพียงเล็กน้อย 2. มีการใช้งบประมาณแสงสว่างทำโรยะชั่น 3. อำนาจภายในถูกเปลี่ยนจากงานวิจัยและพัฒนาไปสู่ด้านทรัพย์สินทางปัญญาแทน 4. สนใจแต่เรื่องภายในองค์กร 5. ตัวชี้วัดในการทำงาน คือ ผลตอบแทน	X	✓	X	1. เริ่มให้ความสนใจกับความสำเร็จในอดีต 2. ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ	✓	✓	X	-				1. สร้างกิจกรรมการบริหารเชิงรุก 2. การบริหารแบบผู้ประกอบการ	✓	✓





ระยะ ช่วงวัย	คุณสมบัติที่ สำคัญในแต่ละ ช่วงวัย	องค์การ			ปัญหาที่พบ ในแต่ละช่วงวัย	องค์การ			ปัญหาเรื้อรัง ในแต่ละช่วงวัย	องค์การ			แนวทางในการก้าว ข้ามในแต่ละช่วงวัย	องค์การ			
		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS	
	7. ความเป็น ทางการสูง 8. เริ่มรวบรวม กิจการหรือ มักถูก องค์กรอื่น เข้าซื้อ	X	✓	X													
ระยะที่ 8 Early Bureaucracy (ระยะเข้าสู่ ระบบราชการ)	1. เกิดการล่าแม่มด 2. อัตรากาล ลาออกสูง 3. ลดต้นทุน มากกว่าเพิ่ม รายได้	✓	X	X	1. พนักงานวิตกกังวลว่าจะถูกให้ออกจากงาน	✓	✓	X	-					✓	✓	X	X
ระยะที่ 9 Bureaucracy (ระยะระบบ ราชการ)	1. ไม่สามารถ ระดม ทรัพยากร เพียงพอที่จะ รักษาองค์กร 2. มีกฎระเบียบ มากมาย	✓	X	X	1. ถูกค่าเริ่มหาวิธีการลดต้นทุนการติดต่อเข้าถึงองค์กร	X	X	X	-					✓	✓	X	X

ระยะ ช่วงวัย	คุณสมบัติที่สำคัญในแต่ละ ช่วงวัย	องค์การ			ปัญหาที่พบ ในแต่ละช่วงวัย	องค์การ			ปัญหาเรื้อรัง ในแต่ละช่วงวัย	องค์การ			แนวทางในการก้าว ข้ามในแต่ละช่วงวัย	องค์การ		
		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS		ITV	TITV	THAI PBS				
	3. ไม่สนใจการ เปลี่ยนแปลง ภายนอก 4. ไม่มีความคิด สร้างสรรค์/ นวัตกรรม ใหม่	X	X	X												
<b>ระยะที่ 10 Death (ระยะตาย)</b>	1. ไม่มีใครมั่นใจ ต่อสิ่งที่ องค์การมีอยู่ 2. เกิดการ ขาดทุนอย่าง หนัก 3. ไม่มีลูกค้าใช้ บริการ	X	X	X	1. ขาดทุน/ไม่มี ลูกค้าใช้ บริการ 2. พนักงานไม่ รู้สึกผูกพัน กับองค์การ	X	X	X	-							

### 5.3 ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การ

จากการวิเคราะห์ระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์การที่วิสาหกิจข้างต้นทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบข้อสังเกตที่น่าสนใจอันสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes อีกทั้งยังพบว่าข้อค้นพบบางประการนั้นเป็นข้อเท็จจริงสำคัญที่ผลักดันให้เส้นทางการเป็นวิสาหกิจที่มั่นคงแข็งแกร่งบนวงจรชีวิตองค์การนั้นเผชิญกับความเสื่อมถอยล้มตายขององค์การได้ในหลายประการด้วยกัน ดังต่อไปนี้

#### ข้อค้นพบที่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes

##### 1. การเบี่ยงเบนของเจตนารมณ์ขององค์การ

แนวความคิดที่วิเศษอันเป็นแนวคิดรากฐานของการเป็นวิสาหกิจในปัจจุบันนั้นได้ถูกก่อตัวขึ้นจากเจตนารมณ์หลักที่สำคัญเมื่อครั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในความต้องการที่จะปฏิรูปสื่ออย่างจริงจัง โดยการริเริ่มจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ข่าวที่มีความเป็นอิสระ เป็นกลางปราศจากการถูกครอบงำหรือแทรกแซงโดยกลุ่มทุนหรือกลุ่มการเมือง อีกทั้งยังมีความกล้าหาญในการเข้าตรวจสอบผู้มีอำนาจและกลุ่มผลประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วย

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากโครงสร้างตัวแบบธุรกิจ(Business Model)ขององค์การที่มุ่งเน้นให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นต้องสนองตอบต่อภาระความรับผิดชอบในหลายประการ ทั้งในด้านแสวงหารายได้และสร้างผลกำไรเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ การจัดการรายได้เพื่อใช้เป็นค่าตอบแทนสัมปทานคลื่นความถี่แก่รัฐที่มีมูลค่ามหาศาล รวมถึงการมุ่งมั่นดำเนินกิจการเพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการก่อตั้งองค์การด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า จากการที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องดำเนินภารกิจที่สวนทางกันกับภาระทางการเงินที่ต้องรับผิดชอบต่ออันใหญ่หลวงนั้นได้ทำให้ตั้งแต่ก้าวแรกของการก่อตัวเป็นทีวีเสรีในนาม สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นได้ปรากฏภาพความพยายามในการบิดพลิ้วของเจตนารมณ์อันเป็นแกนกลางหลักในการปฏิบัติงานและดำเนินกิจการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมาโดยตลอดผนวกกับการที่ผู้ถือหุ้นส่วนหนึ่งขององค์การนั้นต่างมีทัศนคติต่อแนวความคิดทีวีเสรีที่แท้จริงว่าเป็นเพียงมายาคติเท่านั้นและเบื้องหลังที่ซ่อนไว้ในแนวความคิดทีวีเสรีนี้คือ ถึงแม้้องค์การจะสามารถก่อร่างสร้างตนขึ้นได้อย่างสำเร็จ แต่ก็ไม่สามารถสร้างความนิยมหรือผลกำไรดังที่กลุ่มผู้ถือหุ้นคาดหวังได้ ดังนั้นเมื่อมีการจัดตั้งทีวีเสรีขึ้นจึงทำให้มีกลุ่มผู้ถือหุ้นบางส่วนเริ่มละทิ้งเจตนารมณ์ขององค์การ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์และกำไรอย่างเต็มที่ผ่านการแสวงหาทางปรับเปลี่ยนเงื่อนไขสัญญาสัมปทานคลื่นความถี่ เพื่อเอื้อประโยชน์แก่กลุ่มตนและให้สอดคล้องกับทัศนคติหรือแนวความคิดของกลุ่มตนให้มากที่สุดด้วยในรูปแบบของความพยายามสอดแทรกความบันเทิงใน

รายการข่าวหรือทาบทามผู้ดำเนินรายการเกมส์โชว์และวาไรตี้ชื่อดังเข้ามาทำหน้าที่ผู้อำนวยการสถานี เพื่อเป็นการดึงดูดความนิยมจากประชาชนและสร้างภาพลักษณ์ความเป็นสถานีโทรทัศน์บันเทิงสวนทางกับเจตนารมณ์ขององค์การในการเป็นสถานีโทรทัศน์ข่าวอย่างชัดเจน เป็นต้น อันสอดคล้องกับแนวความคิดทฤษฎีวิถีชีวิตองค์การของ Ichak Adizes ที่กล่าวถึงที่มาแห่งปัญหาความขัดแย้งท่ามกลางกลุ่มผู้ถือหุ้นที่มีมุมมองต่อเจตนารมณ์ขององค์การที่แตกต่างกันออกไป จนส่งแรงกระเพื่อมครั้งใหญ่ให้การก่อสร้างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในครั้งนั้นสั้นคลอนจากการที่มีกลุ่มผู้ถือหุ้นหลายรายที่มีความคิดเห็นต่างจากเจตนารมณ์หลักในครั้งนั้นประกาศถอนตัวออกจากองค์การในขณะที่องค์การยังไม่ได้ก่อตัวเป็นรูปเป็นร่างขึ้นอันนำมาซึ่งปัญหาการนอกใจ (The Affair) ให้เกิดขึ้นในวงจรชีวิตองค์การ ณ ขณะนั้นอย่างชัดเจน ถึงแม้ว่าผู้ถือหุ้นที่ยังคงยึดมั่นในอุดมการณ์และเจตนารมณ์ขององค์การจะยังคงยืนหยัดสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความร่วมมือแก่ผู้ถือหุ้นทุกรายเพื่อส่งเสริมให้ทีวีเสรีได้ก่อเกิดได้จริง ภายใต้ข้อกำหนดเงื่อนไขในการยึดมั่นเจตนารมณ์เดียวกันจะมีจำนวนไม่มากนักก็ตาม

อย่างไรก็ตาม ปัญหาเรื่องความเชื่อมั่นและการยึดเจตนารมณ์เป็นแกนหลักในการดำเนินกิจการยังคงเป็นปัญหาที่ปะทุขึ้นมาตลอดเส้นทางการดำเนินงานของทีวีเสรีอย่างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเสมอ ยกตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เมื่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวีประสบกับวิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่อันส่งผลให้ผู้ถือหุ้นในองค์การเริ่มประสบกับปัญหาภาวะทางการเงินที่รุนแรงมากขึ้นจนต้องพยายามแสวงหารายได้และผลประกอบการที่มากขึ้นผ่านความพยายามในการตัดทอนค่าเช่าเวลาออกอากาศให้ลดน้อยลง เพื่อเข้าแข่งชิงรายการถ่ายทอดสดที่มีผู้ชมจำนวนมากจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น รวมถึงความพยายามในการนำเข้ารายการและภาพยนตร์ชุดจากต่างประเทศเข้ามาออกอากาศในหลากหลายช่วงเวลาเพื่อให้เกิดการดึงดูดและขยายฐานผู้ชมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้การดำเนินการดังกล่าวยังคงอยู่ภายใต้กรอบเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาสัมปทานอยู่ แต่ก็ได้สร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นท่ามกลางกลุ่มผู้ถือหุ้นในองค์การอยู่เสมอ

และมีเพียงเท่านั้น เมื่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เผชิญกับผลกระทบทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ในปี พ.ศ.2540 ได้ทำให้ผู้บริหารต่างพยายามแสวงหาทางออกให้แก่ธุรกิจหลักของตนด้วยการแสวงหาข้อจำกัดทางกฎหมายหลายอย่างให้เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนข้อกำหนดเงื่อนไขสัญญาสัมปทาน อาทิ การนำเอาบริษัท สยามอินโฟเทนเมนท์ จำกัด กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน จำกัดโดยเร็วที่สุด พร้อมทั้งยังได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็นบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) โดยมุ่งหวังที่จะยื่นคำร้องขอแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานใน 2 ประเด็นหลักคือ การปลด

เงื่อนไขข้อกำหนดสัดส่วนผู้ถือหุ้นและการเลื่อนชำระผลประโยชน์ตอบแทนแก่รัฐในงวดแรก (มลลนา นาคมณี, 2546) จากการดำเนินการข้างต้นส่งผลให้การยื่นคำร้องในครั้งนั้นประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากและทำให้องค์กรสามารถแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานในส่วนของสัดส่วนการถือครองหุ้นได้ในที่สุดอันส่งผลให้ต่อมา สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เปิดรับกลุ่มทุนทางการเมืองอย่างบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้ให้ความสนใจในธุรกิจสื่ออย่างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เข้ามาบริหารองค์การอย่างเต็มที่พร้อมกับการปิดตัวเร็วเจตนาขององค์การอย่างถาวรไม่กลับ ทั้งในด้านนโยบายขององค์การจากที่เคยเป็นสถานีข่าวเสรี 24 ชั่วโมงที่มุ่งเน้นในการสร้างรายการข่าวเป็นอัตลักษณ์ขององค์การหรือในด้านคำขวัญขององค์การอันเป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานขององค์การที่มีชื่อว่า ไอทีวี ทีวีเสรี ให้แปรเปลี่ยนไปตามเจตนาของใหม่ของผู้บริหารที่ต้องการแสวงหาผลกำไรที่มากขึ้นด้วยการสร้างบุคลิกขององค์การขึ้นมาใหม่ผ่านการประดิษฐ์สร้างปรัชญาการทำงานใหม่คือ Speed and Spice พร้อมกับการก่อตั้งขึ้นของคำขวัญองค์การใหม่คือ ไอทีวี ทีวีเพื่อทุกคนในครอบครัวและไอทีวี ทีวี คนรุ่นใหม่แทนแผนกกับการกำหนดเป้าหมายองค์การใหม่คือ Integrated Media and Content Provider ด้วย (บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน), 2549) ซึ่งสะท้อนให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นได้ถูกปิดเป็นเจตนาของใหม่ในการทำหน้าที่เป็นสถานีข่าวแก่ประชาชนไปเสียสิ้นแล้ว

อีกทั้งสิ่งที่ร้ายแรงที่สุดในการปิดเป็นเจตนาขององค์การในครั้งนั้นคือการที่บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นกลุ่มทุนทางการเมืองรายใหญ่ได้เข้ามาสร้างอาณาจักร พร้อมทั้งหยิบยืมเครื่องมือสื่อเพื่อใช้ในการเป็นกระบอกเสียงและเอื้อประโยชน์ทางการเมืองของตนและส่งผลให้เจตนาขององค์การได้ถูกทำลายเสียสิ้นผ่านการเข้าควบคุมและแทรกแซงการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่เสมอ อีกทั้งยังส่งแรงกระเพื่อมให้พนักงานข่าวในองค์การเกิดความขัดแย้งและเคลื่อนไหวต่อสาธารณชนหลายครั้งด้วยกัน ซึ่งจากข้อค้นพบข้างต้นนั้นสะท้อนให้เห็นว่าปัญหาความพยายามในการปิดเป็นเจตนาขององค์การนั้นไม่ได้เลือนหายไปแต่กลับถูกซุกซ่อนไว้ในองค์การจนกลายเป็นปัญหาใหญ่ที่ปรากฏชัดในระยะวัยรุ่น (Adolescence) ของวงจรชีวิตองค์การ

จากประเด็นข้อค้นพบเรื่องการปิดเป็นเจตนาขององค์การนั้นยังส่งผ่านมาสู่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีด้วยไม่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าองค์การจะได้มีการแถลงการณ์ชัดเจนตั้งแต่วันแรกในการดำเนินกิจการที่จะสานต่อเจตนาของเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอย่างแน่วแน่ในการทำหน้าที่สื่อที่มีความเป็นกลางและเป็นที่ยอมรับของประชาชนในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเป็นอิสระจากการถูกครอบงำและแทรกแซงการดำเนินงานจากทางภาครัฐและภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติจริงนั้น

สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ถูกโอนย้ายมาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยหน่วยงานภาครัฐ กล่าวคือ กรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งทำให้จากการเป็นสื่อที่เป็นอิสระปราศจากการถูกครอบงำและแทรกแซงทางการเมืองนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก ดังจะเห็นได้ชัด จากการที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกแทรกแซงทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจนผ่านนโยบายการบริหารงานขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นโดยกรมประชาสัมพันธ์มาโดยตลอด อาทิเช่น จากเหตุการณ์ความขัดแย้งทางการเมืองที่เกิดขึ้นในปีพ.ศ. 2550 นั้น ผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์ได้สั่งการผ่านนโยบายเร่งด่วนให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีงดเว้นการนำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้งทางการเมือง โดยสั่งการให้ทำการนำเสนอข่าวสารในประเด็นอื่นๆแทน อีกทั้งยังจำกัดสิทธิและคอยควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านการเข้าควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายข่าวด้วยการส่งเจ้าหน้าที่รัฐเข้าร่วมประชุมกับกองบรรณาธิการเพื่อตรวจสอบบทและประเด็นการออกอากาศในแต่ละวัน รวมถึงการออกมาตรการเด็ดขาดต่อพนักงานที่ฝ่าฝืนคำสั่งเพื่อนำเสนอประเด็นข่าวข้างต้น ผนวกกับในช่วงแรกของการดำเนินงานกิจการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นไม่สามารถสละภาพชั่วคราวขององค์การผ่านการดำเนินรายการของทางสถานีที่มีความโน้มเอียงและแสดงออกถึงการสนับสนุนกลุ่มพรรคการเมืองซึ่งเป็นผู้บริหารเก่าของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม กล่าวคือ อดีตผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม กล่าวคือ อดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ดังที่เห็นได้ชัดจากการเดินทางเข้าสัมภาษณ์พิเศษอดีตพ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ในรายการตัวจริงชัดเจนที่มีนายจอม เพชรประดับเป็นผู้ดำเนินรายการจนเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์จากกลุ่มประชาชนและกลุ่มสื่อสารมวลชนจำนวนหนึ่งตั้งข้อสังเกตถึงการทำงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีซึ่งมีการบิดเบือนไปจากเจตนารมณ์ที่เคยได้แถลงแก่สาธารณะในวันแรกของการออกอากาศและส่งผลให้เทปสัมภาษณ์รายการดังกล่าวถูกสั่งระงับการออกอากาศลง อีกทั้งยังเป็นผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องหันเหเจตนารมณ์จากการทำหน้าที่เป็นที่พึ่งของประชาชนไปสู่การเป็นสื่อเสรีเพื่อสังคมอย่างแท้จริงแทน

## 2. การสร้างอำนาจการต่อรองที่แข็งแกร่งของพนักงานฝ่ายข่าว

สืบเนื่องจากระยะแรกของการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นเกิดขึ้นจากจากการรวมตัวกันของผู้ถือหุ้นที่หลากหลาย ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ กลุ่มผู้ถือหุ้นจากกลุ่มบริษัทในเครือเนชั่นที่ได้รับการทาบทามเข้ามาบริหารงานและมีบทบาทหลักในการสร้างผลผลิตขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ จากอุดมการณ์และเจตนารมณ์ที่แข็งแกร่งของผู้ถือหุ้นที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารผลิตนั้นได้ส่งผลให้การปลุกปั้นทีวีเสรีสามารถเกิดขึ้นจริงและเป็นที่ยอมรับต่อสายตาประชาชนด้วยการสร้างสรรค์ผลผลิตให้สอดรับและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเจตนารมณ์ขององค์การที่ได้มุ่งหมาย

ไว้ตั้งแต่ต้นน้ำจนกระทั่งถึงปลายน้ำ กล่าวคือ ตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกฝนและพัฒนาพนักงานก่อนการปฏิบัติงานจริง รวมถึงวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง กล่าวคือ การให้สิทธิแก่พนักงานทุกคนในทุกระดับสายการบังคับบัญชานั้นสามารถแสดงความคิดเห็น ได้แย้ง วิจารณ์ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการทำงานได้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ถูกประดิษฐ์สร้างขึ้นมาตั้งแต่ผู้บริหารได้ทำการบุกเบิกองค์การขึ้น พร้อมกันนี้วัฒนธรรมดังกล่าวยังได้ถูกส่งผ่านและฝังแน่นในพนักงานจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งด้วย

จากการที่ผู้บริหารได้ให้อิสระและความสำคัญกับพนักงานฝ่ายข่าวในองค์การเป็นอย่างมาก ในการเป็นตัวแสดงหลักขององค์การผนวกกับเจตนาธรมณ์ขององค์การที่มุ่งเน้นในการสร้างโทรทัศน์ข่าวเสรีส่งผลให้ปรัชญาการทำงาน การฝึกฝนและพัฒนาพนักงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารได้สร้างและปลูกฝังแก่พนักงานให้ยึดมั่นมาเป็นระยะเวลาหลายปีนั้นได้หนุนเกื้อให้พนักงานข่าวในองค์การสามารถสร้างฐานอำนาจที่แข็งแกร่งและสามารถนำพาให้พนักงานฝ่ายข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีอำนาจในการต่อรองเป็นอย่างมากตามมาด้วย ยกตัวอย่างเช่น จากกรณีที่พนักงานฝ่ายข่าวขององค์การเป็นแกนนำในการออกมาเคลื่อนไหวการเรียกร้องและต่อต้านผู้บริหารขององค์การหลายต่อหลายครั้ง อาทิ การแสดงความกล้าหาญในการคัดค้านและแสดงจุดยืนต่อสาธารณชนเพื่อต่อต้านการเข้ามาของผู้ถือหุ้นรายใหม่ที่มีความเกี่ยวโยงในทางการเมืองอันอาจมีแนวโน้มต่อการบิดเบือนเจตนาธรมณ์ขององค์การในอนาคต อันเป็นที่มาให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่รุนแรงและถูกสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานจนส่งผลให้ผู้บริหารในยุคบุกเบิกของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีต่างตัดสินใจลาออกจากองค์การหลังจากถูกบังคับมาเป็นเวลานาน อันสอดคล้องกับปัญหาเรื้อรังตามทฤษฎีวิถีตองค์การของ Ichak Adizes กล่าวคือ **ปัญหาการหย่าร้างหรือเข้าสู่วัยชราก่อนวัย (Divorce or Premature Aging)** อันปรากฏในระยาะวัยรุ่น (Adolescence) ของวงจรชีวิตตองค์การ รวมถึงผู้บริหารรายใหม่ขององค์การนั้นยังไม่สามารถสร้างความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้นท่ามกลางกลุ่มพนักงานได้ แม้จะมีความพยายามนำเอาผู้บริหารจากภายนอกเข้ามาเพื่อสลายความขัดแย้งเดิม แต่ก็ยังเป็นเพียงการแก้ไขปัญหาในลักษณะที่ฉาบฉวยและขาดความจริงใจ เนื่องจากผู้บริหารรายใหม่นั้นไม่ได้มุ่งมั่นที่จะสร้างความปรองดองแก่พนักงานอย่างแท้จริงผนวกกับลักษณะการดำเนินงานของผู้บริหารใหม่นั้นยังสวนทางกันกับที่ได้กล่าวอ้างไว้กับพนักงานในองค์การด้วย จึงทำให้การเข้ามาของผู้บริหารรายใหม่ที่มีพร้อมไปด้วยอำนาจทางการเงินและทรัพยากรทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่อาจผูกใจหรือสมานความแตกร้างของพนักงาน

ในองค์การได้ อีกทั้งกลับยังทำให้ความขัดแย้งรุนแรงขึ้นไปด้วยจากการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายของกลุ่มพนักงาน รวมถึงการบริหารงานของผู้บริหารใหม่ que เลือกให้รางวัลรายบุคคลสำหรับพนักงานที่ดำเนินการตามคำสั่งของผู้บริหารและเลือกที่จะทำโทษพนักงานที่ขัดขืนคำสั่งของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งทำให้องค์การได้เคลื่อนเข้าสู่ความเสื่อมถอยขององค์การในระยะเข้าสู่ระบบราชการ (Early Bureaucracy) ตามที่ Ichak Adizes เสนอไว้ หรือแม้แต่เมื่อมีการเข้าแทรกแซงการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายข่าวขึ้นอันก่อให้เกิดการรวมตัวกันของพนักงานฝ่ายข่าวขององค์การเพื่อจัดทำแถลงการณ์ต่อสาธารณะ พร้อมทั้งทำการเรียกร้องต่อสมาคมนักข่าว วิทยุและโทรทัศน์ไทยและยื่นหนังสือแถลงการณ์ต่อทำเนียบรัฐบาล รวมไปถึงการรวมตัวกันจัดตั้งสหภาพแรงงานไอทีวีขึ้นเป็นแห่งแรกเพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงและสร้างอำนาจในการต่อรองกับผู้บริหารองค์การด้วย

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าเมื่อผู้บริหารเข้าจัดการกับการเคลื่อนไหวของพนักงานในองค์การอย่างไม่เป็นธรรม สิ่งหนึ่ง que เห็นได้ชัดคือ พนักงานฝ่ายข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นมีความแตกต่างจากพนักงานฝ่ายข่าวของสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในแง่ของอำนาจสิทธิที่ได้รับจากผู้บริหารในอดีตที่มีผลต่อการแสดงพลังของพนักงานแล้ว พนักงานฝ่ายข่าวยังได้รับการปลูกฝังในความแน่วแน่ของเจตนารมณ์และกล้าหาญที่สะท้อนถึงอัตลักษณ์ขององค์การได้อย่างเป็นที่ประจักษ์ ยิ่งไปกว่านั้นคือ พนักงานฝ่ายข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีล้วนแล้วแต่ใช้อำนาจสิทธิเพียงเพื่อปกป้องและทวงคืนเจตนารมณ์ขององค์การอันเป็นหลักยึดสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การเป็นหลัก

จนเมื่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เปลี่ยนผ่านสู่สถานีโทรทัศน์ใหม่ภายใต้ชื่อ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นก็ได้ส่งต่อวัฒนธรรมองค์การที่พนักงานในองค์การถูกปลูกฝังไปยังสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ด้วยทั้งนี้ เพื่อสานต่อเจตนารมณ์ขององค์การที่ประกาศชัดในการแถลงการณ์ครั้งแรก อันแสดงให้เห็นได้ว่า พนักงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวียังคงมีอำนาจและความเป็นอิสระอย่างเต็มเปี่ยมเช่นเดียวกับตอนที่ยังเป็นพนักงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม ด้วยเหตุนี้จึงปรากฏภาพการออกมาเคลื่อนไหวของพนักงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวีบ่อยครั้งต่อการเรียกร้องผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์ในฐานะผู้กำกับดูแลองค์การอย่างไม่เกรงกลัว ยกตัวอย่างจากกรณีที่พนักงานฝ่ายข่าวจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เข้ายื่นฟ้องร้องผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์กล่าวคือ นายปราโมช รัฐวินิจที่มีการออกคำสั่งโดยมิชอบในการโยกย้ายผู้อำนวยการฝ่ายข่าวและบรรณาธิการข่าวประจำวันรวมจำนวนทั้งสิ้น 13 คนไปประจำตำแหน่งอื่นอย่างกะทันหันก่อนการเลือกตั้งโดยไม่มี การชี้แจงถึงเหตุผล ซึ่งก่อให้เกิดการรวมตัวกันของพนักงานฝ่ายข่าวขององค์การเพื่อเข้าร้องต่อสมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทยให้คุ้มครองพนักงานจากการถูกแทรกแซงของผู้บริหาร อีกทั้งยังมีการฟ้องร้องต่อศาลปกครองเพื่อระงับ



คำสั่งดังกล่าวด้วย นอกจากนี้ เมื่อมีการเข้าแทรกแซงการดำเนินงานผ่านนโยบายเร่งด่วนขององค์การ ให้เห็นว่าการนำเสนอหรือรายงานข่าวที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของรัฐบาลได้ทำให้พนักงานใน องค์การได้ลุกขึ้นเคลื่อนไหวอีกครั้งผ่านการเข้าร้องเรียนต่อคณะกรรมการบริหารสมาคมข่าววิทยุและ โทรทัศน์ เพื่อเรียกร้องให้คุ้มครองการทำงานขององค์การอีกครั้ง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าพนักงานฝ่ายข่าว สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังคงสืบทอดอำนาจการต่อรองเดิมที่เคยมีอยู่ในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมาสู่ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีด้วย

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ท่วงจรชีวิตองค์การข้างต้นยังสะท้อนให้เห็นถึงข้อค้นพบบางประการที่ แนวคิดทฤษฎีวิวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes มิได้กล่าวไว้และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การ เผชิญกับความเสื่อมถอยล้มตายบนวงจรชีวิตองค์การได้ อันประกอบด้วย

### ข้อค้นพบที่นอกเหนือจากแนวคิดทฤษฎีวิวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes

#### 1. การใช้ตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) ที่ไม่สัมพันธ์กันกับลักษณะการดำเนินงานขององค์การ

สิ่งหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงการเผชิญกับความเสื่อมถอยของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี คือ การที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นดำเนินกิจการบนพื้นฐานของตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) ที่ไม่สัมพันธ์กันกับลักษณะการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากแนวความคิดในการก่อสร้างที่วี เสรีหรือทีวีสาธารณะขึ้นนั้นเกิดจากเจตนารมณ์ที่แรงกล้าในการสร้างสื่อที่มีคุณภาพ เป็นกลางและมีความเป็นอิสระปราศจากการครอบงำหรือแทรกแซงทางการเมืองและกลุ่มทุนธุรกิจ อย่างไรก็ตาม จากการจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวีขึ้นในครั้งนั้นได้มีการกำหนดเงื่อนไขในสัญญาสัมปทานคลื่นความถี่ ที่เคร่งครัด ดังนี้

1) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ประกอบกิจการที่ต้องเป็นนิติบุคคลไม่น้อยกว่า 10 บริษัทและ แต่ละบริษัทต้องถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน

2) กำหนดรูปแบบรายการให้มีความแตกต่างจากสถานีโทรทัศน์เดิมที่มีอยู่โดยกำหนดให้มี ประเภทรายการ คือ ต้องมีรายการข่าว สารคดีและสาระประโยชน์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ต่อรายการ บันเทิงร้อยละ 30

3) องค์การต้องชำระค่าตอบแทนแก่รัฐ โดยแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ เงินขั้นต่ำที่ต้องจ่าย, เงิน ส่วนแบ่งรายได้และผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น เงินทุนการศึกษา เงินบริจาค ฯลฯ ระยะเวลาสัมปทานคือ 30 ปี โดยจะเริ่มแพร่ภาพได้ภายใน 5 ปี นับตั้งแต่วันที่มิคำสั่งอนุมัติ (มลลนา นาคมณี, 2546) เป็นต้น

จากเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาสัมปทานข้างต้น จะเห็นได้ว่าถึงแม้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะถูกกำหนดเป็นกิจการเชิงพาณิชย์ที่มุ่งหวังผลประกอบการรายได้ แต่ตัวแบบทางธุรกิจข้างต้นนั้นยังต้องรับผิดชอบต่อการกิจการในการดำเนินงานกิจการที่หลากหลาย อันประกอบด้วย

**ภารกิจที่ 1** สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องดำเนินการตามเจตนารมณ์ขององค์การอย่างเคร่งครัดในการเป็นสถานีโทรทัศน์ข่าวที่เป็นกลางและเป็นอิสระจากการถูกรอบงำจากองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน โดยการดำเนินงานตามเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานคลื่นความถี่อย่างเคร่งครัด

**ภารกิจที่ 2** สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกกำหนดให้เป็นองค์การที่ดำเนินการกิจการในรูปแบบของกิจการเชิงพาณิชย์หรือหน่วยงานภาคเอกชนจึงทำให้ต้องดำเนินการโดยการแสวงหารายได้เพื่อดำรงตนเป็นหลัก ซึ่งสวนทางกันกับเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาสัมปทานที่กำหนดให้องค์การมีขีดจำกัดในการนำเสนอรายการประเภทประเภทต่างๆที่แตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นอย่างชัดเจน

**และภารกิจที่ 3** เป็นภารกิจที่ใหญ่ยิ่งและเป็นภาระที่องค์การแบกรับมาโดยตลอด กล่าวคือการจัดหาค่าตอบแทนสัมปทานแก่ภาครัฐ อันเกิดจากผู้บริหารองค์การในช่วงแรกนั้นได้เสนอตัวเงินในการประมูลซึ่งเป็นจำนวนเงินมากถึง 25,200 ล้านบาทตลอดอายุสัมปทาน 30 ปี

จากตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) ที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีใช้ในการดำเนินกิจการนั้น จะเห็นได้ว่ามีความย้อนแย้งกันกับภารกิจที่องค์การต้องรับผิดชอบอย่างมากและทำให้องค์การต้องแบกรับภาระทางการเงินมหาศาลผนวกกับการได้รับผลพวงจากพิษเศรษฐกิจในปีพ.ศ.2540 นั้นได้ปรากฏปัญหาที่เด่นชัดขององค์การในระยะเริ่มต้นความสัมพันธ์ (Courtship) เมื่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องเผชิญกับปัญหาเรื้อรังคือ **ปัญหาการตายตั้งแต่ยังเป็นทารก (Infant Mortality)** ซึ่งจากปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารกลับไปใช้วิธีการจัดการกับปัญหาสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดขึ้นอย่างไม่ถูกต้องด้วยการเลือกใช้วิธีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาสัมปทาน เพื่อเปิดทางให้กลุ่มทุนธุรกิจที่แข็งแกร่งเข้าบริหารองค์การแทน พร้อมทั้งดำเนินการปรับลดค่าตอบแทนที่ต้องชำระแก่รัฐ รวมถึงการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดเรื่องสัดส่วนการนำเสนอรายการขององค์การอันนำไปสู่การบิดเบี้ยวของเจตนารมณ์ขององค์การเพื่อแสวงหารายได้อย่างชัดเจนและก่อให้เกิดจุดแตกหักที่นำพาองค์การไปสู่ความเสื่อมถอยล้มตายในที่สุดด้วย

เช่นเดียวกับกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ถึงแม้จะถูกถ่ายโอนจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมมาสู่การก่อสร้างสร้างตัวตนใหม่ภายใต้ปีการบริหารของหน่วยงานภาครัฐแล้วก็ตาม แต่กลับพบว่า

สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีไม่ได้คลี่คลายปัญหาของตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) ที่เป็นจุดบอดสำคัญในการบริหารองค์การให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินกิจการ แต่ยังคงกักเก็บไว้ซึ่งปัญหาตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) ที่ไม่สัมพันธ์กับการดำเนินกิจการขององค์การผ่านการหนุนเสริมให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเป็นกิจการเอกชนที่ต้องแสวงหารายได้เพื่อการดำเนินงานและประคับประคององค์การด้วยตนเอง ถึงแม้ว่าองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงมาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยหน่วยงานภาครัฐ แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินกิจการภายใต้การกำกับดูแลและบริหารงานของภาครัฐกลับยิ่งทวีปัญหาด้านการบริหารแก่สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีมากยิ่งขึ้น อาทิ การดำเนินงานภายใต้กระบวนการขั้นตอนตามระเบียบของหน่วยงานราชการที่มีจำนวนมาก ยิ่งทวีความล่าช้าของการได้มาซึ่งรายได้ที่องค์การจะสามารถนำมาใช้ในการบริหารองค์การ อรรถกถายังส่งแรงกระตุ้นอย่างรุนแรงต่อการบริหารงานในส่วนอื่นๆเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสูญเสียความเชื่อมั่นของผู้ผลิตรายการและกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณา งบประมาณผลิตรายการต่างๆที่จำกัด รวมถึงความเชื่อมั่นของพนักงานในองค์การที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นเวลานานกว่า 3 เดือน นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่กรมประชาสัมพันธ์นั้นไม่สามารถจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนย้อนหลังให้แก่องค์การได้อันเกิดจากความล่าช้าของระเบียบการบริหารงาน ซึ่งทำให้สถานการณ์ทางการเงินและการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวียิ่งเต็มไปด้วยความไม่คล่องตัว อีกทั้งยังส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีตกอยู่ในสภาวะสูญญากาศและสูญเสียคุณภาพในการดำเนินงานอย่างเห็นได้ชัด

ดังนั้น หากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีได้ตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่จุดตั้งต้นด้วยการเรียนรู้และนำเอาตัวแบบธุรกิจ (Business Model) ของทีวีสาธารณะที่ประสบความสำเร็จอย่างบริษัทกิจการกระจายเสียงและแพร่ภาพแห่งประเทศไทยหรือสถานีโทรทัศน์บีบีซี (BBC) หรือสถานีโทรทัศน์สาธารณะประเทศสหรัฐอเมริกาหรือสถานีโทรทัศน์พีบีเอส (PBS) มาเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการ ดังที่เห็นได้ชัดในเรื่องการจัดการด้านเงินทุนสนับสนุนและรายได้ขององค์การที่มีได้ให้ทีวีสาธารณะดำเนินการจัดการรายได้ด้วยตนเอง เนื่องจากทีวีสาธารณะนั้นเป็นต้นแบบทางสังคมที่ประชาชนได้ผลประโยชน์ร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นหน้าที่ของภาครัฐที่จะต้องให้การอุดหนุนทีวีสาธารณะให้สามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนมากกว่าให้ดำเนินการเพื่อหาเลี้ยงตนเอง โดยมีวิธีการดังนี้ สถานีโทรทัศน์บีบีซี (BBC) ได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจากค่าธรรมเนียมการรับชมโทรทัศน์ที่เรียกเก็บจากครัวเรือน บริษัทและองค์การต่างๆในประเทศ โดยรัฐบาลเป็นเพียงผู้กำหนดค่าธรรมเนียมเรียกเก็บเท่านั้นเช่นเดียวกับสมาคมแพร่ภาพกระจายเสียงแห่งประเทศญี่ปุ่นหรือ สถานีโทรทัศน์เอ็นเอชเค (NHK) ที่กำหนดให้เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ได้รับ

เงินทุนสนับสนุนจากค่าธรรมเนียมใบอนุญาตรับชมจากผู้ชม ในขณะที่ทีวีสาธารณะของประเทศสหรัฐอเมริกาหรือสถานีโทรทัศน์พีบีเอส (PBS) นั้นได้มีการแบ่งเงินทุนสนับสนุนกิจการออกเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ ส่วนที่ 1 เงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลางและส่วนที่ 2 เงินทุนสนับสนุนจากผู้บริจาคหรือสมาชิกของพีบีเอส(PBS) เอง ซึ่งเป็นจำนวนเงินสนับสนุนหลักขององค์การ เป็นต้น (พีร์ พงศ์พิพัฒน์ พันธุ์, 2556)

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสหรือทีวีสาธารณะในปัจจุบันจะผ่านการเรียนรู้ข้อผิดพลาดจาก 2 สถานีโทรทัศน์เสรีข้างต้นและถอดบทเรียน พร้อมทั้งศึกษาตัวแบบของทีวีสาธารณะจากต่างประเทศจำนวนมาก เพื่อนำมาปิดกั้นและอุดช่องโหว่ในด้านนี้ผ่านการเลือกใช้ตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) ที่กำหนดให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งยังมีพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 ทำหน้าที่ควบคุมและจำกัดขอบเขตการดำเนินงานในแง่มุมต่างๆ อย่างเคร่งครัด อย่างไรก็ตาม ด้วยข้อกำหนดที่รัดกุมและเคร่งครัดนั้นกลับเป็นอีกหนึ่งเงื่อนไขที่ตายตัวและส่งผลให้องค์การเกิดข้อจำกัดในการดำเนินกิจการให้สนองต่อภารกิจขององค์การเช่นเดียวกัน หนึ่งในนั้นคือ ปัญหาเรื่องเงิน ทรัพย์สินและรายได้ขององค์การที่มีการจำกัดเพดานของจำนวนเงินที่คงที่สวนทางกับภารกิจของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเพิ่มมากขึ้นและต้องครอบคลุมเจตนารมณ์ขององค์การมากที่สุด อันเป็นสาเหตุให้ผู้บริหารองค์การต้องพยายามแสวงหารายได้ให้เพียงพอกับภารกิจที่เพิ่มขึ้นขององค์การในวิถีทางอื่นแทน และในขณะเดียวกัน เนื่องจากบทบัญญัติที่เคร่งครัดของพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 นั้นกลับมักทำให้ผู้บริหารเผชิญกับการตีความในทางละเมิดข้อกำหนดและเป็นโทษแก่ผู้บริหารเองอยู่ในบ่อยครั้ง ดังกรณีตัวอย่างต่อไปนี้

