

การศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์กรของทีวีสาธารณะไทย*

ประภาพรณ จิตต์วาริ**

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ระยะช่วงวัยที่ทีวีสาธารณะของไทยดำรงอยู่บนวงจรชีวิตองค์กรตั้งแต่เมื่อครั้งยังเป็นทีวีเสรี กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีและทีไอทีวี จนกระทั่งได้แปรเปลี่ยนมาเป็นสื่อสาธารณะภายใต้ชื่อสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปัจจุบัน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์ผ่านมุมมองแนวคิดของ Ichak Adizes โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพจากข้อมูลเอกสาร หนังสือรวบรวมเหตุการณ์และบทสัมภาษณ์ต่าง ๆ ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 3 องค์กร ได้แก่ สถานีโทรทัศน์ไอทีวี ทีไอทีวี และไทยพีบีเอส ผลการศึกษาพบว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นดำรงอยู่ในระยะระบบราชการ ส่วนสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีดำรงอยู่ในระยะเข้าสู่ระบบราชการ โดยทั้งสององค์กรต่างเข้าสู่ระยะช่วงวัยที่เผชิญกับความเสื่อมถอยขององค์กรแล้วทั้งสิ้นแตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสที่ยังดำรงอยู่ในระยะมั่นคงของวงจรชีวิตองค์กร อันเป็นระยะช่วงวัยที่องค์กรสามารถดำเนินการปรับตัวรับมือไม่ให้องค์กรเผชิญกับความเสื่อมเช่นเดียวกับองค์กรทั้งสองแห่งได้ อย่างไรก็ตาม มีข้อค้นพบว่า การเข้าสู่ภาวะเสื่อมถอยและล้มตายของกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่งนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากการความผิดพลาดในการดำเนินงานภายในองค์กรเพียงลำพังเท่านั้น แต่ยังประกอบกับแรงผลักดันจากปัจจัยภายนอก อาทิ ภาวะทางเศรษฐกิจหรือการแทรกแซงทางการเมืองรวมอยู่ด้วย

คำสำคัญ: วงจรชีวิตองค์กร ระยะช่วงวัยขององค์กร ความเสื่อมถอยขององค์กร ทีวีสาธารณะ

* บทความวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์กรของทีวีสาธารณะ ศึกษากรณี : สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส

** ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อีเมล: bubblelleb@gmail.com

วันที่รับบทความ: 16 มิถุนายน 2561 วันที่แก้ไขบทความล่าสุด: 6 สิงหาคม 2561 วันที่อนุมัติการตีพิมพ์: 7 สิงหาคม 2561

The Analysis of Organizational Life Cycle of Thai Public Service Broadcasting*

Prapaparn Jitwaree**

Abstract

This article is an analytical study of stages in which Thai public service broadcastings exist on the organizational life cycle since they were still independent broadcastings. In other words, they were ITV and TITV television stations until they have become a public media under the name of Thai PBS in the present time. This study has been analyzed through a concept of Ichak Adizes by using the qualitative method form documented information, document that collects events and interviews, and in-depth interviews with senior executives of all 3 organizations which are ITV, TITV, and Thai PBS television stations. The study result found that ITV television station existed in the Bureaucracy stage and TITV television existed in the Early bureaucracy stage by which both organizations had entered into a stage that had to face with the decline of the organizations. Unlike these two organizations, Thai PBS has still remained in its stable stage of the organizational life cycle. At this stage, the organization can adapt itself and deal with difficulties in order to prevent the decline of organization, which the two previous ones used to confront with. Nonetheless, it was found that the decline of organization as well as the breakdown of the two case studies did not only occur owing to internal operational failures, but also external forces such as economic state or political intervention.

Keywords: Organizational life cycle, stage of organization, decline of organization, public service broadcasting

* This article is a part of Master's Degree Thesis: The Analysis of Organizational Life Cycle of Public Service Broadcasting: The Case Studies of Independent Television, Thailand Independent Television and Thai Public Service Broadcasting.

** Department of Public Administration, Faculty of Political Science, Chulalongkorn University.

E-mail : bubblelleb@gmail.com

Received: June 16, B.E.2561 Revised: August 6, B.E.2561 Accepted: August 7, B.E.2561

บทนำ

“ย้อนกลับไปดูประวัติศาสตร์ของไอทีวีที่ต่อมากลายเป็นทีไอทีวี ก็มีสัญญาณมาตลอดว่า มันต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทุกคนก็รู้ว่าสถานภาพของทีไอทีวีมันนับถอยหลัง เพราะถูกรัฐบาลโดยสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเอาคลื่นคืนไป เนื่องจากผิดเงื่อนไขสัญญาของการบริหารตามสัญญาสัมปทาน อันเป็นจุดเริ่มต้นของจุดจบทีไอทีวีอย่างชัดเจน แล้วต่อมารัฐบาลได้ออกกฎหมายโดยผ่านความเห็นชอบของ สนช. ที่เรียกว่า พ.ร.บ. องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ให้จัดตั้งองค์กรนี้ขึ้น อันถือเป็นองค์การมหาชนตามกฎหมายพิเศษ ไม่ใช่หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจและพ.ร.บ. ฉบับนี้กำหนดให้มีทีวีสาธารณะชื่อว่า TPBS โดยใช้คลื่นระบบยูเอชเอฟที่ยึดคืนมาจากทีไอทีวีก็ชัดเจนว่าวันเวลาของทีไอทีวีนั้นจบไปแล้ว เพียงแต่รอวันที่ทีวีสาธารณะจะเกิดขึ้น” นายเทพชัย หย่อง อดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวี และอดีตผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส สัมภาษณ์ในนิตยสารสารคดี ฉบับเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2551

กว่าห้วงเวลาหนึ่งทศวรรษที่ทีวีเสรีอย่างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีได้เผชิญกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในหลายลักษณะด้วยกัน ทั้งจากการโอดแค้นเข้าสู่ความสำเร็จสูงสุดด้วยการพลิกโฉมการนำเสนอข่าวให้เป็นทีที่กล่าวขานผ่านการสร้างความแตกต่างอันเป็นอัตลักษณ์เฉพาะตัวขององค์กร ไปจนถึงการกระโจนเข้าสู่การคืนชนเอาตัวรอดจากวิกฤตการณ์ที่องค์กรเผชิญด้วยการลบล้างเจตนารมณ์เดิมขององค์กรเสียสิ้นได้เป็นเหตุให้องค์การถูกยุติบทบาทลงที่สุดในที่สุด แต่อย่างไรก็ดี จากพลวัตที่เกิดขึ้นนั้นได้ถือเป็นบทเรียนที่ประจักษ์ชัดและสำคัญยิ่งแก่ทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทย กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในการวางรากฐานเพื่อก้าวข้ามปัญหาและอุปสรรคที่เคยประสบพร้อมกับขับเคลื่อนทีวีสาธารณะให้มีความยั่งยืนในต่อไปในอนาคตด้วย

บทความนี้จึงมีความมุ่งหมายที่จะศึกษาวิเคราะห์ว่าทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยตลอดระยะเวลา 22 ปีที่ผ่านมา เริ่มตั้งแต่การก่อร่างสร้างตนจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมาสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีจนแปรสภาพมาเป็นสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปัจจุบันนั้น แต่ละองค์การดำรงอยู่ในระยะช่วงวัยใดของวงจรชีวิตองค์การ ซึ่งในการศึกษาวิเคราะห์ครั้งนี้จะอาศัยการมองระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์การผ่านเลนส์ของ Ichak Adizes เป็นหลัก โดยทำการเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการศึกษาวิเคราะห์ในครั้งนี้ และได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ข้อมูล 2 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้จากบทความ ข่าวสาร และบทสัมภาษณ์ย้อนหลังที่ปรากฏตามสื่อต่าง ๆ กฎหมายที่ใช้บังคับการดำเนินงานขององค์กร เอกสารรายงานประจำปีของแต่ละองค์การ รวมถึงหนังสือที่มีบันทึกเหตุการณ์สำคัญขององค์กร เป็นต้น ผสมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 3 องค์การ โดยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาศึกษานั้นมีความคาบเกี่ยวกันในแต่ละองค์การ เพื่อให้เห็นถึงพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงวัยขององค์การได้อย่างครอบคลุมและชัดเจน

ซึ่งบทความนี้จะทำการศึกษาวิเคราะห์ระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์การผ่านพัฒนาการของวงจรชีวิตองค์การใน 3 ช่วงเวลาดังกล่าว ได้แก่

ช่วงเวลาที่ 1 แสดงถึงพัฒนาการของวงจรชีวิตองค์การที่วิเศษในอดีต เริ่มตั้งแต่การก่อตั้งขึ้นจนจบจนถึงการล่มสลายลงของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี พร้อมทั้งการถือกำเนิดขึ้นใหม่ของทีวีเสรี ภายใต้ชื่อใหม่ คือ สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี และสิ้นสุดวาระลงเมื่อมีการแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะขึ้น

ช่วงเวลาที่ 2 แสดงถึงพัฒนาการของวงจรชีวิตองค์การทีวีสาธารณะในปัจจุบัน จะกล่าวถึงช่วงเวลาที่ผ่านมาที่สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีได้ถูกแปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะอันมีชื่อว่า สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ตลอดจนเหตุการณ์ดำเนินงานขององค์การในปัจจุบัน

และในช่วงเวลาสุดท้ายนั้นจะแสดงถึงแนวโน้มวงจรชีวิตองค์การของทีวีสาธารณะในอนาคต โดยกล่าวถึงการคาดคะเนระยะช่วงวัยในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส โดยอาศัยแผนการดำเนินงานในปัจจุบันเป็นหลัก

ประโยชน์จากการศึกษา

ประโยชน์ด้านวิชาการ

1. สามารถนำแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตองค์การมาปรับใช้เพื่อทำความเข้าใจการบริหารองค์การในลักษณะที่แตกต่างจากเดิมได้
2. สามารถเข้าใจการเปลี่ยนผ่านในแต่ละระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์การได้

ประโยชน์ในด้านการนำไปปฏิบัติ

1. เป็นแนวทางให้กับองค์การต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ระยะช่วงวัยของวงจรชีวิตองค์การ เพื่อรับรู้ถึงสัญญาณเตือนของอุปสรรคปัญหาที่องค์การต้องเผชิญ พร้อมทั้งแนวทางขับเคลื่อนองค์การในการดำรงอยู่ในวงจรชีวิตองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้เป็นตัวแบบในการศึกษาวิเคราะห์องค์การภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงรัฐวิสาหกิจได้

พัฒนาการของวงจรชีวิตองค์การทีวีเสรีในอดีต

ภายหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ พ.ศ.2535 บทบาทสื่อกระแสหลักในยุคสมัยนั้นต่างถูกตั้งคำถามถึงการปิดหูปิดตาประชาชนและเกิดกระแสเรียกร้องจากประชาชนจำนวนมากที่ต้องการปฏิรูปสื่อขึ้นอย่างจริงจังในประเทศไทย อันเป็นที่มาให้แนวความคิดสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีที่มีความเป็นอิสระและปราศจากการครอบงำหรือแทรกแซงการทำงานจากกลุ่มการเมืองและกลุ่มทุนต่างๆ ได้ถือกำเนิดขึ้นในสมัยบริหารของนายอานันท์ ปันยารชุน ที่ได้มีการเปิดประมูลคลื่นสัญญาณความถี่ระบบยูเอชเอฟ (UHF-Ultra High Frequency) อย่างเป็นทางการขึ้น โดยมีผู้สนใจเข้าร่วมประมูลคลื่นความถี่ในครั้งนั้นเป็นจำนวนมาก หนึ่งในนั้นคือ กลุ่มบริษัทสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นที่เสนอตัวเงินในการประมูลคลื่นความถี่ที่มีมูลค่าสูงถึง 25000 ล้านบาท ตลอดระยะเวลาสัมปทาน 30 ปี ส่งผลให้กลุ่มบริษัทสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นเป็นผู้ชนะการประมูลและครอบครองสัมปทานคลื่นความถี่ดังกล่าวเพื่อจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ข่าวเสรีตาม

ข้อเรียกร้องข้างต้นขึ้น และทำให้ระยะเริ่มต้น (Courtship) ของวงจรชีวิตองค์การจึงได้ก่อตัวขึ้น เมื่อกลุ่มบริษัทสยามทีวี แอนด์คอมมิวนิเคชั่นได้ทาบทามกลุ่มผู้ถือหุ้นอื่นจำนวน 13 ราย เข้าร่วมกันจัดตั้งสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่นี้ขึ้นตามหนึ่งในเงื่อนไขข้อกำหนดไว้ในสัญญาสัมปทาน ซึ่งประกอบด้วย 1. องค์การจะต้องมีผู้ถือหุ้นอย่างน้อย 10 ราย และแต่ละรายจะต้องมีส่วนจำนวนหุ้นที่เท่ากัน 2. ผู้ถือหุ้นต้องดำเนินการแปรสภาพองค์การให้เป็นบริษัทมหาชนเพื่อเข้าตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลา 6 ปี และ 3. กำหนดให้องค์การต้องนำเสนอรายการข่าวสารสาระต่อบันเทิงในอัตราสัดส่วนที่ไม่ต่ำกว่า 70:30 เท่านั้น (Thiraponsakun, B.E.2547)

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากผู้ถือหุ้นที่มีจำนวนหลายรายและแต่ละรายต่างมีความมุ่งหวังต่อองค์การที่แตกต่างกันออกไปนั้นได้ส่งผลให้การกำหนดแนวทางดำเนินงานในช่วงแรกขององค์การนั้นเต็มไปด้วยความยากลำบาก เห็นได้จากการที่ผู้บริหารฝ่ายหนึ่งมุ่งหวังให้องค์การเกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ในการเป็นสถานีข่าวเสรี ในขณะที่ผู้บริหารอีกฝ่ายนั้นกลับไม่เชื่อมั่นว่าสถานีข่าวเสรีจะสามารถสร้างรายได้และดึงดูดความนิยมจากประชาชนได้ อันทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ถือหุ้นอยู่เสมอและส่งผลให้ในก้าวแรกของการก่อรูปองค์การนั้นต้องเผชิญกับความสับสนในการหยุดชะงักลงของการดำเนินงาน เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถกำหนดทิศทางการทำงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้

“เราคงไม่ต้องการให้ไอทีวีเป็นเพียงสถานีทีวีอีกแห่งหนึ่งของประเทศที่ทำอะไรเหมือนกัน และเราคงไม่ต้องการให้พนักงานที่จะต้องมีหลายร้อยคนในแผนกต่าง ๆ ได้ยืนแนวทางที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกันจากระดับบริหาร... ถ้ายังมีประโยคหลุดออกมาว่า ข่าวจะขายออกหรือ? หรือ คนดูทีวีเขาต้องการความบันเทิงเร้าอารมณ์มากกว่า ก็แสดงว่าเรายังเดินคนละทางหรือเชื่อกันคนละอย่าง ซึ่งจะทำให้โอกาสที่ ITV จะเกิดได้นั้นมีอันต้องเป็นหมันไปทันที...” เนื้อความบางตอนในจดหมายทำความเข้าใจลงวันที่ 6 พฤศจิกายน 2538 หนังสืออวสานไอทีวี หน้า 76

แต่เพื่อก้าวข้ามจากความขัดแย้งและไม่เชื่อมั่นในเจตนารมณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ผู้บริหารฝ่ายหนึ่งจึงได้จัดทำจดหมายเพื่อทำความเข้าใจและร่วมกันเลือกเส้นทางการดำเนินงานต่อไปขององค์การร่วมกัน ซึ่งในการตัดสินใจครั้งนั้น ผู้บริหารได้เลือกเส้นทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามเจตนารมณ์เดิมในการเป็นสถานีข่าวอย่างเต็มกำลัง ทำให้องค์การสามารถเดินทางเข้าสู่ระยะทารก (Infancy) โดยกลุ่มผู้บริหารจากบริษัทในเครือเนชั่นได้เริ่มนำร่องฝึกฝน พัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญของพนักงาน ซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญขององค์การในระยะนี้อย่างเต็มที่ด้วยการนำพนักงานสายงานข่าวทุกคนและทุกระดับนั้นเข้าฝึกฝนร่วมกันในห้องเรียนที่เรียกกันว่า ไอทีวีสโตร์ พร้อมกับหนึ่งภารกิจสำคัญที่มอบหมายให้กับพนักงานเหล่านี้ได้ช่วยกันคิดค้นกลยุทธ์ในการนำเสนอข่าวสารของสถานีให้มีความแตกต่างจากการนำเสนอข่าวสารของสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ จนก่อเกิดเป็นกลยุทธ์ที่โดดเด่นและเป็นอัตลักษณ์ที่สำคัญขององค์การ นั่นคือ กลยุทธ์ที่เรียกว่า พิระมิดหัวกลับ กล่าวคือ เป็นการนำเสนอข่าวโดยให้ความสำคัญและพื้นที่สื่อกับประเด็นทางสังคมมากกว่าประเด็นของกลุ่มผู้มีอำนาจทางการเมืองอย่างเช่นสื่อโทรทัศน์กระแสเดิมปฏิบัติมาโดยตลอด

ในขณะเดียวกัน การบริหารองค์การยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่สืบเนื่องจากกฎระเบียบต่าง ๆ หรือการมอบหมายงานนั้นยังไม่ปรากฏชัดเจน ซึ่งเป็นผลให้องค์การได้ประดิษฐ์สร้างวัฒนธรรมอย่างหนึ่งขึ้น กล่าวคือ การสนับสนุนให้พนักงานทุกคนได้มีสิทธิเท่าเทียมในการเสนอความคิดเห็นและโต้แย้งต่อประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเสรี ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวนี้ยังได้ถูกส่งผ่านไปยังพนักงานในรุ่นต่อ ๆ มาด้วย แต่อย่างไรก็ตาม

ในการบริหารงานขององค์กรระยะนี้นั้นกลับต้องเผชิญกับอุปสรรคและปัญหาจำนวนมากเช่นเดียวกัน อาทิ ปัญหาความไม่เชื่อมั่นของผู้บริหารที่ยังคงแฝงเร้นที่ยังคงคุกรุ่นอยู่ในองค์กร รวมทั้งภาระทางการเงินที่องค์กรต้องแบกรับไว้จากข้อเสนอค่าตอบแทนสัมปทานราคาสูงและภาวะการขาดทุนที่เกิดจากรายการต่าง ๆ ของสถานที่ซึ่งยังไม่ได้ได้รับความนิยมจากประชาชนมากนัก อันเป็นเหตุให้องค์กรได้เข้าสู่ระยะความเสี่ยงในการตายตั้งแต่กำเนิด (Infant Mortality) ขึ้น อีกทั้งองค์กรยังเผชิญกับปัญหาใหม่เข้ามาถาโถมด้วย กล่าวคือ ปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ของผู้ถือหุ้นในองค์กรที่มักนำเอาธุรกิจในเครือเข้าผูกขาดเพื่อแสวงหาผลประโยชน์แฝงจากองค์กรด้วย ยกตัวอย่างเช่น กลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมิวนิเคชั่นของธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งมีบริษัทในเครือเกิดขึ้นจำนวนมากในช่วงก่อนวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง ปี 2540 นั้นได้มีความพยายามนำสินค้าหรือบริการต่างๆของบริษัทในเครือเหล่านี้เข้าผูกขาดสถานีโทรทัศน์ไอทีวีในช่วงแรกด้วยข้อเสนอด้านราคาที่สูงมากมาโดยตลอด ทั้งจากการจัดจำหน่ายและติดตั้งเสาอากาศที่มีราคาแพงกว่าผู้ผลิตรายอื่นหรือข้อเสนอด้านราคาในการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ให้แก่องค์กรที่มีราคาประเมินที่สูงมากด้วย รวมไปถึงการทำสัญญาจัดซื้อกล้องถ่ายภาพและอุปกรณ์ผลิตรายการที่ไม่ได้มีการศึกษาคุณสมบัติหรือความเหมาะสมในการใช้งานนัก เป็นต้น ทำให้การบริหารงานอยู่ในสภาวะที่ตึงเครียดเป็นอย่างมากและส่งผลให้ผู้ถือหุ้นรายอื่นต้องเข้าตรวจสอบการดำเนินงานระหว่างผู้ถือหุ้นในองค์กรอยู่เสมอ (Yong, B.E.2550: 208)

แม้ว่าผู้บริหารจะไม่สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในระยะทาร์กได้หมดสิ้นและปัญหาทางการเงินขององค์กรยังเป็นปัญหาใหญ่เช่นเคย แต่องค์กรก็สามารถขับเคลื่อนและก้าวผ่านปัญหาดังกล่าวเพื่อเข้าสู่ระยะก้าวไปข้างหน้า (Go-Go) ได้ด้วยการนำเสนอรายการต่างๆที่แสดงถึงอัตลักษณ์และความโดดเด่นของทางสถานีอย่างชัดเจน อาทิ การรายงานข่าวอย่างเจาะลึกในประเด็นมาตรการผ่อนปรนหรือการตีแผ่ขบวนการทุจริตส่วยทางหลวง เป็นต้น พร้อมทั้งยังได้มีการเดินหน้าขยายเครือข่ายสถานีรับสัญญาณให้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศเพื่อเพิ่มการเข้าถึงการรับชมของประชาชนให้มากขึ้นด้วย โดยในด้านการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ยังได้ริเริ่มพัฒนาระบบและวางโครงสร้างทางการเงิน ระบบบัญชี ระบบรายจ่ายให้มาตรฐานและเป็นแบบแผนมากขึ้น รวมถึงโครงสร้างองค์กรก็ได้มีการแบ่งสายงานข่าวออกเป็นโต๊ะข่าวต่างๆและมอบอำนาจการตัดสินใจบางส่วนให้แก่พนักงานในส่วนหน้างาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้นด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการดำเนินงานจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นแต่สภาพคล่องทางการเงินนั้นกลับมีทิศทางตรงข้ามเนื่องจากภายหลังออกอากาศอย่างเป็นทางการเพียง 2 ปี องค์กรต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งครั้งใหญ่ที่ทำให้ผู้บริหารต้องรับมือและจัดการกับปัญหาทางการเงินที่เกิดขึ้นด้วยการปรับลดโครงสร้างอัตราค่าจ้างคนขนาดใหญ่เกิดขึ้นโดยการลดจำนวนพนักงานและปรับลดเงินเดือนของพนักงานลงจำนวนมาก พร้อมทั้งยังได้รวบอำนาจการตัดสินใจจากพนักงานกลับคืนสู่ผู้บริหารอีกครั้งเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาวิกฤตทางการเงินที่สะสมมานานและการรวบอำนาจการบริหารในครั้งนั้นเป็นการช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่ แต่การดำเนินการดังกล่าวกลับส่งผลให้องค์กรกลับเข้าสู่ระยะปัญหากับดักของผู้ก่อตั้ง (Founder Trap) ในทันที สอดคล้องกับคำบอกเล่าของอดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี ในการสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ.2560 ความว่า

“ปี 2540 ผมเรียกพนักงานเข้าห้องเย็นเป็นสิบ ๆ คนเลย ลดเงินเดือน”

ซึ่งผลพวงพิษจากวิกฤตเศรษฐกิจที่รุนแรงในปี 2540 ในครั้งนั้นได้ส่งแรงกระเพื่อมอย่างรุนแรงต่อภาวะทางการเงินขององค์การเป็นอย่างมากได้ทำให้ผู้บริหารเริ่มเสาะหาหนทางตามฐานคิดเดิมที่เชื่อว่าสถานีโทรทัศน์ข่าวอย่างเต็มตัวนั้นไม่สามารถสร้างกำไรและรายได้เพียงพอต่อภาระหนี้ที่องค์การแบกรับได้ ฉะนั้นแล้วการเข้าสู่ระยะวัยรุ่น (Adolescence) ขององค์การจึงปรากฏขึ้น เมื่อผู้บริหารได้เริ่มใช้ช่องทางการสอดแทรกความบันเทิงในรายการข่าวมากขึ้น พร้อมทั้งยังแย่งชิงรายการถ่ายทอดสดต่าง ๆ จากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นด้วยการตัดทอนราคาลงอันส่งผลให้รายการถ่ายทอดสดต่าง ๆ อาทิ รายการถ่ายทอดสดมวยปล้ำ รายการถ่ายทอดสดการประกวดนางงาม รายการถ่ายทอดสดการประกาศรางวัลสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นต้น หลังไหลเข้ามาในผังรายการของสถานีเพื่อดึงดูดผู้ชมและนักลงทุนมากขึ้น ดังคำบอกเล่าของอดีตผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี ในการสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ.2560 ความว่า

“...ก็คือเอาข่าวเป็นหลัก แต่ว่าก็มีเสริมอย่างอื่นด้วย และอีกอย่างก็คือ เรามุ่งไปที่ราคาด้วย ค่าโฆษณาถูก ถ่ายทอดสด ผมถ่ายให้ทุกอย่างหมดเลย จำได้ไอทีวีมีแข่งเรือยาวออกอากาศ คุณไปสืบคนที่ทำไปคือผมเนี่ยแหละ ตักบาตรเทโว ไม่มีใครทำ มิสทิฟฟานี่ประกวดอะไรอย่างนี้ ถ่ายทอดสดการออกสลากกินแบ่ง ช่อง 9 เขาออกอากาศอยู่ คราวนี้ผมอยากให้คุณดู ผมให้ลูกน้องไปหากองสลาก แล้วบอกผมถ่ายทอดสดฟรี ลูกน้องถามว่าทำไมไม่คิดเขา เพราะเดี๋ยวคุณไม่ฟรี แล้วลดมากกว่าช่อง 9 เดี่ยวช่อง 9 ก็มาลดอีก เพราะฉะนั้นเราเอาฟรีเลย มีคนดูอยู่แล้ว...”

ผนวกกับผู้บริหารได้ดำเนินการแก้ไขเงื่อนไขสัญญาสัมปทานเรื่องสัดส่วนของผู้ถือหุ้นเพื่อเปิดทางให้กลุ่มทุนรายใหญ่ กล่าวคือ บริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น ซึ่งมีสภาพคล่องทางการเงินที่แข็งแกร่งและมีบทบาททางการเมืองในขณะนั้น ได้เข้ามามีสิทธิ์เด็ดขาดบริหารงานองค์การที่เผชิญกับวิกฤตการเงินครั้งใหญ่นี้ด้วย

ซึ่งจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารและพนักงานข่าวจำนวนหนึ่งในองค์การเกิดความเคลือบแคลงและสงสัยถึงนโยบายแห่งรั้นและแนวโน้มความสุ่มเสี่ยงในการเบี่ยงเบนเจตนารมณ์ขององค์การอย่างมาก จึงได้ทำการรวมตัวกันเคลื่อนไหวคัดค้านการเข้ามาของผู้ถือหุ้นรายใหม่นี้ขึ้น ซึ่งเป็นขณะเดียวกันกับที่ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การได้ถูกเปิดออกอย่างเป็นทางการเป็นที่ยอมรับด้วยการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายของพนักงานในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ฝ่ายด้วยกันคือ 1. ฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยกับการเข้ามาถือหุ้นของกลุ่มชินคอร์ปอเรชั่น 2. ฝ่ายที่เห็นด้วยกับการเข้ามาของผู้ถือหุ้นรายใหม่ และ 3. ฝ่ายที่ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด (Uyanan, B.E.2544: 112)

ถึงแม้จะเกิดความเห็นที่แตกต่างกันเกิดขึ้นในองค์การ แต่ไม่ได้ทำให้การเคลื่อนไหวของผู้บริหารและพนักงานฝ่ายข่าวกลุ่มนี้ทลายหายไปและกลับทำให้การเคลื่อนไหวในครั้งนั้นเป็นรูปธรรมมากขึ้นผ่านการร่างแถลงการณ์คัดค้านการเข้ามาของบริษัทชินคอร์ปอเรชั่นอย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งแสดงจุดยืนอย่างชัดเจนในงานเสวนาเรื่อง 8 ปี พฤษภาคม 35 ถึงมาตรา 40 เส้นทางปฏิรูปสื่อ ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมีการยื่นหนังสือที่มีเนื้อหาคล้ายกับในแถลงการณ์ต่อทำเนียบรัฐบาลและผู้ถือหุ้นอย่างกลุ่มบริษัทในเครือเนชั่น รวมถึงธนาคารไทยพาณิชย์ (Yong, B.E.2550: 235) ด้วย ดังที่ได้มีเนื้อความตอนหนึ่งที่ปรากฏในแถลงการณ์คัดค้านของพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวี เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ.2543 ความว่า

“...พนักงานฝ่ายข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ติดตามสถานการณ์ดังกล่าวด้วยความ เป็นห่วงยิ่ง เนื่องจากการที่บุคคลหรือธุรกิจกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งสามารถถือหุ้นในสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ในสัดส่วนที่มากขนาดนั้น ย่อมเป็นการขัดต่อเจตนารมณ์ของการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์เสรีแห่งนี้ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีก่อเกิดด้วยเลือดและเนื้อจากเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม ในปี 2535 เพื่อเป็น สถานีโทรทัศน์เสรีที่ไม่ถูกครอบงำด้วยอำนาจรัฐ อำนาจทางธุรกิจ หรืออำนาจอื่นใด” นั่นจึงเป็นที่มา ของเงื่อนไขดั้งเดิมที่กำหนดให้สัดส่วนผู้ถือหุ้นแต่ละรายไม่เกินร้อยละ 10 เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะ ไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดรายหนึ่งมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางของสถานีโทรทัศน์แห่งนี้ได้...”

เมื่อแถลงการณ์และการเคลื่อนไหวดังกล่าวถูกส่งต่อไปยังสาธารณะแล้วได้ทำให้ผู้บริหารจากธนาคาร ไทยพาณิชย์ได้ตัดสินใจเข้าจัดการแกนนำและพนักงานเหล่านี้โดยทันทีในหลายรูปแบบด้วยกัน อาทิ การออกคำสั่ง เตือนเด็ดขาดต่อพนักงานว่า “อย่ากระทำการใด ๆ อันจะเป็นเหตุที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายกับชื่อเสียงของบริษัท รวมทั้ง นำทรัพย์สินของบริษัทไปใช้เพื่อแสดงความคิดเห็นส่วนตัว” พร้อมกับส่งเจ้าหน้าที่เข้าสอดส่องการทำงานของฝ่ายข่าวอย่าง ใกล้ชิด อีกทั้ง ยังจัดตั้งคณะกรรมการสอบแกนนำและพนักงานที่ร่วมเคลื่อนไหว รวมถึงทำการโยกย้ายแกนนำเคลื่อนไหว ในขณะนั้นคือ นายเทพชัย หยอง จากการดำรงตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการด้านข่าวไปเป็นที่ปรึกษากรรมการผู้ อำนาจการใหญ่แทนและทาบทามบุคลากรภายนอกอย่าง ดร.สมเกียรติ อ่อนวิมล เข้ารับหน้าที่บริหารฝ่ายข่าวแทน โดย มุ่งหวังว่า การนำบุคลากรภายนอกเข้าแทรกแซงสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะช่วยกอบกู้และยุติการเคลื่อนไหวที่ เกิดขึ้นได้ (Yong, B.E.2550: 239 -242) อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งภายในองค์กรกลับไม่อาจทุเลาเบาบางลงได้ รวมถึง การคัดค้านการเข้ามาของผู้ถือหุ้นรายใหม่นั้นยังมีที่ท่าที่ไม่เกิดผลสำเร็จดังคาดไว้ด้วยจึงทำให้ในที่สุด ผู้บริหารจากบริษัท ในเครือเนชั่นและพนักงานรุ่นบุกเบิกจำนวนหนึ่งตัดสินใจหันหลังให้กับองค์กรและส่งผลให้องค์กรไม่อาจต้านทานปัญหา ดังกล่าวได้ทำให้องค์การต้องเดินหน้าเข้าสู่ระยะปัญหาความชราก่อนวัย (Premature Aging) ซึ่งเป็นอุปสรรคก้าวใหญ่ ต่อการการเติบโตต่อไปในวงจรชีวิตองค์กรในอนาคตด้วย

นอกจากปัญหาความขัดแย้งของพนักงานจะได้ก่อตัวขึ้นแล้ว การที่ผู้ถือหุ้นรายใหม่ได้เข้ามาบริหารองค์การ อย่างเต็มตัวนั้นยังได้สร้างภาพการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ปรากฏชัดขึ้น ทั้งในด้านเงื่อนไขข้อกำหนด ในเรื่องสัดส่วนเนื้อหาข่าวสาร สาระต่อบันเทิงที่ถูกเปลี่ยนแปลงจากข้อกำหนดเดิมที่มีสัดส่วน 70:30 ให้เหลือเพียงสัดส่วน 50:50 เท่านั้น พร้อมทั้งยังได้ดำเนินการขอลดค่าตอบแทนสัมปทานความถี่ให้มีจำนวนน้อยลงจากเดิมด้วย ซึ่งจาก ความพยายามของผู้ถือหุ้นรายใหม่นี้ได้เป็นแรงเสริมให้องค์การได้เข้าถึงจุดเปลี่ยนที่สำคัญขององค์การผ่านการเดินหน้า สร้างอัตลักษณ์ ผังรายการและสโลแกนขึ้นใหม่อย่างเต็มกำลัง พร้อมทั้งจัดหารายการบันเทิงต่าง ๆ เข้ามาในผังรายการ จำนวนมากขึ้น นอกจากนี้ ในด้านการบริหารนั้นยังได้รับเอาระบบต่าง ๆ จากบริษัท ชินคอร์ปอเรชันมาปรับใช้ในองค์กร หลายมิติด้วยกันส่งผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นกว่าเดิมเป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานในองค์กรนั้น กลับเต็มไปด้วยความเฉื่อยชาและประสิทธิภาพในงานต่ำลง โดยส่วนหนึ่งนั้นมิสาเหตุมาจากการที่องค์กรเผชิญกับปัญหา ผู้บริหารไม่ได้รับการยอมรับ (Unfulfilled Entrepreneur) นั่นเอง และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งของอดีต พนักงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ปรากฏในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี หน้า 213 ความว่า

“คือถ้าบรรยากาศการทำงานนะ ความเชี่ยวชาญมีมากขึ้น แต่ความขยันจริงจังที่จะทำงาน มันลดลง ความกล้าลดลง ความรู้สึกที่จะแข่งขันมันลดลงความรู้สึกที่จะเอาเสียงสะท้อนของคนใน ลักษณะของภาคประชาชนมันลดลง นั่นแหละ รวม ๆ ก็จะเป็นอย่างนั้น”

อย่างไรก็ดี จากปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรและปัญหาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ลดลงนั้นจะไม่ได้รับการแก้ไขหรือจัดลีนไปอย่างจริงจัง อีกทั้ง ยังซ่อนตัวอยู่ภายใต้ระบบการทำงานที่มีมาตรฐานที่ดีขึ้นโดยไม่ได้สร้างแรงกระตุ้นต่อองค์การมากนักจึงทำให้องค์การสามารถขยายตัวเติบโตได้มากขึ้นและเข้าสู่**ระยะสมดุล (Prime)** ซึ่งเป็นระยะช่วงวัยที่ดีที่สุดของวงจรชีวิตองค์การได้ โดยผู้บริหารได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มีความชัดเจนมากขึ้นผ่านการประกาศความมุ่งมั่นเป็น Integrated Media and Content Provider กล่าวคือ องค์การได้แสดงจุดยืนในการเป็นผู้นำในด้านการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ในขณะนั้นเพื่อใช้รายงานข้อมูลข่าวสารต่างจากทางสถานีให้รวดเร็วและฉับไวขึ้นผ่านการนำโทรศัพท์มือถือและอินเทอร์เน็ตเข้าผสมผสานเป็นบริการรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ชมมากขึ้น อันเป็นเหตุให้ผู้บริหารได้ริเริ่มลงทุนวิจัยทางการตลาดอย่างเข้มข้น เพื่อแสวงหาความพึงพอใจและความต้องการของกลุ่มลูกค้าให้ได้มากที่สุด ซึ่งส่งผลให้ผังรายการของสถานีในขณะนั้นได้ถูกพลิกโฉมจากเดิมเป็นอย่างมาก โดยการถอดรายการข่าวสาร สารหลายรายการออกเพื่อนำรายการบันเทิงเข้ามาแทนที่มากขึ้น พร้อมกับนำภาพยนตร์ชุดต่างประเทศ (Asian Series) และรายการถ่ายทอดสดต่าง ๆ มาออกอากาศในหลายช่วงเวลาที่หลากหลายขึ้น อีกทั้ง ยังได้ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายต่างประเทศสร้างสรรค์บริการใหม่ ๆ ที่ล้ำสมัยให้เกิดขึ้นด้วย อาทิ บริการข้อความข่าวสารแบบรายเดือน (ITV Hot News on mobile) และบริการข้อความเสียงและภาพแบบรายเดือน (ITV Hot News MMS) เป็นต้น (ITV Corporation, B.E.2548: 21-23) ผนวกกับการที่ผู้บริหารได้ทำการลงทุนด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีให้แก่องค์การมากขึ้นด้วย เช่น การเช่าเซิร์ฟเวอร์เพื่อใช้รายงานข่าวในรายการไอทีวีฮอตนิวส์ ซึ่งถือว่าเป็นต้นแบบให้แก่สถานีโทรทัศน์ช่องอื่น ๆ ในการรายงานข่าวทางอากาศด้วย

ถึงแม้้องค์การจะเติบโตใหญ่และขับเคลื่อนองค์การเข้าสู่ระยะช่วงวัยที่ดีที่สุดของวงจรชีวิตองค์การแล้ว แต่ในด้านเจตนารมณ์ขององค์การนั้นกลับมีภาพลักษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปมาก จากการเป็นสถานีข่าวเดิมที่เคยเป็นที่พึ่งพิงของประชาชนนั้นได้เลือนหายไปและถูกทดแทนด้วยภาพความรื้อแรงและบันเทิงมากขึ้นอันสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานและสโลแกนใหม่ขององค์การคือ Speed and Spice และไอทีวี ทีวีของคนรุ่นใหม่ (Waeowirakrup & Anwongsa, B.E.2550: 248) รวมถึงปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ได้ประทุขึ้นอีกครั้งเมื่อผู้ถือหุ้นรายใหม่ขององค์การได้หยิบฉวยเครื่องมือสื่อสนองตอบต่อผลประโยชน์ทางการเมืองผ่านการแทรกแซงการปฏิบัติงานของพนักงาน อาทิ การขอเปลี่ยนตัวนักข่าวสายการเมืองของสถานี เนื่องจากสอบถามถึงประเด็นชุกหนุ่นของอดีตนายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ไปจนถึงการถอดรายการวิเคราะห์ข่าวของ นายสรยุทธ สุทัศนะจินดา ออก เหตุเพราะมีการวิเคราะห์ข่าวพาดพิงถึงคดีความของอดีตนายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร จนไปถึงการใช้อำนาจในการควบคุมสื่อสั่งการให้รื้อถ่ายทอดสดขององค์การกลับสถานีในทันทีที่พรรคการเมืองคู่แข่งได้ขึ้นปราศรัยด้วย (Yong, B.E.2550: 271-272) โดยผู้บริหารองค์การนั้นมีวิธีการเข้าแทรกแซงการดำเนินงานของพนักงานฝ่ายข่าวดังที่บทสัมภาษณ์ของอดีตนายกบริหารการข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ให้สัมภาษณ์ไว้ในหนังสือย้อนรอย-ถอดรหัสไอทีวี หน้า 113 ความว่า

“ก็อาจจะเสนอในที่ประชุมกอง บก.เลยว่ามันเป็นแบบนี้ละ ไม่ควรนำเสนอละ ก็ขอร้องในกอง บก. ว่านี่อย่านำเสนอเลยนะ มันไม่ดีนะ บางทีก็มีการขอร้องมาจากนักการเมืองว่าอย่าเสนอข่าวนี้ ข่าวนี้นี้ การที่นักการเมืองขอมาแบบนี้มันไม่เคยมีมาก่อนในไอทีวี เราไม่เคยเห็น”

จากการวางรากฐานและเปลี่ยนแปลงระบบในมิติต่าง ๆ ขององค์การภายหลังจากผู้ถือหุ้นรายใหม่ คือ บริษัทชินคอร์ปอเรชั่น ได้เข้ามาบริหารองค์การแล้วนั้นได้ทำให้องค์การเดินหน้าเข้าสู่**ระยะมั่นคง (Stable)** ด้วยการฉายภาพที่ชัดเจนขึ้นของการถ่ายโอนระบบที่มีมาตรฐานและประสิทธิภาพสูงในด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น

มาปรับใช้ในองค์กรและทำให้พนักงานในสถานีโอทีวีได้รับสวัสดิการและความก้าวหน้าด้านอาชีพ (Career Path) ที่ดีขึ้นกว่าเดิมเป็นอย่างมาก อีกทั้งในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรนั้นยังรุดหน้าตามไปด้วย ดังเช่น มีการให้ทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศแก่พนักงาน การอบรมสัมมนานอกสถานที่หรือนำวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้อยู่เสมอ (Waeowirakrup & Anwongsa, B.E.2550: 179) อีกทั้งในระดับผู้บริหารนั้น ยังมีการฝึกอบรมด้านการบริหารที่เพิ่มเติมด้วย แต่อย่างไรก็ตาม มิติด้านการเงินนั้นยังเป็นเรื่องใหญ่ขององค์กรอยู่เช่นเดิม แม้องค์กรจะดำเนินการขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสัญญาสัมปทานเพื่อลดค่าตอบแทนแก่รัฐให้น้อยลงแล้วก็ตาม

เมื่อย้อนกลับไปสู่ประเด็นเรื่องความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บริหารที่ก่อตัวและสั่งสมมาเป็นระยะเวลา ยาวนานได้ส่งผลให้องค์กรดำรงเข้าสู่**ระยะอภิชนาธิปไตย (Aristocracy)** อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้มีความพยายามในการขจัดปัญหานี้ให้หมดสิ้นไป แต่กลับใช้วิธีประจันหน้ากับพนักงานมาโดยตลอด อีกทั้งยังได้ทวีความรุนแรงขึ้น เมื่อพนักงานส่วนหนึ่งได้ร่วมกันจัดตั้งสหภาพแรงงานโอทีวีขึ้นเพื่อสร้างหลักประกันแก่พนักงานไม่ให้เกิดการถูกแทรกแซงการดำเนินงานขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารออกคำสั่งเลิกจ้างกลุ่มพนักงานกลุ่มดังกล่าวจำนวน 23 คนในทันที เป็นเหตุให้พนักงานกลุ่มนี้ซึ่งภายหลังเรียกว่า กบฏโอทีวี จำนวน 21 คน (มี 2 คนไม่ทำการฟ้องร้องได้เข้าดำเนินการฟ้องร้องต่อคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ในเรื่องการถูกเลิกจ้างไม่เป็นธรรมขึ้น โดยคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (ครส.) ได้ตัดสินให้องค์กรเป็นผู้กระทำผิดต้องรับพนักงานกลุ่มกบฏโอทีวีกลับเข้าทำงานในตำแหน่งเดิมด้วยค่าจ้างเท่าเดิมหรือไม่ต่ำกว่าเดิมพร้อมกับชดเชยค่าเสียหายแก่พนักงานนับตั้งแต่วันที่ถูกบอกเลิกจ้างจนถึงวันรับกลับเข้าทำงานด้วยซึ่งผู้บริหารโอทีวีในขณะนั้นกลับไม่ยอมรับคำตัดสินดังกล่าวและเดินทางฟ้องร้องทางกฎหมายกับเหล่านักงานต่อไป (Daily Manager, 2016) ส่งผลให้สถานการณ์ภายในองค์กรเกิดความสั่นคลอนอีกครั้งและเริ่มส่งสัญญาณความไม่มั่นคงขององค์กรมากขึ้นเมื่อพนักงานส่วนหนึ่งทยอยลาออกจากองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารยังคงเพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและเดินทางจัดตั้งบริษัทในเครือใหม่คือ บริษัทอาร์ตแวร์มีเดีย ขึ้นเพื่อจัดหาภาพยนตร์ชุดจากต่างประเทศให้แก่องค์กรอย่างเป็นทางการด้วย (ITV Corporation, B.E.2546)

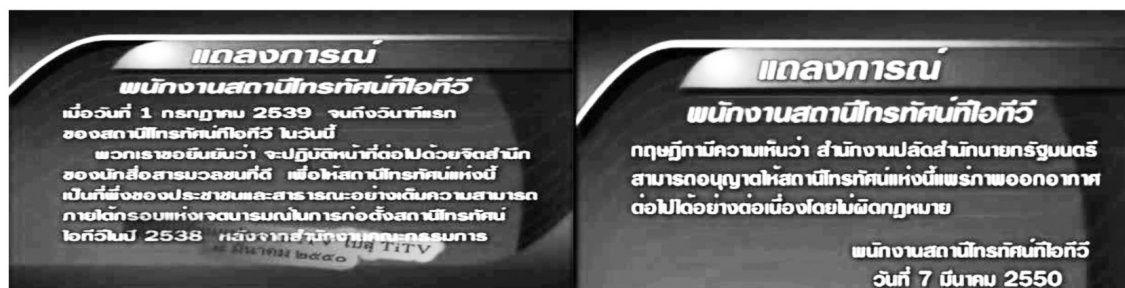
จากการปล่อยผ่านต่อปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรได้ส่งผลให้การต่อสู้และหักหลังกันเองของพนักงานได้ปรากฏภาพที่ชัดเจนขึ้นมาอีกครั้งใน**ระยะเข้าสู่ระบบราชการ (Early Bureaucracy)** เมื่อผู้บริหารต้องการเอาชนะข้อพิพาททางกฎหมายกับกลุ่มกบฏโอทีวี ด้วยการนำพนักงานเข้าให้การหักล้างกลุ่มกบฏโอทีวี จนทำให้ความขัดแย้งของเหล่านักงานได้ซึ่มลึกและไม่อาจผสานให้กลับคืนได้ดังเดิม ดังที่หนึ่งในกบฏโอทีวีและอดีตประธานสหภาพแรงงานโอทีวีได้ให้สัมภาษณ์ไว้ในหนังสือคำให้การกบฏโอทีวี หน้า 277 ความว่า

“สืบเนื่องจากความแตกแยกของพนักงานในองค์กรที่แบ่งออกเป็นกลุ่มก้อนต่าง ๆ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นมาแล้วนั้น การปะทุของความขัดแย้งจากกรณีของกลุ่มกบฏโอทีวีจนถึงการเกิดข้อพิพาททางกฎหมายขึ้น พนักงานโอทีวีส่วนหนึ่งจัดการกับกลุ่มกบฏโอทีวีเหล่านี้ด้วยการให้การที่หักล้างกับคำให้การของกลุ่มกบฏโอทีวี และยื่นหยัดเคียดข้างกับบริษัทของตนเอง ซึ่งแสดงออกอย่างเห็นได้ชัดว่า นอกจากเจตนากรณีฟ้องคดีที่เคยมีมาตลอดได้เปลี่ยนไปแล้ว มิตรภาพของเพื่อนร่วมงานในสถานีโอทีวีก็เช่นกันที่ได้แปรเปลี่ยนไปตลอดกาล”

อีกทั้ง จากการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาสัมปทานในครั้งนั้นได้นำพาทิศทางการเดินมาถึงวาระสุดท้ายของวงจรชีวิตองค์การ เมื่อสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) ได้ยื่นขอเพิกถอนคำวินิจฉัยดังกล่าวของคณะอนุญาโตตุลาการต่อศาลปกครองกลาง โดยศาลปกครองกลางได้มีคำพิพากษาให้การกระทำดังกล่าวอยู่นอกเหนืออำนาจของคณะอนุญาโตตุลาการจะตัดสินได้ ทำให้ต่อมาผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้ยื่นอุทธรณ์ต่อศาลปกครองสูงสุดต่อไป จนในที่สุดท้าย ศาลปกครองสูงสุดได้พิพากษายืนตามคำตัดสินของศาลปกครองกลาง ทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องรับผิดชอบดำเนินการปรับผังรายการให้มีสัดส่วนเนื้อรายการดังข้อกำหนดเดิมและต้องชำระค่าปรับที่ทำผิดสัญญา รวมถึงค่าตอบแทนสัมปทานรวมเป็นจำนวนเงิน 9.4 หมื่นล้านบาทภายในวันที่ 7 มีนาคม 2550 ด้วย (Prachatai, 2006)

ซึ่งจากคำพิพากษาชี้ขาดข้างต้นนั้นได้สร้างความหวาดหวั่นแก่พนักงานถึงความอยู่รอดขององค์การเป็นอย่างมาก จนเป็นเหตุให้พนักงานทั้งหลายต่างสูญเสียเวลาส่วนใหญ่ไปกับการหิบบ่มพื้นที่สื่อในมือเรียกร้องและกดดันรัฐบาลในการหาหนทางเยียวยาต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งยังมีพนักงานบางส่วนที่เริ่มมองหาทางรักษาสภาพองค์การด้วยการยื่นคำร้องต่อศาลปกครองให้สามารถดำเนินงานต่อไปโดยไม่ถูกยุติการออกอากาศด้วย ซึ่งจากการพุ่มเทคตินรนาทางออกให้แก่องค์การในขณะนั้นได้ส่งผลให้องค์การก้าวเข้าสู่ระบบราชการ (Bureaucracy) ในทันที ซึ่งจากความไม่มั่นคงขององค์การได้ทำให้พนักงานต่างเพิกเฉยต่อการสร้างสรรค์ผลงานและใช้ความพยายามทั้งหมดไปกับการแสวงหาความสำเร็จในอดีตเพื่อต่อรองกับสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อใกล้ครบกำหนดชำระค่าตอบแทนและค่าปรับข้างต้นแล้ว สถานีโทรทัศน์ไอทีวีกลับมีที่ที่ไม่สามารถดำเนินการชำระเงินดังกล่าวได้ ทำให้คณะกรรมการจัดตั้งสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่มีมติมอบหมายให้กรมประชาสัมพันธ์รับช่วงต่อบริหารงานจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมในทันทีซึ่งส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีต้องยุติการดำเนินงานลง

ถึงแม้ว่า ประวัติศาสตร์การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะสิ้นสุดลงแล้วก็ตาม แต่ทีวีเสรีเดิมนั้นยังคงเป็นปรัชญาการทำงานที่ถูกส่งผ่านมายังสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ กล่าวคือ สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีด้วย โดยในระยะเริ่มต้น (Courtship) สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีได้แสดงเจตจำนงอย่างชัดเจนที่จะสานต่อเจตนารมณ์เดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1. แสดงแถลงการณ์พนักงานสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีในวันแรกของการออกอากาศอย่างเป็นทางการ
ที่มา: Devadara. (2012). จากไอทีวีสู่ไอทีวี 8 มี.ค. 2550.

ทั้งนี้ จากการรับช่วงต่อของกรมประชาสัมพันธ์ในการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอย่างกะทันหันนั้น รวมถึงผู้บริหารยังมีมุมมองว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเปรียบเหมือนงานฝากที่กรมประชาสัมพันธ์ต้องประทับประคองไว้ เพื่อรอการตัดสินใจจากคณะรัฐมนตรีในการหาทางออกให้แก่องค์กรเท่านั้นได้ทำให้ผู้บริหารไม่ได้มีความมุ่งมั่นในการก่อร่างสร้างองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังนัก ส่งผลให้แผนงาน ผังรายการ พนักงานและโครงสร้างองค์กรยังคงหยิบยืมจากองค์กรเดิมทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม การเกิดขึ้นใหม่ขององค์กรในครั้งนั้นกลับเป็นสัญญาณที่ดีอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานได้ถูกปลุกไฟแห่งความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพขึ้นมาอีกครั้งด้วย

ซึ่งจากความแน่วแน่ของเจตนารมณ์ของสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่นี้ พร้อมทั้งความเป็นไปได้ในความมั่นคงขององค์กรจากการอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐนั้นได้ทำให้องค์กรก้าวเข้าสู่**ระยะทารก (Infancy)** ได้ในที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการเข้ารับบริหารจัดการด้วยความเร่งรีบนั้นได้ส่งผลให้ระเบียบต่าง ๆ ในองค์กรยังไม่พร้อมสมบูรณ์ และส่งผลกระทบตามมาต่อการดำเนินงานขององค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งในส่วนของผู้ผลิตรายการ พนักงานและนักลงทุน อาทิ จากการได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนล่าช้าและความยากลำบากในการประสานงานเพื่อเรียกเก็บเงินจากองค์กร เป็นต้น ดังคำบอกเล่าของอดีตผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ให้สัมภาษณ์ไว้เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ.2560

“ช่วงนี้มันก็มีปัญหาอีก พอเราเริ่มทำกิจกรรมเริ่มขายได้ กรมประชาสัมพันธ์ไม่เคยทำงานลักษณะนี้ เราวางสเปคโฆษณา เราวางบิล เราไม่มีบิลไปวางไม่รู้จะเอาหัวอะไร กรมประชาสัมพันธ์เอง ไม่มีระเบียบก็ต้องมานั่งทำระเบียบคุยกับกรมบัญชีกลางทำระเบียบว่าจะเบิกจะจ่าย จะวางบิลไปเก็บเงิน 5-6 เดือนไม่มีเงินเดือนจ่ายพนักงาน”

รวมไปถึงการรองรับการจัดตั้งองค์กรเป็นหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) นั้นยังประกอบไปด้วยกระบวนการขั้นตอนจำนวนมากและต้องใช้ระยะเวลานาน อันส่งผลกระทบตามมาให้องค์กรเผชิญกับปัญหาทางการเงินที่หนักหน่วงมากขึ้น (Manager Online, 2007a) ซึ่งถึงแม้ว่าผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมจะเข้าใจปัญหาเฉพาะหน้านี้ด้วยการใช้เงินสำรองคงเหลือไปก่อนแล้วก็ตาม แต่ด้วยภาระค่าใช้จ่ายในแต่ละวันที่มีจำนวนเงินสูงมาก ทำให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจก่อตั้งบริษัท ทีวีเสรี ขึ้นเพื่อกู้ยืมเงินมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนไปก่อนด้วย (Phuchatkan, 2007) ซึ่งจากการแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ได้ช่วยให้องค์กรสามารถผลิตรายการใหม่ ๆ เพื่อทดแทนรายการเดิมที่ถูกถอดไปได้อย่างทันทั่วทั้งที แต่จากการที่รายการต่าง ๆ นั้นถูกผลิตขึ้นอย่างรีบเร่งจึงส่งผลให้พบความผิดพลาดปรากฏบนหน้าจอหลายครั้งด้วยกัน อาทิ รายการ TITV The Everest 2007 ซึ่งมีการส่งนักปีนเขาและทีมงานขึ้นไปทำภารกิจบนยอดเขาเอเวอเรสต์ในช่วงที่สภาพอากาศไม่เหมาะแก่การปีนเขาพร้อมทั้งทีมงานนั้นมิเวลาในการเตรียมความพร้อมร่างกายจำกัด ทำให้ภารกิจดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จและมีทีมงานบางส่วนที่ได้รับบาดเจ็บระหว่างถ่ายทำด้วย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สิ่งหนึ่งที่เห็นได้ชัดนั้นก็คือผู้บริหารจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเดิมเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานด้วยการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และผลักดันองค์กรให้เดินหน้าในระยะต่อไปเป็นอย่างมาก

จากผลพวงของการต่อสู้อย่างหนักของผู้บริหารและพนักงานได้ส่งผลให้องค์กรได้รับกระแสตอบรับจากประชาชนที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด จากรายการต่าง ๆ ที่เริ่มมีการถูกกล่าวถึง อาทิ รายการ TITV Hotbitz รายการความจริงจากแดนใต้ รายการ TITV Everest 2007 เป็นต้น อันเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรเดินทางเข้าสู่**ระยะก้าวไปข้างหน้า (Go-Go)** ด้วยผลประกอบการที่ดีขึ้นและระเบียบต่าง ๆ รวมถึงการรองรับองค์กรเป็นหน่วยงานบริการ

รูปแบบพิเศษ (SDU) ได้ดำเนินการสำเร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงทำให้ปัญหาทางการเงินขององค์กรได้ถูกจัดสันไป แต่เป็นที่น่าเสียดายยิ่ง เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญปัญหาที่ต้องแก้ไขเป็นจำนวนมาก อันทำให้มิติด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกเลื่อนจากผู้บริหารไป

อีกทั้ง ปัญหาใหญ่ของทีวีเสรีปัญหาหนึ่งตั้งแต่เมื่อครั้งยังเป็นสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั่นก็คือ การถูกตั้งคำถามถึงความเป็นกลางขององค์กรที่ได้กลับมาหลอกลอนทีวีเสรีอย่างสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีอีกครั้ง เมื่อองค์กรกลับไปสู่จุดตั้งต้นในการอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและบริหารงานโดยหน่วยงานของรัฐ อันเป็นเหตุให้ใน**ระยะวัยรุ่น (Adolescence)** นั้น องค์กรถูกแทรกแซงทางการเมืองและความน่าเชื่อถือขององค์กร ผ่านการเข้าแทรกแซงการทำงานในลักษณะของนโยบายของกรมหลายครั้งด้วยกัน อาทิ การออกคำสั่งงดเว้นการนำเสนอประเด็นความขัดแย้งทางการเมืองเมื่อปี 2550 ที่มีการรวมกลุ่มของประชาชนส่วนหนึ่งประท้วงขับไล่รัฐบาลรัฐประหาร พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ให้ออกจากตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ซึ่งทำให้สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีขณะนั้นถูกแทรกแซงการทำงานโดยมีการส่งเจ้าหน้าที่รัฐเข้าควบคุมและเข้าร่วมประชุมกับบรรณาธิการข่าวก่อนออกอากาศในแต่ละวัน (Prachatai, 2007) อันสื่อเค้าถึงการถูกบิดเบือนเจตนารมณ์เป็นอย่างมาก จนส่งผลให้องค์กรหันมาพิสูจน์ตนเองพัฒนาทำหน้าที่เพื่อสังคมแทนตามสโลแกน ทีไอทีวี สื่อเสรีเพื่อสังคม (Jungkankul, B.E.2551: 132-133)

จากความพยายามผลักดันดังกล่าวนี้ องค์กรเริ่มมีผลประกอบการดีขึ้นตามลำดับ พร้อมทั้งจากการเริ่มกำหนดกรอบการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้นได้หนุนส่งให้องค์กรเคลื่อนเข้าสู่**ระยะสมดุล (Prime)** ในที่สุด แต่ด้วยที่ประชุมสถานีวิทยุแห่งชาติ (สนช.) ได้มีมติให้สถานีโทรทัศน์แปรสภาพเป็นทีวีสาธารณะได้สร้างความสั่นคลอนแก่องค์การขึ้นอีกครั้งและส่งผลให้องค์กรกลับเข้าสู่ช่วงเวลาที่ทำได้เพียงรักษาสภาพที่เป็นอยู่เดิม เพื่อดูที่ทำการบริหารจัดการและทางออกขององค์กรในอนาคตจากรัฐบาล ซึ่งทำให้การสร้างสรรค์รายการใหม่ๆของสถานีได้ถูกหยุดชะงักลง พร้อมทั้งพนักงานส่วนหนึ่งได้ลุกขึ้นต่อสู้อีกครั้งด้วยการเข้าร่วมกับผู้ผลิตรายการจัดแถลงข่าวเพื่อเรียกร้องให้รัฐบาลทบทวนมติดังกล่าวด้วย (Suki Media, 2007)

จากสถานการณ์ดังกล่าวนี้ได้ทำให้ใน**ระยะมั่นคง (Stable)** นี้ พนักงานในองค์กรต่างสัมผัสถึงความสั่นไหวของสถานภาพขององค์กรจากผลประกอบการขององค์กรที่เริ่มหดตัวลงเป็นจำนวนมาก(Manager Online, 2007b) แต่อย่างไรก็ดี ผู้บริหารยังคงสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานให้เดินหน้าปฏิบัติงานต่อไป ในขณะที่พนักงานในองค์กรเองต่างเริ่มแสวงหาช่องทางอื่นๆให้องค์กรดำรงอยู่ต่อไปด้วยการเรียกร้องต่อรัฐบาลให้ช่วยเหลือเยียวยาการดำเนินงานขององค์กรด้วย

ซึ่งทำให้องค์การเดินหน้าเข้าสู่**ระยะอภิชนาธิปไตย (Aristocracy)** อย่างเป็นที่แน่ชัดเมื่อข้อเรียกร้องต่อรัฐบาลข้างต้นนั้นไม่เป็นผล รวมถึงการเดินหน้าจัดตั้งทีวีสาธารณะเริ่มมีเค้าลางความสำเร็จมากขึ้น ทำให้พนักงานเริ่มไม่มีความผลักดันในการสร้างตลาดใหม่ต่อไปผนวกกับการเผชิญปัญหาใหม่คือ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร อันสืบเนื่องมาจากพนักงานในองค์กรและผู้ประกาศข่าวชื่อดังที่เป็นสัญลักษณ์ของสถานีนั้นได้ตัดสินใจลาออกจากองค์กร ทำให้ผู้บริหารต้องเข้าแก้ไขปัญหานี้ด้วยการปลุกปั้นผู้สื่อข่าวภาคสนามเข้าทำหน้าที่เป็นผู้ประกาศข่าวหลักแทน พร้อมทั้งยังทาบตามผู้ดำเนินรายการชื่อดังจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นมาทดแทนพนักงานเดิมเพื่อรักษาเสถียรภาพขององค์กรด้วย เป็นต้น (Jungkankul, B.E.2551 : 124-125)

นอกจากนี้ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์และพนักงานยังได้เริ่มก่อตัวขึ้น ภายหลังจากคำสั่งจากผู้บริหารจากกรมประชาสัมพันธ์ที่สั่งการให้ทำการเปลี่ยนตัวผู้อำนวยการฝ่ายข่าวและพนักงานข่าวจำนวน 13 คน โดยไม่ได้ชี้แจงเหตุผลที่ชัดเจนนั้นได้สร้างความไม่พอใจแก่พนักงานและทำให้เกิดข้อพิพาททางกฎหมายขึ้นด้วย (Manager Online, 2008)

จนในที่สุด ภายหลังจากพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะ พ.ศ. 2551 ได้บังคับใช้อย่างเป็นทางการแล้ว พนักงานในองค์กรต่างไม่แน่ใจถึงสถานะการทำงานของตนในอนาคตเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้บริหารและพนักงานต่างมุ่งให้ความสนใจอยู่ที่การเรียกร้องให้ทีวีสาธารณะแห่งใหม่และภาครัฐช่วยเหลือและเยียวยาพนักงาน ซึ่งต่อมา เมื่อคณะกรรมการนโยบายชั่วคราวสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้มีมติให้ความช่วยเหลือสถานีโทรทัศน์ที่ไอทีวี ด้วยการคัดเลือกพนักงานเดิมจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเข้าปฏิบัติงานในระยะแรกแล้ว จึงได้ทำให้องค์การยุติบทบาทลงอย่างสมบูรณ์ โดยดำรงอยู่ในระยะเข้าสู่ระบบราชการ (Early Bureaucracy) ซึ่งถือเป็นระยะสุดท้ายของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีบนวงจรชีวิตองค์การและเป็นการสิ้นสุดลงของการเดินทางอันยาวนานกว่า 13 ปี (ตั้งแต่ 2538-2550) ของทีวีเสรีด้วยเช่นเดียวกัน

พัฒนาการของวงจรชีวิตองค์การของทีวีสาธารณะในปัจจุบัน

ทีวีสาธารณะหรือที่รู้จักกันในชื่อว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นได้ถูกกำเนิดขึ้นโดยการนำเอาบทเรียนที่ล้มเหลวจากทีวีเสรีทั้งสองแห่งในอดีตมาปรับปรุงแก้ไขและก่อรูปเป็นพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยขึ้นให้มีความรัดกุมและเป็นบรรทัดฐานในการบริหารแต่ละด้าน ทั้งด้านเงินทุน ด้านการบริหาร เป็นต้น โดยในระยะเริ่มต้น (Courtship) นี้ ผู้บริหารนั้นได้วางรากฐานที่สำคัญในการผลิตสื่ออย่างมีคุณภาพ โดยกำหนดสัดส่วนรายการข่าวสารต่อสาระประโยชน์ต่อสาระบันเทิงเป็นสัดส่วน 40:30:30 ตามลำดับ พร้อมทั้งยังได้จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณารายการขึ้นเพื่อคัดสรรรายการตามเจตนารมณ์ด้วย (Thai Public Broadcasting Service, B.E.2552)

อีกทั้ง จากการที่องค์การได้รับเงินทุนประเดิมรวมทั้งทรัพย์สินและสัญญาคงค้างที่ทำการเดิมของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมาใช้ในการดำเนินงานขององค์การในช่วงแรกนั้น (Daily Manager, 2008) ได้ผลักดันให้องค์การเข้าสู่ระยะทารก (Infancy) ได้อย่างราบรื่น และเป็นผลให้ผู้บริหารได้ทำการวางแผนสรรหาบุคลากรอย่างเป็นระบบขึ้น โดยได้มีการจำแนกกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานออกเป็น 2 ระยะด้วยกันคือ ระยะที่ 1 ทำการคัดเลือกพนักงานจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมาปฏิบัติงานชั่วคราวภายใต้สัญญาจ้างงานชั่วคราว 3 เดือน ทั้งนี้ ด้วยระยะเวลาจ้างงานที่ค่อนข้างจำกัดผนวกกับความไม่แน่นอนที่จะได้รับคัดเลือกให้ปฏิบัติงานในระยะที่ 2 หรือไม่นั้นได้ส่งผลให้พนักงานส่วนหนึ่งได้ทยอยลาออกหรือเลือกทำงานควบในหลายสถานีมากขึ้น อันเป็นปัญหาให้ผู้บริหารต้องแก้ไขด้วยการทาบทามผู้ดำเนินรายการภายนอกมาเสริมทัพแทนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานขององค์การ (Post today, 2008) นอกจากนี้ ในด้านโครงสร้างองค์การนั้น ผู้บริหารยังได้ทำการแบ่งการทำงานเป็นสำนักต่างๆอย่างชัดเจนด้วย แต่ทั้งนี้ ยังไม่ได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจมากนัก พร้อมทั้งองค์การยังได้ริเริ่มจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อร้องเรียน สภาผู้ชมผู้ฟัง รวมถึงการส่งเสริมนักข่าวพลเมืองขึ้น เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและเสริมพลังการกำกับดูแลเจตนารมณ์ขององค์การด้วย (Kom Chad Luek, 2008)

ในขณะที่องค์การได้เริ่มดำเนินการทดลองออกอากาศอย่างเป็นทางการแล้วนั้นได้เป็นเวลาเดียวกันกับที่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานปฏิบัติงานอย่างถาวรในระยะที่ 2 ได้เริ่มก่อตัวขึ้นด้วยและเป็นการต่อยอดการเดินหน้าเข้าสู่ระยะก้าวไปข้างหน้า (Go-Go) ขององค์การด้วยการขยายขยายและจัดหาที่ทำการถาวรแห่งใหม่ที่สองต่อการเปิดพื้นที่สาธารณะมากขึ้น นอกจากนี้ การสร้างสรรค์รายการต่าง ๆ ขององค์การก็เริ่มเป็นที่ประจักษ์ชัดมากขึ้น ดังที่เห็นได้ชัดจากการรายงานข่าวอุทกภัยครั้งใหญ่ในปี 2554 หรือการรายงานข่าวความขัดแย้งทางการเมืองผ่านช่องทางการให้บริการข้อมูลที่มีความถูกต้อง รวดเร็วและครอบคลุมทุกกลุ่มผู้ชมมากที่สุด รวมทั้งองค์การยังได้พัฒนาบริการที่มีประโยชน์และตอบสนองต่อความภารกิจขององค์การจำนวนมากทั้งการรายงานข่าวภาคภาษาอังกฤษ การจัดทำคำบรรยายแทนเสียงได้ภาพแก่กลุ่มผู้พิการทางการได้ยิน รวมไปถึงการพัฒนาสื่อใหม่ๆ อาทิ เว็บไซต์ วิทยุออนไลน์และเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์เชิงรุกที่ต้องการผลักดันให้ประชาชนเข้าถึงสื่อคุณภาพอย่างทั่วถึงด้วย (Thai Public Broadcasting Service, B.E.2555)

จากความรุดหน้าและการดำเนินงานที่เป็นที่ประจักษ์มากขึ้นขององค์การนั้นได้สะท้อนออกมาในรูปของภาระงานขององค์การที่มีจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งทำให้โครงสร้างองค์การลักษณะเดิมนั้นไม่สามารถสนองต่อการเติบโตใน**ระยะวัยรุ่น (Adolescence)** ขององค์การได้อีกต่อไปเป็นเหตุให้ผู้บริหารเริ่มกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงานในส่วนหน้างานมากขึ้น พร้อมทั้งผู้บริหารขององค์การนั้นยังถูกกำหนดให้มีการกิจรับผิดชอบและวาระดำรงตำแหน่งที่ชัดเจนด้วย ดังนั้น เพื่อเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารใหม่และพนักงานเดิมดังที่เคยเกิดขึ้นมาก่อนนั้นจึงได้กำหนดให้กระบวนการคัดเลือกผู้บริหารใหม่นั้นต้องผ่านการแสดงวิสัยทัศน์และแนวทางการบริหารเพื่อให้เกิดการยอมรับในหมู่พนักงานและผู้บริหารด้วย (Thai Public Broadcasting Service Act B.E.2551, 2008)

อย่างไรก็ดี การพัฒนาสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสนั้นไม่ได้ถูกหยุดนิ่งไป อีกทั้งยังมีความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดด้วย เมื่อสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้รับการจัดสรรช่องดิจิตอลเพิ่มขึ้นอีก 1 ช่องภายหลังจากการเปิดการประมูลทีวีดิจิตอลอย่างจริงจังในปี 2556 พร้อมกับการได้รับใบอนุญาตในการเป็นผู้บริการขยายโครงข่ายดิจิทัลทั่วประเทศด้วย (Thairath Online, 2013) จึงได้ทำให้องค์การเดินหน้าเข้าสู่**ระยะสมดุ (Prime)** อย่างเต็มกำลังซึ่งส่งผลต่อการวางระบบโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะแบนลงและบูรณาการระหว่างกันมากขึ้น อันเป็นประเด็นที่ถูกหยิบยกขึ้นมาปรับใช้ในองค์การมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันที่สูงขึ้นของสื่อโทรทัศน์และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของประชาชน อีกทั้ง ในการพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ นั้นยังเกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศจำนวนมากด้วย อาทิ สถาบันเกอเธ่ ในการให้ความรู้เกี่ยวกับการผลิตรายการเด็ก เป็นต้น (Thai Public Broadcasting Service, B.E.2558) เช่นเดียวกันกับมิติทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกฝนและอบรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อและความรุดหน้าของเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น อาทิ การนำความรู้ด้านการรายงานข่าวรูปแบบใหม่ One Man Journalist และการนำเสนอข่าวผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ Immersive Graphic มาใช้ส่งเสริมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยมากขึ้น เป็นต้น (Thai Public Broadcasting Service, 2015a) มาฝึกฝนและพัฒนาทักษะแก่พนักงานโดยตลอด

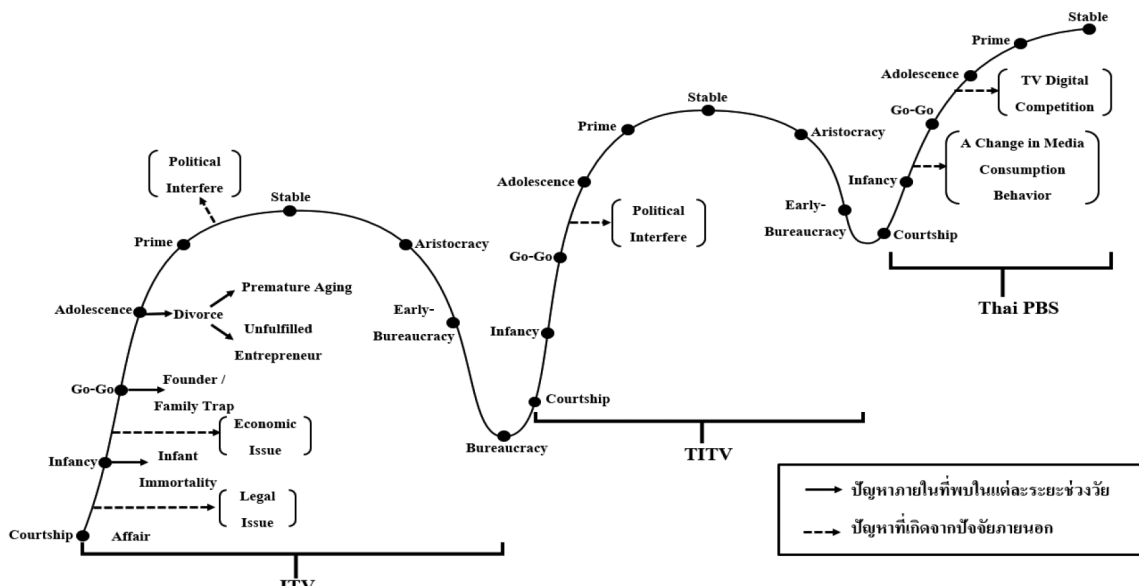
แต่สิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงคือต้องเผชิญมาตลอดนั้นคงหนีไม่พ้นประเด็นปัญหาทางการเงิน เนื่องจากเงินสนับสนุนขององค์กรนั้นมีอัตราที่คงตัวสวนทางกับภาระงานที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี ทำให้ผู้บริหารต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ในหลากหลายวิธีการด้วยกัน ทั้งการลดค่าใช้จ่ายในองค์การลง การจัดทำแผนงบประมาณแบบขาดดุล หรือแม้แต่การจัดหารายได้เพิ่มเติมด้วยการเก็บค่าบริการโครงการที่วิดิจิตอล เป็นต้น ดังที่ผู้อำนวยการสถานโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ให้สัมภาษณ์ไว้เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ.2560

“เนื่องจากพรบ.มันออกแบบไว้เรื่องของการจำกัดเพดานมาตลอด มันไม่เหมือนองค์กรที่ใช้ Earmarked Tax เช่น สสส.หรือกองทุนกีฬาซึ่งไม่ได้จำกัดเพดาน เพราะฉะนั้นเงินมันก็จะเพิ่มขึ้นตลอดเวลาเมื่อภาษีเพิ่ม แต่ที่นี้ไม่มีผลเลย เพราะฉะนั้นก็ 1000-2000 ล้านบาทมาตลอด แต่เมื่อมันมีเงินเพื่อเกิดขึ้นทุกปี คือต่อให้ไม่ต้องมีอะไรเลยแต่อัตราเงินเพื่อเพิ่มขึ้นแค่อุตสาหกรรมสื่อที่มันเปลี่ยนไปเยอะ ดิจิตอลเพิ่มขึ้นตั้ง 20 กว่าช่อง มันมีผลกับรายได้หรือเงินอุดหนุนองค์กรของเราที่มันแน่นอนตายตัว เพราะฉะนั้นกระทบใหม่ก็กระทบ แต่ว่าเราก็พยายามบริหารจัดการให้มันสามารถดำเนินงานภายใต้เงินอุดหนุนที่มีให้ได้”

รวมถึงการแก้ไขปัญหาทางการเงินที่ถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างแพร่หลายถึงความเสี่ยงต่อการถูกแทรกแซงการทำงานจากครั้งที่ดีที่ผู้อำนวยการสถานได้นำเงินรายได้ส่วนหนึ่งลงทุนในตราสารหนี้หน่วยงานเอกชนเพื่อเพิ่มรายได้ด้วย (Thansettakij, 2017)

ถึงแม้ว่าการดำเนินงานในปัจจุบันนี้ของทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยจะมีการเติบโตขึ้นจากเดิมอย่างมาก ทั้งในด้านของภาระงานและการพัฒนาสื่อใหม่ที่หลากหลายขึ้นหรือการบริหารงานที่ไม่ยึดติดอยู่กับแนวคิดเดิม ๆ ก็ตาม แต่จากการที่ทีวีดิจิตอลและสื่อใหม่ๆที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้นได้มีการแข่งขันที่รุนแรงและดุเดือดขึ้นเรื่อยๆ จึงมีผลให้องค์กรไม่สามารถรักษาระยะสมดุล (Prime) ขององค์การไว้ได้ และทำให้อัตราการเติบโตขององค์การได้ลดลงไปบ้างในบางส่วนและเคลื่อนเข้าสู่ระยะมั่นคง (Stable) ในที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้นยังคงพัฒนาและรู้หน้าอยู่อย่างไม่สิ้นสุด จึงมีแนวโน้มว่าองค์กรนั้นจะสามารถพลิกฟื้นและกลับมาสู่ระยะสมดุล (Prime) ดังเดิมได้

จากพัฒนาการของทีวีเสรีในอดีตจนได้แปรสภาพมาเป็นทีวีสาธารณะในปัจจุบันตามที่ไว้วิเคราะห์ข้างต้นนั้นสามารถนำมาแสดงเป็นภาพระยะช่วงวัยของทีวีสาธารณะไทยบนวงจรชีวิตองค์กร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2. แสดงระยะช่วงวัยที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสดำรงอยู่บนวงจรชีวิตต้องการ

แนวโน้มวงจรชีวิตต้องการของทีวีสาธารณะในอนาคต

ถึงแม้ว่าการดำเนินงานของทีวีสาธารณะไทยในปัจจุบันตามมุมมองของ Ichak Adizes นั้นจะผ่านเลยระยะสมดุล (Prime) ซึ่งเป็นช่วงวัยที่ดีที่สุดในการวงจรชีวิตต้องการเพื่อก้าวล้ำเข้าสู่ระยะมั่นคง (Stable) ซึ่งเป็นระยะที่มีความโน้มเอียงในการเผชิญหน้ากับความเสื่อมแล้วก็ตาม แต่ด้วยเหตุและปัจจัยที่ผลักดันให้องค์การเข้าสู่ในระยช่วงวัยนี้นั้นมีเพียงเล็กน้อยและเป็นสิ่งที่ธุรกิจสื่อโทรทัศน์ทั้งหลายต่างประสบในขณะนี้เช่นเดียวกัน อาทิเช่น การแข่งขันที่ดุเดือดและรุนแรงขึ้นของสื่อทีวีดิจิทัลในปัจจุบัน รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากที่ส่งผลกระทบต่อองค์การเกิดการปรับตัวอย่างขนานใหญ่อยู่เสมอ ดังเช่น ในยุทธศาสตร์ของผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสคนปัจจุบันที่ได้ตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าวและพร้อมรับมือกับปัญหาต่างๆ ด้วยการริเริ่มสรรหาและจัดทำเนื้อหาที่หลากหลายขึ้นหรือการเดินหน้าจัดหาช่องทางในการเข้าถึงประชาชนมากขึ้น ดังที่ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ให้สัมภาษณ์ไว้ในโอกาสครบรอบ 10 ปีไทยพีบีเอส ขับเคลื่อนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2561 ความว่า

“ตอนนี้ฉันก็ไม่ได้ดูโทรทัศน์เยอะอยู่แล้ว เราจะต้องผลิตเนื้อหาของเราที่ออกได้ทั้งจอโทรทัศน์และจอที่เป็นสื่อใหม่ ในอนาคตเราจะต้องพัฒนาสื่อที่เหมาะสมกับมือถือมากขึ้น เรียกว่าโมบายคอนเทนต์ ประเด็นที่เราเปิดขึ้นมาไม่ได้แค่นำเสนอแบบ inform คือแค่แจ้งข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรู้เท่านั้น แต่เรามีเป้าหมายที่จะทำให้ประเด็นนั้นมันมีผล เรียกว่า ปลุกความสนใจ ปลุกความมีส่วนร่วมของประชาชน ดึงพวกเขาให้ลุกขึ้นมาเป็น active citizen สร้างความเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเปลี่ยนตัวเอง หรือเปลี่ยนสังคม”

ส่วนในด้านปัญหาเชิงโครงสร้างเดิมขององค์กรที่มีการแยกส่วนกันและไม่บูรณาการนั้น ในอนาคตนี้ องค์กรจะเริ่มทำการปรับโครงสร้างการดำเนินงานให้เชื่อมโยงมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของสื่อและลดความทับซ้อนของงานด้วยการลดสิ้นเปลืองและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้มากขึ้น ดังที่ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ให้สัมภาษณ์ไว้ในโอกาสครบรอบ 10 ปีไทยพีบีเอส ขับเคลื่อนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2561 ความว่า

“สิ่งใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น ปรับโครงสร้างเนื้อหาในรูปแบบ Content Based Structure ซึ่งจะใช้เนื้อหาเป็นแรงผลักดันในการบริหารงาน โดยมีส่วนสร้างสรรค์กลางที่เรียกกันภายในว่า ครีวกลาง หมายถึง ทุกสำนักและสื่อภายใต้ไทยพีบีเอสจะหลอมรวมในการผลิตเนื้อหาที่ลึกและมีทิศทางที่ชัดเจนแตกต่าง”

จากความพยายามในการก้าวข้ามปัญหาทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของประชาชน และการแข่งขันของสื่อทีวีดิจิทัล รวมถึงการผลิตสื่อให้สามารถเข้าถึงในช่องทางที่หลากหลาย เป็นต้น จากการเตรียมรับมือและปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ทำให้แนวโน้มของทีวีสาธารณะไทยในทศวรรษที่สองต่อนั้น คาดว่าองค์กรจะสามารถกลับเข้าสู่ระยะช่วงวัยสมดุล (Prime) ได้อีกครั้งหนึ่งอย่างแน่นอน

บทสรุป

จากพัฒนาการที่เกิดขึ้นในอดีตของทีวีเสรีอย่างสถานีโทรทัศน์ไอทีวีและสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีผ่านมุมมองแนวคิดวงจรชีวิตองค์กรของ Ichak Adizes นั้นได้สะท้อนให้เห็นถึงระยะช่วงวัยที่ทีวีเสรีในอดีตได้วางตัวอยู่บนวงจรชีวิตองค์กรนั้นแล้วแต่เป็นช่วงวัยที่เผชิญความเสื่อมถอยขององค์กรและเข้าสู่วัยชราแล้วทั้งสิ้น ทั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่ดำรงอยู่ในระยะช่วงวัยระบบราชการ (Bureaucracy) และสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีที่ดำรงอยู่ในระยะเข้าสู่ระบบราชการ (Early Bureaucracy) เช่นกัน โดยทั้งนี้ ทำให้เกิดข้อค้นพบที่ว่า ในการก้าวข้ามและขับเคลื่อนองค์กรในแต่ละระยะช่วงวัยในวงจรชีวิตองค์กรนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่เกิดจากการถูกเร่งเร้าจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่เป็นสาเหตุให้องค์กรเผชิญกับความเสื่อมถอยและความล้มตายขององค์กรในแต่ละระยะช่วงวัยมาโดยตลอดร่วมด้วย อาทิ สถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่เผชิญกับปัจจัยด้านการเงินที่เกิดจากข้อเสนอค่าตอบแทนสัมปทานที่มีราคาสูงประกอบกับการเผชิญวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งที่ส่งผลให้องค์กรตกอยู่ในภาวะขาดทุนอย่างหนักมาโดยตลอดและส่งผลให้ผู้บริหารต้องเลือกดำเนินการแก้ไขปัญหาทางการเงินดังกล่าวที่สร้างแรงกระเพื่อมของความขัดแย้งและการล่มสลายของเจตนารมณ์เดิมขององค์กรจากการเปิดทางให้แก่อำนาจทางการเมืองได้เข้ามามีอำนาจเด็ดขาดและแทรกแซงการทำงานเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ทางการเมืองได้อย่างง่ายดายในครั้งนั้น อีกทั้งยังแสวงหากำไรและรายได้จำนวนมากจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเนื้อหารายการและลดค่าตอบแทนสัมปทานลงได้กระตุ้นให้องค์กรเผชิญความเสื่อมถอยและล้มตายในที่สุดด้วย

เช่นเดียวกันกับสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเองที่เผชิญปัญหาที่เกิดจากแรงผลักดันจากภายนอกที่ทำให้ประสิทธิภาพและความเชื่อมั่นขององค์กรลดลงอย่างมาก อันเนื่องมาจากความไม่พร้อมในการรับช่วงต่อบริหารงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานรัฐยังส่งผลให้องค์กรถูกแทรกแซงการทำงานจากภาครัฐอื่นและทำให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นผิดเพี้ยนไปจากเจตนารมณ์เดิมไปอย่างมากผนวกกับการผลักดัน

ทางการเมืองที่ต้องการสลัดขวักอำนาจการเมืองเก่าด้วยการแปรสภาพองค์กรเป็นทีวีสาธารณะด้วย จึงเป็นเหตุสถานการณ์ภายในองค์กรต้องหยุดชะงักและเกิดปัญหาในหลายต่อหลายครั้งด้วยกัน

อย่างไรก็ดี หากมองในด้านของทีวีสาธารณะแล้วนั้นจะพบว่า ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงก้าวที่ 10 ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้พิสูจน์ให้เห็นถึงความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ขององค์การในการลบล้างความหมายของคำว่าสาธารณะที่มักมีความหมายในเชิงลบถึงความไร้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานได้อย่างสิ้นเชิงด้วยการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ประจักษ์ในสายตาของประชาชนผู้เป็นเจ้าขององค์การในยามวิกฤตต่าง ๆ ทั้งวิกฤตอุทกภัยครั้งใหญ่ หรือวิกฤตการณ์ความขัดแย้งทางการเมืองได้เป็นอย่างดี รวมถึงความพยายามในการพัฒนาการบริหารและสื่อต่าง ๆ ในการสนองตอบต่อการกิจต่าง ๆ ขององค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเข้าถึงประชาชนอย่างครอบคลุมอยู่เสมอ จนทำให้ในปัจจุบันนี้องค์การยังคงโลดแล่นอยู่ในระยะช่วงวัยที่มีการเติบโตอย่างเต็มที่อยู่อย่าง **ระยะมั่นคง (Stable)** แต่อย่างไรก็ตามในระยะช่วงวัยดังกล่าวนี้ยังเป็นช่วงวัยที่มีแนวโน้มในการเดินหน้าเข้าสู่การเผชิญกับความเสื่อมถอยในวงจรชีวิตองค์กรได้เช่นกัน อันมาจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อในปัจจุบันและการแข่งขันของสื่อโทรทัศน์ทีวีดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นกว่า 24 ช่องอันทำให้เกิดความหลากหลายในการเลือกรับชมข่าวสารมากขึ้น และส่งผลให้ความนิยมต่อการติดตามไปจากเดิม พร้อมทั้งการเผชิญกับข้อจำกัดทางการเงินยังคงเป็นปัญหาใหญ่ประการหนึ่งที่ทำให้ภารกิจที่องค์กรต้องตอบสนองต่อสังคมในการพัฒนาสื่อต่าง ๆ ขององค์การให้สามารถทัดเทียมสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ได้นั้นจึงเป็นไปค่อนข้างจำกัด รวมถึงโครงสร้างภายในองค์กรที่ยังมีความเหลื่อมล้ำและไม่บูรณาการระหว่างกันอาจทำให้การตอบสนองต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ลดลงได้ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม จากวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงานที่ได้มีการแถลงการณ์ในปัจจุบันของผู้อำนวยการคนปัจจุบันที่ได้แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความพร้อมรับมือและเดินหน้าต่อไปขององค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นการกระตุ้นได้ว่าองค์กรจะสามารถกลับเข้าสู่ **ระยะช่วงวัยที่สมบูรณ์ (Prime)** ได้อีกครั้งหนึ่ง

ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์กรตามแนวความคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes พบว่าในแต่ละระยะช่วงวัยในวงจรชีวิตองค์กรมีการขับเคลื่อนโดยให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรว่าเป็นแรงผลักดันหลักในการก้าวข้ามในแต่ละระยะช่วงวัย พร้อมทั้งปัญหาที่องค์กรเผชิญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านของแต่ละช่วงวัยตามแนวความคิดนี้นั้นยังให้ความสนใจกับปัจจัยภายในเป็นหลักเช่นเดียวกัน แต่จากการศึกษาในครั้งนี้นักกลับแสดงให้เห็นว่า นอกจากองค์กรต้องเผชิญกับปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเปลี่ยนผ่านในแต่ละระยะตามแนวความคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes แล้วยังมีปัจจัยภายนอกที่เป็นแรงขับเคลื่อนต่อการทำให้้องค์การเผชิญกับปัญหาและความเสื่อม รวมถึงการล้มตายได้ด้วย อาทิ ปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำเอาประเด็นทางด้านปัจจัยภายนอกขององค์กรเข้ามาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์กรร่วมกับปัจจัยภายในตามแนวความคิดทฤษฎีของ Ichak Adizes ด้วย

อีกทั้งยังมีข้อค้นพบที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การเผชิญหน้ากับความเสื่อมถอยขององค์กรนั้นไม่สามารถประเมินค่าได้อายุการดำเนินงานขององค์กรได้ ดังเช่นตัวอย่างของทีวีเสรีทั้งสองแห่งที่ต่างมีอายุการดำเนินงานที่แตกต่างมาก แต่ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงความเสื่อมถอยขององค์กรได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นการสอดส่องและขจัดซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงวัยจึงเป็นสิ่งที่เพิกเฉยไม่ได้เลยสำหรับการบริหารองค์กรในปัจจุบัน

ข้อพึงระวังจากงานวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นเพียงการวิเคราะห์โดยใช้องค์การสื่อโทรทัศน์เป็นกรณีศึกษาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น จึงเสนอให้ควรทำการศึกษางานอื่นที่หลากหลายด้วย เพื่อจะได้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนผ่าน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสื่อมในแต่ละระยะช่วงวัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

References

- Daily Manager. (2008). *TPBS Thuan Mati San Rap Lot Raek Samroisisip Lan Poet Chue Thiprueksa*. 17.
- _____. (2016). *San Phipaksa Ai Thi Wi Phae Khadi Korani Lai Ok Phanakngan Yi Sip Et Khon*. Retrieved July 20, B.E.2561 from <http://www.lidi.or.th/2016/08/28/>.
- Devadara. (2012). *Chak ITV su TITV 8 March B.E.2550*. Retrieved July 20, B.E.2561 from https://www.youtube.com/watch?v=EAcvK_Uaw0.
- ITV Corporation. (B.E.2546). *Annual Report 56-1 Form*.
- _____. (B.E.2548). *Annual Report 56-1 Form*.
- Jungkankul, P. (B.E.2551). *Sa Ra Phatthra Khon (I) Thi Wi*. Bangkok: Matichon Publishing House.
- Kom Chad Luek. (2008). *Samak Thi Phi Bi Et Si Wan Samphansamrojyisipsong Khon Dan Tang Sapha Phu Chom*. 1, 14.
- Manager Online. (2007a). *Thi Ai Thi Wi Khweng ! Phawa Ko Pho Ro Tiklap Samsak – Sor Por Nor Thok Nok Rop Phrungni*. Retrieved from July 20, B.E.2561 <http://www.manager.co.th/Politics/ViewNews.aspx?NewsID=9500000037824>.
- _____. (2007b). *Phu Chat Lot Satok Phalit Raikan Wan Rai Anakhot Nai Chong Thi Ai Thi Wi*. Retrieved July 20, B.E.2561 from <http://www2.manager.co.th/Dhamma/ViewNews.aspx?NewsID=9500000031975>.
- _____. (2008). *San Pokkhrong Rangap Loek Chang TITV Brek Sonthi Yan Nang Thaen Pho O Khao*. Retrieved July 20, B.E.2561 from <https://mgronline.com/politics/detail/9510000002202>.
- Phuchatkan. (2007). *Klum Ai Thi Wi Tang Borisat Thi Wi Seri Rap Ngoenduean - Kho Ro Mo Thon Rang Kaekhai Rabiap Um*. Retrieved July 20, B.E.2561 from <https://m.manager.co.th/iBizChannel/detail/9500000059031>.
- Post today. (2008). *Leng Dueng Klum Kabot 'Ai Thi Wi' Khuen Rang Reng Ha Bannathikan Ut Khao*.
- Prachatai. (2006). *San Pokkhrong SungSut Yuen Kham Phipaksa Doem Hai Ai Thi Wi Chai Kha Sampathan Pi La Nuengphan Lan Bat*. Retrieved July 20, B.E.2561 from <https://prachatai.com/journal/2006/12/10903>.
- _____. (2007). *"Thi Ai Thi Wi" Rong Samakhom Nakkhao Thuk Ham Tham Khao Fai Tan Kho Mo Cho*. Retrieved July 20, B.E.2561 from <http://www.prachatai3.info/node/13204/talk>.
- Suki Media. (2007). *TITV Kap Ruang Khong Khon Mai Yom Rap Kan Plianplaeng*. Retrieved July 20, B.E.2561 from <http://oknation.nationtv.tv/blog/baramee/2007/04/26/entry-2>.
- Thai Public Broadcasting Service. (B.E.2552). *Annual Performance Report 2552*. Retrieved July 20, B.E.2561 from <http://org.thaipbs.or.th/announce/annualreport/204>.
- _____. (B.E.2555). *Annual Performance Report 2555*. Retrieved July 20, B.E.2561 from <http://org.thaipbs.or.th/announce/annualreport/200>.
- _____. (B.E.2558). *Annual Performance Report 2558*. Retrieved July 20, B.E.2561 from <http://org.thaipbs.or.th/announce/annualreport/21>.

Thai Public Broadcasting Service. (2015a). *Poet Ban Thai PBS IMMERSIVE Krafik Kap Kan Raingan Khao*.

Retrieved July 20 B.E.2561 from <https://www.youtube.com/watch?v=66tuGr4h6lY>.

Thai Public Broadcasting Service Act, B.E. 2551. (2008).

Thairath Online.(2013). *Bot Kor Sor Tho Kho Chong Thiwi Satharana TPBS Dai Song Chong*. Retrieved July 20, B.E.2561 from <https://www.thairath.co.th/content/334765>.

Thansettakij. (2017). *Kritsadika Chi Thai Phi Bi Et Phit Sue Hun CPF*.

Thirapongsakun, P. (B.E.2547). *Political Business and Media Control: A Case Study of ITV*. Master of Arts in Government, Chulalongkorn University.

Uyanan, S. (B.E.2544). *Kham Hai Kan Kabot : Adit Khon An Khao Ai Thi Wi*. Bangkok: Phikkhanet Printing Center.

Waeowirakrup, N., & Anwongsa, I. (B.E.2550). *Yonroi-Thotrahath ITV*. Samutsakhon: Pim Dee.

Yong, T. (B.E.2550). *Awasan ITV*. Bangkok: Nation Book.