

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของผู้คนมากขึ้นจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ไปแล้ว เทคโนโลยีไม่ได้เข้ามามีบทบาทแต่เพียงเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่เทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้คนในการติดต่อสื่อสารและการรับรู้ข่าวสาร

การแพร่กระจายการเข้าถึงอย่างกว้างขวางมากขึ้นของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในประเทศไทยเริ่มเป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้คนเปลี่ยนวิธีการรับรู้ข่าวสารจากสื่อกระแสหลัก จากรูปแบบหรือแพลตฟอร์ม (Platform) ดั้งเดิม อาทิ หนังสือพิมพ์ (ที่เป็นกระดาษ) โทรทัศน์ (ที่ดูจากจอโทรทัศน์) วิทยุ (ที่ฟังจากเครื่องเล่นวิทยุ) มาสู่การเสพข่าวจากสื่อกระแสหลักผ่านรูปแบบการนำเสนอแบบดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นบนอินเทอร์เน็ต หรือผ่านแอปพลิเคชันบนอุปกรณ์ดิจิทัล (Tablet/Smartphone)

จากงานวิจัยพบว่าจำนวนคนบริโภคข่าวผ่านสื่อดั้งเดิม ไม่ว่าจะเป็นจำนวนผู้อ่านหนังสือพิมพ์ และจำนวนคนฟังข่าววิทยุลดลงอย่างต่อเนื่อง ในปี 2550 คนอ่านข่าวหนังสือพิมพ์ทั้งสิ้น 26.3 ล้านคน ปี 2551 คนอ่านข่าวหนังสือพิมพ์ทั้งสิ้น 24.49 ล้านคน ปี 2552 คนอ่านข่าวหนังสือพิมพ์ทั้งสิ้น 18.93 ล้านคน ในขณะที่จำนวนคนที่ฟังข่าวจากวิทยุลดลงจาก 8.99 ล้านคนในปี 2550 ลดลงเหลือ 807,008 คนในปี 2551 และลดลงเหลือ 796,009 คนในปี 2552

นอกจากนี้การเกิดขึ้นของเครือข่ายสังคมออนไลน์หรือ โซเชียล เน็ตเวิร์ค (Social Network) กลายเป็นจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของพฤติกรรม การสื่อสารและการบริโภคข้อมูลข่าวสารจากสื่อกระแสหลักและหันไปบริโภคข่าวจากสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น โดยเฉพาะทวิตเตอร์ (Twitter) ซึ่งมีทั้งการรายงานข่าวจากนักข่าวอาชีพและ “นักข่าวพลเมือง” (Citizen Journalists)

ตัวอย่างจากเหตุการณ์ชุมนุมทางการเมืองเมื่อปี 2553 ประชาชนจะติดตามข่าวสารการเมืองอย่างใกล้ชิดจากสื่อสังคมออนไลน์โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ทวิตเตอร์” (Twitter) ซึ่งผู้สื่อข่าวที่รายงานข่าวผ่านทวิตเตอร์จะสามารถรายงานความเคลื่อนไหวได้ทันทีทันใดจาก ณ สถานที่เกิดเหตุ ซึ่งการรายงานข่าวสารดังกล่าวไม่ได้จำกัดอยู่แต่เพียงข้อมูลข่าวสารที่เป็นเพียงตัวอักษรเพียง 140 ตัวอักษรเท่านั้น แต่ผู้สื่อข่าวสามารถรายงานทั้งภาพและเสียง ผ่านภาพนิ่งและวิดีโอคลิป สดตรงจากที่เกิดเหตุได้ทันที

จำนวนผู้ใช้ทวิตเตอร์ในประเทศไทยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แม้ว่าจะเพิ่มและมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนผู้ใช้เฟซบุ๊ก (Facebook) ก็ตาม ข้อมูลจาก www.lab.in.th ปัจจุบันมีผู้ใช้ทวิตเตอร์ในประเทศไทยราว 539,000 คน

การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของอุปกรณ์สื่อสารที่สามารถตอบสนองการสื่อสารสองทางผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทรงพลังมากที่สุด นั่นคือ โทรศัพท์เคลื่อนที่แบบฉลาด หรือที่เรียกกันว่า “สมาร์ทโฟน” ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ข่าวสารของประชาชนอย่างมาก

การเปลี่ยนพฤติกรรมและรูปแบบของการรับข่าวสารของประชาชนนั้นได้สร้างความท้าทายให้กับองค์กรสื่ออย่างมาก ทำให้องค์กรสื่อหลายแห่งต้องมีการปรับรูปแบบในการนำเสนอข่าวให้ครอบคลุมทุกช่องทางการสื่อสารที่ประชาชนใช้กัน และให้มีความรวดเร็วในขณะที่ต้องรักษามาตรฐานวิชาชีพสื่อมวลชน ด้วยการสื่อสารข่าวที่ถูกต้อง

องค์กรสื่อหลายแห่งเริ่มตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตสื่ออันไกลนี้ และได้เริ่มวางยุทธศาสตร์ในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสื่อสารสมัยใหม่ผนวกเข้ามาเสริมศักยภาพการนำเสนอข่าวสารเพิ่มมากขึ้น แต่ทั้งนี้หากมองในภาพรวมองค์กรสื่อในประเทศไทยยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการก้าวเข้าสู่ช่วงเปลี่ยนผ่านจากโลกสื่อสารมวลชนแบบดั้งเดิมไปสู่โลกสื่อสารมวลชนแบบใหม่ที่มีอินเทอร์เน็ตและเครือข่ายสังคมเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญอยู่เบื้องหลัง

นอกจากนี้ยังมีองค์กรสื่ออีกหลายที่เริ่มมีการปรับตัวผ่านรูปแบบของการนำเสนอข่าวสาร จากเดิมที่เน้นการรายงานข่าวผ่านสื่อดั้งเดิมเป็นหลักมาสู่การรายงานข่าวดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ โดยเฉพาะทวิตเตอร์ และเฟซบุ๊ก เพจ (Facebook Page) มากขึ้น

วิธีการปรับตัวของสื่อสิ่งพิมพ์เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญในการศึกษาในงานวิจัยนี้ โดยกลยุทธการปรับตัวของสื่อสิ่งพิมพ์ที่เกิดขึ้นเมื่ออัตราการอ่านหนังสือพิมพ์และรายได้จากหนังสือพิมพ์ลดลง หนังสือพิมพ์ทั่วโลกปรับตัวก้าวเข้าสู่ช่องทางใหม่ในการนำเสนอข่าวคือสื่ออินเทอร์เน็ตด้วยการมีเว็บไซต์ข่าว โดยที่ยังเป็นระยะของการหาจุดสมดุลระหว่างการนำเสนอข่าวและโมเดลทางธุรกิจที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด ในช่วงปี 2553 ที่ผ่านมาสื่อสิ่งพิมพ์ต่างประเทศได้มีการพัฒนาช่องทาง (Platform) ใหม่ๆ และรูปแบบของเนื้อหา (content) ที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและเพื่อให้องค์กรข่าวอยู่รอดต่อไปได้ บางสื่อนอกจากจะมีการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตในรูปแบบมัลติมีเดียแล้วก็ยังมีการเริ่มให้ความสำคัญกับรูปแบบของโทรทัศน์ด้วย บางราย อาทิเช่น Reuters ก้าวเข้าสู่การทำ Online News Channel ขึ้นเพื่อเป็นอีกรูปแบบของการนำเสนอเนื้อหาข่าว

แนวคิดหนึ่งของการปรับตัวให้อยู่รอดขององค์กรข่าวคือการพัฒนาสู่กระบวนการเป็น Newsroom Covergence ซึ่งเป็นแนวทางขององค์กรสื่อในหลายๆ ประเทศทั่วโลก โดยกระบวนการ

Newsroom Convergence นั้นหมายถึงกระบวนการซึ่งเพิ่มความร่วมมือ และการทำงานร่วมกันของกองบรรณาธิการจากทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุโทรทัศน์ และสื่อออนไลน์ โดยผสมผสานการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีทีมงาน และพื้นที่ในการเผยแพร่เนื้อหา กระบวนการนี้เริ่มต้นในระยะแรกกับสื่อในประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ จากนั้นก็มีการขยายแนวทางถูกนำไปใช้พัฒนารูปแบบกระบวนการวิธีการหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าวนี้ในหลายๆ ประเทศทั่วโลก ซึ่งจากการศึกษาเบื้องต้นของนักวิจัยหลายท่านก่อนหน้านี้ พบข้อสังเกตที่สำคัญคือ กระบวนการหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าวนั้นไม่มีรูปแบบตายตัวแน่นอนที่จะเป็นแบบแผนให้ทุกแห่งปฏิบัติเหมือนกัน แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการของสื่อในแต่ละประเทศ ลักษณะผู้รับสารและความต้องการของผู้บริโภคข่าวที่ต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรข่าวที่ต่างกัน รวมถึงรูปแบบของสื่อที่จะมีการหลอมรวมมาใช้งานร่วมกันก็มีผลต่อการพัฒนารูปแบบกระบวนการที่แตกต่างกันด้วย

ดังนั้น แม้จะมีกรณีศึกษาจำนวนมากจากองค์กรสื่อในต่างประเทศให้ศึกษา แต่หากมองในบริบทขององค์กรข่าวในประเทศไทย สื่อหลายแห่งเริ่มมีความพยายามทำงานในลักษณะข้ามสื่อ (cross-platform) เช่นหนังสือพิมพ์ มีการขยายการทำงานสู่เว็บไซต์ หนังสือพิมพ์สู่เคเบิลทีวี หรืออินเทอร์เน็ตทีวี ซึ่งล้วนแต่เป็นกระบวนการขั้นเริ่มต้นของการหาวิธีการและรูปแบบที่เหมาะสมในการหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าวให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และการเสริมให้โมเดลทางธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในยุคดิจิทัล การพยายามก้าวเข้าสู่กระบวนการหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าวขององค์กรสื่อในประเทศไทยไม่ได้สามารถเลือกเอาแบบแผนของประเทศอื่นมายึดแล้วปฏิบัติตามได้เลยทั้งหมด แต่ต้องมีการคิดค้นรูปแบบวิธีการทำงานและการพัฒนาเนื้อหาแบบ cross-media ที่แตกต่างออกไปเช่นกัน

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าวของหนังสือพิมพ์ ที่จะขยายรูปแบบการทำข่าวและเผยแพร่ข่าวสู่สื่อประเภทอื่น เนื่องจากสื่อหนังสือพิมพ์ได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยีและลักษณะการบริโภคข่าวที่เปลี่ยนไปของประชาชนอย่างชัดเจนมากที่สุด โดยเห็นได้จากยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ที่ลดลงและการดิ้นรนของหนังสือพิมพ์เพื่อให้อยู่รอดทางธุรกิจ หนังสือพิมพ์ในประเทศไทยเกือบทุกเครือและทุกเล่มมีเว็บไซต์ข่าวเป็นของตัวเอง แต่รูปแบบของการทำงานระหว่างกองบรรณาธิการข่าวเดิมและของกองบรรณาธิการข่าวออนไลน์ยังมิงานวิจัยศึกษารูปแบบที่ชัดเจน

ในขณะเดียวกันแนวโน้มใหม่ที่กำลังเกิดขึ้นคือสิ่งพิมพ์เริ่มมองโอกาสของการก้าวเข้าสู่สื่อโทรทัศน์ผ่านระบบเคเบิลทีวีและอินเทอร์เน็ตทีวีด้วย โดยในส่วนของเคเบิลทีวีนั้นเป็นสื่อที่กำลังเติบโตอย่างมากในประเทศไทย จากสถิติในปี 2552-2553 ที่ผ่านมามีอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนเคเบิลทีวีในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่กระตุ้นให้ธุรกิจเคเบิลทีวีเติบโตขึ้นคือ ลักษณะการบริโภคสื่อที่เปลี่ยนไปของผู้รับ

สาร¹ ผลสำรวจในเดือน สิงหาคม 2554 ของ AGB Nielsen ระบุว่าอัตราการขยายตัวของโทรทัศน์ผ่านจานดาวเทียมและเคเบิลทีวี เข้าถึงครัวเรือนไทยที่สัดส่วนร้อยละ 50 หรือประมาณ 11 ล้านครัวเรือน คิดเป็นฐานคนดูมากกว่า 38.5 ล้านคน และคาดการณ์ว่าภายใน 3 ปีจากนี้ สัดส่วนจะเพิ่มเป็นร้อยละ 75-80 เท่ากับว่าจำนวน 21 ล้านครัวเรือนในประเทศไทยจะสามารถรับชม "ทีวีดาวเทียม" 200 ช่อง² นอกจากนี้การศึกษาพฤติกรรมผู้รับชมโทรทัศน์พบว่าและถ้าไม่ใช้ช่วงเวลาของรายการยอดนิยมบนฟรีทีวีแล้ว ผู้ชมก็ไม่ได้ยึดติดอยู่กับการชมช่องฟรีทีวีเดิม แต่เปลี่ยนช่องไปรับชมรายการอื่นๆ ทางเคเบิลทีวี นอกจากนี้ จุดเปลี่ยนที่สำคัญอีกประการคือการเปิดเสรีในการตั้งสถานีโทรทัศน์ผ่านเครือข่ายระบบดาวเทียมและเคเบิลทีวี ทั้งนี้ปัจจุบันมีทีวีดาวเทียมที่เป็นช่องข่าวแล้ว 7 ช่อง คือ เนชั่น แชนแนล, สปริงนิวส์, มีเดีย นิวส์, ทีเอ็นเอ็น 24, แมงโก้ ทีวี, ระวังภัย และวอยซ์ ทีวี

นายอดิศักดิ์ ลิ้มปฐมนิกิจ กรรมการผู้อำนวยการ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ เอ็นบีซี³ กล่าวว่าหนึ่งในกลุ่มคอนเทนต์ช่องทีวีดาวเทียม ที่ได้รับความสนใจจากผู้ชมและมีการเปิดตัวช่องใหม่อย่างต่อเนื่อง คือ "ช่องข่าว" อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญให้ผู้ชม ตัดสินใจติดตั้งจานรับสัญญาณดาวเทียม เพราะสามารถติดตามประเด็นข่าวได้ตลอดทั้งวัน ขณะที่ฟรีทีวีจะมีให้ชมเป็นบางช่วงเวลาเท่านั้น จะเห็นได้จากช่วงเหตุการณ์น้ำท่วมที่ผ่านมามีผู้เลือกรับชมช่องข่าวของเอ็นบีซีทางเว็บไซต์เพิ่มขึ้น 3 เท่าต่อวันเป็น 1.5 แสนราย แสดงว่าความต้องการของรับรู้ข่าวสารอย่างต่อเนื่องนั้นยังมีผลต่อการเปิดรับสื่อที่นำเสนอข่าว เช่นเดียวกับ⁴ ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ประธานเจ้าหน้าที่บริการ บริษัท สปริงคอร์ปอเรชั่น จำกัด ก็มองว่า ทีวีดาวเทียมสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้ชมได้มากกว่าแบบที่ไม่ต้องจำกัดเวลาทำให้คนรับรู้สถานการณ์ได้แบบเรียลไทม์

ทั้งนี้ ในปี 2555 นั้นมีองค์กรสื่อโดยเฉพาะสื่อหนังสือพิมพ์ที่จะมาพัฒนาช่องข่าวทางเคเบิลทีวี ไม่ว่าจะเป็นเครือมติชน-ข่าวสดจะมีช่อง "มติชนทีวี" ค่ายเดลินิวส์ได้ดำเนินการทดลองออกอากาศ "เดลินิวส์ทีวี" มาระยะหนึ่งและจะออกอากาศเป็นทางการตั้งแต่ 1 มกราคม 2555 เช่นเดียวกับ เครือเนชั่นที่จะเปิดตัวทีวีดาวเทียมในชื่อกรุงเทพธุรกิจทีวีและยังมีแผนการที่จะพัฒนาช่องข่าวสำหรับหนังสือพิมพ์ทุกช่องในเครือในอนาคตด้วย

¹ กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. 2554. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/media/ทีวีดาวเทียมช่องข่าวบูม.html>. 24 มกราคม 2555

² วิกฤตในสื่ออาจไม่ใช่ในสื่อบางประเภท (2553). รายงานประจำปี 2553 สมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทย: สื่อในวิกฤต หรือ วิกฤตในสื่อ. หน้า 105-106

³ กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. 2554. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/media/ทีวีดาวเทียมช่องข่าวบูม.html>. 24 มกราคม 2555

⁴ วิกฤตในสื่ออาจไม่ใช่ในสื่อบางประเภท (2553). รายงานประจำปี 2553 สมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทย: สื่อในวิกฤต หรือ วิกฤตในสื่อ. หน้า 103-104

ด้านพฤติกรรมผู้รับสารก็มีการปรับเปลี่ยนเป็น "ความเฉพาะ" และ "เลือกในสิ่งที่ต้องการรู้ด้วยตัวเอง" มากขึ้น ดังนั้น ทิวดาวเทียมที่มีคอนเทนต์เฉพาะที่แตกต่างกันก็เป็นอีกทางเลือกของผู้รับสารที่ไม่ต้องการจำเจหรือถูกบังคับให้ดูรายการตามที่ช่องฟรีทีวีกำหนดไว้เท่านั้น

ดังนั้นจะเห็นว่า เมื่อสื่อสิ่งพิมพ์ที่เดิมขยายการทำงานสื่อออนไลน์เน็ตไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ข่าวหรืออินเทอร์เน็ตทีวี และจะมีการเพิ่ม Platform ในการทำงานขึ้นอีกหนึ่งช่องทางบนสื่อโทรทัศน์ จึงเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาแนวคิด รูปแบบ และวิธีการในการทำงานระหว่างกองบรรณาธิการของแต่ละสื่อในลักษณะของการหลอมรวมเทคโนโลยี กำลังคน และการพัฒนาคอนเทนต์ในรูปแบบ cross-media เพื่อเข้าใจรูปแบบของกระบวนการ Newsroom Convergence ในรูปแบบขององค์กรสื่อในประเทศไทย

การวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในช่วงระยะเริ่มต้นของการกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การหลอมรวมดังกล่าว เนื่องจากระยะเวลาการศึกษาไม่สามารถครอบคลุมกระบวนการทั้งหมดได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาประเด็นของการกำหนดนโยบายในการหลอมรวมกองบรรณาธิการ รูปแบบและวิธีการในการทำงานของห้องข่าวแบบ Multiple Newsroom ที่ต้องเผยแพร่ข่าวแบบข้ามสื่อ การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติงานรวมถึงทัศนคติต่อความท้าทายในการปรับการทำงานสู่กระบวนการของการหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าวข้ามสื่อ โดยศึกษาองค์กรสื่อ 3 แห่งได้แก่ เครือเนชั่น ไทยรัฐ ผู้จัดการและเดลินิวส์ เพื่อเป็นกรณีศึกษาให้เห็นรูปแบบและกระบวนการพัฒนาห้องข่าวสู่การ Convergence เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรสื่ออื่นในการปรับตัวและหารูปแบบวิธีการในการก้าวเข้าสู่กระบวนการ convergence เช่นเดียวกัน

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาแนวคิด นโยบาย และยุทธศาสตร์ในการปรับองค์กรสู่การเป็นองค์กรแบบหลอมรวมสื่อ

1.2.2 เพื่อศึกษากระบวนการทำงานระหว่างกองบรรณาธิการและทีมงานของแต่ละแพลตฟอร์ม และลักษณะความร่วมมือระหว่างสื่อ

1.2.3 เพื่อศึกษาการตอบรับและทัศนคติของบรรณาธิการข่าวและผู้สื่อข่าวต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การหลอมรวมสื่อ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทกรณีศึกษาเพื่อศึกษาปรากฏการณ์และรูปแบบวิธีการของกระบวนการเปลี่ยนผ่านกองบรรณาธิการข่าวสู่ Convergence Newsroom และการทำงานข้ามสื่อ (cross-platform ระหว่างสื่อสิ่งพิมพ์ อินเทอร์เน็ต และโทรทัศน์ เพื่อให้ได้ผลแบบเจาะลึกและเป็นกรณีตัวอย่างสำหรับเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไปขององค์กรสื่ออื่นๆที่จะเข้าสู่กระบวนการหลอมรวมสื่อ โดยศึกษาการปรับตัวขององค์กรสื่อ ได้แก่ เครือข่ายไทยรัฐ ผู้จัดการและเดลินิวส์ ระยะเวลาในการศึกษา ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2555 – กรกฎาคม 2555

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1.4.1 เพื่อทราบแนวทางของกระบวนการหลอมรวมสื่อและการทำงานของกองบรรณาธิการแบบข้ามสื่อ (cross-platform)

1.4.2 เพื่อทราบแนวทางการปรับตัวตอบรับและทัศนคติของบรรณาธิการและผู้สื่อข่าวต่อนโยบายและกระบวนการพัฒนาการหลอมรวมสื่อในการผลิตและเผยแพร่ข่าว

1.4.3 เพื่อสามารถจำแนกรูปแบบและลักษณะของคอนเทนต์ข่าวจากการทำงานของ Convergence Newsroom และการเผยแพร่ข้ามสื่อ (Cross-platform)

1.4.4 บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์กรสื่อสารด้านข่าวสามารถใช้ข้อมูลจากการศึกษาดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบของการหลอมรวมสื่อและพัฒนาการทำงานของห้องข่าวแบบ Convergence ที่เหมาะกับแต่ละองค์กร

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

สื่อดิจิทัล หมายถึง ช่องทางในการนำเสนอข่าวสารผ่านระบบดิจิทัล ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้จะหมายถึง เว็บไซต์ข่าว เว็บไซต์บล็อก และเครือข่ายสังคมออนไลน์ ได้แก่ เฟซบุ๊ก (Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter) กูเกิ้ล พลัส (Google Plus) และยูทูบ (YouTube)

องค์กรสื่อ หมายถึง สื่อมวลชนกระแสหลัก ที่จดทะเบียนธุรกิจเป็นธุรกิจสื่อ มีนักข่าวและกองบรรณาธิการ

การหลอมรวมสื่อ (Convergence Media) หมายถึง การผสมผสานการใช้งานสื่อหลายๆ ประเภทเข้าด้วยกันขององค์กรสื่อ สื่อหลายๆ ประเภท ดังกล่าวคือ สื่อเว็บไซต์ และเครือข่ายสังคมออนไลน์ผ่านเทคโนโลยีหลายๆ ชนิด ได้แก่ เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์เคลื่อนที่แบบสมาร์ทโฟน และอุปกรณ์พกพาแท็บเล็ต

แพลตฟอร์มในการผลิตและเผยแพร่ข่าว (Media Platform & Distribution channel) หมายถึง รูปแบบของการนำเสนอข่าว และช่องทางในการนำเสนอข่าวสารถึงผู้บริโภคข่าว ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เว็บไซต์

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเติบโตของสื่อดิจิทัลและการนำเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานขององค์กรสื่อ ซึ่งทำให้สื่อต้องมีการปรับตัวในเชิงธุรกิจ สื่อดั้งเดิมไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวิทยุต่างต้องปรับตัวเพื่อให้จุดอยู่รอดของธุรกิจ Picard (2011) กล่าวไว้ในบทความเรื่อง “Mapping digital media: digitalization and media business model” ว่า ยุคดิจิทัลที่เกิดการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายของเทคโนโลยีทำให้มีกลุ่มหน้าใหม่กระโดดเข้าสู่ธุรกิจสื่อจำนวนเพิ่มขึ้น มีการสร้างคอนเทนต์รูปแบบใหม่ๆ ตามเทคโนโลยีที่รองรับเพิ่มขึ้น เทคโนโลยียังเพิ่มช่องทางที่หลากหลายในการรับข่าวสารข้อมูล ที่สำคัญทำลายการเป็นผู้ควบคุมการช่องทางการเผยแพร่ข่าวสารที่เด็ดขาดขององค์กรสื่อ แต่ให้อำนาจผู้บริโภคข่าวสารให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล แบ่งปันเนื้อหาได้เอง โดย Picard มองว่าสื่อดิจิทัลทำให้ผู้รับสารกลายเป็นผู้ส่งสาร และผลิตสารได้ด้วยในเวลาเดียวกัน จากปัจจัยนี้ทำให้องค์กรสื่อต้องย้อนกลับมาพิจารณาโมเดลทางธุรกิจขององค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและวัฒนธรรมการบริโภคข่าวสารที่เปลี่ยนไป ในประเทศไทยองค์กรสื่อก็มีการปรับองค์กรรองรับกับเทคโนโลยี พฤติกรรมการบริโภคข่าวสารที่เปลี่ยนแปลง และเพื่อหาโมเดลทางธุรกิจรูปแบบใหม่เพื่อให้องค์กรสื่ออยู่รอด โดยแต่ละองค์กรสื่อของไทยก็มีแนวคิด นโยบายและรูปแบบการปรับตัวที่แตกต่างกัน แต่ในภาพรวมแล้วจะมีลักษณะของการขยายช่องทาง/แพลตฟอร์มในการนำเสนอข่าวสารที่มากขึ้น มีการทำงานข้ามสื่อ (cross-media) และกำลังพัฒนาสู่การเป็นกองบรรณาธิการแบบหลอมรวมสื่อ (Convergence Newsroom) ด้วย ดังนั้น เพื่อตอบคำถามการวิจัยของงานวิจัยฉบับนี้ที่ต้องการศึกษารูปแบบกระบวนการและปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรข่าวสู่กองบรรณาธิการแบบหลอมรวม ซึ่งผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาดังนี้

แนวคิดเรื่องสื่อดิจิทัลกับการเปลี่ยนแปลงการรูปแบบสื่อสารและการปรับตัวขององค์กรสื่อ

Picard (2011) อธิบายเกี่ยวกับการ Digitization ในอุตสาหกรรมสื่อว่า คือกระบวนการการเปลี่ยนแปลงการผลิตเนื้อหา (content) การเก็บข้อมูล (storage) การเผยแพร่ (distribution) และการบริโภคข่าวสาร (consumption) จากระบบอนาล็อกเป็นดิจิทัล ซึ่งเป็นกระบวนการที่พัฒนามาเรื่อยๆ ตลอดระยะเวลา 5 ทศวรรษ แต่ในกระบวนการดังกล่าวไม่ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสื่อสาร จนกระทั่ง

เมื่อมีการนำเอาสื่อ (media) คอมพิวเตอร์ (computer) และการสื่อสารโทรคมนาคม (telecommunication) มาใช้ร่วมกันในลักษณะการหลอมรวมสื่อ (convergence) เพื่อการสื่อสารข้อมูล ข่าวสารต่างๆ จึงเกิดการรวมและบูรณาการเครื่องมือการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เข้าด้วยกัน (T.F. Baldwin, D. Stevens McVoy, and C. Steinfeld, 1996) ทำให้การเผยแพร่ข่าวสารทำได้เร็ว หลายช่องทาง ในราคาที่ถูกลง รวมทั้งให้อ่านแก่ผู้รับสารสามารถเลือก ค้นหา ควบคุมการรับสาร และมีส่วนร่วมในกระบวนการสื่อสารได้หลายรูปแบบกว่าที่เคยเป็นมาในสื่อดั้งเดิม (Picard, 2011)

วัฒนธรรมการบริโภคข่าวสารที่เกิดจากสื่อดิจิทัล (Digital Culture and news consumption)

วัฒนธรรมยุคดิจิทัล (Digital Culture) เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเร็วในการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเปลี่ยนรูปแบบของเทคโนโลยีและสังคมในเวลาอันสั้น (Gere, 2002) และสื่อดิจิทัลทำให้การสื่อสารการเป็นแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ปรับตัวจากการสื่อสารแบบ ‘one-to-many’ ไปสู่การเป็น ‘many-to-many’ (Bassett, 1996 และ Creeber G and Martin R, 2009) ด้าน Rosen (2006) กล่าวว่าผู้รับสารจากเดิมที่เป็นเพียงผู้ชมเท่านั้น เมื่อมีสื่อดิจิทัล ผู้รับสารมีบทบาทใหม่เพิ่มขึ้นมาคือ เป็นผู้มีส่วนร่วม นักวิจารณ์ และผู้ร่วมในกระบวนการสร้างสื่อด้วย

นอกจากนั้น Schiavone, C. (2008) บอกว่า ผู้รับสารเลือกรับสื่อได้เองหลายช่องทางตามความต้องการ เช่นเดียวกับ Ness, G. (2009) อธิบายว่าในยุคดิจิทัลและสื่อใหม่มีผู้รับสารจำนวนน้อยลงที่จะผูกพันอยู่กับสื่อหลักหรือสื่อที่ถูกกำหนดให้รับ ซึ่ง Aufderheide, P. & al. (2009) ระบุในงานวิจัยว่านอกจากเทคโนโลยีเพิ่มช่องทางการเข้าถึงและอำนาจควบคุมการรับสารแล้ว ยังเปลี่ยนธรรมชาติของการเข้าถึงสื่อด้วย

จากการวิจัยของ The Pew Research Center for the People and the Press (2008) ผู้รับสารจำนวนมากเลือกรับข่าวสารข้อมูลผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตและช่องทางเลือกอื่นๆ มากขึ้น จากเดิมที่ต้องรับสารผ่านสื่อดั้งเดิมเท่านั้น ทำให้เกิดการรวมกลุ่มของคนจำนวนมากที่สนใจเรื่องเดียวกัน และ ความต้องการของผู้รับสารเรียกร้องคุณภาพของเนื้อหาที่มากขึ้น ผสมกับช่องทางที่ทำให้สามารถมีการโต้ตอบ สร้างเนื้อหาเอง และแบ่งปันให้ผู้อื่นด้วย

จากรูปแบบการบริโภคข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงไป และช่องทางในการรับสารที่เพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากสื่อดิจิทัลในรูปแบบต่างๆ ทำให้ผู้รับสารมีทางเลือกที่จะเข้าถึงข่าวสารจากหลายช่องทางและส่วน

ใหญ่เป็นช่องทางที่ไม่เสียค่าใช้จ่าย ทำให้ผู้รับสารพึงพาสื่อดั้งเดิมน้อยลง ดังนั้น องค์กรสื่อต้องมีการปรับตัว เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย และกลุ่มผู้รับสารที่แตกต่างกัน โดยการนำรูปแบบของสื่อทั้งสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่มาหลอมรวมกัน (convergence) ให้การสื่อสารครบวงจร และสามารถขยายฐานผู้บริโภคขององค์กรในตลาดได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรสื่อสามารถปรับตัวอยู่รอดได้ในยุคดิจิทัล

แนวคิดเรื่องสื่อดิจิทัลสำหรับองค์กรสื่อ

สำหรับองค์กรสื่อโดยเฉพาะองค์กรข่าว สื่อดิจิทัลที่นำมาใช้และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการนำเสนอข่าวสาร ช่องทางการเผยแพร่ กระบวนการผลิต ตลอดจนนโยบายขององค์กรที่หา รูปแบบในการบริหารจัดการสื่อดิจิทัลดังกล่าวให้ผสมผสานการใช้งานร่วมกับสื่อดั้งเดิมขององค์กร ได้แก่ สื่ออินเทอร์เน็ต (Online Media) เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile Technology) และสื่อสังคม (Social Media)

จากการศึกษาของ OECD (2010) ระบุว่าอินเทอร์เน็ตกำลังเติบโตในฐานะเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญของผู้บริโภคข่าว โดยจำนวนผู้ที่เลือกอ่านข่าวบนอินเทอร์เน็ตมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นกิจกรรมสำคัญลำดับต้นๆ ของผู้ใช้อินเทอร์เน็ต หากมองในมุมของเทคโนโลยีการผลิต สื่ออินเทอร์เน็ตมีพื้นที่ให้ผู้ผลิตข่าวนำเสนอข่าวได้มาก มีความสามารถในการทำเป็นสื่อมัลติมีเดีย และเป็นช่องทางสำคัญในการเผยแพร่เนื้อหาขององค์กร และทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการรายงานข่าวเพิ่มขึ้นมากมาย ทำให้องค์กรสื่อใช้ช่องทางของสื่ออินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้น

ด้านเทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือ Forlano (2010) อธิบายว่าสื่อดั้งเดิมมีการบูรณาการเทคโนโลยีมือถือในการสร้างเครือข่ายสังคมมาใช้ในการรายงานข่าวเพิ่มมากขึ้น โดยใช้ Facebook และ Twitter ซึ่งทำให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง สร้างปฏิสัมพันธ์ เป็นช่องทางเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับสาร เช่นเดียวกับ Aufderheide, P. & al. (2009) ที่ระบุว่า เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับมือถือพัฒนาให้ผู้รับสารสามารถโพสต์ ดาวโหลดข้อความ เสียง วิดีโอ รูปภาพ และ แอปพลิเคชัน ซึ่งเป็นช่องทางที่องค์กรสื่อสามารถใช้ในการเผยแพร่ข่าวได้ Verclas, K. & Mechael, P (2008) เสนอว่าเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือช่วยเร่งการพัฒนานวัตกรรมการผลิตและส่งสารขององค์กรข่าว ในขณะเดียวกันก็เพิ่มตัวเลือกให้ผู้รับสารมีทางเลือก และยังเปิดโอกาสให้ผู้รับสารมีส่วนร่วมกับผู้สื่อข่าวและองค์กรสื่อในกระบวนการทำข่าวได้ด้วย ทำให้ปัจจุบันองค์กรสื่อหันมาผลิตเนื้อหา เผยแพร่ผ่านเนื้อหา และสร้างเครือข่ายผ่านเทคโนโลยีมือถือเพิ่มขึ้น

อีกเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำลังเติบโตและได้รับความนิยมอย่างมากในองค์กรสื่อคือ สื่อสังคม (Social Media) Forlano (2010) กล่าวว่า Facebook และ Twitter คือสื่อและรูปแบบของการสื่อสารที่เติบโตอย่างรวดเร็ว การศึกษาเรื่องสื่อสังคม ประเด็นสำคัญคือเรื่องความสามารถในการสร้างเครือข่าย การสร้างปฏิสัมพันธ์ และความรวดเร็วในการนำเสนอข่าวสาร การสร้างเครือข่ายนั้น Harper (2010) ศึกษาเรื่อง Social Media กับองค์กรสื่อไว้ใน The Social Media Revolution: Exploring the Impact on Journalism and News Media Organizations อธิบายว่า ความต้องการบริโภคข่าวสารในปัจจุบัน ผู้รับสารต้องการทั้งรับและมีส่วนร่วม รวมถึงต้องการมีอำนาจเลือกได้ว่าจะรับสารนั้นลักษณะใด เวลาใด รูปแบบใด ความเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้องค์กรสื่อต้องปรับตัวตามในการบริหารจัดการเนื้อหาให้สามารถนำเสนอผ่านช่องทางได้หลากหลาย ในขณะเดียวกันต้องอาศัยธรรมชาติของสื่อสังคม (Social Media) ในการปฏิสัมพันธ์ สนทนา แลกเปลี่ยน และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับสารที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสื่อข่าวและต้องการนำเสนอเนื้อหาของตัวเองแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นและแลกเปลี่ยนกับองค์กรสื่อด้วย Lewis (2009) บอกว่าสื่อสังคม (social media) เปลี่ยนรูปแบบของการทำข่าว นอกจากผู้รับสารรับสารแล้วยังสามารถโต้ตอบมีปฏิสัมพันธ์ได้ ซึ่งองค์กรสื่อสามารถใช้ประโยชน์จากข้อดีในเรื่องนี้พัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการสื่อและพัฒนากระบวนการผลิตเนื้อหาขององค์กรด้วย

แนวคิดเรื่องการหลอมรวมสื่อ (Media Convergence) และ แนวคิดการหลอมรวมสื่อในงานข่าว (Convergence Journalism)

การปรับตัวนั้นรวมถึงความพยายามบริหารจัดการการผลิตและเผยแพร่ข้ามสื่อ (cross-media) การหลอมรวมสื่อ (convergence) เพื่อให้ประสิทธิภาพสูงสุดของสื่อหลากหลายรูปแบบทั้งสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ในยุคดิจิทัลเข้าด้วยกัน รวมถึงการสร้างร่วมมือทางธุรกิจ (partnership) การปรับตัวของวัฒนธรรมและการทำงานภายในองค์กร และการกำหนดนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ของการปรับตัวทางธุรกิจซึ่งมีผลต่อการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของกองบรรณาธิการและผู้สื่อข่าวเพื่อให้องค์กรสื่อมีความสามารถในการแข่งขัน อยู่เอาชนะปัจจัยภายนอกโดยเฉพาะความต้องการของผู้บริโภคสื่อในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนไปจากเดิม สอดคล้องกับแนวคิดของ Sharver, D. & Shaver, A. (2006) ที่เสนอการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของการบริหารสื่อในมิติของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Adoption) ที่หลากหลายรูปแบบและเผยแพร่หลายช่องทางตามความต้องการของผู้รับสาร ในขณะเดียวกันต้องมีมิติของการหลอมรวมสื่อและเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม (Niche Audience) โดยนำลักษณะเฉพาะของสื่อใหม่ที่เป็นข้อดีในเรื่องการ

สร้างเนื้อหาตามรูปแบบเทคโนโลยี ความเร็ว การปฏิสัมพันธ์ การเชื่อมโยงเครือข่ายมาช่วยพัฒนารูปแบบเนื้อหาและกระบวนการผลิตให้บูรณาการมากขึ้น ทั้งนี้ในการศึกษาของงานวิจัยนี้จะศึกษาในมิติของการกำหนดแนวทาง นโยบายของผู้บริหารที่สอดคล้องกับการปรับตัวของโมเดลทางธุรกิจเพื่อความอยู่รอด และศักยภาพการผลิตและเผยแพร่ขององค์กรสื่อ

นอกจากการปรับตัวในมิติของการหาโมเดลทางธุรกิจแล้ว ยังมีมิติของปรับตัวเชิงโครงสร้าง ตำแหน่งงานและวัฒนธรรมในการทำงานภายในองค์กรสื่อ ซึ่งสื่อดิจิทัลและเรื่องของการหลอมรวมสื่อมีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรในมิตินี้อย่างชัดเจน ซึ่งต้องให้ความสำคัญต่อแนวคิดเรื่อง media policy และ institutional approach ซึ่ง Pavlik (2004) อธิบายว่าการมีเทคโนโลยีดิจิทัลนั้นทำให้โครงสร้างของห้องข่าว หรือ newsroom การปฏิบัติงานของผู้สื่อข่าว และเนื้อหาที่มีวิวัฒนาการใหม่ โดยเฉพาะเกิดความร่วมมือและการทำงานร่วมกันในกระบวนการผลิตระหว่างสื่อเก่าและสื่อใหม่มากขึ้น (Deuze, 2004) ด้าน Quinn (2004) บอกว่าโมเดลธุรกิจขององค์กรสื่อมองว่าการเผยแพร่ผ่านแพลตฟอร์มที่หลากหลาย (Multi-platform) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตของพนักงานและสามารถสร้างโอกาสให้ขายโฆษณาได้มากขึ้น ซึ่งในมุมมองนักวิชาชีพจากองค์กรสื่อในต่างประเทศหลายคนทำให้สัมภาษณ์ไว้ในงานของ Quinn (2004) เรื่อง An Intersection of Ideals: Journalism, Profits, Technology and Convergence มีให้เห็นที่หลายมุมมอง อาทิ การเผยแพร่ผ่านสื่อหลายทาง (Multi-platform) ทำให้องค์กรอยู่รอดเพราะสามารถเพิ่มช่องทางหารายได้จากโฆษณาและตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคหลากหลายกลุ่มเฉพาะความต้องการได้กว้างขึ้น (Paul Horrocks, editor of the Manchester Evening News อ้างใน Quinn, 2004) บางคนมองความจำเป็นของการหลอมรวมสื่อและการควบรวมกันระหว่างองค์กรเพื่อทำงานร่วมกันเป็นอีกทางเลือกของการอยู่รอด (Paul Horrocks, editor of the Manchester Evening News อ้างใน Quinn, 2004) เช่นเดียวกับ Michael Aeria, deputy publisher of the Star Publications group in Malaysia ที่บอกว่าการหลอมรวมสื่อเป็นโอกาสขององค์กรในการใช้เนื้อหาที่มีเผยแพร่ผ่านหลายสื่อ (repurposing content) เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้รับสารที่หลากหลายได้ (อ้างใน Quinn, 2004) ซึ่งการจะดำเนินการในลักษณะเช่นนี้สิ่งที่สำคัญคือการกำหนดนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหารว่าจะมีทิศทางในการบริหารจัดการสื่อลักษณะใด ทั้งในการผลิต การเผยแพร่ และการสร้างความร่วมมือด้านต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรสื่อ

ต่อเนื่องจากการมองเชิงนโยบายของแต่ละองค์กรสื่อแล้ว ยังจำเป็นต้องศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานของผู้สื่อข่าวและเจ้าหน้าที่ในส่วนปฏิบัติขององค์กรสื่อด้วย โดยนำแนวคิดเรื่อง Professional Practice มาใช้ในการศึกษาเรื่องนี้ จากการศึกษากรณีตัวอย่างขององค์กรสื่อใน

ต่างประเทศที่มีความก้าวหน้าและในการพัฒนาองค์กรเข้าสู่การเป็นสื่อดิจิทัลพบว่า ลักษณะการตอบรับการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการปฏิบัติงานของผู้สื่อข่าวและกองบรรณาธิการเปลี่ยนแปลงไปและมีการริเริ่มแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย การศึกษาของ ในเรื่อง พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงานขององค์กรเรื่อง การปรับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและการทำงาน (Redeployment) การออกแบบลักษณะการทำงานของบางหน้าที่ใหม่ (Re-designation) เช่นจากการทำงานสื่อเดียวเป็นมัลติมีเดีย เป็นต้น และสุดท้ายคือการปรับเปลี่ยนเรื่องทักษะของเฉพาะบุคคลให้มีความเป็น multi-skill มากขึ้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การปรับเปลี่ยนดังกล่าวมีผลต่อการปรับโครงสร้างการลำดับชั้นการบริหารงาน การแข่งขันทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร แต่ก็มีผลในเรื่องความกดดันภายในองค์กร การไม่ตอบสนองยอมรับต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรที่ต่างไปในบางกรณี ทำให้มีการไม่ปฏิบัติตามแนวนโยบายขององค์กรอยู่เช่นกัน ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำให้ต้องศึกษานโยบายของผู้บริหารและการนำไปปฏิบัติใช้ในระดับของกองบรรณาธิการและผู้สื่อข่าวเพื่อให้เข้าใจรูปแบบที่สามารถทำได้จริงและมีประสิทธิภาพสูงสุด (Avilés & Carvajal, 2008)

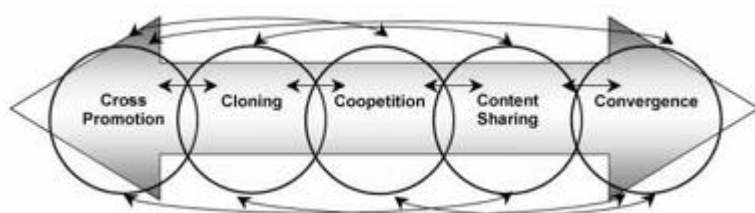
ด้าน Singer (2006) อธิบายว่า นโยบายแนวทางขององค์กรในการหลอมรวมสื่อและปรับการทำงานในรูปแบบที่แตกต่างกันมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้สื่อข่าวและกองบรรณาธิการในลักษณะที่ต่างกัน นั่นทำให้ต้องมีการศึกษาเชิงโครงสร้างและการทำงานภายในกองบรรณาธิการ (Newsroom) เพื่อเข้าใจ Work Flow ภายในกองบรรณาธิการและรูปแบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนไป โดยจากการศึกษาของนักวิชาการหลายคนมีการเสนอแนวทางของการปรับรูปแบบ Work Flow ในกองบรรณาธิการและองค์กรสื่อด้านข่าวไว้หลายรูปแบบ ที่สำคัญคือ ‘cross-media model’ และ ‘integrated model’ มีความต่างกันในรูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานโดยแต่ละองค์กรต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมเพื่อสร้างการร่วมมือในการทำงานในยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ (Avilés & Carvajal, 2008)

ทั้งนี้แนวทางของการปรับตัวขององค์กรข่าวจึงมีลักษณะสำคัญของการเป็น Convergence และ Cross-platform มากขึ้น ซึ่งเป็นประเด็นในการศึกษาในงานวิจัยนี้

การศึกษาเรื่อง Convergence Newsroom นั้น Dailey et al.'s (2005) ได้เสนอแนวคิดเรื่องรูปแบบของการ convergence ใน Convergence continuum: a model for studying collaboration between media newsrooms ไว้ด้วยว่าต้องมีการศึกษาในลักษณะของการปรับตัวในระดับองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของระดับการปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรในระดับต่างๆ ด้วย เพื่อให้เข้าใจการกำหนดนโยบาย แนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไป ตลอดจนการตอบ

รับแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจะทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ลักษณะของแนวคิดในการปฏิบัติและระดับการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรรูปแบบใดที่จะทำให้การเปลี่ยนผ่านองค์กรรองรับเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในเชิงธุรกิจและเชิงการผลิต

กรอบแนวคิดที่สำคัญของ Convergence Continuum เป็นการกำหนดรูปแบบของ Convergence Newsroom จากระดับของการร่วมมือในกระบวนการข่าว การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสื่อ และการแบ่งปัน (share) ข้อมูลและเนื้อหา โดยแบ่งได้ตามระดับความเข้มข้นของการพฤติกรรมที่เกิดขึ้นร่วมกันระหว่างสื่อและกองบรรณาธิการเป็น 5 ระดับ ดังนี้



แผนภาพที่ 1 แผนภาพแสดงรูปแบบ Convergence Continuum

ลำดับของการหลอมรวม	ลักษณะ รูปแบบของการมีส่วนร่วม
Cross Promotion	เป็นระดับที่น้อยที่สุด - ช่วยกัน promote content ของอีกสื่อผ่านการใช้คำพูดและภาพ แต่ไม่ได้ผลิต content ด้วยกัน - อนุญาตให้นักข่าวและนักวิเคราะห์ไปปรากฏบน platform อื่นในเครือข่ายได้เพื่อโปรโมต content
Cloning	เผยแพร่ content ของ partner โดยแถบจะไม่มีติดต่อใหม่ แต่ก็ยังไม่มีการทำงานหรือเรื่องของการทำข่าว เป็นลักษณะของการนำ content ของแต่ละสื่อที่ทำเสร็จสมบูรณ์แล้วมาแชร์
Coopetition	มีความร่วมมือในการผลิตข่าว และ ช่วยกัน promote content โดยอาจมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวในบางเรื่อง แต่เนื่องจากยังต้องมีการแข่งขันระหว่างกันเอง

	และความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรและสื่อที่ต่างกันทำให้ระดับของการร่วมมือยังมีจำกัด คือจะแชร์ข้อมูลและช่วยกันในบางเรื่อง แต่เรื่องที่เป็น exclusive จะยังเก็บไว้ทำเอง
Content sharing	แบ่งปันข้อมูล และเผยแพร่ content โดยมีการนำมาผลิตใหม่ (repackage) บางครั้งอาจมีการ share budget มีระดับของการช่วยกันทำงาน และทำงานร่วมกันที่มากขึ้น แต่ก็ยังต่างคนต่างผลิต content ของตัวเอง - มีการพบกันระหว่างกองเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด - มีการ feedback ต่อการทำงานซึ่งกันและกัน - นักข่าวยังทำงานอิสระแยกจากกัน - วางแผน special project / investigative ร่วมกัน
Convergence	ร่วมมือกันเต็มที่ในกระบวนการทำข่าว ทั้งการหาข่าว และเผยแพร่ข่าว โดยใช้ความแข็งแกร่งเฉพาะของแต่ละสื่อในการนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมและได้ประสิทธิภาพมากที่สุด มีการทำงานร่วมกันแบบ hybrid team ทั้งการวางแผนการรายงานข่าว การผลิตเนื้อหา และการตัดสินใจร่วมกันว่าเนื้อหาจะนำเสนอผ่านสื่อใดอย่างไร

ตารางที่ 1 ตารางสรุปลักษณะระดับความร่วมมือตามโมเดล Convergence Continuum

จากระดับของพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนข้อมูลนั้น สามารถแบ่งเป็นรูปแบบของ Convergence Newsroom ได้หลายลักษณะตามแนวคิดของนักคิดที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. รูปแบบ Convergence Newsroom 5 แบบของ Gordon: ลักษณะความเป็นเจ้าของ เทคนิคในการเผยแพร่และนำเสนอเนื้อหาข้ามระหว่างสื่อต่างๆ โครงสร้างองค์กรและหน้าที่การทำงานในแต่ละระดับที่เปลี่ยนไปภายในองค์กรข่าว กระบวนการรวบรวมข้อมูลข่าวสารด้วยเครื่องมือจากช่องทางที่หลากหลาย และการนำเสนอสู่สาธารณะในช่องทางที่หลากหลาย
2. การพิจารณารูปแบบ convergence จากการทำงานแบบ multimedia / Multi-platform ของนักข่าว

3. รูปแบบการทำงานร่วมกัน convergence ตามสถานการณ์
4. รูปแบบของการหลอมรวมวัฒนธรรมของกองบก.เข้าด้วยกัน หรือความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกันแบบ cross-platform

Bolter and Grusin (1999) กล่าวไว้ว่า การหลอมรวมหรือ Convergence หมายถึงความหลากหลายทางเทคโนโลยีดิจิทัลในวัฒนธรรมของเรา ในขณะที่ถ้ามองจากมุมมองของวารสารศาสตร์ นักวิชาการให้นิยามคำว่า convergence journalism ไว้ว่าหมายถึงกระบวนการที่มีการเลือกสื่อที่หลากหลายในการเข้าถึงข่าวและหาช่องทางที่เหมาะสมที่สุดในการเผยแพร่ข่าวนั้น (Quinn, 2005) หรืออาจเรียกอีกอย่างว่า hybrid teams of journalists คือ การที่นักข่าวจากหลายสื่อทำงานร่วมกันในการวางแผน และรายงานข่าว โดยตัดสินใจว่าจะใช้ช่องทางใดระหว่าง สิ่งพิมพ์ วิทยูและโทรทัศน์ หรือ สื่อดิจิทัลในการเผยแพร่ข่าวนั้นๆ ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Dailey et al., 2005) ในขณะที่ Deuze นักวิชาการอีกท่านมองว่า convergence journalism เป็นเรื่องของการทำงานและประสานความร่วมมือกันระหว่างสื่อที่แตกต่างภายในห้องข่าว (2004)

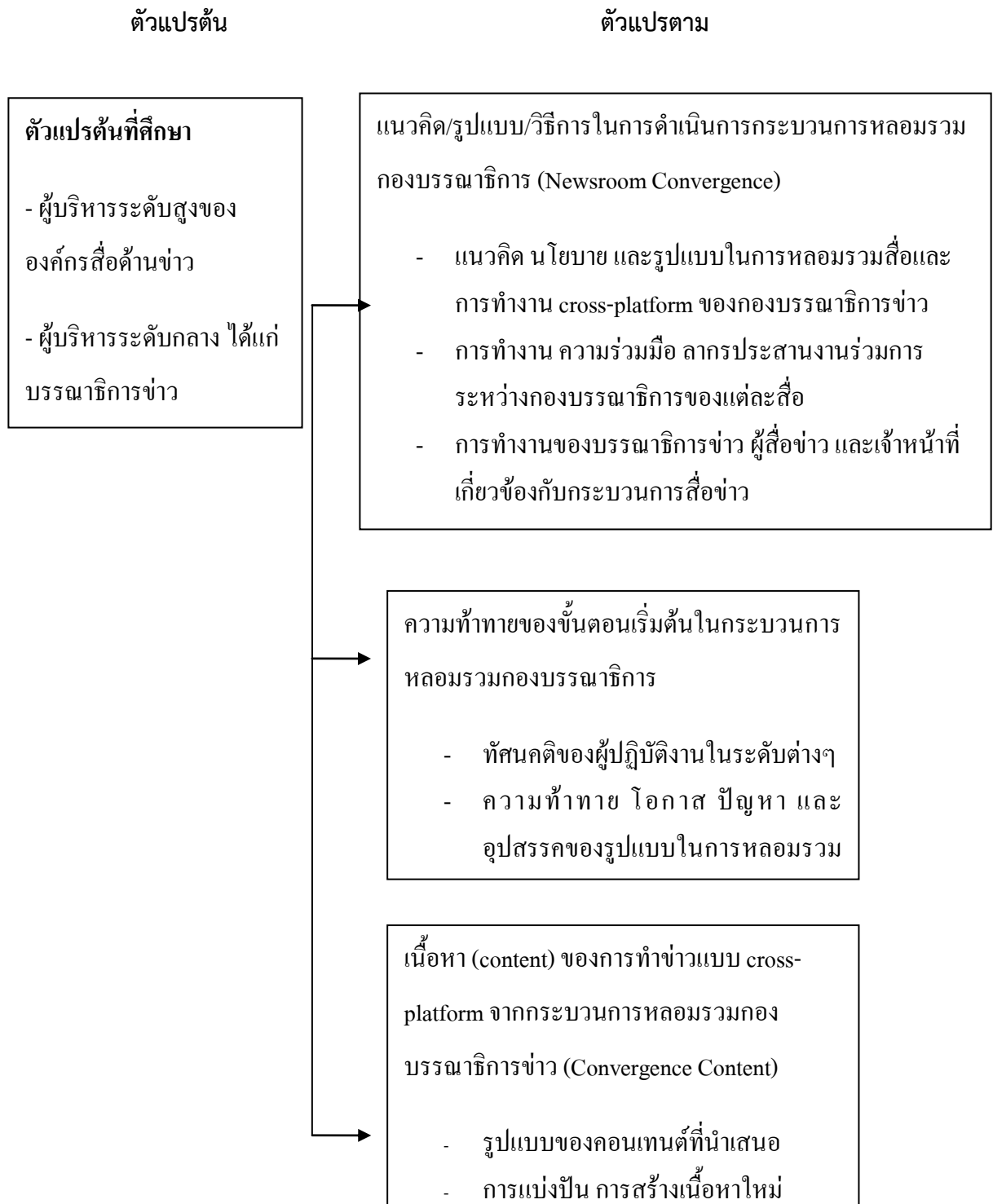
นอกจากนั้น ในมุมมองของนักวิชาชีพจากองค์กรสื่อของต่างประเทศ ก็มีความพยายามให้คำอธิบายต่อการหลอมรวมสื่อ (convergence) และการปรับตัวขององค์กรสื่อไว้อย่างกว้างขวาง Paul Horrocks บรรณาธิการบริหารของหนังสือพิมพ์ Manchester Evening News กล่าวว่าหนังสือพิมพ์ต้องปรับตัวเองเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับสารที่มีลักษณะต้องการรับสารได้จากหลายสื่อที่แตกต่างกัน (quote from Quinn, 2005) หรือแม้แต่ BBC ก็ต้องมีการปรับตัวจากการเป็นเพียงห้องข่าวที่รายงานข่าวผ่านช่องทางสื่อดั้งเดิมอย่างวิทยุและโทรทัศน์ โดยจากการศึกษาของ Simon Cottle ในปี 1999 เกี่ยวกับการปรับองค์กรในกระบวนการทำข่าวของ BBC Newsroom นั้นพบว่า BBC ต้องปรับตัวรับเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยการปรับกระบวนการผลิตข่าวให้มีลักษณะของการใช้สื่อผสมระหว่างสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ในรูปของดิจิทัลและอินเทอร์เน็ต ในขณะเดียวกัน ในเชิงของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้สื่อข่าวของบีบีซีก็ต้องปรับตัวให้เป็น multi-journalist หรือนักข่าวที่สามารถนำเสนอข่าวได้หลายช่องทางด้วย นอกจากนี้ยังมีองค์กรข่าวในต่างประเทศอีกจำนวนมากที่ได้ปรับตัวรับสื่อดิจิทัลและสื่อใหม่ในลักษณะเดียวกัน ซึ่งนักวิชาการให้คำอธิบายเพิ่มเติมว่าการปรับตัวขององค์กรข่าวในลักษณะการหลอมรวมสื่อ (Convergence) หรือการข้ามสื่อ (Cross-media) นั้นทำให้ผู้สื่อข่าวต้องปรับตัวเองให้มีลักษณะเป็นผู้มีทักษะหลากหลายในการรายงานข่าว (multi-skilled reporter) และสามารถตัดสินใจเลือกช่องทางการนำเสนอข่าวผ่านสื่อต่างๆ ได้อย่างหลากหลายและมีประสิทธิภาพในการสื่อสารด้วย (Broomley, 1997; Cottle and Aston, 1999)

ด้าน Ivar John Erdal (2011) เสนอรูปแบบของ Convergence Journalism ไว้ในงานวิจัย เรื่อง Coming to terms with convergence journalism: cross-media as a theoretical and analytical อธิบายการ Convergence และ การใช้สื่อในลักษณะ cross-media คือการสื่อสารและการผลิตข่าวโดยใช้สื่อตั้งแต่สองประเภทขึ้นไปในลักษณะบูรณาการ โดยการเข้าใจการปรับตัวขององค์กรสื่อในยุค ดิจิตอลและสื่อใหม่ ซึ่งแนวทางในการบริหารจัดการการใช้สื่อจะเป็นในลักษณะของ cross-media หรือการข้ามสื่อ นั้น จำเป็นต้องศึกษาในมุมของระดับการใช้สื่อที่หลากหลายทั้งในลักษณะการสื่อสารผ่านสื่อหลายช่อง การ และ มิติของ กระบวนการผลิตที่มีการใช้สื่อต่างๆ ร่วมกัน การศึกษาผ่านแนวคิดนี้จะทำให้สามารถอธิบาย รูปแบบของการหลอมรวมสื่อ และการผสมผสานการใช้สื่อที่หลากหลาย และรูปแบบการผลิตเนื้อหาเพื่อการ เผยแพร่ผ่านช่องทางสื่อที่หลากหลาย

นอกจากจะมองแนวคิดเรื่อง convergence ในเรื่องของกระบวนการผลิตและการทำงานของ ผู้สื่อข่าวที่เปลี่ยนไปแล้ว Dailey et al.'s (2005) ยังได้เสนอแนวคิดเรื่องรูปแบบของการ convergence ใน Convergence continuum: a model for studying collaboration between media newsrooms ไว้ ด้วยว่าต้องมีการศึกษาในลักษณะของการปรับตัวในระดับองค์กรโดยเฉพาะในเรื่องของระดับการปฏิสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรในระดับต่างๆ ด้วย เพื่อให้เข้าใจการกำหนดนโยบาย แนวทางในการ ปรับเปลี่ยนองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไป ตลอดจนการตอบรับแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจะทำให้ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ลักษณะของแนวคิดในการปฏิบัติและระดับการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรรูปแบบใดที่ จะทำให้การเปลี่ยนผ่านองค์กรรองรับเทคโนโลยีดิจิตอลและสื่อใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในเชิง ธุรกิจและเชิงการผลิต

โดยสรุป การหลอมรวมเทคโนโลยี การหลอมรวมสื่อ และการหลอมรวมองค์กรทำให้ กระบวนการผลิตข่าวเปลี่ยนแปลง (Erdal, 2007) โดยหมายความว่าองค์กรสื่อสามารถทะลวงกำแพงระหว่าง สื่อต่างๆ และใช้สื่อร่วมกันในการสื่อสารได้ สามารถแลกเปลี่ยนคอนเทนต์ (content) ระหว่างผู้สื่อข่าวที่ ทำงานหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และออนไลน์ได้ ในส่วนขององค์กรสื่อต้องบูรณาการการผลิตและ กระบวนการข่าวให้สามารถใช้แพลตฟอร์มที่หลากหลายของแต่ละสื่ออย่างเต็มความสามารถเพื่อสร้างความ ร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงานและโต๊ะข่าวต่างๆ ภายในองค์กร ดังนั้น การศึกษาทฤษฎีการหลอมรวม สื่อจะทำให้เข้าใจและเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์รูปแบบลักษณะ ตลอดจนนโยบายขององค์กรสื่อที่จะพัฒนา องค์กรสู่การเป็นผู้ผลิตข่าวในยุคสู่ดิจิตอล

กรอบแนวความคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 2 แผนภาพแสดงกรอบแนวคิดวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในบทที่แล้วผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการหลอมรวมสื่อขององค์กรข่าว ซึ่งเป็นอีกยุทธศาสตร์หนึ่งที่น่าสนใจเพื่อปรับองค์กรให้ทันต่อเทคโนโลยี เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ที่จะทำให้องค์กรด้านข่าวโดยเฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์อยู่รอด ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีในกระบวนการระยะเริ่มต้นของการเปลี่ยนผ่านสู่การหลอมรวมสื่อขององค์กรข่าวมีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อความสำเร็จและระดับความเข้มข้นของการหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าว อาทิ วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย ทักษะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายองค์กร ตลอดจนทักษะ ความเข้าใจและความพร้อมของระดับปฏิบัติงาน นอกจากนี้ในการศึกษาทบทวนวรรณกรรมโดยใช้ทฤษฎีวัดระดับความเข้มข้น ลักษณะและรูปแบบของการมีส่วนร่วมและทำงานร่วมกันระหว่างทีมข่าวและกองบรรณาธิการข้ามสื่อ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อรูปแบบของการหลอมรวมสื่อและกองบรรณาธิการข่าว ดังนั้นจึงสอดคล้องกับการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ที่จะค้นหารูปแบบของการหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าว การปรับตัวขององค์กร และปัจจัยของความสำเร็จในการปรับองค์กรและระดับปฏิบัติงาน

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะอธิบายการคัดเลือกระเบียบวิธีวิจัยและการออกแบบกระบวนการเก็บข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การศึกษาในงานวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การปรับตัวองค์กรสื่อสู่การหลอมรวมสื่อ (Media Convergence) กรณีศึกษา เครือเนชั่น ผู้จัดการและ เดลินิวส์” จากการศึกษาระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสม ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยระเบียบวิธีวิจัยในกรอบการศึกษาแบบกรณีศึกษา (case study) ในการเก็บข้อมูล⁵ ซึ่งการวิจัยวิธีนี้เป็นการศึกษาจากประสบการณ์ ความหมายในทัศนะของผู้ได้ประสบการณ์นั้น ซึ่งควรเป็นการศึกษาปรากฏการณ์อันใดอันหนึ่งอย่างเจาะลึก เช่นเดียวกับ⁶ เกียรติสุตา ศรีสุข ให้ความหมายของการศึกษารายกรณี (Case Studies) เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงรายละเอียดถึงเรื่องราวต่าง ๆ ของบุคคล กลุ่มคน หน่วยทางสังคม หรือสถาบันใดสถาบันหนึ่งเป็นราย ๆ ไป เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับภูมิหลัง สถานภาพ และปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ดังนั้นการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษากรณีตัวอย่างจากประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าว

⁵ ชาญ โพธิ์สีดา.(2550). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ .กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.

⁶ เกียรติสุตา ศรีสุข.(2552). ระเบียบวิธีวิจัย. เชียงใหม่ : โรงพิมพ์ครองช้าง.

ผู้วิจัยจะสามารถตีความและเข้าใจรูปแบบกระบวนการหลอมรวมนั้นผ่านทัศนะและประสบการณ์ของผู้ที่อยู่ในกระบวนการจากหลายแง่มุม ซึ่งรูปแบบของการวิจัยแบบการศึกษาเฉพาะกรณีนี้ผู้วิจัยเลือกรูปแบบที่มุ่งหาคำอธิบาย (explanatory) ต่อปรากฏการณ์การปรับองค์กรและยุทธศาสตร์การหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าว

ทั้งนี้ในการวิจัยแบบเชิงคุณภาพแบบการศึกษาเฉพาะกรณีผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล 3 วิธีคือการสัมภาษณ์ (Interview) วิธีการวิเคราะห์จากเอกสาร (Documentary Analysis) และการทำแบบสำรวจ (questionnaire) ซึ่งไม่ใช่แบบสำรวจเชิงปริมาณแต่เป็นการสอบถามความคิดเห็นของบรรณาธิการข่าวและผู้สื่อข่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับทัศนคติต่อการหลอมรวมสื่อภายในองค์กรซึ่งจะอธิบายในรายละเอียดต่อไป

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ต้องการศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการหลอมรวมสื่อ การทำงานข้ามสื่อ และการปรับองค์กรข่าว การเลือกองค์กรข่าวมาเป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือก 4 องค์กรได้แก่ เครือเนชั่น ผู้จัดการ ไทยรัฐ และเดลินิวส์ โดยใช้วิธีเลือกโดยพิจารณาจากลักษณะ รูปแบบการทำงานข่าวของทั้ง 4 องค์กร และจากการศึกษาพบว่าทั้ง 4 องค์กรมีการปรับตัวในเรื่องการทำงานข้ามสื่อ และมีสื่อหลายแพลตฟอร์มภายใต้องค์กรข่าวเดียวกัน แต่ก็มีข้อแตกต่างในรายละเอียดของรูปแบบการทำงานและการเลือกรูปแบบในการปรับองค์กรให้ทำงานแบบ Multi-platform, cross media ที่ต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือก 4 องค์กรมาศึกษาเฉพาะเรื่องโดยกำหนดขอบเขตการศึกษาในช่วงของกระบวนการเปลี่ยนผ่านครอบคลุมเรื่องการกำหนดนโยบาย การตอบรับต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติงานในภาคปฏิบัติ และทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อข่าวและการทำงานภายในองค์กร ตลอดจนรูปแบบการทำงานร่วมกันระหว่างแพลตฟอร์มและสื่อภายใต้ร่มองค์กรเดียวกันเพื่อค้นหารูปแบบของยุทธศาสตร์การปรับองค์กรข่าวสู่กระบวนการหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าว

ทั้งนี้ในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก หรือ Purposeful Sampling (ชาย โพธิ์สิตา, 2552; Patton, 1987) เนื่องจากประชากรในการวิจัยได้แก่ผู้สื่อข่าวและบรรณาธิการนั้นมีจำนวนมาก แต่เพื่อให้ตรง

กับหัวข้อที่งานวิจัยต้องการศึกษาจึงเลือกบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าวใน 3 ระดับได้แก่

- ระดับผู้กำหนดนโยบาย เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ทำหน้าที่วางยุทธศาสตร์และนโยบายในการปรับองค์กรสู่กระบวนการหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าว โดยเลือกจากแต่ละองค์กรที่ศึกษา องค์กรละ 1 คน
- ระดับผู้ตอบรับนโยบายและวางแผนการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีหน้าที่นำยุทธศาสตร์มาวางแผน คิดรูปแบบ และผลักดันการนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดขึ้น ได้แก่บรรณาธิการข่าว
- ระดับผู้ปฏิบัติงาน เป็นกลุ่มของบรรณาธิการโต๊ะข่าวและผู้สื่อข่าว ซึ่งเป็นส่วนของกลุ่มคนที่ต้องปรับตัวต่อนโยบายการหลอมรวมสื่อ และปฏิบัติงานในกระบวนการสื่อข่าวแบบข้ามสื่อ

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือได้แก่ การวิเคราะห์จากเอกสาร (Documentary Analysis) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการทำแบบสำรวจ (Questionnaire)

- การวิเคราะห์จากเอกสาร (Documentary Analysis) การเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนโยบาย แนวทางปฏิบัติ สถิติข้อมูลที่สะท้อนการปรับตัวและผลการปรับตัวขององค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์ประกอบกับสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลและดูความสำเร็จตามเป้าหมายของการปรับองค์กร รวมถึงข้อมูล บทสัมภาษณ์ เอกสารที่เกี่ยวข้องการทิศทางนโยบาย การปรับองค์กร และการปฏิบัติงานขององค์กรข่าว
- การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสนทนาแบบมีจุดมุ่งหมาย (Lindlof & Taylor, pg 171) ในงานวิจัยนี้เป้าหมายในการศึกษาแนวคิด การวางแผนนโยบาย การวางแผนปฏิบัติงาน ทิศนคติต่อการหลอมรวมสื่อและการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการสื่อข่าวรูปแบบข้ามสื่อและภายใต้กองบรรณาธิการที่มีการหลอมรวมสื่อ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) สัมภาษณ์ผู้สื่อข่าวภาคสนาม และกองบรรณาธิการจำนวน 18 ราย ได้แก่

ชื่อ/สกุล	ตำแหน่ง/สังกัด
เครือเนชั่น	
สุทธิชัย หยุ่น	ประธานกรรมการ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และ บรรณาธิการอำนวยการ เครือเนชั่น
อดิศักดิ์ ลิ้มปรั่งพัฒนกิจ	กรรมการผู้อำนวยการ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC (Nation Broadcasting Corporation)
วีระศักดิ์ พงศอักษร	บรรณาธิการบริหาร กรุงเทพมหานคร
เสถียร วิริยะพรรณพงศา	ผู้สื่อข่าวเนชั่นแซนแนล
จินตนา ปัญญาอาวุธ	รองบรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์ The Nation
วรรณภา ขาวภา	ผู้สื่อข่าวโต๊ะทั่วไปและโต๊ะการศึกษา หนังสือพิมพ์ The Nation
เครือผู้จัดการ	
วริษฐ์ ลิ้มทองกุล	ผู้อำนวยการเว็บไซต์ผู้จัดการออนไลน์
นิรันดร์ เยาวภา	เว็บมาสเตอร์เว็บไซต์ ASTVผู้จัดการ
ภิญโญ อัสวสันตชัย	บรรณาธิการข่าวไอที ASTVผู้จัดการ
ณฐา จิรอนันตกุล	ผู้สื่อข่าวทีม special scoop บริษัท ASTVผู้จัดการ จำกัด
ต่อพงษ์ เสวตามร์	บรรณาธิการข่าวโตะบันเทิงเอเอสทีวีผู้จัดการรายวัน
อິณภัทร์ อุดมสิทธิศักดิ์	ผู้สื่อข่าวอาวุโส โตะบันเทิง เครือผู้จัดการ
เดลินิวส์	
ดร.ประภา เหนระกุล ศรีนวนนิต	บรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์เดลินิวส์
พรชัย ปุณณวัฒนาพร	ผู้ช่วยบรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์เดลินิวส์
เกรียงไกร บัวศรี	หัวหน้าข่าวอาชญากรรม หนังสือพิมพ์เดลินิวส์
พงษ์พัฒน์ จินดาศรี	ผู้ช่วยบรรณาธิการข่าว เดลินิวส์ทีวี
คุณจักรพันธ์ วงศ์สลับสี	บรรณาธิการข่าวอาวุโส หนังสือพิมพ์เดลินิวส์
วรวิทย์ ศรีอนันต์รักษา	บรรณาธิการข่าวหน้า 1 หนังสือพิมพ์เดลินิวส์

ตารางที่ 2 ตารางแสดงรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัย

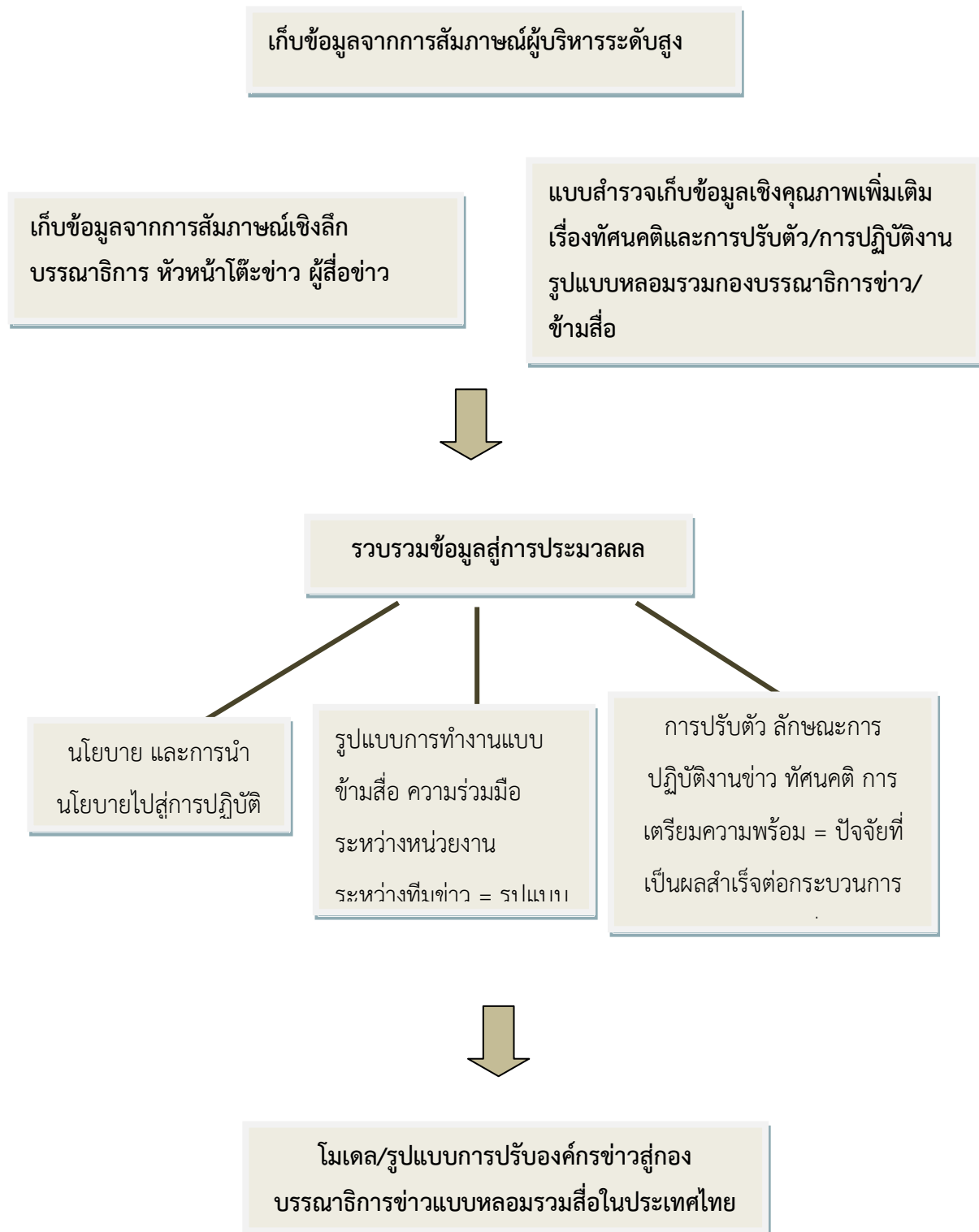
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล (data collection) โดยมีกลุ่มข้อมูลที่เก็บจากสามส่วน คือ

- a. ผู้วิจัยเริ่มต้นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์กร เพื่อให้เห็นภาพของนโยบาย และยุทธศาสตร์ต่อการวางแผนปรับองค์กรสู่กองบรรณาธิการแบบหลอมรวมสื่อ
- b. จากนั้นผู้วิจัยจะประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงมาเป็นคำถามประกอบกับโครงคำถามที่ตั้งไว้แล้วในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง เพื่ออธิบายรูปแบบ และกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กร และรูปแบบของการทำข่าวในกองบรรณาธิการ
- c. ควบคู่ไปกับการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกบรรณาธิการโต๊ะข่าวและผู้สื่อข่าวเพื่ออธิบายกระบวนการในเชิงการปฏิบัติงานจริงเพื่อศึกษารูปแบบของการทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานจากคนละสื่อและแพลตฟอร์ม การแบ่งปันข้อมูล เนื้อหา ซึ่งจะอธิบายลักษณะรูปแบบของการหลอมรวมสื่อภายในองค์กรต่อไป
- d. เพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลและเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับทัศนคติและการปรับตัวของบรรณาธิการและผู้สื่อข่าว ซึ่งผู้วิจัยมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาที่ไม่สามารถสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มคนนี้ได้ครบทั้งองค์กร แต่เพื่อให้เห็นภาพที่กว้างขึ้นจึงจัดทำแบบสอบถามที่เป็นลักษณะของ Structure-question เกี่ยวกับทัศนคติและการปรับตัวส่งแบบสอบถามออนไลน์ให้ผู้สื่อข่าวและบรรณาธิการข่าวจากทั้ง 4 องค์กรได้ตอบคำถามเพิ่มเติม

ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลไว้ดังนี้

กรอบเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผล (data collecting and analysis framework)



แผนภาพที่ 3 แสดงกรอบแนวคำถามสำหรับเก็บข้อมูลวิจัย

จากกรอบดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยออกแบบชุดคำถาม 3 ชุดคือ สำหรับผู้บริหารระดับสูงเน้นในเรื่องยุทธศาสตร์และนโยบาย ผู้บริหารระดับกลางเน้นเรื่องการนำยุทธศาสตร์มาสู่การปฏิบัติ การวางแผนปฏิบัติงาน การปรับองค์กรและการเตรียมพร้อมองค์กรและบุคลากร และคำถามสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้แก่หัวหน้า/บก.โต๊ะข่าวและผู้สื่อข่าว ซึ่งเน้นเรื่องรูปแบบการปฏิบัติงาน ทักษะ การปรับตัว การทำงานร่วมกันระหว่างกองบรรณาธิการ การทำงานข้ามสื่อและรูปแบบเนื้อหาข่าว

ทั้งนี้วิธีการสัมภาษณ์สามารถทำได้ทั้งลักษณะตัวต่อตัวเพื่อสังเกตพฤติกรรมและอวัจนภาษาในระหว่างการสัมภาษณ์ ในขณะที่เดียวกันมีบางรายไม่สามารถสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวได้เนื่องจากข้อจำกัดของเวลาและสถานที่ จึงมีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยระยะเวลาในการสัมภาษณ์อยู่ระหว่าง 45 นาที – 2 ชั่วโมง โดยมีชุดคำถามที่ใช้ ดังนี้

ชุดคำถามในการสัมภาษณ์

ชุดคำถามสำหรับผู้บริหารระดับสูง
1. เป้าหมายขององค์กรที่จะมุ่งสู่การเป็นองค์กรสื่อแบบ Convergence Media 2. ยุทธศาสตร์ขององค์กรในการปรับตัวสู่ยุค Convergence Media 3. โอกาสและความท้าทายขององค์กรที่เป็น Convergence Media 4. ทิศทางและแนวโน้มขององค์กรข่าวแบบ Convergence Media ในประเทศไทย 5. การปรับตัวสู่การเป็นองค์กร Convergence Media ต้องมีการเตรียมพร้อมในเรื่องเงินทุน รูปแบบธุรกิจ บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร
ชุดคำถามสำหรับผู้บริหารระดับกลาง
1. นิยาม Convergence Media ขององค์กรคืออะไร 2. ทำไมองค์กรต้องปรับตัวไปสู่การเป็น Convergence Media 3. แผนปฏิบัติงานในการนำยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร 4. ลักษณะของการ convergence / cross-platform ที่องค์กรเลือกทำเป็นอย่างไร ใช้สื่อไหนบ้าง และมีการทำงานร่วมกันระหว่างสื่อต่างๆ นั้นอย่างไร 5. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ และผลตอบรับจากผู้ปฏิบัติงาน 6. การทำงานและการปรับตัวของกองบรรณาธิการ (Editorial Newsroom) / ผู้สื่อข่าว (Journalists) แบบ Convergence หรือ Cross-platform เป็นอย่างไร 7. ผลที่เกิดขึ้นเบื้องต้น การพัฒนาต่อ และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น 8. นอกจากการปรับตัวเชิงโครงสร้างองค์กร และ กระบวนการทำงานแล้ว รูปแบบของ Content จะมีแนวทางในการผลิตอย่างไร

9. องค์กรสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนสู่การ Convergence อย่างไร อาทิ การสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำข่าว การปรับนโยบายองค์กรต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบรรณาธิการและผู้สื่อข่าว เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรข่าวแบบ Convergence Media เป็นต้น
ชุดคำถามสำหรับระดับปฏิบัติงาน: บก.โต๊ะข่าวและผู้สื่อข่าว
1. มีความคิดเห็นและรู้สึกอย่างไรต่อการปรับองค์กรสู่องค์กรข่าวแบบ Convergence Media 2. บทบาทและหน้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และต้องมีการปรับตัวในการทำงานอย่างไร อาทิ กระบวนการทำข่าวเปลี่ยนแปลงจากเดิมมากน้อยแค่ไหน อย่างไร 3. ความพร้อมของทีมงานและตัวเองในการปฏิบัติงานตามแผน Convergence Media 4. การปฏิบัติงานข่าวข้ามสื่อมีกระบวนการในการทำงานอย่างไร อาทิ ใช้กองบรรณาธิการร่วมกันหรือแยกกอง มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างไรบ้าง 5. รูปแบบของเนื้อหาข่าว (content) ที่นำเสนอต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไรเพื่อให้สามารถนำเสนอข่าวได้หลาย Platform

ตารางที่ 3 ตารางแสดงแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

3.3.2 ผู้วิจัยการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2540; Graneheim, 2004) โดยเก็บข้อมูลจากแหล่งที่ต่างกัน ใช้การสังเกตควบคู่กับการซักถาม เพื่อตรวจสอบข้อมูลสองส่วนจากการสังเกตและสัมภาษณ์

3.3.3 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจากทั้งสองส่วนมาจัดการให้เป็นระบบ จำแนกเป็นประเภท (ชยันต์ วรรณะภูติ, 2537; Patton, 1980) โดยจำแนกรูปแบบของการปรับองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับองค์กร รูปแบบการทำงานข้ามสื่อและความร่วมมือระหว่างทีม เพื่อสรุปให้เห็นภาพโมเดลของกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กรข่าวสู่กองบรรณาธิการข่าวแบบหลอมรวมสื่อ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เก็บรวบรวมได้มาจากวิธีข้างต้น ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพในการวิเคราะห์คือ การวิเคราะห์ตัวบทและเนื้อหา (textual analysis / content analysis) เพราะเครื่องมือดังกล่าวเป็นเครื่องมือวิจัยที่มีความเป็นกลาง มีระบบของข้อมูล (Berelson, 1952) สามารถช่วยอธิบายการสื่อสาร เป้าหมายของการสื่อสาร และ ผลกระทบจากการสื่อสาร (Holsti, 1969) นอกจากนี้ การใช้ content analysis ยังมีความเหมาะสมต่อการใช้ศึกษารูปแบบ ลักษณะ และวิธีการปฏิบัติต่อสถานการณ์เฉพาะ และการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมได้เป็นอย่างดี (Silverman, 2005) ดังนั้น การวิจัยแบบ content analysis จึงเป็นวิธีที่ผู้วิจัยเห็นว่าเหมาะสมในการวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

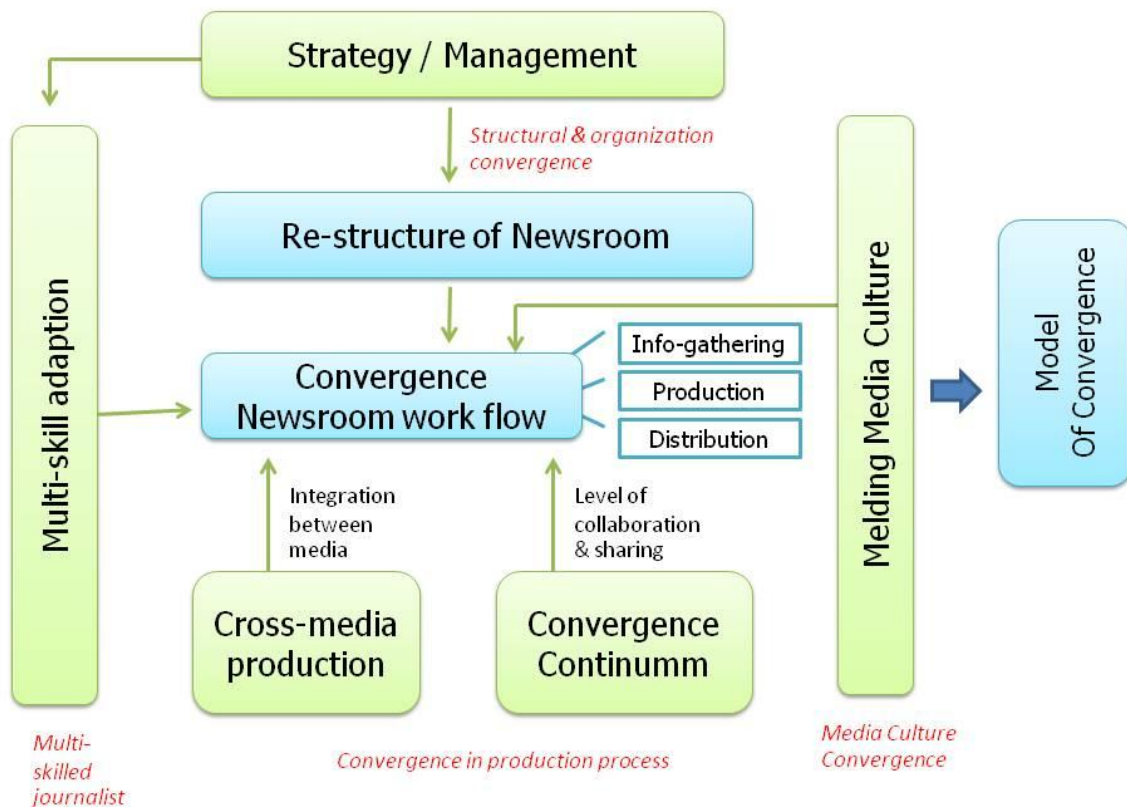
นอกจากนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบพรรณนาโดยนำข้อมูลที่ได้จากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมารวบรวมและจัดหมวดหมู่เพื่อเรียบเรียงเป็นหัวข้อตามประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) คือ การจำแนกข้อมูลเป็นชนิด (Typologies) ซึ่งหมายถึง ขั้นตอนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ชาย โพธิ์สิตา, 2549) โดยยึดหลักทฤษฎีเป็นกรอบในการศึกษาพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในระยะเริ่มต้นของกองวางแผนนโยบายจนสู่การปฏิบัติงานจริงในกระบวนการข่าว วิเคราะห์หาหลักการความหมายจากการตัดสินใจกระทำสิ่งเหล่านั้นของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา หาความสัมพันธ์เชื่อมโยงปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร การตอบสนองนโยบาย และรูปแบบความเข้มข้นของระดับการร่วมมือทำงานร่วมกันแบบข้ามสื่อ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จสู่เป้าหมายกองบรรณาธิการข่าวแบบหลอมรวมสื่อในรูปแบบที่แตกต่างหรือเหมือนกันระหว่าง 4 องค์กรข่าว

บทที่ 4

ผลวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การปรับตัวสู่การหลอมรวมสื่อ (Convergence Media) ขององค์กรข่าว ทัศนศึกษา เครือเนชั่น เครือผู้จัดการ และเดลินิวส์” ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงซึ่งกำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับกลางและบรรณาธิการข่าวในฐานะผู้นำนโยบายมาสู่การปฏิบัติ และผู้สื่อข่าวของทั้งสามองค์กรจำนวน 18 คน

จากการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ – กรกฎาคม 2555 ซึ่งผู้วิจัยเลือก ทั้ง 3 องค์กรที่ผู้วิจัยเลือกเป็นทัศนศึกษาได้แก่ เครือเนชั่น เครือผู้จัดการ และเดลินิวส์ มีการปรับตัวสู่การหลอมรวมสื่อและกองบรรณาธิการ โดยเครือเนชั่นได้ดำเนินการดังกล่าวมากกว่า 10 ปีและมีกระบวนการในการปรับโครงสร้างที่ต้องเชื่อมโยงสื่อต่างๆ ขององค์กรที่มีทั้งหนังสือพิมพ์จำนวน 3 ฉบับ สื่อโทรทัศน์ สื่อออนไลน์ โดยกรณีของเครือเนชั่นที่นำศึกษาคือในแต่ละสื่อของเครือก็มีการปรับตัวสู่การทำงานแบบหลากหลายแพลตฟอร์ม (Multiplatform) และ ผลิตข้ามข่าวสื่อ (Cross-media Production) ในขณะเดียวกันก็มีการสร้างระบบความร่วมมือข้ามระหว่างสื่อภายในเครือด้วย ด้านเครือผู้จัดการมีการประกาศนโยบายเดินทางสู่การเป็นสื่อดิจิทัลเต็มรูปแบบ ล่าสุดในปีนี้มี การเปิดตัวสิ่งพิมพ์ภายในเครือโดยปรับเป็นการทำในรูปแบบดิจิทัล รวมถึงนโยบายหลักของการทำงานที่ให้ผู้สื่อข่าวทำงานเพื่อสื่อออนไลน์ก่อน ในขณะที่เดลินิวส์ซึ่งเดิมมีเพียง 2 สื่อคือหนังสือพิมพ์เดลินิวส์และเว็บไซต์เดลินิวส์ ในปีนี้ได้มีการเพิ่มสื่อใหม่ขององค์กรคือ เดลินิวส์ทีวี เพื่อให้ได้ผลตามขั้นตอนการวิเคราะห์ที่อธิบายไว้ข้างต้น ผู้วิจัยมีกรอบการศึกษาวิจัยดังนี้



แผนภาพที่ 4 แผนภาพแสดงกรอบการวิเคราะห์ข้อมูล

ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ตามการวิจัยข้างต้นผู้วิจัยแบ่งกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงในประเด็นนโยบายและแนวทางในการหลอมรวมสื่อ ประกอบด้วยปัจจัยสู่การหลอมรวม รูปแบบวิธีการหลอมรวม การปรับโครงสร้างองค์กร และกระบวนการทำงานของกองบรรณาธิการข่าว ความเข้าใจต่อการหลอมรวม การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และวิธีการผลักดันให้องค์กรเดินหน้าตามแผนนโยบายที่วางไว้ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการหลอมรวมสื่อภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ให้เข้าใจประเด็นการหลอมรวมสื่อในการวางนโยบายและโครงสร้างที่สามารถทำให้เกิดกระบวนการหลอมรวมและการยอมรับภายในองค์กรได้ว่าต้องมีปัจจัยและการดำเนินการอย่างไร

ตอนที่ 2 เมื่อได้ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้วผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวมาตั้งเป็นประเด็นคำถามเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางได้แก่ บรรณาธิการข่าว หัวหน้าข่าว และทีมงานระดับปฏิบัติงานคือ ผู้สื่อข่าว และรีไรเตอร์ เพื่อวิเคราะห์การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงในกระบวนการทำงานข่าวและการ

ทำงานของกองบรรณาธิการซึ่งมีกรอบการวิเคราะห์ในประเด็นคือ ระดับความร่วมมือระหว่างกองบรรณาธิการของแต่ละสื่อภายใต้องค์กรเดียวกัน ประเด็นเรื่องการปรับตัวการทำงาน การเพิ่มทักษะ และทัศนคติที่มีต่อการปรับองค์กรสู่การหลอมรวมสื่อ ผลจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะเห็นรูปแบบของการหลอมรวมที่เกิดขึ้นซึ่งมีความเหมือนและแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ผู้วิจัยวิเคราะห์เพื่อให้ได้รูปแบบของสิ่งที่ปรับเปลี่ยนในกระบวนการทำงานของกองบรรณาธิการที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีการหลอมรวมสื่อ ทั้งใน ขั้นตอนการเก็บข้อมูล ข่าว ขั้นตอนการผลิตข่าว และขั้นตอนการเผยแพร่ข่าว

ตอนที่ 3 เป็นการใช้แบบสอบถามที่ตั้งคำถามจากคำสัมภาษณ์เชิงลึก สอบถามกับผู้สื่อข่าวขององค์กรทั้งสามอีกจำนวนหนึ่งเพื่อเป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลและเก็บข้อมูลทัศนคติต่อการปรับตัวและการมีส่วนร่วมในกระบวนการหลอมรวมสื่อขององค์กรเพิ่มเติม และผู้วิจัยรวบรวมตัวอย่างเนื้อหาที่มีการผลิตแบบข้ามสื่อระหว่างสื่อภายในแต่ละองค์กรเพื่อวิเคราะห์รูปแบบของการผลิตและเผยแพร่เนื้อหา โดยศึกษาในกรอบที่จะสะท้อนระดับความร่วมมือและรูปแบบการทำงานแบบข้ามสื่อเท่านั้น

ดังนั้นข้อมูลที่เก็บได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้นผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวแบ่งเป็นชุดข้อมูล 3 เรื่องได้แก่

- นโยบายและแนวคิดขององค์กรในการปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานของกองบรรณาธิการเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแบบหลอมรวมสื่อ
- รูปแบบและวิธีการการทำงานในกระบวนการผลิตข่าวแบบข้ามสื่อ (cross-media production) และระดับความร่วมมือในการทำงานขั้นตอนต่างๆ ระหว่างสื่อ ในกระบวนการทำข่าวข่าว 3 ขั้นตอนคือ การหาข่าว การผลิตข่าว และการเผยแพร่ข่าว
- วิธีการปรับตัวเพิ่มทักษะที่มากขึ้นของผู้ปฏิบัติงานทั้งบรรณาธิการ ผู้สื่อข่าวและทีมงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการสื่อข่าวและการทำงานของกองบรรณาธิการตามแนวนโยบายขององค์กร และการปรับทัศนคติการทำงานจากที่ทำงานแยกสื่อเป็นการทำงานรวมกันหลายสื่อ การเปลี่ยนความคิดการทำงานและหลอมรวมทางวัฒนธรรมความคิดของสื่อที่แตกต่างภายในองค์กร

1. แนวทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์การป้องกันคุ้มครองการหลอมรวมสื่อ

เครือเนชั่น

เนชั่นประกาศนโยบายชัดเจน เป็น convergence news operation และดำเนินการต่อเนื่องมาเป็นเวลา 10 ปีแล้วโดยการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปตามแนวโน้มของเทคโนโลยีที่พัฒนาไปและองค์กรต้องปรับตัวในการทำงานและการสร้างเนื้อหา การปรับตัวของเนชั่นนั้นเพื่อให้เดินหน้าหรือคู่ไปกับเทคโนโลยีและโลกของข่าวสารที่เปลี่ยนแปลง เมื่อพฤติกรรมผู้บริโภคข่าวเปลี่ยน และมีสื่อหรือช่องทางใหม่ๆ เพิ่มขึ้นในการเข้าถึงผู้รับสารก็ต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพให้องค์กร คุณสุทธิชัย หยุ่น ประธานกรรมการ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบรรณาธิการอำนวยการ เครือเนชั่น อธิบายว่า การเกิดขึ้นและแพร่หลายของสื่ออินเทอร์เน็ตทำให้เครือเนชั่นปรับตัวจากการทำสื่อสิ่งพิมพ์ สู่การมีเว็บไซต์ข่าว ซึ่งเว็บไซต์ข่าวในช่วงแรกจะเน้นข่าวที่มีเนื้อหาเหมือนกับในสื่อสิ่งพิมพ์ เน้นเนื้อหา (Text) มากกว่าจะนำเสนอข่าวผ่านรูป (Photo) และภาพเคลื่อนไหวหรือวิดีโอ (Video) แต่ต่อมาเมื่อแบรนด์วิชของอินเทอร์เน็ตเริ่มมากขึ้น ความเร็วอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้น ทำให้คนทำสื่อเริ่มใส่เนื้อหาในรูปแบบมัลติมีเดีย (multimedia content) เช่น ภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหวมากขึ้น ซึ่งการปรับรูปแบบการนำเสนอข่าวบนสื่อออนไลน์อย่างอินเทอร์เน็ตทำให้กองบรรณาธิการต้องมีการปรับการทำงาน เริ่มจากการปรับวิธีคิด และปรับการลงมือทำ

“อินเทอร์เน็ตทำให้เห็นเราต้องมีเว็บไซต์ด้วย องค์กรข่าวต้องนำเสนอข่าวในรูปของวิดีโอ หรือคลิปเสียงขึ้นบนเว็บไซต์มากขึ้น ทำให้ต้องปรับการทำงาน เปลี่ยนวิธีคิดจากการทำเพียงสิ่งพิมพ์เป็นการทำแบบมัลติมีเดีย ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งทำให้ตำแหน่งหน้าที่บางอย่างลดความสำคัญลง ขั้นตอนการทำงานบางอย่างลดหรือทำร่วมกันได้เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่องค์กรต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี จะทำให้น่าหน้าคู่แข่งและองค์กรอยู่รอดได้ทั้งสื่อเก่าและมีสื่อใหม่ที่เติบโตขึ้นมาเพิ่ม”

ทั้งนี้ คุณสุทธิชัย ยังอธิบายเพิ่มเติมว่า แนวทางการหลอมรวมสื่อในยุคดิจิทัลของเครือเนชั่นคือการพิจารณาหาสิ่งที่ใช้ร่วมกันได้ และทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน หรือแบ่งปันข้อมูลนั้นร่วมกัน ดังนั้นเครือเนชั่นจึงมีการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เริ่มต้นที่การหลอมรวมในแง่ของกระบวนการทำข่าว โดยการมีสำนักเนชั่น หรือ NNA (Nation News Network) เป็นผู้ผลิตข่าวทั่วไป และข่าวการเมืองป้อนให้กับสื่อในเครือเนชั่น

คุณอดิศักดิ์ ลิ้มปฐมนิจ กรรมการผู้อำนวยการ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC (Nation Broadcasting Corporation) บอกว่า แนวทางการหลอมรวมของเครือเนชั่นคือ กลยุทธ์ “คงจุดแข็งไว้ อะไรทำร่วมกันได้ก็ให้ทำงานร่วมกัน พัฒนาความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) และให้แบ่งปันข้อมูลทั้งหมดผ่านระบบศูนย์กลาง เพื่อลดต้นทุนแต่เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำข่าว

“ถึงข่าว” ของเครือเนชั่นอยู่ในรูปของสำผู้สื่อข่าวคือ สำผู้สื่อข่าว NNA คุณอดิศักดิ์อธิบายที่มาของการตั้งสำผู้สื่อข่าว NNA ข่าวเป็นผลจากการปรับตัวเมื่อธุรกิจวิทยุประสบปัญหาการถูกปิดคลื่น จึงมีการปรับตำแหน่งการทำงานให้สำผู้สื่อข่าวจำนวนมากทำงานต่อไปได้ การปรับโครงสร้างองค์กรพบว่าไม่มีตำแหน่งงานในการทำข่าวที่ซ้ำซ้อนกันอยู่ จึงมีแนวคิดของการพัฒนาสำผู้สื่อข่าวซึ่งเป็นศูนย์กลางของสำผู้สื่อข่าวที่จะรายงานข่าวรายวันในสายข่าวทั่วไป แล้วนำข้อมูลข่าวนั้นแบ่งปันให้กับทุกสื่อภายในองค์กรสามารถนำไปใช้ได้ ในขณะที่แต่ละสื่อภายใต้เครือเนชั่นจะมีสำผู้สื่อข่าวที่เป็นเฉพาะสายตามความชำนาญเฉพาะ ถือเป็นจุดเริ่มต้นของ “ถึงข่าว” ที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวและจุดเริ่มต้นของการหลอมรวมบางอย่างและแบ่งปันทรัพยากรข่าวร่วมกันระหว่างสื่อในภายเครือ

“จริงๆ แล้วก็แบ่งหน้าที่ให้ชัด เช่น หนังสือพิมพ์ The Nation ใช้ภาษาอังกฤษ ก็ไม่ต้องมีสำผู้สื่อข่าวไปทำสายข่าวทั่วไป เช่น การเมือง อาชญากรรม เป็นต้น หรือ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจก็มีสำผู้สื่อข่าวเฉพาะสายที่เจาะลึกไปทางเศรษฐกิจ ธุรกิจ โดยใช้ข้อมูลข่าวทั่วไปจากถึงกลางซึ่งสำผู้สื่อข่าวประจำของสำผู้สื่อข่าว NNA เป็นคนส่งเข้ามาในระบบ ในขณะเดียวกันสำผู้สื่อข่าวของสื่อต่างๆ ในเครือไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ก็ส่งข้อมูลข่าวที่ทำเข้าระบบถึงข่าวด้วยเช่นกัน การปรับโครงสร้างการทำงานและการไหลของข้อมูลข่าวสารภายในเครือเนชั่นเช่นนี้ทำให้เกิดการแชร์และทำให้สามารถผลิตข่าวได้หลายสื่อมากขึ้น”

เป้าหมายของเครือเนชั่นมีการวางนโยบายระยะยาวเพื่อพัฒนาองค์กรสู่การหลอมรวมแบบสมบูรณ์หรือ Full Convergence คือมีการประสานร่วมกันในกิจกรรมพื้นฐานทั่วไป โดยคุณสุทธิชัยอธิบายว่าความร่วมมือในกิจกรรมพื้นฐาน (Basic Task) ต้องเป็นการทำงานร่วมกันอย่างเต็มรูปแบบทั้งกระบวนการคิด การปฏิบัติงานในกระบวนการข่าว โดยมีกองบรรณาธิการกลางที่ทีมข่าวมาทำงานร่วมกัน ซึ่งต้องพัฒนาทั้งในเชิงกายภาพคือการจัดสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการอยู่รวมกันและทำงานร่วมกัน ซึ่งเนชั่นก็มีการปรับพื้นที่การทำงานของห้องข่าวแบบหลอมรวม (Convergence Newsroom) ที่กองบรรณาธิการของแต่ละสื่อมานั่ง

รวมกัน เพื่อลดข้อจำกัดในการสื่อสาร และเห็นการทำงานของแต่ละแพลตฟอร์ม สามารถหาหรือการทำงานระหว่างกันได้ อันนี้เป็นการหลอมรวมเชิงกายภาพ (Physically Convergence)

ในแง่ของการทำงานเชิงเนื้อหาและการผลิตสื่อ คุณสุทธิชัยมองว่า การหลอมรวมที่สมบูรณ์ไม่ใช่เพียงการใช้ข้อมูลร่วมกัน แต่ต้องมีการพัฒนาข้อมูลที่แบ่งปันนั้นไปสร้างคอนเทนต์เฉพาะที่ตอบสนองกลุ่มคนอ่าน/ผู้ชมของแต่ละสื่อให้ได้มากที่สุด อย่างไรก็ตามก็มีความเห็นว่า การหลอมรวมไม่มีวันสมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์เพราะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยให้ต้องปรับเปลี่ยนการทำงานไปเรื่อยๆ

นอกจากการแนวทางการหลอมรวมเชิงกายภาพในการสร้างห้องข่าว/กองบรรณาธิการแบบหลอมรวมหรือ Convergence Newsroom แล้ว กลยุทธ์ที่สำคัญอีกอย่างคือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานโดยต้องปรับเปลี่ยนอย่างค่อยเป็นค่อยไป คุณอดิศักดิ์อธิบายถึงการนำนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติว่า การจะพัฒนาสู่การเป็นองค์กรข่าวแบบหลอมรวมสื่อเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินกิจการขององค์กรนั้นต้องปรับกระบวนการทำงาน สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติคือการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อลดแรงต่อต้านและเพิ่มแรงสนับสนุนให้ทุกคนเดินหน้าปรับเปลี่ยนไปตามแนวกลยุทธ์ขององค์กรได้ โดยหัวหน้างาน ต้องเอามาทำให้ทำจริงได้ในเชิงปฏิบัติ หว่าอะไรเป็นอุปสรรคในการทำ ก็แก้จุดนั้น แล้วผลักดันให้นโยบายทำได้จริง อีกทั้งให้ความเห็นว่าส่วนหนึ่งที่เนชั่นปรับองค์กรได้ตามนโยบาย ก็เพราะความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่พยายามผลักดันให้องค์กรทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำหน้าคู่แข่ง ขยายตลาด

“ในช่วงการเริ่มมีสื่อข่าว NNA และระบบถึงกลางและการแบ่งปันข้อมูลข่าวยังมีแรงต่อต้านไม่มากนักเพราะผู้สื่อข่าวก็ต้องปรับตัวให้ยังมีตำแหน่งงานทำ แต่พอจะให้ผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ทำข่าวบนสื่ออื่นๆ เพิ่มนั้นมีแรงต่อต้านมากกว่า แต่ก็เป็นที่ทุกองค์กรต้องที่จะปรับสู่การเป็นองค์กรหลอมรวมสื่อที่มีการทำงานร่วมกันระหว่างสื่อเก่าและสื่อใหม่ ต้องเผชิญหน้า เดิมมีข้อถกเถียงว่าควรแยกกองบรรณาธิการออกจากกันหรือไม่ แต่จากการทดลองขององค์กรสื่อหลายๆ แห่งทั่วโลกที่แยกกองบรรณาธิการพบว่า การแยกกองแล้วต่างคนต่างทำงานนั้นไม่คุ้มการลงทุนเพราะสื่อใหม่ยังไม่สามารถทำรายได้ได้เต็มที่ สุดท้ายก็ต้องรวมกองบรรณาธิการ แบ่งปันทรัพยากร เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในเชิงธุรกิจด้วย ซึ่งแนวโน้มของการปรับองค์กรข่าวที่มีสื่อหลายประเภทในเครือเป็นไปในทิศทางหลอมรวมส่วนที่สามารถรวมกันได้ในการทำงาน”

วิธีการรับรองครที่ครูเนชั้นใช้มีทั้งการพัฒนาบุคลากรเดิมและรับทีมงานใหม่เข้ามาทำงานร่วมกัน สำหรับบุคลากรเดิมต้องมีการปรับทัศนคติและเพิ่มทักษะ โดยการฝึกอบรม (Training) ให้มีความชำนาญในทุกวิธีที่จะผลิตเนื้อหา (Content) ได้โดยวิธีการมัลติมีเดียและสามารถเผยแพร่ได้หลายช่องทาง โดยใช้สื่อในการผลิตหลายสื่อ (Multi-แพลตฟอร์ม) ในขณะเดียวกันก็มีการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานของครูสื่อข่าวที่ทันสมัย โดยจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจน แต่ยืดหยุ่นได้ และทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป คุณสุทธิชัยกล่าวว่า ผู้บริหารต้องอดทนและมีความชัดเจนสามารถทำเป็นตัวอย่างได้ นอกจากนี้ยังมีนโยบายสนับสนุน มีแรงจูงใจในเรื่องอุปกรณ์เพื่อให้ครูสื่อข่าวสามารถทำงานได้ คุณอดิศักดิ์อธิบายเพิ่มเติมว่าการให้การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือช่วยทำผลักดันให้ครูสื่อข่าวปรับตัวได้เร็วขึ้นและพร้อมทำงานมากขึ้น

“การสนับสนุนเครื่องมือเพื่อให้เขาปรับตัวในการทำงานได้ เช่น เนชั่นช่วยอุดหนุนค่าใช้จ่ายบางส่วนในการซื้อเครื่องมือ เช่น iPhone / BB ช่วยทำให้เกิดจุดเปลี่ยน เพราะเดิมการไม่ให้เครื่องมือครูสื่อข่าวก็ใช้เป็นข้ออ้างในการไม่ทำได้ แต่พอมีการสนับสนุนให้ก็ทำให้คนเริ่มต้องทำ ข้ออ้างไม่ทำก็ลดลง ปัจจุบันถือเป็นสวัสดิการ 30% ให้กับพนักงานเพื่อสนับสนุนเครื่องมือให้สามารถทำงานได้ ผมคิดว่า นโยบายการให้การสนับสนุนนี้มีส่วนมากที่เร่งการปรับตัวในการของครูสื่อข่าวให้เกิดขึ้น และทำให้เกิดเนื้อหาแบบมัลติมีเดีย เช่นวิดีโอ และการใช้โซเชียลมีเดียเพิ่มขึ้น เมื่อมีคนทำก็จะมีการทำตามกัน ยิ่งจำนวนคนที่ปรับตัวได้และทำงานรูปแบบใหม่เพิ่มก็จะผลักดันให้คนอื่นหันมาปรับตัวตามเพิ่มขึ้นเช่นกัน”

นอกจากการหลอมรวมในเชิงกระบวนการทำงานที่มีการสร้างระบบให้แบ่งปันข้อมูลกันได้แล้ว ครูเนชั้นยังเพิ่มช่องทางต่างๆ ในการเผยแพร่ข่าวสารเพื่อเข้าถึงผู้อ่าน/ผู้ชมได้หลายช่องทางโดยผสมผสานการใช้สื่อใหม่ๆ ตามเทคโนโลยีที่พัฒนาไปกับสื่อเก่า นอกจากนั้นยังมีการสร้างระบบโปรแกรมที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของครูสื่อข่าว มีการตั้งทีมที่มีความรู้ความสามารถเชิงเทคนิคการใช้เทคโนโลยีเป็นทีมสนับสนุนให้ครูสื่อข่าวทำงานได้สะดวกขึ้น คุณอดิศักดิ์อธิบายว่า จำเป็นต้องมีระบบรองรับเพราะครูสื่อข่าวไม่สามารถทำคนเดียวได้สมบูรณ์แบบทั้งหมด และบางเรื่องถ้าไม่มีระบบช่วยก็จะเสียเวลา เครื่องมือและระบบสนับสนุนทำให้ครูสื่อข่าวมีเวลาในการทำข่าวมากขึ้น พัฒนาการทำข่าวได้หลายแพลตฟอร์มได้

เครื่องมือผู้จัดการ

การปรับตัวของสื่อผู้จัดการนั้นมีแนวคิดของการเป็นสื่อดิจิทัล ซึ่งปัจจัยของการประกาศจุดยืนกลยุทธ์ดังกล่าวของสื่อผู้จัดการเป็นเพราะปัญหาเรื่องรายรับขององค์กรในช่วงปัญหาเศรษฐกิจในช่วงปี 2540 ทำให้สื่อผู้จัดการต้องปรับโครงสร้างของสื่อในเครือเพื่อความอยู่รอดเชิงธุรกิจขององค์กร ประกอบกับผู้บริหารคุณสนธิ ลิ้มทองกุล มีวิสัยทัศน์ที่เล็งเห็นความสำคัญของการเติบโตของสื่อดิจิทัลและเชื่อว่าจะเป็นช่องทางการอยู่รอดขององค์กรได้ ดังนั้นสื่อผู้จัดการจึงเดินหน้ายุทธศาสตร์สู่การเป็นสื่อยุคดิจิทัล โดยเริ่มจากการเปิดตัวเว็บไซต์ข่าวที่มีรูปแบบการให้บริการข่าวสารที่แตกต่างไปจากเว็บข่าวเดิมๆ และให้ความสำคัญกับสื่อออนไลน์ในรูปแบบระบบศูนย์กลางข้อมูลข่าวที่เรียกว่า “กระทะข่าว”

คุณวิรัช ลิ้มทองกุล ผู้อำนวยการเว็บไซต์ผู้จัดการออนไลน์ อธิบายว่า แนวคิดเรื่อง “กระทะข่าว” ของสื่อผู้จัดการเริ่มมามากกว่า 10 ปีที่แล้วเมื่อสื่อผู้จัดการนำแนวคิดเรื่องกระทะข่าวมาใช้ในองค์กร แนวคิดเรื่องกระทะข่าวถือเป็นจุดเริ่มต้นของการทำข่าวหลอมรวมแบบ Convergence Media โดยมีเว็บไซต์ www.manager.co.th ทำหน้าที่เป็นกระทะข่าว ทั้งนี้ ผู้สื่อข่าวทุกคนจะต้องทำข่าวขึ้นเว็บไซต์ ซึ่งข่าวที่ขึ้นบนเว็บไซต์นั้นจะกลายเป็นแหล่งวัตถุดิบของการพัฒนาชิ้นงานข่าวของสื่อแต่ละสื่อในเครือผู้จัดการ

คุณสนธิ ลิ้มทองกุลก็บอกว่าเราเป็นองค์กรข่าว มีข้อมูลเยอะแยะทำไมไม่ทำเป็นเว็บไซต์ข่าว เพราะตอนนั้นยังไม่มีองค์กรไหนมีเว็บไซต์ข่าว ตรงนั้นคือจุดเริ่มต้นว่าทำไมเราถึงทำเว็บไซต์ manager.co.th เป็นเว็บไซต์ข่าวโดยเฉพาะ ประมาณปี 2543 ผมเข้ามาเป็นผู้สื่อข่าวออนไลน์รุ่นแรก คุณสนธิบอกว่า การจะสร้างคนรุ่นใหม่ที่มาทำเว็บไซต์ข่าวต้องหลุดออกจากกรอบเดิม คือต้องเป็นคนที่เข้าใจเทคโนโลยี สนใจทางด้านข่าว ตอนนั้นคุณสนธิต้องการคนใหม่ ที่ไม่มีประสบการณ์ด้านข่าวเลยมาทำงานมากกว่าคนเก่าเข้ามาดัดแปลง เพราะการจะเปลี่ยนแปลงผู้สื่อข่าวเดิมไม่ใช่เรื่องง่าย คนเก่าๆ ที่พร้อมจะทำทุกอย่างไม่ใช่หาได้ง่าย เพราะคนยังไม่เข้าใจเรื่องของเว็บ ตอนนั้นคนยังเข้าใจว่าเว็บข่าวคือการเอาข่าวฉบับเข้ามาลงในเว็บ ดังนั้นข่าวก็จะช้ากว่าหนังสือพิมพ์ด้วยซ้ำ ตอนนั้นเรา turn around ด้วยการทำทันที เอาข่าวขึ้นเว็บทันที ตอนนั้นก็ทำงานกันตั้งแต่ 6 โมงถึง 2 ทุ่ม ถ้าข่าวด่วนก็ออกทันที ตอนนั้น เนื่องจากความคุ้นเคยของผู้สื่อข่าวที่จบมาจากการวารสารศาสตร์ ธรรมศาสตร์ ก็จะคุ้นเคยการทำหนังสือพิมพ์ การจัดหน้า เป็นต้น เทคโนโลยีก็ยังไม่บูม ตอนนั้นใช้ HTML Code ต้องมีคนมาจัดหน้าเว็บ ก็ค่อนข้างเสียเวลากว่า 1 ข่าวจะได้ขึ้น”

ซึ่งช่วงแรกของการเริ่มต้นกระทะข่าวของสื่อผู้จัดการ แม้ว่าจะมีเว็บไซต์เป็นศูนย์กลางของข่าวที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน แต่ทว่าการผลิตขึ้นข่าวเพื่อป้อนเว็บไซต์ยังแยกส่วน คือ ข่าวที่ส่งขึ้นสู่เว็บไซต์มีทั้งข่าวที่

ผลิตจากทีมผู้สื่อข่าวผู้จัดการออนไลน์(ซึ่งรับเข้ามาใหม่เพื่อทำข่าวออนไลน์โดยเฉพาะ)กับข่าวที่ผลิตโดยทีมข่าวของสื่อเดิมที่เป็นหนังสือพิมพ์ โดยที่ข่าวนำมาเสนอบนเว็บไซต์นั้นจะเป็นข่าวรายวัน (Current News) ที่มีความเคลื่อนไหวของข้อมูลที่รวดเร็วและอยู่ในความสนใจของผู้อ่าน ซึ่งข่าวที่อยู่บนเว็บไซต์นี้จะถูกนำไปใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับผลิตข่าวเชิงวิเคราะห์เจาะลึก รายงานข่าว หรือสกู๊ปข่าว ของสื่อในเครือต่อไป

“นโยบายของเครือผู้จัดการในการปรับองค์กรสู่การหลอมรวมสื่อเน้นการให้ความสำคัญกับออนไลน์ ผู้สื่อข่าวต้องส่งข้อมูลข่าวเข้าระบบออนไลน์ก่อน แม้ว่าการทำงานของแต่ละสื่อไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน วิทย์ เว็บไซต์จะมีกองบรรณาธิการและทีมงานที่แยกกัน แต่นโยบายขององค์กรกำหนดให้ผู้สื่อข่าวต้องทำข่าวส่งออนไลน์ก่อน เพราะเว็บไซต์คือกระทะข่าว เป็นศูนย์รวมข้อมูล”

ทั้งนี้ วิธีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเริ่มต้นรองรับการหลอมรวมสื่อ และการเริ่มต้นทำข่าวบนเว็บไซต์ของเครือผู้จัดการใช้วิธีการดึงทีมงานใหม่เข้ามาทำงานในส่วนของออนไลน์ โดยตอนแรกแยกกองบรรณาธิการจากกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ แต่ปัจจุบันได้ควบรวมกองบรรณาธิการออนไลน์กับกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์เข้าด้วยกัน เพื่อทำข่าวป้อนเว็บไซต์และหนังสือพิมพ์รายวัน

อย่างไรก็ดี ในระยะเริ่มต้นของการเริ่มนำเสนอข่าวบนออนไลน์ยังมีข้อจำกัดในเรื่องเทคโนโลยีในการนำข่าวขึ้นเว็บไซต์ และขั้นตอนในการจัดหน้าเว็บไซต์ที่ต้องใช้เวลา แต่ก็มีมีการปรับระบบการทำงานพร้อมกับเทคโนโลยีของเว็บไซต์ที่พัฒนาขึ้น จนถึงปี 2544 เว็บไซต์ www.manager.co.th ดำเนินการแบบเต็มรูปแบบ มีการปรับระบบจากการใช้ HTML เป็นระบบให้ผู้สื่อข่าวนำข่าวเข้าระบบได้เองโดยอัตโนมัติ

ประกอบกับเหตุการณ์ข่าวใหญ่อย่าง 911 ที่อยู่ในความสนใจของคนทำให้การทำงานของทีมข่าวออนไลน์ของเว็บไซต์ manager.co.th มีการปรับเปลี่ยนการทำงานด้วย คุณวรวิษฐ์อธิบายว่า

“เมื่อเกิดเหตุการณ์ 911 เกิด ทีมข่าวออนไลน์ต้องปรับการทำงานเป็น 24 ชั่วโมงเพราะเหตุการณ์ในอเมริกาเกิดขึ้นในเวลากลางคืนของบ้านเรา การทำงานของทีมก็ต้องปรับเวลา ทีมเว็บไซต์ต้องทำงานเพราะคนยังมีคนเข้ามาติดตาม ตอนนั้นมีคนเข้ามาเป็นหลักพัน ตอนนั้นคุณสนธิให้เขียนคอลัมน์ลงบนเว็บไซต์ ทีมข่าวมี 10 คน ทำให้รายวันด้วย แต่เห็นความสำคัญกับเว็บไซต์เป็นลำดับแรก แล้วถ้ารายวันต้องการก็ทำให้รายวันด้วย (ทีมตอนนั้น) หลังจากเหตุการณ์ 911 ก็ยังไม่ได้ทำข่าวตลอด 24 ชั่วโมงทุกข่าว เลือกทำ

เฉพาะเหตุการณ์สำคัญเพราะการลงทุนยังมากและยังไม่มีรายรับ อีกทั้งคนยังไม่รู้จักและยังไม่เชื่อมั่นในผู้สื่อข่าวของออนไลน์/เว็บไซต์มากนักเพราะคนยังไม่เข้าใจ”

คุณนิรันดร์ เยาวภา เว็บมาสเตอร์เว็บไซต์ ASTVผู้จัดการ อธิบายเพิ่มเติมว่า การปรับโครงสร้างองค์กรมีมาเป็นระยะๆ ล่าสุดคือการยกเลิกการพิมพ์รายสัปดาห์ และเลิกการผลิตนิตยสารรายเดือน Positioning และผู้จัดการรายเดือนฉบับกระดาษ (ผู้จัดการรายเดือนมีฉบับกระดาษถึงเดือนสิงหาคม) โดยเปลี่ยนวิธีการนำเสนอเนื้อหาข่าวของทั้ง 2 เล่มผ่าน iPad เป็นแอปพลิเคชัน และเสนอผ่านเว็บ gotomanager.com ซึ่งทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรในส่วนของกระบวนการของการพิมพ์บางส่วนที่ต้องเลิกตำแหน่งนั้นไป ซึ่งหากสามารถปรับตัวมาทำงานส่วนอื่นได้ ก็จะทำให้ปรับตำแหน่งหน้าที่มาทำงานในส่วนอื่น เช่น คนออกแบบกราฟฟิก (Graphic Designer) ของฉบับรายสัปดาห์เดิมก็มาอยู่ทำ Graphic Design ให้ออนไลน์ ทวี และเว็บไซต์ ส่วนผู้สื่อข่าว ต้องปรับตัวด้วยการปรับเนื้อหาจากข่าวมาเป็นสื่อบล็อกเพื่อนำมาป้อนแพลตฟอร์มอื่นๆ ของสื่อในเครือ

นอกจากนั้น คุณนิรันดร์มองว่า การ Convergence หรือหลอมรวมที่เกิดขึ้นในเครือผู้จัดการคือการหลอมรวมภายในกระบวนการทำงาน การลดความซ้ำซ้อนของการทำงานด้วยการพัฒนาผู้สื่อข่าวให้เป็น Multi-journalist คิดและทำเนื้อหาได้สำหรับหลาย แพลตฟอร์ม ขณะเดียวกันก็มีการแบ่งปันข้อมูลข่าว และเนื้อหาที่เสร็จสมบูรณ์แล้วเพื่อนำเสนอแบบข้ามสื่อด้วยเช่นกัน

“การรวมสื่อเป็นเรื่องของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรข่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่จำเป็นต้องใช้ทีมข่าวหลายคนจากหลายสื่อประจำพื้นที่รายงานข่าวเดียวกัน แต่มีผู้สื่อข่าวที่ทำหน้าที่ในการรายงานข่าวได้หลายแพลตฟอร์มและมีทักษะแบบผสมผสาน (Multi-skill) ก็สามารถรายงานข่าวได้ครอบคลุมทั้งหมด ซึ่งประโยชน์ของการหลอมรวมสื่อจะเห็นได้ชัดเจนในมิติของการบริหารจัดการ ที่ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่อยู่ใต้มือได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด”

ด้านคุณกัญญ์ อัครสันติชัย บรรณาธิการข่าวไอที เครือผู้จัดการ มองว่าการหลอมรวมสื่อในองค์กรผลดีที่เกิดขึ้นคือเว็บไซต์ข่าว ทำให้มีข้อมูลที่ไหลเข้ามาในระบบได้เร็ว และเชื่อว่าผู้จัดการทำเว็บไซต์ข่าวได้รวดเร็วกว่าคนอื่น ซึ่งก็เป็นไปตามนโยบายที่ผู้บริหารต้องการ

อย่างไรก็ตาม คุณกัญญ์ยอมรับว่า ยังมีความซับซ้อนในระบบการทำงานภายใต้นโยบายหลอมรวมสื่ออยู่ เช่น มีข่าวซ้ำซ้อนกันของผู้สื่อข่าวของสื่อในเครือ รวมถึงยังต้องปรับปรุงเรื่องของการตลาดซึ่งถ้าทำการตลาดได้ดีกว่านี้จะทำให้ขายพื้นที่หรือหารายได้เข้าออนไลน์ได้เพิ่มมากขึ้นด้วย

องค์กรจะเดินหน้าหลอมรวมให้ได้ผลดีมากยิ่งขึ้น องค์กรควรมีเป้าหมายและวิธีการชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร ปรับทัศนคติของคน มีการอบรมเสริมทักษะ รวมถึงพัฒนาเทคโนโลยีรองรับการผลิตสื่อหลายแพลตฟอร์ม เป้าหมายสำคัญที่สุดคือต้องชัดเจน เรื่องการพัฒนาคน คนในองค์กรต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่บริษัทต้องมีการฝึกอบรมให้พนักงาน เพื่อให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าการทำงานทุกวันนี้เท่ากับการฝึกทุกวัน

“เมื่อองค์กรมีเป้าหมายชัด ทิศทางชัด นโยบายชัด หากผู้สื่อข่าวทำอะไรไม่ได้ก็อยู่ไม่ได้ คนทำงานต้องเชื่อมั่นในตัวของผู้นำองค์กรและวิสัยทัศน์ที่ออกมาเป็นนโยบาย เพื่อพัฒนาองค์กรไปพร้อมกันในทิศทางเดียวกัน ถ้าปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีได้ เราก็รักษาสื่อเก่าอย่างหนังสือพิมพ์ไว้คู่กับการทำงานสื่อใหม่ได้ และนั่นคือประโยชน์ของการหลอมรวมที่ควรเกิดขึ้น” คุณกัญญ์กล่าว

ทั้งนี้ คุณวรวิษฐ์ มองว่า ประโยชน์ของการหลอมรวมสื่อ ประการแรก คือการเพิ่มทักษะให้ผู้สื่อข่าวสามารถทำข่าวเพื่อนำเสนอได้หลายแพลตฟอร์ม และมีทักษะหลายด้านมากขึ้น นอกจากการสัมภาษณ์ และเขียนข่าว ก็สามารถถ่ายภาพนิ่ง ถ่ายวิดีโอ และการเขียนข่าวสั้นได้ รวมถึงการมีความตื่นตัวในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น การหลอมรวมสื่อขององค์กรเป็นการกระตุ้นให้ผู้สื่อข่าวให้มีการเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา เท่ากับว่าองค์กรได้พัฒนาคุณภาพของผู้สื่อข่าวอีกระดับหนึ่งควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพของข่าวที่จะมีทั้งความกว้างและลึกที่มากขึ้น

การนำเสนอเนื้อหาข่าวในหลายรูปแบบที่เป็นมัลติมีเดีย (Multimedia) ทั้งตัวหนังสือ (Text) ภาพนิ่ง (Photo) ภาพวิดีโอคลิป (Video Clip) ในแง่ของธุรกิจ คุณนิรันดร์ ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์การหลอมรวมสื่อจะช่วยเพิ่มช่องทางการหารายได้ช่องทางใหม่ๆ ให้กับองค์กร การมีคลิปข่าวบนหน้าเว็บไซต์ช่วยเพิ่มยอดการเข้าชมข่าว ซึ่งการเพิ่มขึ้นของยอดผู้ชม/ผู้อ่านที่เข้ามาอ่าน/ดูข่าวที่เว็บไซต์ข่าวส่งผลดีต่อองค์กรในเชิงรายได้ ซึ่งในปัจจุบันรายได้หลักของการนำเสนอข่าวผ่านเว็บไซต์ คือ รายได้จากค่าโฆษณา

“การปรับการหลอมรวมสื่อ การปรับกระบวนการทำงานขององค์กรมีผลในเชิงเงื่อนไข ในภาวะที่ต้นทุนของสิ่งพิมพ์สูง อัตราโฆษณาลดลง และรูปแบบการบริโภคข่าวของคน

เปลี่ยนไป องค์กรผู้จัดการก็ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดโดยวิธีการเราก็ต้องเลือกไปมุ่งที่ออนไลน์ เลิกพิมพ์กระดาษ เพื่อที่จะลดต้นทุนกระดาษ”

เดลินิวส์

จากการที่เทคโนโลยีที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ช่องทางการสื่อสารที่เพิ่มขึ้น การเติบโตของสื่อออนไลน์รูปแบบต่างๆ ทำให้พฤติกรรมการรับสารเปลี่ยนไป รวมถึงสถานการณ์ยอดขายของหนังสือพิมพ์ที่ลดลง ทำให้เดลินิวส์ต้องปรับองค์กรต่อสถานการณ์ด้วยการขยายสื่อจากเดิมมีเพียงแค่หนังสือพิมพ์ ไปสู่สื่อออนไลน์และโทรทัศน์ โดยมีเป้าหมายการนำเสนอเนื้อหาที่ต้องเป็นในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น ทั้งในแง่ของรายละเอียด การวิเคราะห์ การให้ข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้อง การเสนอข่าวเชิงสืบสวนสอบสวน การเสนอข่าวเดียว หรือ แม้กระทั่ง การแสดงความคิดเห็นผ่านบทความของคอลัมนิสต์ เพื่อดึงดูดความสนใจผู้บริโภคข่าวสารมากยิ่งขึ้น เดลินิวส์มองทรัพยากรด้านบุคคลที่มีเครือข่ายของผู้สื่อข่าวอยู่ทั่วประเทศเป็นจุดแข็งที่จะช่วยให้องค์กรปรับตัวรองรับการทำงานหลายแพลตฟอร์มได้ ขณะเดียวกับการขยายสู่สื่อโทรทัศน์ เคเบิลทีวีก็เป็นช่องทางในการเข้าถึงคนรับสารเพิ่มขึ้นและขยายขอบเขตการบริโภคข่าวสารให้กว้างขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาเนื้อหา ดร.ประภา อธิบายว่า

“สื่อสังคม (โซเชียลมีเดีย) กระทบทุกสื่อ ยอดขายลง ของเดลินิวส์มีลดลงแต่ไม่มากนัก แต่คนรุ่นใหม่วิธีการรับสื่อกลายเป็นรับผ่านมือถือและรับข่าวได้ไว หนังสือพิมพ์กลายเป็นเสนอข่าวเมื่อวาน ดังนั้นถ้าให้อยู่ได้ก็ต้องปรับเนื้อหาในหนังสือพิมพ์ให้เป็นเชิงการวิเคราะห์และข่าวเชิงสืบสวน ปัจจุบันการบริโภคข่าวสารมีวิธีการหลายวิธี หนังสือพิมพ์ก็ต้องเพิ่มมูลค่าให้ตัวเอง เดลินิวส์มีต้นทุนอยู่แล้ว คือผู้สื่อข่าวอยู่ทั่วประเทศ เหตุการณ์ต่างๆ หรือภาพข่าว ผู้สื่อข่าวเราก็เข้าถึง สื่อวิทยุโทรทัศน์เองก็โดนกระแทก เราจึงก้าวไปทำทีวีดาวเทียม รวมถึงการทำเว็บไซต์ซึ่งดำเนินการมาแล้วระยะหนึ่ง การปรับองค์กรสู่การหลอมรวมสื่อของเดลินิวส์ทำเพื่อที่จะได้มีการเตรียมก้าวไปข้างหน้า การมีเว็บไซต์ทำให้คนอ่านอ่านข่าวได้เร็วมากเพราะสื่อออนไลน์เติบโตเร็วมากและก้าวกระโดด”

เดลินิวส์มีการกำหนดเป้าหมายองค์กรสู่การเป็น “สำนักข่าวเดลินิวส์” ที่ให้บริการ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนผ่านสื่อที่หลากหลาย ทั้งสิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ข่าว เอสเอ็มเอส เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ รวมไปถึงโทรทัศน์ดาวเทียม และวิทยุ พร้อมสร้างบุคลิกที่โดดเด่นของแต่ละสื่อ

เดลินิวส์ใช้วิธีการปรับโครงสร้างองค์กรด้วยการเพิ่มแพลตฟอร์มแต่ใช้ทีมงานหลักจากทีมงานเดิมของหนังสือพิมพ์ โดยให้ความสำคัญกับบุคลากร สร้างความเข้าใจและกระตุ้นความร่วมมือด้วยการให้การสนับสนุนทั้งการอบรม พัฒนาทักษะ และให้ค่าตอบแทนพิเศษเพื่อจูงใจให้ปรับการทำงานที่ต้องผลิตเนื้อหาได้หลายรูปแบบเพื่อหลายช่องทาง เดลินิวส์ให้บทบาทกับรีเรเตอร์หนังสือพิมพ์ในการทำงานด้วยทักษะ multi-skilled เชื่อมโยง 3 แพลตฟอร์มเข้าด้วยกันโดยเป็นผู้เลือกข่าวในระบบและนำมาเขียนและดัดแปลงเป็นข่าวสำหรับสื่อต่างๆ อย่างเหมาะสม

“การปรับโครงสร้างของเดลินิวส์ไม่ได้แยกกันทำ เราใช้กองเดียว โดยเปิดโอกาสให้คนภายในก่อน ทำได้ไหม อยากลองไหม ชอบไหม ถ้าคนภายในทำไม่ได้ เพราะคนเราไม่ได้ทำได้ทุกอย่าง เราถึงจะรับคนภายนอก เว็บไซต์ข่าวและทีวีดาวเทียมมีทั้งผู้สื่อข่าวจากส่วนกลาง และผู้สื่อข่าวเฉพาะ เรามีผู้สื่อข่าวอยู่ 77 จังหวัด ผู้สื่อข่าวทำข่าวส่งออนไลน์ และส่งหนังสือพิมพ์รวมถึงถ่ายคลิป ผู้สื่อข่าวจะได้ผลตอบแทนในการสร้างข่าวสำหรับแต่ละแพลตฟอร์ม”

กลยุทธ์ในการปรับองค์กรอีกอย่างที่สำคัญคือการสร้างความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและทำให้คนในองค์กรยอมรับแนวทางการปรับเปลี่ยน องค์กรเดลินิวส์ให้โอกาสการปรับตัวจากคนภายในก่อน และมีการเพิ่มเติมทีมงานใหม่ที่มีความชำนาญเฉพาะเพิ่มเติม และให้คนเก่ากับคนใหม่ คนที่ทำงานหนังสือพิมพ์ได้ทำงานร่วมกับทีมงานของสื่อที่ขยายเพิ่มใหม่ เพื่อให้มีการหลอมรวมความคิด ทักษะ และผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกันในระดับต่างๆ แต่เนื่องจากการปรับเปลี่ยนสู่ convergence newsroom ของเดลินิวส์ที่ประกอบด้วย 3 แพลตฟอร์ม ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปรับองค์กร จึงยังมีการพึ่งพาทeamงานจากหนังสือพิมพ์ค่อนข้างมากเพื่อประคองการทำงานของสื่อที่เกิดขึ้นใหม่ในเครือ พร้อมทั้งกับการมีนโยบายในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะให้บุคลากรเพิ่มเติม ต้องพยายามทำความเข้าใจ เพราะองค์กรไม่อยากจ้างคนใหม่เข้ามาเลย ต้องการให้โอกาสคนในก่อน

จากการสัมภาษณ์บรรณาธิการข่าวและผู้สื่อข่าวพบว่า คนในองค์กรส่วนใหญ่รู้ตัวว่าต้องปรับการทำงานเพราะเป็นนโยบาย โดยผู้บริหารมีการประชุมรวมกับทีมงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ขอความร่วมมือเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปพร้อมๆ กันได้ รักษาสื่อเก่าและขยายการเติบโตจากสื่อใหม่ไปพร้อมๆ กัน เพื่อเป็นการหาโอกาสให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสามารถสรุปแนวทาง นโยบายและกลยุทธ์ในการปรับ
องค์กรสู่การหลอมรวมสื่อ (Convergence Media) ได้ตามตารางต่อไปนี้

	เครื่องเนชั่น	เครื่องผู้จัดการ	เดลินิวส์
เหตุผลและปัจจัย ที่ ตั อ ง มี ก า ร ปรับตัว	ปรับตัวตามเทคโนโลยี หาช่องทางและรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพิ่มศักยภาพและช่องทางการอยู่ รอดทางธุรกิจ	ปรับตัวเพื่อความอยู่ รอดทางธุรกิจ พฤติกรรมผู้อ่านและ การเข้าถึงกลุ่มผู้รับสาร ผ่านสื่อดิจิทัล	ปรับตัวตามเทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้รับสารที่ เปลี่ยน ความอยู่รอดและ ศักยภาพทางธุรกิจ
เป้าหมายของ การหลอมรวมสื่อ (Convergence)	มุ่งสู่การหลอมรวมสื่อโดยสมบูรณ์ ที่ทุกสื่อทำงานร่วมกันอย่าง สมบูรณ์ และก้าวล้ำกว่าคู่แข่ง พร้อมกับพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ จากการหลอมรวมสื่อและสื่อใหม่	มุ่งสู่การเป็นผู้ผลิต เนื้อหาสื่อดิจิทัลเต็ม รูปแบบ	มุ่งสู่การเป็นสำนักข่าวที่ ให้บริการข่าวสารหลาย แพลตฟอร์ม
สื่อที่มีในปัจจุบัน	สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชัน	สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชัน	สิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต
ร ู ป แ บ บ ก า ร หลอมรวม / การ ปรับองค์กร	มีศูนย์กลางข้อมูลเป็นระบบ สนับสนุนให้มีการแบ่งปันข้อมูล การประชุมงานร่วมกัน การประสานความร่วมมือใน กระบวนการทำข่าว พัฒนาผู้สื่อข่าวให้มีทักษะที่ หลากหลาย (Multi-skilled)	มีศูนย์กลางข้อมูลเป็น ระบบสนับสนุนให้มี การแบ่งปันข้อมูล หลอมรวมกอง บรรณาธิการรายวัน และออนไลน์ให้เป็น ทีมงานเดียวกัน พัฒนาผู้สื่อข่าวให้มี ทักษะที่หลากหลาย (Multi-skilled)	มีศูนย์กลางข้อมูลเป็น ระบบสนับสนุนให้มีการ แบ่งปันข้อมูล พัฒนาผู้สื่อข่าวให้มี ทักษะที่หลากหลาย (Multi-skilled) มีรีไรเตอร์เป็นคนกลางใน การประสานแพลตฟอร์ม ต่างๆ และดัดแปลง เลือกข้อมูลใช้งานตาม ความเหมาะสม

ตารางที่ 4 ตารางสรุปแนวทาง นโยบายการปรับองค์กรสู่การหลอมรวมสื่อของเครื่องเนชั่น เครื่องผู้จัดการ และเดลินิวส์

ทั้งนี้เห็นว่า ตามนโยบายของผู้บริหารและการปฏิบัติเพื่อปรับโครงสร้างของการทำงานและทีมงานดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ทั้งสามองค์กรมีลักษณะร่วมกันการเดินหน้านโยบายหลอมรวมสื่อคือ

- การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของผู้สื่อข่าว บรรณาธิการ ให้สามารถทำงานได้หลายแพลตฟอร์ม บทบาทหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นในลักษณะของการเป็น Multi-skill

- การใช้ระบบศูนย์กลางข้อมูลที่เรียกชื่อต่างกัน ได้แก่ กระทะข่าว (เครือข่ายผู้จัดการ) ถึงข่าว (เดลินิวส์) สำผู้สื่อข่าว (เครือข่าย) ให้ผู้สื่อข่าวส่งข้อมูลเข้าระบบและส่วนต่างๆ สามารถดึงข้อมูลทั้งข้อมูลข่าว และเนื้อหาที่ทำเสร็จแล้วไปเผยแพร่ต่อ ไปปรับใช้ หรือเป็นข้อมูลพัฒนาเรื่องราวตามลักษณะของแต่ละสื่อ ซึ่งแนวทางดังกล่าว เป็นลักษณะที่ทำให้เกิดการทำงานแบบข้ามสู่และการเกิดความร่วมมือระหว่างทีมงานคนละแพลตฟอร์ม ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการเป็น Convergence Newsroom

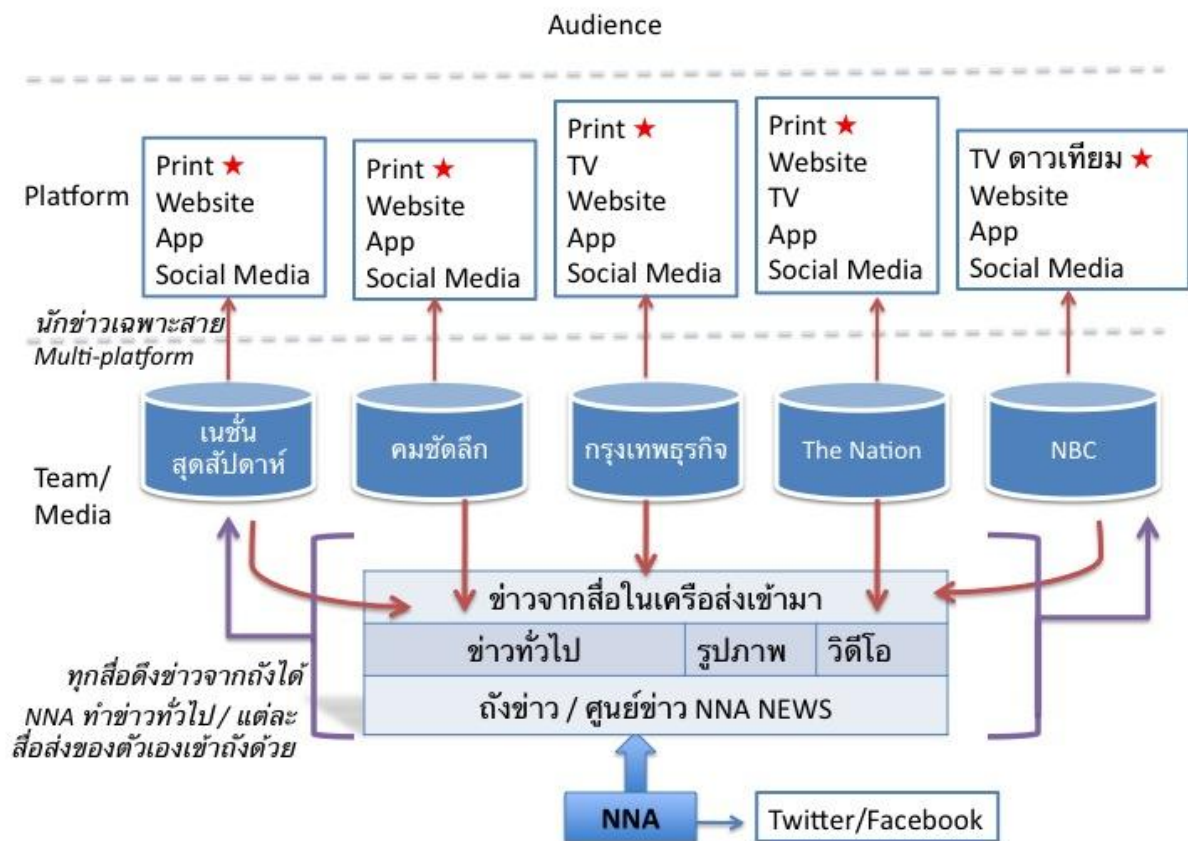
2. กระบวนการทำข่าว (Work Flow) และการทำงานร่วมกันระหว่างสื่อ

ในการนำนโยบายการหลอมรวมสื่อและการทำงานแบบข้าม แพลตฟอร์ม มาใช้ในองค์กรในทางปฏิบัตินั้น ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์บรรณาธิการข่าวและผู้สื่อข่าวที่มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านกองบรรณาธิการสู่การทำงานแบบข้ามสื่อและหลอมรวมสื่อ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสังเกตการทำงานและเนื้อหาที่เผยแพร่ ทำให้วิเคราะห์ได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

2.1 โครงสร้างกระบวนการทำงาน (Work Flow) แต่ละองค์กรได้ มีรูปแบบโครงสร้างการทำงานภายในสื่อ และระหว่างสื่อแพลตฟอร์มต่างๆ ขององค์กรในลักษณะที่ต่างกัน โดยทั้งสามองค์กรมีลักษณะของการมีสื่อในเครือข่ายหลายสื่อ แต่ละสื่อมีกองบรรณาธิการของตัวเอง แต่มีการโครงสร้างของกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกันระหว่างสื่อผ่านระบบของการแบ่งปันข้อมูลไว้ที่ศูนย์กลางข้อมูลซึ่งเรียกชื่อแตกต่างกันไป ได้แก่ ถึงข่าว กระทะข่าว และศูนย์ข่าว ทั้งนี้รายละเอียดกระบวนการทำข่าว (Work Flow) ของแต่ละองค์กรวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

เครือเนชั่น

องค์กรในเครือเนชั่นแบ่งออกเป็น 6 สื่อ ได้แก่ The Nation กรุงเทพมหานคร คมชัดลึก เนชั่นสุดสัปดาห์ สำหรับสื่อข่าวเนชั่น และ Nation Channel (NBC) โดยมีการทำงานข่าวร่วมกันระหว่างสื่อ โดยมี “ถึงข่าว” ที่ทุกสื่อสามารถเข้ามาหยิบ “ข่าว” จากใน “ถึงข่าว” ไปใช้ได้ โดยที่ “ถึงข่าว” ที่ว่านี้ มีสำหรับสื่อข่าวเนชั่น (Nation News Agency: NNA) เป็นหน่วยงานหลักที่จะทำข่าวทั่วไป (ข่าวทั่วไป ข่าวการเมือง และข่าวอาชญากรรม) ป้อน (ขาย) ให้กับสื่อในเครือเนชั่น โดยที่สื่อในเครือเนชั่นไม่มีผู้สื่อข่าวประจำตามทำเนียบรัฐบาล หรือกระทรวงต่างๆ สามารถสรุปโครงสร้างสื่อภายในเครือเนชั่นได้ตามแผนภูมิต้นี้



แผนภาพที่ 5 แสดงโครงสร้างสื่อภายใต้เครือเนชั่น

จากแผนภูมิข้างต้น ผู้สื่อข่าวของสำนักข่าวเนชั่น (Nation News Agency: NNA) แต่เดิมเป็นผู้สื่อข่าวที่ทำข่าวป้อนสื่อวิทยุ ซึ่งในอดีตเนชั่น มีคลื่นวิทยุที่ต้องผลิตรายการป้อนทั้งคลื่นเองถึง 2 ช่อง แต่ต่อมาเมื่อถูกขอคืนคลื่นทำให้เนชั่น ปรับทีมข่าววิทยุ มาเป็น “สำนักข่าวเนชั่น” ทำข่าวเหมือนเดิม แต่แทนที่จะป้อนรายการข่าวทางวิทยุ ก็เปลี่ยนมาเป็นป้อนให้กับทุกสื่อในเครือ แล้วแต่สื่อใดในเครือจะหยิบข่าวจากใน “ถึงข่าว” ที่สำนักข่าวเนชั่น ผลิตป้อนเข้าไปให้

คุณอดิศักดิ์อธิบายว่า นักข่าวของสำนักข่าวเนชั่นนั้นในช่วงเริ่มแรกถูกกำหนดหน้าที่ในงานส่งข่าวไว้คือ เมื่อได้ข่าวแล้วขั้นตอนแรกก็ต้องส่งข่าวทางโทรศัพท์มาเป็น Breaking news ก่อน จากนั้นเขียนข่าวลงหนังสือพิมพ์ เพราะฉะนั้นนักข่าวของสำนักข่าวเนชั่นจะมีทักษะเรื่องการรายงานข่าวด้วยเสียงและการเขียนข่าว ต่อมาพอเครือเนชั่นมีสถานีโทรทัศน์ Nation Channel ผู้สื่อข่าวก็ต้องสามารถรายงานข่าวสำหรับออกอากาศทางทีวีด้วย ทำให้นักข่าวมีทักษะเพิ่มขึ้น กลายเป็นทำได้ 3 ลักษณะ

นอกจากการนำเสนอข่าวผ่านหนังสือพิมพ์ ทีวี วิทยุแล้ว เนชั่นยังมีการนำเสนอข่าวบนเว็บไซต์ด้วย ซึ่งในช่วงแรกของการนำข่าวเผยแพร่บนเว็บไซต์ยังเป็นไปเพียงเพื่อให้มีช่องทางการเข้าถึงข่าวของผู้ใช้อินเทอร์เน็ต โดยที่ข่าวที่นำเสนอผ่านเว็บไซต์ในช่วงแรกยังเป็นการการนำเสนอข่าวที่มีความสำคัญในลำดับรอง คือ ต้องรอข่าวในหนังสือพิมพ์เผยแพร่ก่อน นั่นคือ ข่าวบนเว็บไซต์จะถูกนำขึ้นตอนเช้าของวันรุ่งขึ้น ไม่ได้ถูกนำขึ้นเพื่อเผยแพร่ทันที แต่ต่อมาก็มีการปรับการนำเสนอข่าวบนเว็บไซต์เพราะเว็บไซต์ข่าวที่นิ่ง และนำเสนอข่าวช้า หรือพร้อมกับสื่อหนังสือพิมพ์ ไม่มีข่าวหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว และทันที ให้สมกับคุณสมบัติของสื่ออินเทอร์เน็ต ประกอบกับพิจารณาเห็นแล้วว่าข่าวที่เกิดขึ้นในแต่ละวันได้ถูกนำเสนอผ่านวิทยุแล้ว ซึ่งเป็นข่าวเดียวกันที่จะลงหนังสือพิมพ์ในวันรุ่งขึ้น

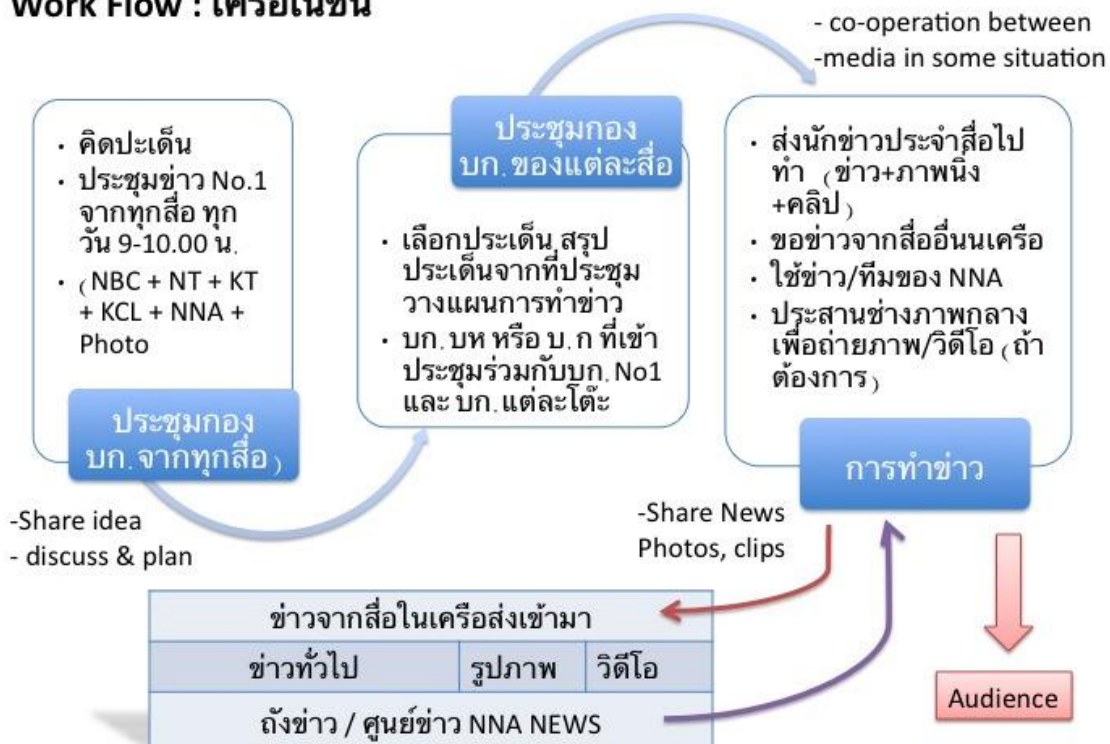
ดังนั้น ก็ไม่มีความจำเป็นที่เว็บไซต์จะต้องรอเวลาเพื่อนำเสนอข่าวขึ้นเดียวกันพร้อมสื่อหนังสือพิมพ์ จึงเริ่มให้นักข่าวนำข่าวขึ้นเว็บไซต์ได้ทันที (ข่าวต้องผ่านกระบวนการบรรณาธิการก่อน) ซึ่งการทำให้แบบนี้นี้ช่วยให้การนำเสนอข่าวผ่านเว็บไซต์มีความรวดเร็วขึ้น ซึ่งปัจจุบันเว็บไซต์กลายเป็น แพลตฟอร์มหลักแพลตฟอร์มหนึ่งที่กองบรรณาธิการให้ความสำคัญในการนำข่าวขึ้นเผยแพร่ได้ทันที และเว็บไซต์ข่าวเองก็เป็นแพลตฟอร์มที่ช่วยให้กองบรรณาธิการสามารถนำเสนอข่าวได้หลากหลายรูปแบบ ทั้งเนื้อข่าว (text) ภาพ (photo) เสียง (voice) คลิปวิดีโอ (video clip)

การปรับเปลี่ยนกระบวนการนำเสนอข่าวผ่านเว็บไซต์ ทำให้นักข่าวจะต้องผลิตชิ้นงานที่หลากหลายรูปแบบป้อนเข้าสู่ถึงข่าว เพื่อให้สามารถถูกนำไปเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ข่าวโดยสื่อในเครือได้สิ่งที่อยู่

ใน “ถึงข่าว” ไม่ได้มีเฉพาะเพียงแค่ “ข่าว” ที่เป็นตัวอักษร (Text) เท่านั้น แต่ยังมีข่าวในรูปของ “วิดีโอ” (Video) คลิปวิดีโอ (VDO Clip) และ “ภาพนิ่ง” (Photo) ที่พร้อมให้ทุกสื่อหยิบไปใช้ต่อยอดได้ โดยที่สื่อแต่ละประเภทจะมีช่องทางในการนำเสนอ “ข่าว” (แพลตฟอร์ม) ไปยัง “ผู้รับสาร” (ผู้อ่าน/ผู้ดู) ของตนเองได้หลายช่องทาง ได้แก่ สื่อดั้งเดิม (Traditional Media) ของสื่อตัวเอง ได้แก่ หนังสือพิมพ์กระดาษ สำหรับ The Nation กรุงเทพธุรกิจ และคมชัดลึก รายการข่าวโทรทัศน์สำหรับ Nation Channel กับสื่อใหม่ (New Media) ที่ทุกสื่อต้องมี ได้แก่ website และ Application บน smart phone และ tablet รวมถึง สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ได้แก่ Facebook Twitter และ YouTube

กระบวนการทำงานของเครือเนชั่นจะมีการประชุมข่าวในแต่ละวัน ตามแผนภูมิดังนี้

Work Flow : เครือเนชั่น



แผนภาพที่ 6 แสดงการทำงาน (Work Flow) ของกองบรรณาธิการเครือเนชั่น

จากแผนภาพจะเห็นว่า การทำงานข่าวระหว่างองค์กรในเครือเนชั่นนั้นเริ่มตั้งแต่เช้าจะมีการประชุมข่าวร่วมระหว่างบรรณาธิการของแต่ละสื่อในเครือ เพื่อถกประเด็นข่าวในกระแส และข่าวที่ต้องติดตามนำเสนอของวัน ซึ่งในการประชุมช่วงเช้านี้ นอกจากบรรณาธิการจากทุกสื่อแล้ว ยังมีหัวหน้าช่างภาพเข้าร่วมประชุมด้วย นอกจากนี้ยังจะมีการประชุมจากสายข่าวส่วนภูมิภาคด้วย จากนั้นช่วงบ่ายต้นๆ บรรณาธิการ

แต่ละสื่อที่เข้าร่วมประชุมในช่วงเช้าจะประชุมกับบรรณาธิการโต๊ะข่าวภายในสื่อของตัวเอง เพื่อกำหนดทิศทางข่าวของวัน และเพื่อมอบหมายงานเพิ่มเติมให้กับผู้สื่อข่าวและช่างภาพภาคสนามได้ติดตามประเด็นข่าวที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากนั้นแต่ละสื่อจะมีการประชุมข่าวหน้าหนึ่งช่วงเวลาประมาณบ่ายสามโมงของวัน โดยบรรณาธิการแต่ละโต๊ะข่าวจะนำเสนอประเด็นข่าวของตัวเองเพื่อเป็นตัวเลือกสำหรับข่าวที่จะขึ้นหน้าหนึ่งของหนังสือพิมพ์ในวันรุ่งขึ้น ซึ่งข่าวใดได้รับมอบหมายให้เป็นข่าวสำหรับหน้าหนึ่ง (สำหรับหนังสือพิมพ์) และข่าวนำ (Lead Story) สำหรับสื่อโทรทัศน์ บรรณาธิการจะไปทำงานประสานงานกับผู้สื่อข่าว ซึ่งในบางกรณีก็อาศัยการบูรณาการข้ามโต๊ะข่าวภายในสื่อเดียวกัน หรือในบางกรณีก็อาศัยความร่วมมือข้ามสื่อ เพื่อให้ได้ข่าวที่มีเนื้อหาสมบูรณ์ครบถ้วนทุกประเด็นตามที่ประชุมได้ประชุมกันไว้ ส่วนข่าวอื่นๆ ภายในสื่อ ก็เป็นหน้าที่ของบรรณาธิการโต๊ะข่าวที่จะบริหารจัดการผู้สื่อข่าวภายในโต๊ะข่าว โดยแต่ละโต๊ะข่าวได้รับนโยบายมาจากผู้บริหารองค์กรว่าจะต้องมี “ข่าว” ที่มีหลากหลายรูปแบบ ที่สามารถนำเสนอข้ามแพลตฟอร์ม ได้ ทำให้ทั้งกองบรรณาธิการจะต้องมีการปรับรูปแบบการทำงาน ตั้งแต่ระดับบรรณาธิการ ผู้สื่อข่าว ช่างภาพ และกราฟฟิก

ทุกๆ “ข่าวหนึ่งขึ้น” หากเป็นไปได้ จะต้องผลิตออกมาเพื่อป้อนได้ทุกสื่อในเครือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากประเด็นข่าวนั้นเป็นประเด็นสำคัญและผ่านการประชุมร่วมกันของบรรณาธิการสื่อในช่วงเช้า ดังนั้น บรรณาธิการจะต้องมองภาพใหญ่ของข่าวที่ convergence news เพื่อมอบหมายให้ผู้สื่อข่าวสามารถทำข่าวขึ้นเดียวแต่ออกมาได้หลายรูปแบบ อย่างน้อยๆ 3 รูปแบบ คือ text รูปภาพนิ่ง และภาพเคลื่อนไหว (VDO clip) ซึ่งผู้สื่อข่าวจะต้องสามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน (multi-แพลตฟอร์ม/ multi-journalist) แต่ในบางกรณีที่ต้องการคุณภาพของภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว ก็จะส่งช่างภาพ ช่างกล้องวิดีโอออกไปประกบกับผู้สื่อข่าวในสนามข่าวด้วย ทั้งนี้ในการทำงาน ผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ยังให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อลงข่าวหนังสือพิมพ์มากที่สุด แต่ในขณะเดียวกันก็มีการทำข่าวเพื่อแพลตฟอร์มรูปแบบอื่นๆ เช่น วิดีโอ เสียง และโซเชียลมีเดียด้วย

ในส่วนของ NBC ซึ่งเป็นสื่อโทรทัศน์นั้นดำเนินการมาแล้วเป็นเวลา 12 ปี โดยตอนเริ่มต้นทำ Nation Channel ดึงบุคลากรมาจากหนังสือพิมพ์ ซึ่งคุณอดิศักดิ์อธิบายถึงข้อดีของการดึงนักหนังสือพิมพ์มาทำโทรทัศน์ว่าทำให้การทำงานไม่ต้องเริ่มนับหนึ่งใหม่ เนื่องจากคนที่ย้ายมามีความสามารถและเข้าใจเรื่องข่าวแล้วจึงเป็นเหมือนการต่อยอดจากสิ่งที่เนชั่นกรุ๊ปทำในส่วนของสิ่งพิมพ์ด้วยการขยายช่องทางการผลิตและนำเสนอข่าวเพิ่มผ่านสื่อโทรทัศน์ วิธีการในตอนเริ่มต้นก็คือเอาข่าวจากถึงข่าวนำ แล้วก็มีการข่าวประกอบ ทั้งนี้คุณอดิศักดิ์มองว่าหากไม่มีระบบของถึงข่าวก็จะขยายช่องทางการทำสื่อบนแพลตฟอร์มอื่นๆ ได้ลำบาก

การมีถึงข่าวซึ่งก็คือสำนักข่าว NNA News นั้นทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล โดยผู้สื่อข่าวทั้งหมดใส่ข้อมูลมาในถึงข่าวได้ โดยหลักๆ ก็คือมาจากสำนักข่าวเนชั่นซึ่งเป็นนักข่าวภาคสนาม และนักข่าวต่างจังหวัด แล้วกองบรรณาธิการในเครื่องมาให้ได้

นอกจากนี้ ปัจจุบัน เครื่องเนชั่นยังมีการพัฒนาระบบผู้สื่อข่าวจาก 77 จังหวัด ผู้สื่อข่าวจากทุกจังหวัดใส่ข้อมูลข่าวเข้ามาแล้วก็จะอัปขึ้นออนไลน์แบบอัตโนมัติ ซึ่งระบบจะจัดหมวดหมู่ให้สามารถสืบค้นได้หลายๆ แบบ เช่น ระบบ VIDEO center มีระบบกลางแบบนี้ทำให้เกิดกระบวนการหลอมรวมสื่อได้จริง ทำให้แบ่งปันข่าวได้ การมีระบบรองรับทำให้ทำงานร่วมกันได้เป็นรูปธรรมกว่า เช่น Nation Channel ไม่มีผู้สื่อข่าวอาชญากรรม แต่ใช้จากที่ผู้สื่อข่าวของสำนักข่าวเนชั่นที่ทำข่าว ถ่ายคลิปมาให้ แล้วช่องก็ดึงมาใช้ได้ แบบนี้ทำให้สามารถทำข่าวแบบหลายแพลตฟอร์มได้

ปัจจุบันการทำงานของ Nation Channel จะทำงานร่วมกับผู้สื่อข่าวเนชั่นค่อนข้างมาก โดยข่าวที่เป็นข่าวทั่วไปก็อาศัยข้อมูลจากสำนักผู้สื่อข่าว (ถึงข่าวกลาง) ถ้าเป็นข่าวเฉพาะก็ดึงจากผู้สื่อข่าวเฉพาะด้านของสื่ออื่นๆ ในเครือที่โยนข้อมูลลงมาไว้ในถึงข่าว เช่นข่าวเศรษฐกิจจากหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ เป็นต้น

เครือผู้จัดการ

การทำงานแบบ Convergence Newsroom ของเครือผู้จัดการ เริ่มต้นจากรากฐานของการทำงานในรูปแบบของ “กระทะข่าว” ตั้งแต่เมื่อ 10 กว่าปีที่แล้ว “กระทะข่าว” ของเครือผู้จัดการถือกำเนิดขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายข่าวของสื่อในเครือผู้จัดการที่ปรับตัวสู่สื่อดิจิทัล ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร คุณสนธิ ลิ้มทองกุลที่ต้องการนำพาสื่อในเครือผู้จัดการเป็นผู้นำในสื่อใหม่ในขณะนั้น (ซึ่งก็คือสื่อออนไลน์) เครือผู้จัดการให้ความสำคัญกับการนำเสนอข่าวบนเว็บไซต์ “ผู้จัดการออนไลน์” หรือ www.manager.co.th อย่างมาก ถึงขนาดตั้งทีมงานขึ้นมาใหม่เพื่อทำข่าวป้อนสื่อออนไลน์โดยเฉพาะ ทำให้ในช่วงเริ่มต้นของการทำเว็บไซต์ข่าวของเครือผู้จัดการ มีการลงทุนเพื่อทำข่าวป้อนสื่อออนไลน์ครั้งใหญ่ที่สุดของวงการสื่อไทย และเป็นครั้งแรกที่องค์กรสื่อมีการลงทุนตั้งทีมงานแยกต่างหากขึ้นมาเพื่อผลิตข่าวป้อนออนไลน์อย่างชัดเจน ซึ่งยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นี้ทำให้เว็บไซต์ข่าว “ผู้จัดการออนไลน์” ติดตลาดด้วยสถิติจำนวนผู้เข้าชมเว็บสูงเป็นอันดับต้นๆ ของเว็บข่าวเมืองไทยมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน

กองบรรณาธิการของ “ผู้จัดการออนไลน์” เป็นกำลังหลักในการทำข่าวรายวันป้อนขึ้นเว็บไซต์ ซึ่งเครื่องผู้จัดการถือว่าเป็น “กระทะข่าว” ของทั้งเครือ เพราะข่าวรายวันเหล่านั้นจะเป็น “วัตถุดิบ” ชั้นดีของข่าวที่สื่อในเครือผู้จัดการจะ “หยิบ” ไป “ปรุง” เป็น “ข่าว” ออกมาเพื่อนำเสนอใน แพลตฟอร์ม ของแต่ละสื่อ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ รวมถึง นิตยสารรายเดือน Positioning และ ผู้จัดการรายเดือน จนมาเมื่อต้นปี 2555 ที่สื่อเครือผู้จัดการเริ่มปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของสื่อภายในเครืออีกครั้ง ด้วยการหยุดผลิตนิตยสารรายเดือน “ผู้จัดการรายเดือน” และ Positioning ในรูปของหนังสือเล่ม โดยหันไปผลิตเนื้อหาในรูปแบบของแอปพลิเคชัน (Application) สำหรับ iPad และได้รวบกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน (ASTV ผู้จัดการ) เข้าเป็นทีมข่าวเดียวกับเว็บไซต์ข่าว โดยให้ความสำคัญในการนำเสนอข่าวสารสำหรับเว็บไซต์ข่าวเป็นลำดับแรก (website is first priority) มีการพัฒนามาจากพื้นฐานแนวคิดของการปรับตัวสู่การเป็นสื่อดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยใช้หลักการของการแบ่งปันข้อมูลข่าวร่วมกันและผู้สื่อข่าวต้องสามารถทำข่าวเพื่อป้อนเข้าสู่หลาย แพลตฟอร์ม โดยมีการค่อยๆ ดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กรมาเป็นเวลากว่า 10 ปีแล้ว ด้วยการเริ่มใช้เว็บไซต์ทำหน้าที่เป็นกระทะข่าวที่ข้อมูลข่าวจากทุกส่วนจะถูกส่งมารวมไว้ที่นี่ โดยแนวคิดหลักในการทำงานข่าวให้ข่าวสำคัญกับ “เว็บไซต์ข่าวก่อน” (‘Website First’ Concept) แล้วสื่ออื่นๆ ภายในเครือจะสามารถดึงข้อมูลจากออนไลน์ที่ทำหน้าที่เป็น “กระทะข่าว” หรือศูนย์รวมข่าวตรงกลางนี้ไปใช้ในรูปแบบต่างๆ ได้ นอกจากนี้ยังมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการนำเสนอเนื้อหาข่าวสารของนิตยสาร Positioning ที่ยุติการพิมพ์นิตยสารในรูปของหนังสือเล่มเป็นการนำเสนอผ่านแอปพลิเคชัน (Application) บน iPad เท่านั้น

ในการนำนโยบายจากผู้บริหารในการปรับองค์กรสู่การเป็นสื่อดิจิทัลและการหลอมรวมการทำงานระหว่างกองบรรณาธิการนั้น เนื่องจากเครือผู้จัดการมีทิศทางชัดเจนในการรวมทีมหนังสือพิมพ์รายวันเข้ากับออนไลน์และให้ผู้สื่อข่าวต้องสามารถทำเนื้อหาสำหรับทั้ง 2 แพลตฟอร์มได้ ผู้สื่อข่าวและกองบรรณาธิการจึงต้องมีการปรับตัวและปรับรูปแบบการทำงานใหม่ โดยวิธีการปรับก็ค่อยเป็นค่อยไป ใครสามารถปรับได้ก็ปรับ และมีการเพิ่มส่วนของทีมงานใหม่ๆ ที่สามารถทำงานได้ตามนโยบายด้วย ด้วย คุณ นิรันดร์ เยาวภา อธิบายว่า

“บางโตะอาจยังไม่พร้อมของพีพร้อมแล้วเลยทำก่อนพวกที่ยังไม่พร้อมก็ทยอยทำทีหลัง การแบ่งงานระหว่างออนไลน์กับหนังสือพิมพ์นั้นะ คือบางโตะจะแบ่งชัดเจนว่าคนนี้ทำขึ้นเว็บ คนนี้ทำออนไลน์แต่บางโตะก็คนๆ เดียวกันทำทั้งออนไลน์และหนังสือพิมพ์ ปัญหา มันก็ถือน้อยในเรื่องของความคิด หรือในเรื่องของการแยกข่าว ขาวนี้ยังไม่ต้องขึ้นเว็บ

ข่าวนี้ต้องลงหนังสือพิมพ์ก่อน ค่อนข้างจะระวัง เรื่องที่มันเฉพาะหน้า ปรากฏการณ์เกิดขึ้นเฉพาะหน้าก็อันนี้จะต้องรายงานก่อนนำเสนอทางเว็บก่อนหรือถ้าเป็นเบื้องหลังหรือวิเคราะห์ก็เก็บไว้ลงหนังสือพิมพ์ วิเคราะห์บางเรื่องนี้อาจนำขึ้นเว็บก่อนได้ถ้าเขาไม่คิดว่าจะต้องเก็บไว้ เป็นที่เด็ด ลงหนังสือพิมพ์ซึ่งกรณีนี้ก็มีหลายเรื่องโดยเฉพาะบทวิเคราะห์ของการเมืองมีที่เราเอาขึ้นเว็บก่อน ลักษณะของการเลือกเนื้อหาเสนอข้ามสื่อระหว่างออนไลน์และหนังสือพิมพ์นั้นขึ้นอยู่กับพิจารณาของกองบรรณาธิการแต่ละโต๊ะข่าวเป็นคนตัดสินใจคัดเลือกตามความสำคัญและความจำเป็นของความเร็วของข่าว”

คุณฐา จิรอนันตกุล ผู้สื่อข่าวทีม special scoop บริษัท ASTVผู้จัดการ จำกัด เล่าว่าเมื่อจะมีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้ทำออนไลน์คู่กับหนังสือพิมพ์ด้วยนั้นคุณสนธิ ลิ้มทองกุลเรียกประชุมผู้สื่อข่าวทั้งหมดเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันว่าต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กรและการทำให้เครือผู้จัดการมีจุดขายใหม่ที่แตกต่าง ซึ่งตอนเริ่มต้นผู้สื่อข่าวก็มีคำถามว่าจะทำอย่างไร หนังสือพิมพ์จะตายหรือไม่ มีออนไลน์แล้วจะมีคนซื้อหนังสือพิมพ์ไหม

“ตอนนั้นพอคุณสนธิเริ่มที่จะเปิดตัวข่าวออนไลน์ ทางคุณสนธิ ก็ได้วางตัวของทีมผู้จัดการออนไลน์ ประมาณ 40 คน ในขณะที่ทีมรายวันก็ยังมีอยู่ประมาณ ทั้งในและนอก ก็ประมาณ 100 กว่าคนอันนี้ตัวเลขไม่แน่ใจ แต่ว่าผู้สื่อข่าวทุกคนก็ต้องปรับตัวในการที่จะต้องส่งข่าวออนไลน์ก่อนแล้วก็ส่งข่าวรายวัน การทำแบบนี้เป็นวิธีการทำงานก็เพื่อให้หนังสือพิมพ์อยู่รอดได้ด้วย”

การทำข่าวของผู้สื่อข่าวเครือผู้จัดการในส่วนของรายวันและออนไลน์ซึ่งหลอมรวมกันแล้วนั้นผู้สื่อข่าวจะทำข่าวและเก็บข้อมูลข่าวทั้งในรูปแบบข้อความ (เขียนเป็นข่าวสำหรับเว็บไซต์และรายวัน) คลิปเสียง คลิปวิดีโอ และภาพนิ่ง โดยข่าวจะลงเว็บไซต์ก่อนเพราะว่าเป็นกระแทกข่าว จากนั้นจะนำข้อมูลมาเขียนวิเคราะห์ ให้ข้อมูลเพิ่ม หรือเจาะลึกเพิ่มมากขึ้นเพื่อนำไปประชุมกองบรรณาธิการและให้คัดเลือกเรื่องที่จะลงหนังสือพิมพ์ การส่งข่าวออนไลน์จะมีลักษณะที่สั้นกว่าหนังสือพิมพ์รายวัน เนื้อหาสำหรับรายวันจะลงรายละเอียดลึกกว่า วิธีการก็คือผู้สื่อข่าวที่อยู่ภาคสนามแล้วคนที่อยู่ข้างในจะเช็คข่าวเพิ่มเพื่อให้แตกต่างกับฉบับอื่น คุณฐายกตัวอย่างดังนี้

“การไปสัมภาษณ์ใครสักคน เราก็ต้องถ่ายคลิปสั้นๆ อย่างน้อย 3 วินาที เพื่อที่จะเป็นคลิปข่าวที่จะลงในเว็บข่าวแล้วส่วนของเนื้อหาข่าวก็ต้องเขียนแบบไวลงในเว็บ และเนื้อหาที่จะลงในสิ่งพิมพ์ บางครั้งก็มึที่ต้องคิดเพื่อส่งให้กับรายการข่าวทางโทรทัศน์ด้วย แล้วต่อไปถ้ามีการทำคอนเทนต์ลง Tablet และ Smart phone ผู้สื่อข่าวก็ต้องคิดเพื่อที่จะไปใช้กับแพลตฟอร์มนี้เช่นกัน ดังนั้นต่อจากนี้คือการทำงาน 1 ครั้งเพื่อสื่อหลายแพลตฟอร์ม เพราะผู้สื่อข่าวตอนนี้ ทุกคนก็มีการปรับตัวที่จะแข่งกัน ที่จะทำสื่อได้ทุกประเภทมากขึ้น ผู้สื่อข่าวของเครือข่ายผู้จัดการก็ต้องปรับตัว เพิ่มทักษะให้มากขึ้นเพื่อผลิตข่าวได้หลายรูปแบบ เช่นมีทำคลิปวิดีโอเพิ่ม ทำเนื้อหาที่จะเพิ่มลูกเล่นให้กับเว็บไซต์ข่าวได้ด้วย”

คุณณิญา อธิบายเพิ่มเติมว่า “ตอนนี้หนังสือพิมพ์รายวันเหลือ 20 หน้า พื้นที่ไม่ได้เยอะมาก ข่าวที่จะลงหนังสือพิมพ์จะต้องมีความลุ่มลึกมากกว่า แต่ถ้าเรื่องที่มีความยาวมากเพราะเจาะลึกมารอบด้าน และมีข้อมูลที่สำคัญมาก การเขียนที่ยาวกว่าพื้นที่ของหนังสือพิมพ์ก็ถูกนำขึ้นไปไว้บนเว็บไซต์ด้วยเหมือนกัน ซึ่งความท้าทายอย่างหนึ่งของการทำข่าวลงเว็บไซต์ก็คือทำอย่างไรให้มันลึกและเกิดผลกระทบกับคนอ่านได้”

ทั้งนี้ คุณณิญา ยังมองว่า แม้สื่อต่างๆ จะขยายช่องทางสื่อเพิ่มขึ้นเพื่อให้เข้าถึงคนอ่าน แต่หนังสือพิมพ์ก็ยังมีอิทธิพลกับสังคมไทย ถ้าหนังสือพิมพ์ 4-5 เฉพาะ ตีพิมพ์เรื่องเดียวกันเป็นข่าวใหญ่ก็จะมีผลต่อความรู้สึกของคนในสังคมมาก

โตะบันเทิงเป็นโตะข่าวหนึ่งในเครือข่ายผู้จัดการที่มีรูปแบบการทำงานแบบหลอมรวมที่ชัดเจน คุณ ธิงณภัทร์ อุดมสิทธิศักดิ์ ผู้สื่อข่าวอาวุโส โตะบันเทิง เครือข่ายผู้จัดการบอกว่าระบบข่าวของผู้จัดการจะเป็นกระแทข่าว สำหรับโตะบันเทิงการมีออนไลน์ควบคู่กับรายวันทำให้การทำงานของโตะบันเทิงเข้มข้นขึ้นและมีพื้นที่ในการนำเสนอข่าวบันเทิงที่มากขึ้นด้วย

“โตะบันเทิงในส่วนออนไลน์น่าจะแข็งแรงกว่าส่วนของหนังสือพิมพ์ เพราะหนังสือพิมพ์ผู้จัดการจะเป็นข่าวที่ไม่หวือหวา (บันเทิง) พื้นที่ก็น้อย แต่อินเทอร์เน็ตไม่จำกัด สัมภาษณ์มาเท่าไรก็ลงได้เต็มที่ เพราะฉะนั้นบนเว็บเป็นข่าวบันเทิงได้ทุกประเภท ก็จะลงเว็บก่อน แล้วค่อยดึงเลือกไปลงนสพ. เวลาทำลงเว็บก่อน ทุกอย่างอยู่ที่ออนไลน์ ทำกันส่งข่าวกันมาที่ตอนาที ในการทำข่าวออนไลน์นี้ เราก็ไปทำข่าว สัมภาษณ์ ถอดเทป ส่งพร้อมรูปภาพ แล้วก็เอาขึ้น ก็ประมาณ 1-2 ชม. นั่นก็ถือว่าเร็วมากแล้ว เพื่อนๆ รายวันด้วยกันยังบอกเลย ผู้จัดการไปไม่ยากไปละ เร็วมาก ทุกคนบอกทำอะไรหนักหนา แต่

ตอนนี้เร็วกว่าเดิม ระหว่างที่แถลงและสัมภาษณ์ตอนนั้นเลย ใช้สมาร์ทโฟนถ่ายแล้วส่ง ไม่
เกินครึ่งชม.จะออนไลน์แล้ว”

คุณนิรันดร์มองว่าการรวมกองบรรณาธิการรายวันและออนไลน์เข้าด้วยกันทำให้เกิดผลดีต่อการทำงานและพัฒนาเนื้อหาข่าว

"การมีรายวันเข้ามาทำให้เราได้แง่ของประเด็นข่าวทำให้เราได้ประเด็นข่าวที่ลึกมีบางเรื่อง
เราสามารถคุยกับแหล่งข่าวเพิ่ม ถึงเบื้องหน้าเบื้องหลังที่มาที่ไปของประเด็นพวกนี้มันคือ
อะไรอันนี้ ถ้ามีเฉพาะออนไลน์ก็จะได้แต่เฉพาะคาร์เรนซ์ เฉพาะหน้าอย่างเดียว"

บนเว็บไซต์ข่าวของ manager.co.th จะมี section ที่เป็นส่วนของข่าวรายวัน ส่วนนี้นำข้อมูล
ข่าวจากหนังสือพิมพ์อัปเดตขึ้นเว็บเพื่อเผยแพร่อีกครั้ง อีกส่วนคือการอัปเดตข่าวตามสถานการณ์ที่สำคัญที่เกิดขึ้น
ในรอบวันอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว และสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านที่ต้องการความรวดเร็วของ
ข้อมูลข่าวสารได้ และอีกส่วนคือ section เฉพาะที่มีบนเว็บไซต์เท่านั้น ซึ่งเป็นการเพิ่มเติมเนื้อหาให้แตกต่าง
มากขึ้น เพื่อตอบโจทย์ความต้องการที่แตกต่างของผู้รับสารด้วย รวมไปถึงการมีคลิปวิดีโอซึ่งมาจากที่ผู้สื่อข่าว
รายวันไปทำข่าวและถ่ายคลิปข่าว คลิปสัมภาษณ์มาไว้ คลิปรายการซึ่งผลิตเฉพาะสำหรับบนเว็บไซต์ และคลิป
รายการจากส่วนของข่าวทีวีทางช่อง ASTV ก็มีการนำมาลงบนเว็บไซต์ด้วยเช่นกัน

คุณคุณกัญญ์ โเล่การทำงานขอโต๊ะไซเบอร์บิสให้ฟังว่าเป็นการรวมสองส่วนระหว่าง
หนังสือพิมพ์รายวันและออนไลน์ มันจะเป็นการรวมกัน 2 ส่วน นื่องที่เข้ามาตอนแรกทำภารกิจออนไลน์โดยให้
ความให้ความสำคัญกับออนไลน์ แต่ก็ต้องมีทิศทางของเนื้อหาที่เลือกลงที่ชัดเจนเช่น ข่าวที่ต้องการความรวดเร็วจะ
ลงออนไลน์ก่อน ในหนังสือพิมพ์เน้นข่าวเชิงวิเคราะห์ให้รายละเอียดที่มากกว่า โดยการทำงานทั้งสองส่วนต้อง
สนับสนุนกัน เสริมกัน ไม่ซับซ้อนซ้ำกันเอง โดยต้องแยกจุดยืนของแต่ละแพลตฟอร์มให้ชัด ซึ่งในส่วนขอโต๊ะ
ไซเบอร์บิสนั้นออนไลน์จะเน้นความเร็วและสดใหม่ อัปเดตตลอดเวลา ในขณะที่ หนังสือพิมพ์เน้นการทำข่าว
เชิงลึกมากกว่า คุณโย้ยด้วยว่า การเลือกเนื้อหาแม้จะให้ความสำคัญกับเว็บไซต์ก่อนแต่ก็ต้องเลือกเรื่อง และ
พยายามดึงคนอ่านให้อ่านหนังสือพิมพ์ด้วย

การทำข่าวของผู้สื่อข่าวหรือผู้จัดการในส่วนขอรายวันและออนไลน์ซึ่งหลอมรวมกันแล้วนั้น
ผู้สื่อข่าวจะทำข่าวและเก็บข้อมูลข่าวทั้งในรูปแบบข้อความ (เขียนเป็นข่าวสำหรับเว็บไซต์และรายวัน) คลิป
เสียง คลิปวิดีโอ และภาพนิ่ง โดยข่าวจะลงเว็บไซต์ก่อนเพราะว่าเป็นกระเพาะข่าว จากนั้นจะนำข้อมูลมาเขียน

วิเคราะห์ ให้ข้อมูลเพิ่ม หรือเจาะลึกเพิ่มมากขึ้นเพื่อนำไปประชุมกองบรรณาธิการและให้คัดเลือกเรื่องที่จะลงหนังสือพิมพ์ คุณคุณกัญญา บอกว่า

“ตอนนี้หนังสือพิมพ์รายวันเหลือ 20 หน้า พื้นที่ไม่ได้เยอะมาก ข่าวที่จะลงหนังสือพิมพ์จะต้องมีความลุ่มลึกมากกว่า แต่ถ้าเรื่องที่มีความยาวมากเพราะเจาะลึกมารอบด้านและมีข้อมูลที่สำคัญมาก การเขียนที่ยาวกว่าพื้นที่ของหนังสือพิมพ์ก็ถูกนำขึ้นไปไว้บนเว็บไซต์ด้วยเหมือนกัน ซึ่งความท้าทายอย่างหนึ่งของการทำข่าวลงเว็บไซต์ก็คือทำอย่างไรให้มันลึกและเกิดผลกระทบกับคนอ่านได้”

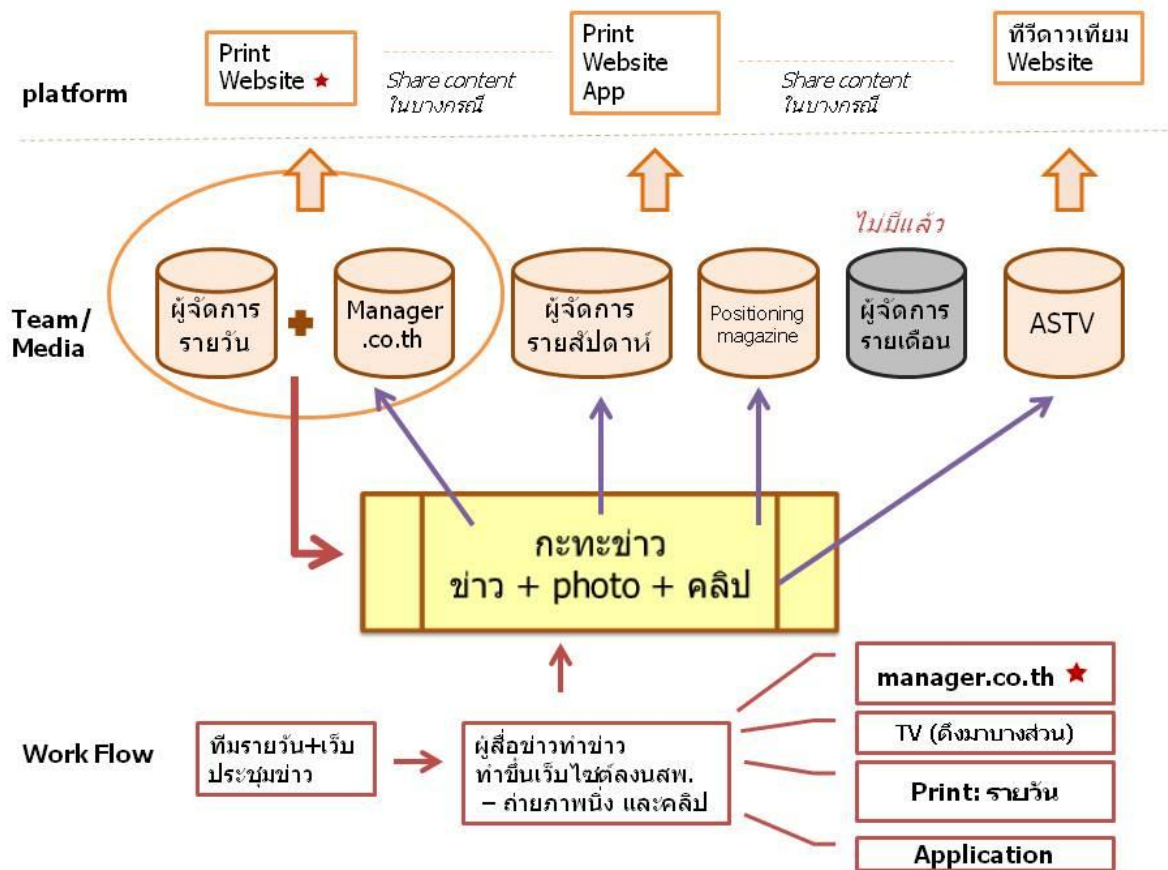
ทั้งนี้ คุณคุณกัญญา ยังมองว่า แม้สื่อต่างๆ จะขยายช่องทางสื่อเพิ่มขึ้นเพื่อให้เข้าถึงคนอ่าน แต่หนังสือพิมพ์ก็ยังมีอิทธิพลกับสังคมไทย ถ้าหนังสือพิมพ์ 4-5 เฉพาะ ตีพิมพ์เรื่องเดียวกันเป็นข่าวใหญ่ก็จะมีผลต่อความรู้สึกของคนในสังคมมาก

คุณอภินันท์ อุดมสิทธิศักดิ์ ผู้สื่อข่าวอาวุโส โต๊ะบันเทิง เครือผู้จัดการ เล่าการทำงานของโต๊ะบันเทิงว่า ปกติตอนนี้ผู้สื่อข่าวโต๊ะบันเทิงจะอัปเดตข่าววันละ 8 ข่าว (เฉพาะข่าวไทย) เข้า 4 เย็น 4 มีอะไรก็ลงเว็บไซต์ข่าวให้หมด ไม่ต้องเหลือเผื่อพรุ่งนี้ การให้หมาย วังข่าวตามหมายยังเหมือนเดิม จำนวนหมายแต่ละวันเท่าเดิม แต่หนึ่งหมายที่ลงพื้นที่ผู้สื่อข่าวต้องคิดและทำข่าว สร้างคอนเทนต์ข่าวที่หลากหลายและจำนวนเรื่องมากกว่าเดิม เมื่อได้มาหลายข่าวก็มาเลือกข่าวที่เด่นใช้ก่อน ที่ไม่เด่นก็เก็บไว้ทยอยลงเว็บไซต์ นอกจากนี้ทีมข่าวของโต๊ะบันเทิงจะมีทีม 2 ลักษณะคือทีมวังข่าวรายวัน และอีกประเภทคือทีมข่าวเจาะ ที่จะทำข่าวเจาะในแต่ละอาทิตย์ลงทั้งนสพ. และเว็บไซต์ เนื้อหาเดียวกัน เพียงแต่ว่าลงหนังสือพิมพ์จะสั้นลง บนเว็บไซต์ยาวกว่า ประกอบกับมีมีคลิปเสียงหรือวิดีโอได้ไม่จำกัดจำนวน

ทั้งนี้ทิศทางการทำข่าวของเครือผู้จัดการจะเน้นเรื่องของการทำคลิปวิดีโอเพิ่มมากขึ้น โดยจะต้องเพิ่มทักษะการคิดและการถ่ายคลิปให้กับผู้สื่อข่าวเพิ่มเพราะเทรนด์ของผู้รับสารต้องการชมคลิปวิดีโอและจะเป็นการเพิ่มจุดขายให้กับเว็บไซต์ข่าวให้น่าสนใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้สื่อข่าวเมื่อลงพื้นที่ทำข่าวจะต้องวางแผนว่านอกจากเก็บข้อมูลข่าวเพื่อเขียนข่าวแล้ว จะถ่ายคลิปมาอย่างไร ถ่ายอะไรเก็บมาบ้าง เพราะหลักของการทำงานเว็บไซต์จะรอให้ทีมโทรทัศน์ทำแล้วส่งเข้าระบบไม่ได้เพราะใช้เวลามากกว่าในขณะที่เว็บต้องรวดเร็ว จึงต้องฝึกให้ผู้สื่อข่าวรายวัน-ออนไลน์ทำเองได้ทั้งถ่ายและตัดต่อ

ดังนั้นสามารถสรุปกระบวนการทำข่าวของเครือผู้จัดการได้ตามแผนภูมิการทำงาน (Work Flow) ดังนี้

Work Flow เครื่องจัดการ



แผนภาพที่ 7 แสดงโครงสร้างสื่อและการทำงานข่าวของเครื่องจัดการ

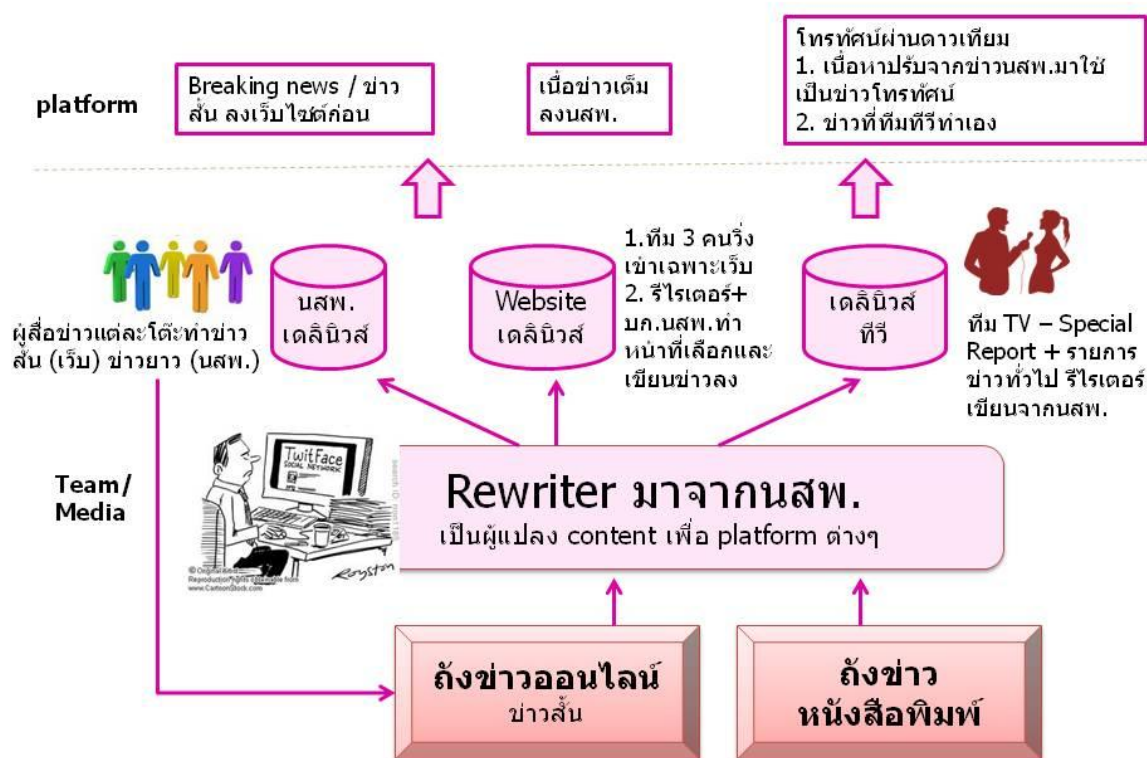
จากแผนภูมิข้างต้น สรุปการทำงานของเครื่องจัดการได้ดังนี้ กองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์รายวันซึ่งรวมกับกองบรรณาธิการออนไลน์จะประชุมข่าวร่วมกันจากนั้นจะมอบหมายนักข่าวลงพื้นที่ทำข่าว โดยนักข่าวจะต้องสามารถผลิตชิ้นงานที่มากกว่าแค่การเขียนข่าวที่เป็น text นักข่าวที่สามารถผลิตวิดีโอคลิปได้ หรือถ่ายภาพนิ่งได้ ก็ต้องผลิตชิ้นงาน ซึ่งการส่งงานของนักข่าวรายวัน/นักข่าวเว็บของเครื่องจัดการจะต้องทำทันทีหลังการแถลงข่าวเสร็จสิ้น

ระบบการส่งข่าวของเครื่องจัดการได้ออกแบบมาให้ให้นักข่าวสามารถส่งข่าวระบบซึ่งไปพร้อมกันจะนำเสนอบนเว็บไซต์ เพียงแต่รอให้บรรณาธิการที่ได้รับมอบหมายให้ดูข่าวในแต่ละวัน เข้ามาเลือกและรีไรท์

ข่าวและนำเสนอขึ้นเว็บไซต์ทันที ข่าวที่เข้ามาอยู่ในถึงข่าวจะสามารถถูกนำไปใช้สำหรับสื่ออื่นๆ นอกจากเว็บไซต์และหนังสือพิมพ์รายวัน เพื่อนำไปผลิตเพื่อเผยแพร่ออกแพลตฟอร์มต่างๆ ของแต่ละสื่อต่อไป

เดลินิวส์

รูปแบบการทำงานของกองบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ที่ตอนนี้มีแพลตฟอร์มในการนำเสนอข่าวสู่ผู้รับสาร 3 ช่องทางหลัก ได้แก่ หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ และทีวีดาวเทียม มีการปรับตัวทั้งในระดับหัวหน้าข่าว รีไรเตอร์ และผู้สื่อข่าว โดยที่ผู้สื่อข่าวภาคสนามยังคงทำงานข่าวตามปกติ มีเพียงแต่ปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น และต้องส่งข่าวเร็วขึ้น การทำงานสามารถเขียนสรุปเป็นแผนภูมิการทำงาน (Work Flow) ได้ดังนี้



Work Flow เดลินิวส์

แผนภาพที่ 8 แสดงโครงสร้างสื่อและการทำงานในกระบวนการสื่อข่าวของเดลินิวส์

จากแผนภูมิจะเห็นว่าในการทำข่าวนั้น ผู้สื่อข่าวภาคสนามจะต้องส่ง “ข่าวสั้น” สำหรับขึ้นเว็บเข้ามาที่ออฟฟิศก่อน จากนั้นค่อยส่งข่าวที่จะลงหนังสือพิมพ์ในวันรุ่งขึ้นเข้ามา โดยข่าวจากงานเดียวของผู้สื่อข่าวคนเดียวกัน จะถูกส่งเข้ามาเก็บใน “ถังข่าว” ที่แยกจากกัน คือ ถังข่าวสำหรับเว็บไซต์และ ถังข่าวสำหรับหนังสือพิมพ์ โดย “รีไรเตอร์” มีบทบาทสำคัญในการ “คัดเลือก” / “หยิบ” ข่าวจากถังข่าวไปใช้ โดยรีไรเตอร์จะหน้าที่เหมือน “บก.เว็บข่าว” ซึ่งรีไรเตอร์จะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาทำหน้าที่ทั้งกะกลางวันและกะกลางคืน และรีไรเตอร์จะทำงานประสานกับหัวหน้าข่าวแต่ละโต๊ะ และสำหรับผู้สื่อข่าวภูมิภาคของเดลินิวส์ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ

⁷ “เว็บไซต์ “ข่าวเดลินิวส์” มีผู้สื่อข่าวของทีมเว็บไซต์เองจำนวน 3 คนทำหน้าที่ในการทำข่าวสปีชีพิเศษให้กับ section ของเว็บไซต์ที่มีแคบเว็บเท่านั้น รวมถึงวิ่งข่าวบางข่าวที่มีข่าวเร่งด่วน สำคัญและต้องการความรวดเร็วในการติดตามข้อมูลก็จะมีการส่งผู้สื่อข่าวของเว็บไปทำงานประกบกับผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ในภาคสนามด้วย แต่ข่าวทั่วไปส่วนใหญ่แล้วเนื้อหาข่าวมาจากข่าวในถังข่าวที่ผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ทำป้อนเข้ามา ในส่วนของเว็บไซต์เดลินิวส์มอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรจากหนังสือพิมพ์ที่สามารถปรับการทำงานทำในส่วนของเว็บได้เข้าไปทำงานเว็บโดยในแต่ละวันจะมีรีไรเตอร์จากหนังสือพิมพ์และบรรณาธิการข่าวจากหนังสือพิมพ์หมุนเวียนกันมาทำในแต่ละวัน สลับเวรกัน เวรละ 3 คน ทำหน้าที่ในการดูข่าวที่แต่ละแผนกส่งเข้ามาในระบบเว็บไซต์

⁸ การส่งข่าวเว็บมีระบบหลังบ้าน ผู้สื่อข่าวส่งมาในระบบหลังบ้านที่ผู้สื่อข่าวจะเข้าระบบได้เพื่อส่งข่าวเข้ามาที่กล่องข่าวกลางซึ่งแบ่งเป็น 2 กล่องคือ กล่องหนังสือพิมพ์และกล่องออนไลน์ การส่งเข้ากล่องเว็บผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ต้องส่งเร็ว จะเขียนไม่ยาวมาก แล้วส่งเข้ามาที่กล่องเว็บ ส่วนข่าวนสพ.ก็จะเขียนยาวกว่าแล้วส่งไปที่กล่องหนังสือพิมพ์ รีไรเตอร์เป็นคนเลือก เรียบเรียงใหม่ แล้วก็บอกหัวหน้าข่าว ถ้าหัวหน้าข่าวอ่านเจอ ก็จะอนุมัติถ้าสำคัญ ดูตามความสำคัญ ซึ่งหัวหน้าข่าวประจำวันของเว็บจะเป็นคนเลือกขึ้น ถ้าข่าวไหนที่ไม่เป็นขึ้นเป็นข่าวเด่น ข่าวล่าสุด ก็จะเรียงตามเวลา หรือตามหมวดหมู่ข่าว แต่ละโต๊ะข่าวจะไม่ทำงานเกี่ยวข้องกับเว็บเลย เป็นหน้าที่ของรีไรเตอร์และหัวหน้าข่าวเว็บที่เข้าเวรเป็นคนดูแลรับผิดชอบ โดยดึงมาจากกล่องของเว็บซึ่งผู้สื่อข่าวส่งข่าวเข้ามา อย่างไรก็ตามองค์กรมีนโยบายคือให้ผู้สื่อข่าวส่งข่าวสำหรับเว็บไซต์เข้ามาก่อนแล้วค่อยส่งให้หนังสือพิมพ์ โดยเนื้อหาแตกต่างกันในรายละเอียด และความยาว หนังสือพิมพ์จะละเอียดมากกว่า นอกจากนี้ รีไรเตอร์ก็จะเป็นคนประสานงานตรงกลางระหว่างกองบรรณาธิการโต๊ะต่างๆ

⁷ สัมภาษณ์คุณจักรพันธ์ วงศ์สลับสี บรรณาธิการข่าวอาวุโส เดลินิวส์

⁸ สัมภาษณ์คุณจักรพันธ์ วงศ์สลับสี บรรณาธิการข่าวอาวุโส เดลินิวส์

และกองบรรณาธิการข้ามสื่อในการดึงข้อมูลต่างๆ มาใช้ คุณจักรพันธ์ วงศ์สลับสี บรรณาธิการข่าวอาวุโส เดลินิวส์ อธิบายเพิ่มเติมว่า

“กล่องมี 2 กล่องเพื่อแยกระหว่างข่าวสำหรับเว็บและหนังสือพิมพ์เพื่อให้นำมาใช้ได้สะดวก โดยเว็บไซต์ต้องมีความเร็ว ดังนั้นผู้สื่อข่าวต้องส่งข้อความสรุปข่าวสั้นๆ เข้ามาในกล่องเว็บไซต์ก่อนเพื่อให้เลือกขึ้นเว็บไซต์ได้เร็ว ถ้าทำกล่องเดียวผู้สื่อข่าวก็จะคิดว่าทำข่าวหนังสือพิมพ์เข้ามาอย่างเดียว ไม่ทำสำหรับเว็บไซต์ซึ่งก็จะช้าเกินไป ทั้งนี้นโยบายของเดลินิวส์คือให้ผู้สื่อข่าวส่งเข้าเว็บก่อนแล้วค่อยส่งให้หนังสือพิมพ์ แต่เนื้อหาแตกต่างกันในรายละเอียด โดยหนังสือพิมพ์ลงรายละเอียดมากกว่าเว็บไซต์ ข่าวบนเว็บไซต์แค่บอกว่าอะไรเกิดขึ้น สำหรับข่าวที่ไม่ต้องการความเร็วหัวหน้าข่าวเว็บประจำวันจะพิจารณาจากสิ่งที่น่าสนใจขึ้นมาพาดหัว อย่างไรก็ตามการพาดหัวบนเว็บไซต์จะมีช่วงเวลาเปลี่ยน เมื่อมีข่าวเด่นกว่าเข้ามาก็จะอัปเดตเปลี่ยนพาดหัวใหม่ แล้วข่าวเดิมก็ลงไปอยู่ตามหมวดหมู่ข่าวต่างๆ ในส่วนของหนังสือพิมพ์ก็ต้องพยายามเจาะลึกรายละเอียดให้มากกว่าที่ทำบนเว็บไซต์เพื่อให้คนยังต้องการกลับรายละเอียดกลับไปอ่านเพิ่มเติมที่หนังสือพิมพ์”

นอกจากนี้ “รีไรท์เตอร์” ยังเป็นกำลังสำคัญของการทำข่าวป้อน “เดลินิวส์ทีวี” โดย “เดลินิวส์ทีวี” มีทีมข่าว แต่เน้นทำข่าวเจาะ ข่าวสืบสวน สำหรับข่าวทั่วไปใน “เดลินิวส์ทีวี” จะเป็นข่าวที่มาจาก “ถึงข่าว” ที่ผ่านมาคัดเลือกโดย “รีไรท์เตอร์” ยกเว้นแต่กรณีที่ข่าวนั้นเป็นประเด็นสำคัญ ทีมงานข่าวทีวี กับทีมงานข่าวหนังสือพิมพ์จะถูกส่งไปทำข่าวขึ้นเคียงพร้อมกัน โดยรูปแบบข่าวที่ผู้สื่อข่าวภาคสนามทำนั้น นอกจากจะเป็น “ข่าวสั้น” “ข่าวยาว” แล้ว ยังมีข่าวในรูปของวิดีโอคลิปบ้าง

2.2 การทำงานแบบหลากหลายแพลตฟอร์มและการร่วมมือกันระหว่างกองบรรณาธิการ

จากโครงสร้างกระบวนการทำงานและโครงสร้างสื่อของแต่ละองค์กรในข้อ 2.1 จะเห็นว่ามีแต่ละองค์กรมีการขยายสื่อเพิ่มขึ้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำข่าวให้มีการหลอมรวมในเชิงการทำงานด้วย โดยจะเกิดการพัฒนาใน 3 ลักษณะประกอบด้วย

1. ผู้สื่อข่าวทำข่าวด้วยทักษะที่หลากหลาย (Multi-skill) ทั้งข้อความ เสียง ภาพนิ่ง และคลิปวิดีโอ เพื่อสามารถนำไปใช้ได้หลายรูปแบบการนำเสนอ
2. การทำงานเป็นการผลิตสื่อเพื่อใช้งานหลายแพลตฟอร์ม (Multi-platform)) ภายในสื่อเดียวกัน
3. การทำงานในรูปแบบการผลิตข่าวลักษณะข้ามสื่อ (Cross-Media Production) คือการมีเนื้อหาหรือข้อมูลข่าวเรื่องเดียวกันผลิตด้วยเทคโนโลยีสื่อหลายสื่อเพื่อเผยแพร่สนับสนุนสอดคล้อง และส่งเสริมกันทุกแพลตฟอร์มของทุกสื่อในเครือ

เครือเนชั่น

คุณจินตนา ปัญญาอาวุธ รองบรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์ The Nation อธิบายการทำงานแบบหลายแพลตฟอร์มในกระบวนการผลิตข่าวว่า “ส่วนตัวรับผิดชอบการทำข่าวลงหนังสือพิมพ์ ทวิตเตอร์ และเขียนสคริปต์ข่าวให้ Asean TV โดยในส่วนของทีวีนั้นส่วนใหญ่เอาเรื่องมาจากหนังสือพิมพ์ คลิปที่จะประกอบข่าวได้มากจากการบอกให้ผู้สื่อข่าวที่ลงพื้นที่ข่าวถ่ายเก็บมาให้ เป็นการขอความร่วมมือกัน ผู้สื่อข่าวบอกคนก็จะมีบ้างที่คิดเผื่อและเก็บคลิปมาให้เองเลยเผื่อว่าทีวีจะได้ใช้ได้ก็มี หรือโทรเข้ามาถามว่าต้องการไหม การประสานงานกันจะเป็นลักษณะตัวต่อตัวระหว่างผู้สื่อข่าวกันเองลักษณะนี้ ซึ่งผู้ข่าวก็จะส่งเนื้อหาของหนังสือพิมพ์พร้อมคลิปวิดีโอมาให้ แล้วเราก็จะเขียนเป็นบทข่าวทีวีส่งไปออกอากาศต่อไป”

“ความร่วมมือในลักษณะการนำข้อมูลจากส่วนกลางมาใช้ หรือมีการขอความร่วมมือจากผู้สื่อข่าวของหนังสือพิมพ์อื่นที่ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูลให้ หรือดึงข้อมูลเฉพาะเรื่องของผู้สื่อข่าวที่มีความชำนาญหรืออยู่เฉพาะสายมาใช้ นอกจากนี้ มีการทำเนื้อหาป้อนให้กับ Asean TV และทำงานร่วมกัน บางครั้งใช้ทีมร่วมกัน หรือให้ทำเนื้อหามาให้ บางข่าวซึ่งเป็นข่าวสำคัญก็จะมีผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ไปทำข่าวร่วมกับทีมของ Asean TV ด้วย สำหรับความร่วมมือข้ามสื่อที่เกิดขึ้นเช่นระหว่างหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับจะมีการคุยกันผ่านบรรณาธิการ หรือในการประชุมร่วมบก.ข่าวในแต่ละวันเพื่อหารือและมอบหมายงานกัน”

คุณวรรณภา ขาวภา ผู้สื่อข่าวโต๊ะทั่วไปและโต๊ะการศึกษา เล่าถึงช่วงแรกของการปรับตัวจากเดิมที่ทำข่าวหนังสือพิมพ์แล้วต้องมาทำคลิปวิดีโอรวมทั้งอัปโหลดข้อมูลขึ้นเว็บไซต์ว่าเป็นการปรับทั้งวิธีการทำงาน วิธีคิด ผู้สื่อข่าวต้องพัฒนาทักษะและคิดให้หลากหลายมากขึ้น

“เมื่อก่อนเขียนหนังสือพิมพ์ก็เสร็จเต็มที่วันละ 1 ข่าว เพราะเป็นสายการศึกษา หลังทำงานได้สัก 2-3 ปี มีการโปรโมตเรื่องการทำเว็บไซต์โดยเริ่มจากการรายงานสั้นๆ เป็น Breaking News หลังจากนั้นเริ่มทำคลิปวิดีโอโดยที่คำบรรยายสั้นๆ ประกอบ แล้วก็ค่อยๆ พัฒนาความซับซ้อนขึ้นเรื่อยๆ ตอนนี้มีการใช้โซเชียลมีเดียร่วมด้วยอีกอย่าง ถึงจะไม่ใช่มากนักแต่สิ่งที่ต้องทำก็มีเพิ่มขึ้นมากกว่าเมื่อก่อน ทำให้ระหว่างการลงพื้นที่ทำงานต้องปรับวิธีคิดคือต้องคิดเยอะขึ้น ทำตัวเองเหมือนเป็นโปรดิวเซอร์ นอกจากเก็บข้อมูลเขียนข่าวหนังสือพิมพ์ ต้องคิดด้วยว่า ตรงไหนถ่ายภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว สัมภาษณ์เก็บเสียงอย่างไรมาใช้ได้กับสื่อหลายแพลตฟอร์ม เช่นถ่ายเสร็จก็มาเขียนเป็นสื่อก็เอาที่ทำหนังสือพิมพ์มาปรับ เขียนให้เป็นสไลด์ทีวี กลายเป็นต้องทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน แต่ก็ยังให้ความสำคัญกับหนังสือพิมพ์ก่อน”

ในขั้นตอนการหาข่าววิระศักดิ์ที่ผ่านมามีการหลอมรวมใช้ข้อมูลข่าวร่วมกันในส่วนของการเมือง และข่าวทั่วไป โดยมีผู้สื่อข่าวสำนักข่าวเนชั่นส่งข่าวเข้าระบบกระแทข่าว และในส่วนของภาพมีศูนย์ภาพเนชั่นเป็นกระแทข่าว ส่วนวิดีโออยู่ระหว่างการพัฒนา ทั้งนี้คุณวิระศักดิ์มองว่าการทำงานต่อไปควรมีระบบการทำข่าวร่วมกัน เอาข่าวมาแบ่งกันแต่แต่ละสื่อไปต่อยอดเอง ในส่วนของข่าวเศรษฐกิจมีความพยายามที่จะใช้ร่วมกันแต่ยังไม่สำเร็จ การแชร์ข้อมูลบางอย่างยังทำได้ไม่เต็มที่เพราะต้องพัฒนาระบบให้เอื้ออำนวยมากยิ่งขึ้น

ในส่วนของการลงพื้นที่ทำข่าวแนวทางต่อไปที่องค์กรจะผลักดันให้เป็นรูปธรรมคือทุกสื่อในเครือใช้ทีมข่าวร่วมกัน ไม่ต้องส่งทีมจากทุกสื่อไปทำข่าวซ้ำๆ กัน แม้แต่ช่างภาพก็ใช้ 1 คนต่อข่าวป้อนภาพเข้าระบบแล้วทุกคนดึงไปใช้ได้ หรือถ้าผู้สื่อข่าวสามารถทำได้ทั้งภาพนิ่งและคลิปวิดีโอก็สนับสนุนอุปกรณ์ให้ทำส่งเข้าระบบมาได้เองโดยไม่ต้องมีช่างภาพไปประกบซ้ำซ้อน ซึ่งต้องพัฒนารูปแบบความร่วมมือและระบบการจัดมอบหมายหมายข่าวให้ชัดเจนมากขึ้น

อย่างไรก็ตามในส่วนของการร่วมมือในการวางแผนเพื่อทำข่าวนั้น เครือเนชั่นมีระบบของการประชุมข่าวร่วมกันทุกสื่อในเครือ ทุกวันๆ ละ 2 เวลา คือ ทุก 10:00 และประชุมช่วง 15:00 ซึ่งเป็นการหารือ

ทิศทางข่าวและการวางแผนการทำข่าวของแต่ละสื่อ แต่วามันยังไม่ประสบความสำเร็จในการร่วมคิดและวางแผนด้วยกันแบบเต็มรูปแบบ เพราะระบบการสั่งการของกองบรรณาธิการยังไม่หลอมรวมเต็มที่ แต่ก็เป็นการพัฒนาไปสู่จุดนั้น ทั้งนี้การประชุมของกองบรรณาธิการร่วมกันมีความสำคัญและผู้ที่มีสิทธิ์ในการตัดสินใจและวางแผนการทำข่าวของแต่ละโต๊ะ แต่ละสื่อควรเข้าประชุมร่วมกันสม่ำเสมอจึงจะเกิดผลในเชิงการระดมความคิดร่วมกัน คุณวีระศักดิ์กล่าว

ทั้งนี้แต่ละสื่อภายในเครือเนชั่น ต้องมีการปรับกองบรรณาธิการของตัวเองใหม่ ทั้งระบบการคิด การวางแผน การทำข่าวและวิธีรูปแบบการนำเสนอ อย่างแรกเรื่องกระบวนการคิดต้องคิดถึงการผลิตเนื้อหาเพื่อนำไปใช้ได้หลายสื่อ เวลาคิดประเด็นและเก็บข้อมูลมีการคิดเผื่อสื่ออื่นๆ ในเครือที่อาจนำไปใช้ประโยชน์ได้ คุณวีระศักดิ์ยกตัวอย่างเช่น ผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์นอกจากคิดข่าวเป็นตัวอักษรต้องเริ่มคิดเป็นภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหวว่าจะเก็บข้อมูลเหล่านั้นมาใช้อย่างไร และแต่ละข่าวจะใช้สื่อใดบ้างในการผลิตและเผยแพร่ข่าว นั้น ซึ่งถ้าปรับการทำงานได้เต็มที่ในลักษณะนี้จะทำให้ลดการส่งผู้สื่อข่าวออกไปซ้ำซ้อน ผู้สื่อข่าวสามารถไปทำข่าวอื่นได้หลากหลายมากขึ้น

คุณเสถียรบอกว่า ผู้สื่อข่าวก็ดึงข้อมูลมาต่อยอดประเด็นทำข่าวได้ แต่การทำงานร่วมกันกับทีมงานข้ามสื่อยังไม่มีความร่วมมือที่ชัดเจน จะมีการทำงานร่วมกันบ้างในเหตุการณ์พิเศษ เฉพาะเรื่องที่ต้องการความชำนาญร่วมกัน ก็จะมีการมาวางแผนและทำงานร่วมกัน แต่โดยปกติจะเป็นเพียงการดึงข้อมูลมาไว้ในลักษณะต่อยอด หรือ นำเนื้อหามาใช้เล่าข่าวในรายการข่าวเช้า หรือ เก็บตกจากเนชั่น เป็นต้น

ในส่วนของการแบ่งปันประเด็นข่าวและข้อมูลข่าวที่ได้มานั้นก็มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันกันผ่านระบบกระแทวที่ทุกคนต้องส่งข่าวเข้าระบบ ใครก็ตามในองค์กรสามารถเข้าไปดูข่าวของแต่ละสื่อได้ แต่จะเลือกนำมาดัดแปลงให้เหมาะสมกับสื่อตัวเอง นอกจากข่าวใหญ่ เหตุการณ์สำคัญที่ต้องนำเสนอประเด็นเดียวกัน มุมมองเดียวกันก็จะมี การนำเนื้อหาจากสื่อหนึ่งมาใช้กับสื่ออื่นๆ เลยเช่นกัน คุณวีระศักดิ์ย้ำว่า ข้อระวังในการมีระบบแบ่งปันข่าวส่วนกลางแบบนี้ข้อเสียคือถ้าบรรณาธิการหรือผู้สื่อข่าวดึงไปใช้โดยไม่มีการดัดแปลง ผลิตใหม่ในแบบของตัวเองจะทำให้ข่าวที่ออกทุกๆ แพลตฟอร์มของเนชั่นเหมือนกันหมด ทำให้ผู้อ่านลดความเชื่อถือในเนื้อหาข่าว และไม่สนใจจะรับข่าวสารจากทุกแพลตฟอร์มของเนชั่น

การทำงานร่วมกันระหว่างผู้สื่อข่าวในการแบ่งปันข้อมูลหรือช่วยกันเก็บข้อมูลข่าวมีเกิดขึ้นในลักษณะของการขอความร่วมมือระหว่างกันเอง เป็นการพูดคุยและวานกันให้ทำเพื่อเพื่อนำมาใช้ คุณจินตนาอธิบายว่า

“ผู้สื่อข่าวบางคนจะสามารถคิดเองได้ว่าจะนำเสนอเนื้อหาแบบไหนมาใช้อย่างไรกับหลายสื่อ ดังนั้นเวลาไปทำข่าวก็มีที่ที่จะทำให้แล้วเอามาแบ่งปันให้สื่ออื่นๆ ได้ใช้ด้วย แต่บางคนก็ยังไม่ทำข้อมูลข่าวบางอย่างก็เลยมีรูปแบบของเนื้อหาเอาไปใช้หลายแพลตฟอร์มไม่ได้ ก็ยังต้องมีบรรณาธิการที่คอยดึงข้อมูลมาปรับหรือดัดแปลงให้นำเนื้อหาไปใช้ได้หลากหลายขึ้น ในตอนนี้ยังเป็นความร่วมมือในลักษณะของการดึงข้อมูลมาใช้มากกว่า การทำงานร่วมกันมีบ้างบางกรณีโดยเกิดจากการประสานงานกันส่วนตัวระหว่างผู้สื่อข่าวด้วยกัน “

ทั้งนี้คุณจินตนา ยังบอกด้วยว่า ปัญหาที่สำคัญของการร่วมมือกันที่ยังทำไม่ได้เต็มที่คือระบบของการสื่อสารระหว่างกันที่ยังไม่มีระบบการสื่อสารให้เกิดความร่วมมือในรูปแบบที่ชัดเจน พอคนทำงานน้อย แต่เนื้องานที่ต้องทำมากก็ทำให้มีเวลาในการประชุมหารือกัน ทำให้ยังไม่แน่ใจว่าจะทำอะไรร่วมกันได้ แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของหนังสือพิมพ์ The Nation เริ่มปรับการทำงานให้มีการมาประชุมร่วมกันเพื่อหารือการทำข่าว และดูช่องทางในการร่วมมือในการหาข่าวและผลิตข่าวร่วมกันซึ่งกำลังพยายามทำในลักษณะของการประชุมร่วมกันนี้ให้มากขึ้น

“ถ้าสามารถพัฒนาระบบการปรึกษา วางแผน และช่วยกันในการหาช่องทางการร่วมมือ ผ่านการประชุมได้มากขึ้นก็จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลเพิ่มขึ้น การหลอมรวมในแง่ของการทำงานก็น่าจะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย”

เครือข่ายผู้จัดการ

ความร่วมมือที่เกิดขึ้นภาพในกองบรรณาธิการคือการช่วยกันคิดระหว่างบรรณาธิการและผู้สื่อข่าว เปิดกว้างให้แลกเปลี่ยนความเห็น และให้ผู้สื่อข่าวได้คิดร่วมด้วยว่าเนื้อหาลักษณะใดจะใช้บนแพลตฟอร์มใดบ้างโดยดูตามความเหมาะสมอีกตัวอย่างของการทำงานข้ามแพลตฟอร์มของเครือข่ายผู้จัดการคือโต๊ะบันเทิง โดยนอกจากมีทีมข่าวที่ทำรายวันและออนไลน์แล้ว ยังมีการทำงานร่วมกับส่วนของโต๊ะบันเทิงของโทรทัศน์ช่อง Super Channel ด้วย โดยมีบรรณาธิการคือคุณต๋องพงษ์ดูแลเหมือนกัน ทีมงานแยกทีมกัน แต่มีการทำงานคู่กันบ้าง คุณอิงฉัตร อุดมสิทธิศักดิ์ ผู้สื่อข่าวอาวุโส โต๊ะบันเทิง เครือข่ายผู้จัดการอธิบาย

“การทำงานสัปดาห์รายวัน ออนไลน์ และโทรทัศน์แตกต่างกันจึงแยกทีมกันทำ ส่วนของโทรทัศน์เน้นเป็นรายการและข่าวก็จะเป็นเชิงสื่อกีฬา แต่ก็มีการทำงานร่วมกันในลักษณะของการ

แชร์ข้อมูล เช่นคลิปที่ถ่ายมา หรือ ข้อมูลข่าวเพื่อนำมาต่อยอด ถ้าทีมรายวันไปทำสื่อบข่าหรือเจาะประเด็นใดมาก็มีส่งให้โทรทัศน์ด้วยบ้าง แต่ถ้าเป็นข่าวเด็ดที่สำคัญๆ ก็จะมีการหารือว่าจะมีการทำข่าวร่วมกันหรือไม่อย่างไร หรือให้ทำเพื่อเก็บข้อมูลมาเพื่อหรือเปล่า นอกจากนี้ก็มีการนำคอนเทนต์มาใช้ร่วมกันบ้าง เช่น รายการโทรทัศน์มีงบในการเชิญแหล่งข่าวมาออกโทรทัศน์ ซึ่งถ้าแหล่งข่าวอยู่ในความสนใจก็จะประสานกันให้มีทีมรายวันมาสัมภาษณ์ทำข่าวด้วย หรือดึงประเด็นสัมภาษณ์ในรายการมาเป็นข่าว”

คุณฐาเล่าขั้นตอนในการทำข่าวแบบหลายแพลตฟอร์มพร้อมกันให้ฟังว่า “วิธีการทำงานเรานัดสัมภาษณ์ เราจะไปสัมภาษณ์พิเศษใช้ระยะเวลาสัมภาษณ์ ประมาณครึ่งชั่วโมงถึงหนึ่งชั่วโมงในระหว่างการสัมภาษณ์เราจะสัมภาษณ์เจาะลึก เพื่อที่จะเอาไปลงออนไลน์หลังจากนั้นเราเห็นประเด็นสำคัญสอบถามประเด็นที่เป็นประเด็นเด็ดมากที่สุด โดยเราคิดและจับประเด็นไปด้วยระหว่างที่สัมภาษณ์ยาว เมื่อสัมภาษณ์ยาวเสร็จก็อาจจะตั้งกล้องวิดีโอแล้วให้แหล่งข่าวพูดเฉพาะประเด็นสำคัญนั้นสั้นๆ อีกครั้งประมาณคลิปละ 3 นาทีเพื่อนำคลิปมาประกอบข่าวบนเว็บ หรืออาจส่งให้โทรทัศน์นำไปใช้ต่อได้ด้วย คุณผิงยังบอกด้วยว่าแนวคิดของการทำข่าวเว็บไซต์แล้วต้องมีคลิปประกอบด้วยนั้นก็เป็นการนำเสนอหลายรูปแบบเพื่อสร้างความน่าสนใจแล้วก็บางคนอาจจะไม่มีเวลาอ่าน ก็สามารถเลือกเปิดฟัง/ดูคลิปได้ การทำงานหลายสื่อของผู้สื่อข่าวเพื่อผลิตเนื้อหาที่หลากหลายแล้ว

โต๊ะไซเบอร์บิสยังมีความร่วมมือข้ามสื่อกับส่วนของโทรทัศน์ ASTV ด้วย โดยในโทรทัศน์จะมีรายการเกี่ยวกับไอทีและเน้นเรื่องของการรีวิวซึ่งก็ไม่ได้ดังรายการสำเร็จรูปของที่โต๊ะไซเบอร์บิสไป แต่เป็นลักษณะของการดึงข้อมูลจากกระทะข่าวแล้วนำไปปรับใช้กับรายการในโทรทัศน์มากกว่า

ส่วนเรื่องการเลือกเนื้อหาที่จะนำเสนอข้ามแพลตฟอร์มนั้น มีผู้สื่อข่าวทำข่าวแล้ววิธีการตัดสินใจว่าข่าวใดลงที่ไหนก่อนหลัง เครือผู้จัดการใช้หลักการดูความสำคัญและความเร่งด่วนของข่าว รวมถึงพิจารณาเรื่องกลุ่มผู้อ่านซึ่งแตกต่างกันระหว่างแต่ละสื่อด้วย

คุณอิงฉัตร อุดมสิทธิศักดิ์ ผู้สื่อข่าวอาวุโส โต๊ะบันเทิง เครือผู้จัดการบอกว่าการปรับองค์กรสู่การหลอมรวมโดยวิธีการเพิ่มหน้าที่ในการทำข่าวให้ผู้สื่อข่าวต้องทำงานหลายแพลตฟอร์มมากขึ้นนั้นเป็นเรื่องของการพัฒนาคน โดยเนื้องานแล้วแม้จะเป็นการเพิ่มงานแต่ก็เป็นการทำงานครั้งเดียวเสร็จ ทำ 1 ข่าวบนหลายแพลตฟอร์มเพื่อนำไปเผยแพร่หลายแพลตฟอร์ม ซึ่งทำให้ผู้สื่อข่าวต้องปรับการคิดและการทำงานให้

ตื่นตัวตลอดเวลา หากองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนความคิดและพัฒนาผู้สื่อข่าวได้ การทำข่าวก็จะพัฒนาและส่งผลดีต่อชื่อเสียงของบริษัทด้วย ทั้งนี้คุณอินทิราเล่าถึงช่วงเวลาในการปรับตัวของโต๊ะข่าวบันเทิงว่า

“ในตอนเปลี่ยนผ่านยุคแรก ก็เริ่มจากเด็กรุ่นใหม่ที่มาทำออนไลน์ ก็ไม่ค่อยมีคนต่อต้านนัก คนทำรายวันรุ่นใหญ่ๆ ก็เริ่มปรับตัว เพราะเว็บมันเติบโตแล้ว ก็ต้องหันมาทำกันหมด ก็ค่อยๆ ปรับเรื่องเทคโนโลยีกันไป คิดว่าส่วนตัวนะ การทำงานเว็บมีความสนุกมากกว่า ทำแล้วสนุก มี impact มีคนมาตอบกระทู้ มีความเห็น มีคนมาให้ข้อมูลเพิ่ม เราได้ข้อมูลเพิ่มจากกระทู้แล้วไปทำข่าวต่อเนื่องต่อ ก็เป็นความสนุกของเว็บ ซึ่งมากกว่านสพ. นสพ.วิงหาข่าวอย่างเดียว แต่เว็บไม่แห้ง ถ่ายคลิปได้ ทำเรื่องได้เยอะ หลากหลายกว่านสพ. เป็นการพัฒนางานของเราเหมือนกัน”

ในแง่ของความร่วมมือข้ามระหว่างสื่ออื่นๆ ในเครือ คุณผิงบอกว่ายังไม่มีการทำงานร่วมกันที่ชัดเจนมากนัก ระหว่างสื่อจะต่างคนต่างทำงาน จะเน้นไปที่แต่ละคนเพิ่มทักษะและทำงานเพิ่มมากขึ้นมากกว่า โดยเน้นให้ผู้สื่อข่าว 1 คนทำได้หลายอย่าง เอาข้อมูลมาแชร์ตรงกลางแล้วคนอื่นอยากดึงข้อมูลไปใช้ก็ดึงไปในลักษณะของการนำไปเป็นข้อมูลแล้วปรับหรือดัดแปลงต่อยอดใช้กับสื่อของตัวเองเพราะแต่ละสื่อมีลักษณะของเนื้อหาที่แตกต่างกัน

ในส่วนความร่วมมือระหว่างรายวัน-ออนไลน์กับทีมข่าวโทรทัศน์ ก็เป็นลักษณะของการแบ่งปันข้อมูลข่าวเช่นเดียวกัน โดยต่างฝ่ายสามารถเข้าดูข้อมูลข่าวของแต่ละสื่อได้ผ่านระบบและเลือกดึงมาใช้ได้ตามความเหมาะสม แต่ในส่วนของการใช้คลิปวิดีโอมีทีมงานที่ทำหน้าที่คัดเลือกในการนำไปใช้บนสื่อต่างๆ ด้วย

นอกจากนี้ยังมีความร่วมมือในลักษณะของการทำงานร่วมกันในขั้นตอนการวางแผน ระดมความคิด โดยมีการประชุมร่วมระหว่างสื่อทั้งหมด

คุณอินทิรา อุดมสิทธิศักดิ์ ผู้สื่อข่าวอาวุโส โต๊ะบันเทิง เครือผู้จัดการอธิบายว่าในส่วนข่าวบันเทิงหนังสือพิมพ์จะเบากว่านั้น เลือกข่าวที่โดดเด่น กลุ่มคนอ่านต่างกัน นสพ.เป็นวัยทำงาน ข่าวที่รับจะมีเนื้อหาสาระน้อย คนอ่านเว็บจะกว้างมาก เรื่องก็ได้หมด เพราะฉะนั้นก็เลือกให้ตรงกับเป้าหมายมากกว่า

ด้านคุณกัญญ์อภิญญาอีกตัวอย่างคือส่วนของโต๊ะไซเบอร์บิสใช้วิธีการปรับการทำงานโดยการพัฒนาให้กับคนเดิม คนรุ่นใหม่ในกองจะเป็นส่วนแรกๆ ที่ได้รับการหนุนหน้าในการทำหลายสื่อ เพราะเข้าใจและปรับตัวได้เร็ว ปัจจุบันโต๊ะไซเบอร์บิสทำทั้งรายวัน ออนไลน์ และทำคลิปวิดีโอในรูปแบบรายการคล้ายๆ ทีวีออนไลน์ด้วย โดยเอาลงบนเว็บไซต์ manager.co.th ดังนั้นผู้สื่อข่าวเวลาไปทำข่าวก็ต้องคิดและทำหลายอย่าง

ก็คือเป็นลักษณะของการต่อยอดจากการทำเนื้อหาที่เป็นการเขียน ปรับให้เป็นเนื้อหาที่เป็นคลิปวิดีโอ ซึ่งการปรับเปลี่ยนการทำงานนี้คุณเฝ้ามองว่าความสำเร็จอยู่ที่ความพร้อมของทีมงาน ถ้าทำให้คนทำงานเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เข้าใจการหลอมรวม และไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ ได้ กองบรรณาธิการก็สามารถเดินทางทำสิ่งใหม่ๆ ได้

“ทีมงานที่มีความสามารถและมีแนวโน้มพัฒนาทักษะได้มีอยู่พอสมควร ก็มีการเสริมทีมบ้าง เพิ่มทักษะให้เพิ่มบ้าง รวมถึงสร้างความเข้าใจต่อการทำข่าว 1 ชิ้นให้ได้หลายแพลตฟอร์ม เช่น ข่าวงานเปิดตัวสินค้า หนังสือพิมพ์ก็เอามาลงหน้ากระดาษ เว็บไซต์ก็สามารถทำเป็น วิดีโอได้ โดยจะเล่าเรื่องหรือเลือกรูปแบบอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับเนื้อหาและประเด็นข่าวที่จะทำมัน เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ก็คือการทำให้คนรู้จักการเปลี่ยนแปลงและไม่ยึดติดแต่สิ่งเดิมๆ

เดลินิวส์

การทำงานระหว่างสื่อของเดลินิวส์ความร่วมมือเป็นลักษณะของการแบ่งปันข้อมูลผ่านระบบถึงข่าวกลาง โดยมีคนที่ประสานทั้งสามแพลตฟอร์มคือรีเรเตอร์ซึ่งจะทำงานกับทั้ง 3 สื่อ แต่การนำข้อมูลข่าวไปใช้จะไม่ได้นำเนื้อหาข่าวเดียวกันลงทุกสื่อ แต่จะนำมาต่อยอด ดัดแปลงการเขียนและการนำเสนอให้เหมาะสมกับแต่ละสื่อ

คุณจักรพันธ์ วงศ์สลัสี บรรณาธิการข่าวอาวุโส มองว่าความร่วมมือในการทำงานระหว่างสื่อต่างๆ ในเดลินิวส์ สามารถทำได้ประมาณร้อยละ 50 ยังมีความขลุกขลักอยู่ เพราะบุคลากรยังไม่เต็มที่ตั้งหมดองค์กรยังต้องปรับความคิด และผลักดันการพัฒนาการทำงานแบบใหม่ของบุคลากรให้สมบูรณ์มากขึ้นเพื่อให้ทำงานได้เต็มความสามารถ องค์กรไม่ควรแยกกองระหว่างสื่อต่างๆ แต่ควรทำให้เกิดการร่วมมือที่มากยิ่งขึ้น

“การจะแยกกองระหว่าง นสพ. เว็บ ทวี โดยต่างคนต่างมีทีมคนเองนั้นเป็นเรื่องลงทุนสูง มีบุคลากรอยู่แล้วก็ต้องดึงมาทำงาน การหลอมรวมสื่อในองค์กรต้องเป็นเป็นการหลอมรวมทั้งในระดับตัวผู้ปฏิบัติงานเองด้วยคือสามารถทำงานได้หลากหลาย ควบคู่ไปกับการสนับสนุนด้านอุปกรณ์เพิ่มขึ้นเพื่อให้ทำงานได้เต็มที่และทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง”

ความร่วมมือที่เกิดขึ้นในเชิงกายภาพคือการให้ตัวแทนของกองบรรณาธิการทุกสื่อที่เข้าเวรได้แก่วีไรเตอร์ และ บรรณาธิการเวรที่รับผิดชอบมานั่งทำงานรวมกันในห้องเดียวกันเพื่อติดตามการทำงาน ทารือปรึกษาเมื่อแต่ละสื่อต้องการการทำงานร่วมกัน ซึ่งก็เป็นความพยายามในเชิงโครงสร้างทางกายภาพเพื่อให้สนับสนุนการสื่อสาร ลดช่องว่าง และสามารถประสานความร่วมมือเพิ่มขึ้นได้

คุณพงษ์พัฒน์ จินดาศรี ผู้ช่วยบรรณาธิการข่าวเดลินิวส์ทีวี อธิบายการทำงานร่วมกันระหว่างข่าวหนังสือพิมพ์กับโทรทัศน์ว่า วีไรเตอร์จากหนังสือพิมพ์จะเข้ามาทำงานดูเนื้อหา คัดแปลงเนื้อหาจากรายวันให้กับโทรทัศน์ เป็นทีมเสริมให้กับทีมข่าวโทรทัศน์เอง นอกจากนั้นก็มีความร่วมมือในการขอข้อมูลเช่น ขอให้ผู้สื่อข่าวรายวันถ่ายคลิปกจากพื้นที่ข่าวมาให้โทรทัศน์ไว้ใช้ก็มีเช่นกัน

“ส่วนใหญ่คนเชื่อมก็คือมี rewriter เชื่อมระหว่าง 3 platform เพราะจะเป็นคนตัดสินใจว่าจะเอาข่าวอะไรมาจากนสพ.เพื่อมาปรับลงในเว็บ และ ทีวี เพราะฉะนั้นข่าวจะผ่านมาทาง rewriter ตอนนี้อย่างไม่มีการ assign นักข่าวเฉพาะชัดเจน แต่ก็มีมีการประสานกันบ้างเพื่อให้มีการส่งนักข่าวไปทำในบางข่าวด้วยกัน ในอนาคตจะให้นักข่าวทีวีสามารถเขียนเพื่อลงนสพ.ได้ด้วย โดยนำมาปรับเนื้อหาให้ไปลงได้เหมาะกับทุกๆ platform แล้วก็มีการโปรโมตทำข่าว ให้ไปดู ให้ไปอ่าน”

นอกจากนี้ก็มีความพยายามให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างกองบรรณาธิการทั้ง 3 กองด้วยการมีประชุมข่าวร่วมกัน คุณพงษ์พัฒน์อธิบายว่า

“มีประชุมร่วมกันทุกบ่าย 3 บางครั้งก็มีการประสานงานกันตัวต่อตัวเพื่อดูประเด็นข่าว และงานที่จะคุยกันได้ ถ้าข่าว Exclusive ก็จะมีการคุยกันว่า ยังไม่ลง หรือ ให้ชะลอลงอันไหนก่อน ก็จะใช้วิธีการบอกกัน ประสานกันในที่ประชุม”

คุณพงษ์พัฒน์ จินดาศรี ผู้ช่วยบรรณาธิการข่าวเดลินิวส์ทีวี อธิบายการทำงานร่วมกันระหว่างข่าวหนังสือพิมพ์กับโทรทัศน์ว่า วีไรเตอร์จากหนังสือพิมพ์จะเข้ามาทำงานดูเนื้อหา คัดแปลงเนื้อหาจากรายวันให้กับโทรทัศน์ เป็นทีมเสริมให้กับทีมข่าวโทรทัศน์เอง นอกจากนั้นก็มีความร่วมมือในการขอข้อมูลเช่น ขอให้ผู้สื่อข่าวรายวันถ่ายคลิปกจากพื้นที่ข่าวมาให้โทรทัศน์ไว้ใช้ก็มีเช่นกัน

“ส่วนใหญ่คนเชื่อมก็คือมี rewriter เชื่อมระหว่าง 3 platform เพราะจะเป็นคนตัดสินใจว่าจะเอาข่าวอะไรมาจากนสพ.เพื่อมาปรับลงในเว็บ และ ทีวี เพราะฉะนั้นข่าวจะผ่านมาทาง rewriter ตอนนี้อย่างไม่มีการ assign นักข่าวเฉพาะชัดเจน แต่ก็มีมีการประสานกันบ้าง

เพื่อให้มีการส่งนักข่าวไปทำในบางข่าวด้วยกัน ในอนาคตจะให้นักข่าวที่สามารถเขียนเพื่อลงนสพ.ได้ด้วย โดยนำมาปรับเนื้อหาให้ไปลงได้เหมาะกับทุกๆ platform แล้วก็มีการโปรโมตทำข่าว ให้ไปดู ให้ไปอ่าน”

ทั้งนี้คุณพงษ์พิพัฒน์มองว่าการปรับการทำงานที่ต้องทำหลายแพลตฟอร์มทำให้ผู้สื่อข่าวพัฒนาทักษะเพิ่มมากขึ้น นโยบายนี้ถือเป็นโอกาสเรียนรู้และพัฒนาการทำงาน และเตรียมพร้อมไปกับทิศทางของสื่อจะต้องมีความหลากหลายมากขึ้น สำหรับองค์กรข้อดีของแนวนโยบายการหลอมรวมสื่อก็คือจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใน

ทั้งนี้จากกระบวนการทำงานของทั้งสามองค์กรจะเห็นว่าในการปรับองค์กรสู่การหลอมรวมสื่อ (Convergence Media) นั้นเป็นการปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดการแบ่งปันสิ่งที่มียู่ร่วมกันภายในเครือ และเพื่อให้สามารถผลิตและเผยแพร่ผ่านช่องทางสื่อได้หลายแพลตฟอร์มทั้งสื่อเก่า ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อใหม่คือ เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย ผู้วิจัยสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็น “ความร่วมมือในกระบวนการทำข่าว” โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ส่วนจากกระบวนการทำข่าวดังนี้



การหาข่าว หาข้อมูล การทำข่าว ซึ่งขั้นตอนนี้รวมถึงการวางแผนข่าว ทำข่าว หาข่าวเพื่อหลายแพลตฟอร์มในกระบวนการนี้ทั้ง 3 องค์กรมีลักษณะความร่วมมือ ดังนี้

เครือเนชั่นมีระดับความร่วมมือในส่วนของการหาข่าว หาข้อมูล และการทำข่าวค่อนข้างสูง มีการประชุมร่วมของบรรณาธิการข่าวหน้าหนึ่งของแต่ละสื่อเพื่อตรวจสอบและจับทิศทางกระแสข่าวในแต่ละวัน ในการประชุมจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวระหว่างกัน มีการช่วยเหลือกันในเรื่องของการเข้าถึงแหล่งข่าว และข้อมูลข่าว รวมถึงในบางกรณีมีความร่วมมือกันในระดับการส่งนักข่าวออกไปทำข่าว

ส่วนเครือข่ายผู้จัดการมีระดับความร่วมมือในส่วนของการหาข่าว หาข้อมูล และการทำข่าวค่อนข้างปานกลาง เนื่องจากการประชุมร่วมของบรรณาธิการของสื่อในเครือไม่มีความถี่แบบทุกวัน ยกเว้นประชุมร่วมของบรรณาธิการข่าวรายวัน/เว็บไซต์ และยกเว้นบางโต๊ะข่าวที่จะมีความถี่ในการประชุมข่าวร่วมกัน อาทิ โต๊ะข่าวบันเทิง

สำหรับเดลินิวส์นั้นมีระดับความร่วมมือในส่วนของการหาข่าว หาข้อมูล และการทำข่าวค่อนข้างน้อย การมอบหมายนักข่าวออกพื้นที่ทำข่าวเป็นไปโดยการมอบหมายของบรรณาธิการโต๊ะซึ่งมีการประชุมข่าวร่วมกัน ซึ่งข่าวที่ถูกผลิตเข้ามาจะเป็นเหมือนวัตถุดิบที่พร้อมถูกหยิบไปใช้โดยรีไรเตอร์ ที่จะพิจารณาเลือกข่าวเพื่อนำเสนอในแพลตฟอร์มต่างๆ

การผลิตข่าว ขั้นตอนนี้ คือ การผลิตขึ้นข่าวเพื่อแพลตฟอร์มที่ต่างของสื่อในเครือ ในส่วนนี้ ทั้ง 3 องค์กรมีกระบวนการผลิตที่เน้นความสามารถเฉพาะตัวของนักข่าวที่จะต้องสามารถทำงานข่าวได้มากกว่าการเขียนข่าวสำหรับสื่อหลักที่ตัวเองสังกัดเท่านั้น โดยจะเริ่มจากการมอบหมายงานของบรรณาธิการโต๊ะข่าว ซึ่งผ่านการประชุมร่วมระหว่างหลายโต๊ะข่าว ซึ่งข่าวที่ได้มาจะนอกจากจะถูกนำเสนอที่สื่อหลักที่นักข่าวนั้นสังกัดอยู่แล้ว บางส่วนอาจจะถูกสื่อในเครือหยิบไปนำเสนอผ่านแพลตฟอร์มอื่นๆ ในเครือ

การผลิตข่าวเพื่อป้อนแพลตฟอร์มที่ต่างกันของทั้ง 3 องค์กรที่มีมากที่สุดคือ การผลิตข่าวเพื่อป้อนสื่อหนังสือพิมพ์รายวันและเว็บไซต์ที่มีความเข้มข้นของความร่วมมือมากที่สุด ส่วนการผลิตข่าวเพื่อป้อนสื่ออื่นๆ ในเครือมีระดับความเข้มข้นรองลงมา

การเผยแพร่ / การโปรโมท ในที่นี้ หมายถึง วิธีการเผยแพร่ ลำดับก่อนหลัง การให้ความสำคัญ ในการเผยแพร่และโปรโมทข่าว ในส่วนนี้ทั้ง 3 องค์กร มีความเข้มข้นของความร่วมมือในส่วนของการเผยแพร่และโปรโมทข่าวข้ามระหว่างสื่อและแพลตฟอร์มค่อนข้างมาก

สามารถสรุประดับความร่วมมือของกองบรรณาธิการของทั้ง 3 องค์กรได้ดังตารางดังนี้

	เดลินิวส์	ผู้จัดการ	เนชั่น
การหาข่าว	น้อย	ปานกลาง	มาก
การผลิตข่าว	ปานกลาง	มาก	มาก
การใช้ Content ร่วมกัน	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
เผยแพร่/โปรโมท ข่าวร่วมกัน	มาก	ปานกลาง	มาก

ตารางที่ 5 ตารางวิเคราะห์ระดับความร่วมมือในกระบวนการทำข่าวของผู้จัดการ เดลินิวส์ และเนชั่น

ระดับความร่วมมือในของสื่อในเครือของทั้ง 3 องค์กรในแต่ละขั้นตอนของการทำงานมีความแตกต่างกัน โดยที่ระดับความร่วมมือในขั้นตอนของการ การหาข่าว หาข้อมูล การทำข่าว สื่อเครือเนชั่นมีความร่วมมือในส่วนนี้มีมากที่สุด รองลงมาคือ สื่อเครือผู้จัดการ และเครือเดลินิวส์ ตามลำดับ

ในขณะที่ระดับความร่วมมือในขั้นตอนของการผลิตข่าวเพื่อแพลตฟอร์มที่ต่างของสื่อในเครือ ในส่วนนี้ ทั้ง 3 องค์กรระดับความร่วมมือข้ามระหว่างกันอยู่ในระดับปานกลาง เพราะแต่ละองค์กรมีกระบวนการผลิตที่เน้นความสามารถเฉพาะตัวของนักข่าวที่จะต้องสามารถทำงานข่าวได้มากกว่าการเขียนข่าวสำหรับสื่อหลักที่ตัวเองสังกัดเท่านั้น การผลิตข่าวเพื่อป้อนแพลตฟอร์มที่ต่างกันของทั้ง 3 องค์กรที่มีมากที่สุดคือ การผลิตข่าวเพื่อป้อนสื่อหนังสือพิมพ์รายวันและเว็บไซต์ที่มีความเข้มข้นของความร่วมมือมากที่สุด ส่วนการผลิตข่าวเพื่อป้อนสื่ออื่นๆ ในเครือมีระดับความเข้มข้นรองลงมา

ส่วนระดับความร่วมมือในขั้นตอนของการเผยแพร่/การโปรโมทข่าวข้ามกันระหว่างสื่อในเครือ ทั้ง 3 องค์กรมีความร่วมมือในส่วนนี้ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะสื่อเครือเนชั่นและเดลินิวส์ ส่วนเครือผู้จัดการมีความร่วมมือในส่วนนี้ในระดับปานกลาง หากเทียบกับอีก 2 องค์กร

3. ทศนคติต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การหลอมรวมสื่อและการปรับวิธีการทำงาน

คุณอดิศักดิ์ยกตัวอย่างการปรับตัวของผู้สื่อข่าวสายอาชญากรรมของ Nation Channel ในสายอาชญากรรมตอนแรกทำเป็น text จากนั้นมาคิดว่า ต้องฝึกผู้สื่อข่าวให้ทำข่าวที่เป็นสื่อบุคคล ที่เป็นเชิงลึกมากกว่า อย่างคนขับรถก็มีการฝึกให้ทำเป็นผู้ช่วยกล้องด้วยก็เป็นรายได้เพิ่มของเขาด้วย ฝึกทักษะเพิ่มขึ้น เขาก็มาเสริมกับทีมได้ ก็สามารถทำได้หลายอย่าง อันนี้จะเกิดการ convergence ในตัวเขาเอง โดยต้องมีการอบรมทักษะในการทำงานบน แพลตฟอร์ม ต่างๆ ให้เพิ่ม เพื่อให้ 1 คนทำได้หลายสื่อ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความร่วมมือของ Nation Channel จะมีกับ NNA มากกว่าส่วนอื่นๆ ในลักษณะของการแบ่งปันข้อมูล ดึงข้อมูล คลิปต่างๆ มาใช้ในรายการโทรทัศน์ ทั้งนี้กำลังดำเนินการผลักดันให้ผู้สื่อข่าวของโทรทัศน์ส่งข้อมูลเข้าระบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ของหนังสือพิมพ์ด้วยเช่นกัน แต่ก็ยังทำได้ไม่มากนัก เนื่องจากทักษะต่างกันและคนที่วีจะย้อนกลับไปทำให้หนังสือพิมพ์ปรับตัวยากกว่าหนังสือพิมพ์มาทำทีวี

ในส่วนของผู้สื่อข่าวของ Nation Channel ที่มาจากหนังสือพิมพ์ เนื่องจากเดิมมีทักษะที่ทั้งการเขียนข่าว ถ่ายภาพ ทำคลิปเสียง และการเขียนลงเว็บไซต์อยู่แล้ว มีเพิ่มทักษะของการทำข่าวโทรทัศน์ไปด้วย สิ่งที่เกิดขึ้นคือผู้สื่อข่าว 1 คน (บางคน) สามารถทำข่าวได้ทุกแพลตฟอร์ม นำเสนอข่าวได้หลายช่องทาง เรียกได้ว่าเป็นการปรับตัวหลอมรวมทักษะภายในตัวของผู้สื่อข่าวเอง

คุณวีระศักดิ์ พงษ์อักษร บรรณาธิการข่าวกรุงเทพมหานครกิจที่วี มองว่าการสนับสนุนการปรับตัวของผู้สื่อข่าวในทางปฏิบัตินั้นจะต้องมีการสร้างระบบแรงจูงใจ ระบบผลตอบแทนให้ชัดเจน โดยต้องคิดรูปแบบที่เหมาะสม สำหรับเครื่องมือขึ้นคือการวางระบบปฏิบัติให้อยู่ในการประเมินผลงาน (KPI) อย่างไรก็ตาม คุณวีระศักดิ์ก็มองว่าระบบ KPI ยังไม่ตอบโจทย์การจูงใจมากเท่าที่ควร

“พนักงานส่วนใหญ่เท่าที่สอบถามไม่ค่อยมั่นใจในระบบ KPI ว่าถ้าเขาทำงานแบบใหม่แล้ว KPI ตอนสิ้นปีจะตอบโจทย์เขา เพราะสุดท้ายแล้วมันก็ 3% 4% เท่ากันหมด นอกจากระบบความคิดที่ต้องเปลี่ยนแปลงแล้ว ระบบผลตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจต้องปรับและทำให้ชัดเจนมากขึ้น การทำงานใน newsroom แบบใหม่ หากทุกคนต้องทำงานเพิ่มจะต้องมีระบบสร้างแรงจูงใจหรือให้ผลตอบแทนที่ตอบโจทย์เขา ซึ่งจะเป็นอะไรก็แล้วแต่แต่ต้องทำให้เขามั่นใจได้ว่าถ้าเขาทำแล้วเขาจะได้รับผลตอบแทนได้จริง”

ทั้งนี้เรื่องของ การเปลี่ยนความคิดและวิธีการทำงานเป็นเรื่องที่ยากที่สุดตามความเห็นของผู้บริหารของทุกองค์กร คุณสุทธิชัย หย่นจากเครือเนชั่นบอกว่า ความเคยชินและการต้องเปลี่ยนไปทำสิ่งใหม่

หรือสื่อใหม่เป็นความกลัวและทำให้เกิดแรงต่อต้านซึ่งผู้บริหารต้องหนักแน่นและมีวิธีที่ยืดหยุ่นแต่ชัดเจนในการปรับความคิด ละลายวัฒนธรรมความเคยชินในการทำงานเดิมๆ และให้เปิดรับสิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน ดังนั้นการจะปรับองค์กรเป็นองค์กรแบบหลอมรวมสื่อ (Convergence Media) นั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการเปลี่ยนวิธีคิดคน โดยพิจารณาว่าการทำงานส่วนใดสามารถหลอมรวมเข้ากันได้ก็ดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทำทีละส่วน โดยผู้บริหารต้องดูในรายละเอียดเพื่อทำให้สามารถนำแนวคิดไปปฏิบัติได้จริง ที่เครือเนชั่นผู้บริหารเลือกใช้วิธีการโน้มน้าวใจ และสาธิตให้คุณเป็นตัวอย่างเพื่อเชิญชวนให้ทำตาม

“เวลาในการยอมรับนโยบายใหม่ๆ ใช้เวลามาก ผู้บริหารต้องมีความเด็ดเดี่ยว อย่ายอมแพ้กับอุปสรรค เพราะผู้นำจะโดดเดี่ยวมากในภาวะเปลี่ยนแปลง แต่ผมเชื่อมั่นมาแล้ว ถ้าไม่ทำองค์กรจะแย่แน่ๆ ผมไม่ต้องการให้องค์กรถดถอยไปเพียงชั่วข้ามคืน บอกให้ทุกคนรู้ว่านี่เป็นเรื่องของการอยู่รอดของทั้งวงการ ถ้าปรับได้เร็วจะมีโอกาสอยู่รอดมากกว่า การเปลี่ยนอาจใช้เวลา 3-4 ปีเพราะต้องเปลี่ยนการคิด เปลี่ยนวิธีการทำงาน ต้องเพิ่มทักษะใหม่ๆ สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ โดยทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป ในฐานะผู้บริหารผมก็ต้องพูดกับเขา ไปกดดันเขาให้เปลี่ยนวิธี เขาก็ไม่ยอมเปลี่ยน เพราะความไม่เคยชิน สนับสนุนเรื่องอุปกรณ์ให้ทำงานได้ ใช้ความจริงในการโน้มน้าวใจ โดยชี้ให้เห็นว่าเร็วสะดวก ทำงานง่ายขึ้น”

คุณวิระศักดิ์ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนสู่การหลอมรวมมีบ้างแต่น้อย เพราะเครือเนชั่นวางแนวคิดเรื่องนี้มานานแล้ว ระดับบก. ระดับอาวุโสที่ทำงานกับสื่อเก่ามานาน จะให้ลงมาลุยสื่อใหม่เต็มตัว ต้องใช้เวลา เขาไม่ได้ขวาง เขาเลือกที่จะเป็นคนบัญชาการ ให้น้องๆ ในสายงานลุย มากกว่าลงมาลุยเอง นอกเสียจากเกิดเรื่องใหญ่ๆ ขึ้นมา ก็จะมาวิเคราะห์ช้าๆ แต่ตรงนี้ก็โอเคแล้ว คือให้เด็กรุ่นใหม่ระดับห้สหน้าข่าว ระดับผู้สื่อข่าวเข้ามามีส่วนร่วมเต็มที่ ไม่ได้ขวาง ถือว่าเขาให้ความร่วมมือเต็มที่แล้ว เพียงแต่ว่าตัวเองอาจจะไม่เหมาะที่จะมาลงมือทำเอง การสนับสนุนของบก.ให้ผู้สื่อข่าวทำการให้ไฟเขียวให้ผู้สื่อข่าวในโต๊ะข่าวทำข่าว กล้าคิดสิ่งใหม่ๆ นำเสนอข่าวในแพลตฟอร์มใหม่ๆ ถือว่าเขาให้การสนับสนุนเต็มที่แล้ว

เช่นเดียวกับเสถียร วิริยะพรรณพงศา ผู้สื่อข่าวเนชั่นแซนแนล บอกว่าแต่ละแพลตฟอร์มสามารถถ่ายทอดเรื่องที่จะทำได้ทุกช่องทางซึ่งผู้สื่อข่าวเวลาลงพื้นที่ก็ต้องคิดว่าจะนำเสนอเนื้อหาอย่างไรในแพลตฟอร์มต่างๆ ต้องรู้จักดัดแปลง คุณเสถียรยกตัวอย่างเช่น ทำข่าวโทรทัศน์ได้แค่ 3 นาทีแต่มีข้อมูลที่เก็บมาเยอะ มีคลิปที่ถ่ายมายาว ก็นำเอาส่วนที่เหลือมาลงบล็อกบ้าง เอาข้อมูลมาเขียนเป็นหนังสือพิมพ์ในเชิงวิเคราะห์ได้

สำหรับการปรับตัวก็ต้องปรับตัวให้เข้าใจรูปแบบการคิดและการนำเสนอของแต่ละแพลตฟอร์ม เพราะการทำงานสำหรับแต่ละสื่อแตกต่างกัน ถ้าเข้าใจพื้นฐานการนำเสนอและวิธีคิดของแต่ละสื่อ ผู้สื่อข่าวก็จะเห็นว่าการทำงานหลายแพลตฟอร์มเป็นเพียงการดัดแปลงข้อมูลที่มีและไม่ใช้เรื่องหนักหนาเกินไป คุณเสถียรกล่าวด้วยว่าความรู้สึกที่ต้องการนำเสนอข่าวสารให้ได้หลากหลายและเข้าถึงคนอ่านทำให้คนทำข่าวพร้อมที่จะลุกขึ้นมาปรับตัว นอกจากนั้นการมีผู้บริหารที่ตัวเป็นตัวอย่างทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความชัดเจนของนโยบายและพร้อมที่จะปรับตัวตาม

“ในตอนแรกที่ต้องมาทำงานหลายแพลตฟอร์มผมก็รู้สึกต่อต้านมากเพราะไม่เข้าใจว่าทำไมต้องมาทำสื่ออื่น ทำแล้วจะรักษาหนังสือพิมพ์ไว้ได้อย่างไร และทำไมต้องทำสื่ออื่นมาดบังพลังของหนังสือพิมพ์ ก็ทำให้ต่อต้านอยู่เหมือนกัน แต่พอช่องทางข่าวเปิดมากขึ้น เทคโนโลยีเติบโตขึ้นมีช่องทางในการทำมากขึ้น และในสถานการณ์ข่าวที่ไม่สามารถรายงานผ่านสื่อเดิมอย่างหนังสือพิมพ์ได้และต้องมาใช้สื่อออนไลน์และโซเชียลมีเดีย (จากเหตุการณ์รายงานข่าวชุมนุมที่ราชประสงค์) ก็ทำให้ได้เปิดความรู้สึกใหม่ว่านี่คือมิติใหม่ของการนำข่าวสารไปถึงผู้รับสารที่ทำได้มากขึ้น ก็เลยเปลี่ยนทัศนคติว่าการทำงานข่าวเปลี่ยนแปลงไปเป็นต้นตัวและรายงานข่าวได้ตลอดเวลา เข้าถึงผู้อ่านได้เสมอ ข่าวสารถูกส่งออกไปได้หลายแพลตฟอร์ม”

ด้านคุณอดิศักดิ์มองว่าการทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กรเป็นหัวใจที่ผู้บริหารต้องทำ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับตัวในการทำงานไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายและช่วยกระตุ้นการปรับทัศนคติต่อการเปลี่ยนการทำงานรูปแบบใหม่ และเพื่อลดแรงต่อต้านที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบการทำงาน

“ผู้บริหารต้องหาวิธีที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม โดยต้องไม่บังคับ เพราะเทคโนโลยีจะเป็นตัวบังคับให้เขาต้องเปลี่ยนตัวเองในเวลาที่เหมาะสม แต่องค์กรก็ต้องเริ่มคิดและทำเพื่อเตรียมความพร้อม บรรณาธิการก็ต้องทำให้ดูเป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเห็นและทำตาม ที่สำคัญต้องทำให้ทุกคนเข้าใจกับทิศทางขององค์กรที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด ต้องกำหนดนโยบายให้ชัด มีการกำหนดเป็น KPI เพื่อประเมิน กระบวนการในการกำหนดสิ่งนี้เป็นเรื่องยาก ซึ่งถ้าทำเร็วเกินไปก็จะเกิดแรงต่อต้านมาก ฝ่ายวางนโยบายก็ต้องเข้าใจการทำงานของภาคปฏิบัติด้วย ดูความต้องการที่จะสามารถช่วยเหลือเพื่อสนับสนุนการปรับตัวได้”

สำหรับผู้สื่อข่าวซึ่งเป็นคนปฏิบัติงานมองการปรับตัวต่อการปรับรูปแบบการทำงานเป็นการทำ
ข่าวหลายสื่อ (Multi-Platform) แตกต่างกันหลายความคิด มีทั้งรูปแบบการปรับตัว ความพร้อมและ
ประโยชน์ที่เกิดขึ้นในเชิงการพัฒนาตัวเอง คุณจินตนาบอกว่าไม่ได้ต้องปรับเปลี่ยนอะไรมาก แค่ต้องทำงาน
เพิ่มขึ้นแต่ก็อยู่ในขอบเขตที่ทำไหว อาจรู้สึกเป็นภาระบ้างเช่นการอัปเดตทวิตเตอร์ต่อเนื่อง การตอบสนอง
โต้ตอบกับผู้ติดตามเพื่อให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่เขาสอบถามก็เป็นงานเยาะในบางครั้ง แต่ข้อดีของการทำงานบน
หลายแพลตฟอร์มคือส่งเสริมการพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับการคุณวรรณภาที่มองว่าการทำงาน
หลายแพลตฟอร์มนั้นเป็นเรื่องสนุก ทำทนาย และยังช่วยให้พัฒนาตนเอง มีประโยชน์ต่อการขยาย Career
Path ของการทำงานให้กว้างขึ้น มีโอกาสในอาชีพหลากหลายมากขึ้น ในขณะที่องค์กรก็ได้ประโยชน์ในแง่ของ
การใช้จำนวนคนลดน้อยลง แต่มีผลงานเพิ่มขึ้นและมีประสิทธิภาพในการนำเสนอข่าวมากขึ้นคุณ

คุณจินตนามองว่า การปรับตัวของบุคลากรที่สำคัญเป็นเรื่องของการปรับทัศนคติและการทำให้
อยากทำ โดยเริ่มจากคนที่ปรับได้ เพิ่มจำนวนคนที่ทำมากขึ้น และค่อยๆ จูงใจให้คนอื่นทำตามเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

“ส่วนตัวใช้วิธีการจูงใจแบบค่อยเป็นค่อยไปไม่บังคับ สำหรับบางคนที่ปรับตัวได้ไวก็
มอบหมายงานให้ทำ คนที่ยังปรับตัวไม่ได้ก็ดูว่าจุดแข็งของเขาทำอะไรให้ทำสิ่งนั้น พร้อมๆ
กับจูงใจให้ลองทำสิ่งใหม่ๆ คุไปทีละน้อย แต่ใครที่ปรับไม่ได้เลยก็ต้องปล่อยไปก่อน เชื่อว่า
พอมีคนใช้เครื่องมือและปรับตัวทำงานแบบหลายสื่อ หลายแพลตฟอร์มมากขึ้น จะเป็น
แรงกระตุ้นให้คนอื่นก็มาทำเหมือนกัน สิ่งสำคัญคือจะหาอย่างไรให้คนเปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ
แล้วพอหัวหน้าทำ คนอื่นก็จะทำตามกันไป แต่ตอนนี้เป็นลักษณะของใครจะทำก็ทำ แล้ว
ก็ไม่มีระบบที่เข้าไปจัดการให้ทำตามอย่างชัดเจน “

ด้านคุณวรรณภบอกว่าข้อจำกัดของผู้สื่อข่าวในพื้นที่คือบางข่าวผู้สื่อข่าวคนเดียวไม่สามารถทำ
หลายๆ อย่างพร้อมกันได้เพราะเวลา สถานที่และเนื้อหาที่มาก ทำให้ทั้งที่ต้องการเนื้อหาหลาย แพลท
ฟอร์มกลับทำไม่ได้ ดังนั้นน่าจะมีทีมสนับสนุน มีเวลาจำกัด ดูตารางแล้วพอรู้ ถ้ามีคนไปถ่ายวิดีโอให้ก็จะดี
ผู้สื่อข่าวเป็นคนทำ ไม่ได้มีทีมเฉพาะของเว็บที่จะทำ ถ้ามีทีมสนับสนุนก็จะแบ่งเบาผู้สื่อข่าวในเหตุการณ์ที่ทำ
คนเดียวไม่ได้

คุณเสถียรมองว่าการหลอมรวมสื่อทำให้เกิดผลดีกับทั้งองค์กรและผู้สื่อข่าว โดยองค์กรได้
ประโยชน์ในเรื่องความรู้สึกของผู้อ่าน/ผู้ชม เมื่อมีหลายแพลตฟอร์มทำให้เข้าถึงคนอ่านได้มากขึ้น ทำให้เกิด
ความผูกพันระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคมากขึ้น เกิดการแลกเปลี่ยนกับผู้บริโภคได้มากขึ้น การผลิตคอนเทนต์ที่

หลากหลายก็ทำให้เกิดการพัฒนาเนื้อหาที่ดีมากยิ่งขึ้นได้ ซึ่งการผลักดันองค์กรให้เกิดการหลอมรวมมากยิ่งขึ้น ควรต้องสนับสนุนเรื่องเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และองค์ความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ การทำให้คนเห็นการเปลี่ยนแปลง เข้าใจการเปลี่ยนแปลง และรู้ว่ามีวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ๆ อย่างไรก็ตามจะทำให้คนทำงานเข้าใจ และต้องการปรับตัวสู่การทำงานรูปแบบใหม่มากขึ้น

ในส่วนของผู้จัดการ การปรับตัวให้ผู้สื่อข่าวมีทักษะที่หลากหลายมากขึ้นการทำงานที่เพิ่มขึ้น เร็วขึ้น เพื่อตอบสนองหลายแพลตฟอร์ม คุณวิรัชซึ่งปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในช่วงแรกก็คือ การปรับตัวกิจกรรม เพราะยังมีความคิดเรื่องการทำให้ส่งข่าวเย็น ความคิดตอนนั้นก็จะมีคิดว่าเว็บจะมาแย่งข่าวใหม่ ตอนนั้นก็หนักหนาเหมือนกัน ก็เลยมีการสั่งการให้รายวันรวมกับออนไลน์ องค์กรต้องให้การสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงการทำงาน เสริมทักษะโดยการอบรม แล้วก็มีการกระตุ้นให้ผู้สื่อข่าวแต่ละคนใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการรายงานข่าวและประสานงานทำงานร่วมกัน

คุณฐาเล่าว่าเมื่อมีการปรับโครงสร้างการทำงานขององค์กรในปี 2546 ซึ่งเป็นยุคแรกของการปรับการทำงานให้มาทำออนไลน์คู่กับรายวันนั้นมีแรงต่อต้านค่อนข้างมากหน่อย เพราะเป็นช่วงเวลาที่คุณสื่อข่าวก็ยังไม่เข้าใจเรื่องสื่อออนไลน์และยังมองไม่เห็นความสำคัญหรืออนาคตของสื่อนี้ แต่ยุคที่สองของการปรับการทำงานที่เน้นให้การเดินหน้าสู่การเป็นผู้ผลิตสื่อดิจิทัลมากขึ้นผู้สื่อข่าวมีความเข้าใจมากขึ้นและเห็นแนวโน้มของวงการสื่อที่กำลังเปลี่ยนแปลง การต่อต้านก็น้อยลงและยอมปรับการทำงานได้ง่ายมากขึ้น จากนั้นการปรับตัวอีกครั้งที่จะเกิดขึ้นคือการเข้าสู่การผลิตเนื้อหาเพื่อสมาร์ตโฟนและแท็บเล็ต ผู้สื่อข่าวก็ต้องปรับตัวในแง่ของความคิดในการทำข่าวโดยต้องคิดให้มากกว่าการที่จะทำข่าวขึ้นเว็บไซต์ คือเว็บไซต์ก็จะมีแค่ การบริหาร ออกแบบเว็บ ภาพ คลิปเสียง แต่ว่าใน iPad Applicationsก็ต้องเพิ่มลูกเล่น คิดในเชิงตัดต่อ เพื่อที่จะให้ผู้บริโภคมีความสนใจ สื่อดิจิทัลทุกประเภทผู้สื่อข่าวก็ต้องปรับตัวให้เป็น นิวส์มีเดียมากขึ้น

การปรับตัวที่เกิดขึ้นในผู้จัดการคือการเตรียมพร้อมให้ทันกับเทคโนโลยีเพราะต่อไปต้องมีการขยายคอนเทนต์ในสื่อทุกประเภท จะกลายเป็นยุคของการบริหารคอนเทนต์ไม่ใช่แค่การทำข่าวเพียงอย่างเดียว ซึ่งในการทำข่าว 1 ข่าวผู้สื่อข่าวต้องคิดถึงการผลิตคอนเทนต์แบบหลายสื่อหลายรูปแบบ

คุณอิงฉัตร อุดมสิทธิศักดิ์ ผู้สื่อข่าวอาวุโส โต๊ะบันเทิง ผู้จัดการบอกว่าการปรับองค์กรสู่การหลอมรวมโดยวิธีการเพิ่มหน้าที่ในการทำข่าวให้ผู้สื่อข่าวต้องทำงานหลายแพลตฟอร์มมากขึ้นนั้นเป็นเรื่องของการพัฒนาคน โดยเนื้องานแล้วแม้จะเป็นการเพิ่มงานแต่ก็เป็นการทำงานครั้งเดียวเสร็จ ทำ 1 ข่าวบนหลายแพลตฟอร์มเพื่อนำไปเผยแพร่หลายแพลตฟอร์ม ซึ่งทำให้ผู้สื่อข่าวต้องปรับการคิดและการทำงานให้

ต้นตัวตลอดเวลา หากองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนความคิดและพัฒนาผู้สื่อข่าวได้ การทำข่าวก็จะพัฒนาและส่งผลดีต่อชื่อเสียงของบริษัทด้วย ทั้งนี้คุณองณ์ภัทร์เล่าถึงช่วงเวลาในการปรับตัวของโต๊ะข่าวบันเทิงว่า

“ในตอนเปลี่ยนผ่านยุคแรก ก็เริ่มจากเด็กรุ่นใหม่ที่มาทำออนไลน์ ก็ไม่ค่อยมีคนต่อต้านนัก คนทำรายวันรุ่นใหญ่ๆ ก็เริ่มปรับตัว เพราะเว็บมันเติบโตแล้ว ก็ต้องหันมาทำกันหมด ก็ค่อยๆ ปรับเรื่องเทคโนโลยีกันไป คิดว่าส่วนตัวนะ การทำงานเว็บมีความสนุกมากกว่า ทำแล้วสนุก มี impact มีคนมาตอบกระทู้ มีความเห็น มีคนมาให้ข้อมูลเพิ่ม เราได้ข้อมูลเพิ่มจากกระทู้แล้วไปทำข่าวต่อเนื่องต่อ ก็เป็นความสนุกของเว็บ ซึ่งมากกว่านสพ. นสพ.วิ่งหาข่าวอย่างเดียว แต่เว็บไม่แห้ง ถ่ายคลิปได้ ทำเรื่องได้เยอะ หลากหลายกว่านสพ. เป็นการพัฒนางานของเราเหมือนกัน”

อีกตัวอย่างคือส่วนของโต๊ะไซเบอร์บิสใช้วิธีการปรับการทำงานโดยการพัฒนาให้กับคนเดิม คนรุ่นใหม่ในกองจะเป็นส่วนแรกๆ ที่ได้รับการแนะนำในการทำหลายสื่อ เพราะเข้าใจและปรับตัวได้เร็ว ปัจจุบันโต๊ะไซเบอร์บิสทำทั้งรายวัน ออนไลน์ และทำคลิปวิดีโอในรูปแบบรายการคล้ายๆ ทวีตออนไลน์ด้วย โดยเอาลงบนเว็บไซต์ manager.co.th ดังนั้นผู้สื่อข่าวเวลาไปทำข่าวก็ต้องคิดและทำหลายอย่าง ก็คือเป็นลักษณะของการต่อยอดจากการทำเนื้อหาที่เป็นการเขียน ปรับให้เป็นเนื้อหาที่เป็นคลิปวิดีโอ ซึ่งการปรับเปลี่ยนการทำงานนี้คุณโยมมองว่าความสำเร็จอยู่ที่ความพร้อมของทีมงาน ถ้าทำให้คนทำงานเปิดรับการเปลี่ยนแปลงเข้าใจการหลอมรวม และไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ ได้ กองบรรณาธิการก็สามารถเดินทางทำสิ่งใหม่ๆ ได้ คุณภิญโญอธิบาย

“ทีมงานที่มีความสามารถและมีแนวโน้มพัฒนาทักษะได้มีอยู่พอสมควร ก็มีการเสริมทีมบ้าง เพิ่มทักษะให้เพิ่มบ้าง รวมถึงสร้างความเข้าใจต่อการทำข่าว 1 ขึ้นให้ได้หลายแพลตฟอร์ม เช่น ข่าวงานเปิดตัวสินค้า หนังสือพิมพ์ก็เอามาลงหน้ากระดาษ เว็บไซต์ก็สามารถทำเป็น วีดีโอได้ โดยจะเล่าเรื่องหรือเลือกรูปแบบอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับเนื้อหาและประเด็นข่าวที่จะทำมัน เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ก็คือการทำให้คนรู้จักการเปลี่ยนแปลงและไม่ยึดติดแต่สิ่งเดิมๆ

ผู้สื่อข่าวและบรรณาธิการของเครือผู้จัดการมีทัศนคติที่ค่อนข้างดีต่อการปรับโครงสร้างองค์กรและหลอมรวมสื่อเช่นกัน โดยเครือผู้จัดการเห็นผลของการทำที่ชัดเจนในแง่ของการทำเว็บไซต์ข่าวที่ผู้สื่อข่าวทุกคนที่สอบถามความเห็นต่างบอกว่า เว็บผู้จัดการโตขึ้นมาก มีรายได้เข้ามา และได้รับการยอมรับโดยมีรางวัล

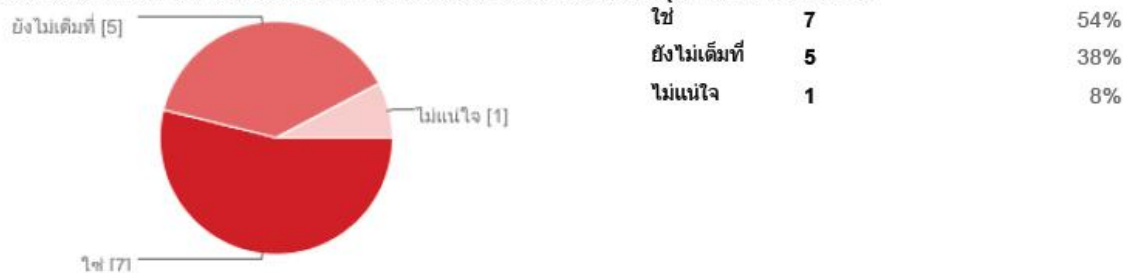
คุณภาพการันตี แสดงว่าเครือข่ายผู้จัดการเดินมาถูกทาง รวมทั้งผู้สื่อข่าวและบรรณาธิการต่างมองเห็นว่าการปรับเพิ่มทักษะของผู้ปฏิบัติงานเป็นผลดีต่อองค์กร คุณจึงมองว่า องค์กรผู้จัดการเห็นได้ชัดว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ปี 2546 จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา 9 ปี ซึ่งเว็บไซต์ข่าวออนไลน์ได้รับรางวัลเว็บข่าวอันดับ 1 เก้าปีซ้อน สิ่งที่คุณเห็นได้ชัดว่าประสบความสำเร็จที่เว็บข่าวออนไลน์เป็นสื่อใหม่ และที่สำคัญสื่อออนไลน์สามารถทำรายได้มากกว่าสื่อกระดาษ

ด้านเดลินิวส์ องค์กรต้องปรับเพราะสื่อออนไลน์ขยายตัวมากขึ้น สิ่งพิมพ์อยู่กับที่ ถ้าไม่ปรับตัว ก็อยู่กับที่ ก็ต้องหาสื่ออื่นภายใต้ชื่อของเดลินิวส์เพื่อขยายช่องทางการนำเสนอข่าว โดยคุณคุณจักรพันธ์ วงศ์สลัสี บรรณาธิการข่าวอาวุโส เดลินิวส์ อธิบายว่าการปรับตัวเพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้อ่านมากขึ้น ช่วงการปรับตัวตอนแรก ก็มีคนต่อต้านบ้าง เพราะรู้สึกว่าจะต้องทำงานเพิ่มขึ้น แต่เดลินิวส์เป็นองค์กร ทุกคนเป็นผู้สื่อข่าวขององค์กร มีองค์กรมีสามสื่อที่ต้องนำเสนอ ผู้สื่อข่าวก็ต้องปรับตัวทำ ซึ่งก็ได้รายได้เพิ่ม เบี้ยเลี้ยงเพิ่มส่วนใหญ่ทุกคนรู้ตัวว่าต้องทำเพราะเป็นนโยบาย มีการประชุมรวมกับผู้สื่อข่าวในการเปลี่ยนแปลง ขอความร่วมมือเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปพร้อมๆ กันได้ ทั้งของเก่าของใหม่ ให้เติบโตไปพร้อมกัน ดังนั้นก็ต้องทำแต่ปริมาณ/ความหลากหลายก็แตกต่างกันไปตามแต่ผู้สื่อข่าวแต่ละคน

คุณเกรียงไกร บัวศรี หัวหน้าข่าวอาชญากรรมเล่าถึงการปรับตัวเมื่อผู้สื่อข่าวต้องทำงานหลายแพลตฟอร์มว่า ระยะแรกมีแรงต่อต้าน ไม่ส่งข่าวหรือส่งช้าบ้าง ต้องมีการทำความเข้าใจและปรับทัศนคติเพื่อให้พร้อมทำงาน โดยการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดกับเฉพาะผู้สื่อข่าวแต่ทีมงานในกองบรรณาธิการทั้งหัวหน้าข่าว รีเรเตอร์ก็ต้องปรับการทำงานด้วยเช่นกันโดยทุกคนจะมีงานเพิ่มขึ้นกว่าเดิม แต่เดลินิวส์ก็ให้การสนับสนุนโดยให้รายได้เพิ่มเมื่อมีการทำงานและผลิตเนื้อหาสำหรับแพลตฟอร์มอื่นๆ ด้วย เพื่อเป็นแรงจูงใจ คุณเกรียงไกรบอกด้วยว่า ถ้าให้เริ่มทำได้ เกือบทุกคนจะสนุกกับการทำงานมากขึ้นและพร้อมที่จะทำต่อเนื่องไป

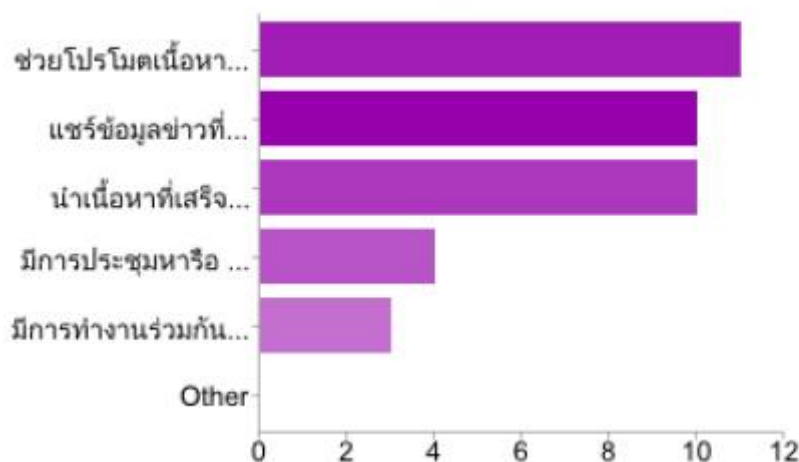
จากผลการสำรวจทัศนคติของนักข่าวผ่านทางแบบสอบถามระบบออนไลน์ระหว่างวันที่ 1-15 กรกฎาคม 2555 เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลทัศนคติจากที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพิ่มเติม โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจากทั้ง 3 องค์กรจำนวน 13 คนเป็นผู้สื่อข่าว ผลจากการสำรวจเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กรข่าวในการหลอมรวมสื่อทั้งในส่วนองระบบการทำงานขององค์กรที่เปลี่ยนไป ในส่วนของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พบว่า เมื่อถามว่านักข่าวในแต่ละองค์กรมีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างทีมงานแต่ละสื่อ (นสพ. เว็บ ทวี) หรือไม่ มีผู้ตอบถึง 7 คน ที่ตอบว่าใช่ ตอบว่ายังไม่เต็มที่ 5 คน ทำให้เห็นว่านักข่าวมากกว่าครึ่งจะต้องทำงานให้กับหลายแพลตฟอร์มในแต่ละวัน

ในองค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างทีมงานแต่ละสื่อ (นสพ. เว็บ ทีวี) หรือไม่



เมื่อถามต่อว่า ลักษณะการทำงานอย่างใกล้ชิด ทำอย่างไรบ้าง ซึ่งก็ได้คำตอบว่า ส่วนใหญ่แล้วเป็นกระประชุมประเด็นข่าวร่วมกัน รองลงมาคือ มีการทำงานเป็นทีมเดียวกัน เพื่อป้องกันทั้ง หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ และโทรทัศน์ ซึ่งรูปแบบการทำงานแบบข้ามสื่อประกอบด้วยลักษณะดังนี้

องค์กรของท่านมีความร่วมมือในการทำงานแบบข้ามสื่อ (cross-platform) อย่างไร



จากแผนภูมิจะเห็นว่าเมื่อกล่าวถึงการทำงานข้ามสื่อลักษณะของการร่วมมือแบบโปรโมตเนื้อหาจะมากที่สุดในการรับรู้ของผู้สื่อข่าว รองลงมาคือมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวและการนำเนื้อหาเดียวกันไปใช้กับแพลตฟอร์มอื่นตามมาเป็นอันดับ 2 ในสัดส่วนเท่ากัน แต่การประชุมหารือและการทำงานร่วมกันโดยใช้ทีมข่าวร่วมกันระหว่างกระบวนการผลิตข่าวยังน้อยอยู่

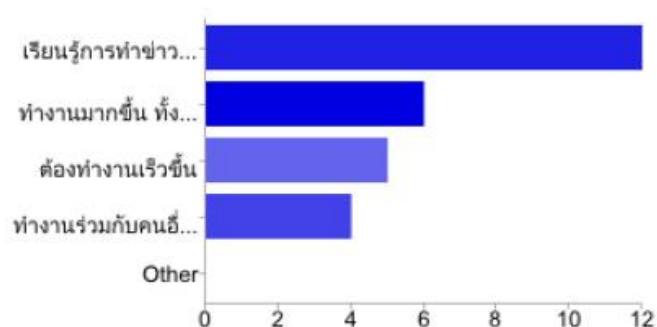
การทำงานแบบข้ามสื่อในเรื่องการช่วยโปรโมตเนื้อหาของที่สื่อ เช่น นสพ.มีบอกให้ไปอ่านข่าวนั้นบนเว็บไซต์ หรือ เว็บไซต์บอกให้ไปชมคลิปสื่อบนรายการข่าวทางทีวี รองลงมาคือ ช่วยแชร์ข้อมูลข่าวที่หามาได้ เช่น มีการนำข้อมูลมารวมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล แต่ต่างคนนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมตามลักษณะ

ของแต่ละสื่อ และช่วยนำเนื้อหาที่เสร็จสมบูรณ์แล้วของสื่อหนึ่งไปนำเสนอผ่านอีกสื่อหนึ่งด้วย โดยมีการปรับแก้เพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลย เช่นข่าวจากนสพ.

หากมองทัศนคติเรื่องอุปสรรคที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานสู่การหลอมรวมสื่อ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นตรงกันส่วนใหญ่ว่าผู้ปฏิบัติงานยังขาดทักษะความรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจในการใช้เครื่องมือ และการผลิตข่าวบนแพลตฟอร์มใหม่ที่เพิ่มขึ้นจากเดิม รองลงมาคือ การขาดระบบในการประสานงานระหว่างกองบรรณาธิการและผู้สื่อข่าวที่ทำงานคนละแพลตฟอร์ม ซึ่งก็สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ผู้สื่อข่าวเน้นว่าต้องมีการพัฒนาทักษะ ให้ความรู้ และทำระบบการร่วมมือที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากขึ้น

ซึ่งในความเห็นของผู้สื่อข่าวที่ตอบแบบสอบถามมองว่าการพัฒนาตัวเองเพื่อเตรียมพร้อม กับนโยบายการหลอมรวมสื่อขององค์กรนั้นสิ่งที่ต้องทำมากที่สุดก็คือการปรับตัว เรียนรู้ทักษะ และกระบวนการทำข่าวรูปแบบใหม่ มีผู้สื่อข่าวเพียงบางส่วนที่คิดว่ามีตัวเองมีความพร้อมและปรับเปลี่ยนการทำงานได้แล้ว โดยวิธีการปรับตัวของผู้สื่อข่าวที่ตอบแบบสอบถามเป็นดังนี้

ท่านมีการปรับตัวในการทำงานเมื่อองค์กรปรับสู่การเป็น Convergence Media และต้องทำงานหลาย Platform อย่างไร



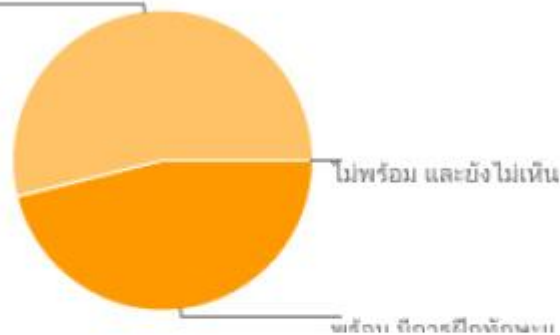
เรียนรู้การทำข่าวสำหรับสื่อใน platform ใหม่ที่เพิ่มเติมเข้ามา อาทิ คนนสพเรียนรู้การทำข่าวเพื่อขึ้นเว็บ เพื่อออกทีวี เป็นต้น	12
ทำงานมากขึ้น ทั้งปริมาณชิ้นงาน และเวลาในการทำงาน	6
ต้องทำงานเร็วขึ้น	5
ทำงานร่วมกับคนอื่นในองค์กรข่าวมากขึ้น	4
Other	0

จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้สื่อข่าวต้องปรับตัวจะมีทัศนคติและเลือกการเรียนรู้การทำข่าวสำหรับสื่อในแพลตฟอร์มใหม่ที่เพิ่มเติมเข้ามามากที่สุด รองลงมาใกล้เคียงกันก็คือต้องปรับตัวกับปริมาณงานที่

เพิ่มขึ้น การทำงานที่เร็วขึ้น และทำงานร่วมกับผู้อื่นมากขึ้นด้วย ซึ่งผู้สืบทอดโดยมากมองเห็นประโยชน์ที่ต้องปรับตัวและอยู่ระหว่างการปรับตัวด้วย

ท่านคิดว่าตัวเองมีความพร้อมต่อการปรับองค์กรสู่การหลอมรวมสื่อหรือไม่

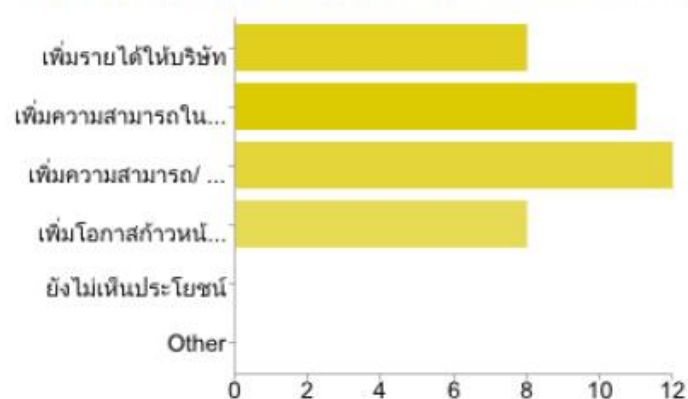
เขารูปแบบใหม่ [7]



พร้อม มีการฝึกทักษะและเครื่องมืออุปกรณ์ที่สามารถปฏิบัติงานได้	6	46%
ยังอยู่ระหว่างการปรับตัว เรียนรู้ทักษะ และกระบวนการทำเขารูปแบบใหม่	7	54%
ไม่พร้อม และยังไม่เห็นความจำเป็นที่ควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มภาระหน้าที่ของผู้สืบทอด	0	0%

อีกประเด็นในเรื่องประโยชน์ของการหลอมรวมสื่อในองค์กร ผู้สืบทอดมองว่า เป็นการเพิ่มความสามารถ/ มูลค่า/ คุณค่าให้กับตัวนักข่าวเอง รองลงมาคือเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสื่อด้วยกัน และสุดท้ายเป็นการเพิ่มเพิ่มรายได้ให้บริษัท

ท่านคิดว่าการปรับตัวขององค์กรสื่อสารเป็น Convergence Media เกิดประโยชน์ต่อตัวเองและองค์กรอย่างไร



เพิ่มรายได้ให้บริษัท	8	62%
เพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสื่อ	11	85%
เพิ่มความสามารถ/ มูลค่า/ คุณค่าให้กับตัวนักข่าว	12	92%
เพิ่มโอกาสก้าวหน้าในการหน้าที่การงาน	8	62%
ยังไม่เห็นประโยชน์	0	0%
Other	0	0%

ดังนั้นจากข้อมูลของการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสอบถามความเห็นเพิ่มเติมกับผู้สื่อข่าวนี้ สามารถสรุปได้ว่า ผู้สื่อข่าวในฐานะของผู้ปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการหลอมรวมสื่อมีทัศนคติในทิศทางบวก กับนโยบายการหลอมรวมเพราะมองเห็นทิศทางของอุตสาหกรรมสื่อ และเห็นประโยชน์ของการทำงาน ลักษณะข้ามสื่อและร่วมมือกันทำงาน ตลอดจนประโยชน์ของการพัฒนาทักษะความหลากหลายในการทำงาน ขาวแบบหลากหลายแพลตฟอร์ม นอกจากจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาตัวเองแล้ว ผู้สื่อข่าวยังเชื่อว่าจะเป็นผลดีกับ องค์กรโดยรวมด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้สื่อข่าวมองว่าการปรับตัวยังอยู่ในระยะของการเรียนรู้และปรับทัศนคติ คนทำงาน ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากเป็นรูปธรรมให้เห็นแนวทางการปฏิบัติ ตลอดจนการควรมีการอบรม เพิ่มทักษะความรู้ให้กับผู้สื่อข่าวด้วย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การปรับตัวองค์กรสื่อสู่ Convergence Media กรณีศึกษา เครือเนชั่น เดลินิวส์ และเครือข่ายผู้จัดการ” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบาย แนวคิดตลอดจนรูปแบบการปรับองค์กรข่าวสู่การหลอมรวมสื่อ การปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานแบบข้ามสื่อ รวมถึงการพัฒนาทักษะและปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกผู้สื่อข่าวและบรรณาธิการที่ใช้สื่อสังคมในการสื่อข่าว โดยสามารถสรุปประเด็นที่ได้จากการวิจัยเป็นสามส่วนตามคำถามวิจัยที่ตั้งไว้คือ

1. แนวคิด นโยบายและรูปแบบการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อการหลอมรวมสื่อเป็นอย่างไร
2. ลักษณะการงานและวิธีการปรับรูปแบบการทำงานในกระบวนการทำงานแบบข้ามสื่อและการร่วมมือเพื่อการเป็นองค์กรแบบหลอมรวมสื่อทำอย่างไร
3. การตอบรับ ทัศนคติ ต่อการหลอมรวมสื่อและวิธีการปรับทัศนคติและความคิดของผู้ปฏิบัติงานทำอย่างไร

ทั้งนี้จากการสรุปคำถามวิจัยทั้ง 3 ข้อผู้วิจัยจะอธิบายกรอบของการวางแนวทาง และการกำหนดนโยบายสู่การเป็นการหลอมรวมสื่อได้เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติใช้สำหรับองค์กรสื่อที่ต้องการก้าวสู่การหลอมรวมสื่อต่อไป

5.1 สรุปผลวิจัย

คำถามวิจัยประเด็นแรก: แนวคิด นโยบายและรูปแบบการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อการหลอมรวมสื่อเป็นอย่างไร

จากข้อมูลทีวิเคราะห์เรื่องนโยบายของทั้งสามองค์กรต่อการเดินทางสู่การหลอมรวมสื่อนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าองค์กรสื่อทั้งสามองค์กรมีปัจจัยผลักดันให้เล็งการหลอมรวมสื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กร 3 ประการได้แก่

- ปัจจัยจากเทคโนโลยี การพัฒนาของเทคโนโลยีการสื่อสารมีผลต่อช่องทางและเครื่องมือในการรับข่าวสารของผู้รับสารในยุคปัจจุบัน คนรับสารไม่ต้องรอข่าวหนังสือพิมพ์วันรุ่งขึ้นแต่สามารถใช้เครื่องมือสื่อสาร คอมพิวเตอร์ที่เข้าถึงอินเทอร์เน็ตและรับรู้ข่าวสารบนสื่อใหม่ได้อย่างรวดเร็ว องค์กรข่าวจากเดิมที่ทำสื่อสิ่งพิมพ์ (3 องค์กรที่เป็นกรณีศึกษา) จึงต้องขยายแพลตฟอร์มสื่อในการผลิตและเผยแพร่ข่าวสารให้เข้าถึงประชาชนได้หลายแบบมากขึ้น
- ปัจจัยเรื่องพฤติกรรมการรับข่าวสารที่เปลี่ยนไป เมื่อเทคโนโลยีการรับส่งข่าวสารเปลี่ยนไป ช่องทางการรับข่าวสารก็เปลี่ยนไป เช่นเดียวกับพฤติกรรมของผู้รับสารที่ต้องการข้อมูลข่าวสารตลอดเวลา ต้องการข่าวสารที่มีความเร็วและลึก ในขณะเดียวกันต้องการมีตัวเลือกของช่องทางที่หลากหลายที่จะรับข่าวสารได้ นอกจากนั้นความต้องการรับข่าวสารในรูปแบบสื่อที่แตกต่างตามความชอบก็มีมากขึ้น เลือกมากขึ้นด้วย ทำให้องค์กรสื่อต้องปรับตัวในการผลิตสื่อที่หลากหลาย เพิ่มช่องทาง
- ปัจจัยเชิงธุรกิจ อัตราการลดลงของยอดขายหนังสือพิมพ์ จำนวนผู้อ่านหนังสือพิมพ์ที่ลดลง เพราะผู้รับสารมีช่องทางอื่นในการรับสื่อเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรข่าวซึ่งเป็นสิ่งพิมพ์ต้องหาทางปรับองค์กรเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจและแนวทางที่เลือกเหมือนกันใน 3 องค์กรที่ศึกษาคือมีหลายสื่อในเครือและพยายามหลอมรวมความร่วมมือและการทำงานระหว่างสื่อ

จากปัจจัยทั้ง 3 ส่งผลให้องค์กรข่าวกรณีศึกษาได้แก่ เครือเนชั่น เครือผู้จัดการ และเดลินิวส์มีนโยบายการพัฒนางานองค์กรให้มีสื่อภายในเครือหลอมรวมกันระหว่างสื่อเก่า ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อใหม่ได้แก่ สื่อออนไลน์ โดยมีแนวนโยบายที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานแบบหลอมรวมสื่อดังนี้

นโยบายการพัฒนาเชิงกายภาพและเทคโนโลยี ในเชิงกายภาพมีการสร้างพื้นที่ทำงานของกองบรรณาธิการให้แต่ละสื่อสามารถมานั่งรวมกันเพื่อลดช่องว่างของการสื่อสารและทำให้ประสานการทำงานร่วมกันได้เพิ่มขึ้น (เครือชนทำ Convergence Newsroom / เดลินิวส์มีห้องกลางที่ให้ตัวแทนจากทุกสื่อที่เข้าเวรมานั่งทำงานร่วมกัน) นอกจากนั้นที่สำคัญคือการพัฒนาระบบโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันโดยทั้งสามองค์กรมีระบบที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลให้ผู้สื่อข่าวแต่ละสื่อส่งข้อมูลมาไว้และคนอื่นสามารถดึงไปใช้งานได้ นอกจากนั้นยังมีนโยบายที่จะผลักดันความร่วมมือในการทำงานระหว่างสื่อภายในองค์กรและพัฒนาให้ผู้สื่อข่าวมีทักษะที่สามารถทำงานได้หลายแพลตฟอร์มด้วย นโยบายดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดการหลอมรวมสื่อทางเทคนิค (Technical Convergence) ซึ่งเป็นความพยายามในการใช้

เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลทำให้แบ่งและการทำงานที่แยกกันระหว่างสื่อลดน้อยลงจนเกิดการหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวและทำงานร่วมกันได้ (Pavlik, 1996; Mueller, 1999; Dennis, 2003)

นโยบายในเชิงธุรกิจ มีความชัดเจนในการใช้ขยายสื่อภายในเครือข่ายให้ครอบคลุมทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่เพื่อเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงผู้รับสารที่มีความต้องการในการรับสารที่หลากหลายแตกต่าง โดยทั้ง 3 องค์กรมีสื่อภายในเครือข่ายทั้ง หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต และการทำแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟน และแท็บเล็ตด้วย ทั้งนี้แม้จะมีสื่อที่หลากหลายและแต่ละสื่อมีทีมงานของตัวเอง แยกกันทำงานชัดเจน แต่นโยบายของทั้งสามองค์กรมีการผลักดันให้แต่ละสื่อมาแบ่งปันข้อมูล ประสานการทำงานร่วมกันในสิ่งที่สามารถทำร่วมกันได้ เพื่อให้เป็นการลดต้นทุน ลดความซ้ำซ้อน กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในทั้ง 3 องค์กรคือ

- การพัฒนาทักษะของผู้สื่อข่าวให้สามารถทำงานแบบหลายแพลตฟอร์ม
- การประชุมร่วมระหว่างสื่อ
- การปรับโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งหน้าที่การทำงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนแต่ทำให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อประโยชน์สูงสุด เช่น เนชั่นมีการสนับสนุนให้มีการทำข่าวร่วมกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนของทีมงาน และมีทีมกลางคือสำนักข่าวเนชั่น (NNA) ที่ทำหน้าที่ทำข่าวป้อนเข้าระบบให้ทุกส่วนนำไปใช้ได้ เดลินิวส์มีรีเรเตอร์เป็นคนกลางประสานการร่วมมือ การผลิตเนื้อหาแบบหลายแพลตฟอร์ม และเครือข่ายจัดการรวมกองบรรณาธิการรายวันและออนไลน์เป็นทีมเดียวกันเพื่อให้ทำงานร่วมกันและให้ผู้สื่อข่าวทำข่าวป้อนทั้งสองแพลตฟอร์ม

นโยบายการปรับตัวเชิงธุรกิจนี้เป็นอีกหนึ่งมิติของการปรับองค์กรสู่การหลอมรวมโดยพิจารณาจากความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ แม้จะมีการแยกทีมงานแต่ยังมีการรวมศูนย์เพื่อให้เกิดการใช้งานข้อมูลและทีมงานทำงานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะเดียวกันการนำเสนอข่าวแบบหลายแพลตฟอร์มก็เป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งการทำงานร่วมกัน ประสานกันระหว่างสื่อทำให้ถึงความเชี่ยวชาญความชำนาญของแต่ละสื่อมาใช้ให้เกิดประโยชน์ร่วมกันได้ (Aaron et al, 2002; Dennis, 2003)

นโยบายการพัฒนา ‘ทักษะหลากหลายของผู้สื่อข่าว’ (Multi-skill) สำหรับองค์กรทั้ง 3 ที่เป็นกรณีศึกษานั้น มีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถมีทักษะที่หลากหลายได้ทั้งสามองค์กร แต่มีรูปแบบวิธีที่ต่างกันบ้าง เครือเนชั่นเน้นให้ผู้สื่อข่าวทำงานได้ทุกแพลตฟอร์มและนำเสนอได้หลายช่องทางในการทำข่าว 1 ข่าว ทักษะนี้ถูกพัฒนาด้วยการอบรมเสริมทักษะและการฝึกฝนระหว่างการทำงานจริง แต่ไม่มีการบังคับว่าทุกคนต้องทำทันที เปิดโอกาสให้มีการปรับตัว โดยมีตัวอย่างผู้ที่ทำ ความสำเร็จของผู้ที่ทำ การ

กำหนด KPI เพื่อกระตุ้นให้ทำ สนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือ และการให้คุณค่าต่อคนที่พัฒนาตัวเอง รวมถึงการปฏิบัติเป็นตัวอย่างให้เห็นของผู้บริหารระดับสูงด้วย

ด้านเคลิวิส์และเครือผู้จัดการก็ให้แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้สื่อข่าวที่จะต้องสามารถทำได้ทั้งหนังสือพิมพ์ ข่าวออนไลน์ และเพิ่มทักษะเรื่องของคลิวิดีโอด้วยเพื่อให้สามารถผลิตเนื้อหาจากการทำข่าว 1 ข่าวได้หลายรูปแบบ การสนับสนุนของเคลิวิส์นอกจากเรื่องอุปกรณ์แล้วยังมีการให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติมสำหรับผู้ผลิตข่าวมากกว่า 1 แพลตฟอร์มด้วย จากการสัมภาษณ์บรรณาธิการและผู้บริหารพบว่ากลยุทธ์ที่เลือกใช้ในการพัฒนาคือการปรับทัศนคติให้เห็นความสำคัญของการทำงานแบบหลากหลายทักษะ พร้อมกับกำหนดนโยบายให้ต้องปรับตัวเองเพื่อให้ได้ แต่ก็มีคามยืดหยุ่นของเวลาและความเข้มข้น พร้อมกับให้การสนับสนุนในสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาและเสริมแรงกระตุ้นเพื่อให้ทำตามนโยบาย

เมื่อวิเคราะห์การทำงานแบบหลากหลายทักษะของผู้สื่อข่าวเนชั่นพบว่าส่วนใหญ่จะทำทั้ง 3 กระบวนการคือ ในขั้นตอนการหาข่าวก็มีการใช้เครื่องมือหลายเครื่องมือ การผลิตก็ผลิตเนื้อหาเป็นหลายรูปแบบทั้งข้อความข่าวสำหรับสิ่งพิมพ์ คลิวิดีโอ ภาพถ่าย เป็นต้น ในขณะเดียวกัน ผู้สื่อข่าวสามารถใช้ช่องทางและรูปแบบที่เป็นมัลติมีเดียในการเผยแพร่เนื้อหาเช่นกัน

สำหรับเคลิวิส์ผู้สื่อข่าวต้องเพิ่มทักษะในกระบวนการหาข่าวและผลิตข่าวโดยต้องคิดและทำเนื้อหาสำหรับสิ่งพิมพ์และออนไลน์และกำลังเริ่มพัฒนาการถ่ายคลิวิดีโอด้วย แต่ในกระบวนการของการเผยแพร่บุคคลที่รับผิดชอบคือไรเตอร์และบรรณาธิการข่าวซึ่งต้องรับผิดชอบการนำเนื้อหาข่าวของผู้สื่อข่าวมาปรับให้เหมาะสมกับการเผยแพร่ทุกแพลตฟอร์ม ทำให้ไรเตอร์และบรรณาธิการข่าวของเคลิวิส์ก็ต้องปรับตัวและเสริมทักษะ ด้วยเช่นเดียวกัน ผู้สื่อข่าวเคลิวิส์มีเพียงบางรายที่เป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลไปแบบหลากหลายแพลตฟอร์มและข้ามสื่อเองเพราะโดยมากต้องผ่านกลับมาที่กองบรรณาธิการก่อน

ส่วนเครือผู้จัดการในส่วนของรายวันและออนไลน์ซึ่งรวมเป็นทีมเดียวกันมีการพัฒนาทักษะการเป็นผู้สื่อข่าวหลากหลาย (Multi-skilled journalist) ที่ชัดเจนเพราะตามนโยบายการทำงานคือผู้สื่อข่าวต้องทำข่าวขึ้นเว็บไซต์ก่อนและทำข่าวเพื่อหนังสือพิมพ์ด้วย พร้อมๆ กับต้องสามารถถ่ายภาพนิ่งและคลิวิดีโอเพื่อนำมาใช้บนเว็บไซต์ข่าวได้ด้วย จากการที่เนื้อหาที่ผลิตต้องออกหลายช่องทางใน 1 ข่าว ทำให้ผู้สื่อข่าวต้องปรับตัวทักษะของตัวเองเพื่อทำงานได้ ในส่วนของสื่ออื่นๆ ลักษณะของการผลิตข้ามสื่อยังค่อนข้างจำกัด แต่สิ่งที่ผลักดันให้ผู้สื่อข่าวที่ทำงานในสื่อเช่นผู้จัดการรายสัปดาห์ positioning หรือ ASTV ก็ต้องพัฒนาตัวเองให้เป็น Multi-skilled คือนโยบายการ “GO DIGITAL” เติมรูปแบบของเครือผู้จัดการ

คำถามวิจัยประเด็นที่สอง: ลักษณะการทำงานและวิธีการปรับรูปแบบการทำงานในกระบวนการทำงานแบบข้ามสื่อและการร่วมมือเพื่อการเป็นองค์กรแบบหลอมรวมสื่อได้อย่างไร

จากผลการศึกษาทั้ง 3 องค์กรพบว่าลักษณะของความร่วมมือกันทำงานระหว่างสื่อภายในองค์กร มีลักษณะของการร่วมมือกันมากในขั้นตอนการหาข่าว (News Gathering) และการเผยแพร่โปรโมตข่าว (News Distribution and Promotion) โดยเป็นลักษณะของการแบ่งปันข้อมูล เนื้อหา มีการทำงานร่วมกันบ้างในกระบวนการหาข่าวคือเวลาที่ผู้สื่อข่าวลงพื้นที่จะมีการประสานความร่วมมือในการเก็บข้อมูลข่าวในรูปแบบต่างๆ มาให้สื่ออื่นๆ ภายในเครือบ้าง แต่ความร่วมมือในขั้นตอนการผลิต (News Production) ยังเป็นการทำงานแยกกันโดยแต่ละสื่อภายในองค์กรจะมีผู้สื่อข่าวของตัวเองเป็นผู้ผลิตเนื้อหาหลายรูปแบบสำหรับการนำเสนอหลายแพลตฟอร์ม อย่างไรก็ตาม ความร่วมมือในกระบวนการผลิตมีเพิ่มขึ้นได้แล้วแต่สถานการณ์เหตุการณ์ข่าว ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี *Convergence Continuum* (Dailey's et al, 2003) ที่อธิบายว่าระดับความร่วมมือสามารถปรับเปลี่ยนเคลื่อนไหวและมีจุดร่วมกันได้ในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้เมื่อพิจารณารูปแบบความร่วมมือของทั้ง 3 องค์กรตามทฤษฎีสามารถสรุปตามระดับขั้นบันไดสู่การเป็นองค์กรหลอมรวมสื่อได้ดังนี้

ขั้นที่ 1: cross-promotion

ขั้นนี้เป็นความร่วมมือในการช่วยโปรโมตเนื้อหาจากสื่อหนึ่งผ่านอีกสื่อ บอกต่อเนื้อหาให้ผู้อ่านไปติดตามผ่านสื่อต่างๆ ภายในเครือ รวมถึงมีการจัดระบบของการประชุมร่วมกันระหว่างกองบรรณาธิการของแต่ละสื่อเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความเห็นและหารือทิศทางในการทำงาน ลักษณะของความร่วมมือในขั้นนี้เกิดขึ้นในทั้ง 3 องค์กร

ขั้นที่ 2: Cloning

ในขั้นนี้คือการที่สื่อหนึ่งนำเนื้อหาของอีกสื่อไปเผยแพร่ซ้ำโดยไม่มีการแก้ไขหรือต่อยอดทำให้อาจมีการแก้ไขบ้างแต่น้อยมาก สำหรับองค์กรทั้ง 3 ที่ศึกษาพบว่ามียุทธศาสตร์ของการดึงข้อมูลไปใช้ ประเด็นเดียวกัน แต่มีการปรับเปลี่ยน ดัดแปลงรูปแบบการนำเสนอ ความยาว ให้เหมาะสมกับสื่อที่แตกต่างกัน เครือข่ายถ้าเป็นแพลตฟอร์มภายในสื่อเดียวกันมีการใช้เนื้อหาที่เหมือนกันนำเสนอผ่านหลายแพลตฟอร์ม แต่ถ้า

เป็นการข้ามระหว่างสื่อจะเป็นการนำข้อมูลไปพัฒนาต่อยอด เช่นเดียวกับเครือข่ายผู้จัดการ ที่ไม่ได้ใช้เนื้อหาสำเร็จรูปอันเดียวกัน ในแต่ละข่าวที่นำเสนอระหว่างรายวันกับออนไลน์จะมีเนื้อหา รายละเอียดที่แตกต่างออกไปแม้จะเป็นประเด็นเดียวกัน

ขั้นที่ 3: co-opetition

Co-operation เป็นขั้นตอนที่สื่อแต่ละสื่อแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันแต่ก็ยังมีการเลือกข้อมูลที่ต้องการแบ่งปันด้วย ในขณะเดียวกันก็มีทีมงานของแต่ละสื่อที่ผลิตเนื้อหาของตัวเองที่แตกต่างกันไปตามความเฉพาะ และกลุ่มเป้าหมายของแต่ละสื่อ

ทั้งสามองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาเลือกการสร้างระบบถึงกลาง / กระทะข่าว / ศูนย์ข้อมูล เรียกชื่อต่างกันแต่ทำหน้าที่เดียวกันคือเป็นพื้นที่กลางให้มีการนำข้อมูลมาแบ่งปันกัน ผู้สื่อข่าวทำข่าว ป้อนเข้าระบบ และทุกคนสามารถดึงข้อมูลนั้นไปใช้ประโยชน์ได้ สร้างระบบศูนย์กลางข้อมูลและการแบ่งปันข้อมูลได้ดังนี้

เนชั่น	ผู้จัดการ	เดลินิวส์
- NNA หรือสำนักข่าวเนชั่นทำหน้าที่ในการทำข่าวทั่วไปส่งเข้าระบบให้สื่ออื่นๆ -แต่ละสื่อก็จะมีผู้สื่อข่าวซึ่งมีความชำนาญในเรื่องเฉพาะของแต่ละสื่อ ทำข่าวผลิตเนื้อหาแบบหลายแพลตฟอร์ม (Multiplatform) คือเนื้อหาที่สามารถออกได้หลายสื่อแล้วส่งเข้ามาในระบบเพื่อสื่ออื่นสามารถนำไปใช้ได้เช่นกัน	มีกล้องข่าว 2 กล้องคือข่าวหนังสือพิมพ์ และข่าวเว็บไซต์ ซึ่งผู้สื่อข่าวจะทำหน้าที่เขียนส่งเข้ามาในระบบและมีรีไรเตอร์และบรรณาธิการข่าวทั้งของหนังสือพิมพ์และของเว็บไซต์เป็นคนพิจารณา ปรับแก้ และนำเสนอตามแต่ละ platform ในกองบรรณาธิการทั้งสามสื่อของเดลินิวส์คือ หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ และโทรทัศน์มีการใช้ข้อมูลข่าวเดียวกัน ร่วมกัน แต่ปรับให้เหมาะกับแต่ละช่องทางการสื่อสาร	รวมกองบรรณาธิการระหว่างรายวันและออนไลน์เข้าเป็นทีมเดียวกันทำให้ผู้สื่อข่าวทำหน้าที่ในการทำข่าวเพื่อนำเสนอทั้งสอง platform แต่การข้ามสื่อระหว่างผู้จัดการรายสัปดาห์ positioning และโทรทัศน์ ASTV เป็นลักษณะของการแบ่งปันข้อมูล หรือ Hint ข่าวเพื่อนำไปต่อยอด

ตารางที่ 6 ตารางสรุปลักษณะความร่วมมือด้านข้อมูลระหว่างสื่อของเครือเนชั่น เดลินิวส์ และเครือผู้จัดการ

นอกจากการแบ่งปันข้อมูลผ่านระบบศูนย์ข่าวตรงกลางแล้ว ความร่วมมือในกระบวนการหาข้อมูลข่าวและการทำข่าวยังเกิดขึ้นจากวิธีการสื่อสารโดยตรงระหว่างผู้สื่อข่าวของแต่ละสื่อ หรือบรรณาธิการของแต่ละสื่อหรือกัน โดยอาจมีการขอข้อมูลที่อีกสื่อชำนาญกว่า มีการฝากทำข่าวในเรื่องที่ไม่สามารถมีทีมไปรายงานและเก็บข้อมูลได้ หรืออาจมีการบอกประเด็นข่าวที่คิดว่าอีกสื่อจะสนใจและอาจนำไปสู่ความร่วมมือในการช่วยกันทำข่าวในบางกรณีที่มีความจำเป็น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า จะเกิดความร่วมมือที่ชัดเจนมากขึ้นทั้งในการแบ่งปันข้อมูลข่าว เนื้อหาข่าว และความร่วมมือระหว่างกระบวนการทำข่าว แต่ความแตกต่างของสื่อ วัฒนธรรมของสื่อที่ต่างกัน และการแข่งขันระหว่างกันเองก็ยังมีเช่นกัน สะท้อนให้เห็นจากการสัมภาษณ์ที่พบว่า ในบางครั้งผู้สื่อข่าวก็ยังคงมีความต้องการเก็บข้อมูลหรือประเด็นข่าวบางอย่างไว้มาก่อนเพื่อพัฒนาเป็นข่าว Exclusive หรือข่าวเจาะ ข่าวพิเศษสำหรับสื่อของตัวเองก่อน แล้วจึงแบ่งปันข้อมูลออกไป รวมถึงแต่ละสื่อก็ต้องมีการมอร์นิเตอร์อีกสื่อหนึ่งเพื่อติดตามประเด็นหรือมุมมองข่าวที่มีการนำเสนอ และในหลายครั้งก็ต้องมีการเร่งทำประเด็นเดียวกันเพื่อให้ไม่ตกข่าวบนสื่อของตัวเอง ความรู้สึกแข่งขันที่แฝงอยู่ในความร่วมมือนั้นเป็นธรรมชาติซึ่งเกิดจากฐานเดิมของการมาจากสื่อที่แตกต่างกัน ลักษณะของความรู้ห้วงแหวนข่าวและข้อมูลจะมีระดับที่มากกว่าหากเป็นการหลอมรวมสื่อโดยนำสื่อเดิมที่แยกกันมารวมหรือมาเกี่ยวพันให้ร่วมมือกัน อย่างไรก็ตามการจัดการกับปัญหาดังกล่าวเป็นเรื่องของนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่แต่ละองค์กรต้องหาวิธีป้องกัน และสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนความคิดและพร้อมที่จะแบ่งปันข้อมูลและเปิดช่องทางการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น ซึ่งทุกองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาก็ต่างกำลังหาวิธีการที่จะพัฒนารูปแบบและวิธีการให้เกิดความร่วมมือที่มากขึ้นได้ ซึ่งจะนำไปสู่ขั้นต่อไปตามทฤษฎีนี้

ขั้นที่ 4: content sharing

ขั้นตอนถัดมาเกิดขึ้นเมื่อทีมงานหรือกองบรรณาธิการของสื่อที่มากกว่า 1 มาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดและไม่มีเส้นแบ่งระหว่างสื่อหรือแพลตฟอร์ม ความรู้สึกเป็นคู่แข่งกันไม่มี แต่ต้องการร่วมมือกันในการแลกเปลี่ยนความคิด มีการหารือเกี่ยวกับประเด็นและการทำงานที่สามารถทำร่วมกันได้ ในบางครั้งมีการนำเนื้อหามาช่วยเผยแพร่ โดยมีการนำมาผลิตใหม่ (repackage) บางครั้งอาจมีการ share budget ในโปรเจกต์งานร่วมกัน แม้ว่าจะสื่อจะยังผลิตเนื้อหาของตัวเอง แต่ความร่วมมือในการทำข่าว การหาข้อมูล และการช่วยเผยแพร่มีมากขึ้น มีการพบปะประชุมระหว่างกอง feedback การทำงานกัน ในบางครั้งถ้าเป็นเรื่องพิเศษเช่น ข่าวเจาะ (investigative news) ก็มารวมกันระหว่างกองและทำร่วมกัน หรือนำเนื้อหาแบ่งปันและนำไป

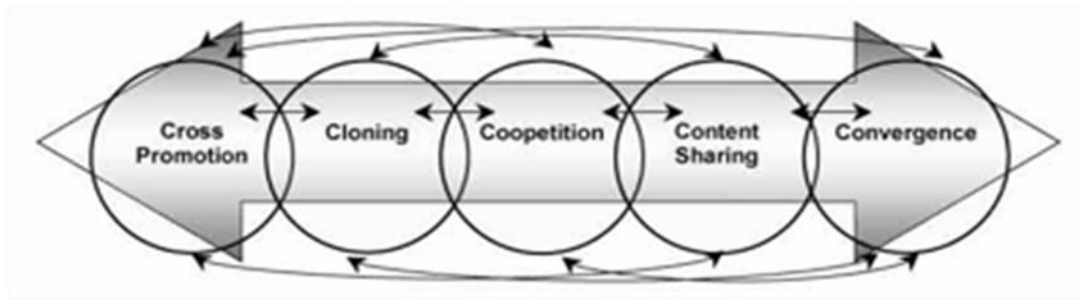
เผยแพร่ในรูปแบบแตกต่างกันร่วมกันได้ จากข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าความร่วมมือลักษณะนี้มีเกิดขึ้นบ้าง ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่เป็นข่าวสำคัญ โอกาสพิเศษ หรือการทำโปรเจกพิเศษที่ต้องอาศัยข้อมูลที่รอบด้าน มากกว่าปกติ จะมีการนำความชำนาญของผู้สื่อข่าวแต่ละสื่อมาใช้ในกระบวนการผลิตเพื่อให้สามารถนำเสนอ มุมมองที่รอบด้านได้มากขึ้น แต่ทั้งสามองค์กรยังไม่มีการทำงานร่วมกันข้ามสื่อลักษณะนี้ในการทำข่าว ตามปกติประจำวัน

ขั้นที่ 5: convergence (full convergence)

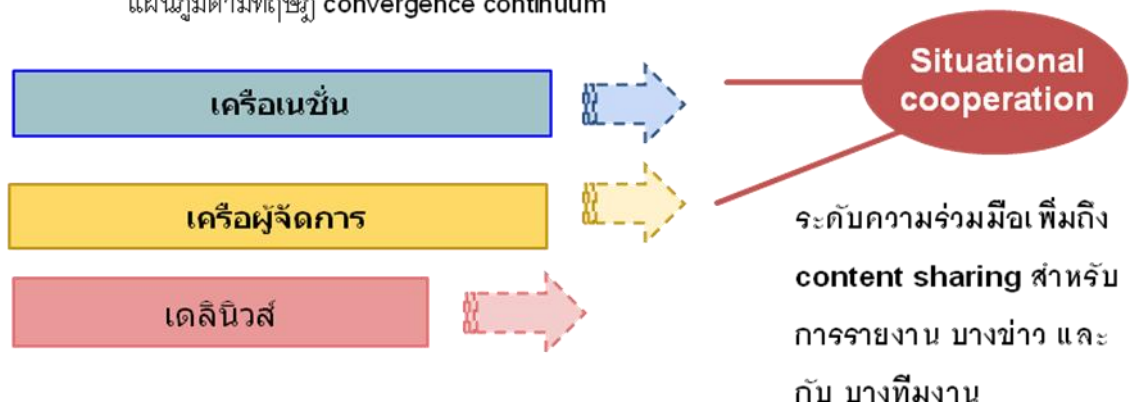
ขั้นสุดท้ายตามทฤษฎี Convergence Continuum เกิดขึ้นเมื่อกำแพงความแตกต่างทั้งการ ทำงาน วัฒนธรรมและข้อจำกัดของทักษะนักข่าวถูกทำลายลง การทำงานที่เดิมแยกกันเป็นกองของแต่ละสื่อ ถูกหลอมรวมเป็นกองบรรณาธิการเดียวกัน การทำงานเป็นการรวมศูนย์ไว้ที่กองบรรณาธิการกลางที่มีตัวแทน จากทุกสื่อมาร่วมกันทำงานแบบ multimedia ในขั้นนี้ทีมงานทั้งบรรณาธิการและผู้สื่อข่าวจะทำงานร่วมกัน ตั้งแต่กระบวนการวางแผน การหาข่าว การผลิตข่าว และการเผยแพร่เป็นทีมเดียวกัน โดยนำความชำนาญและ จุดแข็งของทีมงานแต่ละสื่อมาพัฒนาเนื้อหาที่ส่งออกไปในแต่ละ platform อย่างเหมาะสม สำหรับทั้งสาม องค์กร convergence แบบเต็มรูปแบบเป็นแผนระยะยาวที่องค์กรต้องการพัฒนาความร่วมมือไปให้ถึงแต่ยังไม่มียุคใดมีความร่วมมือในลักษณะนี้ได้ในปัจจุบัน

ดังนั้นสามารถสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรหลอมรวมสื่อได้ ตามแผนภาพดังต่อไปนี้

นี้พบว่าสามารถวาดเป็นแผนภาพสรุปเปรียบเทียบกับระดับขั้นความร่วมมือ Convergence Continuum ได้ดังนี้



แผนภูมิตามทฤษฎี convergence continuum



แผนภาพที่ 9 แสดงการหลอมรวมสื่อตามทฤษฎี Convergence Continuum ของเครื่องเนชั่น เครื่องผู้จัดการ และเดลินิวส์

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่านั่นพบว่า เครื่องเนชั่นมีการปรับตัว วางแผนการทำงาน ปรับโครงสร้างองค์กรและผลักดันระบบภายในให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมงานของแต่ละกองบรรณาธิการได้ถึงขั้นที่ 4 ในบางกรณี แต่โดยหลักๆ แล้วทั้งสามองค์กรสามารถอยู่คาบเกี่ยวระหว่าง Co-opetition และ Content sharing ทั้งนี้ความร่วมมือระหว่างกันที่เห็นชัดเจนในกระบวนการทำข่าว (work flow) ที่ประกอบด้วย การหาข่าว (news gathering) การผลิตเนื้อหาข่าว (production) และการเผยแพร่ (distribution) นั้น ความร่วมมือจะมีมากในขั้นตอน news gathering และ distribution ในลักษณะของการแบ่งปันข้อมูลและเนื้อหา แต่ความร่วมมือในเชิงการร่วมมือกันทำงานในกระบวนการผลิตยังเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวแล้วแต่กรณีที่เป็น

5.2 อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์และสรุปผลวิจัยข้างต้นสามารถบอกได้ว่า ทิศทางการปรับตัวขององค์กรสื่อในไทยสู่การหลอมรวมสื่อมีนโยบายที่ชัดเจนในการขยายเพิ่มแพลตฟอร์มสื่อเพื่อครอบคลุมช่องทางในการเข้าถึงผู้รับสารทุกกลุ่ม ในขณะเดียวกันทีมงานที่เกิดขึ้นจะอยู่ภายใต้ระบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ โดยเบื้องต้นความร่วมมือชัดเจนในลักษณะของการใช้ข้อมูลร่วมกันเพื่อพัฒนาเนื้อหาที่หลากหลาย แต่การทำงานร่วมกันระหว่างกองบรรณาธิการยังเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ซึ่งก็ถือว่าเป็นการเดินหน้าองค์กรสู่การพัฒนาการหลอมรวมสื่อในมิติของความร่วมมือและกระบวนการทำงานตามแนวคิด Convergence Continuum

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์การหลอมรวมสื่อขององค์กรข่าวไม่สามารถพิจารณาจากมุมของความร่วมมือในการแบ่งปันข้อมูลหรือการทำงานตามลักษณะของทฤษฎี Convergence Continuum ได้เพียงอย่างเดียว เพราะแม้ระดับความร่วมมือจะมีให้เห็นความลำดับขั้นของทฤษฎีดังกล่าว ก็ยังอธิบายรูปแบบหรือกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรข่าวในประเทศไทยที่เลือกมาศึกษาได้ไม่รอบด้าน เนื่องจากในการหลอมรวมสื่อเพื่อนำไปสู่การหลอมรวมกองบรรณาธิการข่าวในการทำข่าวนั้นยังมีปัจจัยอื่นโดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาทักษะของผู้สื่อข่าวและบรรณาธิการให้เป็นผู้สื่อข่าวที่ทักษะหลากหลาย (Multi-skilled) และการทำงานในกระบวนการทำงานที่ใช้แนวคิดเรื่องการผลิตข้ามสื่อ (Cross-media production) มาอธิบายการทำงานเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้นว่าลักษณะการทำงานแบบใดที่เป็นรูปแบบของการหลอมรวม

มีนักวิชาการนักคิดให้คำนิยามเกี่ยวกับ convergence journalism หรือการหลอมรวมในแง่ของการทำข่าวไว้โดยสรุปคือเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สื่อข่าวคนละสื่อ การประสานงานทำงานร่วมกันระหว่างกองบรรณาธิการ ซึ่งต่างจากความร่วมมือในการแบ่งปันข้อมูลหรือเนื้อหา แต่เป็นการมองในกระบวนการของการทำงานที่มีการปฏิบัติจริงว่ามีการหลอมรวมหรือร่วมมือในกระบวนการดังกล่าว Gordon (2003) นิยามการหลอมรวมสื่อ (Convergence Media) จากการวิเคราะห์กระบวนการในการผลิตข่าวไว้ด้วย 5 มิติคือ

- การเป็นเจ้าของ (ownership convergence): การที่องค์กรเป็นเจ้าของสื่อหลายสื่อที่ผลิตเนื้อหาและมีช่องทางในการเผยแพร่หลายช่องทาง
- กลยุทธ์ (tactic convergence): กลวิธี รูปแบบในการ cross promotion และ sharing content ระหว่างสื่อ

- โครงสร้าง (structure convergence) เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการปรับองค์กร ทั้งตำแหน่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงาน รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กรเมื่อมีการรวมทีม หรือ รวมเนื้อหาที่ผลิตร่วมกัน
- กระบวนการเก็บข้อมูล (information-gathering convergence): การพัฒนาผู้สื่อข่าวเป็นผู้สื่อข่าวหลากหลายทักษะ (Multi-skilled Journalist) ที่สามารถทำข่าวจากเครื่องมือสื่อหลายหลายและผลิตเพื่อนำเสนอได้หลายรูปแบบหลายช่องทาง
- หลอมรวมการเล่าเรื่อง (Storytelling convergence) การสร้างรูปแบบใหม่ของการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่มาจากการผลิตข้ามสื่อ (Cross-media production) และการมีทักษะหลากหลาย (Multi-skill)

จากแนวคิดข้างต้นสามารถอภิปรายมิติของการหลอมรวมสื่อที่สำคัญได้อีก 2 เรื่องที่จำเป็นต่อการวางนโยบายการหลอมรวมสื่อ คือ การทำงานข่าวในกระบวนการผลิตข้ามสื่อ (Cross-media Production) และการพัฒนาทักษะให้หลากหลายของผู้สื่อข่าว (Multi-skill)

ทั้งสามองค์กรในกรณีศึกษาของวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของผู้สื่อข่าวให้มีความหลากหลายคือให้ผู้สื่อข่าวทำข่าวได้ทั้งการสัมภาษณ์ ถ่ายคลิปวิดีโอ ถ่ายภาพนิ่ง เขียนข่าวสำหรับแพลตฟอร์มต่างๆ ตัดต่อภาพและเสียง เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาความ “หลากหลายทักษะ” หรือ Multi-skill สอดคล้องกับแนวคิดที่วิเคราะห์ไว้โดย Erdal (2011) ในงานวิจัยเรื่อง “Coming to Terms with Convergence Journalism: Cross-media as a theoretical and analytical concept” ที่มองว่าในการหลอมรวมกระบวนการผลิตข่าวซึ่งสำคัญแรกคือการพัฒนาทักษะของผู้สื่อข่าวให้หลากหลาย เพราะจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการรวมสื่อได้ ผู้วิจัยเรียกการพัฒนาให้ผู้สื่อข่าวมีทักษะที่หลากหลายนี้ว่าเป็นกลยุทธ์ “การหลอมรวมภายในตัวผู้สื่อข่าว” การหลอมรวมนี้ทำให้การทำงานของผู้สื่อข่าวสามารถตอบสนองการปรับโครงสร้างองค์กรที่มีสื่อในเครือเพิ่มขึ้นและต้องทำงานเพื่อตอบสนองผู้รับสารให้ได้ทุกสื่อทุกช่องทาง

สำหรับองค์กรสื่อทั้ง 3 องค์กรที่ศึกษาการหลอมรวมภายในตัวผู้สื่อข่าว เพื่อพัฒนาความหลากหลายของทักษะนั้นถูกกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนและผลักดันให้เกิดการปฏิบัติจริงด้วยการปรับโครงสร้างกระบวนการทำข่าวให้ต้องทำงานเช่นนั้น เช่น กำหนดให้ต้องมีการส่งข่าวทั้งออนไลน์และรายวันเข้าระบบข้อมูล มอบหมายให้ผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ต้องเก็บคลิปวิดีโอและภาพนิ่งมาประกอบ นอกจากกำหนดเป็นนโยบายแล้วยังมีการสนับสนุนด้วยการอบรม เทรนนิ่ง ให้อุปกรณ์การทำงาน และรายได้เสริมเพิ่มจาก

รายได้ประจำปกติเพื่อเป็นแรงจูงใจ แสดงว่าทั้ง 3 องค์การที่เดินหน้านโยบายหลอมรวมสื่อให้มีความสำคัญกับการหลอมรวมลักษณะนี้เต็มที่ ทั้งนี้ “ความหลากหลาย” ที่แต่ละองค์การพยายามพัฒนานั้นประกอบด้วย

- การให้ผู้สื่อข่าว 1 คนทำได้ทุกอย่างโดยใช้เครื่องมือผลิตข่าวได้สำหรับทุกแพลตฟอร์ม
- มีการกำหนดตำแหน่งภายในองค์กรให้มีคนกลางซึ่งสามารถพัฒนาทักษะที่หลากหลายนำข้อมูลข่าวจากผู้สื่อข่าวในรูปแบบต่างๆ ไปใช้ได้ตามความเหมาะสม

การพัฒนาผู้สื่อข่าวที่มีทักษะหลากหลายนั้นเมื่อพิจารณาตลอดกระบวนการผลิตได้แก่ ขั้นตอนการเก็บข้อมูล ขั้นตอนการผลิตข่าว และขั้นตอนการเผยแพร่ พบว่าผู้สื่อข่าวและบรรณาธิการที่มีการเสริมทักษะและพัฒนาความสามารถทั้งการใช้เครื่องมือและความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบเนื้อหาบนสื่อที่ต่างกัน ทำให้สามารถทำงานได้หลากหลายรูปแบบในทุกกระบวนการ

ทั้งนี้นอกจากพัฒนาในแง่ของบุคคลากรแล้ว การสร้างรูปแบบของการทำงานแบบการผลิตข้ามสื่อ หรือ Cross-media Production เป็นอีกแกนหนึ่งที่ต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนารูปแบบและการทำงานที่ทำได้จริง Erdal (2011) อธิบายไว้ว่ารูปแบบของการทำงานเมื่อมีหลายสื่อเข้ามาเกี่ยวข้องนั้นมีสองลักษณะที่ต่างกันคือ

- ทำในรูปแบบหลากหลายแพลตฟอร์มหรือ multi-platform คือการใช้เครื่องมือสื่อมากกว่า 1 สื่อในการสื่อสารข้อมูลข่าว 1 เรื่องโดยการใช้สื่อนั้นไม่ได้มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน แค่ใช้เป็นเครื่องมือผลิตหลายรูปแบบและนำเสนอออกไปหลายช่องทางแต่แยกจากกันได้ เน้นไปในเรื่องของการเผยแพร่ และสื่อสารข้อมูลไปหลายช่องทาง การทำงานนี้เกิดขึ้นภายในสื่อโดยเป็นลักษณะของผู้สื่อข่าวทำข่าว 1 เรื่องและนำเสนอหลายแพลตฟอร์มโดยดัดแปลงเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับแต่ละแพลตฟอร์ม
- อีกลักษณะการผลิตแบบข้ามสื่อหรือ Cross-media Production คือการใช้สื่อมากกว่า 1 แพลตฟอร์มในการผลิตเนื้อหาข่าวโดยใช้งานในลักษณะของการบูรณาการร่วมกัน การใช้จะกลมกลืนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันระหว่างเนื้อหาหรือวิธีการผลิตจากแต่ละแพลตฟอร์มเพื่อช่วยเสริมให้เนื้อหาสมบูรณ์ และถ้าพิจารณาจากมุมของความร่วมมือระหว่าง แพลตฟอร์มจะเห็นความร่วมมือระหว่างทีมงานแต่ละสื่อมาทำงานร่วมกัน ช่วยกันคิด และผลิตเนื้อหาให้เหมาะสมกับแต่ละแพลตฟอร์มด้วย

ดังนั้น จากลักษณะของความร่วมมือและรูปแบบการทำงานใน work flow ของแต่ละองค์กรที่สรุปไว้ในบทที่ 4 พบว่า ทั้งสามองค์กรมีลักษณะของการใช้งานรูปแบบของการทำงานระหว่างสื่อในองค์กรเดียวกันในลักษณะที่แตกต่างกันโดยมีทั้งทำงานร่วมกันแบบ “หลากหลายแพลตฟอร์ม” และ “การผลิตข้ามสื่อ” แล้วแต่สถานการณ์ข่าวจะเหมาะสมให้เกิดความร่วมมือลักษณะใด

เครือข่ายผู้จัดการ การทำงานระหว่างทีมรายวัน-ออนไลน์ ร่วมกับทีมข่าวโทรทัศน์มีการแบ่งปันข้อมูลกันบ้างในบางข่าว มีการขอเนื้อหาที่ผู้สื่อข่าวไปทำแล้วมาปรับใช้ในแต่ละแพลตฟอร์มพร้อมกับการโปรโมตข้ามสื่อ (cross-promotion) ร่วมเข้าไปด้วยในระหว่างการเผยแพร่

สำหรับเครือข่ายเนชั่นถ้าเป็นการทำงานภายในแต่ละสื่อเอง เช่น ในกรุงเทพมหานครธุรกิจ กอง The Nation กองคมชัดลึก ก็มีการใช้แพลตฟอร์มที่หลากหลายและในการทำงานของผู้สื่อข่าวจะมีการหาข่าว ผลิตข่าว และพัฒนาเนื้อหาในลักษณะการผลิตข้ามสื่อ โดยเมื่อทำแล้วเนื้อหามีความเชื่อมโยงกัน เครือข่ายผู้จัดการจะเน้นให้ผู้สื่อข่าวทำข่าวได้หลายสื่อ นำเสนอผ่านหลายแพลตฟอร์ม แต่ก็ยังไม่ได้ประสานความร่วมมือระหว่างแต่ละสื่อข้ามกองบรรณาธิการกันชัดเจน มีบางโต๊ะข่าวที่ทำงานร่วมกับสื่อโทรทัศน์ด้วยอย่างใกล้ชิดในลักษณะของการผลิตเนื้อหาพร้อมกันแบบการผลิตข้ามสื่อ (Cross-media production)

ส่วนของเดลินิวส์ รูปแบบค่อนข้างเป็นในทิศทางของการทำในลักษณะการผลิตเพื่อนำเสนอหลายแพลตฟอร์มมากกว่าเพราะระดับความร่วมมือในกระบวนการทำข่าวระหว่างกันข้ามสื่อยังไม่ชัดเจน ส่วนใหญ่จะเป็นการดึงข้อมูลมาดัดแปลงแล้วนำเสนอตามแพลตฟอร์มต่างๆ ไม่ได้ร่วมมือกันผลิต หรือผลิตแบบบูรณาการเชื่อมโยงกันตามลักษณะของการผลิตข้ามสื่อ ลักษณะของเดลินิวส์มีรีไรเตอร์เป็นผู้คัดเลือกและดัดแปลงเนื้อหาลงในแต่ละแพลตฟอร์มสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการทำงานแบบ Hard-drive Journalist (Erdal, 2011) คือมี 1 คนที่ทำหน้าที่ในการสร้างสรรค์รูปแบบของเนื้อหาใหม่เพื่อนำเสนอไปยัง cแพลตฟอร์มต่างๆ แต่ก็มีบางกรณีที่มีความร่วมมือระหว่างทีมงาน 3 สื่อบ้างเช่นในกรณีที่มีข่าวใหญ่แล้วต้องส่งทีมไปประกบทำงานร่วมกัน เมื่อมีการทำงานลักษณะนี้จะเป็นกระบวนการทำงานแบบผลิตข้ามสื่อ (Cross-media production) ซึ่งเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวเท่านั้น

ทั้งนี้ ทั้งสามองค์กรมีการก้าวข้ามไปถึงรูปแบบ Intra-platform production (Erdal, 2011) คือการทำงานร่วมกันระหว่างกองบรรณาธิการสื่อต่างๆในการทำข่าวพิเศษ ข่าวที่ต้องการข่าวรวดเร็วรอบด้าน และข่าวที่ต้องการความร่วมมือจากหลายแพลตฟอร์มเพื่อนำเสนอไปหลายมุมมองและหลากหลายรูปแบบการนำเสนอ เช่น ข่าวประท้วง ข่าวเลือกตั้ง เหตุการณ์ข่าวลักษณะนี้จะมีการสร้างความร่วมมือในการแบ่งปัน

ข้อมูลและร่วมกันรายงานข่าวดังกล่าวระหว่างแต่ละแพลตฟอร์ม ซึ่งลักษณะแบบนี้เมื่อเทียบกับโมเดลของ Convergence Continuum ก็จะมีอยู่ในขั้นของ content sharing นั่นเอง

ทั้งนี้ การทำงานแบบการผลิตข้ามสื่อ (Cross-media Production) และ การผลิตเพื่อหลายแพลตฟอร์ม (Multi-platform) ทำให้เกิดกระบวนการหลอมรวมในกระบวนการทำงาน หรือที่เรียกว่า Production Convergence ตามทฤษฎี Convergence Continuum ดังนี้

- Multimedia convergence: คือกระบวนการที่ผู้สื่อข่าวพัฒนาความสามารถในการรายงานและนำเสนอเนื้อหาได้หลายสื่อหลายช่องทาง
- Situational cooperation ระดับความร่วมมือที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ของการทำข่าว ในระดับปกติการทำข่าวประจำวันความร่วมมือในกระบวนการทำข่าวจะอยู่ในขั้นตอนการหาข่าวและเผยแพร่ข่าวโดยมาก โดยมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวเพื่อนำไปต่อยอดต่อ และมีความร่วมมือทำข่าวร่วมกันในบางเรื่องที่สำคัญ ซึ่งคล้ายกับลักษณะของการ convergence ในหลายๆ องค์กรที่ต่างประเทศ เมื่อมีเหตุการณ์ข่าวที่สำคัญระดับความร่วมมือ การทำงานร่วมกันในองค์กรแบบ convergence newsroom จะเพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจนและสามารถขยับไปถึงขั้น Content Sharing ได้ในระยะสั้นๆ อย่างไรก็ตามการร่วมมือเพื่อไปสู่ full convergence ที่ทำงานร่วมกันระหว่างทุกสื่อแบบห้องข่าวเดียวนั้นยังเป็นเพียงวิสัยทัศน์ผู้บริหารที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวแต่ยังมีกระบวนการที่ต้องพัฒนากลยุทธ์และปรับโครงสร้าง เตรียมพร้อมบุคลากรอีกหลายประการ

อีกประเด็นจากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 จะเห็นว่านอกจากนโยบายและการผลักดันการปฏิบัติตามแนวนโยบายในการหลอมรวมสื่อโดยการปรับโครงสร้างองค์กร การพัฒนาบุคลากร และการวางรูปแบบกระบวนการผลิตข่าวที่สนับสนุนต่อการหลอมรวมสื่อแล้ว อีกสิ่งที่ทั้ง 3 องค์กรข่าวในกรณีศึกษาต้องให้ความสำคัญคือการปรับความคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ให้เข้าใจคำว่า “การหลอมรวมสื่อ” และสามารถยอมรับและปรับตัวทำงานที่เพิ่มมากขึ้นและซับซ้อนในกระบวนการทำงานมากขึ้นได้ รวมทั้งต้องละลายวัฒนธรรมความแตกต่างของแต่ละสื่อให้ทีมงานสามารถคิดและทำงานร่วมกันได้ จึงจะเกิดการ ทำงานแบบหลอมรวมสื่อเกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยเรียกกระบวนการนี้ว่า “การหลอมรวมวัฒนธรรมสื่อ

เป็นหนึ่งในเดียว” (Melding Newsroom Culture) โดยรูปแบบที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางได้จากตัวอย่างของสามองค์กรกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้คือ

- ผู้บริหาร “ตัวอย่าง” ในการทำ: การมีผู้บริหารที่นอกจากกำหนดนโยบายแล้วยังปฏิบัติให้เห็นว่าปรับตัวได้ ทำได้ และทำให้ภาพของทิศทางการทำงานตามนโยบายดูเป็นรูปธรรม จับต้องได้ จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนทัศนคติและต้องยอมทำตาม
- ผลของงานคือ “แรงจูงใจ”: การไม่บังคับให้ทำ แต่ค่อยๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ข้อดีจากการทำงานรูปแบบใหม่เป็นการจูงใจให้ปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีที่สุด โดยเมื่อสนับสนุนด้านอื่นๆ พร้อมต่อการปฏิบัติงานแล้ว ให้ผู้สื่อข่าวได้ลองใช้รูปแบบการทำงานแบบใหม่ตามนโยบาย เมื่อผลของงานเกิดผลดี เช่น ได้รับคำชื่นชม เข้าถึงผู้อ่านได้กว้างขึ้น มีตัวตนเป็นที่รู้จัก เป็นต้น ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นคุณค่าของนโยบายหลอมรวมและพร้อมปรับทัศนคติ
- นอกจากนั้นการปรับตัวของคนกลุ่มหนึ่งจะเป็นตัวอย่างให้คนที่เหลือค่อยๆ ปรับทัศนคติตามไป
- “สนับสนุน” คือหัวใจสำคัญ: การสนับสนุนจากองค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติพร้อมในการปรับตัว เป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันการเปลี่ยนทัศนคติ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมเข้าสู่ระบบการทำงานแบบหลอมรวม การสนับสนุนประกอบด้วย สนับสนุนทางเทคโนโลยี อุปกรณ์ การมีระบบที่ช่วยให้การทำงานสะดวกมากขึ้น สนับสนุนทางรายได้เสริมเมื่อมีการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น และการสนับสนุนความก้าวหน้าทางอาชีพเพื่อกระตุ้นความต้องการอยากพัฒนาตัวเอง

จากฤษฎีที่อธิบายลักษณะและกระบวนการของหลอมรวมทั้งหมดเมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ผู้วิจัยศึกษาและรวบรวมได้ในงานวิจัยนี้พบว่า การเปลี่ยนองค์กรแบบหลอมรวมสื่อไม่ได้มีรูปแบบตายตัว หรือมีลักษณะที่ต้องเป็นเหมือนกันในทุกองค์กร จากงานวิจัยต่างประเทศแต่ละองค์กรที่ถูกศึกษาก็มีรูปแบบที่แตกต่างกัน ในส่วนของ 3 องค์กรในประเทศไทยที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ก็เช่นกัน แม้การปรับตัวจะมีลักษณะหลักที่สอดคล้องกับหลักการหลอมรวม อาทิ เรื่องการหลอมรวมความร่วมมือระหว่างสื่อต่างๆ ภายในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานแบบการผลิตข้ามสื่อและการพัฒนาทักษะให้มีความหลากหลาย แต่แต่ละองค์กรก็มีรูปแบบในรายละเอียดของการปรับโครงสร้าง และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันเพื่อให้เหมาะสม

กับเป้าหมายและวัฒนธรรมองค์กรด้วย ทั้งนี้ เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ต้องการ
ปรับองค์กรสู่การหลอมรวมสื่อ นั้น จากการศึกษาสามองค์กรนี้ สามารถสรุปจุดร่วมที่สำคัญที่จะมีผลต่อการวาง
ยุทธศาสตร์และความสำเร็จของการหารูปแบบการหลอมรวมสื่อที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กรดังนี้

1. ยุทธศาสตร์เรื่องการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการหลอมรวม (technical convergence) การ
สร้างระบบ infrastructure ในการรวมศูนย์ข้อมูลข่าวสารให้สามารถดึงไปใช้ได้จากทุกส่วน ซึ่งจะทำให้เกิด
โอกาสให้การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และการใช้ประโยชน์จากข่าวและข้อมูลได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2. ยุทธศาสตร์ในการปรับโครงสร้างองค์กร (structural and organizational convergence)
แต่ละองค์กรต้องหารูปแบบที่เหมาะสม โดย 3 องค์กรที่ศึกษาเลือกการปรับโครงสร้างโดยการพัฒนาบุคลากร
ที่มีอยู่เดิมให้มีทักษะที่เพิ่มมากขึ้น มีการเพิ่มทีมใหม่ที่มีความสามารถเฉพาะและมีทักษะ multi-skill เพิ่มเข้า
ไปในทีมงานด้วยเพื่อให้ค่อยๆ ช่วยกันปรับกระบวนการหลอมรวมความคิดและเปลี่ยนทัศนคติ นอกจากนี้มี
การใช้บุคลากรจากสื่อเดิมที่มีการปรับตัวไวต่อเทคโนโลยีและมีทักษะ multi-skill เป็นผู้เชื่อมระหว่างสื่อเก่าที่
เคยทำอยู่กับสื่อใหม่ที่ขยายเพิ่มหรือที่ต้องการหลอมรวมเชื่อมการทำงานกัน การเลือกลักษณะนี้มีประโยชน์คือ
ได้ผู้ที่เข้าใจการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และ core value และ concept หลักขององค์กร ซึ่งจะสามารถ
เชื่อมต่อการทำงานระหว่างสื่อที่แตกต่างกันได้ง่ายมากขึ้นกว่าการเริ่มต้นทีมใหม่ทั้งหมดและไม่มีจุดเชื่อมโยง
ร่วมกัน ความร่วมมือ การทำงานร่วมกันก็จะเกิดขึ้นได้ลำบาก นอกจากการปรับโครงสร้างในแง่ของบุคลากร
แล้ว

3. ยุทธศาสตร์การหลอมรวมกระบวนการทำงาน (Production Convergence) ในการปรับ
กระบวนการทำงานที่ต้องเพิ่มมากขึ้นของทีมงานให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่บนทุกๆ สื่อและทุกช่องทางก็
เป็นเรื่องสำคัญในการตัดสินใจและวางแผนเชิงนโยบาย โดยทั้งสามองค์กรจะมีการวางกรอบการทำงานที่
ชัดเจนและเลือกให้ผู้สื่อข่าวต้องทำงานได้หลายอย่างพร้อมๆ กับการสนับสนุนให้มีการใช้สื่อมากกว่า 1 ใน
กระบวนการทำข่าว รวมถึงหาวิธีการในการสร้างความร่วมมือให้การทำงานเป็นลักษณะของการหลอมรวม
บูรณาการสื่อทั้งหมดให้ทำงานร่วมกันได้ตามแนวทาง cross-media production

4. ยุทธศาสตร์การหลอมรวมความคิดและวัฒนธรรมองค์กร (Media Cultural Convergence)
เพื่อสามารถทะลวงกำแพงความแตกต่างทางความคิด การทำงาน ทัศนคติระหว่างทีมงานคนละ platform
การสร้างการยอมรับต่อการเพิ่มภาระในการทำงานและการปรับทักษะวิธีการทำงานใหม่ การพัฒนาความ

ร่วมมือในการแบ่งปันข้อมูลและทำงานร่วมกันได้ระหว่างสื่อที่แตกต่างกัน ซึ่งจะลดการต่อต้านในการเปลี่ยนและช่วยผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกันแบบ convergence ได้ง่ายและสมบูรณ์มากขึ้น

ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์นี้คือสิ่งที่องค์กรสื่อที่ต้องการปรับองค์กรสู่ Convergence Media หรือ Convergence Newsroom สามารถนำมาพิจารณาเป็นกรอบในการวางนโยบายให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร และผลที่ได้ก็คือรูปแบบของการ convergence ที่มีลักษณะเฉพาะไปตามแต่ละองค์กร

บรรณานุกรม

- Aaron, Letita, Robinson, Jocquise and Smothers, Shani (2002) “Convergence, Defined”, Presstime, May, p. 18.
- Dennis, Everette E. (2003) “Prospects for a Big Idea*/is there a future for convergence?”, International Journal on Media Management 5, pp. 7-11.
- EUROPEAN COMMISSION (1997) Green Paper on the Convergence of the Telecommunications, Media and Information Sectors, and the Implications for Regulation. Towards an information society approach, COM (97)623, Brussels: European Commission.
- Killebrew, Kenneth C. (2003) “Culture, Creativity and Convergence: managing journalists in a changing information workplace”, International Journal on Media Management 5,
- Mueller, Milton (1999) “Digital Convergence and its Consequences”, Javnost□/The Public 6(3)
- Pavlik, John V. (1996) New Media Technology and the Information Superhighway , Boston: Allyn and Bacon.
- Ivar John Erdal (2011) “Coming to Terms with Convergence Journalism: Cross-Media as a Theoretical and Analytical Concept”, Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies May 2011 17: 213-223
- Dupagne,M. & Garrison,B.. (2006) “The Meaning and Influence of Convergence: A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center. Journalism Studies. Retrieved from <http://com.miami.edu/car/JStudies06.pdf> on 20 February 2012.
- Cottle.S (2003) “Media organization and production: Mapping the field.” In: Cottle S (ed.) Media Organization and Production. London: SAGE, 3–24.
- Ivar John Erdal (2009) "Cross-Media (Re)Production Cultures". Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies May 2009 15: 215-231. Retrieved from <http://con.sagepub.com/content/15/2/215>
- Gordon,R. (2003) "The Meanings and Implications of Convergence" , in K. Kawamoto Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism, pp. 57-73. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.

Avilés,J & Carvajal,M. (2008)"Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News

Production — The Cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain" Convergence: The International

Journal of Research into New Media Technologies May 2008 14: 221-239

Neil Thurman and Ben Lupton. "Convergence Calls: Multimedia Storytelling at British News Websites"

Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies November 2008 14: 439-455

Cottle, S. and Ashton, M. (1999) 'From BBC Newsroom to BBC Newscentre: On Changing Technology and Journalist Practices', Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies 5(3): 22-43

Quinn, S. (2005) 'Convergence's Fundamental Question', Journalism Studies 6(1): 29-38\

Dailey, L. and Spillman, M. (2005) 'The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media

Newsrooms', Atlantic Journal of Communication 13(3): 150-68.

Deuze, M. (2004) 'What is Multimedia Journalism?', Journalism Studies 5(2): 139-52

Quinn, S. (2005). 'Convergence's Fundamental Question', Journalism Studies 6(1): 29-38.

Quinn, S. and Filak, V. (2005). Convergent Journalism. An Introduction. Boston, MA: Focal Press.

The Pew Research Center for the People and the Press. (2008, December 23). Internet overtakes newspapers as news

outlet. Sept 7, 2011, from <http://people-press.org/2008/12/23/internet-overtakes-newspapers-as-news-outlet/>

Verclas, K. & Mechael, P. (2008, November).

กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. 2554. (ออนไลน์). แหล่งที่มา :

<http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/media/ทีวีดาวเทียมช่องข่าวบูม.html>. 24 มกราคม 2555

วิกฤตในสื่ออาจไม่ใช่ในสื่อบางประเภท (2553). รายงานประจำปี 2553 สมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทย: สื่อในวิกฤต หรือ วิกฤตในสื่อ. หน้า 105-106

กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. 2554. (ออนไลน์). แหล่งที่มา :

<http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/media/ทีวีดาวเทียมช่องข่าวบูม.html>. 24 มกราคม 2555

วิกฤตในสื่ออาจไม่ใช่ในสื่อบางประเภท (2553). รายงานประจำปี 2553 สมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทย: สื่อในวิกฤต หรือ วิกฤตในสื่อ. หน้า 103-104