**กรณีที่ 1** ด้วยพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ที่ใช้กำกับการดำเนินงานขององค์การนั้นมีความเข้มงวดและเคร่งครัดต่อการบริหารงานของผู้บริหารเป็นอย่างมาก อันทำให้ในสมัยดำรงตำแหน่งของนายสมชัย สุวรรณบรรณได้เกิดข้อพิพาททางในการดำเนินงานขึ้น จากการที่นายสมชัย สุวรรณบรรณได้กระทำผิดเงื่อนไขในสัญญาจ้างงานอนุมัติโครงการที่มีวงเงินเกิน 50 ล้านบาท โดยที่ไม่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการนโยบายองค์การกระจายเสียงจำนวน 4 ครั้งอันเป็นการขัดต่อระเบียบขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2553 อีกทั้งยังไม่ให้ความร่วมมือกับสำนักตรวจสอบภายในที่ได้ทักท้วงและขอให้ชี้แจงหลายครั้งรวมถึงการไม่จัดทำรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานเสนอ

ต่อคณะกรรมการนโยบายองค์การกระจายเสียงทุก 3 เดือนตามสัญญาจ้างงานกำหนดอันทำให้นายสมชัยและคณะผู้บริหารถูกถอดถอนจากตำแหน่งไปตั้งที่ยังไม่หมดวาระดำรงตำแหน่ง

**กรณีที่ 2** ทันตแพทย์กฤษฎา เรื่องอารีรัชต์ ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้แสวงหาหนทางจัดหารายได้ขององค์การให้มากขึ้น โดยนำรายได้ที่ได้รับจากการเก็บค่าบริการเช่าโครงข่ายทีวีดิจิทัลมาลงทุนในตราสารหนี้บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) หรือ CPF ซึ่งเป็นองค์การภาคเอกชน เพื่อมุ่งหวังให้เงินลงทุนสามารถงอกเงยเป็นรายได้และผลกำไรที่มากขึ้นให้กับองค์การ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดังกล่าวนี้กลับถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างหนักจากประชาชน สื่อมวลชนเป็นอย่างมากถึงแนวโน้มทิศทางการดำเนินงานขององค์การที่อาจถูกครอบงำโดยกลุ่มทุนธุรกิจอันเป็นการขัดแย้งต่อเจตนารมณ์ขององค์การ ซึ่งทำให้ในเวลาต่อมาทันตแพทย์กฤษฎา เรื่องอารีรัชต์ตัดสินใจลาออกจากตำแหน่ง เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่สุุด

ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้การบริหารงานของผู้บริหารองค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างจำกัดและไม่กล้าเสี่ยงในการดำเนินกิจการในทางการลงทุนในตัวเลขเงินมากนัก

## 2. โครงสร้างการบริหารที่ไม่เอื้ออำนวยทำให้ผู้บริหารแสวงหาผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)

หากพิจารณาเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานในการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นจะพบว่า การจำกัดสัดส่วนการถือครองหุ้นในองค์การ กล่าวคือ การกำหนดคุณสมบัติของผู้ประกอบกิจการที่ต้องเป็นนิติบุคคลไม่น้อยกว่า 10 บริษัทและแต่ละบริษัทต้องถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนนั้นเปรียบได้กับการเหรียญที่มีสองด้านกล่าวคือ เหรียญด้านที่หนึ่งที่มองว่าการกำหนดเงื่อนไขดังกล่าวนี้เป็นตัวช่วยเสริมทำให้เจตนารมณ์ขององค์การมีความหนักแน่นมากยิ่งขึ้น และเป็น การสนับสนุนให้ความเป็นกลางและความเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงหรือครอบงำของภาครัฐและภาคเอกชนเป็นที่ประจักษ์ชัดขึ้น เนื่องจากจะไม่ผู้ถือหุ้นรายใดที่มีอำนาจเหนือผู้ถือหุ้นรายอื่นหรือครอบงำแนวทางการบริหารขององค์การได้

แต่ในขณะเดียวกันเหรียญอีกด้านหนึ่งก็สะท้อนถึงให้เห็นถึงความขัดแย้งเมื่อนำเอาเงื่อนไขข้อกำหนดดังกล่าวไปปฏิบัติจริง อันปรากฏให้เห็นชัดว่าเมื่อผู้ถือหุ้นแต่ละรายในองค์การนั้นมีสัดส่วนการถือหุ้นที่ใกล้เคียงและไม่แตกต่างกันย่อมส่งผลให้ผู้บริหารไม่เกิดความรู้สึกเกรงและทุเมแก่องค์การมากนัก อีกทั้งยังมีทัศนคติในการแสวงหาผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) จากการก่อตั้งขึ้นของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ยกตัวอย่างเช่น ผู้ถือหุ้นจากธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งเป็นหัวเรือใหญ่ขององค์การนั้นมีบริษัทในเครือจำนวนมากและสามารถสร้างผลประโยชน์ได้จากการแสวงหาผลกำไรจาก

สถานีโทรทัศน์ไอทีวี ด้วยเหตุนี้จึงจะเห็นได้ชัดว่า ในระยะแรกของการก่อตั้งองค์กรนั้น ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์จึงพยายามผลักดันบริษัทในเครือของตนนั้นเข้าผูกขาดการลงทุนในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างมาก อาทิ การจัดหาเสาอากาศเพื่อแจกจ่ายให้แก่ประชาชน การจัดหากล้องถ่ายภาพและวิดีโอเพื่อใช้ในการผลิตรายการหรือแม้แต่การนำเอาบริษัทในเครือที่ทำหน้าที่ด้านการวางแผนโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้กับองค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การนำเอาบริษัทในเครือเข้าผูกขาดการลงทุนและซื้อขายในสถานีโทรทัศน์ครั้งนั้นกลับเต็มไปด้วยความไม่โปร่งใส รวมถึงยังมีการเสนอข้อตกลงที่คลุมเครือและมีมูลค่าทางตัวเงินสูงอยู่เสมอ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธนาคารไทยพาณิชย์นั้นได้เอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรหลักของตนเป็นหลักและมีได้คำนึงถึงผลกระทบต่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวี จะได้รับนัก

และมีเพียงแต่การแสวงหาผลประโยชน์แฝงทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังพบว่า เมื่อมีการเปิดทางให้บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงในทางการเมืองของประเทศไทย ในขณะนั้นได้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในองค์กรแล้วนั้นก็พบข้อสังเกตที่เห็นได้ชัดว่า ผู้บริหารจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นั้นแม้จะไม่ได้เข้ามาแสวงหาผลประโยชน์แฝงทางการเงิน เช่นเดียวกับธนาคารไทยพาณิชย์อย่างชัดเจนนัก แต่สิ่งที่สังเกตเห็นได้ชัดคือ บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้เข้ามาแสวงหาผลประโยชน์แฝงทางการเมืองผ่านการครอบครองอำนาจสื่ออันเป็นกระบอกเสียงหลักของประชาชนได้อย่างเต็มกำลัง

### 3. ผู้บริหารไม่ผูกพันกับองค์กร

เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกก่อตั้งขึ้นอย่างกะทันหันเพื่อให้เป็นไปตามคำพิพากษาของศาลปกครองที่มีคำสั่งให้สามารถดำเนินการออกอากาศอย่างต่อเนื่องโดยไม่มีการระงับสัญญาณ ซึ่งในขณะนั้นคณะกรรมการกฤษฎีกาได้มีมติให้กรมประชาสัมพันธ์เป็นผู้กำกับดูแลการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่นี้แทน ภายหลังจากที่บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถชำระค่าตอบแทนแก่ภาครัฐพร้อมค่าปรับได้ตามกำหนด อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์กลับมีทัศนคติว่าการรับช่วงต่อการบริหารงานในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีขึ้นในครั้งนั้นเป็นภาระงานฝากและเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นอย่างฉาบฉวย ทำให้ผู้บริหารไม่เกิดความรู้สึกที่ผูกพันหรือทุ่มเทต่อการบริหารองค์กร ดังจะเห็นได้ชัดผ่านการเปลี่ยนโฉมสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมใหม่เพียงแค่ว่าในลักษณะของการปรับเปลี่ยนชื่อองค์กรและอัตลักษณ์ใหม่เท่านั้น แต่แท้ที่จริงแล้วองค์กรยังคงยึดโยงอยู่กับลักษณะการดำเนินงานเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นในด้านบุคลากร ด้านแผนงานและผังรายการ ด้านโครงสร้างการบริหาร เป็นต้นและสามารถสังเกตเห็นได้ชัดเมื่อ

สถานีโทรทัศน์ไอทีวีประสบกับปัญหาทางการเงินในระยะแรกอย่างรุนแรงอันเกิดจากความไม่พร้อมของกรมประชาสัมพันธ์ในการร่างระเบียบต่างๆเพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์การ อีกทั้งผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์ยังไม่สามารถจัดหามาตรการช่วยเหลือหรือเยียวยาแก่องค์การได้ ทำให้สถานการณ์การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นมีความสั่นคลอนเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามสิ่งที่ปรากฏชัดจากวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นคือ ปัญหาต่างๆกลับถูกคลี่คลายและทุเลาลงได้จากความร่วมมือและทุ่มเทของผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมที่เข้ามาเป็นตัวแสดงหลักในการแสวงหาแนวทางกู้คืนความเชื่อมั่น เยียวยาหาพนักงานและหาทางออกให้แก่ปัญหาทางการเงินที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์การสามารถก้าวต่อไปได้จนวาระสุดท้ายของการดำรงชีวิตโดยผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์กลับไม่ได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือองค์การมากนัก

#### 4. โครงสร้างการบริหารงานที่ไม่เอื้ออำนวยก่อให้เกิดความพยายามในการบิดเบือนเชิงโครงสร้าง

สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกกำหนดให้โครงสร้างการบริหารงานมีการจำกัดจำนวนผู้ถือหุ้นอย่างชัดเจนโดยมิให้มีผู้ถือหุ้นในองค์การน้อยกว่า 10 ราย โดยแต่ละรายจะสามารถถือหุ้นในองค์การได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนเท่านั้น ซึ่งจากข้อจำกัดในเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาสัมปทานนี้เองได้ทำให้การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นไม่มีความเป็นเอกภาพมากนัก อีกทั้งยังเป็นบ่อเกิดแห่งความขัดแย้งท่ามกลางผู้บริหารหลายรายและส่งผลให้การบริหารงานขององค์การมีความกระจัดกระจายของแนวความคิดและทิศทางการบริหารงานขององค์การมาโดยตลอด ยกตัวอย่างเช่นในระยะแรกของการก่อตั้งองค์การมักเกิดความขัดแย้งไม่ลงรอยในการวางแผนนโยบายบริหารงานระหว่างผู้ถือหุ้นในองค์การหลายครั้งด้วยกัน อันเกิดจากผู้บริหารฝ่ายหนึ่งต้องการแสวงหารายได้มากขึ้นด้วยความพยายามในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตนารมณ์ขององค์การที่ละน้อย ในขณะที่ผู้บริหารอีกฝ่ายหนึ่งนั้นมีจุดยืนที่ชัดเจนในการยึดมั่นเจตนารมณ์ขององค์การเป็นหลัก ดังนั้นเมื่อจุดยืนของผู้บริหารทั้งสองฝ่ายนั้นอยู่คนละฝากฝั่งผนวกกับไม่มีผู้บริหารฝ่ายใดที่มีอำนาจตัดสินใจในการบริหารที่เหนือกว่าผู้บริหารรายอื่นได้ ทำให้ปัญหาความขัดแย้งทางความคิดจึงปะทุขึ้นและส่งแรงกระเพื่อมอย่างชัดเจนเมื่อมีการถอนตัวออกของผู้บริหารชั่วคราว

ซึ่งจากโครงสร้างการบริหารที่ถูกจำกัดเงื่อนไขของสัดส่วนดังกล่าวนี้ ได้ส่งผลต่อการบริหารงานภายในขององค์การบ่อยครั้ง จนทำให้ผู้บริหารในองค์การต่างเริ่มพยายามที่จะแสวงหาวิธีการเพื่อขจัดข้อจำกัดดังกล่าวขึ้นด้วยการริเริ่มลักลอบเข้าซื้อหุ้นจากผู้ถือหุ้นรายอื่น โดยใช้ชื่อนิติบุคคลที่ต่างออกไปเพื่อสะสมอำนาจการบริหารและใช้ในการต่อรองและควบคุมการบริหารงานเหนือ

ผู้บริหารรายอื่นได้ ดังที่จะเห็นได้ชัดในปีพ.ศ.2540 สถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีผู้ถือหุ้นหลายรายตัดสินใจถอนตัวออกไปเนื่องจากประสบกับภาวะทางการเงิน ซึ่งทำให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทในเครือเนชั่นเข้าสวมสิทธิด้วยการเข้าซื้อหุ้นจากผู้ถือหุ้นที่ถอนตัวออกไป จนส่งผลให้ธนาคารไทยพาณิชย์กลายเป็นผู้ถือหุ้นที่มีจำนวนหุ้นมากที่สุดร้อยละ 42.25 เช่นเดียวกับบริษัทในเครือเนชั่นที่มีจำนวนหุ้นมากเป็นอันดับสองขององค์การในสัดส่วนร้อยละ 18.125

จากการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารข้างต้นนั้นได้ส่งผลให้อำนาจทางการบริหารถูกกระจุกตัวอยู่ที่ผู้บริหารรายใดรายหนึ่งอย่างชัดเจน ซึ่งสวนทางกับเจตนารมณ์ขององค์การเป็นอย่างมากและจากการดำเนินการดังกล่าวได้ส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเข้าสู่ปัญหากับดักของผู้ก่อตั้ง (Founder Trap) ในระยะก้าวไปข้างหน้า (Go-Go) ด้วย อีกทั้งยังส่งผลให้เจตนารมณ์ขององค์การในการเป็นอิสระ เป็นกลางปราศจากการถูกครอบงำนั้นได้ถูกบิดเบือนไปในที่สุด





## บทที่ 6

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์ห้วงจรชีวิตองค์การของทีวีสารธารณะ ศึกษากรณีของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส โดยมุ่งตอบวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระยะช่วงวัยของทีวีสารธารณะบนวงจรชีวิตองค์การตามแนวคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes ผ่านสถานการณ์ที่องค์การเผชิญในแต่ละช่วงวัย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านในแต่ละระยะช่วงวัยขององค์การตามแนวความคิดวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes และ 3) เพื่อเสนอตัวแบบวงจรชีวิตองค์การของทีวีสารธารณะไทย โดยได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง อาทิ รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส แบบแสดงรายการ 56-1 ของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การ คลิปสัมภาษณ์และวิดีโอที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์การ หนังสือที่รวบรวมบทสัมภาษณ์และหนังสือที่บอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับองค์การ เป็นต้น ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์การจำนวนทั้งสิ้น 5 ท่านด้วยกัน ได้แก่ อดีตผู้ช่วยผู้จัดการด้านข่าวและที่ปรึกษากรรมการผู้อำนวยการใหญ่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจำนวน 1 ท่าน อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีจำนวน 1 ท่าน อดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีจำนวน 1 ท่าน อดีตคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจำนวน 1 ท่าน ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส จำนวน 1 ท่าน ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งในเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์ได้ครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลข้างต้นนั้นมาวิเคราะห์ผ่านการตีความและสร้างข้อสรุปโดยอาศัยกรอบแนวคิดการวิจัยเป็นแนวทางในการระะยะช่วงวัยที่ทีวีสารธารณะดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์การ รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่าน เสื่อมถอยและล้มตายในแต่ละระยะช่วงวัยขององค์การด้วย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งการศึกษาออกเป็น 4 หัวข้อด้วยกัน ดังนี้

- 6.1 ระยะช่วงวัยที่ทีวีสารธารณะดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์การตามแนวคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes
- 6.2 ข้อเสนอแนะ
- 6.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย
- 6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

## 6.1 ระยะเวลาวัยที่ทิวีสธารณะดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์การตามแนวคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes

การสรุปผลการศึกษาในครั้งนี้นั้น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การของทิวีสธารณะผ่านพัฒนาการเป็นทิวีสเรี กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ผ่านพัฒนาการของทิวีสธารณะคือ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปัจจุบัน ซึ่งในการวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การนั้น ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes ในการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละระยะช่วงวัย รวมถึงปัญหาต่างๆที่องค์การเผชิญในแต่ละระยะช่วงวัยจนถึงระยะสุดท้ายที่องค์การแต่ละองค์การดำรงอยู่เป็นหลัก ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาในครั้งนี้ได้ว่าวงจรชีวิตองค์การของทิวีสธารณะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 วงจรด้วยกันประกอบด้วย

**วงจรที่ 1** เป็นวงจรชีวิตองค์การของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่เริ่มต้นก่อนกำเนิดจากความมุ่งหมายที่จะสร้างสถานีโทรทัศน์ที่มีความเป็นอิสระและเป็นกลางในการนำเสนอข่าวสารโดยปราศจากการแทรกแซงจากภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งในระยะแรกเริ่มนั้นสถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถดำเนินกิจการจนเป็นที่ประจักษ์ชัดและสร้างอัตลักษณ์ที่ชัดเจนขององค์การเป็นอย่างมาก จากการริเริ่มกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างขององค์การ อย่างไรก็ตาม จากการมีผู้ถือหุ้นภายในองค์การจำนวนมากทำให้ฐานคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การนั้นมีความแตกต่างและไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไปด้วยจากการที่ผู้บริหารองค์การด้านหนึ่งให้ความสนใจมีมุมมองต่อเจตนารมณ์ในการก่อตั้งองค์การเป็นเพียงมายาคติที่ไม่อาจสามารถทำได้จริง เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นกิจการเชิงพาณิชย์ที่ต้องพึ่งพาผลประโยชน์เป็นหลักจึงทำให้ผู้บริหารฝ่ายนี้พยายามแสวงหาวิธีในการนำรายการบันเทิงวาไรตี้ต่างๆเข้ามาดึงดูดกลุ่มผู้ลงทุนให้มากที่สุด ซึ่งสวนทางกันกับผู้บริหารอีกฝ่ายที่ให้ความสำคัญกับการผลิตงานให้ตรงตามเจตนารมณ์มากที่สุด จากความแตกต่างนี้ได้ทำให้การดำเนินกิจการขององค์การเป็นไปอย่างยากลำบากมากในช่วงแรก อีกทั้งจากการที่องค์การต้องแบกรับภาระค่าตอบแทนแก่รัฐจำนวนมากนั้นยังส่งผลให้องค์การตกอยู่ในสถานการณ์ทางการเงินที่ฝืดเคืองอย่างมากด้วย อย่างไรก็ตาม ในด้านการบริหารจัดการองค์การนั้นกลับมีความเข้ารูปเข้ารอยมากขึ้นจากการที่ผู้บริหารได้วางโครงสร้างองค์การ ริเริ่มสร้างกลยุทธ์และสร้างอัตลักษณ์องค์การให้มีความเด่นชัดจนเป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนผู้ชมมากขึ้น แต่เนื่องจากปัญหาทางการเงินที่องค์การเผชิญนั้นมีความหนักหนาสาหัสมากผนวกกับผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งสวมหมวกหลายใบในองค์การ ทั้งในฐานะผู้บริหารทางการเงิน เจ้าหนี้และลูกหนี้ขององค์การนั้นจึงทำให้ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์นั้นต้องการที่จะสลัดซึ่งปัญหาทางการเงินดังกล่าวพร้อมกับต้องการพยุ้องค์การให้อยู่รอดจึงได้มีการ

