

กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์ สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5*,**

The Conceptual Framework and Practice Guidelines for Developing Public Television in Digital Era Under State Security Policy of Royal Thai Army Television Channel 5

พิชญาวี เกื้อสกุล*** Pichayawee Keuasakul***
ฐิตินัน บัญภาพ คอมมอน****Thitinan B. Common****

บทคัดย่อ

บทความเรื่อง กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนาโทรทัศน์
สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุ
โทรทัศน์ของกองทัพบก ช่อง 5 เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ
ศึกษากรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุค
ดิจิทัลภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์ของกองทัพบก
ช่อง 5 รวมทั้งเพื่อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความ

221

*วันที่รับบทความ 8 พฤษภาคม 2561; วันที่แก้ไขบทความ 14 กรกฎาคม 2561; วันที่ตอบรับบทความ
25 กรกฎาคม 2561

**บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ คณะนิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

***นักศึกษาระดับปริญญาเอก คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ช่องทางการติดต่อ: peach6851@gmail.com

***Ph.D. Candidate in Communication Arts, Dhurakij Pundit University, Bangkok, Thailand

E-mail: peach6851@gmail.com

****ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิตินัน บัญภาพ คอมมอน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

****Thesis supervisor

มั่นคง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เจาะลึก 5 กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหาร นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน ผู้ผลิตรายการและ ผู้แทนองค์กรภาคประชาชน และ การสังเกต

ผลการศึกษา พบว่า ททบ.5 สามารถนำแนวทาง 5R plus 3Dev ไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้ดังนี้ ประกอบด้วย Restructure การปรับโครงสร้างองค์กร Rebranding การปรับภาพลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคง Recontent การปรับเนื้อหารายการให้สะท้อนความมั่นคงรอบด้าน Retain การดำรงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสถานีไว้ Release การปรับระบบและคนที่ไม่ดี ให้ปลดออกไป Human Resources Development ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และสร้างสรรค์ผลงาน Financial and Budgeting Development มีการพัฒนาแหล่งรายได้ เพิ่มเติมจากการหารายได้เองเพียงอย่างเดียว Technology and New Media Development การใช้เทคโนโลยีและสื่อใหม่ทุกรูปแบบให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้ง ผู้วิจัยได้เสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงว่าควรยึดหลักการพื้นฐานของสื่อสาธารณะ ดังนี้ เน้นผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก เนื้อหารายการเน้นความมั่นคงรอบด้าน และมีความหลากหลาย มีความโดดเด่น รวมทั้งรับเงินอุดหนุนจากรัฐ หรือรายได้บางส่วนจากเอกชน ผู้ผลิตรายการมีเสรีในการนำเสนอ พึ่งพิงโฆษณาให้น้อยลง และ ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการผลิตรายการได้

คำสำคัญ: กรอบแนวคิด / โทรทัศน์สาธารณะ / ยุคดิจิทัล / แนวทางปฏิบัติ / นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ

Abstract

This article is the conceptual framework and practice guidelines for developing public television in digital era underneath state security policy of Royal Thai Army radio and television channel 5. It was the qualitative research. The objectives were to study the conceptual framework for developing public television in digital era underneath state security policy of Royal Thai Army radio and television channel 5 and to suggest the model of public television for security by collecting the information from documentary analysis, depth - interview 5 target groups such as administrator, academic, mass communication specialist, programme producer, public sector organization representative, and observation.

The result of studying founded that channel 5 can use the concept of 5R plus 3 Dev that consists of Restructure is the new organization demolition, Rebranding is the new image adjustment, Recontent is the content adaptation to reflect about stability, Retain is the preservation on the objective of establishment, Release is the bad people and system adaptation, Human Resources Development is that channel 5 should promote personnel for more knowledge and produce creative accomplishment, Financial and Budgeting Development is that channel 5 should develop budgeting and income further from only earning 8) Technology and New Media Development means that channel 5 must use technology and new media every format for more

efficient. In addition, researcher recommended the model of public television for security that should hold the basic principle of public media. It can conclude that first, it emphasizes on the public interest essentially, second, the content focuses on the around stability, next, it has a variety, and has remarkableness, including getting subsidies from the state or getting partly income from private sector, and programme producer has the freedom in presentation, also relying on the less advertising, finally, people can participate on programme producing.

Keywords: Conceptual framework / Public television/ Digital era / Practice guidelines / State security policy

บทนำ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารในยุคดิจิทัล ส่งผลให้ผู้คนในทั่วทุกมุมโลก สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ในระยะเวลานับสั้น นอกจากนี้ยังสร้างโอกาสทางการแข่งขันทางธุรกิจ รวมทั้งพัฒนาการของสื่อมวลชนต้องมีความทันสมัยตามไปด้วย ซึ่งสื่อมวลชนได้ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่สำคัญไปยังสมาชิกในสังคม เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ในที่นี้จะขอก้าวในส่วนของสื่อโทรทัศน์ซึ่งทำหน้าที่ของความเป็นสื่อมวลชนเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งภาพและเสียงไปยังผู้รับสารจำนวนมาก ซึ่งสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทยได้มีการพัฒนาระบบการเผยแพร่จากเดิมที่ใช้รับ – ส่งสัญญาณโทรทัศน์ในระบบแอนะล็อก (Analog) เปลี่ยนมาเป็นระบบดิจิทัล (Digital) และได้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเป็นทางการ เมื่อพุทธศักราช 2558

225

ขณะที่สื่อโทรทัศน์ในระบบของโลกนั้น มีด้วยกัน 2 ลักษณะ คือ 1) โทรทัศน์สาธารณะ (Public Broadcasting Service หรือ PBS) ถือเป็นพื้นที่สาธารณะสำหรับพลเมือง โดยมีเป้าหมายคือเพื่อประโยชน์สาธารณะ และ 2) โทรทัศน์เชิงพาณิชย์ (Commercial Television) เน้นการทำผลกำไรสูงสุด เป็นตลาดทางธุรกิจ ซึ่งโทรทัศน์สาธารณะได้แสดงบทบาทที่สำคัญในการรักษาความปลอดภัยในสังคมที่มีความหลากหลายของชนชั้น อาชีพ อุดมคติ ตลอดจน วิถีชีวิต รวมทั้ง ตอบโจทย์ความต้องการทางสังคมและวัฒนธรรม และ ยังเป็นศูนย์กลางของระบอบประชาธิปไตยอีกด้วย โดยมวลชนสามารถเข้าถึงและมีอิทธิพลต่อระบบโทรทัศน์สาธารณะในประเทศต่าง ๆ ของโลก เนื้อหาของโทรทัศน์สาธารณะได้มีการเข้าถึงวิถีชีวิตของผู้คนแบบปัจเจกบุคคลและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้คนในสังคม อย่างไรก็ตาม

ผู้วิจัย พบว่า หลายปีที่ผ่านมา มีการคาดการณ์เกี่ยวกับโทรทัศน์สาธารณะว่าคงจะถึงจุดสิ้นสุด จากงานเขียนหนังสือของ Tracey (1998) สะท้อนว่าการสิ้นสุดของโทรทัศน์สาธารณะดูแล้วเกิดมาจากความตึงเครียดภายในองค์กรอันเกิดจากการแข่งขันในเชิงพาณิชย์ หรือ การมีคู่แข่งเชิงอุดมการณ์จากภายนอกองค์กร ซึ่งในมุมมองของผู้วิจัยเล็งเห็นว่าโทรทัศน์สาธารณะนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการถ่วงดุลทางความคิดของผู้คนต่าง ๆ โดยเฉพาะในประเทศที่มีความขัดแย้งกันทางความคิดและสังคมสูง แสดงให้เห็นว่าแม้การแข่งขันเชิงพาณิชย์จะสูงมากขึ้นเพียงใด แต่สื่อโทรทัศน์สาธารณะยังคงต้องดำเนินการต่อไปเพื่อให้บริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับประชาชนอย่างแท้จริง อีกทั้งยังเป็นเวทีในการกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการประเทศร่วมกับรัฐบาลอีกด้วย นอกจากนี้ เพื่อเป็นการลดและจัดเงื่อนไขต่าง ๆ อันเกิดจากความขัดแย้งทางความคิดในสังคมดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นความท้าทายในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล

ถึงแม้จะมีความเสื่อมถอยของความเป็นโทรทัศน์สาธารณะตามที่มีการคาดการณ์ไว้ดังกล่าวข้างต้นก็ตาม ประเทศไทยก็เป็นอีกหนึ่งประเทศที่ยังคงต้องปกป้องและรักษาสถานีโทรทัศน์ในรูปแบบบริการสาธารณะไว้เพื่อถ่วงดุลแนวโน้มของเนื้อหาในสื่อที่มีความหลากหลาย และขาดประโยชน์และคุณภาพของเนื้อหาอย่างแท้จริงให้กับผู้ชมเช่นกัน เพราะที่ผ่านมาพบว่า สื่อโทรทัศน์ไทยได้ดำเนินกิจการในรูปแบบของสื่อสารมวลชนเชิงพาณิชย์ เป็นการแสวงหากำไรหรือรายได้ และอยู่ภายใต้การควบคุมกำกับดูแลจากหน่วยงานของรัฐบาล จนบางครั้งทำให้ไม่สามารถแสดงออกถึงสิทธิและเสรีภาพของประชาชนได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร จึงก่อให้เกิดกระแส

ให้มีการจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ที่ดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชนอย่างแท้จริง โดยปราศจากอิทธิพลของหน่วยงานของรัฐ และนายทุนที่เรียกว่า “โทรทัศน์สาธารณะ”

คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และ กิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) กำหนดให้มีการประมูลใบอนุญาตคลื่นความถี่ 2556 โดยอนุมัติซองรายการดิจิทัลทีวีทั้งหมด 60 ช่อง แบ่งเป็น บริการสาธารณะ 20% หรือ 12 ช่อง บริการชุมชน 20 % หรือ 12 ช่อง บริการธุรกิจ 60% หรือ 36 ช่อง แต่ภายหลังได้มีการปรับลดจำนวนช่องลงเพื่อความเหมาะสม และมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขอยู่ตลอด โดยในส่วนของโทรทัศน์สาธารณะได้มีการแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. โทรทัศน์สาธารณะประเภทที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อการส่งเสริมความรู้การศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมการเกษตร และการส่งเสริมอาชีพอื่นๆ สุขภาพอนามัย กีฬา หรือการส่งเสริมสุขภาพชีวิต

2. โทรทัศน์สาธารณะประเภทที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อความมั่นคงของรัฐหรือความปลอดภัยสาธารณะ

3. โทรทัศน์สาธารณะประเภทที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐบาลกับประชาชน และรัฐสภากับประชาชน การกระจายข้อมูลข่าวสารเพื่อการส่งเสริมสนับสนุนในการเผยแพร่และให้การศึกษาแก่ประชาชน เกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข บริการข้อมูลข่าวสารอันเป็นประโยชน์สาธารณะ แก่คนพิการ คนด้อยโอกาส หรือ กลุ่มความสนใจ ที่มีกิจกรรมเพื่อประโยชน์สาธารณะหรือบริการข้อมูลข่าวสารอันเป็นประโยชน์สาธารณะอื่น

จากประเภทของสาธารณะ 3 ประเภทข้างต้น ได้เป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้วิจัยในฐานะกำลังพลของกองทัพบกซึ่งมีความเกี่ยวข้องในการประสานงานกับสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกอยู่เป็นประจำ และได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะของประเทศไทยในยุคที่วงการโทรทัศน์มีการแข่งขันสูงมากขึ้น ผู้วิจัยจึงเกิดประเด็นคำถามขึ้นว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกจะสามารถดำเนินกิจการให้อยู่รอดได้อย่างไร เพื่อตอบโจทย์ด้านความมั่นคงให้กับสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม นับว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ในการทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งภาพและเสียงไปสู่ผู้รับสารจำนวนมาก ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากบริบทของกิจการโทรทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไปตาม พระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2551 ภายใต้การกำกับดูแลของ กสทช. ทำให้สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ต้องมีการปรับตัวเองในการให้บริการสถานีโทรทัศน์เข้าสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยบูรณาการความร่วมมือกับ กสทช. ด้วยการจัดทำแผนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง เพิ่มรายการประเภทสาระความรู้มากขึ้น เน้นการผลิตรายการด้วยตัวเอง และศักยภาพของเครื่องมือที่มี นอกจากนี้ ยังประกาศความพร้อมในการเป็นผู้ให้บริการโครงข่ายทีวีดิจิทัลอีกด้วย เพื่อให้สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 เป็นสื่อความมั่นคงด้วยสาระความรู้ และ ความบันเทิงที่เหมาะสมแก่ทุกเพศทุกวัย ตามนโยบาย “ทำงานเชิงรุก เข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างมั่นคง” ภายใต้คำขวัญว่า “ททบ.5 นำคุณค่าสู่สังคมไทย คงคุณค่าคู่ยุคดิจิทัล” ทั้งหมดนี้ จึงเป็นที่มา

ให้ผู้วิจัยสนใจศึกษากรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์
สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุ
โทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 เพื่อนำไปสู่การค้นหาแบบจำลองของโทรทัศน์
สาธารณะเพื่อความมั่นคงต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนาโทรทัศน์
สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ
2. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแบบจำลองของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อ
ความมั่นคงในยุคดิจิทัล

นิยามศัพท์

โทรทัศน์สาธารณะ (สถานีโทรทัศน์สาธารณะ) ททบ.5 หมายถึง
สถานีวิทยุโทรทัศน์ ในยุคดิจิทัลที่มีการขอใบอนุญาตประเภทบริการ
สาธารณะประเภทที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสาร สาระ
เกี่ยวกับความมั่นคงแห่งรัฐ

กรอบแนวคิดในการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5 หมายถึง
แนวความคิดที่ ททบ.5 นำไปใช้เพื่อตอบใจเหตุความเป็นโทรทัศน์สาธารณะ
ของ ททบ.5 ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ

แนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5 หมายถึง
กลยุทธ์ที่สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร
โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของรัฐ ทั้งในด้านบุคลากร การตลาด
เทคโนโลยี และงบประมาณ ให้เป็นที่ยอมรับจากผู้ชมและสังคม

นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ หมายถึง ข้อเสนอสำหรับแนวทางการดำเนินงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ในยุคดิจิทัล ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมหนึ่ง และเป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารที่จะนำทางไปสู่เป้าหมายส่วนรวมและสอดคล้องรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน โดยประเด็นพิจารณาคือความมั่นคงแห่งรัฐ ในมิติต่าง ๆ อาทิ การทหาร การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เป็นต้น

โทรทัศน์ยุคดิจิทัล หมายถึง สื่อโทรทัศน์ในงานวิจัยนี้คือ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ในยุคของการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีความทันสมัย และ นักการตลาดต้องทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายและเรียนรู้ตลอดเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบสิ่งใหม่ ๆ ชอบการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการบริการประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ดังนี้ 1. แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสาธารณะและรูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะในนานาประเทศเป็นแนวคิดที่ทำให้เข้าใจความแตกต่างขั้นพื้นฐานระหว่างสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะและสถานีโทรทัศน์ของธุรกิจเอกชน กล่าวคือ สถานีเอกชนแรงขับเคลื่อนอยู่ที่รายได้โฆษณา แต่สถานีบริการสาธารณะแรงขับเคลื่อนอยู่ที่คุณภาพรายการ นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะในนานาประเทศ ยังเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาเปรียบเทียบแนวทางในการบริหารจัดการทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างการบริหาร งบประมาณและแหล่งรายได้ เนื้อหารายการ การตลาด เป็นต้น เพื่อนำมาประยุกต์และเสนอแนะแบบจำลอง

โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของสถานีวิทยุโทรทัศน์ของกองทัพบก
ต่อไป 2. แนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่โทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทย เป็นแนวคิด
ที่ชี้ให้เห็นถึงการปรับตัวของสถานีโทรทัศน์ทุกช่องในยุคดิจิทัลของ
ประเทศไทย ซึ่ง ททบ.5 จำเป็นต้องปรับตัวเช่นกันเพื่อเข้าสู่การเปลี่ยนผ่าน
เข้าสู่ความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะในยุคดิจิทัลที่มีการแข่งขันสูงมาก
ขึ้น 3. แนวคิดด้านการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์เป็นแนวคิดที่นำมา
ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล
ว่า จะมีแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ
สูงสุดเพื่อตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะและตอบโจทย์ผู้ชม
อย่างแท้จริง 4. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นสถาบันและแนวคิดเกี่ยวกับความ
มั่นคงเป็นแนวคิดที่สะท้อนให้เห็นว่าการดำรงอยู่ของสถาบันหรือองค์กร
จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอะไรบ้างเข้ามาเกี่ยวข้อง รวมไปถึง เป็นแนวคิดที่
สะท้อนให้เห็นถึงสภาพปัญหาต่าง ๆ ของประเทศที่มีความผันผวนและ
ซับซ้อน ซึ่งภาครัฐต้องให้ความสนใจเพื่อลดความเสี่ยงต่อความมั่นคงของ
ชาติในทุกด้าน ซึ่งสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกจึงเป็นกลไกสำคัญในการ
ร่วมแก้ไขปัญหายุคความต่าง ๆ จึงนำไปสู่การกำหนดผังรายการเพื่อตอบ
โจทย์ความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยให้มีสัดส่วน
รายการตามที่ กสทช.กำหนด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. แนวคิดเกี่ยวกับ
การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหาร
ให้กับผู้บริหารของ ททบ.5 ในยุคของการเปลี่ยนผ่านจากโทรทัศน์รูปแบบ
เดิมมาเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ ซึ่งจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงระบบใน
การดำเนินงานบางประการ จึงต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อ
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) จำนวน 5 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก กลุ่มนักวิชาการทั่วไปและนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน กลุ่มผู้ผลิตรายการ กลุ่มผู้แทนองค์กรภาคประชาชน จำนวนทั้งสิ้น 33 ท่าน

2. การศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสาร โดยทำการศึกษารวบรวมเอกสารจากหนังสือ วารสาร เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง และ เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนกลยุทธ์ของ ททบ.5 ฉบับล่าสุด พ.ศ.2560 – 2564 เป็นต้น

3. การศึกษาจากการสังเกตการณ์ (Observation) การดำเนินงานของ ททบ.5

สรุปผลการวิจัย

ปรัชญาแนวคิดโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

ในยุคดิจิทัล ททบ.5 นั้น ถูกจัดให้เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยมีกฎ ระเบียบ ให้สามารถหารายได้พอเลี้ยงตัวเองได้ ซึ่งต่างจากโทรทัศน์สาธารณะช่องอื่น ๆ เนื่องจากช่องอื่น ไม่ว่าจะเป็น ไทยพีบีเอส NBT หรือ ช่องรัฐสภา ล้วนไม่มีโฆษณา แต่มีหน่วยงานมาสนับสนุน รวมทั้งมีงบประมาณจากรัฐบาล โดยโทรทัศน์บริการ

สาธารณะของ ททบ. 5 นั้นจะแตกต่างจากทั่วโลก เพราะว่าเดิม ททบ. 5 ไม่ใช่โทรทัศน์บริการสาธารณะ แต่เป็นโทรทัศน์ของกองทัพบกเพื่อความมั่นคง คือเป้าหมายของทหารที่ตั้งโทรทัศน์นี้ขึ้นมาเพื่อเป็นหน่วยหลักในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ความรู้ ความเข้าใจ ในกิจการทหารของชาติ ทำให้ทหารดูแลมิติความมั่นคงผ่านสื่อได้ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งจึงไม่มีที่ไหนในโลกที่เป็นแบบประเทศไทย พอมีการปรับกติกาในการกำกับดูแลคลื่นวิทยุโทรทัศน์ ทำให้ ททบ. 5 ถูกจัดสรรให้มาอยู่ในโทรทัศน์บริการสาธารณะประเภทที่ 2 ซึ่งก็ต้องปรับจากประวัติศาสตร์เดิมมาเข้ากรอบของ กสทช. ให้ถูกต้องและเหมาะสม ทั้งที่กลืนอายุประวัติศาสตร์การหาเงินเอง ใช้เอง รับผิดชอบตัวเอง เงินไม่พอใช้ก็ต้องบริหารจัดการเองให้ได้ ไม่เคยได้รับเงินอุดหนุนสนับสนุนจากใครเลย ตรงนี้เป็นจุดพิเศษของ ททบ. 5 ที่แตกต่างจากที่อื่น นอกจากนี้ ททบ. 5 ยังถูกจำกัดสัดส่วนของเนื้อหา ตามกฎระเบียบของ กสทช. ที่กำหนดให้ทีวีบริการสาธารณะเน้นข่าวและสาระความรู้ รวม 70% บันเทิง 30% เนื่องจากโทรทัศน์บริการสาธารณะประเภทที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อความมั่นคงของรัฐและความปลอดภัย ดังนั้นสัดส่วนเนื้อหาจะต้องเน้นไปที่เรื่องของความมั่นคงและความปลอดภัยให้มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะต่างจากสถานีโทรทัศน์ที่เป็นเชิงธุรกิจค่อนข้างมาก ในสัดส่วนของการโฆษณา จะโฆษณาได้น้อยกว่าถ้าเป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อธุรกิจ การโฆษณาชั่วโมงจะอยู่ที่ประมาณ 10 -12 นาที เฉลี่ยวันละไม่เกิน 10 นาที แต่ของ ททบ. 5 จะอยู่ที่ 8 – 10 นาที เฉลี่ยวันละไม่เกิน 8 นาที ต่อ ชั่วโมง

แนวทางปฏิบัติของ ททบ.5 ในการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

เนื่องจากมีข้อค้นพบที่สำคัญ คือ ทุกวันนี้อัตลักษณ์ของ ททบ.5 นั้นยังคงไม่ชัดเจนในการนำเสนอมิติของความมั่นคงในทุก ๆ ด้าน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการนิยามความมั่นคงที่ไม่ชัดเจน ย่อมส่งผลให้การดำเนินการเนื้อหารายการเพื่อตอบโจทย์สาธารณะเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคงยังคงไม่สมบูรณ์เท่าที่ควรจะเป็น รวมทั้ง จากการสังเกตข้อมูลในแผนกลยุทธ์ของ ททบ.5 ฉบับ พ.ศ.2560 - 2564 ยังพบว่า ททบ.5 ไม่ได้มีการระบุภารกิจเรื่องของความมั่นคงแห่งรัฐไว้แต่อย่างใด แสดงให้เห็นว่าทาง ททบ.5 ไม่ได้มีการนิยามความมั่นคงแห่งรัฐเพื่อให้เข้าใจในทิศทางเดียวกันว่าคืออะไร ทำให้ผังรายการยังคงไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคง ส่งผลต่ออัตลักษณ์ของ ททบ.5 ที่ไม่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ข้างต้น นอกจากนี้ ยังค้นพบอีกว่า ในภารกิจ ระบุไว้เพียงการปลูกฝังจิตสำนึกของประชาชน ในการรักษาไว้ซึ่งชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นการให้จำกัดความเรื่องความมั่นคงไว้แต่ไม่ชัดเจนนัก เป็นเพียงส่วนหนึ่งของความมั่นคงเท่านั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ ตลอดจน นำข้อค้นพบข้างต้นมาพิจารณาและนำมาวิเคราะห์หาแนวทางปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัลให้เกิดความเป็นรูปธรรมต่อไปในอนาคต โดย ททบ. 5 สามารถใช้แนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล ตามกรอบแนวคิด 5 R plus 3 DEV สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. Restructure การปรับหรือโครงสร้างองค์กรใหม่กล่าวคือ ททบ.5 ควรปรับให้มี 2 บอร์ด โดยบอร์ดแรก บริหารโดยกองทัพ และ บอร์ดที่สอง

คือบอร์ดที่มาจากมืออาชีพภาคเอกชนเข้ามาช่วยบริหารอีกทั้งต้องปรับลดขนาดองค์กรลง (Downsizing) เพื่อความคล่องตัวในการบริหารผู้บริหารต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและบริหารความเสี่ยงทุกชั้นตอน รวมทั้งต้องมีการประสานงานระหว่างรัฐและประชาชนอย่างต่อเนื่อง

2. Rebranding การปรับภาพลักษณ์ใหม่องค์กรด้านความมั่นคงโดยผู้บริหาร ททบ.5 ต้องนิยามความมั่นคง และ นิยามสาธารณะ ภายใต้กรอบพลังอำนาจของชาติ และ ความมั่นคงด้านอื่น ๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การทหาร เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม สาธารณสุข วัฒนธรรม การพลังงาน เป็นต้น เพื่อกำหนดอัตลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคงให้เกิดความชัดเจน ซึ่ง ผู้บริหาร ททบ. 5 ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงการตลาด (Marketing) ต้องกำหนดจุดยืนขององค์กร (Positioning) ให้ชัดเจน ใช้การตลาดเชิงรุกเพื่อกระตุ้นยอดผู้ชมและเป็นการกำหนดภาพลักษณ์ใหม่ให้เกิดความชัดเจนในสายตาของสาธารณชน ซึ่งต้องมีการกำหนด ค่า KPI ที่ชัดเจน

3. Recontent การปรับเนื้อหารายการใหม่ให้สอดคล้องเรื่องความมั่นคงเพื่อตอบใจวิทยุวัตถุประสงค์ของสถานีเน้นรายการสาระความรู้ควบคู่บันเทิงเพื่อดึงดูดผู้ชมมากขึ้น ททบ. 5 ต้องจ้างมืออาชีพเข้ามาทำรายการที่สะท้อนเกี่ยวกับความมั่นคงให้น่าสนใจมากขึ้น โดยเนื้อหารายการต้องอยู่ในกรอบพลังอำนาจของชาติ และ ความมั่นคงด้านอื่นๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การทหาร เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม สาธารณสุข วัฒนธรรม การพลังงาน เป็นต้น ซึ่งการผลิตรายการ สามารถทำได้ 3 แบบ กล่าวคือ ผลิตเอง ร่วมผลิตกับภาคเอกชน หรือ ซื้อโดยต้องสรรหาผู้ผลิตรายการที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของ ททบ.5 เข้ามาร่วมผลิตรายการ นอกจากนี้ ถ้าต้องการให้เนื้อหารายการตอบใจวิทยุคนรุ่นใหม่ ททบ. 5 ต้องให้คนรุ่นใหม่

มีส่วนร่วมในการผลิตรายการหรือสร้างสรรค์ผลงาน โดย ททบ. 5 ต้องนำเสนอเนื้อหารายการในสื่อที่หลากหลาย สามารถให้เนื้อหาเดียวกันได้ และ ททบ. 5 ต้องทำวิจัยและนำผลมาวางกลยุทธ์ในการกำหนดเนื้อหารายการเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้ชมได้ดียิ่งขึ้น

4.Retain การดำรงรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสถานีเนื่องจากเดิม ททบ.5 มีวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งเพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการสื่อประชาสัมพันธ์ ความรู้ ความเข้าใจ ในกิจการทหารของชาติ ทำให้ทหารดูแลมิตีความมั่นคงผ่านสื่อได้ดังนั้น ผู้บริหารของ ททบ.5 จึงควรดำรงหรือรักษาไว้ซึ่งประวัติศาสตร์และความเป็นมาของ ททบ. 5 ไว้ ไม่ควรเปลี่ยนผู้บริหาร เพราะนั่นหมายถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของสถานี ซึ่งไม่ควรเกิดขึ้น

5. Release การปลดระบบและคนที่ไม่ดีต่อองค์กรออกไป เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานและเพื่อให้การดำเนินงานของสถานีเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นเช่น ต้องแก้ไขวัฒนธรรมองค์กรเดิม ให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน ปลดคนที่ไม่ตั้งใจทำงาน เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

6. Human resources Development การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กรตัวอย่างแนวทางปฏิบัติมีดังนี้ 1) หมั่นให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม 2) ให้ความคิดและแรงบันดาลใจกับบุคลากร 3) ต้องสร้างให้บุคลากรเข้าใจ Mission และ Vision ขององค์กร ในทิศทางเดียวกัน 4) ต้องทำให้บุคลากรมีคุณภาพและคุณธรรม 5) ต้องกำกับดูแลให้เจ้าหน้าที่ดำเนินตามกรอบของ ททบ. 5 ที่กำหนดไว้ 6) ต้องทำให้บุคลากรมีคุณค่าในองค์กร และ

เกิดความรู้สึกรักในองค์กร 7) ส่งเสริมและให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็นและสร้างสรรค์ผลงาน 8) ต้องดูแลรักษาบุคลากรด้วยการให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า 9) การรับบุคลากรเข้ามาใหม่ต้องตรวจสอบวิธีคิดและทัศนคติว่าสอดคล้องกับองค์กรหรือไม่ อย่างไร 10) ลดจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร

7. Financial and Budgeting Development การพัฒนาเรื่องงบประมาณและการเงินของสถานี่เพื่อความคล่องตัวของการดำเนินงานของสถานี่โดยแนวทางปฏิบัติ มีดังนี้ 1) ททบ.5 รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐส่วนหนึ่ง 2) ททบ.รับเงินบริจาคจากหน่วยงานต่าง ๆ อีกส่วนหนึ่ง 3) ททบ.5 หารายได้เองจากการทำการตลาด

8. Technology and New Media Development การพัฒนาเทคโนโลยีและสื่อใหม่ของสถานี่ให้มีประสิทธิภาพและสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงมากขึ้น โดยแนวทางปฏิบัติมีดังนี้ 1) ต้องกำหนดอัตลักษณ์หรือภาพลักษณ์ของสถานี่ (Branding) ให้ชัดเจนก่อน 2) ตรวจสอบความทันสมัยของเทคโนโลยีในการผลิตคอนเทนต์ผ่านสื่อใหม่ทุกแพลตฟอร์ม 3) กั้นงบประมาณไว้สำหรับการผลิตเนื้อหาบนสื่อใหม่ที่หลากหลาย ทั้ง On Air, Online, On Ground 4) พัฒนาเทคนิคในการนำเสนอ เช่น พัฒนารูปแบบที่ใช้ดึงดูดความสนใจแบบระยะสั้น 5) กำหนดเนื้อหาบนสื่อใหม่ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของช่อง สามารถใช้เนื้อหาเดียวกัน 6) จัดตั้งทีมยุทธศาสตร์ในการทำงานผ่านสื่อใหม่และพัฒนาคอนเทนต์

เพื่อให้ ททบ.5 สามารถนำแนวทางปฏิบัติข้างต้นไปพัฒนาสถานี่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อหาแนวทางที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. องค์กรที่เกี่ยวข้องที่ ททบ.5 จะเข้าไปปฏิสัมพันธ์ด้วยและสามารถสนับสนุนงบประมาณและเงินทุนในการบริหารจัดการสถานีมีดังนี้ กระทรวง 20 กระทรวงมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มูลนิธิ สมาคม องค์การอิสระต่าง ๆ เป็นต้น

2. จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ ททบ.5 ถึงแม้ว่า ททบ.5 มีการดำเนินการในหลาย ๆ ช่องทาง ไม่ว่าจะเป็น วิทยูกระจายเสียง เว็บไซต์ facebook Live, Line TV, Youtube, TGN แต่สิ่งสำคัญที่พบ คือ ยังไม่สามารถตอบโจทย์ประชาชนได้ดี และ ยังขาดความน่าสนใจของเนื้อหา ดังนั้นต้องส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่เข้ามาพัฒนาผลงานสร้างสรรค์ และใช้ Application เข้ามาพัฒนางานสื่อใหม่มีเดีย เช่น มีการตั้งกระทู้ ให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อใหม่มีเดียต่าง ๆ เหล่านี้ ให้มากขึ้น ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่า หาก ททบ.5 สามารถใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายกับประชาชนเพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น จะสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขวางขึ้นได้

3. จากการศึกษา พบว่า ควรใช้การตลาดเชิงรุกตามคำให้สัมภาษณ์ของ กิรติ อาภาพันธุ์ ผู้อำนวยการสำนักค่าธรรมเนียมและอัตราค่าบริการในกิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์ ทั้งนี้ การศึกษาเพิ่มเติมเพื่อหาแนวทางในการดำเนินการทางการตลาดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดให้กับ ททบ.5 พบว่า ต้องเน้นการตลาดโดยการซื้อและโฆษณาผ่านสื่อหลัก(Above the Line)และการตลาดผ่านสื่ออื่น ๆ (Below the line) โดยให้การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร ดังนี้ 3.1 Event Marketing เช่น การจัดแคมเปญ แจกของรางวัล หรือ การติด Hashtag เพื่อกระตุ้นการรับรู้ 3.2 E – Marketing เช่น Direct

Response, Database Marketing, Direct Mail or Direct Advertising 3.3 Youtube Marketing เป็นการสื่อสารเฉพาะกลุ่ม 3.4 การจัดทำ Facebook แฟนเพจ 3.5 ใช้กิจกรรม CSR เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 3.6 การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย (CRM or Customer relationship management) 3.7 การประชาสัมพันธ์ รายการใหม่ การประชาสัมพันธ์ กิจกรรมพิเศษ เป็นต้น 3.6 ใช้ personel selling เจ้าหน้าที่ทำการตลาดเพื่อขายโฆษณาโดยตรง 3.8 ใช้การโฆษณา เพื่อดึงดูดผู้ชมให้มาชมรายการของทางสถานีให้มากขึ้น 3.9 การส่งเสริมการขาย เช่น การตอบคำถามชิงรางวัล ทั้ง ออกอากาศทางสื่อหลัก (On Air) นำเสนอผ่านสื่อออนไลน์ (On Line) นำเสนอผ่านสื่อกิจกรรมพิเศษ (On Ground)

กรอบแนวคิดในการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล

สำหรับ กรอบแนวคิดในการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ททบ.5 นั้น จำเป็นต้องพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การบริหารจัดการ โครงสร้างทั้งระบบ การตลาด บุคลากร เนื้อหารายการ เทคโนโลยี และ งบประมาณ โดยผู้วิจัยสรุปประเด็นได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการ อาจใช้ระบบสองบอร์ด คือ บอร์ดโดยกองทัพบก และ บอร์ดมืออาชีพ ภาคเอกชน หรือ เปลี่ยนมือให้รัฐบาลเข้ามาบริหารเอง การบริหารต้องปรับเปลี่ยนจากการสั่งการแบบบนลงล่าง มาเป็นล่างขึ้นบน และให้ความสำคัญกับแนวระนาบอย่างเท่าเทียมกันด้วย โดยผู้บริหาร ต้องนิยามความมั่นคงและนิยามสาธารณะให้เกิดความชัดเจนและเข้าใจ ในทิศทางเดียวกัน

2. การตลาด ต้องใช้การตลาดเชิงรุก การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร รายละเอียดตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น รวมทั้งต้องอาศัยงานวิจัยมารองรับเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการตลาดให้ดีขึ้น

3. บุคลากร ประกอบด้วย บุคลากรประจำและบุคลากรที่จ้างมาจากภายนอก มีทั้งคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ ซึ่งต้องปรับสมดุลคนทุกกลุ่มในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

4. เนื้อหารายการ ควรนำเสนอรายการแบบสาระผสมผสานบันเทิง แต่ต้องสะท้อนเรื่องความมั่นคง โดยความมั่นคงนั้น สามารถใช้กรอบพลังอำนาจของชาติ คือ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การทหาร และเทคโนโลยี นอกจากนี้ ยังสามารถนำเสนอรายการเกี่ยวกับความมั่นคงด้านอื่น ๆ เช่น ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม สาธารณสุข การพลังงาน เป็นต้น

5. เทคโนโลยี เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป ดังนั้น ททบ. 5 จึงมีความจำเป็นต้องเร่งพัฒนาการใช้สื่อใหม่ทุกรูปแบบในการนำเสนอเนื้อหาของทางสถานี โดยสามารถเลือกใช้เนื้อหาเดียวกันได้ เพื่อประหยัดเวลาและงบประมาณ และเลือกเนื้อหาที่สามารถตอบใจത്യของประชาชนได้ดีที่สุด ด้วยการผลิตซ้ำหรือโปรโมท ก่อนออกอากาศทางโทรทัศน์

6. งบประมาณ ททบ.5 จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐส่วนหนึ่ง หรือเงินบริจาคจากหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้ง ททบ.5 หวรายได้เองส่วนหนึ่งเหมือนเดิม เพื่อตอบใจത്യความเป็นโทรทัศน์สาธารณะภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น

ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยวิเคราะห์จากข้อมูลทั้งหมดในการสัมภาษณ์ จึงขอเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงดังนี้คือ 1) โครงสร้างองค์กรของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงควรมีภาคเอกชนเข้ามาร่วมบริหารด้วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ 2) พัฒนาภาพลักษณ์ด้านความมั่นคงในทุกด้านให้ชัดเจน โดยต่อนิยามความมั่นคงในมิติให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน 3) เนื้อหารายการต้องตอบโจทย์เรื่องความมั่นคงให้ครอบคลุมทุกมิติและมีความหลากหลาย 4) การอ้างว่ซึ่งหลักการพื้นฐานเดิม เช่น ต้องอ้างว่ซึ่งหลักการพื้นฐานของสื่อสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็น สามารถเข้าถึงประชาชนทุกคนในทุกพื้นที่ ข้อมูลข่าวสารต้องเป็นกลางและเป็นประโยชน์ คำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก เนื้อหามีความหลากหลายและมีเอกลักษณ์เฉพาะด้านความมั่นคง รายได้มาจากหลายทาง รายการต้องมีคุณภาพเพื่อสังคมส่วนรวม ผู้ผลิตมีเสรีในการนำเสนอแต่อยู่บนพื้นฐานตามนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐและต้องได้รับการตรวจสอบเนื้อหารายการจากทางเจ้าของสถานีก่อนออกอากาศทุกครั้ง ฟังฟังการโฆษณาให้น้อยลง ประชาชนมีส่วนร่วมในการผลิตรายการ 5) ปรับวัฒนธรรมองค์กรเดิมให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน 6) ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ 7) หารายได้จากหลาย ๆ ช่องทางเพื่อความอยู่รอด 8) นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาการนำเสนออยู่ตลอดเวลา

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ เป็นเพียงข้อเสนอแนะแบบจำลองของโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง เท่านั้น อย่างไรก็ตาม โทรทัศน์บริการ

สาธารณะเพื่อความมั่นคง ไม่เพียงแค่ว่า ททบ.5 นั้นจำเป็นต้องมีการทบทวนองค์กรอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะให้กับสังคมได้ชัดเจน มากขึ้น รวมทั้ง ต้องสร้างสรรค์รายการที่มีประโยชน์ทางด้านความมั่นคงอย่างรอบด้านอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

อภิปรายผล

เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงระบบโทรทัศน์จากยุคอนาล็อกมาสู่ยุคดิจิทัล ทำให้จำนวนช่องเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างเห็นได้ชัด ทำให้ทุกสถานีต้องพบเจออุปสรรคและความท้าทายไม่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารคือหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรให้อยู่รอดด้วยการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ในงานวิจัยชิ้นนี้ พบว่า บทบาทผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่ง และผู้ให้สัมภาษณ์ทุกกลุ่มเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารต้องปรับตัวทัศนคติที่คิดว่า ททบ. 5 เป็นโทรทัศน์ของกองทัพ เพราะสถานะของ ททบ.5 เปลี่ยนไปเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงแล้ว ดังนั้น ททบ.5 ต้องปรับภาพลักษณ์องค์กรใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ฉบับล่าสุดของ ททบ. 5 และ สอดคล้องกับงานของ อภิชา ประกอบแสง (2558) แต่สิ่งที่ค้นพบเพิ่มเติมคือททบ. 5 ยังคงนำเสนอรูปแบบรายการแบบเดิม ๆ และยังไม่ตอบโจทย์ของสาธารณะด้านความมั่นคงโดยแท้จริง ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มต่าง ๆ เน้นย้ำเรื่องการนิยามความมั่นคงและนิยามสาธารณะให้ชัดเจนเสียก่อน และเห็นควรปรับรูปแบบและเนื้อหารายการให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ โดดเด่น เป็นการสร้างอัตลักษณ์ใหม่ให้กับช่องอีกด้วย จึงจะสามารถรับมือกับการแข่งขันที่สูงมากขึ้นในปัจจุบันได้ซึ่งจะเห็นได้ว่า สอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของสื่อ

สาธารณะในรายละเอียดของ World Radio and Television Council (2000) ที่ระบุไว้ชัดว่า สื่อสาธารณะต้องมีความโดดเด่น อีกทั้งต้องสามารถเข้าถึงประชาชนทุกคน และ เนื้อหาต้องมีความหลากหลาย และเน้นผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นหลัก ซึ่งหาก ททบ.5 ผลิตรายการโดยไม่มีผลประโยชน์แฝง ย่อมทำให้สามารถตอบโจทย์ของสาธารณะได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้ผลิตรายการต้องมีเสรีในการนำเสนอ อย่างไรก็ตาม ต้องอยู่บนนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ จึงจะตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์เพื่อความมั่นคงอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ผู้บริหารต้องตรวจสอบเนื้อหารายการว่าคุณภาพและตอบโจทย์ความมั่นคงหรือไม่

เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับรูปแบบการบริหารจัดการโทรทัศน์สาธารณะของหลาย ๆ ประเทศ พบว่า หาก ททบ.5 ยังคงยึดแนวทางการบริหารจัดการแบบเดิม โดยไม่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาล แต่เป็นองค์กรที่หารายได้เอง คือ กึ่งราชการและกึ่งพาณิชย์ ย่อมทำให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นอย่างแน่นอนไม่ต่างจากสถานีโทรทัศน์ ABC ของ ออสเตรเลีย และหาก ททบ.5 จะเปลี่ยนรูปแบบกิจการโทรทัศน์ไปเหมือนกับของประเทศนิวซีแลนด์ คงจะเป็นเรื่องน่าคิดสำหรับสังคมไทยอีกมาก อย่างไรก็ตาม การปรับโครงสร้างมากมายของผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์นั้นสร้างความท้าทายการรับรู้ถึงเป้าหมายของบริการสาธารณะ ความคาดหวังของผู้ชมและความรับผิดชอบสาธารณะเป็นอย่างดี ซึ่ง ททบ.5 ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการตัดสินใจเปลี่ยนรูปแบบกิจการจากเดิม กองทัพเป็นผู้กำกับดูแลเปลี่ยนไปเป็นรัฐเป็นเจ้าของแบบผูกขาด ซึ่งหลาย ๆ แนวคิด ย่อมไม่ต้องการให้สิ่งนี้เกิดขึ้น แต่หากทางช่อง ยังคงประสบปัญหาเรื่องเงินทุนและถ้ายังไม่ปรับตัวตามผลการวิจัยระบุไว้ แต่ยังคิดแข่งขันกับภาคธุรกิจต่อไป ย่อมทำให้การแก้ปัญหาของผู้บริหาร

ยิ่งยากมากขึ้น และ อาจส่งผลให้กิจการโทรทัศน์ของ ททบ.5 ประสบปัญหาวิกฤตได้ แต่หากกองทัพ ยอมเข้าใจสภาพการณ์ของโลกสื่อในยุคดิจิทัลที่มีการแข่งขันสูง และ ยอมเข้าใจสถานการณ์ที่ทางททบ. 5 ประสบอยู่ซึ่งมีเพียง 2 ทางเลือกเท่านั้น คือ การบริหารเองโดยกองทัพต่อไป แต่ปรับรูปแบบการบริหารให้มี 2 บอร์ด โดยจ้างภาคเอกชนระดับมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหาร และปรับกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมกับความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง และกรรมการบอร์ดที่เป็นส่วนของกองทัพ ควรให้ผู้ที่มีความรู้ด้านสื่อสารมวลชนมาบริหาร หรือ อีกทางเลือก มีผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ ได้เสนอแนะไว้ คือ กองทัพเปลี่ยนมือผู้บริหาร โดยยกสถานีวิทยุโทรทัศน์ให้กับภาครัฐในการบริหารจัดการไป แล้วทางกองทัพ ผลิตรายการที่ต้องการนำเสนอเกี่ยวกับกองทัพให้กับประชาชนได้รับทราบผ่านสื่อช่องต่าง ๆ ไม่จำกัดช่อง โดยไม่ต้องกังวลเรื่องงบประมาณว่าจะเพียงพอในการหล่อเลี้ยงสถานีและบุคลากรหรือไม่อีกต่อไป

ถึงแม้ว่า จะมีผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านให้ความเห็นว่า มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะมีสื่อสาธารณะจำนวนหลายช่อง ซึ่งจากกรณีวิเคราะห์พบว่า มีความเป็นไปได้ที่ประเทศไทยจะมีช่องสื่อสาธารณะมากกว่า 1 ช่อง โดยต้องมียอดครั้งหนึ่งที่มีขนาดใหญ่ เมื่อวิเคราะห์ตามแนวคิดของการกระจายเสียงของอังกฤษ จะเห็นได้ว่า ททบ.5 นั้น สามารถรับเงินอุดหนุนโดยตรงจากสาธารณะได้ และ ต้องมุ่งเน้นการผลิตรายการที่มีคุณภาพมากกว่าจำนวนผู้ชม ซึ่งทาง ททบ.5 ต้องเพิ่มมิติชุมชนให้มากขึ้น เพื่อสามารถเข้าถึงประชาชนอย่างหลากหลายจึงจะสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของสื่อสาธารณะ

นอกจากนี้ พฤติกรรมผู้บริโภคมีทางเลือกมากมายในการเลือกชม ส่งผลให้ช่องที่มีรายการดีมีคุณภาพย่อมดึงดูดกลุ่มผู้ชมได้มากกว่า แต่รายการดี ๆ ก็ต้องมิงงบประมาณที่สูงมากเช่นกันในการลงทุน ขณะที่สื่อสาธารณะนั้น งบประมาณมีจำกัด จำเป็นต้องได้รับเงินจากแหล่งเงินทุนที่หลากหลาย สอดคล้องกับ แนวคิดของ Price and Raboy (2001) ที่เห็นว่า สื่อสาธารณะอาจมีแหล่งงบประมาณจากที่ใดก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพา การเก็บค่าธรรมเนียมนแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ขณะที่ แนวคิดของ Mc Kensey เห็นว่าการได้รับเงินจากการบริจาคจะไม่เพียงพอในการดำเนินงานของสื่อสาธารณะ รวมทั้ง การได้รับเงินจากรัฐบาลจะทำให้งบประมาณ มีความจำกัด และนำไปสู่การลดลงของมาตรฐานรายการ และ การจัดเก็บ ค่าธรรมเนียมเป็นวิธีที่มีข้อบกพร่องน้อยที่สุดสำหรับสื่อสาธารณะ โดยงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์กลุ่มต่าง ๆ ลงความเห็นวาททบ.5 ควรได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐเหมือนสื่อสาธารณะช่องอื่นได้แล้ว รวมทั้งมีการระบุว่ากระทรวง ทบวง กรม ที่มาใช้บริการในการประชาสัมพันธ์องค์การของตน ต้องบริจาคทรัพย์บางส่วนให้ทาง ททบ. 5 ด้วยอื่น ๆ ไม่มีระบุเพิ่มเติมว่าแหล่ง งบประมาณควรมาจากแหล่งใดได้อีกบ้าง นอกจากนี้ ททบ. 5 สามารถนำ แนวทางของสถานี PBS ของสหรัฐอเมริกามาใช้ กล่าวคือ ไม่จำเป็นต้องผลิต รายการเอง แต่รับรายการโทรทัศน์จากผู้ผลิตภายนอกแต่ต้องประชาสัมพันธ์ รายการอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งจากการสังเกต ททบ.5 ยังมีจุดอ่อนทาง ด้านการประชาสัมพันธ์รายการอยู่มาก

หัวใจสำคัญของการบริหารงานกิจการโทรทัศน์ โดยเฉพาะ ททบ.5 นั้น ถูกจัดให้เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ ประเภทที่ 2 ต้องนำเสนอเนื้อหา สารที่เกี่ยวกับความมั่นคง แต่จากการสังเกตในแผนกลยุทธ์ฉบับล่าสุดของ

ททบ.5 นั้นไม่ได้มีการระบุประเด็นเรื่องความมั่นคงลงไปให้เกิดความชัดเจน ทำให้การดำเนินงานของทางสถานียังคงเป็นในรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความนิยมรายการของผู้ชมที่ตกลงไปอย่างมาก เรียกได้ว่าอยู่ในขั้นวิกฤต แสดงให้เห็นว่า ทาง ททบ.5 ต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการสร้างอัตลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคงให้เกิดขึ้นในใจของผู้ชมโดยเร็ว

ผลการศึกษา ยังพบอีกว่า ททบ.5 ต้องใช้มืออาชีพเข้ามาทำงานในองค์กรให้มากขึ้น เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่แท้จริง คือ สร้างอัตลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคงให้กับทางสถานี และจากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าตามแผนกลยุทธ์ ช่อง 5 นั้นพบว่า เป้าหมายในช่วงปี 2560 เป็นต้นไป จะเป็นกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y ซึ่งเป็นกลุ่มที่เติบโตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และ เทคโนโลยี ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มต่าง ๆ ว่า ถ้าต้องการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย Gen Y ต้องเอาคนกลุ่มนี้มาทำงานในองค์กร และต้องได้รับการสนับสนุนให้แสดงผลงานเชิงสร้างสรรค์ด้วย ไม่ควรปิดกั้น ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแนวความคิดเดิม ต้องให้โอกาสคนที่มีความสามารถ แต่ไม่มีงบประมาณ นำเสนอผลงานก่อน เน้นเนื้อหาการนำเสนอเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคง สอดแทรกเข้าไปในรายการต่าง ๆ โดยเน้นสาระผสมผสานกับบันเทิง และ ควรสร้างสรรค์เนื้อหารายการบนสื่อใหม่หลาย ๆ แพลตฟอร์ม (Multiplatform) ให้มากขึ้น นอกจากนี้ยังควรให้กลุ่มผู้ผลิตรายการเดิมที่เคยร่วมผลิตรายการกับช่อง 5 แต่ไม่ได้เป็นเจ้าของสถานีโทรทัศน์ ร่วมผลิตรายการร่วมกันอีก เพื่อความแข็งแกร่งของช่อง และตอบเจตน์ของผู้ชมได้ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์จากข้อมูลทั้งหมดในการสัมภาษณ์ สามารถเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงโดยยังคง

ยึดหลักการพื้นฐานของสื่อสาธารณะ ไว้ดังนี้ 1) ต้องเข้าถึงประชาชนได้ทุกคนในทุกพื้นที่ 2) ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นกลางและเป็นประโยชน์ 3) เน้นผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก 4) เนื้อหารายการ เน้นเกี่ยวกับความมั่นคงรอบด้าน อาทิ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การทหาร เทคโนโลยี การพลังงาน สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม สาธารณสุข เป็นต้น 5) เนื้อหาต้องมีความหลากหลาย และ มีความโดดเด่น มีเอกลักษณ์เฉพาะด้านความมั่นคงอย่างเด่นชัด 6) รั้งเงินอุดหนุนจากรัฐ รวมทั้ง รายได้บางส่วนจากภาคเอกชน และ รายได้อื่น ๆ 7) เป้าหมายหลัก คือ สร้างคุณภาพรายการให้กับสังคมส่วนรวม 8) ผู้ผลิตรายการมีเสรีในการนำเสนอ แต่อยู่บนพื้นฐานตามนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐและต้องได้รับการตรวจสอบเนื้อหารายการจากทางเจ้าของสถานีก่อนออกอากาศทุกครั้ง 9) พึ่งพิงการโฆษณาให้น้อยลงแต่ให้คำนึงถึงคุณภาพของรายการเป็นตัวตั้ง 10) ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการผลิตรายการ

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ เป็นเพียงข้อเสนอแนะแบบจำลองของโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงให้กับ ททบ.5 อย่างไรก็ตาม ททบ.5 ยังต้องมีการทบทวนองค์กร เพื่อตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะให้ดียิ่งขึ้น และสร้างสรรค์รายการที่มีประโยชน์ทางด้านความมั่นคงอย่างรอบด้านอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง ททบ.5 นั้นยังคงมีข้อจำกัดในการปรับเปลี่ยนสถานะขององค์กร มาเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะซึ่งประเทศไทยนั้นไม่สามารถนำรูปแบบโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ. 5 ไปเปรียบเทียบกับประเทศใดในโลกนี้มีเพียงนำลักษณะของบางประเทศมาประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์สื่อของประเทศไทยเท่านั้น

จึงยังคงเป็นคำถามให้คิดกันต่อไปว่า โพรทศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ควรจะเป็นในลักษณะใดจึงจะเหมาะสมที่สุดกับประเทศไทย โดยเฉพาะ เรื่องแหล่งเงินทุนและแนวทางการบริหารจัดการความเป็นสื่อสาธารณะ เพื่อความมั่นคง ซึ่งยังไม่มีประเทศไหนในโลกมีมาก่อน ททบ. 5 จึงมีความ จำเป็นต้องอาศัยมืออาชีพมาช่วยในการบริหารเพื่อความอยู่รอด และ ควร พัฒนาผลงานวิจัยในแวดวงนิเทศศาสตร์อย่างจริงจังในอนาคต ตลอดจน เพื่อค้นหาแบบจำลองโพรทศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงที่สมบูรณ์ และมีการนำไปใช้ได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม และสร้างสรรค์องค์กรสื่อโทรทัศน์ ไทยให้เป็นหนึ่งในองค์กรสื่อเพื่อความมั่นคงที่มีความแข็งแกร่งในการผลิต รายการและมีบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถตอบโจทย์สาธารณะชนได้อย่าง มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จุดอ่อนของ ททบ. 5 คือ การนิยามความมั่นคงที่ไม่ชัดเจน ส่งผล ต่อรูปแบบและเนื้อหารายการ ดังนั้น ททบ.5 ต้องเร่งดำเนินการและทำให้ นิยามความมั่นคงมีความชัดเจนและเข้าใจในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร โดยเร็ว
2. เนื่องจากผู้บริหารมีการหมุนเวียนเปลี่ยนบ่อย ทำให้เกิดปัญหา ในการบริหารจัดการองค์กร และ ผู้บริหารที่มาจากกองทัพอาจจะไม่มีความ รู้เรื่องสื่อโทรทัศน์เลย ดังนั้น ควรมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ และต้อง มีระดับมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหารและอยู่ในตำแหน่งหลักประจำของทาง สถานี เพื่อช่วยในการปรับแผนกลยุทธ์และแปลงแผนสู่การปฏิบัติให้เกิด ผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยเร็ว

3. องค์การต้องลดระบบอุปถัมภ์และระบบการแทรกแซงลง โดยใช้ระบบการแข่งขันหรือการคัดสรรที่เป็นไปตามขั้นตอนปกติ และเห็นควรสนับสนุนให้คนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถโดยแท้จริงแสดงผลงานสร้างสรรค์นำเสนอต่อสถานีด้วย

4. รูปแบบและเนื้อหารายการในปัจจุบันของ ททบ.5 นั้นไม่ทันสมัย ดังนั้นสิ่งที่ ททบ. 5 ต้องรีบแก้ไข คือ อาจใช้งานวิจัยเพื่อพัฒนารายการให้ตอบโจทย์ผู้ชมมากที่สุด และ ใช้มืออาชีพเข้ามาช่วยผลิตรายการที่ดีมีคุณภาพ และ สร้างอัตลักษณ์ให้มีความโดดเด่น ตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง สร้างความแตกต่างจากช่องอื่นให้ได้โดยเร็ว

5. ททบ.5 ควรเน้นการสร้างรายการสาระผสมผสานกับความบันเทิง เพื่อจูงใจให้คนรับรู้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ผ่านทางสื่อโทรทัศน์ของ ททบ. 5 มากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เห็นควรศึกษาการผลิตรายการผ่านสื่อโทรทัศน์บริการสาธารณะของ ททบ. 5 เปรียบเทียบกับการผลิตรายการผ่านสื่อโทรทัศน์บริการสาธารณะประเภทอื่น คือ ไทยพีบีเอส NBT ช่องรัฐสภา จะทำให้ทาง ททบ. 5 เห็นมุมมองที่แตกต่างกัน และนำผลมาพัฒนา ต่อยอด ให้การผลิตรายการตอบโจทย์ผู้ชมกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาการพัฒนาารูปแบบรายการเชิงอัตลักษณ์ของโทรทัศน์บริการสาธารณะของประเทศไทยควรเป็นเช่นไรในมุมมองของกลุ่มผู้ชม

บรรณานุกรม

- โกศล สงเนียม. (2546). การบริหารรายการโทรทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ศึกษาเฉพาะกรณี สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท. วิทยานิพนธ์ วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- คงทน เจ้าวานิช. (2556). การพัฒนาสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกตามแผนแม่บทของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. วิทยาลัยการทัพบก.
- จิรนนท์ สังขงาม. (2558). ลักษณะการเป็นสื่อมวลชนยุคใหม่ ในบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ทีวีดิจิทัลประเภททีวีสาธารณะเพื่อความมั่นคง ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5. สารนิพนธ์: คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฐิตินันท์ บุญภาพ คอมมอน. (2559). การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคหลอมรวม. กรุงเทพฯ : ศูนย์วิจัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และ วีระวัฒน์ จันทิก (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร. *Veridian E- Journal. Silpakorn University*. ปีที่ 9 ฉบับที่ 1. มกราคม – เมษายน.
- แผนกลยุทธ์ 5 ปี สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก พ.ศ.2560 - 2564
- แผนการเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นทีวีดิจิทัลของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก พ.ศ.2558 - 2561.
- แผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ของกองทัพบก พ.ศ. 2556 - 2560.

พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์. (2551). พัฒนาการและการจัดตั้งที่วิสาหกิจ
แห่งแรกของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. คณะ
นิเทศศาสตร์ สาขา นิเทศศาสตร์พัฒนาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิต.

ภูษิตต์ ภูริปาณิก. (2556). โครงสร้างสาธารณะ Thai PBS กับกรณี
ส่วนร่วมของพลเมือง. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์ดุสิตบัณฑิต.
สาขานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

วรลักษณ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2556). การบริหารรายการข่าวเชิงวิเคราะห์
ภายใต้พันธกิจที่วิสาหกิจ กรณีศึกษารายการที่ไทยพีบีเอส.
การค้นคว้าอิสระ: คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วีระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา. (2551). ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์วิทยุ
โทรทัศน์กองทัพบกเพื่อเพิ่มเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน. ดุษฎีนิพนธ์
สาขาการจัดการการสื่อสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ศักดิ์ชัย อภินัยนาถ. (2544). การศึกษามาตรการสนับสนุนสถานีโทรทัศน์
เพื่อบริการสาธารณะ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. คณะ
เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สุภารัตน์ ธนกุลพรรณ (2553). สถานีโทรทัศน์ทีวีไทย : แนวคิด ปรัชญา
กลยุทธ์ และ ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงาน. วิทยานิพนธ์ วารสาร
ศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อภิชา ประกอบแสง (2558). รูปแบบการปรับภาพลักษณ์ของสถานีวิทยุ
โทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5. วิทยานิพนธ์บริหารดุสิตบัณฑิต สาขา
วิชาการธุรกิจการกีฬาและการบันเทิง . มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

- Atkinson, D., & Raboy, M. (1997). *Overview of a crisis. In Public Service Broadcasting: The Challenges of the twenty – first Century.* Paris: Unesco.
- Aris, A. (2011). *Managing Media Companies through the digital transition. In M. Deuze. Managing Media work.* London: Sage.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The press.
- Bass, B.M. (1971). *Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?* American Psychologist, 52, pp.130 – 139
- Corporation for Public Broadcasting Annual Report. (2012).
- Daft R.L. (2008). *New Era of Management.* 2th ed. China: China Translation and printing Services.
- Graham, A., & Davies, G. (1997). *Broadcasting, Society and Policy in the Multimedia Age.* London: John Libby Media.
- Mary DebreTT (2010). *Reinventing Public Service Television for The Digital Future.* The University of Chicago Press, IL, USA.
- McKinsey & Company. (1999). *Public Service Broadcasters Around the world: A McKinsey Report for the BBC.* Available: www.bbc.co.uk/info/bbc/pdf/McKinsey.pdf.
- Mierzejewska, B. (2011). *Media Management in theory and practice. In M. Deuze. Managing media work.* London: Sage.

- Petroslosifidis (2007). *Public Television in the Digital Era*. Paulgrave MacMillan, Newyork, USA.
- Price, Monroe E. and Raboy, M. (Eds.) (2001). *Public Service Broadcasting in Transition*. A Report for the European Institute for the Media, September 1, 2001.
- Robbin, S.P. and Colter, M. (2008). *Management and Organization Behavior*. Translated by Wirat Sanguanwongwan. 8th ed. Bangkok : Pearson Education Indo – China. (In Thai).
- Robbins, S.P.(2005). *Organizational Behavior*. Translated by Rangsan Prasertsri. 14th ed., Bangkok: Pearson Education Indo – China. (In Thai).
- World Radio and Television Council. (2000). *'Public Broadcasting, Why? How?'*, Quebec: Centre d'études sur les médias.

Bibliography

5 year Strategic Plan of Royal Thai Army Radio and Television Channel 5, 2017 – 2021. (In Thai).

Apicha Prakobseng. (2016). *The Rebranding Model of Royal Thai Army Radio and Television Channel 5*. Dissertation of Graduate College of Management, Sports and Entertainment Program. Sripatum University. (In Thai)

Atkinson, D., & Raboy, M. (1997). *Overview of a crisis. In Public Service Broadcasting: The Challenges of the twenty – first Century*. Paris: Unesco.

Aris, A. (2011). *Managing Media Companies through the digital transition. In M. Deuze. Managing Media work*. London: Sage.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The press.

Bass, B.M. (1971). *Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*. *American Psychologist*, 52, pp.130 – 139

Chatichai Kongpetdit and Thirawat Chantuk. *Change Management : Role of Leadership and Organizational Communication. Veridian E- Journal*. Silpakorn University. 9th year, 1st ed. January – April. (In Thai)

- Chiranun Sungngam. (2015). *New media characteristics in the context of the transition to digital TV, public television for security A case study of the Royal Thai Army Television Channel 5*. Thematic Paper: Faculty of Journalism and Mass communicaton. Thammasat University. (In Thai)
- Corporation for Public Broadcasting Annual Report. (2012).
- Daft R.L.(2008). *New era of Management*. 2thed. China: China Translation and printing Services.
- Graham, A., &Davies, G.(1997). *Broadcasting, Society and Policy in the Multimedia Age*. London: John Libby Media.
- Kongton Juewanit (2556). *Development of the Royal Thai Army Radio and Television station via the National Broadcasting and Telecommunications*. Army War College. (In Thai).
- Kosol Songneam. (2546). *Strategic Television Programme Admis- tration case study Channel 9*. Thesis of Arts Program, Thammasat University. (In Thai).
- Mary Debrett. (2010). *Reinventing Public Service Television for The Digital Future*. The University of Chicago Press, Il. USA.
- McKinsey&Company.(1999). *Public Service Broadcasters Around the world: A McKinsey Report for the BBC*. Available: www.bbc.co.uk/info/bbc/pdf/McKinsey.pdf.
- Mierzejewska, B. (2011). *Media Management in theory and practice. In M. Deuze. Managing media work*. London: Sage.

- Petroslosifidis. (2007). *Public Television in the Digital Era*. Paulgrave MacMillan, Newyork, USA.
- Price, Monroe E. and Raboy, M. (Eds.) (2001). *Public Service Broadcasting in Transition*. A Report for the European Institute for the Media, September 1, 2001.
- Phatthanan Wisetsomwong (2008). *The Development and the Establishment of the First Public Television in Thailand*. Master of Arts Thesis. Faculty of Communication Arts. Department of Development Communication, Dhurakij pundit University. (In Thai).
- Phuchit Phuriparnik. (2013). *Structure of Thai Public Broadcasting Service and Citizens' Participation*. Communication Doctoral Dissertation. Department of Communications, Dhurakij pundit University. (In Thai).
- Robbin, S.P. and Colter, M. (2008). *Management and Organization Behavior*. Translated by Wirat Sanguanwongwan. 8th ed. Bangkok : Pearson Education Indo – China. (In Thai).
- Robbins, S.P.(2005). *Organizational Behavior*. Translated by Rangsan Prasertsri. 14th ed., Bangkok: Pearson Education Indo – China. (In Thai).
- Royal Thai Army's *Broadcasting and Telecommunication Master Plan, 2013 – 2017*. (In Thai).

- Sakchai Aphininat (2001). *The Study of Supporting Measures for Television Stations for Public Services*. Master's Thesis. Faculty of Economics, Thammasat University. (In Thai).
- Suparat Thanalpun (2010). *TPBS : concept, philosophy strategy and factors that effect management approach*. Thesis of Arts Program, Thammasat University. (In Thai).
- The Transition to Digital Television Plan of Royal Thai Army Radio and Television Channel 5, 2015 – 2018*. (In Thai).
- Thitinan.B.Common. (2016). *Management of Television in the Digital Convergence Era*. Dhurakij pundit University Research Center. (In Thai).
- Weerachart Palakawong Na Ayuttaya (2551). *Development Strategies for The Royal Thai Army Radio and Television to Enhance Competitiveness*. Graduate School Dissertation. Suan Dusit Rajabhat University. (In Thai).
- Woralak Isarangkun Na Ayutthaya (2014). *Analatical News Program Management under the Public TV Mission case studies 'This is ThaiPBS'*. Independent Study: Faculty of Journalism and Mass Communication. Thammasat University. (In Thai).
- World Radio and Television Council. (2000). *'Public Broadcasting, Why? How?'*, Quebec: Centre d'études sur les medias.