

การวิเคราะห์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เสนอ

นายชุมพร พารา

ผู้อำนวยการกองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีตุลาคม ๒๕๖๗ - พฤษภาคม ๒๕๖๘



ผู้ศึกษา : นางสาววิพร สายแสนทอง

นักประชาสัมพันธ์ ปฏิบัติการ

กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ปีที่พิมพ์ : พ.ศ. ๒๕๖๘

บทสรุปผู้บริหาร
การศึกษา “การวิเคราะห์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ
กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น”

ในยุคที่เทคโนโลยีสื่อสารเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษารุ่นนี้ได้ทำการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานผลิตสื่อของกองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบ ตลอดจนแนวทางการปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

การศึกษาดำเนินการผ่านระเบียบวิธีศึกษาเชิงคุณภาพที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ตรงของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจริง โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มกับทีมงานผลิตสื่อจำนวน ๑๐ คน ซึ่งล้วนแล้วแต่มีประสบการณ์ทำงานในด้านนี้ไม่น้อยกว่า ๒ ปี พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์เอกสารและงานศึกษาที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน

ผลการศึกษาพบว่ากองสื่อสารองค์กรมีจุดแข็งสำคัญหลายประการที่ควรค่าแก่การรักษาและพัฒนา อาทิ การมีทีมงานมืออาชีพที่มีความสามารถหลากหลาย (Multi-skilled) ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในยุคที่รูปแบบสื่อเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ และภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือขององค์กรที่ช่วยสร้างความไว้วางใจให้กับกลุ่มเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดบางประการที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ทั้งในด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ยังไม่ทันสมัย โดยเฉพาะระบบจัดเก็บข้อมูลแบบคลาวด์ที่ยังขาดความเสถียร ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ จนในบางครั้งบุคลากรต้องนำทรัพยากรส่วนตัวมาใช้ในการทำงาน รวมถึงความไม่ชัดเจนในทิศทางและยุทธศาสตร์การทำงานที่บางครั้งขาดการสื่อสารจากผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ในมิติของโอกาสและความท้าทายจากสภาพแวดล้อมภายนอก การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าโลกดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้เปิดโอกาสให้กองสื่อสารองค์กรสามารถขยายช่องทางการสื่อสารและสร้างความร่วมมือใหม่ๆ ได้มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องเผชิญกับความท้าทายไม่น้อย ทั้งความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ยากจะตามทัน ข้อจำกัดของระบบราชการที่ทำให้กระบวนการทำงานขาดความคล่องตัว รวมถึงความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นจากผู้รับสารในยุคที่ข้อมูลข่าวสารสามารถเข้าถึงได้ง่ายจากหลายช่องทาง

เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานศึกษาได้นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็น ๔ มิติหลักตามกรอบ TOWS Matrix ซึ่งแต่ละมิติมีรายละเอียดการดำเนินงานที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริงขององค์กร เริ่มตั้งแต่การใช้จุดแข็งที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสที่เปิดกว้าง (SO) การแก้ไขจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสต่างๆ (WO) การนำจุดแข็งมาใช้รับมือกับภัยคุกคาม (ST) และการลดทอนจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาภัยคุกคาม (WT)

สำหรับแนวโน้มการปรับตัวในอนาคต งานศึกษาชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนสามประการหลัก ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัย โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและทักษะทางภาษา การลงทุนในระบบเทคโนโลยีและอุปกรณ์การผลิตสื่อที่เหมาะสมกับยุคสมัย และการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวมากขึ้น โดยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากงานศึกษานี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม การพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการสร้างระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ซึ่งหากสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบจะช่วยยกระดับขีดความสามารถของกองสื่อสารองค์กรให้สามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ผลการศึกษาไม่เพียงแต่สะท้อนถึงสถานการณ์ปัจจุบันของงานผลิตสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นแนวทางสำคัญสำหรับการวางแผนพัฒนาองค์กรในระยะต่อไป โดยเฉพาะในบริบทของมหาวิทยาลัยที่ต้องปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการสื่อสารในยุคดิจิทัล ซึ่งความสำเร็จของการปรับตัวจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหารระดับสูงที่ต้องให้การสนับสนุนในเชิงนโยบายและทรัพยากร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ต้องเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การศึกษานี้จึงนับเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนางานผลิตสื่อของมหาวิทยาลัยขอนแก่นให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย โดยมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการรักษาจุดแข็งเดิมกับการพัฒนาขีดความสามารถใหม่ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำนำ

กองสื่อสารองค์กร (Communication Affairs Division) สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ในการบริหารจัดการด้านการประชาสัมพันธ์และกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ด้วยการผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย มีการแบ่งหน่วยงานย่อย ออกเป็น ๒ งาน คือ งานผลิตสื่อ และงานกิจกรรมสัมพันธ์ โดยที่แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกอง สื่อสารองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ กำหนดให้งานผลิตสื่อมีกระบวนงานที่รับผิดชอบ จำนวนทั้งสิ้น ๑๙ กระบวนงาน มี นางสาววิพร สายแสนทอง เป็นหัวหน้างาน มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานผลิตสื่อ และร่วมวางแผนการบริหารจัดการ กองสื่อสารองค์กร ร่วมกับผู้อำนวยการและผ่านที่ประชุมหัวหน้างาน ในขณะเดียวกันการปฏิบัติงานตามหน้าที่ดังกล่าวย่อมอยู่ใน บทบาทของการเป็นผู้นำ ที่ต้องบริหารจัดการ กระบวนงานตามแผนงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น กำหนด

ในยุคที่เทคโนโลยีการสื่อสารเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการหลอมรวมสื่อ (Media Convergence) เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉะนั้น ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นหัวหน้างานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงต้องการ ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น” สื่อเล่มนี้ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นข้อมูลและ เอกสารอ้างอิงการทำงานเชิง วิเคราะห์โดยพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานของตนเอง รวมไปถึงเพื่อรวบรวม ศักยภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอก แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และแนวโน้มการปรับตัว ในอนาคตของงานผลิตสื่อ ซึ่งจะเกิด ประโยชน์ในการบริหารจัดการงานผลิตสื่อ พัฒนาสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมให้มีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพ โดยเพิ่มคุณภาพงานของงานผลิตสื่อให้ดียิ่งขึ้น ส่งผลต่อ การสร้างภาพลักษณ์อันดีของ มหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อไป

ผู้ศึกษาขอขอบคุณบุคลากรงานผลิตสื่อทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและแบ่งปัน ประสบการณ์อันมีคุณค่าในการศึกษารั้งนี้ รวมถึงผู้อำนวยการกองสื่อสารองค์กร และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาววิพร สายแสนทอง
มิถุนายน ๒๕๖๘

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๘
๑.๑ ที่มาและความสำคัญของปัญหา	๘
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๙
๑.๓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๑๐
๑.๔ ขอบจำกัดของการศึกษา	๑๑
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง	
๒.๑ ทฤษฎีองค์กรและการบริหารจัดการองค์กรสื่อ	๑๒
๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	๑๕
๒.๓ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	๑๖
๒.๔ การหลอมรวมสื่อและแนวโน้มการปรับตัวในอนาคต	๑๘
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๒๐
บทที่ ๓ ระเบียบวิธีการศึกษา	๒๒
๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๒๒
๓.๑.๑ ประชากร	๒๒
๓.๑.๒ กลุ่มตัวอย่าง	๒๒
๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	๒๒
๓.๒.๑ แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Guide)	๒๒
๓.๓ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	๒๓
๓.๓.๑ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	๒๓
๓.๓.๒ การศึกษาเอกสาร	๒๓
๓.๔ การตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล	๒๓
๓.๔.๑ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation)	๒๓
๓.๔.๒ การตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking)	๒๓
๓.๔.๓ การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Validation)	๒๓
๓.๕ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	๒๓
๓.๕.๑ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	๒๓
๓.๕.๒ การวิเคราะห์ SWOT	๒๓

หน้า

๓.๕.๓ การวิเคราะห์ TOWS Matrix	๒๔
๓.๕.๔ การนำเสนอข้อมูล	๒๔
๓.๖ จริยธรรมในการวิเคราะห์	๒๔
๓.๖.๑ การขอความยินยอม	๒๔
๓.๖.๒ การรักษาความลับ	๒๔
๒๔๓.๖.๓ ความโปร่งใสในการวิเคราะห์	๒๔
๓.๗ ระยะเวลาดำเนินการวิเคราะห์	๒๔
บทที่ ๔ ผลการศึกษา	
๔.๑ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของกองสื่อสารองค์กรมหาวิทยาลัยขอนแก่น	๒๕
๒๕๔.๑.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)	๒๕
๔.๑.๑.๑ จุดแข็ง (Strengths)	๒๕
๔.๑.๑.๒ จุดอ่อน (Weaknesses)	๒๖
๔.๑.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)	๒๘
๔.๑.๒.๑ โอกาส (Opportunities)	๒๘
๔.๑.๒.๒ อุปสรรค (Threats)	๒๙
๔.๑.๓ การสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis	๓๑
๔.๑.๔ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอก	๓๒
๔.๑.๕ ประเด็นสำคัญจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๓๓
๔.๒ แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ	๓๓
๔.๒.๑ การวิเคราะห์ TOWS Matrix	๓๔
๔.๒.๒ กลยุทธ์ SO (Strengths-Opportunities Strategy)	๓๔
๔.๒.๓ กลยุทธ์ WO (Weaknesses-Opportunities Strategy)	๓๔
๔.๒.๔ กลยุทธ์ ST (Strengths-Threats Strategy)	๓๔
๔.๒.๕ กลยุทธ์ WT (Weaknesses-Threats Strategy)	๓๔
๔.๓ แนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของงานผลิตสื่อ	๓๗
๔.๓.๑ ทิศนคติต่อการหลอมรวมสื่อ	๓๗
๔.๓.๒ แนวโน้มการพัฒนาทักษะและความสามารถ	๓๘
๔.๓.๓ แนวโน้มการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	๓๘

หน้า

๔.๓.๔ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการจัดการ	๓๙
๔.๓.๔.๑ การทำงานแบบยืดหยุ่นและการ Outsource	๓๙
๔.๓.๔.๒ การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ	๓๙
๔.๓.๔.๓ การเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากร	๓๙
๔.๓.๕ การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านเนื้อหาและรูปแบบสื่อ	๓๙
๔.๓.๕.๑ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอ	๓๙
๔.๓.๕.๒ การสร้างเนื้อหาที่หลากหลายและตรงกลุ่มเป้าหมาย	๓๙
๔.๓.๖ การพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญในอนาคต	๓๙
๔.๓.๖.๑ ความต้องการผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดสื่อ	๓๙
๔.๓.๖.๒ การพัฒนาทักษะแบบครบวงจร	๔๐
๔.๓.๗ การคาดการณ์ความท้าทายในอนาคต	๔๐
๔.๓.๗.๑ ความท้าทายด้านการตามทันเทคโนโลยี	๔๐
๔.๓.๗.๒ ความท้าทายด้านการพัฒนาบุคลากรข้ามวัย	๔๐
๔.๓.๘ การเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต	๔๐
๔.๓.๘.๑ ความต้องการการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน	๔๐
๔.๓.๘.๒ การเตรียมการด้านสุขภาวะการทำงาน	๔๐
บทที่ ๕ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
๕.๑ สรุปผลการศึกษา	๔๒
๕.๒ อภิปรายผลการศึกษา	๔๔
๕.๒.๑ ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑: สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	๔๔
๕.๒.๒ ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒: แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	๔๕
๕.๒.๓ ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๓: แนวโน้มการปรับตัวในอนาคต	๔๗
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๕๐
๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๕๐
๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ	๕๐
๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาต่อไป	๕๑
บรรณานุกรม	๕๒
ภาคผนวก	

หน้า

ภาคผนวก ก คำถามการสนทนากลุ่ม

ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา

๕๔

ภาคผนวก ค ประวัติผู้ศึกษา

๕๕

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนากระบวนการสื่อสารองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณชน มหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศและภูมิภาคอาเซียน มีพันธกิจสำคัญในการผลิตบัณฑิต การวิเคราะห์ การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ "มหาวิทยาลัยศึกษาและพัฒนาชั้นนำระดับโลก"

แผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๑ ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑๐ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีและการขึ้นนำสังคม (Beyond Good Governance) ซึ่งมุ่งเน้นให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในด้านความเปิดเผย โปร่งใส และเป็นธรรม โดยมีกลยุทธ์ที่ ๒ คือการสื่อสารภาพลักษณ์และความเชื่อถือของมหาวิทยาลัยแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน (Promote Trustworthiness from community and Role model) และกลยุทธ์ที่ ๓ คือการตอบสนองและขึ้นนำสังคม (Social Advocacy) ซึ่งกองสื่อสารองค์กรเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว

กองสื่อสารองค์กร (Communication Affairs Division) สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น จัดตั้งขึ้นครั้งแรกในวันที่ ๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ ตามประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น ฉบับที่ ๕/๒๕๕๕ เรื่อง การจัดตั้งหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี และได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานเมื่อวันที่ ๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๗ ตามประกาศฉบับที่ ๗๗/๒๕๖๗ โดยแบ่งหน่วยงานย่อยออกเป็นงานผลิตสื่อและงานกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับภารกิจมากยิ่งขึ้น

บทบาทหน้าที่หลักของกองสื่อสารองค์กรครอบคลุมการบริหารจัดการด้านการประชาสัมพันธ์และ กิจกรรมของมหาวิทยาลัย การผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ยูทูบ ทวิตเตอร์ ดีกิต็อก ไลน์ อิน스타그램 สถานีวิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยขอนแก่น เอฟ เอ็ม ๑๐๓ เมกกะเฮิรตซ์ อีเมล ป้ายประชาสัมพันธ์ และช่องทางการสื่อสารอื่นๆ นอกจากนี้ ยังรับผิดชอบ การจัดทำและเผยแพร่ข่าวสาร ผลงานศึกษา และผลงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย การส่งเสริมภาพลักษณ์ การสร้างความเข้าใจที่ดี การเฝ้าระวังความเสียหายต่อภาพลักษณ์ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชน ชุมชน และสังคม การจัดงานพิธีการ การต้อนรับผู้เยี่ยมชม การอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน การเป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยในกิจกรรมต่างๆ และการช่วยเหลือสังคมในภาวะวิกฤต

ในส่วนของงานผลิตสื่อ ซึ่งผู้ศึกษาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน มีกระบวนการงานทั้งสิ้น ๑๙ กระบวนการ ครอบคลุมการบริหารจัดการช่องทางการสื่อสารออนไลน์ การผลิตและเผยแพร่ข่าวสาร การผลิตรายการ โทรทัศน์ การผลิตวิทยุทัศน์ การถ่ายภาพ และการผลิตสื่อกราฟิกเพื่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ โดยมีบุคลากร รวม ๑๑ คน แบ่งเป็นนักประชาสัมพันธ์ ๕ คน และนักวิชาการโสตทัศนศึกษา ๖ คน ซึ่งมีความรู้ความสามารถ ที่แตกต่างและหลากหลาย

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกองสื่อสารองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ พบว่าการสื่อสารของมหาวิทยาลัยยังมีข้อจำกัดที่ต้องได้รับการพัฒนา

โดยมีประเด็นปัญหาสำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ ๑) การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกัน รวมถึงการสื่อสารองค์กรภายนอกยังไม่ครอบคลุมทุกประเด็น ๒) การสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกระดับ รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มยังไม่เพียงพอ และ ๓) การสื่อสารของผู้นำระดับสูงยังไม่ครบทุกฝ่ายทุกส่วนงาน นอกจากนี้ ยังพบว่าการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารยังไม่เต็มขีดความสามารถของเครื่องมือที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทำให้การสื่อสารภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยขอนแก่นเพื่อสร้างความเชื่อถือต่อสังคมไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ในขณะเดียวกันการบริหารจัดการงานผลิตสื่อที่มีบุคลากรซึ่งมีความรู้ความสามารถหลากหลาย ต้องมีการประสานงานและบูรณาการทักษะที่แตกต่างกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ความท้าทายของสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พฤติกรรมการบริโภคสื่อของกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย และความคาดหวังที่สูงขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานของงานผลิตสื่อ

ในฐานะหัวหน้างานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้ศึกษามีบทบาทในการเป็นผู้นำและมีหน้าที่รับผิดชอบทั้ง ๑๙ กระบวนงาน รวมถึงการบริหารจัดการบุคลากรภายในงาน จึงเล็งเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนางานประจำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Research and Development) โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการศึกษาแนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของงานผลิตสื่อ

ยิ่งไปกว่านั้นการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้ศึกษาได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวางแผนการดำเนินงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาสื่อและช่องทางการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้การสื่อสารภาพลักษณ์และความเชื่อถือของมหาวิทยาลัยแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ ๒ ของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑๐ ประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

การวิเคราะห์ครั้งนี้จึงไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาในฐานะหัวหน้างานที่ต้องการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร และมหาวิทยาลัยขอนแก่นโดยรวม ในการยกระดับการสื่อสารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน อันจะนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยขอนแก่นในระยะยาว

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของกองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

๒. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

๓. เพื่อศึกษาแนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ขอบเขตของการศึกษา

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาการ "การวิเคราะห์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น" โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix และศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงแนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของงานผลิตสื่อ

๒. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ บุคลากรงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน ๑๐ คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

บุคลากรงานผลิตสื่อ: เป็นผู้ปฏิบัติงานในงานผลิตสื่อมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี และมีประสบการณ์ในการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ประเภทต่างๆ

๓. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษานี้ดำเนินการในช่วงปีงบประมาณ ๒๕๖๘ (มกราคม ๒๕๖๘ - พฤษภาคม ๒๕๖๘)

นิยามศัพท์เฉพาะ

๑. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผล เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. งานผลิตสื่อ หมายถึง หน่วยงานย่อยภายใต้กองสื่อสารองค์กร สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่รับผิดชอบการผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

๓. การวิเคราะห์ SWOT หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

๔. Focus Group หมายถึง การสนทนากลุ่มที่มีผู้เข้าร่วมจำนวน ๖-๑๒ คน โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง

๕. สื่อดิจิทัล หมายถึง สื่อที่ผลิตและเผยแพร่ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ วิดีโอออนไลน์ กราฟิก อินโฟกราฟิก และแพลตฟอร์มดิจิทัลอื่นๆ

๑.๓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

๒. ได้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๓. ทราบแนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งจะประโยชน์ในการวางแผนและเตรียมความพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

๔. ผลการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการงานผลิตสื่อและการสื่อสารองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

๕. เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรงานผลิตสื่อให้มีความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

๑.๔ ข้อจำกัดของการศึกษา

๑. การศึกษานี้ศึกษาเฉพาะบริบทของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งผลการศึกษาอาจไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงกับหน่วยงานอื่นได้ทั้งหมด เนื่องจากแต่ละองค์กรมีบริบทที่แตกต่างกัน

๒. เนื่องจากผู้ศึกษาเป็นหัวหน้างานผลิตสื่อ อาจมีประเด็นเรื่องความเป็นกลางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล จึงได้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) และการตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการศึกษา

๓. ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มอาจได้รับผลกระทบจากความคิดเห็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งอาจไม่สามารถสะท้อนสภาพความเป็นจริงทั้งหมดได้

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา “การวิเคราะห์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของกองสื่อสารองค์กร แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ และแนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของงานผลิตสื่อในยุคหลอมรวมสื่อ ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาอ้างอิง สนับสนุน และเป็นแนวทางในการวิเคราะห์และประเมินผล ดังนี้

๒.๑ ทฤษฎีองค์กรและการบริหารจัดการองค์กรสื่อ

๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

๒.๓ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

๒.๔ การหลอมรวมสื่อและแนวโน้มการปรับตัวในอนาคต

๒.๕ งานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ ทฤษฎีองค์กรและการบริหารจัดการองค์กรสื่อ

ทฤษฎีองค์กรโดยทั่วไป

องค์กรโดยทั่วไปประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๒ ส่วนหลัก ตามที่กาญจนา แก้วเทพ (๒๕๔๗, น. ๑๔๖-๑๕๕) ได้อธิบายไว้:

๑. องค์ประกอบทั่วไปขององค์กร ได้แก่ เป้าหมาย โครงสร้าง ภารกิจ ระเบียบกฎเกณฑ์ ฯลฯ
๒. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับคนทำงาน ได้แก่ พฤติกรรมการทำงาน บทบาททางวิชาชีพ การรับรู้องค์กร ฯลฯ

โครงสร้างองค์กร

ชวลิต ประภวานนท์ (๒๕๔๒, น. ๒๖๘-๒๗๕) ได้จำแนกโครงสร้างองค์กรเป็น ๒ รูปแบบหลัก:

๑. การจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวดิ่ง (Vertical Organization)

- ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๕ ประการ:
 - สายบังคับบัญชา (Chain of Command)
 - การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority)
 - การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization)
 - ขนาดการจัดการ (Span of Management)
 - เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษาแนะนำ (Line and Staff)

๒. การจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวนอน (Horizontal Organization)

- เป็นการกำหนดหน่วยงานในแต่ละระดับในลักษณะของการเชื่อมโยงกิจกรรม
- ประกอบด้วย:
 - การจัดแผนก (Departmentalization)
 - การประสานงานในแนวนอน (Horizontal Coordination)

ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งได้นำโครงสร้างทั้งสองแบบมาประยุกต์เข้าด้วยกันเป็น **โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization)** โดยมีการจัดงานแบ่งหน้าที่ตามแนวดิ่งและแบ่งลักษณะงานตามแนวนอน ทำให้องค์กรสามารถใช้ความสามารถของพนักงานแต่ละคนได้อย่างเต็มที่ (พรจิต สมบัติพานิช, ๒๕๕๐, น. ๑๓)

องค์กรสื่อมวลชนและลักษณะเฉพาะ

องค์กรสื่อมวลชนมีลักษณะสำคัญ ดังนี้:

๑. ธรรมชาติและขนาดขององค์กร

องค์กรสื่อมีหลากหลายประเภท เช่น องค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ โฆษณา ฯลฯ ธรรมชาติของสื่อแต่ละชนิดมีประวัติความเป็นมา มีหน้าที่และภาพลักษณ์ที่เฉพาะตัว ขนาดขององค์กรยังเป็นตัวแปรที่สำคัญในการบริหารจัดการ เพราะจะเป็นตัวกำหนดลักษณะอื่นๆ ขององค์กรด้วย

๒. จุดมุ่งหมาย/เป้าหมายขององค์กร

ทันสตัล (Tunstal) (อ้างใน กาญจนาก้าวเทพ, ๒๕๔๗, น. ๑๔๘) ได้แบ่งเป้าหมายขององค์กรหนังสือพิมพ์เป็น ๒ เป้าหมายหลัก:

- เป้าหมายที่หวังรายได้และผลกำไร
- เป้าหมายที่ไม่ได้หวังรายได้และผลกำไร (เช่น หวังชื่อเสียง สร้างบารมีอิทธิพล เผยแพร่แนวคิด)

องค์กรสื่อมวลชนมักมีเป้าหมายหลายอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ต้องทำตัวเป็น "หมาเฝ้าบ้าน" (watching) ให้แก่สังคม แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องประสบความสำเร็จทางธุรกิจด้วย

๓. กลไกที่ใช้ในการปฏิบัติการกิจ

กลไกในการดำเนินงานที่ใช้ภายในองค์กรสื่อมวลชนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีลักษณะเฉพาะตัว โดยรวมคือ "การดำเนินการกิจที่ต้องหาเงินกับเวลาภายในเนื้อที่อันจำกัด" จึงต้องมีกลไกและวิธีการใช้กลไกเฉพาะตัว

๔. กลุ่มเป้าหมาย

องค์กรสื่อมวลชนแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายเป็นบุคคลหรือกลุ่มที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กร หรือกลุ่มที่มีอำนาจชี้เป็นชี้ตายให้แก่องค์กร เช่น ผู้รับสาร บริษัทลูกค้า หน่วยงานรัฐ ฯลฯ

๕. ประเภทของบุคลากรและการบริหารบุคลากร

การศึกษาบุคลากรในองค์กรสื่อมวลชนมีประเด็นสำคัญ ได้แก่:

๕.๑ การฝึกอบรมและแรงจูงใจในการทำงาน

พิจารณาว่าบุคลากรได้รับการฝึกอบรมมาจากแหล่งใด เป็นการเรียนรู้ด้านทฤษฎีหรือการเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมถึงความพึงพอใจในการทำงาน

๕.๒ การบริหารและจัดการกับบุคลากร

รอสเทน (Rosten) (อ้างใน กาญจนาก้าวเทพ, ๒๕๔๗, น. ๑๕๒) ได้ศึกษากลไกที่ใช้ลดความขัดแย้งในการบริหารบุคลากร ประกอบด้วย:

- กลไกการควบคุม เช่น การออกกฎระเบียบห้ามซุบซิบนินทากันในองค์กร
- กลไกการอบรมบ่มเพาะ เช่น การปฐมนิเทศ การจัดประชุมใหญ่เป็นระยะๆ
- กลไกการทำงานด้วยประเพณีขององค์กร (tradition)

๕.๓ บุคลิกภาพและความสามารถของนักสื่อสารมวลชน

สคัทสัน (Schudson) (อ้างใน กาญจนนา แก้วเทพ, ๒๕๔๗, น. ๑๕๒) กล่าวว่า ความสำเร็จของบุคลากรในวิชาชีพสื่อสารมวลชนมักมีลักษณะขึ้นๆ ลงๆ ไม่ค่อยสม่ำเสมอ เพราะต้องขึ้นกับรสนิยมของตลาดที่ยากจะทำนายได้ การทำงานด้านสื่อจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ประกอบกัน

ลักษณะเฉพาะขององค์กรสื่อในประเทศไทย

องค์กรสื่อในประเทศไทยมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรสื่อในประเทศอื่นและองค์กรประเภทอื่น ดังนี้:

๑. โครงสร้างความเป็นเจ้าของ

องค์กรสื่อในประเทศไทยมักมีลักษณะการถือครองโดยกลุ่มทุนหรือตระกูลธุรกิจ ซึ่งต่างจากหลายประเทศที่มีสื่อสาธารณะที่เข้มแข็ง การถือครองโดยกลุ่มทุนนี้ส่งผลต่อนโยบายและทิศทางการนำเสนอเนื้อหา รวมถึงความเป็นอิสระในการทำงาน

๒. ความสัมพันธ์กับอำนาจรัฐและการเมือง

สื่อไทยมีความสัมพันธ์กับอำนาจรัฐในลักษณะที่ซับซ้อน ในบางช่วงเวลามีการแทรกแซงจากภาครัฐทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการองค์กร

๓. วัฒนธรรมการทำงานแบบผสมผสาน

องค์กรสื่อไทยมีการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมการทำงานแบบดั้งเดิมที่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวและระบบอุปถัมภ์ กับแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารที่มีลักษณะเฉพาะ

๔. ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี

องค์กรสื่อไทยโดยเฉพาะองค์กรขนาดกลางและเล็กมักประสบปัญหาด้านงบประมาณและทรัพยากร ทำให้การปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลมีความท้าทายมากกว่าองค์กรสื่อในประเทศที่พัฒนาแล้ว

๕. การพึ่งพารายได้จากโฆษณา

องค์กรสื่อไทยส่วนใหญ่พึ่งพารายได้จากโฆษณาเป็นหลัก ทำให้เกิดความเสี่ยงเมื่อพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงและงบประมาณย้ายไปยังแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เป็นบริษัทต่างชาติ

ความแตกต่างจากองค์กรประเภทอื่น

๑. **ความยืดหยุ่นและความรวดเร็ว:** องค์กรสื่อต้องสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ต่างจากองค์กรประเภทอื่นที่อาจมีกระบวนการทำงานที่มีระเบียบแบบแผนชัดเจนมากกว่า
๒. **ความสัมพันธ์กับสาธารณะ:** องค์กรสื่อทำงานใกล้ชิดกับสาธารณะและมีบทบาทในการให้ข้อมูลและสร้างความเข้าใจต่อสังคม ทำให้ต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าองค์กรประเภทอื่น
๓. **วัฒนธรรมวิชาชีพ:** บุคลากรในองค์กรสื่อยึดถือจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพเฉพาะ ซึ่งอาจแตกต่างจากองค์กรประเภทอื่นที่อาจเน้นเป้าหมายทางธุรกิจมากกว่า
๔. **กระบวนการผลิต:** องค์กรสื่อมีกระบวนการผลิตเนื้อหาที่เป็นรอบวัน (daily cycle) หรือตามเวลาที่กำหนด ต่างจากองค์กรประเภทอื่นที่อาจมีรอบการผลิตที่ยาวนานกว่า

๕. ความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี: องค์กรสื่อได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรุนแรงและรวดเร็วกว่าองค์กรประเภทอื่น โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล ทำให้ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ สิ่งแรกที่ผู้บริหารควรกำหนดคือเครื่องมือวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารและการจัดการในองค์กร

ความหมายของ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคของบริษัททั้งในปัจจุบันและอนาคต (อัจฉรา จันทรฉาย, ๒๕๔๒, น. ๑-๑๘) โดยแบ่งเป็น ๔ องค์ประกอบดังนี้:

๑. จุดแข็ง (Strengths)

หมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัทสามารถกระทำได้ดี บริษัทจะต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการศึกษาพัฒนา เพื่อพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะ บริษัทที่บรรลุความสำเร็จจะกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งจากการดำเนินงานภายในเหล่านี้อยู่เสมอ

๒. จุดอ่อน (Weaknesses)

หมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัทไม่สามารถทำได้ดี การดำเนินงานภายในเหล่านี้ เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการศึกษาพัฒนาจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของบริษัท บริษัทจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถลบล้างหรือปรับปรุงจุดอ่อนการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

๓. โอกาส (Opportunities)

หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท บริษัทจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่เป็นระยะ เพื่อการแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้

๔. อุปสรรค (Threats)

หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานของบริษัท สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น เช่น ความเข้มแข็งของการแข่งขัน อัตราดอกเบี้ยและราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ล้วนแต่เป็นการคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสิ้น

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT มีกระบวนการสำคัญดังนี้:

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย ๒ ตัวแปร ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่อยู่นอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การ ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากร โดยมีเครื่องมือในการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็ง คือ การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value-Chain)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร เพราะช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ขององค์กรอย่างรอบด้าน ทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ตรงกับสถานการณ์จริงขององค์กร และนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

๑. ช่วยให้องค์กรทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก
๒. นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
๓. ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กร
๔. เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงแผนงานระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร
๕. ช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถเข้าใจและประเมินสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๓ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางที่ผ่านการวิเคราะห์ การประเมินปัจจัยต่างๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร อันจะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว (พิบูล ธีปะปาล และ ธนวัฒน์ ธีปะปาล, ๒๕๕๙, น. ๙-๑๐)

สุพานี สฤกษ์วานิช (๒๕๕๓, น. ๘) อธิบายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การโดยรวม ให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ธนาชัย สุขวณิช และ พรชัย อรัญญิกานนท์ (๒๕๕๗) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์คือกระบวนการกำหนดทิศทางและผลงานขององค์การในระยะยาว โดยเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์องค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ ๔ ขั้นตอน ดังนี้ (พิบูล ธีปะปาล และ ธนวัฒน์ ธีปะปาล, ๒๕๕๙, น. ๑๐-๒๐; สุกใจ วันอุดมเดชาชัย, ๒๕๕๖, น. ๑๙-๓๖)

๑. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

เป็นการศึกษาและวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์การ โดยการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อระบุถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่จะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์การ วิธีที่นิยมใช้มากที่สุดคือ การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

๒. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การให้เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ประกอบด้วย:

- การกำหนดพันธกิจ (Mission)
- การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)
- การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies)
- การกำหนดนโยบาย (Policies)

๓. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

เป็นกระบวนการดำเนินงานที่นำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ โดยการพัฒนาสู่การกระทำเป็น:-

- โปรแกรมการดำเนินงาน (Programs)
- การจัดทำงบประมาณ (Budgets)
- วิธีการดำเนินงาน (Procedures)

ขั้นตอนนี้อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์การ โดยส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง และมีการตรวจสอบโดยผู้บริหารระดับสูง

๔. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมด เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงและผลการดำเนินงานที่คาดหวัง โดยนำผลการประเมินไปแก้ไขและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมและสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขั้นตอนนี้จะช่วยให้องค์การมองเห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์และช่วยกระตุ้นให้เกิดระบบการบริหารจัดการรูปแบบใหม่

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์การในหลายด้าน ดังนี้:

๑. ช่วยกำหนดทิศทางขององค์การ - ทำให้องค์การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน
๒. เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน - ช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง
๓. ช่วยในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง - ทำให้องค์การพร้อมรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
๔. ช่วยจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ - ทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างคุ้มค่า
๕. สร้างความเป็นเอกภาพในการทำงาน - ทำให้บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน
๖. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ - ช่วยให้การตัดสินใจมีหลักการและเหตุผลมากขึ้น

หลักการสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

๑. การมุ่งเน้นอนาคต - การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการมองไปข้างหน้าและวางแผนระยะยาว
๒. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย - ความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร
๓. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว - องค์กรต้องพร้อมปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
๔. การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง - ต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ
๕. การบูรณาการทรัพยากร - ต้องมีการบูรณาการทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร เทคโนโลยี และการเงินเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์

๒.๔ การหลอมรวมสื่อและแนวโน้มการปรับตัวในอนาคต

ความหมายของการหลอมรวมสื่อ (Media Convergence)

การหลอมรวมสื่อ หรือ Media Convergence เป็นแนวคิดสำคัญในการปรับตัวขององค์กรสื่อในยุคดิจิทัล Shaver และ Shaver (๒๐๐๖) อธิบายว่า การปรับตัวนั้นรวมถึงความพยายามบริหารจัดการการผลิตและเผยแพร่ข้ามสื่อ (cross-media) การหลอมรวมสื่อ (convergence) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของสื่อหลากหลายรูปแบบทั้งสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ในยุคดิจิทัล รวมถึงการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ (partnership) การปรับตัวของวัฒนธรรมและการทำงานภายในองค์กร และการกำหนดนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ของการปรับตัวทางธุรกิจ

Bolter และ Grusin (๑๙๙๙) ให้ความหมายว่า การหลอมรวมหรือ Convergence หมายถึง ความหลากหลายทางเทคโนโลยีดิจิทัลในวัฒนธรรมของเรา ซึ่งทำให้เส้นแบ่งระหว่างสื่อประเภทต่างๆ เลือนลางลง

โดยสรุป การหลอมรวมเทคโนโลยี การหลอมรวมสื่อ และการหลอมรวมองค์กรทำให้กระบวนการผลิตข่าวเปลี่ยนแปลง (Erdal, ๒๐๐๗) โดยหมายความว่าองค์กรสื่อสามารถทะลุกำแพงระหว่างสื่อต่างๆ และใช้สื่อร่วมกันในการสื่อสารได้ สามารถแลกเปลี่ยนคอนเทนต์ (content) ระหว่างผู้สื่อข่าวที่ทำงานหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และออนไลน์ได้

การผลิตและเผยแพร่สื่อแบบหลากหลายแพลตฟอร์ม (Multi-platform)

การผลิตและเผยแพร่เนื้อหาในหลากหลายแพลตฟอร์มเป็นกลยุทธ์สำคัญสำหรับองค์กรสื่อในยุคดิจิทัล Quinn (๒๐๐๔) อธิบายว่า โมเดลธุรกิจขององค์กรสื่อมองว่าการเผยแพร่ผ่านแพลตฟอร์มที่หลากหลาย (Multi-platform) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตของพนักงานและสามารถสร้างโอกาสให้ขายโฆษณาได้มากขึ้น

Paul Horrocks บรรณาธิการของ Manchester Evening News (อ้างใน Quinn, ๒๐๐๔) กล่าวว่า การเผยแพร่ผ่านสื่อหลายทาง (Multi - platform) ทำให้องค์กรอยู่รอดเพราะสามารถเพิ่มช่องทางหารายได้จากโฆษณาและตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคหลากหลายกลุ่มตามความต้องการเฉพาะได้กว้างขึ้น

ในด้านการบริหารจัดการ องค์กรสื่อต้องบูรณาการการผลิตและกระบวนการข่าวให้สามารถใช้แพลตฟอร์มที่หลากหลายของแต่ละสื่ออย่างเต็มความสามารถ เพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงานและโต๊ะข่าวต่างๆ ภายในองค์กร

Ivar John Erdal (๒๐๑๑) ได้เสนอรูปแบบของ Convergence Journalism ไว้ในงานศึกษาเรื่อง "Coming to terms with convergence journalism: cross-media as a theoretical and analytical" โดยอธิบายว่าการ Convergence และการใช้สื่อในลักษณะ cross-media คือการสื่อสารและการผลิตข่าวโดยใช้สื่อตั้งแต่สองประเภทขึ้นไปในลักษณะบูรณาการ

การปรับโครงสร้างองค์กรและทักษะบุคลากรในยุคหลอมรวมสื่อ

นอกจากการปรับตัวในมิติของการหาโมเดลทางธุรกิจแล้ว ยังมีมิติของการปรับตัวเชิงโครงสร้าง ตำแหน่งงานและวัฒนธรรมในการทำงานภายในองค์กรสื่อ ซึ่งสื่อดิจิทัลและการหลอมรวมสื่อมีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรในมิตินี้อย่างชัดเจน ซึ่งต้องให้ความสำคัญต่อแนวคิดเรื่อง media policy และ institutional approach

Pavlik (๒๐๐๔) อธิบายว่า การมีเทคโนโลยีดิจิทัลนั้นทำให้โครงสร้างของห้องข่าวหรือ newsroom การปฏิบัติงานของผู้สื่อข่าว และเนื้อหาที่มีวิวัฒนาการใหม่ โดยเฉพาะเกิดความร่วมมือและการทำงานร่วมกันในกระบวนการผลิตระหว่างสื่อเก่าและสื่อใหม่มากขึ้น (Deuze, ๒๐๐๔)

การปรับตัวขององค์กรข่าวในลักษณะการหลอมรวมสื่อ (Convergence) หรือการข้ามสื่อ (Cross-media) ทำให้ผู้สื่อข่าวต้องปรับตัวเองให้มีลักษณะเป็นผู้มีทักษะหลากหลายในการรายงานข่าว (multi-skilled reporter) และสามารถตัดสินใจเลือกช่องทางการนำเสนอข่าวผ่านสื่อต่างๆ ได้อย่างหลากหลายและมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร (Bromley, ๑๙๙๗; Cottle and Ashton, ๑๙๙๙)

การศึกษาที่ผ่านมาพบว่ามีเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงานขององค์กรในหลายด้าน ได้แก่:

๑. การปรับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและการทำงาน (Redeployment)
๒. การออกแบบลักษณะการทำงานของบางหน้าที่ใหม่ (Re-designation) เช่น จากการทำงานสื่อเดียวเป็นมัลติมีเดีย
๓. การปรับเปลี่ยนเรื่องทักษะของแต่ละบุคคลให้มีความเป็น multi-skill มากขึ้น

แนวโน้มเทคโนโลยีและการปรับตัวขององค์กรสื่อ

จากการศึกษากรณีตัวอย่างขององค์กรสื่อในต่างประเทศที่มีความก้าวหน้าในการพัฒนาปรับองค์กรเข้าสู่การเป็นสื่อดิจิทัล พบว่าลักษณะการตอบรับการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการปฏิบัติงานของผู้สื่อข่าวและกองบรรณาธิการเปลี่ยนแปลงไป และมีการริเริ่มแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ เกิดขึ้นภายในองค์กร

Simon Cottle (๑๙๙๙) ศึกษาการปรับองค์กรในกระบวนการทำข่าวของ BBC Newsroom และพบว่า BBC ต้องปรับตัวรับเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยการปรับกระบวนการผลิตข่าวให้มีลักษณะของการใช้สื่อผสมระหว่างสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ในรูปของดิจิทัลและอินเทอร์เน็ต ในขณะเดียวกัน ผู้สื่อข่าวของบีบีซีก็ต้องปรับตัวให้เป็น Mult journalist หรือนักข่าวที่สามารถนำเสนอข่าวได้หลายช่องทาง

Dailey และคณะ (๒๐๐๕) ได้เสนอแนวคิดเรื่องรูปแบบของการ convergence ในงานศึกษาเรื่อง "Convergence continuum: a model for studying collaboration between media newsrooms" โดย

เสนอว่าควรมีการศึกษาในลักษณะของการปรับตัวในระดับองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของระดับการปฏิสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรในระดับต่างๆ เพื่อให้เข้าใจการกำหนดนโยบาย แนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไป ตลอดจนการตอบรับแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติ

แนวโน้มการปรับตัวในอนาคตขององค์กรสื่อ

แนวโน้มการปรับตัวขององค์กรสื่อในอนาคตมีดังนี้:

๑. การบูรณาการสื่อหลากหลายแพลตฟอร์ม: องค์กรสื่อจะต้องผลิตเนื้อหาที่สามารถปรับใช้ได้กับหลายแพลตฟอร์ม ทั้งสื่อดั้งเดิมและสื่อดิจิทัล
๒. การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย: ผู้สื่อข่าวและบุคลากรด้านสื่อต้องพัฒนาทักษะที่หลากหลาย สามารถทำงานได้กับสื่อหลายประเภท
๓. การปรับโครงสร้างองค์กร: ต้องปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ลดขั้นตอนการทำงาน และเพิ่มการทำงานแบบบูรณาการระหว่างแผนกต่างๆ
๔. การพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่: องค์กรสื่อต้องพัฒนาโมเดลธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้จากหลายช่องทาง ไม่พึ่งพาเพียงรายได้จากโฆษณาแบบดั้งเดิม
๕. การเข้าถึงผู้บริโภคในหลากหลายช่องทาง: ต้องสร้างกลยุทธ์การเข้าถึงผู้บริโภคในทุกช่องทางที่เป็นไปได้ เพื่อรักษฐานผู้ชมและขยายไปสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่
๖. การวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริโภค: การใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคและนำเสนอเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการ

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรสื่อในยุคหลอมรวมสื่อ พบงานวิจัยที่น่าสนใจ ดังนี้

จิตเลขา สุคนธจร (๒๕๖๐) ศึกษาเรื่อง "การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครราชสีมาในยุคหลอมรวมสื่อ" ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีจุดแข็งคือ บุคลากรมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านเป็นอย่างดี มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ข่าวสารได้รับความเชื่อถือสูง มีการสนับสนุนจากชุมชน มีจุดอ่อนคือ บุคลากรขาดความสามารถเฉพาะด้าน และการใช้งบประมาณโดยต้องรอรับบทั้งหมดมาจากส่วนกลาง ด้านปัจจัยภายนอกมีโอกาสคือ การมีเครือข่ายทั่วประเทศ และจังหวัดนครราชสีมาเองมีความโดดเด่นด้านศิลปวัฒนธรรม ภัยคุกคามคือ การเพิ่มขึ้นของช่องทางการสื่อสารและจำนวนสื่อที่สามารถเข้าถึงผู้ชม สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครราชสีมาควรใช้ ST Strategy เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงาน หมายถึงการใช้จุดแข็งของหน่วยงานเพื่อหาทางหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก

งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรสื่อ รวมถึงการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ที่ต้องการวิเคราะห์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่นำเสนอในบทนี้เป็นกรอบในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งจะนำไปสู่การค้นพบแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมในยุคการหลอมรวมสื่อและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว

บทที่ ๓ ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น” ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น และศึกษาแนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับบุคลากรงานผลิตสื่อ จำนวน ๑๐ คน ประกอบกับการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและเชิงลึกในประเด็นที่ศึกษา โดยในบทนี้มีเนื้อหาประกอบไปด้วย

๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๑.๑ ประชากร

ประชากรในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ประกอบด้วย บุคลากรงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน ๑๐ คน

๓.๑.๒ กลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

บุคลากรงานผลิตสื่อ เป็นผู้ปฏิบัติงานในงานผลิตสื่อมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี และมีประสบการณ์ในการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ประเภทต่างๆ โดยในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ได้คัดเลือกบุคลากรจำนวน ๑๐ คน ดังนี้

๑. นางวัชราน น้อยชมภู นักประชาสัมพันธ์ ชำนาญการ
๒. นาง เบญจมาภรณ์ มามุข นักประชาสัมพันธ์ ชำนาญการ
๓. นางสาว จิราพร ประทุมชัย นักประชาสัมพันธ์
๔. นางสาว ภาวนิต ฆาตนาคนักประชาสัมพันธ์
๕. นางสาว พรทิพย์ คำดี นักวิชาการโสตทัศนศึกษา ชำนาญการ
๖. นาย ญัฐวุฒิ เพชรประไพ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา ชำนาญการ
๗. นาย ญัฐพงษ์ ชำนาญเอื้อ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา ชำนาญการ
๘. นาย ชายชาญ หล้าดา นักวิชาการโสตทัศนศึกษา
๙. นาย อรรถพล ฮามพงษ์ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา
๑๐. นาย ญัฐวุฒิ จารุงศ์ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา

๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย

๓.๒.๑ แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Guide)

สำหรับการสนทนากลุ่มกับบุคลากรงานผลิตสื่อ จำนวน ๑๐ คน โดยมีคำถามหลัก ๑๐ คำถาม ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิเคราะห์ทั้ง ๓ ข้อ

๓.๓ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๓.๑ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

- ดำเนินการสนทนากลุ่มกับบุคลากรงานผลิตสื่อ จำนวน ๑๐ คน ในครั้งเดียว
- ระยะเวลาในการสนทนากลุ่มประมาณ ๙๐-๑๒๐ นาที
- ผู้วิเคราะห์ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator)
- มีผู้ช่วยวิเคราะห์ทำหน้าที่บันทึกข้อมูลและสังเกตการณ์
- บันทึกเสียงการสนทนาและจดบันทึกประเด็นสำคัญ
- จัดทำสรุปประเด็นหลังการสนทนาเสร็จสิ้น

๓.๓.๒ การศึกษาเอกสาร

- ศึกษาแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ศึกษาแผนปฏิบัติการกองสื่อสารองค์กร
- ศึกษาเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
- ศึกษาข้อมูลทั่วไปของกองสื่อสารองค์กรและงานผลิตสื่อ

๓.๔ การตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล

เนื่องจากผู้วิเคราะห์เป็นหัวหน้างานผลิตสื่อ อาจมีประเด็นเรื่องความเป็นกลางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล จึงได้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลดังนี้

๓.๔.๑ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation)

- การตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง (Data Triangulation)
- การตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการหลายวิธี (Method Triangulation)
- การเปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม

๓.๔.๒ การตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking)

- นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้อง
- ขอความเห็นเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูลในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน

๓.๔.๓ การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Validation)

- นำข้อมูลและผลการวิเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตรวจสอบ

๓.๕ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๕.๑ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

- ถอดเทปการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มทั้งหมด
- จำแนกข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิเคราะห์
- วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาแนวโน้มและประเด็นสำคัญ

๓.๕.๒ การวิเคราะห์ SWOT

- วิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) จากข้อมูลภายในองค์กร
- วิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก
- จัดทำเมทริกซ์ SWOT เพื่อสรุปประเด็นสำคัญ

๓.๕.๓ การวิเคราะห์ TOWS Matrix

- นำผล SWOT Analysis มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์
- จัดทำเมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

๓.๕.๔ การนำเสนอข้อมูล

- นำเสนอข้อมูลในรูปแบบบรรยายเชิงวิเคราะห์
- ยกตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญประกอบการวิเคราะห์

๓.๖ จริยธรรมในการวิเคราะห์

๓.๖.๑ การขอความยินยอม

- ขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลทุกคนก่อนการเก็บข้อมูล
- ชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการใช้ข้อมูลอย่างชัดเจน
- แจ้งสิทธิในการถอนตัวจากการให้ข้อมูลได้ตลอดเวลา

๓.๖.๒ การรักษาความลับ

- ไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล
- เก็บรักษาข้อมูลอย่างปลอดภัยและจำกัดการเข้าถึง
- ใช้ข้อมูลเฉพาะการวิเคราะห์ครั้งนี้เท่านั้น

๓.๖.๓ ความโปร่งใสในการวิเคราะห์

- ชี้แจงบทบาทของผู้วิเคราะห์ในฐานะหัวหน้างานผลิตสื่อ
- แจ้งวิธีการติดต่อในการวิเคราะห์อย่างชัดเจน
- นำเสนอข้อจำกัดของการวิเคราะห์อย่างตรงไปตรงมา

๓.๗ ระยะเวลาดำเนินการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ครั้งนี้ดำเนินการในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ (มกราคม ๒๕๖๘ - พฤษภาคม ๒๕๖๘) โดยแบ่งเป็นระยะดังนี้

- มกราคม ๒๕๖๘ การเตรียมการและพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์
- กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘ การเก็บรวบรวมข้อมูล (การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม)
- มีนาคม - เมษายน ๒๕๖๘ การวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบความถูกต้อง
- พฤษภาคม ๒๕๖๘ การจัดทำรายงานและสรุปผลการวิเคราะห์

บทที่ ๔

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับบุคลากรงานผลิตสื่อ จำนวน ๑๐ คน ร่วมกับการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษตามวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ดังนี้

๔.๑ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของกองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

๔.๑.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

๔.๑.๑.๑ จุดแข็ง (Strengths)

จากการสนทนากลุ่มกับบุคลากรงานผลิตสื่อ พบว่า งานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีจุดแข็งที่สำคัญ ดังนี้

๑. ความสามารถในการทำงานเป็นทีมและความเป็นมืออาชีพ

บุคลากรงานผลิตสื่อมีจุดแข็งโดดเด่นในด้านการทำงานเป็นทีม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า “การทำงานเป็นทีม ทำไม่ถึงว่าอย่างนั้น เวลาเรามีรายการหรือว่ามีวิดิทัศน์ มีอะไร เราก็จะทำงานเป็นทีม แล้วก็ได้รับการบริการที่ดีจากหัวหน้า” นอกจากนี้ยังมีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน ดังที่ได้กล่าวว่า “การสื่อสารภายในทีมสำหรับทุกคน รู้สึกว่ามันไม่มีปัญหา มีความเป็นวิชาชีพ ก็จบแล้ว อันนี้มีความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ทำแล้วก็เสร็จ แล้วก็จบ”

๒. บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายและยืดหยุ่นสูง (Multi-skilled)

งานผลิตสื่อมีบุคลากรที่สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า “อันดับที่สองคือ พวกเรา ๑ คน สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ ก็คือไม่ได้ฟิกซ์ ไม่ได้ฟิกซ์อยู่แค่แบบว่าตัดต่อ ทำสามารถทำตัดต่อได้อย่างเดียว แต่ตัดต่อสามารถเป็น Creative ได้ด้วย สามารถเป็นถ่ายภาพนิ่งได้ด้วย ภาพวิดีโอได้ด้วย Graphic ได้ด้วย อะไรอย่างนี้ ซึ่งอันนี้มันเป็นจุดแข็งมากๆ ในวิชาชีพ ในความหลากหลายทางวิชาชีพในหนึ่งคน”

ความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นอีกจุดแข็งสำคัญ “แล้วก็มีความยืดหยุ่นสูง ก็คือ ยืดหยุ่นในที่นี้ไม่ได้ยืดหยุ่นแค่เฉพาะเรื่องวิชาชีพที่อยู่ในตัวอย่างเดียว แต่มันรวมไปถึงยืดหยุ่นในเรื่องของการทำงานด้วย อย่างเช่นว่า ถ้าทีมนี้ สมมติว่าเรามีหลายรายการ มันมีทีมนี้ขาดคน ทีมนี้สามารถที่จะเอาคนไปทดแทน เพื่อที่จะให้งานมันสำเร็จลุล่วงได้”

๓. จิตสาธารณะและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

บุคลากรมีจิตสาธารณะและความพร้อมในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังที่ได้กล่าวว่า “ข้อดีของงานผลิตสื่อคือบุคลากรของงานของเราเนี่ยมีความรู้ความสามารถในงานในหน้าที่ของตัวเอง และมีจิตสาธารณะ มีจิตอาสาที่พร้อมที่จะช่วยเหลือคนอื่นด้วย แะ อันนี้แข็ง เราจะไม่มองเลย เราทำงานกันจริง ขอให้บอกมา” และ “ข่าวไหนที่นักประชาสัมพันธ์ต้องการให้นักวิชาการโสตไปช่วย นักวิชาการโสตก็ไปช่วย”

๔. ความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

แม้ว่างานผลิตสื่อจะมีข้อจำกัดด้านอุปกรณ์ แต่บุคลากรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "อุปกรณ์ไม่ใช่จุดแข็งแต่มันคือจุดแข็งที่เราสามารถใช้ทรัพยากรที่เราได้เกิดประสิทธิภาพในสื่อสารทำให้มันเต็มศักยภาพมากที่สุด มี อุปกรณ์ให้เราแค่นี้ แต่เราสามารถทำได้เต็มประสิทธิภาพมากที่สุด"

๕. ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้งานผลิตสื่อได้รับประโยชน์ในการสร้างเนื้อหาที่มีคุณภาพ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า "ถ้าเอาตามตัว TQC อะ ในภาพรวมพี่ว่า มข.เราก็มีชื่อเสียงพอสมควร จากการที่เราไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงาน แล้วก็ดูบุคลากรหรือว่าอาจารย์ต่างๆ เราเนี่ยมีคุณภาพ มีคุณภาพถ้าเทียบในระดับภูมิภาค แข่งกับประเทศ"

นอกจากนี้ยังมีผลต่อจิตใจของบุคลากรในการทำงาน "ในเชิงจิตวิทยาเนาะ ตรงนี้มันทำให้เราที่เป็นบุคลากรใน มข. มีความรู้สึกเชื่อมั่นและมั่นใจ ภาคภูมิใจในความเป็น มข. ตรงนี้มันมีส่วนเสริมให้เราในการทำงานเนี่ย ใจที่เราทำไปเนี่ย มันไม่ได้เผยแพร่อยู่ในโซเชียลเนาะ สื่อที่เราทำไปทุกอย่างทุกด้านเนี่ย มันถูกเผยแพร่ออกไปสู่ในระดับสาธารณะด้วย มันก็เลยมองว่ามันเป็นส่วนหนึ่งให้เราเนี่ยได้ create งานที่ดีแล้วก็มีคุณภาพ"

๖. การไม่มีข้อขัดแย้งหรือปัญหาภายในทีม

ทีมงานมีการทำงานที่ราบรื่น ไม่มีปัญหาหรือความขัดแย้งภายใน ดังที่ได้กล่าวว่า "กระบวนการทำงานในทีมเรามันไม่มีดราม่าแค่นั้นเอง ง่ายๆ" และ "เรื่องการสื่อสารภายในทีมมันไม่ค่อยมีปัญหา"

๗. ความหลากหลายของช่องทางการสื่อสาร

งานผลิตสื่อมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุม โดยครอบคลุมการบริหารจัดการช่องทางการสื่อสารออนไลน์ทั้ง ๑๙ กระบวนงาน ได้แก่ เว็บไซต์หลักของมหาวิทยาลัย Facebook X YouTube TikTok การผลิตสื่อต่างๆ และการผลิตรายการโทรทัศน์ต่างๆ จุดแข็งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่างานผลิตสื่อมีศักยภาพในการปฏิบัติงานและสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีข้อจำกัดในบางด้าน แต่บุคลากรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมายในการสื่อสารขององค์กรได้เป็นอย่างดี

๔.๑.๑.๒ จุดอ่อน (Weaknesses)

จากการสนทนากลุ่มกับบุคลากรงานผลิตสื่อ พบว่า งานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีจุดอ่อนที่สำคัญ ดังนี้

๑. ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์

อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่ทันสมัยและมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "อุปกรณ์เป็น จุดอ่อนไม่เพียงพอ ไม่ทันสมัย" และ "ตอนนี้เทคโนโลยีมันไปไกลมากๆ แต่อุปกรณ์เรายัง support ไม่ได้เลย เช่น สมมติว่าเห็นภาพง่ายๆ เลย ในร้านถ่ายภาพอย่างนี้ ทุกวันนี้ ถ่ายภาพหน้างานเสร็จ เขาอยากได้ภาพหน้างานที่ Scan QR CODE ให้มันได้ภาพเลยอะ เออ ทุกวันนี้เทรนด์มันมาแนวนี้ไง เวลาจัด Event จัดกิจกรรม แต่เราไม่สามารถทำให้ได้ เพราะอุปกรณ์เราไม่มี อันนี้คือจุดอ่อน"

นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องอายุการใช้งานของอุปกรณ์ "กล้องที่เราใช้ เราใช้มา ๑๐ กว่าปีแล้ว" และ "ส่วนกล้องตัวที่สามารถใช้งานได้ก็ติด ข้อจำกัดตรงที่ว่าต้องไปทำอีกภารกิจหนึ่ง เออ ประมาณนี้"

๒. ปัญหาด้านระบบ Cloud Storage และความเสถียร

ระบบจัดเก็บข้อมูลมีปัญหาด้านความเสถียรและความน่าเชื่อถือ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า "แล้วก็เรื่องของระบบคลาวด์ด้วย ระบบคลาวด์ที่แล้วแต่อารมณ์ของเขา บางทีเราก็อยากจะทำงานให้มันง่ายๆ พุดง่ายๆ ว่า บางทีมันก็ไม่อยากจะซัพพอร์ตเรา มันไม่เสถียร ระบบจัดเก็บนั้นแหละ บางทีเราถ่ายภาพเสร็จ เราก็อยากจะอัปโหลดเสร็จภายในเวลาไม่นาน ใช้ใหม่ แต่เราก็ต้องมานั่ง อ้าว หลุดอีกแล้ว เราก็ต้องทำใหม่ ทำใหม่ มันก็เลยขาดความน่าเชื่อถือ มันทำงานค่อนข้างยาก"

การเปรียบเทียบกับระบบอื่นแสดงให้เห็นถึงข้อจำกัด "ในเรื่องของ KCU Storage ซึ่งมันต่างจาก Google Drive มากเลย Google Drive มีอัปโหลด ๕๐๐ รูป ใช้เวลาแค่แป๊บเดียว แล้วก็สามารถโชว์ภาพได้ทั้ง ๕๐๐ รูป บางทีเราส่ง Storage ไปให้คนอื่น บางคนก็กลัววิธีการใช้ว่าต้องโชว์ ๕๐ รูป โชว์ ๕๐๐ รูป เขาก็ไม่รู้ อีก เขาก็บอกว่าทำไมส่งมาแค่ ๕๐ รูป"

๓. ข้อจำกัดด้านงบประมาณสำหรับการทำงาน

บุคลากรต้องใช้ทรัพยากรส่วนตัวในการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "งบประมาณในการดำเนินการ ทำให้เรานึกถึงการลงพื้นที่ของพวกเรา ที่เราต้องได้ลงทุนกันทุกคนอะ ปีนี้ก็จะอย่างน้อยก็ประมาณ ๑๐-๓๐ ครั้งแหละ แต่ต้องใช้รถตัวเอง ถึงแม้จะมีมอเตอร์ไซด์ก็อยู่คันนึงนั่นแหละ แต่ว่ามันก็ได้ซัพพอร์ตอะไรเรา"

นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายส่วนตัวอื่นๆ "บางทีเราโทรประสานงาน เราก็โทรเยอะนะ แบบว่า งบในการโทร แบบค่าโทรศัพท์อย่างเนี้ยก็พุ่งก็สูงเหมือนกันนะ เวลาเราชนของไปไหนมาไหนด้วย พุดยาก"

ผู้ให้ข้อมูลสรุปว่า "แสดงว่าพวกงบประมาณในการซัพพอร์ตการทำงานในหน้าที่มันไม่พอแล้ว มันโผล่เพราะว่าเราเอาเงินของตัวเองออกไป เราเอาซัพพอร์ต การใช้รถ การประสานงาน โดยงบส่วนตัว เพราะเราใช้อุปกรณ์ส่วนตัว งบส่วนตัว แล้วก็ยานพาหนะส่วนตัว"

๔. การเปลี่ยนแปลงนโยบายและทิศทางการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง

การเปลี่ยนแปลงนโยบายการทำงานที่ไม่มีความต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "อีกอย่างหนึ่งก็เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ คือกระบวนการ คือแผนในการทำงานสำหรับผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไป เราารู้สึกว่าในการวางแผนการทำงานผู้บริหารระดับสูง ไม่ได้ถูกวางแผนมาก่อนว่าเราจะเดินไปแบบไหน มันถูกเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาอย่างรายการอย่างนี้ บอกว่าช่วงนี้ให้ทำเป็นแบบนี้ แล้วผู้ปฏิบัติงานก็ทำตามนะ ทำตามอย่างแข็งขัน เลยวิ่งแบบหัวล้านข้างแตก ล้ม ก็ไถหัวแล้ว ก็วิ่งต่อ อะไอย่างนี้ แต่พอทำไปได้สักพักนึง มันก็ถูกปรับ ถูกเปลี่ยน เดี่ยวเอารายการนั้นออก เดี่ยวเอารายการนี้เข้า เดี่ยวรายการรูปแบบ แม้กระทั่งรายการรูปแบบเดี่ยวนะ ถูกปรับเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ"

ผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน "มันเลยทำให้ผู้ปฏิบัติงานค่อนข้างที่จะเหนื่อยกับการต้องปรับตัวตลอดเวลา บวกกับอย่างเช่นว่ามีรายการใหม่เข้ามา แต่ไม่ได้เอารายการเก่าออกไป มันเลยทำให้ผู้ปฏิบัติงานค่อนข้างล้น งานมันหนักจนเกินไป เพราะมันมีแต่เอาเข้า มันไม่มีเอาออก"

๕. การขาดความชัดเจนในทิศทางและยุทธศาสตร์

ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจทิศทางและเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "เราไม่รู้แม้กระทั่งว่า goal ของกองสื่อสารองค์กรคืออะไร" และ "เรากำลังทำอะไรอยู่" นอกจากนี้ยังมีความรู้สึกที่ "เหมือนกับว่าเรามียุทธศาสตร์ให้อิง มันมียุทธศาสตร์ แต่การทำมันไม่ได้ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์"

การขาดความชัดเจนในการวางแผน "สิ่งที่เราทำไม่ได้หนักทางยุทธศาสตร์ เวลาเราทำรายการเราไม่รู้ด้วยซ้ำว่า goal เราไม่รู้ เราทำเหมือนหนูปั่นจักร ทำไปเรื่อยๆ"

๖. การขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์

บุคลากรรู้สึกที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางงาน ดังที่ได้กล่าวว่า "น้อยมาก ปีละครั้งไง" เมื่อถูกถามเรื่องการมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ และ "แต่ไม่ได้เอามาใช้ ไม่โอเค" สำหรับการนำข้อเสนอแนะไปใช้จริง

ความรู้สึกต่อการมีส่วนร่วม "ก็รู้สึกว่าเรามีส่วนร่วมน้อย เรามีส่วนร่วมน้อย เราไม่ได้ถูกให้อยู่ในกระบวนการของการวางแผนร่วม แต่เราถูกให้ว่าคิดมาหมดแล้ว แล้วบังคับให้ทำ"

๗. ปัญหาด้านการสื่อสารจากผู้บริหาร

มีปัญหาในการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงมายังผู้ปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "ฟังเสียงนักวิชาชีพน้อย อันนี้ก็คือ Point ที่เรารู้สึกว่ามันทำให้การทำงานของพวกเรามันไม่เป็นมาตรฐาน เพราะมันไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของวิชาชีพ" และความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ "คือ นโยบายดีแต่ปฏิบัติจริงไม่ได้ อย่างเช่น จะย้ายห้องสตูดิโอ มีแผนในการที่จะจัดทำห้องสตูดิโอ แต่มันก็ยังไม่ได้เลย"

๘. ข้อจำกัดด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

แม้ว่าบุคลากรจะมีความสามารถหลากหลาย แต่ก็ยังขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะในบางด้าน โดยเฉพาะด้านการตลาดและการวิเคราะห์สื่อ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "ถ้าจะพูดง่ายๆ เรามีจุดแข็งในแง่ของทีมงานผลิต แต่เรามีจุดอ่อนในแง่ของการตลาด เพราะว่าเราแทบไม่สนใจเลยว่าคนปัจจุบันอยากฟังอะไร แต่คุณภาพการผลิตมันมี"

๔.๑.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

๔.๑.๒.๑ โอกาส (Opportunities)

จากการสนทนากลุ่มกับบุคลากรงานผลิตสื่อ พบว่า งานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีโอกาสที่สำคัญ ดังนี้

๑. การหลอมรวมสื่อและโอกาสในการขยายช่องทางการสื่อสาร

ยุคการหลอมรวมสื่อเป็นโอกาสสำหรับการพัฒนาและขยายช่องทางการสื่อสาร ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "ก็มองว่ามันเป็นโอกาสสำหรับแบรนด์ค่ะ ก็คือมันเป็นโอกาสสำหรับมหาวิทยาลัยที่มันมีแพลตฟอร์มเยอะ แล้วก็ทำให้สามารถสื่อสารสิ่งที่ต้องการจะสื่อไปได้กว้าง" และ "ตอนนี้เราทำงาน แบบหลอมรวมสื่อ มันก็ดีแหละ ขึ้นหนึ่งมันแตกไลน์ได้หลายอัน ไม่ได้ฟิกซ์ว่าแต่ก่อนก็หนังสือพิมพ์อย่างเดียว ก็เป็นหนังสือพิมพ์อย่างเดียว แต่ตอนนี้เหมือนมืออย่างเดียว แล้วขยายไปได้หลายอย่าง"

ความรู้สึกเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง "รู้สึกว่าการทำงานในยุคนี้เป็นโอกาสดี มันต้องปรับแหละ ถ้าไม่ปรับมันก็เหมือนถอยหลังอะ"

๒. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการพัฒนาทักษะใหม่

การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นโอกาสในการพัฒนาคุณภาพงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "สิ่งที่อยากได้ก็คือ อยากได้ AI ที่มันฟังปุ๊บปั๊บๆ ไม่ต้องมาทำไปได้หน่อยนึงหมดอายุแล้ว อะไรแบบนี้ หมายถึง AI ช่วยในการทำงานที่มันไม่จำกัดอย่างนี้หรือคะ ใช่ๆ"

๓. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างเนื้อหาที่มีคุณภาพ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า "มันก็สื่อสารภาพลักษณ์ให้ชัดว่า เรามันแบบมีของนะ อันดับหนึ่งของภาคอีสาน ซึ่งมันก็เป็นคำที่ ทั้งทีมผลิตสื่อทั้งคนทำคลิป พยายามที่จะสื่อสารออกไปว่าเราคืออันดับหนึ่งนะ ในภาคอีสาน ถือว่าเป็นภาพลักษณ์ที่มันชัดเจนที่คนข้างนอกมองเข้ามา"

ภาพลักษณ์ที่แตกต่างกันตามกลุ่มเป้าหมาย "น่าจะแล้วแต่แพลตฟอร์ม แต่ว่ามันก็ขึ้นอยู่กับแอดมินอีกนั่นแหละ แต่ว่าด้วยความที่อันนี้ก็เป็นอีกอันหนึ่งที่ก็ต้องดูอีกที คือกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเด็กในแพลตฟอร์มนี้ อาจจะต้องการสื่อสารแบบนี้ จนทำให้พอแอดมิน ก็เหมือนเป็นภาพลักษณ์ เป็นตัวแทนภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย พอเราสื่อสารไปให้เข้าถึงง่าย ให้เป็นเหมือนเพื่อนกัน มีอะไรคุยกันได้ มีอะไรถามกันได้"

ภาพลักษณ์ที่สนุกสนานของมหาวิทยาลัย "ถ้าถามว่าภาพลักษณ์สำหรับเด็กนักเรียน ตอนนี้เป็นยังไง ก็ถือเป็นมหาวิทยาลัยที่เจ๋งมาก มีความสุขมาก ฉะนั้นจะต้องได้เต้นทุ้งลายแน่นอน แต่ว่าเข้าไม่ได้ เข้ายากเหลือเกิน เป็นมหาวิทยาลัยที่เข้ายากมาก และมีปิดเด็กตก ตอนรอบ ๓-๒-๑ แล้วแต่ อะไรอย่างนี้ ไซ้ใหม่ นั่นคือภาพลักษณ์ในความเป็นเด็ก แต่ว่าถ้าถามว่าวิชาการไหม ในมุมมองเด็กเนี่ย ไม่ได้มองว่าขอนแก่นแบบวิชาการจำขนาดนั้น แต่มองว่าเข้ามาแล้วเขาจะมีความสุขที่ได้เข้ามาที่มหาวิทยาลัย"

๔. การพัฒนาทักษะบุคลากรและการเรียนรู้ต่อเนื่อง

มีโอกาสในการพัฒนาทักษะบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "ขอเสริมตรงนี้นิดนึง เราว่าก็เป็นจุดอ่อนเหมือนกันก็คือ เรื่องการพัฒนาหลังบ้าน เหมือนทุกคนมีแพลตฟอร์มเป็นของตัวเองที่วางอยู่แล้ว ทุกคนก็เป็น Content Creator แต่ว่าเรายังไม่ได้มีความเป็น Marketing ขนาดนั้น ในขณะที่พอเราอยากที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับ Marketing เพิ่มขึ้น เพื่อทำให้เราดูแลแบบไม่ใช่ว่าเราผลิตแล้วเราก็จ่ายๆๆๆ โดยที่เราไม่รู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรจากเรา เราอยากที่จะเรียนรู้ และพร้อม เราจะได้ทำงานเหนื่อยน้อยลง แต่ประสิทธิภาพเราได้มากขึ้น"

๕. โอกาสในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ

มีโอกาสในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายประชาสัมพันธ์ ตามที่ระบุในกระบวนการที่ ๘ "การพัฒนาศักยภาพและสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยขอนแก่นในการผลิตสื่อและการจัดกิจกรรมสัมพันธ์"

๔.๑.๒.๒ อุปสรรค (Threats)

จากการสนทนากลุ่มกับบุคลากรงานผลิตสื่อ พบว่า งานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

๑. ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่รวดเร็วเกินกว่าที่องค์กรจะปรับตัวทัน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "คิดว่าปรับตัวทันบ้าง แต่ว่าตอนนี้ไม่ทันแล้ว เพราะว่าลูกสาวมาท่องวงบัสได้แล้ว เริ่มปรับตัวไม่ทันแล้ว คิดว่ามันเร็วเกิน" และ "ภาษามาร์เก็ตติ้งแบบการตามเทรนด์อะ เทรนด์มันไปเร็วมาก แต่ตามเทรนด์ไม่ทัน"

๒. การเพิ่มขึ้นของขั้นตอนการทำงาน

การหลอมรวมสื่อทำให้ขั้นตอนการทำงานซับซ้อนขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า "ถ้าเป็นผมเนี่ย การทำงานมันเป็นการเพิ่มขึ้นตอนพอมากพอสมควรอยู่นะ หลังจากที่ทำงานปกติมา แคนนี่ก็จบ ปิดข่าว แต่อันนี้ต้องมา เสรีจิบ ต้องมาได้เรียงเปิดหน้าจอ เพื่อจะอัปแพลตฟอร์มนี้ อัปแพลตฟอร์มนี้ แล้วก็ต้องมาสรุปอย่างเงี้ยว่าถูกต้องครบถ้วนหรือเปล่า อย่างเงี้ย แต่ถามว่าปรับตัวได้ไหม ผมไม่มีปัญหานะ ผมพร้อมที่จะปรับตัวอยู่แล้ว แล้วก็ต้องทำด้วย เพราะว่าในบริบทของงานเรา แล้วก็ปัจจุบันมันต้องเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้ อยู่ได้ ผมไม่มีปัญหา แต่มันขั้นตอนมันเพิ่มขึ้น มากขึ้น อย่างที่เราเห็นนั่นแหละ"

๓. ความไม่ชัดเจนในการพัฒนาอาชีพ

การทำงานในรูปแบบใหม่อาจไม่สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "ถ้ากลับมามองที่ตัวเอง ก็ยังรู้สึกว่าอาจจะไม่ใช่โอกาสสำหรับตัวเอง เพราะว่าอย่างเช่นพอมันมีข้อจำกัดว่านักประชาสัมพันธ์ต้องเน้นเรื่องการเขียนข่าว พอออกไปทำเป็นรูปแบบคลิป ซึ่งมันก็คือการประชาสัมพันธ์เหมือนกัน แต่กลายเป็นว่ามันไม่ตรงกันกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หรือการเติบโตในมันจะยังไงในอนาคต มันก็ไม่ได้มีประโยชน์อะไร แล้วก็ไปคุยกับคนนี้ คนนี้ก็มันไม่ได้ตรงตำแหน่งนะ คุยกับคนนี้ก็เอาไปใช้อะไรหรือ ทั้งๆ ที่รู้สึกว่าจะเราอยากจะทำสิ่งนี้ให้มันดีที่สุด"

การลงทุนส่วนตัวแต่ไม่ได้รับการยอมรับ "ถึงขนาดไปซื้อไม้ค้ำของตัวเอง อัฟเกรดมือถือของตัวเองทุกอย่าง ไซ้ใหม่ แต่เราก็กังวลสึกสนุกกับงานอยู่ ก็เลยทำให้เราทำต่อ แต่ว่าถ้าถามถึงการเติบโตในอนาคต เกี่ยวกับเส้นทางของตัวเอง ก็รู้สึกว่ามันไม่ได้เป็นโอกาสถ้ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งยังเป็นเหมือนเดิม"

๔. ความขัดแย้งในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด

การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ขัดแย้งกัน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า "ที่กำหนดว่ายอด Facebook ต้องยอดเท่านี้ การไปถ่ายคลิปมา ไม่ตรงกับตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ แต่ platform มันโต ด้วย VDO reel แล้ว พอ.มาบอกว่า Facebook ๒ เดือนนี้ยอดไม่มีเลย เราก็ได้พอดแคสต์มาบ้างนะ แต่มันไม่มีคลิปที่มันมีชีวิตอะ ที่เหมือนกันกับแบบที่เราลงพื้นที่แล้วไปถ่าย ซึ่งยอดมันก็ต่างกันอะอย่างเงี้ย หรือ คุยก่อนหน้านี้ให้มาอัปข่าวภาษาอังกฤษทุกข่าว แต่ให้ลดการแชร์เฟซบุ๊กคลง แต่ว่า TOR ก็บอกว่าให้ยอดเฟซบุ๊กโตก็เปอร์เซ็นต์อย่างนี้ มันขัดแย้งกันไปหมดเลย"

๕. การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการทำงานบ่อยครั้ง

การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายที่ไม่มีความต่อเนื่อง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "อีกอย่างหนึ่งก็เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ คือกระบวนการ คือแผนในการทำงานสำหรับผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไป เรารู้สึกว่าในการวางแผนการทำงานผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ถูกวางแผนมาก่อนว่าเราจะเดินไปแบบไหน มันถูกเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาอย่างรายการอย่างนี้ เราบอกว่าช่วงนี้ให้ทำเป็นแบบนี้ แล้วผู้ปฏิบัติงานก็ทำตามนะ ทำตามอย่างแข็งขัน เลยวิ่งแบบหัวล้านข้างแตก ล้ม ก็ไถหัวแล้วก็วิ่งต่อ อะอย่างเงี้ย แต่พอทำไปได้สักพักนึง มันก็ถูกปรับ ถูก

เปลี่ยน เดี่ยวเอารายการนั้นออก เดี่ยวเอารายการนี้เข้า เดี่ยวรายการรูปแบบ แม้กระทั่งรายการรูปแบบเดี่ยว
เนี่ย ถูกปรับเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ"

๖. ข้อจำกัดของระบบราชการ

ระบบราชการที่มีความล่าช้าในการดำเนินการ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "คือเรามองว่าในการสนับสนุน
ผู้บริหารระดับสูงเรื่องอุปกรณ์เราว่าด้วยระบบ เราเข้าใจว่ามันอาจจะไม่ใช่ที่การสนับสนุนเลยทีเดียว มันขึ้นอยู่กับ
กับระบบในการจัดซื้อจัดจ้างของมหาวิทยาลัยที่มันทำให้ล่าช้า ไม่ทันต่อการปฏิบัติงาน"

๔.๑.๓ การสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร
มหาวิทยาลัยขอนแก่น สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ การวิเคราะห์ SWOT ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S๑: ความสามารถในการทำงานเป็นทีมและความเป็นมืออาชีพ	W๑: ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์
S๒: บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายและยืดหยุ่นสูง (Multi - skilled)	W๒: ปัญหาด้านระบบ Cloud Storage และความเสถียร
S๓: จิตสาธารณะและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	W๓: ข้อจำกัดด้านงบประมาณสำหรับการทำงาน
S๔: ความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	W๔: การเปลี่ยนแปลงนโยบายและทิศทางงานบ่อยครั้ง
S๕: ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย	W๕: การขาดความชัดเจนในทิศทางและยุทธศาสตร์
S๖: การไม่มีข้อขัดแย้งหรือปัญหาภายในทีม	W๖: การขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์
S๗: ความหลากหลายของช่องทางการสื่อสาร	W๗: ปัญหาด้านการสื่อสารจากผู้บริหาร
	W๘: ข้อจำกัดด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O๑: การหลอมรวมสื่อและโอกาสในการขยายช่องทางการสื่อสาร	T๑: ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี
O๒: ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการพัฒนาทักษะใหม่	T๒: การเพิ่มขึ้นของขั้นตอนการทำงาน
O๓: ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยขอนแก่น	T๓: ความไม่ชัดเจนในการพัฒนาอาชีพ

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O๔: การพัฒนาทักษะบุคลากรและการเรียนรู้ต่อเนื่อง	T๔: ความขัดแย้งในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด
O๕: โอกาสในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	T๕: การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการทำงานบ่อยครั้ง
	T๖: ข้อจำกัดของระบบราชการ

๔.๑.๔ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอก

จากการสนทนากลุ่ม พบว่าปัจจัยต่างๆ มีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ดังนี้

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและโอกาส (SO)

บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลาย (S๒) สามารถใช้ประโยชน์จากการหลอมรวมสื่อ (O๑) ได้เป็นอย่างดี ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "ก็ปรับตัวทันนะ เพราะว่า คือเราค่อยๆปรับมา จริงๆ แล้วสื่อที่ลงอย่าง YouTube หรือ Facebook เนี่ย เวลามันลง มันก็ไม่ต่างกันเท่าไร ในเรื่องของการลงข้อมูลๆ อย่างนี้ครับ มันก็จะมาากหน่อยในส่วนที่จะเป็น TikTok ที่ต้องทำเป็นคลิปแนวตั้งบ้าง อะไรบ้าง อย่างนี้"

ความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย (S๕) ผสมกับโอกาสในการสร้างเครือข่าย (O๕) ทำให้สามารถพัฒนาการทำงานได้ ดังที่ระบุไว้ว่า "การพัฒนาศักยภาพและสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นในการผลิตสื่อและการจัดกิจกรรมสัมพันธ์"

๒. ความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนและอุปสรรค (WT)

ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี (W๑) ประกอบกับความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (T๑) ทำให้เกิดปัญหาในการปรับตัว ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "คิดว่าปรับตัวทันบ้าง แต่ว่าตอนนี้ไม่ทันแล้ว เพราะว่าลูกสาวมาท่องวงบัสได้แล้ว เริ่มปรับตัวไม่ทันแล้ว คิดว่ามันเร็วเกิน"

การขาดความชัดเจนในทิศทาง (W๕) ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายบ่อยครั้ง (T๕) สร้างความสับสนในการทำงาน ดังที่ได้กล่าวว่า "เรากังวลว่าเราทำอะไรอยู่" และ "เปลี่ยนไปแล้วครับนาย เปลี่ยนไปแล้วครับนาย"

๓. ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและอุปสรรค (ST)

ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (S๑) ช่วยลดผลกระทบจากการเพิ่มขึ้นตอนการทำงาน (T๒) ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "ถามว่าปรับตัวได้ไหม ผมไม่มีปัญหาคะ ผมพร้อมที่จะปรับตัวอยู่แล้ว แล้วก็ก็ต้องทำด้วย เพราะว่าในบริบทของงานเรา แล้วก็ปัจจุบันมันต้องเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้"

ความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (S๔) ช่วยรับมือกับข้อจำกัดของระบบราชการ (T๖) ดังที่ได้กล่าวว่า "มี อุปสรรคให้เรา แค่นี้ แต่เราสามารถทำได้เต็มประสิทธิภาพมากที่สุด"

๔. ความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนและโอกาส (WO)

ข้อจำกัดด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (W๘) สามารถได้รับการแก้ไขผ่านโอกาสในการพัฒนาทักษะ (O๔) ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุความต้องการว่า "เราอยากที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับ Marketing เพิ่มขึ้น เพื่อให้เราดูแล

แบบไม่ใช่ที่เราผลิตแล้วเราก็อายๆๆๆ โดยที่เราไม่รู้ว่าคุณค่าต้องการอะไรจากเรา เราอยากที่จะเรียนรู้ และพร้อม"

๔.๑.๕ ประเด็นสำคัญจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมครบถ้วน สามารถระบุประเด็นสำคัญได้ดังนี้

๑. ความพร้อมของบุคลากรในการปรับตัว

บุคลากรงานผลิตที่มีความพร้อมและทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "รู้สึกว่าการทำงานในยุคนี้นั้นเป็นโอกาสดี มันต้องปรับแหละ ถ้าไม่ปรับมันก็เหมือนถอยหลังอะ" แต่ต้องการการสนับสนุนที่เหมาะสม

๒. ความต้องการการพัฒนาทักษะใหม่

มีความต้องการในการพัฒนาทักษะด้านการตลาดและการวิเคราะห์สื่อ ดังที่ได้กล่าวว่า "ผมนะ รับนักการตลาดเข้ามาสักหนึ่งคนเลย" และ "เราว่ามันต้องมีคนที่แบบวิเคราะห์ วิเคราะห์สื่อ แล้วบอกพวกเราได้ว่าทำอะไรอะ"

๓. ความจำเป็นในการปรับปรุงระบบการทำงาน

ต้องการการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารภายในองค์กร ดังที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะว่า "อยากให้ผู้บริหารมีแผน แล้วก็ปรับเป็นไตรมาสได้ไหม อย่างเช่น ๓ เดือน แล้วดูก่อนสิ หรือ ๔ เดือนดูก่อนได้ไหม ทำให้มันถึงครบ ๔ เดือนดูก่อนได้ไหม แล้วมาดูอีกทีหนึ่งว่ามันไปถึงแผนหรือยัง มันถึงจุดมุ่งหมายหรือยัง"

๔. ศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากจุดแข็งด้านการทำงานเป็นทีมและความยืดหยุ่น ประกอบกับทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "เราอยากที่จะเรียนรู้ และพร้อม เราจะได้ทำงานเหนื่อยน้อยลง แต่ประสิทธิภาพเราได้มากขึ้น"

๕. ความต้องการการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

บุคลากรมีความต้องการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและการตัดสินใจขององค์กรมากขึ้น ดังที่ได้แสดงความคิดเห็นว่า "อยากให้มีการนำเสนอความคิดเห็นของเราต่อผู้บริหารก่อนที่จะมีการตัดสินใจว่าจะทำอะไร แบบไหน" และ "ฟังเสียงนักวิชาชีพน้อย อันนี้ก็คือ Point ที่เรารู้สึกว่ามันทำให้การทำงานของพวกเรานั้นไม่เป็นมาตรฐาน"

๔.๒ แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ผู้ศึกษาได้นำผลการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำ TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการสนทนากลุ่มกับบุคลากรงานผลิตสื่อ ได้ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม ดังนี้

๔.๒.๑ การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ตารางที่ ๔.๒ TOWS Matrix สำหรับกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการงานผลิตสื่อ

ปัจจัยภายใน/ ภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
	SO๑: การพัฒนาบุคลากรให้เป็น Multi-skilled Professional	WO๑: การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและอุปกรณ์
	SO๒: การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือเชิงกลยุทธ์	WO๒: การจัดการความรู้และการพัฒนาทักษะเฉพาะ
	SO๓: การใช้ประโยชน์จากภาพลักษณ์เพื่อขยายช่องทาง	WO๓: การปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในองค์กร
อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
	ST๑: การสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัว	WT๑: การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
	ST๒: การใช้ทีมเวิร์คเพื่อรับมือกับความท้าทาย	WT๒: การสร้างความชัดเจนในทิศทางองค์กร
	ST๓: การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	WT๓: การพัฒนาระบบสนับสนุนการทำงาน

๔.๒.๒ กลยุทธ์ SO (Strengths-Opportunities Strategy)

SO๑: การพัฒนาบุคลากรให้เป็น Multi-skilled Professional

จากจุดแข็งด้านความสามารถหลากหลายของบุคลากร ประกอบกับโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนวทางการพัฒนาดังนี้

ด้านการพัฒนาทักษะการตลาด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "ถ้าเป็นใน field ของข่าวเนอะ มันหมดยุคที่เราจะต้องไปบอกรว่าเขียนข่าวยังไง ด้วย ๕ อะไร ๕๐ อะไรว๊าไป แต่ว่าเราสามารถเขียนข่าว สร้างมูลค่าทางการตลาดได้ยังไง คือข่าวของเราไม่ใช่ข่าวทั่วไปเนอะ เป็นข่าวของการสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นถ้าเราจะอบรมก็คงจะเป็น เขียนข่าวยังไงให้โดนใจตลาด อะไรประมาณอย่างนี้ น่าจะเป็นฟิลด์นั้นมากกว่า"

การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ "ต้องการนักข่าวภาษาอังกฤษที่แปลได้ด้วยตัวเอง ที่มันจบในทีม" ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดการพึ่งพาภายนอก

การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี "เราจำเป็นต้องพัฒนาเรื่อง multiskilled มากๆ" และ "ภาษามาร์เก็ตติ้งแบบการตามเทรนด์อะ เทรนด์มันไปเร็วมาก แต่ตามเทรนด์ไม่ทัน"

SO๒: การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือเชิงกลยุทธ์

การใช้จุดแข็งด้านความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย ประกอบกับโอกาสในการสร้างเครือข่าย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะว่า "อีกอย่างหนึ่งก็เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ คือกระบวนการ คือแผนในการทำงานสำหรับผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไป เราารู้สึกว่าในการวางแผนการทำงานผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ถูกวางแผนมาก่อนว่าเราจะเดินไปแบบไหน"

การพัฒนาเครือข่ายประชาสัมพันธ์ ตามที่ระบุในภารกิจ "การพัฒนาศักยภาพและสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยขอนแก่นในการผลิตสื่อและการจัดกิจกรรมสัมพันธ์"

SO๓: การใช้ประโยชน์จากภาพลักษณ์เพื่อขยายช่องทาง

การใช้ความหลากหลายของช่องทางการสื่อสารประกอบกับภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า "ภาพลักษณ์มันขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารด้วย อะไรๆ ต่างๆ ที่เราทำไปเนี่ย ทำให้คนอื่นมองมหาวิทยาลัยหรือ มองมข.เรา มันค่อนข้างที่จะกลายเป็นพวกซีเรียสเกินไป เป็นวิชาการ คาแรคเตอร์ของมันอาจจะไม่สนุกสนาน อาจจะไม่มีความสุข อาจจะไม่เอ็นจอยเท่าไร เพราะเรานั้นหนักไปในด้านให้ความรู้วิชาการ การศึกษาที่ค่อนข้างจะซีเรียสหน่อย ๆ"

การปรับภาพลักษณ์ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายหลากหลาย "กลุ่มเป้าหมายที่เป็นเด็กในแพลตฟอร์มเนี่ย อาจจะต้องการการสื่อสารแบบนี้ จนทำให้พอแอดมิน ก็เหมือนเป็นภาพลักษณ์ เป็นตัวแทนภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย พอเราสื่อสารไปให้เข้าถึงง่าย ให้เป็นเหมือนเพื่อนกัน มีอะไรคุยกันได้ มีอะไรถามกันได้"

๔.๒.๓ กลยุทธ์ WO (Weaknesses-Opportunities Strategy)

WO๑: การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและอุปกรณ์

การแก้ไขจุดอ่อนด้านเทคโนโลยีโดยใช้โอกาสจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะว่า "ข้อแรกของผมนี่คือหนึ่งเขาเรียกว่าอะไร งานมาร์เก็ตติ้ง อันดับที่สองก็คือระบบ Cloud Computing อันที่สาม มันต้องมีดีเจเนี่ย อันดับที่สามก็คือการปรับปรุงสตูดิโอ คีนนโยบายมาแล้วแหละ แต่การดำเนินการยังนิ่งๆ อยู่ ๓ ข้อ ก็ติดที่ ERP เพราะเขาไม่ยอมย้ายออกสักที"

การเปลี่ยนแปลงวิธีคิดในการจัดหาเทคโนโลยี "อยากให้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการทำงานที่มันออกนอกกรอบมากกว่านี้ อันที่สองในส่วนของเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการเขียนข่าว หรือว่าการผลิตสื่อ เราอยากให้ก้าวข้ามขีดจำกัด มันอาจจะไม่ต้องซื้อก็ได้ มันอาจจะเช่าใหม่ ปรับเปลี่ยนวิธีคิด ถ้าสมมติว่าเราอาจจะต้องตามเทรนด์ เพื่อที่จะให้มันทันกับเทรนด์ที่มันมีอยู่ในโลกปัจจุบัน แล้วก็ใช้งบที่มันน้อย หรืออะไรอย่างนี้"

WO๒: การจัดการความรู้และการพัฒนาทักษะเฉพาะ

การแก้ไขปัญหาการขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโดยใช้โอกาสในการเรียนรู้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "ผมนะ รับนักการตลาดเข้ามาสักหนึ่งคนเลย" และ "เราว่ามันต้องมีคนที่แบบวิเคราะห์ วิเคราะห์สื่อ แล้วบอกพวกเราได้ว่าต้องทำอะไรอะ"

การสร้างทีมงานเฉพาะด้าน "ก็คือเราไปดูงานที่ Standard มา แต่เราดันไม่กลับเอามาใช้ ผมก็เคยเสนออยู่ว่าเราควรจะมีทีม ทีมหนึ่งทีชื่อก็คือทีม Media ทีม Media คืออะไร ทีม Media ก็คือว่าทีม Content คือผลิต Content ทีม Media ก็คือตัวหนึ่งที่ทำงานด้านการตลาด ทำงานด้านการศึกษา Algorithm ของโปรแกรมที่มันจะเปลี่ยนไปเรื่อยๆ Media ที่มันมีเครื่องมืออะไรบ้าง อันนั้นคือ The Standard เขาให้ความสำคัญกับส่วนนี้ ไม่น้อยหน้ากว่าการที่จะเป็นทีมผลิต"

WO๓: การปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในองค์กร

การใช้โอกาสในการพัฒนาระบบเพื่อแก้ไขปัญหการสื่อสารภายใน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะว่า "Point สำคัญที่สุดของการสนับสนุนของผู้บริหารเนี่ย คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็น แล้วก็มีแนวคิดที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน เราว่ามันค่อนข้างฟิสิกส์ไปนิดนึงว่าอยากได้แบบนี้ อะอะไรอย่างเงี๊ยะ ทั้งๆ ที่บางทีในความเป็นนักวิชาชีพมันอาจจะมึ่มมองที่กว้าง แล้วก็หลากหลาย เราอยากให้ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพเพิ่มขึ้นมากกว่านี้หน่อย"

๔.๒.๔ กลยุทธ์ ST (Strengths-Threats Strategy)

ST๑: การสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัว

การใช้จุดแข็งด้านความยืดหยุ่นของบุคลากรเพื่อรับมือกับความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "แล้วก็มีมีความยืดหยุ่นสูง ก็คือ ยืดหยุ่นในที่นี้ไม่ได้ยืดหยุ่นแค่เฉพาะเรื่องวิชาชีพที่อยู่ในตัวอย่างเดียว แต่มันรวมไปถึงยืดหยุ่นในเรื่องของการทำงานด้วย อย่างเช่นว่า ถ้าทีมนี้ สมมติว่าเรามีหลายรายการ มันมีทีมนี้ขาดคน ทีมนี้สามารถที่จะเอาคนไปทดแทน เพื่อที่จะให้งานมันสำเร็จลุล่วงได้ แล้วก็กลับมาทำงานของตัวเองได้"

การปรับตัวรับกับขั้นตอนการทำงานที่เพิ่มขึ้น "ถามว่าปรับตัวได้ไหม ผมไม่มีปัญหนะ ผมพร้อมที่จะปรับตัวอยู่แล้ว แล้วก็ต้องทำด้วย เพราะว่าในบริบทของงานเรา แล้วก็ปัจจุบันมันต้องเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้อยู่ได้ ผมไม่มีปัญหา แต่มันขั้นตอนมันเพิ่มขึ้น มากขึ้น อย่างที่เราเห็นนั่นแหละ"

ST๒: การใช้ทีมเวิร์คเพื่อรับมือกับความท้าทาย

การใช้จุดแข็งด้านการทำงานเป็นทีมเพื่อรับมือกับอุปสรรคต่างๆ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "เรามองว่าจุดแข็งของงานผลิตสื่ออย่างที่บอกเลย ข้อหนึ่งเหมือนกล้วยก็คือ เรื่องของการทำงานเป็นทีม การเป็นทีมเวิร์คที่ดี อันนี้คือเป็นจุดแข็งของพวกเรา"

การสร้างการสนับสนุนซึ่งกันและกัน "ชาวโหนดที่นักประชาสัมพันธ์ต้องการให้นักวิชาการโสดไปช่วย นักวิชาการโสดก็ไปช่วย" ซึ่งช่วยให้สามารถรับมือกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ST๓: การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การใช้จุดแข็งด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรับมือกับข้อจำกัดของระบบราชการ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "อุปกรณ์ไม่ใช่จุดแข็งแต่มันคือจุดแข็งที่เราสามารถใช้ทรัพยากรที่เราได้เกิดประสิทธิภาพในสื่อสารทำให้มันเต็มศักยภาพมากที่สุด มี อุปกรณ์ให้เรา แค่นี้ แต่เราสามารถทำได้เต็มประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ไม่ใช่ว่าไม่อย่างได้ของใหม่ละ ถ้าได้ของใหม่มันก็จะดีกว่านี้"

๔.๒.๕ กลยุทธ์ WT (Weaknesses-Threats Strategy)

WT๑: การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

การจัดการกับจุดอ่อนด้านการขาดความชัดเจนในทิศทางประกอบกับอุปสรรคด้านการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายบ่อยครั้ง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะว่า "ถ้าจะให้พูด ถ้าจะให้เสนอก็คือ อยากให้ผู้บริหารมีแผน แล้วก็ปรับเป็นไตรมาสได้ไหม อย่างเช่น ๓ เดือน แล้วดูก่อนสิ หรือ ๔ เดือนดูก่อนได้ไหม ทำให้มันถึงครบ ๔ เดือนดูก่อนได้ไหม แล้วมาดูอีกทีหนึ่งว่ามันไปถึงแผนหรือยัง มันถึงจุดมุ่งหมายหรือยัง ถ้ามันยังไม่ถึง ฟังความคิดเห็น"

ของผู้ปฏิบัติงานว่าเราจะปรับไปอย่างไร ให้มันเป็นกระบวนการแบบนี้ ไม่ใช่เดือนหนึ่ง ปรับที่เดือนหนึ่งปรับที แล้วที่สุดท้ายก็เอากลับมาอยู่ที่เดิม เพราะฉะนั้นมันเปลืองพลังงานมากในการทำงาน"

WT๒: การสร้างความชัดเจนในทิศทางองค์กร

การแก้ไขปัญหาการขาดความชัดเจนในทิศทางและอุปสรรคด้านความขัดแย้งในการกำหนดเป้าหมาย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "เราไม่รู้แม้กระทั่งว่า goal ของกองสื่อสารองค์กร คืออะไร" และ "อีกประเด็น คือ เราไม่รู้ว่าจะแผนของกองคืออะไร มันอาจจะมีการมาคุยกัน แต่มันไม่มีการย้ำ มันไม่มีการมาชี้แจงว่าพวกเราทำไปแล้ว แล้วมันตรงหรือเปล่า มันไม่มีตรงนั้น อย่างเช่น การประชุมกอง มีแต่คุยกันว่าเราทำอะไร เราจะไปกินข้าวกันที่ไหน ประชุมกอง เราน่าจะคุยกันว่าไตรมาสนี้ goal เราอยู่ที่ไหน เราไปถึงหรือยัง สิ่งที่เรา กำลังจะทำ มันถึงไหม มันไม่มีการสื่อสารเรื่องพวกนี้มาเลย เราทำไปเหมือนตาบอดคลำทาง"

WT๓: การพัฒนาระบบสนับสนุนการทำงาน

การจัดการกับข้อจำกัดด้านงบประมาณและระบบราชการ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะว่า "อันนี้ถ้ามันแก้ไขได้ มันก็แก้ไขง่าย ๆ คือใช้งบมาในการจัดทำลวดของกองเลยก็ได้" และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน "ผมอยากเน้นย้ำเรื่องสภาวะในการทำงาน เมื่อไหร่จะได้พื้นที่ใน การทำงานที่มันดีขึ้น สิ่งอำนวยความสะดวก ไม่มี เช่น น้ำจะกิน อย่างจี้ พวกผมก็ต้องซื้อน้ำกินเลยนะ สภาวะ สภาพแวดล้อม แล้วก็สิ่งอำนวยความสะดวกการทำงาน"

การปรับปรุงระบบการทำงาน "หลักๆ แค่นั้นเองที่ยังอยากที่จะพัฒนา บางทีตอนเนี้ยเก้าอี้ไม่ดี ขบวนการ ขบวนการในการจัดซื้ออย่างจี้ ให้งานให้พวกเนี้ยมันให้มันถูกต้อง ให้มันลดทอนลงมาบ้างได้มัย เพื่อให้ได้แบบของ มันอยู่ที่คนหรือเปล่า แก้เข้าไปเข้ามา มันเลยดูเยอะ"

๔.๓ แนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากการสนทนากลุ่มกับบุคลากรงานผลิตสื่อเกี่ยวกับแนวโน้มการปรับตัวในอนาคต โดยเฉพาะในยุคหลอมรวมสื่อ พบประเด็นสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการพัฒนาและความท้าทายที่จะเกิดขึ้น ดังนี้

๔.๓.๑ การปรับตัวต่อการหลอมรวมสื่อ

๔.๓.๑.๑ ทักษะและความพร้อมในการปรับตัว

บุคลากรงานผลิตสื่อมีทัศนคติเชิงบวกต่อการหลอมรวมสื่อ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "ตอนนี้เราทำงานแบบหลอมรวมสื่อ มันก็ดีแหละ ขึ้นหนึ่งมันแตกไลน์ได้หลายอัน ไม่ได้ฟิกซ์ว่าแต่ก่อนก็หนังสือพิมพ์อย่างเดียว ก็เป็นหนังสือพิมพ์อย่างเดียว แต่ตอนนี้เหมือนมืออย่างเดียว แล้วขยับไปได้หลายอย่าง"

ความรู้สึต่อการเปลี่ยนแปลง "รู้สึกว่าการทำงานในยุคนี้เป็นโอกาสดี มันต้องปรับแหละ ถ้าไม่ปรับมันก็เหมือนถอยหลังอะ" และ "ก็มองว่ามันเป็นโอกาสสำหรับแบรนด์ค่ะ ก็คือมันเป็นโอกาสสำหรับมหาวิทยาลัยที่มันมีแพลตฟอร์มเยอะ แล้วก็ทำให้สามารถสื่อสารสิ่งที่ต้องการจะสื่อไปได้กว้าง"

๔.๓.๑.๒ ความท้าทายในการปรับตัว

แม้จะมีทัศนคติเชิงบวก แต่ก็ยังมีความท้าทายในการปรับตัว ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "คิดว่าปรับตัวทันบ้าง แต่ว่าตอนนี้ไม่ทันแล้ว เพราะว่าลูกสาวมาท่องวงบัสได้แล้ว เริ่มปรับตัวไม่ทันแล้ว คิดว่ามันเร็วเกิน" และ "ภาษามาร์เก็ตติ้งแบบการตามเทรนด์อะ เทรนด์มันไปเร็วมาก แต่ตามเทรนด์ไม่ทัน"

การเพิ่มขึ้นของความซับซ้อนในการทำงาน "ถ้าเป็นผมเนี่ย การทำงานมันเป็นการเพิ่มขึ้นตอนพอมากพอสมควรอยู่นะ หลังจากที่ทำงานปกติมา แคนนี่ก็จบ ปิดข่าว แต่อันนี้ต้องมา เสร็จปั๊บ ต้องมาได้เรียงเปิดหน้าจอ เพื่อจะอัปเดตแพลตฟอร์มนี้ อัปเดตแพลตฟอร์มนี้ แล้วก็ต้องมาสรุปอย่างจ๋าว่าถูกต้องครบถ้วนหรือเปล่า"

๔.๓.๒ แนวโน้มการพัฒนาทักษะและความสามารถ

๔.๓.๒.๑ ความต้องการทักษะใหม่

บุคลากรเห็นความจำเป็นในการพัฒนาทักษะใหม่ โดยเฉพาะด้านการตลาดและการวิเคราะห์สื่อ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "เราจำเป็นต้องพัฒนาเรื่อง *multiskilled* มากๆ" และ "ผมนะ รับนักการตลาดเข้ามาสักหนึ่งคนเลย"

ความต้องการทีมงานเฉพาะด้าน "เราว่ามันต้องมีคนที่แบบวิเคราะห์ วิเคราะห์สื่อ แล้วบอกพวกเราได้ว่าต้องทำอะไรอะ" และ "ก็คือเราไปดูงานที่ *Standard* มา แต่เราดันไม่กลับเอามาใช้ ผมก็เคยเสนออยู่ว่าเราควรจะมีทีม ทีมหนึ่งที่ชื่อว่าทีม *Media*"

๔.๓.๒.๒ การพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ

มีความต้องการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ "ต้องการนักข่าวภาษาอังกฤษที่แปลได้ด้วยตัวเอง ที่มันจบในทีม" เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดการพึ่งพาภายนอก

๔.๓.๒.๓ การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี

ความต้องการในการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีใหม่ "สิ่งที่อยากได้ก็คือ อยากได้ AI ที่มันพุงปั๊บปั๊บๆ ไม่ต้องมา ทำไปได้หน่อยนึงหมดอายุแล้ว อะอะไรแบบนี้ หมายถึง AI ช่วยในการทำงานที่มันไม่จำกัดอย่างนี้หรือคะ ใช่มั้ย"

๔.๓.๓ แนวโน้มการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

๔.๓.๓.๑ ความต้องการเทคโนโลยีใหม่

บุคลากรเห็นความจำเป็นของเทคโนโลยีใหม่ในการทำงาน โดยเฉพาะด้านการถ่ายภาพและการผลิตสื่อ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "ผมก็มีส่วนนะ เพราะว่าตอนนี้เทคโนโลยีมันไปไกลมากๆ แต่อุปกรณ์เรายัง support ไม่ได้เลย เช่น สมมติว่าเห็นภาพง่ายๆ เลย ในร้านถ่ายภาพอย่างนี้ ทุกวันนี้ ถ่ายภาพหน้างานเสร็จ เขาอยากได้ภาพหน้างานที่ *Scan QR CODE* ให้มันได้ภาพเลยอะ เออ ทุกวันนี้เทรนด์มันมาแบบนี้เง เวลาคัด Event จัดกิจกรรม แต่เราไม่สามารถทำให้ได้ เพราะอุปกรณ์เราไม่มี"

๔.๓.๓.๒ การปรับเปลี่ยนแนวคิดในการจัดหาเทคโนโลยี

มีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดจากการซื้อเป็นการเช่า "เราอยากให้ก้าวข้ามขีดจำกัด มันอาจจะไม่ต้องซื้อก็ได้ มันอาจจะเช่าใหม่ ปรับเปลี่ยนวิธีคิด ถ้าสมมติว่าเราอาจจะต้องตามเทรนด์ เพื่อที่จะให้มันทันกับเทรนด์ที่มันมีอยู่ในโลกปัจจุบัน แล้วก็ใช้งบที่มันน้อย"

๔.๓.๓.๓ การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการทำงาน

มีความสนใจในการใช้ AI เพื่อช่วยในการทำงาน แต่ยังต้องการการพัฒนาที่เหมาะสม "สิ่งที่อยากได้ก็คือ อยากได้ AI ที่มันพุงปั๊บปั๊บๆ ไม่ต้องมาขยับหน้าขยับหลัง ทำไปได้หน่อยนึงหมดอายุแล้ว"

๔.๓.๔ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการจัดการ

๔.๓.๔.๑ การทำงานแบบยืดหยุ่นและการ Outsource

มีแนวโน้มในการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอ "เราอยากให้เราอยากให้ออกนอกกรอบมากกว่านี้ อย่างเช่นว่าถ้าสมมติว่างานไหนที่เราถนัด ที่มันเป็นจุดแข็งเรา เก็บไว้เราทำ แต่อันไหนที่มันเป็นจุดอ่อน เราสามารถแบบให้คนอื่นทำได้ไหม อย่างเช่นว่าถ้าในเรื่องของการงานอย่าง TikTok คลิป หรืออะไรอย่างนี้ที่เราจะต้องทำ เราสามารถจ้าง out source ข้างนอกได้ไหม"

๔.๓.๔.๒ การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ

มีความต้องการในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น "อยากให้ผู้บริหารมีแผน แล้วก็ปรับเป็นไตรมาสได้ไหม อย่างเช่น ๓ เดือน แล้วดูก่อนสิ หรือ ๔ เดือนดูก่อนได้ไหม ทำให้มันถึงครบ ๔ เดือนดูก่อนได้ไหม แล้วมาดูอีกทีหนึ่งว่ามันไปถึงแผนหรือยัง มันถึงจุดมุ่งหมายหรือยัง"

๔.๓.๔.๓ การเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากร

แนวโน้มการเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจ "อยากให้มีการนำเสนอความคิดเห็นของเราต่อผู้บริหารก่อนที่จะมีการตัดสินใจว่าจะทำอะไร แบบไหน" และ "ฟังเสียงนักวิชาชีพน้อย อันนี้ก็คือ Point ที่เรารู้สึกว่ามันทำให้การทำงานของพวกเรามันไม่เป็นมาตรฐาน เพราะมันไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของวิชาชีพ"

๔.๓.๕ การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านเนื้อหาและรูปแบบสื่อ

๔.๓.๕.๑ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอ

บุคลากรเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการนำเสนอเนื้อหา ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "มันก็จะขยับไปที่ว่าเราจะทำยังไงเพื่อที่จะเขียนข่าว หรือบทความให้มันติดยอด Search AI แล้ว ซึ่งมันก็จะขยับไปอีกขั้นว่าเทคนิคในการเขียนเพื่อที่จะคน Search ใน AI แล้วมันจะเจอลิงก์เรา อะไรอย่างนี้ มันก็จะขยับไปอีกขั้น"

๔.๓.๕.๒ การสร้างเนื้อหาที่หลากหลายและตรงกลุ่มเป้าหมาย

มีแนวโน้มในการสร้างเนื้อหาที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละประเภท ดังที่ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า "น่าจะแล้วแต่แพลตฟอร์ม แต่ว่ามันก็จะขึ้นอยู่กับแอดมินอีกนั่นแหละ" และ "กลุ่มเป้าหมายที่เป็นเด็กในแพลตฟอร์มนี้ อาจจะต้องการการสื่อสารแบบนี้ จนทำให้พอแอดมิน ก็เหมือนเป็นภาพลักษณ์ เป็นตัวแทนภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย พอเราสื่อสารไปให้เข้าถึงง่าย ให้เป็นเหมือนเพื่อนกัน มีอะไรคุยกันได้ มีอะไรถามกันได้"

การแบ่งกลุ่มเป้าหมายตามแพลตฟอร์ม "แต่ถ้าในมุมของ Facebook อย่างนี้ กลุ่มเป้าหมายก็จะ เป็นบุคลากร ศิษย์เก่า เป็นอาจารย์ เป็นผู้ปกครอง กลุ่มเป้าหมายก็จะต่างกันอีก อันนี้ก็จะมองว่า โห มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้รางวัลอีกแล้ว"

๔.๓.๖ การพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญในอนาคต

๔.๓.๖.๑ ความต้องการผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดสื่อ

มีแนวโน้มความต้องการผู้เชี่ยวชาญใหม่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "ถ้าผมจะย้อนกลับไปพูด สมมติว่าเนื้อหาเราทำมา ๓๐ นาที แต่ทีม Media เขาจะทำงานอีกครั้งหนึ่ง บางทีคลิปในภาพคลิปปิดีโอนั้นไม่สื่อ เขา

จะขอ พี่ไปถ่ายมาใหม่หน่อย พี่ไปออกแบบมาใหม่หน่อย ภาพนี้มันต้องปังแน่ นี่แหละ ต้องใช้ภาพนี้เท่านั้น ภาพนี้ต้องได้ ไม่ได้พี่ เดี่ยวขอแก้ไขแล้วกลับมาใหม่ นี่คือทีม Media"

การใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า "คือเราลงทุนทำคอนเทนต์หนึ่งคอนเทนต์ด้วยงบประมาณแล้ว ใช้นะ แต่เขาจะเหมือนกับทำงบประมาณนั้นให้มันคุ้มค่าที่สุด เขาก็เลยต้องสร้างงานของเขาให้มัน impact กลับมาอีกทีหนึ่ง"

๔.๓.๖.๒ การพัฒนาทักษะแบบครบวงจร

แนวโน้มการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะครบวงจร "ถ้าเป็นใน field ของชาวเนอะ มันหมดยุคที่เราจะต้องไปอบรมว่าเขียนข่าวยังไง ด้วย ๕ ๖ ๗ ๘ ๙ อะไรว่าไป แต่ว่าเราจะสามารถเขียนข่าว สร้างมูลค่าทางการตลาดได้ยังไง คือข่าวของเราไม่ใช่ข่าวทั่วไปเนอะ เป็นข่าวของการสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นถ้าเราอบรมก็จะเป็น เขียนข่าวยังไงให้โดนใจตลาด อะไรประมาณอย่างนี้ น่าจะเป็น field นั้นมากกว่า"

๔.๓.๗ การคาดการณ์ความท้าทายในอนาคต

๔.๓.๗.๑ ความท้าทายด้านการตามทันเทคโนโลยี

บุคลากรเห็นความท้าทายในการตามทันเทคโนโลยี "ตอนนี้มันเปลี่ยนไปแล้วอะ เราจะต้องมีนั่นแหละ เป็นเฮดของการตลาดสักหนึ่งคน หรือว่าเป็นนักการตลาดอะไรหรืออะไรก็ได้ สักหนึ่งคนที่จะเป็น out source ใหม่ จะเป็นอะไรใหม่ ต้องการคนคนนั้นเข้ามาอยู่ในระบบ หรือตำแหน่งนั้นเข้ามาอยู่ในระบบ โดยวิธีไหนก็ได้แล้วแต่"

๔.๓.๗.๒ ความท้าทายด้านการพัฒนาบุคลากรข้ามวัย

มีความท้าทายในการพัฒนาบุคลากรทุกช่วงอายุ "นอกจากนี้ ยังมีอย่างหนึ่งก็คือ ไม่ว่าจะเป็นคนรุ่นผม รุ่นเก่า รุ่นใหม่ อะไรพวกนี้ อยากให้เราทุกคนมาลองศึกษาเทคโนโลยีใหม่ๆ พวกเทรนด์ พวก X พวกอะไรนะ เฟสบุ๊ก พวกวีลด์ อะไรพวกนี้ เราลองศึกษา ลองใช้งานมาดู เพราะบางทีมันอาจจะจำเป็นสำหรับการพัฒนาตัวเอง บางคนก็ไม่เอาเลย อย่างผมก็ไม่เอาเลยนะ พวกเทรนด์ พวก X พวกอะไรอย่างนี้ ลองไปศึกษา ไปติดตามมันหน่อยแล้วกัน ก็พัฒนาตัวเองได้"

๔.๓.๘ การเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

๔.๓.๘.๑ ความต้องการการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน

บุคลากรเห็นความจำเป็นในการลงทุนปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ดังที่ได้เสนอข้อเสนอแนะ "๓ ข้อที่อยากจะให้ปรับปรุงพัฒนา ก็คืออยากให้มีคนทำข่าวภาษาอังกฤษ อันที่ ๒ อยากจะให้มีความเทคโนโลยีที่ซัพพอร์ตในการทำงานด้านข่าวให้มันทันสมัย อันที่ ๓ ยังยืนยันว่าควรจะมีคัมภีร์ในการปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน ที่มันลงมาจากระดับมหาวิทยาลัย ระดับฝ่าย ระดับกอง และระดับงาน เพื่อที่จะได้ทำงานได้ไม่ผิดพลาด"

๔.๓.๘.๒ การเตรียมการด้านสุขภาวะการทำงาน

มีความตระหนักในเรื่องสุขภาวะการทำงาน "ผมอยากเน้นย้ำเรื่องสุขภาวะในการทำงาน เมื่อไหร่จะได้พื้นที่ใน การทำงานที่มันดีขึ้น สิ่งอำนวยความสะดวก ไม่มี เช่น น้ำจะกิน อย่างงี้ พวกผมก็ต้องซื้อน้ำกินเลยนะ สุขภาวะ สภาพแวดล้อม แล้วก็สิ่งอำนวยความสะดวกการทำงาน"

การดูแลด้านจิตใจ "เราอยากให้มันักจิตบำบัด มาอยู่ที่กอง นอกจากสุขภาพที่เป็นแบบการกินคืออยู่ดีแล้วอะ เรื่องความเครียดเป็นอีกอันหนึ่งที่เรารู้สึกว่าเราอาจจะต้องมีการรักษาเรื่องสภาพ จิตใจ อารมณ์ อะไรอย่างนี้ด้วย Inside Outside"

๔.๓.๘.๓ การพัฒนาระบบสนับสนุนการทำงาน

ความต้องการระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ "แล้วก็ในเรื่องของการซัพพอร์ต ระบบของการปฏิบัติงาน หน่วยเป็น Back Office ของเรา จะต้องมีความเป็นมืออาชีพในการซัพพอร์ต สมมติเรื่องของการเบิกอะไรก็ตามที่เป็นวัสดุต่างๆ มันก็ควรจะซัพพอร์ตเราด้วยความเป็นมืออาชีพ บางทีมันเหมือนคนอยู่ในบ้านอะ ซึ่งมันไม่มีความเป็นมืออาชีพนะ"

๔.๓.๙ วิสัยทัศน์และทิศทางในอนาคต

๔.๓.๙.๑ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ

บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ "การมอบนโยบายในการทำงานของผลิตสื่อ ผู้บริหาร ต้องมีความเข้าใจในบริบทการทำงานของเรา แล้วก็การมอบหมายงานให้มันตรงตามลักษณะของวิชาชีพ ซึ่งมันก็จะย้อนไปพูดข่าวกับอันนี้แหละ ให้รู้ว่า TOR ไหนหลักทรงสำหรับแต่ละวิชาชีพ มันก็จะได้ว่าถ้ามีความเข้าใจ"

๔.๓.๙.๒ การสร้างความยั่งยืนในการทำงาน

มีความมุ่งมั่นในการสร้างความยั่งยืน "ในเรื่องของการลงพื้นที่ เราควรจะเน้นในเรื่องของการให้เครือข่ายได้ทำหน้าที่ของตัวเอง เราอาจจะต้องมีการให้ความรู้บ่อยๆ เพิ่มเติมบ่อยๆ ตรงนี้ให้เขามีความเชื่อมั่น แล้วก็มีความเข้มแข็ง แล้วก็จะได้ทำงานในเชิง Back Office ในด้านของข่าวเยอะขึ้น เพราะตอนนี้เรามีภารกิจที่ไม่ใช่ทำข่าวอย่างเดียว"

๔.๓.๑๐ การสรุปแนวโน้มการปรับตัวในอนาคต

จากการสนทนากลุ่มและการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปแนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้ ๕ แนวโน้มหลัก ดังนี้

แนวโน้มที่ ๑: การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

บุคลากรมีความพร้อมและทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวโน้มที่ ๒: การพัฒนาสู่การทำงานแบบหลากหลายทักษะ (Multi-skilled Workforce)

มีแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่หลากหลายและสามารถปรับตัวได้ตามความต้องการของงาน

แนวโน้มที่ ๓: การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ (Full Digital Integration)

มีแนวโน้มการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในทุกขั้นตอนการทำงาน รวมถึงการใช้ AI และเทคโนโลยีใหม่ๆ

แนวโน้มที่ ๔: การพัฒนาสู่การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management)

มีแนวโน้มการเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและการวางแผนงาน

แนวโน้มที่ ๕: การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Networking and Partnership)

มีแนวโน้มการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและการใช้บริการ Outsource เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

บทที่ ๕

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสนทนากลุ่มบุคลากรงานผลิตสื่อ จำนวน ๑๐ คน รวมถึงการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคหลอมรวมสื่อ ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ ๑: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของกองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis พบว่า งานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีจุดแข็งหลักที่โดดเด่น ๗ ประการ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีมและความเป็นมืออาชีพ บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายและยืดหยุ่นสูง (Multi-skilled) จิตสาธารณะและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย การไม่มีข้อขัดแย้งหรือปัญหาภายในทีม และความหลากหลายของช่องทางการสื่อสารครอบคลุม ๑๙ กระบวนงาน

ด้านจุดอ่อนที่สำคัญ พบ ๘ ประการ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ไม่ทันสมัย ปัญหาด้านระบบ Cloud Storage ที่ไม่เสถียร ข้อจำกัดด้านงบประมาณสำหรับการทำงานทำให้บุคลากรต้องใช้ทรัพยากรส่วนตัว การเปลี่ยนแปลงนโยบายและทิศทางการทำงานบ่อยครั้ง การขาดความชัดเจนในทิศทางและยุทธศาสตร์ การขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ ปัญหาด้านการสื่อสารจากผู้บริหาร และข้อจำกัดด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะด้านการตลาดและการวิเคราะห์สื่อ

สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอก งานผลิตสื่อมีโอกาส ๕ ประการ ได้แก่ การหลอมรวมสื่อและโอกาสในการขยายช่องทางการสื่อสาร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการพัฒนาทักษะใหม่ ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยขอนแก่น การพัฒนาทักษะบุคลากรและการเรียนรู้ต่อเนื่อง และโอกาสในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ขณะที่อุปสรรคที่สำคัญ ๖ ประการ ได้แก่ ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ยากต่อการตามทัน การเพิ่มขึ้นของขั้นตอนการทำงานในยุคหลอมรวมสื่อ ความไม่ชัดเจนในการพัฒนาอาชีพเนื่องจากไม่สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ความขัดแย้งในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการทำงานบ่อยครั้ง และข้อจำกัดของระบบราชการที่ทำให้การดำเนินการล่าช้า

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความพร้อมในการปรับตัวและมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ต้องการการสนับสนุนที่เหมาะสมจากองค์กร โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะ และความชัดเจนในทิศทางการทำงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ ๒: แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากการนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำ TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ พบกลยุทธ์หลัก ๔ กลุ่ม ดังนี้

กลยุทธ์ SO (Strengths-Opportunities) ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้เป็น Multi-skilled Professional โดยเน้นทักษะด้านการตลาด ภาษาต่างประเทศ และเทคโนโลยีใหม่ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และการใช้ประโยชน์จากภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยเพื่อขยายช่องทางการสื่อสารและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย

กลยุทธ์ WO (Weaknesses-Opportunities) มี ๓ กลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและอุปกรณ์โดยการปรับเปลี่ยนแนวคิดจากการซื้อเป็นการเช่าเพื่อให้ทันต่อเทรนด์ การจัดการความรู้และการพัฒนาทักษะเฉพาะโดยการจัดตั้งทีมงานเฉพาะด้าน เช่น ทีม Media และทีมวิเคราะห์สื่อ และการปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น

กลยุทธ์ ST (Strengths-Threats) ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ ได้แก่ การสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวโดยใช้จุดแข็งด้านความยืดหยุ่นของบุคลากรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การใช้ทีมเวิร์คเพื่อรับมือกับความท้าทายต่างๆ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อรับมือกับข้อจำกัดของระบบราชการ

กลยุทธ์ WT (Weaknesses-Threats) มี ๓ กลยุทธ์ ได้แก่ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดทำแผนระยะสั้นที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ การสร้างความชัดเจนในทิศทางองค์กรโดยการกำหนด Goal ที่ชัดเจนและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และการพัฒนาระบบสนับสนุนการทำงานทั้งด้านงบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก และสุขภาวะการทำงาน

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความเข้าใจในปัญหาและมีแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน โดยเน้นการพัฒนาทักษะใหม่ การปรับปรุงระบบการทำงาน และการเพิ่มการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคหลอมรวมสื่อ

วัตถุประสงค์ข้อที่ ๓: แนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่มและเอกสารหลัก พบแนวโน้มการปรับตัวที่สอดคล้องกับสภาพจริงของหน่วยงาน ดังนี้

๑. แนวโน้มด้านบุคลากรและทักษะ

บุคลากรงานผลิตสื่อเห็นพ้องต้องกันว่าควรมีการเสริมทีมงานเฉพาะด้าน โดยมีผู้ให้ข้อมูลเสนอว่า "ผม ะ รับนักการตลาดเข้ามาสักหนึ่งคนเลย" และ "ต้องการนักข่าวภาษาอังกฤษที่แปลได้ด้วยตัวเอง" ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการแก้ไขปัญหาด้วยการเพิ่มบุคลากรเฉพาะทางมากกว่าการพัฒนาทักษะข้ามสาขา เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานที่มีอยู่ นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มที่จะทำงานแบบพึ่งพาภายนอกมากขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "งานไหนที่มันเป็นจุดอ่อน เราสามารถให้คนอื่นทำได้ไหม อย่างเช่นเรื่อง TikTok คลิป" ซึ่งแสดงถึงความต้องการใช้บริการ Outsourcing สำหรับงานเฉพาะด้านที่ทีมขาดความเชี่ยวชาญ

๒. แนวโน้มด้านเทคโนโลยี

ในด้านเทคโนโลยี มีแนวโน้มสำคัญสองประการ ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์แบบยืดหยุ่นตามข้อเสนอของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า "อาจจะไม่ต้องซื้อก็ได้ มันอาจจะเช่าใหม่ ปรับเปลี่ยนวิธีคิด" เพื่อแก้ปัญหาอุปกรณ์ล้าสมัย และแนวโน้มการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานมากกว่าการนำ AI มาใช้เต็มรูปแบบ โดยเน้นแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เช่น การปรับปรุงระบบ Cloud Storage ที่ไม่เสถียรก่อน ซึ่งสอดคล้องกับสภาพจริงของหน่วยงาน

๓. แนวโน้มด้านการบริหารจัดการ

แนวโน้มด้านการบริหารจัดการประกอบด้วยสามประเด็นหลัก ได้แก่ การปรับระบบสื่อสารภายในตามความต้องการของบุคลากรที่อยากให้ "มีการนำเสนอความคิดเห็นของเราต่อผู้บริหารก่อนตัดสินใจ" การจัดทำแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนตามที่เสนอว่า "ควรจะมีคัมภีร์ในการปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน" และการดูแลสภาพการทำงานทั้งด้านอุปกรณ์และสุขภาวะ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "อยากได้พื้นที่ทำงานที่ดีขึ้น สิ่งอำนวยความสะดวก" ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการพื้นฐานที่ยังต้องได้รับการแก้ไข

๔. แนวโน้มด้านเนื้อหาและช่องทางสื่อสาร

สำหรับแนวโน้มด้านเนื้อหาและช่องทางสื่อสาร พบว่ามีความต้องการผลิตเนื้อหาให้สอดคล้องกับลักษณะของแต่ละแพลตฟอร์มมากขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า "น่าจะแล้วแต่แพลตฟอร์ม...กลุ่มเป้าหมายใน Facebook ก็ต่างจากแพลตฟอร์มอื่น" นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ตามที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "การทำงานมันเป็นการเพิ่มขึ้นตอนพอสมควร...ต้องมาสรุปว่าถูกต้องครบถ้วนหรือเปล่า"

๕.๒ อภิปรายผลการศึกษา

๕.๒.๑ ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑: สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของกองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากผลการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎีองค์กรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis หลายประการ

ในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ผลการศึกษาเผยให้เห็นจุดแข็งสำคัญหลายประการ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีมและความเป็นมืออาชีพ บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายและยืดหยุ่นสูง (Multi-skilled) จิตสาธารณะและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย การไม่มีข้อขัดแย้งหรือปัญหาภายในทีม และความหลากหลายของช่องทางการสื่อสาร ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่ององค์ประกอบที่เกี่ยวกับคนทำงานขององค์กรของ กาญจนา แก้วเทพ (๒๕๔๗) ที่ระบุถึงความสำคัญของพฤติกรรมการทำงาน บทบาททางวิชาชีพ และการรับรู้องค์กร

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลาย (Multi-skilled) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "๑ คน สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ ก็คือไม่ได้ฝึกอยู่แค่แบบว่าตัดต่อ ทำสามารถทำตัดต่อได้อย่างเดียว แต่ตัดต่อสามารถเป็น Creative ได้ด้วย สามารถเป็นถ่ายภาพนิ่งได้ด้วย ภาพวิดีโอได้ด้วย Graphic ได้ด้วย" สะท้อนถึงการปรับโครงสร้างองค์กรตามแนวคิดของ ซวลิต ประภาวนนท์ (๒๕๔๒) เกี่ยวกับโครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization) ที่ ซวลิต ประภาวนนท์ ระบุว่าองค์กรสามารถใช้ความสามารถของพนักงานแต่ละคนได้อย่างเต็มที่ โดยการนำแนวคิดของ พรจิต สมบัติพานิช (๒๕๕๐) มาประยุกต์ใช้

การมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูงที่พบในผลการศึกษา สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะขององค์กรสื่อสารมวลชนตามแนวคิดของ ทันสตอล (Tunstall) (อ้างใน กาญจนา แก้วเทพ, ๒๕๔๗) ที่ระบุว่าองค์กรสื่อสารมวลชนมักมีเป้าหมายหลายอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ต้องทำตัวเป็น "หมาเฝ้าบ้าน" (watching) ให้แก่สังคม แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องประสบความสำเร็จทางธุรกิจด้วย

ในส่วนของจุดอ่อน ผลการศึกษาพบข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับความท้าทายในยุคการหลอมรวมสื่อตามแนวคิดของ พนิดา สายประดิษฐ์ (๒๕๔๙) เกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กรสื่อ ที่ พนิดา สายประดิษฐ์ ระบุถึงลักษณะการหลอมรวมสื่อ ๔ ประการ ได้แก่ การหลอมรวมบริการ (Convergence of Service) การหลอมรวมช่องทางการสื่อสารข้อมูล (Convergence of Transmission Channels) การหลอมรวมอุปกรณ์ลูกข่าย (Convergence of Terminals) และการหลอมรวมผู้ให้บริการ (Convergence of Providers) การที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "อุปกรณ์เป็นจุดอ่อนไม่เพียงพอ ไม่ทันสมัย" และ "ตอนนี้เทคโนโลยีมันไปไกลมากๆ แต่อุปกรณ์เรายัง support ไม่ได้เลย" แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการลงทุนในเทคโนโลยีตามที่แนวคิดการหลอมรวมสื่อได้เน้นย้ำไว้

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ผลการศึกษาแสดงให้เห็นโอกาสและอุปสรรคที่สอดคล้องกับแนวโน้มในยุคหลอมรวมสื่อตามที่ พนิดา สายประดิษฐ์ (๒๕๔๙) ได้อธิบายไว้ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของผู้รับสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการหลอมรวมสื่อที่ พนิดา สายประดิษฐ์ กล่าวถึงเกี่ยวกับการหลอมรวมบริการ (Convergence of Service) และการหลอมรวมช่องทางการสื่อสารข้อมูล (Convergence of Transmission Channels)

การทำงานผลิตสื่อมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายครอบคลุม ๑๙ กระบวนงาน สะท้อนถึงการปรับตัวตามแนวโน้มการหลอมรวมสื่อที่ระบุในการเข้าถึงผู้บริโภคในหลากหลายช่องทาง ที่ต้องสร้างกลยุทธ์การเข้าถึงผู้บริโภคในทุกช่องทางที่เป็นไปได้ เพื่อรักษฐานผู้ชมและขยายไปสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่

ผลศึกษานี้ยังสอดคล้องกับงานศึกษาของ จิตเลขา สุคนธจรร (๒๕๖๐) ที่ศึกษาเรื่อง "การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครราชสีมาในยุคหลอมรวมสื่อ" ที่ จิตเลขา สุคนธจรร พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีจุดแข็งคือ บุคลากรมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านเป็นอย่างดี มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ข่าวสารได้รับความเชื่อถือสูง มีการสนับสนุนจากชุมชน และมีจุดอ่อนคือ บุคลากรขาดความสามารถเฉพาะด้าน และการใช้งบประมาณโดยต้องรอรับบัพทิมมาจากส่วนกลาง

การวิเคราะห์ SWOT ที่ได้จากการศึกษายังคงมีความสอดคล้องกับแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามที่ สุพานี สฤญวานิช (๒๕๕๓) นำเสนอไว้ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังที่ สุพานี สฤญวานิช กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและภายในองค์กร เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการประเมินสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล (๒๕๕๙) กล่าวไว้ โดยเฉพาะขั้นตอนการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ที่ พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล ระบุว่าเป็นการศึกษาและวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อระบุถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่จะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร

๕.๒.๒ ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒: แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากผลศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ผ่านการวิเคราะห์ TOWS Matrix พบว่าแนวทางที่ได้มีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และงานศึกษาที่เกี่ยวข้องหลายประการ

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix สอดคล้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามที่ พิบูล์ ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล (๒๕๕๙) ได้อธิบายไว้ โดยเฉพาะขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ที่ พิบูล์ ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล ระบุว่าเป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การให้เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

กลยุทธ์ SO (Strengths-Opportunities Strategy) ที่ได้จากการศึกษา ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้เป็น Multi-skilled Professional การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และการใช้ประโยชน์จากภาพลักษณ์เพื่อขยายช่องทาง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สุพานี สฤณวานิช (๒๕๕๓) ที่ระบุว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงการบริหารองค์การโดยรวม ให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ

โดยเฉพาะกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้เป็น Multi-skilled Professional สอดคล้องกับการหลอมรวมสื่อตามแนวคิดของ พนิดา สายประดิษฐ์ (๒๕๔๙) ที่ระบุถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย เพื่อให้ผู้สื่อข่าวและบุคลากรด้านสื่อสามารถทำงานได้กับสื่อหลายประเภท ซึ่งผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "เราจำเป็นต้องพัฒนาเรื่อง *multiskilled* มากๆ" และ "เราอยากที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับ *Marketing* เพิ่มขึ้น"

กลยุทธ์ WO (Weaknesses-Opportunities Strategy) ที่เกิดจากการศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและอุปกรณ์ การจัดการความรู้และการพัฒนาทักษะเฉพาะ และการปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในองค์กร สะท้อนถึงการใช้โอกาสจากภายนอกเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายใน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ ธนาชัย สุขวณิช และ พรชัย อรัณยกันท์ (๒๕๕๗) กล่าวว่า เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางและผลงานขององค์การในระยะยาว

กลยุทธ์ ST (Strengths-Threats Strategy) ที่ได้แก่ การสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัว การใช้ทีมเวิร์คเพื่อรับมือกับความท้าทาย และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับงานศึกษาของ จิตเลขา สุคนธจ (๒๕๖๐) ที่พบว่า ST Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารงาน หมายถึงการใช้จุดแข็งของหน่วยงานเพื่อหาทางหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก

การที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "ถามว่าปรับตัวได้ไหม ผมไม่มีปัญหาค่ะ ผมพร้อมที่จะปรับตัวอยู่แล้ว แล้วก็ก็ต้องทำด้วย เพราะว่าในบริบทของงานเรา แล้วก็ปัจจุบันมันต้องเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้" แสดงให้เห็นถึงการใช้จุดแข็งด้านความยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับอุปสรรคด้านความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

กลยุทธ์ WT (Weaknesses-Threats Strategy) ที่ประกอบด้วย การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง การสร้างความชัดเจนในทิศทางองค์กร และการพัฒนาระบบสนับสนุนการทำงาน สอดคล้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control) ที่ พิบูล์ ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล (๒๕๕๙) ระบุว่า เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมด เพื่อนำผลการประเมินไปแก้ไขและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมและสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะว่า "อยากให้ผู้บริหารมีแผน แล้วก็ปรับเป็นไตรมาสได้ไหม อย่างเช่น ๓ เดือน แล้วดูก่อนสิ หรือ ๔ เดือนดูก่อนได้ไหม" สะท้อนถึงความต้องการในการพัฒนาระบบการประเมินผล และควบคุมกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ การกำหนดกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษายังสอดคล้องกับงานศึกษาของ จิตเลขา สุคนธจร (๒๕๖๐) ในหลายประการ โดยเฉพาะการเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน และการสร้างความแตกต่างในการผลิตรายการโดยเน้นเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของท้องถิ่น

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ปรากฏในผลการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ จินตนา บุญบังการ และ ญัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (อ้างใน พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล, ๒๕๕๙) ที่ระบุว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยกำหนดทิศทางองค์กร สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ และสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร

๕.๒.๓ ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๓: แนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากผลการศึกษาแนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของงานผลิตสื่อผ่านการสนทนากลุ่มและการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่าผลการศึกษามีความสอดคล้องกับแนวคิดการหลอมรวมสื่อและแนวโน้มการปรับตัวขององค์กรสื่อในหลายประการ

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการหลอมรวมสื่อ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Shaver และ Shaver (๒๐๐๖) เกี่ยวกับการปรับตัวในการบริหารจัดการการผลิตและเผยแพร่ข้ามสื่อ (cross-media) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของสื่อหลากหลายรูปแบบ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "ตอนนี้เราทำงาน แบบหลอมรวมสื่อ มันก็ดีแหละ ขึ้นหนึ่งมันแตกไลน์ได้หลายอัน ไม่ได้ฟิกซ์ว่าแต่ก่อนก็หนังสือพิมพ์อย่างเดียว แต่ตอนนี้เหมือนมีอย่างเดียว แล้วขยับไปได้หลายอย่าง" สะท้อนถึงการทะลวงกำแพงระหว่างสื่อต่างๆ ตามที่ Erdal (๒๐๐๗) อธิบายไว้

การที่บุคลากรมองเห็นโอกาสจากการหลอมรวมสื่อ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "ก็มองว่ามันเป็นโอกาสสำหรับแบรนด์ค่ะ ก็คือมันเป็นโอกาสสำหรับมหาวิทยาลัยที่มันมีแพลตฟอร์มเยอะ แล้วก็ทำให้สามารถสื่อสารสิ่งที่ต้องการจะสื่อไปได้กว้าง" สอดคล้องกับแนวคิดของ Quinn (๒๐๐๔) ที่ระบุว่า การเผยแพร่ผ่านแพลตฟอร์มที่หลากหลาย (Multi-platform) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและสามารถตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคหลากหลายกลุ่มตามความต้องการเฉพาะได้กว้างขึ้น

แม้จะมีทัศนคติเชิงบวก แต่ผลการศึกษายังเผยให้เห็นความท้าทายในการปรับตัว ซึ่งสะท้อนถึงความซับซ้อนของกระบวนการ convergence ตามที่ Bolter และ Grusin (๑๙๙๙) กล่าวถึงความหลากหลายทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทำให้เส้นแบ่งระหว่างสื่อประเภทต่างๆ เลือนลาง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "คิดว่าปรับตัวทันบ้าง แต่ว่าตอนนี้ไม่ทันแล้ว เพราะว่าลูกสาวมาท่องวงบัสได้แล้ว เริ่มปรับตัวไม่ทันแล้ว คิดว่ามันเร็วเกินไป" แสดงให้เห็นถึงความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ท้าทายต่อการปรับตัวของบุคลากร

ในด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถ ผลการศึกษาพบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรให้เป็น multi-skilled professional ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bromley (๑๙๙๗) และ Cottle and Ashton (๑๙๙๙) เกี่ยวกับการปรับตัวของผู้สื่อข่าวให้มีลักษณะเป็นผู้มีทักษะหลากหลายในการรายงานข่าว (multi-skilled reporter) ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "เราจำเป็นต้องพัฒนาเรื่อง multitasked มากๆ" และ "เราอยากที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับ Marketing เพิ่มขึ้น"

การที่บุคลากรเห็นความจำเป็นในการมีทีมงานเฉพาะด้านการตลาดสื่อ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอว่า "เราว่ามันต้องมีคนที่แบบวิเคราะห์ วิเคราะห์สื่อ แล้วบอกพวกเราได้ว่าต้องทำอะไรอะ" สะท้อนถึงการปรับเปลี่ยนเรื่องทักษะของแต่ละบุคคลให้มีความเป็น multi-skill มากขึ้น ตามที่ Pavlik (๒๐๐๔) อธิบายเกี่ยวกับการมีเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทำให้โครงสร้างของห้องข่าว การปฏิบัติงานของผู้สื่อข่าว และเนื้อหาที่มีวิวัฒนาการใหม่

ในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ผลการศึกษาพบแนวโน้มการปรับเปลี่ยนแนวคิดจากการซื้อเป็นการเช่า ดังที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอว่า "เราอยากให้อ้าวข้ามขีดจำกัด มันอาจจะไม่ต้องซื้อก็ได้ มันอาจจะเช่าใหม่ปรับเปลี่ยนวิธีคิด ถ้าสมมติว่าเราอาจจะต้องตามเทรนด์ เพื่อที่จะให้มันทันกับเทรนด์ที่มันมีอยู่ในโลกปัจจุบัน" สอดคล้องกับแนวโน้มการปรับตัวขององค์กรสื่อในอนาคตที่ต้องมีความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรและการลงทุนด้านเทคโนโลยี

การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการทำงานที่ปรากฏในผลการศึกษา สอดคล้องกับแนวโน้มการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุความต้องการ "อยากได้ AI ที่มันพุงปั๊บปั๊ๆ ทำไปได้หนึ่งหมื่นหมื่นอายุแล้ว อะไรแบบนี้ หมายถึง AI ช่วยในการทำงานที่มันไม่จำกั้อย่างนี้หรือคะ ใช้" แสดงให้เห็นถึงการมองหาเทคโนโลยีที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดขั้นตอนที่ซับซ้อน

ผลการศึกษาในด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการจัดการ โดยเฉพาะแนวโน้มการทำงานแบบ Outsource สอดคล้องกับแนวคิดของ Dailey และคณะ (๒๐๐๕) เกี่ยวกับการปรับตัวในระดับองค์กร ดังที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอว่า "อันไหนที่มันเป็นจุดอ่อน เราสามารถแบบให้คนอื่นทำได้เลย อย่างเช่นว่าถ้าในเรื่องของงานอย่าง TikTok คลิป หรืออะไรอย่างนี้ที่เราจะต้องทำ เราสามารถจ้าง out source ข้างนอกได้ไหม" สะท้อนการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและลดขั้นตอนการทำงาน

การเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่ปรากฏในผลการศึกษา ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "อยากให้มีการนำเสนอความคิดเห็นของเราต่อผู้บริหารก่อนที่จะมีการตัดสินใจว่าจะทำอะไร แบบไหน" สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรตามที่ Shaver และ Shaver (๒๐๐๖) กล่าวถึงการปรับตัวของวัฒนธรรมและการทำงานภายในองค์กร

ในด้านการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านเนื้อหาและรูปแบบสื่อ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า "มันก็จะขยับไปที่ว่าเราจะทำยังไงเพื่อที่จะเขียนข่าว หรือบทความให้มันติดยอด Search AI แล้ว" สะท้อนถึงการตระหนักในแนวโน้มการใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคตามที่ระบุไว้ในแนวโน้มการปรับตัวขององค์กรสื่อ

การสร้างเนื้อหาที่หลากหลายและตรงกลุ่มเป้าหมายตามแพลตฟอร์มต่างๆ ที่พบในผลการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Ivar John Erdal (๒๐๑๑) เกี่ยวกับ Convergence Journalism และการใช้สื่อในลักษณะ cross-media ดังที่ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า "กลุ่มเป้าหมายที่เป็นเด็กในแพลตฟอร์มนี้ อาจจะต้องการสื่อสารแบบนี้" และ "ถ้าในมุมของ Facebook อย่างนี้ กลุ่มเป้าหมายก็จะเป็นบุคลากร ศิษย์เก่า เป็นอาจารย์ เป็นผู้ปกครอง กลุ่มเป้าหมายก็จะต่างกันอีก"

การพัฒนาทักษะแบบครบวงจรที่ปรากฏในผลการศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของ Simon Cottle (๑๙๙๙) เกี่ยวกับการปรับตัวของ BBC ที่ผู้สื่อข่าวต้องปรับตัวให้เป็น Mult journalist "ถ้าเป็นใน field ของข่าวเนอะ มันหมดยุคที่เราจะต้องไปอบรมว่าเขียนข่าวยังไง ด้วย ๕ อะไร ๕ อะไรว่าไป แต่ว่าเราสามารถ

เขียนข่าว สร้างมูลค่าทางการตลาดได้ยังไง คือข่าวของเราไม่ใช่ข่าวทั่วไปเนอะ เป็นข่าวของการสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย"

ความท้าทายด้านการตามทันเทคโนโลยีที่พบในผลการศึกษา สะท้อนถึงความซับซ้อนของการปรับตัวในยุคดิจิทัล ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "ตอนนี้มันเปลี่ยนไปแล้วอะ เราจะต้องมีนั่นแหละ เป็นนักการตลาดอะไร หรืออะไรก็ได้ ลักหนึ่งคนที่จะเป็น out source ใหม่ ต้องการคนคนนั้นเข้ามาอยู่ในระบบ" สอดคล้องกับแนวคิดของ Deuze (๒๐๐๔) เกี่ยวกับความร่วมมือและการทำงานร่วมกันในกระบวนการผลิตระหว่างสื่อเก่าและสื่อใหม่

ความท้าทายด้านการพัฒนาบุคลากรข้ามวัยที่พบในการศึกษา ดังที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอว่า "ไม่ว่าจะเป็นคนรุ่นผม รุ่นเก่า รุ่นใหม่ อะไรพวกนี้ อยากให้เราทุกคนมาลองศึกษาเทคโนโลยีใหม่ๆ พวกเทรนด" สะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและการทำงาน (Redeployment) และการปรับเปลี่ยนเรื่องทักษะของแต่ละบุคคลให้มีความเป็น multi-skill มากขึ้น ตามที่ระบุไว้ในการศึกษาที่ผ่านมา

การเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตที่ปรากฏในผลการศึกษา โดยเฉพาะด้านการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและสภาวะการทำงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "อยากให้มีคนทำข่าวภาษาอังกฤษ อยากจะให้มีความรู้เทคโนโลยีที่ซัพพอร์ตในการทำงานด้านข่าวให้มันทันสมัย" และ "ผมอยากเน้นย้ำเรื่องสภาวะในการทำงาน" สอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่และการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นที่ระบุไว้ในแนวโน้มการปรับตัวขององค์กรสื่อ

วิสัยทัศน์และทิศทางในอนาคตที่บุคลากรมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "การมอบนโยบายในการทำงานของผลิตสื่อ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในบริบทการทำงานของเรา แล้วก็การมอบหมายงานให้มันตรงตามลักษณะของวิชาชีพ" สะท้อนถึงความต้องการในการออกแบบลักษณะการทำงานของบางหน้าที่ใหม่ (Re-designation) จากการทำงานสื่อเดียวเป็นมัลติมีเดีย ตามที่ระบุไว้ในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานขององค์กร

ผลการศึกษาายังสอดคล้องกับงานศึกษาของ จิตเลขา สุคนธจร (๒๕๖๐) ในหลายประการ โดยเฉพาะการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน แต่ในขณะเดียวกันก็มีความแตกต่างในบริบทการทำงาน โดยงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีบทบาทในการสร้างภาพลักษณ์และการสื่อสารองค์กรมากกว่าการทำข่าวเพื่อสาธารณะทั่วไป

แนวโน้มการปรับตัวในอนาคตที่ได้จากการศึกษา ได้แก่ การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาสู่การทำงานแบบหลากหลายทักษะ การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ การพัฒนาสู่การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกับแนวโน้มการปรับตัวขององค์กรสื่อในอนาคตที่ระบุไว้ในการศึกษาเอกสาร ทั้ง ๖ ประการ ได้แก่ การบูรณาการสื่อหลากหลายแพลตฟอร์ม การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย การปรับโครงสร้างองค์กร การพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่ การเข้าถึงผู้บริโภคในหลากหลายช่องทาง และการวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริโภค

ผลการศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อที่ ๓ นี้แสดงให้เห็นว่า แม้งานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น จะมีบริบทและภารกิจที่แตกต่างจากองค์กรสื่อมวลชนทั่วไป แต่แนวโน้มการปรับตัวในอนาคตกลับมีความสอดคล้องกับทฤษฎีและแนวโน้มสากลของการหลอมรวมสื่อ ซึ่งสะท้อนถึงลักษณะสากล

ของการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสื่อทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นสื่อเชิงพาณิชย์หรือสื่องานองค์กร การที่บุคลากรมีความพร้อมและทัศนคติที่ดีต่อการปรับตัว ควบคู่กับการมองเห็นความท้าทายอย่างชัดเจน จะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย

การกำหนดนโยบายและทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายการสื่อสารองค์กรที่มีความชัดเจนในทิศทางและเป้าหมาย พร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สามารถถ่ายทอดลงสู่ระดับฝ่าย กอง และงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐานและไม่ผิดพลาดจากวัตถุประสงค์หลัก

การลงทุนด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตสื่อให้ทันสมัยและสามารถรองรับการทำงานในยุคหลอมรวมสื่อ รวมถึงการพิจารณาแนวทางการเข้าเทคโนโลยีแทนการซื้อ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนตามเทรนด์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การพัฒนาสุขภาพและสภาพแวดล้อมการทำงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมความสะอาดและสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงการจัดหาบริการด้านการดูแลสุขภาพจิตและการจัดการความเครียดสำหรับบุคลากร เพื่อสร้างสุขภาพที่ดีในการทำงาน

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับกองสื่อสารองค์กร

การพัฒนาบุคลากรให้เป็น Multi-skilled Professional กองสื่อสารองค์กรควรจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการสร้างทักษะที่หลากหลาย เช่น ทักษะด้านการตลาด ภาษาต่างประเทศ และเทคโนโลยีใหม่ รวมถึงการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหรือศึกษาดูงานในองค์กรที่มีมาตรฐานสูง

การจัดตั้งทีมงานเฉพาะด้าน ควรพิจารณาการจัดตั้งทีม Media หรือทีมวิเคราะห์สื่อที่มีหน้าที่เฉพาะในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของเนื้อหาและกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อให้การใช้ทรัพยากรในการผลิตเนื้อหามีประสิทธิภาพสูงสุด

การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ ผู้บริหารระดับกองควรพัฒนาระบบการประเมินผลและติดตามงานแบบไตรมาส เพื่อให้สามารถปรับแผนการทำงานได้ทันต่อสถานการณ์ พร้อมทั้งเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและการวางแผนงาน

การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ กองสื่อสารองค์กรควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมถึงการใช้บริการ Outsource สำหรับงานที่ไม่ใช่จุดแข็งขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดภาระงานของบุคลากร

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับบุคลากรงานผลิตสื่อ

การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บุคลากรควรมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยี การตลาด และการวิเคราะห์สื่อ รวมถึงการติดตามเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อในแพลตฟอร์มต่างๆ

การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ควรสร้างกลไกการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสามารถพัฒนาทักษะที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปรับทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากรควรเปิดใจต่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัวตามเทคโนโลยีและแนวโน้มใหม่ ๆ โดยมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองและองค์กรมากกว่าที่จะเป็นอุปสรรค

๕.๓.๔ ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

การศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อในสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในยุคนี้

การศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ ควรมีการศึกษาศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ เสมือนจริง และบล็อกเชน ต่อการผลิตสื่อและการสื่อสารองค์กร การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ควรมีการศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทของงานผลิตสื่อในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงการทำงาน

การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อ ควรมีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการผลิตเนื้อหาและกลยุทธ์การสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

หนังสือและเอกสาร

- กรกต อบสุวรรณ. (๒๕๕๑). การบริหารจัดการองค์กรสื่อสารมวลชน (Media Organization Management).
- กาญจนา แก้วเทพ. (๒๕๔๗). การวิเคราะห์องค์กรสื่อสารมวลชน. (น. ๑๔๖-๑๕๔).
- ชลิต ประภานนท์. (๒๕๔๒). การจัดโครงสร้างองค์การ. (น. ๒๖๘-๒๗๕).
- ธนาชัย สุขวณิช และ พรชัย อรัณยพานนท์. (๒๕๕๗). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- นวลพัทธ์ จิงไพศาล. (๒๕๔๕). โครงสร้างองค์การ. (น. ๖).
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (๒๕๖๐). การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ปรัชญาวรรณ จันทะขาน. (๒๕๖๔). แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. วารสารการบริหารท้องถิ่น, ๑๔(๑), ๑-๑๓.
- พรจิต สมบัติพานิช. (๒๕๕๐). การวางแผนธุรกิจสื่อสารมวลชน. (น. ๑๓).
- พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล. (๒๕๕๙). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ภูมินันท์ ปิยทัศน์นันท์. (๒๕๕๐). การวางแผนธุรกิจสื่อสารมวลชน. ใน เอกสารประกอบการบรรยาย วบ. ๖๑๑ การวางแผนธุรกิจสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วันทนี ภูมิภักธาคม และคณะ. (๒๕๓๗). การบริหารองค์การ. (น. ๑๗-๑๘).
- ศรีปริยญา ถาวรประเสริฐ. (๒๕๔๓). การบริหารองค์การสื่อ. (น. ๑๐).
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (๒๕๕๖). การจัดการเชิงกลยุทธ์: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (๒๕๕๓). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ ๓). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัจฉรา จันทรฉาย. (๒๕๔๒). การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสารต่างประเทศ

- Bolter, J. D., & Grusin, R. (๑๙๙๙). Remediation: Understanding new media. Cambridge, MA: MIT Press.
- Bromley, M. (๑๙๙๗). The end of journalism? Changes in workplace practices in the press and broadcasting in the ๑๙๙๐s. In M. Bromley & T. O'Malley (Eds.), A journalism reader (pp. ๓๓๐-๓๕๐). London: Routledge.
- Cottle, S., & Ashton, M. (๑๙๙๙). From BBC newsroom to BBC newscentre: On changing technology and journalist practices. Convergence, ๕(๓), ๒๒-๔๓.
- Dailey, L., Demo, L., & Spillman, M. (๒๐๐๕). The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms. Atlantic Journal of Communication, ๑๓(๓), ๑๕๐-๑๖๘.

Deuze, M. (๒๐๐๔). What is multimedia journalism? *Journalism Studies*, ๕(๒), ๑๓๙-๑๕๒.

Erdal, I. J. (๒๐๐๗). Researching media convergence and crossmedia news production: Mapping the field. *Nordicom Review*, ๒๘(๒), ๕๑-๖๑.

Erdal, I. J. (๒๐๑๑). Coming to terms with convergence journalism: Cross-media as a theoretical and analytical concept. *Convergence*, ๑๗(๒), ๒๑๓-๒๒๓.

Pavlik, J. V. (๒๐๐๔). A sea-change in journalism: Convergence, journalists, their audiences and sources. *Convergence*, ๑๐(๔), ๒๑-๒๙.

Quinn, S. (๒๐๐๔). An intersection of ideals: Journalism, profits, technology and convergence. *Convergence*, ๑๐(๔), ๑๐๙-๑๒๓.

Shaver, D., & Shaver, M. A. (๒๐๐๖). Directions for media management research in the ๒๑st century. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, & M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. ๖๓๙-๖๕๔). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

วารสารและงานวิจัย

จิตเลขา สุคนธร. (๒๕๖๐). การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัด นครศรีธรรมราชในยุคหลอมรวมสื่อ. งานศึกษา, สาขาการจัดการการสื่อสารแบบบูรณาการ, มหาวิทยาลัยราช ภัฏนครศรีธรรมราช.

อติชา พรพิติน, & สกุลศรี ศรีสารคาม. (ม.ป.ป.). ยุทธศาสตร์การปรับตัวองค์กรสื่อสู่กองบรรณาธิการแบบ คอนเวอร์เจนท์ กรณีศึกษา เครือเนชั่น เดลินิวส์ และเครือผู้จัดการ. วารสารนิเทศศาสตร์ และนวัตกรรม นิต้า, ๔(๑), ๒๕-๕๘.

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูล

บุคลากรงานผลิตสื่อ (Focus Group Discussion)

นักประชาสัมพันธ์

๑. นางวัชราน้อย ชมภู: นักประชาสัมพันธ์ ชำนาญการ (Focus Group วันพฤหัสบดีที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๘)
๒. นางเบญจมาภรณ์ มามุข: นักประชาสัมพันธ์ ชำนาญการ (Focus Group วันพฤหัสบดีที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๘)
๓. นางสาวจิราพร ประทุมชัย: นักประชาสัมพันธ์ (Focus Group วันพฤหัสบดีที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๘)
๔. นางสาวผาณิต ฆาตนาค: นักประชาสัมพันธ์ (Focus Group วันพฤหัสบดีที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๘)

นักวิชาการโสตทัศนศึกษา

๕. นางสาวพรทิพย์ คำดี: นักวิชาการโสตทัศนศึกษา ชำนาญการ (Focus Group วันพฤหัสบดีที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๘)
๖. นายณัฐวุฒิ เพชรประไพ: นักวิชาการโสตทัศนศึกษา ชำนาญการ (Focus Group วันพฤหัสบดีที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๘)
๗. นายณัฐพงษ์ ชำนาญเอื้อ: นักวิชาการโสตทัศนศึกษา ชำนาญการ (Focus Group วันพฤหัสบดีที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๘)
๘. นายชายชาญ หล้าดา: นักวิชาการโสตทัศนศึกษา (Focus Group วันพฤหัสบดีที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๘)
๙. นายอรรถพล ฮามพงษ์: นักวิชาการโสตทัศนศึกษา (Focus Group วันพฤหัสบดีที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๘)
๑๐. นายณัฐวุฒิ จารุงศรี: นักวิชาการโสตทัศนศึกษา (Focus Group วันพฤหัสบดีที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๘)

ภาพ การปฏิบัติงานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร

รอบการปฏิบัติงาน มิถุนายน ๒๕๖๗ - พฤษภาคม ๒๕๖๘







คำสั่งมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ที่ ๖๗๖๑ /2566

เรื่อง แต่งตั้งหัวหน้างานต่าง ๆ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี

ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ 3589/2564 ลงวันที่ 30 เมษายน พ.ศ.2564 แต่งตั้งหัวหน้างานต่าง ๆ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี ตั้งแต่วันที่ 30 เมษายน 2564 เป็นต้นมานั้น เนื่องจากกองสื่อสารองค์กร มีนโยบายหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ของตำแหน่งหัวหน้างานทุก 2 ปี เพื่อให้การบริหารงานภายในกองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 32 มาตรา 37 (1) และ (5) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2558 ข้อ 61 และข้อ 62 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2565 ข้อ 15 ของประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับที่ 2388/2560) เรื่อง หลักเกณฑ์การแบ่งหน่วยงาน และหน่วยงานย่อย และประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น ฉบับที่ 120/2562 เรื่อง การแบ่งหน่วยงานย่อยของหน่วยงาน สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2562 จึงแต่งตั้งหัวหน้างานต่าง ๆ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี ดังนี้

1. นายวรวิทย์ สิริภาณุวัฒน์ รหัสประจำตัว 117235 เลขประจำตำแหน่ง 383 พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ ระดับชำนาญการ สังกัดกองสื่อสารองค์กร เป็นหัวหน้างานกิจกรรมสัมพันธ์ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี
2. นางสาววิพร สายแสนทอง รหัสประจำตัว 121314 เลขประจำตำแหน่ง 2083 พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ สังกัดกองสื่อสารองค์กร เป็นหัวหน้างานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2566 ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2568

สั่ง ณ วันที่ ๖ กรกฎาคม พ.ศ.2566

(รองศาสตราจารย์ชาญชัย พานทองวิริยะกุล)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น



ประกาศกองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี

(ฉบับที่ ๑/๒๕๖๒)

เรื่อง บุคลากรดีเด่นและบุคลากรทรงคุณค่า ประจำปี ๒๕๖๒

ด้วย กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้กำหนดให้มีรางวัลเชิดชูเกียรติบุคลากรในสังกัดกองสื่อสารองค์กร เพื่อเป็นการยกย่อง สนับสนุน ส่งเสริม สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเป็นแบบอย่างที่ดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยพิจารณาคัดเลือกจากผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านของผลสัมฤทธิ์ของงาน พฤติกรรม การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงประกาศรายชื่อบุคลากรที่ได้รับการเชิดชูเกียรติ ดังนี้

๑. บุคลากรดีเด่น ประจำปี ๒๕๖๒ ได้รับโล่เกียรติคุณ ได้แก่

๑.๑ นายชุมพร พารา

๑.๒ นายทวีพัชร พาฮี

๑.๓ นางสาววิพร สายแสนทอง

๒. บุคลากรทรงคุณค่า ประจำปี ๒๕๖๒ ได้รับใบประกาศเกียรติคุณ ได้แก่

๒.๑ นายอุดมชัย สุพรรณวงศ์

๒.๒ นางสาวภรณ์ทิพย์ เจริญศาสตร์

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๓๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายธีรญา ภิเกศิ)

ผู้อำนวยการกองบริหารงานกลาง

รักษาการแทนผู้อำนวยการกองสื่อสารองค์กร

ประวัติผู้ศึกษา

รวิพร สายแสนทอง

เกิดเมื่อ : วันที่ ๒๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๕

การศึกษา : ประถมศึกษา โรงเรียนสาธิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
 : มัธยมศึกษาตอนต้น-ตอนปลาย โรงเรียนสาธิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
 : ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 พ.ศ. ๒๕๔๓-๒๕๔๗
 : ปริญญาโท วารสารศาสตรมหาบัณฑิต(สื่อสารมวลชน) สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร
 (แผน ก แบบ ก ๒ เป็นหลักสูตรที่มีการศึกษารายวิชาและทำวิทยานิพนธ์)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๗
 : ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ และทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนจาก
 ประชาชนตามข้อบังคับองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย
 ว่าด้วย จริยธรรมของวิชาชีพเกี่ยวกับการผลิตและการเผยแพร่รายการของ
 สถานีโทรทัศน์ ไทยพีบีเอส”

THESIS TITEL: ADMINISTRATION AND MANAGEMENT OF A PUBLIC
 DEMAND ACCORDING TO THE PUBLIC ACT FOR GOVERNING THE
 COMPANY OF BROADCASTING AND DISTRIBUTING IMAGES OF THAILAND
 specifically concerning THE PROFESSIONAL ETHICS FOR PRODUCING AND
 BROADCASTING PROGRAMS BY Public Broadcasting Service (Thai PBS)

ประสบการณ์ : ด้านการสื่อสารมวลชน พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๕๕ เอกชน

การทำงาน : เมษายน - สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๗ บริษัท ไทยเดีย ดอทคอม บริษัทในเครือผู้จัดการ
 ตำแหน่ง Co-Producer หน้าที่ความรับผิดชอบ คิดสร้างสรรค์เพื่อกำหนดประเด็นการ
 นำเสนอ/เขียน/ออกกอง/ตัดต่อ Presentation
 : พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๔๘ - มีนาคม ๒๕๕๐ บริษัท ดีเอ็ม อินเทอร์เน็ตคอมมิวนิเคชั่น
 ตำแหน่ง Co-Producer หน้าที่ความรับผิดชอบ ดูแลงานผลิตสื่อวีดิทัศน์ เพื่อประชาสัมพันธ์
 ภาพลักษณ์องค์กรเชิงสร้างสรรค์ หาข้อมูล/วางรูปแบบการนำเสนอ/เขียนสคริปต์
 บทรายการ/ออกกอง/ควบคุมการตัดต่อ
 : พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๑ - มิถุนายน ๒๕๕๓ บริษัท มีเดีย ออฟ มีเดีย จำกัด (มหาชน)
 ตำแหน่ง ครีเอทีฟ รายการโทรทัศน์ หน้าที่ความรับผิดชอบ ดูแลงานด้านผลิตรายการ
 โทรทัศน์/หาข้อมูล/วางรูปแบบการนำเสนอ/เขียนบทรายการโทรทัศน์/ออกกอง

/ควบคุมการติดต่อ

: สิงหาคม ๒๕๕๓ - เมษายน ๒๕๕๕ บริษัท วอยซ์ ทวี จำกัด

ตำแหน่ง Producer รายการโทรทัศน์ รับผิดชอบดูแลงานด้านการผลิตรายการ

Voice of the day, Book guide

Voice of the day เป็นรายการสัมภาษณ์บุคคลหลากหลายวงการและมีความสามารถ

โดดเด่น เป็นบุคคลต้นแบบของวงการอาชีพนั้น ๆ /เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ชม

Book guide เป็นรายการว่าไรดีส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการอ่าน เพราะการอ่านถือ

เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความก้าวหน้าให้ชีวิต

: พฤษภาคม - ตุลาคม ๒๕๕๖ บริษัท แมวขยันดี ตำแหน่งครีเอทีฟ รายการโทรทัศน์

หน้าที่ความรับผิดชอบดูแลรายการ **ครอบครัว** โดยหาข้อมูล/วางรูปแบบการนำเสนอ

ที่น่าสนใจ/เขียนบทรายการโทรทัศน์

: ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๗ ศึกษาต่อ ระดับบัณฑิตศึกษา คณะวารสารศาสตร์และ

สื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประสบการณ์ : หน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘ - ปัจจุบัน

การทำงาน : พ.ศ. ๒๕๕๘ นักจัดการความรู้ สังกัด โครงการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ

ว่าด้วย การเสริมสร้างสุขภาวะในระยะท้ายชีวิต กระทรวงสาธารณสุข

: ๓๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘ ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง เป็นนักประชาสัมพันธ์ ปฏิบัติการ

กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

: ๑๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้รับโล่เกียรตินิยม บุคลากรดีเด่น กองสื่อสารองค์กร

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

: มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีคำสั่งที่ ๖๕๖๑/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๖ ให้

เป็นหัวหน้างานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตั้งแต่วันที่ ๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ ถึงวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๘

ผลงาน : การทำงานเชิงวิเคราะห์ ตามนโยบายกองสื่อสารองค์กร

เชิงพัฒนา : ปีที่พิมพ์ พ.ศ. ๒๕๖๐ การวิเคราะห์ประเด็นข่าวเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ที่สื่อสิ่งพิมพ์ให้ความสนใจ

: การทำงานเชิงวิเคราะห์ ตามนโยบายกองสื่อสารองค์กร

: ปีที่พิมพ์ พ.ศ. ๒๕๖๒ การศึกษาทัศนคติของสื่อมวลชนที่มีต่อผลงานศึกษาของ

มหาวิทยาลัยขอนแก่นผ่านรูปแบบรายการ คิดได้คิดดี

- : ปีที่พิมพ์ พ.ศ. ๒๕๖๓ การศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์
ต่อข่าวสาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- : ปีที่พิมพ์ พ.ศ. ๒๕๖๔ การวิเคราะห์ข่าวติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อธิการบดี
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ผลงาน : การทำงานเชิงสังเคราะห์ ตามนโยบายกองสื่อสารองค์กร
- เชิงพัฒนา : ปีที่พิมพ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ คู่มือการปฏิบัติงาน การส่งข่าวเด่นมหาวิทยาลัยขอนแก่น
ให้สื่อมวลชน
- : การทำงานลักษณะอื่น ตามนโยบายกองสื่อสารองค์กร
- : ปีที่พิมพ์ พ.ศ. ๒๕๖๖ รายงานการดำเนินโครงการ งาน เรา มัน ดี
- : การทำงานเชิงสังเคราะห์ ตามนโยบายกองสื่อสารองค์กร
- : ปีที่พิมพ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารงาน
ด้านประชาสัมพันธ์ ของหัวหน้างานผลิตสื่อ กองสื่อสารองค์กร
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- : ปีที่พิมพ์ พ.ศ. ๒๕๖๘ การวิเคราะห์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของงานผลิตสื่อ กอง
สื่อสารองค์กร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