เสาะหาวิถีทางผลักดันองค์การเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อเปิดช่องทางให้ องค์การสามารถแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานเพื่อเปิดโอกาสให้นักลงทุนที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูงเข้ามาช่วยเหลือปัญหาทางการเงินขององค์การได้อันเป็นผลให้ผู้บริหารรายใหม่คือ บริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับภาคการเมืองไทยในห้วงเวลานั้นได้เข้ามาบริหารองค์การและนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารในองค์การผ่านการรวมกลุ่มพนักงานฝ่ายข่าวจำนวนหนึ่งออกมาคัดค้านการเข้ามาบริหารภายในองค์การของบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เนื่องจากกังวลถึงแนวโน้มการเข้าครอบงำและการบิดเบือนเจตนารมณ์ของ องค์การในอนาคต อีกทั้งการออกมาเคลื่อนไหวข้างต้นยังส่งผลให้เกิดมาตรการจัดการที่บีบคั้นผู้บริหารและพนักงานหลายประการด้วยกันอันทำให้เมื่อไม่สามารถต้านทานการเข้ามาของผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้แล้วนั้นส่งผลผู้บริหารเดิมจากบริษัทในเครือเนชั่นซึ่งเป็นผู้บุกเบิกและก่อตั้งองค์การนั้นตัดสินใจถอนตัวออกจากองค์การในที่สุด และความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่ไม่ได้เสื่อมคลายลงนั้นยังคงฝังรากลึกในองค์การและก่อให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มพนักงานในเวลาต่อมาด้วยภายหลังจากมีการแทรกแซงการดำเนินงานจากผู้บริหารจากบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หลายครั้งและทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของกลุ่มพนักงานฝ่ายข่าวจนกระทั่งเกิดการจัดตั้งสหภาพแรงงานไอทีวีขึ้น เพื่อคุ้มครองและเป็นหลักประกันการดำเนินงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การเคลื่อนไหวดังกล่าวนี้กลับส่งผลให้เกิดแตกแยกท่ามกลางกลุ่มพนักงานในองค์การและการต่อสู้ระหว่างกันขึ้นผ่านการแบ่งแยกกลุ่มพนักงานออกเป็นแต่ละฝ่ายตามความคิดเห็นที่มีต่อผู้บริหารอย่างชัดเจน อีกทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่ยังบานปลายและนำไปสู่ข้อพิพาททางกฎหมายจากการที่ผู้บริหารตัดสินใจเลิกจ้างพนักงานที่ออกมาเคลื่อนไหวและจัดตั้งสหภาพแรงงานไอทีวีในครั้งนั้นและยืดเยื้อยาวนานถึง 4 ปีเลยทีเดียว

อย่างไรก็ดี การเข้ามาของบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านต่างๆมากขึ้น อาทิ องค์การริเริ่มกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการดำเนินงานระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรมขึ้น รวมถึงมีการวางรากฐานและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีแบบแผนและมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น แต่ด้วยปัญหาสภาพคล่องและความมุงหวงในการแสวงหาผลกำไรจากการประกอบกิจการนั้นได้ทำให้ผู้บริหารเริ่มมองหาช่องทางในการปรับแก้ไขเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานคลี่คลายความถี่ เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การในหลายประการด้วยกัน อาทิ การขอปรับลดค่าตอบแทนสัมปทานแก่รัฐลงจากเดิมและการขอปรับเปลี่ยนสัดส่วนการนำเสนอรายการที่กำหนดให้มีการนำเสนอข่าวสารต่อรายการบันเทิงใน

สัดส่วน 70:30 นั้นเหลือเพียง 50:50 เท่านั้น อันเป็นที่มาให้องค์การเผชิญกับความเสื่อมถอยล้มตายขององค์การในที่สุดจากการละลายต่อปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ อาทิ ปัญหาความขัดแย้งของพนักงานในองค์การ การแสวงหาผลประโยชน์ต่อองค์การเป็นหลักจากการบิดเบือนเจตนารมณ์ขององค์การ รวมถึงการมองข้ามสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การจากการเสนอค่าตอบแทนสัมปทานความถี่แก่รัฐในราคาที่สูงมาก เพื่อมุ่งหวังในการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ในอนาคต รวมถึงการไม่ประเมินถึงสถานะทางเศรษฐกิจในการลงทุนและการแข่งขันของคู่แข่งทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น จึงทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีดำรงอยู่ ณ าระยะระบบราชการ (Bureaucracy) ของวงจรชีวิตองค์การ

**วงจรที่ 2** เป็นวงจรชีวิตองค์การของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่มีการก่อตัวขึ้นภายใต้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารใหม่ จากการเป็นองค์การภาคเอกชนโดยแท้สู่การเป็นหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) ภายใต้การบริหารงานโดยหน่วยงานของรัฐ แม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะดำเนินกิจการด้วยการเข้าสวมบริหารต่อสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมทันที แต่กลับพบว่าการอยู่ภายใต้การบริหารงานโดยกรมประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นองค์การภาครัฐได้ส่งผลให้องค์การขาดความเชื่อมั่นและความมั่นคงขององค์การหลายประการด้วยกัน จนเป็นเหตุให้พนักงานในองค์การที่มีความรู้ความสามารถและผู้ผลิตรายการต่างทยอยถอนตัวออกจากองค์การอันทำให้องค์การมีผลประกอบการขององค์การลดน้อยลง อีกทั้งผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์เองยังมีมุมมองว่าองค์การเป็นเพียงงานฝากเป็นภาระชั่วคราวของกรมประชาสัมพันธ์ ทำให้ความมุ่งมั่นในการก่อสร้างองค์การให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมนั้นไม่เข้มข้นและจริงจังเทียบเท่ากับผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมที่ยังคงอยู่ในองค์การ อีกทั้งการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจึงเป็นไปอย่างประคับประคองและมีกลยุทธ์การดำเนินงานแบบคงตัว เพื่อรอมติการแปรสภาพองค์การเป็นทีวีสาธารณะเพียงเท่านั้น นอกจากนี้สถานีโทรทัศน์ไอทีวียังคงเก็บกักไว้ซึ่งปัญหาและอุปสรรคเดิมจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวี อันทำให้องค์การไม่สามารถก้าวข้ามความเสื่อมที่องค์การเผชิญได้ อาทิ องค์การยังคงยึดติดกับชีวอำนาจทางการเมืองของผู้บริหารเดิม ซึ่งทำให้ถูกตั้งข้อสังเกตถึงความโน้มเอียงทางการเมืองและความไม่เป็นกลาง อีกทั้งแนวโน้มการบิดเบือนเจตนารมณ์ขององค์การที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เคยมีอยู่เดิมไว้ ทำให้องค์การเข้าสู่และเปลี่ยนผ่านไปสู่ระยะช่วงวัยชราอันนำมาซึ่งความเสื่อมถอยของวงจรชีวิตองค์การอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาเพียง 1 ปีเท่านั้น **ทั้งนี้ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ดำรงอยู่ ณ าระยะเข้าสู่ระบบราชการ (Early Bureaucracy) บนวงจรชีวิตองค์การ**

**และวงจรสุดท้ายคือ** วงจรชีวิตองค์การของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ซึ่งถึงแม้จะดำเนินกิจการโดยการแปรสภาพจากกิจการเดิมคือสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี แต่จะเห็นได้ว่าการก่อตัวขึ้นใหม่ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นมีความแตกต่างออกไปจากสถานีโทรทัศน์ทั้งสองแห่ง เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเป็นองค์การที่เกิดขึ้นจากพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 ซึ่งมีการวางกรอบภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการ ทุนและทรัพย์สินในการดำเนินกิจการ บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะผู้บริหารอย่างชัดเจน รัดกุม เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายอันเป็นข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในสถานีโทรทัศน์ทั้งสองแห่งในอดีตมาก่อน ด้วยเหตุนี้จึงเห็นได้ว่า สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในระยะแรกจึงมีความพร้อมในการดำเนินกิจการอย่างมาก อาทิ องค์การได้รับการถ่ายโอนอุปกรณ์และเครื่องมือในการผลิต เงินทุนประเดิม ที่ทำการที่มีสัญญาค่าง รวมถึงพนักงานเดิมจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีบางส่วนที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าทำงานกับสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส อันทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น อีกทั้งการที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ถูกกำหนดกรอบแนวทางการทำงานในแต่ละด้านอย่างรัดกุมนั้นถือเป็นข้อดีที่ทำให้องค์การสามารถขับเคลื่อนและควบคุมทิศทางการทำงานขององค์การได้เป็นอย่างดีและประสบความสำเร็จในการนำเสนอผลงานได้โดยไม่ต้องมีการบิดเบือนเจตนาธรรมณ์ อีกทั้งยังทำให้องค์การไม่ประสบกับปัญหาภายในองค์การอันกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การมากนักเว้นเสียแต่ในระยะแรกที่องค์การประสบปัญหาในเรื่องการไหลออกของพนักงานในองค์การเนื่องจากผู้บริหารได้ทำการแบ่งสัญญาจ้างงานของพนักงานออกเป็น 2 ระยะด้วยกันคือ ระยะที่ 1 ซึ่งเป็นสัญญาจ้างชั่วคราวในระยะเวลา 3 เดือนเพื่อเปิดรับพนักงานจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีบางส่วนที่มีทัศนคติตรงตามที่ต้องการต้องการเข้าร่วมงานให้ทันกำหนดเวลาในช่วงทดลองออกอากาศอันทำให้พนักงานกลุ่มนี้สัมผัสถึงความไม่มั่นคงในสถานะการทำงานหากผู้บริหารเริ่มเปิดรับพนักงานในระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการรับพนักงานถาวร เป็นต้น นอกจากนี้ การที่พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่และการดำเนินงานที่ชัดเจน รัดกุมนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งที่สร้างปัญหาบั่นคั้นต่อผู้บริหารในหลายครั้งเช่นกัน เนื่องจากการบริหารจัดการองค์การนั้นนอกจากจะต้องอยู่ภายใต้บทบัญญัติที่รัดกุมแล้ว การดำเนินงานขององค์การยังถูกจับตามองจากภาคส่วนต่างๆ อาทิ ภาครัฐ ภาคประชาชน สื่อมวลชนอยู่ตลอดเวลาด้วยอันทำให้ในบางครั้งผู้บริหารมักถูกตั้งข้อสังเกตและกดดันหลายด้าน ซึ่งอย่างไรก็ตาม จากการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติอย่างเคร่งครัด รวมถึงการได้รับเสียงสะท้อนจากหลายฝ่ายที่มีต่อการดำเนินงานขององค์การทำให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสดำรงอยู่ในระยะ

**มั่นคง (Stable) บนวงจรชีวิตองค์กร** และมีแนวโน้มในอนาคตที่องค์กรจะสามารถกลับเข้าสู่ระยะสมดุล (Prime) ได้ เนื่องจากองค์กรมีแผนยุทธศาสตร์ที่ว่า ความแตกต่างบนความยั่งยืน ซึ่งนอกจากจะมุ่งหวังพัฒนาด้านผลผลิตต่างๆขององค์กรให้มีคุณภาพแล้วยังมีความมุ่งหวังในการสร้างความยั่งยืนแก่องค์กรในด้านการดำเนินงานผ่านความพยายามพึ่งพาตนเองและการสร้างความรู้สึกร่วมแก่คนในสังคมให้ตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นขององค์กรผนวกกับการสร้างแผนการรองรับการดำเนินงานขององค์กรให้ยั่งยืนบนข้อจำกัดขององค์กรในด้านต่างๆ อาทิ การจัดทำแผนความเสี่ยง แผนงบประมาณ แผนพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง Multifunction และแผนความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ เป็นต้น

ทั้งนี้ จะพบว่าสถานีโทรทัศน์ทั้งสามสอดคล้องกับแนวความคิดของ Ichak Adizes ทั้งในด้านคุณสมบัติสำคัญ ปัญหาที่พบและปัญหาเรื้อรังในแต่ละระยะช่วงวัยขององค์กร เพียงแต่ว่าการเข้าสู่แต่ละระยะช่วงวัยขององค์กรนั้นอาจไม่ครบถ้วนและเป็นไปตามลำดับแนวความคิดทฤษฎีวงจรชีวิตของ Ichak Adizes นักกล่าวคือ ในแต่ละองค์กรอาจมีการข้ามคุณสมบัติสำคัญหรือปัญหาที่พบและปัญหาเรื้อรังบางประการในบางระยะช่วงวัย นอกจากนี้ การเข้าสู่ระยะเสื่อมถอยขององค์กรนั้นยังไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุการดำเนินกิจการขององค์กร เนื่องจากองค์กรที่มีอายุการดำเนินกิจการน้อยก็สามารถเผชิญกับสภาวะเสื่อมถอยขององค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น สถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่มีอายุการดำเนินกิจการเพียง 1 ปีก็ก้าวเข้าสู่ระยะวัยชราด้วยความเสื่อมถอยขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้การประเมินสถานการณ์ภายในขององค์กรเพื่อวิเคราะห์ระยะช่วงวัยขององค์กรและเตรียมความพร้อมรับมือต่อปัญหาเมื่อองค์กรเข้าสู่แต่ละระยะช่วงวัยอยู่เสมอด้วย

นอกจากนี้ การเผชิญกับความเสื่อมถอยขององค์กรอันมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นนอกจากจะเป็นไปตามแนวความคิดของ Ichak Adizes ที่ให้ความสำคัญกับการก้าวข้ามและเปลี่ยนผ่านในแต่ละระยะช่วงวัยขององค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรแล้ว ในแต่ละสถานีโทรทัศน์ยังเผชิญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามาเป็นตัวเร่งเร้าองค์กรในการเปลี่ยนผ่านและเผชิญความเสื่อมถอยขององค์กรด้วย โดยสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมีการเผชิญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งแรงกระเพื่อมต่อการดำเนินกิจการขององค์กรอันส่งผลให้องค์กรยากที่จะหลีกเลี่ยงจากสภาวะความเสื่อมถอยล้มตายขององค์กร อันประกอบด้วย **1) ปัจจัยผลกระทบจากการเสนอคำตอบแทนคลื่นความถี่แก่รัฐในราคาสูงและการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาสัมปทาน** ซึ่งเป็นอุปสรรคและภาระอันใหญ่ยิ่งขององค์กรตั้งแต่เริ่มก่อร่างสร้างองค์กรขึ้น สืบเนื่อง

จากความพยายามในการแย่งชิงสัมปทานคลื่นความถี่ของผู้เข้าแข่งขันจำนวนมากด้วยการยื่นข้อเสนอทางด้านตัวเงินในราคาสูงมากผนวกกับความมุ่งหวังที่แท้จริงของผู้บริหารนั้นยังแฝงไปด้วยเจตนาในการปิดพริ้วเจตนาขององค์การในอนาคตเพื่อแสวงหารายได้จากรายการบันเทิงและวาไรตี้ เช่นเดียวกันกับสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์กระแสหลักช่องอื่นๆ แต่จากการคัดง้างของผู้ถือหุ้นรายอื่นในองค์การประกอบกับความรัดกุมของเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานคลื่นความถี่นั้นได้ทำให้ในเวลาต่อมาผู้บริหารได้พยายามแสวงหาวิถีทางในการปลดพันธะด้านค่าตอบแทนแก่ภาครัฐแทนด้วยการยื่นคำร้องต่อคณะอนุญาโตตุลาการเพื่อปรับแก้เงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาสัมปทานทั้งในด้านการจำกัดสัดส่วนการถือครองหุ้นของผู้บริหาร การปรับลดสัดส่วนการนำเสนอรายการและการปรับลดค่าตอบแทนสัมปทานแก่รัฐในที่สุด อันเป็นที่มาให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถูกฟ้องร้องทางกฎหมายให้ชำระค่าตอบแทนแก่รัฐที่ค้างค้างและค่าปรับจากการดำเนินการผิดสัญญาสัมปทานจำนวนหลายเท่าตัว จนเป็นที่มาในการปิดตัวลง

**2) ปัจจัยผลกระทบจากพิษเศรษฐกิจอันเกิดจากวิกฤตการณ์ทางการเงินในเอเชีย พ.ศ.2540** นอกจากภาระค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการเสนอตัวเงินค่าตอบแทนแก่รัฐในจำนวนสูงมาแล้ว ยังพบว่าภายหลังจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีดำเนินกิจการอย่างเป็นทางการได้เพียง 2 ปีเท่านั้นก็ต้องประสบกับวิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่ ซึ่งทำให้การลงทุนในโฆษณาอันเป็นรายได้หลักขององค์การนั้นหดตัวลงไปอย่างมากผนวกกับองค์การยังเป็นองค์การขนาดเล็กที่เพิ่งเกิดใหม่ จึงมีภาระค่าใช้จ่ายจากการลงทุนจำนวนมาก อีกทั้งยังต้องแบกรับภาระค่าตอบแทนสัญญาสัมปทานที่ใกล้ถึงกำหนดชำระในงวดแรกอันทำให้องค์การต้องทำการปรับลดค่าใช้จ่ายภายในองค์การขนานใหญ่ อาทิ ปรับโครงสร้างอัตราค่าลิขสิทธิ์ ปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นแบบรวมอำนาจ การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงและการเริ่มสอดแทรกความบันเทิงในรายการข่าวของสถานี รวมถึงการตัดราคาเพื่อแย่งชิงการถ่ายทอดสดของสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น เพื่อดึงดูดฐานผู้ชมให้มากขึ้น เป็นต้น ตลอดจนการแสวงหาหนทางในการทาบทามผู้บริหารที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูงเข้าร่วมการลงทุนด้วยการผลักดันองค์การเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายปรับเปลี่ยนเงื่อนไขให้มีการจำกัดการถือครองหุ้นอันเป็นการเปิดทางให้ผู้ลงทุนอย่างบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เข้าบริหารองค์การด้วยอำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาด

**3) ปัจจัยการแทรกแซงทางการเมือง** เป็นปัจจัยที่สืบเนื่องจากการที่องค์การเปิดโอกาสกลุ่มทุนทางการเมืองอย่างบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีความเกี่ยวโยงสัมพันธ์กับการเลือกตั้งครั้งใหญ่ในปีพ.ศ.2543 นั้นได้เข้ามามีบทบาทในการบริหารงานในองค์การอันนำไปสู่การเข้าแทรกแซงเพื่อผลประโยชน์ทางการเมืองในหลายด้านด้วยกัน อันเป็นการสร้างความขัดแย้งให้เกิดแก่กลุ่มผู้บริหารเดิมและกลุ่ม

พนักงานในองค์การที่ยึดมั่นในเจตนารมณ์กับผู้บริหารตัวแทนจากบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ด้วย และ 4) การแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นอันเกิดจากนโยบายเปิดเสรีกิจการวิทยุและโทรทัศน์ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การต้องพยายามผลักดันหรือเปลี่ยนแปลงเจตนารมณ์ของตนเองตามฐานคิดของผู้บริหารที่มีมุมมองว่าการดำเนินกิจการลักษณะเดียวกับกิจการโทรทัศน์กระแสหลักอื่นๆในการนำเสนอรายการบันเทิงและวาไรตี้มันจะช่วยให้เสริมแรงให้องค์การสามารถแข่งขันกับสื่ออื่นๆได้ รวมทั้งยังพ่วงผลประโยชน์ขององค์การได้ด้วย ซึ่งทำให้ผู้บริหารยิ่งเร่งผลักดันองค์การไปสู่การปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทาน เพื่อเอื้อประโยชน์แก่ตนเองอันเป็นที่มาของจุดจบขององค์การในที่สุดด้วย

ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นมีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการขององค์การ ดังต่อไปนี้ 1) รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างภาคเอกชนและภาครัฐและความไม่พร้อมของหน่วยงานรัฐในการรับช่วงต่อบริหารงาน อันเกิดจากการปิดตัวลงของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอย่างกะทันหันได้ทำให้กรมประชาสัมพันธ์ซึ่งได้รับคำสั่งให้เข้ารับช่วงต่อบริหารองค์การโดยทันทีผนวกกับกรมประชาสัมพันธ์นั้นเป็นองค์การภาครัฐซึ่งมีกฎระเบียบแบบแผนในการดำเนินงานที่แตกต่างจากการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมที่เป็นองค์การเอกชนอันส่งผลกระทบต่อหลายด้านแก่สถานีโทรทัศน์ไอทีวี เนื่องจากกรมประชาสัมพันธ์ไม่สามารถเตรียมระเบียบการที่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของระบบราชการไว้รองรับการดำเนินกิจการขององค์การใหม่ได้ และส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์การเป็นอย่างมาก 2) การปิดเป็นเจตนารมณ์ขององค์การจากการถูกแทรกแซงทางการเมือง ซึ่งจากการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) อันอยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากกรมประชาสัมพันธ์ซึ่งทำให้องค์การไม่มีความเป็นอิสระในการรายงานข่าวที่เป็นอัตลักษณ์โดดเด่นขององค์การดั้งเดิมได้ สืบเนื่องจากกรมประชาสัมพันธ์ได้ออกคำสั่งในลักษณะของนโยบายเพื่อแทรกแซงการปฏิบัติงานของพนักงานในการนำเสนอข่าวสารที่มีความเกี่ยวข้องกับภาครัฐอยู่เสมอ พร้อมทั้งการออกมาตรการจัดการกับพนักงานที่ฝ่าฝืนนโยบายดังกล่าวขององค์การด้วยจึงทำให้การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นได้หักเหออกจากเจตนารมณ์เดิมที่เคยแถลงไว้อย่างชัดเจน

ส่วนในด้านองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยหรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นมีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการขององค์การ ดังนี้ 1) ความไม่เข้าใจของประชาชนที่มีต่อการเกิดขึ้นของทีวีสาธารณะ อันเกิดจากฐานคิดดั้งเดิมของประชาชนที่มีต่อคำว่า สาธารณะในเชิงลบโดยมีมุมมองว่าการจัดทำบริการของภาครัฐนั้นเป็นบริการที่



ไม่มีประสิทธิภาพและเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณโดยไม่ก่อให้เกิดความคุ้มค่าผนวกกับการจัดตั้ง  
 สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสหรือทีวีสธารณะในครั้งนี้นั้นยังเป็นการนำเงินภาษีอากรของประชาชนมา  
 ใช้เพื่อการดำเนินกิจการด้วย จึงทำให้ประชาชนต่างต่อต้านการก่อตัวขึ้นขององค์การในระยะแรก **2)**  
**การเปิดประมูลคลื่นความถี่ทีวีดิจิทัล เป็นปัจจัยหนึ่งอันเกิดจากการที่ภาครัฐได้สนับสนุนการเปิด**  
**ประมูลคลื่นความถี่ระบบใหม่** คือ ระบบดิจิทัล ซึ่งทำให้มีกลุ่มนักลงทุนเอกชนจำนวนมากหลายรายเข้า  
 แย่งชิงเพื่อประมูลคลื่นความถี่อันทำให้ในปัจจุบันมีช่องทีวีดิจิทัลเพิ่มขึ้นจากเดิมเป็นจำนวน 48 ช่อง  
 ด้วยกัน อันทำให้ทีวีดิจิทัลในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูงมากขึ้นและส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส  
 นั้นเกิดความตื่นตัวในการสร้างสื่อที่มีคุณภาพและเนื้อหาที่สร้างสรรค์มากขึ้น **3) เงินงบประมาณที่ใช้**  
**ในการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสที่มีจำกัดและแนวโน้มเสี่ยงต่อการถูกยุบเลิกภาษี**  
**อากร** ถือเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยตลอด เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไทยพีบี  
 เอสนั้นถูกกำหนดในเรื่องเงินทุน ทรัพย์สินและรายได้สนับสนุนองค์การด้วยพระราชบัญญัติองค์การ  
 กระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 อย่างเคร่งครัดในอัตราไม่เกินร้อยละ  
 1.5 ของภาษีว่าด้วยสุราและยาสูบซึ่งเป็นอัตราคงที่สูงสุดปีละไม่เกินร้อยละ 2,000 ล้านบาทต่อปี  
 จึงทำให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสมีงบประมาณที่ค่อนข้างจำกัดผนวกกับปริมาณงานขององค์การที่  
 ทวีจำนวนมากขึ้นส่งผลให้ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสต้องแสวงหาหนทางในการลดค่าใช้จ่าย  
 และเพิ่มรายได้ในหลากหลายวิธีด้วยกัน อาทิ การจัดทำงบประมาณแบบขาดดุล เพื่อให้มีเงินสำรอง  
 ภายในองค์การที่เพียงพอหรือการปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง เป็นต้น **4) พฤติกรรมการบริโภค**  
**สื่อที่เปลี่ยนไป** สืบเนื่องจากภูมิทัศน์สื่อในปัจจุบันเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก ประชาชนผู้ชมรายการ  
 ต่างมีช่องทางในการเข้าถึงข่าวสารข้อมูลที่หลากหลายกว่าเดิมและมีได้อยู่แค่เพียงสื่อโทรทัศน์  
 หนังสือพิมพ์ วิทยุอีกต่อไป จึงทำให้องค์การต้องตื่นตัวและพัฒนาช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่  
 สอดรับกับพฤติกรรมการบริโภคสื่อที่เปลี่ยนไปด้วย อาทิ การพัฒนาการเข้าถึงข่าวสารทางเครือข่าย  
 สังคมออนไลน์ (Social Media) มากขึ้น อาทิ เฟซบุ๊ก (Facebook), ทวิตเตอร์ (Twitter), อินสตาแกรม  
 (Instagram), แอปพลิเคชัน (Application Line) และยูทูบ (Youtube) เป็นต้น **5) การถูกมอง**  
**ว่ามีการแทรกแซงจากกลุ่มทุนและกลุ่มทางการเมืองในองค์การ** จากการทำหน้าที่เป็นสื่อกลางใน  
 การเปิดพื้นที่สาธารณะแก่ประชาชนและเป็นกระบอกเสียงในประเด็นต่างๆได้ทำให้สถานีโทรทัศน์  
 ไทยพีบีเอสถูกจับตามองจากหลากหลายภาคส่วนบ่อยครั้งถึงขั้นโจมตีและถูกแทรกแซงขององค์การ  
 บ่อยครั้ง อาทิ การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทุนธุรกิจจากการติดตามกลุ่มผู้สื่อข่าวบางกลุ่มในการเข้าถึง  
 แหล่งข้อมูลหรือการแสดงสัญญาณลักษณะสินค้าบนหน้าจอโทรทัศน์ รวมถึงการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

องค์การไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในการเปิดพื้นที่ให้กลุ่มองค์การไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) กลุ่มเดิมในหลายครั้ง นอกจากนี้ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังมีแนวโน้มเสื่อมเสียในการถูกตัดทอนงบประมาณในการดำเนินกิจการของรัฐบาลอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากองค์การเป็นหน่วยงานรัฐที่นำเสนอข้อมูลข่าวสารของรัฐบาล โดยมีได้บิดเบือนข้อมูลข่าวสารเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนรัฐบาลเลย

จึงจะเห็นได้ว่าการดำรงอยู่ขององค์การในแต่ละระยะบนวงจรชีวิตขององค์การนั้น นอกจากจะต้องตระหนักถึงปัญหาที่พบภายในองค์การและแนวทางในการแก้ไขปัญหาขององค์การในแต่ละระยะช่วงวัยแล้วยังพบว่า ในแต่ละองค์การนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคอยประเมินและตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การอยู่ตลอดเวลาเพื่อเตรียมพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ภายในที่องค์การอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ในระยะที่สมดุล (Prime) บนวงจรชีวิตขององค์การอย่างยั่งยืน โดยมีต้องเผชิญกับความเสื่อมถอยและล้มตายขององค์การ

## 6.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิเคราะห์ห้วงจรชีวิตขององค์การของทีวีสาธารณะนั้น พบว่าการบริหารองค์การทั้งองค์การภาคเอกชน องค์การภาครัฐและองค์การในกำกับดูแลของภาครัฐหรือองค์การรัฐวิสาหกิจให้สามารถดำรงบนวงจรชีวิตขององค์การได้อย่างยั่งยืนนั้น ผู้บริหารองค์การควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ระยะช่วงวัยขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาที่้องค์การอาจต้องเผชิญในแต่ละระยะช่วงวัยอย่างทันทั่วถึง รวมถึงเตรียมความพร้อมองค์การในแต่ละระยะช่วงวัยได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องให้ความสำคัญและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายนอกของ้องค์การอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การสามารถเดินหน้าและดำรงระยะสมดุล (Prime) บนวงจรชีวิตขององค์การอย่างยั่งยืน โดยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะในเชิงการบริหาร

1. จากการศึกษวิเคราะห์ห้วงจรชีวิตขององค์การของทีวีสาธารณะ จะเห็นได้ว่า ประเด็นเรื่องการหล่อหลอมหรือปลูกฝังบุคลากรใน้องค์การให้ซึมซับวัฒนธรรมองค์การหรือมีสายพันธ์ (DNA) ตามแบบฉบับของแต่ละ้องค์การนั้นเป็นประเด็นที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารในแต่ละ้องค์การ ยกตัวอย่างเช่น สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส พยายามปลูกสร้างขึ้นมาในสายเลือดของบุคลากรทุกคนตั้งแต่ก่อตั้ง้องค์การผ่านการก่อร่างแบ่หลอมที่ทรงพลัง เชี่ยวกร้าบุคลากรมาเป็นระยะเวลาหลายปีจนสามารถสร้างผลงานแก้องค์การจนเป็นที่ประจักษ์ อย่างไรก็ตาม สิ่งหนึ่งที่พบคือ

เมื่อองค์การถูกระทบด้วยแรงเหวี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ อาทิ การเปิดประมุลคลื่นความถี่ทีวีดิจิทัลหรือการเกิดขึ้นของภูมิทัศน์สื่อใหม่ที่นอกเหนือจากสื่อโทรทัศน์ สื่อหนังสือพิมพ์หรือวิทยุ เป็นต้นนั้น สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสหรือสื่อสาธารณะแห่งแรกของไทยที่เป็นแหล่งรวมบุคลากรชั้นดีจำนวนมากต่างหลั่งไหลออกจากเข้าหลอมเดิมสู่ตำแหน่งงานในองค์การใหม่อันส่งผลให้องค์การต้องสูญเสียทรัพยากรด้านเวลาในการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและฝึกฝนบุคลากรใหม่ รวมถึงมีอาจจากรันตีได้ว่าบุคลากรใหม่นั้นจะสามารถหลอมรวมน้อมนำความเป็นสาธารณะอันเป็นหัวใจหลักขององค์การมาสู่การดำเนินงานได้หรือไม่ ด้วยเหตุนี้ จึงเสนอให้ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีประสิทธิภาพและทัดเทียมกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสื่อภาคเอกชนอื่นๆ รวมถึงการให้ความสำคัญกับพื้นที่ของบุคลากรในองค์การได้เสนอแนวทางการปรับปรุงและธำรงรักษาบุคลากรผู้ซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญขององค์การไว้ อีกทั้งยังเป็นการลดต้นทุนทางการบริหารในด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การด้วย

2. จากแรงเหวี่ยงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การดังที่เห็นได้ชัดคือ การเกิดขึ้นของทีวีดิจิทัลจากภาคเอกชนจำนวนมากอันทำให้จากเดิมประชาชนมีทางเลือกในการรับชมรายการต่างๆจากสถานีโทรทัศน์กระแสหลักเดิมเพียง 6 ช่องสัญญาณหลักได้นำไปสู่การเพิ่มขึ้นอย่างทวีคูณของทีวีดิจิทัลกว่า 48 ช่องโทรทัศน์ด้วยกัน ซึ่งเป็นสัญญาณที่แสดงออกให้เห็นว่า การรุกคืบของสื่อภาคเอกชนส่งแรงกระเพื่อมสื่อโทรทัศน์กระแสหลักแล้ว ถึงแม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสจะมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ได้มีความมุ่งหวังในการแข่งขันกับสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นในด้านการแสวงหารายได้ แต่อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นยังคงเป็นองค์การที่ดำเนินการแข่งขันบนกับความคาดหวังของประชาชนในประเทศที่ยังคงต้องการสื่อที่นำเสนอข่าวสารและสาระประโยชน์อย่างเป็นกลางและสามารถเข้าถึงกลุ่มประชาชนได้อย่างทั่วถึง ทั้งนี้ จึงเสนอให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเร่งผลิตสร้างรายการทางเลือกที่สอดรับกับวัตถุประสงค์องค์การสอดแทรกสาระความรู้ที่ผ่านกระบวนการตกลึกมาสู่สาระที่เข้าใจง่ายและน่าติดตาม เพื่อให้้องค์การสามารถแข่งขันกับภาคธุรกิจเอกชนได้อย่างมีคุณภาพและมีอัตลักษณ์ความเป็น้องค์การอย่างชัดเจนโดยไม่ถูกกลืนกินจากการเลียนแบบสื่อธุรกิจเอกชนอย่างเช่นที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเคยเป็นมา รวมทั้งพร้อมที่จะเปิดพื้นที่แก่กลุ่มสาธารณะทุกกลุ่มในสังคมสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนด้วย

3. การเลือกตัวแบบของการดำเนินกิจการ (Business Model) ที่เหมาะสมนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานและบริหาร้องค์การ เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการของแต่ละ้องค์การนั้นล้วนแล้วแต่มีวิธีการดำเนินกิจการที่เหมาะสมแตกต่างกันออกไป ซึ่งหากผู้บริหารไม่

ตระหนักต่อการเลือกตัวแบบของการดำเนินกิจการ (Business Model) ที่ถูกต้องและเหมาะสมแล้ว นั้นย่อมเร่งรื้อให้องค์การเผชิญกับความเสื่อมถอยล้มตายได้เร็วขึ้น ยกตัวอย่างเช่น สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่มีเจตนาธรรมเนียมในการดำเนินกิจการคือ การเป็นสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีที่เป็นกลางและเป็นอิสระ ปราศจากการถูกรวบงำโดยภาครัฐและภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการก่อร่างสร้างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีขึ้นนั้นกลับกำหนดให้องค์การมีรูปแบบการดำเนินกิจการในเชิงพาณิชย์ที่มีพร้อมกับเงื่อนไขข้อกำหนดที่เคร่งครัดจำนวนมากซึ่งแตกต่างจากกิจการสื่อโทรทัศน์อื่นๆ อันทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องดิ้นรนและแสวงหาทางออกให้แก่องค์การของตนด้วยวิธีการต่างๆ หนึ่งในนั้นคือ การปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดในสัญญาสัมปทานเพื่อแก้ไขเงื่อนไขที่เป็นพันธะแน่นหนาไม่ให้องค์การสามารถดำเนินการที่แสวงหารายได้แก่องค์การได้อันเป็นที่มาให้เกิดความเสื่อมถอยและล้มตายลงของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี และแม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นจะได้ก่อตัวขึ้นมาใหม่ภายใต้ชื่อ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีพร้อมกับการบริหารโดยผู้บริหารชุดใหม่ แต่ก็พบว่าการตัดสินใจก่อร่างสร้างสถานีโทรทัศน์ขึ้นใหม่ในครั้งนั้นไม่ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นได้ถูกโอนย้ายมาภายใต้การรูปแบบการบริหารแบบระบบราชการ ซึ่งทำให้องค์การเผชิญกับปัญหาที่ตามมาอันเกิดจากความไม่เหมาะสมในรูปแบบของการดำเนินกิจการจำนวนมากด้วย

4. ผู้บริหารมีอาจประเมินวัดหรืออนุมานแนวโน้มความเสื่อมถอยขององค์การผ่านการพิจารณาจากระยะเวลาในการก่อร่างสร้างองค์การหรืออายุขององค์การได้ เนื่องจากองค์การที่มีอายุมากหรือก่อตัวขึ้นมาเวลานั้นไม่จำเป็นต้องเผชิญกับความเสื่อมถอยล้มตายเสมอไปเช่นเดียวกันกับองค์การที่เพิ่งเกิดใหม่หรือมีอายุน้อยที่อาจจะล้มตายหรือเสื่อมถอยได้เช่นเดียวกัน อาทิ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีถึงแม้ว่าจะจะเป็นหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ ภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐ ซึ่งเป็นไปได้ยากที่องค์การจะล้มตายลง แต่อย่างไรก็ตาม องค์การก็มีอายุการดำเนินกิจการเพียงระยะเวลา 1 เท่านั้นเนื่องจากองค์การได้ถูกเรียกร้องให้มีการจัดตั้งที่วิสาหธารณะขึ้นอันทำให้องค์การถูกแปรสภาพไปเป็นวิสาหธารณะในที่สุดเช่นเดียวกันกับองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยหรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสที่ก่อกำเนิดขึ้นโดยพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551 อันมีแนวโน้มว่าองค์การจะได้รับการคุ้มครองให้สามารถดำรงอยู่ได้โดยไม่ประสบกับความเสื่อมถอยล้มตายก็ตาม อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นก็กลับเผชิญกับปัญหาจากสภาพแวดล้อมภายนอกหลายประการ อาทิ การแทรกแซงทางการเมือง เพื่อตัดลดหรือยกเลิกเงินงบประมาณที่ใช้สนับสนุนการดำเนินกิจการของ

องค์การมาโดยตลอดหรือในด้านข้อเรียกร้องจากประชาชนที่คอยจับตาดูการดำเนินกิจการขององค์การอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งการเรียกร้องความคุ้มค่าของการดำเนินกิจการขององค์การมาโดยตลอดด้วย เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถใช้อายุในการกำหนดความยั่งยืนขององค์การได้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์การภายใต้การบริหารในลักษณะใดก็ตามล้วนแล้วแต่มีแนวโน้มที่จะเผชิญกับความเสื่อมถอยล้มตายได้เสมออันเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่กระทบต่อการดำเนินกิจการและปัจจัยภายในองค์การเอง ด้วยเหตุนี้ หากองค์การต้องการกลับเข้าสู่ระยะสมดุล (Prime) ขององค์การหรือก้าวข้ามความเสื่อมถอยและล้มตายขององค์การได้นั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและการปรับตัวขององค์การเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้พร้อมทั้งการประเมินระยะช่วงวัยที่องค์การเผชิญ ทั้งนี้ เพื่อรับมือต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละระยะช่วงวัยบนวงจรชีวิตองค์การด้วย

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากการที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสถูกจำกัดการบริหารการเงินภายใต้พระราชบัญญัติองค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะ พ.ศ.2551 ที่ก่อให้เกิดปัญหาการขาดสรรรายได้ให้เพียงพอต่อการดำเนินงานมาโดยตลอด อีกทั้งยังเป็นฉนวนเหตุที่ทำให้ผู้บริหารองค์การเกรงกลัวต่อการดำเนินการแสวงหารายได้เพิ่มเติมแก่องค์การที่บิดพลิ้วไปจากกรอบข้อบังคับในพระราชบัญญัติดังกล่าวและทำให้ต้องเสาะหาวิธีการบริหารทางการเงินให้เพียงพอด้วยการลดต้นทุนการผลิตอื่นๆแทน ดังนั้นอาจมีแนวโน้มให้การผลิตรายการต่างๆขององค์การมีมาตรฐานการผลิตรายการที่ต่ำลงหรือไม่อาจตอบโจทย์ต่อวัตถุประสงค์หรือเจตนารมณ์ขององค์การได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ได้ นอกจากนี้ การที่สื่อสาธารณะนั้นได้รับเงินอุดหนุนจากภาษี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนของภาครัฐบาลอันส่งผลให้องค์การถูกภาครัฐบีบคั้นหรือพยายามแทรกแซงการดำเนินงานโดยอาศัยอำนาจการเป็นผู้ถือเงินในมือในหลายครั้งด้วย ดังนั้น หากจะให้ทำการยกเลิกบทบัญญัติมาตรา 11 ของพระราชบัญญัติองค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกแทรกแซงจากภาครัฐและการเปิดกว้างทางรายได้หรือใช้วิถีทางได้มาซึ่งรายได้ขององค์การเช่นเดียวกับทีวีสาธารณะในต่างประเทศ กล่าวคือ บริษัทแพร่ภาพกระจายเสียงอังกฤษหรือที่รู้จักในนามสถานีโทรทัศน์บีบีซี (BBC-British Broadcasting Corporation) หรือสมาคมแพร่ภาพกระจายเสียงแห่งประเทศไทยญี่ปุ่นหรือสถานีโทรทัศน์เอ็นเอชเค (NHK)ที่มีการดำเนินการจัดเก็บค่าธรรมเนียมสมาชิกจากประชาชนนั้นอาจเป็นประเด็นที่ทำได้ยากในบริบทของประเทศไทย สืบเนื่องจากความเหลื่อมล้ำทางสังคมที่กีดกันการเข้าถึงสื่อสาธารณะของประชาชน อัน

ทำให้ประชาชนที่ไม่มีทุนทรัพย์ไม่มีโอกาสได้รับสื่อที่มีคุณภาพได้ เป็นต้น จึงเสนอให้คณะกรรมการนโยบาย คณะผู้บริหาร รวมถึงภาคประชาชนผู้เป็นเจ้าของสื่อสาธารณะร่วมกันหาทางออกในด้านการบริหารจัดการงบประมาณขององค์การผ่านการทบทวนบทบัญญัติดังกล่าวว่าเงินสนับสนุนหรือเงินอุดหนุนอันเป็นเงินรายได้ขององค์การที่มีอัตราคงที่นั้นมีความสอดคล้องและเพียงพอต่อปริมาณและภารกิจงานขององค์การ รวมถึงพัฒนาองค์การให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือภูมิทัศน์สื่อที่มากระทบองค์การหรือไม่ นอกจากนี้จึงควรดำเนินการตีความแนวทางการแสวงหารายได้เพิ่มเติมขององค์การที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการลดอุปสรรคอันเกิดจากการบริหารการเงินที่มีความสับสนเสี่ยงต่อการแทรกแซงจากภาคส่วนต่างๆได้ อีกทั้งยังสามารถเป็นเกราะป้องกันภัยแก่คณะผู้บริหารในอนาคตในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องและโปร่งใส ในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยเสนอให้ทิวีสสาธารณะต้องไม่ยึดติดกับการพึ่งพารายได้จากภาครัฐ โดยเร่งพัฒนาและสร้างสรรค์และผลักดันผลงานขององค์การสู่สากลผ่านการนำขายลิขสิทธิ์รายการหรือสารคดีที่องค์การหรือผู้ผลิตรายการอิสระ รวมถึงประชาชนร่วมผลิตกับองค์การอันเป็นอีกหนึ่งช่องทางรายได้ให้แก่องค์การเอกชนเดียวกับทิวีสสาธารณะในหลายประเทศได้ดำเนินการมาโดยตลอด

### 6.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาระยะช่วงวัยของทิวีสสาธารณะ ศึกษากรณีของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส โดยอาศัยการศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตองค์การของ Ichak Adizes รวมทั้งสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสื่อมของสถานีโทรทัศน์ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นทิวีสสาธารณะเช่นในปัจจุบัน ทั้งนี้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของสถานีโทรทัศน์ทั้ง 3 แห่ง รวมทั้งสิ้น 5 ท่าน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกนั้นล้วนมีความเหลื่อมล้ำในการบริหารงานเพื่อให้ได้คำตอบที่มีความสัมพันธ์และสามารถนำมาใช้ตอบปัญหาวิจัยในครั้งนี้ได้ อย่างไรก็ตาม ในงานศึกษาวิจัยครั้งนี้กลับพบข้อจำกัดในการวิจัยอยู่หลายประการอันเกี่ยวเนื่องกับการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนของการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในหลายประเด็นด้วยกัน คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงบางท่านไม่สะดวกในการให้ข้อมูล 2) ผู้บริหารระดับสูงบางท่านได้เปลี่ยนไปทำงานในองค์การใหม่ซึ่งองค์การใหม่ไม่สามารถประสานงานในการให้สัมภาษณ์ในประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์การได้ 3) ผู้บริหารบางท่านได้เกษียณอายุราชการไปแล้ว ซึ่งองค์การไม่สามารถประสานงานในการให้ข้อมูลในการติดต่อโดยตรงได้ 3) ผู้บริหารระดับสูงบางท่านมีนโยบายในการไม่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอีก 4) การที่ผู้บริหารระดับสูงจำนวนหลายท่านไม่ได้ทำหน้าที่บริหารองค์การหรือเป็นที่ปรึกษาอิสระในองค์การต่างๆ ได้ทำให้ไม่มี

ข้อมูลในการติดต่อประสานงานโดยตรงและการเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงนั้นทำได้ยาก จึงเป็นข้อจำกัดต่อการเก็บรวบรวมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกของการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างมาก รวมถึง 5) การศึกษาการวางจรรยาบรรณองค์กรในครั้งนี้ต้องอาศัยข้อมูลด้านพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงนั้นของทีวีสธารณะซึ่งมีความเป็นมายาวนานถึง 22 ปี ทำให้ผู้บริหารบางท่านไม่สามารถลำดับเหตุการณ์หรือร้อยเรียงเรื่องราวได้อย่างครบถ้วนและถูกต้องสมบูรณ์ ทั้งในมิติทางด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ หรือในค่านิยม นโยบาย เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ ทำให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงต้องเน้นหนักในการสืบค้นข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับองค์การแทน อาทิ บทความที่มีการให้สัมภาษณ์ หนังสือบันทึกเหตุการณ์ วารสารหรือหนังสือพิมพ์ข่าวย้อนหลังและคลิปวิดีโอแทนการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ซึ่งทำให้การดำเนินการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวอาจยังไม่สมบูรณ์เพียงพอต่อการวิเคราะห์ระยะวัยขององค์การและการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ทำให้้องค์การเผชิญกับความเสื่อมขององค์การ

#### 6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

จากการศึกษาวเคราะห์วงจรรชีวิตองค์กรของทีวีสธารณะ ศึกษากรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในครั้งนี้ได้เสนอให้ในการศึกษาครั้งต่อไปควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้

1. ศึกษาวงจรรชีวิตองค์กรในสายงานอื่นที่แตกต่างออกไป เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์โดยกรณีศึกษาที่เป็นกิจการสื่อโทรทัศน์เป็นกรณีศึกษาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น จึงทำให้ไม่สามารถอนุมานได้ว่าองค์กรในแขนงอื่นนั้นจะมีการดำรงอยู่ ณ ระยะใดของวงจรรชีวิตองค์กร รวมถึงมีปัจจัยในการเปลี่ยนผ่านและปัจจัยในการเผชิญกับความเสื่อมถอยขององค์การในลักษณะเดียวกันกับกิจการสื่อโทรทัศน์หรือไม่ ฉะนั้นแล้ว ผู้วิจัยจึงเห็นควรว่าในการศึกษาวิจัยในอนาคตนั้นควรจะทำการศึกษาวงจรรชีวิตองค์กรในสายงานอื่นที่หลากหลายขึ้น เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของระยะช่วงวัยของวงจรรชีวิตองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนผ่านและเสื่อมถอยในแต่ละระยะช่วงวัยบนวงจรรชีวิตของแต่ละองค์กรด้วย

2. การศึกษาวงจรรชีวิตองค์กรในครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาการบริหารองค์การตามกรอบแนวความคิดทฤษฎีวงจรรชีวิตองค์กรของ Ichak Adizes เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ยังมีทฤษฎีวงจรรชีวิตองค์กรอีกจำนวนมาก อาทิ แนวความคิดทฤษฎีวงจรรชีวิตองค์กรของ Gordon Lippit และ Larry Greiner เป็นต้น ดังนั้นจึงเสนอให้นำเอากรณีศึกษาทีวีสธารณะของประเทศไทยเข้าศึกษาตามแนวความคิดทฤษฎีวงจรรชีวิตองค์กรที่แตกต่างออกไป เพื่อก่อให้เกิดการเปรียบเทียบวงจรรชีวิตองค์กรของแต่ละแนวความคิดว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่และอย่างไร

3. จากข้อจำกัดในงานวิจัยข้างต้นจึงเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคตเกี่ยวกับการเลือกองค์การที่เป็นกรณีศึกษาว่าควรเป็นองค์การที่ผู้วิจัยมีช่องทางในการติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงโดยตรงหรือเป็นองค์การที่ยังดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากจะสามารถช่วยให้ผู้วิจัยสามารถสะท้อนข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมและสามารถรวบรวมข้อมูลเชิงลึกได้ละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น พร้อมทั้งยังได้รับความร่วมมือจากองค์การเป็นอย่างดีด้วย





## บรรณานุกรม

### ภาษาอังกฤษ

- Adizes, I. (1989). *Corporate Life Cycle : How and Why Corporate grow and die and what to do about it*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kaufman, H. (1976). Three Views of Washington: Can the Number of Federal Agencies Be Controlled? In *The Brookings Bulletin* (Vol. 2, pp. 6-8): Brookings Institution Press.
- Mccurdy, H. E. (1991). Organizational Decline : NASA and Life Cycle of Bureaus. *Public Administration Review*, 51(4), 308-315.
- Spillan, J. E., & Ling, H. G. (2015 ). *Woolworths: An Adizes Corporate Lifecycle Perspective*. Paper presented at the Business History Conference  
[http://www.thebhc.org/sites/default/files/Spillin%20and%20Ling\\_Final%20Draft.pdf](http://www.thebhc.org/sites/default/files/Spillin%20and%20Ling_Final%20Draft.pdf)

### ภาษาไทย

- BrandBuffet Team. (2557). TNS เผยผลวิจัย “คนไทยใช้มือถือมากกว่าดูทีวี” หนุนกระแส Mobile Marketing. Retrieved 4 กุมภาพันธ์ 2560, from Brand Buffet
- Devadara (Producer). (2555, 26 พฤศจิกายน). จากไอทีวีสู่ทีไอทีวี 8 มีนาคม 2550. Retrieved from [https://www.youtube.com/watch?v=EAcvK\\_Uaw0](https://www.youtube.com/watch?v=EAcvK_Uaw0)
- Suki Media. (2550). ทีไอทีวีกับเรื่องของคนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง. Retrieved from <http://oknation.nationtv.tv/blog/baramee/2007/04/26/entry-2>
- TDRI ปี “สุรยุทธ์” โละผู้บริหาร TITV พงง.ต้องพิสูจน์ไม่ใช่ทาส “แม้ว”. (2550 13 มีนาคม ). ผู้จัดการออนไลน์ Retrieved from <http://www.manager.co.th/OOL/viewNews.aspx?NewsID=9500000029218>
- ThaiPBS (Writer). (2557). เปิดบ้าน ThaiPBS หัวข้อ พัฒนาศักยภาพทีมข่าวไทยพีบีเอส In: ThaiPBS.
- TPBS ทวณมิติศาสตร์เบื้องต้นแรก 340 ล. เปิดชื่อที่ปรึกษา. (2551, 23 มกราคม 2551 ). ผู้จัดการรายวัน p. 17.
- กปส.จ่ายชดเชยพนักงานทีไอทีวี-ไม่รับเข้าทีพีบีเอส. (2551 24 มกราคม 2551 ). กรุงเทพธุรกิจ pp.

13,16.

กมล กมลตระกูล. (ม.ป.ป.-a). กำเนิดสื่อสาธารณะในประเทศไทย. บทความ *BOG*. Retrieved from คณะกรรมการนโยบาย ส.ส.ท. website:

[http://www2.thaipbs.or.th/bogmain/document\\_in25.htm](http://www2.thaipbs.or.th/bogmain/document_in25.htm)

กมล กมลตระกูล. (ม.ป.ป.-b). คำอธิบายวิสัยทัศน์ของ ส.ส.ท. บทความ *BOG*. Retrieved from คณะกรรมการนโยบาย ส.ส.ท. website:

<http://www2.thaipbs.or.th/bogmain/document.asp>

กฤษฎีกาชี้ไทยพีบีเอสผิดข้อหุน CPF (2560, 18 พฤศจิกายน 2560). ฐานเศรษฐกิจ, p. 1.

“กฤษฎีกา” ล่าออก ผอ.ไทยพีบีเอส. (2560, 15 มีนาคม). กรุงเทพธุรกิจ. Retrieved from

<http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/745306>

กลุ่มไอทีวีตั้ง “บ.ทีวีเสรี” รับเงินเดือน - ครม.ถอนร่างแก้ไขระเบียบอ้อม. (2550, 23 พฤษภาคม 2550). ผู้จัดการ. Retrieved from

<https://m.manager.co.th/iBizChannel/detail/9500000059031>

กิติพัฒน์ นนทปัทมะดุลย์. (2554). การวิจัยเชิงคุณภาพในสวัสดิการสังคม : แนวคิดและวิธีการวิจัย (Vol. 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งประเทศไทย. (2559). บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary). In เล่มที่ 1 กระบวนการเปลี่ยนผ่านไปสู่โทรทัศน์ระบบดิจิทัลของประเทศไทย

คน ITV สลักเงิน-สวัสดิการ (2550, 9 มีนาคม). ผู้จัดการรายวัน Retrieved from

<http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9500000027660>

เครือข่ายองค์กรสุขภาพ-องค์กรสื่อ ประสานเสียงค้านยกเลิกจัดเก็บภาษีบาป (2558). Retrieved from

<http://news.thaipbs.or.th/content/4148>

ณตยา แววีร์คุปต์ และ อธิบุรณ์ อันวงษา. (2550). ย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี (Vol. 1). บริษัท พิมพ์ดี จำกัด บริษัท เคล็ดไทย จำกัด

ดุสิต ศิริวรรณ. (2547). ขุดรากเหง้า /ITV แผลผลประโยชน์เพื่อใคร? กรุงเทพฯ: บ้านกิ่นไม้.

ทาบคนนอกที่ไอทีวีจัดทัพข่าว. (2551, 30 มกราคม). ผู้จัดการออนไลน์. Retrieved from

<https://mgronline.com/drama/detail/9510000012532>

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2553). บันทึกรัฐมนตรีหญิง (Vol. 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizbook.

‘ทีพีบีเอส’ ตีกรอบรับโอนเด็กที่ไอทีวีทำงาน (2551, 24 มกราคม 2551). พิมพ์ไทย, p. 9.

ทีพีบีเอส’ จ้างบริษัทคัดเลือกเล็งคน ‘ทีไอทีวี’-เว้นนักข่าว. (22 มกราคม 2551). มติชน pp. 1,12

- “ทีพีบีเอส” นวัตกรรมโครงสร้างฝ่ายข่าววันนี้. (2551, 22 มกราคม 2551 ). กรุงเทพฯธุรกิจ, p. 5.
- ทีพีบีเอสรับฝ่ายข่าวทีมแรก อดีตพนักงานทีไอทีวี 274 คน (2551, 29 มกราคม ). กรุงเทพฯธุรกิจ p. 3.
- ทีมข่าวไทยพีบีเอสออนไลน์. (2561). เปิดนโยบาย Thai PBS ขึ้นปีที่ 11 ปรับงานให้กระชับ รับผิดชอบต่อ  
ดิจิทัล. Retrieved from <https://news.thaipbs.or.th/content/269354>
- "ทีไอทีวี" ร้องสมาคมนักข่าวฯ ถูกห้ามทำข่าวฝ่ายต้าน คมช. (2550). ประชาไท. Retrieved from  
<http://www.prachatai3.info/node/13204/talk>
- “ทีไอทีวี” แพ้แตก! ร่อนใบลาออกหนีอดตายกว่า 60 ชีวิต (2550, 26 เมษายน ). ผู้จัดการออนไลน์  
Retrieved from  
<http://www.manager.co.th/Politics/ViewNews.aspx?NewsID=9500000047458>
- ผู้มาชิบปาป 340 ล้านบาท รอกฤษฎีกาชี้เงินเดือน/โอนทรัพย์สินให้ทีพีบีเอส. (2551, 23 มกราคม).  
สยามรัฐ, p. 5.
- เทพชัย หย่อง. (2550). อวสานไอทีวี (Vol. 1): กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์, 2550.
- เทพชัย หย่อง, วันชัย ตันติวิทยาพิทักษ์, เกษมศักดิ์ วงศ์รัฐปัญญา, ภมรรัตน์ อินทมาตยกุล, & พัทธมน  
รุ่งชวลนนท์. (ม.ป.ป.). ไทยพีบีเอส : บ้านของเรา บ้านของท่าน In องค์การกระจายเสียงและ  
แพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (Ed.), (pp. 15).
- “ไทยพีบีเอส” เร่งเสริมทีมข่าวเลือดใหม่ (2551 10 พฤศจิกายน ). กรุงเทพฯธุรกิจ, p. 20.
- ไทยรัฐออนไลน์. (2556). บอร์ด กสท.เคาะช่องทีวีสาธารณะ TPBS ได้ 2ช่อง. Retrieved from  
<https://www.thairath.co.th/content/334765>
- ชนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์. (2544). 3 ทศวรรษเนชั่น จากกลิ่นหมึกสู่ดิจิทัล (1 ed.). กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์เนชั่น.
- นารากร คัมแบ็ก "ทีไอทีวี" เหน็บ กิตติ ไม่น่ากลัว. (2551). Retrieved from  
<http://www.nongmaiclub.com/blog/index.php?id=pccl%20vii&page=showblog&idg=1&idt=141>
- นิวัฒน์ธำรง นิ่งสำนักนายกฯ จับตา ค่าปรับไอทีวีแสนล้าน (2555, 28 มกราคม-3 กุมภาพันธ์). ผู้จัดการ  
สุดสัปดาห์ 360 องศา, p. 20.
- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน). (2544). แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี แบบ 56-1. Retrieved from  
<https://market.sec.or.th/public/idisc/th/Viewmore/fs-r561?uniqueIDReference=0000002058&searchSymbol=ITV>
- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน). (2545). แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1). Retrieved  
from <https://market.sec.or.th/public/idisc/th/Viewmore/fs-r561?uniqueIDReference=0000002058&searchSymbol=ITV>

- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน). (2546). แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี แบบ56-1. Retrieved from <https://market.sec.or.th/public/idisc/th/Viewmore/fs-r561?uniqueIDReference=0000002058&searchSymbol=ITV>
- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน). (2548). แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี แบบ 56-1. Retrieved from <https://market.sec.or.th/public/idisc/th/Viewmore/fs-r561?uniqueIDReference=0000002058&searchSymbol=ITV>
- บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน). (2549). แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1). Retrieved from <https://market.sec.or.th/public/idisc/th/Viewmore/fs-r561?uniqueIDReference=0000002058&searchSymbol=ITV>
- บอร์ด กสท. เคาะช่องทีวีสาธารณะ TPBS ได้ 2 ช่อง. (2556). ไทยรัฐออนไลน์. Retrieved from <https://www.thairath.co.th/content/334765>
- ประชาไท. (2550). "ทีไอทีวี" ร้องสมาคมนักข่าว ถูกห้ามทำข่าวฝ่ายค้าน คมช. Retrieved from <http://www.prachatai3.info/node/13204/talk>
- ประยงค์ มีใจชื่อ. (2550). พลวัตกรมองค์การ (1 ed.). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปิดฉาก "ทีไอทีวี" ศาลไม่คุ้มครองฉุกเฉิน กรมประชาฯ สั่งหยุดแพร่ภาพ. (2551, 17 มกราคม). ผู้จัดการออนไลน์ Retrieved from <https://mgronline.com/politics/detail/9510000007061>
- เปิดมุมมองผู้บริหารไทยพีบีเอส “เราแค่เป็นคนดูลานวัด”. (2551, 13 กุมภาพันธ์ ). ประชาชาติธุรกิจ, p. 33.
- เปิดวิสัยทัศน์ 5 กรรมการนโยบายชั่วคราว วางรากฐานทีวีสาธารณะใน 6 เดือน. (2551, 16 มกราคม). โพสต์ทูเดย์ p. 2.
- ผังไทยพีบีเอสไม่ลงตัว รอรูปรูป11กุมภาพันธ์ พร้อมเปิดประกวดโลโก้. (2551, 8 กุมภาพันธ์). กรุงเทพธุรกิจ, p. 34.
- ผู้จัดการ. (2546). ITV เขย่าองค์กรอีกรอบ. from ผู้จัดการ 360 องศา <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=8263>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2550a). “ทีไอทีวี” เควัง! ผวา ก.พ.ร.ตีกลับซ้ำซาก - สเปน.ถกนอกรอบพรั้งนี้. Retrieved from <http://www.manager.co.th/Politics/ViewNews.aspx?NewsID=9500000037824>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2550b). ผู้จัดการลดสต็อกผลิตรายการ หนักรื้ออนาคตในช่องทีไอทีวี. Retrieved from <http://www2.manager.co.th/Dhamma/ViewNews.aspx?NewsID=9500000031975>

- ผู้จัดการออนไลน์. (2550c, 12 เมษายน). “วันชัย” จวกและ TITV ไม่อิสระ – อิง “อำนาจเก่า” ใช้สื่อ เป็นเครื่องมือกลั่นแกล้งชาวบ้าน Retrieved from <https://mgronline.com/onlinesection/detail/9500000042588>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2551). ศาลปกครองสั่งไต่สวนฉุกเฉิน TITV จอมืด พุ่งนี้ Retrieved from <http://www.manager.co.th/Politics/ViewNews.aspx?NewsID=9510000005927>
- ผู้จัดลดสต็อกผลิตรายการ หวั่นไร้อากาศในช่องทีไอทีวี (2550, 20 มีนาคม). ผู้จัดการออนไลน์. Retrieved from <http://www2.manager.co.th/Dhamma/ViewNews.aspx?NewsID=9500000031975>
- ผู้จัดลดสต็อกผลิตรายการ หวั่นไร้อากาศในช่องทีไอทีวี. (2550). ผู้จัดการออนไลน์. Retrieved from <http://www2.manager.co.th/Dhamma/ViewNews.aspx?NewsID=9500000031975>
- แผนกเทคนิคโทรทัศน์. (2553). มาตรฐานระบบโทรทัศน์ Digital สำหรับภูมิภาคอาเซียน. Retrieved from [http://www.tv5.co.th/technics/tv\\_digital\\_standard\\_asean.html](http://www.tv5.co.th/technics/tv_digital_standard_asean.html)
- พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551, (2551). พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2551, เล่ม 125 C.F.R. § ตอนที่ 8ก (2551,14 มกราคม).
- พฤทธิ เทศจิบ. (2552). การถดถอยขององค์การและแนวทางปรับตัวสู่ความเป็นเลิศ : Organizational decline and turnaround to excellence. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 29(3), 206-218.
- พัชรัตน์ วิเศษสมวงศ์. (2551). พัฒนาการและการจัดตั้งทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทย (ปริญญาานิเทศศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, Retrieved from <http://libdoc.dpu.ac.th/thesis/123774.pdf>
- พิทยา บวรวัฒนา. (2553). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ (Vol. 14). กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- พีร์ พงศ์พิพัฒน์พันธุ์. (2556, 26 กุมภาพันธ์ ). เปรียบเทียบ 'ทีวีสาธารณะ' แบบอเมริกา-ไทย. ประชาไท. Retrieved from <https://prachatai.com/journal/2013/02/45485>
- เพียรฤดี ธีรพรสกุล. (2547). ธุรกิจการเมืองกับการควบคุมสื่อมวลชน ศึกษากรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี. (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ภัทร จึงกานต์กุล. (2551). สาระภัทร คน(/)ทีวี (Vol. 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- มลลนา นาคมนี. (2546). กลุ่มต่อต้านการแทรกแซงการนำเสนอข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี และอุดมการณ์ของวิชาชีพนักข่าวโทรทัศน์. (ปริญญาานิเทศศาสตรบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, Retrieved from <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/1012>
- มานะ ตริรยาภิวัฒน์. (2558). สรุปลการสัมมนาหัวข้อรูปแบบแนวทางการกำหนดนโยบายองค์กรสื่อเพื่อ

การสร้างความสามารถในการแข่งขันภายใต้ยุคดิจิทัล : ศึกษาต่างประเทศ สื่อสาธารณะ สู่ไทย  
พีบีเอส. Retrieved from

<http://www.academicthaipbs.com/index.php/2015/03/24/media-org-in-digital-age/>

ยกฟ้อง กรมกร๊วก-ปลัดนายกฯ ออกคำสั่งจอต่า"ทีไอทีวี"ไม่ผิด. (2552, 31 มกราคม ). ไทยโพสต์ p. 3.

เล็งตั้งกลุ่มกบฏ “ไอทีวี” คืบรัง เร่งหาบรรณาธิการอดข่าว. (2551, 31 มกราคม 2551 ). โพสต์ทูเดย์

วารินทร์ เลิศอนุสรณ์. (2547). วงจรชีวิตองค์การของกรมวิเทศสหการ (รัฐประศาสนศาสตร์

มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันชัย มีชาติ. (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (3 ed.). กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิจารณ์ “ITV SPEED & SPICE เร็วจนตามไม่ทัน และเผ็ดจนอยากได้น้ำล้าง”. (2546). Retrieved

from <https://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=magnolia&month=09-2013&date=19&group=18&gblog=15>

ศนิชา ภาวโน. (2551). การศึกษาความก้าวหน้าของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทยตามวงจรชีวิต

องค์การ : กรณีศึกษาเชิงประวัติศาสตร์. (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, Retrieved from <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/53448>

ศาลปกครองระดับเล็กจ้าง TITV เบรกสนธิญาณ นั่งแทนผอ.ข่าว (2551). ผู้จัดการออนไลน์. Retrieved

from <https://mgronline.com/politics/detail/951000002202>

ศาลปกครองสูงสุดยื่นคำพิพากษาเดิมให้ไอทีวีจ่ายค่าสัมปทานปีละ 1000 ล้านบาท (2549, 14

ธันวาคม). ประชาไท. Retrieved from <https://prachatai.com/journal/2006/12/10903>

ศาลพิพากษาไอทีวีแพ้คดี กรณีไล่ออกพนักงาน 21 คน. (2548, 8 มีนาคม). ผู้จัดการรายวัน Retrieved

from <http://www.ldi.or.th/2016/08/28/>

ศาลยกฟ้องคำสั่ง “ทีไอทีวี” จอต่า. (31 มกราคม 2552 ). มติชน, p. 15.

โสภิตา ศรีเจริญ. (2549). ความสัมพันธ์ของอำนาจทางการเมืองและผลประโยชน์เชิงธุรกิจ ศึกษาเฉพาะ

กรณี สถานีโทรทัศน์ไอทีวี. (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

Retrieved from <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/14315>

สกุลศรี ศรีสารคาม. (2558). การศึกษากรณีตัวอย่างองค์กรสื่อสาธารณะในต่างประเทศ. Retrieved

from <https://www.youtube.com/watch?v=LphbubJJODc>

. สงครามสื่อภาค 2 : ไทยพีบีเอส อย่างก้าวที่ท้าทาย. (2551). เนชั่นสุดสัปดาห์, 16, 22.

สงครามสื่อภาค 2 : ไทยพีบีเอส อย่างก้าวที่ท้าทาย (2551 ). เนชั่นสุดสัปดาห์, 16(825), 6.

สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี (2554, 11 ตุลาคม ). วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี. Retrieved from



<https://th.wikipedia.org/wiki/สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี>

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2550). การจัดตั้งทีวีสาธารณะในประเทศไทย. Retrieved from <https://tdri.or.th/wp-content/uploads/2012/09/wb47.pdf>

สถาบันวิชาการสื่อสารสาธารณะ. (2555). หัวใจสื่อสารสาธารณะ : คู่มือวิทยากรไทยพีบีเอส กรุงเทพมหานคร:

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย

สมัครทีไอพีเอส 4 วัน 3322 คน ดันตั้งสภาผู้ชม. (2551, 20 มกราคม 2551). คม ชัด ลึก, pp. 1 ,14

สมาคมนักข่าวทีวีออกถามกรมประชาสัมพันธ์ 13 บิ๊กทีไอทีวี ทีไอทีวีเตรียมยื่นศาลปกครอง.

(2550, 23 ธันวาคม). ประชาไท. Retrieved from

<https://prachatai.com/journal/2007/12/15247>

สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. (2558). รายงานสภาพ

การแข่งขันของตลาดกิจการโทรทัศน์ (มกราคม 2558-กรกฎาคม 2558). Retrieved from

<https://www.nbtc.go.th/getattachment/Services/academe/รายงานสภาพการแข่งขันของตลาดกิจการโทรทัศน์.pdf.aspx>

สุวรรณ อูยานันท์. (2544). คำให้การกบฏ : อดีตคนอ่านข่าวไอทีวี (1 ed.). กรุงเทพฯ: พิฆเณศ พรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์.

ห้องสมุดกรมบัญชีกลาง. (2550). ครม.ฟันไกลไอทีวีสื่อสารสาธารณะ. สรุปรายชื่อประจำวันของห้องสมุด

กรมบัญชีกลาง. Retrieved from <https://www.gotoknow.org/posts/92392>

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2552). รายงานผลการปฏิบัติงาน

ประจำปีพ.ศ. 2551. Retrieved from

<http://org.thaipbs.or.th/announce/annualreport/204>

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2553). รายงานผลการปฏิบัติงาน

ประจำปีพ.ศ.2552. Retrieved from

<http://org.thaipbs.or.th/announce/annualreport/202>

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2554). รายงานผลการปฏิบัติงาน

ประจำปีพ.ศ.2553 Retrieved from

<http://org.thaipbs.or.th/announce/annualreport/201>

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2555). รายงานผลการปฏิบัติงาน

ประจำปีพ.ศ. 2554. Retrieved from

<http://org.thaipbs.or.th/announce/annualreport/204>

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2556). รายงานประจำปีผลการ

ปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ.2555. Retrieved from

<http://org.thaipbs.or.th/announce/annualreport/200>

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2558). รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ.2557. Retrieved from

<http://org.thaipbs.or.th/announce/annualreport/21>

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2559). รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ.2558. Retrieved from

<http://org.thaipbs.or.th/announce/annualreport/977>

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2560a, 13 มีนาคม 2560). ไทยพีบีเอสชี้แจงการลงทุนตราสารหนี้ซีพีเอฟ. ข่าวไทยพีบีเอส. Retrieved from

<https://news.thaipbs.or.th/content/260834>

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2560b). รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีพ.ศ. 2559. Retrieved from

<http://org.thaipbs.or.th/announce/annualreport>

อดีตผอ.ไทยพีบีเอสแพ้คดี-ฟ้องถูกเลิกจ้าง (2556, 26 กันยายน 2560 ). ข่าวสด p. 3.

อาสาสมัครวิกิพีเดีย. (2560, 14 ธันวาคม ). วิกฤตการณ์การเมืองไทย พ.ศ. 2548–2553 Retrieved from <https://th.wikipedia.org/wiki/วิกฤตการณ์การเมืองไทยพ.ศ.2548-2553>

อิสริยะ ไพรีพ่ายฤทธิ์. (2556). ปัจจัยด้านเศรษฐกิจการเมืองของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย. มิถุนายน.

Retrieved from [http://www.fes-](http://www.fes-thailand.org/wb/media/documents/Digital%20TV/Political%20Economy_Media.pdf)

[thailand.org/wb/media/documents/Digital%20TV/Political%20Economy\\_Media.pdf](http://www.fes-thailand.org/wb/media/documents/Digital%20TV/Political%20Economy_Media.pdf)

ไอทีวีฟุ้งฝิ่งใหม่สุดฮอต เล็งปรับข่าวเช้า-เที่ยงสู้. (2548, 20 มีนาคม). ผู้จัดการ. Retrieved from

<http://www.manager.co.th/asp->

[bin/viewgallery.aspx?newsid=9480000037532&imageid=278037](http://www.manager.co.th/asp-bin/viewgallery.aspx?newsid=9480000037532&imageid=278037)





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

ตัวอย่างจดหมายเลิกจ้างของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจำนวน 23 คน

**itv**  
TV5

วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2544

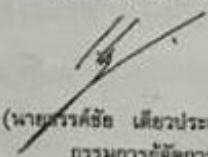
เรื่อง การเลิกจ้าง  
เรียน คุณอรพิน ลิธิวิศิษฏ์วงศ์

นับจากบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินกิจการมาตั้งแต่ปี 2538 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ประสบกับภาวะขาดทุนสะสมต่อเนื่องมาโดยตลอด คิดเป็นมูลค่าประมาณ 2,000 ล้านบาท ซึ่งแม้ว่าบริษัทฯ จะได้ดำเนินมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดภาระหนี้สินลงได้บางส่วนแล้วก็ตาม รวมถึงได้ดำเนินมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้กลับสภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย เพื่อการประคับประคองกิจการให้สามารถดำเนินต่อไปได้บ้าง แต่จากภาวะเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งมีเหตุปัจจัยต่าง ๆ มากมาย ภาวะระบบทำให้ออตราขาย/รายได้ของบริษัทฯ ตกต่ำลง และไม่ไปตามเป้าหมายที่คาดไว้ และปริมาณงานก็ไม่สอดคล้องกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่ด้วย จึงเป็นเหตุให้บริษัทฯ ไม่อยู่ในสภาพที่ต้องแข่งขันในเชิงธุรกิจได้

ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีความจำเป็นต้องลดกำลังคนลงบางส่วน โดยพิจารณาจากภาวะความจำเป็นของงาน ผลงาน และพฤติกรรมการทำงาน การประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน รวมตลอดถึงทัศนคติในการทำงานด้วย จากข้อพิจารณาต่าง ๆ เหล่านี้ บริษัทฯ จึงมีความจำเป็นต้องเลิกจ้างท่าน รวมทั้งเห็นว่าเป็นการยากที่จะร่วมงานกับท่านต่อไป เนื่องจากขาดความร่วมมือ และความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งไม่เป็นผลดีทั้งต่อตัวท่านเอง และบริษัทฯ ประกอบกับในภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ บริษัทฯ คงไม่สามารถปล่อยให้ท่านของบริษัทฯ เสียหายได้อีกต่อไปแล้ว

โดยหนังสือฉบับนี้ บริษัทฯ จึงขอเลิกจ้างท่าน ตั้งแต่วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2544 เป็นต้นไป โดยบริษัทฯ อินดีจ่ายค่าจ้างค้างจ่าย ค่าบอกกล่าวล่วงหน้า ค่าวันหยุดพักผ่อนประจำปีส่วนที่เหลือ (ถ้ามี) รวมถึงค่าชดเชยตามกฎหมายด้วยในวันนี้ และบริษัทฯ ขอแสดงความเสียใจเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการเช่นนี้ เพื่อให้องค์กรของเราสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ท่านจะเข้าใจถึงความจำเป็นในการดำเนินการดังกล่าว พร้อมทั้งให้ความร่วมมือ โดยนำทรัพย์สินของบริษัทฯ ที่ได้มอบให้ไว้เพื่อการปฏิบัติงานคืนแก่บริษัทฯ รวมทั้งชำระหนี้สินคงค้าง(ถ้ามี) ให้แล้วเสร็จด้วย จะขอขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(นายชาตรีชัย เดียวประเสริฐกุล)  
กรรมการผู้จัดการ  
บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้รับหนังสือฉบับนี้แล้ว

ลงชื่อ \_\_\_\_\_  
( \_\_\_\_\_ )  
วันที่ \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน)  
19 อาคาร 3 Srd. Innowatich Park Tower 3 ชั้น 17,21,22 ถนนรัชดาภิเษก แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กทม. 10900 โทร.02-028-8888 โทรสาร 02-028-8887  
19 SCB PARK PLAZA, TOWER 3 EAST, 17,21,22 TH FL. RATCHADAPISEK ROAD, LADYAO, CHATUCHAK, BANGKOK 10900  
Tel: 037-8021-35 Fax: 037-8023



วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง การเลิกจ้าง  
เรียน คุณสุวรรณา สุวานันท์

ด้วยเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2543 ท่านได้รับมอบหมายจากผู้บริหารบริษัทฯ ให้ไปปฏิบัติงานภาคเขต โดยต้องไปเป็นทีมทำการเปิดตัวเครื่องใหม่ ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ แต่ปรากฏว่าท่านได้ละเลยต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและไม่ไปปฏิบัติงานตามที่ที่ได้รับมอบหมายและไม่รายงานแจ้งให้ผู้บริหารบริษัทฯ ทราบ

จากการกระทำดังกล่าวข้างต้น และให้ทราบได้ว่าท่านจะลาออกซึ่งมีเงินค่าจ้างผู้บริหารบริษัทฯ ที่สั่งการโดยชอบด้วยกฎหมายอันเป็นการกระทำผิดระเบียบการทำงานของบริษัทฯ หมวดที่ 7 ระเบียบบริหารงานและโทษทางวินัย การกระทำดังกล่าวของ ท่าน บริษัทฯ ถือว่า ท่านได้กระทำการทุจริตต่อหน้าที่ หรือกระทำความผิดอาญา โดยเจตนาแก่นายจ้าง หรือจงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย หรือฝ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ระเบียบ หรือคำสั่งอื่นของตัวออกกฎหมายของนายจ้างเป็นกรณีร้ายแรงหรือประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง

จากข้อพิจารณาดังกล่าวข้างต้นบริษัทฯ จึงมีความจำเป็นต้องเลิกจ้างท่าน รวมทั้งเห็นว่าเป็นการยากที่จะร่วมงานกับท่านต่อไป เนื่องจากขาดความไว้วางใจ และความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อตัวท่านและของบริษัทฯ

โดยทางอิเล็กทรอนิกส์ บริษัทฯ จึงขอเลิกจ้างท่านตั้งแต่วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2544 เป็นต้นไป ส่วนค่าจ้างเดือน กุมภาพันธ์ 2544 เงินค่าบอกกล่าวล่วงหน้าและเงินค่าชดเชยนั้น ทางบริษัทฯ จะดำเนินการจ่ายให้แก่ท่านโดยทันที และขอให้ท่านนำทรัพย์สินของบริษัทฯ ที่ได้รับมอบไว้ไว้เพื่อการปฏิบัติงานคืนแก่บริษัทฯ รวมทั้งชำระหนี้สินค้ำค่า(ถ้ามี) ให้แล้วเสร็จด้วยจะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุรศักดิ์ เคียรประเสริฐกุล)  
กรรมการผู้จัดการ  
บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้รับหนังสือฉบับนี้แล้ว

\_\_\_\_\_  
( \_\_\_\_\_ )  
วันที่ \_\_\_\_\_

ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องให้แปลงหน่วยงานของรัฐของกรมประชาสัมพันธ์เป็นสำนักงาน  
บริหารกิจการสถานีวิทยุโทรทัศน์ระบบยูเอชเอฟเฉพาะกิจ พ.ศ.2550

หน้า ๑๓  
เล่ม ๑๒๔ ตอนพิเศษ ๗๕ ง ราชกิจจานุเบกษา ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๐

ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี

เรื่อง ให้แปลงสภาพภารกิจการดำเนินงานกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงและสถานีวิทยุโทรทัศน์  
ให้แก่ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ของกรมประชาสัมพันธ์ เป็น  
สำนักงานบริหารกิจการสถานีวิทยุโทรทัศน์ระบบ ยู เอช เอฟ เฉพาะกิจ  
(หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ)

พ.ศ. ๒๕๕๐

โดยที่ภารกิจการดำเนินงานกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงและสถานีวิทยุโทรทัศน์ของ  
กรมประชาสัมพันธ์ มีขีดความสามารถที่นอกเหนือจากจะปฏิบัติหน้าที่ให้แก่กรมประชาสัมพันธ์  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของกรมประชาสัมพันธ์แล้ว ยังสามารถใช้วัสดุ  
อุปกรณ์ หรือทรัพยากรอื่นให้บริการแก่ส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น หรือประชาชน ได้ด้วย  
จึงสมควรที่จะแปลงสภาพภารกิจของกรมประชาสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารกิจการสถานีวิทยุ  
โทรทัศน์ระบบ ยู เอช เอฟ เฉพาะกิจ ให้มีระบบการบริหารงานในรูปแบบพิเศษที่มีอิสระในการดำเนินงาน  
ทั้งนี้ เพื่อทำหน้าที่ให้บริการแก่กรมประชาสัมพันธ์เป็นหลัก ซึ่งเป็นการดำเนินการเฉพาะกิจชั่วคราว  
เพื่อรองรับงานตามนโยบายและตามนโยบายที่กำหนดตามมาตรการหรือวิธีการเพื่อบรรเทาทุกข์ชั่วคราว  
ก่อนการพิพากษาของศาลปกครอง อันจะเป็นประโยชน์แก่การให้บริการสาธารณะได้อย่างกว้างขวาง  
และมีประสิทธิภาพ สามารถลดค่าใช้จ่ายภาครัฐ รวมทั้งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า  
ในเชิงภารกิจแห่งรัฐเพิ่มขึ้น

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๕ แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของ  
หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. ๒๕๔๘ คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๐  
อนุมัติให้แปลงสภาพภารกิจการดำเนินงานกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงและสถานีวิทยุโทรทัศน์ให้แก่  
ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ของกรมประชาสัมพันธ์ เป็นสำนักงานบริหารกิจการสถานีวิทยุ  
โทรทัศน์ระบบ ยู เอช เอฟ เฉพาะกิจ (หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ) มีอิสระในการบริหารงาน  
โดยให้ยังคงเป็นกิจการและเป็นส่วนหนึ่งของกรมประชาสัมพันธ์

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๔ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๐

พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์

นายกรัฐมนตรี

## พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551

หน้า ๑  
เล่ม ๑๒๕ ตอนที่ ๘ ก ราชกิจจานุเบกษา ๑๔ มกราคม ๒๕๕๑



## พระราชบัญญัติ

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย

พ.ศ. ๒๕๕๑

## ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๑

เป็นปีที่ ๖๓ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย

พระราชบัญญัตินี้มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา ๒๘ ประกอบกับมาตรา ๔๓ และมาตรา ๔๕ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๑”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา ๓ ในพระราชบัญญัตินี้

“รายการ” หมายความว่า เนื้อหาที่ผลิตขึ้นเพื่อเผยแพร่ทางวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ที่ใช้โฆษณา

“ผังรายการ” หมายความว่า ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับรายการทั้งหมดที่จะเผยแพร่ ช่วงเวลาเผยแพร่ของแต่ละรายการ และประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของแต่ละรายการ

“ผู้ผลิตรายการ” หมายความว่า ผู้ผลิตรายการเพื่อการเผยแพร่ทางวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์

“ผู้ผลิตรายการอิสระ” หมายความว่า ผู้ผลิตรายการที่ได้สังกัดหรือเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของสถานีวิทยุหรือสถานีโทรทัศน์หรือบริษัทในเครือของสถานีวิทยุหรือสถานีโทรทัศน์แห่งใดหรือองค์กรสื่อสารณะใด และให้หมายความรวมถึงผู้ผลิตรายการอิสระที่ดำเนินกิจการในลักษณะธุรกิจขนาดย่อมและผู้ผลิตรายการระดับชุมชนด้วย

“ผู้สนับสนุนองค์กร” หมายความว่า ผู้ให้การสนับสนุนทางการเงิน ทรัพย์สิน หรือสิ่งอื่นใดแก่องค์กรเพื่อประโยชน์ขององค์กร

“เงินบำรุงองค์กร” หมายความว่า เงินที่เรียกเก็บจากผู้มีหน้าที่เสียภาษีตามกฎหมายว่าด้วยสุราและกฎหมายว่าด้วยยาสูบตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้

“องค์กร” หมายความว่า องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย

“คณะกรรมการนโยบาย” หมายความว่า คณะกรรมการนโยบายขององค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย

“กรรมการนโยบาย” หมายความว่า กรรมการนโยบายขององค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย

“คณะกรรมการบริหาร” หมายความว่า คณะกรรมการบริหารองค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย

“กรรมการบริหาร” หมายความว่า กรรมการบริหารองค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย

“ผู้อำนวยการ” หมายความว่า ผู้อำนวยการองค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย









วัตถุประสงค์ โดยให้พิจารณาถึงอัตราเงินเพื่อของปีที่ผ่านมาประกอบกับขอบเขตการดำเนินงานขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปและผลการประเมินการดำเนินงานขององค์การตามมาตรา ๕๐

รายได้ขององค์การตามวรรคหนึ่งส่วนที่เกินจากรายได้สูงสุดที่กำหนดไว้ ให้้องค์การนำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน

การคำนวณเงินบำรุงองค์การตามอัตราที่กำหนดในวรรคหนึ่ง หากมีเศษของสตางค์ ให้ปิดทั้งมาตรา ๑๓ เพื่อประโยชน์ในการจัดเก็บและส่งเงินบำรุงองค์การ

(๑) ให้กรมสรรพสามิตและกรมศุลกากรเป็นผู้เรียกเก็บเงินบำรุงองค์การเพื่อนำส่งเป็นรายได้ขององค์การ โดยส่วนที่ไม่เกินจากรายได้สูงสุดที่กำหนดในมาตรา ๑๒ ไม่ต้องนำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน ทั้งนี้ ตามระเบียบที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังกำหนด

(๒) เงินบำรุงองค์การ ให้ถือเป็นภาษี แต่ไม่ให้นำไปรวมคำนวณเป็นมูลค่าของภาษี

ในการนำส่งเงินบำรุงองค์การ ให้กรมสรรพสามิตและกรมศุลกากรหักค่าใช้จ่ายไว้ในอัตราตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังประกาศกำหนด แต่ไม่เกินร้อยละหนึ่งจุดห้าของเงินบำรุงองค์การที่เก็บได้

มาตรา ๑๔ ให้ผู้มีหน้าที่เสียภาษีตามกฎหมายว่าด้วยสุราและกฎหมายว่าด้วยยาสูบ มีหน้าที่ส่งเงินบำรุงองค์การตามอัตราที่กำหนดตามมาตรา ๑๒ วรรคหนึ่ง พร้อมกับการชำระภาษีตามระเบียบที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังกำหนด

มาตรา ๑๕ ในกรณีที่ผู้มีหน้าที่เสียภาษีตามกฎหมายว่าด้วยสุราและกฎหมายว่าด้วยยาสูบได้รับการงดเว้น ยกเว้น ลดหย่อน หรือคืนภาษี ให้ได้รับการงดเว้น ยกเว้น ลดหย่อน หรือคืนเงินบำรุงองค์การด้วย ตามระเบียบที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังกำหนด

มาตรา ๑๖ ในกรณีที่ผู้มีหน้าที่ส่งเงินบำรุงองค์การไม่ส่งเงินบำรุงองค์การ หรือส่งภายหลังระยะเวลาที่กำหนดหรือส่งเงินบำรุงองค์การไม่ครบตามจำนวนที่ต้องส่ง นอกจากจะมีความผิดตามพระราชบัญญัตินี้แล้ว ให้เสียเงินเพิ่มในอัตราร้อยละหนึ่งจุดห้าต่อเดือนของจำนวนเงินที่ไม่ส่งหรือส่งภายหลังระยะเวลาที่กำหนดหรือจำนวนที่ส่งขาดไป แล้วแต่กรณี นับแต่วันครบกำหนดส่งจนถึงวันที่ส่งเงินบำรุงองค์การ แต่เงินเพิ่มที่คำนวณได้มิให้เกินจำนวนเงินบำรุงองค์การ และให้ถือว่าเงินเพิ่มนี้เป็นเงินบำรุงองค์การด้วย

ในการคำนวณระยะเวลาตามวรรคหนึ่ง เศษของเดือนให้นับเป็นหนึ่งเดือน



หน้า ๗  
 หมวด ๒  
 การบริหารและการดำเนินกิจการ

ส่วนที่ ๑  
 คณะกรรมการนโยบาย

มาตรา ๑๗ ให้มีคณะกรรมการนโยบายองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยประธานกรรมการนโยบายคนหนึ่ง และกรรมการนโยบายอื่นอีกแปดคน ซึ่งสรรหาและแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นคนไทยที่มีความรู้ ประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีผลงานหรือเคยปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญ ดังต่อไปนี้

- (๑) ด้านกิจการสื่อสารมวลชน จำนวนสองคน
- (๒) ด้านการบริหารจัดการองค์กร จำนวนสามคน
- (๓) ด้านการส่งเสริมประชาธิปไตย การพัฒนาชุมชนหรือท้องถิ่น การเรียนรู้และศึกษา การคุ้มครองและพัฒนาเด็ก เยาวชนหรือครอบครัว หรือการส่งเสริมสิทธิของผู้ด้อยโอกาสทางสังคม จำนวนสี่คน

ให้ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นเลขานุการของคณะกรรมการนโยบาย

มาตรา ๑๘ ให้มีคณะกรรมการสรรหาคณะหนึ่งจำนวนสิบห้าคน ทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลที่สมควรได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการนโยบาย ประกอบด้วย

- (๑) ประธานสภาการหนังสือพิมพ์แห่งชาติ
- (๒) นายกสมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทย
- (๓) นายกสมาพันธ์สมาคมวิชาชีพวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์
- (๔) ประธานสภาสถาบันนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย
- (๕) ประธานคณะกรรมการประสานงานองค์กรพัฒนาเอกชน
- (๖) ประธานสหพันธ์องค์กรผู้บริโภค
- (๗) ประธานสภาองค์กรพัฒนาเด็กและเยาวชนในพระบรมราชูปถัมภ์
- (๘) ประธานสภาคนพิการทุกประเภทแห่งประเทศไทย















ส่วนที่ ๓  
ผู้อำนวยกา

มาตรา ๓๑ ให้องค์การมีผู้อำนวยกาคนหนึ่ง และรองผู้อำนวยกาตามจำนวนที่  
คณะกรรมการนโยบายกำหนด

คณะกรรมการนโยบายเป็นผู้อำนวยกาแต่งตั้งและถอดถอนผู้อำนวยกา

หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาผู้อำนวยกาให้เป็นไปตามข้อบังคับของคณะกรรมการนโยบาย

ในกรณีที่ไม่มีผู้อำนวยกาหรือผู้อำนวยกาไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองผู้อำนวยกาที่มี  
อาวุโสตามลำดับปฏิบัติหน้าที่แทน ถ้าไม่มีรองผู้อำนวยกา ให้คณะกรรมการนโยบายแต่งตั้ง  
กรรมการบริหารคนหนึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน

มาตรา ๓๒ ผู้อำนวยกาต้องเป็นผู้สามารถทำงานให้แก่องค์การได้เต็มเวลาและเป็นผู้นำ  
และรับผิดชอบในการบริหารกิจการขององค์การและการผลิตรายการตามนโยบายของคณะกรรมการ  
นโยบาย และต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

- (๑) มีสัญชาติไทย
- (๒) มีอายุไม่เกินหกสิบห้าปีบริบูรณ์ในวันที่ได้รับการแต่งตั้ง
- (๓) มีความรู้ความเข้าใจและมีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์ในกิจการวิทยุกระจายเสียง  
กิจการวิทยุโทรทัศน์ หรือการสื่อสารมวลชน
- (๔) ไม่มีลักษณะต้องห้ามอย่างหนึ่งอย่างใดตามมาตรา ๑๕ (๔) (๕) (๖) (๗) หรือ (๘)
- (๕) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น กรรมการ  
หรือผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งรับผิดชอบการบริหารพรรคการเมือง ที่ปรึกษาพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่  
พรรคการเมือง
- (๖) ไม่เป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของ  
องค์การ หรือที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีสัญญาจ้างกับองค์การ
- (๗) ไม่เป็นผู้มีส่วนได้เสียในกิจการที่กระทำกับองค์การ หรือในกิจการที่เป็นการแข่งขันกับ  
กิจการขององค์การ ทั้งนี้ ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม เว้นแต่การเข้าบริหารหรือเข้าร่วมดำเนิน  
กิจการร่วมกับบุคคลหรือนิติบุคคลอื่นตามที่คณะกรรมการนโยบาย หรือคณะกรรมการบริหารมอบหมาย





หมวด ๓

ข้อบังคับด้านจริยธรรมของวิชาชีพ

มาตรา ๔๒ ให้คณะกรรมการนโยบายจัดทำข้อบังคับด้านจริยธรรมของวิชาชีพเกี่ยวกับการผลิตและการเผยแพร่รายการ โดยคำนึงถึงความเห็นของตัวแทนพนักงานและลูกจ้างขององค์กร ผู้ผลิตรายการ ผู้รับชมและรับฟังรายการ และผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนิติศาสตร์ วารสารศาสตร์ และสื่อสารมวลชน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การผลิต การจัดหาและการเผยแพร่รายการขององค์กร

ข้อบังคับด้านจริยธรรมของวิชาชีพตามวรรคหนึ่ง อย่างน้อยต้องครอบคลุมเนื้อหาสาระในเรื่องดังต่อไปนี้

- (๑) ความเที่ยงตรง ความเป็นกลาง และความเป็นธรรม
- (๒) ความเป็นอิสระของวิชาชีพ และความรับผิดชอบต่อสาธารณชน
- (๓) การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความเป็นส่วนตัว และการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล
- (๔) การคุ้มครองเด็กและเยาวชนจากรายการที่แสดงออกถึงความรุนแรง การกระทำอันผิดกฎหมายหรือศีลธรรม อายุมขุ และภาษาอันหยาบคาย
- (๕) การปฏิบัติต่อเหยื่อผู้เคราะห์ร้ายและผู้ที่อยู่ในภาวะเศร้าโศก
- (๖) การจ่ายเงินแก่แหล่งข่าว การรับรางวัลหรือผลประโยชน์ตอบแทนเพื่อให้เสนอข่าว หรือมีส่วนร่วมในการกระทำใดอันกระทำให้ขาดความเป็นธรรมและความเป็นอิสระของวิชาชีพ
- (๗) การปกป้องและปฏิบัติต่อแหล่งข่าวอย่างเป็นธรรม

ให้คณะกรรมการนโยบายเผยแพร่ข้อบังคับด้านจริยธรรมที่จัดทำขึ้นตามวรรคหนึ่งต่อสาธารณชน

หมวด ๔

การเผยแพร่รายการ

มาตรา ๔๓ รายการที่ให้บริการผ่านสถานีวิทยุกระจายเสียงหรือสถานีวิทยุโทรทัศน์ขององค์กรต้องมีเนื้อหาและคุณค่า ดังนี้



















หน้า ๒๕  
เล่ม ๑๒๕ ตอนที่ ๘ ก ราชกิจจานุเบกษา ๑๔ มกราคม ๒๕๕๑

---

**หมายเหตุ :-** เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่เป็นการสมควรให้มีองค์การสื่อสารณะซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำในการผลิตและสร้างสรรค์รายการข่าวสารคุณภาพสูงที่จะเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะและส่วนรวม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องแท้จริงและสมคูล และมุ่งยกระดับการเรียนรู้ของประชาชนทุกภาคส่วนให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมทั้งพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและประเทศ และสร้างความยั่งยืนให้แก่ความเป็นพลเมืองและสังคมส่วนรวมผ่านทางบริการข่าวสารและสาระความรู้ นอกจากนี้เพื่อให้องค์การเป็นผู้นำความรู้ในทางวิชาการต่าง ๆ ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของชาติที่ส่งเสริมให้คนในชาติมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และเกิดความรักชาติ ภูมิใจในภาษา วัฒนธรรม และท้องถิ่นของตนเอง และกระตุ้นและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์การผลิตรายการของผู้ผลิตรายการอิสระ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวประภาพรณ จิตต์วาริ
วัน เดือน ปี เกิด	12 สิงหาคม 2534
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต (ร.บ.) สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2556 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2561



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY