

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์  
ของ บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด



นางสาวกมลลา สีนุสุวรรณ

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ภาควิชาการสื่อสารมวลชน

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2544

ISBN 974-17-0031-8

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

JOB SATISFACTION OF TELEVISION DRAMA PRODUCTION STAFF IN  
KANTANA VIDEO PRODUCTIONS CO.,LTD. AND EXACT CO.,LTD.

Miss Kamala Sinthusuwan



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts in Mass Communications  
Department of Mass Communications

Faculty of Communications Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2001

ISBN 974-17-0031-8

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ของ  
บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

โดย

นางสาวกมลลา สีนุสุวรรณ

สาขาวิชา

การสื่อสารมวลชน

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ศิริชัย ศิริกายะ

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์

( รองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี )

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

( รองศาสตราจารย์ ดร. อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

( รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ศิริกายะ )

..... กรรมการ

( อาจารย์ธีรพนธ์ วรรณสุภากุล )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กมลลา สีนุสุวรรณ : ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด. (JOB SATISFACTION OF TELEVISION DRAMA PRODUCTION STAFF IN KANTANA VIDEO PRODUCTIONS CO.,LTD. AND EXACT CO.,LTD.) อ. ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ศิริกาเยะ จำนวนหน้า 150 หน้า. ISBN 974-17-0031-8

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ที่มีผลมาจากปัจจัยต่างๆ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการผลิต ผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรกับความพึงพอใจในด้านต่างๆเหล่านี้ รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบการบริหารองค์กร กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นพนักงานกันตนา จำนวน 60 คน และเป็นพนักงานของ เอ็กแซ็กท์ จำกัด จำนวน 50 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ไคสแควร์ และ t-test ประมวลผลโดยใช้คอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยทางด้านประชากร ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05
2. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิต ทั้งบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ที่มีผลมาจาก ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการผลิต ผลงานละครโทรทัศน์ และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน อยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น
3. การบริหารองค์กรที่แตกต่างกันนั้น ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ของทั้งสององค์กร

ภาควิชา.....การสื่อสารมวลชน..... ลายมือชื่อนิสิต.....  
 สาขาวิชา.....การสื่อสารมวลชน..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
 ปีการศึกษา.....2545.....

## 4182502728 : MAJOR ARTS IN MASS COMMUNICATIONS

KEY WORD: JOB SATISFACTION / TELEVISION DRAMA PRODUCTION STAFF

KAMALA SINTHUSUWAN:JOB SATISFACTION OF TELEVISION DRAMA PRODUCTION STAFF IN KANTANA VIDEO PRODUCTIONS CO.,LTD AND EXACT CO.,LTD. THESIS ADVISOR : ASSO.PROF.SIRICHAIR SIRIKAYA, 150 pp. ISBN 974-17-0031-8.

The purpose of this research is firstly, to study the level of job satisfaction from four factors which are input factor, process factor, output factor and feedback. And secondly to study the relationship between demographic factors and job satisfaction of television drama production staff in Kantana Video Productions Co.,Ltd. And Exact Co.,Ltd. And last but not least, to study the comparison of organization management between two companies. The samples data of this research collected by questionnaires and depth interview came from 60 Kantana staffs and 50 Exact staffs. Percentage, Chi-square and t-test were used to analyze data through SPSS program.

The results of this research are as follows :

1. A significant negative relationship between demographic factors and the level of Job Satisfaction of television drama production staff
2. The level of Job satisfaction of television drama production staff of these two companies which are effected by four factors is in a moderate level.
3. The difference of organization management does not effect to job satisfaction of television drama production staff of these two compaies.

Department.....Mass Communications.... Student's signature.....

Field of study.....Mass Communications... Advisor's signature.....

Academic year 2001

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ศิริกายะ ผู้ที่ได้ตรวจ แก้ไข และให้คำแนะนำเป็นอย่างดีเสมอมา รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่เคยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่างๆ จนทำให้สามารถนำมาเป็นแนวคิดในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์ ประธาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ธีรพันธ์ วรรณสุภากุล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ สำหรับคำแนะนำต่างๆ มากมาย ที่ทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

บุคคลต่างๆ ที่มีส่วนช่วยให้เกิดความสำเร็จในครั้งนี้ อันได้แก่ เพื่อนร่วมรุ่นทุกท่านที่ให้คำแนะนำและกำลังใจ เพื่อนๆ และพี่ๆ ที่บริษัทที่ให้ความเข้าใจและช่วยเหลือในเรื่องงาน รวมทั้งท่านผู้บังคับบัญชาทุกท่านที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้มีช่วงเวลาในการทำวิทยานิพนธ์

และที่สำคัญที่สุดก็คือ ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวของผู้วิจัยเองที่ให้สิ่งที่มีค่า ยิ่งนั้นก็คือนั่งใจรวมทั้งสนับสนุนกำลังทรัพย์ด้วยดีเสมอมา ซึ่งหากไม่มีกำลังใจสนับสนุน ในครั้งนี้ ก็มิอาจทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลงได้

กมลลา สีนุสุวรรณ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฑ
บทที่	หน้า
บทที่ 1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ของ บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหานำวิจัย .....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	7
สมมติฐานการวิจัย .....	8
ขอบเขตของการวิจัย .....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบทางสังคม.....	10
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร ทฤษฎีองค์กรของวีเนอร์.....	13
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบองค์กร ระบบครอบครัว.....	15
ระบบราชการ .....	16
ระบบส่งเสริมการมีส่วนร่วม .....	17
ระบบผสมผสาน .....	17
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ ขอบเขตของความหมายของการจัดการ.....	18

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
	แนวคิดพื้นฐานด้านกระบวนการจัดการของ อองรี ฟาโยล์ ..... 20
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
	5.1 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....22
	- ตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน .....23
	5.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน
	ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ..... 24
	ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ..... 25
	ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ..... 27
	ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากระบบงาน ..... 28
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 28
บทที่ 3	ระเบียบวิธีวิจัย
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ..... 32
	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ..... 38
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ..... 40
	หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนน .....42
	การวิเคราะห์ข้อมูล ..... 43
	การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ..... 43
	การเก็บรวบรวมข้อมูล ..... 44
บทที่ 4	องค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์
	บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด.....46
	1.1 ประวัติความเป็นมา.....46
	1.2 แนวทางในการผลิตละครโทรทัศน์.....47
	1.3 ผลงานละครโทรทัศน์ของกันตนา .....47
	1.4 การบริหารองค์กร.....52
	1.4.1 การบริหารบุคลากรในองค์กร.....53
	1.4.2 การบริหารงบประมาณในการผลิต.....54
	1.4.3 การบริหารปัจจัยการผลิตต่างๆ .....55
	1.5 การทำงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์.....55



บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด .....	56
2.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท .....	57
2.2 แนวทางในการผลิตละครโทรทัศน์ .....	57
2.3 ผลงานละครโทรทัศน์ของ เอ็กแซ็กท์ .....	58
2.4 การบริหารองค์กร .....	60
2.4.1 การบริหารบุคลากรในองค์กร .....	61
2.4.2 การบริหารงบประมาณในการผลิต .....	62
2.4.3 การบริหารปัจจัยการผลิตต่างๆ .....	63
2.5 การทำงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์ .....	63
บทที่ 5 ผลการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์	
ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	66
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยนำเข้า.....	70
2.1 คน หรือ บุคลากร.....	72
2.2 งบประมาณหรือการลงทุนในการผลิตละคร .....	77
2.3 วัตถุดิบ เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่.....	82
2.4 ระบบการบริหารองค์กร .....	88
ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการในการผลิตละครโทรทัศน์ ..	97
3.1 การวางแผนการผลิตละครโทรทัศน์ .....	99
3.2 การจัดองค์กร .....	102
3.3 การอำนวยการ และการสั่งการ .....	107
3.4 การประสานงานในการผลิตละคร .....	109
3.5 การควบคุมงานการผลิตละคร .....	111
ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจต่อผลงานละครโทรทัศน์ .....	114
ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจต่อการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ....	117
ตอนที่ 6 ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความพึงพอใจ	
ในการปฏิบัติงานตามปัจจัยต่างๆของบุคลากร บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และ	
บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด.....	119
ตอนที่ 7 ผลการวิจัยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามปัจจัยต่างๆ .....	123
ตอนที่ 8 ผลการวิจัยเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	
บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด .....	124

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	126
ประเด็นที่ 1 ผลการวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิต ละครโทรทัศน์ จากปัจจัยด้านต่างๆ จากข้อมูลทางสถิติ	
ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากร .....	127
ตอนที่ 2 สมมติฐานการวิจัย .....	127
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน .....	128
ประเด็นที่ 2 การวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ผลิตละครโทรทัศน์จากการเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก.....	128
บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด.....	129
1.1 ปัจจัยนำเข้า หรือทรัพยากรในการบริหาร.....	129
1.2 กระบวนการในการผลิตละครโทรทัศน์.....	130
1.3 ผลงานละครโทรทัศน์ .....	130
1.4 การวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน .....	130
บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด.....	130
2.1 ปัจจัยนำเข้า หรือทรัพยากรในการบริหาร.....	131
2.2 กระบวนการในการผลิตละครโทรทัศน์.....	131
2.3 ผลงานละครโทรทัศน์ .....	132
2.4 การวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน .....	132
อภิปรายผลการวิจัย.....	133
สมมติฐานที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์.....	133
1.1 เพศ .....	133
1.2 อายุ .....	134
1.3 ระดับการศึกษา .....	134
1.4 ตำแหน่งงาน .....	135
1.5 ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท .....	135
1.6 ระบุว่าได้ .....	136

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
สมมติฐานที่ 2 ระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตงาน ละครโทรทัศน์ มีความแตกต่างกันตามองค์ประกอบ อันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการใน การปฏิบัติงาน ผลงานละคร และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน.....	136
สมมติฐานที่ 3 การบริหารองค์กรที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ที่แตกต่างกัน.....	137
บทสรุป.....	138
ข้อจำกัดของงานวิจัย .....	138
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต .....	139
รายการอ้างอิง.....	140
ภาคผนวก .....	142
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	150

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	66
2	แสดงจำนวนและร้อยละของความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า.....	70
3	แสดงจำนวนและร้อยละของความพึงพอใจเกี่ยวกับกระบวนการในการผลิต ละครโทรทัศน์ของบุคลากรบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด.....	97
4	แสดงจำนวนและร้อยละของความพึงพอใจเกี่ยวกับผลงานละครโทรทัศน์ของ บุคลากร บริษัทกันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด..	114
5	แสดงจำนวนและร้อยละของความพึงพอใจเกี่ยวกับการวิพากษ์วิจารณ์ของ สื่อมวลชน ของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด.....	117
6.1	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไคสแควร์ ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล กับความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยนำเข้า ของบุคลากร บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด.....	119
6.2	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไคสแควร์ ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล กับความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการผลิตละครโทรทัศน์ของบุคลากร บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด.....	120
6.3	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไคสแควร์ ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล กับความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลงานละครโทรทัศน์ ของบุคลากร บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด.....	121
6.4	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไคสแควร์ ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล กับความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ของบุคลากร บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด.....	122
7	แสดงระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามปัจจัยต่างๆ ของบุคลากร บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด.....	123
8.1	แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยนำเข้า ของ บุคลากรบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด...	124
8.2	แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการผลิต ของ บุคลากรบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด...	124

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
8.3 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลงานละครโทรทัศน์ ของบุคลากรบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัดและ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด.	125
8.4 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการวิพากษ์วิจารณ์ ของสื่อมวลชน ของบุคลากรบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด.....	125



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

ภาพประกอบ		หน้า
1	แสดงองค์กรในฐานะที่เป็นระบบ	13
2	โครงสร้างองค์กร บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด	54
3	โครงสร้างองค์กร บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด	62
4	การแบ่งโครงสร้างในการทำงานด้านการผลิตของ กันตนา	103
5	แสดงข้อมูลของบริษัท กันตนา	132
6	แสดงข้อมูลของบริษัท เอ็กแซ็กท์	133



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หากท่านเป็นผู้หนึ่งที่ชื่นชอบรายการโทรทัศน์ประเภท “ละคร” ท่านคงยอมรับว่า รายการละครถือเป็นรายการที่มีการแข่งขันกันมากที่สุด ผู้ผลิตละครโทรทัศน์แต่ละบริษัทต่างก็ต้องการให้ละครของตนเป็นละครเป็นที่นิยมและถูกใจกลุ่มผู้ชม และถ้าหากละครเรื่องนั้นเป็นที่ถูกอกถูกใจคอละครและสามารถเรียกเรตติ้งคนดูได้แล้ว ก็หมายถึงรายได้ที่มาจากการขายโฆษณาในช่วงเวลาที่ละครของตนออกอากาศ แต่การที่จะทำให้ละครเรื่องนั้นๆ ได้รับความนิยม บริษัทผู้ผลิตละครก็จำเป็นที่จะต้องสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพออกมาเพื่อสนองต่อความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภคที่ชาญฉลาดอย่างในยุคปัจจุบัน

ความน่าสนใจของละครโทรทัศน์แต่ละเรื่อง นอกจากจะพิจารณาถึงบทละคร และ ตัวแสดงแล้ว ฉาก แสง สี และเทคนิคพิเศษ รวมถึงการแต่งกายของตัวละคร ก็มีบทบาทสำคัญในการสร้างความน่าสนใจให้กับละครเรื่องนั้นได้ เราจะเห็นว่าในปัจจุบัน มีการใช้สถานที่ถ่ายทำ ซึ่งเป็นสถานที่จริง หรือสร้างเลียนแบบของจริงแบบได้บรรยากาศเหมือนจริงมากที่สุด เสียงก็ใช้เสียงจริงจากผู้แสดง ซึ่งช่วยให้มีความเป็นธรรมชาติมากขึ้น สำหรับเทคนิคพิเศษปัจจุบันก็มีการใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อสร้างภาพในจินตนาการได้เหมือนจริงมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ก็เป็นความสามารถของทีมผู้ผลิตละครแต่ละทีม ที่บรรจงสร้างงานละครแต่ละเรื่องเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้ชมละครในปัจจุบัน

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ปัจจุบันมีบริษัทผู้ผลิตละครโทรทัศน์ที่ต่างก็ผลิตละครออกมาเพื่อแข่งขันกันอย่างมากมาย แต่ละบริษัทต่างก็มีกลยุทธ์ของตนในการที่จะผลิตผลงานเพื่อให้เป็นที่พอใจและถูกใจคนดูละคร แต่ละบริษัทต่างก็มีจุดเด่น ในการสร้างสรรค์ผลงานละคร ที่แตกต่างกันออกไป บริษัทใดที่มีแนวทางการทำงานชัดเจนมีรูปแบบการทำงานที่เป็นแบบฉบับเฉพาะตัว มีทีมงานที่มีความชำนาญสูง มีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ และความทันสมัยอยู่เสมอ รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการสนองต่อความต้องการและความพอใจของผู้ชมได้ บริษัทนั้นก็ย่อมอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ต่อไป

บริษัทต่างๆ ที่ดำเนินการผลิตรายการละครโทรทัศน์เหล่านี้ บ้างก็ก่อตั้งมาในระยะเวลาอันยาวนาน สั่งสมประสบการณ์ในแวดวงการบินเชิงมาอย่างโชกโชน และเป็นต้นแบบในการผลิตละครโทรทัศน์ บ้างก็เพิ่งจะเริ่มก่อตั้ง ในระยะเวลาไม่ยาวนานนัก แต่อาศัยจุดขายในการผลิต



ผลงานที่สร้างสรรค์ ตรงตามกลุ่มผู้ชมที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของตน ทำให้ละครแต่ละเรื่องมีจุดเด่นและตรงตามความสนใจของกลุ่มผู้ชม

ดังเช่นบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัดซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับทั่วไป ว่าเป็นบริษัทผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ระดับมืออาชีพ ซึ่งกว่ากันตนาจะมีความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับจากประชาชนในระดับนี้ได้ นั้น ก็อาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานกว่า 50 ปี

“กันตนา” ได้เริ่มก่อตั้ง ตั้งแต่ปี.ศ. 2494 โดยบุชเนียบุคคลสำคัญของวงการละครโทรทัศน์ของไทย คุณประดิษฐ์ ภัลย์จาฤก ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกละครโทรทัศน์ไทยร่วมกับคู่ชีวิตคือคุณสมสุข ภัลย์จาฤก กันตนาเริ่มต้นด้วยงานละครวิทยุ และจากผลงานละครวิทยุนี้เองที่ทำให้บทประพันธ์ของกันตนาได้รับการนำมาสร้างเป็นภาพยนตร์ จนได้รับความนิยมในเวลาต่อมา

สำหรับผลงานของกันตนาในรูปแบบละครโทรทัศน์นั้น เริ่มต้นจากการก่อตั้ง “คณะส่งเสริมศิลป์” ในปี 2519 โดยคณะส่งเสริมศิลป์ได้ดำเนินงานแสดงละครโทรทัศน์เพื่อออกอากาศทางสถานีกองทัพบก ช่อง 5 ในแนวสะท้อนชีวิตและสร้างสรรค์สังคม ซึ่งมีผลงานที่เราต่างก็รู้จักดีก็คือละครเรื่อง “บาปบริสุทธิ์” ผลงานแห่งความสำเร็จของคณะส่งเสริมศิลป์กลายเป็นใบเบิกทางให้เกิดเป็น บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด เพื่อสร้างสรรค์งานละครให้กับทางสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 ในเวลาต่อมา

บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด ได้ก่อตั้งในปี 2523 จากการผนึกแรงกายแรงใจร่วมกันคนละไม้ละมือของสมาชิก “ภัลย์จาฤก” โดยที่ถือได้ว่าทายาททุกคนนั้นต่างก็ล้วนเป็นสมองและกำลังสำคัญของกันตนาในปัจจุบันด้วย โดยลักษณะเด่นในการผลิตละครโทรทัศน์ ของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัดนั้น จะเน้นการสร้างสรรค์หรือสะท้อนผลงานออกมาในเชิงสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นละครผี ละครบู๊ ละครชีวิต ฯลฯ ก็จะมีควมสร้างสรรค์โดยไม่ให้ผู้ชมว่าได้ว่าไม่ได้อะไรจากละครของกันตนา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเอกลักษณ์ของกันตนาคือละครสร้างสรรค์ซึ่งต้องมีการผลิตที่ดีโดยไม่เจาะจงว่าจะเป็นละครแนวใด ซึ่งก็สามารถสร้างละครหลายต่อหลายแนวออกมาได้ดีไม่ว่าจะเป็นละครชีวิต ละครผี ฯลฯ ซึ่งงานละครเหล่านี้ก็ล้วนสร้างขึ้นโดยมิได้เจาะกลุ่มเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง เพราะกันตนาถือว่า สร้างละครมาเพื่อมวลชนเพื่อผู้ชมที่มีหลายกลุ่ม หลายระดับ

คณะกรรมการบริหารของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด ก็คือผู้ที่เป็นบุคคลในครอบครัวของ ภัลย์จาฤก จึงพูดได้อย่างเต็มปากว่า บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด เป็น

องค์กรที่บริหารแบบระบบครอบครัว และมีการชักนำเครือญาติมาร่วมงาน แม้ว่าบุคลากร หรือพนักงานส่วนใหญ่ จะไม่ใช่ก็ตามที แต่ตำแหน่งสำคัญๆ เช่นระดับผู้บริหารก็จะอยู่ที่คนในตระกูล

เมื่อมององค์กรในลักษณะการบริหารแบบระบบครอบครัว อาจมองได้ว่าเป็นการทำงานไม่เป็นระบบ แต่คุณจิตรลดา ดิษยนันทน์ ทายาทท่านหนึ่งของกันตนาได้ให้คำอธิบายว่า “องค์กรอย่างของกันตนา มีพื้นฐานของระบบครอบครัวโดยแท้ ถ้ามองว่าดีไหมก็ตอบว่าดี ดีมากด้วย แต่ข้อเสียก็มี ข้อดีนั่นก็คือ ระบบครอบครัวทำให้ได้ใกล้ชิดกัน ทุกคนในครอบครัวทำงานกันเป็นทุกคน ดีในเรื่องความไว้วางใจ และแน่นอน ทุกคนที่อยู่ในฝ่ายบริหารงาน ต่างก็มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน จะไม่มีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน แล้วเราก็บริหารบุคคลอื่นๆที่นี้ ด้วยระบบครอบครัว แบบพี่แบบน้อง ค่อนข้างใกล้ชิดเช่นกัน ในเรื่องการตัดสินใจ จะทำได้เร็ว ไม่ต้องเข้าที่ประชุมกรรมการ และจากประสบการณ์เรานั้นใจว่ามั่นเป็นผลดี” (จิตรลดา ดิษยนันทน์, สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2542)

และสำหรับอีกบริษัทที่มีความแตกต่างทั้งในแง่ ระยะเวลาของการก่อตั้งองค์กร ระบบการบริหาร และสไตล์ของการสร้างละครที่มีความโดดเด่นและเป็นที่ยกย่องถึงในกลุ่มผู้ชมละครในปัจจุบันเป็นอย่างมาก นั่นก็คือ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

บริษัทเอ็กแซ็กท์ จำกัด ได้เริ่มก่อตั้งเมื่อ ปี 2534 นับได้ว่าเป็นบริษัทผู้ผลิตละครที่ยังอายุน้อยเพียงแค่นี้ไม่ถึง 10 ปี แต่ก็มีผลงานที่ติดอยู่ในความสนใจของผู้ชมอย่างมากมาย เอ็กแซ็กท์เริ่มต้นมาจากการที่ บริษัท แกรมมี่เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ประสบความสำเร็จในการผลิตศิลปินร้อง ทำธุรกิจเทปเพลงและจัดทำรายการวิทยุ คุณไพบูลย์ ดำรงชัยธรรม ในฐานะผู้นำของบริษัท ความคิดอยากจะทำละครในโครงการใหม่ๆกับเพื่อนคือคุณวราณิช จรุงกิจอนันต์ ซึ่งเป็นการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจเทปเพลงแต่เป็นในด้านงานละคร จึงก่อตั้งบริษัท มาสเตอร์เพลนขึ้นมา และมีผลงานที่ออกมาสู่สายตาประชาชน ได้แก่ เรื่องแดนสนธยา ตะกายดาว และคน คั่น คน ซึ่งจากละครเรื่องคน คั่น คนนี่เอง ที่คุณถกลเกียรติ วีรวรรณ ที่ได้เข้ามาฝึกงานทางด้านการกำกับการแสดง จึงได้มีโอกาสเข้ามาช่วยกัน และต่อมาได้กำกับเรื่องมาจนถึงละครเรื่องสามหนุ่มสามมุม ซึ่งมีคุณทองขาว ทวีรังษิณกุล เป็นผู้เขียนบท ผลปรากฏว่า ละครเรื่องนี้ได้รับความนิยมจากผู้ชมเป็นอย่างมาก ทางผู้บริหารจึงเริ่มเล็งเห็นความสำคัญของละครมากขึ้น และมีความคิดที่จะเปิดบริษัทเพื่อผลิตละครโดยเฉพาะ และนี่ก็เป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดเป็น บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ในเวลาต่อมา

ละครโทรทัศน์เรื่องแรกของบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ก็คือเรื่อง รักในรอยแค้น ซึ่งเป็นละครในแนวรักโศกนาฏกรรม และเป็นเรื่องที่แต่งขึ้นมาใหม่ โดยมีได้มีการนำมาจากบทประพันธ์ของใคร และเป็นละครที่มีเค้าโครงเรื่องที่ถือได้ว่าเป็นละครแนวใหม่ ละครเรื่องนี้นับว่าประสบความสำเร็จอย่างมากในระดับบริษัทที่เปิดใหม่ในเวลานั้น

ละครโทรทัศน์เรื่องต่อๆมาของบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ที่มีตามมาอีกมากมาย เช่น เรื่อง บัลลังก์เมฆ , ช่างมันฉันไม่แคร์ , ยามเมื่อลมพัดหวน ฯลฯ ซึ่งแต่ละเรื่องของเอ็กแซ็กท์ มีลักษณะและแนวละครที่แตกต่างกันออกไป โดยบริษัทเอ็กแซ็กท์ได้พยายามที่สร้างสรรค์ผลงานด้านละครให้มีมาตรฐานดีขึ้นเรื่อยๆ เพื่อเสนอความแปลกใหม่ให้กับวงการโทรทัศน์ในบ้านเรา ไม่ให้จำเจอยู่กับละครรูปแบบเดิม และผลงานที่มีมากมายของ เอ็กแซ็กท์ ก็ล้วนแต่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผลงานที่มีคุณภาพ อีกทั้งยังได้รับความนิยมอย่างมากจากผู้ชมในปัจจุบัน

จะเห็นได้ว่า บริษัทผู้ผลิตละครทั้งสองนี้ต่างมีกับผลงานละครที่ถือได้ว่าเป็นผลงานที่นำเสนอในเบื้องหน้าที่มีคุณภาพ และได้รับการยอมรับจากคนดูตลอดมา และก็เป็นแน่นอนที่การสร้างละครโทรทัศน์ที่มีคุณภาพหรือเบื้องหลังละครแต่ละเรื่องนั้น เป็นงานสร้างสรรค์ที่ละเอียดอ่อนซับซ้อนเป็นอย่างยิ่ง ละครโทรทัศน์แต่ละเรื่องกว่าจะสร้างได้นั้น นอกจากจะพิจารณาจากกระแสการเรียกร้องของผู้ชมแล้ว ยังต้องพิจารณาในเรื่องความสามารถและความเป็นไปได้ในการผลิตงานของตนอีกด้วย ทั้งบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ต่างก็เป็นบริษัทผู้ผลิตละครโทรทัศน์ที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มคนหลายกลุ่ม หลายตำแหน่ง ซึ่งแต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน มีความสามารถที่แตกต่างกัน และการจะทำงานได้สำเร็จก็ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อให้การดำเนินงานไปถึงเป้าหมายที่วางไว้

ในการพิจารณาความสำเร็จของรายการละครโทรทัศน์แต่ละเรื่อง ผู้คนส่วนมากมักจะให้ความสำคัญในแง่ความสามารถของผู้บริหารของบริษัท ว่ามีทิศทางและนโยบายในการผลิตละครอย่างไร แต่ในความเป็นจริงแล้ว ทีมงานหรือบุคลากรในการผลิตละคร หรือที่เราเรียกกันว่า “ฝ่ายผลิต” ล้วนแต่เป็นกำลังสำคัญในการที่จะทำให้ผลงานละครออกมามีคุณภาพออกสู่สายตาประชาชน

ทีมงานฝ่ายผลิต (Production Team) เป็นกลุ่มคนกลุ่มหลักที่ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญ ในบริษัทผู้ผลิตละครโทรทัศน์แต่ละบริษัท เพราะในทีมงานผู้ผลิตละครต่างประกอบไปด้วยบุคลากรที่ล้วนแต่เป็นส่วนสำคัญของการผลิตละคร ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิตรายการ ผู้กำกับการแสดง ผู้เขียนบทละคร ช่างภาพ เสื้อผ้า ศิลปกรรม และตำแหน่งอื่นๆที่ต่างก็มีความสำคัญ และเป็นส่วนที่ทำให้เกิดงานละครที่มีคุณภาพ และบุคคลต่างๆเหล่านี้ก็ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงานและต้องมีประสบการณ์เฉพาะด้านสูง ละยิ่งถ้าหากบริษัทผู้ผลิตละครมีทีมงานในฝ่ายผลิตที่ล้วนแต่มีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน ก็ยิ่งจะก่อให้เกิดผลงานละครที่มีคุณภาพดี เพราะ มิใช่ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะทำงานตามหน้าที่ของตนเองให้เสร็จตามความรับผิดชอบอย่าง

เดียวเท่านั้น ยังมีปัจจัยอีกหลายสิ่งที่เป็นส่วนสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อให้งานออกมามีคุณภาพอีกด้วย

เมื่อเราหันมามองผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ก็ยิ่งทำให้เราเข้าใจถึงหลักที่ว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งในการบริหาร การจะใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ไม่ว่าจะเป้าหมายของบริษัทที่ผลิตรายการจะตั้งไว้สูงเพียงใด หากเรามีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และพร้อมทุ่มเททำงานให้กับบริษัทอยู่ การทำงานก็จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้นได้เสมอ

การผลิตรายการละครโทรทัศน์ อย่างที่กล่าวมาแล้วว่า เป็นการทำงานร่วมกันของหลายฝ่าย ทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้บุคลากรที่ทำงานจริง อุทิศตนให้กับการทำงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของบริษัท ทุกคนในทีมต้องมีสิทธิหรือส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องของการบริหารงานที่ต้องสร้างแนวคิดเรื่องการทำงานเป็นทีม สร้างจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน ผู้บริหารที่ดีควรนึกถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน หากเข้าใจหลักจิตวิทยาที่ว่าทุกคนต้องการการยอมรับ ต้องการการมีส่วนร่วม อยากเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เพราะการเป็นส่วนหนึ่งจะช่วยเพิ่มกำลังใจในการทำงานให้สูงขึ้น มีการประสานความพยายามเข้าด้วยกัน ทำงานอย่างมีระบบและมีระเบียบวินัย รู้ทิศทางของการทำงาน และยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

สิ่งสำคัญต่างๆเหล่านี้มีส่วนสำคัญที่จะเชื่อมโยงไปสู่การจูงใจให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นเต็มที่ และทุ่มเทให้กับงาน เมื่อนำปัจจัยเหล่านี้มาพิจารณาเราก็จะสามารถทำความเข้าใจถึงความพึงพอใจของทีมงานผู้ปฏิบัติงานนั้นๆอีกด้วย

ในการศึกษาความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ก็สามารถพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ซึ่งเป็นการศึกษาในแง่ของระบบ มีการพิจารณาตั้งแต่ทรัพยากรการจัดการต่างๆ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ทั้งในเรื่องทรัพยากรบุคคล, เงินทุน, เครื่องมือและอุปกรณ์ รวมไปถึง การบริหารองค์กรเข้าสู่กระบวนการจัดการ (Process) ของแต่ละองค์กร เริ่มตั้งแต่เรื่องการวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม และการประสานงานต่างๆ ภายในองค์กร และสิ่งที่ได้มานอกจากจะเป็นผลผลิต (Output) ซึ่งก็คือผลงานการละครแต่ละเรื่องแล้วยังสามารถวัดความพอใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยว่ามีความคิดอย่างไรต่อผลผลิตหรือพอใจในการปฏิบัติการของตนอย่างไร

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า กลุ่มคนที่ทำงานในด้านการผลิตละครโทรทัศน์ มักจะมองตนเองว่าเป็นผู้ที่ทำงานแบบมืออาชีพ มีความฝันในการสร้างสรรค์ผลงาน หรือที่เรียกได้ว่า ทำงานด้านศิลปะ ทำให้ลักษณะการทำงานต่างๆ จะต่างไปจากองค์กรอื่นๆ กลุ่มคนเหล่านี้ต้องทำงานทั้งในและนอกสถานที่ทำงาน เป็นการทำงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ บางครั้งต้องทำงานที่ไม่สามารถ



มีการควบคุมได้ ทั้งในเรื่องเวลา และปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดมุมมองว่าความเข้มแข็งขององค์กร จะมียากน้อยเพียงใด ย่อมน่าจะอยู่ที่ความผูกพันของบุคลากรที่จะทุ่มเท และมีศรัทธาต่อองค์กรของตนเป็นสำคัญ และนอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับการบริหารขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างองค์กร และการแบ่งงานภายใน การจ่ายค่าตอบแทน และยังมีระบบการควบคุม และการตัดสินใจ และที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ก็คือในเรื่องการวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเรื่องราวเหล่านี้มีความสำคัญและมีผลกระทบโดยตรงการทำงานของทีมงานในองค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่า แทนที่จะให้ความสนใจในผลงานละครแต่ละเรื่องว่าได้รับความนิยมเพียงใดจากกลุ่มผู้ชมเพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว นั้น ก็น่าที่จะหันกลับไปมองถึงบุคลากรผู้ผลิตละครว่ามีความรู้สึกพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานการผลิตในผลงานละครแต่ละเรื่องของตน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิตละคร หรือที่เรียกว่า ทรัพยากรในการผลิต ไม่ว่าจะเป็น ทรัพยากรด้านบุคคล ทรัพยากรในด้านเงินทุน ทรัพยากรในด้านเครื่องมือเครื่องมือ และรวมไปถึงทรัพยากรในการจัดการ ที่เข้าไปสู่กระบวนการทางการปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่นการวางแผน การควบคุมงาน ที่จะนำไปสู่ผลงานของตน โดยปัจจัยเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญต่อผลสำเร็จในการทำงานของบุคลากร

อีกประเด็นที่น่าจะให้ความสำคัญในการวิจัยในครั้งนี้คือ แม้ว่าทรัพยากรในการผลิตต่างๆ จะเป็นปัจจัยที่ดูไม่น่าจะแตกต่างกันนัก แต่ในเรื่องทรัพยากรการบริหารด้านรูปแบบระบบการจัดการขององค์กร ดูจะเป็นจุดที่แตกต่างกันระหว่าง 2 องค์กรนี้เป็นอย่างมาก “กันตนา” ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีการบริหารงานในองค์กรแบบเป็นระบบครบครัน แต่สำหรับ “เอ็กแซ็กท์” ก็เป็นองค์กรที่ถือได้ว่าการร่วมมือกันของมืออาชีพในการทำงานเชิงระบบธุรกิจ และประเด็นนี้เองจะส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรของทั้งสองบริษัท

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า สิ่งที่สำคัญที่ผู้ศึกษาให้ความสนใจและให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในการผลิตรายการละครโทรทัศน์แต่ละบริษัท ผู้ศึกษามีได้ให้ความสำคัญที่คุณค่าของผลงานที่ออกสู่สายตาผู้ชมแต่เพียงอย่างเดียว แต่สิ่งที่น่าสนใจที่จะนำมาพิจารณากลับอยู่ที่คุณค่าในความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์กร ที่มีผลมาจากความพอใจของทีมงานผู้ผลิต โดยส่งผลมาจากการมีพื้นฐานระบบการบริหารงานขององค์กรทั้งสองที่แตกต่างกันมากกว่า เพราะนั่นหมายถึง เราให้ความสำคัญกับระบบการบริหารขององค์กร เพราะการที่จะพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือความสำเร็จได้นั้น นั้นมาจากสิ่งต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กร ทำงานอย่างเต็มที่ มีความตั้งใจตั้งใจ และทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นในงานวิจัยชิ้นนี้ จึงได้ทำการศึกษา ความพึงพอใจของทีมงานผู้ผลิตงานละครโทรทัศน์ ที่มีผลต่อองค์กรของทั้ง

สององค์กร ที่มีรูปแบบการบริหารของระบบองค์กรที่ต่างกันว่า มีผลต่อความสำเร็จของงานแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

### ปัญหำนำวิจัย

1. เป็นการศึกษาระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรผู้ผลิตงานละครโทรทัศน์ของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด จากปัจจัยต่างๆในการดำเนินงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์ดังต่อไปนี้คือ

1.1 ปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการดำเนินการผลิตละครอันได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ,ปัจจัยด้านงบประมาณ ,ปัจจัยด้านเครื่องมือ และปัจจัยด้านการจัดการ

1.2 กระบวนการในขั้นตอนการผลิตละครโทรทัศน์ ได้แก่ การวางแผนงาน การจัดบุคลากร การประสานงาน การสั่งการและการควบคุม

1.3 ผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัทที่ได้ผลิตออกมาสู่สายตาประชาชน รวมถึงการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชนต่อละครโทรทัศน์ของบริษัท

2. เปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์ของทั้งสองบริษัทว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่มีผลมาจากปัจจัยต่างๆ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการผลิตละครโทรทัศน์ ผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

2. เพื่อเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ที่เกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการผลิตละครโทรทัศน์ ผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน

3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารองค์กร กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

## สมมติฐานการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยทางด้านประชากรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์

**สมมติฐานที่ 2** ระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ มีความแตกต่างกันตามองค์ประกอบ อันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลงานละคร และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน

**สมมติฐานที่ 3** การบริหารองค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์แตกต่างกัน

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตงานละครโทรทัศน์ ของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย คือมุ่งศึกษาเฉพาะพนักงาน / เจ้าหน้าที่ ที่ประจำอยู่ในทีมงานผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ที่ได้รับค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนประจำของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ในปีพ.ศ. 2543 เท่านั้น โดยในการวิจัยนี้ไม่รวมถึงนักแสดงซึ่งไม่ได้เป็นพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของบริษัท และไม่รวมผู้เขียนบทละครโทรทัศน์ ที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนประจำ

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**ปัจจัยทางด้านประชากร** ในที่นี้ หมายถึง เพศ , อายุ , ระดับการศึกษา , ตำแหน่งงาน , ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท และระดับรายได้

**ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความรู้สึกที่ดี ความคิดในทางบวกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรต่างๆ ดังนี้คือ ความพึงพอใจที่เกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหารหรือปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการทำงาน ผลงานละคร และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ( ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในฐานะที่เป็นระบบ)

**ปัจจัยนำเข้า** หมายถึง ทรัพยากรในการจัดการ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ และรูปแบบระบบการจัดการ

**กระบวนการในการผลิตละคร** หมายถึง ในขั้นตอนการผลิตทุกขั้นตอนที่ทำให้ละครสามารถทำให้ละครออกอากาศได้ทั้ง 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนเตรียมการผลิต (Pre-Production)

ขั้นถ่ายทำ (Production) และขั้นหลังการถ่ายทำ (Post-Production) ที่ได้แบ่งไปด้วยหน้าที่ของกระบวนการจัดการหรือการบริหาร ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม อันเป็นกระบวนการในขั้นตอนการดำเนินการผลิตละคร

**ผลงานละคร** หมายถึง ละครโทรทัศน์ที่มีการผลิตและได้ออกสู่สายตาผู้ชม

**การวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน** หมายถึง การนำเสนอของสื่อมวลชน ไม่ว่าจะทางด้านบวก หรือด้านลบ ที่เสนอต่อประชาชน ผ่านสื่อต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสื่อหนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือ สื่อโทรทัศน์

**บุคลากรผู้ผลิตละคร** หมายถึง พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ ที่เป็นบุคลากรของบริษัท ได้แก่ ทีมงานประเภทบริหารการดำเนินงานการผลิต คือ ผู้ทำหน้าที่ในตำแหน่งที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ เช่น ผู้ผลิตรายการ ผู้กำกับรายการ ผู้ช่วยผู้กำกับ ผู้กำกับฝ่ายศิลป์ เป็นต้น และทีมงานประเภทดำเนินงานการผลิต คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องทางด้านปฏิบัติงาน เช่น ฝ่ายเทคนิค ช่างกล้อง เจ้าหน้าที่ควบคุมแสง เจ้าหน้าที่ควบคุมเสียง ผู้จัดการกองถ่าย และฝ่ายเสื้อผ้า เป็นต้น

**องค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์** หมายถึง องค์กรที่ทำหน้าที่ผลิตละครโทรทัศน์ เพื่อนำเสนอต่อสายตาประชาชน ที่มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร มีการรวมตัวกันของกลุ่มคน ในหน้าที่ต่างๆ เพื่อดำเนินการ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาองค์กร 2 องค์กร คือ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

เนื่องจากการศึกษาถึงความพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญของทุกองค์กร องค์กรต่างก็มีความต้องการทราบว่า ในการบริหารองค์กรของตนนั้นก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีอย่างไร บุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่า และเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น มีความพึงพอใจในทรัพยากรในการบริหาร กระบวนการในการผลิต และผลงานการละครมากน้อยอย่างไร เพื่อจะได้รู้จุดอ่อนในการบริหารองค์กรได้

ดังนั้นงานวิจัยชิ้นนี้ นอกจากจะมีประโยชน์ในทางวิชาการที่จะได้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ทางด้านการบริหารองค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์แล้ว ยังมีประโยชน์กับองค์กรที่ทำการศึกษ ทั้งสององค์กร ในการที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรของตนให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริงต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด นั้น ที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบทางสังคม ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร
3. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบองค์กร
4. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ
5. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบทางสังคม

แนวทฤษฎีด้านองค์ประกอบทางสังคม หรือแนวทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์ เป็นการวิเคราะห์บุคคลในด้านตัวแปรทางประชากรศาสตร์ ( Demographic Variables ) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงาน และฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม

พื้นฐานจากความแตกต่างของบุคคลนั้น จะเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์

เพศ จากการวิจัยทางจิตวิทยาที่ผ่านมา ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้หญิงเป็นเพศที่มีการคล้อยตามมากกว่า หรือง่ายกว่าผู้ชาย ไม่ว่าจะ เป็นในสถานการณ์เช่นไร แต่ก็มีข้อขัดแย้งในเรื่องนี้ว่าเมื่อให้ผู้หญิงทำงานที่สนใจและคุ้นเคย พบว่าลักษณะการคล้อยตามในผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชาย จะเห็นได้ว่า ธรรมชาติลักษณะของงานมีส่วนเปลี่ยนแปลงการคล้อยตามที่ได้รับอิทธิพลจากเพศได้ นอกจากนี้แล้วการอบรมเลี้ยงดูการขัดเกลาทางสังคม ( Socialization ) ก็จะมีมุ่งทำให้ผู้หญิงมีลักษณะยอมตาม เชื่อฟัง อยู่ในโอวาท ถ้าหากว่าสังคมยอมรับบทบาทสตรีเพิ่มขึ้นลักษณะคล้อยตามในผู้หญิงก็จะลดลง ปัจจัยในข้อนี้จะมีน้ำหนักน้อยลงมาก ( Sistrun ,1971)

ผู้หญิงกับผู้ชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรม และสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน ผู้หญิงมักจะเป็นคนที่มีจิตใจอ่อนไหวกว่าผู้ชาย ผู้ชายใช้เหตุผลมากกว่าผู้หญิง (ปรมะ สตะเวทิน, 2526 , 106 )

ความแตกต่างทางเพศ จึงน่าจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ที่แตกต่างกัน

อายุ โดยทั่วไปแล้วคนที่มีอายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยม ยึดถืออุดมการณ์ ใจร้อนและมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่มีอายุมาก สำหรับคนที่มีอายุมากมักจะมีความคิดอนุรักษนิยม ยึดถือการปฏิบัติมากกว่าคนที่มีอายุน้อย สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากมีความผูกพันที่ยาวนาน และมีผลประโยชน์ในสังคมมากกว่าคนที่มีอายุน้อย ( ปรมะ สตะเวทิน ,2526, 106 )

คนในแต่ละช่วงอายุ จะมีความคล้อยตามต่างกันมาก และจะคล้อยตามกลุ่มบุคคลที่ต่างกัน เช่น เด็กเล็กก่อนวัยเรียน จะคล้อยตามพ่อแม่ พี่เลี้ยง พอเข้าวันเรียนจะมีลักษณะเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น จนผู้ใหญ่มองว่าดื้อรั้น และมักจะเชื่อฟังครูมากกว่าพ่อแม่ พอถึงวัยรุ่นจะเป็นวัยที่มีการคล้อยตามสูงมาก แต่จะเป็นการทำตามกลุ่มเพื่อน ถูกชักจูงง่าย จึงเป็นวัยที่เป็นปัญหากับพ่อแม่มาก เมื่อเป็นผู้ใหญ่มีความรับผิดชอบในตัวเอง และครอบครัว การคล้อยตามจะน้อยมาก ดังคำโบราณที่ว่า “ไม่อ่อนดัดงาย ไม่แก้ดัดยาก “ ( พฤติกรรมศาสตร์การสื่อสาร , มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , 55 )

ดังนั้น อายุจึงน่าจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างในเรื่องความยากง่ายในการชักจูงใจ ความคิดเห็น ความต้องการ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ระดับการศึกษา ระดับสติปัญญา เป็นองค์ประกอบที่มีคุณภาพยิ่ง เพราะมีส่วนสำคัญมากในการคิด ไตร่ตรอง แก้ปัญหา หรือการจดจำ ผลของการศึกษาของ NORD , 1969 KRETCH และ CRUTCHFIELD และ BALLACHEY , 1962 สรุปว่า คนที่มีระดับสติปัญญาสูงจะมีลักษณะคล้อยตามน้อยกว่า หรือยากกว่าคนที่มีระดับสติปัญญาต่ำ โดยเฉพาะในสถานการณ์บีบบังคับที่มีเหตุผลน้อย ( พฤติกรรมศาสตร์การสื่อสาร , มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , 56 )

ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างในเรื่องความคิด หรือพฤติกรรม โดยคนที่ได้รับการศึกษาที่ต่างกัน ในยุคสมัยที่ต่างกัน ในระบบการศึกษาที่ต่างกัน ในสาขาวิชาที่ต่างกัน จึงย่อมมีความรู้สึกนึกคิด อุดมการณ์ และความต้องการที่แตกต่างกัน ( ปรมะ สตะเวทิน , 2533 , 116 )

ความแตกต่างในด้านระดับการศึกษา จึงน่าจะเป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรที่แตกต่างกัน

ระยะเวลาการทำงาน อัครฤทธิ อุตย์รัตน์ ( อัครฤทธิ อุตย์รัตน์ , 2537 : 32 ) กล่าวว่า เมื่อบุคคลประกอบอาชีพในหน่วยงาน หรือองค์กรใดเป็นเวลานานๆ บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานหรือองค์กรนั้น และเกิดการยอมรับในสภาพความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์ หรือระเบียบแบบแผนของงาน ซึ่งต่างจากบุคคลที่ทำงานเป็นระยะเวลาน้อยกว่า มักจะไม่มีรู้สึกผูกพันกับองค์กร ไม่ยอมรับสภาพความเป็นอยู่ หรือกฎระเบียบต่างๆ เพราะฉะนั้นความแตกต่างของระยะเวลาในการทำงาน จึงน่าจะเป็นตัวกำหนดความคิดเห็นของความพึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติงาน

ความแตกต่างทางด้านระยะเวลาในการทำงาน จึงน่าจะเป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรที่แตกต่างกัน

ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม หมายถึง ระดับของรายได้ เชื้อชาติ และชาติพันธุ์ ตลอดจนภูมิหลังของครอบครัว การวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของพนักงานมีอิทธิพลอย่างมากต่อการกำหนดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

## 2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

นักวิชาการด้านการจัดการและการบริหารได้วิเคราะห์องค์กรในแง่มุมต่างๆ กันในหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นการมององค์กรในแง่ที่องค์กรเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์, องค์กรเป็นกลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ที่แสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ เสมอ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นก็เพื่อตอบสนองความต้องการของตน หรือมองว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการที่ผู้บริหารจะต้องจัดทำเพื่อนำปัจจัยต่างๆ ขององค์กรมาใช้ คือ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่างๆ หรือเป็นการมองว่าองค์กรเป็นกระบวนการที่กลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด และร่วมมือกันทำงาน

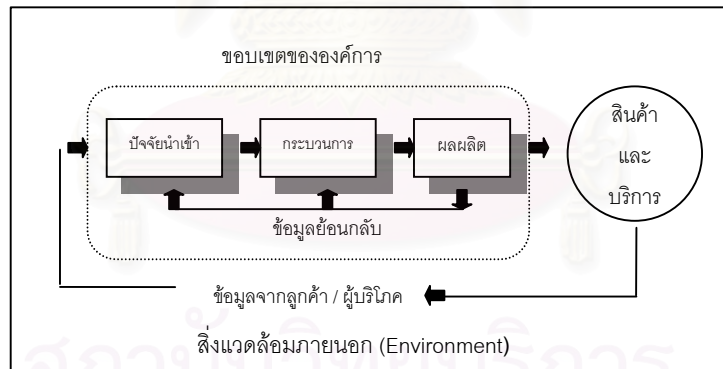
และสำหรับการวิจัยในครั้งนี้จะมีการนำแนวคิดในการมององค์กรว่าเป็นระบบอย่างหนึ่ง โดยมองว่าเป็นระบบเปิดที่ประกอบด้วยระบบย่อยโดยมี ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ ( Feedback) และสิ่งแวดล้อม ( Environment) เพื่อมาใช้ในการวิเคราะห์องค์กร

ทฤษฎีองค์กรของวีเนอร์ ( Norbert Wiener )

เป็นทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ซึ่งมององค์กรเป็นเชิงระบบ ซึ่งเป็นการมององค์กรในภาพรวม ทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่การแบ่งแยกองค์กรออกเป็นหน่วยย่อยๆ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยย่อยที่มีต่อกัน รวมทั้งสิ่งที่เชื่อมระหว่างหน่วยย่อยเหล่านี้ ตลอดจนข้อมูลป้อนกลับเพื่อการประเมินผลองค์กร

สำหรับทฤษฎีของวีเนอร์นั้นก็ได้นำแนวคิดในเรื่องขององค์กรว่า องค์กรเป็นระบบหนึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า ( Input ) เช่นวัตถุดิบ แรงงาน ทุน
2. กระบวนการ ( Process ) เป็นกระบวนการผลิตต่างๆ ที่ทำให้เกิดเป็นสินค้าและบริการ
3. ผลผลิต ( Output ) ได้แก่ สินค้าและบริการขององค์กร
4. ข้อมูลย้อนกลับ ( Feedback ) จากภายในองค์กร เช่น ข้อมูลพนักงานในเรื่องต่างๆ รวมทั้งข้อมูลจากภายนอกองค์กรที่วิจารณ์ผลผลิตขององค์กรว่าดี หรือไม่ดีด้วย
5. สิ่งแวดล้อม ( Environment ) ภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม ประเพณี และค่านิยมต่างๆ



ภาพที่ 1. แสดงองค์กรในฐานะที่เป็นระบบ

ในแง่การนำมาวิเคราะห์ องค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ในงานวิจัยครั้งนี้ เมื่อมองในรูปของระบบจะเห็นว่า

ปัจจัยนำเข้าขององค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ นักแสดง เงินทุนหรืองบประมาณการผลิตละครแต่ละเรื่อง อุปกรณ์ประกอบฉาก สถานที่ถ่ายละคร บทละคร รวมถึงระบบการจัดการในองค์กร หรือกล่าวโดยรวมได้ว่า คือ ทรัพยากรในการบริหาร หรือที่รู้จักในนาม 4 M ได้แก่ [ คน(Man) เงิน(Money) อุปกรณ์เครื่องมือ(Materials) การจัดการ(Management) ]

กระบวนการขององค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ได้แก่ กระบวนการจัดการในการผลิต รายการละครโทรทัศน์ (Process of management) ที่มีผลต่อกระบวนการผลิตรายการละครโทรทัศน์ ตั้งแต่ ขั้นตอนเตรียมการผลิต ขั้นตอนการผลิต และหลังการผลิต ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะมีหน้าที่ของการบริหาร อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

ผลผลิตขององค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ได้แก่ ผลงานละคร ในแนวต่างๆ ที่ปรากฏสู่สายตาประชาชน

ข้อมูลย้อนกลับขององค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ได้แก่ ข้อมูลจากผู้บริหารและพนักงานแต่ละคน โดยข้อมูลเหล่านี้จะนำมาปรับปรุงผลงานการละครในเรื่องต่อไป เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพดีขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงข้อมูลจากการวิพากษ์วิจารณ์จากสื่อมวลชนว่า ละครแต่ละเรื่องได้รับการนิยมนหรือไม่ อย่างไร

สิ่งแวดล้อมขององค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ได้แก่ สังคม วัฒนธรรมประเพณี ความนิยมของประชาชน ฯลฯ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการพิจารณาเนื้อหาหรือการพัฒนาบทละครแต่ละเรื่อง ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้จะไม่พิจารณารวมถึงสิ่งแวดล้อม

และจากทฤษฎีของวีเนอร์นี้ จึงสรุปได้ว่านักทฤษฎีองค์กรต่างก็มีความเห็นต่อลักษณะสำคัญของทฤษฎีองค์กร ว่าองค์กรเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบไปด้วยปัจจัยพื้นฐาน 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม ซึ่งองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยโครงสร้างขององค์กรหรือกระบวนการ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยต้องใช้แรงจูงใจหลายๆ ด้านเพื่อให้คนงานทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดความพึงพอใจ

ทฤษฎีสมาชิกปัจจุบันเชื่อว่าสมาชิกขององค์กรคาดหวังที่จะตอบสนองของวัตถุประสงค์บางอย่างโดยใช้องค์กรเป็นทางผ่าน โดยที่การบริหารองค์กรไม่มีความแน่นอนว่าจะต้องสำเร็จเสมอไป เพราะมีปัจจัยต่างๆ จำนวนมากและสถานการณ์สิ่งแวดล้อมเป็นตัวแปรสำคัญ และหากองค์กรต้องการจะคงอยู่ตลอดไปในสภาพแวดล้อมใดๆ องค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

### 3. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบองค์กร

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบองค์กรเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่จะนำมาศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยนี้ เพราะการพิจารณาองค์กรนั้นเราควรพิจารณาว่า องค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใดต่างก็



อยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ดังนั้นหากเราต้องการที่จะศึกษาอย่างแท้จริง จึงควรศึกษาองค์กรในเชิงระบบ ( System Analysis) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างและการจัดองค์กร

องค์กร คือ ที่รวมของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในอันที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ในที่นี้จะกล่าวถึงประเภทขององค์กรเพื่ออธิบายถึงวัฒนธรรมที่ปรากฏในองค์กรแต่ละประเภทดังนี้ ( กริช สืบสนธิ์ ,2538 :168 )

### 1. ระบบครอบครัว

ได้แก่ องค์กรและการจัดการที่ผู้ก่อตั้งหรือผู้สืบสกุลยังคงยึดตำแหน่งบริหารไว้พร้อมกับชักนำเครือญาติมาร่วมงานกับตน แม้ว่าบุคลากรหรือพนักงานส่วนใหญ่ จะมาจากภายนอกวงศาคุณญาติ แต่ตำแหน่งนั้น จะถูกยึดครองโดยคนเพียงหนึ่งหรือสองตระกูลเท่านั้น

เมื่อเอ่ยถึงองค์กรในระบบครอบครัว มักจะมีผู้ตำหนิว่าทำงานไม่เป็นระบบ เจ้าของกิจการเอาเปรียบ เอาแต่ใจตนเอง ใช้งานพนักงานแบบไร้หัวใจ คนใดก็ใช้แต่คนนั้น และใช้เสียแทบทุกเรื่อง หลายเรื่องไม่ใช่หน้าที่ ระบบครอบครัวเป็นระบบที่ล้าหลัง ด้อยพัฒนา ฯลฯ ทั้งหมดเป็นการมองในเชิงทฤษฎีการบริหารงานและการจัดการองค์กรตามทัศนะของชาวตะวันตก ซึ่งลืมนึกว่าไม่ว่าบริษัทใดในอดีตของชาวตะวันตกเอง ก็ผ่านระบบครอบครัวมาแทบทั้งสิ้น ระบบครอบครัวไม่ใช่สิ่งเลวร้าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากจะมองในทัศนะของการสื่อสารวัฒนธรรม ในองค์กร การที่กล่าวว่าระบบครอบครัวไม่มีระบบ โดยความจริงแล้วเป็นการประกอบการทั้งในด้านการจัดการและการบริหารที่มีระบบบนความไม่มีระบบ เพราะนั่นเป็นวิถีชีวิตที่องค์กรนั้นๆ ได้ยึดถือปฏิบัติมานานแล้ว และพนักงานต่างก็ทราบ ยอมรับ จึงได้ทำงานร่วมอยู่ด้วย ใครที่ทนไม่ได้ก็ลาออกไป ซึ่งแม้แต่ในองค์กรที่อ้างว่ามีระบบการจัดการที่สมัยใหม่ ทันสมัยเพียงใด การลาออกก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอๆ เช่นกัน

ระบบครอบครัวทุกอย่างมักขึ้นอยู่กับเจ้าขององค์กร หรือเจ้าของเงินทุน ตลอดจนเครือญาติไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจ การให้ความเมตตาการดูแลแก่พนักงาน การมอบหมายงาน การลงโทษ ฯลฯ องค์กรที่อยู่ในระบบนี้จำนวนไม่น้อยที่พิสูจน์ตัวเองว่า สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในวงการธุรกิจ องค์กรประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากองค์กรประเภทอื่นๆ วัฒนธรรม อันได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียม มักสร้างโดยเจ้าของเป็นผู้แสดงแบบในการประพฤติและให้ดูเป็นตัวอย่าง เช่นการมาทำงานแต่เช้าตรู่ ขยัน ทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับลูกน้อง เอาใจใส่และนับบุคลากรเป็นเสมือนญาติ

ระบบครอบครัวสร้างค่านิยมของการต่อสู้ อุตุน ชื่อสัตย์ คนที่จัดว่าเป็นข้าเก่า  
เต่าเลี้ยง อยู่ด้วยกันมานาน ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ จงรักภักดี เมื่อถึงเวลาจะได้รับรางวัล

## 2. ระบบราชการ

ได้แก่ องค์กรและการจัดการที่ยึดการแบ่งสายงานตามยศ ชั้น มีการกำหนดสาย  
การบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน เน้นความเชี่ยวชาญตามตำแหน่งหน้าที่ จะไม่มีใครทำ  
อะไรตามใจตัวเองได้ ทุกอย่างจะมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับ พยายามป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก หรือ  
เรียกว่า ระบบอุปถัมภ์

ในองค์กรเช่นนี้ ค่านิยมและความเชื่อ ตลอดจนขนบธรรมเนียม จะค่อยถูกปลูกฝัง  
ลงไปในตัวสมาชิก มีการถ่ายทอดให้ทุกคนเข้าใจกฎเกณฑ์ การปฏิบัติและการลงโทษ องค์กรที่จะ  
ช่วยให้เข้าใจง่ายคือ หน่วยงานของรัฐมักจะใช้ระบบนี้ ในวงการธุรกิจ หลายแห่งก็พยายามเปลี่ยน  
แปลงไปสู่ระบบนี้ ฝ่ายบริหารพยายามสื่อสารกับพนักงานเป็นลายลักษณ์อักษร ขณะที่พนักงานเอง  
ก็มักจะเรียกร้องคำสั่ง การสั่งงาน การเตือน เป็นภาษาเขียนเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน จึงกลายเป็น  
ค่านิยมหรือความเชื่อให้การจับผิด การสร้างเกราะป้องกันตนเองในการทำงาน บุคลากรส่วนใหญ่จะ  
เป็นคนปกป้องตนเอง ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่ค่อยรับฟังใครนอกจากผู้บังคับบัญชาชั้นตรง  
และทำงานตามตัวหนังสือกำหนด

การมีกฎเกณฑ์ มีระเบียบ ข้อบังคับ ใช้กันมากมายย่อมมีโอกาสในการหลบเลี่ยง  
ค่านิยมที่ติดตามมา คือ การตรวจสอบเพื่อยืนยันความถูกต้อง การสอบสวนเพื่อหาผู้กระทำความผิด  
ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นจะต้องหาผู้รับผิดชอบและไม่ซ้ำ ผู้ตรวจสอบเองก็มีโอกาสที่จะตรวจสอบไม่  
ครบถ้วน ทำให้เกิดคุณเกิดโทษแก่บางคนบางกลุ่ม จึงต้องมีการตรวจสอบอีกชั้นหนึ่ง

ความเชื่อในความละเอียด ถูกต้อง ทำให้เกิดค่านิยมใหม่ คือ ซ้ำหนอย ไม่เป็นไร  
ความถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ ระบบนี้จึงค่อนข้างจะเป็นอุปสรรคในการสร้างความนิยมให้บุคลากรเห็น  
คุณค่าของเวลาที่เสียไป เรื่องจึงกลายเป็นว่า ความล่าช้าเป็นธรรมเนียมในการทำงาน อย่างไรก็ตาม  
ระบบนี้ไม่ใช่ระบบที่ไร้ค่า เพราะส่วนดีของระบบนี้คือ ความมีเหตุมีผลในการแบ่งและจัดงาน มีความ  
มั่นคง หากปรับหรือสร้างค่านิยมเสริมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนต่างๆ ด้วยความเข้าใจอันถูกต้อง ก็จะเป็น  
ระบบที่มีประสิทธิภาพได้เช่นกัน

### 3. ระบบส่งเสริมการมีส่วนร่วม

เป็นระบบที่เน้นและให้คุณค่าความสำคัญของความเป็นมนุษย์ แก่พนักงานหรือบุคลากรทุกระดับ ยอมรับในศักดิ์ศรีของคน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการพัฒนาการทำงาน การสร้างกฎเกณฑ์ระเบียบ และบางครั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนในการกำหนดนโยบายอีกด้วย

โดยปกติแล้วการกำหนดนโยบายและเป้าหมายจะทำโดยคณะผู้บริหารระดับสูง จากนั้นก็ถ่ายทอดสั่งการมอบหมายงานและหน้าที่มายังบุคลากรในระดับต่างๆ ซึ่งวิธีการเช่นนี้มักจะปฏิบัติกันจนเคยชินในระบบราชการ แต่ในระบบส่งเสริมการมีส่วนร่วมนี้อย่างน้อยจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยเสนอเป็นแผนปฏิบัติขึ้นบน และไปพบกันที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะเป็นกลุ่มที่จะประสานความคิดจากเบื้องบน และเบื้องล่างเข้าด้วยกันให้เกิดแนวทางที่สอดคล้องตอบสนองทั้งสองฝ่าย

องค์การประเภทนี้ จะพยายามส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุดแม้แต่การออกคำสั่ง การติดตามผล การตักเตือน ฯลฯ ก็จะสอบถามความเห็น สอบถามเรื่องราวความเป็นมา เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารสะท้อนกลับเสมอ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน วัฒนธรรมองค์กรก็จะค่อยๆ ถูกสร้างและหล่อหลอมขึ้นมาเป็นวิถีชีวิตหรือวิถีการทำงานที่ทุกคนยอมรับ ค่านิยม ความเชื่อต่างๆ มักจะแสดงให้เห็นเช่นความภาคภูมิใจในตนเอง ความคิดที่มีค่าคือความคิดสร้างสรรค์ ผลงานเป็นเครื่องพิสูจน์ความสามารถ ทำดียอมได้ดี ว่ายุติธรรมเท่าเทียมกันหาได้ที่นี่ เป็นต้น

ในระบบนี้เชื่อกันว่า การสื่อสารวัฒนธรรมจะผ่านช่องทางการสื่อสารขององค์การที่จัดตั้งขึ้นตามโครงสร้างมากกว่าการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เพราะการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นจากระดับสูงไปสู่ระดับล่าง หรือจากระดับล่างไปสู่ระดับสูง ตลอดจนในระดับเดียวกัน ทุกฝ่ายต่างเปิดใจรับฟัง พยายามที่จะเข้าใจซึ่งกันและกันตลอดเวลา พร้อมกับความเห็นอกเห็นใจกัน ด้วยความเชื่อพื้นฐานคือ ยอมรับคุณค่าของความเป็นมนุษย์

### 4. ระบบผสมผสาน

เป็นการนำเอาระบบต่างๆ มาเลือกใช้ตามสภาพองค์การ ลักษณะงาน คน การผลิต ฯลฯ พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการจัดการไปตามความเปลี่ยนแปลงอื่นๆ พยายามนำเอาวิชาความรู้ สิ่งประดิษฐ์ เครื่องอำนวยความสะดวกสมัยใหม่มาใช้ในงาน



ระบบนี้พร้อมจะปรับตัวเสมอ ด้วยเหตุนี้เรื่องของค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม วิถีทางการปฏิบัติก็พร้อมที่จะปรับเปลี่ยน สร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ ซึ่งแน่นอนที่สุดว่าจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง การสื่อสารในระบบเปิดคือ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของระบบนี้เช่นกัน วัฒนธรรมองค์กรจึงสามารถสร้างหรือปรับเปลี่ยนได้เร็วกว่าปกติ

ระบบผสมผสานนี้เกิดจากแนวความคิดที่เชื่อว่าสรรพสิ่งต้องพึ่งพากัน และเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ภายในองค์กรเดียวกันก็ต้องมีการพึ่งพากัน การปรับตัว การประสานงานก็กำลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่นเดียวกับการพึ่งพากันระหว่างองค์กร และระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นแนวความคิดที่กล่าวถึง ประเภทขององค์กรนี้ น่าจะสามารถอธิบายถึงความแตกต่างขององค์กรในรูปแบบที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติของบุคลากรผู้ผลิตที่แตกต่างกัน

#### 4. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

การจัดการถือได้ว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติที่เป็นสากลในการบริหารงานทุกอย่างในทุกระดับ ความหมายในที่นี้คือ งานบริหารงานที่เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องทำก็คือ การวางแผนงาน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมนั้น ล้วนแต่เป็นงานที่เรียกได้ว่าเป็นกระบวนการจัดการ ( management process )

งานทั้ง 5 ประการดังกล่าวล้วนแต่เป็นขั้นตอนและกระบวนการการทำงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานบริหารที่อยู่ในทุกระดับในองค์กรต้องปฏิบัติเหมือนกันหมด ทั้งนี้จะแตกต่างกันเฉพาะขนาดของเวลาที่จะใช้บริหารงานเหล่านี้

กระบวนการจัดการที่ประกอบด้วยหน้าที่งานการจัดการทั้ง 5 ประการนี้ ตามความจริงแล้วจะไม่แยกออกจากกัน แต่จะเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันตลอดเวลา แต่การแยกหน้าที่งานออกเป็นส่วนต่างๆ ก็เพื่อสะดวกในการศึกษาหน้าที่งานจัดการแต่ละอย่าง และเพื่อให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันที่มีอยู่ต่อกันของงานการจัดการทั้งหมด

ขอบเขตของความหมายและข้อแตกต่างของหน้าที่งานการจัดการ ได้ขยายความออกไปดังนี้

1. การวางแผน ( Planning ) หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีปฏิบัติงานไว้ เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจพิจารณาถึงผลสำเร็จ ที่ต้องการจะได้และหนทางที่จะทำให้ได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติในการวางแผน ผู้บริหารจะทำการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต และจะมีการคิดวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมาย ผลงานต่างๆ และจะกำหนดแผนงานหรือแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

หน้าที่การวางแผนจึงเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารเกิดความรอบคอบในการก้าวไปในอนาคต โดยไม่ต้องอยู่ในความประมาทและสามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผลดีของการวางแผนจึงเท่ากับช่วยให้เกิดการป้องกันปัญหามากกว่าการต้องคอยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ในการวางแผนนั้น ผู้บริหารจะใช้ดุลพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ คือ องค์กรจะทำอะไร ให้ได้ผลงานอะไร ทำอย่างไร ทำโดยใคร ทำเมื่อไร ซึ่งเมื่อคิดตลอดจนได้แผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีออกมาแล้ว ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยมีประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์กร ( Organizing ) คือการพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี การจัดโครงสร้างองค์กร คือ การจัดโครงสร้างงานที่ประกอบด้วยกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วย เป็นแผนก หรือเป็นกอง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โครงสร้างที่ดีจึงต้องสามารถชี้ชัดได้ว่า ใครต้องทำงานใด และใครจะต้องรายงานต่อใคร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเป็นระเบียบในขณะปฏิบัติงานเป็นกลุ่มได้อย่างดี

การจัดโครงสร้างองค์กรโดยมีการกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ระหว่างกิจกรรมและตำแหน่งต่างๆ นี้เอง จะช่วยให้มั่นใจได้ตลอดเวลาว่าการทำงานจะสามารถประสานกันได้ และอยู่ภายใต้การควบคุมเสมอ โครงสร้างองค์กรที่จัดขึ้นจึงเป็นขั้นตอนงานการจัดการที่ต้องกระทำต่อเนื่องจากการวางแผน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า เมื่อลงมือปฏิบัติงานจริงแล้ว งานต่างๆ จะบรรลุผลสำเร็จลงได้ การจัดองค์กรจะช่วยให้เกิดผลดีที่ก่อนให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการทำงาน โดยจะไม่มีตำแหน่งงานที่ขาดหรือเกิน และในชั้นปฏิบัติจะไม่เกิดการสับสน หรือการทำงานก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน ผู้ทำงานต่างจะรู้ถึงขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ฝ่ายต่างๆ จะรู้ว่าหน่วยงานใดเป็นหน่วยปฏิบัติ และหน่วยงานใดเป็นหน่วยปรึกษา และโดยสายการบังคับบัญชาที่กำหนดไว้ ก็จะช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถประสานการทำงานได้ตลอดเวลาอย่างเป็นระเบียบ ซึ่งข้อขัดแย้งต่างๆ จะไม่เกิดขึ้น

3. การสั่งการ ( Directing ) หมายถึง กิจกรรมทางการจัดการโดยผู้นำหรือผู้บริหาร ในการบังคับบัญชาให้การทำงานต่างๆ ภายในโครงสร้างองค์กรดำเนินไปโดยราบรื่นมีการประสานร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ทั้งนี้ความพยายามของผู้บริหารในการสร้างศิลปะการบังคับบัญชาที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดีนั้น คือ ต้องฝึกทักษะให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพที่สามารถโน้มน้าวใจ และชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทการทำงานนั่นเอง ซึ่งใจการนี้การสร้าง ความเข้าใจโดยมีทักษะในก้านการติดต่อสื่อสาร (communication) นับว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็น และการเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์จะเป็นพื้นฐานที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวสามารถประยุกต์ ศิลปะการสั่งการให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามสถานการณ์ได้

กล่าวโดยสรุป หน้าที่การสั่งการจะเกี่ยวข้องกับการชักนำและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับ บัญชาให้ทำงานของตนอย่างดี ทั้งนี้โดยอาศัยวิธีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีนั่นเอง

4. การควบคุม ( Controlling ) คือกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า การทำงานต่างๆ จะสำเร็จผลตามแผนที่ตั้งไว้ ซึ่งขั้นตอนการควบคุมที่สำคัญนั้นจะต้องมีการวัด ผลงานสิ่งๆที่ได้ มีการเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการดำเนินการแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิด ปกติหรือที่มีเหตุการณ์ทำให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากที่กำหนดไว้ในแผน ด้วยกลไกของการควบคุม ดังที่กล่าวนี้ การควบคุมจึงต้องมีการพิจารณาตกลงใจให้ชัดว่าจะวัดผลงานอะไร จะวัดโดยวิธีการ ใดอย่างไร จะใช้เกณฑ์อะไรเป็นตัววัด

หลักและนโยบายของการควบคุมนั้น พื้นฐานจะอยู่ที่ “การควบคุมคน” ผู้ทำงานเป็น สำคัญ ทั้งนี้เพราะงานต่างๆ จะสำเร็จได้ผลดีเพียงใดนั้น จะอยู่ที่คนปฏิบัติงานมากกว่าวัตถุสิ่งของ หรือเครื่องจักร ด้วยแนวความคิดดังกล่าวการควบคุมที่มีประสิทธิภาพจึงอยู่ที่การพยายามติดตามดู ว่ามีงานในความรับผิดชอบของใครบ้างที่อยู่เหนือการควบคุม และการพยายามกำกับให้ผลงานของผู้ ทำงานทุกจุดเบนกลับเข้าสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยใช้เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมในทางการจัดการนั้น วิธีการจะกระทำโดยการประเมินผลงาน การวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา และการให้ข้อเสนอแนะปรึกษา ต่างๆนั่นเอง

#### แนวคิดพื้นฐานด้านกระบวนการจัดการ ของ ฮองรี ฟาโยล์

ฮองรี ฟาโยล์ (Henri Foyol) นักทฤษฎีองค์กรท่านหนึ่งซึ่งได้ศึกษาค้นคว้าหลักเกณฑ์ การจัดการที่เป็นสากล ที่ได้เสนอพรรณนาในเรื่องการจัดการในเชิงบริหารองค์กรไว้ และเป็นบุคคล แรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบมูลฐานของการจัดการว่ามี 5 ประการ (POCCC) หรือเรียกว่า กระบวน การจัดการ ซึ่งมีดังนี้

การวางแผน (Planning) คือการศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคตแล้ววางเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า

การจัดองค์การ (Organizing) คือการจัดโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์กรออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ

การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding) คือการสั่งการให้คนทำงานตามที่มอบหมายงานให้ทำ บังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

การประสานงาน (Coordination) คือการจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวร้าวกัน ติดต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์กร และประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ขัดแย้งกัน

การควบคุม (Controlling) คือการควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

นอกจากนี้ อองรี ฟาโยล์ ยังอธิบายถึงคุณลักษณะของผู้บริหารว่า จะต้องมีความพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้เทคนิคในการทำงานและประสบการณ์ต่างๆ รวมเรียกว่าความสามารถทางด้านการจัดการ ซึ่งต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติที่จะเน้นหนักที่เทคนิควิธีการทำงานเป็นสำคัญ

ในการวิจัย “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตงานละครโทรทัศน์ของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด” ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดทางการจัดการที่กล่าวมานี้ นำมาใช้เพื่อกำหนดคำถามต่างๆ ในแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการจัดการขององค์กร เพื่อให้ได้รายละเอียดและคุณลักษณะสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 5. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้ให้ความหมาย ของความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

ความพอใจในงาน เป็นภาวะของความพึงพอใจหรือภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวก ที่มีผลเกิดขึ้นเนื่องจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคนๆหนึ่ง ( เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ , 2529)

ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบโดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงาน ( สร้อยตระกูล อรรถมาน , 2541 )

ความพึงพอใจในงาน เป็นภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นผลมาจากการรับในผลงานของบุคคลๆหนึ่ง หรือประสบการณ์ในงานของบุคคลๆหนึ่ง ( Edwin A. Locke , 1976)

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของเขา งานของคนใดคนหนึ่งเป็นสิ่งที่มีความหมายมากกว่าการเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นเท่านั้น งานที่เราทำจะรวมถึงการมีปฏิริยาโต้ตอบกันกับผู้ร่วมงานและเจ้านาย การทำตามกฎเกณฑ์และนโยบายขององค์การ การทำงานให้มีคุณภาพเข้าขั้นมาตรฐาน การมีชีวิตอยู่กับสภาพการทำงานซึ่งบ่อยครั้งมีคุณภาพต่ำกว่าที่เราคิด ( ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ , 2541 )

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นได้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้ (Goerge Strauss and Leounard R. Sayles, 1980)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพอใจหรือความไม่พอใจของคนงานที่มีต่องาน ซึ่งแสดงให้เห็นความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของคนงานที่มีต่องาน และต่อสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ (Keith Davis, 1981)

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติ ในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่และองค์ประกอบอื่นๆ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการต้องการที่ได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ เป็นเรื่อง



เกี่ยวข้องกับค่านิยมและจิตใจของบุคคลที่เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ความพึงพอใจอาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่อกาลเวลา สถานการณ์แวดล้อมอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไป เช่นนโยบายผู้บริหารและองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อตรวจสอบความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข องค์ประกอบต่างๆ ใน การปฏิบัติงาน และสนองความต้องการของบุคลากร ตลอดจนทำให้องค์กรดำเนินงานตามเป้าหมายได้อย่างเต็มที่ ( Stephen P. Robbins, 1990 )

### ตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรหลายตัว ซึ่งมีทั้งที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ตัวแปรเหล่านี้ได้แก่ อายุ ระดับอาชีพ ระดับการศึกษา เพศ เป็นต้น

**อายุ** เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีอายุมากขึ้น ตำแหน่งหน้าที่การงานมักจะสูงตามไปด้วย ดังนั้นเขาจึงมีแนวโน้มที่จะพอใจงานของเขามากขึ้น ซึ่งก็มีเหตุผลหลายประการประกอบอีก เช่น ความคาดหวังในระดับต่ำ และการปรับตัวกับสภาวะการณ์ในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะเขามีประสบการณ์มากขึ้นนั่นเอง อย่างไรก็ตามก็ปรากฏว่าบุคคลวัยกลางคนอาจจะหวั่นไหว มีความไม่แน่ใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนครองอยู่ ทั้งนี้เพราะสถานภาพเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขา สถานภาพสูงย่อมทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีคุณค่า สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุการทำงานน้อย มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจน้อยกว่า ทั้งนี้เพราะการมีความคาดหวังมาก มีการปรับตัวน้อย

**ระดับอาชีพ** บุคคลผู้มีระดับอาชีพสูงมักจะมีความพึงพอใจในงานของเขา เขามักจะได้อำนาจดี และมีสภาพการทำงานที่ดีด้วย และงานของเขาก็มีเกียรติและเขาต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เหล่านี้ล้วนเป็นเหตุผลที่ดีที่ทำให้เขามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น

ดังนั้นผลจึงปรากฏว่าผู้บริหารและนักวิชาการต่างๆ โดยทั่วไปมักจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าคนงานที่ใช้ความชำนาญ และคนงานที่ใช้ความชำนาญก็มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าคนงานที่เข้แรงงานถึงความชำนาญ รวมถึงคนที่ไม่มีความชำนาญ และจากการศึกษาวิจัยยังพบว่าบุคคลที่มีประสบการณ์ในงานระดับสูงจะมีระดับความพึงพอใจสูงสุด บุคคลเหล่านี้จะมีเกียรติและเห็นว่างานของตนนั้นมีความสำคัญ งานในระดับสูงๆ มักเป็นที่พึงพอใจด้วยเหตุผลหลายประการ โดยพื้นฐานที่สุด บุคคลที่ทำงานในระดับสูงมักไม่มีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ตรงกันข้ามเขายังจะแสวงหาสิ่งที่สูงไปกว่าเงินทอง นั่นคืออำนาจและความเป็นตัวของตัวเอง เป็นต้น ซึ่งเขาจะหาได้จากงานในระดับสูง คนที่ทำงานในระดับสูงๆ มักจะได้แก่ผู้ที่มีการศึกษาสูง ซึ่งมักจะตั้งระดับความพึงพอใจไว้สูง ในกรณีเช่นนี้ปัญหาความพึงพอใจจึงถูกแก้ไขไปในตัว

ระดับการศึกษา ดังที่กล่าวมาแล้วว่าบุคคลที่มีการศึกษาสูง มักจะทำงานในระดับสูง และเขาเหล่านั้นมักคาดหวังในความพึงพอใจในงานสูงด้วย และเขามักประสบความสำเร็จตามตามที่ปรารถนา

เพศ และเชื้อชาติ ผลการสังเกตเรื่องความพึงพอใจในงานในแง่ของเพศและเชื้อชาติ ปรากฏว่า ผู้หญิงและคนผิวดำซึ่งทำงานในระดับอาชีพที่เทียบได้กับผู้ชาย และคนที่ผิวไม่ดำนั้น มักมีระดับความพึงพอใจในงานหรือความไม่พึงพอใจในงานเหมือนกัน

ชาลส์ เอ็น วีเวอร์ ( Charles N. Weaver ) ได้รายงานถึงความแตกต่างเรื่องเพศในเรื่องความพึงพอใจในงานว่า ได้มีการศึกษาวิจัยเก็บข้อมูลจากคนอเมริกัน และพบว่า โดยทั่วไปจะไม่ปรากฏความแตกต่างที่สำคัญในเรื่องความพึงพอใจ เพราะผู้ชายและผู้หญิงต่างก็ได้รับผลกระทบไม่ต่างกันจากตัวแปรต่างๆ ของความพึงพอใจ อาทิ ค่าจ้างเงินเดือน เกียรติภูมิในงานหรือการควบคุมบังคับบัญชาที่ได้รับ นั่นคือผู้หญิงที่มีเงินเดือนสูง ทำงานที่มีเกียรติ จะมีความพึงพอใจในงานสูงมากเหมือนกับผู้ชายที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ทำนองเดียวกัน

## 5.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

ในการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดปัจจัยต่างๆ เพื่ออธิบายเหตุที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเกิดความพึงพอใจในงานและรวมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ซึ่งจำเป็นต้องหาวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นให้ประพฤติปฏิบัติตาม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเกิดจากแรงจูงใจอันมีมูลเหตุสำคัญ คือความต้องการของมนุษย์

โดยปกติแล้ว มนุษย์มีความต้องการหลากหลายแตกต่างกันไปไม่มีที่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ดังนี้

### ทฤษฎีความต้องการของ Maslow

อับราฮัม เอช. มาสโลว์ นักจิตวิทยาชาวอังกฤษได้สร้างทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นขึ้น ทฤษฎีของมาสโลว์ มีสมมติฐานอยู่ 3 ประการคือ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ไม่มีการสิ้นสุดตราบใดที่ยังมีชีวิตอยู่
2. ความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นจึงจะมีอิทธิพลจูงใจต่อไป

3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับ  
ความสำคัญในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการสนองตอบแล้วความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

ทฤษฎีของมาสโลว์ แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งจะขาดเสียมิได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety and security needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการสนองตอบในขั้นที่ 1 แล้ว ความต้องการในขั้นที่ 2 ก็จะมา

3. ความต้องการทางสังคม (social or belongingness needs) เมื่อความต้องการทางด้านกายภาพและความปลอดภัยได้รับการสนองตอบแล้ว ความต้องการทางสังคมก็จะตามมา คือความต้องการที่จะอยู่ร่วมกับคนอื่น รวมทั้งต้องการที่จะมีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (esteem or status needs) คือความต้องการที่เข้มขันกว่าความต้องการทางสังคม คือต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับในสังคม

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด หรือความต้องการประจักษ์ตน (self-actualization or self-realization) ความต้องการขั้นนี้สูงสุดของมนุษย์ จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการที่ต่ำกว่าได้รับการสนองตอบจนพอใจแล้ว บุคคลที่มีความต้องการในขั้นนี้จึงมีไม่มากนัก

### ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

เฟรดเดอริค เฮอริชเบอร์กและคณะ (Herzberg and others, 1959) ได้ศึกษาถึงทฤษฎีปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานที่มีชื่อว่า "ทฤษฎีสองปัจจัย" โดยสรุปว่า ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือความพอใจในงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ปัจจัยจูงใจนี้จะถูกใช้สำหรับการสร้างแรงจูงใจให้มีมากขึ้น ปัจจัยจูงใจเหล่านี้ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้สำเร็จเรียบร้อยเป็นอย่างดี เกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนาย หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง



1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

1.6 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง กล่าวคือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดหรือความคาดหวังของตนเอง (Self-actualization) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของชีวิตมนุษย์

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่จะเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจได้ ถ้าหากไม่มีสิ่งเหล่านี้ จึงเรียกได้ว่าเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้ความพึงพอใจคงสภาพเดิมเท่านั้น ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนรายได้ประจำหรือรายได้พิเศษที่เป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.3 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.4 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and administration) หมายถึง การจัดการหรือการบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร

2.5 สภาพการทำงาน (Working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ อาทิ อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

2.6 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา

2.7 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

## ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ( Vroom's expectancy theory ) ทฤษฎีนี้พัฒนาจากสมมติฐานที่ว่า ก่อนที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำสิ่งใด เขาจะต้องพิจารณาก่อนว่า ความสามารถและความพยายามของเขาจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ หรืออาจกล่าวสั้นๆ หนึ่งได้ว่า การจูงใจให้ทำงานเป็นความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคล ทฤษฎีความคาดหวังมีส่วนประกอบ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 ทฤษฎีความคาดหวังในส่วนแรก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จในอนาคต โดยแต่ละบุคคลจะมีความคาดหวังว่า ถ้าใช้ความสามารถโดยมีเครื่องมือ มีทรัพยากรช่วยในการปฏิบัติงานแล้ว จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และถ้ามีการใช้ความอุตสาหะเพิ่มมากขึ้น จะได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังแล้ว จะมีผลทำให้ท้อใจ และเกิดความเบื่อหน่าย ซึ่งในเรื่องนี้ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจะต้องตั้งเป้าหมายที่น่าจะเป็นไปได้พร้อมทั้งให้การสนับสนุนทั้งด้านการฝึกอบรมที่จำเป็น ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือในการดำเนินงาน และพิจารณาในเรื่องของการมอบหมายงาน ให้สอดคล้องกับทักษะและความถนัดของแต่ละบุคคล เพราะแต่ละบุคคลจะถูกจูงใจให้ทำงานตามขอบข่ายที่เขามีความคาดหวังโดยการใช้ความอุตสาหะและหวังผลจากการทำงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงาน

ประการที่ 2 ทฤษฎีความคาดหวังส่วนที่สอง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลของงานกับระบบค่าตอบแทน โดยคาดหวังว่าหากทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลงานปรากฏแล้ว ย่อมได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัล ซึ่งถ้าเป็นไปตามความคาดหวังแล้วก็จะเป็สิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไป แต่ถ้าผลงานที่ดีเด่นของเขาถูกมองข้าม ไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้บริหารแล้ว จะทำให้แรงจูงใจในการทำงานของเขาตกต่ำลงไปเกิดความท้อถอยในการปฏิบัติงาน

ประการที่ 3 ทฤษฎีความคาดหวังในส่วนที่สาม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าของผลตอบแทนที่ได้รับเนื่องจากผลตอบแทนที่ได้รับอาจไม่ได้เป็นที่พึงพอใจทัดเทียมกัน บางคนอาจจะคาดหวังผลตอบแทนเฉพาะอย่างไม่ต้องการอย่างอื่น แต่ละคนจะให้คุณค่าของความพอใจตามผลรับที่ได้แตกต่างกัน ถ้าได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการก็จะให้คุณค่าเป็นบวกแต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่ต้องการก็จะให้คุณค่าเป็นลบ แต่ถ้ามีความรู้สึกเฉยๆ คุณค่าผลตอบแทนจะเป็นศูนย์ ตามทฤษฎีนี้ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าผลตอบแทนที่พนักงานได้รับมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด และผลงานของพนักงานที่ผู้บริหารต้องการนั้นมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติและวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การให้ผลตอบแทนต้องเสมอภาคและยุติธรรม

ทฤษฎีความคาดหวัง ของ Vroom ( Expectancy theory ) ทฤษฎีนี้เสนอว่าแต่ละบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานโดยถือเกณฑ์ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานและการได้รับรางวัล ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติว่าการจูงใจ ( Motivation ) ขึ้นกับวิธีการซึ่งบุคคลต้องการ และวิธีการซึ่งบุคคลคิดว่าจะได้สิ่งนั้น ทฤษฎีนี้ถือว่าคุณค่าของความเชื่อถือของบุคคลอันนำไปสู่การเกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อจะทำให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมาย และเลือกพฤติกรรมที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จสูงสุด

### ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากระบบงาน

แนวความคิดและทฤษฎีการจูงใจ ที่เกิดจากระบบงานนี้ จะเน้นที่ตัวงานและระบบงานเป็นสำคัญ ทฤษฎีนี้มีแนวคิดจากสมมุติฐานที่ว่า เมื่อมนุษย์เข้าเป็นสมาชิกขององค์กร เขาจะยอมลดอิสรภาพของเขาเพื่อปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับระเบียบ กฎเกณฑ์ขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งมนุษย์จำเป็นต้องปฏิบัติตามระบบงานขององค์กรนั่นเอง และระบบงานส่วนใหญ่ก็กำหนดขึ้นเพื่อประโยชน์ของงาน เมื่อเป็นเช่นนี้การที่จะทำให้มนุษย์มีความเต็มใจปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาปรับปรุงให้สามารถสนองความต้องการอิสระเสรีของมนุษย์

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดเน้นหนักไปที่ระบบงาน ( Work System ) โดยมีความเชื่อว่าระบบความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะจูงใจคนให้ทำงานอย่างเต็มกำลัง อย่างไรก็ตามระบบความสัมพันธ์ในองค์กรจะมีอยู่หลายระบบ บางระบบก็จะเอื้ออำนวยให้เกิดการจูงใจ

เรื่องนี้ อากิริส ( Chrisa Argyris ) มีความเห็นว่า ระบบความสัมพันธ์ที่ใช้อำนาจเป็นเกณฑ์ ( Autocratic relationship ) จะไม่ช่วยให้เกิดการจูงใจ เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นใหญ่เสียคนเดียว ระบบความสัมพันธ์ที่จะสนองความต้องการอิสระเสรีของมนุษย์ และยังความพึงพอใจให้แก่บุคคล ตามความเห็นของ Argyris คือระบบความสัมพันธ์ที่เกิดจากน้ำใสใจจริง ( Authentic relationship ) ทั้งนี้เพราะความสัมพันธ์ที่จริงใจ จะผูกพันความรู้สึกนึกคิดให้โอนอ่อนไปตามกระแสงาน และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

## 6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าทางด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเพื่อที่จะสรุปเป็นบทความเพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

การวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการมูลนิธิบูรณชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานต่ำลงคือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร และการบริหารงาน และปัจจัยเกี่ยวกับเงินเดือน สิทธิประโยชน์ (โสภณ ชนะมัย ,2517)

การศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการสื่อสาร กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี พบว่า จากตัวแปรที่ทำการศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการทำงาน เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมด ระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการสื่อสาร และอายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการสื่อสาร (สมศรี ศานติเกษม ,2529 )

การศึกษาวิจัยเรื่องความคาดหวังและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักข่าวสตรีในองค์กรหนังสือพิมพ์ พบว่า นักข่าวหญิงที่มีอายุต่างกัน และระดับการศึกษาต่างกัน ไม่มีผลทำให้ระดับความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้าแตกต่างกัน (นันทญา พันธเจริญ ,2538 )

การวิจัยกลยุทธ์การบริหารบุคคลและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธระหว่างลักษณะทางประชากรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 คน โดยมีผลการวิจัยดังนี้คือ

1. รูปแบบหรือลักษณะขององค์กรหนังสือพิมพ์ที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับนโยบายการบริหารงานบุคคลขององค์กรหนังสือพิมพ์
2. รูปแบบหรือลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกันนี้ มีความสัมพันธ์กับระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. พนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ประเด็นที่มีความพึงพอใจสูงสุดคือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการบริหารองค์กร
4. ระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ ( บุญมี ดนตรีเสนาะ , 2540)

การศึกษาสำรวจงานวิจัยหลายเรื่อง ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการบริหาร โครงสร้างขององค์กร และ ทัศนคติและพฤติกรรมเกี่ยวกับงาน ผลของการศึกษาบางประการสรุปได้ว่า

1. ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน จะเพิ่มมากขึ้น เป็นปฏิภาคกับระดับของการบริหาร พบว่า ผู้บริหารระดับกลางจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่า กลุ่มที่อยู่ระดับต่ำกว่า นอกจากนี้พบว่า ผู้วิจัยหลายท่านได้ศึกษาความแตกต่างของความพึงพอใจในงานตามระดับของความแตกต่างกันของความต้องการตามแนวความคิดของมาสโลว์ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

2. โครงสร้างขององค์กรซึ่งมีลักษณะทั้งสูงและราบนั้น แตกต่างกันตรงที่จำนวนระดับของหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร องค์กรที่มีลักษณะโครงสร้างราบจะมีจำนวนระดับน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับขนาดขององค์กร หรือกล่าวได้ว่า องค์กรที่มีโครงสร้างในลักษณะแบบ จำนวนเฉลี่ยของเจ้าหน้าที่ซึ่งควบคุมดูแลนิเทศโดยหัวหน้าจะมีจำนวนมากกว่า เราสามารถสรุปได้ว่า หน่วยงานที่มีโครงสร้างแบนจะทำให้เกิดความพอใจในงานสูง ในองค์กรขนาดเล็กโครงสร้างขององค์กรในลักษณะที่แบนจะมีข้อดีในการก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน แต่ในองค์กรขนาดใหญ่ โครงสร้างแบบแบนอาจเป็นโครงสร้างที่เหมาะสม เหตุผลที่จะอธิบายถึงข้อดีของโครงสร้างแบบแบน ก็คือ ความมีอิสระ และความเป็นตัวของตัวเองในการตัดสินใจ ซึ่งลักษณะนี้จะสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจในงาน (Porter and Lowler ,1990 )

สรุปได้ว่าในการศึกษารั้งนี้จะทำการพิจารณาถึงแนวความคิดทางการจัดการขององค์กร ทั้งในแง่ของการพิจารณาองค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ในลักษณะของระบบ (System) และพิจารณาการจัดการในลักษณะกระบวนการ(Process)เพื่อนำมาช่วยวิเคราะห์ไปพร้อมๆกัน และหากได้นำแนวความคิด หรือทฤษฎีที่เกี่ยวกับระบบมาใช้ศึกษา จะทำให้เข้าใจได้ง่ายว่า องค์กรเปรียบเสมือนระบบระบบหนึ่ง และภายในองค์กรนี้ก็ประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ เช่น ระบบของการจัดการ ระบบของการผลิต ระบบของการเงิน และการบริหารบุคคล เป็นต้น และที่สำคัญ ก็จะมีลักษณะเป็น dynamic และจะส่งผลกระทบต่อไปถึงระบบย่อยอื่นๆ

หากได้พิจารณาถึงการปฏิบัติงานต่างๆ ก็จะได้เห็นว่า ทุกคนในองค์กรต่างก็จะบริหารงานของตนในลักษณะของกระบวนการ กล่าวคือ จะเริ่มต้นที่หน้าที่ของการวางแผน การจัดการองค์กร การสั่งงาน การควบคุม เป็นเช่นนี้เรื่อยไปเป็นวัฏจักร โดยที่องค์กรก็คือระบบที่ทำหน้าที่แปรสภาพ เริ่มต้นด้วยการเอาทรัพยากรต่างๆ เช่นตัวบุคคล เงินทุน อุปกรณ์ต่างๆ และการจัดการ รวมถึงข้อมูลข่าวสาร เข้ามาสู่องค์กรในลักษณะของสิ่งที่นำเข้า ( Inputs) จากนั้นองค์กรจะทำหน้าที่



แปรสภาพสิ่งที่นำเข้าไปให้ออกมาในรูปของผลผลิต ( Outputs ) หรือผลงานออกไปสู่นอกระบบ และได้เป็นผลตอบแทนทั้งเป็นตัวเงินและความพึงพอใจให้กับสมาชิกในองค์กร

และจากแนวความคิด และทฤษฎีที่น่าเสนอมากล่านั้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดต่างๆ เป็นแนวคิดที่จะสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์สัมมติฐาน คือ

1. แนวคิด หรือทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบทางสังคม ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ , อายุ , ระดับการศึกษา , ตำแหน่งงานประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท และ ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์

2. แนวคิด หรือทฤษฎีองค์กร และการจัดการ นำมาวิเคราะห์ถึงระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ มีความแตกต่างกันตามองค์ประกอบ อันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลงานละคร และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน

3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบองค์กร นำมาอธิบายรูปแบบองค์กรที่แตกต่างกัน ว่ามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์แตกต่างกัน

และนอกจากนี้ยังมีการนำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานต่างๆ มาอธิบายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์จะเกิดขึ้นได้นั้น จะมีผลมาจากปัจจัยใด



### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ในครั้งนี้ เป็นการวัดความพึงพอใจของบุคลากรผู้ผลิตรายการละคร ที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านปัจจัยนำเข้า ปัจจัยในด้านกระบวนการผลิตละคร ปัจจัยด้านผลงานละคร รวมไปถึงปัจจัยข้อมูลย้อนกลับด้านการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชนต่อละครของบริษัทที่ได้ทำการผลิต ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งหากพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ในการวิจัยแล้วงานวิจัยนี้จึงเป็นการวิจัยประเภทพรรณนา ( Descriptive Research ) ที่มุ่งศึกษาหาข้อเท็จจริงว่า เป็นอย่างไร

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานการวิจัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น โดยมีรายละเอียดในเรื่อง ลักษณะประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล หลักเกณฑ์การให้คะแนน การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีการนำเสนอข้อมูลดังต่อไปนี้คือ

#### ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

##### ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงาน /เจ้าหน้าที่ ที่ทำงานในทีมงานผลิตละครโทรทัศน์ ซึ่งเป็นพนักงานประจำของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ในปี พ.ศ.2543 โดยประชากรกลุ่มเป้าหมายในครั้งนี้มี 2 ประเภทคือ

1. ประเภทบริหารดำเนินการผลิต (Production Staff or Above the Line )  
ซึ่งได้แก่ตำแหน่งดังนี้
  - 1.1 ผู้ผลิตรายการ คือ ผู้ที่ควบคุมการผลิตละคร รับผิดชอบรายการทั้งหมด ตั้งแต่การวางแผนการผลิตทุกขั้นตอน คัดเลือกทีมงาน ประสานงานในส่วนต่างๆ ตั้งแต่ต้นจนผลิตละครเสร็จ
  - 1.2 ผู้กำกับการแสดง คือ ผู้ที่ถ่ายทอดบทโทรทัศน์ออกมาเป็นภาพและเสียง มีหน้าที่ในการควบคุมการทำงานของนักแสดงและทีมงานให้สัมพันธ์กัน
  - 1.3 ผู้ช่วยผู้กำกับ คือ ผู้ที่ช่วยลดภาระงานต่างๆของผู้กำกับการแสดงที่มีอยู่มากมายให้ลดน้อยลง มีหน้าที่ช่วยเตรียมงาน เช็คตัวแสดง ควบคุมเวลา เป็นต้น

1.4 ผู้กำกับฝ่ายศิลป์ คือผู้ที่มีหน้าที่ด้านออกแบบจาก งานGraphic ทั้งหมด ในรายการ เพื่อสร้างเอกลักษณ์รายการและอารมณ์ให้ผู้ชม

## 2. ประเภทดำเนินการผลิต ( Production Crew or Below the Line ) ซึ่งได้แก่

2.1 ฝ่ายเสื้อผ้า คือ ผู้ที่มีหน้าที่จัดและดูแลเสื้อผ้าของนักแสดง

2.2 ชูริกกองถ่าย คือประสานงานด้านต่างๆในกองถ่าย

2.3 เจ้าหน้าที่ตัดต่อ คือ ผู้ที่ทำงานในการตัดต่อภาพ

2.4 เจ้าหน้าที่คัดเลือกนักแสดง คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดหานักแสดง

2.5 เจ้าหน้าที่จัดหาสถานที่ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่จัดเตรียมสถานที่ถ่ายทำ

2.6 เจ้าหน้าที่กราฟฟิก คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการออกแบบไตเติลของละคร

ฯลฯ ซึ่งตำแหน่งดังกล่าวนี้ ในเรื่องรายละเอียดของลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งงานจะมีความแตกต่างกันระหว่างสองบริษัทนี้อยู่บ้าง

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 60 คน จากจำนวนพนักงานในสายการผลิตทั้งสิ้น 85 คน ซึ่งถือเป็น 70 % ของพนักงานของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และพนักงาน จำนวน 50 คน จากจำนวนพนักงานในสายการผลิตทั้งสิ้น 55 คน ซึ่งถือเป็นร้อยละ 90 ของบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด โดยรวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 110 คน ซึ่งใช้แบบสอบถามเพื่อวัดสถานภาพ และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ของทั้งสองบริษัท

กลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ บุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ในส่วนงานของทีมผลิตรายการละครโทรทัศน์ ที่เคยกรอกแบบสอบถามเพื่อวัดสถานภาพ และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมาแล้ว เพื่อศึกษารายละเอียดในเรื่องทัศนคติ ที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ดังต่อไปนี้

#### 1. บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด ได้แก่

##### 1.1 ตำแหน่งงานด้าน Above the line

1.1.1 คุณจิตรลดา ดิษยนันท์ กรรมการบริหารด้านการตลาด และคัดเลือกนักแสดง เป็นหนึ่งในสมาชิกครอบครัว กัลย์จากุ และร่วมแรงร่วมใจในการก่อตั้งบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด โดยเริ่มศึกษา และเรียนรู้วิธีการทำงานมาตั้งแต่ยังเด็ก กับคุณพ่อคุณแม่ และพี่น้อง

1.1.2 คุณธีระศักดิ์ พรหมเงิน ผู้กำกับการแสดง และกำกับภาพ เริ่มงานกับกันตนา จากการเป็นช่างภาพ และได้ได้เต้าจนมาเป็นผู้กำกับการแสดง มีประสบการณ์ในการทำงานกับกันตนา 19 ปี และมีผลงานที่ภาคภูมิใจคือ ลอดลายมังกร

1.1.3 คุณพรศักดิ์ ดิษยนันทน์ ผู้จัดการธุรกิจ ด้านการผลิตละคร ทำงานกับกันตนามาแล้ว 20 ปี จากการชักนำโดย คุณสุภาพกรณ์ ดิษยนันทน์ ผู้เป็นพี่ชาย โดยเริ่มต้นด้วยงาน ส่งบทละคร และช่วยเหลืองานทั่วไปในกองถ่าย เรียกได้ว่าได้มีโอกาสเรียนรู้งานมาแล้วหลายแขนง มีความสามารถในการประสานงานในการผลิต และได้รับความไว้วางใจให้ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจ เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

1.1.4 คุณมารุต บุญธรรม ผู้ควบคุมการผลิตรายการ มีโอกาสร่วมงานกับกันตนาตั้งแต่ปี 2521 ครั้งยังเป็นกันตนาภาพยนตร์ และทำรายการวิทยุอยู่ โดยเข้ามาช่วยในด้านการบันทึกเสียง ต่อมากันตนา ได้เปิดบริษัทรับจ้างผลิตงาน (Production House) ก็ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดูแลทั้งหมด และย้ายกลับมาทำงานด้านตัดต่อละครที่กันตนาอีกครั้งหลังจากนั้นก็ได้รับมอบหมายให้ไปดูแลในส่วนของการบริหารบันเทิง ซึ่งขณะนั้นกันตนามีหุ้นอยู่ และหลังจากปี 2543 ก็ย้ายกลับมาที่กันตนาอีกครั้งโดยดูแลในส่วนของการควบคุมการผลิต ในภาพรวมของเนื้อหาและทีมงาน

1.1.5 คุณเอก ปัญญาศรี ผู้ช่วยผู้กำกับ ของทีมผู้กำกับมีฝีมืออย่างคุณสุภาพกรณ์ ดิษยนันทน์ หลังจากจบการศึกษาจากคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สาขาวิทยุโทรทัศน์ ปี 2541 ก็ได้รับการชักชวนจาก อาจารย์ปนัดดา ( กัลย์จาฤก ) ธนสถิตย์ หนึ่งในกรรมการบริหารบริษัท และเป็นอาจารย์คณะนิเทศศาสตร์ ให้เข้ามาร่วมงานด้วย โดยเข้ามาช่วยในตำแหน่งผู้ช่วยผู้กำกับตั้งแต่นั้นมา

1.1.6 คุณณัฐริษา ธีรพงษ์ ผู้ช่วยผู้กำกับของทีมผู้กำกับ คุณธีระศักดิ์ พรหมเงิน โดยรับผิดชอบในด้านความต่อเนื่องของภาพเป็นหลัก ร่วมงานกับกันตนา เพียงปีเศษ

1.1.7 คุณอติมา โฉ่หิมงคล ผู้ช่วยผู้กำกับทีมคุณธีระศักดิ์ พรหมเงินเช่นกัน หน้าที่รับผิดชอบหลักก็คือการดูแลในเรื่องของการถ่ายทำ ( Flour Manager ) โดยจะทำงานประสานกับผู้กำกับและทีมงาน ร่วมงานกับกันตนาได้ 2 ปีกว่า

## 1.2 ทีมงาน Below the line

1.2.1 คุณเบญจมาภรณ์ สระบัว ตำแหน่งธุรกิจประสานงานกองถ่ายใน ทีมผู้กำกับคุณฐาปกรณ์ ดิษยนันทน์ โดยร่วมงานกับกันตนาในตำแหน่งแรกคือ ผู้ช่วยผู้กำกับ ด้าน Continue แต่เนื่องจากไม่ถนัดด้านนี้และประกอบกับ เวลานั้นมีตำแหน่งธุรกิจกองถ่ายว่าง ขึ้นเพราะ เกิดการแยกทีมผลิต จึงได้เปลี่ยนมาทำในตำแหน่งธุรกิจกองถ่ายเรื่อยมา กว่า 2 ปี

1.2.2 คุณเซตชนก สุชาโต เจ้าหน้าที่จัดหาสถานที่ มีประสบการณ์ หลากหลายก่อนมาทำงานกับกันตนา ตั้งแต่วิ่งรถสี่ล้อขึ้น , เป็นไกด์, ทำงานบริษัทคอมพิวเตอร์ และ งานด้านอสังหาริมทรัพย์ เริ่มเข้ามาทำงานกับกันตนาตั้งแต่ปี 2536 ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่จัดหา สถานที่ จนถึงปัจจุบัน

1.2.3 คุณภาณุรัตน์ มาจันทร์ ตำแหน่งธุรกิจกองถ่าย ได้มีโอกาสร่วมงาน กับกันตนา โดยเริ่มจากการเป็นนักศึกษาฝึกงาน แล้วมีตำแหน่งว่างจึงรับเข้าทำงานในตำแหน่งผู้ช่วย ธุรกิจกองถ่ายเลย รวมเวลาประสบการณ์ในการทำงานกับกันตนา 9 เดือน

1.2.4 คุณสมชาย พาณิช หัวหน้าทีมเทคนิค เข้ามาร่วมงานที่กันตนา หลังจากจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยทำงานในด้านศิลปกรรมก่อน ซึ่งสมัยนั้นการ ถ่ายทำละครจำกัดเฉพาะแต่ในสตูดิโอ ต่อมาก็ขอเข้ามาเรียนรู้ในส่วนของงานเทคนิคโดยเริ่มจากการ เป็นผู้ช่วยกล้อง และก้หันมาทำงานด้าน CCU มาตลอด 10 ปีจนถึงปัจจุบัน

1.2.5 คุณวาทิ มุกตพันธ์ ศิลปกรรม จบงานด้านออกแบบผลิตภัณฑ์ จากสถาบันราชมนฑล เคยทำงานมาแล้วตั้งแต่งานออกแบบของเล่น ทำดราฟ และขายของทั่วไป พร้อมๆ กับที่เคยกรอกสมัครงานไว้ที่กันตนา เมื่อมีตำแหน่งว่างจึงได้เข้ามาบรรจุในตำแหน่งนี้ มี ประสบการณ์ที่นี้ 3 ปี

1.2.6 คุณประวิทย์ แซ่เตียว ตำแหน่งช่างภาพ จบการศึกษาด้านไฟฟ้า กำลัง จึงทำให้ได้มีโอกาสเข้ามาทำงานในตำแหน่งแรกคือ ช่างไฟ ต่อมาก็ได้เข้ามาเรียนรู้งาน เป็นผู้ ช่วยกล้องเป็นอันดับต่อมา และเมื่อตำแหน่งตากล้องว่างลง จึงเป็นโอกาสให้ได้เป็น ตากล้อง ของทีม ผู้กำกับคุณธีรศักดิ์ และทำมากกว่า 6 ปี ในตำแหน่งนี้

1.2.7 คุณวีรัตน์ นิศุณะรัตน์ ผู้ช่วยธุรกิจกองถ่าย เป็นผู้ช่วยให้กับ คุณพรศักดิ์ ดิษยนันทน์ ในเรื่องการดูแลความเรียบร้อยทั่วไปในกองถ่าย และนัดคิวนักแสดง

1.2.8 คุณชุมพล ลอยบัณดิษ ตำแหน่งศิลปกรรม ก่อนจะมาร่วมงานกับกันตนา เคยทำงานกับทีมผลิตภาพยนตร์ของ พิล์มบางกอกมาก่อน ปัจจุบันอยู่ที่ผู้กำกับคือคุณสุภาพกรณ์ ดิษยนันทน์

## 2. บริษัท เอ็กแซ็กต์ จำกัด ได้แก่

### 2.1 ตำแหน่งงานด้าน Above the line

2.1.1 คุณถกลเกียรติ วีรวรรณ กรรมการผู้จัดการบริษัท และ ผู้กำกับ การแสดง ภายหลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาโทจากประเทศอังกฤษ ก็เริ่มเข้ามาทำละคร ด้วยการเข้ามาฝึกงานด้านการกำกับละครให้กับแกรมมี่ หลังจากนั้นก็ได้มีโอกาสร่วมจัดตั้งบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ซึ่งเป็นทั้งผู้บริหารคนสำคัญ และกำกับละครด้วยตนเอง ทำให้เกิดแนวละครใหม่ๆ ขึ้นมาในวงการโทรทัศน์ และนี่เองที่ทำให้ เอ็กแซ็กท์ มีชื่อเสียงด้านผลงานละครที่ผู้ชมยอมรับในคุณภาพ ตั้งแต่นั้นมา

2.1.2 คุณสมศรี ยามามูระ ผู้จัดการทั่วไป ที่ดูแลทั้งฝ่ายสตูดิโอฝ่ายบัญชี และการเงิน รวมถึงด้านธุรการ และดูแลประสานงานให้กับทีมผลิต เป็นหนึ่งในทีมผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติการจัดทีมงาน และอนุมัติงบประมาณในการผลิต

2.1.3 คุณกษิตินทร์ แสงวงศ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตละคร เคยทำงานด้านละครเวที ตั้งแต่สมัยศึกษาอยู่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อจบการศึกษา ก็ไปเอาดีทางด้านละครเวทีสัญจร ในนาม กลุ่มละครมะขามป้อม และหักเหไปรับราชการเป็นปลัดอำเภออยู่ 6 ปี ก็ได้รับการทาบทามจากเพื่อนที่ทำงานอยู่แกรมมี่ ให้มาช่วยทำละครในแนว ชิทคอม ที่ เอ็กแซ็กท์ ประกอบกับเป็นคนชื่นชอบละครโทรทัศน์ของต่างประเทศ มีแนวความคิดในด้านนี้ตรงกับ คุณถกลเกียรติ จึงได้เข้าร่วมงานที่นี่ โดยรับผิดชอบในด้านการเขียนบทละครโทรทัศน์เรื่อยมา จนกระทั่งในปี 2539 ก็ได้มีเข้ามาเป็นส่วนในทีม Creative และส่วนบริหาร ปัจจุบัน ต้องรับผิดชอบในส่วนของการผลิตละคร ที่ออกอากาศช่วงวัน ศุกร์ – เสาร์ และอาทิตย์

2.1.4 คุณศศิภา กฤตากร ณ อยุธยา ผู้ผลิตรายการ ก็เริ่มมาจากการเป็น นักศึกษาฝึกงาน และเมื่อเรียนจบก็เข้ามาเป็นเลขานุการของผู้จัดการทั่วไป คุณสมศรี ยามามูระก่อน แล้ว ย้ายมาทำงานด้าน Admin อยู่ 3 ปีครึ่ง และด้วยความสามารถจึงได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็น Producer จบจบปัจจุบัน รวมประสบการณ์ที่นี้กว่า 7 ปี



2.1.5 คุณพัชรี เลิศคัมภีร์ศิลป์ ตำแหน่งผู้ผลิตรายการ จบการศึกษาด้านสื่อสารมวลชน จากคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เคยทำรายการโทรทัศน์ตั้งแต่สมัยเรียนอยู่ปีที่ 4 หลังจากเรียนจบ ก็มาสมัครงานที่บริษัทแกรมมี่ โดยการเขียนบท รายการเพลง และรายการวาไรตี้ต่างๆ หลังจากนั้นก็หันมาทำรายการสารคดี เป็นโปรดิวเซอร์ เช่น โลกสวยด้วยมือเรา ด้วยความเบื่อ จึงลาออกจากแกรมมี่ แต่เนื่องจากรู้จักกับคุณถกลเกียรติ ตั้งแต่ครั้งสมัยคุณถกลเกียรติฝึกงานเป็นผู้กำกับที่แกรมมี่ จึงได้รับการทาบทามให้มาทำละครร่วมกัน ในตำแหน่งโปรดิวเซอร์หรือผู้ผลิตรายการ

2.1.6 คุณบรรเจิด พุทธิโสภิชฐ์ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้กำกับ 2 ซึ่งเป็นงานที่ดูแลในส่วนหน้างานการผลิตทั้งหมด และกำกับการแสดงในส่วนของตัวประกอบในปัจจุบัน และจากประสบการณ์ที่เป็นนักศึกษา ในงานด้านศิลปกรรม ที่เอ็กแซ็กท์ ด้วยการทำละครเรื่องชายไม่จริง หญิงแท้ ก่อน หลังจากนั้น ก็หันเหไปเป็นทหารเกณฑ์ 1 ปี และกลับมาด้านอุปกรณ์ประกอบฉากอีกครั้ง ในเรื่องหงษ์เหนือมังกร ต่อจากนั้นก็ออกไปทำงานเป็นฟรีแลนซ์ ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้กำกับ ของบริษัทโพลีพลัส ต่อมาเนื่องจากรู้จักกับรุ่นพี่อยู่แล้วในสมัยฝึกงาน จึงได้กลับเข้ามาทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้กำกับ

## 2.2 ทีมงาน Below the line

2.2.1 คุณพิสิษฐ์ เวชนุสิทธิ์ ตำแหน่งเสื้อผ้านักแสดง เริ่มแอดวานซ์การละคร ด้วยการเป็นนักเรียนการแสดงช่อง 3 และเล่นละครไปด้วย ต่อมาได้มีโอกาสไปเป็นผู้ช่วยเสื้อผ้า ในละครเรื่องพระเจ้าตากสิน ของคุณรัตนาวดี อินทรกำแหง และเรื่องต่อมา ซึ่งเป็นละครย้อนยุคทางช่อง 3 แต่เนื่องจากเป็นงาน ฟรีแลนซ์ และประกอบกับได้มาพบกองถ่ายละครบัลลังก์เมฆ และมีเพื่อนอยู่ในกองถ่ายของเอ็กแซ็กท์ ในตอนนั้น จึงอยากที่จะร่วมงานกับบริษัท ซึ่งมีความมั่นคง จึงเข้ามาสมัคร และได้งานในตำแหน่ง Costume ตั้งแต่นั้นมา

2.2.2 คุณอารยา เกตุชุม ฐุรกิจกองถ่าย ทำงานที่เอ็กแซ็กท์มาแล้วกว่า 9 ปี ตั้งแต่ทำงานด้านการเงิน ในกองถ่าย จนปัจจุบันทำงานเป็น admin ประจำกองถ่าย คอยดูแลอำนวยความสะดวก ดูแลด้านค่าใช้จ่ายประจำวัน และประสานงานระหว่าง Producer และทีมงาน

2.2.3 คุณโกศล ตันติวัฒนนิม ตำแหน่งเสื้อผ้า หลังจากจบการศึกษาด้านอาชีพ จากวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่จังหวัดสิงห์บุรี ในสาขาผ้าและเครื่องแต่งกาย แล้ว ก็เข้ามาศึกษาต่อด้านการออกแบบที่โรงเรียนสอนออกแบบและตัดเสื้อ กาลวิน และรับออกแบบเสื้อผ้าที่โบยกไปพร้อมกันด้วย หลังจากจบหลักสูตรได้ถูกทาบทามให้มาเป็นอาจารย์ที่สถาบัน แต่ด้วยความที่อยาก



ได้ประสบการณ์การทำงานจริงมากกว่า จึงหันไปทำงานเป็นช่างแพทเทิน และผู้ช่วยดีไซน์เนอร์ ให้กับห้องเสื้อชั้นนำต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ไข่มุกติก, ดวงใจป๊อปปี้, กาเซโบ ซึ่งได้ประสบการณ์ในแวดวงเสื้อผ้ามากมาย หลักจากนั้นได้เปิดธุรกิจเสื้อผ้าเป็นของตนเอง แต่ต่อมาพบกับมรสุมเศรษฐกิจก็เลยต้องปิดตัวไป จนมีเพื่อนแนะนำว่า ทางบริษัทเอ็กแซ็กท์ ต้องการรับพนักงานในตำแหน่งเสื้อผ้าซึ่งมีความสามารถในการออกแบบ ก็เลยมาสมัครและร่วมงานที่นี้ได้ 2 ปีกว่า ผลงานที่ภาคภูมิใจในคือ เรื่อง หงษ์เหนือมังกร รวมทั้งได้มีโอกาสทำเสื้อผ้าให้กับละครเวทีอย่าง บังลังก์เมฆด้วย

2.2.4 คุณจิรัญ เพียรรักษการ เจ้าหน้าที่ติดต่อ เริ่มจากทำงานที่บริษัท Production House ทั้งทำงานอยู่ในห้องอัดเสียง ได้ทำรายการวิทยุและห้องตัดต่อภาพ ก็ได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์ไว้ มีโอกาสทำสารคดีที่ต้อง สร้างสรรค์และดำเนินการผลิตเองทั้งหมด จนได้รับรางวัลมากมาย ต่อมาไปทำงานที่บริษัทพาโนรามา ซึ่งเป็นห้องตัดต่อที่บริษัทเอ็กแซ็กท์จ้างอยู่ ต่อมาหลังจากที่ เอ็กแซ็กท์ ได้ดำริว่าจะมีห้องตัดต่อเอง ก็เลยชักชวนมาร่วมงานด้วยตั้งแต่นั้นมา ปัจจุบันเป็นหัวหน้าทีมติดต่อ และมีความสามารถสูง นอกจากจะติดต่อได้ตามบทละครแล้ว ยังสามารถ Create งาน และเสนอผู้บริหารจนเป็นที่ยอมรับอีกด้วย

2.2.5 คุณสิริพันธุ์ สังข์น้อย ภูริกิจกองถ่าย แรกเริ่มเข้ามาฝึกงานที่นี่เมื่อเรียนจบจึงเข้ามาทำงานในงานจัดหาสถานที่ เหมือนเมื่อตอนฝึกงาน งานด้านนี้ได้กว่า 3 ปี จึงรู้สึกอยากทำงานด้านประสานกับทีมงาน และดาราบ้าง จึงขอกับคุณถกลเกียรติ ต่อมาจึงได้เปลี่ยนงานมาทำในตำแหน่ง ภูริกิจกองถ่าย ได้ 8 เดือน

## ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

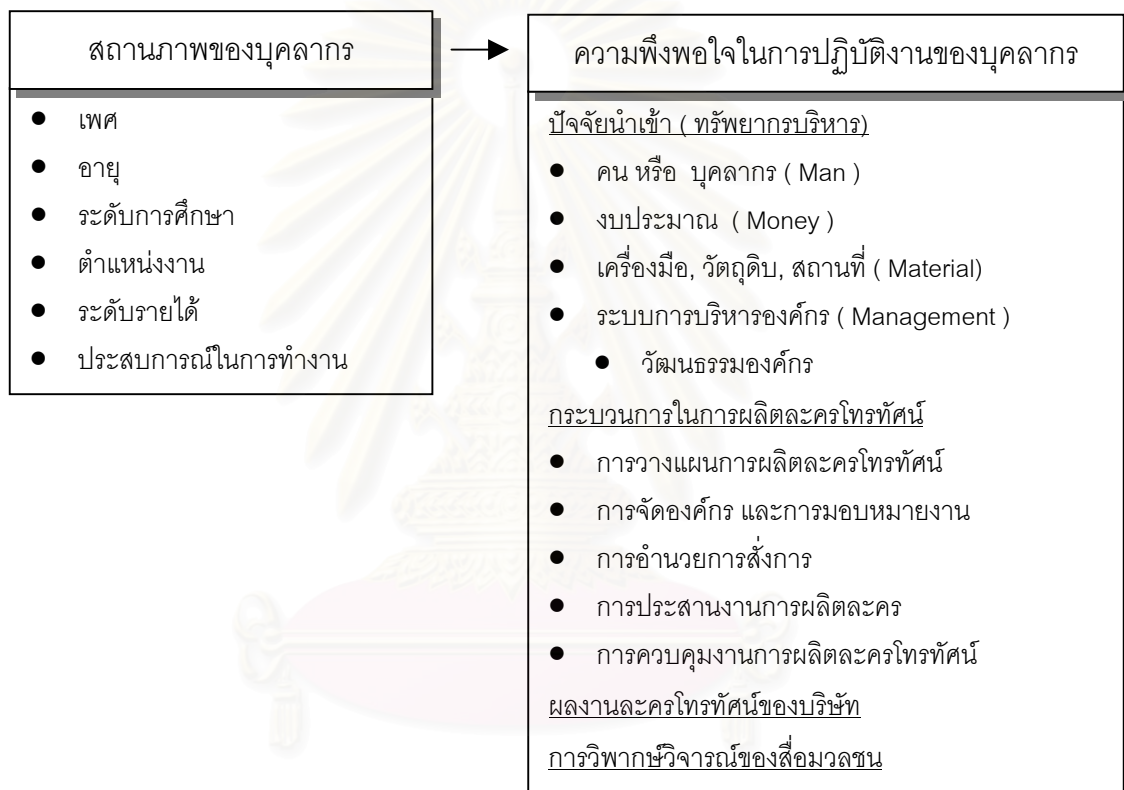
### ตัวแปรอิสระ และ ตัวแปรตาม

จากสมมติฐานการวิจัย บุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ของทั้งสองบริษัท ที่มีสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และ ประสบการณ์แตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ

ตัวแปรอิสระ : คือตัวแปรสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับรายได้

ตัวแปรตาม : ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ ในปัจจัยต่างๆ อันได้แก่

1. ปัจจัยนำเข้า หรือ ทรัพยากรในการบริหาร (Input factor) ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ด้านงบประมาณ , ด้านเครื่องมือ และด้านการจัดการ ซึ่งจะรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งสะท้อนให้เห็นรูปแบบการจัดการขององค์กรด้วย
  2. กระบวนการในการปฏิบัติงาน ( Process factor ) คือ การวางแผนการผลิต การจัดองค์กร, การอำนวยความสะดวก, การประสานงานการผลิต และการควบคุมการผลิต
  3. ผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท (Output factor)
  4. การวิพากษ์วิจารณ์จากสื่อมวลชน ( feedback )
- ทั้งตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามที่ใช้ในสมมติฐานดังกล่าว สามารถแสดงได้ดังนี้



ในงานวิจัยครั้งนี้มีการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ดังต่อไปนี้คือ

1. ข้อมูลส่วนบุคคล ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการผลิตละครโทรทัศน์ ได้มาจาก การแจกแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ประกอบด้วย
  - เพศ
  - อายุ
  - ระดับการศึกษา
  - ตำแหน่งงาน
  - ประสบการณ์ในการทำงาน
  - ระดับรายได้

2. ข้อมูลระดับความพึงพอใจในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ได้มาจากการแจกแบบสอบถามตอนที่ 2 – 5 และจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ( Depth Interview ) ทั้งผู้บริหารและพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย

- ปัจจัยนำเข้า (Input Factor) ได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับ
  - บุคลากร
  - งบประมาณการลงทุน
  - เครื่องไม้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ
  - และระบบการบริหารองค์กร ซึ่งรวมไปถึง วัฒนธรรมองค์กร
- กระบวนการในการปฏิบัติงาน (Process) ซึ่งหมายถึง
  - การวางแผนการทำงาน
  - การจัดองค์กรและการมอบหมายหน้าที่
  - การสั่งการบังคับบัญชา
  - การประสานงาน
  - การควบคุม
- ผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท (Output Factor)
- และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน (Feedback)

3. ข้อมูลรูปแบบ หรือลักษณะการจัดโครงสร้างการทำงานในองค์กร และวิธีการบริหารองค์กรทั้งของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ได้มาจากการสัมภาษณ์เอกสาร และการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เพื่อศึกษาความแตกต่างด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสององค์กร และยังได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของทั้งสององค์กร ว่ามีแบบแผนในการบริหารองค์กรเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร อย่างไร

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีทั้งแบบสอบถาม 1 ชุด ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ และใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ( Depth Interview ) กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบไม่เจาะจง ซึ่งจะได้ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดที่นำมาใช้อธิบายความสัมพันธ์ต่างๆ ที่พบจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณได้

แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยข้อมูลที่ศึกษาทั้งหมด 5 ตอนคือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อบัณฑิตนำเข้า

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อกระบวนการในการปฏิบัติงานด้านการผลิตละคร

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อผลงานละครโทรทัศน์

ตอนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน

รายละเอียดของแบบสอบถามมีลักษณะดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่อง เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายปิด(Closed-ended questions)และคำถามปลายเปิด (Open-ended questions)รวม 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ระดับความพึงพอใจที่เกี่ยวกับบัณฑิตนำเข้าอันได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ ระบบการบริหารองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นในบริษัท รวมทั้งสิ้น 17 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ระดับความพึงพอใจที่เกี่ยวกับ กระบวนการในการผลิตงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์ ได้แก่ การวางแผน , การจัดองค์กร , การอำนวยความสะดวก , การประสานงาน และการควบคุมงาน รวมทั้งสิ้น 16 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ระดับความพึงพอใจในลักษณะของผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท ซึ่งมีทั้งสิ้น 4 ข้อ

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ระดับความพึงพอใจในลักษณะการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ซึ่งมีทั้งสิ้น 4 ข้อ

โดยตั้งแต่ตอน 2- 5 เป็นประเภทแบบสอบถามที่มีลักษณะการวัดเป็นแบบมาตราส่วนแบบประเมินค่า ( Rating Scales ) และมีการกำหนดคำตอบที่แสดงทัศนคติ หรือระดับความพึงพอใจที่เกี่ยวกับเรื่องนั้น เป็น 3 ระดับ คือ ดี ปานกลาง น้อย

แนวคำถามการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เจาะจงนี้ประกอบไปด้วยคำถาม 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนตัว ของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างมีหน้าที่รับผิดชอบ  
อยู่ในปัจจุบัน ที่เกี่ยวข้องกับการทรัพยากรในการบริหาร กระบวนการในการทำงาน และผลงาน  
ละครของบริษัท เป็นคำถามแบบเปิด ( Open Questions)

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือทัศนคติ ต่อ ทรัพยากรในการบริหาร  
กระบวนการในการทำงาน และผลงานละครของบริษัท เป็นคำถามแบบเปิด ( Open Questions)

โดยการสัมภาษณ์นี้ จะเป็นการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากการตอบแบบสอบถามเพราะ  
ข้อมูลจากแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่สามารถบอกรายละเอียดในองค์กรได้เพียงพอ  
นอกจากนี้การเก็บข้อมูลในลักษณะการสัมภาษณ์ ยังสามารถเน้นประเด็นข้อมูลที่น่าสนใจในราย  
ละเอียดของแต่ละบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันได้มากกว่าอีกด้วย

### หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนน

แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

แบบที่ 1 การแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานเฉพาะในทีมผลิตของ บริษัท กันตนา  
วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์คำตอบจากแบบ  
สอบถาม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS / PC+ (Statistical Package for the Social  
Science / Personal Computer Plus) ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนบุคคลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติ  
จำนวน ร้อยละ และเสนอผลในรูปของตารางประกอบการแปลความเชิงบรรยาย

ตอนที่ 2- 5 เป็นแบบประเมินค่าเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในด้านปัจจัยนำเข้า  
กระบวนการผลิต ผลงานละคร และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ซึ่งกำหนดคะแนนดังนี้

ดี	หมายถึง มีความพึงพอใจต่อสิ่งนั้นมาก	ให้ 3 คะแนน
ปานกลาง	หมายถึง มีความพึงพอใจต่อสิ่งนั้นปานกลาง	ให้ 2 คะแนน
น้อย	หมายถึง มีความพึงพอใจต่อสิ่งนั้นน้อย	ให้ 1 คะแนน

เมื่อคิดเฉลี่ยความพึงพอใจแต่ละด้านแล้ว จึงนำมาเทียบกับเกณฑ์โดยผู้วิจัยได้  
กำหนดเกณฑ์ในการประเมินระดับด้วยการคำนวณจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าระหว่าง 1 – 3 คะแนน แบ่ง  
เป็นช่วงในการวัดดังนี้



ถ้าคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.66 หมายถึง ต่ำ

ถ้าคะแนนเฉลี่ย 1.67 – 2.33 หมายถึง ปานกลาง

ถ้าคะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.00 หมายถึง สูง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS / PC+ (Statistical Package for the Social Science / Personal Computer Plus ) ในการประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และสำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ( Depth Interview ) กลุ่มตัวอย่างของทั้งสองบริษัท จะใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ค่าร้อยละ ( Percentage ) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลส่วนบุคคล

Chi – Square ใช้สำหรับการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ในปัจจุบันต่างๆ

t – test ใช้สำหรับเปรียบเทียบรูปแบบองค์กรกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการโทรทัศน์

สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ .05

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในส่วนของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปหาความเที่ยงตรง ( Validity ) โดยการให้อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขโดยเน้นที่ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ( Content Validity ) และความเหมาะสมของภาษาก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง และมีการหาความเชื่อถือ ( Reliability ) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ ( Pre – test ) กับบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัทอื่นๆก่อน จำนวน 20 คน เพื่อนำมาหาค่าความเชื่อถือได้ และค่าความเชื่อถือจากการทดลองใช้ นั้นได้ค่าความเชื่อถือทั้งฉบับเท่ากับ .9475 โดยจำแนกเป็นรายด้านดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า	ได้ค่าความเชื่อถือ เท่ากับ	.9035
2. ด้านกระบวนการผลิต	ได้ค่าความเชื่อถือ เท่ากับ	.9315
3. ด้านผลงานละครโทรทัศน์	ได้ค่าความเชื่อถือ เท่ากับ	.7482
4. ด้านการวิจารณ์ของสื่อมวลชน	ได้ค่าความเชื่อถือ เท่ากับ	.8645



## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กต์ จำกัด โดยผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตัวเองเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในบางครั้งก็จะประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในบริษัทเช่น บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด ก็จะประสานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล และบริษัท เอ็กแซ็กต์ จำกัด จะประสานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์

โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บแบบสอบถาม ประมาณ 8 สัปดาห์ ซึ่งพยายามเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับมาได้ไม่ต่ำกว่า 70% จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS / PC+ (Statistical Package for the Social Science / Personal Computer Plus )

และต่อมาผู้วิจัยก็เข้าไปสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เจาะจง อีกครั้งหนึ่ง โดยใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์กว่า 8 สัปดาห์เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ได้ประสบปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความยากลำบากในการนัดวันสัมภาษณ์ เนื่องจาก บุคลากรต่างๆ ที่ทำงานด้านการผลิตนั้น ส่วนมากจะทำงานเกือบทุกวัน ไม่มีวันหยุดประจำ เสาร์-อาทิตย์ เหมือนบุคคลที่ทำงานด้านอื่น และมักใช้เวลาอยู่กับกองถ่ายตลอดทั้งวันและไม่สามารถกำหนดเวลาที่แน่นอนได้ ดังนั้นบุคลากรเหล่านี้จึงมักจะออกปากว่าให้มารอสัมภาษณ์ที่กองถ่าย และจะให้สัมภาษณ์เมื่อมีเวลาว่างเพียงพอ

และอีกปัญหาที่พบอีกคือ การเลื่อนวันสัมภาษณ์ เนื่องจาก บางครั้งบุคลากรในทีมผลิตเหล่านี้เห็นว่าไม่สะดวกที่จะให้เข้ามาสัมภาษณ์ตามกองถ่าย แต่จะให้เข้ามารอที่บริษัทในวันที่เป็นวันหยุดพัก หรือวันที่เข้ามาประชุมแทน โดยส่วนมากต้องโทรศัพท์มายืนยันในวันนั้นก่อน ซึ่งหลายครั้งผู้วิจัยจะถูกขอเลื่อนนัด เนื่องจากบางครั้งบุคลากรผู้นั้นมีความจำเป็นและไม่สามารถเข้ามาบริษัทเพื่อมาให้สัมภาษณ์ได้ และต้องขอนัดเป็นวันอื่นต่อไป

และในการไปยังรอยังสถานที่ที่กองถ่ายกำลังปฏิบัติงานนั้น ในบางสถานที่ก็มีความเข้มงวดที่ไม่สามารถให้บุคคลภายนอกที่มีชื่อทีมงานเข้าไปได้ เช่นที่ประสบกับกองถ่ายเรื่องดาวหลงฟ้าภูผาสีเงิน ของบริษัทกันตนา ที่มีความลำบากในการได้วันนัดที่สะดวก แต่สำหรับการเข้าไปสัมภาษณ์ทีมงานผลิต ของเอ็กแซ็กต์ ผู้วิจัยไม่สามารถไปสัมภาษณ์ที่กองถ่ายได้เลย เพราะเวลาในการทำงานของทีมงานมีจำกัด ไม่สามารถปลีกเวลาได้ จึงต้องรอสัมภาษณ์ที่บริษัททำให้ต้องรอเฉพาะทีมงานที่จะเข้ามาประชุมที่บริษัทเท่านั้น

และเมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลมาแล้ว ก็ต้องถอดความจากเทปบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก พร้อมทั้งนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้ ข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาเอกสารต่างๆ มาประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณที่ผ่านการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์แล้ว นำมาวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะงานวิจัยเชิงพรรณนา ( Description Method )

## สรุป

ในการเก็บข้อมูลที่ได้ทำมานั้น ทำให้ได้ทราบถึงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแปรอิสระ และทำให้ทราบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีผลมาจากปัจจัยต่างๆ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการผลิต ผลงานละคร และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชนที่เป็นตัวแปรตาม ซึ่งตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ได้มาจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากพนักงานบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่น จำกัด จำนวน 60 คน และ พนักงานบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด จำนวน 50 คน

นอกจากนี้ยังใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์พนักงานที่เคยทำแบบสอบถามเหล่านี้มาแล้ว ในลักษณะการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ( Depth Interview ) เพื่อนำข้อมูลที่มีรายละเอียดมากขึ้นมาใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และอธิบายรูปแบบขององค์กรของทั้งสองได้อีกด้วย

ส่วนปัญหาที่ผู้วิจัยพบในการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม คือบุคคลากรส่วนมากยังไม่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการวิจัย แม้ว่าผู้วิจัยจะแจ้งวัตถุประสงค์ไว้แล้วในคำชี้แจงของแบบสอบถาม ดังนั้นหลายคนจึงมีความกังวลในการที่จะให้ข้อมูลกับผู้วิจัย และพบว่าหลายคนจะให้ข้อมูลในลักษณะกลางๆ แต่ก็มีบ้างที่ใช้การตอบแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการระบายความรู้สึกที่มีต่อองค์กร โดยการเขียนข้อมูลเพิ่มเติมลงไปแบบสอบถาม

การเก็บแบบสอบถามคืนกลับมาจากพนักงานบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่น จำกัด นั้น ก็ใช้เวลานานกว่า 8 สัปดาห์กว่าจะได้รับข้อมูลในจำนวนที่เพียงพอ เนื่องจากระยะแรกพบว่าพนักงานบางส่วนทำแบบสอบถามสูญหาย และเมื่อจะให้ทำอีกครั้งก็จะปฏิเสธ และสำหรับบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด พนักงานให้ความร่วมมือมากกว่า ได้รับคืนในระยะเวลาที่เร็วกว่าและเกือบครบจำนวน

และเมื่อผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก ก็สามารถติดตามรายละเอียดต่างๆ ได้มากและเป็นข้อมูลที่ตรงประเด็นยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในการเข้าไปสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้เข้าไปพบหลายครั้ง และทีมงานก็จะคุ้นเคยมากขึ้น ทำให้ง่ายต่อได้ข้อมูลกลับมา ซึ่งการเก็บข้อมูลทั้งสองลักษณะทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลครบถ้วนที่จะนำมาใช้ในการศึกษาในครั้งนี้

## บทที่ 4

### องค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์

#### บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

การศึกษาถึงความพึงพอใจของบุคลากรผู้ผลิตนั้นจำเป็นต้องพิจารณาจากสภาพองค์กร และสภาวะแวดล้อมต่างๆ ขององค์กรเสียก่อน เพราะข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้การวิเคราะห์ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์มีสภาพที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ดังนั้น เพื่อให้ได้เห็นภาพรวมขององค์กรอย่างเป็นระบบ จึงได้มีการสรุปรายละเอียดโดยทั่วไปของทั้งสองบริษัท ตั้งแต่ประวัติความเป็นมาของบริษัท นโยบายการดำเนินการการผลิตละคร และการบริหารองค์กรในปัจจุบันต่างๆ อาทิ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการลงทุนและงบประมาณ ปัจจัยด้านการผลิตอื่นๆ

กระบวนการทำงานด้านการผลิต และรวมไปถึงผลงานละครโทรทัศน์ของทั้งสององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด

ที่อยู่ 27/1 หมู่ 4 ตำบลบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี 11140 โทรศัพท์ 0-2921-4545-52 โทรสาร 0-2595-1559

##### 1.1 ประวัติของบริษัท

“กันตนา” ได้เริ่มก่อตั้ง ตั้งแต่ปี 2494 โดยปฐชนียบุคคลสำคัญของวงการละครโทรทัศน์ของไทย คุณประดิษฐ์ กัลย์จาฤก ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกละครโทรทัศน์ไทยร่วมกับคูซิวิต คุณสมสุข กัลย์จาฤก กันตนาเริ่มต้นด้วยงานละครวิทยุ และจากผลงานละครวิทยุนี้เองที่ทำให้บทประพันธ์ของกันตนาได้รับการนำมาสร้างเป็นบทภาพยนตร์ จนได้รับความนิยมในเวลาต่อมา

สำหรับผลงานของกันตนาในรูปแบบละครโทรทัศน์เริ่มต้นจากการก่อตั้ง “คณะส่งเสริมศิลป์” ในปี 2519 โดยคณะส่งเสริมศิลป์นี้ได้ดำเนินงานแสดงละครโทรทัศน์เพื่อออกอากาศทางสถานีกองทัพบก ช่อง 5 ในแนวสะท้อนชีวิตและสร้างสรรค์สังคม ซึ่งมีผลงานที่เราต่างก็รู้จักดี ก็คือละครเรื่อง “บาปบริสุทธิ์” ผลงานแห่งความสำเร็จของคณะส่งเสริมศิลป์กลายเป็นใบเบิกทางให้เกิดบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด เพื่อสร้างสรรค์งานละครให้กับทางสถานีโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 7 ในเวลาต่อมา

และบริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด ก็ได้ก่อตั้งในปี 2523 จากการผนึกแรงกายแรงใจร่วมกันคนละไม้ละมือของสมาชิก“กัลย์จาฤก” โดยที่ถือได้ว่าทายาททุกคนนั้นต่างก็ล้วนเป็นสมองและกำลังสำคัญของกันตนาในปัจจุบันแทบทั้งสิ้น

### 1.2 แนวทางในการผลิตละครโทรทัศน์

บริษัทกันตนา วีดีโอ โปรดักชันส์ มีลักษณะเด่นในการผลิตละครโทรทัศน์ คือจะเน้นการสร้างสรรค์ หรือสะท้อนผลงานออกมาในเชิงสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็ละครผี ละครบู๊ ละครชีวิต ฯลฯ พูดได้ว่าสามารถความภาคภูมิใจของกันตนา คือความเป็นผู้นำในการผลิตละครแนวสร้างสรรค์ นอกจากกันตนาจะเป็นผู้สร้างงานสร้างสรรค์แล้ว กันตนายังเป็นต้นแบบของเทคนิคการผลิตละครที่ถ่ายทำนอกสถานที่ ( out door ) เรื่องแรก คือบาปบริสุทธิ์ นอกจากนี้ยังเป็นต้นแบบของการถ่ายทำละครในต่างประเทศ รวมทั้งยังเป็นต้นแบบการสร้างอุปกรณ์ และการผลิตสัตว์ประหลาดต่างๆ รวมทั้งการถ่ายภาพได้น้ำด้วย

### 1.3 ผลงานละครโทรทัศน์ของกันตนา

กันตนา เริ่มมีการผลิตผลงานละครโทรทัศน์ มาตั้งแต่ ปี 2519 ในนามของคณะส่งเสริมศิลป์น จวบจนปี 2523 ก็มีการผลิตละครเรื่องแรกในนามบริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด คือเรื่อง แผลด่องหนและผลิตละครในเรื่องต่อๆ มากกว่า 300 เรื่อง ซึ่งเป็นผลงานที่ผลิตในนามบริษัทกันตนา วีดีโอ โปรดักชันส์ กว่า 130 เรื่อง ดังต่อไปนี้

ปีที่ออกอากาศ	ชื่อเรื่อง
ปี 2523	แผลด่องหน
ปี 2524	บันที่กรักพิมพ์ฉวี เรื่องรู้รักชาติ
ปี 2525	ผู้หญิงคนหนึ่ง จอมเกเร มาเหมี้ยว
ปี 2526	ตุ๊กแก ผู้หญิงคนนั้นชื่อบุญรอด แก้วจอมแก่น พยัคฆ์น้อย เลื่อมสลับลาย

ปีออกอากาศ	ชื่อเรื่อง
	คุณปู่ที่รัก ทิมมว้ยไทย (ห)อย่า
ปี 2527	สาวสองหน้า คอนโดมิเนียม
ปี 2528	ลูกแม่ เดชาณี
ปี 2529	จิตรกร ยายหนูลูกพ่อ เปרט
ปี 2530	สาววัตรเถื่อน สายลับสองหน้า มิติมืด คฤหาสน์จักรวรรดิ
ปี 2531	สายลับสองหน้า มายา ตะรุเตา มุกดามะดัน เว็จระก่า มิติมืด
ปี 2532	เจ้าพ่อกรรมกร สงครามเงิน เจ้าสาวในชุดสีดำ สมการวัย มิติมืด
ปี 2533	ทูตมรณะ บัวเลี้ยงน้ำ ผู้หญิงแถวหน้า ขมื่นกับปุ่น ข้าวนอกนา

ปีที่ออกอากาศ	ชื่อเรื่อง
	มิติมืด
ปี 2534	ข้าวนอกนา สุสานคนเป็น แม่เบี้ย กำแพงบุญ ด้วยเนื่อนาบุญ มิติมืด คดีแดง
ปี 2535	ด้วยเนื่อนาบุญ ชีวิตเปื้อนฝุ่น ลอดลายมังกร อรุณสวัสดิ์ ดอกกระถินริมรั้ว พ่อในฝัน คดีแดง
ปี 2536	ดอกกระถินริมรั้ว น้ำเซาะทราย เวือนแรม สีวิกา ชิงช้าชาติ คดีแดง นักข่าวหัวเห็ด อาญาผยอง
ปี 2537	ชิงช้าชาติ สะพานข้ามดาว สารวัตรใหญ่ ข้าวเปลือก ถนนสายสุดท้าย อาญาผยอง บริษัท 7777



ปีที่ออกอากาศ	ชื่อเรื่อง
	คุณเลือกได้
ปี 2538	เสราดาวัล ขอหมอนใบนั้นที่เธอฝันยามหนุน มาyatวัน คุณเลือกได้ ยอดตำรวจหญิง เมื่อหมอกสลาย
ปี 2539	เมื่อหมอกสลาย รักเร่ เร่ร้างรัก บ้านสอยดาว นายขนมต้ม อำพรางอำยวน ประการังสีดำ หักลิ้นช้าง ไม้ตัด
ปี 2540	หุบเขากินคน กระท่อมไม้ไผ่ บ้านบุษบาบัณ กุหลาบไร้หนาม รอยอดีต อำนาจ สันติบาล ดอกไม้ริมทาง หัวใจพระนาง ชุมทางเขาชุมทอง คือของฉัน วันของเธอ มอม แก้วจอมแก่น
ปี 2541	อำนาจ สี่ล้อสีเน่หา

ปีที่ออกอากาศ	ชื่อเรื่อง
	แก้วกุหลาบ คื่นของฉัน วันของเธอ อัจฉรย์ใจไทยแลนด์ กระโปรงบานขาสั้น ฝึพยาบาท เมื่อเธอเป็นชาย แล้วนายเป็นหญิง
ปี 2542	ตามรอยรัก สะพานดาว เงาอโศก วิมานเมขลา ชื่อ ไม่ป้อรัก สะดุดรักสะดุดฝัน หัวใจป้ายแดง เพชรตาแมว หนึ่งในดวงใจ เจ้าสาวของอานนท์ เพียงแค่ใจเรารักกัน เลือกแล้วคือเธอ ดวงประทีป วันเกิดของพ่อ
ปี 2543	ไกลไกลหัวใจเดียวกัน คู่รักคู่รบ แม่ครัวตัวอู้ง มิติใหม่หัวใจเดิม แม่น้ำ บ้านรังนกไม้ มนต์มายา ซาติมังกกร โสนบานเช้า คัดเค้าบานเย็น หัวใจสองภาค

ปีที่ออกอากาศ	ชื่อเรื่อง
	สายธารหัวใจ
ปี 2544	เงาปริศนา ทนายทอสูร ดาวหลงฟ้า ภูผาสีเงิน เมียจำเป็น แม่มดยอดยุ่ง

ข้อมูลจาก : หนังสือ 50 ปี กันตนา ผู้นำสู่ความบันเทิง

และนอกเหนือจากผลงานละครดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ ก็ยังมีผลงานละครอีกกว่า 200 เรื่องที่ผลิตในนามของ คณะส่งเสริมศิลป์ , บริษัท กันตนา จำกัด, บริษัท กันตนา เอ็นเตอร์เทนเมนท์ และ บริษัท กันตนา กรุ๊ป จำกัด ซึ่งล้วนแต่เป็นบริษัท ที่อยู่เครือเดียวกัน โดยช่วงที่ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ในช่วงเดือน กรกฎาคม – สิงหาคม 2543 นั้น ทางบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด กำลังดำเนินการผลิตละครในเรื่อง ไกลไกลหัวใจเดียวกัน , มนต์มายา , และ โสนบานเข้าคัดเค้านานเย็น ซึ่งละครดังกล่าว ได้มีการแพร่ภาพในช่วงปลายปีนั้น ถึงช่วงต้นปีต่อมา

และจากผลงานด้านละครโทรทัศน์กว่าสองทศวรรษที่ผ่านมา นอกจากกันตนาจะเป็นมืออาชีพในการสร้างสรรค์ผลงานดังที่ได้กล่าวมาแล้ว บนเส้นทางความสำเร็จนี้ทำให้กันตนา ได้รับรางวัลเกียรติยศจากผลงานละครโทรทัศน์ที่สร้างขึ้นไม่ว่าจะเป็นรางวัลเมขลา รางวัลโทรทัศน์ทองคำ และรางวัลต่างๆอีกมากมาย ซึ่งรางวัลเหล่านี้ นอกจากจะพิสูจน์การต้อนรับของประชาชนแล้ว ยังเป็นความภาคภูมิใจ และเป็นกำลังใจให้มุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานคุณภาพต่อไป

#### 1.4 การบริหารองค์กร

ความสำเร็จต่างๆ ของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด นั้น จะไม่สามารถเป็นดังที่เห็นได้ หากขาดการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพกันตนา ถือได้ว่า มีการบริหารองค์กรในระบบครอบครัวเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับของผู้บริหาร ซึ่งมาจากสมาชิกในครอบครัว " กัลย์จาฤก " ดังจะเห็นได้จากรายชื่อคณะกรรมการบริหารทั้งสิ้น ดังต่อไปนี้

คุณสมสุข กัลย์จาฤก ประธานกรรมการบริษัทและที่ปรึกษาด้านสร้างสรรค์และควบคุมบทโทรทัศน์

คุณสิทธิานต์ กัลย์จาฤก กรรมการผู้จัดการ

คุณจาฤก กัลย์จาฤก กรรมการและผู้จัดการฝ่ายการตลาด

คุณปนัดดา(กัลย์จาฤก) ธนสถิตย์ กรรมการและผู้จัดการฝ่ายจัดสรรงบประมาณ  
คุณนิรัตติศัย กัลย์จาฤก กรรมการผู้จัดการฝ่ายผลิตรายการและผู้กำกับการแสดง  
คุณจิตจรลดา (กัลย์จาฤก) ดิษยนันทน์ รองผู้จัดการฝ่ายการตลาดและหัวหน้าแผนก  
จัดหานักแสดง รวมไปถึงคุณฐาปกรณ์ ดิษยนันทน์ และคุณวจี กัลย์จาฤก ผู้เป็นเชยและสะใภ้ ก็  
ล้วนแต่เป็นกรรมการบริหารด้วย

ดังนั้นคงพูดได้อย่างเต็มปากว่า บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด เป็นองค์กร  
ที่บริหารแบบระบบครอบครัว ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารไว้พร้อมๆกับการชักนำเครือญาติมา  
ร่วมงาน แม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่จะไม่ใช่แต่ตำแหน่งสำคัญๆ เช่นระดับผู้บริหารก็จะอยู่ที่บุคคลใน  
ครอบครัว

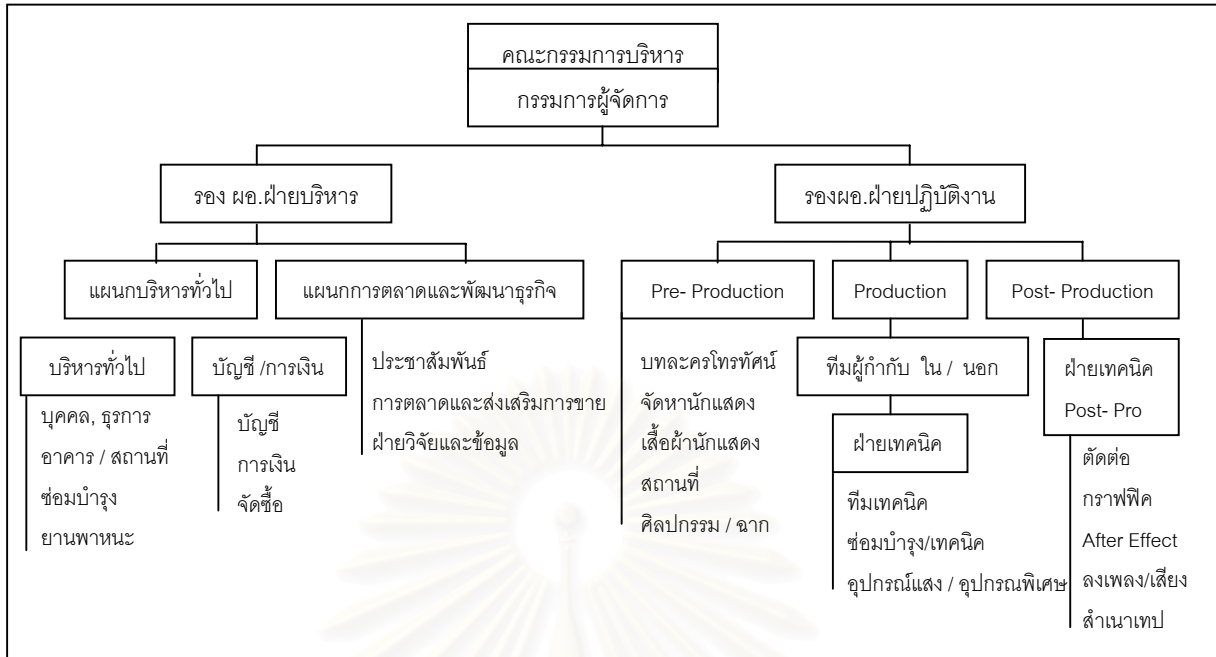
#### 1.4.1 การบริหารบุคลากรในองค์กร

คน หรือ บุคลากรในองค์กร นับเป็นปัจจัยนำเข้า (input) ขององค์กรที่สำคัญประการ  
หนึ่ง เพราะนอกจากจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จขององค์กรแล้ว ยังเป็น  
ส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรมีผลงานละครที่มีคุณภาพ ได้เผยแพร่ออกสู่สายตาประชาชน

ปัจจุบัน บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด ประกอบไปด้วย บุคลากรหลักๆ  
2 ฝ่ายคือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายบริหาร ได้แก่ บุคลากรที่อยู่ในแผนกบริหารทั่วไป เช่น  
งานบุคคล งานธุรการ งานด้านการซ่อมบำรุง ยานพาหนะ และงานในส่วนของฝ่ายบัญชี การเงิน  
และจัดซื้อ รวมทั้งบุคลากรที่อยู่ในแผนกการตลาดและพัฒนาธุรกิจ ซึ่งมีในส่วนของงานด้านการ  
ประชาสัมพันธ์ ด้านการตลาดและส่งเสริมการขาย รวมทั้งด้านฝ่ายวิจัยและข้อมูล

สำหรับในส่วนของฝ่ายปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญนั้น ทางบริษัท กันตนา  
วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด ก็ได้แบ่งออกตามขั้นตอนของการผลิต อันได้แก่ Pre- Production ,  
Production และ Post-Production ซึ่งสามารถพิจารณาจากโครงสร้างองค์กรดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 2 โครงสร้างองค์กร ของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด

บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงาน หรือที่เรียกง่าย ๆ ว่า ฝ่ายผลิตนั้น ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ และต่างเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านการผลิต

ระดับมืออาชีพบุคลากรผู้ผลิตเหล่านี้ ไม่ว่าจะป็นเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในตำแหน่งใด เช่นผู้กำกับการแสดง ช่างกล้อง ช่างไฟ ฯลฯ ทุกคนล้วนแต่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เพราะการผลิตละครโทรทัศน์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นอย่างดี

ในการจัดทีมงานผู้ผลิตของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัดนั้น จะมีการกำหนดทีมงานโดยยึดตัวผู้กำกับ ให้เข้ากับทีมงานประจำดังนี้

- |        |  |
|--------|--|
| ทีม A  | ผู้กำกับ คือ คุณธีรศักดิ์ พรหมเงิน     |
| ทีม B  | ผู้กำกับ คือ คุณนริศชัย กัลย์จาฤก      |
| ทีม C1 | ผู้กำกับ คือ คุณ สุภาพกรณ์ ดิษยนันทน์  |
| ทีม C2 | ผู้กำกับ คือ (ผู้กำกับจากกันตนา กรุ๊ป) |
| ทีม D  | ผู้กำกับ คือ คุณ ปกาศิต กิ่งศักดิ์     |

#### 1.4.2 การบริหารงบประมาณในการผลิต

ในการผลิตละครแต่ละเรื่อง สิ่งสำคัญอีกประการที่จะทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน นั้นคือในส่วนของงบประมาณที่ลงทุนไปกับการผลิตละครแต่ละเรื่อง บริษัท กันตนา วิดีโอ

โปรดักชันส์ จำกัด ถือได้ว่าให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณในการผลิตละครเป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จาก ในการบริหารงบประมาณแต่ละเรื่อง จะต้องผ่านการเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งก็คือ คุณปนัดดา ธนสถิตย์ หนึ่งในสมาชิกครอบครัว "กัลย์จากก" ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้จัดการฝ่ายจัดสรรงบประมาณการผลิต

โดยในการผลิตละครแต่ละเรื่องนั้น ก็จะพิจารณาจากประเภทของละครด้วยว่า เป็นละครประเภทใดระหว่าง ละครที่รับจ้างผลิต และละครที่ผลิตและขายโฆษณาเอง หรืออาจจะพิจารณาจากแนวของละคร เช่น แอ็กชัน วิทยาศาสตร์ หรือแนวผี ซึ่งปัจจุบันต้องใช้เทคนิคในการถ่ายทำและตัดต่อ แตกต่างกันไป หรือบางครั้งที่ กันตนา มีการผลิตละครฟอร์มใหญ่เพื่อคืนกำไรให้กับคนดู ก็จะมีการใช้งบประมาณการลงทุนที่สูงขึ้น เพราะเนื่องจากมีความต้องการที่จะให้คนดูได้อรรถรสในการชมละคร และได้รับสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เช่น การถ่ายทำในบรรยากาศสวยๆ ใน ต่างประเทศ เป็นต้น

#### 1.4.3 การบริหารปัจจัยการผลิตต่างๆ

ปัจจัยในด้านการผลิตต่างๆ อันได้แก่ สถานที่ , เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทำ บทละครที่จะนำมาใช้ในการผลิต และอุปกรณ์ต่างๆ นั้น ก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การผลิตดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทำ อันได้แก่ กล้อง, ไฟ หรืออุปกรณ์ประกอบฉากต่างๆ กันตนาล้วนแต่มีเป็นของตนเองทั้งสิ้น ทั้งนี้เนื่องจากกันตนามีการผลิตละครต่อเนื่องตลอดทั้งปี การเป็นเจ้าของอุปกรณ์ต่างๆ เองนั้น จะช่วยในการประหยัดงบประมาณ และเกิดความคุ้มทุนมากกว่า การเช่าอุปกรณ์ และที่สำคัญ กันตนาก็มีหน่วยงานซ่อมบำรุง อุปกรณ์เหล่านี้ให้มีความพร้อมที่จะใช้งานอยู่ตลอดเวลา

ในเรื่องสถานที่ถ่ายทำ กันตนาเองก็มีโรงถ่าย ซึ่งสร้างขึ้นในอาณาเขตของบริษัทฯ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสะดวก และง่ายในการเคลื่อนย้ายกองถ่าย และไม่เกิดความสิ้นเปลืองในการเช่าโรงถ่ายหรือสตูดิโอ

#### 1.5 การทำงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์

ในการทำงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์ของกันตนา ก็มีลักษณะของการแบ่งขั้นตอนการผลิตออกเป็น

1. ขั้นเตรียมการผลิต ( Pre-Production )
2. ขั้นการผลิต ( Production )
3. ขั้นตอนหลังการผลิต ( Post -Production )



### ขั้นเตรียมการผลิต

เริ่มตั้งแต่การวางแผนการผลิตละครในแต่ละปีว่าจะผลิตละครกี่เรื่อง ในรูปแบบละครแนวใดบ้าง เพื่อป้องกันสถานีใดหรือผู้ว่าจ้างกำหนดให้ผลิตละครแนวใด โดยจะมีการกำหนดในส่วนของผู้กำกับแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาจากความถนัดเป็นหลัก อย่างเช่น ละครบู๊ ก็จะมอบให้เป็นที่ของ ผู้กำกับอย่าง คุณนิรุตติชัย ภัลย์จากุท หรือละครแนวชีวิต ก็คุณ ชีร์ศักดิ์ พรหมเงิน ซึ่งก็จะพิจารณาจากความถนัดอย่างเดียวไม่ได้ ต้องดูด้วยว่าในเวลาขณะนั้น ผู้กำกับคนใดว่างอยู่ด้วย

และหลังจากนั้น ผู้กำกับแต่ละคนก็จะมีการกำหนดแนวทางทำงานในทีมของตน โดยแต่ละคนในทีม จะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ เช่นผู้กำกับการแสดงก็จะเป็นคนกำหนดแนวทางของละคร ตำแหน่งธุรกิจกองถ่าย ก็จะเป็นผู้กำหนดงบประมาณของละครแต่ละเรื่อง เพื่อนำเสนอผู้บริหาร และฝ่ายศิลปกรรมก็จะเตรียม ฉากและ อุปกรณ์ประกอบฉากของละครแต่ละเรื่อง เป็นต้น

### ขั้นการผลิต

ในขั้นตอนการผลิตละคร จะเริ่มต้นเมื่อแต่ละคนในทีมได้มีการประชุมหรือและกำหนดหน้าที่ของตนที่มีต่อละครแต่ละเรื่องเรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้น เมื่อถึงเวลาในการถ่ายทำ แต่ละคนก็จะทำงานประสานสอดคล้องกันตามหน้าที่ของตน โดยอยู่ในความควบคุมและการบังคับบัญชาของผู้กำกับ ซึ่งถือว่าเป็นหัวหน้าทีมของทีมผลิตนั้นๆ

### ขั้นตอนหลังการผลิต

เมื่อมีการถ่ายทำ และบันทึกเป็นเทปโทรทัศน์แล้ว ในขั้นตอนต่อไปคือการตัดต่อ การทำกราฟฟิก และการลงเพลงประกอบละคร ซึ่งในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูง ก็จะมีส่วนในการพิจารณาตัดสินใจด้วย

### **บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด**

สำนักงานตั้งอยู่ที่ 209/1 อาคารซีมิคบี ซอยอโศก ถนนสุขุมวิท 21 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร โทรศัพท์ 0-2664-4265

## 2.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท

บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด เริ่มก่อตั้งเมื่อ วันที่ 27 พฤศจิกายน 2534 หลังจากที่บริษัท แกรมมี่เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ประสบความสำเร็จในการผลิตศิลปินนักร้อง ทำธุรกิจเทปเพลง จัดทำรายการวิทยุ เป็นต้น คุณไพฑูริย์ ดำรงชัยธรรม ในฐานะผู้นำของบริษัท จึงมีความคิดอยากจะทำเริ่มลงทุนในโครงการใหม่ๆ กับเพื่อนที่เคยทำงานด้วยกันมา คือ คุณวานิช จรุงกิจอนันต์ เป็นการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจเทปเพลง แต่เป็นธุรกิจทางด้านละคร จึงก่อตั้งบริษัท มาสเตอร์แพลน ขึ้นมา โดยมีคุณวานิช จรุงกิจอนันต์ เป็นผู้บริหารร่วมกับคุณยุทธนา มุกดาสนิท โดยมีผลงานที่ออกสู่สายตาประชาชน ได้แก่เรื่องแดนสนธยา ลูกमार ตะกายดาว คนค้นคน ซึ่งจากละครเรื่องคนค้นคนนี้เอง คุณถกลเกียรติ วีรวรรณ ได้เข้ามาฝึกงานด้านกำกับการแสดง

และเมื่อทางบริษัทจะผลิตละครเรื่องนางฟ้าสีรุ้ง คุณถกลเกียรติ จึงได้ลงมือกำกับการแสดงเรื่องนี้อย่างเต็มตัว และกำกับเรื่อยมาจนถึงละครเรื่องสามหนุ่มสามมุม ซึ่งมีคุณทองขาว ทวีรังสิกุล เป็นผู้เขียนบท ผลปรากฏว่าละครเรื่องนี้ได้รับความนิยมจากผู้ชมเป็นอย่างมาก ทางผู้บริหารจึงเริ่มเล็งเห็นความสำคัญของละครมากขึ้น และมีความคิดที่จะเริ่มเปิดบริษัทเพื่อผลิตละครโดยเฉพาะ

ดังนั้น บริษัทเอ็กแซ็กท์ จำกัด จึงถือกำเนิดมาจากจุดนี้ กล่าวคือ เป็นบริษัทที่แยกตัวมาจากแกรมมี่ โดยยกฝ่ายละครเดิมมาตั้งเป็นรูปแบบบริษัท ซึ่งคุณถกลเกียรติ และคุณทองขาว เป็นผู้บริหารของบริษัท แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทเอ็กแซ็กท์ จำกัด ยังคงเป็นบริษัทในเครือของแกรมมี่ ในขณะที่บริษัท มาสเตอร์แพลน เป็นบริษัทที่ผลิตละครให้แกรมมี่โดยตรง

บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2534 เหตุผลที่ก่อตั้ง ก็เพื่อสร้างสรรคงานละครให้หลากหลาย และผลิตละครป้อนสถานีโทรทัศน์ต่างๆ ที่ว่าจ้างมา นับจากวันที่เริ่มเปิดดำเนินการจนถึงปัจจุบัน เอ็กแซ็กท์ได้ผลิตละครออกสู่สายตาผู้ชม ซึ่งมีอยู่หลายเรื่องด้วยกัน อาทิ รักในรอยแค้น วังน้ำวน กุหลาบในเปลวไฟ เคหาสน์ดาว คู่ซิ่นซูลมุน บั้งลั้งกัเมฆยามเมื่อลมพัดหวน ล่า เป็นต้น

## 2.2 แนวทางการผลิตละครโทรทัศน์

ทางผู้บริหารของบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด มีนโยบายในการวางรูปแบบละครโทรทัศน์ อยู่ 3 ประการใหญ่ๆ คือ

1. เน้นให้เป็นละครที่มีลักษณะการผลิต ( Production ) ดีกว่าละครของบริษัทอื่น กล่าวคือ ภาพที่ออกมาต้องดูดี ดูสวย ดูแปลกใหม่ น่าสนใจ

2. ละครโทรทัศน์ที่จะสร้าง ควรจะมีเนื้อเรื่องแปลกใหม่
3. กลุ่มเป้าหมายของละคร จะเจาะกลุ่มเฉพาะนักเรียน นักศึกษา และคนทำงาน หรืออาจกล่าวได้ว่า เจาะกลุ่มเฉพาะคนรุ่นใหม่

### 2.3 ผลงานละครของบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

แม้ว่า บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด จะเริ่มก่อเกิดมาเมื่อเวลาไม่นาน แต่ก็มีผลงานละครที่ออกสู่สายตาประชาชนอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอดและละครแต่ละเรื่องก็สามารถดึงดูดผู้ชมได้อย่างมากมาย และยังสามารถสร้างดารานำใหม่ ให้ประดับวงการได้อีกด้วย ดังจะเห็นได้จากรายชื่อละครของเอ็กแซ็กท์ดังนี้

ชื่อเรื่อง	ช่วงเวลาออกอากาศ
1. รักในรอยแค้น	มกราคม - เมษายน 2535
2. วังน้ำวน	พฤษภาคม - สิงหาคม 2535
3. กุหลาบในเปลวไฟ	กันยายน-พฤศจิกายน 2535
4. เคาสน์ดาว	ธันวาคม 2535 - มีนาคม 2536
5. คู่ซิ่นซูลมุน	มกราคม -กรกฎาคม 2536
6. ช่างมันฉันไม่แคร์	เมษายน - มิถุนายน 2536
7. บัลลังก์เมฆ	กรกฎาคม - พฤศจิกายน 2536
8. ยามเมื่อลมพัดหวน	พฤศจิกายน 2536 - มีนาคม 2537
9. ล่า	มีนาคม 2537 - กรกฎาคม 2537
10. เพื่อเธอ	กรกฎาคม - ตุลาคม 2537
11. ม่ายคะ	สิงหาคม 2537 - กุมภาพันธ์ 2538
12. สนทนาประสาจน	พฤศจิกายน 37 - มกราคม 2538
13. เรือนแพ	กุมภาพันธ์ - พฤษภาคม 2538
14. ครอบครัวันนี้..คงกระพัน	มีนาคม - กันยายน 2538
15. จุดนัดฝัน	เมษายน -ธันวาคม 2538
16. อยากหยุดตะวันไว้ที่ปลายฟ้า	มิถุนายน - กันยายน 2538
17. เจ้าพ่อจำเป็น	กันยายน - ตุลาคม 2538
18. ลัดฟ้ามาหารัก	ตุลาคม - ธันวาคม 2538
19. 6..ตกไม้แตก	ธันวาคม 2538 - พฤศจิกายน 2539
20. รักหลอกๆอย่าบอกใคร	มกราคม - มีนาคม 2539
21. ดารายัณ	มีนาคม - พฤษภาคม 2539

ชื่อเรื่อง	ช่วงเวลาออกอากาศ
22. แผ่นดินของเรา	พฤษภาคม - กรกฎาคม 2539
23. ทอฝันกับมาวิน	กรกฎาคม - ตุลาคม 2539
24. แอบเก็บใจไว้ใกล้เธอ	ตุลาคม - ธันวาคม 2539
25. รวมพลคนน่าใช้	พฤศจิกายน 2539 - กรกฎาคม 2540
26. สามหนุ่มสามมุม	
27. พิสูจน์รักจากสวรรค์	ธันวาคม 2539 - กุมภาพันธ์ 2540
28. พี่ชายที่แสนดี	มกราคม 2540 - กรกฎาคม 2540
29. นางสาวไม่จำกัดนามสกุล	กุมภาพันธ์ - เมษายน 2540
30. ทรมานวัยกับไอ้จก	เมษายน - มิถุนายน 2540
31. เพื่อน	มิถุนายน - สิงหาคม 2540
32. เกมมรณะ	สิงหาคม - ตุลาคม 2540
33. ดวงไฟในพายุ	ตุลาคม - พฤศจิกายน 2540
34. ทายาทคุณหญิง	พฤศจิกายน 2540 - มกราคม 2541
35. คุณหนูอารมณ์ร้าย กับผู้ชายปากแข็ง	กุมภาพันธ์ - เมษายน 2541
36. ชีวิตเพื่อฆ่า...หัวใจเพื่อเธอ	เมษายน - มิถุนายน 2541
37. ผู้ชายหัวใจไม่แพ้	กรกฎาคม - กันยายน 2541
38. ลุ้นรักทะลุมิติ	กันยายน 2541
39. มารยาธิชยา	ตุลาคม - พฤศจิกายน 2541
40. ชายไม่จริง...หญิงแท้	กันยายน - พฤศจิกายน 2541
41. ความทรงจำใหม่..หัวใจเดิม	พฤศจิกายน - ธันวาคม 2541
42. เฉพาะหัวใจ...ให้เธอ	ธันวาคม 2541- มกราคม 2542
43. เกมรักพยาบาล	มกราคม - กุมภาพันธ์ 2542
44. 18 มงกุฎสะตูดรัก	มีนาคม - เมษายน 2542
45. ชายในฝัน	เมษายน - พฤษภาคม 2542
46. โดดเดี่ยว..ไม่เดียวดาย	มิถุนายน - กรกฎาคม 2542
47. บาปรัก	กรกฎาคม - กันยายน 2542
48. เพื่อนร้าง...บนทางรัก	สิงหาคม - กันยายน 2542
49. นิยายรักภาค 2	กันยายน - พฤศจิกายน 2542
ชื่อเรื่อง	ช่วงเวลาออกอากาศ

50. โชดา กับ ซาเย็น	พฤศจิกายน 2542 - มกราคม 2543
51. เพลงผีบอก	มกราคม - กุมภาพันธ์ 2543
52. หงส์เหนือมังกร	กุมภาพันธ์ - เมษายน 2543
53. เมืองมายา	เมษายน - มิถุนายน 2543
54. สาวใช้หัวใจซิกาโก้	กรกฎาคม - สิงหาคม 2543
55. พิษกุหลาบ	สิงหาคม - ตุลาคม 2543
56. เงา	ตุลาคม - พฤศจิกายน 2543
57. รอยรักรอยอดีต	ธันวาคม 2543 - มกราคม 2544
58. ตะวัน ตัด บูรพา	มกราคม - มีนาคม 2544
59. หนี้รัก	เมษายน - พฤษภาคม 2544
60. ชายครับ ผมเป็นชาย	พฤษภาคม - กรกฎาคม 2544
61. เลือดหงส์	สิงหาคม - กันยายน 2544
62. หงส์ฟ้า กับสมหวัง	กรกฎาคม - สิงหาคม 2544
63. คู่คนละขั้ว	

ข้อมูลจาก : เอกสารของฝ่ายประชาสัมพันธ์ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

และในช่วงที่มีการเก็บข้อมูลนั้น ทางบริษัท เอ็กแซ็กท์ ก็กำลังผลิตละครในเรื่อง สาวใช้หัวใจซิกาโก้ และเรื่องพิษกุหลาบ พร้อมทั้งมีการผลิตละคร SIT-COM ในเรื่องคู่คนละขั้วด้วย โดยเราถือได้ว่าละครแต่ละเรื่องก็สามารถดึงดูดผู้ชมได้อย่างมากมาย อีกทั้งยังสามารถสร้างดารานำใหม่ให้ประดับวงการอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด พยายามที่จะสร้างสรรค์ผลงานทางด้านละครให้มีมาตรฐานดีขึ้นเรื่อยๆ เพื่อเสนอความแปลกใหม่ให้กับวงการละครโทรทัศน์ในบ้านเรา ไม่ให้จำเจอยู่กับรูปแบบละครเดิม

#### 2.4 การบริหารองค์กร

แม้ว่า บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด มีการแยกตัวออกจากบริษัท แกรมมี่แล้วก็ตามที่ แต่ในแง่ทางการบริหาร ก็ยังมีผู้บริหารระดับสูงของแกรมมี่ ดำรงตำแหน่งกรรมการอยู่ด้วยเช่นกัน

ปัจจุบันกรรมการของบริษัท มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายไพบูลย์ ดำรงชัยธรรม
2. นายถกลเกียรติ วีรวรรณ

3. นางสมศรี ยามามูระ
4. นายยุทธนา มุกดาสนิท
5. นางสาวบุษบา ดาวเรือง
6. นายวานิช จรุงกิจอนันต์
7. นายวิสิฐ ตันติสุนทร
8. นายกิตติศักดิ์ ช่างอรุณ
9. นางสาวอัญชลี จิระรังสินี
10. นายอัครเดช โรจน์เมธา

โดยกรรมการซึ่งลงชื่อผูกพันบริษัทได้คือ นายไพบุลย์ ดำรงชัยธรรม ลงลายมือชื่อ และประทับตามสำคัญของบริษัท หรือนายถกลเกียรติ วีรวรรณ ลงลายมือชื่อร่วมกับ นายวิสิฐ ตันติสุนทร หรือนายกิตติศักดิ์ ช่างอรุณ หรือ นางสาวบุษบา ดาวเรือง หรือ นางสาวอัญชลี จิระรังสินี หรือ นายอัครเดช โรจน์เมธา รวมกันเป็นสองคนและประทับตราของบริษัท

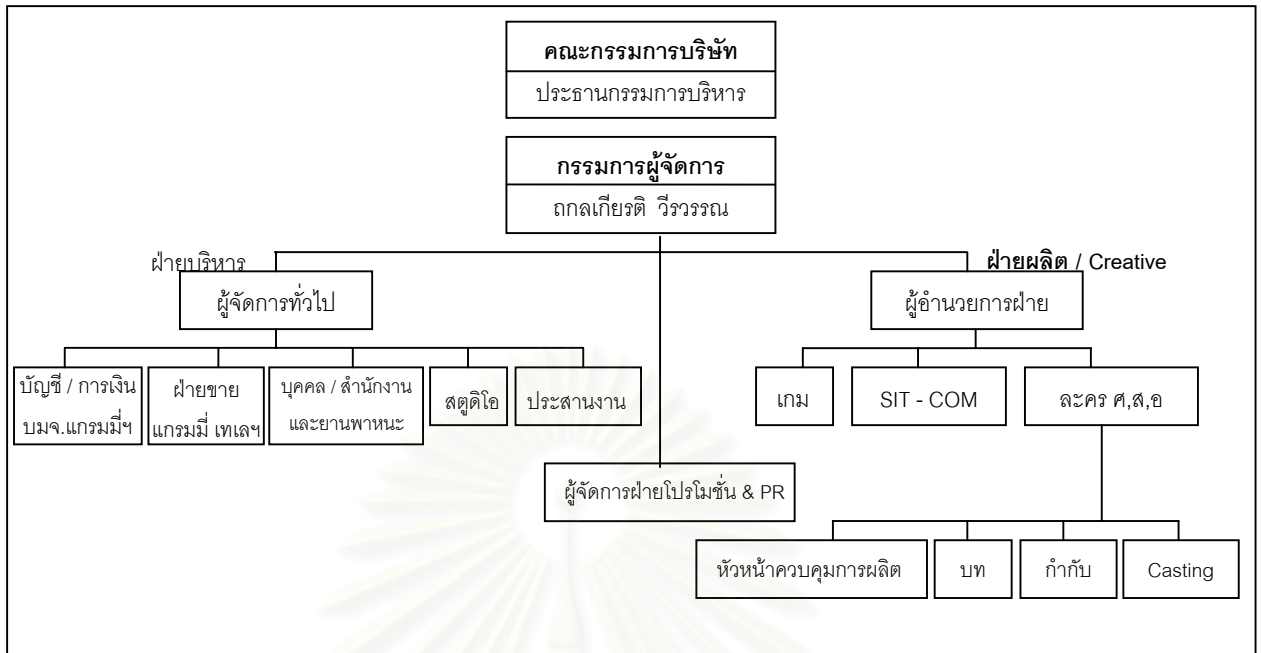
#### 2.4.1 การบริหารบุคลากรในองค์กร

บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด เป็นองค์กรหนึ่งที่ทำเนิกรด้านการผลิต ดังนั้น ในเรื่อง การจัดการด้านบุคลากร จึงได้มีการแบ่งบุคลากรออกเป็น 2 ส่วนดังเช่นองค์กรอื่นๆ คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายผลิต ฝ่ายบริหารก็จะมีผู้จัดการทั่วไป เป็นผู้รับผิดชอบในส่วน ของการบัญชี การเงิน ฝ่ายขาย ฝ่ายบุคคล รวมทั้งด้านการประสานงานต่างๆ

และในส่วนของฝ่ายผลิต ก็จะมีผู้อำนวยการฝ่ายผลิต เป็นผู้ดูแล โดยจะมีการแบ่ง การผลิตออกเป็นส่วนๆ ตามรูปแบบของละคร เช่นแบ่งออกเป็นละคร ซีทคอม และละครที่ฉายวันศุกร์ เสาร์ อาทิตย์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





รูปที่ 3 โครงสร้างองค์กร ของบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

เนื่องจากบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด มีนโยบายในการสร้างสรรค์ผลงานในแนวที่แปลกตา หรือแตกต่างจากแนวละครเดิมๆ จึงมีการนำแนวละครของต่างประเทศ หรือที่เรียกว่า ซีทคอม มาปรับให้เข้ากับรสนิยมของคนไทย และการที่เอ็กแซ็กท์ มีแนวการผลิตละครที่ทันสมัย บุคลากรที่อยู่ในทีมผลิต จึงถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้น เราจึงเห็นได้ว่าบุคลากรของเอ็กแซ็กท์ส่วนใหญ่จะเป็นคนรุ่นใหม่ ไฟแรง ที่มีสไตล์การทำงานเป็นของตนเอง และเป็นมืออาชีพและมีความคิดความอ่าน อีกทั้งยังมีแนวการทำงานในรูปแบบเดียวกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และลงตัว

#### 2.4.2 การบริหารงบประมาณในการผลิต

ในส่วนของการจัดสรรงบประมาณการผลิตของ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด นั้น จะขึ้นอยู่กับรูปแบบของละครเป็นสำคัญ ว่าจะเป็นละครแนวพีเรียดหรือละครสมัยปัจจุบัน หรือเป็นละครที่ต้องใช้เทคนิคพิเศษ หรือ เอฟเฟกต์ เช่นหากเป็นละครในแนวพีเรียด หรือย้อนยุค ก็มีการตั้งงบประมาณที่สูงขึ้นกว่าละครปกติ เพราะไม่ว่าองค์ประกอบของฉาก เสื้อผ้าเครื่องแต่งกายของนักแสดงก็จะต้องมีการจัดเตรียม เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัยในละครเรื่องนั้นๆ

โดยการกำหนดงบประมาณแต่ละเรื่องนั้น เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของโปรดิวเซอร์ โดยจะมีการตั้งงบประมาณโดยรวมเพื่อเสนอต่อผู้บริหารให้อนุมัติต่อไป

แม้ว่าเอ็กแซ็กท์ จะให้มีนโยบายในเรื่องของความประหยัด แต่เพื่อให้เหมาะสมกับละครแต่ละเรื่อง หรือ เพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุดใน เอ็กแซ็กท์ก็ยอมที่จะลงทุนในส่วนสำคัญๆ ตรงนั้น

เช่น บางครั้งหากผลงานออกมายังไม่เป็นที่พอใจของทางผู้บริหารซึ่งจะเป็นคนตรวจสอบคุณภาพของงานก็อาจจะต้องมีการลงทุนเพิ่มขึ้น เพื่อถ่ายทำใหม่ เป็นต้น

### 2.4.3 การบริหารปัจจัยการผลิตต่างๆ

สำหรับปัจจัยในด้านการผลิตต่างๆ อันได้แก่ สถานที่ , เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทำ บทละครที่จะนำมาใช้ในการผลิต และอุปกรณ์ต่างๆ นั้นทางบริษัท เอ็กแซ็กท์ ก็ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทำ อันได้แก่ กล้อง, หรืออุปกรณ์ประกอบฉากต่างๆ รวมทั้งเสื้อผ้า เอ็กแซ็กท์จะมีการจัดเก็บเป็นอย่างดี เช่นมีห้องเก็บเสื้อผ้าของนักแสดงในแต่ละเรื่อง และมีสตอร์สำหรับเก็บอุปกรณ์ประกอบฉากอย่างเป็นสัดส่วน

สำหรับในเรื่องไฟที่ใช้ในการถ่ายทำ ทางเอ็กแซ็กท์ จะไม่ได้จัดซื้อหรือเป็นเจ้าของเอง แต่จะดำเนินการเช่าอุปกรณ์จากบริษัท ที่รับจัดแสงไฟ ทั้งนี้เพื่อลดปัญหาในเรื่องของอุปกรณ์เก่า และล้าสมัย เพราะการเช่าทำให้สามารถเลือกอุปกรณ์ที่มีสภาพดีได้มาตรฐานอยู่ตลอดเวลา และยังเป็น การลดภาระในการซ่อมบำรุงได้อีกด้วย

แต่สำหรับในเรื่องปัจจัยการผลิต ในด้านบทละครโทรทัศน์ ทางบริษัท เอ็กแซ็กท์ ยังคงเห็นว่าเป็นปัญหาใหญ่ เนื่องจาก ละครแต่ละเรื่องที่จะดำเนินการผลิตนั้น ต้องผ่านการเขียนบทละคร อย่างพิถีพิถัน และมักจะใช้เวลานานที่ทีมผู้บริหารจะพึงพอใจในบทละครแต่ละเรื่อง ทำให้ส่งผลถึง การทำงานในช่วงการผลิตเพราะต้องรอบทละครจากทีมเขียนบท

### 2.5 การทำงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์ ของ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

ในการทำงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์ของเอ็กแซ็กท์ เริ่มตั้งแต่การวางแผนจาก คณะกรรมการผู้บริหารของเอ็กแซ็กท์ ร่วมกับผู้บริหารของแกรมมี่ ซึ่งเรียกว่าประชุมมาสเตอร์แพลน หลังจากนั้นจะมีการประชุม เบรนสตอม ในระดับผู้บริหารของเอ็กแซ็กท์เอง เพื่อวางแผนในการผลิต ละครในแต่ละปี ซึ่งอาจจะมีการประชุมก็ครั้งก็ได้ และจะกำหนดว่าในปีหนึ่งๆ จะผลิตละครออกมา กี่เรื่องและเรื่องอะไรบ้าง แต่ละเรื่องจะมีกี่ตอนออกอากาศช่วงใด มีใครเป็นนักแสดงนำ และกำหนด ให้ใครเป็นผู้กำกับ และพร้อมๆ กับการกำหนดทีมงานด้วยว่า ในเรื่องนั้นๆ มีทีมงานเป็นใครบ้าง

เมื่อมีการประชุมในระดับผู้บริหารแล้ว ก็จะมีการประชุมในแต่ละทีมอีก เพื่อกำหนด รายละเอียดที่จะต้องปฏิบัติงาน ในแต่ละเรื่องๆ โดยการกำหนดตารางหรือคิวแสดงแต่ละคิว ก็จะเป็น หน้าหน้าที่ของ โปรดิวเซอร์ของทีมนั้นๆ ที่จะทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องภาพรวมต่างๆ โดยมีผู้กำกับ เป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องของการแสดงและการถ่ายทำโดยไม่ต้องบริหารทีมงาน

และหลังจากการถ่ายทำแต่ละเรื่อง ทางบริษัท เอ็กแซ็กท์ ก็จะดำเนินการตัดต่อ โดยในขั้นตอนนี้ทางผู้บริหารก็จะมีส่วนในการพิจารณาผลงานแต่ละเรื่องก่อนหากไม่พอใจก็จะมีแก้ไขได้ทันที และภายหลังจากดำเนินการผลิต ทีมงานซึ่งนำทีมโดย โปรดิิวเซอร์จะมีการประชุมเพื่อประเมินการทำงานของละครแต่ละเรื่องว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร เพื่อเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแต่ทีมงาน เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานของตนในเรื่องต่อไป



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### ผลการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ผลิตละครโทรทัศน์

การวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตงานละครโทรทัศน์ของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่น จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการผลิตละครโทรทัศน์ และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรด้านการผลิตละครโทรทัศน์ของทั้งสองบริษัท โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรในการบริหารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อกระบวนการในการผลิตงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท

ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแยกวิเคราะห์ตามปัจจัยแต่ละปัจจัย

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์ระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร แยกตามองค์ประกอบแต่ละปัจจัย อันได้แก่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการผลิต ผลงานละครโทรทัศน์ และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน

ตอนที่ 8 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่น จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด โดยแยกวิเคราะห์ตามปัจจัย

ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละ ของข้อมูลทางประชากร อันได้แก่ เพศ , อายุ , ตำแหน่งงาน , ประสบการณ์ในการทำงานและระดับรายได้ ในตอนที่ 1
2. ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละ ของระดับความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า, กระบวนการในการผลิตละคร, ผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน โดยนำเสนอเทียบเคียงจากองค์กรทั้งสอง ในตอนที่ 2 - 5
3. ผลวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ซึ่งเสนอในตอนที่ 6 - 8

**ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**ตารางที่ 1** ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจากบริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัดและบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

สถานภาพ	กันตนา		เอ็กแซ็กท์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>				
ชาย	44	73.3	37	74.0
หญิง	16	26.7	13	26.0
<b>อายุ</b>				
ต่ำกว่า 25 ปี	21	35.0	7	14.0
26 – 30 ปี	17	28.3	20	40.0
31 – 35 ปี	11	18.3	16	32.0
มากกว่า 35 ปี	11	18.3	7	14.0
<b>ระดับการศึกษา</b>				
ต่ำกว่ามัธยม	5	8.3	3	6.0
ปวช./ปวส. หรือเทียบเท่า	22	36.7	17	34.0
ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	33	55.0	30	60.0
<b>ตำแหน่งงาน</b>				
ทีมงานประเภทบริหารการผลิต	16	26.7	20	40.0
ทีมงานประเภทดำเนินการผลิต	44	73.3	30	60.0
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>				
1 – 5 ปี	34	56.7	30	60.0
6 – 10 ปี	12	20.0	20	40.0
มากกว่า 10 ปี	14	23.3	-	-
<b>ระดับรายได้</b>				
ต่ำกว่า 15,000 บาท	51	85.0	19	38.0
15,001 – 30,000 บาท	6	10.0	26	52.0
สูงกว่า 30,000 บาท	3	5.0	5	10.0
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>50</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ที่ทำงานในส่วนของการผลิตของทั้งบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด เป็นเพศชาย ถึง 3 ใน 4 ของพนักงานทั้งหมด และหากพิจารณาตามอายุของพนักงาน พบว่าบุคลากรของบริษัทกันตนาส่วนใหญ่อายุไม่เกิน 30 ปี ซึ่งกลุ่มอายุไม่เกิน 25 ปี มีจำนวนมากที่สุด สำหรับ เอ็กแซ็กท์ นั้น จะมีอายุระหว่าง 26-35 ปี อยู่ถึง 3 ใน 4 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งถือว่าบุคลากรของเอ็กแซ็กท์ มีอายุเฉลี่ยสูงกว่าของกันตนา

เมื่อพิจารณาถึงวุฒิการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เกินครึ่งจะจบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยเอ็กแซ็กท์จะมีผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีที่ในอัตราที่สูงกว่ากันตนา

เมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่า การที่บริษัทกันตนามีพนักงานที่อายุต่ำกว่า 30 ปี ถึง 2 ใน 3 ของพนักงานทั้งหมด เป็นเพราะในช่วง 1-2 ปีหลังนี้มีการรับพนักงานรุ่นใหม่ซึ่งเพิ่งจบการศึกษา อายุยังน้อยมาร่วมงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งเนื่องมาจากการแข่งขันในธุรกิจการผลิตละครสูงขึ้นมา ผู้ผลิตโดยทั่วไปจึงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ จากที่เคยรับคนเข้ามาฝึกฝนให้มีความสามารถในการทำงาน ก็เปลี่ยนเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีโลกทัศน์กว้างกว่า มีมุมมองที่ทันสมัย และมาเรียนมาในสาขาที่เป็นวิชาชีพด้านนี้โดยเฉพาะ

ดังนั้นการที่มีบุคลากรที่ผ่านการเรียนรู้ที่มีแบบแผนก็จะสามารถเสริมที่ผลิตให้แข่งแกร่งได้มากขึ้น ประกอบกับกันตนา มีผู้บริหารคนสำคัญ คือ คุณปนัดดา (กัลย์จาฤก) ธนสถิตย์ ซึ่งเป็น อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ชักชวนลูกศิษย์ที่สนใจเข้ามาร่วมงานกับบริษัท อีกทั้งบริษัทก็มีนโยบายรับนิสิตนักศึกษาที่เคยเข้ามาฝึกงานเข้ามาร่วมงานเมื่อจบการศึกษามากขึ้น

แต่สำหรับ เอ็กแซ็กท์ นั้น แต่ในระยะหลังเน้นการรับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า จึงทำให้เห็นว่าช่วงอายุของบุคลากรของบริษัทเอ็กแซ็กท์สูงกว่าของกันตนา

ในการพิจารณาด้านตำแหน่งงานพบว่า บุคลากรของกันตนา จะอยู่ในประเภทดำเนินการผลิต ( Below the line ) ถึง 3 ใน 4 แต่เอ็กแซ็กท์จะแบ่งในส่วนของบริหารการผลิต และดำเนินการผลิตในอัตราส่วนเท่ากับ 2 : 3 ของทีมผลิตทั้งหมด

สำหรับประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานทั้งสองบริษัท พบว่า เกินครึ่งของพนักงาน หรือเท่ากับ 3 ใน 5 จะมีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปีเหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันอยู่ที่ บุคลากรของบริษัท กันตนา จะมีผู้ที่มีประสบการณ์เกินกว่า 10 ปี อยู่ถึง 1 ใน 4 ของพนักงานทั้งหมด ในขณะที่เอ็กแซ็กท์ ไม่มีบุคลากรที่มีประสบการณ์เกิน 10 ปีเลย ซึ่งเหตุผลที่เห็นได้



ชัดเจนก็คือ เอ็กแซ็กท์เองก็เพิ่งก่อตั้งมาได้เพียง 10 ปี ซึ่งแตกต่างจาก กันตนาที่อยู่วงการนี้มานานกว่า 50 ปี และผลิตละครมากกว่า 25 ปี

ในเรื่องของรายได้ของบุคลากรของทั้งสองบริษัท ก็มีข้อที่แตกต่างตรงที่บุคลากรส่วนใหญ่ของกันตนาเกิน 4 ใน 5 (หรือเท่ากับ 85% ) ได้รับรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท ในขณะที่บุคลากรของเอ็กแซ็กท์ 1 ใน 2 มีระดับรายได้อยู่ที่ 15,000 – 30,000 บาท

จากเหตุผลต่างๆ เหล่านี้ก็สามารถอธิบายไปสู่ประเด็นของระดับรายได้ของบุคลากรด้านการผลิตของบริษัททั้งสองได้ว่า เมื่อกันตนาจับบุคลากรที่จบการศึกษาใหม่ในระดับปริญญาตรีไม่เคยทำงานมาก่อน ระดับเงินเดือนของบุคลากรที่ยังไม่มีประสบการณ์ ก็จะอยู่ในระดับมาตรฐานทั่วไปของตลาดแรงงาน และต่ำกว่าคนที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในการทำงานมา คือ ไม่เกิน 15,000 บาท ประกอบกับบุคลากรดั้งเดิมส่วนใหญ่จะจบการศึกษาในระดับ ปวช. และปวส. หรือมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งบริษัทรับเข้ามาฝึกหัดเรียนรู้งานด้านการผลิตที่กันตนา อัตราเงินเดือนค่าจ้างพนักงาน จึงไม่สูงมากนัก ทำให้ฐานเงินเดือนของบุคลากรเหล่านี้ต่ำด้วยเช่นกัน

แต่สำหรับ บริษัทเอ็กแซ็กท์ เมื่อมีนโยบายรับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ทำให้บุคลากรเหล่านี้ได้รับรายได้ที่ปรับฐานเงินเดือนโดยบวกค่าประสบการณ์ ทำให้มีระดับรายได้สูงกว่าของกันตนา

“ เอ็กแซ็กท์มีระบบการทำงานเป็นมืออาชีพ บุคลากรที่นี้ล้วนแต่เป็นคนรุ่นใหม่ มีสไตล์การทำงานเป็นของตนเอง มีความคิดความอ่าน เดิมทีเราจะรับคนทั้งที่มีประสบการณ์มาก่อน และรวมถึงจะรับเด็กจบใหม่ไฟแรงด้วย เพราะเป็นการสร้างโอกาสให้พวกเขา แต่มายุคนี้เราจะรับคนที่มีประสบการณ์เลย เพราะไม่ต้องเสียเวลาฝึกหัด “ ( สมศรี ยามามูระ ,สัมภาษณ์ 21 สิงหาคม 2542 )

ซึ่งนอกเหนือจากเงินเดือน ที่บุคลากรที่ผลิตจะได้รับจากบริษัทแล้ว ก็ยังมีรายได้ในส่วนของเบี่ยเลี้ยง ซึ่งน่าจะเรียกได้ว่าเป็นค่าแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งก็พบว่า เบี่ยเลี้ยงที่บุคลากรของ เอ็กแซ็กท์ ได้รับนั้น สามารถทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจได้ ซึ่งต่างจากทางกันตนาที่พนักงานส่วนใหญ่ไม่รู้รู้สึกพึงพอใจกับเบี่ยเลี้ยงที่ได้รับ

นอกจากนี้ ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรผู้ผลิตที่ผู้วิจัยสามารถได้จากการสัมภาษณ์พนักงานของบริษัทกันตนา นั้น พบว่า พนักงานหลายคนมีมุมมองในเรื่องของความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร ที่ไม่เพียงอยู่ที่พื้นฐานการศึกษาเท่านั้น แต่ในเรื่องความแตกต่างของอายุ ทำให้เกิดความแตกต่างในเรื่องของมุมมองและ วิถีชีวิตความเป็นอยู่อีกด้วย ดังจะเห็นได้จากความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงานทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่

“ ในทีมงานก็จะมีช่วงอายุที่แตกต่างกันออกไป คนเก่าที่ไม่ได้จบมาด้านนี้ แต่มีประสบการณ์ กับคนใหม่ๆ ก็เรียนจบมาด้านนี้ ทำให้เกิดมีความแตกต่างกันในแง่ของมุมมอง ”  
(ณัฐธินา ชีรพงศ์ ,สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2544)

“คนทำงานที่นี่ ก็จะมีทั้งคนเก่า และคนใหม่ คนที่อยู่ก่อน อายุก็เยอะ 30-40 ขึ้นไป เพดานเงินเดือนก็อยู่ระดับหนึ่ง เราเข้ามาใหม่ มีวุฒิมหา เงินเดือนก็ระดับหนึ่ง เราต้องมาเป็นนายเขา ตอนแรกเค้าก็มองว่า เข้ามาใหม่ทำไมเงินเดือนเยอะ เก่งมาจากไหน ยังไงเรียนมากก็ต้องมาเรียนรู้อ... ที่นี้ ช่องว่างค่อนข้างเยอะ ช่วงกลางๆ หายไป ผมว่าการสร้างคนไม่ค่อยมีการวางแผน อัตราคนออกค่อนข้างสูงมาก ไม่มีระบบการให้คุณให้โทษ อย่างพวกผมมองกันว่า ทำงานได้สักพักก็รู้สึกพอ เพราะที่นี้การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างจะฉับพลัน บางคนทำงานมา ทำดีหรือไม่ดี ก็ไม่มีการพิจารณา เขาจะได้ขึ้นก็ต่อเมื่อไม่มีคนทำ ไม่มีการวางแผน ไม่มีเกณฑ์ในการก้าวหน้าในอาชีพการงาน ”  
(เอก ปัญญาศรี ,สัมภาษณ์ 27 กรกฎาคม 2544)

แต่สำหรับประเด็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จะไม่พบว่ามี ความแตกต่าง ที่ทำให้เกิดความแบ่งแยกเป็นคนรุ่นเก่ารุ่นใหม่ เช่นเดียวกันกับ กันตนา แต่กลับพบว่า บุคลากรของเอ็กแซ็กท์ ต่างก็มีความกลมกลืนกันในด้านของความเป็นอยู่ ความสนุกสนานในการอยู่ ร่วมกัน และนอกจากนี้ยังพบว่ามีบุคลากรที่เป็นกลุ่มที่มีหลากหลายเพศ เช่นหญิงประเภทสอง , ชาย ประเภทสอง หรือที่คนทั่วไปเรียกว่า กระเทย ตุ๊ด หรือ ทอมบอย อยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่เกิด ความแตกต่างในเรื่องของทัศนคติต่างๆ ที่เป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างเพศชาย และเพศหญิง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บุคลากร งบประมาณที่ใช้ในการผลิตละคร วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และ ระบบการบริหารองค์กร ซึ่งรวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กร

**ตารางที่ 2** จำนวนและร้อยละของความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของบุคลากร บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

ปัจจัยนำเข้า	กันตนา			เอ็กแซ็กท์		
	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ
	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
<b>คนหรือบุคลากร</b>						
1. ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคลากร	1 (1.7)	33 (55.0)	26 (43.3)	3 (6.0)	33 (66.0)	14 (28.0)
2. ความพอเพียงของบุคลากรในการผลิตละครโทรทัศน์แต่ละเรื่อง	16 (26.7)	31 (51.7)	13 (21.7)	13 (26.0)	27 (54.0)	10 (20.0)
3. อุทิศเวลาให้กับการทำงานของบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานในการผลิตละครโทรทัศน์	3 (5.0)	26 (43.3)	31 (51.7)	7 (14.0)	17 (34.0)	26 (52.0)
4. การช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเมื่อยามจำเป็น	7 (11.7)	24 (40.0)	29 (48.3)	2 (4.0)	20 (40.0)	28 (56.0)
<b>งบประมาณที่ใช้ในการผลิตละคร</b>						
1. ความเหมาะสมของปริมาณเงินที่ใช้ในการลงทุนเพื่อผลิตละคร	17 (28.3)	34 (56.7)	9 (15.0)	15 (30.0)	27 (54.0)	8 (16.0)
2. ความพอเพียงในการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับการผลิตละคร	20 (33.3)	32 (53.3)	8 (13.3)	14 (28.0)	28 (56.0)	8 (16.0)
<b>วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่</b>						
1. ความพร้อมและความสมบูรณ์ของบตละครโทรทัศน์	13 (21.7)	32 (53.3)	15 (25.0)	18 (36.0)	24 (48.0)	8 (16.0)
2. ความทันสมัยและความพอเพียงของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้	22 (36.7)	33 (55.0)	5 (8.3)	17 (34.0)	20 (40.0)	13 (26.0)

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยนำเข้า	ก้นตนา			เอ็กแซ็กท์		
	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ
	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
3. ความพึงพอใจในการจัดหาและจัดเตรียมในเรื่องสถานที่ถ่ายทำ	16 (26.7)	29 (48.3)	15 (25.0)	6 (12.0)	34 (68.0)	10 (20.0)
4. ความสมจริงของฉาก อุปกรณ์ประกอบฉาก และเทคนิคพิเศษต่างๆ	8 (13.3)	39 (65.0)	13 (21.7)	7 (14.0)	32 (64.0)	11 (22.0)
<u>ระบบการบริหารองค์กร</u>						
1. ผู้บริหารองค์กรมีแนวทางในการทำงานชัดเจน มีการถ่ายทอดนโยบายให้กับพนักงานได้ทราบ	17 (28.3)	35 (58.3)	8 (13.3)	7 (14.0)	25 (50.0)	18 (36.0)
2. ระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าในงาน	21 (35.0)	28 (46.7)	11 (18.3)	12 (24.0)	27 (54.0)	11 (22.0)
3. การพัฒนาบุคลากร โดยการจัดฝึกอบรม และจัดกิจกรรมอื่นๆ	42 (70.0)	18 (30.0)	-	20 (40.0)	25 (50.0)	5 (10.0)
4. การพิจารณาเรื่องเงินเดือน และค่าตอบแทนอื่นๆ	33 (55.0)	24 (40.0)	3 (5.0)	21 (42.0)	23 (46.0)	6 (12.0)
5. การให้โอกาสในการทำงานในหน้าที่ต่างๆเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง	13 (21.7)	32 (53.3)	15 (25.0)	11 (22.0)	19 (38.0)	20 (40.0)
<u>วัฒนธรรมองค์กร</u>						
1. มีวัฒนธรรมที่ดีงาม มีการทำงานแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เสมือนญาติ	9 (15.0)	26 (43.3)	25 (41.7)	2 (4.0)	25 (50.0)	23 (46.0)
2. มีการทำงานโดยไม่มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน	10 (16.7)	33 (55.5)	17 (28.3)	8 (16.0)	30 (60.0)	12 (24.0)

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นถึง ระดับความพึงพอใจในปัจจุบันนำเข้า หรือทรัพยากรในการบริหารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรทั้งสองบริษัท อันได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านเครื่องมือเครื่องมือ อุปกรณ์ อันเป็นวัตถุดิบ และด้านการจัดการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

## 2.1 คนหรือบุคลากร

ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนหรือบุคลากรของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นเป็น 2 กลุ่ม คือ มากกว่า 1 ใน 2 ของพนักงาน ( 55%) มีความรู้สึกพึงพอใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานในด้านการผลิตละครของบุคลากรในระดับปานกลาง แต่อีกส่วนหนึ่ง ( 43% ) รู้สึกพึงพอใจมากกับประเด็นนี้ และจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้พบข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นนี้จากบุคลากรในองค์กร

“...เรื่องของบุคลากรพูดถึงความชำนาญ ตั้งแต่แสง กล้อง ผมว่าไม่ค่อยโปรเท่าไร เพราะเราต้องฝึกมา ส่วนมากมาจากช่างไฟ ซึ่งก็ไม่ได้จบมา แล้วมาเป็นผู้ช่วย แล้วมาเป็นตากล้อง ซึ่งความสร้างสรรค์ก็จะมี idea ก็จะมี เราก็ต้องให้ตลอด เราอยากให้อัปเดต idea แต่เค้าทำไม่ได้ ทำได้แต่คำสั่งอย่างเดียว ฟันไม่ค่อยแน่นมา รับแต่สิ่งที่เห็น แต่ไม่สามารถจะคิดว่า จะทำแบบนี้ได้ ...บุคลากรที่ขาดแคลนก็คือ บุคลากรที่เชี่ยวชาญเทคนิคพิเศษจริงๆ เช่นพวกศิลปกรรมที่มองออกด้านศิลปจริงๆ ผมอยากให้มี Art Director ตัวจริง” ( ชีวศักดิ์ พรหมเงิน ,สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544 )

“ ความชำนาญมันมีหลายระดับ ถ้าเราเอาคนที่มีความรู้และทักษะเยอะ ค่าตัวของเขาก็จะสูง เราก็เลยมีคนหลักสักคน แล้วก็มีมือรอง แต่พวกนี้ไม่ต้องห่วง เพราะเราอาจจะรับคนที่ไม่ต้องมีความรู้มา งานพวกนี้มันสอนกันได้ เพียงแต่ขอให้เค้าเปิด ก็สอนให้รู้และทำงานได้” ( มารุต บุญธรรม ,สัมภาษณ์ 28 สิงหาคม 2544 )

นอกจากนี้ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับจากการสัมภาษณ์บุคลากรที่อยู่ในฝ่ายการผลิตของบริษัทกันตนา ยังมีพนักงานบางคนได้เสนอความคิดเห็นไว้ว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในกันตนา นั้นล้วนได้รับโอกาสเข้ามาฝึกฝนงานในด้านการผลิตในตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เรียกได้ว่า กันตนาได้รับการเปรียบเทียบกับเป็นเสมือน “ โรงเรียน “ ที่ฝึกหัดให้บุคลากรมีความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานด้านการผลิตละคร ซึ่งกันตนาเองก็สามารถผลิตทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถจนเป็นที่ยอมรับ และได้รับการขนานนามว่าเป็น “เด็กสร้าง” ของกันตนามาแล้วหลายต่อหลายคน เช่นคุณ ฐาปกรณ์ ดิษยนันทน์ ก็เริ่มมาจากการเป็นนักแสดง และ



เลื่อนขึ้นมาเป็นผู้ช่วยผู้กำกับ จนกลายเป็นผู้กำกับการแสดงและดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บริหารในที่สุด รวมทั้งคุณธีรศักดิ์ พรหมเงิน และอีกหลายต่อหลายท่านที่ได้รับโอกาสเช่นนี้

“...ผมเริ่มทำที่นี่ตั้งแต่เรียนจบ ในตำแหน่ง ตากล้อง ตั้งแต่ปี 2525 ทำอยู่ 6-7 ปี ก็มากำกับรายการ ( กำกับภาพ ) ซึ่งจะเป็นคนวางว่าจะเอาภาพมุมไหน เพื่อจะมาเสริมอารมณ์ในละคร ซึ่งงานนี้ก็เป็นงานที่เสริมกันกับการกำกับการแสดง หลังจากทำอยู่สักพัก ก็มากำกับกำกับการแสดง จนปัจจุบันก็ทำได้ 10 ปีได้แล้ว” (ธีรศักดิ์ พรหมเงิน, สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544 )

บรรดาบุคลากรที่ถือว่าเป็นเด็กสร้างนี้เอง ก็คือผู้ที่อยู่มานานและมีความสามารถจนสามารถไต่เต้าจากพนักงานในระดับปฏิบัติการจนถึงไปถึงในระดับสูงได้ อีกทั้งยังได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารแล้วว่ามีฝีมือเป็นที่ยอมรับจริงๆ แต่ก็มีบุคลากรอีกบางส่วน ที่ความสามารถยังไม่เข้าตาผู้บริหาร ไม่มีโอกาสพัฒนาตัวเอง ต้องอยู่ในตำแหน่งเดิมตั้งแต่แรกเข้ามาจนเวลาผ่านไปหลายปีก็ยังทำงานอย่างเดิมอยู่ หรือบางคนไม่ที่ยังไม่ทันได้พิสูจน์ความสามารถ แต่พบกับสภาวะความกดดันทั้งหลายไม่ได้ซึ่งปัจจัยนั้นก็มามากมาย ทั้งความจำเป็นทางเศรษฐกิจบ้าง หรือไม่ได้รับแรงจูงใจในการทำงาน จนต้องออกไปจากกันตนาก็มี

จากปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาทำให้เกิดการเข้าออกของบุคลากรในองค์กร เมื่อพิจารณาถึงความพอเพียงของบุคลากรในองค์กรแล้วก็พบว่า จากการเก็บข้อมูลนั้น กว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานรู้สึกพึงพอใจในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรอีกส่วนหนึ่งมีความเห็นเป็นสองทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

“ ความพอเพียงก็เป็นบ้าง เพราะทุกตำแหน่งมีตัวตายตัวแทน แต่ข้อเสียก็คือทำให้เกิดแรงงานแฝง อย่างตำแหน่ง Props (อุปกรณ์ประกอบฉาก) ในแต่ละทีมก็มีถึง 3 คน คนหนึ่งเป็นหัวหน้า คนหนึ่งเป็นสมอง อีกคนก็เป็นแรงงาน ความจริง 3 คนก็พอไม่ได้มากเกินไป แต่มีปัญหาเรื่องเกี่ยงกัน เนื่องจากคนที่เป็นแรงงานก็จะไม่ช่วย Create อะไรเลย” ( เบญจมาภรณ์ สระบัว , สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2544 )

“ การลาออกของพนักงาน ไม่ทำให้เกิดปัญหา เพราะกันตนาจะฝึกคนอยู่ตลอดเวลา เราไม่หวังพึ่ง และถ้าจะถามว่าจุดแข็งของที่นี่คืออะไร ก็คือ พวกที่ทุกคนทำงานกันเป็น ถ้าไม่มีตากล้อง เราก็ทำกันได้ ไม่มีติดต่อ เราก็ทำได้ และก่อนจะมาเป็นทุกวันนี้ เราทุกคนเคยทำกันมาหมดแล้ว ถ้าวันใดไม่มีคน ก็ไม่ต้องพึ่งใคร เราทำกันเองได้ แต่ถามว่า บริษัทอื่นบางที่เขาทำของเขาไม่เป็น บริหารเป็นอย่างเดียว แต่ทำเองไม่ได้ ซึ่งจะเป็นจุดเสียหรือเปล่าไม่รู้ แต่ที่นี้เป็นแบบนี้ เป็นจุดแข็งของที่นี่นะ “ (จิตรลดา ดิษยนันทน์ , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2542 )



สำหรับในเรื่องที่เกี่ยวกับการอุทิศเวลาให้กับการทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในการผลิตนั้น จากการเก็บข้อมูลจากตารางแสดงว่า พนักงาน 1 ใน 2 รู้สึกพึงพอใจมากที่บุคลากรที่ร่วมงานมีการมีการอุทิศเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างดี

และในการช่วยเหลือ และพึ่งพาอาศัยกันในงานจำเป็นนั้น ผู้ที่ตอบแบบสอบถามก็มีความรู้สึกพึงพอใจในระดับปานกลาง และพึงพอใจมากเกือบเท่าๆกัน ( 40% และ 48% ตามลำดับ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในการทำงานด้านการผลิตละคร เป็นงานที่ต้องทุ่มเทแรงกายแรงใจมาก และยังคงใช้เวลาอยู่ในกองถ่ายแทบทั้งวันทั้งคืน จนทำให้ต้องมีการใช้บุคลากรในบางตำแหน่งที่สำคัญจำนวนหลายคนเพื่อแบ่งเบาภาระซึ่งกันและกันและช่วยเหลือกันทำงาน เรียกว่าทำงานกันเป็นที่มางานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากมีการช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยกันและกัน บางครั้งการให้คำแนะนำในเรื่องการทำงานจากบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก่อนก็เป็นสิ่งที่พบได้ในการทำงานในกันตนา เพราะเนื่องจากมีการรับคนใหม่มาอยู่เรื่อยๆ คนใหม่จึงต้องปรับตัวให้ทัน และต้องอาศัยการเรียนรู้จากผู้ที่เคยทำงานมาก่อน

“ ผมสนุกกับงานมากกว่า ไม่ happy กับคนเลย เพราะว่าสิ่งแวดล้อมที่นี่มันไม่เหมือนที่เราเคยเจอมา ที่นี่มีทั้งคนที่มีการศึกษา และไม่มีการศึกษา คนที่นี้เค้าส่วนใหญ่ก็จะเป็นคนที่อาศัยอยู่แถวใกล้นี้ คำพูดคำจาไม่ดีบ้าง บางครั้งก็ไม่ชอบก็ต้องอาศัยการปรับตัว” (เอก ปัญญาศรี ,สัมภาษณ์ 27 กรกฎาคม 2544)

“ มีปัญหาที่ตัวเองมากกว่า เพราะตอนเข้ามาใหม่ๆ ยังไม่รู้เรื่องเลย พี่พี่เค้าก็ต้องช่วยกันบอกว่าต้องทำอย่างนั้นนะ เพราะเขาเป็นคนที่เคยทำงานมาก่อน มีประสบการณ์ แต่ที่เราารู้สึกก็คือพอเราเข้ามาเค้าก็จะพูดถึงเรื่องเงิน กบว่าเค้าคงจะรู้สึกอยู่ แต่กบก็พยายามไม่ให้เค้ารู้สึกว่าเราทำงานแล้วได้เงินเยอะกว่า “ (อติมา โลหิตมงคล , สัมภาษณ์ กรกฎาคม 2544 )

“ กันตนามีพนักงานใหม่เยอะ ไม่มีกร Train ต้องเรียนรู้กันเองตามประสบการณ์ พนักงานเก่าหน่อย ถ้าทนไม่ไหวก็ลาออกไป บางคนทำงานมานานก็ไม่มีวามกระตือรือร้น คนใหม่ก็ไม่มีประสบการณ์ “ (เบญจมาภรณ์ สระบัว ,สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2544 )

สรุปได้ว่ากันตนามีทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่ามีคุณภาพ บุคลากรระดับบริหารของกันตนาเองก็ล้วนแต่เป็นบุคคลในครอบครัวทั้งสิ้น และทำหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งสำคัญต่างๆทั้งหมด บุคคลบริหารดังกล่าวต่างเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านการสื่อสารมวลชนในระดับมืออาชีพ

เพราะได้เรียนรู้และสั่งสมมานานตลอดระยะเวลาของการทำงานของตัวเอง ประสบการณ์ที่ทุกคนเคยผ่านงานมาจึงเป็นบทเรียนสำคัญที่ใช้ในการบริหารงานของตัวเองในปัจจุบัน

แต่ในแง่ของพนักงานนั้น กลับพบว่า ยังเป็นกลุ่มคนที่ไม่มีความรู้ที่เพียงพอ การศึกษา เข้ามาทำงานกับคนรุ่นก่อน ที่มีความรู้ไม่สูงนัก จึงมีความแตกต่างกัน อีกทั้งบริษัท ก็ไม่มีการจัดการฝึกอบรมอย่างมีรูปแบบ มีเพียงการศึกษาจากพนักงานที่มีประสบการณ์แล้วเท่านั้น

สำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรใน ส่วนของบริษัทเอ็กแซ็กท์ พบว่า ในด้านความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น พนักงานกว่า 2 ใน 3 รู้สึกพึงพอใจในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นเปอร์เซ็นต์ที่สูงกว่า ของบริษัทกันตนา แต่พนักงานที่มีความรู้สึกพึงพอใจต่อความรู้ ความชำนาญในระดับที่มากนั้น กลับเป็นเปอร์เซ็นต์ต่ำกว่าของกันตนา ทั้งนี้น่าจะมาจากพื้นฐานของบุคลากรของเอ็กแซ็กท์เอง ที่มีเป้าหมายที่สูงในการทำงาน หากใครไม่มีความสามารถจริงจนเป็นที่ประจักษ์ ก็จะไม่เกิดการยอมรับ จึงเป็นที่มาที่คนส่วนมากเกิดความพึงพอใจในระดับปานกลาง

“โดยมากบุคลากรที่ทำงานโทรทัศน์ จะเป็นประเภททำงานอะไรต้องมีฝัน แต่ฝันก็ต้องมองเห็นความจริงได้ด้วย สำหรับคนที่ทำงานกับเอ็กแซ็กท์ มีทั้งพวกจบมาโดยตรง หรือที่มีความรู้ ส่วนใหญ่จบใหม่เยอะ มันได้ฝัน ได้ไฟ แต่จุดอ่อนก็มี คือ เขายังไม่เป็น เขายังไม่ตื่น ฝันไปเรื่อยๆ คำก็จริงจ้งกับงาน แต่ยังไม่ฝันไปเรื่อยๆ พอมีอุปสรรค ฉันก็เล่นซะ มันไม่ใช่มันต้องรู้ว่า คุณเป็นอย่างไร ปัญหาของบุคลากรใหม่ๆ ทุกวันนี้ก็คือ ทุกคนคิดว่าตัวเองเจ๋งหมด ไม่พยายามที่จะเรียนรู้ ไม่พยายามที่จะหาความรู้ขวนขวาย ผมก็เคยพูดกับพวกเขาอย่างนั้นะบางคนก็ไม่ใช่ไร แต่บางคนรับไม่ได้ก็บอกว่า โอเคครับ ผมคงไม่เหมาะๆกับตรงนี้ก็ออก ก็อยากออกก็ออกไป แล้วก็เรียนรู้ว่าสิ่งที่ที่พูดไว้ก็จริง คิดได้เมื่อออกไปแล้ว จะกลับเข้ามาใหม่ก็ได้ ...มันก็แล้วแต่คน” (ถกเถียง วิจัยกรณีศึกษา ,สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544)

ในส่วนของความพึงพอใจเพียงของบุคลากรในการผลิตละครโทรทัศน์แต่ละเรื่องของเอ็กแซ็กท์ พบว่า มีความพึงพอใจใกล้เคียงกับของบริษัท กันตนา ในทุกระดับ แต่ทั้งนี้ก็ยังมีความแตกต่างกัน ในแง่ที่มีข้อมูลสนับสนุนจากการสัมภาษณ์ ที่บริษัทเอ็กแซ็กท์ได้ให้ข้อมูลถึงตำแหน่งงานบางตำแหน่งที่ยังขาดแคลน หรือไม่เพียงพอสำหรับการดำเนินการผลิตละคร เช่นในตำแหน่งของ ผู้เขียนบท และผู้กำกับการแสดงที่เป็นมืออาชีพจริงๆ

“ในส่วนของบุคลากร จริงๆ ไม่พอเพียงในจุดของ Key Person โดยเฉพาะ คนเขียนบทและผู้กำกับ งานละครสิ่งสำคัญอยู่ที่ คนเขียนบทและผู้กำกับ ทั้งตลาดก็ไม่พอ ทั้งตลาดมีการแย่ง

คนเขียนบทและผู้กำกับ มีคนเขียนบทและผู้กำกับที่มีคุณภาพนี้น้อยมา เหตุเกิดเพราะว่า เมืองไทย การยอมรับของผู้ชมไม่ถูกสอนให้กับคนที่ต้องการจะเรียนรู้ การสอนเป็นการสอนที่มาจากคนทำเป็นหลักไม่ใช่มาจากทฤษฎี ทฤษฎีจากการชมละครโทรทัศน์ มาจากผู้ชม”( ถกเถียง วารสาร , สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544 )

“ บุคลากรความจริงก็พอนะ แต่อย่างของพี่ พี่ว่าพอไม่พอมันพูดยาก งานจะขึ้นอยู่กับว่า งานของเรามี load หรือเปล่า ขึ้นอยู่กับว่าตารางเวลาที่กำหนดให้เราเป็นอย่างไร อย่างพี่เรียกว่าเก่าแล้ว เดียวนี้เริ่มเรียนรู้ ก็สามารถทำงานก็ได้ วันไหนไม่อยากทำก็ไม่ทำ แต่ยังไงก็ตาม งานต้องทำให้ทันตามกำหนดเวลา” (จริญ เพียรรักษาการ , สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544 )

แม้ว่าพนักงานส่วนใหญ่จะรู้สึกพึงพอใจกับความเพียงพอของบุคลากร แต่เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น บริษัทก็ยังมีทางเลือกที่จะจ้างบุคคลภายนอกเพื่อมาดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ ในลักษณะของงานรับจ้างอิสระ เช่น ช่างแต่งหน้า ทำผม หรือ ด้านจัดแสง จัดไฟที่ใช้ในการถ่ายทำ เพื่อลดภาระของทีมงาน โดยมีบุคลากรในทีมงานควบคุมอีกที

“ บุคลากรที่มีเยอะตำแหน่ง ซึ่งก็มองว่าก็เพียงพอสำหรับ 1 ทีม ที่ทำงานด้วยแต่บางงานก็ไปจ้างคนเพิ่ม ก็จ้างพนักงานรับจ้างอิสระ แต่ก็มีแตกต่าง เพราะคนของเราเข้าใจกันง่ายและช่วยเหลือกันมากกว่า เพราะเขาเป็นคนนอก เขาเองไม่ค่อยสนิทกับทีมงาน ความรับผิดชอบก็จะต่างกัน ยิ่งถ้าเป็นผู้ช่วยผู้กำกับที่เป็นพนักงานรับจ้างอิสระ เขาจะลำบากมาก เพราะว่าเขาไม่รู้ระบบของเรา แล้วก็จะทำงานลำบาก เพราะงานแม้จะตำแหน่งเดียวกันแต่วิธีการทำงานก็ต่างกัน “ (ศศิภา กฤตากร ณ อยุธยา , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544)

ในความคิดเห็นของของพนักงานที่เกี่ยวกับการอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานนั้น พนักงาน 1 ใน 2 รู้สึกพึงพอใจกับการอุทิศเวลาให้กับงานมาก ทั้งนี้เป็นเพราะงานด้านการผลิตละครนั้น บางครั้งต้องมีการถ่ายทำทั้งกลางวัน และกลางคืน บางครั้งเมื่อมีปัญหาติดขัด ก็ต้องมีการแก้ไขจนกว่าจะเสร็จเรียบร้อยตามที่วางแผนไว้ ทำให้เวลาในการทำงานมักจะไม่น่าแน่นอน เพราะฉะนั้นทุกคนจึงพร้อมใจกันทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่

“ ทำงานที่นี้ดีนะ คนที่นี้ผูกพันกัน ไปที่อื่นไม่รู้จะเป็นอย่างไร ถ้าจะออกก็ไปทำอย่างอื่นเลย เพราะทำงานอย่างนี้มีพันธะ และครอบครัวก็ลำบาก เพราะเลิกกองไม่เป็นเวลา ถ้าไม่มีความอดทนก็อยู่ยาก อย่างพี่อยู่ก็ 8 ทุ่มอินทรา ไกลมากและมีครอบครัวแล้ว และแฟนก็อยู่ในวงการนี้ก็เข้าใจกัน แต่เขาไม่ได้อยู่ที่นี้หรอก เขาทำพวงรถ OB แต่พี่ว่าส่วนมากเท่าที่เจอก็ไม่ค่อยมีใครแต่งงานกันเท่าไร” (อารยา เกตุชู , สัมภาษณ์ 26 สิงหาคม 2544)

นอกจากนี้พบว่าความพึงพอใจในเรื่องการช่วยเหลือ และพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน นั้น พนักงานเกินครึ่งหนึ่ง ก็มีความรู้สึกพึงพอใจมากอีกด้วย

“ที่นี้เวลาทำงานงานก็คืองานของส่วนรวม และของทีม ถ้าทีมไม่ช่วยเรา ถ้าไม่โดนก็ไม่รู้ ขนาดบางคนเขียนรายงานมันยังหลุดเลย บางอารมณ์รับผิดชอบก็ออกมาดี แต่ถ้านอกเวลางานเราก็คุยเล่น ที่ไม่ใช่เรื่องงาน ถ้าเป็นเรื่องงานก็พูดกันตรงๆต้องแยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัวให้ได้ อย่างที่ทำได้นะ” (จิรัฐ เพียรรักษการ, สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544 )

สรุปได้ว่าในส่วนของคุณลักษณะ ของทั้งสององค์กร แม้ข้อมูลจากตารางจะไม่เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนนัก แต่ในส่วนของคุณลักษณะที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในส่วนของความรู้ความชำนาญนั้นมีความแตกต่าง เนื่องจาก กันตนา नियมที่จะรับเด็กที่จบการศึกษาใหม่ เพื่อมาสอนงาน แต่ในส่วนของคุณลักษณะที่ จะรับจากผู้ที่มีประสบการณ์จากที่อื่นมาก่อนแล้ว ทำให้พบว่า การความชำนาญในงาน หรือทักษะต่างๆ ของบุคลากรสององค์กรมีความแตกต่างกันอยู่ อีกทั้งยังพบว่าพื้นฐานของบุคลากรของเอ็กแซ็กท์ ที่มีเป้าหมายที่สูงในการทำงาน หากใครไม่มีความสามารถจริงจนเป็นที่ประจักษ์ ก็จะไม่เกิดการยอมรับ ซึ่งต่างไปจากกันตนา ที่มีกลุ่มคนที่ทำงานจากตำแหน่งเล็กๆในองค์กร และไม่มีการไต่เต้าไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้เกิดมุมมองในการยอมรับคนในองค์กรที่ได้รับโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่ดีขึ้นไป ว่าเป็นคนเก่งมีความสามารถ โดยไม่ได้มีการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ

## 2.2 งบประมาณ หรือการลงทุนในการผลิตละคร

จากตาราง พบว่าในเรื่องความพึงพอใจในเรื่องที่เกี่ยวกับเงินทุนและงบประมาณที่ใช้ในการผลิตละครนั้น พนักงานที่ตอบแบบสอบถามของบริษัทกันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด มีความคิดเห็นในเปอร์เซ็นต์ที่ใกล้เคียงกัน คือถึง 1 ใน 2 มีความเห็นว่า พึงพอใจต่อความเหมาะสมของปริมาณเงินที่ใช้ในการลงทุนเพื่อผลิตละครแต่ละเรื่องปานกลาง และอีกกว่า 1 ใน 3 ของพนักงานเห็นว่าพึงพอใจน้อย

ทั้งนี้ส่งผลให้พนักงานครึ่งหนึ่งมีความคิดเห็นในเรื่องของความพึงพอใจต่อความพอเพียงในการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้าง สำหรับการผลิตละครแต่ละเรื่องอยู่ในระดับปานกลาง และอีก 1 ใน 3 ของพนักงานเห็นว่าไม่ค่อยพึงพอใจในการจัดสรรงบประมาณ ทั้งนี้เนื่องมาจากการตีความจากการสัมภาษณ์ในสิ่งที่พบเห็นในการทำงานและในตำแหน่งบางตำแหน่งไม่ได้รับทราบตัวเลขในภาพรวมของลงทุนในการผลิต ว่ามีความมากน้อยเพียงใด ทำให้พนักงานเหล่านี้จะพิจารณาจากความเหมาะสมของการใช้งบประมาณในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเองเท่านั้น

การผลิตรายการละครโทรทัศน์นั้น จะใช้งบประมาณในการลงทุนในแต่ละเรื่องเป็นจำนวนมาก อีกทั้งงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆ อันเป็น ทรัพย์สินถาวร (fix assets) เช่น สตูดิโอ หรืออุปกรณ์ในการถ่ายทำละครต่างๆ รวมถึงงบประมาณที่ต้องใช้ตั้งแต่การเตรียมการผลิต เช่นการซื้อลิขสิทธิ์บทประพันธ์ การเตรียมอุปกรณ์ประกอบฉาก และเมื่อลงมือผลิตก็ต้องใช้ในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร นักแสดง ค่าเช่าสถานที่ ค่าอุปกรณ์เทคนิคต่างๆ ค่ายานพาหนะ และเมื่อถ่ายทำเสร็จก็ยังมีค่าใช้จ่ายในการตัดต่อเพื่อให้ละครออกมาสมบูรณ์ที่สุดอีกด้วย

ค่าใช้จ่ายต่างๆ เหล่านี้โดยมาก ในระดับพนักงาน หรือบุคลากรผู้ผลิตในระดับปฏิบัติการมักจะไม่ทราบข้อมูลในภาพรวมทั้งหมด เนื่องจากเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารในการจัดการเรื่องเหล่านี้ ทำให้ความคิดเห็นต่างๆ ที่ได้รับจึงออกมาเป็นเช่นลักษณะดังกล่าว

แม้ว่าข้อมูลทางสถิติจะพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันแต่จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ระดับบริหาร และพนักงานบางท่านของบริษัท กันตนา ได้ทราบข้อมูลในเรื่องการทำงานด้านการผลิตละครว่า เนื่องจากกันตนาเคยทำรายการละครวิทยุมาก่อน จึงเป็นการง่ายที่จะมีการหยิบยกเอาเรื่องราวต่างๆ ที่เคยเป็นละครวิทยุมาทำเป็นละครโทรทัศน์ นับเป็นข้อได้เปรียบของกันตนาที่มีเรื่องละครวิทยุที่เป็นลิขสิทธิ์ของกันตนาอยู่เป็นจำนวนมาก จึงไม่ต้องไปขอซื้อลิขสิทธิ์บทประพันธ์ของใคร เรียกได้ว่าไม่ต้องสูญเสียงบประมาณในส่วนตรงนี้เท่าใดนัก

อีกประการที่กันตนาได้ใช้งบประมาณจำนวนมากในการลงทุนเพื่อซื้ออุปกรณ์เครื่องไม้เครื่องมือเพื่อใช้ในการผลิตละคร และเพื่อการสร้างโรงถ่ายระดับมาตรฐาน ตั้งแต่เมื่อครั้งสมัยก่อตั้งบริษัท ในปี 2523 เป็นของตนเอง ซึ่งก็นับได้ว่าเป็นจำนวนเงินที่สูงมากในสมัยนั้น แต่ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากกันตนาพิจารณาเห็นแล้วว่าบริษัทมีการผลิตละครอยู่ตลอดทั้งปี ซึ่งการซื้ออุปกรณ์เป็นของตนเองเลยนั้น ก็นับได้ว่าคุ้มค่ากว่าที่จะเช่าเครื่องมือ หรือโรงถ่ายเพื่อมาดำเนินการผลิตเป็นหลายเท่าตัวนัก

ในส่วนของการใช้งบประมาณในการผลิตละครแต่ละเรื่องของกันตนา นั้น ก็จะมีการพิจารณาจากประเภทของละครด้วย บางเรื่องเป็นละครที่รับจ้างผลิต ก็จะต้องตั้งงบประมาณตามที่ได้จ้างแต่ละตอนว่าเท่าไร ถ้าผลิตโดยใช้งบประมาณที่น้อยเท่าไร ก็จะได้กำไรมากเท่านั้น แต่คุณภาพของงานก็ต้องผ่านการพิจารณาจากผู้ว่าจ้างด้วย บางครั้งการที่ดูว่าละครออกฉายช่องไหนก็มีส่วนสำคัญในการจัดตั้งงบประมาณ อย่างปัจจุบันเริ่มผลิตละครให้กับช่อง 9 งบประมาณก็ต้องน้อยกว่า เพราะได้ค่าจ้างการผลิตน้อยกว่า ช่อง 7 เป็นต้น



“งบประมาณที่ใช้อยู่ ผมว่าก็ต้องประมาณนี้ ถ้างบประมาณดี ก็จะทำให้ดีกว่านี้ แต่เราเองก็ต้องมองว่ามัน พอหรือไม่สำหรับการทำงาน ต้องพิจารณาว่าต้องทำถึงขนาดไหน บางเรื่องก็ต้องใช้งบมากเพื่อแสดงให้เห็นเลยนะ โดยเฉพาะที่เป็นจุดสำคัญของเรื่อง เราก็ต้องทำ เราก็คุยกับผู้ใหญ่ แม้จะไม่กี่ชิ้น แต่ต้องลงทุนถึง 3-4 แสน เราก็ทำนะ” (ธีรศักดิ์ พรหมเงิน , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544 )

“ ผมพูดได้อย่างเต็มปากว่า ทุกอย่างต้องประหยัด และต้องมีคุณภาพ ก่อนจะทำละครแต่ละเรื่องต้อง เสนอ Proposal ว่างบประมาณเป็นอย่างไร แต่ปัจจุบันค่าใช้จ่ายสูงขึ้นมากกว่าแต่ก่อนมาก อย่างเวลาจะไปใช้สถานที่ถ่ายทำที่ไหนก็ต้องจ่ายเงินไม่ต่ำกว่า 10,000 บาท แต่เราก็มีผู้บริหารที่คอยดูแลอย่างละเอียดทุกใบเบิก” (พรศักดิ์ ดิษยนันทน์ , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544 )

“ เรามีรายจ่ายต่อวันก็เกือบหลักแสน แต่ละครเรื่องของเราก็ลงทุนมาก อย่างนโยบายของกันตนา 2-3 เดือนจะมีละครฟอร์มใหญ่ออกมาสักเรื่องเพื่อคืนกำไรให้คนดู เราก็จะลงทุนมาก อย่างเช่น ทายาทอสูรที่ผ่านมา เราก็ลงทุนมาก แล้วตอนนี้เราก็มีละครฟอร์มใหญ่เช่น ดาวหลงฟ้า ภูผาสีเงิน ที่คุณพลอยไพลิน ร่วมแสดงด้วย ก็ถือว่าเป็นละครฟอร์มใหญ่ ลงทุนสูง” (มารุต บุญธรรม , สัมภาษณ์ 28 สิงหาคม 2544)

“ กบมองว่าในการผลิตละครแต่ละเรื่อง กบว่าเค้าค่อนข้างจะ save นะ อย่างรถประกอบฉาก หรือเรื่องบ้าน ก็ให้เหมือนเมื่อ 10 ปีที่แล้ว แต่บางครั้งถ้าพี่อ้อตอบว่าต้องเอาจริงๆ ผู้ใหญ่เค้าก็ยอมบ้าง “ (อติมา ไล่ห่มคล , สัมภาษณ์ 9 สิงหาคม 2544 )

“งบประมาณโดยรวมในบางครั้งเราไม่ทราบ ว่าจริงๆ ตัวเลขต้องเป็นเท่าไร คงเป็นความลับ แต่ผู้ใหญ่จะทราบ แต่การที่เราไม่ทราบก็รู้สึกว่ แล้วเราจะทำงานกันได้อย่างไร บางคนมองว่า ที่นี้ลงทุนกับวัตถุดิบถูกไป เห็นง่าย ๆ ว่ากันตนาจะเลือกสถานที่ที่ถูกหรือฟรีไว้ก่อน ซึ่งไม่ลงทุน แต่ช่อง 3 เค้ามีสถานที่ที่ช่วยอย่างมาก บางครั้งเราก็ต้องเลือกสถานที่ที่ไม่เหมาะกับเรื่อง เพราะสถานที่ไม่ลงตัว อย่างเรื่องแต่งงาน เราจะได้ที่ราคาถูก ไม่ Professional มาก แต่เราก็ต้องยอม” (เบญจมาภรณ์ สระบัว , สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2544 )

สำหรับในส่วนของบริษัท เอ็กแซ็กท์นั้น ข้อมูลที่ได้รับเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณในการผลิตละครนั้น พบว่า ในการผลิตละครแต่ละเรื่องของบริษัท ผู้ที่ดำเนินการตั้งงบประมาณในการผลิตแต่ละเรื่องนั้น คือ Producer ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในละครเรื่องนั้นๆ Producer ของทีมผลิตละครแต่ละทีมจะเป็นผู้จัดตั้งงบประมาณ และควบคุมดูแลการใช้งบประมาณนั้นอย่างใกล้ชิด



ซึ่งโดยหลักในทางปฏิบัตินั้น ก็จะมีการพิจารณาจากเรื่องราวของละครแต่ละเรื่อง ก่อนว่าเป็นละครแนวใด หากเป็นละครแนวพีเรียดงบประมาณก็จะสูงกว่าละครแนวปัจจุบัน หรือ ละครแอ็กชันก็ต้องมีการตั้งงบประมาณเผื่อไว้สำหรับการทำเอฟเฟ็กต์ประกอบในแต่ละเรื่องเป็นต้น

เมื่อมีการกำหนดแนวละครและกำหนดจำนวนตอนว่าเป็นละครกี่ตอนจบแล้ว ก็จะมีการคำนวณเฉลี่ยว่างงบประมาณต่อตอนเป็นเท่าไร และทำงบประมาณรวมทั้งหมดเพื่อเสนอผู้บริหาร พิจารณานุมัติต่อไป

ประเด็นสำคัญของการลงทุนผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัทเอ็กแซ็กท์นั้น ก็ยังคงเน้นที่ นโยบายประหยัด แต่นโยบายประหยัดของบริษัทนี้ ก็ต้องให้ความสำคัญกับความสมจริงสมจังและ รายละเอียดหลักๆ ของละครแต่ละเรื่องด้วย เช่นหากตัวละครเป็นคนรวย บ้านของตัวละครนั้นก็จะ ต้องแสดงให้เห็นว่ารวยจริง ซึ่งบ้านที่ไปเช่าสถานที่ถ่ายทำนั้นก็จะมีราคาสูงตามไปด้วย แต่เพื่อให้ เหมาะสมกับละคร หรืออาจใช้วิธีการลดรายละเอียดในเรื่องอื่นๆ ลงเพื่อจะได้จัดสรรงบประมาณใน ส่วนที่เน้น และเป็นหลักสำคัญของเรื่องราวให้มากที่สุด

“ ก่อนอื่นก็ต้องอ่านเรื่องย่อก่อน ว่ามันหนักไปที่อะไร บางเรื่องสถานที่มีไม่กี่ที่ แต่ อุปกรณ์ประกอบฉากกระหน่ำ หรือบางทีช่างบน ( ผู้บริหาร ) อาจจะทำมาได้ด้วยว่า ห้ามเกิน ตอนละเท่าไร เช่น 3 แสนต่อตอน เราก็เอามาเฉลี่ยเอาว่า ที่เราใช้สถานที่แต่ละครั้งเป็นเท่าไร และ ต้องใช้ที่ละกี่ครั้ง แต่ค่าใช้จ่ายบางเรื่องค่อนข้างตายตัว เช่น ค่าห้องตัดต่อ อย่างอื่นก็ต้องดูเรื่องเอา” (ศศิภา กฤตากร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544 )

โดยปกติปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการคำนวณงบประมาณ จะมาจากการเตรียมบทละคร โทรทัศน์เป็นส่วนใหญ่ เพราะละครบางเรื่องของบริษัท เอ็กแซ็กท์ นอกจากจะเป็นเรื่องที่แปลกใหม่ แล้ว บางครั้งยังมีการคิดพรีตเรื่องกันเอง ทำให้ต้องใช้เวลาในการเขียนบทละครเป็น ทำให้เป็นผล กระทบถึงการคิดคำนวณงบประมาณ เพราะไม่สามารถรู้ได้ว่า สถานที่ถ่ายทำที่เป็นสถานที่หลักของ เรื่องนั้น ต้องใช้เวลาในการถ่ายทำกี่ครั้ง หรือบางครั้งถ่ายได้เพียงครึ่งวัน เพราะมีบทอยู่เพียงเท่านั้น และต่อมามีบทเพิ่มเติมที่ต้องใช้สถานที่แห่งนั้นอีก ก็ต้องกลับมาถ่ายทำใหม่ ก็เป็นเหตุให้สูญเสียงบประมาณโดยไม่จำเป็นตรงนั้นได้

และในเรื่องการจัดสรรงบประมาณให้แต่ละฝ่ายในทีมผลิตนี้เอง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง Producer ก็จะเป็นผู้ดำเนินการจัดสรรและแจ้งให้แต่ละฝ่ายรับทราบงบประมาณของแต่ละฝ่ายตัวเอง แต่ก็จะทราบเพียงแต่งบประมาณของฝ่ายตนเท่านั้น โดยที่จะไม่ทราบในภาพรวม ซึ่งบางครั้งที่ผู้ บริหารมีการลดงบประมาณแต่ละตอนลง Producer ก็จะมีหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยให้ในส่วนอื่นที่มีใช้

เรื่องหลักๆของเรื่องเพื่อช่วยกันลดงบประมาณลงให้ส่วนที่สำคัญของเรื่องสามารถใช้งบประมาณได้ตามความจำเป็น เพื่อให้งบประมาณในภาพรวมไม่เกินไปจากที่กำหนดไว้

“ เมื่อได้เรื่องมาแล้ว เราก็มาอ่านว่า ตัวละครแต่ละเรื่องเป็นอย่างไร วิเคราะห์ตัวละคร เราต้องมาทำ research ด้วย อย่างละครพีเรียดเราก็ต้องไปหามาว่ายุคนั้น พ.ศ.นั้น แต่งกายกันอย่างไร แล้วก็เอามาเสนอผู้กำกับ ละครย้อนยุคต้องใช้เงินเยอะ เพราะต้องตัดชุดทั้งหมดและต้องประหยัดด้วย ละครธรรมดา ไปยืมเขาได้ หรือยืมก็ซื้อให้น้อยที่สุด อย่างถ้ายืมมาแล้วต้องถ่ายนานซักแห่งแล้วสีซีด ก็ต้องซื้อเขาเลย แต่เราจะซื้อได้ในราคาถูก 40-50 % เรามีเสื้อผ้าเก็บไว้เยอะ เราก็บริจาค หรือเลือกขายให้กับเด็กในกองถ่ายบ้าง” (พิสิษฐ์ เวชุนุสิทธิ์ ,สัมภาษณ์ 13 สิงหาคม 2544 )

“ เรื่องของงบประมาณ เราต้องคำนวณจากหลายๆ อย่าง ทั้งค่าตัวนักแสดง ค่าสถานที่ ช่วงนี้ก็ขอเพิ่มและยุคหลังๆ ต้องประหยัดขึ้นอีก เพราะบางที่เราทำ โฆษณาไม่เข้า ก็ต้องพยายามทำให้ต้นทุนต่ำ แต่ก็ต้องให้ได้มาตรฐานด้วย แล้วถ้าถามว่ามาตรฐานอยู่ตรงไหน ก็ต้องบอกว่าอยู่ที่รสนิยมของคนทำงานว่า อย่างนี้รับได้ไหม หรืออย่างนี้ไม่ค่อยเก้เก๋เลย” (พัชรี เลิศคัมภีร์ศิลป์ ,สัมภาษณ์ 13 สิงหาคม 2544)

ในส่วนการลงทุนกับการซื้ออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใช้ในการผลิตละครนั้น ทางบริษัท เอ็กแซ็กท์ ก็มีการลงทุน ซื้ออุปกรณ์ต่างๆ เป็นของตนเองเช่นกัน ทั้งซื้อกล้อง หรือการสร้างห้องตัดต่อที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพดีที่สุด

“ งบประมาณที่ว่าไม่เท่ากันในแต่ละเรื่อง แต่ลงทุนมากเลยนะคะ มองผ่านทีวีก็เห็นนิดเดียวแต่จริงๆ แล้วถ่ายนานมาก แต่ถ้าถามว่าบริษัทประหยัดหรือไม่ ก็ประหยัดนะคะ ส่วนนี้ทาง producer ค่าเป็นคนควบคุม พี่ก็ไม่เคยรู้สึกอึดอัด เพราะถ้าเราใช้เงินก็สามารถชี้แจงได้” (อารยา เกตุชู ,สัมภาษณ์ 26 สิงหาคม 2544 )

“ เท่าที่พี่สัมภาษณ์ พี่ว่าละครของเอ็กแซ็กท์ ค่าลงทุนนะ บางทีรีชูด ( การถ่ายทำซ้ำ ) ก็ที่ก็เอา เพื่อให้งานออกมาดีที่สุด อย่างละครเรื่องเลือดหงษ์ ก็มีการถ่ายใหม่ แล้วนำมาตัดต่อใหม่เมื่อทำแล้วดีขึ้นกว่าเดิม ไม่เหมือนเพิ่งหัดทำละคร รู้ว่าต้องอย่างนั้นนะ มันคือถ้ายอมเสียบบไปแล้วได้งานดี ที่นี้ก็ยอม แต่ก็ไม่ใช่ทุกเรื่อง ต้องขนาดดูแล้วมันรับไม่ได้จริงๆ ถึงทำ” (จิรัญ เพ็ชรรักษ์การ ,สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544 )

### 2.3 วัตถุประสงค์ เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่

ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ในการผลิตละคร พบว่าพนักงานในบริษัทกันตนา ถึง 1 ใน 2 มีความพึงพอใจต่อความพร้อมและความสมบูรณ์ของบทธละครโทรทัศน์ปานกลาง และกว่า 1 ใน 4 ของพนักงานพึงพอใจในความพร้อมของบทธละครโทรทัศน์มาก

แต่สำหรับ บริษัทเอ็กแซ็กท์ ในเรื่องความพร้อมของบทธละครโทรทัศน์ พนักงานครึ่งหนึ่งพึงพอใจเพียงปานกลาง แต่กลับพบว่าอีกกว่า 1 ใน 3 มีความพึงพอใจต่อความพร้อมและความสมบูรณ์ของบทธละครโทรทัศน์น้อย ซึ่งสวนทางกับของทางกันตนา

ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากกันตนาจะมีเรื่องหรือบทประพันธ์ของตนเองมากมายซึ่งเป็นลิขสิทธิ์จากการผลิตละครวิทยุ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบที่ว่า หากละครเรื่องใดยังคงเป็นที่นิยมของผู้ชมละครอยู่ ก็สามารถนำมาผลิตซ้ำเป็นละครโทรทัศน์ได้อีกกี่ครั้งก็ได้ อย่างเช่น ทายาทอสูร สุสานคนเป็น เป็นต้น นอกจากนี้กันตนาเองที่เป็นบริษัทที่รับจ้างผลิตให้กับช่อง 7 เป็นหลัก ก็มีการเสนอเรื่องใหม่ๆ เพื่อส่งไปให้ผู้บริหารของสถานีพิจารณาเลือกเรื่องซึ่งก็ได้รับการตอบรับที่ดี อีกทั้งยังรับคำสั่งจากสถานีเพื่อผลิตงานละครจากนวนิยายต่างๆ ก็สามารถเขียนบทประพันธ์ได้ถูกใจอีกด้วย

แต่หากละครเรื่องใดที่บริษัทผลิตและเป็นเจ้าของรายการเอง กันตนา ก็อาจเลือกเรื่องใหม่ที่ประพันธ์ขึ้นใหม่ และเขียนบทโทรทัศน์ขึ้น เพื่อผลิตและป้อนยังสถานีที่ต้องการ อย่างเช่นเรื่อง ตามล่าหารัก ซึ่งมีเรื่องราวเค้าโครงมาจากคดีฆาตกรรมแพทย์หญิงผู้หนึ่ง ที่โด่งดังเมื่อไม่นานมานี้ มาทำเป็นละครป้อนทางช่อง 9 กันตนา ก็สามารถทำได้ดี

สำหรับความพร้อมด้านบทธละครโทรทัศน์ของบริษัทเอ็กแซ็กท์ ในปัจจุบันนี้ยังคงเป็นปัญหาอยู่มาก เนื่องจากบทธละครซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญสำหรับละครเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารมีการพิจารณาตามนโยบาย ที่ต้องการเรื่องราวที่สนุก น่าติดตามเพื่อดึงกระแสความนิยมของคนดู ซึ่งบางครั้งอาจจะเขียนขึ้นมาใหม่ หรือได้เค้าโครงมาจากนวนิยาย แล้วก็นำมาเขียนเป็นบทธละครโทรทัศน์ และจากที่ทางบริษัทเอ็กแซ็กท์ให้ความสำคัญกับบทธละครเป็นอย่างมาก จนเรียกได้ว่านี่คือปัญหาหลักที่บริษัทกำลังพยายามพัฒนา และแก้ไขปัญหานี้อยู่มาโดยตลอด เนื่องจากปัจจุบัน ละครของเอ็กแซ็กท์ กำลังอยู่ในระยะของการปรับเปลี่ยนรูปแบบ และมีการปรับเปลี่ยนทีมผู้เขียนบทธละครใหม่ ทำให้การถ่ายทำมีความล่าช้า เนื่องจากยังคงต้องรอบบทธละครอยู่ ซึ่งก็จะเป็นปัญหากระทบไปถึงทีมงานที่รอและเตรียมการผลิตตามมา

“ เราเป็นนโยบายที่ต้องทำงานให้ได้มาตรฐาน ทำให้ในเรื่องบทก็เลยยังไม่ผ่านเสียที่บางที่ทำงาน 7 รอบ 8 รอบ ซึ่งมันก็ไม่น่ายาก คือคนเขียนบทกับคนเคาะ มันคนละคนกัน ยังไม่ถูกใจก็

คงต้องแก้กันไป ...และที่ยังค้างอยู่ เพราะเราเน้นกันที่คุณภาพ พี่เองตอนนี้ก็เข้ามาช่วยดู ก็น่าจะดีขึ้น  
“ (กษิตินทร์ แสงวงศ์ ,สัมภาษณ์ 28 สิงหาคม 2544)

“ บทละครไม่ค่อยทัน เพราะฉะนั้นในช่วง Pre –Pro ก็จะต้องมีงานคือเร่งที่ตัวบท อันนี้มันมีปัญหาเกี่ยวกับมือ และผู้กำกับมาก เพราะเราต้องวางแผนให้ได้เร็วที่สุด เพราะต้องจัดคิวนักแสดง หาสถานที่และอีกมากมาย รายละเอียดต่างๆที่รออยู่มันก็จะทำให้ช้าเกินไป หรือไม่ได้อย่างที่ ต้องการ ถึงต้องตามบทให้ได้ “ (ศศิภา กฤษดากร ณ อยุธยา ,สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544)

“ ความพร้อมของบท ผมว่ามันอยู่ที่ระดับ 60 % ยิ่งถ้ามองว่าบริษัทเราไม่ได้เป็นบริษัทที่ทำละครสต็อก เราเป็นบริษัทที่ on air ตลอดเวลา ก็เลยมีความจำเป็นที่เราจะได้บทมาให้ครบเสียก่อน ก็เลยล่าช้า “(บวรเจ็ด พุทธิโสภินิจ์ ,สัมภาษณ์ 26 สิงหาคม 2544 )

ในส่วนความทันสมัย และความพอเพียงของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ นั้น พบว่า ทั้งสองบริษัทมีความพึงพอใจต่ออุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือในระดับที่น้อย ถึง ปานกลาง ( กันทนา 90 % และ เอ็กแซ็กท์ 74 %) แต่ก็ยังมีพนักงานบางส่วนถึง 1 ใน 4 ของเอ็กแซ็กท์ที่มีความพึงพอใจต่อความทันสมัยและเพียงพอของอุปกรณ์ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก ในบางตำแหน่ง เช่น ผู้ติดต่อละคร เป็นส่วนงานที่ได้ทำงานกับอุปกรณ์ที่ทันสมัยและแน่นอนย่อมเพียงพอ เพราะบริษัทให้ความสำคัญกับการติดต่อ เนื่องจากเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการที่จะผลิตละครให้ออกมาเป็นผลลัพธ์ที่น่าพอใจ จึงให้ความสำคัญกับส่วนนี้มาก แต่สำหรับงานอื่นๆ ที่ต้องใช้อุปกรณ์ ยังคงเป็นปัญหาเนื่องจากปริมาณในขั้นตอนการผลิต ที่ต้องออกกองถ่ายพร้อมกันหลายๆ กอง และอุปกรณ์สำคัญอย่างเช่น กล้อง ไฟ หรือแม้แต่รถขนของ ก็โดนใช้งานอย่างหนักและไม่เพียงพอ

ในส่วนของบริษัทกันทนา ซึ่งค่อนข้างให้ความสำคัญกับอุปกรณ์ต่างๆ ที่ต้องใช้ในการผลิต เพราะกันทนาเป็นบริษัทที่ผลิตละครอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงเป็นความคุ้มค่ากว่าหากจะมีการซื้ออุปกรณ์เป็นของตนเอง เนื่องจากอุปกรณ์เหล่านี้ล้วนเป็นอุปกรณ์ที่ค่อนข้างมีราคาสูง กันทนาเองจึงจำเป็นต้องมีทีมเทคนิคที่ตั้งขึ้นมาเพื่อคอยดูแลรักษา และซ่อมแซมอุปกรณ์เหล่านี้ด้วย แต่ถึงกระนั้นก็ยังประสบปัญหาในเรื่องของอุปกรณ์ เพราะเนื่องจากกันทนามีทีมงานถึง 5 ทีม บางครั้งก็เกิดปัญหาอุปกรณ์ไม่เพียงพอ หรือกำลังซ่อมแซม ก็มีบ้างที่ต้องเช่าอุปกรณ์เหล่านี้มาใช้งานก่อน เพื่อให้งานดำเนินต่อไปได้ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

“ผมทำที่นี้มานานก็เลยรู้และเข้าใจลักษณะการทำงานของที่นี่แล้ว อย่างอุปกรณ์ผมมองว่าผู้ใหญ่อุปกรณ์จะยอมเรานะ ถ้าเราต้องการใช้เอฟเฟ็คต์ตัวนี้เค้าก็ยอมเรานะ แต่ก็ไม่ได้ตามใจที่ฝันมากเกินไป อุปกรณ์บางอย่างผมว่าถึงแม้จะเก่า แต่ถ้ามีการซ่อมบำรุง ก็น่าจะยังใช้ได้ แต่คงขึ้น

อยู่กับส่วนกลางในการดำเนินการซ่อม ผมว่าบุคลากรตรงนี้ต้องพิจารณาดูว่าอุปกรณ์สมบูรณ์หรือยังคงต้องขึ้นกับระบบการบริหารมากกว่า” (ธีรศักดิ์ พรหมเงิน, สัมภาษณ์ 27 กรกฎาคม 2544 )

“ เราเป็นเจ้าของอุปกรณ์เองหมด เราซื้อมาใช้ เราไม่ได้เช่าของใคร ซึ่งบางที่เขาก็มีให้เช่าชนิดดีเลิศ แต่ของเราซื้อมาก็ไม่ได้ซื้อแบบดีเลิศ เราก็ซื้อแบบพอใช้ได้ แต่คุณภาพก็ไม่แตกต่างกันมากหรอก แต่บางครั้งอุปกรณ์ของเราเช่นไฟ ที่ช่วยภาพ ก็ไม่เพียงพอ เราก็มีเช่าบ้าง แบบไม่เหมาะ เพราะมันแพงกว่ากันมาก เราคงซื้อมาใช้เองทั้งหมดไม่ได้ ต้องยอมรับว่าความต้องการของเราไม่มีที่สิ้นสุด” (พรศักดิ์ ดิษยนันทน์ , สัมภาษณ์ 27 กรกฎาคม 2544 )

“ เครื่องไม้เครื่องมือเราให้ความสำคัญกับมันเยอะ เรามีทีมเทคนิคที่คอยดูแลเรื่องนี้ อยู่ ยิ่งตอนนั้นบางตัวมันก็ถึงอายุแล้ว เราก็ต้องสั่งใหม่ ยกตัวอย่างเช่น อุปกรณ์บางชนิดมีอายุงาน 10 วัน เราก็สั่งของวันที่ 11 กว่าของจะมาถึงวันที่ 20 เราก็ต้องใช้ไปก่อน แต่ถ้าเราสั่งล่วงหน้า เราไม่ทำ เพราะเงินมันจะจม เขาก็ไม่ทำกัน หรือการสั่งอุปกรณ์บางอย่างก็ต้องอาศัยเวลาเพราะอุปกรณ์พวกนี้เราต้องสั่งเค้าถึงจะประกอบ ฉะนั้นเราก็มีก็ต้องรออุปกรณ์ใหม่ๆ ถ้าบางที่เราสั่งไปก่อนมันก็อาจจะล่าสมัยแล้ว กันตนามีการวางแผนว่า สมมติของที่มีอายุงาน 4 ปี เราเริ่มวางแผนสั่งของกันปีที่ 3 ว่าเราจะซื้ออะไรกับใคร ซึ่งโดยมากกันตนาจะคาดการณ์ถูกต้องในเรื่องการของสั่งซื้อของ ทำให้เราอยู่รอดได้ “ (มารุต บุญธรรม , สัมภาษณ์ 22 กรกฎาคม 2544)

“ เครื่องไม้เครื่องมือ ใ้ไม่พอใจ ความจริงกันตนาทำงานด้านนี้มานานแล้ว พูดว่าเป็นบริษัทที่พร้อมจะผลิตละคร แต่อุปกรณ์ก็เก่ามาก ถ้าสังเกตจากภาพ ก็จะเป็นว่า มันกินแสง ไฟที่มีก็เจ็จ เราทำงานกัน 7 วัน คนยังเหนื่อย แล้วเครื่องมือก็ไม่มีการทำงานบำรุงเลย แม้บางที่เราได้สถานที่ที่สวยมาก แต่กล้องมันถ่ายออกได้มาดูแย่มากก็มี พูดถึงเรื่องรถรับส่งพนักงานก็มีสภาพที่แย่มากก็ยังไม่เปลี่ยน รถที่ชนอุปกรณ์ก็เก่า ความจริงของในนั้นมันคืออุปกรณ์ที่ราคาเป็นล้านบาท แต่ไม่ค่อยใส่ใจตรงนี้” (เบญจมาภรณ์ สระบัว , สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2544)

“ อุปกรณ์ที่นี้เราไม่ขาดอะไร ค่อนข้างจะมีครบแล้ว แต่ก็ควรจะปรับปรุงบ้าง เพราะละครปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง มันไม่ได้อยู่ที่ตัวบทหรือดารารอย่างเดียว เครื่องไม้เครื่องมือก็มีส่วนสำคัญอย่างมาก บางครั้งอุปกรณ์ในที่ผมไม่มี ผมไปจ้างข้างนอกมา ผมว่ามันผิดกันเยอะ ของเขาดีกว่ามาก ผมว่าเขาน่าจะปรับปรุงตรงนี้ เพราะมันเป็นรากฐานของบริษัท ผู้บริหารน่าจะวางแผนตรงนี้” (เอก ปัญญาศรี , สัมภาษณ์ 24 กรกฎาคม 2544)

สำหรับในส่วนของ บริษัท เอ็กแซ็กท์ นั้นในเรื่องของอุปกรณ์ในการผลิตก็มีอยู่พร้อมสรรพเพื่อเอื้อต่อการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นห้องตัดต่อที่ทันสมัย กล้องที่ใช้ในการถ่ายทำ และรถ OB



และยานพาหนะซึ่งเป็นรถตู้สำหรับขนข้าวของ แต่ก็จะมีอยู่เพียงในเรื่อง ไฟที่ใช้ในการถ่ายทำที่ บริษัทเอ็กแซ็กท์จะเช่าจากข้างนอก โดยมีเหตุผลว่าจะคุ้มค่าและสามารถหาของที่คุณภาพดีกว่าได้ อีกทั้งก็ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา และบุคลากรที่ต้องเชี่ยวชาญเฉพาะด้านด้วย

“ตอนนี้ห้องตัดต่อของเอ็กแซ็กท์ที่ดีที่สุด ทั้งแถมมีมีห้องนี้ที่โดดออกมา ของเราเป็นอเมริกันสไตล์ แต่ก็มีเครื่องเล่นที่เป็นญี่ปุ่นบ้างผสมกัน และตอนนี้เอ็กแซ็กท์ก็ตั้งเครื่องมือเพิ่ม สิ่งอุปกรณ์ตัดต่อแบบคอมพิวเตอร์เพิ่ม อุปกรณ์ที่สั่งซื้อมาก็มีพร้อมเพรียง เวลาซื้ออุปกรณ์มาแล้วก็มีการ เทรน การใช้งานของ user” (จรัญ เพียรรักษการ, สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544 )

สำหรับอุปกรณ์ต่างๆไม่เพียงพอ เช่นมีการใช้งานซ้อนกัน เอ็กแซ็กท์ก็มีนโยบายในการติดต่อขอเช่าได้ และมีนโยบายที่ดีในการควบคุมการทำงาน จากการใช้อุปกรณ์ภายนอก เช่น หากห้องตัดต่อเกิดไม่ว่าง ทางบริษัทเอ็กแซ็กท์ ก็จะแก้ปัญหานี้ ด้วยการเช่าห้องตัดต่อข้างนอกที่ใกล้บริษัทไว้ เพื่อความสะดวกในการเดินทางเพื่อกลับมาให้ผู้บริหารพิจารณา หรือบางครั้งเกิดกรณีที่มีการถ่ายทำละครมีความเสี่ยงเช่น การถ่ายฉากที่มีเอฟเฟกต์ ระเบิด บริษัทก็จะพิจารณาเลือกใช้อุปกรณ์ของบริษัทก่อน และให้ทีมที่ไม่เสี่ยงใช้อุปกรณ์เช่า เพราะหากเช่ามาต้องรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ภายหลัง และเช่นเดียวกัน ในกรณีที่มีคิวการเดินทางไปถ่ายทำยังต่างจังหวัด และชนกับอีกทีมหนึ่งซึ่งถ่ายทำในกรุงเทพฯ หรือในสตูดิโอ บริษัทก็มีนโยบายให้เลือกใช้สิ่งที่เป็นของบริษัทไปใช้ที่ต่างจังหวัด ก่อน เพื่อสะดวกในการควบคุมค่าใช้จ่าย และการระวังรักษาทรัพย์สิน

“ รถตู้ของเราจะมีประมาณ 5-6 คัน ทุกกองจะต้องใช้รถตู้ที่เป็นของบริษัทเท่านั้น เพื่อที่ว่าในการเก็บของจะได้ไม่หาย ถ้าไม่พอก็ขอเช่าเพิ่ม เราไม่มีรถขนคาราหรือทีมงาน ทุกคนสามารถไปกันเอง แต่เวลาออกกองถ่าย ก็สามารถมาขึ้นรถที่จะไปกองถ่ายที่บริษัทได้ แล้วไปด้วยกัน เพราะจะมีรถพวกสวัสดิการ และรถหรือไฟไป แต่กรณีต้องไปต่างจังหวัด ก็เช่ารถตู้ไปด้วยกัน แต่ก็ต้องดูให้พอดีกับรถ ในส่วนรถ OB ความจริงมีไม่พอ เพราะบางครั้งเราถ่ายเกินวันที่จัดไว้ อาจมีการซ้อนกัน เราก็จะเช่าเอาใหม่มีหน่วยงานเขาจัดให้ แต่โดยปกติก็มีแย่งกันบ้าง อย่างเช่นทีมที่เปิดกล้องไปแล้วใช้ของเอ็กแซ็กท์ แต่ของมีอดเพิ่มเปิดกล้องไป แต่ต้องไปต่างจังหวัด ก็ต้องเอาของเอ็กแซ็กท์ไปก็สลับกัน เพื่อจะได้ประหยัดงบ” (ศศิภา กฤษดากร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544 )

นอกเหนือจากอุปกรณ์ที่เป็นเครื่องมือเครื่องมือ ก็ยังมีเรื่องเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ดังที่ถือได้ว่าเป็นอุปกรณ์ในการทำงานอย่างหนึ่ง ซึ่งหากบริษัทสามารถหาชุดที่เหมาะสม สวยงามตรงตามคาแร็กเตอร์ของตัวแสดง ก็สามารถทำให้คนดูรู้สึกได้ว่าละครเรื่องนี้ให้ความสำคัญกับรายละเอียดเล็กน้อยนี้ ในส่วนนี้ทางเอ็กแซ็กท์นอกจากจะมีงบประมาณในการจัดหาเสื้อผ้าแล้ว หากไม่จำเป็นต้องมีการตัดใหม่ ก็จะเป็นการหยิบยืมจากร้านเสื้อผ้าต่างๆ เพื่อมาให้ตัวละครแต่ละตัวสวมใส่เพื่อเข้าฉาก ซึ่ง



การยืมจากห้องเสื้อต่างๆ ทางบริษัทเอ็กแซ็กท์ก็ได้รับความไว้วางใจจากห้องเสื้อต่างๆ ในการให้ยืมเสื้อผ้า รวมทั้งเครื่องแต่งกายและเครื่องประดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรองเท้า ของพระเอกและนางเอก

“ เสื้อผ้าจะมีทั้งยืมทั้งตัด แต่ส่วนมากจะยืม ก่อนเปิดกล้องเราจะทำหนังสือ ว่าบริษัทเราจะเปิดละครเรื่องนี้ นักแสดงเป็นใครนั่นคนนั้น เราเห็นว่าเสื้อผ้าของคุณเหมาะสมกับเรา แล้วเราก็คงอยากขอยืมคุณ แล้วเราจะขึ้น logo ตอนท้ายไตเติ้ลให้เพื่อเป็นการขอบคุณ แล้วจากนั้นเราก็คงจะเข้าไปคุย ส่วนมากเครดิตเราดี แล้วถ้าเป็นเอ็กแซ็กท์ เค้าก็จะให้ยืม แต่เราเองก็ต้องตรงกับเขานะ “ (โกศล ตันติวัฒน์นิยม, สัมภาษณ์ 13 สิงหาคม 2544)

ในส่วนของสถานที่ถ่ายทำอันเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของละครอีกอย่างหนึ่ง จากตารางที่ 2 พบว่า พนักงานบริษัท กันตนาถึง 1 ใน 2 พึงพอใจกับความพึงพิถันในการจัดหา และจัดเตรียมสถานที่ที่ใช้ในการถ่ายทำเพียงระดับปานกลาง ส่วนพนักงานที่เหลือมีความรู้สึกเป็นสองทางคือ บ้างก็พึงพอใจน้อย บ้างก็พึงพอใจมาก

โดยจะแตกต่างจากความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทเอ็กแซ็กท์ ที่มีจำนวนถึง 2 ใน 3 ที่พึงพอใจกับความพึงพิถันในระดับปานกลาง และมีเพียงแค่ 1 ใน 10 ที่พึงพอใจน้อย

ส่วนในเรื่องของความสมจริงสมจังของฉาก อุปกรณ์ประกอบฉาก และเทคนิคพิเศษต่างๆ ทั้งสองบริษัท มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน คือ ประมาณ 2 ใน 3 พึงพอใจในระดับปานกลาง

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ บุคลากรของบริษัทกันตนา ในส่วนของสถานที่ถ่ายทำละครนั้น ปัจจุบันละครส่วนมากก็นิยมที่จะไปบันทึกเทปกันนอกสถานที่ ( Out Door ) มากกว่าที่จะถ่ายทำกันในห้องถ่าย เพราะจะทำให้ดูสมจริงสมจังมากกว่า และประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าการสร้างฉากอีกด้วย หน้าที่นี้จึงเป็นงานในส่วนของฝ่ายจัดหาสถานที่ที่ต้องทำงานในส่วนของ การเสาะหา ติดต่อสถานที่ถ่ายทำ โดยจะปรึกษากับผู้กำกับ ผู้ช่วยผู้กำกับ เพื่อจะให้ได้สถานที่ที่ดีและสะดวกที่สุด

“ พี่ทำงานกับพี่โธมาตั้งแต่แรก เขาให้ความไว้วางใจเราในการหาสถานที่ ในการหาสถานที่ พี่ต้องเป็นเหมือนตัวแทนของบริษัท และขณะเดียวกันก็เป็นตัวแทนของเจ้าของสถานที่ด้วย เพราะเค้าให้ความไว้วางใจให้เราไปถ่าย แต่ก่อนบ้านที่เขาไว้ถ่ายทำ หลังหนึ่ง ก็ 5,000 บาท และหมาได้ว่าใช้ประมาณกี่วัน แต่ปัจจุบันแพงขึ้น และต้องระบุให้แน่นอนว่ากี่วัน เพราะทุกอย่างเป็นค่าใช้จ่าย เราก็จะมีบ้านหลังใหญ่ที่เคยใช้ถ่ายวันเว้นวันประมาณ 10 หลัง แต่ก็แล้วแต่ความต้องการของผู้กำกับที่ไม่อยากถ่ายที่ซ้ำกัน เราก็ต้องพยายามหาที่ที่ไม่เคยไปถ่าย แต่บ้านที่ไม่เคยไปถ่าย กว่าเขา

จะปรับตัวได้ก็นาน หรือบางครั้งก็ถ่าย 2 ทีก็ไม่เอาแล้ว...” (เซตชนก สุชาติ , สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2544 )

และทางเลือกที่สำคัญ ส่วนใหญ่ทางกันตนาจะเลือกจากสถานที่ที่ถ่ายเป็นประจำ มักเลือกจากคนใกล้ตัว หรือคนรู้จัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ บ้านใหญ่ ซึ่งเป็นบ้านที่อยู่อาศัยของครอบครัววัลย์จากฤกษ์ในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในอาณาเขตของบริษัท กันตนา ซึ่งเป็นบ้านที่สวยงาม มีมุมในบ้านที่หลากหลาย และสะดวกแก่ทีมงานในการจัดเตรียมและขนย้ายอุปกรณ์ ทำให้เรามักจะเห็นบ้านหลังนี้อยู่ในละครแทบทุกเรื่องของกันตนา

การคำนึงถึงสถานที่ถ่ายทำเพื่อให้เหมาะสมกับละครแต่ละเรื่องแต่เพียงอย่างเดียวก็ไม่เพียงพอ การบันทึกเทปแต่ละสถานที่ซึ่งต้องใช้ทีมงานจำนวนมาก และอุปกรณ์อีกมากมาย การขนย้ายอุปกรณ์ และบุคลากรก็มีปัจจัยสำคัญในการเลือกใช้สถานที่แต่ละที่ด้วย เช่นฉากถ่ายทำที่สถานีตำรวจ กันตนา ก็จะเลือกใช้เฉพาะที่สถานีตำรวจบางใหญ่ ที่อยู่ใกล้กับบริษัท เป็นต้น

นอกจากการออกไปถ่ายทำนอกสถานที่แล้ว กันตนาเอง ยังมีโรงถ่ายเป็นของตัวเอง ซึ่งก็ลงทุนปลูกสร้างในอาณาเขตของกันตนาด้วย ทำให้สะดวกต่อการถ่ายทำในฉากที่ต้องมีการสร้างฉากขึ้นใหม่ ต่างๆ นอกเหนือจากสถานที่ ซึ่งจะประหยัดค่าใช้จ่ายในการเช่าสถานที่ถ่ายทำ

“ กันตนา เป็นบริษัทใหญ่ มีโรงถ่ายเป็นของตัวเอง เราต้องใช้สถานที่ให้คุ้มที่สุด ต้องให้งานเดินตลอด ต้องช่วยบริษัทประหยัด ไม่เหมือนบริษัทอื่นที่เขาต้องเช่าสถานที่ พอจบละครเรื่องหนึ่งก็หยุดเช่า แต่เรามีโรงถ่ายของเราเอง ก็จะไม่ปล่อยให้มันว่าง ต้องให้คุ้ม จะได้ไม่ขาดทุน” (พรศักดิ์ ดิษยนันทน์ , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544 )

สำหรับในส่วนของ บริษัท เอ็กแซ็กท์เองที่เกี่ยวกับสถานที่ถ่ายทำนั้น เอ็กแซ็กท์ ก็คงเหมือนๆ กับบริษัทหรือผู้ผลิตละครรายอื่นๆ ที่มีการเลือกถ่ายทำทั้งในและนอกสถานที่ แต่ละครของ บริษัทเอ็กแซ็กท์บางเรื่องยังคงเป็นละครในแนวซิทคอม หรือละครยาวจบในตอน อย่างเช่น สามหนุ่มสามมุม หรือปัจจุบันที่มีเรื่อง คู่คนละขั้ว ก็มักจะมีการสร้างฉากในสตูดิโอ ที่เป็นสถานที่ที่เกิดขึ้นประจำและใช้ดำเนินเรื่องอยู่ตลอด เช่นในบ้าน หรือ ร้านอาหาร ก็ยังคงเป็นการสร้างฉากที่ไม่เน้นความสมจริง แต่ไปเน้นที่เรื่องราวของแต่ละตอนที่เสนอมากกว่า

สำหรับละครบางเรื่องที่มีการบันทึกเทปกันนอกสถานที่ ทางเอ็กแซ็กท์เองก็เน้นอยู่เสมอว่า การหาสถานที่ถ่ายทำนั้น ต้องสมจริงสมจัง หากตัวละครเป็นคนรวย บ้านที่ใช้ก็จะต้องให้ดูรวยสมฐานะจริงๆ และมีการเปลี่ยนบ้านซึ่งใช้เป็นสถานที่ถ่ายทำไม่ให้ซ้ำกันในแต่ละเรื่องของ บริษัท

เรื่องการจัดหาสถานที่นั้น ทางบริษัทเอ็กแซ็กท์ ก็มีเจ้าหน้าที่ในการจัดหาสถานที่โดยตรง โดยการจองรถตู้ที่ทางบริษัทมีไว้ให้ในการอำนวยความสะดวก ขับตระเวนตามสถานที่ต่างๆ ซึ่งหากรถไม่พอเพราะต้องใช้ในภารกิจอื่นๆ ก็สามารถเช่าจากขาประจำได้ โดยจะมีการกำหนดอยู่ในงบประมาณว่าสามารถเช่าได้กี่ครั้ง

#### 2.4 ระบบการบริหารองค์กร

ในส่วนของระบบการบริหารองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าทั้งสององค์กรมีความแตกต่างกันอยู่บางประการ จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามพบว่า ในเรื่อง การกำหนดแนวทางในการทำงาน และการถ่ายทอดนโยบายให้กับพนักงานได้ทราบนั้น จากตาราง แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าพนักงานส่วนมากถึง 1 ใน 2 พึงพอใจปานกลาง แต่ความโน้มเอียงของข้อมูลทั้งสองบริษัทมีความแตกต่างกัน คือ พนักงานในส่วนของบริษัทกันตนา อีกรมากกว่า 1 ใน 4 รู้สึกพึงพอใจในความชัดเจนของการทำงานและการถ่ายทอดนโยบายในระดับน้อย แต่สำหรับบริษัทเอ็กแซ็กท์ อีกรมากกว่า 1 ใน 3 ที่เราเห็นว่า มีความพึงพอใจมากต่อความชัดเจนของการทำงานและการถ่ายทอดนโยบายของบริษัท

และจากการบริหารงานของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด ที่เป็นการบริหารงานที่แทรกซึมอยู่ในระบบการบริหารแบบครอบครัว ดังนั้นจึงมีการถ่ายทอดนโยบายหรือแนวทางการทำงาน ไปสู่ลูกหลานหรือพนักงานรุ่นเก่าที่ได้เคยมีโอกาสสัมผัสการทำงานร่วมกันกับปู่ชนีบุคคล คือ คุณประดิษฐ์ ภัลย์จากุท ผู้เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ

โดยระบบการจัดการของกันตนามีความชัดเจนว่าเป็นการจัดการแบบระบบครอบครัว ซึ่งเห็นได้จากการก่อตั้งบริษัท ที่มีผู้ก่อตั้งและผู้บริหารขององค์กร เป็นคนในครอบครัวเดียวกัน หรือเป็นการชักนำเครือญาติของตนมาร่วมงานด้วย และเมื่อกล่าวถึงการจัดการแบบระบบครอบครัว มักจะมีผู้มองว่าเป็นการทำงานแบบไม่เป็นระบบ เอาแต่ใจตนเอง คนใดที่ไว้ใจก็มักจะใช้แต่คนนั้น เป็นระบบที่ล้าหลัง แต่แท้ที่จริงแล้ว เราอาจมองได้ว่ารากฐานของการจัดการไม่ว่าจะเป็นที่ใด ก็เริ่มมาจากระบบครอบครัวทั้งสิ้น

” องค์กรอย่างของกันตนา มีพื้นฐานของระบบครอบครัวโดยแท้ ถามว่าดีหรือไม่ ก็ตอบว่า ดี และดีมากด้วย แต่ก็เสียก็มี สำหรับข้อดีของระบบครอบครัว ก็คือ ได้ใกล้ชิดกัน ทุกคนในครอบครัวทำงานกันเองทุกคน ทำงานกันเป็น ดีในเรื่องความไว้วางใจ และแน่นอน ทุกคนที่อยู่ในฝ่ายบริหารงาน ต่างก็มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน จะไม่มีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน แล้วเราก็บริหารบุคคลอื่นๆที่นี้ ด้วยระบบครอบครัว แบบพี่แบบน้อง ค่อนข้างใกล้ชิดเช่นกัน ในเรื่องการตัดสินใจ

จะทำได้เร็ว ไม่ต้องเข้าที่ประชุมกรรมการ หรือ Board และจากประสบการณ์เรามั่นใจว่ามันเป็นผลดี สำหรับข้อเสียก็เป็นในลักษณะที่เป็นการทำงานที่ไม่มีระบบ เป็นบริษัทที่มีระบบไม่สมบูรณ์ เราอาจจะทำงานกันที่โต๊ะทานข้าว ตัดสินใจกันตรงนี้ ” (จิตรลดา ดิษยนันท์ , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2542 )

การที่กล่าววาระบบครอบครัวไม่มีระบบ อาจเป็นการกล่าวที่ไม่ตรงเสียทีเดียว โดยความเป็นจริงแล้วการจัดการแบบระบบครอบครัว เป็นการบริหารที่มีระบบบนความไม่มีระบบต่างหาก เพราะว่าการจัดการแบบที่เป็นมานั้น เป็นวิถีชีวิตที่องค์กรได้ยึดถือปฏิบัติมานานแล้ว และพนักงานโดยส่วนใหญ่ก็ทราบดี หากยอมรับได้ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้ แต่หากยอมรับไม่ได้ ก็อาจลาออกไป

“ เราได้สร้างคน จะเห็นได้ว่า หลายคนกระจายอยู่ตามบริษัทอื่นๆ มาจากกันตนา ต่างก็เป็นใหญ่เป็นโต ใครเคยทำงานกับเรา ก็การันตีได้ว่า ทำงานเป็น ส่วนที่ลาออกไปนั้น ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากเพราะมีปัญหา ใครที่อยากไป ถ้าไปได้ดีมันก็เป็นโอกาส การทำงานอย่างนี้บางครั้งไม่ได้อยู่ที่เงินอย่างเดียว” (จิตรลดา ดิษยนันท์ , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2542 )

ส่วนในมุมมองของพนักงานในกันตนาที่มองระบบการบริหารการจัดการ ก็ล้วนเห็นพ้องต้องกันถึงความไม่เป็นระบบของบริษัท ทุกคนล้วนเห็นว่าการจัดการของกันตนา เป็นระบบครอบครัวที่ชัดเจน บ้างก็มองว่าเป็นสิ่งดี บ้างก็ว่าไม่ดี ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับพื้นฐานการศึกษา และทัศนคติของแต่ละคน

“ ในเรื่องการบริหารของบริษัท ผมว่ามันก็พอจะสมบูรณ์ มันก็กลางๆไม่ใช่ว่าจะดีที่สุด ผมว่าเท่าที่มอง มันก็คงอยู่ได้เรื่อยๆ ไม่ถึงกับเป็นระบบนัก ถ้าจะให้อยู่ในรูปของบริษัท กวาระเบียบคงต้องรัดกุมกว่านี้ คงไม่ต้องออกแล้วแก้ไขอย่างทุกวันนี้ ระบบครอบครัวมันมีความออมชอม “ (ธีรศักดิ์ พรหมเงิน , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544)

“ อย่างที่เราเรียนเรื่องระบบการบริหารมา ที่นี้ไม่ใช่เลย ที่นี้อยู่กับแบบพี่ๆ น้องๆ เรียกเจ้านายว่าพี่ ทำอะไรก็จะเห็นว่า มีข้อยกเว้น หรือได้เปรียบของคนนั้นคนนี้ ดูแล้วมันไม่มีอาชีพ คนเก่าของที่นี่ดูไม่ค่อยมีการศึกษาเท่าไร ครูต๋อยก็พยายามดึงคนรุ่นใหม่เข้ามา ..แม้จบมาใหม่ ประสบการณ์น้อย แต่ทฤษฎีที่เรียนมา ทำให้มีโลกทัศน์ เด็กจบใหม่อย่างเรา ทำงานไม่ได้หวังเงิน แต่เราหวังความสบายใจ ที่เราอยากทำละครก็เพื่อให้บรรลุความฝัน พยายามเอาสิ่งแปลกใหม่เข้ามาขาย แต่ที่นี้ก็ยังทำแบบเดิมๆ “ (เบญจมาภรณ์ สระบัว , สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2544)

แต่สำหรับในส่วนของบริษัท เอ็กแซ็กท์ เนื่องจากการดำเนินงานในรูปของบริษัทที่อยู่ภายใต้ บริษัทแม่ อย่างเช่นบริษัทแกรมมี่ นั้น ทำให้การบริหารงานจึงเป็นในลักษณะของมืออาชีพที่มาร่วมกันดำเนินงาน โดยยึดถือนโยบายหลักๆ จากบริษัทแม่โดยตรง มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรอย่างมืออาชีพเข้ามาดูแล ดังนั้นจึงมีความชัดเจนในแง่ของนโยบาย และการถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทราบและเข้าใจ

“เอ็กแซ็กท์ มีระบบการทำงานเป็นมืออาชีพ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ( Job Description ) ของแต่ละคนอย่างชัดเจน แต่ถึงแม้จะมีความทำงานแบบมืออาชีพ เราก็อยู่รวมกันเป็นครอบครัว บุคลากรที่ล้วนแต่เป็นคนรุ่นใหม่ มีสไตล์การทำงานเป็นของตนเอง มีความคิด ความอ่าน “ (สมศรี ยามามูระ สัมภาษณ์ 21 สิงหาคม 2542 )

ในความเป็นมืออาชีพ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารของเอ็กแซ็กท์ นอกเหนือจากความสามารถทางการผลิตละครโทรทัศน์แล้ว ก็ยังมีการผลิตรายการเกมโชว์ และสารคดีนำเสนอต่อผู้ชม ซึ่งภารกิจเหล่านี้เอง จึงมีการกำหนดทีมผู้บริหารเพื่อรับผิดชอบดูแลรายการต่างๆ ที่ทางบริษัทผลิต

เมื่อกล่าวถึงระบบการบริหารของบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด นั้นผู้บริหารสูงสุดได้ให้ความเห็นในแง่ของการบริหารจัดการของบริษัทไว้

“ ระบบการบริหารของที่นี่ไม่มีระบบความชัดเจนที่แน่นอนตายตัว โดยที่นี่จะเป็นแบบผสม เพราะในขณะที่เราไม่ได้มาแบบ Family แต่เราก็ดูแลคนเหมือนพี่น้องกัน มีการดูความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละคนประกอบกันไปด้วย คิดดูแล้วกันว่าผมต้องคอยพูดคุยกับพนักงาน อยู่เสมอว่าที่นี่ไม่ใช่โรงเรียน ให้มาคอยฝึกกันอยู่นั่นแหละ ที่บอกอย่างนี้เพราะว่าที่ผ่านมาเป็นแบบนี้แหละ “ (ถกลเกียรติ วีรวรรณ, สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544)

ในการทำงานแบบที่มีระบบนี้เอง สิ่งสำคัญอยู่ที่รูปแบบการจัดการตั้งแต่ระดับผู้บริหารเลยทีเดียว สำหรับการจัดการตั้งแต่ระดับนโยบาย ก็มีการถ่ายทอดลงไปให้กับระดับพนักงานได้ทราบ ทั้งที่เป็นทางตรง คือการออกหนังสือ และทั้งที่เป็นทางอ้อม เช่นการถ่ายทอดจากคำพูด

“สิ่งที่เป็นแนวนโยบายถ้าจะถามว่ามีการให้ข้อมูลนี้ไปถึงระดับพนักงานหรือเปล่า ก็คงจะบอกได้ไม่ชัดเจน จะถึงหรือไม่บางทีก็จะขึ้นอยู่กับผู้กำกับ แต่อย่างเวลาเปิดกล้องละครแต่ละเรื่อง คุณบอยจะลงไปบริฟให้กับทีมงานฟังนะ เขาจะบอกชัดเจนว่าผืนผ้าคืออะไร บางคนไม่เข้าใจก็ไม่ถาม “ (กษิตินท์ แสงวงษ์ , สัมภาษณ์ 28 สิงหาคม 2544)



“ ความเคลื่อนไหวต่างๆขององค์กรก็มีฝ่ายบุคคลทำเอกสารแจ้งมา หรือบางครั้งก็ได้มาจากการสัมภาษณ์ ก็มีทั้งการสัมภาษณ์ประจำปีที่เขาฝ่ายผลิตไปแต่ฝ่ายธุรการไม่ต้องไป คือเขารู้ว่ามันเดินด้วยทีมผลิต ก็เลยเอาแต่ทีมนี้ไป ก็คือเอาไปค่า อะไรที่บกพร่องก็ไปพูดกัน ผมว่าองค์กรที่นี้มีความเป็นมืออาชีพสูง “ (จิรัญ เพียรรักษการ ,สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544)

ในแง่ของการบริหารการจัดการของบริษัท ก็นั้นนั้น เมื่อพิจารณาถึงระบบการพิจารณาความสามารถและการให้โอกาสก้าวหน้าในงานของบุคลากร พบว่า พนักงานกว่า 4 ใน 5 มีความพึงพอใจในระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ในระดับน้อย ถึงปานกลาง ซึ่งพนักงานที่รู้สึกพึงพอใจน้อยต่อระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้เป็นไปตามความสามารถ และโอกาสก้าวหน้านั้นถึง 1 ใน 3 ของพนักงาน

ส่วนบริษัทเอ็กแซ็กท์ พนักงานกว่า 3 ใน 4 กลับรู้สึกพึงพอใจต่อระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และโอกาสในความก้าวหน้าในงาน ในระดับ ปานกลาง ถึงมาก

นี่เองที่ชี้ให้เห็นว่า ระบบการบริหารงานแบบครอบครัวอย่างบริษัทกันทนา ยังคงเป็นจุดอ่อนให้กับพนักงานที่มีได้เป็นเครือญาติ ที่จะเจริญก้าวหน้าในองค์กร มีพนักงานอีกหลายคนที่มีความเห็นว่า บริษัทไม่ให้ออกสาในการเปลี่ยนตำแหน่งงาน หรือปรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

“ ระบบการบริหารที่นี้เป็นแบบครอบครัว ก็คือจุดหนึ่ง ตรงที่เราไม่ได้มองว่าเขาเป็นเจ้านาย มองว่าเขาเป็นพี่ชายคนหนึ่ง พูดเล่นด้วยได้ ปรีक्षाได้ แต่กับบางคนที่สนิทกับเขามากๆ เวลาที่เขาอยากได้อะไร เวลาไหน เขาก็จะคาดหวังว่าต้องได้...การทำงานกับระบบที่นี้ บางครั้งน่าจะมีอะไรมากกว่านี้ เช่นบางคนที่ทำผิด ก็ทำอยู่อย่างนั้น ทุกวันนี้ก็ยังเป็นอย่างนั้น ไม่มีวิธีการอะไร ก็คงเหมือนกับว่า คนนี้เราเห็นมาตั้งนาน ก็เหมือนกับลุงข้างบ้าน ถ้าให้เค้าไป แล้วเค้าจะอยู่อย่างไร ก็ก็อหนุ่กันไป ระบบที่นี้มีอยู่อย่างหนึ่งที่เห็นได้ชัด ก็คือ ถ้าใครทำอะไรได้ เขาก็จะให้ทำอย่างนั้น จะไม่มีการโอนย้ายหน้าที่ไปทำอย่างอื่น อย่างเช่นพี่เซซที่เป็นมือดีในการจัดหาสถานที่ ก็จะทำอย่างนั้น ถ้ามีอะไรก็จะให้แต่คนนี้ทำ ทั้งๆ ที่ไม่อยู่ใน job description เพราะเขาไว้วางใจคนนี้ทำ “ (เบญจมาภรณ์ สระบัว , สัมภาษณ์ 19 สิงหาคม 2544)

แต่สำหรับบริษัทเอ็กแซ็กท์ แล้วนั้น พนักงานที่ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่าบริษัทเอ็กแซ็กท์ ให้ความสำคัญต่อการประเมินความสามารถของบุคคลเพื่อขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างมีระบบ หลายๆ ตำแหน่งเมื่อมีการทำงานไปสักระยะ ก็จะมีการปรับตำแหน่งตามความสามารถ ซึ่งสิ่งนี้เองก็เป็นการจูงใจให้คนพัฒนาขีดความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ แต่ก็มีหลายครั้งที่บางคนพอใจที่จะอยู่ในตำแหน่งเดิม ทั้งๆ ที่มีการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เหตุเพราะ



รักในงานที่ตนทำมากกว่าที่จะต้องเปลี่ยนไปรับผิดชอบงานที่ตนไม่ถนัด หรือในบางครั้ง บางคนที่ยอยากจะเรียนรู้งานในตำแหน่งอื่น และพิจารณาความสามารถตนเองแล้วเห็นว่าสนใจที่จะโอนย้ายงาน ก็สามารถทำได้ โดยทางบริษัทก็ให้โอกาสคนเหล่านี้เช่นกัน

“ เราดูแลพนักงานเป็นปกติ อย่างเรื่องผลตอบแทน เราก็ให้ตามราคาตลาด ต่ำกว่าราคาตลาดก็ไม่ได้ สูงกว่าตลาดก็น่าเกลียด ใครดีเราก็ Keeps ด้วยระบบประเมินปกติ แม้เศรษฐกิจไม่ดี เราก็ไม่มีการลดคน การ Promote เราก็ใช้ระบบทั่วไป ” (ถกลเกียรติ วีรวรรณ , สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544 )

“ การขึ้นเงินเดือนที่นี้ก็เป็นระบบ มีการเลื่อนตำแหน่ง และบางที่เราคิดว่าเรามีความสามารถก็ขอย้ายตำแหน่งได้ ก็เข้าไปคุยกับคุณบอย ถ้ามั่นใจว่าทำได้และมีความสามารถ เจ้าหน้าที่ใจดี ขนาดสถานการณ์ไม่ดี ก็ไม่ลดเงินเดือน ” (อารยา เกตุชู , สัมภาษณ์ 26 สิงหาคม 2544)

“ ส่วนของการประเมินขึ้นเงินเดือน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง ที่นี้เป็นไปตามความสามารถของบุคคล และความขยัน ไม่ใช่การประจบประแจง ก็เป็นระบบดี แต่ก็มีนะที่ลาออก ปัญหาที่เพราะเงินไม่พอใช้ ที่นี้งานหนัก เมื่อพบมาช้า ก็จะต้องเร่งทำงาน งานมันก็เลยหนัก และเครียดจนบางที่เขารู้สึกว่าไม่พอ ในส่วนของการเลื่อนตำแหน่ง ... ( เคยทำงานเป็น admin มาก่อน 3 ปีครึ่ง แล้วจึงมาเป็น Producer ) มีคิดว่าที่นี้ให้โอกาสคนค่อนข้างเยอะ ถ้าคุยกล้าทำหรือเปล่า ” (ศศิภา กฤษภากร ณ อยุธยา , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544)

“ การทำงานของที่นี่ เขาต้องการให้ทุกคน create ออกมามากที่สุด ส่วนใหญ่ที่ทำงานที่นี้เขาจะรู้สึกอบอุ่น สไตล์การทำงานก็ใกล้เคียงกัน ก็รุ่นๆ เดียวกัน แนวทางในการคิดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในส่วนการย้ายงาน ที่นี้ก็ให้โอกาสคนมากๆ ถ้าคุณแสดงความสามารถหรือฝีมือ อย่างผู้ช่วยผู้กำกับที่นี้ ก็เป็นผู้กำกับหลายคน อย่างพี่ม้า เขาเคยทำเสื้อผ้า ตอนนี้เขามาทำ Casting เพราะเขามีความสามารถด้านการแสดง สามารถสอนนักแสดงได้ และเมื่อเขาถึงจุดอิ่มตัวด้านเสื้อผ้าแล้วและทำได้ก็ดีกว่า คนที่นี้ส่วนใหญ่จะอยู่นาน บางคนเข้ามา แต่อาจจะค้นพบว่าตัวเองไม่ชอบก็มี แต่ลาออกน้อย ” (พัชรี เลิศคัมภีร์ศิลป์ , สัมภาษณ์ 13 สิงหาคม 2544)

ในส่วนเรื่องเงินเดือนของเอ็กแซ็กที่นั้น สำหรับที่นี้เห็นจะเป็นเรื่องไม่ทำให้เกิดปัญหาเท่าใดนัก จากข้อมูลที่ได้รับ บุคลากรที่มีความเข้าใจถึงสถานการณ์ของบริษัท และสภาพเศรษฐกิจเป็นอย่างดี ทุกคนทำงานด้วยความสบายใจ และความจงรักภักดี

“ ในส่วนค่าตอบแทน พี่ไม่ได้สนใจ ไม่ได้ทำไม่อดตาย แต่ที่ทำงานทุกวันนี้เพราะใจรักมากกว่า ทำเพราะอยากทำ ทำงานอย่างพี่รวมเบียดเลี้ยงก็เกิน 20,000บาทแล้ว พอปิดกล่องปั๊บ

เราวิ่งคืนเสื้อผ้าได้เร็วเท่าไร เราก็ได้พักเยอะ ไม่ต้องเข้าออฟฟิศ เลยก็ยังได้ และถ้าไม่มีละคร มาเข้ามาบ่ายก็ได้ “ ( พิสิทธิ์ เวชุนุสิทธิ์ , สัมภาษณ์ 13 สิงหาคม 2544 )

“ ในส่วนเงินเดือน พี่ว่าที่นี่ไม่สูง ฐานเงินเดือนต่ำไปหน่อย อย่างพวกตำแหน่ง admin หรือผู้ช่วยผู้กำกับ แต่นี่พี่ก็ไม่รู้จะว่าที่อื่นเป็นอย่างไร ที่นี่ก็มีระบบประเมิน และปรับเงินเดือนเป็นประจำทุกปี บางปีก็ 5% - 10% บางคนเข้ามาตอนเศรษฐกิจไม่ดี และปีนั้นปรับเงินเดือนน้อย เขาก็จะขยับซ้ำ แต่ถ้าพูดถึงการทำงาน ถ้ารักงานด้านนี้ ก็จะสบายใจ แต่ถ้าไม่ชอบก็จะอยู่ไม่ได้ เพราะงานมันหนัก วันหนึ่งทำงานเกิน 12 ชั่วโมง” ( พชรี เลิศคัมภีร์ศิลป์ , สัมภาษณ์ 13 สิงหาคม 2544 )

และเมื่อนำข้อมูลในเรื่องการพิจารณาเรื่องเงินเดือน และค่าตอบแทนอื่นๆ จากตารางมาประกอบกัน ก็พบว่า พนักงานทั้งสององค์กร มีความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าวใกล้เคียงกันตรงที่พนักงานกันตนา เกือบทั้งหมดรู้สึกพึงพอใจต่อการพิจารณาเรื่องเงินเดือน และค่าตอบแทนในระดับที่น้อย และปานกลาง โดยที่อยู่ในระดับที่น้อยถึง 55% และอีก 40% อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานเอ็กแซ็กท์ มีความคิดเห็นต่อเรื่องดังกล่าวดีกว่าเล็กน้อย คือ อยู่ในระดับปานกลางที่ 46% และ ระดับที่น้อยอีก 42%

ทั้งนี้เนื่องมาจาก สภาวะทางเศรษฐกิจในระยะ 3-4 ปีหลังที่ตกต่ำ ทำให้บริษัทและองค์กรทุกประเภท ต่างพากันระบับรายจ่ายที่ไม่จำเป็นเพื่อประคับประคองธุรกิจให้คงอยู่ ซึ่งประเด็นดังกล่าว พนักงานสามารถเข้าใจและยอมรับได้เป็นอย่างดี

ต่อมาในส่วนของการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดฝึกอบรม และการมีกิจกรรมอื่นๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานนั้น จากข้อมูลพบว่าไม่มีพนักงานของกันตนาคนใดที่มีความรู้สึกพึงพอใจต่อการจัดฝึกอบรมในระดับที่มาก ซึ่งกว่า 2 ใน 3 รู้สึกว่าพึงพอใจน้อย และอีกไม่ถึง 1 ใน 3 พึงพอใจในการจัดการฝึกอบรมปานกลาง

แต่สำหรับของบริษัทเอ็กแซ็กท์ นั้น พบว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานพึงพอใจต่อการจัดฝึกอบรม และ จัดกิจกรรมอื่นๆ ปานกลาง และพบว่ายังคงมี 1 ใน 10 ของพนักงานรู้สึกพึงพอใจมาก เสียด้วยซ้ำ

จากข้อมูลในประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่าโดยปกติ ในการเรียนรู้งานด้านการผลิต ไม่จำเป็นต้องมีการจัดฝึกอบรม เนื่องจากสามารถเรียนรู้งานได้จากการปฏิบัติงานจริง หรือที่เรียกว่า On the job training แต่เฉพาะในบางตำแหน่งอาจมีการ Training หรือฝึกอบรมเพิ่มเติมได้ เช่น การฝึกอบรมเมื่อมีการ จัดซื้ออุปกรณ์ที่ทันสมัยใหม่ๆ เข้ามา เพื่อเรียนรู้วิธีการใช้งาน

และในเรื่องการให้โอกาสในการทำงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง ของทั้งสององค์กรนั้น มีข้อแตกต่างที่เห็นได้ คือ พนักงานของบริษัทกันตนา ถึง 1 ใน 2 มีความพึงพอใจต่อการให้โอกาสในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง และ 1 ใน 4 พึงพอใจมาก แต่สำหรับบริษัทเอ็กแซ็กท์ พนักงานกว่า 2 ใน 5 กลับรู้สึกพึงพอใจต่อการให้โอกาสในการพัฒนาตนเองมาก และพนักงานในจำนวนเกือบเท่ากัน พึงพอใจในระดับปานกลาง ซึ่งประเด็นนี้เห็นว่า ทางบริษัทเอ็กแซ็กท์มีเปอร์เซ็นต์ ของความพึงพอใจต่อการให้โอกาสในการทำงานของบริษัท สูงกว่าของบริษัทกันตนา

ทั้งนี้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ที่ว่า บริษัทเอ็กแซ็กท์ นั้น มีการให้โอกาสพนักงานในการแสดงความคิดเห็นที่อยู่ในกรอบและวิธีปฏิบัติ อีกทั้งยังให้โอกาสพนักงานหากพนักงานมีความต้องการที่จะเรียนรู้งานในตำแหน่งหน้าที่อื่นๆ ก็สามารถเข้าไปคุยได้

“ใครบางคนก็อยากเป็นผู้ช่วยผู้กำกับ เอ..เราก็ให้ลองดู แต่ถ้าไม่เวิร์ค แต่เขาทำเรื่องการติดต่อสถานที่ได้ดีกว่า และ enjoy กับตรงนั้น ก็เลยให้เป็นผู้จัดหาสถานที่ ก็ตรงนั้นเขาถูกทาง คนเราต้องยอมรับว่าฝันของตัวเองนั้นมันถูกทางหรือเปล่า ถ้ายอมรับไม่ได้ ก็ไม่ได้ ต้องยอมรับประสิทธิภาพและข้อจำกัดของตัวเอง” (ถกลเกียรติ วีรวรรณ, สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544)

“ เป็นลักษณะที่คุยกันได้ ไม่เหมือนเจ้านายกับลูกน้อง อย่างคุณบอย ถึงแม้จะดูแต่ลูกน้องก็รัก เขาจะดูในเรื่องงาน แต่เรื่องส่วนตัวดี ตามความรู้สึกผม เหมือนพ่อปกครองลูก เรียกว่า พี่ปกครองน้องดีกว่า คุณบอยมีสไตล์การบริหารแบบผสมระหว่างไทยกับฝรั่ง ใครมีความสามารถอะไรก็ให้ทำดูที่ความสามารถ” (บรรเจิด พุทธิโคภิชฐ์, สัมภาษณ์ 26 สิงหาคม 2544)

“สำหรับพี่เอง การเลื่อนตำแหน่งก็เหมือนกัน แต่พี่ไม่เอา เพราะเขาจะให้พี่ไปเป็น Producer พี่ก็เลยไม่เอา ทำเสื้อผ้าอย่างนี้พี่สบายดี ไม่ซีเรียส ทำไมละ ถือคำลืออยู่ดี จะให้ไปถือก้อนอิฐ โดนด่าก็โดน รับผิดชอบเยอะ และที่เค้าอยากให้เราไปเป็น Producer เป็นเพราะเห็นว่าพี่ทำได้เลยอยากให้เราไปทำตรงนั้น เขาพิจารณาตั้งหลายปีแล้ว พี่ไม่เอา บางคนที่เขาอยากทำ ผู้ใหญ่ก็ให้นะ ถ้าคุณอยากทำ อย่าง admin อยากเป็น Producer เขาก็ให้โอกาส บางคนอยากเป็นผู้ช่วยผู้กำกับ เขาก็ให้โอกาส ที่นี้เขาเปิดให้ ถ้าย้ายไปทำงาน ก็จะทำให้ฝึกจากคนเก่า อยู่กันแบบครอบครัว ใครไปได้ก็ให้ไป “ (พิสิษฐ เวชานุสิทธิ์ , สัมภาษณ์ 13 สิงหาคม 2544)

และสิ่งที่เห็นได้จากการบริหารในองค์กรผู้ผลิตนี้ก็คือ มีการปรับใช้เทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการนั้น ให้สอดคล้องและให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เช่นการออกกฎระเบียบต่างๆ เช่น มีการกำหนดกฎระเบียบให้เหมาะสมกับ แต่ละฝ่าย แต่ละ

ตำแหน่ง เช่นการลงเวลาทำงานที่ต่างกันออกไปของ หน่วยงานธุรการที่ไม่ต้องออกไปทำงานภายนอก กับทีมผลิตที่ต้องออกไปทำงานภายนอก หรือแม้กระทั่ง การกำหนดเบี้ยเลี้ยง ให้กับพนักงานฝ่ายผลิต ที่ต้องทำงานชนิดหามรุ่งหามค่ำ เพื่อให้งานละครออกมาทันตามกำหนด สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก็เป็น ลักษณะหนึ่งของระบบการจัดการที่บริษัทกำหนดมาให้เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กร

ประเด็นสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า หรือทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งเป็นส่วน หนึ่งที่อยู่ในส่วนของระบบการบริหารองค์การ ก็คือ วัฒนธรรมองค์กร

จากตารางที่ 2 พบว่า กันตนา มีความรู้สึกพึงพอใจในวัฒนธรรมการทำงานแบบ พึ่งพาอาศัยกันเสมือนญาติ นั้นในระดับปานกลาง ถึงกว่า 2 ใน 5 ของพนักงาน และที่พึงพอใจมากต่อ วัฒนธรรมเช่นนี้ อีก 2 ใน 5

แต่สำหรับบริษัทเอ็กแซ็กท์ นั้น กลับมีเปอร์เซ็นต์ของความพึงพอใจในวัฒนธรรมที่ดี งามและทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกัน รวมกันถึง 96 % และมีเพียงส่วนน้อยมากที่พึงพอใจน้อย

ประเด็นนี้ อาจมองได้ว่า ในการทำงานในองค์กรลักษณะนี้ไม่ว่าจะเป็นองค์กรใด ก็มี การทำงานแบบเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยการทำงานอย่างร่วมไม้ร่วมมือกัน และแต่ละคน ก็มีหน้าที่ที่ต้อง ทำอย่างต่อเนื่องตามหน้าที่ของตน ดังนั้น ในการทำงานก็ต้องช่วยกันเพื่อให้งานเสร็จพร้อมๆ กัน ที่สำคัญงานที่จะต้องออกไปตามกองถ่าย ก็ทำงานมากกว่า 12 ชั่วโมงต่อวัน และบางครั้งอาจมาก กว่า หากเกิดปัญหาเฉพาะหน้า ต้องมีการถ่ายซ้ำแก้ไขหลายๆ ครั้ง ทำให้ทุกคนในทีมต้องช่วยกันเพื่อ ให้งานเสร็จได้ทันตามกำหนด จึงเกิดเป็นการทำงานที่ต้องช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่

ส่วนการทำงานในบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีงาม แม้ว่าจะอยู่ในรูปแบบใด ก็ จะพบว่า จะมีการทำงานโดยไม่มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน เนื่องจากแต่ละคนก็ต่างทำงานในตำแหน่ง หน้าที่ของตนซึ่งแตกต่างกัน ไม่มีการเปรียบเทียบผลงานกันอย่างชัดเจน เพราะต่างก็ต้องทำงาน อย่างเต็มที่อยู่แล้ว

สำหรับ บริษัท กันตนา เป็นที่ทราบกันดีว่า มีรูปแบบองค์กรแบบครอบครัว มีผู้บริหาร ที่เป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกัน อีกทั้งในระดับพนักงานก็มีการชักนำจากเครือญาติ คนใกล้บ้าน เข้า มาร่วมงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นเสมือนพี่น้องอยู่แล้ว ซึ่งในความเป็นจริงก็มีทั้งดีและไม่ ดี คือ เวลาทำงานหากมีความสัมพันธ์แบบเครือญาติ ก็จะทำให้ทำงานไม่ได้เต็มที่ เพราะหากมี ปัญหาที่ขัดใจกัน ก็อาจจะกระทบถึงความสัมพันธ์ในความเป็นญาติพี่น้องได้

“ระบบครอบครัวอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง ส่วนระดับปฏิบัติการก็มีเหมือนกัน อย่างตั้งเครือญาติให้มาทำงานด้วย อย่างเช่นผู้ช่วยกลองเป็นพี่เขยของตากลอง ซึ่งเป็นญาติของแม่ครัวอีกอะไรอย่างนี้ มันจะเป็นครอบครัว ก็เกิดทั้งผลดีผลเสีย อย่างผลเสีย ก็คือเวลามีปัญหาก็ไม่กล้าพูดกัน เพราะเดี๋ยวกลับบ้านก็ต้องเจอหน้ากัน แต่ผลดีก็คือ มันทำให้บรรยากาศไม่เครียด ผมว่าที่นี่ไม่ได้ทำงานเพื่องาน แต่เพื่อเอาใจนาย เพราะเป็นคนให้คุณให้โทษ มีผู้กำกับ 3 คน ก็จะมีนายคนละคนกัน ทุกคนจะทำตามใจผู้กำกับ ถ้าไปถามว่าทุกคนมีความจงรักภักดีต่อกันटनाหรือเปล่า ก็จะตอบว่าไม่หรอก จงรักภักดีต่อด่วนบุคคลมากกว่า... ระบบแบบนี้ทำให้ทำงานแบบไม่เป็นมืออาชีพ ไม่มาตรฐาน พอเปลี่ยนหัว(เจ้านาย)ก็เปลี่ยนวิธีการทำงาน ผมว่ามันไม่ดี” (เอก ปัญญาศรี , สัมภาษณ์ 24 สิงหาคม 2544)

“ ผมมองว่าผู้บริหารที่รับฟังเหตุผละ การบริหารงานแบบครอบครัวก็ยังคงเหมือนเดิม แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงไปบ้าง ก็ยังคงมีความรู้สึกอบอุ่นแบบเดิม “ ( พรศักดิ์ ดิษยนันทน์ , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544)

“ การบริหารของกันตนา ที่อยู่มานานที่ก็ว่ามันเป็นระบบครอบครัว แต่เดี๋ยวนี้ดีขึ้นกว่าแต่ก่อน แต่ก่อนเป็นครอบครัวอย่างเดียวเลย ที่ว่ามันก็อบอุ่นดีนะ เหมือนทำกับพี่ๆ น้องๆ มีอำนาจก็สนุกดี แต่ระบบครอบครัวมันก็มีข้อเสียเพราะมันมีระบบเด็กเล่น” (มารุต บุญธรรม, สัมภาษณ์ 22 สิงหาคม 2544)

และสำหรับองค์กรที่ถึงแม้ไม่ได้มีรูปแบบการบริหารแบบครอบครัวอย่างเอ็กแซ็กท์ ก็ยังคงพบว่าชีวิตความเป็นอยู่แบบพี่น้อง ที่มีความอบอุ่น และ มีความสนิทสนมกันอย่างยิ่ง ซึ่งจะเห็นได้จากบรรยากาศในการทำงานที่มีการหยอกล้อ และพูดคุยกันอย่างสนุกสนานเต็มที่ โดยส่งผลถึงความเป็นกันเองของระดับผู้บริหารและพนักงานอีกด้วย

“ กับผู้บริหารก็ไม่ได้สนิทสนมกันเป็นการส่วนตัว ไม่ถึงขนาดเล่นหัว แต่ก็คุยกันได้ ในส่วนตัวเราก็ศรัทธา เราชอบคนมากที่สุด เราผูกพันกับคน ปัญหาการทำงานไม่ค่อยมี แต่ถามว่ามีไหม กับคนอื่นอาจจะจะมี และเราเป็นคนพูดตรงๆ ตอนแรกก็มีปัญหา แต่พอทำงานไปด้วยกันก็รู้จักเรามากขึ้น ก็เข้าใจ อยู่ที่นี่ก็จะสบายสบาย ไม่แก่งกันข้างหลัง ที่เล่นกันได้ทุกคอก แต่หนูได้รับฉายาว่าแก๊งค์เด็กก้าวร้าว ก็เฮฮา เอาแต่กิน ” (สิริพันธุ์ สังข์น้อย , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544 )

และยิ่งถ้าพูดถึงความสัมพันธ์ในองค์กร หรือเรียกว่า ความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานนั้น ในบริษัทเอ็กแซ็กท์เองมีความผูกพันกันภายในองค์กรมากเสียจนเกิดเป็นแบบอย่างที่ดีที่ในการทำงาน มีการเรียนรู้วิธีการทำงาน และมีการสัมผัสสไตล์การทำงาน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ดีใน



องค์กร นอกจากนี้ ทั้งผู้บริหารและพนักงานแต่ละคนต่างก็มีการทำงานในสไตล์เดียวกัน ทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งในการทำงาน

### ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการในการผลิตละครโทรทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของความพึงพอใจในกระบวนการในการผลิตงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์ของบุคลากรบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

กระบวนการในการผลิตงาน	กันตนา			เอ็กแซ็กท์		
	พึงพอใจ น้อย	พึงพอใจ ปานกลาง	พึงพอใจ มาก	พึงพอใจ น้อย	พึงพอใจ ปานกลาง	พึงพอใจ มาก
<b>การวางแผนการผลิตละครโทรทัศน์</b>						
1. การกำหนดแผนงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และตรงตามความต้องการของผู้ชม มีความชัดเจนและสามารถทำงานที่ตรงตามแผนที่วางไว้	4 (6.7)	44 (73.3)	12 (20.0)	6 (12.0)	31 (62.0)	13 (26.0)
2. มีการวางแผนงานในทุกๆระดับชั้น และการให้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน	20 (33.3)	32 (53.3)	8 (13.3)	15 (30.0)	28 (56.0)	7 (14.0)
3. การวางแผนกำลังคน งบประมาณ ได้เหมาะสมกับการผลิตแต่ละเรื่อง	16 (26.7)	38 (63.3)	6 (10.0)	16 (32.0)	25 (50.0)	9 (18.0)
<b>การจัดองค์กร</b>						
1. การจัดโครงสร้างองค์กรที่เป็นระบบ ชัดเจน และมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ลดหลั่นกันมาตามลำดับของตำแหน่งหน้าที่ และไม่ซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน	20 (33.3)	27 (45.0)	13 (21.7)	14 (28.0)	19 (38.0)	17 (34.0)
2. ความเหมาะสมในการวางตัวบุคลากร และคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานในที่ทีมงาน ละครแต่ละเรื่อง	8 (13.3)	43 (71.7)	9 (15.0)	15 (30.0)	23 (46.0)	12 (24.0)
3. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ อย่างชัดเจน เพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	9 (15.0)	28 (46.7)	23 (38.3)	9 (18.0)	23 (46.0)	18 (36.0)

ตารางที่ 3 (ต่อ)

กระบวนการในการผลิตงาน	ก้นตนา			เอ็กแซ็กท์		
	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ
	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
<u>การอำนวยความสะดวกและการสั่งการ</u>						
1. มีการสั่งการอย่างเป็นทางการ	12 (20.0)	31 (51.7)	17 (28.3)	11 (22.0)	27 (54.0)	12 (24.0)
2. การสั่งการมีความชัดเจนถูกต้อง	9 (15.0)	36 (60.0)	15 (25.0)	9 (18.0)	31 (62.0)	10 (20.0)
3. การบังคับบัญชาที่มีความเป็นธรรม และเสมอภาค	13 (21.7)	32 (53.3)	15 (25.0)	10 (20.0)	25 (50.0)	15 (30.0)
<u>การประสานงานการผลิตละคร</u>						
1. ความราบรื่นในการประสานงาน ในทีมงานที่สอดคล้อง และมีการ ส่งต่องานกันเป็นทอดๆ	10 (16.7)	36 (60.0)	14 (23.3)	9 (18.0)	34 (68.0)	7 (14.0)
2. ความใกล้ชิดของผู้บริหารการผลิต และบุคลากรทุกฝ่าย	16 (26.7)	28 (46.7)	16 (26.7)	17 (34.0)	26 (52.0)	7 (14.0)
3. ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน	4 (6.7)	34 (56.7)	22 (36.7)	12 (24.0)	24 (48.0)	14 (28.0)
<u>การควบคุมงานการผลิตละคร</u>						
1. ความถี่ถ้วน ละเอียดละเอียดของ การควบคุมงานในทุกขั้นตอน	8 (13.3)	36 (60.0)	16 (26.7)	4 (8.0)	28 (56.0)	18 (36.0)
2. ความสามารถในการควบคุมเวลา ให้เป็นไปตามกำหนด	15 (25.0)	29 (48.3)	16 (26.7)	13 (26.0)	26 (52.0)	11 (22.0)
3. ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่าย จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณ	7 (11.7)	35 (58.3)	18 (30.0)	17 (34.0)	23 (46.0)	10 (20.0)
4. มีการประชุมประเมินผลงานละคร ภายหลังจากเสร็จสิ้นการผลิตแล้ว	27 (45.0)	24 (40.0)	9 (15.0)	5 (10.0)	17 (34.0)	28 (56.0)

จากตารางที่ 3 แสดงถึงระดับความพึงพอใจต่อ กระบวนการในการผลิตงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรจากบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัดมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3.1 การวางแผนการผลิตละครโทรทัศน์

จากตารางที่ 2 ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการผลิตละครโทรทัศน์ ของ กันตนา พบว่า พนักงานกว่า 3 ใน 4 พึงพอใจต่อการกำหนดแผนงานตามนโยบาย เป้าหมายขององค์กร และตรงตามความต้องการของผู้ชม มีความชัดเจนของแผนงานและสามารถทำงานที่ตรงตามแผนงานที่วางไว้ในระดับปานกลาง

และพนักงานกว่าครึ่ง ที่พึงพอใจที่มีการวางแผนงานในทุกระดับชั้น และการให้โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการวางแผนงานเพียงปานกลาง และ อีก 1 ใน 3 พึงพอใจต่อการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมน้อย

ทั้งนี้เนื่องมาจากในกระบวนการทำงาน ในทางปฏิบัติในการวางแผนของบริษัท กันตนา นั้น เริ่มต้นที่กลุ่มของผู้บริหาร เมื่อมีการวางแผนแล้วว่าในแต่ละปี จะผลิตละครเรื่องใดบ้าง ก็จะมีการกระจายงานผลิตแต่ละเรื่องไปยังทีมผู้กำกับแต่ละคน ดังนั้น หากจะมองว่ามีการวางแผนเป็นไปตามความต้องการของผู้ชมหรือไม่ สิ่งนี้เมื่อทางบริษัทรับงานจากสถานีก็น่าจะเป็นการรับประกันได้ว่า สถานีนั้นๆ มีข้อมูลเกี่ยวกับความนิยมของผู้ชมอยู่แล้ว และในส่วนของความชัดเจนของแผนงานนั้น โดยปกติ เมื่องานได้มอบหมายไปยังทีมงานแล้ว ก็จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาของการผลิตเอาไว้อย่างชัดเจนอยู่แล้ว เพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้ว่าจ้างผลิต ซึ่งบางครั้งอาจมีปัญหาที่ทำให้ไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้

และในการประชุมของแต่ละทีมผลิต โดยมากที่กันตนา จะไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวว่า จะต้องประชุมกี่ครั้ง และเมื่อใด โดยมากจะมีการประชุมตามความเห็นชอบของผู้กำกับ แต่ละทีม ซึ่งแต่ละทีมก็จะมีวิธีการประชุมแตกต่างกันออกไป

“ ทีมของกบ มีการประชุมกันตลอด จนทีมอื่นเริ่มมีบ้างแล้ว อย่างทีมพีบู่มก็จะคุยกันที่ออฟฟิศกลาง ทีมพีหย่งคุยกันในห้องเสื้อผ้า แต่ทีมกบมีออฟฟิศตัวเอง ก็สะดวกที่จะคุยกัน คุยกันมากหน่อย คุยกันทุกฉาก แต่ละทีมทำงานไม่เหมือนกัน ทีมกบมีพีฮอดเป็นผู้กำกับก็เรียกทุกคนคุย ใครต้องการอะไรก่อนเปิดกล้อง ก็มีพีฮอดหาให้ ” (อดิมา โฉ่หิมงคล , สัมภาษณ์ 9 สิงหาคม 2544 )

“ การวางแผนของทีมที่นี่จะเป็นลักษณะตามอารมณ์หรือการว่างของผู้กำกับมากกว่า แต่ก่อนไม่ค่อยมี แต่พอมีปัญหาผมก็เคยบอกว่า ถ้าพี่จะมาเอาหน้างานผมหาทัน น่าจะมีประชุมกันก่อน เดี่ยวนี้เลยมีมากขึ้น แต่ก่อนเค้าไม่ยอมมาก้าวกายเพราะทุกคนก็น่าจะรู้หน้าที่ดีว่าต้องทำอะไร แต่จริงๆไม่ใช่ ไม่ได้มีอาชีพกันขนาดนั้น มันเลยจำเป็นต้องมีการประชุมกันก่อน ทุกวันนี้ ะหว่างกองแทบไม่เคยมีการแลกเปลี่ยนมุมมองในแง่การทำงานเลย เพราะทุกทีมแทบจะไม่ได้เจอกัน ต้องออกกองแทบทุกวัน ถ้ามีก็มีในแง่แลกเปลี่ยนทัศนคติในฐานะรุ่นพี่รุ่นน้อง ว่าให้เตรียมรับมือให้ดีถ้าเป็นแบบนี้ แต่อย่างศิลปกรรม หรืองานหาสถานที่ที่มีการคุยกันบ้าง เพื่อแนะนำหรือแลกเปลี่ยน” (เอก ปัญญาศรี, สัมภาษณ์ 24 กรกฎาคม 2544 )

“ เมื่อเราได้เรื่องมาแล้ว ก็จะมาวางแผนกันในทีมงาน แล้วแยกย้ายกันไปทำตามหน้าที่ตัวเอง อย่างธุรกิจก็จะไปจัดคิวได้แต่ละตอนมา ศิลปกรรมก็ไปเตรียมงาน สถานที่ก็ไปหาสถานที่มา .....ทีมพีมีการประชุมกันบ่อย มีออฟฟิศเป็นของตนเอง เค้าจัดให้คงเห็นว่าประชุมกันเยอะที่สุด พี่ไม่ชอบทำงานอะไรที่จุกจุก ของให้ทีมงานทำงานให้เรียบร้อย “ (ธีรศักดิ์ พรหมเงิน , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544 )

สำหรับบริษัท เอ็กแซ็กท์ นั้น พนักงานกว่า 2 ใน 3 มีความพึงพอใจต่อการวางแผน การกำหนดแผนงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และตรงตามความต้องการของผู้ชม และสามารถทำงานได้ตรงตามแผนงานที่วางไว้ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน สำหรับในแง่ความรู้สึกของพนักงาน บริษัทเอ็กแซ็กท์ ในมุมมองที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการวางแผน ก็จะไม่ใกล้เคียงกับ บริษัทกันตนา คือ 1 ใน 2 พึงพอใจในระดับปานกลาง และ 1 ใน 3 เห็นว่าพึงพอใจน้อย

ทั้งนี้เนื่องมาจาก โดยทั่วๆของการวางแผนของ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ก็เริ่มจากการประชุมวางแผน จากคณะกรรมการผู้บริหารของเอ็กแซ็กท์ ร่วมกับผู้บริหารของแกรมมี่ ซึ่งเรียกว่าประชุม มาสเตอร์แพลน หลังจากนั้นก็จะมีการประชุม เบรนสตอม ในระดับผู้บริหารของเอ็กแซ็กท์เอง เพื่อวางแผนในการผลิตละครในแต่ละปี ซึ่งอาจมีการประชุมอีกครั้งก็ได้ โดยการประชุมเบรนสตอมนั้น จะกำหนดออกมาว่า ในปีหนึ่งๆ จะผลิตละครออกมากี่เรื่องและเรื่องอะไรบ้าง แต่ละครเรื่องจะมีที่ตอน ออกอากาศช่วงใด มีใครเป็นดารานำ และใครเป็นผู้กำกับ ซึ่งการกำหนดผู้กำกับนี้ ทางคุณถกลเกียรติ เป็นผู้กำหนดตัวผู้กำกับเอง นอกจากนี้ก็จะมีการกำหนดทีมงาน ว่ารายชื่อทีมงานเป็นใครบ้าง

“สาเหตุที่ผู้บริหารของแกรมมี่จะต้องเข้ามาร่วมตัดสินใจในการเลือกละครที่จะผลิตแต่ละครเรื่องในปัจจุบันนี้ เพราะเนื่องจากสภาพการแข่งขันด้านละครในช่วงนี้เข้มข้นมาก และละครของเอ็กแซ็กท์เองตอนนี้ก็ไม่โดนใจคนดูอย่างแต่ก่อน และเอ็กแซ็กท์เองก็สร้างละครป้อนช่อง 5 ช่องเดียวใน

ขณะนี้ การซื้อโฆษณา มักจะอยู่ที่ช่อง 3 และช่อง 7 สาเหตุนี้จึงต้องมีการประชุมร่วมจากแกรมมี่” (สมศรี ยามามูระ , สัมภาษณ์ 21 สิงหาคม 2542)

ในส่วนการวางแผนนั้น แม้ฝ่ายบริหารจะไม่ได้ประกาศให้ทุกคนในบริษัทได้ทราบอย่างเป็นทางการ แต่การที่มีการถ่ายทอดออกไปนั้น บริษัทก็ไม่ได้ถือว่าเป็นความลับ เพราะบริษัทถือว่าไม่ใช่ความลับในบริษัท แต่เป็นความลับของบริษัทมากกว่า

เมื่อมีการวางแผนจากผู้บริหารในการประชุม เบนสตอมแล้วจากนั้นก็จะมีการประชุมย่อยกันในทีมงานอีกครั้ง ภายหลังจากมีการ set ชื่อทีมงานมาแล้ว โดย Producer จะเป็นผู้นำการประชุมย่อย ต่อเมื่อมีปัญหา ก็จะมีการประชุมแก้ไขปัญหาระหว่างผู้กำกับ และผู้เขียนบทเอง

“ ละครแต่ละเรื่อง จะรู้ว่าเปิดกล้องเมื่อไร ผู้ใหญ่จะเป็นคนกำหนดว่าจะทำละครเรื่องไหน ให้ทีมไหนเป็นคนทำ เค้าจะฟอร์มทีมให้เลยว่า โปรดิวเซอร์คือใคร ผู้กำกับคือใคร มีคุณบอย คุณใจ ( Executive Producer ) และทีม Casting เมื่อประชุมกันแล้ว พี่สมศรีจะเป็นคนเลือกทีมให้ ส่วนมากก็จะฟอร์มทีมให้เกาะกันเรื่อยๆ เมื่อได้เรื่องย่อ และรู้ว่าใครเล่น ก็จะไปรับบริฟจากทีม casting ว่าคนนี้เล่น รู้ว่าผู้กำกับคือคนนี้ เราก็จะไปตามงานกับผู้กำกับและคนเขียนบท ส่วนเราจะเป็นคนตามงานและวางแผนว่าเรื่องนี้จะเปิดกล้องเมื่อไร และเราจะรู้วัน ออกอากาศ ว่าต่อจากเรื่องอะไร ส่วนมากเราจะผลิตไปพร้อมกับ on air ไป แต่เราก็พยายามทำให้เสร็จแล้วค่อย on air แต่ว่ายังทำไม่ได้เพราะงานมันเยอะมาก แต่พอรู้ว่า on air เมื่อไร ก็จะได้รู้ว่าเรามีเวลาเตรียมงานเท่าไร ก็รีบย้อนไป “(ศศิภา กฤษดากร ณ อยุธยา , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544 )

ในส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นและกระทบต่อการวางแผนเป็นอย่างยิ่งก็คือ เรื่องของบทละคร ซึ่งได้เสนอไปแล้วนั้น มีผลการกระทบต่อการวางแผนการผลิต และที่สำคัญทำให้เวลาในการเตรียมการผลิตนั้นสั้นลงไป เรียกได้ว่าคุณภาพงานอยู่ที่การวางแผนตั้งแต่แรก หากการวางแผนในเรื่อง จะผลิตเรื่องแนวใด และมีการเตรียมบทอย่างพร้อมเพียง ก็จะช่วยให้คุณภาพของละครดียิ่งขึ้น เพราะมีระยะเวลาเตรียมงานที่พอเพียง

“แต่ในส่วนตัวบท มักจะไม่ค่อยทัน เพราะฉะนั้นในช่วง Pre-production ก็จะเน้นเร่งที่บท อันนี้ก็ทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับผู้กำกับ เพราะการวางแผนต้องให้เร็วที่สุด ต้องมีการจัดคิวนักแสดง หาสถานที่และอีกมากมาย รายละเอียดที่รออยู่มันก็จะช้าเกินไป หรือไม่ได้อย่างที่ต้องการ “ (ศศิภา กฤษดากร ณ อยุธยา , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544 )



เมื่อมาถึงในช่วงเวลาของขั้นตอนการผลิตละคร ทีมงานทุกคน จะรู้หน้าที่ของตนเอง โดยในช่วงของการออกกองถ่ายใน 1 สัปดาห์ จะมีการทำงาน 4 วัน และเตรียมงาน 2 วัน เพื่อเตรียมอุปกรณ์ประกอบฉากบ้าง หรือประชุมย่อยบ้างซึ่งก็ขึ้นอยู่กับการจัดงานของแต่ละกอง

“ เมื่อมีการประชุมผู้บริหารแล้วว่าจะทำละครแนวใด ก็ส่งให้ทีมเขียนบทเป็นผู้เขียน เมื่อได้บทมาประมาณหนึ่งแล้ว ก็จะนำมา prove ดูว่าดีหรือไม่ ซึ่งในขั้นตอนนี้เรายังไม่ถือว่าเป็นขั้นของการ Pre- Production เพราะขั้น Pre- Production จะต้องได้บทมาก่อนค่อยเริ่ม ส่วนมากมาได้ 20% ก็เริ่มแล้ว ก็มี Producer และผู้กำกับคุยกันก่อน แล้วเวลาโปรเจ็คเข้ามาในทีมถึงมีการประชุมกัน วางแผนกันในทีม ซึ่งก็มี Producer , ผู้กำกับ แล้วก็มี Head ทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นฝ่าย พร็อพ เสื้อผ้า แล้วก็สถานที่มาประชุมกัน ก็จะมีการชี้แจงกันว่าต้องการอย่างไร แล้วทุกคนก็ไปเตรียมงานเพื่อมาประชุมกันอีกครั้ง คือกลับมาข่างาน แล้วในช่วงการทำงานก็มีการประชุมกันทุกคิว ในทุกอาทิตย์ แล้วสุดท้ายเราก็มีการประชุมตอนปิดกล้อง ว่าแต่ละคนทำงานกันอย่างไรบ้าง” (บรรเจิด พุทธิโคภิชฐ์ ,สัมภาษณ์ 26 สิงหาคม 2544 )

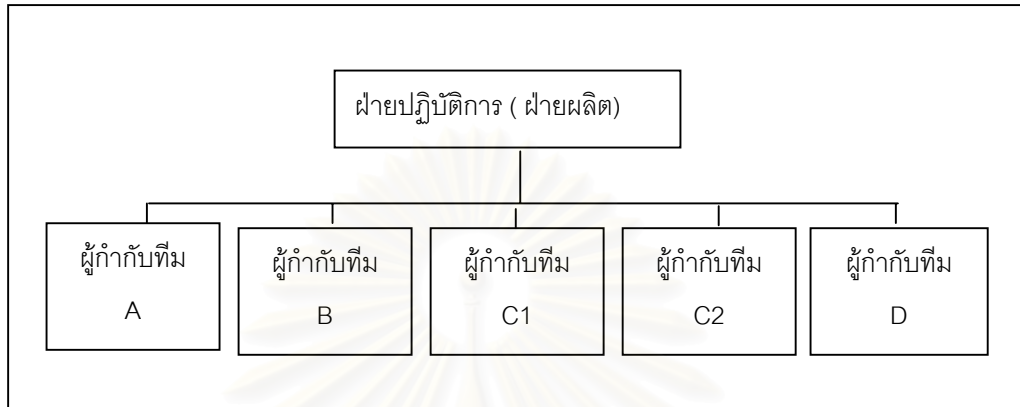
สำหรับในเรื่องของการวางแผนกำลังคน งบประมาณให้เหมาะสมนั้น พบว่าพนักงานของกันตนา 2 ใน 3 พึงพอใจในระดับปานกลาง แต่สำหรับ ของบริษัท เอ็กแซ็กท์ มีพนักงานที่พึงพอใจในระดับปานกลางมีจำนวนน้อยกว่า คือ 1 ใน 2 และอีก 1 ใน 3 พึงพอใจน้อย ทั้งนี้เนื่องมาจากผลกระทบของการทำงาน เช่น การเขียนบทไม่ทันตามกำหนด หรือการตรวจสอบคุณภาพของภาพ และยังไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ทำให้ต้องทำงานกันใหม่ ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรบุคคล เวลา และค่าใช้จ่ายต่างๆ

### 3.2 การจัดองค์กร

จากตารางที่ 3 ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการผลิตละคร ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดองค์กรนั้น ปรากฏว่าพนักงานในบริษัทกันตนา เกือบ 1 ใน 2 (45%) มีความเห็นว่าการจัดโครงสร้างองค์กรมีความเป็นระบบ ชัดเจน และมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ชัดเจนตามลำดับของตำแหน่งหน้าที่ และไม่ซ้ำซ้อนกันในระดับปานกลาง และอีก 1 ใน 3 เห็นว่าโครงสร้างมีความเป็นระบบน้อย

ส่วนของบริษัทเอ็กแซ็กท์นั้น พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในแต่ละระดับเกือบจะเท่าๆกัน ต่อการจัดโครงสร้างที่เป็นระบบ และชัดเจน อีกทั้งมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ชัดเจน และไม่ซ้ำซ้อนกัน ( 28% น้อย , 38% ปานกลาง, 34% มาก)

แต่ในทางปฏิบัติของ บริษัท กันตนา นั้นจะพบว่า การแบ่งโครงสร้างในการทำงานของ ทีมผลิต จะถูกกำหนดด้วยตัวบุคคล ซึ่งก็คือ ตำแหน่งผู้กำกับการแสดง แต่ละคน ซึ่งถือได้ว่า เป็นหัวหน้าทีม หรือผู้นำของทีมผลิตแต่ละทีม โดยจะมีการกำหนดตัวผู้ช่วย และทีมงาน ที่ตายตัวกันไปตลอด ตามโครงสร้างดังนี้



ภาพที่ 4 การแบ่งโครงสร้างในการทำงานด้านการผลิตของ กันตนา

โดยแต่ละทีมจะประกอบไปด้วย สมาชิกฝ่ายผลิตที่อยู่ประจำทีมเดียวกันกับผู้กำกับดังต่อไปนี้

- ผู้ช่วยผู้กำกับ 2-3 คน
- ธุรกิจกองถ่าย 1-2 คน
- ฝ่ายศิลปกรรม 3-5 คน
- จัดหาสถานที่
- ทีมเทคนิค เช่น CCU , ตากล้อง , ช่างไฟ ฯลฯ

ส่วนตำแหน่งที่ไม่อยู่ประจำตัวผู้ผลิต ก็ได้แก่ ตำแหน่งจัดหานักแสดง และ ตำแหน่งที่ทำงานในส่วนของ Post –Production ต่างๆ

โดยในการจัดโครงสร้างแต่ละทีมผลิตนั้น ฝ่ายบริหารมีการกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยผู้กำกับการแสดงไว้ประจำทุกทีมงานผลิต ซึ่งผู้ช่วยผู้กำกับการแสดงนี้เอง ที่มีหน้าที่ช่วยผู้กำกับขณะการถ่ายทำ ชักซ้อมการแสดง จัดคิว รวมทั้งจัดรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวกับฉากนั้นๆ เช่น ทางด้านความต่อเนื่องต่างๆ แล้วก็มีหน้าที่คอยประสานงานต่างๆ ก่อนการถ่ายทำ แต่ก่อนผู้ช่วยผู้กำกับมักจะโตเต้ามาจากธุรกิจกองถ่ายและเมื่อพิจารณาว่าใครมีวิสัยทัศน์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ได้ผู้กำกับการแสดงก็จะฝึกสอนให้ แต่ในปัจจุบัน ตำแหน่งผู้ช่วยผู้กำกับการแสดง จะมีการรับมาจากผู้ที่จบการศึกษามาใหม่ๆ ในสาขาที่เกี่ยวข้อง เช่น สาขานิเทศศาสตร์ วารสารศาสตร์ โดยยังไม่มีประสบการณ์มาเลยก็ได้

“ งานของเรามีทั้ง 3 Processคือในช่วง Pre-production ผมก็จะช่วยดูตั้งแต่ได้บทมาว่าละครเป็นอย่างไร ตัวแสดงเป็นอย่างไร วางคิวอย่างไร คุยกับสถานที่ วางทิศทางของละคร คุยกับศิลปินกรรม และหลังจากมีการ Casting ก็จะต้องคุยกับนักแสดงเรื่องคาแร็คเตอร์ว่าเป็นอย่างไร ส่วนธุรกิจเค้าจะดูในแง่ของการจัดการคิวแต่ละคิว แต่จริงๆ ผู้ช่วยผู้กำกับก็น่าจะมีส่วนในการดูตรงนี้ด้วยเพื่อความราบรื่นในการทำงาน ส่วนในช่วง Production ผมก็มีหน้าที่ประสานกับธุรกิจกองถ่ายว่าคิวไหนก่อนหลัง ผมมีส่วนเลือกคิวถ่าย โดยบอกกับผู้กำกับ ผู้กำกับจะมาดูในส่วนการแสดง เมื่อเริ่มถ่าย ผู้กำกับจะไปดูที่รถ OB ตอนนั้นผมก็จะเป็น Floor Manager แล้วก็จะดูความเรียบร้อยทั้งหมด ส่วนในช่วง Post – Production ก็มีส่วนในการช่วยตัดต่อ เพราะบางครั้งการตัดต่อที่มันทันอ่านบท ก็ทำให้ไม่รู้อารมณ์ของตัวแสดง ผมก็เข้าไปช่วย แม้ว่ามันไม่ได้อยู่ใน job description ผมก็ว่าผมควรทำ เพราะผมเป็นคนอยู่หน้า Floor ผมเห็นภาพทั้งหมดอยู่แล้วมันง่ายกว่า ก็เลยบางครั้งก็ตัดเอง “ (เอก ปัญญาศรี ,สัมภาษณ์ 24 สิงหาคม 2544)

“ ทีมพี้ออดมีผู้ช่วยผู้กำกับ 3 คน แต่ละคนก็จะอ่านบทก่อน ทำการบ้านมา พอถึงวันจริงๆ ก็จะช่วยกันระหว่างผู้ช่วยผู้กำกับทั้ง 3 คน ก็มี กบ นท และอู๋ คนที่เป็น Continue จะเป็นอู๋ ส่วนคนที่ให้คิวก็จะเป็น นท ส่วนกบจะอยู่ข้างหน้า เป็น Floor Manager แต่บางครั้ง นทกับกบจะสลับกัน หรืออู๋ช่วย - ขวา บางที่อู๋ก็จะคุยกับฝ่ายเสื้อผ้า แล้วกบก็จะคุยกับพี้ออด อย่างงาน Post – Production กบอาจจะต้องทำบ้าง พี้ออดเรียกไปดู หรือไม่ก็เป็นเพราะหาเทปไม่เจอ ก็ต้องไปช่วยหาบ้าง” (อติมา โฉมมงคล ,สัมภาษณ์ 9 สิงหาคม 2544)

ดังนั้นในแต่ละทีม จึงประกอบไปด้วย ผู้กำกับ , ผู้ช่วยผู้กำกับซึ่งอาจจะมี 2-3 คนก็ได้แล้วแต่ว่ากองนั้นถ่ายละครสั้น หรือละครยาว , รวมทั้งผู้กำกับรายการ ซึ่งส่วนมากก็จะมีผู้กำกับการแสดงควบงานนี้ไปด้วยเลย และมีธุรกิจกองถ่าย ซึ่งมีหน้าที่ที่ดูแลประสานงาน ซึ่งจะมีผู้ช่วยธุรกิจด้วย นอกจากนี้ก็จะเป็นเจ้าหน้าที่ประจำทีมเทคนิค ซึ่งมีหัวหน้าทีมเทคนิคคอยดูแลตำแหน่งอันได้แก่ช่างกล้อง ผู้ช่วยกล้อง พนักงานควบคุมเสียง พนักงานควบคุมแสง และคนรถ ซึ่งทั้งหมดนี้ก็จะถูกกำหนดไปกับผู้กำกับ คือผู้กำกับคนไหนเคยทำกับทีมไหน ก็จะต้องทำงานไปด้วยกันตลอด

สำหรับโครงสร้างองค์กรของ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด พบว่า ภายใต้โครงสร้างของฝ่ายผลิตนั้น มีการแบ่งส่วนงานด้านการปฏิบัติออกเป็น ประเภทของรูปแบบของงานด้านการผลิต เช่น การผลิตละคร การผลิตรายการเกมโชว์ ภายใต้การผลิตละครของ เอ็กแซ็กท์ ก็จะมีหัวหน้าผู้ควบคุมการผลิต เป็นผู้ดูแลการทำงานในส่วนของการผลิตละครโทรทัศน์อีกลำดับหนึ่ง

โดยในโครงสร้างที่ในฝ่ายผลิตนั้น จะแบ่งออกเป็นหน่วยงานหรือฝ่ายต่างๆ อันได้แก่ ฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายเสื้อผ้า ฝ่ายจัดหาสถานที่ ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีการกำหนดผู้ที่เป็นหัวหน้าของแต่ละ

ทีมเอาไว้ ซึ่งผู้ที่เป็นหัวหน้าของแต่ละฝ่ายจะเป็นผู้จัดสรรและแบ่งงานหรือแจ้งให้แต่ละคนในฝ่ายทราบว่าต้องรับผิดชอบในเรื่องใด ซึ่งการมีหัวหน้าของแต่ละฝ่ายนี้เอง เป็นการจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาในองค์กร และเป็นผู้ดูแลและมีอำนาจในการตัดสินใจ และสะดวกในการควบคุม

“ ตอนนี้มีการตั้งผู้บริหารระดับกลาง หรือเรียกว่า หัวหน้าทีมงาน ก็เพื่อจะ absorb ปัญหา ก่อน คนที่ขึ้นมา ก็เพื่อรองรับปัญหา ซึ่งมันไม่ได้ทำให้ซ้ำหรอก เพราะว่า ถ้าเรื่องมาถึง มันก็ถึงข้างบนอยู่แล้ว “ (กษิตินทร์ แสงวงศ์ ,สัมภาษณ์ 28 สิงหาคม 2544)

“ อย่างที่บอกว่าตอนนี้สายการบังคับบัญชามันสูงขึ้น แต่ก่อนตัดสินใจได้เอง แต่ตอนนี้ต้องมาผ่านหัวหน้า มันก็ทำให้ช้าลง แต่มันก็จะดีในด้านการทำงาน มันก็ครึ่งๆ คือถ้าเราทำแบบนี้มันช้า แต่ผลออกมาดีแน่ๆ และเราต้องทำงานให้เร็วขึ้น เพื่อที่จะเผื่อเวลาที่ต้องเสนอผู้ใหญ่..ซึ่งก็มี Executive Producer ที่จะช่วยการทำงานของพวก Producer ก็คือพี่ใจ แล้วพี่ป๋อง นิพนธ์ ผิว เณร แล้วก็เป็นพี่สมศรีแล้วถึงจะเป็นพี่บอย ก็ทำให้งานช้าขึ้น เพราะต้องรอให้พี่เค้าตัดสินใจ แล้วพี่พี่เขาก็กงานเยอะมาก แต่ยังไงก็ต้องให้ดู เพราะถ้าเกิดความผิดพลาดแล้ว พี่เขาจะว่างได้ “ (ศศิภา กฤษดากร ณ อยุธยา , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544)

จากข้อมูลในตารางที่ 3 พบว่า พนักงานของบริษัทกันตนา กว่า 3 ใน 4 มีความพึงพอใจในเรื่องการวางตัวบุคลากร และคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานในทีมงานละครแต่ละเรื่องในระดับปานกลาง และจากที่ผลของพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นเช่นนี้เนื่องมาจาก มีการกำหนดตัวบุคลากรประจำทีมผลิต เป็นการถาวรอยู่แล้ว ทำให้ความคิดเห็นของพนักงานจึงไม่แตกต่างกันนัก ซึ่งสำหรับประเด็นนี้ทางพนักงานของ เอ็กแซ็กท์ กลับมีความพึงพอใจหลากหลายออกไป นั่นคือ 1 ใน 3 พึงพอใจน้อย 1 ใน 2 ของพนักงานพึงพอใจปานกลาง และอีก 1 ใน 4 พึงพอใจมากและสาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากบริษัท เอ็กแซ็กท์ จะมีการวางตัวบุคลากร หมุนเวียนกันไปเรื่อยๆ โดยที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด

สำหรับในส่วนของทีมงานการผลิตละครโทรทัศน์ของเอ็กแซ็กท์นั้น การจัดทีมงานแต่ละทีมเพื่อรับผิดชอบงานผลิตละครแต่ละเรื่องนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่มีการจัดทีมงานให้ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการหมุนเวียนกันไป แต่บางครั้งเมื่อทีมละครเสร็จละครเรื่องหนึ่งแล้วก็สามารถยกทีมผลิตอีกเรื่องหนึ่งต่อเลยก็ได้

“ ทีมผลิตที่นี้ไม่ตายตัว บางทีก็สลับสับเปลี่ยนกันไปบ้าง การทำละครแต่ละแนวส่วนมากจะเลือกจากตัวผู้กำกับ ก็มีบ้างที่เลือกทีมงานด้วย แล้วจะทีมไหนก็จะมาประชุมกัน” (ถกลเกียรติ วีรวรรณ, สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544 )

“ที่นี้ทำงานเป็นระบบ มีเป็นแผนกส่วนมากไม่มีการจัดทีมแน่นอน ก๊วนๆ กันไป แต่งงานที่ประสานงานกับ Producer คนเดียว เพราะเขาดูแลทั้งกอง ตามใครไม่ได้ก็ตาม Producer เขาเป็นคนรับผิดชอบ และยิ่งเดี๋ยวนี้มีหัวหน้า Producer คือถ้าตามกับ Producer ไม่ได้ ก็บอกกับหัวหน้าเขาก็ได้ “ (จิรัญ เพียรรักษการ ,สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544)

“ตอนนี้ที่ admin กับ Producer ต้องอยู่ประกบกัน มันดีกว่าแต่ก่อนเพราะถ้าเปลี่ยนไปเวลาทำงานมันต้องปรับตัว เพราะสองตำแหน่งนี้ มันเหมือนเป็น Partner แล้วก็ลองจับคู่กันมาแล้ว แล้วได้แบบตอนนี้ก็โอเค ส่วนฝ่ายอื่นที่มาทำงานด้วยส่วนมากเวียนกัน และหลังๆ เริ่ม fix แล้วเพราะพอละครจบเราก็มีเรื่องต่อไปเลย คือถ้าจะว่างก็ว่างทั้งทีม “ (สิริพันธ์ สังข์น้อย ,สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544 )

“ ในทีมผลิตจะมีผู้ช่วยผู้กำกับ 1 คนคือ ผู้ช่วย 1 กับผู้ช่วย 2 และตำแหน่งผู้ช่วย 2 ก็เป็นตำแหน่งที่คู่กัน เหมือนบัดดี้กัน ถ้า 1 อยู่ทีมไหน ก็จะมี 2 ทีมนั้น คือถ้าทีมไหนหมดคิวเรื่องนี้ ก็ยกทีมไปถ่ายเรื่องอื่น และก็มีความเป็นไปได้ที่หากมีกองเปิดใหม่ แล้วขาดผู้ช่วยผู้กำกับ 1 เราก็สามารถ Rotate ผู้ช่วย 2 ไปทำได้ “ (บรรเจิด พุทธิโสภี ,สัมภาษณ์ 26 สิงหาคม 2544)

“ในการจัดทีมงาน จะมี Executive Producer เป็นคนวางทีมงานให้ จนถึงตอนนี้ ทุกคนเคยทำงานกันมาหมดแล้ว และที่นี้จะมีการโซนแต่ละแผนก อย่างศิลปกรรม เขาก็นั่งที่นี้เพื่อคุยงานกันเฉยๆ แต่เค้าจะมี สตรีทเก็บของ ของเขาเอาไว้เตรียมงาน ทีมนี้ก็จะจะมี Art Director เป็นหัวหน้าคอยคิดว่าจะทำฉากอย่างไร แล้วเราก็จ้างทีมนอกมาทำ ส่วนฉากเล็กๆก็ทำกันเอง” (บรรเจิด พุทธิโสภี ,สัมภาษณ์ 26 สิงหาคม 2544)

หรือแม้แต่ทีมเสื้อผ้าเองก็มีหัวหน้า 1 คนที่ซื้อป่าต่อ จะเป็นคนรับงานมาแล้วแจกจ่ายงานให้ลูกน้อง แต่ละเรื่องก็เลือกว่าคนไหนเหมาะ ซึ่งทุกคนในทีมก็ล้วนแต่มีความสามารถและถนัดในทุกๆ แนว ไม่ว่าจะใครก็สามารถทำได้ ซึ่งหัวหน้าทีมเสื้อผ้าก็มีอำนาจในการลงนามในเอกสารเพื่อขอยืมเสื้อผ้าจากร้านเสื้อผ้า ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่คอยควบคุมดูแลและแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในงานของแผนกตน

และจากข้อมูลที่ได้จากตารางที่ 3 ยังพบอีกว่าพนักงานทั้งสองบริษัทมีความพึงพอใจต่อการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ในระดับปานกลางถึงมาก ถึงกว่า 4 ใน 5 ของพนักงาน ( 85 % กันตนา และ 82 % เอ็กแซ็กท์) ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองบริษัท มีการเขียนพรรณนาลักษณะงานไว้เพื่อให้บุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานได้เข้าใจลักษณะงาน ( Work itself ) และหน้าที่ความรับผิดชอบ



ของตนเอง ( Responsibility) ได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และมีอำนาจในงานของตนอย่างเต็มที่

### 3.3 การอำนวยการ และการสั่งการ

สำหรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสั่งการและการอำนวยการนั้น พบว่า ทั้งสององค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการสั่งการที่เป็นทางการ และมีความชัดเจนถูกต้อง รวมไปถึงมีการบังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค ในเปอร์เซ็นต์ที่ใกล้เคียงกัน คือ พนักงานครึ่งหนึ่งพึงพอใจระดับปานกลาง และอีกกว่า 1 ใน 4 พึงพอใจมาก

และเมื่อพิจารณาจากข้อมูลต่างๆที่ได้จากการสัมภาษณ์ จึงพบว่าเป็นลักษณะหนึ่งที่ทำให้เกิดความร่วมมือกันของทีมงาน และแต่ละทีมจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็เกิดจากแรงกระตุ้นจากผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า สำหรับกันตนา เนื่องจากมี ผู้กำกับอยู่ประจำแต่ละทีม และมีลูกน้องหรือทีมงานประจำ ทำงานด้วยกันมาตลอดตั้งแต่ต้น ลักษณะนี้จึงก่อให้เกิดความผูกพัน ระหว่างนายกับลูกน้องเป็นอย่างดี เรียกได้ว่า ผู้กำกับเป็นผู้ชี้เป็นชี้ตายลูกน้องในทีมของตนได้เองทีเดียว

ผู้กำกับแต่ละทีมต่างก็มีลักษณะในการบังคับบัญชาแตกต่างกันไป ตามลักษณะภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล แต่สิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันไปจะอยู่ที่ ใครคือผู้กำกับ หรือใครคือผู้นำของทีม เพราะทีมใดที่อยู่ในทีมของผู้กำกับที่เป็นบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารและเป็นสมาชิกในครอบครัวของกันตนาด้วย เช่น คุณนิรติศัย กัลย์จาฤก และคุณฐาปกรณ์ ดิษยนันทน์ แล้วนั้น ต่างก็จะมีความคิดเห็นที่พ้องต้องกันว่า หากทีมใดอยู่ภายใต้ผู้กำกับ ที่เป็นสมาชิกในครอบครัวกันตนา การทำงานบางครั้งก็มีความเคร่งเครียดกว่า แต่สิ่งดีที่ตามมาคือจะได้รับประโยชน์ในเรื่องความสะดวกในการทำงานมากกว่า เพราะได้รับการอนุมัติจากฝ่ายบริหารในเรื่องต่างๆ ง่ายกว่าทีมที่มีผู้กำกับที่มีชื่อคนในครอบครัว

“ เราไม่ได้ทำงานในห้องแอร์ ทำงานมาทั้งวันก็มีบ้างที่เหนื่อย หงุดหงิด บ้างก็ทำให้เกิดข้อขัดแย้ง ทำงานกันหลายคนก็ต้องมีคุ่มบ้าง แต่โดยปกติแล้ว คุณฐาปกรณ์เค้าจะคุมทั้งทีมได้หมด เพราะโดยตำแหน่งแล้วก็เป็นผู้อำนวยการฝ่ายผลิตของกันตนา แล้วก็หัวหน้าใหญ่ในทีมปกติทำงานกับพีโอ ก็จะได้เดินเออระเหยไม่ได้ ...อำนาจทั้งหมดอยู่ที่คุณฐาปกรณ์ ซึ่งทุกคนก็เคารพ แต่ก็สามารถพูดจากระเช้าเหย้าเหย้านกันได้ ทีมไหนที่ทำงานกับผู้กำกับที่มาจากคนในครอบครัว ก็จะเคารพมากยิ่งขึ้น“ (มารุต บุญธรรม , สัมภาษณ์ 22 สิงหาคม 2544)

สำหรับของทีมผลิตของบริษัท เอ็กแซ็กท์ นั้น ดูเหมือนจะอยู่ที่ ผู้กำกับ และ Producer แต่เนื่องจากในทีมผลิตละครของเอ็กแซ็กท์ บางครั้งก็มีการจ้างคนนอกมาเป็นผู้กำกับ อำนาจในการสั่งการในเรื่องต่างๆ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นของ Producer ไปในทันที

ในกรณีที่ ทีมผลิตมีผู้กำกับเป็นบุคลากรของเอ็กแซ็กท์เองนั้น ผู้กำกับจะมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการโดยเด็ดขาด ทั้งในเรื่อง การกำกับการแสดง บทละคร ภาพ แสง เสียง จนถึงขั้นตอนสุดท้ายคือการตัดต่อจนออกมาเป็นละคร ดังนั้นในทีมงานทุกคนเมื่อปฏิบัติงานก็จะเป็นต้องมีการคุยกับผู้กำกับก่อนว่าผู้กำกับต้องการอย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเสื้อผ้า ศิลปกรรม สถานที่ ส่วนมากความต้องการของผู้กำกับที่ได้รับการถ่ายทอดจากผู้บริหารมาจากการวางแผนการทำละคร จึงจะเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจแนวทางของผู้บริหารของเอ็กแซ็กท์มากที่สุด ส่วนผู้กำกับบางท่านนั้นก็จะเป็นผู้บริหารระดับสูงอยู่แล้วด้วย เช่น คุณถกลเกียรติ วีรวรรณ และ คุณนิพนธ์ ผิวเณร เป็นต้น

แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนการผลิตละครทั้งหมด อำนาจการสั่งการในขั้นเด็ดขาดก็จะอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงทุกครั้ง ในส่วนของ Producer เองนั้น จะมีอำนาจหน้าที่เด็ดขาดในการวางแผนการถ่ายทำ จัดสรรงบประมาณ ควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผน ดังนั้นการสร้างฝันของผู้กำกับที่จะให้ละครออกมานั้น ผู้กำกับต้องปรึกษากับ Producer ทุกครั้งว่าสามารถทำได้หรือไม่

“ พูดได้ว่า Producer ก็คือหัวหน้าทีมของแต่ละทีม ไม่ใช่ผู้กำกับ... อย่างสมมุติ ฝ่ายโปรดักชั่นต้องสร้างกระท่อมเพื่อเผา แล้วมีอดดูแล้วว่าไม่ได้ ถ้าหลังใหญ่ขนาดนี้ใช้เงินขนาดนี้เลย แต่ถ้าเล็กลงมาหน่อยให้เงินขนาดนี้ ก็ไปคุยกับผู้กำกับ ว่าเราไม่มีเงินพอที่จะทำ มีอดเป็นคนอนุมัติว่าให้หรือไม่ให้ ผู้กำกับฝันมา เราก็มาตบ เหมือนมีอดคุมอยู่หลวมๆ “ (ศศิภา กฤษดากร ณ อยุธยา , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544)

นอกเหนือจากการดูแลงบประมาณ Producer ยังมีหน้าที่ในการจัดการดูแลทีมงานทั้งหมด ทั้งการแจ้งคิวการถ่ายทำ คิวการตัดต่อ จัดประชุมก่อนออกคิว ประสานงานระหว่างในทีม รวมทั้งดูแลการตัดต่อให้ทันตามกำหนดเวลา เรียกได้ว่าสามารถสั่งการในทีมงานให้ปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้

“ ในเรื่องของการทำงาน ผมก็มี Producer สั่งการมา เพราะเขาเป็นคนทำ time table เขาจะเป็นคนคอยประสานระหว่าง editor กับผู้กำกับ เช่นกำหนดนัดดูเทป นัดแก้เทป นัดเข้าห้องอัด จะทำผังมาให้เลย แต่อำนาจซึ่งงานเรื่องผลงานจะเป็น พี่บอย พี่สมศรีและผู้กำกับ” (จิรัญ เพียรรักษการ , สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544)

### 3.4 การประสานงานในการผลิตละคร

สำหรับการทำงานด้านการผลิตละคร การประสานงานกระบวนการหนึ่งซึ่งสำคัญ เพราะการทำงานเป็นทีมนั้น หากมีการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันแล้ว ก็จะส่งผลให้เกิดงานที่ดี และมีคุณภาพ เสร็จทันตามกำหนด

และจากตาราง ทำให้พบว่า กว่า 3 ใน 5 ของพนักงานกันตนา เห็นว่า ฟังพอใจในด้านการทำงานโดยปกติของกระบวนการผลิตละคร ที่มีความราบรื่นในการทำงาน และทีมงานก็ทำงานได้อย่างสอดคล้องและส่งงานต่อกันเป็นทอดๆ ในระดับปานกลาง และพนักงานกว่า 1 ใน 4 ฟังพอใจมากต่อประเด็นนี้ และสำหรับเอ็กแซ็กท์ พบว่า พนักงานเกิน 2 ใน 3 ฟังพอใจปานกลางเช่นกัน

และสำหรับการทำงานนั้น สิ่งสำคัญที่จะทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานก็คือ ความเอาใจใส่ ของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานในระดับปฏิบัติการ หากผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับพนักงาน ก็จะทำให้เข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ก่อให้เกิดการประสานงานและติดตามแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

และในการเก็บข้อมูลก็พบว่า จากระบบการบริหารแบบครอบครัวของบริษัท กันตนา ที่มีระดับผู้บริหารระดับสูง เข้ามาทำงานในตำแหน่งผู้กำกับการแสดง และเป็นหัวหน้าทีมผลิตละครบางทีมด้วยนั้น ทำให้ผลของข้อมูลในบางส่วน ปรากฏผลได้ว่า พนักงานเพียง 1 ใน 2 มีโอกาสได้ใกล้ชิดผู้บริหารการผลิต และอีก 1 ใน 2 มีความคิดเห็นแตกต่างออกเป็นสองทาง คือ ได้มีโอกาสใกล้ชิดผู้บริหารน้อย และ มาก ในจำนวนเท่าๆ กัน

ทั้งนี้เนื่องมาจาก บุคลากรในบริษัท มีทั้งคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ ซึ่งแน่นอน ใครที่เคยทำงานมานาน ย่อมได้มีโอกาสคุ้นเคยกับระดับผู้บริหารมาก่อน เนื่องจากในสมัยก่อนผู้บริหารทุกท่านต่างก็เคยลงมือทำงานด้านนี้มาก่อนทั้งสิ้น อีกทั้งในปัจจุบันผู้บริหาร เช่น คุณนิรุตติชัย ภัลย์จากถูก ก็เป็นผู้กำกับในทีม B และคุณฐาปกรณ์ ดิษยนันท์ ก็เป็นผู้กำกับในทีม C1 ดังนั้นพนักงานใน 2 ทีมนี้ ก็จะมีโอกาสได้ใกล้ชิดผู้บริหารไปโดยปริยาย

“ ผมเองจะสนิทกับพีโต ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เวลามีการขยายตัวของบุคลากร พีโตเขาจะเลือกจากคนเก่าๆ ให้เข้ามาทำงานก่อน แล้วกระจายไปตามทีมที่เพิ่มมา พวกคนเก่าจะเป็นคนที่ไม่มีความดี แต่พวกนี้จะตั้งใจทำงานและรักกันตนากันมากๆ เลย พีโตจะรักลูกน้องมากๆ เวลาลูกน้องทำผิด ก็ไม่ให้ออก แต่อาจจะให้ไปทำงานในตำแหน่งอื่นๆ ให้เค้ารู้ตัว เพราะเค้าไม่อยากให้ตกงาน นี่เป็นเหตุผลที่ผมรักที่นี่มากเลย เพราะเขารักษาแต่คนเก่าไว้ “ (สมชาย พานิช ,สัมภาษณ์ 12 สิงหาคม 2544)

และเนื่องจากพนักงานบางคนไม่ได้มีโอกาสทำงานกับ ผู้กำกับที่เป็นผู้บริหารและสมาชิกในครอบครัว และไม่ได้มีโอกาสใกล้ชิด ทำให้เกิดความความรู้สึกที่แตกต่างออกไป ซึ่งจะมี ความเข้าใจว่า มีความเลื่อมล้ำกันในการปฏิบัติงานอันมีผลมาจากตัวผู้กำกับที่บางคนเป็นผู้ บริหาร และ ไม่ใช่ผู้บริหาร

“ กับผู้บริหารระดับสูงกับไม่ค่อยได้ยุ่ง แต่พี่อ้อจะมีบ้าง เพราะพี่อ้อสนิทกับพี่โต แต่กับว่า ส่วนมากจะขึ้นอยู่กับพี่โอ พี่โออยากทำอะไรไหน ก็ได้ทำตลอด มีผลตรงการเลือกเรื่อง ยิงดี ที่ทีมกับมีพี่โอ นี่ถ้าไปคุยกับทีมพี่บูม หรือทีมพี่หยง จะเหมือนลูกเมียหน่อย ขอรทขออะไรก็ค่อนข้าง ยาก” (อติมา โล่ห์มงคล, สัมภาษณ์ 9 สิงหาคม 2544)

แต่สำหรับในส่วนของกรณีที่มีโอกาสใกล้ชิดผู้บริหารบริษัทนั้น ทางเอ็กแซ็กท์ พบว่า พนักงาน 1 ใน 2 มี พอใจในระดับปานกลาง 1 ใน 3 กลับรู้สึกว่าการฟังพวคน้อย ทั้งนี้ก็เนื่องมาจาก ใน การปฏิบัติงาน พนักงานบางคนทำงานในส่วนที่มีผู้บริหารคอยควบคุมก็จะได้มีโอกาสใกล้ชิด ในเวลางาน แต่พนักงานบางคนโดยเฉพาะในระดับดำเนินการผลิต นอกจากจะไม่เคยมีโอกาสได้ เข้าประชุมแล้ว ก็ยังปฏิบัติภาคสนามหรือตามกองถ่ายเสียเป็นส่วนใหญ่ทำให้มีโอกาสที่จะใกล้ชิดน้อย

“ กับผู้บริหารอย่างคุณบอย คนที่ใกล้ชิดจะสามารถที่ว่าคุณนอกเวลางานที่ไม่เกี่ยวกับงานก็กล้าคุย อย่างมีอดเองอายุงานก็เยอะแล้ว แต่ถ้าไม่เคยทำงานกับพี่บอยเลยก็คงไม่กล้า แต่ คำก็ไม่อิจจา เพราะอย่างมีอด ก็เกรงพี่บอยด้วย เพราะความที่เค้าเป็นนาย แต่ว่าก็พูดเล่นกัน แต่ คนมาใหม่อาจไม่กล้า” (ศศิตา กฤตากร ณ อยุธยา , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544)

“ ทำงานกับคุณบอย เค้าเป็นคนละเอียด พี่ก็ทำงานกับทุกคนแล้วนะ อารมณ์ คุณบอยเขาอารมณ์ร้อนนิดหนึ่ง แต่ถ้าหงุดหงิดก็ตรงนั้นเท่านั้นนะ เค้าเป็นคนมีเหตุผล ถ้ามีเหตุผลที่ ดีมาหักล้างเค้าก็ฟังไม่ใช่เถียงข้าง ๆ คุยๆ ถ้าแบบนั้นเค้าอาจจนมูมเหมือนกันนะ แต่ถ้าผิดแล้วยอมรับ ผิด และพร้อมที่จะแก้ไข เค้าก็เปิดกว้างมา เพราะเค้าให้โอกาสคน เค้าไม่ใช่วามองไม่ดีแล้วจะไม่ดี ตลอด ในเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัว เค้าก็เป็นคนกันเองนะ” (พิสิษฐ์ เวชกุลสิทธิ์ , สัมภาษณ์ 13 สิงหาคม 2544)

และสำหรับการทำงาน ในทางปฏิบัติมักจะต้องมีเหตุการณ์เฉพาะหน้าให้ทีมงานต้อง แก้ไข ไม่ว่าจะเกิดจากตัวนักแสดง หรือเกิดจากสภาพดินฟ้าอากาศ หรืออาจเกิดจากความขัดข้อง ทางเทคนิคต่าง ๆ ในจุดนี้ก็มีความแตกต่างระหว่าง 2 องค์กรนี้ตรงที่ บริษัท กันตนา จะฟังพอใจใน ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และมีแนวโน้ม เียงไปถึงระดับพึงพอใจมาก แต่ก็ยังมีพนักงานกว่า 1 ใน 3 ที่ยังพึงพอใจในการแก้ปัญหาน้อย

แต่ในส่วนของ เอ็กแซ็กท์ แม้พนักงานส่วนใหญ่กว่าครึ่งจะรู้สึกพึงพอใจในความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาในระดับปานกลาง แต่กลับพบว่า เพียงอีก 1 ใน 4 ที่รู้สึกว่าการแก้ไขปัญหาที่ทำได้ และอีก 1 ใน 4 ยังพอใจในระดับน้อย ทั้งนี้มาจาก ในการทำงานของทีมผลิตของ เอ็กแซ็กท์ ให้อำนาจในการตัดสินใจกับทั้งผู้กำกับ และ Producer ซึ่งนอกจากจะต้องปรึกษาหารือกันก่อนแล้ว บางครั้งหากเกิดปัญหาที่ไม่สามารถตัดสินใจเองได้ ก็ต้องปรึกษาในระดับผู้บริหารก่อน

ซึ่งจุดนี้จะต่างจาก ของบริษัท กันตนา ที่ผู้กำกับมีอำนาจสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ทำให้เมื่อเกิดปัญหาใดๆ ก็ตามก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ทันที

### 3.5 การควบคุมงานการผลิตละคร

โดยปกติกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลงานที่สำเร็จไปนั้นเป็นไปตามแผนงานที่ตั้งไว้ ในการควบคุมนั้นสิ่งสำคัญต้องมีโดยดูว่าเกิดคลาดเคลื่อนหรือผิดปกติหรือไม่ ดังนั้นจึงมีการติดตามดูว่า บุคลากรแต่ละคนมีความรับผิดชอบใดบ้าง ซึ่งถ้ามีปัญหาใดๆ นั้น ผู้ที่มีอำนาจรับผิดชอบสูงสุดซึ่งก็คือ ผู้กำกับ หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในทีมงานจะเป็นผู้ที่จะสามารถพิจารณาแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้นได้

ซึ่งในการควบคุมงานของทีมงานผลิตละครของ บริษัทเอ็กแซ็กท์นั้น ในทางปฏิบัติจึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่เป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุมเรื่องต่างๆ ในการปฏิบัติงานในกองถ่ายซึ่งก็คือ Producer

“ ในส่วนของการควบคุม ก็จะเป็น Producer ส่วนผู้กำกับไม่ค่อยมารับรู้เพราะจะให้เขาทำงานในส่วนของการ Create มากที่สุด ส่วนพวก Producer ก็จะเป็น under กับ Executive Producer ไม่ใช่ผู้กำกับ ในส่วนของการประสานงานก็ต้อง กับทุกคนในทีมอยู่แล้ว แม้ที่จะกระจายงานไปแล้ว พี่ก็ยังต้องตามงาน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข “ (พัชรี เลิศคัมภีร์ศิลป์ สัมภาษณ์ 13 สิงหาคม 2544)

และจากตารางพบว่า ความรู้สึกของพนักงานของบริษัท กันตนา 3 ใน 5 พึงพอใจในความถี่ถ้วน ละเอียดละเอียดในขั้นตอนการทำงานปานกลาง และอีก 1 ใน 4 พึงพอใจมาก ส่วนของบริษัท เอ็กแซ็กท์ อยู่ในระดับที่สูงกว่าคือ 3 ใน 5 พึงพอใจปานกลาง แต่กว่า 1 ใน 3 พึงพอใจมาก

“ เรื่องการควบคุม ผมจะมีพี่ออดพี่เอ ที่จะเป็นผู้ให้คำปรึกษา โดยมาทำงานที่นี้ก็จะผูกพันกับทีมงานที่นี้ ผมรับทราบความเป็นระบบครอบครัวของที่นี่ ซึ่งก็มีทั้งดีและไม่ดี ดีก็ตรงการเข้าออก ไม่ต้องตอกบัตร เพียงขอให้คุณมาทำงาน ข้อเสียอาจเป็นเพราะระบบการทำงานมันคับแคบ แต่



ผมไม่ค่อยมีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมากผมไม่ค่อยมีความรู้สึกอะไร ... สำหรับงานละครผมไม่ค่อยได้ดู ไม่ค่อยมีเวลา แต่ผมก็ว่าผลงานเราก็ดีแต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าไร ไม่รู้เป็นเพราะอะไร “ (วาทิมุกตพันธ์ , สัมภาษณ์ 9 สิงหาคม 2544)

ส่วนความสามารถในการควบคุมเวลาการทำงานให้เป็นไปตามกำหนดเวลานั้น พนักงานครึ่งหนึ่งของทั้งสองบริษัท พึงพอใจในระดับ ปานกลาง และอีกครึ่งหนึ่งแบ่งเป็นทั้งพอใจมาก และน้อย เท่าๆ กัน

สำหรับในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่าย ในการผลิตให้เป็นไปตามงบประมาณนั้น เจาพบว่า พนักงานของกันตนา มีการควบคุมค่าใช้จ่ายได้ดีกว่า เพราะพนักงานกว่า 3 ใน 5 พึงพอใจปานกลาง แต่อีกกว่า 1 ใน 3 พึงพอใจมาก ทั้งนี้ น่าจะมาจาก ในการควบคุมด้านงบประมาณในการผลิตนั้น มีผู้บริหารคอยตรวจตราในด้านนี้อย่างละเอียดรอบคอบ ซึ่งทำให้มีการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความจำเป็น

แต่สำหรับบริษัท เอ็กแซ็กท์ กลับพบว่า ในการควบคุมค่าใช้จ่ายนั้น แม้ว่าพนักงานกว่าครึ่งที่เห็นว่าการควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้ แต่ก็พบว่า พนักงานอีก 1 ใน 3 ยังคงพึงพอใจน้อยอยู่ ทั้งนี้เป็นเพราะ เอ็กแซ็กท์คำนึงถึงคุณภาพของละครเป็นอย่างมาก เมื่อมาประสบปัญหาเรื่องความไม่พร้อมของบทละคร ทำให้เวลาถ่ายทำไปแล้ว อาจมีการแก้ไขซ้ำแล้วซ้ำอีก เพื่อให้ภาพและเสียงออกมาตรงตามความต้องการของระดับผู้บริหารซึ่งเป็นผู้พิจารณาผลงานที่จะออกอากาศ

ในประเด็นสุดท้ายในตารางที่ 3 นี้ เมื่อกล่าวอ้างตามทฤษฎีโดยทั่วไป จะพบว่า เทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการควบคุมนั้น สามารถทำได้โดยการประเมินผลงาน การวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา และการให้ข้อเสนอแนะปรึกษา ซึ่งงานทุกอย่างที่ต้องอาศัยคนเป็นผู้ทำ การควบคุมจึงควรมีวิธีการการใช้ระบบการตอบแทนและลงโทษ จึงเป็นศิลปะที่สำคัญที่ผู้บริหารทุกคนควรทำ

แต่ในทางปฏิบัติของบริษัทกันตนา นั้น ไม่มีวิธีการวัดผลงานใดๆ ที่ชัดเจน แต่จะมีการแก้ปัญหาละครเฉพาะหน้าเสียมากกว่า และนอกจากไม่มีการวัดผลงานใดๆ ก็ไม่เกิดการรายงาน การตรวจสอบใดๆ การทำงานก็ไม่มีทำให้คุณให้โทษ ไม่มีระบบใดๆ เพื่อเป็นการจูงใจ เพื่อให้บุคลากรขยันและกระตือรือร้น ไม่มีการลงโทษเมื่อมีการทำความผิด ซึ่งนี่เองที่ทำให้ไม่เกิดการพัฒนาองค์กร

“ การทำงานของพวกเราไม่เคยมีการประเมินผลอยู่แล้ว พอทำเสร็จเรื่องหนึ่งเราก็ต้องทำต่ออีกเรื่องหนึ่งแล้ว การประเมินผล น่าจะเป็นที่สถานีโทรทัศน์ ถ้าเขาไม่พอใจก็จะส่งมาแก้ไข เป็นการควบคุมคุณภาพของละครมากกว่า” (พรรคักดี ดิษยนันท์ , สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544)

ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จากการแบบสอบถามพบว่าพนักงานเกือบครึ่งหนึ่ง (45%) พึงพอใจกับการประชุมและประเมินผลงานหลังเสร็จสิ้นการผลิต ของกันตนา น้อยและอีกกว่า 40 % พึงพอใจปานกลาง

แต่สำหรับของเอ็กแซ็กท์ กลับอยู่ในทางตรงกันข้ามเพราะจากข้อมูลพบว่า เอ็กแซ็กท์ มีการประชุมเพื่อประเมินผลงานละครหลังเสร็จสิ้นการผลิต พนักงานถึงครึ่งหนึ่ง (56%) รู้สึกพึงพอใจมาก และพนักงานอีกกว่า 1 ใน 3 พึงพอใจปานกลาง

ทำให้เห็นได้ว่า รูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจสำหรับของบริษัทเอ็กแซ็กท์ ที่แสดงถึงการใช้เครื่องมือทางการบริหารเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างมืออาชีพก็คือ การประชุมเพื่อประเมินผลการทำงาน โดยการควบคุมหรือการประเมินนี้ก็เป็นหน้าที่หนึ่งของหัวหน้าทีม อย่าง Producer

ซึ่งนอกเหนือจากการควบคุมการทำงานของแต่ละคนแล้ว Producer ยังมีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลงาน และทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน และหลังการปฏิบัติงาน ซึ่งบริษัทเอ็กแซ็กท์ มีการประเมินการทำงานทุกครั้งหลังจากการปิดกล้องแล้ว เพื่อประเมินดูว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนเป็นอย่างไร มีสิ่งใดควรแก้ไขบ้างซึ่งเป็นการประเมิน

“ในส่วนของ การประเมินผลหลังปิดกล้อง ก็จะไล่ไปทุกแผนกเลย แต่การประเมินในภาพรวมเป็นการประเมินของ Producer แต่การปฏิบัติงานรายบุคคลก็จะมีหัวหน้าของทีมเขาประเมินอย่าง costume ก็จะมีหัวหน้าเขาประเมิน การทำงานละครของที่นี่โดยมากก็ได้มาตรฐาน แต่ก็แล้วแต่การตีความของผู้กำกับ และความเชี่ยวชาญในการเล่าเรื่องที่ต่างกัน บางคนก็ดำเนินเรื่องช้า บางครั้งผู้กำกับนอกเขาไม่ค่อยจะเรียกร้อง และให้เกียรติ producer มาก แต่ถ้าเป็นผู้กำกับใน เขาจะมีความเป็นเจ้าของงานมากกว่า เรียกร้องมากกว่า” (พัชรี เลิศคัมภีร์ศิลป์, สัมภาษณ์ 13 สิงหาคม 2544)

ในการควบคุมนั้น นอกจากมีการควบคุมคน ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าทีม ก็ยังมีการควบคุมอีกลักษณะหนึ่งคือ การควบคุมงาน นั่นก็คือคุณภาพของละครซึ่งเป็นผลงานของบริษัทนั่นเอง

ในการควบคุมผลงาน ก็จะเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้กำกับ และผู้บริหารที่จะต้องตรวจตราคุณภาพของภาพ และเสียง รวมไปถึงบทละคร ซึ่งบทละครในตอนนี้ก็มีการกำหนดบุคลากรขึ้นมาเพื่อพิจารณาบทละคร ให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ ซึ่งตอนนี้ก็มี คุณกษิรินทร์ แสงวงศ์ ซึ่งก็เคยผ่านการเขียนบทละครมาให้กับทางเอ็กแซ็กท์ตั้งแต่เริ่มต้น จนปัจจุบันก็เป็นหนึ่งในผู้บริหาร ก็ยังกลับมาช่วยดูแลในการเขียนบทอย่างใกล้ชิด

“ ตอนนี้อยู่ยังช่วยอยู่ เพราะเราเน้นเรื่องคุณภาพ พี่เองตอนนี้ก็ต้องเข้ามาช่วยดูเหมือนมีตำแหน่งใหม่ ก็น่าจะดีขึ้น....เราต้องการคุณภาพของนักเขียนไทย อย่างเรื่องเลือดหงษ์ ก็เป็นเด็กรุ่นใหม่ เราก็ต้องช่วยดู แต่เด็กพวกนี้ประสบการณ์ชีวิตยังน้อย อ่านหนังสือน้อยกว่ารุ่นเรา ดูเป็นวิดีโอเสียหมด ทำให้ลีลาไดอะล็อกน้อย อย่างบทสนทนาที่ต้องการคำหนักๆ ก็ต้องเป็นเรา “ (กษิตินทร์ แสงวงศ์, สัมภาษณ์ 28 สิงหาคม 2544)

“ พอเปิดกล้อง ก็ต้องเดินงานไปเรื่อยๆ หยุดไม่ได้ ก็ต้องตามงานให้เป็นตามที่วางไว้ ปัญหาที่จะเกิดขึ้นมันก็มีเยอะ อาจจะเป็นคิวนักแสดงมีปัญหา สถานที่ที่ต้องถ่ายมีปัญหา พอไปถ่ายก็จะมีขั้นตอนทาง QC ว่าถ่ายไปได้กี่วันแล้วเอาเทปมาดูกันว่าถ่ายเป็นอย่างไร ตามที่คิดไว้ไหม ถ้าไม่ก็อาจจะต้องแก้กัน คือต้องถ่ายใหม่หรือรีบทแก้ไขใหม่เลย ส่วนคนที่ทำ QC ก็จะเป็นพี่บ่อน (ซึ่งเป็นทั้งผู้กำกับ และตำแหน่งที่ปรึกษา) และคุณบอย (เป็น MD ) ก็มีบ้างที่อาจถ่ายใหม่ แต่ก็นานๆ ครั้ง “ (พัชรี เลิศคัมภีร์ศิลป์, สัมภาษณ์ 13 สิงหาคม 2544 )

นอกเหนือจากนั้น ทางบริษัท เอ็กแซ็กท์ ก็ยังมีการจัดการสัมมนาประจำปีเพื่อ ระดมสมอง และ รวมตัวกันเพื่อพัฒนาผลงาน รวมทั้งการปฏิบัติงานของทีมผลิต โดยการจัดสัมมนาประจำปีนี้เองที่เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้มีการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน การแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อหารูปแบบและวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### **ตอนที่ 4 ข้อมูลระดับความพึงพอใจต่อผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท**

**ตารางที่ 4** จำนวนและร้อยละของความระดับพึงพอใจต่อผลงานละครโทรทัศน์ของบุคลากร บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

ผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท	กันตนา			เอ็กแซ็กท์		
	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจ
	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1. คุณภาพของละครที่ผลิตออกมาสู่สายตาประชาชน	4 (6.7)	37 (61.7)	19 (31.7)	2 (4.0)	20 (40.0)	28 (56.0)
2. จำนวนเรตติ้ง และความนิยมของละครแต่ละเรื่อง	3 (5.0)	44 (73.3)	13 (21.7)	3 (6.0)	35 (70.0)	12 (24.0)
3. ความเหมาะสมของเวลาออกอากาศ	-	30 (50.0)	30 (50.0)	4 (8.0)	27 (54.0)	19 (38.0)
4. จำนวนรางวัลที่ได้รับจากผลงานละครแต่ละเรื่อง	13 (21.7)	38 (63.3)	9 (15.0)	1 (2.0)	39 (78.0)	10 (20.0)

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด นั้นเห็นว่า โดยส่วนใหญ่ของพนักงาน คือ 3 ใน 5 พึงพอใจในคุณภาพของละครที่ผลิตออกมาในระดับปานกลาง ซึ่งมีอีกไม่ถึง 1 ใน 3 ( 31%) ที่พึงพอใจในละครของบริษัทมาก

สำหรับของเอ็กแซ็กท์นั้น พนักงาน เกือบ 3 ใน 5 ( หรือเท่ากับ 56% ) ที่รู้สึกพึงพอใจต่อละครมาก ทั้งนี้จากความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ พนักงานของบริษัทเอ็กแซ็กท์ ต่างมีความรู้สึกภาคภูมิใจในฝีมือการผลิตละครของบริษัทตนเองเป็นอย่างมาก ต่างเห็นไปในทางเดียวกันว่า เอ็กแซ็กท์มีการผลิตงานที่เน้นความสวยงามของมุมกล้อง ภาพ และแสงของละครสวย และ แปลกมีเอกลักษณ์ เรียกได้ว่ามีการควบคุมคุณภาพของละครอย่างละเอียด จนกว่าจะออกสู่สายตาประชาชน

สำหรับเรตติ้งและความนิยมของละครแต่ละเรื่องนั้น พนักงานส่วนใหญ่ของทั้งสองบริษัทมีความเห็นใกล้เคียงกัน คือมองว่า มีระดับเรตติ้งอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก ปัจจุบันมีบริษัทผู้ผลิตละครอยู่เป็นจำนวนมาก และมีหลากหลายสถานีโทรทัศน์ที่ผลิตละครออกมาแข่งขันกันมาก ทำให้มีส่วแบ่งทางการตลาดออกไป เรตติ้งและความนิยมจึงมีการกระจายไปยังการเลือกรับชมของประชาชน

สำหรับในเรื่องความเหมาะสมของการออกอากาศนั้น ทางพนักงานของบริษัทกันตนา มีทั้งพึงพอใจในระดับปานกลาง และพึงพอใจมาก แต่ของเอ็กแซ็กท์ ส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกพึงพอใจเพียงปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจาก ทางบริษัทกันตนา มีการรับจ้างผลิตละครบ่อนช่อง 7 อย่างต่อเนื่อง และปัจจุบันก็ยังมีผลิตบ่อนให้กับช่อง 9 เพิ่มเติมอีกด้วย โดยที่เวลาส่วนมากก็เป็นในช่วงเวลาหลังข่าว และเป็นละครออกอากาศนานถึง 1 ชั่วโมงครึ่งซึ่งจัดได้ว่าเป็นช่วงที่คนนิยม แต่สำหรับ เอ็กแซ็กท์ นั้น เวลาออกอากาศส่วนมากจะเป็นช่วงเวลา ศุกร์ เสาร์ อาทิตย์ ออกอากาศเพียง 45 นาที ทำให้พนักงานที่มีความเห็นว่ามีเหมาะสมในการออกอากาศน้อยกว่าของกันตนา

และเมื่อกล่าวถึงในส่วนรางวัลที่ได้รับจากละครแต่ละเรื่องของทั้งสองบริษัท แม้ว่าพนักงานส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าบริษัทได้รับรางวัลในระดับปานกลาง แต่ทางบริษัทกันตนาก็ยังมีพนักงานบางส่วนถึง 1 ใน 5 ที่เห็นว่าได้รับรางวัลในจำนวนที่น้อย ทั้งนี้เนื่องมาจาก ปัจจุบัน ในเรื่องการวัดฝีมือการผลิตละครด้วยรางวัลที่ได้รับนั้น บริษัทผู้ผลิตละครมองว่า ไม่ใช่เรื่องสำคัญเพราะนอกจากจะมีบริษัทผู้ผลิตต่างมาแข่งขันอยู่เป็นจำนวนมากแล้ว ก็ยังเกี่ยวเนื่องกับมาตรฐานในการตัดสินของคณะกรรมการแต่ละสถาบัน ซึ่งมีผลต่อการได้มาซึ่งรางวัลของบริษัทอีกด้วย

“เราจะทำงาน 2 แบบ คือ ทำละครเอง กับเขาจ้างมา อย่างละครเงาโศก ช่อง 7 ก็จ้างมา ซึ่งจะเน่ามาก แต่เราก็ต้องทำเพราะเราทำตามความต้องการของตลาด แต่ก็ยังยึดเนื้อหา ต้องสอดแทรกอะไรเข้าไป ต้องมีคุณภาพ และผ่านการสกรีนจากพวกพี่ก่อน แม้ว่าจะมีคนนอกมาช่วยทำ แต่ก็ต้องได้ตามที่เราคูแล เอกลักษณะของที่นี่ก็ต้องเน้นงานสร้างสรรค์ และเราก็เคยทำมาหมดแล้ว บ้าแค่ไหนเราก็ทำมาแล้ว ลงทุนแค่ไหนเราก็ทำ แต่นานนานที่ อย่างปีๆ หนึ่ง เราก็ทำอย่างนี้สัก 1-2 เรื่อง อย่างของช่อง 5 เราก็วางแผนไว้ ช่อง 7 เจ้านายสั่งมาเราก็ทำ เราวางแผนทุกอย่างอย่างสิ้นป็นี่เราก็มีโฆษณาเต็มหมดแล้ว และเป็นเจ้าเดี่ยวด้วย บริษัทอื่นเค้าจะป้อแป้” (จิตรลดา ดิษยนันท์ สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2542 )

และแน่นอนผลงานละครของกันตนาแต่ละเรื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ต่างเป็นที่ยอมรับในผลงานต่างๆ มากมาย ในสมัยก่อนการยอมรับในคุณภาพของงานละครสามารถวัดได้โดยรางวัลต่างๆ ที่การันตีอยู่ไม่ว่าจะเป็น รางวัลเมขลา รางวัลโทรทัศน์ทองคำ แต่ในปัจจุบันการแจกรางวัลเหล่านี้ไม่สามารถทำให้คนทำงานหรือบรรดาผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ เห็นคุณค่าของรางวัลเหล่านี้ เพราะนอกจากจะมีการตัดสินจากคณะกรรมการซึ่งเป็นเพียงกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งแล้ว ก็ยังมีประเด็นในแง่วิธีการต่อรองการรับรางวัลกันอย่างมากมาย ดังนั้นจึงหันไปยอมรับในการตัดสินจากการแสดงความนิยมของประชาชนมากกว่า

สำหรับเอ็กแซ็กท์เอง ก็เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่เจอกับมรสุมเศรษฐกิจที่ตกต่ำในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา ดังนั้น ในการสร้างสรรค์ละครโทรทัศน์ซึ่งแต่เดิม เอ็กแซ็กท์เคยสร้างละครที่มีแนวเนื้อเรื่องที่เป็นที่สนใจของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย ก็เริ่มปรับเปลี่ยนไป โดยมุ่งสร้างสรรค์ละครที่เน้นกลุ่มที่ใหญ่ขึ้น

“ เอ็กแซ็กท์เอง ก็มีกลุ่มคนดูของเราอยู่ แนวคิดนี้เริ่มมาจาก ในช่วงแรกๆ ที่ก่อตั้งขึ้นมา เราทำงานแบบที่เราอยากดู เพราะพวกเราไม่ชอบละครในตอนนั้นเลย เราก็เลยอยากจะทำงานอย่างที่เราอยากดู และคิดว่าคงมีกลุ่มคนที่อยากดูอย่างเรา ซึ่งเป็นแนวที่จับใจ ทันสมัย เป็นงานที่ลึกซึ้ง และต้องคิดหน่อยๆ แต่ต่อมาพอเศรษฐกิจเริ่มสั่นคลอน เราก็มองว่ากลุ่มเป้าหมายมันเล็กลงไป agency เค้ามีกลุ่มทั่วประเทศ แล้วเรามีแต่กลุ่มคนเมือง เราก็ต้องเปลี่ยน เราก็ตั้งอยู่สักพัก 2-3 ปี ในที่สุดปีที่ผ่านมาก็ได้ข้อสรุปว่า โอเคคุณภาพงานดี ซึ่งเอ็กแซ็กท์ก็เป็นอยู่แล้ว เพราะคนของเราเป็นคนคุณภาพ เป็นคนรุ่นใหม่ แต่ในด้านเนื้อหาจะกลับไปเหมือนเดิมไม่ได้ เพราะคนกลุ่มเดิมเดี๋ยวนี้เขาก็ไม่ได้ดู เขาเปิดท้ายขายของกันหมดแล้ว เราจึงคิดว่าทำอย่างไรให้เป็น mass ก็เลยเพื่อให้จับกลุ่มคนดูให้ได้ งานเราก็เลยต้องสนุก ต้องเร้าใจ ต้องดูแล้วติดตามตลอด นี่คือโจทย์บังคับ ” (กษิตินทร์ แสงวงศ์ ,สัมภาษณ์ 28 สิงหาคม 2544)



“ ละครของเอ็กแซ็กท์ บางเรื่องก็ดี บางเรื่องก็ไม่ดี สิ่งที่วัดคุณภาพของละคร เราดูจากความสนุก เรตติ้งเราไม่วัด ยิ่งรางวัลเรายิ่งไม่วัดใหญ่เลย ไม่สนใจ แต่ก็ เป็น point of promotion ถือเป็นเครื่องประดับอันหนึ่ง” (ถกลเกียรติ วีรวรรณ ,สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2544)

ในส่วนของความคิดเห็นของระดับพนักงานที่เป็นทีมปฏิบัติงาน ด้านการผลิตละครโทรทัศน์ส่วนใหญ่ก็ชื่นชอบกับละครของบริษัทตน ที่เน้นคุณภาพงาน ภาพสวย แสงสวย และพูดได้ว่าไม่แพ้ใคร และละเอียดในทุกขั้นตอนการผลิต แต่ในลักษณะของการผลิตละครของบริษัทเอ็กแซ็กท์ ที่เน้นการเป็นเจ้าของรายการ และผลิตละครป้อนให้กับช่อง 5 เป็นหลักนั้น ทำให้รายได้ที่เข้ามาต้องขึ้นอยู่กับ การขายเวลาให้กับ agency แต่เพียงอย่างเดียว บริษัทเอ็กแซ็กท์ จึงหันมารับจ้างผลิตละครให้กับช่อง 7 ด้วย เพื่อความอยู่รอดของบริษัท

“ ตอนนี้ทุกคนเขาเครียด แต่เราก็ต้องการให้งานเนี้ยบที่สุด เพื่อให้งานมีโฆษณาเข้ามา แล้วพนักงานก็มีโบนัส แต่ทุกคนตอนนี้งานมันท่วมหัว ถึงแม้ทุกคนเต็มทุกอย่าง โฆษณาก็ยังไม่เข้า และอย่างเรื่องเลือดหงษ์ก็มีนักแสดงที่ไม่รู้จัก ทำให้ Agency ก็ยังไม่เข้า ต้องรอกว่านี้ และต้องใช้เวลาลักพัก แต่ทางช่องเขาก็ไว้ใจเราตลอดเวลา ... เรื่องช่องมันมีอาณาจักร นี่เป็นเหตุผลหนึ่งที่เรารับจ้างผลิต เพื่อประคอง แต่ก็ได้กำไรนิดหน่อย แต่ช่อง 5 มันเป็นหม้อข้าว ทำได้เท่าไรก็ได้เท่านั้น อย่างปีที่แล้วก็พอได้ให้โบนัส “(กษิตินทร์ แสงวงศ์ ,สัมภาษณ์ 28 สิงหาคม 2544)

### **ตอนที่ 5 ข้อมูลระดับความพึงพอใจต่อการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน**

**ตารางที่ 5** จำนวนและร้อยละของความพึงพอใจต่อการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

การวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน	กันตนา			เอ็กแซ็กท์		
	พึงพอใจ น้อย	ปานกลาง	มาก	พึงพอใจ น้อย	ปานกลาง	มาก
1. การนำเสนอข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง กับผลงานละครแต่ละเรื่อง	7 (11.7)	30 (50.0)	23 (38.3)	3 (6.0)	25 (50.0)	22 (44.0)
2. ความบ่อยในการนำเสนอของสื่อ มวลชนที่มีต่อละครแต่ละเรื่อง	7 (11.7)	31 (51.7)	22 (36.7)	4 (8.0)	27 (54.0)	19 (38.0)
3. การยอมรับในคุณภาพงานผ่านคำ บอกเล่าของสื่อมวลชน	7 (11.7)	40 (66.7)	13 (21.7)	3 (6.0)	26 (52.0)	21 (42.0)
4. การสนับสนุนของสื่อมวลชนที่มีต่อ ละคร	6 (10.0)	33 (55.0)	21 (35.0)	2 (4.0)	32 (64.0)	16 (32.0)

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า ในแง่มุมของการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ต่อผลงานละครโทรทัศน์ของทั้งสองบริษัท ทำให้พนักงานครึ่งหนึ่งของทั้งสองบริษัท พึงพอใจต่อการนำเสนอข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวกับผลงานละครแต่ละเรื่องอยู่ในระดับปานกลาง แต่อย่างไรก็ตามก็มีพนักงานที่พึงพอใจมากนั้น ดูเหมือนทางเอ็กแซ็กท์มีเปอร์เซ็นต์ที่สูงกว่าทางกันตนา

ส่วนความบ่อยในการนำเสนอของสื่อมวลชนก็พบว่าพนักงานพอใจมากน้อยพอๆกัน สำหรับในเรื่องของการยอมรับในคุณภาพงานที่ผ่านคำบอกเล่าของสื่อมวลชนพบว่า 2 ใน 3 ของพนักงานกันตนาพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่สำหรับพนักงานของทางบริษัทเอ็กแซ็กท์ครึ่งหนึ่งพึงพอใจที่สื่อมวลชนยอมรับปานกลาง และอีกส่วนหนึ่งกว่า 42% ของพนักงานพึงพอใจมากที่สื่อมวลชนให้การยอมรับคุณภาพของละครของบริษัท

สำหรับการสนับสนุนของสื่อมวลชนที่มีต่อละครของบริษัท ทั้งสองบริษัทก็มีระดับความพึงพอใจใกล้เคียงกัน

จะเห็นได้ว่าการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชนถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะถือว่าเป็นตัวกลางสำคัญที่จะทำให้ละครของบริษัทได้รับความนิยม ซึ่งนอกจากจะช่วยในการประชาสัมพันธ์ละครแต่ละเรื่อง ก็ยังสามารถช่วยให้ประชาชนคนดูได้รับทราบความเคลื่อนไหวของดารา และละครของบริษัท ซึ่งก็จะทำให้คอยติดตามผลงานได้ต่อไป

บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด ถือได้ว่าเป็นบริษัทผู้ผลิตละครโทรทัศน์มาเป็นเวลาช้านาน มีสายสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้สื่อข่าวมากมาย และนี่เองที่เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้กันตนา ยังคงเป็นบริษัทที่ผลิตละคร และได้รับความนิยมอยู่ แต่ครั้งอดีต จนถึงปัจจุบัน

“ในเรื่องการประชาสัมพันธ์ข่าว เราก็มีการทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เราไม่มีนโยบายทะเลาะกับนักข่าว เรามีคุณตุ๊กตา ( คุณจิตจรดา ดิษยนันทน์ ) ที่มี connection ดีกับนักข่าว และเก่งเรื่องนี้มากด้วย” (พรศักดิ์ ดิษยนันทน์ ,สัมภาษณ์ 27 สิงหาคม 2544)

แม้ว่า เสียงวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชนจะมีส่วนสำคัญในแง่ของบริษัทแล้วนั้น แต่สำหรับในมุมมองของระดับพนักงานของกันตนาเอง ยังไม่ค่อยให้ความสนใจประเด็นนี้เท่าใดนัก โดยให้เหตุผลว่า ส่วนมากไม่มีเวลาติดตามข่าวคราวเท่าใด เพราะเวลาส่วนมากก็หมดไปกับการทำงาน

สำหรับในเรื่องของสื่อมวลชนที่มีต่อ ละครของบริษัทเอ็กแซ็กท์นั้น แน่นอนตลอดเวลาที่ผ่านมา 10 ปี เอ็กแซ็กท์มันจะได้รับความนิยม จากสื่อมวลชนที่จะนำเสนอข่าว ผ่านสื่อในทุกๆ

รูปแบบ เนื่องจาก เอ็กแซ็กท์ มันจะเลือกเฟ้น นักแสดงนำที่กำลังได้รับความนิยม และยังสามารถชักชวนนักร้องใน ค่ายแกรมมี่ ซึ่งเป็นหุ้นส่วนใหญ่ของ บริษัท เอ็กแซ็กท์ มาเล่นละครให้ได้อีกด้วย บรรดานักร้องเหล่านี้เองก็เป็นที่ยอดนิยมของประชาชนอยู่แล้ว ดังนั้นทุกครั้งที่มีการมีละครที่นักร้อง นักแสดง ที่ได้รับความนิยม และเป็นที่ยอดนิยม ก็ทำให้สื่อมวลชนให้ความสนใจที่จะทำข่าวและติดตาม ผลงานของบริษัท เอ็กแซ็กท์ อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ บริษัทเอ็กแซ็กท์ ก็มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง ในเรื่องการให้ข่าวอย่าง ฉับไว น่าสนใจ แต่ต่อเนื่อง รวมทั้งมีกิจกรรมที่เชื่อมสัมพันธ์ที่ดี กับสื่อมวลชน อีกทั้งยังทำประชาสัมพันธ์ภายในให้กับพนักงานในบริษัทได้รับทราบความเคลื่อนไหว อยู่ตลอดเวลา ทำให้การให้ข่าวของบริษัท ไม่ว่าจะโดยทางไหน ก็เป็นเรื่องราวที่สอดคล้องกัน และชัดเจนอยู่เสมอ

#### **ตอนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามปัจจัยต่างๆ ของบุคลากร บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด**

**ตารางที่ 6.1** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไคสแควร์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยนำเข้า ของบุคลากรบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความพึงพอใจด้านปัจจัยนำเข้า			
	กันตนา		เอ็กแซ็กท์	
	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p
เพศ	.747	.688	4.169	.124
อายุ	5.138	.526	11.538	.073
ระดับการศึกษา	3.459	.484	2.779	.596
ตำแหน่งงาน	1.308	.520	1.595	.450
ประสบการณ์ในการทำงาน	5.599	.231	1.521	.468
ระดับรายได้	3.408	.492	2.694	.610

จากตารางที่ 6.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยนำเข้า ของบุคลากรบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด เมื่อพิจารณาค่าไคสแควร์ ไม่พบว่าข้อมูลส่วนบุคคลตัวใดที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยนำเข้า ของบุคลากรบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 6.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไคสแควร์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการในการผลิตละครโทรทัศน์ ของบุคลากร บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความพึงพอใจด้านกระบวนการผลิตละคร			
	กันตนา		เอ็กแซ็กท์	
	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p
เพศ	2.243	.326	2.096	.351
อายุ	1.529	.958	2.957	.812
ระดับการศึกษา	.089	.999	.569	.966
ตำแหน่งงาน	3.187	.203	.932	.627
ประสบการณ์ในการทำงาน	2.973	.562	1.166	.558
ระดับรายได้	2.706	.608	8.322	.080

จากตารางที่ 6.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการในการผลิตละครโทรทัศน์ ของบุคลากรบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด เมื่อพิจารณาค่าไคสแควร์ ไม่พบว่าข้อมูลส่วนบุคคลตัวใดที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการในการผลิตละครโทรทัศน์ของบุคลากรบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 6.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไคสแควร์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลงานละครโทรทัศน์ ของบุคลากรบริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความพึงพอใจด้านผลงานละครโทรทัศน์			
	กันตนา		เอ็กแซ็กท์	
	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p
เพศ	.584	.747	3.705	.157
อายุ	11.657	.070	8.013	.237
ระดับการศึกษา	5.571	.234	1.754	.781
ตำแหน่งงาน	3.704	.157	.387	.824
ประสบการณ์ในการทำงาน	10.505	.033	.506	.776
ระดับรายได้	.546	.969	4.252	.373

จากตารางที่ 6.3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลงานละครโทรทัศน์ ของบุคลากร บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

เมื่อพิจารณาค่าไคสแควร์ ไม่พบว่าข้อมูลส่วนบุคคลตัวใดที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลงานละครโทรทัศน์ ของบุคลากรบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนบุคลากรจากบริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด พบว่าประสบการณ์ในการทำงานเพียงตัวแปรเดียวเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลงานละครโทรทัศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้อมูลส่วนบุคคลตัวอื่นๆนั้น ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



ตารางที่ 6.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไคสแควร์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ของบุคลากรบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความพึงพอใจด้านการวิพากษ์วิจารณ์ ของสื่อมวลชน			
	กันตนา		เอ็กแซ็กท์	
	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p
เพศ	.402	.818	3.203	.202
อายุ	10.245	.115	4.871	.560
ระดับการศึกษา	4.077	.396	5.709	.222
ตำแหน่งงาน	.402	.818	.855	.652
ประสบการณ์ในการทำงาน	3.317	.506	2.534	.282
ระดับรายได้	2.397	.663	1.062	.900

จากตารางที่ 6.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ของบุคลากรบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด เมื่อพิจารณาค่าไคสแควร์ ไม่พบว่าข้อมูลส่วนบุคคลตัวใดที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ของบุคลากรบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากสมมติฐาน ที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์

จากตารางที่ 6.1 – 6.4 พบว่า มีตัวแปรในด้าน ประสบการณ์ในการทำงานเฉพาะของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัดเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในองค์ประกอบด้าน ผลงานละครโทรทัศน์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สำหรับ ตัวแปรตัวอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในองค์ประกอบใดๆ เลย จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

## ตอนที่ 7 การวิเคราะห์ระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร แยกตามองค์ประกอบแต่ละปัจจัย

ตารางที่ 7 แสดงระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามปัจจัยต่างๆ ของบุคลากร บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	คะแนนเต็ม	ระดับคะแนนเฉลี่ย					
		กันตนา			เอ็กแซ็กท์		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
<b>ปัจจัยนำเข้า</b>	51.00	33.58	6.14	ปานกลาง	34.96	7.28	ปานกลาง
คน หรือ บุคลากร	12.00	9.20	1.65	ปานกลาง	9.06	1.91	ปานกลาง
เงินทุน และ งบประมาณ	6.00	3.67	1.20	ปานกลาง	3.74	1.31	ปานกลาง
วัตถุดิบ เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่	12.00	7.82	1.94	ปานกลาง	7.88	2.06	ปานกลาง
ระบบการบริหารองค์กร	15.00	8.52	2.36	ปานกลาง	9.78	2.77	ปานกลาง
วัฒนธรรมองค์กร	6.00	4.38	1.21	ปานกลาง	4.50	1.02	ปานกลาง
<b>กระบวนการในการผลิต</b>	48.00	32.52	6.82	ปานกลาง	32.52	8.01	ปานกลาง
การวางแผนการผลิตละครโทรทัศน์	9.00	5.77	1.37	ปานกลาง	5.84	1.61	ปานกลาง
การจัดองค์กรและการมอบหมายหน้าที่	9.00	6.13	1.67	ปานกลาง	6.18	2.00	ปานกลาง
การอำนวยความสะดวกและการสั่งการ	9.00	6.22	1.73	ปานกลาง	6.14	1.71	ปานกลาง
การประสานงานการผลิตละครโทรทัศน์	9.00	6.37	1.51	ปานกลาง	5.80	16.7	ปานกลาง
การควบคุมการผลิตละครโทรทัศน์	12.00	8.03	1.90	ปานกลาง	8.56	2.09	ปานกลาง
<b>ผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท</b>	12.00	8.85	1.62	ปานกลาง	9.18	1.59	ปานกลาง
<b>การวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน</b>	12.00	8.87	2.18	ปานกลาง	9.32	2.00	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 สามารถทดสอบสมมติฐานที่ 2 คือ ระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ มีความแตกต่างกันตามองค์ประกอบ อันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลงานละคร และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน

ดังนั้นจากข้อมูลในตาราง พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ของบริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด เมื่อจำแนกตามปัจจัย ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และ บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด**

ตารางที่ 8.1 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยนำเข้า ของบุคลากรบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และ บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด

บริษัท	N	$\bar{X}$	SD	t	p
เอ็กแซ็กท์	50	34.96	7.28	1.076	.284
กันตนา	60	33.58	6.14		

จากตารางที่ 8.1 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยนำเข้า ของบุคลากรจากบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และ บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด พบว่าผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ทั้งสองบริษัท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยนำเข้าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 8.2 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการผลิตละครโทรทัศน์ของบุคลากรบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และ บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด

บริษัท	N	$\bar{X}$	SD	t	p
เอ็กแซ็กท์	50	32.52	8.01	.002	.998
กันตนา	60	32.52	6.82		

จากตารางที่ 8.2 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการผลิตละครโทรทัศน์ ของบุคลากรจากบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และบริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด พบว่าผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ทั้งสองบริษัทมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการผลิตละครโทรทัศน์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 8.3 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลงานละครโทรทัศน์ ของบุคลากร บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และ บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด

บริษัท	N	$\bar{X}$	SD	t	p
เอ็กแซ็กท์	50	9.18	1.59	1.072	.286
กันตนา	60	8.85	1.62		

จากตารางที่ 8.3 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลงานละครโทรทัศน์ ของบุคลากรจากบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และ บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด พบว่าผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ทั้งสองบริษัทมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลงานละครโทรทัศน์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 8.4 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ของบุคลากรบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และ บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด

บริษัท	N	$\bar{X}$	SD	t	p
เอ็กแซ็กท์	50	9.32	2.00	1.126	.263
กันตนา	60	8.87	2.18		

จากตารางที่ 8.4 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ของบุคลากรจากบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และ บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด พบว่าผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ทั้งสองบริษัทมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**จากสมมติฐานที่ 3** รูปแบบองค์กรที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์แตกต่างกัน

จากข้อการวิเคราะห์ทางสถิติ พบว่า บริษัททั้งสอง ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปดังสมมติฐานที่ตั้งไว้

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ผลิตละครโทรทัศน์ของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีผลมาจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการผลิตละครโทรทัศน์ ผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน และศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าว รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบการบริหารองค์กรกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงปริมาณ รวมทั้งวิจัยในเชิงคุณภาพ สำหรับการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณที่ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่พนักงานฝ่ายการผลิตของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด จำนวน 85 คน และได้แบบสอบถามกลับคืนจำนวน 60 ชุด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด จำนวน 55 คน และได้แบบสอบถามกลับคืนจำนวน 50 ชุด นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC+

โดยค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ สำหรับอธิบายข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลด้านความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆ และทดสอบสมมุติฐานด้วยการใช้ค่าไคสแควร์ ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยต่างๆ และใช้ค่า t - test สำหรับเปรียบเทียบการบริหารองค์กรกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยต่างๆ นอกจากนี้ยังได้ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ( Depth Interview ) กลุ่มตัวอย่างทั้งสองบริษัท คือ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด จำนวน 15 คน และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด จำนวน 11 คน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในเชิงพรรณนา

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีการสรุปการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 2 ประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 การวิเคราะห์ผลการวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ จากปัจจัยด้านต่างๆ อันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลงานละคร การวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชนและเปรียบเทียบการบริหารองค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์



คือ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ จากข้อมูลทางสถิติ

ประเด็นที่ 2 การวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์จากการเก็บข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

**ประเด็นที่ 1 ผลการวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์** จากปัจจัยด้านต่างๆ อันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลงานละคร การวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน และเปรียบเทียบการบริหารองค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ คือ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ จากข้อมูลทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน

**ตอนที่ 1** ข้อมูลด้านประชากร

พนักงานของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด ประกอบด้วยเพศชายสูงกว่าเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และอยู่ในตำแหน่งประเภทดำเนินการผลิต มากกว่าประเภทบริหารดำเนินการผลิต และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และมีรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท

พนักงานของบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ประกอบด้วยเพศชายสูงกว่าเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุ 26-30 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และอยู่ในตำแหน่งงานประเภทดำเนินการผลิต มากกว่า ประเภทบริหารดำเนินการผลิต และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และมีรายได้อยู่ระหว่าง 15,001-30,000 บาท

**ตอนที่ 2** สมมติฐานการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์

**สมมติฐานที่ 2** ระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ มีความแตกต่างกันตามองค์ประกอบ อันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลงานละคร และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน

**สมมติฐานที่ 3** การบริหารองค์กรที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์แตกต่างกัน

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน พอสรุปได้ดังนี้

3.1 ลักษณะทางประชากร หรือ ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ , อายุ , ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน, ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ,ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ ( สมมติฐานที่ 1 )

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะประชากร หรือข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่เพศ , อายุ , ระดับการศึกษา , ตำแหน่งงาน, ระดับรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัย อันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลงานละคร และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ( ปฏิเสธสมมติฐาน )

ยกเว้น ข้อมูลส่วนบุคคล คือ ประสบการณ์ในการทำงานเพียงตัวแปรเดียวของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด ที่พบว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านผลงานละครโทรทัศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 แต่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านอื่นๆ

3.2 ระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความแตกต่างกันตามองค์ประกอบ อันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลงานละคร และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน (สมมติฐานที่ 2)

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด เมื่อจำแนกตามปัจจัย ไม่มีความแตกต่างกัน ( ปฏิเสธสมมติฐาน )

3.3 การบริหารองค์กรที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์แตกต่างกัน ( สมมติฐานที่ 3 )

ผลการวิจัยพบว่า ทั้งสองบริษัท ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะในองค์ประกอบใด ( ปฏิเสธสมมติฐาน )

**ประเด็นที่ 2 ผลการวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์จากข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก**

จากการศึกษาการบริหารองค์กรของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด โดยการเก็บข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

#### 1. บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด

เป็นองค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ในยุคต้นๆ ที่ก่อตั้งมานานกว่า 50 ปี เริ่มต้นบุกเบิกด้วยผลงานละครวิทยุก่อน ต่อมาในปี 2523 ได้ก่อตั้งบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จากการร่วมแรงร่วมใจครอบครัว กัลย์จากทุก คนเพื่อสร้างผลงานละครในแนวสร้างสรรค์ ที่เน้นละครผี และละครชีวิต ที่รู้จักดีอย่างเรื่อง บาปบริสุทธิ์ โดยมีทีมผู้บริหารบริษัท ซึ่งล้วนเป็นบุคคลในครอบครัวทั้งสิ้น เมื่อพิจารณาตามระบบองค์กร บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด จะประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

##### 1.1 ปัจจัยนำเข้า หรือ ทรัพยากรทางการบริหาร

- บุคลากรระดับบริหารเป็นบุคคลในครอบครัวกันตนาทั้งสิ้น โดยมีบุคลากรที่ร่วมงานกันมาเป็นเวลานาน และเรียกได้ว่าเป็นเด็กสร้างของกันตนา ปัจจุบันบุคลากรแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มหนึ่งคือพนักงานที่ไม่มีความรู้ จบการศึกษาไม่สูงนัก และอยู่กับกันตนามานานหลายปี ส่วนมากอาศัยอยู่ในละแวกบริษัทกันตนา มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านตามตำแหน่งหน้าที่ และอีกกลุ่มคือ พนักงานที่มีความรู้ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป เพิ่งมาร่วมงานกับกันตนาไม่กี่ปี อยากทำงานเพราะอยากได้ประสบการณ์ และมีความมั่นใจในมุมมองของตนเอง

- บริษัทใช้งบประมาณในการผลิตละคร โดยยึดหลักของความประหยัด แต่เน้นว่าในแต่ละปีจะต้องผลิตละครที่ทุ่มเงินลงทุน เพื่อคืนกำไรให้ประชาชนด้วยละครฟอร์มใหญ่

- มีความพร้อมในเรื่องของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ แต่ที่เป็นปัญหาที่สุดคือ อุปกรณ์เก่า และระบบการบำรุงรักษาไม่ดี แต่ความพร้อมเรื่องบทโทรทัศน์ดี เพราะมีบทประพันธ์เป็นของตนเองมากมาจากการทำละครวิทยุ

- ระบบการจัดการ มีพื้นฐานของระบบครอบครัว ซึ่งต่างก็ร่วมแรงร่วมใจกัน ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน แต่ก็มีข้อเสียที่ ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ไม่เป็นระบบ ไม่มีการให้คุณให้โทษพนักงาน ใครสามารถทำอะไรได้ก็จะได้รับผิดชอบงานนั้น ไม่มีการจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเอง รวมทั้งไม่มีระบบการประเมินความสามารถของบุคคลเพื่อการขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีระบบ นอกจากนี้จากความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่ที่มององค์กรนั้นเห็นว่า องค์กรไม่สามารถ

ให้โอกาสพนักงานในเรื่องของความเติบโตในสายอาชีพด้านการผลิต หรือถ้ามีก็อาจจะมีน้อย เนื่องจากองค์กรไม่มีนโยบายให้เรียนรู้งานในหน้าที่อื่น เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานย้ายตำแหน่ง องค์กรจะพิจารณาว่าใครทำงานในหน้าที่ใดได้ดี ก็จะทำให้รับผิดชอบในหน้าที่นั้น โดยที่พนักงานก็ไม่มีสิทธิในการขอทดลองงานในหน้าที่อื่นอย่างที่พนักงานต้องการ นอกจากนี้บริษัทยังไม่มีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ทำให้พนักงานในองค์กรไม่รู้ระดับความสามารถของตน ซึ่งส่งผลไปสู่การไม่รู้จักพัฒนาตนเองต่อไป

## 1.2 กระบวนการในการผลิตละครโทรทัศน์

- การวางแผนของกันตนา ผู้ที่มีอิทธิพลมาต่อการตัดสินใจในคือ ผู้ที่ว่าจะจ้างให้ผลิตละคร โดยแต่ละปี บริษัทก็จะมีการกำหนดว่าจะผลิตละครกี่เรื่อง และเรื่องในแนวใด เมื่อมีมอบหมายให้แต่ละทีมไปผลิตแล้ว การวางแผนในทีมจะขึ้นอยู่กับวิธีการของผู้กำกับแต่ละคน ซึ่งไม่เหมือนกัน
- การจัดองค์กร มีการจัดหน่วยงานตามผู้นำของทีมโดยยึดตัวบุคคลเป็นหลัก นั่นก็คือผู้กำกับ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงทีมงาน
- การสั่งการ จะขึ้นอยู่กับ ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในทีม ซึ่งก็คือผู้กำกับ
- การควบคุม เป็นหน้าที่ของผู้กำกับเช่นเดียวกัน โดยไม่เคยมีการประเมินการทำงาน หลังจากจบละครแต่ละเรื่องเลย เพราะต้องเริ่มผลิตเรื่องต่อไปแล้ว ทำให้ไม่มีการปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ หรือรู้ข้อบกพร่องในเรื่องการทำงานของแต่ละทีมงาน

1.3 ผลงานละครของบริษัท โดยส่วนมากจะขึ้นอยู่กับผู้ว่าจ้างกำหนดมาว่าต้องการละครในแนวใด ซึ่งทุกครั้งก็ได้รับความไว้วางใจในผลงานทุกครั้ง

## 1.4 การวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน อยู่ในระดับที่ปานกลาง

## 2. บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

เป็นองค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ที่ก่อตั้งมาได้เพียง 10 ปี เป็นบริษัทเดียวในเครือแกรมมี่ที่ดำเนินการผลิตละครโทรทัศน์ โดยมีการรวมตัวกันของกลุ่มผู้บริหาร ที่อยู่ในแวดวงของวงการบินไทย และมีนโยบายในการวางรูปแบบละครของบริษัทให้เป็นละครที่มีการผลิตละครที่มีคุณภาพดี สวยและแปลกใหม่ น่าสนใจ รวมทั้งมีเนื้อเรื่องที่แปลกใหม่ และเน้นกลุ่มเป้าหมาย ที่คนรุ่นใหม่ แต่เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันกันในด้านละคร นโยบายในเรื่องแนวละครจึงเปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นการผลิตละครให้เป็นที่ต้องการของผู้ชมอย่างกว้างขวางมากขึ้น

เมื่อพิจารณาตามระบบองค์กร บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด จะประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

## 2.1 ปัจจัยนำเข้า หรือ ทรัพยากรทางการบริหาร

- บุคลากรมีการทำงานแบบมีอาชีพ เป็นคนรุ่นใหม่ ไฟแรง ที่มีสไตล์การทำงานเป็นของตัวเอง มีประสบการณ์ มีความคิดความอ่านในงาน และมีมุมมองในการทำงานที่คล้ายกัน
- บริษัทใช้งบประมาณในการผลิตละคร โดยยึดหลัก ของความประหยัด แต่บางครั้งก็ยอมเสียงบประมาณเพื่อให้ได้ผลงานให้ได้คุณภาพที่สุด และตรงตามเป้าหมายที่ผู้บริหารวางไว้
- มีความพร้อมในเรื่องของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ แต่ที่เป็นปัญหาที่สุดคือในเรื่องของความไม่พร้อมของบตละครโทรทัศน์
- ระบบการจัดการ ที่เน้นความเป็นมืออาชีพ และความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สามารถทำให้องค์กรมีการพัฒนาเพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสารในองค์กรที่ดี ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการจัดสัมมนาประจำปี ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญให้มีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการประเมินความสามารถของบุคคลเพื่อการขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีระบบ

## 2.2 กระบวนการในการผลิตละครโทรทัศน์

- การวางแผนของเอ็กแซ็กท์ เริ่มจากการประชุมของผู้บริหาร เพื่อวางแผนการผลิตละครในแต่ละปี และเมื่อมีงานละคร ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดตัวผู้กำกับและทีมผลิตเอง ส่วนในช่วงของการผลิตนั้น ก็มีการวางแผนงานของแต่ละฝ่าย อย่างชัดเจน โดยที่ผลกระทบต่อการวางแผนการผลิตที่สำคัญคือ ความล่าช้าของบตละคร
- การจัดองค์การ มีการจัดหน่วยงานตามฝ่ายในทีมผลิต และเมื่อมีการกำหนดตัวบุคคลในงานละครเรื่องหนึ่งๆ หัวหน้าแต่ละแผนกก็จะเป็นผู้กระจายงานให้บุคลากรในทีมรับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ และมีการหมุนเวียนกันไป
- การสั่งการ จะขึ้นอยู่กับ ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในทีม หากเป็นในเรื่องของการปฏิบัติงาน จะขึ้นอยู่กับผู้กำกับเป็นส่วนใหญ่ แต่ในเรื่องการดำเนินงาน ที่ต้องใช้อำนาจการวางแผนหรือการอนุมัติใดๆ จะขึ้นอยู่กับ Producer ของทีมนั้นๆ



- การควบคุม เป็นหน้าที่ของ Producer โดยตรง และมีการประเมินการปฏิบัติงาน หลังเสร็จสิ้นการดำเนินการผลิตละครแล้วทุกครั้ง

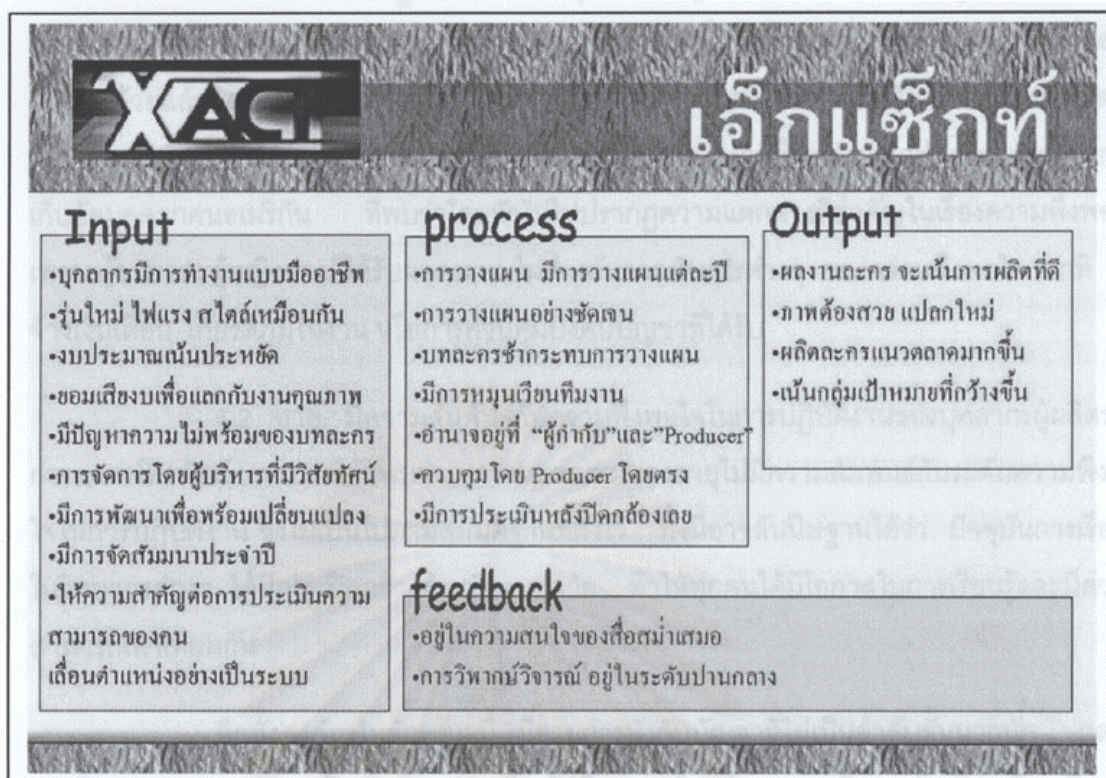
2.3 ผลงานละครของบริษัท โดยส่วนมากเน้นที่ลักษณะการผลิตที่ดี คือภาพต้องสวย ดูแปลกใหม่ และมีการเปลี่ยนแปลงจากเน้นที่เนื้อเรื่องแปลกใหม่ และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ มาทำละครในแนวตลาด เพื่อกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขึ้น

2.4 การวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจะได้รับความคิดเห็นจากสื่อมวลชน เพราะมีจุดขายที่น่าสนใจ อย่างนักแสดงนำ ที่เป็นศิลปินในสังกัดแกรมมี่

โดยสามารถแสดงในเห็นเป็นภาพเพื่อเปรียบเทียบได้ดังนี้



รูปที่ 5 ข้อมูลของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด



รูปที่ 6 ข้อมูลของ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด

### อภิปรายผลการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด พบว่า ของบริษัท เอ็กแซ็กท์นั้นปฏิเสธสมมติฐานทั้งหมด ส่วนของ บริษัท กันตนาเกือบจะทั้งหมดที่ปฏิเสธสมมติฐาน แต่ก็มีบางส่วนที่ยอมรับสมมติฐาน ทำให้สรุปได้ว่าข้อมูลส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับรายได้ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.1 เพศ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า เพศที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน



ทั้งนี้ อาจสันนิษฐานได้ว่า ปัจจุบันเพศหญิงและเพศชาย มีความรู้ความสามารถที่เท่าเทียมกัน และได้รับการยอมรับเสมอกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในแวดวงที่ประกอบอาชีพด้านสื่อสารมวลชนด้วยแล้วยิ่งเห็นได้ชัดว่าทั้งเพศหญิงและเพศชายสามารถทำงานอย่างเดียวกันนี้ได้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ซาลล์ เอ็น วีเวอร์ ที่ได้รายงานถึงความแตกต่างเรื่องเพศจากการเก็บข้อมูลจากคนอเมริกัน ที่พบว่าโดยทั่วไปไม่ปรากฏความแตกต่างที่สำคัญในเรื่องความพึงพอใจ เพราะผู้ชายและผู้หญิงต่างก็ได้รับผลกระทบไม่ต่างกันจากตัวแปรต่างๆ ของความพึงพอใจ อาทิ ค่าจ้างเงินเดือน เกียรติภูมิในงาน หรือการควบคุมบังคับบัญชาที่ได้รับ

1.2 อายุ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างของอายุไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจสันนิษฐานได้ว่า ปัจจุบันการเรียนรู้ในวิทยากรต่างๆ ได้มีการเปิดกว้างสำหรับคนทุกวัย ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสในการเรียนรู้และมีความสามารถเท่าเทียมกัน

อีกทั้งองค์กรในลักษณะนี้ มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่เป็นลำดับชั้นมากนัก และมีการพิจารณาคนจากความรู้ ความสามารถ โดยไม่พิจารณาในแง่ของอายุหรืออาวุโสเป็นหลักเหมือนในองค์กรที่เป็นราชการ ดังนั้นจึงมีความคาดหวังที่ไม่แตกต่างกัน และในเรื่องการซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันญา พันธเจริญ ( 2538 ) ที่ได้ศึกษาเรื่องความคาดหวัง และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักข่าวสตรีในองค์การหนังสือพิมพ์ พบว่า นักข่าวหญิงที่มีอายุแตกต่างกันไม่มีผลทำให้ระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน

1.3 ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจสันนิษฐานได้ว่าในการเข้าสู่อาชีพของวงการสื่อสารมวลชนที่เริ่มต้นในสมัยก่อนและยังสามารถยืนยงคงอยู่ในอาชีพนี้ อยู่ได้มีการเรียนรู้ศาสตร์ในแขนงนี้ จากการปฏิบัติงานจริงมากกว่าการเรียนรู้จากสถาบันการศึกษา ฉะนั้นระดับศึกษาน่าจะไม่มี ความสำคัญเท่ากับประสบการณ์ในวิชาชีพ และประกอบกับในยุคสมัยนี้บุคลากรรุ่นใหม่ ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันในแขนงนี้โดยตรงและมีความรู้ทางวิชาการอย่างเต็มเปี่ยมแต่ก็ยังไม่ีประสบการณ์จริง และเมื่อบุคลากรสองกลุ่มที่ต่างก็มีดีไปคนละอย่าง ก็สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้มาจากคนละด้านที่จะทำให้เกิดความสมดุลกันได้ โดยไม่เกิดความแตกต่างจากที่เกิดจากระดับการศึกษา

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวิจัย ในครั้งนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยอื่น เช่นผลการศึกษาของปรมะ สะเวทิน ( 2533 ) ที่ศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิดแตกต่างในเรื่องความคิด หรือพฤติกรรม โดยคนที่ได้รับการศึกษาที่ต่างกัน ในยุคสมัยที่ต่างกัน ย่อมจะมีความรู้สึกนึกคิด อุดมการณ์ และความต้องการที่แตกต่างกัน

1.4 ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจสันนิษฐานได้ว่า ในการทำงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์ บุคลากรในทีมผลิตทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แม้ว่ามีความที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป แต่ว่าแต่ละตำแหน่งก็มีความจำเป็นต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้านของตน ทำให้ไม่สามารถขาดตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งไปได้ อีกทั้งงานในหน้าที่การผลิตยังเป็นงานในลักษณะปฏิบัติการเช่นเดียวกันทั้งหมด มิได้มีงานในลักษณะบริหารมาเกี่ยวข้อง จึงทำให้ไม่พบมีความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจ

1.5 ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ ผลการวิจัยของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านผลงานละคร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนของบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด นั้นพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทั้งนี้อาจสันนิษฐานได้ว่า พื้นฐานของบุคลากรของบริษัทกันตนาส่วนหนึ่ง ซึ่งเป็นพนักงานในรุ่นแรกๆ ส่วนใหญ่จะมาจากบุคคลที่ไม่มีพื้นฐานการศึกษาและอาศัยอยู่ในระแวกใกล้เคียงกับบริษัท ทำงานในบริษัทมาเป็นระยะเวลายาวนาน และเมื่อบุคคลเหล่านี้ได้รับโอกาสให้เข้ามาเรียนรู้และร่วมงานจนมีประสบการณ์ ก็ทำให้เกิดความจงรักภักดี และผูกพันกับองค์กร และมีการยอมรับในสภาพความเป็นอยู่ที่เป็นมาตั้งแต่ต้นได้ ซึ่งจะต่างจากพนักงานที่เข้ามาใหม่ มีมุมมองใหม่ๆ และมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรน้อยกว่า และไม่ยอมรับสภาพต่างๆ จึงทำให้เกิดความพึงพอใจที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอัสวฤทธิ์ อุทัยรัตน์ (2537) ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลประกอบอาชีพในหน่วยงาน หรือองค์กรใดเป็นเวลานานๆ บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานหรือองค์กรนั้น และเกิดการยอมรับในสภาพความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์ หรือระเบียบแบบแผนของงาน ซึ่งต่างจากบุคคลที่ทำงานเป็นระยะเวลาสั้นกว่า มักจะไม่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวิจัย บริษัท เอ็กแซ็กท์ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน น่าจะสันนิษฐานได้ว่า เอ็กแซ็กท์เป็นองค์กรที่ก่อตั้งมาไม่นานนัก และมีบุคคลที่อยู่กับบริษัทมาตั้งแต่เริ่มแรก แต่ก็ไม่มี ความแตกต่างกันในเรื่องประสบการณ์ อีกทั้งบุคลากรในองค์กรยังมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน จึงมีความคิดที่ สอดคล้องกัน

1.6 ระดับรายได้ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ ผลิตรายการละครโทรทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับรายได้ที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับระดับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจสันนิษฐานได้ว่า ใน ปัจจุบันประเทศไทยจะประสบภาวะการณที่เศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้คนยอมรับในวิกฤตที่เกิดขึ้น ทุก คนเพียงต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน และความต้องการด้านอื่นๆมากกว่าผลตอบแทนที่มาก ขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ มาสโลว์ ที่กล่าวถึง มนุษย์มีความต้องการตามลำดับขั้น และทฤษฎี การจูงใจของ เฮอริชเบอร์ก ที่ศึกษาถึงปัจจัยจูงใจต่างๆ มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งอาจกล่าวได้ ว่าผลการศึกษานี้ มองว่าเงินเดือน หรือรายได้นี้เป็นเพียงสิ่งหนึ่งที่ต้องการแต่ไม่ใช่สิ่งที่ต้องการสูงสุดในเวลาเช่นนี้

สมมติฐานที่ 2 ระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละคร โทรทัศน์ มีความแตกต่างกันตามองค์ประกอบ อันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลงานละคร และการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตงานละครโทร ทัศน์ ของบริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด เมื่อจำแนกตามองค์ ประกอบ ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้ง นี้อาจสันนิษฐานได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครของทั้งสององค์กรไม่ ได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหนึ่งองค์ประกอบใดแต่เพียงอย่างเดียว ปัจจัยต่างๆ ที่ประกอบเป็นระบบของ องค์กรอันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการทำงาน ผลงานละคร จนถึงข้อวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อ มวลชนนั้น ล้วนเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อกันที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากการวิจัยพบว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านปัจจัยนำเข้า ด้าน กระบวนการในการผลิต ด้านผลงานละครโทรทัศน์ และด้านการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ของทั้ง บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด นั้น อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งสิ้น ซึ่งแสดงว่า พนักงานมีความพึงพอใจในทุกส่วนอยู่ในระดับปานกลาง



ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีของวีเนอร์ที่มององค์กรในเชิงระบบนั้น ก็สามารถอธิบายสนับสนุนผลงานวิจัยได้ว่าเป็นการมององค์กรในภาพรวมซึ่งประกอบไปด้วยหน่วยย่อยๆ ที่แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งนอกจากจะเห็นว่าองค์กรเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบไปด้วยปัจจัยพื้นฐาน 5 ส่วนคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม ก็ยังกล่าวไว้ว่าองค์กรนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยโครงสร้างขององค์กรหรือกระบวนการ ทำให้ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยต้องใช้แรงจูงใจหลายๆ ด้านเพื่อให้คนทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดความพึงพอใจ

สมมติฐานที่ 3 การบริหารองค์กรที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ที่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในด้านต่างๆ อันได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการในการปฏิบัติงาน ด้านผลงานละคร และด้านการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน ของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด พบว่า ผู้ผลิตละครโทรทัศน์ทั้งสองบริษัทมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงไม่เป็นไปดังสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทั้งนี้อาจสันนิษฐานได้ว่า องค์กรทุกองค์กรมีการบริหารที่ไม่ได้แตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยเฉพาะองค์กรในประเทศไทยที่อยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมเดียวกัน แม้ว่าบางองค์กรจะเปิดรับระบบการบริหารงานอันทันสมัยตามแบบตะวันตกมาใช้ แต่ก็ยังคงยึดถือวัฒนธรรมต่างๆ ของชาติมาประพฤติปฏิบัติภายใต้รูปแบบการบริหารงานขององค์กร

โดยผลการวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับผลงานการศึกษาของ กริช สืบสนธิ์ ที่กล่าวเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ปรากฏในองค์กรต่างๆ ว่าในระบบครอบครัว แม้ว่าจะเป็นองค์กรที่ก่อตั้งโดยครอบครัวหรือเครือญาติ ที่จะมีการทำงานที่ไม่เป็นระบบ แต่ก็เป็นการมองในเชิงทฤษฎีการบริหารของชาวตะวันตก ซึ่งความจริงแล้วในอดีตของบริษัทต่างๆ ที่เกิดขึ้นของชาวตะวันตกเอง ก็ผ่านระบบครอบครัวมาแทบทั้งสิ้น และก็เป็นเพียงวิถีชีวิตที่องค์กรนั้นๆ ได้ยึดถือและปฏิบัติกันมา โดยมีวัฒนธรรมต่างๆ ที่แตกต่างกันไปจากองค์กรอื่นๆ เช่น ค่านิยม หรือขนบธรรมเนียมที่สร้างโดยเจ้าของที่ประพฤติเป็นแบบอย่าง อย่างที่ให้เห็นในงานวิจัยนี้ ได้แก่ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด

สำหรับองค์กรเช่นบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด ที่ไม่ได้มีพื้นฐานขององค์กรระบบครอบครัว แต่มีลักษณะแบบผสมผสาน ที่เป็นการนำเอาระบบต่างๆ มาเลือกใช้ตามสภาพองค์กร และเป็นองค์กรที่พร้อมจะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ก็ยังมีวัฒนธรรมอย่างหนึ่งที่เห็นได้ชัดเช่นองค์กรต่างๆ

ที่บริหารงานโดยคนไทยทั่วไป นั่นก็คือรูปแบบการดำเนินชีวิตของบุคลากรในองค์กร ที่ยอมรับนับญาติกับบุคคลอื่นๆในองค์กร เสมือนเป็นครอบครัวหรือเครือญาติ

และจากแนวคิดและผลการวิจัยข้างต้น ทำให้สามารถอธิบายได้ว่า เหตุใดองค์กรทั้งสองจึงไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะมีการบริหารองค์กรที่แตกต่างกัน

## บทสรุป

เนื่องจากองค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ก็เป็นองค์กรที่เป็นระบบหนึ่งที่ประกอบไปด้วยปัจจัยพื้นฐาน 5 ส่วนคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการผลิต ผลงานละคร ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อมเช่นเดียวกัน อีกทั้งโครงสร้างขององค์กรภายในขององค์กรก็มีลักษณะที่คล้ายกัน โดยมีการกำหนดโครงสร้าง เพื่อเอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด อีกทั้งสภาวะต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจในด้านต่างๆ ที่ช่วยให้คนงานทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ก็มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งการบริหารจัดการโดยทั่วไปพบว่าจะไม่แตกต่างกันในภาพรวม แต่สิ่งหนึ่งที่พิจารณาเห็นว่ามี ความแตกต่างกันนั้น ก็คือ รูปแบบการบริหารองค์กรที่มีผลมาจากพื้นฐานองค์กรแตกต่างกัน ที่ส่งผลให้ระบบการพัฒนาบุคลากร หรือการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีการพัฒนาตนเองแตกต่างกันออกไป เช่น การที่บริษัท กันตนา ไม่มีการปรับตำแหน่ง หรือไม่ให้ออกาสบุคลากรในองค์กรได้มีการเปลี่ยนตำแหน่งงานตามความสนใจ รวมทั้งไม่มีรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานขาดการพัฒนาตนเอง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดการพัฒนางานขององค์กร

ดังนั้นสำหรับการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบองค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ทั้งสององค์กรนี้จึงพบว่า ทั้งสององค์กรมีรูปแบบองค์กรโดยทั่วไปในลักษณะที่คล้ายกันไม่ว่าจะเป็นลักษณะของทรัพยากรบุคคล ด้านการลงทุน เครื่องไม้เครื่องมือต่างๆ อีกทั้ง มีกระบวนการในการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่แตกต่างกันมาก รวมถึงอยู่ในสภาวะสิ่งแวดล้อมต่างๆ เหมือนกัน ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากทางสถิติ จึงออกมาใกล้เคียงกัน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้นมีความแตกต่างกันบ้างในบางประเด็น

## ข้อจำกัดของงานวิจัย

จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อจำกัดของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. จากความรู้ภูมิหลังการศึกษาและมีพื้นฐานการทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้ผู้วิจัยได้มีความสนใจที่จะวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์กรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ทั้ง บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด โดยก่อนที่จะ

ทำการวิจัย ได้ศึกษาลักษณะการบริหารองค์กรเบื้องต้นของทั้งสององค์กร โดยแหล่งข้อมูลที่สำคัญ คือ ผู้บริหารของทั้งสององค์กร และข้อมูลที่ได้นั้นผู้วิจัยพบว่ามีความแตกต่างในด้านการบริหารบางประการจากมุมมองของผู้บริหาร จึงนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐาน

แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผลการวิจัยกลับพบว่า ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยทุกข้อ ซึ่งจากที่ได้ศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ และได้ทราบข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ศึกษาที่เป็นระดับพนักงานปฏิบัติการที่ทำงานด้านการผลิต ทำให้ผู้วิจัยทราบว่าทัศนคติที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆ ในระดับพนักงานนั้น แตกต่างไปจากที่ผู้บริหารคาดหวังไว้

2. ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานในสายการผลิต ของทั้งสองบริษัท โดยข้อมูลที่ได้มาจากบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด สูงถึง 90 % ของพนักงานสายการผลิตทั้งหมด ถือได้ว่าเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่ใกล้เคียงกับค่าจริงที่จะหาได้จากประชากร แต่ในส่วนของข้อมูลจากพนักงานของบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัด นั้นมีเพียง 70 % ของประชากร เลยถือว่าเป็นค่าที่ใกล้เคียงน้อยกว่าของทางบริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และจากผลของการวิจัย ผู้วิจัยประเมินว่า หากได้รับข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของ กันตนา สูงกว่านี้ หรือเป็นเปอร์เซ็นต์ พอๆ กับของทางเอ็กแซ็กท์ ก็น่าจะได้รับข้อมูลที่อยู่ในขอบเขตที่น่าพอใจกว่านี้

3. และในส่วนของการเก็บข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้พบอีกว่ากลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มที่มีพื้นฐานการศึกษาน้อยจะไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เนื่องจากไม่มีความรู้และความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการวิจัย และคิดว่าการเก็บข้อมูลเหล่านี้เป็นการจับผิดในเรื่องการปฏิบัติงาน และเกรงว่าข้อมูลที่ให้ไปจะทำให้เกิดผลกระทบต่อตนเอง ซึ่งน่าจะเป็นสาเหตุทำให้ข้อมูลส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยในลักษณะที่เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของบุคลากรในบริษัทผู้ผลิตละคร ระหว่างกลุ่มที่ไม่ใช่บุคลากรในทีมผลิต และกลุ่มที่เป็นทีมผลิต เพื่อศึกษาความพึงพอใจของคนในองค์กรเดียวกัน ที่มีสภาพการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการบริหารในองค์กร

2. ควรศึกษาถึงกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรผู้ผลิตละครต่างๆ ที่มีหลากหลายรูปแบบ เนื่องจากองค์กรที่ผลิตละครแต่ละบริษัท ที่ผลิตละครให้แต่ละสถานีโทรทัศน์ ต่างก็มีลักษณะการผลิตละครที่แตกต่างกันตามนโยบายของแต่ละสถานี ซึ่งเป็นตัวกำหนดลักษณะการผลิตละครที่สำคัญ

## รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรีซ สืบสนธิ์. วัฒนธรรมและพฤติกรรมการศึกษาในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538

จิตรลดา ดิษยนันท์. กลยุทธ์ในการผลิตรายการละครโทรทัศน์ของบริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่นส์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาสื่อสารมวลชน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2535

ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2531

บุญมี ดนตรีเสนาะ. กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ พ.ศ. 2540. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ภาควิชาวารสารสนเทศ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

พยอม วงศ์สารศรี. องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2538.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และ ไชเท็กซ์ , 2541.

สร้อยตระกูล ( ติวยานนท์ ) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2541.

สมคิด บางโม. องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์, 2541.

สุโขทัยธรรมมาธิราช. มหาวิทยาลัย. สาขาניתศศาสตร์. เอกสารการสอนชุดวิชาการผลิตรายการวิทยุ โทรทัศน์. หน่วยที่ 1-7

สุโขทัยธรรมมาธิราช. มหาวิทยาลัย. สาขาניתศศาสตร์. เอกสารการสอนชุดวิชาการผลิตรายการวิทยุ โทรทัศน์. หน่วยที่ 8-15

อารี เพชรมุด. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พินิจพิบลิจซิ่ง, 2529.

อรุณ รักธรรม. ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ : การบริหารองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

อุทัย หิรัญโต. เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอเดียนสโตร , 2525.

ภาษาอังกฤษ

Luthans, Fred. Organizational Behavior. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1992.

Dale, Ernest. Management : Theory and Practice. 3<sup>rd</sup> ed. Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, 1973.



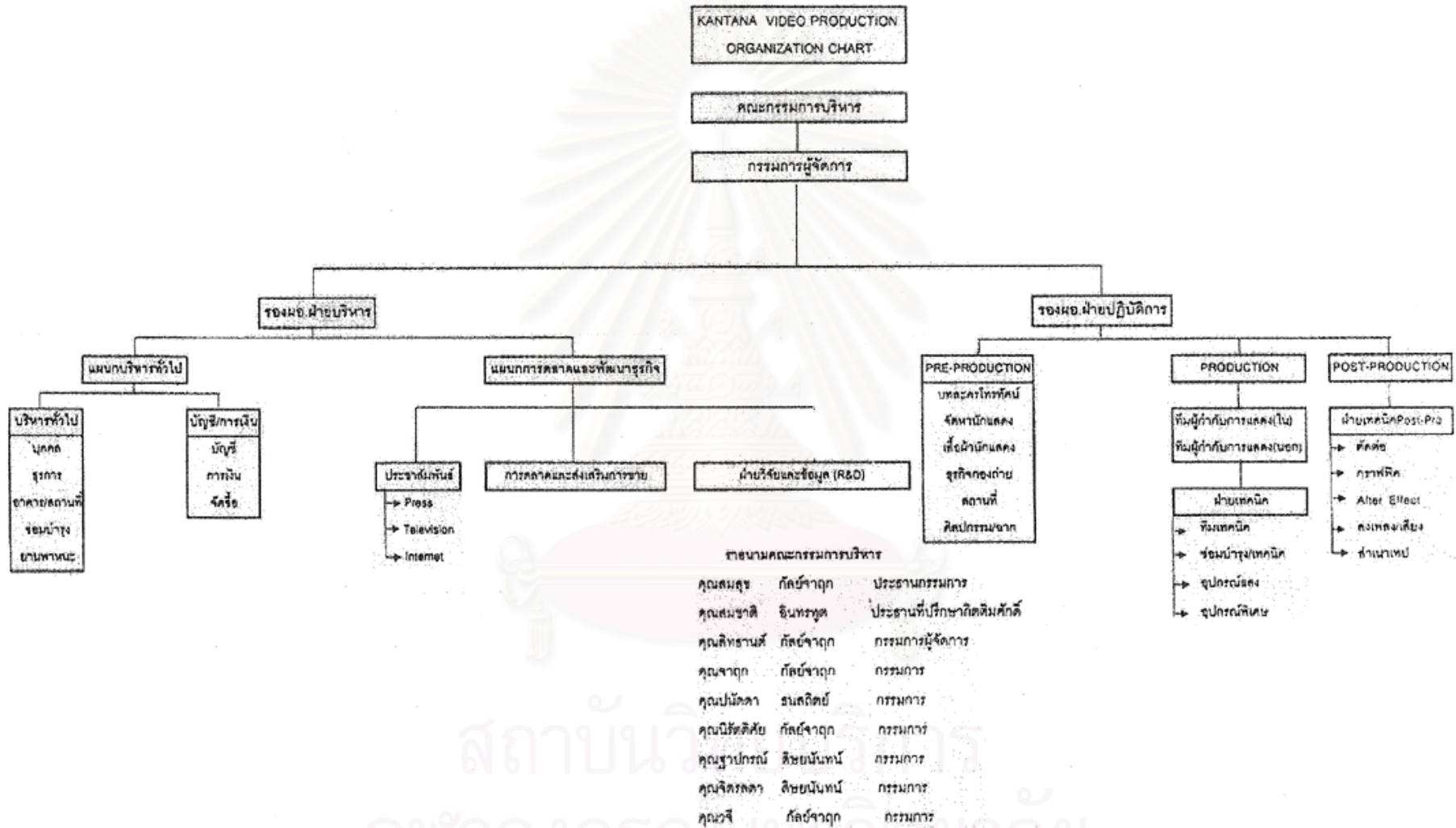
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาคผนวก

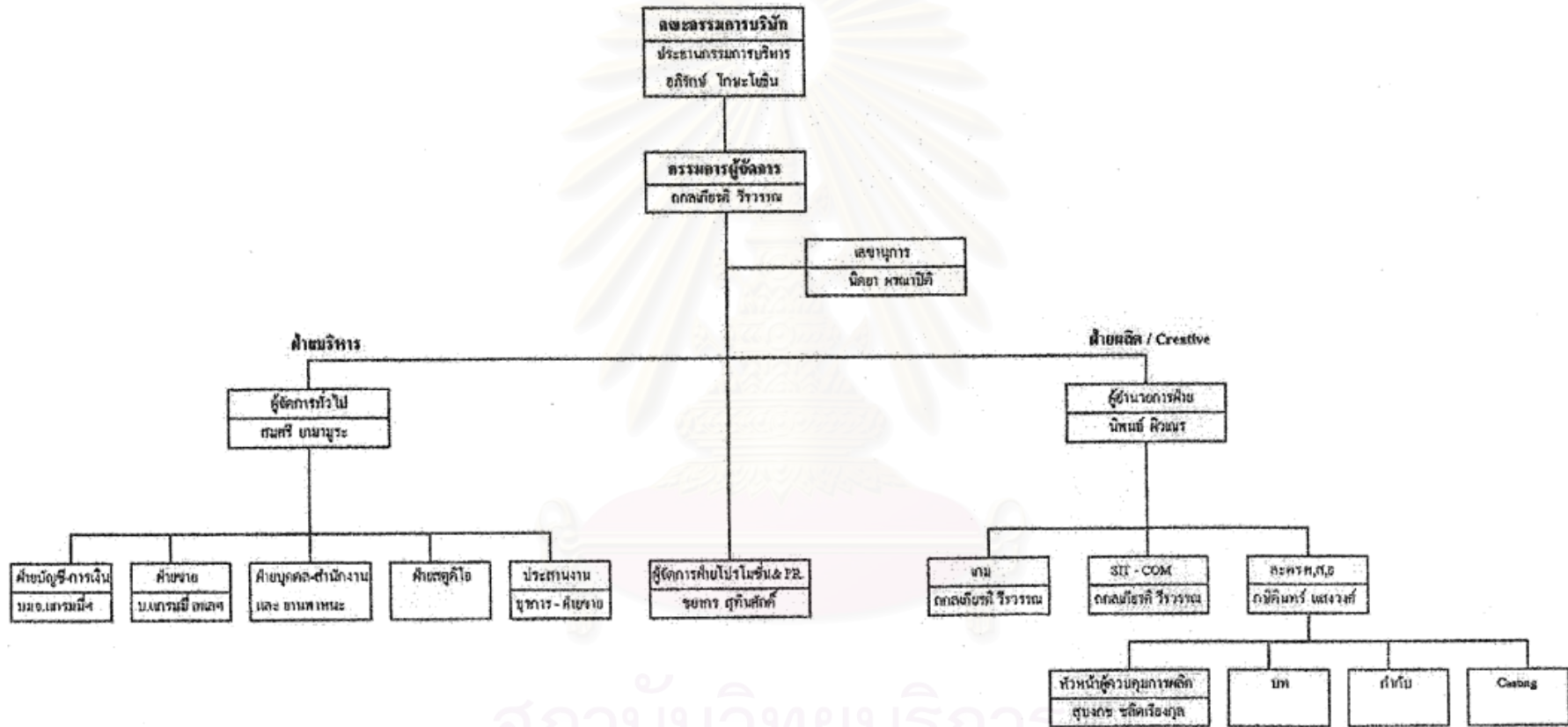
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิจิตร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บริษัท เอ็มซีพี จำกัด

จัดทำ ณ 23.07.44



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์

คำชี้แจงสำหรับผู้กรอกแบบสอบถาม ( โปรดอ่านเพื่อทำความเข้าใจก่อนตอบแบบสอบถาม)

---

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์วิจัย เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการผลิตรายการละครโทรทัศน์ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าต่างๆ กระบวนการในการผลิต และผลงานละครที่ผลิตออกมาทางโทรทัศน์
2. แบบสอบถามความพึงพอใจชุดนี้ ไม่มีคำตอบข้อใดถูกหรือผิด คำตอบทุกข้อเป็นการแสดงความคิดเห็น และความรู้สึก รวมถึงประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน ไม่จำเป็นต้องตรงตามหลักการทางวิชาการใดๆ
3. ข้อมูลที่ได้จากการกรอกแบบสอบถามตามความเป็นจริงของท่าน จะนำไปวิเคราะห์ในขอบเขตของวิชาการ มิได้มุ่งผลไปยังบุคคลใด หรือองค์กรใด
4. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งสิ้น 5 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้
  - ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อปัจจัยนำเข้า
  - ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อกระบวนการในการปฏิบัติงานด้านการผลิตละคร
  - ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อผลงานละครโทรทัศน์
  - ตอนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน

---

โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ เพราะคำตอบของท่านมีค่าอย่างยิ่งสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้

## ตอนที่ 1

เรื่อง : ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามชุดที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และขอรับรองว่า ข้อมูลที่ได้รับจากท่านทุกข้อจะเป็นความลับ

โปรดตอบคำถามในช่องว่าง หรือกาเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความตามความเป็นจริงที่เกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษา
  - ต่ำกว่ามัธยม
  - ปวช. / ปวส. หรือเทียบเท่า
  - ตั้งแต่ปริญญาตรี - ขึ้นไป
4. ตำแหน่งงาน.....
5. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้.....ปี
6. รายได้ที่ท่านได้รับประจำ
  - ต่ำกว่า 15,000 บาท
  - 15,001-30,000 บาท
  - สูงกว่า 30,000 บาท

คำชี้แจง สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 - 5 โปรดอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วขีดเครื่องหมาย  ลงในช่องหลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อละหนึ่งเครื่องหมายดังนี้

- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 3 | หมายถึง | ท่านมีความพึงพอใจในสิ่งต่อไปนี้มาก     |
| 2 | หมายถึง | ท่านมีความพึงพอใจในสิ่งต่อไปนี้ปานกลาง |
| 1 | หมายถึง | ท่านมีความพึงพอใจในสิ่งต่อไปนี้น้อย    |



## ตอนที่ 2

เรื่อง : คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงทรัพยากรในการบริหารต่างๆ

ในเรื่องที่เกี่ยวกับ “คน” หรือ “บุคลากร”	3	2	1
1. ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคลากรในการผลิตละครโทรทัศน์			
2. ความพอเพียงของจำนวนบุคลากรในการผลิตละครโทรทัศน์แต่ละเรื่อง			
3. อุทิศเวลาให้กับการทำงานของบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานในการผลิตละครโทรทัศน์			
4. การช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเมื่อยามจำเป็น			
ในเรื่องที่เกี่ยวกับ “เงินทุน” และ “งบประมาณ” ที่ใช้ในการผลิตละคร	3	2	1
1. ความเหมาะสมของปริมาณเงินที่ใช้ในการลงทุนเพื่อผลิตละครแต่ละเรื่อง			
2. ความพอเพียงในการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับการผลิตละครแต่ละเรื่อง			
ในเรื่องที่เกี่ยวกับ “วัตถุดิบ” , “เครื่องมือ” , “อุปกรณ์” และ “สถานที่” ในการผลิตละคร	3	2	1
1. ความพร้อมและความสมบูรณ์ของบตละครโทรทัศน์			
2. ความทันสมัยและความพอเพียงของอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต			
3. ความพิถีพิถันในการจัดหาและจัดเตรียมในเรื่องสถานที่ถ่ายทำ			
4. ความสมจริงของฉาก อุปกรณ์ประกอบฉาก และเทคนิคพิเศษต่างๆ			
ในเรื่องที่เกี่ยวกับรูปแบบของ “ระบบการบริหารองค์กร”	3	2	1
1. ผู้บริหารองค์กรมีแนวทางในการทำงานชัดเจน มีการถ่ายทอดนโยบายให้กับพนักงานได้ทราบ			
2. ระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าในงาน			
3. การพัฒนาบุคลากร โดยการจัดฝึกอบรม และจัดกิจกรรมอื่นๆ			
4. การพิจารณาเรื่องเงินเดือน และค่าตอบแทนอื่นๆ			
5. การให้โอกาสในการทำงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง			
ในเรื่องที่เกี่ยวกับรูปแบบของ “วัฒนธรรมองค์กร”	3	2	1
1. มีวัฒนธรรมที่ดีงาม มีการทำงานแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเสมือนญาติ			
2. มีการทำงานแบบไม่มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน			

## ตอนที่ 3

## เรื่อง : ความพึงพอใจต่อกระบวนการในการผลิตงานด้านการผลิตละครโทรทัศน์

การวางแผนการผลิตละครโทรทัศน์	3	2	1
1. การกำหนดแผนงานให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายขององค์กร และตรงตามความต้องการของผู้ชม มีความชัดเจนของแผนงานและสามารถทำงานที่ตรงตามแผนงานที่วางเอาไว้			
2. มีการวางแผนงานในทุกระดับชั้นของการบริหาร และการให้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน			
3. การวางแผนกำลังคน งบประมาณ ได้เหมาะสมกับการผลิตละครแต่ละเรื่อง			
การจัดองค์กร และการมอบหมายหน้าที่ตามตำแหน่งงาน	3	2	1
1. การจัดโครงสร้างขององค์กรที่เป็นระบบ ชัดเจน และมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นกันลงมาตามลำดับของตำแหน่งหน้าที่ และไม่ซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน			
2. ความเหมาะสมในการวางตัวบุคลากรและคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานในทีมงานละครแต่ละเรื่อง			
3. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับการมอบหมาย			
การอำนวยความสะดวก และการสั่งการ	3	2	1
1. มีการสั่งการอย่างเป็นทางการ			
2. การสั่งการมีความชัดเจนและถูกต้อง			
3. การบังคับบัญชา มีความเป็นธรรมและเสมอภาค			
การประสานงานการผลิตละครโทรทัศน์	3	2	1
1. ความราบรื่นในการประสานงานในทีมงาน มีการประสานงานที่สอดคล้อง และมีการส่งต่องานกันเป็นทอดๆ			
2. ความใกล้ชิดของผู้บริหารการผลิตและบุคลากรทุกฝ่าย			
3. ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน			
การควบคุมงานการผลิตละครโทรทัศน์	3	2	1
1. ความถี่ถ้วน ละเอียดละเอียดของการควบคุมงานในทุกขั้นตอนการผลิตละคร			
2. ความสามารถในการควบคุมเวลาให้เป็นไปตามกำหนด			
3. ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณที่วางไว้			
4. มีการประชุมเพื่อประเมินผลงานละครภายหลังจากได้ดำเนินการผลิตแล้ว			

## ตอนที่ 4

เรื่อง : ความพึงพอใจต่อผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท

ผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท	3	2	1
1. คุณภาพของละครที่ผลิตออกมาสู่สายตาประชาชน			
2. จำนวนเรตติ้ง และความนิยม ของละครแต่ละเรื่อง			
3. ความเหมาะสมของเวลาออกอากาศ			
4. จำนวนรางวัลที่ได้รับจากผลงานละครแต่ละเรื่อง			

## ตอนที่ 5

เรื่อง : ความพึงพอใจต่อการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน

การวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน	3	2	1
1. การนำเสนอข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลงานละครแต่ละเรื่องของบริษัท			
2. ความบ่อยในการนำเสนอของสื่อมวลชนที่มีต่อละครแต่ละเรื่องที่ผลิต			
3. การยอมรับในคุณภาพงานผ่านคำบอกเล่าของสื่อมวลชน			
4. การสนับสนุนของสื่อมวลชนที่มีต่อละคร			

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวกมลลา สีนุสุวรรณ เกิดเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2515 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะรัฐศาสตร์ สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ในปีพ.ศ. 2537 และเริ่มทำงานในปีเดียวกันนั้นในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล และเข้าศึกษาในระดับปริญญาโท ภาควิชา สื่อสารมวลชน (ภาคนอกเวลาราชการ) คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2541



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย