กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

โดย

นางสาวราณี แคมเปน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วารสารศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน

คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

โดย

นางสาวราณี แคมเปน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วารสารศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน

คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

MANAGEMENT STRATEGIES OF THONG ENTERTAINMENT CO.,LTD.

BY

MISS RENEE CAMPEN

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS
PROGRAM IN MASS COMMUNICATION ADMINISTRATION
FACULTY OF JOURNALISM AND MASS COMMUNICATION
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2015
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวราณี แคมเปน

เรื่อง

กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน)

เมื่อ วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พจนา ธูปแก้ว)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ .....
(อาจารย์ ดร.โมไนยพล รณเวช)

กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ปัณฑรานุวงศ์)

คณบดี .....
(รองศาสตราจารย์พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด
ชื่อผู้เขียน	นางสาวราณี แคมเปน
ชื่อปริญญา	วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร.โมไนยพล รณเวช
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาการบริหาร งานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด และ ศึกษากลยุทธ์การบริหาร งานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ประกอบด้วย บุคลากรของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด คือ ผู้บริหารบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด จำนวน 1 ท่านและกลุ่มประสานงาน หรือผู้ปฏิบัติงานในการผลิตละครโทรทัศน์ จำนวน 10 ท่าน รวมถึงการวิเคราะห์จากเอกสาร (Documentary Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีการบริหารงานองค์การ ได้แก่ 1) การบริหารงานบุคคล โครงสร้างองค์กรขนาดเล็ก จ้างพนักงานประจำฉพาะส่วนที่จำเป็น และเน้นการจ้างงานพนักงานอิสระ (Freelance) 2) การบริหารงบประมาณ มีการจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ ค่าเช่าสถานที่ ค่าจ้างพนักงานหรือ ทีมงาน ค่าเช่าซื้อเครื่องแต่งกาย และค่าใช้จ่ายฉุกเฉินเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้า 3) การบริหารเวลา เตรียมการถ่ายทำ (Pre – Production) ใช้ระยะเวลาในการผลิตละครโทรทัศน์ต่อเรื่องประมาณ 2 ปี โดยเป็นการคัดเลือกบทประพันธ์ทำบทละครโทรทัศน์ ประมาณ 6 – 7 เดือน ถ่ายทำละครโ ทรทัศน์ (Production) ประมาณ 8 – 9 เดือน ท้ายสุดคือการตัดต่อละครโทรทัศน์และควบคุมเพลงประกอบละครโทรทัศน์ (Post – Production) ประมาณ 3 – 5 เดือน โดยในการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัททอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีการผลิตละครโทรทัศน์ตามขั้นตอนของแนวคิดเกี่ยวกับการผลิตรายโทรทัศน์ ซึ่งประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการ

เตรียมงาน (Pre – Production) 2) ขั้นตอนการถ่ายทำ (Production) และ 3) ขั้นตอนการตัดต่อ (Post – Production)

จากการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของบริษัททอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด พบว่ามีกลยุทธ์การบริหารงานองค์การ รวม 7 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ ทอง Homemade คือการวางโครงสร้างองค์กรขนาดเล็ก และบริหารในลั กษณะอุตสาหกรรมในครัวเรือน 2) กลยุทธ์เล็ก ๆ ใช่ ใหญ่ ๆ ทอง (ยัง) ไม่ทำ คือการเลือกผลิตละครโทรทัศน์ที่ไม่เกินกำลังขององค์การ 3) กลยุทธ์คนรู้ใจของทอง คือมีการคัดเลือกพนักงานอิสระบางส่วนจากผู้ที่รู้จั กคุ้นเคยหรือเคยร่วมงานกันมาก่อน 4) กลยุทธ์ศรีทนทองได้ คือบุคลากรในองค์การที่มีความอดทนในการทำงานและแรงกดดัน 5) กลยุทธ์หมูไปไก่มา คือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างองค์การกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ 6) กลยุทธ์ทองผสมแผนที่ คือการคัดเลือกสถานที่ถ่ายทำต่างสถานที่กัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเช่าสถานที่ และ 7) กลยุทธ์ทองบุกถึงที่ คือผู้บริหารมีการบริหารงานเชิงรุก เข้าถึงการทำงานทุก ๆ ฝ่าย

ในส่วนของการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษั ททอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด พบว่ามีกลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ รวม 7 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ทองจัดทุกกระเบียดนิ้ว คือลักษณะการทำงานของผู้จัดละครโทรทัศน์รวมถึงควบคุมงานทุกฝ่ายด้วยตนเอง 2) กลยุทธ์รักของทองชนะทุกอย่าง คือละครโทรทัศน์ทุกเรื่ องของบริษัทฯ จะมีแก่นของเกี่ยวกับความรัก (Love Story) 3) กลยุทธ์เรื่องเก่า ทองเล่าใหม่ คือมีการเลือกนำละครมาผลิตซ้ำมาจากการเป็นละครที่ผู้จัดละครโทรทัศน์เคยร่วมแสดงหรือเป็นเรื่องที่สนใจ 4) กลยุทธ์ทองสร้างอาชีพ คือเน้นให้ตัวละครหลักมีอาชีพอย่างชัดเจน เพื่อความสมจริงของตัวละคร 5) กลยุทธ์แอนทองเคลียร์เอง คือผู้จัดละครโทรทัศน์ประสานงานหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างถ่ายทำด้วยตนเอง 6) กลยุทธ์แอนทองแนะแนว คือผู้จัดละครโทรทัศน์แนะนำการแสดงให้กับนักแสดง โดยอาศัยประสบการณ์ทางการแสดงละครโทรทัศน์ 7) กลยุทธ์ทองจิตสัม ผัส คือตัดต่อละครโทรทัศน์โดยการพิจารณาผ่านประสบการณ์ของผู้จัดละครโทรทัศน์และการคาดเดาความนิยมของผู้ชมละครโทรทัศน์ในขณะนั้น

คำสำคัญ: การบริหาร, กลยุทธ์, การผลิตละครโทรทัศน์

Independent Study Title	MANAGEMENT STRATEGIES OF THONG ENTERTAINMENT CO.,LTD.
Author	Miss Ranee Campen
Degree	Master of Arts
Major Field/Faculty/University	Mass Communication Administration Faculty of Journalism and Mass Communication Thammasat University
Independent Study Advisor	Ph.D. Monaiphol Ronavej
Academic Years	2015

ABSTRACT

The objective of the research is to study the management of Thong Entertainment Co.,Ltd and its management strategic. This is qualitative research using in-depth interview. Data are collected from key informants consisting of 1 executive of the company and 10 coordinators/practitioners of TV drama production, as well as from documentary analysis.

The finding yield that Thong Entertainment Co.,Ltd has adopted the following organizational management practices: 1) personnel management suitable for a small-size organization, i.e. hiring permanent workers only for necessary jobs and, in particular, hiring freelance, 2) budget management based on the rents of venues, employment of workers or teams of workers, renting/purchasing of customer, and emergency expenses for specific windows, 3) time management based on the time spent on producing TV drama, in general about 2 years for each drama series, selection of books and stories, writing TV drama scripts taking about 6-7 months, pre-production, production lasting about 8-9 months, and finally editing and arranging musical score (post-production, taking about 3-5 months). The company's TV drama production management follows the following steps: 1) pre-production, 2) production, and 3) post-production.

A study of company's management strategies reveals 7 strategies: 1) "THONG Homemade" strategy involving laying down a structure of a small-sized organization and adopting a family industry approach, 2) "Small, THONG OK; Big Not Yet" strategy, i.e. choosing to produce TV drama within the organization's capacity, 3) "People Who Know THONG" strategy, selecting some of the freelance from those who are familiar or who used to work with the company, 4) "Keeping up with THONG" strategy, i.e. personal able to persevere and work under pressure, 5) "Trade off" strategy, whereby there is an exchange of interests between the organization and external parties, 6) "THONG's Combined Mapping" strategy, whereby different shooting sites are chosen to reduce cost of renting venues, and 7) "THONG Always There" strategy, whereby the management is proactive, keeping in touch with the work of every section.

With regard to the company's TV drama production, the company also has 7 management strategies: 1) "THONG Preparation in All Aspects" strategy, whereby the management organizes and controls every aspect of the drama program in person, 2) "THONG's love conquers All" strategy, whereby every TV drama series of the company is centered around a love story, 3) "An Old Story Retold by THONG" strategy, whereby an old drama of the company is reproduced with the TV script revised to suit the current time, 4) "THONG's Focus on Occupation" strategy, whereby all the characters follow a certain career path to make the story more realistic, 5) "ANN THONG Doing Its Own Problem-solving" strategy, whereby the people responsible for the drama coordinate or solve problems that occur during the production by themselves, 6) "ANN THONG's Giving Guidance" strategy, whereby the people responsible for the drama give advice to actors as a way to pass on their acting experience, and 7) "THONG's Empathy" strategy, whereby the responsible people edit the TV drama based on their experience and expectation of the TV viewers at the time.

Keywords: Management, Strategy, Drama television production

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์ เทนเม้นท์ จำกัด” เล่มนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีจากคำแนะนำ การดูแลเอาใจใส่ การช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในทุกเรื่องจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร .พจนา ธูปแก้ว ประธานกรรมการสอบค้นคว้าอิสระ อาจารย์ ดร . โมไนยพล รณเวช กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ปัณฑรานุวงศ์ กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ทำให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้เกิดความสมบูรณ์สูงสุด

ขอบพระคุณ คุณแม่ รวมถึงคุณพ่อที่ล่วงลับไปแล้ว ที่ให้การสนับสนุน ผลักดัน ให้คำแนะนำ และให้กำลังใจลูกคนนี้ไม่เคยห่าง ลูกหวังว่าท่านทั้งสองจะภูมิใจในความสำเร็จครั้งนี้ของลูก ขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ ที่คอยให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในทุกด้าน รวมถึงเพื่อน ๆ MCA 17 ที่คอยให้คำปรึกษาและอยู่เคียงข้างกันเสมอ จนการค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จ

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณพี่แอน ทองประสม และทีมงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์ เทนเม้นท์ จำกัด ทุกท่าน ที่เสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ผู้ศึกษาซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง ตลอดจนขอขอบคุณทุก ๆ ท่านทั้งที่กล่าวนาม และไม่ได้กล่าวนามในที่นี้ ที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลั งใจให้ผู้ศึกษาด้วยดีมาตลอดจนการค้นคว้าอิสระสำเร็จได้ด้วยดี

นางสาวราณี แคมเปน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหานำวิจัยในการศึกษา	6
1.3 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	7
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	7
1.5 นิยามศัพท์	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการผลิตรายการละครโทรทัศน์	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	20
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์	27
2.4 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์	33
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	36

บทที่ 3 วิธีการวิจัย 40

3.1 วิธีการศึกษา 40
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา 40
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 41
3.4 แนวคำถาม 42
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 44
3.6 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล 44
3.7 การนำเสนอข้อมูล 44

บทที่ 4 ผลการศึกษา 46

4.1 การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด 47
4.1.1 ส่วนที่ 1 การบริหารงานองค์กรของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด 47
4.1.2 ส่วนที่ 2 การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของ 54
บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด
4.2 กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด 66
4.2.1 ส่วนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารงานองค์กรของ 66
บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด
4.2.2 ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของ 70
บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

บทที่ 5 อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 75

5.1 สรุปผลการศึกษา 75

5.1.1 การบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด 75
5.1.2 การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด 77
5.1.3 กลยุทธ์การบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด 78
5.1.4 กลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของ บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด 79
5.2 อภิปรายผลการศึกษา 79
5.2.1 ส่วนที่ 1 การบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด และกลยุทธ์การบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด 80
5.2.2 ส่วนที่ 2 การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของ บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด และกลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด 84
5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ 86
5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับบุคคลทั่วไป ผู้สนใจงานผลิตละครโทรทัศน์หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง 86
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด 87
5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป 88

รายการอ้างอิง 89

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก ประวัติ และผลงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด 93
ภาคผนวก ข คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ 95

ประวัติผู้เขียน 101

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

1.1 แสดงบริษัทผลิตละครโทรทัศน์ให้กับสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ที่ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2558 2

1.2 แสดงเรตติ้งละครโทรทัศน์ที่ผลิตโดยบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2559 6

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 แสดงรายได้โฆษณาสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 แยกตามกลุ่มประเภทรายการ	2
4.1 แสดงโครงสร้างบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด	47
4.2 แสดงขั้นตอนการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด	64

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ละครโทรทัศน์ถือเป็นรายการที่ได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากละครโทรทัศน์มีการนำเสนอหลากหลายประเภท มีช่องทางการออกอากาศหลายสถานีโทรทัศน์ ทำให้ผู้ชมเข้าถึงได้ง่าย และยังสร้างรายได้ที่มีมูลค่าสูงให้กับสถานีโทรทัศน์ ทำให้สถานีโทรทั ศน์หลาย ๆ สถานีให้ความสำคัญกับละครโทรทัศน์ โดยการขยายช่วงเวลาในการออกอากาศมากกว่า 1 ช่วงเวลา ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการที่สำนักกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช . ได้เปลี่ยนระบบการออกอากาศจากระบบอนาล็อคมาเป็นระบบดิจิตอลนั้น ส่งผลให้ประเทศไทยมีช่องทางการออกอากาศของกลุ่มช่องประเภทบริการสาธารณะและชุมชน ที่รู้จักกันว่าฟรีทีวี (FREE TV) จำนวน 24 ช่อง แบ่งเป็นการบริการชุมชนจำนวน 12 ช่อง และการบริการสาธารณะ จำนวน 12 ช่อง เพิ่มจากเดิม 6 ช่อง ได้แก่ สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่ อง 3, สถานีโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5, สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบก ช่อง 7, สถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์ ช่อง 9, สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 และสถานีโทรทัศ น์ไทยพีบีเอส ทำให้สถานีโทรทัศน์เสรีหลายสถานีได้บรรจุผังรายการละครโทรทัศน์รูปแบบบันเทิงประเภทละครโทรทัศน์เข้าในผังของสถานี เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชม และคาดหวังจำนวนผู้ชมและรายได้จากโฆษณาที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนส่งผลให้มีบริษัทรับผลิตละครโทรทัศน์รายใหม่ ๆ เกิดขึ้ น เป็นจำนวนมากตามมาด้วย ไม่เว้นแม้กระทั้ง สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีช่อง 3 ซึ่งถือเป็นสถานีโทรทัศน์เสรีขนาดใหญ่ ที่มีการออกอากาศละครโทรทัศน์ในหลายช่วงเวลา และมีบริษัทผลิตละครหลายบริษัท แต่ก็ยังคงเปิดรับและให้โอกาสบริษัทรับผลิตละครโทรทัศน์รายใหม่ เข้ามานำเสนอและ ผลิตละครให้กับสถานีอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ทั้งนี้ก็ยังคงปฏิเสธไม่ได้ว่ารายได้จากการโฆษณาส่วนใหญ่มาจากรายการประเภทละครโทรทัศน์

BEC's revenue breakdown estimate	
	% to total revenues
Drama	**50**
Primetime	*30-35*
Non-primetime	*15-20*
News	**30**
Sorayuth program	*15-20*
Others	*10-15*
Others	**20**

ภาพที่ 1.1 แสดงรายได้ค่าโฆษณาสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 แยกตามกลุ่มประเภทรายการพร จาก *บทความ "BEC ค่าโฆษณาหด 20% อาจล่มสลายเพราะสรยุทธ์"*, โดย ภักตร์เปี่ยม, 2555, กรุงเทพฯ

ภาพที่ 1.1 แสดงถึงร ายได้ค่าโฆษณาสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 แยกตามกลุ่มประเภทรายการจะเห็นได้ว่า ร้อยละ 50 ของรายได้มาจากช่วงละครทุกช่วงเวลาที่มีการออกอากาศ ทำให้ธุรกิจการรายการละครโทรทัศน์ขยายตัวมากขึ้น และเกิดบริษัทผลิตละครโทรทัศน์หรือที่รู้จักในนามผู้จัดละครได้รับความนิยมมากขึ้น เห็นได้จากสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีช่อง 3 ซึ่งปัจจุบันมีผู้จัดละคร จำนวนมากกว่า 40 ราย เป็นบริษัทผลิตละครโทรทัศน์รายใหม่ที่ก่อตั้งขึ้นในช่วงปี พ .ศ.2555 ถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) จำนวน 8 ราย ดังนี้

ตารางที่ 1.1

แสดงบริษัทผลิตละครโทรทัศน์ให้กับสถานีโทรทัศน์สีช่อง 3 ที่ก่อตั้งในปี พ.ศ.2555 – พ.ศ. 2558

ผู้จัดละคร	**บริษัทผลิตละครโทรทัศน์**	**ปีที่ก่อตั้ง**
บุษกร วงศ์พัวพันธ์	บริษัท ซิติเซ่นเคน จำกัด	2555
ปาจารีย์ ณ ณคร	บริษัท พุด-เดิ้น จำกัด	2555
แอน ทองประสม	บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นต์ จำกัด	2555
รัสรินทร์ และบอย โกสิยพงษ์	บริษัท กู๊ดดิว เอนเตอร์เทนเม้นต์ จำกัด	2555
ปิยะ เศวตพิกุล	บริษัท โซนิกซ์ บูม จำกัด	2556

แสดงบริษัทผลิตละครโทรทัศน์ให้กับสถานีโทรทัศน์สีช่อง 3 ที่ก่อตั้งในปี พ.ศ.2555 – พ.ศ. 2558 (ต่อ)

ผู้จัดละคร	**บริษัทผลิตละครโทรทัศน์**	**ปีที่ก่อตั้ง**
ยุทธนา ลอพันธ์ไพบูลย์	บริษัท ถนัดละคร จำกัด	2556
ณพสิทธิ์ เที่ยงธรรม	บริษัท ณวลาร์ท นิมิต จำกัด	2557
เฉิดบุญ ภักดีวิจิตร	บริษัท อาหลอง กรุ๊ป จำกัด	2558

หมายเหตุ: จาก *สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3*

จากตารางที่ 1.1 จะเห็นได้ว่าบริษัทผลิตละครโทรทัศน์ทุกบริษัทมีผู้บริหารของบริษัทหรือผู้จัดละครที่มีความเกี่ยวข้องกับละครโทรทัศน์ เช่น บริษัท ถนัดละคร จำกัด บริหารงานโดย ยุทธนา ลอพันธ์ไพบูลย์ (ผู้กำกับการแสดงโทรทัศน์) บริษัท อาหลอง กรุ๊ป จำกัด บริหารงานโดย เฉิดบุญ ภักดีวิจิตร (ผู้จัดและผู้กำกับการแสดงโทรทัศน์) บริษัท พุด-เดิ้น จำกัด บริหารงานโดย ปาจารีย์ ณ ณคร (นักแสดงและพิธีกรรายการโทรทัศน์) และบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นต์ จำกัด บริหารงานโดยแอน ทองประสม (นักแสดง) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีบริษัทผลิตละครโทรทัศน์เดิมที่มีการขยายฐานการตลาดจากสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 มายังสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อ ง 3 คือ กัญจน์ ภักดีวิจิตร ลูกชายของฉลอง ภักดีวิจิตร ที่นำละครเรื่อง อังกอร์ ซึ่งเคยเป็นละครที่ได้รับความนิยมในอดีตมาผลิตร่วมกับสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 3 และการขยายฐานการผลิต ละครของบริษัท กันตนา เอฟโวลูชั่น จำกัด ที่ได้ขยายการผลิตละครจากที่ร่วมกับ สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบก ช่อง 7 มาร่วมกับสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 3 กับละครเรื่อง ดาวหลงฟ้า ภูผาสีเงิน รวมถึงการเกิดขึ้นใหม่ของบริษัทผลิตละครโทรทัศน์ต่างช่องที่ผู้จัดละครมาจากการเป็นนักแสดง เช่น สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ได้แก่ ศรัญญู วงศ์กระจ่าง ผลิตละคร โทรทัศน์ในนามค่ายสามัญการละคร และอัษฎาวุธ เหลืองสุนทร ผลิตละครโทรทัศน์ในนามค่ายดูมันดี เหลืองสุนทร เป็นต้น

ทั้งนี้ ในช่วงปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2559 บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด (Thong Entertainment Co.,Ltd) ถือว่าเป็นบริษัทผลิตละครโทรทัศน์ที่เกิดขึ้น ใหม่ ที่มีผลงานผลิตละครโทรทัศน์ทุกเรื่องที่ผ่านมาเป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยมจากผู้ชมอย่างมาก เป็นบริษัทที่มีความน่าสนใจในการนำมาศึกษาในเรื่องของกลยุทธ์และการบริหารเป็นอย่างยิ่ง จากประวัติการก่อตั้งบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 6 มกราคม พ.ศ. 2555 ด้วยทุนจดทะเบียน 2 ล้านบาท ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 92/21 ซอยพัฒนาการ 40 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร ประกอบธุรกิจรับจ้างผลิตละครโทรทัศน์ ภายใต้การบริหารงานโดย

แอน ทองประสม นักแสดงที่มีประสบการณ์ทำงานในวงการบันเทิงมานานกว่า 25 ปี เป็นนักแสดงที่มีความสามารถทางการแสดงและเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย โดยแอน ทองประสม ได้เพิ่มบทบาทจากนักแสดงเป็นผู้บริหารในตำแหน่งกรรมการหรือผู้จัดละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

จากสภาวการณ์แข่งขันการผลิตละครโทรทัศน์ปัจจุบันจะมีการแข่งขันสูง ผลงานละครโทรทัศน์ของบริษัท ทองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ที่ออกอากาศในระหว่าง พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2559 รวม 4 เรื่อง ได้แก่ ละครเรื่องปัญญาชนก้นครัว (ออกอากาศปี พ.ศ.2555) ละครเรื่องสามีตีตรา (ออกอากาศปี พ.ศ.2557) ละครเรื่องแอบรักออนไลน์ (ออกอากาศปี พ.ศ.2558) และละครเรื่องเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษ (ออกอากาศปี พ.ศ.2559) เป็นละครโทรทัศน์ที่ได้รับความนิยมและตอบสนองความต้องการของตลาดในทุกเรื่อง ตั้งแต่เรื่องแรก คือ เรื่องปัญญาชนก้นครัว ได้ถูกเสนอชื่อเข้าชิงรางวัลคมชัดลึก อวอร์ด ครั้งที่ 10 ซึ่งเข้าชิงทั้งหมด 3 สาขา ได้แก่ รางวัลบทโทรทัศน์ยอดเยี่ยม ผู้กำกับยอดเยี่ยม และละครยอดเยี่ยม และได้ถูกเสนอชื่อเข้าชิงรางวัลโทรทัศน์ทองคำครั้งที่ 27 ในสาขา นักแสดงนำหญิงดีเด่น (คิมเบอร์ลี่ แอน เทียมศิริ) และได้รับรางวัล Bang Awards 2013 สาขา Favorite Soundtrack (เพลงรักเธออยู่ดี) ละครเรื่องที่ 2 เรื่อง สามีตีตรา เป็นผลงานละครที่บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้รับรางวัลทั้งในและต่างประเทศรวมทั้งสิ้น 17 รางวัล และ ได้รับรางวัลละครต่างประเทศยอดเยี่ยม (Foreign Drama (Special Award for Award for Foreign Drama)) ในงาน International Drama Festival in Tokyo 2015 จากประเทศญี่ปุ่น

จะเห็นได้ว่าทั้งละครเรื่องแรก (ปัญญาชนก้นครัว) และเรื่องที่สอง (สามีตีตรา) นั้น เป็นละครที่ที่ได้รับความนิยมและการตอบรับที่จากกลุ่มผู้ชมละคร เนื่องจากทั้งสองเรื่องนี้ เป็นละครที่เคยได้รับความนิยมในอดีตและนำกลับมาทำการผลิตขึ้นใหม่อีกครั้ง หรือเรียกว่าละครรีเมค มีรูปแบบการนำเสนอบทละครโทรทัศน์แบบใหม่ให้มีความสอดคล้องกับยุคสมัยปัจจุบัน แต่ยังคงแก่นของเรื่องหรือโครงเรื่องเดิม ทำให้ผู้ ชมสามารถเข้าถึงละครได้ง่าย และมองหาสิ่งใหม่ๆ ในละครที่จะไม่เหมือนกับที่เคยถ่ายทอดมาแล้วในอดีตที่ผ่านมา (9 ละครรีเมค ที่กี่ครั้งก็ยัง “เปรี้ยง” !!!, 2556) จะเห็นได้จากการจัดลำดับความนิยมของละครโทรทัศน์ (เรตติ้ง) ดังนี้ เรื่องปัญญาชนก้นครัว เมื่อเปรียบเทียบเรตติ้งเฉลี่ยกับละครโทรทัศน์เรื่องอื่น ๆ ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ที่ออกอากาศในปี พ.ศ. 2555 ได้รับความนิยมเป็นลำดับที่ 5 รองจากละครเรื่อง แรงเงา รักเกิดในตลาดสด ขุนศึก และกี่เพ้า (อันดับละครดังหลังข่าวช่อง 3 ประจำปี 2555, 2559) และเรื่องสามีตีตรา เมื่อเปรียบเทียบกับเรตติ้งเฉลี่ยละครโทรทัศน์เรื่องอื่น ๆ ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ที่ออกอากาศในปี พ.ศ. 2557 ได้รับความนิยมเป็นลำดับที่ 1 นอกจากนั้นละครเรื่องสามีตีตรายังติดอันดับละครโทรทัศน์ที่ได้รับความนิยมสูงที่สุดปี พ.ศ. 2557 โดยอยู่ในอันดับที่ 5 รองจากละครเรื่อง สุสานคนเป็น

เจ้าสาวสลาตัน เพลงรักผาปืนแตก และกุหลาบร้ายของนายตะวัน (10 อันดับละครที่มีเรตติ้งสูงที่สุดประจำปี 2557 ช่อง7 ครองแชมป์เข้าชิง 8 เรื่อง, 2559) ละครเรื่องที่สาม (แอบรักออนไลน์) ยังคงเป็นละครที่รับความนิยม จะเห็นได้จากการได้รับรางวัล 2 รางวัล จากการเสนอชื่อเข้าชิง 5 รางวัล รางวัลที่ได้รับการเสนอชื่อเข้าชิง ได้แก่ รางวัล EFM Awards (94 EFM) สาขาดารายอดนิยม (ประจำเดือน มกราคม 2557 : แอน ทองประสม), รางวัลสยามดารา สตาร์ อวอร์ดส์ 2015 สาขาละครยอดฮิต และรางวัล TV3 Fanclub Awards 2015 สาขา เพลงประกอบละครยอดนิยม (เพลงอยากรู้หัวใจตัวเอง) รางวัลที่ได้รับ ได้แก่ รางวัล EFM Awards (94 EFM) สาขา ละครยอดนิยม (ประจำเดือน มกราคม 2558) และดารายอดนิยม (ประจำเดือน มกราคม 2557: คิมเบอร์ลี่ แอน เทียมศิริ) ซึ่งละครเรื่องแอบรักออนไลน์ เป็นละครใหม่ที่ถูกนำมาผลิตเป็นละครโทรทัศน์ครั้งแรก แต่ก็ได้รับความนิยม และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ชมละครเช่นเดียวกับละครสองเรื่องที่ผ่านมา จากการสังเกตพบว่า ผู้กำกับการแสดงของละครเรื่องปัญญาชนก้นครัว และเรื่องสามีตีตราเป็นคนเดียวกัน คือ อำไพพร จิตต์ไม่งง และมีการเลือกนักแสดงที่เป็นตัวละครหลักคนเดียวกันได้แก่ นักแสดงนำฝ่ายหญิง (คิมเบอร์ลี่ แอน เทียมศิริ) และนักแสดงนำฝ่ายชาย (ปริญ สุภารัตน์) รวมถึงมีการเลือกนักแสดงสมทบคนเดียวกับเรื่องที่เคยประสบความสำเร็จมาก่อน เช่น ศรีพรรณ ชื่นชมบูรณ์ ดารณีนุช ปสุตนาวิน และสุมณทิพย์ เหลืองอุทัย เป็นต้น และเรื่องที่สี่ เพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษ เป็นละครเรื่องล่าสุดที่ออกอากาศในช่วงเดือนเมษายน – พฤษภาคม พ.ศ. 2559 เป็นละครรักโรแมนติกดราม่าที่ดัดแปลงมาจากบทประพันธ์เรื่องสามีเงินผ่อน ซึ่งถือว่าเป็นละครรีเมคอีกเรื่องหนึ่งของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ที่ได้รับความนิยมและตอบสนองความต้องการของผู้ชมละคร ซึ่งเรื่องนี้จะมีความแตกต่างตรงที่มีการเพิ่มเติมจากบทประพันธ์เดิมตรงการนำเสนอเรื่องราวของตัวละครหลักที่เน้นเรื่องของอาชีพ และสอดแทรกเนื้อหาที่เป็นความรู้และทันสมัย เห็นได้จากเรตติ้งของละครเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษตอนจบ 8.3 (เรตติ้งตอนจบละครเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษตอนจบปี 2559, 2559) จากการสังเกตพบว่าละครเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษเป็นละครเรื่องแรกขอ งโดยบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นต์ จำกัด ที่เปลี่ยนผู้กำกับการแสดง และยังคงบทนักแสดงนำฝ่ายหญิง (คิมเบอร์ลี่ แอน เทียมศิริ) นักแสดงสมทบคนเดียวกับเรื่องที่เคยประสบความสำเร็จมาก่อน ได้แก่ ศรีพรรณ ชื่นชมบูรณ์ และดารณีนุช ปสุตนาวิน รวมถึงการให้นักแสดงเปลี่ยนบทบาทในการแสดงและได้รับคำนิยมจากผู้อย่างมาก เช่น ชีรณัฐ ยูสานนท์ และฐากูร การทิพย์ เป็นต้น

จากความนิยมของละครเรื่องละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ในแต่ละช่วงเวลานั้น สามารถอ้างอิงตามตารางที่ 1.2 ดังนี้

ตารางที่ 1.2

แสดงเรตติ้งละครโทรทัศน์ที่ผลิตโดยบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นต์ จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2559

TV Program	A 15+ BKK	A 15+ NW
PANYACHON KON KRUA (2012)	11.60	7.98
SAMEE TEE TRA (2014)	15.63	10.48
AEB RAK ONLINE (2015)	10.09	5.05
PHIANG CHAI KHON NEE MAI CHAI.POO WISED (2016)	9.5	5.79

หมายเหตุ จาก *AcNielsen*

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษามีความต้องการที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เพื่อศึกษาการบริหารงานองค์การและการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ และการศึกษากลยุทธ์การบริหารของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ และกลยุทธ์ในการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ตลอดจนเพื่อเป็นความรู้และประโยชน์ต่อผู้จัดละคร หรือผู้สนใจสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป

1.2 ปัญหานำวิจัยในการศึกษา

1.2.1 ผู้บริหารบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด หรือผู้จัดละครมีแนวทางในการบริหารงานองค์การอย่างไร

1.2.2 ผู้บริหารบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด หรือผู้จัดละครมีแนวทางในการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ในแต่ละขั้นตอนอย่างไร

1.2.3 ผู้บริหารบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด หรือผู้จัดละครมีกลยุทธ์ในการบริหารงานองค์การของบริษัทอย่างไร

1.2.4 ผู้บริหารบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด หรือผู้จัดละครมีกลยุ ทธ์ในการผลิตละครโทรทัศน์ในแต่ละขั้นตอนอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1.3.1 เพื่อศึกษาการบริหารงานและการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

1.3.2 เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารงานและกลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เพื่อศึกษาการบริหารงานองค์การ การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ กลยุทธ์การบริหารองค์การ และกลยุทธ์การบริหารการผลิตละ ครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ระยะเวลาในการศึกษาครั้งนี้เริ่มตั้งแต่วันที่ 31 มีนาคม – 30 มิถุนายน พ.ศ. 2559

1.5 นิยามศัพท์

1.5.1 กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่ง เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจหมายถึงกำไรหรือวิสัยทัศน์)

1.5.2 การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารทำหน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุมการทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินงานไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.3 กลยุทธ์การบริหารงานองค์การ หมางถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวางแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และก่อให้เกิดความได้เปรียบจากคู่แข่งขันทางธุรกิจ

1.5.4 การบริหารงานองค์การ หมายถึง กระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วยนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ คุณภาพ การวางแผนงานคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ ระบบการตรวจสอบหรือการประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ของพนักงาน และของสังคม

1.5.5 การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ หมายถึง การกำหนดนโยบาย การวางแผน โดยภาพรวมของการผลิตละครโทรทัศน์ ที่แสดงช่องทางและโอกาสในการดำเนินธุรกิจ มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และมีโครงสร้าง รวมถึงกรอบการการทำงานที่ชัดเจน

1.5.6 กระบวนการผลิตละครโทรทัศน์ หมายถึง ขั้นตอนในการผลิตละครโทรทัศน์ ตั้งแต่ขั้นตอนการเลือกบทประพันธ์ การคัดเลือกนักแสดง การวางตัวผู้กำกับ การหาสถานที่ รวมถึงการเตรียมงานเรื่องเสื้อผ้า และการถ่ายทำละครจนแล้วเสร็จ

1.5.7 การบริหารงบประมาณ หมายถึง การวางแผนการใช้งบประมาณที่ได้รับจากทางสถานีโทรทัศน์ ให้เกิดการใช้จ่ายอย่างมีผลสำเร็จ ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปพร้อม ๆ กัน

1.5.8 การบริหารเวลา หมายถึง การวางกรอบระยะเวลาในการดำเนินงานการผลิตละครโทรทัศน์ เพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณที่จัดสรรไว้

1.5.9 การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรบุคคลขององค์การ ทั้งการสรรหา คัดเลือกคนให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละงาน การพัฒนาคนให้สามารถพัฒนาตนเองและงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงสังคม และการรักษา การตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน พร้อมทั้งเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และเพื่อนร่วมงาน

1.5.10 ผู้จัดละคร หมายถึง ผู้ที่ดำเนินการผลิตละคร เป็นผู้กำหนดนโยบาย รูปแบบละครที่นำเสนอต่อสถานีโทรทัศน์ ทำหน้าที่จัดสรรหน้าที่ในแต่ละฝ่าย ดูแลงบประมาณ และเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับละคร

1.5.11 ความนิยมของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ (Rating หรือ เรตติ้ง) หมายถึง เ รตติ้งเชิงปริมาณ เป็น ตัวเลขชี้วัดความนิยมของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ สถานีหรือรายการใดมีเรตติ้งสูง หมายความว่ามีผู้ชมสถานีหรือรายการนั้นๆ สูง อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจซื้อโฆษณาในสื่อโทรทัศน์ของเจ้าของสินค้าและเอเจนซี่โฆษณา

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบถึงการบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

1.6.2 ทำให้ทราบถึงการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

1.6.3 ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

1.6.4 ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

1.6.5 ผู้จัดละครใหม่ ผู้ริเริ่มทำธุรกิจ หรือผู้ที่สนใจ สามารถใช้การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เป็นแนวทางในการบริหารงานองค์การ

1.6.6 ผู้จัดละครใหม่ ผู้ที่ริเริ่มทำธุรกิจ หรือผู้ที่สนใจ สามารถนำการวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เป็นแนวทางหรือต้นแบบในการบริการงานองค์การต่อไป

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการผลิตรายการละครโทรทัศน์ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ มาเป็นแนวทางในการตั้งประเด็นคำถามเชิงลึก และการอภิปรายผลการศึกษา ร่วมกับข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการผลิตรายการละครโทรทัศน์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการผลิตรายการละครโทรทัศน์

ละครโทรทัศน์คือ ความบันเทิงแบบบันเทิงคดี ที่ถูกนำเสนอผ่านสื่อโทรทัศน์ กล่าวคือ เรื่องราวที่นำเสนอเป็นเรื่องที่แต่งขึ้นตามจินตนาการของผู้ประพันธ์และผู้เขียน ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องจริงเสมอไป หรืออาจเป็นเรื่องจริงที่นำมาดัดแปลงเป็นละครก็ได้ หรืออาจนำเค้าโครงความจริงบางส่วนมาขยายแต่งเติม ให้เป็นละครก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การให้ความบันเทิง ซึ่งต่างจากรายการข่าวที่ต้องเป็นเรื่องจริง และมุ่งหวังให้ข่าวสารความรู้มากกว่าความบันเทิง (อรนุช เลิศจรรยาลักษณ์, 2527)

นภาภรณ์ อัจฉริยะกุล และพิไลพรรณ ปุกหุต (2548) ได้อธิบายความหมายของละครโทรทัศน์ว่าเป็น รายงานที่นำเสนอเรื่องราวเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการวางโครงเรื่อง นำเสนอในลักษณะเร้าความสนใจของ ผู้ชม สร้างความขัดแย้งซึ่งจะพัฒนานำไปสู่จุดสูงสุดทางอารมณ์ของเรื่องและจบลงในที่สุด

ประเภทของละครโทรทัศน์ แบ่งตามลักษณะแนวคิดและเนื้อหาของเรื่อง ได้แก่

(1) ละครโศกนาฏกรรม (Tragedy) มักจะเสนอเรื่องราวจริงจัง และการกระทำของมนุษย์ ที่แสดงการต่อสู้เพื่อความหมายในชีวิต เน้นความทุกข์ต่าง ๆ ของมนุษย์ และเป็นการต่อต้านพลังที่อยู่เหนือมนุษย์ หรืออยู่เหนือธรรมชาติ เช่นชะตากรรม หรือพรหมลิขิตที่มีอำนาจเหนือมนุษย์ มักจะจบลงด้วยความเศร้า ปัจจุบันโศกนาฏกรรมถึงจะจบด้วยความโศกเศร้า แต่มักจะนำมาซึ่งความสุขบางอย่าง เช่นเรื่อง โรมิโอกับจูเลียต ถึงทั้งคู่จะตาย แต่ความตายนั้นก็ทำให้สองตระกูลดีกัน

(2) ละครสุขนาฏกรรม (Comedy) จะแสดงความบกพร่องของมนุษย์ ที่ไม่ใช่ความพิการ แต่จะเป็นความผิดพลาดที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ชีวิตยุ่งยากมากขึ้น แต่จะนำเสนอแบบไม่จริงจังเหมือน โศกนาฏกรรมแสดงให้เห็นถึงความไร้สาระของมนุษย์ และมักสะท้อนให้ผู้ชมเห็นชีวิตตัวเองอย่างขบขัน และต่างจากโศกนาฏกรรมตรงที่ตัวเอกจะได้สิ่งที่สูญเสียคืนมา หรือได้ในสิ่งที่ตามหา ชนะอุปสรรคทุกอย่าง ทำให้สังคมและโลกเจริญขึ้น จบแบบ happy ending

(3) ละครจิตนิยาย (Romance) ละครประเภทนี้มักจะมี Hero ที่ทุกคนใฝ่ฝัน อยู่ในอุดมคติของทุกคน แต่อาจไม่ค่อยเห็นในโลกแห่งความจริง เช่นพระเอกเป็นนั กรบที่เก่ง หล่อ รวย มีชาติตระกูล แต่มีรักเดียวใจเดียว

(4) ละครเริงรมย์ (Melodrama) เป็นละครประกอบเพลง เกิดขึ้นและนิยมมากในสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม จะเน้นเนื้อหาสะเทือนอารมณ์เป็นใหญ่ ขยายอารมณ์จนเกินจริง เช่น ผู้ชายสูงศักดิ์รักกับหมอนวดหรือโสเภณี หรือประเภทนางเอกที่ตกระกำลำบาก ทำอะไรก็มีอุปสรรคไปหมดจนเว่อ แล้วตัวละครก็ไม่มีทางต่อสู้อะไรได้เลย ฯลฯ ใกล้เคียงกับละครโทรทัศน์ในปัจจุบัน

(5) ละครสมัยใหม่ (Modern Drama) แบ่งออกเป็น 2 ชนิดใหญ่ ๆ ได้แก่ ละครสัจจนิยม (realism) และธรรมชาตินิยม (naturalism) ทั้งสองแนวถือเป็นละครที่เกิดขึ้นมาต้านกระแส Romance และMelodrama จะเน้นความเป็น Realistic คือความสมจริง ซึ่งได้อิทธิพลจากสัทธิสัจจนิยม (Realism) ซึ่งหลัง ๆ จะกลายเป็นลัทธิธรรมชาตินิยม (Naturalism) คือเน้นความเป็นธรรมชาติที่ไม่ต้องการแต่งเติมอะไรทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นหน้าตา หรือลักษณะการดำเนินชีวิต แต่สำหรับละครจะเน้น Realistic

(6) ละครร่วมสมัย (contemporary drama) หรือละครกระแสหลัก (main stream) ในปัจจุบันมีหลายประเภท อาทิเช่น ละครเพลง (musical)

(7) ละครพวกแนวหน้า (avant-garde) และละครสกุลหลัง สมัยใหม่ (postmodern drama)

ทั้งนี้จากการศึกษาเรื่องลักษณะของบทละครโทรทัศน์ไทยที่ได้รับความนิยมช่วงหลังข่าว จากปี พ .ศ. 2535 ถึง พ .ศ. 2544 พบว่า บทละครโทรทัศน์ที่นำไปผลิต และได้รับความนิยมมีลักษณะร่วมที่ปรากฏคือ โดยมากมีโครงเรื่องเกี่ยวกับความรัก โดยเฉพาะค วามรักระหว่างชนชั้นรองลงไปคือแนวเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จ โดยมีความขัดแย้งระหว่างคนกับคน ในเรื่องของความรัก ซึ่งคู่แย้ง (binary opposition) ระหว่างฐานะต่ำกับฐานะสูง ตัวละครมีลักษณะตายตัว (typed character) บทสนทนาถ่ายทอดวาทกรรม (discourse) เกี่ยวกับความรัก ฉากหลักยังคงเป็นบ้าน อันแสดงถึงเรื่องราวที่สัมพันธ์กับครอบครัว และปรากฏชนชั้นอย่างชัดเจน ละครมักจะจบลงแบบสุขนาฏกรรม (happy ending)และเล่าเรื่องแบบเห็นได้อย่างรอบด้าน (the omniscient) ที่ไม่มีข้อจำกัดใด ๆ โดยใช้กลวิธีการเล่าเรื่องดึงดูดใจผู้ชมที่หลากหลาย โดยละครโทรทัศน์ที่นำไปผลิตและได้รับความนิยม จากปี พ .ศ. 2535 ถึง พ.ศ. 2544 องค์ประกอบการเล่าเรื่องในส่วนใหญ่ของละครได้แก่ โครงเรื่อง แก่นเรื่องความขัดแย้ง ตัวละคร ตอนจบ มีลักษณะร่วมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง มีเฉพาะฉาก บทสนทนา และกลวิธีดึงดูดใจผู้ชม เช่น จังหว ะการเล่าเรื่อง การทิ้งความตื่นเต้นท้ายฉากการดึงดูดด้วยโดยใช้ความรุนแรงของตัวละครและกลวิธีการเล่าเรื่องอื่น ๆ เท่านั้นที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคม ปัจจัยนี้เองส่งผลให้ ลักษณะละครโทรทัศน์ที่ได้รับความนิยมจึงไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างผิวเผิน ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากแนวทางของสถานีโทรทัศน์ ซึ่งดำรงธุรกิจ จากการขายเวลาละครโทรทัศน์ จึงเลือกผลิตละครในแนวที่ตลาดชอบ ซึ่งมักเป็นแนวเรื่องความรักชายหญิงผู้จัดละครจึงต้องหาแนวเรื่องดังกล่าวสนองนโยบายสถานี เพื่อให้ได้รับเลือกให้เป็นผู้ผลิต จากการแข่งขันที่มีผู้ จัดจำนวนมาก โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาจะเป็นผู้ตัดสินใจในการซื้อสื่อโฆษณา โดยยึดถือเรตติ้ง (ratting) เป็นสำคัญ ปัจจัยการผลิตและปัจจัยทางการตลาดเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อลักษณะและความเปลี่ยนแปลงได้น้อยของบทละครโทรทัศน์ที่ได้รับความนิยม (สินียา ไกรวิมล , 2545) มีความสอดคล้องกับการศึกษาเรื่องพัฒนาการและสุนทรียทัศน์ในการสร้างสรรค์บทละครในโทรทัศน์ไทย ที่เสนอผลการวิจัยว่าพัฒนาการและสุนทรียทัศน์ในการสร้างสรรค์บทละครในโทรทัศน์ไทยมีผลสืบเนื่องมาจากบริบทของเทคโนโลยีการสื่อสาร โดยละครโทรทัศน์ในยุคบุกเบิกนิยมแสดงในห้องส่งและออกอากาศสด มีการบอกบทนักแสดง เป็นละครชุดจบในตอนภายใต้แนวคิดเดียวกัน สร้างสรรค์บทละครขึ้นใหม่ แนวเรื่องเป็นละครชีวิต นักเขียนบทส่วนใหญ่เป็นนักเขียนวรรณกรรมและบทละครเวที ต่อมาในยุคภาพยนตร์โทรทัศน์ ถ่ายทำด้วยฟิล์ม 16 มม. ออกอากาศทางโทรทัศน์โดยใช้การพากย์ เป็ นภาพยนตร์ชุดขนาดยาว สร้างสรรค์บทละครขึ้นใหม่ แนวเรื่องส่วนใหญ่เป็นละครแนวชีวิตเชิงสังคม แนวภูตผี และแนวจักร ๆ วงศ์ ๆ ผู้กำกับภาพยนตร์เป็นผู้เขียนบทเอง ละครโทรทัศน์ในยุคขยายตัวถ่ายทำด้วยวิดีโอเทปในห้องส่งและนักแสดงจำบทเอง เป็นละครเรื่องยาวหลายตอนจบ สร้างสรรค์บทละครขึ้นใหม่ มีแนวเรื่องที่หลากหลาย ส่วนใหญ่เป็นละครชีวิต

นักเขียนบทละครโทรทัศน์ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ในสถาบันการศึกษา ละครโทรทัศน์ในยุคเฟื่องฟู ถ่ายทำด้วยวิดีโอเทปนอกสถานที่ เป็นละครเรื่องยาวหลายตอนจบ โดยดัดแปลงบทละครโทรทัศน์จากนวนิยายเป็นหลัก แนวเรื่องเป็นละครเริงรมย์ นักเขียนบทส่วนใหญ่เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ละครโทรทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์ ถ่ายทำด้วยวิดีโอเทป มีการใช้คอมพิวเตอร์กราฟิกในการผลิต ละครโทรทัศน์ส่วนใหญ่เป็นละครเรื่องยาวหลายตอนจบ บทละครโทรทัศน์มีทั้งสร้างสรรค์ใหม่และบทละครดัดแปลง โดยเป็นละครแนวชีวิตและแนวต่อสู้ นักเขียนบทส่วนใหญ่ทำงานเป็นกลุ่มและมีภูมิหลังที่หลากหลาย จะเห็นได้ว่ายุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ละครโทรทัศมีเทคโนโลยีการถ่ายทำที่ความเจริญก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ แต่เนื้อหาของบทละครโทรทัศน์ก็ยังคงวนเวียนกับละครแนวชีวิตที่มีแก่นเรื่องเกี่ยวกับความรัก และความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมคนไทยที่นิยมดูละครโทรทัศน์เพื่อ เอารส มากกว่า เอาเรื่อง อันเป็นการผลิตซ้ำทางวัฒนธรรม (สรรัตน์ จิรบวรวิสุทธิ์, 2554)

อริสโตเติล (Aristotle) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ ของละครไว้ในหนังสือโพเอทติกส์ (Poetics) ซึ่งถือเป็นตำราเกี่ยวกับทฤษฎีการละครเล่มแรกของโลก โดยได้จำแนกองค์ประกอบของละครไว้ 6 ส่วน (Geraldine Brain Siks, 1983, p. 170) ดังนี้

(1) โครงเรื่อง (Plot) หมายถึง โครงสร้างของการกระทำที่ปรากฏอยู่ในละคร การลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในละครอย่างมีเหตุผล และจุดหมายปลายทาง โดยให้มีความสมบูรณ์อยู่ในตัวเอง นั่นคือ มีจุดเริ่มต้น ตอนกลาง และจุดจบของเรื่อง เหตุการณ์ทุกตอนที่ประกอบเข้าด้วยกันจะต้องมีความสมเหตุสมผล ซึ่งเรื่องราวที่เกิดขึ้นในฉากหนึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์หรือสืบเนื่องมาจากฉากอื่น การวางโครงเรื่องเป็นการวางแผน หรือการกำหนดชะตาชีวิตของตัวละครแต่ละตัวให้มีเรื่องราว การกระทำ อุปสรรค ปัญหา และบทสรุปของชีวิต หรืออาจเป็นการจัดลำดับสารให้อยู่ในรูปของการแสดงที่มีความขัดแย้งระหว่างตัวละครเอก (Protagonist) และตัวละ ครฝ่ายร้าย (Antagonist) การจัดลำดับสารดังกล่าวจะทำให้เชื่อมโยงเห็นสาระสำคัญของเรื่อง (Theme) ในที่สุด

(2) ตัวละคร (Character) หมายถึง ตัวบุคคลที่ถูกสมมุติให้มีความสำคัญในการดำเนินเรื่อง หรือผู้กระทำ หรือผู้แสดงเรื่องราวต่างๆ และได้รับผลจากการกระทำเหล่านั้น ในบทละคร ซึ่งตัวละครโดยหลักแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

(2.1) ตัวเอก (Protagonist) เป็นตัวละครที่มีความสำคัญของเรื่อง ซึ่งจะมีความคิดอุดมการณ์อย่างแน่วแน่ที่จะเอาชนะอุปสรรคและข้อขัดแย้ง ลักษณะเช่นนี้ทำให้ตัวเอกเป็นวีรบุรุษวีรสตรีในสายตาของผู้ชม

(2.2) ตัวร้าย (Antagonist) เป็นตัวละครที่ขัดขวางการกระทำของตัวเอก และทำให้เกิดข้อขัดแย้งและพัฒนาข้อขัดแย้งนั้นให้ลุกลามออกไป ลักษณะเช่นนี้ทำให้ผู้ชมมองเห็นตัวละครนี้เป็นตัวเลวร้าย และเห็นแก่ตัว

(2.3) ตัวประกอบ (Related Characters) เป็นตัวละครที่ช่วยสนับสนุนให้โครงเรื่อง พัฒนาไปสู่จุดสูงสุดของเรื่อง (Climax) มีหน้าที่ช่วยพัฒนาตัวละครสำคัญในเรื่องบุคลิก ตัวละครที่ดีจะต้องมีพัฒนาการ คือ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงทางความคิด อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนทัศนคติต่อเรื่องราวต่างๆ แต่การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล

(3) สาระของเรื่อง (Theme) หมายถึง ความคิดรวบยอดหรือแก่นของเรื่องเป็นข้อคิดสาระสำคัญ หรือแนวปรัชญาที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระทั้งหมดของละคร ที่บทละครแต่ละเรื่องนำมาเสนอต่อผู้ชมความคิดสำคัญหรือสระสำคัญนี้ จะพัฒนาตามสถานการณ์ในละคร ซึ่งจะแสดงออกมาทางการวางโครงเรื่อง และลักษณะตัวละค ร ความคิดสำคัญหรือสาระของละครจะบอกให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายของบทละคร และเป็นข้อคิดที่ผู้ชมจะนำมาเก็บไว้ใช้ประโยชน์แก่ตนได้ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขของความเป็นมนุษย์ สาระของละคร จึงเป็นความคิดที่เป็นสากล ที่สามารถปรับใช้กับสภาพทั่วไปได้

(4) ภาษา (Diction) หมายถึง ภาษาในละคร ได้แก่ คำพูดที่ใช้ในละคร ชื่อเรื่อง ชื่อตัวละคร และบทสนทนา ตลอดจนการกำหนดทิศทางบนเวที (Stage direction) ภาษาในละครจะสื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ไปยังผู้ชม บทสนทนาจะเป็นทางที่ตัวละครแสดงออกถึงความคิดและความรู้สึกออกมาเป็นวัจนสาร ซึ่งเป็นศิลปะของการถ่ายทอดเรื่องราวหรือความคิดของผู้ประพันธ์ออกมาทางคำพูดของตัวละคร หรือบทเจรจาโดยภาษาพูดเพื่อการแสดงให้ผู้ชมดูไม่ใช่สำหรับการอ่าน ซึ่งจะเป็นส่วนเสริมสร้างอาการแสดง และช่วยในการพัฒนาตัวละคร โครงเรื่อง ตลอดจนสาระของเรื่อง ศิลปะการใช้ภาษาเป็ นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การเขียนบทละครที่ดี แม้ว่าจะมีโครงเรื่อง ตัวละคร และความคิดที่ดี แต่หากไม่มีศิลปะในการใช้ภาษาก็ไม่สามารถถ่ายทอดเรื่องราวและความคิดสู่ผู้ชมได้อย่างชัดเจนและน่าฟัง บทสนทนาที่ดีต้องให้เหมาะสมกับประเภทของเนื้อหาในแต่ละเรื่อง บ่งบอกถึงลักษณะนิสัยของตัวละครที่จะพูด ความคิดอ่าน และอารมณ์ของผู้พูด ซึ่งทำให้ผู้ชมเข้าใจถึงตัวละครได้เป็นอย่างดี

(5) เสียง (Sound) หมายถึง เสียงในละครทั้งหมด ได้แก่ เสียงพูดสนทนา (Verbal) เสียงเพลง หรือดนตรี (Song) และเสียงประกอบ (Sound Effect) หรือเสียงจากสิ่งแวดล้ อมอื่น ๆ ที่เป็นอวัจนสาร (Verbal) ซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาโครงเรื่อง และสาระของเรื่อง เสียงที่นำเสนอในละครจะต้องถูกเลือกสรรเพื่อก่อให้เกิดการกระตุ้นอารมณ์ และสร้างจินตนาการของคนดู

(6) ภาพ (Spectacle) ภาพเป็นสิ่งที่สื่อสารกับผู้ชมโทรทัศน์ด้วยการใช้กล้องถ่ ายทอดการแสดง นั้นด้วยภาพขนาดต่าง ๆ ด้วยมุมกล้องแบบต่างๆซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกัน

การผลิตรายการโทรทัศน์มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบมีรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งเรื่อง คน (Man) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) งบประมาณ (Money) การจัดการ (Management) รวมทั้งเวลา (Time) เข้ามาเกี่ยวข้อง (4M + 1T) การเตรียมความพร้อมที่ดีจะทำให้งานสำเร็จไปครึ่งหนึ่ง มีการวางแผนก่อนที่จะออกปฏิบัติงานจริง การตั้งคำถามและคำตอบไว้ล่วงหน้าในการประชุม หาข้อสรุป การมอบหมายหน้าที่แบ่งงานกันทำ ซึ่งอาศัยหลักการเพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามหลักการผลิตร ายการโทรทัศน์ที่มี 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่การเตรียมงาน (P.1 = Pre Production) การผลิตหรือ ถ่ายทำ (P.2 = Production) และการตัดต่อและร้อยเรียงรายการ (P.3 = Post Production) (สมเจตน์ เมฆพายัพ , 2547) สำหรับรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของการผลิตละครโทรทัศน์ มีดังนี้

(1) การเตรียมงาน (Pre – production)

เป็นขั้นตอนของการเตรียมงาน ก่อนที่จะดำเนินการถ่ายทำจริง ซึ่งขั้นตอนนี้คือจุดเริ่มต้นของการทำงาน หากมีการวางแผนเตรียมงานไว้ดี มีรายละเอียดขั้นตอน วิธีการทำงานชัดเจน แม้จะต้องใช้งบประมาณใช้เวลามากกว่าขั้นตอนอื่น ๆ ก็คุ้มค่า เพราะจะทำให้การทำงานในขั้นตอนอื่น ๆ สะดวก รวดเร็ว ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้

(1.1) การวางแผน (Plan) คือการกำหนดทิศทางขั้นตอนในการทำงานว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร จะได้อะไร เป็นการตั้งคำถามและหาคำตอบหาข้อสรุปให้ใกล้ เคียงกับคำถามได้มากที่สุด โดยมีหัวข้อไว้ตั้งคำถามหลัก ๆ 7 หัวข้อคือ 5W+2H ดังนี้

(1.1.1) กำหนดวัตถุประสงค์ ทำไมจึงต้องทำ (Why?) เพื่อระบุสิ่งที่ต้องการอย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ มีขอบเขตในการดำเนินงาน

(1.1.2) กำหนดเป้าหมาย จะทำอะไร (What?) กำหนดเพื่อเป็นการคาดหวังผลสำเร็จไว้ล่วงหน้า ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

(1.1.3) จัดลำดับขั้นตอน การทำงานจะทำเมื่อไร (When?) กำหนดระยะเวลาการทำงานแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย (วัน เดือน ปี)

(1.1.4) กำหนดสถานที่ ที่ไหน (Where?) จะผลิตรายการ (ถ่ายทำ) ในสถานที่ (Studio) หรือนอกสถานที่ (Outdoor) ที่ไหนบ้าง (ระยะทางใกล้หรือไกล) ตัดต่อที่ไหน เสร็จแล้วจะนำไปเผยแพร่ที่ไหนบ้าง

(1.1.5) กำหนดผู้รับผิดชอบ แต่ละขั้นตอน ใคร (Who?) มอบหมายในแต่ละกิจกรรมระบุหน้าที่ขอบเขตในการทำงานให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงคุณภา พของงาน และความรู้ความสามารถของคน อย่าให้คนล้นงาน (คนมากกว่างาน)

(1.1.6) กำหนดวิธีการทำงาน ทำอย่างไร (How?) ระบุรายละเอียด ในแต่ละกิจกรรมว่าจะต้องทำอย่างไร

(1.1.7) กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย เท่าไหร่ (How much?) คิดให้ละเอียดแม้ในส่วนปลีกย่อยอื่น ๆ ที่อาจคาดไม่ถึง

(1.2) การจัดทำเนื้อหา (Content)

ก่อนที่จะผลิตรายการ จำเป็นที่จะต้องมีเนื้อหา สำหรับใช้เขียนบทที่มีความถูกต้องชัดเจน และมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาจะต้องไม่ส่งผลกระทบในทางที่เสื่อมเสียต่อสังคม มีสาระที่ให้ข้อคิดที่ดีมีประโยชน์ต่อผู้ชม โดยมีที่มาของแหล่งข้อมูล ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

(1.2.1) รวบรวม ค้นคว้าหาข้อมูลจาก

- เอกสาร หนังสือ หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร ผลงานวิจัย ฯ
- บุคคล ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ โดยตรง ฯ
- หน่วยงาน สถานที่ ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยขอความร่วมมือขอข้อมูล การออกไปสำรวจยังแหล่งพื้นที่จริง
- อินเทอร์เน็ต (Internet)

(1.2.2) วิเคราะห์ข้อมูลที่ต้นคว้ารวบรวม สรุปเป็นร่างเนื้อหา

(1.2.3) จัดทำเนื้อหาเรียบเรียงให้ถูกต้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเขียนบท

(1.3) เขียนบท (Script)

บทเป็นเสมือนแผนที่เดินทาง หรือแปลนการก่อสร้าง หากมีรายละเอียดชัดเจนอ่านแล้วเข้าใจก็ทำให้การถ่ายทำสะดวกรวดเร็วขึ้น โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

(1.3.1) สร้างสรรค์รูปแบบการนำเสนอ (Creation) เช่น สารคดี สาธิต ละคร ข่าว ฯลฯ อาจผสมผสานให้มีความหลากหลาย (Variety) แต่อย่าให้เบี่ยงเบนประเด็นของเรื่อง

(1.3.2) กำหนดแก่นของเรื่อง (Theme) ต้องมีเอกภาพ (Unity) สั้น อ่านแล้วเข้าใจง่าย ตัวอย่างเช่น แก่นของภาพยนตร์เรื่องนางนาก ของนนทรี นิมิบุตร คือ ความรักและการพลัดพราก

(1.3.3) กำหนดเค้าโครงเรื่อง (Plot/Treatment) โดยกำหนดสัดส่วน เช่น มีบทนำ (Introduction) ประมาณ 10% มีเนื้อหา (Content) ประมาณ 80% มีบทสรุป (Summary) ประมาณ 10% และในตอนจบจะต้องมีจุดสุดยอดของเรื่อง (Climax)

(1.3.4) เขียนบทร่าง (Outline script หรือ Fact sheet) เมื่อกำหนดเค้าโครงเรื่องได้แล้ว ควรเขียนบทร่างเพื่อให้มองเห็นภาพกว้าง ๆ กำหนดฉาก หัวข้อบทสนทนาหรือแนวคำบรรยาย

(1.3.5) เขียนบทกึ่งสมบูรณ์ (Semi Script) มีรายละเอียดมากกว่าแบบ Outline แต่ก็ยังไม่ถึงขั้นที่สมบูรณ์ เพียงกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เช่น เรื่องอะไร จำนวนผู้ที่จะมาร่วมในรายการกี่คน เป็นใครบ้าง ประเด็นเรื่องที่จะสนทนา มีแนวคำถาม คำตอบไว้ให้

(1.3.6) เขียนบทสมบูรณ์ (Full script ,Shooting script ,Screenplay) เมื่อแก้ไขบทร่างแล้ว ควรเขียนบทที่สมบูรณ์ เขียนให้ละเอียด อธิบายให้ชัดเจนทั้งขนาดภาพ มุมกล้อง แสง เสียง หากเป็นการแสดงจะต้องบอกถึงกริยา ท่าทาง อารมณ์ สถานที่และส่วนประกอบในฉากด้วย หรือ จะเขียนเป็นภาพประกอบเรื่องก็ได้ (Storyboard)

(1.3.7) ตรวจแก้ไขก่อนนำไปใช้ถ่ายทำ ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในคณะทำงานได้รับรู้ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและเข้าใจตรงกัน

(1.4) การประสานงาน (Co-ordinate)

การทำงานเป็นกลุ่ม เรื่องการประสานงานเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่ทุกคนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกัน มีการประชุมกำหนดแผนงาน แบ่งขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ เรียกว่าคณะทำงาน (Staff) ซึ่งหัวข้อสำคัญที่ต้องประสาน ได้แก่

(1.4.1) ผู้เขียนบท (Script writer)

(1.4.2) ผู้กำกับ (Director)

(1.4.3) ทีมด้านเทคนิค ภาพ แสง เสียง และระบบ (Engineer & Techician Team)

(1.4.4) ฉาก ศิลปกรรม กราฟิก (Scence setting Prop Art work Graphic)

(1.4.5) พิธีการ วิทยากร ผู้แสดง

(1.4.6) สถานที่ อยู่ที่ไหน ระยะทางไกลหรือใกล้ มีการเดินทางอย่างไร ต้ องใช้พาหนะอะไรในการเดินทาง

(1.4.7) งบประมาณ (การเงิน พัสดุ ธุรการ)

(2) การผลิตหรือถ่ายทำ (Production)

คือ ขั้นตอนของการถ่ายทำรายการ เป็นขั้นตอนในการนำแผนที่คิดไว้ มาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม แม้จะไม่ตรงตามแผนที่คิดไว้ทั้งหมด แต่ก็ต้องพยายามเดินตามแผนให้ได้มากที่สุด (ยืดหยุ่นในการปฏิบัติแต่ยืนหยัดในหลักการ) ในการถ่ายทำนั้นควรเลือกใช้อุปกรณ์ ให้มีความเหมาะสมกับรูปแบบของรายการได้ดังนี้

(2.1) การถ่ายทำในสถานที่ (Studio)

มีข้อได้เปรียบคือสามารถควบคุมแสง เสียง และจัดตกแต่งฉากได้โดยไ ม่ต้องกังวลกับสภาพดินฟ้าอากาศเช่น ลมพายุ ฝนตก อากาศร้อนหรือหนาว สามารถควบคุมได้ทั้งหมด ถ่ายทำได้รวดเร็ว เพราะมีกล้องมากกว่าหนึ่งกล้อง (ส่วนมากจะมีไม่ต่ำกว่าสามกล้อง) ทำให้ถ่ายทำได้อย่างต่อเนื่องจากหลายมุมมอง มีลำดับขั้นตอนการทำงานดังนี้

(2.1.1) จัดทำฉาก ตกต่างฉากตามที่ออกแบบไว้

(2.1.2) จัดแสงให้ได้บรรยากาศตามบทและสภาพของฉาก

(2.1.3) ติดตั้งไมโครโฟนตามจำนวนและจุดที่กำหนด

(2.1.4) จัดวางตำแหน่งกล้องตามจุดที่กำหนด และทิศทางการเคลื่อนย้ายเปลี่ยนมุม และขนาดภาพ (ในห้อง Studio จะติดตั้งกล้องไว้ประมาณ 3 กล้อง)

(2.1.5) ซักซ้อมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งทีมช่างเทคนิค ช่างภาพ และผู้ที่มาร่วมในรายการให้มีความเข้าใจตรงกัน ขั้นตอนเปิดรายการเป็นอย่างไร เปิด – ปิดรายการด้วยกล้องตัวไหน (ซักซ้อมให้เหมือนกับการทำรายการจริง)

(2.1.6) ลงมือถ่ายทำตามที่ซักซ้อมไว้ ระหว่างการบันทึกรายการ (ในกรณีที่ไม่ใช่รายการสด) หากมีข้อมูลไม่ถูกต้อง หรือผิดพลาดด้านอื่นๆ จะต้องสั่งหยุด (Cut) ทันที ต้องควบคุมคุณภาพ ระดับเสียง ความถูกต้องของเนื้อหา ถ่ายทำจบแล้วควรถ่ายภาพเก็บเผื่อไว้บ้างไว้สำหรับ Cut a way เพื่อแทรกภาพ (Insert) แก้ไขเพิ่มหรือลดความยาวของรายการได้

(2.2) การถ่ายทำนอกสถานที่ (Outdoor) แบ่งออกเป็น 3 แบบคือ

(2.2.1) แบบใช้กล้องเดี่ยวเรียกว่าชุด ENG. (Electronic News Gathering) ลักษณะที่ตัวกล้องกับเครื่องบันทึกเทปประกอบติดกัน ทั้งที่ถอดแยกส่วนได้ (Dock able) และที่ประกอบเป็นชิ้นเดียวกัน (One-piece หรือ Camcorder) จึงเหมาะสำหรับงานถ่ายทำข่าว ถ่ายทำสารคดีที่ต้องการความคล่องตัว สะดวกรวดเร็วในการทำงานใช้ทีมงานไม่มาก เพียงสองหรือสามคนก็พอ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- จัดเตรียมอุปกรณ์ กล้องและเครื่องบันทึกภาพ ขาตั้งกล้อง โคมไฟ และขาตั้งโคมไฟ เครื่องชาร์ทแบตเตอรี่ ไมโครโฟน ม้วนวิดีโอเทป หรือแผ่นที่ใช้เก็บข้อมูล (Memory

card) สายไฟ ปลั๊กไฟ แบตเตอรี่ สายสัญญาณภาพและเสียงพร้อมขั้วหัวสายชนิดต่าง ๆ ประสานงานด้านธุรการ การเงิน พัสดุ ฯ

- นัดหมายทีมงาน
- เดินทางตามกำหนดนัดหมาย
- ถ่ายทำตามบทในจุดที่กำหนด

(2.3) แบบใช้กล้องมากกว่า 1 ตัว เรียกว่าชุด EFP. (Electronic Field Product) ใช้อุปกรณ์คล้ายกับในห้อง Studio แต่ไม่ได้ติดตั้งอุปกรณ์ถาวร มีกล้องตั้งแต่สองกล้องขึ้นไป ต่อสาย Cable จากกล้องเชื่อมต่อไปเข้าเครื่องผสมสัญญาณภาพ (Vision Mixer) สามารถเลือกได้จากหลายกล้องและหลายมุมมอง ถ่ายทำกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง สามารถคลื่อนย้ายติดตั้งได้ตามโอกาสและสภาพการใช้งาน เหมาะกับรายการสนทนา สาธิต อภิปราย ฯ ที่มีการถ่ายทำนอกสถานที่ตามเหตุการณ์จริง

(2.4) แบบใช้รถ Mobile Unit มีอุปกรณ์ระบบต่าง ๆ คล้ายในห้องผลิตรายการ (Studio) และชุด EFP.ติดตั้งไว้บนรถยนต์ สามารถเคลื่อนย้ายไปยังสถานที่ถ่ายทำได้ การเตรียมงานและการผลิตรายการ จึงมีขั้นตอนคล้ายกับการทำงานใน Studio และ EFP. การผลิตรายการโดยรถ Mobile เป็นการบันทึกรายการแล้วนำมาตัดต่อทำ Post Production ภายหลัง แต่ถ้าเป็นการถ่ายทอดสดบรรยากาศเหตุการณ์ในขณะนั้น เช่น การแข่งขันกีฬา งานพระราชพิธีหรือการประชุมสัมมนาฯ จะต้องมีชุดส่งสัญญาณจากรถ Mobile Unit ไปยังสถานีแม่ข่ายเพื่อส่งเผยแพร่รายการออกอากาศสถานีโทรทัศน์ในเวลาจริง เรียกรถถ่ายทำนี้ว่ารถ OB.Van (Outside Broadcast Van)

(3) การตัดต่อและร้อยเรียงรายการ (Post-Production)

คือ ขั้นตอนของการตัดต่อร้อยเรียงรายการให้สมบูรณ์ เพื่อดูความต่อเนื่องความยาวในแต่ละ Shot ให้ตรงกับเนื้อหาตามบท ทั้งด้านภาพ เสียง และเทคนิคพิเศษต่าง ๆ รวมทั้งการตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะนำไปเผยแพร่ ซึ่งมีอุปกรณ์ให้เลือกใช้ได้ สองแบบคือ

(3.1) อุปกรณ์แบบ Non-linear เป็นการตัดต่อด้วยอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ โดยถ่ายสัญญาณข้อมูลภาพ และเสียงลงไว้ในหน่วยความจำ (Hard disk) แล้วบีบอัดข้อมูล (Compress) ไม่ต้องละเอียดมากนักเพื่อให้สามารถบรรจุข้อมูลได้ปริมาณมาก ๆ จากนั้นจึงตัดต่อเลือก Shot โดยมีรายละเอียด Time code (TC.) ของแต่ละม้วนไว้ เพื่อจัดทำเป็น EDL (Edit Dsision List) สำหรับใช้เป็นข้อมูลตัดต่อแบบ online ต่อไป

(3.2) ตัดต่อแบบ (วิธี) Online เป็นขั้นตอนที่นำข้อมูล รายละเอียดจากวิธี Offline มาจัดทำเทคนิคพิเศษ เช่น ซ้อนตัวอักษร พลิกเปลี่ยนภาพ Dissolve Wipe จัดทำไตเติ้ล (Title) เครดิท (credit) ท้ายรายการเพื่อแสดงความรับผิดชอบผลงาน และเป็นประวัติไว้สืบค้นได้ บันทึกเสียงบรรยายเสียงประกอบเสียงดนตรี โดยเน้นคุณภาพที่สมบูรณ์ และถูกต้องก่อนที่จะนำไปใช้งานตามวัตถุประสงค์ต่อไป เลือกใช้อุปกรณ์ได้สองแบบเช่นเดียวกัน คือ

(3.2.1) อุปกรณ์แบบ Nonlinear เป็นการใช้คอมพิวเตอร์แต่จะบีบอัดข้อมูล (Compress) ให้มีความละเอียดของภาพคมชัดสูงโดยใช้ข้อมูล EDL. จากวิธี Off line มาใช้เป็นตัวอย่าง

(3.2.2) อุปกรณ์แบบ Linear ใช้เครื่อง Video tape เป็นเครื่องเล่น (Player) จำนวนสองเครื่องต่อเชื่อมกับเครื่องผสมสัญญาณภาพและสร้างภาพพิเศษ SEG.(Special Effect Generator) ไปยังเครื่องบันทึก (Video tape Record) หรือเรียกการตัดต่อแบบนี้ว่า A/B Roll Edit (เอ บีโรล) A และ B คือเครื่องเล่น (Player)

สำหรับการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ผู้ศึกษาจะนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการผลิตรายการละครโทรทัศน์ไปเป็นกรอบในศึกษาแนวทางการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ และกลยุทธ์ในการผลิตละครโทรทัศน์ของบริ ษัท ทองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เพื่อทราบถึงวิธีการบริหารงานแต่ละขั้นตอนของการผลิตละครโทรทัศน์ตั้งแต่การเตรียมงาน เช่น การเลือกแนวละคร การเขียนบท การคัดลือกทีมงานและนักแดง เป็นต้น การถ่ายทำจริง มีการบริหารและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ณ เวลาถ่ ายทำจริง จนถึงขั้นตอนของการตัดต่อการร้อยเรียงเนื้อเรื่อง ซึ่งการบริหารแต่ละขั้นตอนทางบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีแนวทางในการบริหารและกลยุทธ์การบริหารขั้นตอนการผลิตอย่างไร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

Holt and Winston (1993, p. 3) ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ว่า เป็นศาสตร์ของการกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยผ่านการกระทำจากบุคลากร ดังนั้น การบริหารจัดการ (Management) จึงเป็นหน้าที่ต่าง ๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Cost– effective) และใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการ

บริหารจัดการ จึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

Shermerhorn (1996, p. 4) ให้ความหมายการบริหารจัดการไว้ว่า การบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่นให้เป็นผู้กระทำ ประกอบด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุม สมาชิกในองค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

Griffin (1997, p. 4) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของหน้าที่ต่าง ๆ ในการกำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

จากความหมายของการบริหารจัดการ จึงหมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ในองค์การโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระเบียบ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กระบวนการบริหารจัดการ Gulick and Urwick (1939, pp. 49-88) ได้เสนอกระบวนการบริหาร 7 ประการ ดังนี้

(1) การวางแผน (Planning) เป็นเทคนิคกระบวนการบริหารที่สำคัญโดยจำเป็นต้องทำด้วยความประณีต ระมัดระวัง โดยมีหลักการและแนวทางในการวางแผน ดังนี้

(1.1) ความสำคัญของการวางแผน คือ

(1.1.1) การวางแผนเป็นการใช้สามัญสำนึกอย่างมีเหตุผล

(1.1.2) การวางแผนเป็นการมองปัญหาและแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้น

(1.1.3) การวาง แผนเป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนด

(1.1.4) การวางแผนเป็นการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(1.1.5) การวางแผนเป็นความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

(1.1.6) การวางแผนเป็นการใช้ความรู้ทักษะ ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต

(1.2) กิจกรรมในการวางแผน 6 กิจกรรม ประกอบด้วย

(1.2.1) การกำหนดวัตถุประสงค์

(1.2.2) การกำหนดทางเลือก

(1.2.3) การกำหนดวิธีการบริหารทรัพยากร

(1.2.4) การกำหนดวิธีการดำเนินงาน

(1.2.5) การกำหนดวิธีการควบคุม

(1.2.6) การกำหนดวิธีการประเมินผล

(1.3) ขั้นตอนในการวางแผน มีดังนี้

(1.3.1) ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมข้อมูล บุคลากร ทรัพยากร วัตถุประสงค์ เป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

(1.3.2) ขั้นวิเคราะห์ สรุป วิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริงต่างๆ

(1.3.3) ขั้นดำเนินการวางแผน คือการกำหนดว่าจะทำ อะไร อย่างไร ใคร ทำอะไรบ้าง ที่ไหน และเมื่อใด

(1.3.4) ขั้นประเมินผล เป็นการสรุปผลการวางแผน เช่น ชี้แจงสิ่งที่จะได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นจึงนำเสนอต่อผู้มีอำนาจอนุมัติแผนงาน

(2) การบริหารงานบุคคล (Staffing or Personnel Administration or Personnel Management) หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ เพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการและให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางในการบริหารงานบุคคลดังต่อไปนี้

(2.1) การกำหนดนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นกรอบในการบริหารโดยเนินนโยบายและระเบียบที่จำเป็นแก่การดำเนินงาน

(2.2) การวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) เป็นกระบวนในการวางแผนกำลังคน โดยแต่ละคนควรปฏิบัติหน้าที่อย่างไร มีความรู้ความสามารถด้านใดบ้าง เพื่อความเหมาะสมกับงาน ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับความต้องการ แผนการให้ได้มาของกำลังคนและแผนการใช้กำลังคน

(2.3) การสรรหาบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง (Placement & Recruitment)

(2.4) การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะประชาสัมพันธ์หน่วยงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมสำหรับองค์กร เพื่อคัดเลือกคนให้เหมาะสมในการเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กร

(2.5) การจัดบุคคล (Placement) หมายถึง การจัดบุคคล ให้ดำรงตำแหน่งที่องค์กรวางแผนไว้ เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด

(2.6) การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้ ควรยึดความรู้ความสามารถที่บุคลากรได้รับ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงแก่องค์กร

(2.7) การให้เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary or Compensation) เป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ ต้องชำระค่าตอบแทนเพื่อเป็นค่ายังชีพ โดยยึดถือระบบคุณธรรม

(2.8) งานทะเบียนประวัติหรือข้อมูลบุคลากร เป็นงานธุรการของบุคคล ซึ่งเป็นข้อมูล การเข้ามาทำงานของบุคลากร ตั้งแต่ข้อมูลส่วนตัว การ ศึกษา การทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา ด้านการศึกษา อบรม เงินเดือน งานข้อมูลทะเบียน

(2.9) งานประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการพิจารณาความดีความชอบ เป็นวิธีการสำคัญที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เมื่อได้รับการประเมินผลเป็นระยะ และได้ขวัญกำลังใจ ย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(2.10) งานวินัยและการดำเนินงานทางวินัย เป็นกิจกรรมในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลไม่ให้ทำผิดแบบแผน ผิดธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร เป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารในการสอดส่องดูแลความประพฤติ การรักษาระเบียบวินัยของบุคลากรในองค์กรให้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

(3) การอำนวยการ (Directing) เป็นการส่งเสริม ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำ สั่งการ ประสานกิจกรรม การติดต่อ การมอบหมายภารกิจต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นไปตามเป้าหมาย โดยกิจกรรมอำนวยการที่สำคัญ จำแนกได้ดังนี้

(3.1) การประสานงาน (Coordinating)

(3.2) การตัดสินใจและสั่งการ (Decision Making)

(3.3) การสั่งงาน (Order)

(3.4) การติดตามดูแลกำกับ และให้คำปรึกษา (Supervising & Guiding)

(3.5) การสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจ (Moral and Motivating)

(3.6) การใช้ภาวะผู้นำ (Leadership)

(3.7) การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation)

(3.8) การจัดระบบสื่อสารและสร้างเครือข่าย (Network and Communicating)

(3.9) การมอบหมายงานและการมอบอำนาจหน้าที่ (Take Order & Delegating)

(3.10) การส่งเสริมกิจกรรมอื่น ๆ (Supporting)

(4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงวัตถุประสงค์ และรายละเอียดของงานจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จนเสร็จสิ้นภารกิจของหน่วยงานที่ได้ร่วมกันวางไว้ มีรายละเอียดดังนี้

(4.1) ลักษณะสำคัญการประสานงาน

การประสานงาน หมายถึง กิจกรรมที่เกิดขึ้นตั้งแต่การวางแผน หรือการประสานแผนเพื่อวางรูปแบบการทำงานตามความรู้ความสามารถ เรียกว่าประสานคน และประสานความเข้าใจทางความคิด เรียกว่าประสานงานความคิด

(4.1.1) การประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร หรือผู้จัดการ

(4.1.2) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแสวงหาความร่วมมือ

(4.1.3) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

(4.1.4) การประสานงานจะเป็นกิจกรรมที่อยู่ในทุกขั้นตอนของการทำงาน

(4.1.5) การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสื่อสัมพันธ์

(4.2) วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

(4.2.1) ลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติกับองค์กร

(4.2.2) ช่วยให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

(4.2.3) เกิดประสิทธิภาพ ประหยัดแรงงาน เวลาและวัสดุอุปกรณ์

(4.3) วิธีการประสานงาน

(4.3.1) การจัดทำแผนผัง กำหนดหน้าที่การทำงาน แผนภูมิ ป้ายทะเบียน

(4.3.2) จัดทำคำสั่งงาน การกำหนดหน้าที่ชัดเจน

(4.3.3) ตั้งคณะกรรมการตามแผนงาน

(4.3.4) ทำแผนปฏิบัติงานและแผนควบคุมการปฏิบัติงาน

(4.3.5) การกำหนดสั่งงาน

(4.3.6) การระบุการจัดสรรงบประมาณ การจัดกิจกรรม การควบคุมกิจกรรม

(4.3.7) การจัดประชุม สัมมนา การกระจายข่าว

(5) การควบคุมงาน (Controlling) หมายถึง การกำกับดูแลการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ เป็นการควบคุมงาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ หรือเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าแล้วเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในด้านต่าง ๆ คือ ด้านปริมาณ (Quantity) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านเวลา (Time) ด้านงบประมาณ หรือต้นทุน (Budget or Cost) โดยมีวิธีการและกิจกรรมในการควบคุมงาน ดังนี้

(5.1) วิธีการควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพ

(5.1.1) การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน หรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน

(5.1.2) การจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้ทั่วถึง ให้มีการประสานงานให้เกิดความสอดคล้องและต่อเนื่อง สามารถรายงานกิจกรรมได้ทันท่วงที

(5.1.3) ควรใช้วิธีการควบคุมงานตามแผนงานบริหาร โดยจุดประสงค์เป็นตัวชี้นำ

(5.1.4) ควรใช้วิธีการควบคุมงานแบบง่าย ไม่ซับซ้อนและเห็นผลชัดเจน

(5.1.5) ให้กำลังใจอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ

(5.1.6) พยายามป้องกันพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในเชิงบวกอย่างสร้างสรรค์

(5.2) กิจกรรมควบคุมงาน ประกอบด้วย

(5.2.1) กำหนดแผนผัง แผนภูมิควบคุมงานที่ชัดเจน

(5.2.2) ใช้งบประมาณเป็นตัวควบคุมงาน

(5.2.3) ควบคุมโดยกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์

(5.2.4) ควบคุมงานโดยใช้ห้องปฏิบัติการ

(6) การรายงานผลงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอผลการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมให้ผู้บริหารหรือผู้ร่วมงานได้รับทราบ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 2 ลักษณะ คือ

(6.1) รายงานขณะปฏิบัติงาน เป็นการรายงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน การรายงานอาจรายงานด้วยวาจา หรือด้วยลายลักษณ์อักษร มีการรายงานสู่สาธารณชน เช่น ทางสื่อมวลชน เพื่อสร้างความเข้าใจ ความพอใจแก่ประชาชน

(6.2) การรายงานเมื่อสิ้นสุดแผนงาน เป็นการรวบรวมผลการดำเนินงาน แล้วสรุปเป็นการรายงานผลการดำเนินงาน

(7) การบริหารงบประมาณ (Budgeting) เป็นการบริหารจัดการด้านงบประมาณ เป็นการจัดหา จัดทำและบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กร โดยงบประมาณถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร การดำเนินงานต้องอาศัยเงินงบประมาณ เช่น เงินเดือน การก่อสร้าง รถยนต์พาหนะต่าง ๆ จำเป็นต้องจัดหาด้วยเงินงบประมาณทั้งสิ้น ซึ่งแบ่งลักษณะงบประมาณได้ดังนี้

(7.1) งบประมาณภาคราชการ (Bureaucratic Budgeting) การจัดสรร จัดทำโดยกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ไปตามความจำเป็น โดยจัดสรรตามแผนงานโครงการ

(7.2) งบประมาณของภาคเอกชน (Private Budgeting) เป็นทุนที่ทางบริษัท ห้างร้าน ได้มาจากการระดมทุน เช่น หุ้น เงินกู้จากแหล่งธุรกิจ หรืออาจมาจากทุนส่วนตัวการบริหารจัดสรร มาจากคณะกรรมการ ตามแผนงานที่คณะกรรมการได้กำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์เอาไว้

Fayol (1949, p. 110) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารตามกระบวนการบริหารจัดการ 5 ประการดังนี้

(1) การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

(2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้ บริหารจำต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

(3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้งานสำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำเป็นตัวอย่างที่ดีและต้องเข้าใจ บุคลากรของตน เข้าใจการทำงานขององค์การ โดยการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

(4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่จะต้องเชื่อ มโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

(5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการกำกับ ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

เช่นเดียวกับ ลูเธอร์ กูลิก และไลนอล อูริค (Luther Gulick & Lyanal Urwick) ที่ได้พัฒนาแนวคิดของ Taylor และ Fayol โดยเพิ่มหลักการบริหารหรือกระบวนการบริหารที่ Fayol ให้ไว้อีกรวม 7 ประการ และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบันเป็นที่รู้จักกันตามอักษรย่อว่า “POSDCORB” (อ่านว่า พอสด์ขอร์บ) กระบวนการบริหารจัดการ “POSDCORB” นี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการนำประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารจัดการหน่วยงาน และมักจะถูกกล่าวถึงอ้างอิงบ่อย ๆ ในวงการต่าง ๆ คือ

(1) การวางแผน (Planning : P) หมายถึง การจัดวางโครงการแผนการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

(2) การจัดหน่วยงาน (Organizing: O) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสรรงานตำแหน่งต่าง ๆ และกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

(3) การจัดตัวบุคคล (Staffing: S) หมายถึง การบริหารงาน ด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การเลื่อนขั้น การพัฒนาบุคลากร เลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมขวัญและกำลังใจ สวัสดิการ การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(4) การอำนวยการ (Direction: D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม บังคับบัญชา การควบคุมการปฏิบัติงาน และควบคุมดูแลการปฏิบัติของผู้บริหารในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน

(5) การประสานงาน (Coordination : Co) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีและนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

(6) การรายงาน (Reporting: R) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของภารกิจอย่างสม่ำเสมอ

(7) การงบประมาณ (Budgeting: B) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางด้านการเงินและทรัพย์สิน

สำหรับการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ผู้ศึกษาจะนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการไปเป็นกรอบในศึกษาการบริหารงานและกลยุทธ์การบริหารของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกั ด เพื่อให้ทราบถึงวิธีการบริหาร และการวางกลยุทธ์ของบริษัทในการขับเคลื่อนการทำงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทั้งเรื่องของนโยบายในการบริหารงาน โครงสร้างขององค์การ แนวทางหรือทิศทางในการผลิตละครโทรทัศน์ขององค์กร ตลอดจนการบริหารคน การคัดเลือกทีมงานในการทำงาน การ บริหารเวลาในการทำงาน และการบริหารจัดสรรงบประมาณให้เพียงกับงบประมาณที่ทางองค์กรได้รับจากสถานีโทรทัศน์

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือกระบวนการบริหารที่มีความต่อเนื่อง มีการกระทำซ้ำ มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์การ มุ่งหวังเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ โดยพิจารณาจาก

(1) การลำดับขั้นตอนความสำคัญก่อนหลังของกิจกรรมต่าง ๆ (Continuous Process) ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานภายในองค์การที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

(2) Ineractive Process การบริหารกลยุทธ์ที่เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรมีการวนเวียนมายังจุดเดิมเหมือนการเดินตามเส้นวงกลม คือเริ่มต้นที่ขั้นตอนที่ 1 และดำเนินไปเรื่อย ๆ จนถึงขั้นตอนสุดท้าย แล้วย้อนกลับมาดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ใหม่อีก

(3) Cross – function Process มุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องการรวมพลังทรัพยากรมนุษย์และการให้ความสำคัญกับการผสมผสานทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น การตลาด การเงิน ฯลฯ เพื่อให้เกิดพลังแห่งความสามัคคีภายในองค์การ และไม่มุ่งให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจพิเศษเหนือฝ่ายอื่น แต่มุ่งให้ทีมงานทุกฝ่ายประสานความสัมพันธ์ช่วยเหลือกันในการสร้างสายสัมพันธ์แห่งคุณค่าให้แก่องค์การ

ประยงค์ มีใจซื่อ (2542) ได้เสนอกระบวนการ ของการ บริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) หรือขั้นตอนหลักในการปฏิบัติในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (An Environmental Analysis) เป็นขั้นตอนที่ชี้ให้เห็นภาพของสภาพแวดล้อมขององค์การในด้านข้อดีหรือข้อเด่น ข้อเสียหรือข้อด้อย โอกาส และอุปสรรค เพื่อจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางพร้อมทั้งทำการปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสมยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 2 การกำหนดทิศทางองค์การ (An Organizational Direction) เพื่อให้องค์การดำเนินไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารใช้ปัจจัยหลัก ๆ ในการกำหนดทิศทาง คือ

(1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการอ้างถึงเป้าหมาย ที่มีขอบเขตกว้างที่สุดและเป็นการรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าด้วยกัน รวมถึงความต้องการอยากจะเป็นในอนาคต แต่ไม่ได้กำหนด วิธีการหรือแนวทางที่ดำเนินไปให้ถึงจุดหมาย และเป็นเรื่องราวของความต้องการให้สิ่งที่พึงปรารถนาเกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้ และเป็นการเรียกร้องเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีที่สุด สิ่งที่ยอดเยี่ยมที่สุด และสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุด

(2) ภารกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่ถูกทางผู้บริหารกำหนด เพราะเชื่อว่าองค์การจะสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดได้ และมุ่งไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ซึ่งกล่าวได้ว่าองค์การได้รับประโยชน์หลัก ๆ 3 ประการ คือ

ประการแรก ภารกิจ (Mission) เป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์

ประการที่สอง ภารกิจ (Mission) ก่อให้เกิดมาตรฐานใน การดำเนินงานและมาตรฐานผลงาน

ประการสุดท้าย ภารกิจ (Mission) ทำให้บุคลาการขององค์การแสดงพฤติกรรมที่มีจรรยาบรรณต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง

(3) วัตถุประสงค์ (Objective) คือความคิด ความมุ่งหวังต่อสภาพที่พึงประสงค์และต่อผลลัพธ์จากการดำเนินงานขององค์การภายในระยะเวลาที่กำหนด วัตถุประสงค์หลัก จะต้องได้รับการสนับสนุนจากวัตถุประสงค์ย่อยของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การเดียวกัน เพื่อให้ทุกคน ทุกหน่วยงาน มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และมุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน หากวัตถุประสงค์ในหน่วยงานต่า ง ๆ ไม่สอดคล้องกัน ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ ผู้บริหารอาจต้องตัดสินใจเลือกระหว่างผล

การปฏิบัติงานระยะยาวและระยะสั้น และผลประโยชน์ส่วนบุคคลจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย ซึ่งวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์การธุรกิจ (Overall Objective or Aims of a Business) ดังนี้

- เพื่อให้ได้รับผลกำไรและผลตอบแทนต่อการลงทุน (Rate of Profit and Return on Investment)
- มุ่งเน้นการศึกษาค้นคว้าและการวิจัยเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในตัวผลิตภัณฑ์ (Product Development)
- มุ่งสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตใ ห้แก่กิจการเพื่อเพิ่มมูลค่าหุ้นในตลาดหลักทรัพย์
- มุ่งกระจายผลิตภัณฑ์สู่ตลาดต่างประเทศ
- สร้างความมั่นใจเกี่ยวกับการแข่งขันทางด้านราคาสำหรับสินค้าระดับบน
- มีตำแหน่งเชิงการแข่งขันอยู่ในอันดับต้าน ๆ ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ
- เพื่อการแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบและการคืนกำไ รให้กับสังคมที่องค์การนั้นอาศัยดำเนินกิจการอยู่

โดยสรุป วัตถุประสงค์มี 2 ประเภท ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ (Qualitative Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่บ่งบอกถึงจุดหมายกว้าง ๆ (General Purpose) ไม่ได้ระบุขนาด จำนวนหรือปริมาณที่แน่นอนชัดเจนเอาไว้ จึงอาจก ล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ชนิดนี้เป็นวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถตรวจสอบได้ (Nonverifiable Objective)

วัตถุประสงค์เชิงปริมาณ (Quantitative Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่บ่งบอกถึงความต้องการเฉพาะเจาะจง โดยระบุถึงขนาด จำนวนหรือปริมาณที่แน่นอนชัดเจนเอาไว้

(1) เป้าหมาย (Goals) สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตที่องค์การพยายามจะให้เกิดขึ้นเป็นจริง โดยการกำหนดหรือชี้เฉพาะเจาะจงถึงระดับปริมาณ หรือขนาดความต้องการ โดยเป้าหมายเป็นตัวบ่งชี้และแสดงออกถึงจุดมุ่งหมายหลักขององค์การนั้น ๆ และมีแผน (Plans) เปรียบเสมือนพิมพ์เขียว (Blueprint) ซึ่งได้กำหนดสิ่งต่าง ๆ ไว้ให้องค์การใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งภายในแผนจะกำหนดสิ่งจำเป็นต่าง ๆ เช่น การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน การกำหนดตารางเวลาการทำงาน ลักษณะงานที่ต้องการปฏิบัติ และกิจการอื่น ๆ ที่จำเป็น

ขั้นที่ 3 การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งภายในองค์การมีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ระดับด้วยกันคือ

(1) ระดับองค์การ (Corporate Level Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ ที่ประกอบด้วยธุรกิจหลายอย่างรวมกัน ซึ่งการสร้างกลยุทธ์ระดับองค์การนี้ มีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

(1.1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) หรือเรียกว่า “กลยุทธ์รุก” โดยทั่วไปแล้วองค์การจะสร้างขึ้นเพื่อมุ่งหวังที่จะได้ผลลัพธ์ คือ การเพิ่มยอดขาย (Sales Volume) หรือเพื่อการขยายส่วนครองตลาด (Marketing Share) ทั้งนี้ก็เพื่อให้กิจการมีคุณค่าต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้น ความเจริญเติบโตของกิจการที่นิยมใช้ปฏิบัติในทางธุรกิจ

(1.2) กลยุทธ์การคงตัว หรือ “กลยุทธ์รับ” (Stability Strategy) โดยทั่วไปผู้บริหารใช้กลยุทธ์นี้กรณีที่องค์การเปิดดำเนินการทางธุรกิจมากกว่าหนึ่งอุตสาหกรรม มีเหตุผล 2 ประการ สำหรับการใช้กลยุทธ์นี้ คือ

ประการที่หนึ่ง ทำให้องค์การมีเวลาทุ่มเทให้กับการบริหารธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ให้สามารถรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันในตลาดแทนที่จะมุ่งขยายกิจการสู่ธุรกิจใหม่ เป็นการปรับปรุงขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และสร้างนวตกรรมที่แปลกใหม่ให้กับธุรกิจเดิม

ประการที่สอง กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับการรุกเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่อยู่ในวงการอุตสากรรมเดียว เพราะการตั้งรับมีค่าใช้จ่ายน้อย ผลตอบแทนที่ได้รับจากการดำเนินการอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการสามารถดำรงอยู่ได้ กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับธุรกิจที่อยู่ในวงการอุตสากรรมเดียวในกรณีหรือบางสถานการณ์ที่อุตสาหกรรมเติบโตช้า ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยหรือภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ หรือสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก

(1.3) กลยุทธ์การตัดทอน กลยุทธ์การหดตัว หรือ “กลยุทธ์ถอย” เป็นกลยุทธ์ที่ให้ในสถาการณ์ที่ผลการดำเนินงานขององค์การตกต่ำ ยอดขาย และยอดกำไรลดลง ซึ่งกลยุทธ์นี้นิยมใช้ 3 ประการ คือ

ประการแรก การปฏิบัติในทางตรงกันข้ามหรือการกลับหลังหัน (Turnaround) เพื่อเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนองค์การให้แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งอาจจะรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ การตัดผลิตภัณฑ์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ออก การลดอัตรากำลังหรือจำนวนพนักงานให้อยู่ในระดับที่สมดุล การตัดต้นทุนในส่วนที่ไม่จำเป็น และการทำการวิเคราะห์ปรับปรุงและประเมินผลสายผลิตภัณฑ์และลูกค้าเป้าหมาย

ประการที่สอง การยกเลิกหรือการถอนตัว (Divestment) เป็นการพิจารณาหรือการตัดสินใจของผู้บริหารในการยกเลิกกิจการที่มีผลการดำเนินงานตกต่ำ ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร กล่าวคือธุรกิจนั้นขาดศักยภาพในการแข่งขันท างการตลาด และไม่ก่อให้เกิดพลังกำลังแห่งการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด หรือผู้บริหารของธุรกิจนั้นขาดความสามารถ ขาดทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็น ดังนั้นจึงเกิดการ Takeover ขึ้นให้เห็นบ่อย ๆ ใน หลาย ๆ อุตสาหกรรม

ประการสุดท้าย การขายกิจการ (Liquidation) นับว่าเป็นกลยุทธ์สุดท้ายหรือเป็นวิธีการหลังสุดที่ผู้บริหารจะเลือกปฏิบัติ

(2) ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

การบริหารงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนคุณภาพของงานดังกล่าวจะเป็นตัวที่นำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่ งขันให้แก่กิจการ ทั้งนี้เพื่อให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้ เจริญก้าวหน้าและก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำตลาดในโอกาสต่อไป ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้แก่

(2.1) กลยุทธ์สร้างความต่าง (Differentiation Strategy) เป็นการยึดหลักการสร้างความแตกต่าง ที่องค์การต้องใช้ความพยาย ามในการคิดค้นและสร้างสรรค์ความโดดเด่นเป็นพิเศษหลาย ๆ ด้าน (Uniqueness) ในตัวสินค้าหรือบริการ (Products) และเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-Added) ให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า

(2.2) กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านราคา (Cost Leadership Strategy) การเป็นผู้นำด้าน ราคา ผู้บริหารสร้างขึ้นโดยมุ่งหวังความสำเร็จความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยวิธีการกำหนดราคาสินค้าหรือบริการในระดับต่ำ ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป็นลูกค้าทั่วไปที่เป็นกลุ่มใหญ่

(2.3) กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response) เป็นการเข้าถึงตัวลูกค้าก่อนคู่แข่ง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับธุรกิจยุคปัจจุบัน

(3) ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

ผู้บริหารจะเน้นให้มีการดำเนินงานให้การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้นโครงสร้างจะเป็นลักษณะที่แบนราบ (Flatter) ที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางมีจำนวนลดน้อยลง โอกาสในการที่จะนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในระดับล่างจึงมีมากขึ้น การดำเนินงานในระดับหน้าที่ของแต่ละแผนกงานทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพและมีการส่งมอบที่รวดเร็ว เป็นการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า โดยการทำงานของแต่ละฝ่ายหรือแผนกงานเกิดจากปัจจัยนำเข้า (Input) จากผู้ให้และนำมาใช้ในการดำเนินงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการของแผนกงานนั้น ๆ (Process) เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการจึงนำผลงาน (Output) ไปให้แก่ผู้รับ ดังนั้นทุกฝ่ายหรือทุกแผนกงานจึงถือเป็นจุดศูนย์กลางที่จะต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ทำให้เกิดการ

สร้างสายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain) และสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่ายในองค์การ และก่อให้เกิดความได้เปรียบการแข่งขันภายอุตสากรรมนั้น ๆ ในระยะยาว

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

ส่วนผสมที่ลงตัว: สิ่งท้าทายหลักในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Achieving Integration: A Key Challenge in Strategy Implementation) เน้นการผสมผสานความสามารถของฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อค้นหาส่วนผสมที่ ลงตัวในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันระยะยาวให้เกิดขึ้นกับองค์การ องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ได้แก่

(1) ความร่วมมือกันของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การเดียวกัน

มีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพา ะด้าน หรือหน้าที่และความรับผิดชอบทำให้ได้ผลงานที่มีความชัดเจนในขอบข่างาน การทำงานไม่ซ้ำซ้อน แต่บางครั้งอาจก่อปัญหาให้แก่องค์การโดยไม่ตั้งใจ มีหลายเหตุผลที่ฝ่ายต่าง ๆ ยึดตัวเองเป็นหลักโดยคิดว่าตนมีความสำคัญกว่าฝ่ายอื่น ๆ ซึ่งนำไปสู่การมองข้ามความสำคัญของฝ่ายอื่นจนเกิดทัศนคติชนิดเข้าปะทะกันเอง

(2) ความร่วมมือกันของหน่วยธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน

การดำเนินงานที่ผู้บริหารประสงค์จะให้ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์การบรรลุผลตามที่มุ่งหวังจำเป็นต้องมีการผสมผสานความสามารถ ความร่วมมือร่วมใจของทุกหน่วยธุรกิจในองค์การเดีย วกันเข้าด้วยกัน เรียกว่า Synergy ที่เกิดขึ้นบาพื้นฐานของความคิดที่ว่า การทำงานย่อมก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่กว่าการทำงานตามลำพัง

(3) การผสมผสานการดำเนินการระดับนานาชาติขององค์การ

เป็นมุมมองการบริหารในแนวกว้างเกี่ยวกับกลยุทธ์แห่งความสำเร็จของบริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations) เป็นการรวมผลประโยชน์ของด้านมุมมองภายในประเทศและมุมมองระดับโลก (Multidomestic and Global Perspective) เข้าด้วยกัน

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control)

เป็นการมุ่งเน้นประเด็นในเรื่อง การตรวจสอบ (Monitoring) การประเมินผล (Evaluating) และการปรับปรุงแก้ไข (Improving) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจว่าทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ดำเนินตามแผนอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนตลอดกระบวนการควบคุมและรู้บท บาทที่แท้จริงของการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ โดยการการวินิจฉัยจากการตรวจสอบเอกสารหลัก ๆ เช่น แผนการปฏิบัติการ การจัดองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การ และนโยบาย เป็นต้น การตรวจสอบผลการดำเนินงาน

ด้านการเงิน การผลิต และการตลาด การเข้าใจในเรื่องบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบข ององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ กระบวนการตัดสินใจ และทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมถึงเงินทุนและทุน เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สามารถระบุถึงโครงสร้างขององค์การ รูปแบบพฤติกรรม ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ รวมถึ งการให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จได้

สำหรับการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ผู้ศึกษาจะนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปเป็นกรอบในศึกษากลยุทธ์การบริหารและกลยุทธ์การผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เพื่อให้ทราบถึงแนวทางบริหารทางกลยุทธ์ของบริษัทว่าสอดคล้องกับกระบวนการของการบริหารเชิงกลุยทธ์มากน้อยเพียงใด

2.4 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

ในปี ค.ศ. 1967 Fred E. Fiedler ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่าการเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารที่ถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด โดยสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสิ นใจในการเลือกรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด ตามหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนงานจะต้องสัมพันธ์กันทั้งระบบ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งบางครั้งสถานการณ์จะต้องใช้การตัดสินใจอย่า งเฉียบขาด ตัดสินใจแบบอาศัยการมีส่วนร่วมใน ตัดสินใจโดยคำนึงถึงหลักมนุษย์และแรงจูงใจ หรือต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก ดังนั้น การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

Fiedler’s Contingency Model of Leadership Effectiveness Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

(2) โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

(3) อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่ มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ตามทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้ ตามทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) (สมยศ นาวีการ, 2540)

การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

หลักการของการบริหารเชิงสถานการณ์

(1) การบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

(2) ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด

(3) เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด ยอมรับหลักการของทฤษฎีทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

(4) สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ ในการเลือกรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม

(5) คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย

(6) เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน ดังนี้

(6.1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล

(6.2) ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีก าร กระบวนการ และการควบคุมงาน

(6.3) ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร

(6.4) ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ

ซึ่งแนวความคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ ตามทฤษฎีของ Fiedler สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน 2 ลักษณะดังนี้

(1) การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

(2) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task -oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

การบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์ เพื่อทำให้การตัดสินใจดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ในมุมของผู้บริหารที่จะพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้ เป็นการใช้ความรู้ความสา มารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำท่านนั้นให้ประจักษ์ออกมาใช้ได้อย่างเต็มสมรรถภาพจริง ๆ ที่เขามีอยู่ เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ทฤษฎีกับบางสถานการณ์ก็แตกต่างกัน แล้วแต่ผู้นำแต่ละท่านจะเลือกใช้ ดังนั้นการบริหารเชิงสถานการณ์น่าจะเป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์

ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์ (2547,น. 37-40) ได้เรียบเรียงไว้ว่าความพยายามหาความแตกต่างระหว่างผู้นำกับการจัดการที่องค์การต่าง ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น วิสัยทัศน์ถูกเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจง่ายขึ้น เป็นแนวคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม พบว่า แบบแผนเกิดจาก พฤติกรรมในภาวะหน้าที่กับพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ พฤติกรรม ในภาวะหน้าที่ หมายถึง การที่ผู้นำเข้าไปจัดวางบทบาทของผู้คนและสมาชิกภายในกลุ่ม โดยอธิบายว่าแต่ละคนต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหนและอะไรคือมาตรฐานของงาน ซึ่งอาจรวมไปถึงการกำหนดรูปแบบขององค์การและช่องทางในการสื่อสาร ส่วนพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ คือ การที่ผู้นำไปสร้างสัมพันธภาพกับพนักงานหรือสมาชิกของกลุ่ม ให้ความสนับสนุนแก่ผู้อื่นมีการสื่อสารช่วยเหลือการทำงานกลุ่ม และเชื่อว่าลักษณะ หรือบุคลิกภาพของผู้นำเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของภาวะการเป็นผู้นำ มีแนวคิดคือ เมื่อผู้นำทำอะไรบางอย่าง ต้องคำนึงถึงความต้องการ 3 อย่างไปพร้อม ๆ กัน

(1) ความต้องการของงาน คนมาทำงานร่วมกันก็เพราะงานนั้นยากเกินที่จะทำเพียงคนเดียวได้ ธรรมชาติของงานเป็นตัวกำ หนดความต้องการต่าง ๆ และการตอบสนองจากผู้นำจากกลุ่มแสดงให้เห็นถึงธรรมชาติและความสามารถของกลุ่ม ดังนั้นผู้นำจึงต้องตระหนักถึงธรรมชาติและความต้องการของกลุ่ม

(2) ความต้องการของกลุ่มจะไม่ปรากฏออกมาเช่นความต้องการของงานกลุ่ม จะต้องการการส่งเสริมและการบำรุงรักษา ระดับความสามัคคีของกลุ่ม นอกจากนี้ กลุ่มก็ยังต้องการสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม

(3) ความต้องการสุดท้าย คือ ความต้องการส่วนตัวของคนที่มาทำงานในกลุ่มนั้น ซึ่งอาจเป็นความต้องการทางด้านกลุ่มจิตใจ เช่น การยอมรับ สถานภาพคือความ รู้สึกว่าได้สิ่งที่มีค่า ซึ่งแต่ละคนให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ส่วนในสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความพยายามของทีมและทีมที่ดีสุดคือ ทีมที่ประกอบด้วยผู้นำที่ปรากฏโดยธรรมชาติภายในองค์การ ผู้นำที่ดีควรกระตุ้นให้คนคิดถึงคุณค่าและค วามต้องการของงาน เพื่อให้จุดมุ่งหมายของส่วนรวมสอดคล้องเข้ากันกับค่านิยมของคนและของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติการมีประสิทธิผลมากขึ้น

สำหรับการศึกษากลยุทธ์การบริหารการงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ผู้ศึกษาจะนำกรอบทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ไปเป็นกรอบในศึกษาการบริหารงาน และกลยุทธ์การบริหารงานบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เพื่อทราบถึงวิธีการในการบริหารแต่ละส่วนงาน ทั้งเรื่องของบุคลากรในองค์กร การประสานความร่วมมือในการทำงานของส่วนงานต่าง ๆ การบริหารความขัดแย้งของ ทีมงาน รวมถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กรที่มุ่งเน้นให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดนี้เป็นพลังช่วยให้องค์กรได้รับผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ กรณีศึกษา บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่

จิตรลดา ดิษยนันทน์ (2538) ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการผลิตรายการละครโทรทัศน์ ของ บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่ น จำกัด ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์หลักอันเป็นลักษณะเฉพาะของกันตนา คือ กลยุทธ์ในการพึ่งตนเอง เนื่องจากกันตนามีข้อได้เปรียบทั้งทางด้านบุคลากรที่มีเพียงพอและมีคุณภาพ รวมทั้งสามารถสร้างบุคลากรขึ้นใหม่ได้เอง โดยเฉพาะบุคลากรด้านการบริหารคือบุคคลในครอบครัวที่มีความส ามารถทำงานต่างๆ ในทุกตำแหน่งหน้าที่ได้ด้วยตัวเอง มีวัตถุดิบในการผลิต นั่นคือเรื่องจากบทละครวิทยุเป็นจำนวนมากถือเป็นข้อได้เปรียบของกันตนา ซึ่งข้อได้เปรียบนี้ถือเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก นอกจากนั้นกันตนายังมีกลยุทธ์ในเชิงรับเพื่อจะใช้ใน

กรณีที่ต้องการหลีกเลี่ยงปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน นั่นคือ กลยุทธ์ในการประนีประนอม และ กลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยง

ธิติพร จุติมานนท์ (2546) ทำการศึกษาเรื่อง ธุรกิจละครโทรทัศน์ พ .ศ. 2545 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารธุรกิจละครโทรทัศน์ต้องอาศัยแนวคิดการบริหารงานเชิงสถานกา รณ์และเชิงระบบ ควบคู่กันเพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จภายใต้การแข่งขันที่มีมากขึ้น โดยผู้บริหารธุรกิจการผลิตละครจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นรอบด้าน เพื่อให้การดำเนินงานแข่งขันกับคู่แข่งที่มีการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลต่อ การดำเนินการประกอบธุรกิจการผลิตละครอย่างมาก โดยเฉพาะปัจจัยด้านวัตถุดิบในการผลิตที่มีปัญหามากในการแข่งขัน ทั้งนี้ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่นและมีอิทธิพลทำให้ธุรกิจการผลิตรายการละครโทรทัศน์ประสบความสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใด

รินลนี ศรีเพ็ญ (2546) ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานของบริษัทผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างการบริหารงานของบริษัทผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์แบ่งออกเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากลักษณะการจัดตั้งองค์กร อำนาจการดูแลจากเจ้าของ ประเภทและจำนวนบุคลากร สำหรับปัจจัยแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานของบริษัทผู้ผลิตละครประกอบด้วย ความเป็นมืออาชีพของผู้จัดละคร การคัดเลือกบุคลากร การบริหารการเงิน การบริหารเวลา ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ผู้ชม บริษัทโฆษณา สถานีโทรทัศน์ สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการควบคุมจากกฎหมาย โดยกลุ่มผู้ชมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

สกาวใจ พูนสวัสดิ์ (2547) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารรายการละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารละครโทรทัศน์ของสถานีฯ ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยภายในมากกว่า ได้แก่ ประสบการณ์และความชำนาญของผู้จัดละครโทรทัศน์ การขาดแคลนบุคลากรที่เขียนบทละครได้อย่างมีคุณภาพ การคัดเลือกนักแสดง งบประมาณ เวลาในการดำเนินงาน และการบริหารจัดการภายในของผู้ผลิต ส่วนปัจจัยภายนอกที่สำคัญและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ สภาพอากาศที่ทำให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก ซึ่งจะส่งผลต่องบประมาณในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

สุพิชชา จักรสิรินนท์ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรด้านการผลิตรายการวิทยุ กรณีศึกษาบริษัทคลิค วีอาร์วัน เรดิ โอ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มบริษัทคลิค วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด มีปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งขององค์กร มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน แบ่งแยกตามสถานีทั้ง 4 สถานีทั้งรายการเพลงสากล เพลงไทยสากล เพลงนอกกระแส และรายการ

ข่าว การที่ผู้บริหารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ประกอ บกับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะงานวิทยุ ทำให้การผลิตรายการมีความแตกต่างเป็นมืออาชีพ

มรกต เหรียญทอง (2554) ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจละครเพลง บริษัท ซีเนริโอ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจละครเพลงบริษัทซีเนริโอ จำกัด ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมระดับมหภาค ทั้งเศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยี ธรรมชาติ สังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนภาวการณ์แข่งขัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ส่วนปัจจัยที่สามารถเป็นปัจจัยภายในบริษัทฯ เช่น ผู้จัดส่งวัตถุดิบ คนกลางทางการตลาด ผู้บริโภค และหน่วยงานภายในองค์กรเท่านั้น

พชรวัฒน์ พงศ์อรพินท์ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการผลิตละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการผลิตละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 คือ ผู้ผลิตละครโทรทัศน์ไม่เพี ยงพอต่อความต้องการ ขาดแคลนบทประพันธ์ ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์ และนักแสดงที่มีคุณภาพ ข้อจำกัดเรื่องงบประมาณการผลิตละครโทรทัศน์ เวลาและรูปแบบการถ่ายทำละครโทรทัศน์แบบถ่ายไปออกอากาศไป ขาดการประชาสัมพันธ์การสร้างกระแสของละครโทรทัศน์และนักแสดง ขาดการประชุมหารือเพื่ อกำหนดทิศทางในการทำงานร่วมกัน ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม การแข่งขัน และมาตรฐานความพึงพอใจในการตรวจสอบคุณภาพงานค่อนข้างต่ำ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการผลิตละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีกองทัพบกช่อง 7 คือ การเปิดโอกาสให้กับผู้ผลิตหน้าใหม่เข้ามาร่วมงานกับสถานี การเลือกบทประพันธ์มาผลิตเป็นละครโทรทัศน์ ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์และบทโทรทัศน์ การค้นหา พัฒนาคุณภาพ และคัดเลือกนักแสดง รูปแบบการถ่ายทำละครโทรทัศน์ การประชาสัมพันธ์ การประชุมหารือกันเพื่อกำหนดทิศทางในการทำงานร่วมกัน การพัฒนาคุณภาพการผลิตละครโทรทัศน์ รวมถึงการจัดระดับความเหมาะสมรายการโทรทัศน์และความรับผิดชอบของสังคม

สำหรับการศึกษากลยุทธ์การบริหารการงานของบริษัท ทองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ผู้ศึกษาจะนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการผลิตรายการละครโทรทัศน์ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ไปเป็นกรอบในศึกษาการบริหารงาน และกลยุทธ์การบริหารงานบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เพื่อหาให้ทราบถึงวิธีการบริหารงานและการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ ทั้งแนวทางการผลิตละคร การวางโครงสร้างองค์กร คัดเลือกทีมงานให้สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร และรวมถึงการบริหารและการวางกลยุทธ์ในการผลิตละครโทรทัศน์ในแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่การเตรียมการ

การเลือกบทประพันธ์ การเขียนบท การประชุมวางแผนงาน การถ่ายทำ การกำกับ และบันทึกการแสดง จนถึงการตัดต่อร้อยเรียงความต่อเนื่องของเนื้อหาละครให้ไปตามบทละครโทรทัศน์ รวมถึงการอ้างอิงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่คาดว่าจะสอดคล้องกับผลการศึกษาต่อไป

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 วิธีการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เ ทนเม้นท์ จำกัด ” เป็นงานวิจัยที่เน้นศึกษาการบริหารงาน และการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด รวมถึงศึกษากลยุทธ์การบริหารงาน และกลุยทธ์การบริหารการผลิต ละครโทรทัศน์ ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ซึ่งผู้ศึกษาใช้ระเบี ยบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) เพื่อเสนอผลการศึกษาที่สามารถให้ข้อเท็จจริงและตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยชิ้นนี้

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ เพื่อทราบถึงภาพรวมของธุรกิจ โครงสร้างและการบริหารงาน รวมทั้งกลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ได้แก่ บุคลากรของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตละครโทรทัศน์ ดังนี้

3.2.2.1 ผู้บริหารบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้แก่ แอน ทองประสม กรรมการผู้จัดการ (ผู้จัดละครโทรทัศน์)

3.2.2.2 คณะทำงานกลุ่มประสานงาน หรือผู้ปฏิบัติงานในการผลิตละครโทรทัศน์โดยตรง ได้แก่

(1) บุญสม วิชาเกวียน (ผู้อำนวยการผลิต) ละครเรื่องแอบรักออนไลน์

(2) อำไพพร จิตต์ไม่งง (ผู้กำกับละครโทรทัศน์) ละครเรื่องปัญญาชนก้นครัว สามีตีตรา และแอบรักออนไลน์

(3) ยุพดี ศิริสิงห์อำไพ (ผู้ช่วยผู้กำกับการแสดง) ละครเรื่องแอบรักออนไลน์

(4) วรรณวิภา สามงามแจ่ม (ผู้เขียนบท) ละครเรื่องสามีตีตรา

(5) ดารณีนุช ปสุตนาวิน (นักแสดง) ละครเรื่องปัญญาชนก้นครัว แอบรักออนไลน์ และเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษ

(6) ปริญ สุภารัตน์ (นักแสดง) ละครเรื่องปัญญาชนก้นครัว และ แอบรักออนไลน์

(7) ปิยธิดา โชติจีรากร (ช่างทำผม) ละครเรื่องแอบรักออนไลน์

(8) รณัฐ ชัยพฤกษ์ (ออกแบบ และดูแลเครื่องแต่งกาย) ละครเรื่องปัญญาชนก้นครัว สามีตีตรา แอบรักออนไลน์ และเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษ

(9) สุมาลี วาสนาอาชาสกุล (ประชาสัมพันธ์ละคร) ละครเรื่องปัญญาชนก้นครัว สามีตีตรา แอบรักออนไลน์ และเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษ

(10) ธนอรรถ กาสุริยะ (ลำดับภาพ เทคนิคและไตเติ้ล) ละครเรื่องปัญญาชนก้นครัว สามีตีตรา แอบรักออนไลน์ และเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษ

3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่เป็นเอกสาร ที่ครอบคลุมเนื้อหาที่มีผลต่อธุรกิจการผลิตละคร โทรทัศน์ และการวางแผนกลยุทธ์ของ บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด โดยอาศัยแหล่งข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

3.2.2.1 ข้อมูลเอกสารของบริษัท ท องเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้แก่ รายละเอียดในการวางแผนและดำเนินงานการผลิตละครโทรทัศน์

3.2.2.2 ข่าวและบทความจากสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสารต่างๆ ที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องการผลิตละครโทรทัศน์ เป็นต้น

3.2.2.3 ข้อมูล หรือผลการสำรวจเรตติ้งของละครโทรทัศน์

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้เป็นการใช้คำถามในการสัมภาษณ์โดยตรง (Face to Face Interview) เป็นคำถามปลายเปิดที่พัฒนามาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ประเด็นที่ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งแนวทางของคำถามจะใช้สำหรับทั้งสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยจะใช้อุปกรณ์บันทึกเสียง เพื่อบันทึกเสียงในระหว่างการสัมภาษณ์

3.4 แนวคำถาม

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษ าใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิดที่พัฒนามาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ประเด็นที่ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยสัมภาษณ์ตามกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

3.4.1 แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้แก่ แอน ทองประสม กรรมการผู้จัดการ (ผู้จัดละครโทรทัศน์) ดังนี้

(1) โครงสร้างในการบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีการแบ่งโครงสร้าง และหน้าที่อย่างไร

(2) บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีแนวทางการผลิตละคร ประเภทใด เพราะอะไร

(3) บริษัท ทอง เ อ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีขั้นตอนกระบวนการผลิตละครโทรทัศน์อย่างไรบ้าง

(4) บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีการบริหารงบประมาณในการผลิตละครอย่างไรบ้าง

(5) บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัดใช้ระยะเวลาทั้งหมดในการผลิตละครโทรทัศน์ และคิดว่าเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

(6) ท่านคิดว่าผลตอบรับละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ที่ผ่านมาได้รับความนิยมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

(7) ท่านมีแนวทางในการบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัดอย่างไร

(8) ท่านมีแนวทางในการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัดอย่างไร

(9) ท่านมีส่วนร่วมในการเข้าไปมีบทบาทในการผลิตละครโทรทัศน์ในแต่ละขั้นตอนอย่างไรบ้าง

(10) ในการบริหารงานท่านให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัทของท่านอย่างไร

(11) ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบในการบริหารงานงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัดมีอะไรบ้าง และท่านมีแนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาอย่างไรบ้าง

(12) ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบในการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัดมีอะไรบ้าง และท่านมีแนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาอย่างไรบ้าง

(13) ท่านมีวิธีการจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคในระหว่างการบริหารงาน และการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์อย่างไร

(14) ท่านคิดว่าแนวทางละครโทรทัศน์ของประเทศไทยในอนาคตจะมีแนวโน้มหรือเป็นไปในทิศทางใด

3.4.2 แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์คณะทำงานกลุ่มประสานงาน หรือผู้ปฏิบัติงานในการผลิตละครโทรทัศน์โดยตรง ดังนี้

(1) เพราะเหตุใดท่านถึงตัดสินใจมาร่วมงานกับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

(2) การผลิตละครโทรทัศน์มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

(3) ท่านรับผิดชอบในส่วนงานใดในการผลิตละครโทรทั ศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

(4) ท่านคิดว่าขั้นตอนการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีความเหมือนหรือต่างกับบริษัทหรือค่ายอื่นอย่างไร เพราะเหตุใดจึงคิดเช่นนั้น

(5) ท่านคิดว่าส่วนที่สำคัญที่สุดในการผลิตละครโทรทัศน์คือส่วนใด เพราะเหตุใดจึงคิดเช่นนั้น

(6) ท่านคิดว่าการบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เช่น การบริหารระยะเวลาการทำงน การบริหารงบประมาณ เป็นต้น มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

(7) ท่านคิดว่าการบริ หารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เป็นอย่างไรบ้าง

(8) ท่านมีความเข้าใจในแนวทางการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มากน้อยเพียงใด

(9) ถ้าหากบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ติดต่อให้ท่านมาร่วมงานในการผลิตละครโทรทัศน์ในเรื่องต่อไป ท่านสนใจมาร่วมงานด้วยหรือไม่ เพราะเหตุใด

(10) ท่านคิดว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ละครของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เท นเม้นท์ จำกัด ได้รับความนิยมจากผลงานละครที่ผ่านมา

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยจะต้องอาศัยความร่วมมือของผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งนี้ผู้ศึกษาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบเขตการศึกษาในครั้งนี้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ และสรุปผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์รวมเนื้อหา เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการเก็บข้อมูลตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ สังเกต จดบันทึก และจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.7 การนำเสนอข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์และมีการประกอบตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

3.7.1 การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

3.7.1.1 การบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

- การบริหารงานบุคคล
- การบริหารงบประมาณ
- การบริหารเวลา

3.7.1.2 การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

- ขั้นตอนการเตรียมงาน (Pre - production) การวางแผน (Plan) การจัดทำเนื้อหา (Content) การเขียนบท (Script) และการประสานงาน (Co-ordinate)
- ขั้นตอนการถ่ายทำ (production) การถ่ายทำในสถานที่ การถ่ายทำนอกสถานที่
- ขั้นตอนการตัดต่อและร้อยเรียงรายการ (Post - production)

3.7.2 กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

3.7.2.1 กลยุทธ์การบริหารงานองค์การ ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

- กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล
- กลยุทธ์การบริหารงบประมาณ
- กลยุทธ์การบริหารเวลา

3.7.2.2 กลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

- กลยุทธ์การผลิตในขั้นตอนการเตรียมงาน (Pre - production) การวางแผน (Plan) การจัดทำเนื้อหา (Content) การเขียนบท (Script) และการประสานงาน (Co-ordinate)
- กลยุทธ์การผลิตในขั้นตอนการถ่ายทำ (production) การถ่ายทำในสถานที่ การถ่ายทำนอกสถานที่
- กลยุทธ์การผลิตในขั้นตอนการตัดต่อและร้อยเรียงรายการ (Post - production)

บทที่ 4
ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เป็นการศึกษาที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) รวมถึงการวิเคราะห์เอก สาร (Documentary Analysis) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลการศึกษา โดยแบ่งการอภิปรายผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

1.1) การบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

- การบริหารงานบุคคล
- การบริหารงบประมาณ
- การบริหารเวลา

1.2) การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

- ขั้นตอนการเตรียมงาน (Pre – production)
- ขั้นตอนการถ่ายทำ (production)
- ขั้นตอนการตัดต่อและร้อยเรียงรายการ (Post - production)

2) กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

2.1) กลยุทธ์การบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

- กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล
- กลยุทธ์การบริหารงบประมาณ
- กลยุทธ์การบริหารเวลา

2.2) กลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

- กลยุทธ์การผลิตในขั้นตอนการเตรียมงาน (Pre - production)
- กลยุทธ์การผลิตในขั้นตอนการถ่ายทำ (production)
- กลยุทธ์การผลิตในขั้นตอนการตัดต่อและร้อยเรียงรายการ (Post - production)

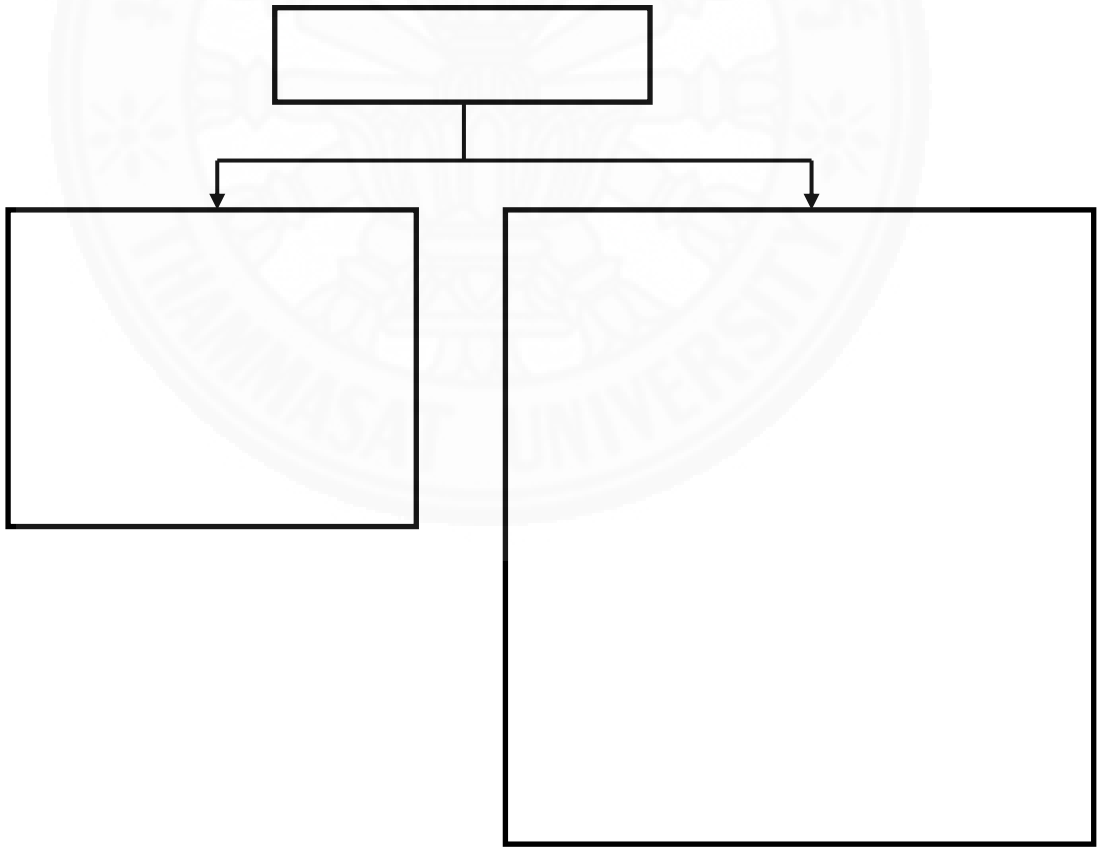
4.1 การบริหารงานของบริษัททอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

จากการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด สามารถแบ่งการบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.1.1 ส่วนที่ 1 การบริหารงานองค์กร ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด แบ่งเป็นการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารเวลา ดังนี้

(1) การบริหารงานบุคคล

จากโครงสร้างองค์การของของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เป็นโครงสร้างขององค์การที่มีขนาดเล็ก มีการจ้างพนักงานประจำในตำแหน่งงานที่สำคัญ ได้แก่ พนักงานบัญชี พนักงา นการเงิน และพนักงานประสานงาน และมีการจ้างเหมาทีมงานที่รับจ้างงานอิสระ (Freelance) ในส่วนงานการผลิตละครโทรทัศน์ สำหรับโครงสร้างของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ มีโครงสร้าง ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงโครงสร้างบริษัท ทองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

หมายเหตุ: พนักงานประจำ หมายถึง พนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบเงินเดือน

พนักงานรับจ้างงานอิสระ (Freelance) หมายถึง พนักงานภายนอกที่รับงานและได้รับค่าตอบแทนตามจำนวนการจ้างงานในแต่ละครั้ง หรือได้รับค่าตอบแทนตามจำนวนตอนของบทละคร

จากภาพที่ 4.1 แสดงโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานประจำไม่มาก ทำให้การทำงาน การประสานงานส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของผู้จัดละครโทรทัศน์ ทั้งการคัดเลือกทีมงาน หรือพนักงานรับจ้างงานอิสระ การประชาสัมพันธ์ละคร การออกไปหาสถานที่ด้วยตนเอง จนบางครั้งต้องอาศัยชื่อเสียงของการเป็นนักแสดงเข้ามาช่วยในการประสานงานต่าง ๆ แทนการประสานในนามผู้จัดละคร ซึ่งแอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์ ให้สัมภาษณ์ว่าการบริหารของบริ ษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เรียกว่าเป็นแบบอุตสาหกรรมในครัวเรือน (Homemade) เป็นโครงสร้างเล็ก ๆ สามารถจัดการเรื่องทุกอย่างด้วยตนเองได้ง่าย แต่จะจ้างพนักงานประจำที่มีความจำเป็น ได้แก่ พนักงานบัญชี พนักงานการเงิน และพนักงานประสานงาน เพื่อจะได้ไม่ต้องแบกรับภาระทางการเงินในการจ่ายเงินเดือนพนักงานประจำในแผนกอื่น ๆ ที่มากเกินไปในช่วงที่ไม่มีการผลิตละคร ทั้งนี้ แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์ อธิบายถึงจุดเริ่มต้นของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ว่าเริ่มต้นจากการผลิตรายการโทรทัศน์ เป็นรายการออกอากาศในช่วงเวลาสั้น ๆ จากรายการความยาว 1 นาที เป็นรายการเด็กในช่วงเวลาครึ่งชั่วโมง และจากประสบการณ์ในการผลิตรายการโทรทัศน์จึงได้ต่อยอดมาเป็นผู้จัดละครโทรทัศน์ในปัจจุบัน ในละครเรื่องแรกจนถึงเรื่องปัจจุบันทางผู้จัดละครก็ต้องประสานงานเองเกือบทุกอย่าง ตั้งแต่หาทีมงาน หาสถานที่ ซึ่งในการประสานงานบางครั้งประสานไปในนามของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด คนก็จะยังไม่ค่อยรู้จัก จึงไม่ได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่ แต่หากบอกว่าเป็นการประสานงานจากละครของแอน ทองประสม ก็ถือว่าได้ความน่าเชื่อถือที่ดีกว่า ประสานงานง่ายกว่า ทั้งยั งได้ค่าเช่าสถานที่ถูกกว่า หรือบางครั้งได้สถานที่ถ่ายทำโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย รวมถึงได้รับการสนับสนุนในส่วนของเสื้อผ้า และเครื่องแต่งกาย แต่ต้องแลกมาด้วยการถ่ายรูปคู่กับสินค้าหรือสถานที่นั้น ๆ เพื่อช่วยประชาสัมพันธ์ให้สินค้าและสถานที่นั้น ๆ โดยการเผยแพร่ต่อสาธารณะ เช่น การโพสต์รูปลงในโซเชียลเน็ตเวิร์ค เช่น เฟสบุ๊ค หรืออินสตาแกรม เป็นต้น

นอกจากนี้ผู้จัดละครของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ยังให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรที่เข้ามาร่วมงานกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมงานที่เป็นพนักงานรับจ้างอิสระ ที่มีวิธีการสรรหาตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่สำคัญในการผลิตละครโทรทัศน์ต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์การทำงานตรงตามตำแหน่งหรือส่วนงานนั้น ๆ มีความเข้าใจในกระบวนการการผลิตละครโทรทัศน์เป็นอย่างดี และสามารถทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งทีมงานผลิตละครโทรทัศน์บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ส่วนมากมาจากการแนะนำแบบบอกต่อ รวมถึงประสบการณ์ในการร่วมงานกัน ทำให้ได้ทีมงานที่มีบุคลิกที่คล้ายคลึงกัน เข้าใจการทำงาน

ในลักษณะเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ดี และสามารถเลือกทีมงานให้สอดคล้องกับแนวทางละครแต่ละเรื่องที่ผลิต ซึ่งจากการสัมภาษณ์ทีมงานบางส่วนได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า “นอกจากบทละครโทรทัศน์ที่ถือเป็นหัวใจของการทำงานแล้ว การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมาก เพราะการทำงานกองถ่ายมักจะเกิดปัญหาเฉพาะหน้าในแต่ละวันไม่ซ้ำกัน การมีทีมงานที่ดีที่ช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ก็สามารถช่วยกันแก้ไขให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี โดยไม่เกี่ยงกัน ไม่โทษกันว่าเป็นความผิดของใคร จะทำให้มีทีมงานที่สนุก การทำงานราบรื่น และทุกคนเต็มที่กับงาน” (ยุพดี ศิริสิงห์อำไพ ผู้ช่วยผู้กำกับการแสดง, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559)

จากกา รสัมภาษณ์แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด อธิบายถึงแนวทางการเลือกทีมทำงานผลิตละครโทรทัศน์ว่า การเลือกทีมงานในเรื่องแรก ๆ จะติดต่อทีมงานที่เคยร่วมงานกับผู้จัดละครโทรทัศน์ในช่วงที่เป็นนักแสดง ซึ่งส่วนมากเป็นคนที่เคยรู้จัก และร่วมงานกันโดยตรง ดังนั้นจึงเชื่อได้ว่าบุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์การทำงานตามส่วนงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ผู้กำกับการแสดง ผู้อำนวยการผลิตละครโทรทัศน์ และส่วนงานอื่น ๆ จะใช้การสอบถามและขอคำแนะนำจากคนในวงการผลิตละคร เมื่อมีทีมงานครบทุกส่วนงาน ก็เกิดการเรียนรู้พฤติกรรม และแนวทางการทำงานของแต่ละบุคคล เช่น การเลือกผู้เขียนบทละครโทรทัศน์ต้องเลือกบุคคลที่มีประสบการณ์เขียนบทละครตรงตามแนวละครที่วางไว้ในแต่ละเรื่อง เพราะจะเข้าใจในเนื้อหา การใช้ภาษาของตัวละคร ตลอดจนการเขียนบทร้อยเรียงทั้งเรื่องให้เป็นเรื่องเดียวกัน การเลือกนักแสดงเลือกตามความเหมาะสมกับบทละครโทรทัศน์เป็นหลัก ถ้าไม่จำเป็นไม่เลือกนักแสดงซ้ำกับเรื่องอื่น ๆ เพื่อไม่ให้ผู้ชมเกิดภาพจำซ้ำซ้อน โดยเฉพาะบทหลักอย่างพระเอก นางเอก ต้องมีความเหมาะสมกับตัวละคร ความมีเสน่ห์ของนักแสดงในการเข้าคู่พระนาง หรือปัจจุบันนิยมใช้คำว่าเคมีนักแสดงเข้ากัน จะทำให้การประชาสัมพันธ์เกิดความน่าสนใจ และชวนให้ติดตามละครโทรทัศน์ เป็นต้น

จากประสบการณ์การเลือกและบริหารทีมงานในเรื่องแรก ทำให้ผู้จัดต้องศึกษาการคัดเลือกทีมงานและการบริหารงานบุคคลเพิ่มเติม จนได้ข้อสรุปว่าบุคคลที่เหมาะกับการทำงานร่วมกับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัดนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่เข้าใจความต้องการของผู้จัดละครโทรทัศน์ และเข้าถึงบทละครโทรทัศน์ในเรื่องนั้น มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน มีความอดทนและทุ่มเทในการทำงานสูง สามารถทำงานเป็นทีมได้ และพร้อมที่จะผลิตละครกับบ ริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ให้สำเร็จ (แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์ , สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559)

ในส่วนรูปแบบของการบริหารงาน เป็นการบริหารจากบนลงล่าง ที่ให้แนวทางและทิศทางของการผลิตละครแต่ละเรื่อง อำนาจในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้จัดละครโทรทัศน์

ซึ่งส่วนหนึ่งมีพื้นฐานการตัดสินใจมาจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมุมมองการทำงานระหว่างผู้จัดละครโทรทัศน์กับทีมงาน และระหว่างทีมงานกับทีมงาน การถ่ายทอดเรื่องราวจากบทละครโทรทัศน์มีมุมมอง และมิติที่กว้าง และลึกขึ้น รวมถึงการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดปั ญหาระหว่างการทำงาน เน้นการแก้ไขปัญหาด้วยการประนีประนอม การหาสาเหตุของปัญหา การหาแนวทางและร่วมกันแก้ไขปัญหา มากกว่าการตำหนิซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ทีมงานในทุกส่วนงาน ดังนี้

รณัฐ ชัยพฤกษ์ ผู้ออกแบบและดูแลเครื่องแต่งกาย อธิบายว่า เมื่อเกิดปัญหา เช่น เสื้อผ้า เครื่องแต่งกายจัดเตรียมให้เหมาะสมกับตัวละคร แต่เมื่อตัวละครใส่เข้าฉากจริงกลับไม่เป็นไปตามที่จัดเตรียม ก็จะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าโดยการนำเสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย และเครื่องประดับที่มีในกองละคร ณ ขณะนั้นมาประยุกต์ใช้หรือประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่ แต่ถ้าเกิดปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขตามวิธีการดังกล่าวได้ก็จะนำปัญหาไปปรึกษาผู้จัดละครโทรทัศน์เพื่อช่วยกันคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหา เช่น ถ้าเสื้อผ้า เครื่องแต่งกายไม่มีชิ้นไหนเหมาะสมหรือสอดคล้องกับตัวละคร ผู้จัดละครโทรทัศน์หรือผู้กำกับการแสดงสามารถใช้อำนาจในการเลื่อนการถ่ายทำฉากนั้น หรือยกเลิกกองละครในวันนั้น เป็นต้น

ซึ่งมีความสอดคล้องกับส่วนงานการจัดทำทรงผมของนักแสดง ที่มีการหารือร่วมกันระหว่างผู้จัดละครโทรทัศน์ ผู้กำกับการแสดง และช่างทำผม ในการหาความลงตัวในการจัดทำทรงผมของตัวละครในแต่ละตัวให้มีความสอดคล้อง เหมาะสม และสะท้อนภาพลักษณ์ของตัวละคร (Character) ให้มากที่สุด นอกจากนี้ยังเป็นทรงที่เหมาะกับสภาพเส้นผมของนักแสดงอีกด้วย (ปิยธิดา โชติจีรากร ช่างทำผม, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

รวมถึงในส่วนของผู้กำกับการแสดง และ ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่ร่วมงานกับผู้จัดละครตั้งแต่ช่วงแรกของการผลิตละคร เพราะทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน และมีมุมมองในการเห็นภาพละครทั้งเรื่องไปในทิศทางเดียวกัน ตามทิศทางและประเภทของละครที่ผู้จัดละครโทรทัศน์วางไว้ โดยมีผู้เขียนบทละครโทรทัศน์เป็นผู้ที่ถ่ายทอดแนวทางของผู้จัดละครมาเป็นบทละครโทรทัศน์ ที่ยังคงเนื้อหา เค้าโครงหรือแก่นของเรื่องตามบทประพันธ์เดิม และมีผู้กำกับการแสดงเป็นผู้ขับเคลื่อนในการถ่ายทอดบทละครโทรทัศน์ให้ออกมาเป็นละครโทรทัศน์ผ่านทางตัวละคร ดังนั้นจะเห็นว่าทั้ง 3 ส่วนต้องทำงานเป็นในแนวทางเดียวกัน มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลาตั้งแต่เริ่มต้นของกระบวนการทำละครจนถึงการตัดต่อ

วรรณวิภา งามสามแจ่ม ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์ ได้อธิบายถึงประสบการณ์การร่วมงานการเขียนบทละครโทรทัศน์ให้กับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ในเรื่องสามีตีตรา

ว่า เมื่อรับงานเขียนบทละครโทรทัศน์จะทำการศึกษาบทประพันธ์ให้ถ่องแท้ และเข้ารับฟังแนวทางและความต้องการจากทางผู้จัดละครโทรทัศน์ก่อนนำมาเขียนบทละครโทรทัศน์ โดยผู้เขียนบทละครโทรทัศน์สามารถเขียนบทได้โดยอิ สระ ทั้งการใช้ภาษาเขียนในเนื้อหา การถ่ายทอดอารมณ์ของตัวละคร การร้อยเรียงเนื้อหาแต่ยังคงเค้าโครงเรื่องเดิมของบทประพันธ์ เพื่อให้ออกมาเป็นบทละครโทรทัศน์ฉบับย่อ และนำประชุมร่วมกับผู้จัดละครโทรทัศน์ เพื่อหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปรับรายละเอียดของบทจนมีความลงตัวและเป็นไปตามแนวทางของละครโทรทัศน์ที่วางไว้ตั้งแต่แรก

ประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับแนวทางบริหารงานระหว่างถ่ายทำละคร โดยในการออกกองแต่ละครั้งผู้กำกับการแสดงจะทำการบ้านในการอ่านบทละครโทรทัศน์มาก่อนวันถ่ายทำ เพื่อความต่อเนื่องของเรื่องราวที่จะถ่ายทำใน แต่ละฉาก และสามารถอธิบายอารมณ์ของตัวละครให้นักแสดงได้เข้าใจตัวละครมากขึ้น และบางครั้งนักแสดงจะมีการนำเสนออารมณ์หรือท่าทางที่ตัวละครแสดงออกตามที่นักแสดงตีความตามบทละคร เสมือนเป็นการแลกเปลี่ยนมุมมองระหว่างนักแสดงกับผู้กำกับการแสดง และบางครั้งผู้จัดละครจะร่วมแสดงความคิดเห็นในอีกมุมมองหนึ่งโดยอาศัยประสบการณ์ในการเป็นนักแสดงมานำเสนอระหว่างการถ่ายทำ ก็จะทำให้ได้อีกมุมมองหนึ่งในการตีความและถ่ายทอดการแสดงออกมา จะเห็นได้ว่าการตีความและนำเสนอการถ่ายทอดการแสดงมีหลายมุมมอง ทำให้สามารถเลือกมุมถ่ายทอดที่ตรงกับบทละครมากที่สุด ผู้ที่ได้ผลประโยชน์สูงสุดก็คือผู้ชมละครโทรทัศน์ (อำไพพร จิตต์ไม่งง ผู้กำกับการแสดง, สัมภาษณ์, 2 มิถุนายน 2559)

(2) การบริหารงบประมาณ

บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้รับงบประมาณในการผลิตละครโทรทัศน์จากสถานีโทรทัศน์เช่นเดียวกับบริษัทผลิตละครโทรทัศน์บริษัทอื่น ๆ ซึ่งงบประมาณดังกล่าวถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานการผลิตละคร กล่าวคืองบประมาณที่ทางบริษัทฯ ได้รับนอกจากจะใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานและการผลิตละครแล้ว ยังหมายถึงผลกำไรที่ทางบริษัทฯ จะได้รับหลังจากผลิตละครเสร็จแล้ว ทั้งนี้กรอบในการพิจารณาการให้วงเงินงบประมาณ ทางสถานีโทรทัศน์จะพิจารณาจากบทละครโทรทัศน์และระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตละครแต่ละเรื่อง ซึ่งในระยะแรก ๆ ของการผลิตละครโทรทัศน์เรื่องแรกของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด คือเรื่องปัญญาชนก้นครัว ถือว่ายังไม่มีรูปแบบการบริหารงบประมาณที่ชัดเจน แต่จะเน้นคุณภาพของละครที่ออกมามากกว่า ทำให้การผลิตละครในเรื่องแรกแทบไม่มีกำไร เพราะได้ใช้งบประมาณที่ได้รับมาเกือบทั้งหมด นอกจากจะเป็นค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานอิสระแล้ว ค่าใช้จ่ายส่วนมากจะเป็นการเช่าสถานที่ถ่ายทำละครที่มีหลายแห่ง เ ป็นสถานที่ใหม่ ไม่ซ้ำกับละครเรื่องอื่น ๆ และมีค่าเช่าสูง และในบางครั้งก็ต้องจ่ายเงินไปกับสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง เป็นเหตุการณ์เฉพาะหน้าในแต่ละครั้งที่มีการ

ออกกอง เช่น การถ่ายทำใหม่ (reshoot) หรือเพิ่มตอนในการถ่ายทำ อันเนื่องมาจากอุปสรรคต่าง ๆ ที่ไม่สามารถ ควบคุมได้ เช่น สภาพอากาศ มีฝนตก แสงแดดหมด เป็นต้น (แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559)

สำหรับการผลิตละครเรื่องถัดมา ตั้งแต่เรื่องสามีตีตรา แอบรักออนไลน์ และเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษ ทางผู้จัดละครได้เห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณมากขึ้น และมีการแบ่งสัดส่วนงบประมาณเป็นส่วน ๆ ได้แก่ ส่วนค่าใช้จ่ายคงที่ เช่น ค่าจ้างพนักงานประจำ และค่าจ้างทีมงานผลิตละครโทรทัศน์อิสระ (Freelance) และค่าใช้จ่ายผันแปร เช่น ค่าเช่าสถานที่ในการถ่ายทำการแสดง ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นส่วนที่เกิดค่าใช้จ่ายมากที่สุด รวมถึงเครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ และอุปกรณ์ประกอบฉากอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามในการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ผู้จัดละครโทรทัศน์กล่าวว่า จากประสบการณ์การผลิตละครเรื่องแรก ทำให้บริษัทฯ ต้องกลับมาทบทวนการใช้จ่ายเงิน และวางแผนการใช้งานให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเลือกสถานที่มีผลอย่างมากต่อการบริหารทางด้านเงิน และผลกำไรที่ทางบริษัทฯ จะได้รับ ในเรื่องแรก ๆ จะเลือกเช่าสถานที่หลักหลาย ๆ วัน แต่บางครั้ง ฉากที่มีถ่ายทำแค่มุมหนึ่ง อาจจะเช่าสถานที่ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับส ถานที่หลักอื่น แต่มีค่าเช่าที่ถูกกว่า และใช้กระบวนการตัดต่อเข้ามาช่วย ก็สามารถลดต้นทุนในส่วนนี้ไปได้บ้าง แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีการลดต้นทุนในส่วนค่าเช่าของสถานที่ก็ยังต้องคำนึงถึงคุณภาพของละครเป็นหลัก (แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์ , สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559)

บุญสม วิชาเกวียน ผู้ควบคุมการผลิต (Producer) ให้สัมภาษณ์ว่า การหาสถานที่ถ่ายทำก่อนเปิดกล้องละครโทรทัศน์ ต้องเป็นสถานที่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบทละครโทรทัศน์ เพื่อให้เห็นความชัดเจนของภาพตามบทละครโทรทัศน์ ในส่วนของการร่วมงานกับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด นั้น ถือเป็นงานที่มีท้าทาย ในการหาสถานที่ที่สวยงาม เป็นสถานที่ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยใช้ถ่ายละครโทรทัศน์ เพราะทำให้ภาพในละครดูสวยงาม สามารถดึงดูดความสนใจของผู้ชม ทั้งนี้ ในการเลือกสถานที่เป็นขั้นตอนหนึ่งที่ผู้จัดละครโทรทัศน์ให้ความสนใจและใส่ใจในเรื่องของสถานที่ค่อนข้างมาก โดยการหาและดูสถานที่แต่ละแห่งด้วยตัวเอง ซึ่งก็เปรียบเป็นการควบคุมงบประมาณการผลิตได้อีกทางหนึ่งด้วย

ประเด็นนี้สอดคล้องกับการบริหารงบประมาณในส่วนของการออกแบบและดูแลเครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ รวมถึงอุปกรณ์ประกอบฉากอื่ น ๆ ที่ขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ทางผู้จัดละครจัดสรรมาให้เช่นกัน กล่าวคือ หากมีการจัดสรรงบประมาณในส่วนนี้ในจำนวนที่เหมาะสม ก็จะเกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพของผลงานตามมา ดังกรณีการเลือกซื้อหรือเช่าเครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ รวมถึงอุป กรณ์ประกอบฉาก ต้องมีความเหมาะสมกับ

บทบาทของตัวละคร เช่น หากตัวละครเป็นคนรวยระดับมหาเศรษฐี ควรต้องจัดหาเสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย และเครื่องประดับต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ ราคาสูง มีความเหมาะสมกับฐานะของตัวละคร แต่งบประมาณที่ได้รับมีจำกัดหรือได้รับงบประมาณที่น้อยเกิน ไป จะทำให้การเลือกซื้อหรือเช่าเสื้อผ้า กระเป๋า รองเท้า และเครื่องประดับต่าง ๆ ได้ในราคาที่ถูก รวมถึงวัสดุที่ดูไม่สมจริงกับตัวละคร อย่างไรก็ตามหากตัวละครเป็นคนที่มีฐานะยากจน นอกจากจะเลือกเสื้อผ้า เครื่องแต่งกายให้เหมาะสมกับฐานะของตัวละครแล้ว ยังต้องคำนึงหลักการเป็นจริง ไม่เลือกใช้เสื้อผ้าเครื่องแต่งกายที่ให้ตัวละครใส่ซ้ำกันตลอดทั้งเรื่อง เป็นต้น ดังนั้นในการแบ่งสัดส่วนงบประมาณที่พอเหมาะกับค่าใช้จ่ายในการซื้อหรือเช่า เครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ และองค์ประกอบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับตัวละคร ก็จะเพิ่มความเป็นตัวตนของตัวละครมากขึ้น ผู้ชมเกิดความเชื่อในตัวละครมากขึ้น และเป็นการเพิ่มมูลค่าให้ละครได้ด้วย (รณัฐ ชัยพฤกษ์ ผู้ออกแบบและดูแลเครื่องแต่งกาย , สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2559)

(3) การบริหารเวลา

ในการผลิตละครโทรทัศน์ในแต่ละเรื่องนั้น บริษัทผลิตละครโทรทัศน์แต่ละค่ายจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนิน และกำหนดกรอบระยะเวลาการผลิตละครโทรทัศน์ โดยไม่รวมถึงระยะเวลาในการออกอากาศ เนื่องจากการกำหนดระยะเวลาในการออกอากาศนั้นเป็นการบริหารของทางสถานีโทรทัศน์ในการจัดลำดับการออกอากาศให้ละครโทรทัศน์แต่ละเรื่อง เช่นเดียวกับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ที่มีการกำหนดแผนงานและกรอบระยะเวลาในการผลิตละครโทรทัศน์ ซึ่งเริ่มวางกรอบจากขั้นตอนแรกคือ การคัดเลือกบทประพันธ์จนถึงกระบวนการตัดต่อละครโทรทัศน์ที่ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการผลิตละครโทรทัศน์ ทั้งนี้ จากแนวทางการวางกรอบดังกล่าว บริษัท ท อง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด จึงได้วางรูปแบบการบริหารเวลา แบ่งตามระยะเวลาในการดำเนินงานเป็น 3 ช่วง ดังนี้

ช่วงแรก การเตรียมงานเลือกบทประพันธ์ ที่มาจากความสนใจของผู้จัดละครโทรทัศน์ และสามารถต่อยอดพัฒนามาผลิตละครโทรทัศน์ได้ จึงมีการประสานงานไปยังเจ้าของบทประพันธ์เพื่อขอนำบทประพันธ์มาทำเป็นบทละครโทรทัศน์ ประสานไปยังผู้เขียนบทละครโทรทัศน์ให้ดำเนินการเขียนบทโทรทัศน์แบบย่อเพื่อนำเสนอสถานีโทรทัศน์ และคัดเลือกนักแสดง ทีมงาน รวมทั้งการเตรียมงาน ในการวางแผนงาน และประชุมงานในการผลิตละครโทรทัศน์ร่วมกันในทุกส่วนงาน ซึ่งใช้ระยะเวลาในระยะแรกประมาณ 6 – 7 เดือน

ช่วงที่สอง เป็นช่วงของการเข้าสู่กระบวนการผลิตละครโทรทัศน์ หลังจากที่ทางสถานีพิจารณาอนุมัติให้บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ดำเนินการผลิตละครตามเรื่องที่

เสนอได้ ทางผู้บริหารหรือผู้จัดละครโทรทัศน์จะมีการป ระชุมเตรียมงานก่อนถ่ายทำ และถ่ายทำบันทึกการแสดง ซึ่งช่วงที่สองนี้ใช้ระยะประมาณ 8 – 9 เดือน

ช่วงสุดท้าย การตัดต่อร้อยเรียงความต่อเนื่องของละครโทรทัศน์ การทำตัวอย่างละครโทรทัศน์ เพื่อส่งให้สถานีโทรทัศน์ทำการประชาสัมพันธ์ การลงเสียงและเพลงประกอบละคร และตรวจ สอบความเรียบร้อยของละครโทรทัศน์หลังร้อยเรียงตลอดทั้งเรื่องก่อนออกอากาศ ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 3 – 5 เดือน (แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559 และธนอรรถ กาสุ ริยะ ลำดับภาพ เทคนิคและไตเติ้ล , สัมภาษณ์ 13 มิถุนายน 2559)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าระยะในการบริหารงานการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด นั้น ใช้ระยะเวลาโดยรวมประมาณเกือบ 2 ปี ซึ่งทางผู้จัดละครโทรทัศน์เห็นว่าเป็นการใช้ระยะเวลาที่ค่อนข้างนาน และจะพยายามปรับลดระยะเวลาให้น้อยลงในเรื่องต่อไป ทั้งนี้แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์ ให้สัมภาษณ์ถึงการบริหารเวลาว่า การทำงานละครที่ผ่านมาถือว่าใช้ระยะเวลานาน เพราะทางบริษัทฯ เน้นคุณภาพของผลงาน จึงต้องพิถันพิถันในการทำงานอย่างมาก โดยผู้จัดละครโทรทัศน์จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งอาจทำให้เกิดความล่าช้าของการทำงานในบางส่วน เช่น การพิจารณาในการเลือกบทประพันธ์ ควรเลือกเรื่องที่ชวนให้ติดตามและสามารถต่อยอดนำมาผลิตเป็นละครโทรทัศน์ได้ จากนั้นดำเนินการประสานไปยังเจ้าของบทประพันธ์ เพื่อเสนอซื้อบทประพันธ์มาผลิตเป็นละครโทรทัศน์ หากบทประพันธ์นั้นมีถูกซื้อหรือจับจองแล้ว ผู้จัดละครโทรทัศน์จักต้องดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบทประพันธ์เรื่องใหม่ต่อไป การเลือกสถานที่ถ่ายทำเป็นเรื่องหนึ่งที่ผู้จัดละครโทรทัศน์ให้ความสำคัญในการเลือกสถานที่หลาย ๆ แห่ง ด้วยตนเอง เพื่อต้องการให้สถานที่ถ่ายทำตรงตามจินตนาการและบทละครโทรทัศน์มากที่สุด รวมถึงความละเอียดของการเลือกเสื้อผ้า การแต่งหน้า หรือการทำผมก็ต้องเหมาะสมบุคลิกของตัวละครและนักแสดงควบคู่กันไปด้วย เป็นต้น ทำให้เวลาโดยรวมในการผลิตละครโทรทัศน์จึงใช้ระยะเวลานาน เพื่อผลงานที่คุณภาพต่อไป

4.1.2 ส่วนที่ 2 การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เป็นการบริหารตามขั้นตอนการผลิตละครโทรทัศน์ ดังนี้

(1) ขั้นตอนการเตรียมงาน (Pre – production)

เริ่มจากการเลือกบทประพันธ์ เลือกทีมงานในการผลิตละครโทรทัศน์ เลือกสถานที่ เลือกนักแสดง และเครื่องแต่งกายให้มีความสอดคล้องตรงตามบทละครโทรทัศน์ ตลอดจนมีการวางแผนการเตรียมงานก่อนดำเนินงานผลิตจริง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1.1) การเลือกบทประพันธ์

เนื่องจากบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ถือเป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นไม่นาน (ก่อตั้งเมื่อปี พ .ศ. 2555) การบริหารงาน การควบคุมงาน และการตัดสินใ จในทุกส่วนของงานจะเป็นการควบคุมและตัดสินใจเพียงผู้เดียว คือ แอน ทองประสม ดังนั้นการเลือกบทประพันธ์เพื่อนำมาทำละครโทรทัศน์ทั้ง 4 เรื่องที่ผ่านมา เป็นการเลือกจากความสนใจในการอ่านบทประพันธ์ของผู้จัดละครโทรทัศน์รวมถึงการจินตนาการถึงตัวละครต่าง ๆ ที่สามารถจินตน าการร้อยเรียงเรื่องตั้งแต่ต้นจนจบ และอาศัยประสบการณ์ทางการแสดงมาใช้ในการคาดเดาความต้องการของผู้ชม เช่น ละครเรื่องแรก เรื่องปัญญาชนก้นครัว เป็นละครที่เคยผลิตเป็นละครมาแล้วนำมาผลิตใหม่ (รีเมค) เน้นการถ่ายทอดละครทั้งเรื่องเป็นแนวสุขนาฏกรรม (Comedy) และใช้งบปร ะมาณไม่มาก เนื่องจากใช้บ้านเป็นสถานที่หลักในการถ่ายทำ จึงสามารถถ่ายละครได้อย่างต่อเนื่อง โอกาสในการยกเลิกการถ่ายทำละครมีน้อย เนื่องจากเกิดความเสี่ยงในการได้รับผลกระทบต่ำจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้อย่างสภาพอากาศ ละครเรื่องที่สอง เรื่องสามีตีตรา เป็นละครที่ รีเมคเช่นเดียวกับละครเรื่องแรก แต่เปลี่ยนแนวทางละครเป็นละครแนวโศกนาฏกรรม (Tragedy) และมีการเพิ่มเติมรายละเอียดของละคร ทั้งเรื่องการแสดงและบทละครโทรทัศน์ให้มีความเข้มข้น ดึงดูดอารมณ์ผู้ชมหรือความละเอียดในการถ่ายทำให้น่าสนใจมากยิ่งขึ้น ละครเรื่องที่สาม เรื่ องแอบรักออนไลน์ เป็นละครร่วมสมัย (contemporary drama) ที่เลือกบทประพันธ์ที่ไม่เคยผลิตเป็นละครโทรทัศน์มาก่อน ซึ่งแตกต่างจาก 2 เรื่องที่ผ่านมา โดยเนื้อเรื่องมีความทันสมัย มีการเน้นเรื่องอาชีพที่ทำงานเกี่ยวกับตลาดหลักทรัพย์ การบริหารเงินและการเล่นหุ้น ซึ่งเ ป็นการเล่าเรื่องที่แปลกใหม่และร่วมสมัย และเรื่องล่าสุด เรื่อง เพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษ มีเป็นละครเริงรมย์ (Melodrama) หรือที่นิยมเรียกกันว่าละครน้ำเน่า หากแต่ถูกถ่ายทอดในรูปแบบละครสมัยใหม่และการผลิตที่สวยงาม

จากการผลิตละครหลากหลายแนวทาง ถือเป็นการเรีย นรู้ขั้นตอนและรูปแบบการทำงานของแนวละครในแต่ละเรื่อง ส่งผลให้บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัดสามารถค้นพบแนวละครที่บริษัทฯ และผู้จัดละครมีความถนัดและสามารถผลิตละครได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคือละครที่มีแนวความรัก (Love Story) เป็นแกนของเรื่อง และนำแนวละคร อื่น ๆ เข้าไปผสมในเนื้อเรื่องเพื่อเพิ่มอรรถรสและความสนุก

(1.2) การเสนอเรื่องย่อ นักแสดงหลักต่อสถานีโทรทัศน์

การจัดทำเรื่องย่อเป็นขั้นตอนที่ต่อการประสานเลือกบทประพันธ์ลงตัว ผู้จัดละครโทรทัศน์จึงจัดทำเรื่องย่อพร้อมเสนอชื่อผู้กำกับการแสดงที่คาดว่าเหมาะสมกับแนวของเนื้อเรื่อง เพื่อเสนอต่อสถานีโทรทัศน์พิจารณาอนุมัติ ในขั้นตอนนี้หากทางสถานีโทรทัศน์มีข้อซักถามหรือข้อสงสัย ทางสถานีโทรทัศน์จะเชิญผู้จัดละครไปอธิบายถึงรายละเอียดของละครโทรทัศน์

เรื่องดังกล่าว จากนั้นจึงเสนอนักแสดงหลักตามบทละคร ซึ่งต้องเป็นรายชื่อนักแสดงที่คิดว่าเหมาะสมกับตัวละครนั้น ๆ เพื่อให้ทางสถานีโทรทัศน์พิจารณาความเหมาะสมของ และทำการจองคิวนักแสดงให้กับทางบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

(1.3) การเลือกทีมงานผลิตละครโทรทัศน์ และประชุมบท

หลังจากสถานีโทรทัศน์อนุมัติเรื่องย่อจากบทประพันธ์ ผู้จัดละครโทรทัศน์จะทำการเลือกผู้เขียนบทละครโทรทัศน์เป็นอันดับแรก จึงจะสรรหาทีมงานฝ่ายอื่น ๆ ประกอบภายหลัง ในการเลือกผู้เขียนบทละครโทรทัศน์จะพิจารณาจากประสบการณ์การเขียนบทโทรทัศน์ที่สอดคล้องกับแนวของบทประพันธ์ที่เลือกไว้ก่อนหน้านี้ เมื่อองค์ประกอบที่สำคัญในตอนเริ่มต้นครบองค์ประชุม ได้แก่ ผู้จัดละครโทรทัศน์ ผู้กำกับการแสดง และผู้เขียนบทละครโทรทัศน์ จึงเข้าสู่ของขั้นตอนการประชุมบท โดยทั้งบุคคลทั้งสามส่วนจะมีการศึกษาบทประพันธ์มาก่อนประชุมเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการประชุมหารือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการกำหนดโครงเรื่องและเนื้อหาของบทละครโทรทัศน์ให้เป็นมุมมอง และมีทิศทางเดียวกันก่อนที่จะกำหนดเรื่องย่อทั้งแบบละเอียด หรือแบบเสนอเป็นตอน ๆ และเรื่องย่อสำหรับสื่ อมวลชน (ไม่เฉลยตอนจบของละคร) ต่อไป ก่อนเริ่มวางกรอบอาชีพให้ตัวละคร เพื่อวางแนวทางและลงรายละเอียดในการกำหนดบุคลิก ลักษณะท่าทางของตัวละคร รวมถึงกระบวนความคิดของตัวละครในแต่ละตัวละครให้มีความแตกต่างกัน แต่ในบางครั้งในการถ่ายทำจริงบทละครโทรทัศน์อาจได้รับการปรับแก้จากผู้จัดละครโทรทัศน์ และผู้กำกับการแสดง เพื่อให้เหมาะสมกับการแสดงของนักแสดงในแต่ละฉากให้นักแสดงเข้าถึงตัวละครให้มากที่สุดและสามารถถ่ายทอดอารมณ์ไปยังผู้ชมได้มากที่สุด ดังนั้นโดยมากการแก้ไขบทลครโทรทัศน์จะสิ้นสุดเมื่อการถ่ายทำฉากนั้น ๆ สิ้นสุดเช่นกัน (วรรณวิภา งามสามแจ่ม ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์, สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2559)

ในการประชุมบท เป็นการประชุมเพื่อให้ผู้จัดละครโทรทัศน์ได้ชี้แจงแนวทางหรือกำหนดรูปแบบในการดำเนินงานการผลิตละครโทรทัศน์เรื่องนั้น ๆ ว่าควรมีรูปแบบและการนำเสนอละครแบบใด โดยทุกส่วนงานเกิดคว ามเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งรูปแบบและเนื้อหาของบทละครโทรทัศน์อาจมีการปรับเปลี่ยนในการนำเสนอให้ร่วมสมัยกับเหตุการณ์ปัจจุบัน แต่ยังคงโครงเรื่องและแก่นของเนื้อหาให้เป็นไปตามบทประพันธ์เดิม เช่น ละครเรื่องปัญญาชนก้นครัว เป็นละครแนวตลกคอมมาดี้ รูปแบบการนำเสนอสมัยปัจจุบันจะมีการนำแนวกึ่งการ์ตูนเข้ามาผสมผสานเพื่อให้ความเพลิดเพลินแก่ผู้ชมมากยิ่งขึ้น ละครเรื่องสามีตีตรา เป็นละครแนวดราม่า เรื่องของความรักที่เชือดเฉือน เน้นในเรื่องอารมณ์ของนักแสดง มีการเพิ่มรูปแบบการนำเสนอมีการสื่อรักผ่านทางอาชีพของตัวละครหลัก เป็นต้น ทั้งนี้นอกจากการประชุม เพื่อวางกรอบการทำงาน การวางโครงเรื่องเนื้อหา และบทของละครแล้วนั้น ยังรวมถึงการเลือกสถานที่ในการถ่ายทำ การวางกรอบงบประมาณ

และการวางกรอบระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งในขั้นตอนการเตรียมงานนี้ใช้เวลาประมาณ 4 – 6 เดือน (แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559)

การคัดเลือกและสรรหาทีมงานในการผลิตละครโทรทัศน์ในส่วนงานต่าง ๆ ซึ่ง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการผลิต ผู้ช่วยผู้กำกับ ผู้กำกับภาพ หน่วยควบคุมกล้อง CCU ฝ่ายฉาก และส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้น ส่วนมากผู้จัดละครโทรทัศน์จะพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานในแต่ละส่วนงานโดยตรง เพื่อพิจารณาถึงศักยภาพและความเหมาะสมกับแนวของบทละครโทรทัศน์ นอกจากนั้นยังคำนึงถึงสามารถในการร่วมงานกับผู้อื่น และความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กรด้วย ทั้งนี้ แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์ ให้สัมภาษณ์ว่า า ในระยะแรกของการผลิตละครโทรทัศน์ ทางบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ยังไม่มีความลงตัวในการเลือกทีมงานในการทำงาน เพราะทางผู้จัดละครโทรทัศน์ยังถือว่าขาดประสบการณ์และทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กล่าวคือทางผู้จัดละครโทรทัศน์ได้มีโอกาสร่วมงานกับทีมงานที่มีคุณภาพ แต่ด้วยความที่ขาดประสบการณ์จึงไม่สามารถที่จะบริหารให้ทุกส่วนงานทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น อย่างไรก็ตามเมื่อผู้จัดละครโทรทัศน์มีประสบการณ์การทำงานในการผลิตละครเพิ่มมากขึ้น ก็มีกระบวนการสรรหาทีมงานใหม่ ที่สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี อดทนต่อสภาพแรงกดดันในการทำงาน และที่สำคัญต้องมีแนวความคิด ทัศนคติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

(1.4) การประชุมเตรียมความพร้อมของทีมงาน

การประชุมเพื่อเตรียมความพร้อมของทีมงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกฝ่ายทำความเข้าใจในบทละครโทรทัศน์ร่วมกัน เห็นภาพรวม และแนวทางของละครโทรทัศน์ทั้งเรื่องอย่างชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้รณัฐ ชัยพฤกษ์ ผู้ออกแบบและดูแลเครื่องแต่งกาย ให้สัมภาษณ์ว่า การประชุมเตรียมความพร้อมมีความสำคัญมาก ถือว่าเป็นระบบการทำละครที่ทุกบริษัทที่รับผลิตละครโทรทัศน์จะต้องทำตั้งแต่เริ่มแรก รวมถึงขั้นตอนของการทดลองเสื้อผ้า แต่งหน้าทำผม (Fitting) ตัวละคร เป็นขั้นตอนที่บ่งบอกบุคลิกของละครก่อนถ่ายทำจริง ว่ามีความสอดคล้องกับบทละครโทรทัศน์หรือไม่ มีความสอดคล้องกับแนวทางผู้จัดละครโทรทัศน์และผู้กำกับการแสดงวางไว้มากน้อยเพียง ไร และที่สำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการจัดหาเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย และเครื่องประดับของส่วนงานออกแบบและดูแลเครื่องกายด้วย ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของอำไพพร จิตต์ไม่งง ผู้กำกับการแสดง ที่กล่าวว่าการประชุมเป็นการนำภาพจากการอ่านบทละครโทรทัศน์ แล้วมาประชุมกันเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้จัดละครโทรทัศน์ ผู้กำกับการแสดง และทีมงานในส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพของละครไปในแนวทางเดียวกัน

อย่างเช่น การทดลองเสื้อผ้า แต่งหน้า ทำผม (Fiitting) ก็เสมือนเป็นจำลองบรรยากาศของการเล่าเรื่องจากละครทั้งหมดให้ผู้ชมได้เข้าใจ

(1.5) การหาสถานที่ถ่ายทำ

การหาสถานที่ถ่ายทำก่อนเปิดกล้องละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด โดยส่วนมากทางผู้จัดละครโทรทัศน์จะเป็นผู้เลือกสถานที่ถ่ายทำด้วยตัวเอง บางครั้งก็มีการเลือกสถานที่ถ่ายทำร่วมกับผู้อำนวยการผลิต และฝ่ายจัดหาสถานที่ เพราะต้องการให้ได้สถานที่เหมาะสมกับบทละครโทรทัศน์มากที่สุด เน้นสถานที่ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยใช้ถ่ายทำละครโทรทัศน์ เพื่อผู้ชมจะได้เห็นภาพที่แปลกใหม่ สวยงาม และติดตามละครตลอดทั้งเรื่อง รวมถึงสามารถควบคุมงบประมาณส่วนการจัดหาสถานที่ได้อีกทางหนึ่งด้วย จากกา รสัมภาษณ์บุญสม วิชาเกวียน ผู้อำนวยการผลิต และแอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์ ดังนี้

ในช่วงปีแรกของการผลิตละครโทรทัศน์ ผู้จัดละครโทรทัศน์จะคัดเลือกสถานที่ด้วยตนเอง แต่ปัจจุบันทางผู้อำนวยการผลิต (producer) เข้ามามีบทบาทในการคัดเลือกสถานที่ ให้สอดคล้องบทละคร โทรทัศน์และแนวทางของผู้จัดละครโทรทัศน์ ก่อนนำเสนอสถานที่ดังกล่าวให้ทางผู้จัดละครโทรทัศน์ตัดสินใจเลือกสถานที่อีกครั้งก่อนเริ่มถ่ายทำจริง (บุญสม วิชาเกวียน ผู้อำนวยการผลิต, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559) ทั้งนี้การเลือกสถานที่ในการถ่ายทำแต่ละฉากนั้น มีผลอย่างมากต่อการบริหารค่าใช้จ่ายทางการเงิน และผลกำไรที่ทางบริษัทจะได้รับ ซึ่งในการบริหารงบประมาณนี้ ทางบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด จะได้รับงบประมาณจัดสรรทั้งหมดมาจากสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ในรูปแบบการรับจ้างผลิตละครโทรทัศน์ให้กับทางสถานี ดังนั้นทางผู้จัดละครโทรทัศน์จึงต้องบริหารงบประมาณส่วนนี้ให้ผลิตผลงานละครโทรทัศน์ออกมาอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงสุด และยังคงไว้ซึ่งจากการผลิตละครโทรทัศน์ เพื่อใช้เป็นทุนในการต่อยอดในการผลิตละครโทรทัศน์ในเรื่องต่อไป (แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559)

(1.6) การทดลองเสื้อผ้า แต่งหน้า ทำผม และถ่ายภาพนิ่ง (Fitting)

หลังจากที่ทางบริษัทได้เตรียมความพร้อมในส่วนของบทละครโทรทัศน์ ทีมงาน และการวางแนวทางละครโทรทัศน์ร่วมกันแล้ว บริษัทที่จะดำเนินการทดลองเสื้อผ้า แต่งหน้า ทำผม และถ่ายภาพนิ่ง ของนักแสดง หรือเรียกว่าการฟิตติ้ง (Fitting) นั้น ก่อนขั้นตอนการถ่ายทำจริง เป็นเสมือนการจำลองการทำงานจริงของทุกส่วนงาน เพื่อให้เห็นลักษณะ บุคลิกภาพของตัวละครชัดเจนยิ่งขึ้น รวมถึงการแก้ไขปรับเปลี่ยนเสื้อผ้า การแต่งหน้า การทำผม และเครื่องประดับให้เข้ากับตัวละครให้สอดคล้องกับบทละครโทรทัศน์ให้มากที่สุด อีกทั้งยังเป็นการประชาสัมพันธ์การผลิตละครโทรทัศน์ ผ่านทางการถ่ายภาพนิ่งของนักแสดงทั้งเป็นภาพถ่ายประกอบ

ฉาก และจัดทำโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ละครโทรทัศน์ ในกระบวนการนี้ผู้จัดละครโทรทัศน์ ผู้กำกับการแสดงจะเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมในทุกส่วนงาน ร่วมกันกับทีมงานฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางอำไพพร จิตต์ไม่งง ผู้กำกับการแสดง ได้ให้สัมภาษณ์ว่า การฟิตติ้งเสมือนเป็นบรรยากาศที่จำลองการเล่าเรื่องละครทั้งหมด ทุกคนต้องอ่านบทละครโทรทัศน์ และเตรียมงานในส่วนของที่ตนรับผิดชอบมาก่อนถึงวันที่ฟิตติ้งให้เสมือนกับมาถ่ายทำจริง เพื่อจะได้องค์ประกอบโดยรวมของละครทั้งการแสดงอารมณ์ของนักแสดง การออกแบบเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาน การจัดทำทรงผม การแต่งหน้าให้เหมาะสมกับตัวละครและนักแสดง เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและปรับแก้ก่อนถึงวันถ่ายทำจริง นอกจากนี้การเตรียมความพร้อมในส่วนของการฟิตติ้ง หรือทดลองเครื่องแต่งกายก็เป็นถือเป็นส่วนหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ละคร กล่าวคือทางนักประชาสัมพันธ์จะเชิญนักข่าวมาทำการสัมภาษณ์ผู้จัดละครโทรทัศน์ นักแสดง และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถเก็บภาพข่าวไว้สำหรับประชาสัมพันธ์ก่อน หรือในระหว่างละครออกอากาศ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันมีการเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่ร วดเร็วผ่านทางโซเชียลมีเดีย เช่น เฟสบุ๊ค อินสตาแกรม เป็นต้น จากบริษัทหรือทีมงานในการผลิตละครโทรทัศน์ได้โดยตรง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ชมเกิดความสนใจและติดตามละครเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง (สุมาลี วาสนาอาชาสกุล นักประชาสัมพันธ์, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2559)

(1.7) การประชุมย่อยเตรียมงานก่อนถ่ายทำ

การประชุมเตรียมงานก่อนการถ่ายทำ หรือที่เรียกว่า ประชุมคิว เป็นการประชุมย่อยของทีมงานก่อนถ่ายทำจริง เพื่อให้เกิดการเตรียมงานในแต่ละสัปดาห์ที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปกติจะมีการประชุมทุก ๆ สัปดาห์ โดยบุญสม วิชาเกวียน ผู้ อำนวยการผลิตละครให้สัมภาษณ์ว่า ในการเตรียมงานในขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความร่วมมืออย่างมากของทีมงาน ตั้งแต่กำกับการแสดง ผู้ช่วยผู้กำกับการแสดง ทีมจัดหาเสื้อผ้า ทีมงานด้านฉาก และฝ่ายจัดหาสถานที่ การประชุมจะเริ่มหลังจากทางทีมงานได้รับบทละครโทรทัศน์ ก็จะมีการ ประชุมทีมย่อย (ประชุมคิว) ในการเตรียมความพร้อมของฉากที่จะถ่ายจริง มีการตั้งเป้าหมายในการถ่ายทำในแต่ละวันให้เหมาะสมกับระยะเวลาที่เช่าสถานที่ในการถ่ายทำ เพื่อป้องกันไม่ให้งบประมาณในการเช่าสถานที่บานปลาย แต่อย่างไรก็ตามในการถ่ายทำจริงก็ยังประสบกับปัญหาและอุ ปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าและนอกเหนือการควบคุม อย่างสภาพอากาศที่เกิดฝนตก หรือพายุเข้า ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของยุพดี ศิริสิงห์อำไพ ผู้ช่วยผู้กำกับการแสดงคนที่ 1 ว่า ในการออกกองถ่ายละครแต่ละครั้งจะต้องวางแผนจัดลำดับในการถ่ายทำในแต่ละวัน เพื่อให้เกิดการร้อ ยเรียงและเกิดความต่อเนื่องของการจัดคิวงานของสถานที่ที่ใช้ถ่ายทำ จัดคิวนักแสดง การจัดชุดเสื้อผ้า การแต่งหน้าและทรงผมให้เข้ากับแต่ละฉากที่จะถ่ายทำ รวมถึงการซักซ้อมคิวการแสดง การปรับมุมกล้องและไฟให้เหมาะสมตรงตาม

แนวทางของผู้กำกับการแสดงก่อนถ่ายทำจริง รวมถึงการร้อยเรียงการถ่ายทำจริงที่ต้องเอื้อส่วนจบในแต่ละฉากให้เกิดความเชื่อมโยงของเนื้อเรื่อง เพื่อส่งต่อไปยังส่วนของการตัดต่อ

(2) ขั้นตอนการถ่ายทำ (Production)

(2.1) การจัดเตรียมสถานที่ ฉาก และซ้อมคิวก่อนการถ่ายทำ

การจัดเตรียมสถานที่จริงก่อนการถ่ายทำ (block shot) คือการกำหนดตำแหน่งการถ่ายทำในสถานที่นั้น ๆ ทั้งการจัดเตรียมอุปกรณ์ประกอบฉาก กำหนดตำแหน่งการแสดงของนักแสดงในแต่ละฉาก เพื่อความรวดเร็ว และสามารถปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการของผู้กำกับการแสดง และผู้กำกับภาพก่อนวันถ่ายทำจริง สอดคล้องกับ อำไพพร จิตต์ไม่งง ผู้กำกับการแสดง ให้สัมภาษณ์ว่า ในส่วนของการจัดวางการแสดง (Blocking) ว่าผู้กำกับการแสดงจะต้องเตรียมการศึกษารายละเอียดของบทละครโทรทัศน์ โดยการอ่านบทละครโทรทัศน์ย้อนกลับไปตั้งแต่ตอนที่ 1 ทุกครั้ง เพื่อหาความเป็นมาของอารมณ์ความรู้สึกของตัวละครในแต่ละตัว และเ พื่อเป็นการต่อยอดในการซักซ้อมการแสดง การอธิบายและปรับอารมณ์ของนักแสดงให้เกิดความต่อเนื่องทางอารมณ์ก่อนถ่ายจริง รวมถึงการวางตำแหน่งการแสดงให้เข้ากับฉาก กลางจัดแสงไฟ และมุมกล้อง ซึ่งในบางครั้งของการซักซ้อมการแสดงจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกส่วนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับนักแสดงในการแสดงออกทางกาย หรืออารมณ์ของตัวละคร นอกจากผู้กำกับการแสดงจะทำหน้าที่กำกับการแสดงให้เป็นตัวละครแล้วยังจะต้องศึกษาตัวตนของนักแสดง เพื่อเป็นการแยกแยะความเป็นตัวตนของนักแสดงและตัวละครออกจากกัน

(2.2) การออกกองถ่ายทำละคร

สำหรับบริษัท ท อง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ผู้จัดละครโทรทัศน์ค่อนข้างมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการดูแลการผลิตละครโทรทัศน์ในทุกขั้นตอน รวมถึงการประสานงานกับส่วนต่าง ๆ เช่น นักแสดง สถานที่ ทีมงานฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกับผู้อำนวยการผลิต เป็นต้น เพื่อสื่อสารทางตรงถึงความต้องการแล ะความคาดหวังระหว่างผู้จัดละครโทรทัศน์กับผู้ที่เกี่ยวข้องรวมถึงการนำประสบการณ์การเป็นนักแสดงของผู้จัดละครโทรทัศน์เข้ามาแลกเปลี่ยนมุมมองอีกมิติหนึ่งในการผลิตละครโทรทัศน์ ทั้งการใช้มุมกล้อง การวางตำแหน่งการแสดง การแสดงอารมณ์ของตัวละคร นอกจากการประสานงานและควบ คุมการทำงาน ผู้จัดละครโทรทัศน์ยังมีบทบาทในการตัดสินปัญหาที่ส่วนมากจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์เฉพาะหน้า และนอกเหนืออำนาจการตัดสินใจของผู้อำนวยการผลิต และผู้กำกับการแสดง ทั้งนี้จากบทสัมภาษณ์ ของรณัฐ ชัยพฤกษ์ ออกแบบและดูแลเครื่องแต่งกาย และปิยธิดา โชติ จีรากร ช่างทำผม ให้สัมภาษณ์ว่า ทางผู้จัดละครจะช่วยควบคุมความสวยงาม และความเหมาะสมของฉาก และตัวละคร ให้เป็นไปตามบท

ละครโทรทัศน์ ดังนั้นในส่วนของทีมงานออกแบบเสื้อผ้าจะต้องมีการศึกษาบทละครโทรทัศน์ของแต่ละฉากและเตรียมอุปกรณ์มานำเสนอให้เกิดความแปลกใหม่ น่าสนใจ และไม่เกิดการซ้ำกับละครที่ออกอากาศในปัจจุบัน (รณัฐ ชัยพฤกษ์ ออกแบบและดูแลเครื่องแต่งกาย , สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2559) ทั้งนี้ในการแต่งหน้าและจัดทำทรงผมให้กับนักแสดงนั้น เป็นอีกส่วนงานหนึ่งที่ทางผู้จัดละครโทรทัศน์ หรือผู้กำกับการแสดงให้ความสำคัญโดยจะแจ้งถึงแ นวทางและความต้องการของลักษณะการแต่งหน้าและทำทรงผมให้เหมาะสมกับตัวละคร แต่อย่างไรก็ตามก็ยังเปิดโอกาสให้ทางช่างแต่งหน้าและช่างทำผมได้นำเสนอการแต่งหน้าและทรงผมที่คิดว่าเหมาะสมกับตัวละคร มีความสอดคล้องกับภาพลักษณ์ของตัวละคร (Character) ให้มากที่สุด รวมถึงเข้ากับสภาพของผิวและสภาพเส้นผมของนักแสดงด้วย (ปิยธิดา โชติจีรากร ช่างทำผม, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

เช่นเดียวกับนักแสดงที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการร่วมงานระหว่างการถ่ายทำกับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ไว้ว่า นักแสดงถือเป็นตัวกลางในการถ่ายทอดบทละครโทรทัศน์ไปสู่สายตาของผู้ชม ดังนั้นนักแสดงต้องมีการศึกษาบทละครโทรทัศน์และทำความเข้าใจในตัวละครนั้นอย่างละเอียด รวมถึงการศึกษาการมีปฏิสัมพันธ์กับตัวละครอื่น ๆ ร่วมด้วย เพื่อการตีความบทและการแสดงออกเป็นตัวละครนั้น ๆ ระหว่างการแสดงจริง และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับทางผู้กำกับการแสดง เป็นการปรับเพื่อให้งานการแสดงมีความสอดคล้องกับบทละครโทรทัศน์มากที่สุด และได้ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด (ดารณีนุช ปสุตนาวิน นักแสดง, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 229) เช่นเดียวกับปริญ สุภารัตน์ นักแสดงให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2559 ว่า ในการร่วมงานกับทีมงานในฐานะนักแสดงจะต้องมีการเตรียมการในการอ่านบทละครโทรทัศน์ และทำความเข้าใจกับบทบาทของตนก่อน และจะเปิดรับการตีความจากผู้กำกับการแสดง เป็นการปรับความเข้าใจในการแสดงให้ตรงกันระหว่างนักแสดง ผู้กำกับการแสดง และสอดคล้องกับบทละครโทรทัศน์ และในบางครั้งก็ได้แลกเปลี่ยนมุมมองการแสดงร่วมกับผู้จัดละครโทรทัศน์ที่นอกเหนือจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้กำกับการแสดง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลงานที่ออกมาดีที่สุด

ทั้งนี้ ในส่วนความคิดเห็นของผู้กำกับการแสดง ก่อนการถ่ายทำจริงในแต่ละฉากนั้น ผู้กำกับการแสดงจะต้องเตรียมการศึกษารายละเอียดของบทละครโทรทัศน์ โดยการอ่านบทละครโทรทัศน์ย้อนกลับไปตั้งแต่ตอนที่ 1 ทุกครั้ง เพื่อหาความเป็นมาของอารมณ์ความรู้สึกของตัวละครในแต่ละตัว และเพื่อเป็นการต่อยอดในการซักซ้อมการแสดง การอธิบายและปรับอารมณ์ของนักแสดงให้เกิดความต่อเนื่องทางอารมณ์ก่อนถ่ายจริง รวมถึงการวางตำแหน่งการแสดงให้เข้ากับฉาก กลางจัดแสงไฟ และมุมกล้อง ซึ่งในบางครั้งของการซักซ้อมการแสดงจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกส่วนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับนักแสดงในการแสดงออกทางกาย หรืออารมณ์ของตัว

ละคร นอกจากผู้กำกับการแสดงจะทำหน้าที่กำกับการแสดงให้เป็นตัวละครแล้วยังจะต้องศึกษาตัวตนของนักแสดง เพื่อเป็นการแยกแยะความเป็นตัวตนของนักแสดงและตัวละครออกจากกัน (อำไพพร จิตต์ไม่งง ผู้กำกับการแสดง, สัมภาษณ์, 2 มิถุนายน 2559)

(2.3) การตรวจดูภาพละครที่ได้รับการบันทึกแล้ว (Footage)

การตรวจดูภาพละครที่ได้รับการบันทึกแล้ว ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการถ่ายทำจริง โดยจะเป็นการวางภาพหรืออารมณ์ในส่วนท้ายของการบันทึกในแต่ละเทปการบันทึก เพราะเป็นงานที่ส่งต่อให้ผู้ที่ตัดต่อทำงานได้สะดวก และมีการร้อยเรียงตามการกำกับการแสดง (อำไพพร จิตต์ไม่งง ผู้กำกับการแสดง, สัมภาษณ์, 2 มิถุนายน 2559)

(3) ขั้นตอนการตัดต่อและร้อยเรียงรายการ (Post - production)

(3.1) การควบคุมการตัดต่อ

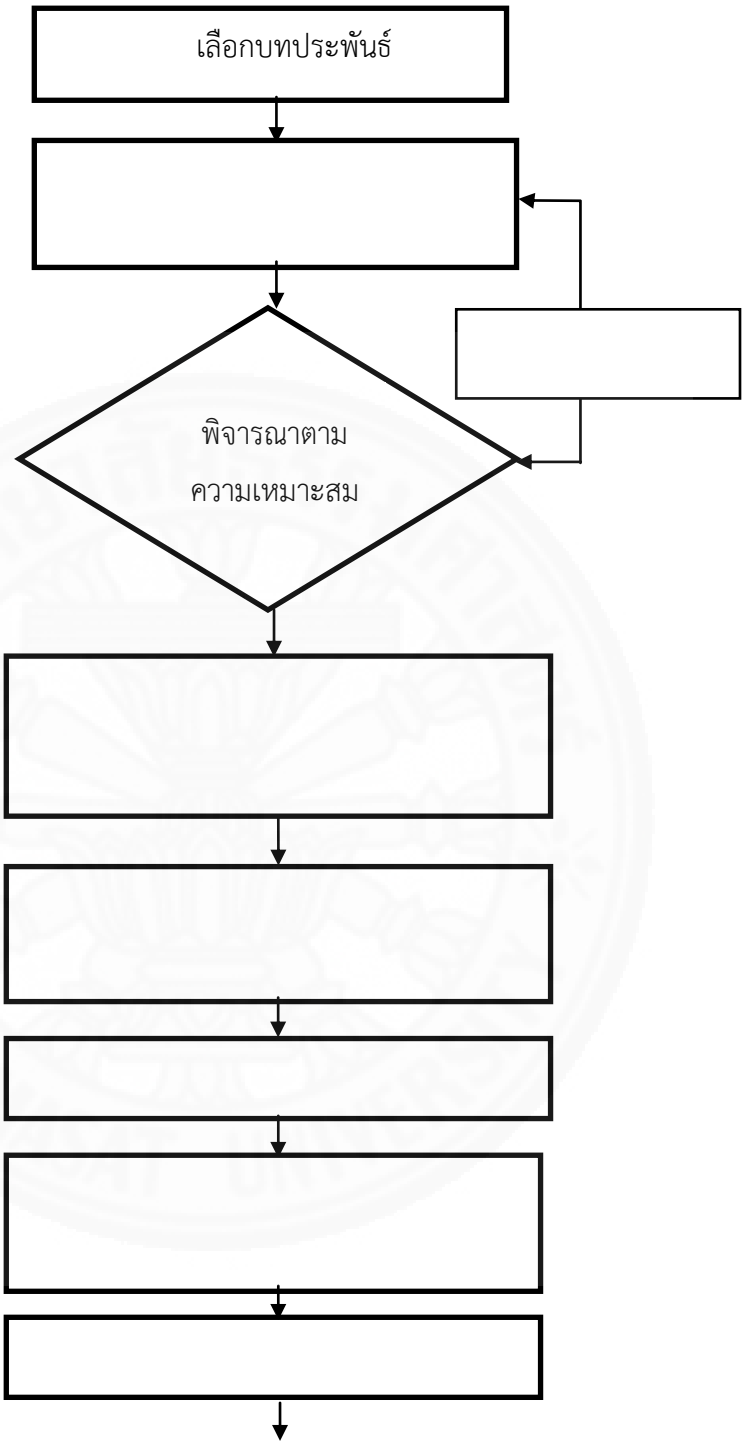
ในขั้นตอนการตัดต่อถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนละครออกอากาศ เป็นเหมือนการร้อยเรียงเนื้อหาของละครทั้งเรื่องให้มีเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้ตัดต่อจะทำหน้าที่ร้อยเรียงเนื้อหาทั้งหมดของละครให้เป็นไปตามบทละครโทรทัศน์ และนำเสนอต่อผู้จัดละครโทรทัศน์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และการนำเสนอเรื่องราวของละครที่เป็นไปตามแนวทางที่ ทางผู้จัดละครโทรทัศน์วางแนวทางไว้ตั้งแต่เริ่มต้น ทั้งนี้ผู้จัดละครโทรทัศน์สามารถปรับแก้ เพิ่มเติมตัดต่อ เพื่อให้เนื้อเรื่องละครเกิดความน่าสนใจ การร้อยเรียงเรื่องมีความต่อเนื่อง รวมถึงการควบคุมการลงเสียง และการดนตรีประกอบ เพื่อเพิ่มความสนุกและสมบูรณ์ให้กับละครโทรทัศน์ แต่อย่างไรก็ตามบางช่วงที่ผู้จัดละครโทรทัศน์ต้องการความคิดเห็นเพิ่มเติมก็จะหารือร่วมกับทางผู้กำกับการแสดงในการตัดต่อและร้อยเรียงเนื้อหาของละคร โดนการเชิญผู้กำกับการแสดงมาให้ความเห็นในขั้นตอนการตัดต่อด้วย (อำไพพร จิตต์ไม่งง ผู้กำกับการแสดง , สัมภาษณ์ , 2 มิถุนายน 2559) เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์ธนอรรถ กาสุริยะ ผู้ตัดต่อละครโทรทัศน์ ให้สัมภาษณ์ว่า การตัดต่อละครโทรทัศน์ ต้องอาศัยจังหวะการตัดต่อละครตามแนวหรือประเภทละครเป็นหลัก ซึ่งความยากของการตัดต่อ คือการนำเนื้อเรื่อง และอารมณ์ของตัวละครที่ถ่ายแต่ละฉากมาเรียงร้อยอารมณ์ของละครให้ร้อยเป็นเรื่องเดียวกัน ในส่วนของการร่วมงานตัดต่อละครโทรทัศน์กับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด นั้น ขั้นตอนการตัดต่อเป็นไปตามที่กล่าวข้างต้น แต่จะมีการเพิ่มเติมในส่วนของการส่งงานให้ผู้จัดละครโทรทัศน์พิจารณาเมื่อตัดต่อแล้วเสร็จ 1 เทปของการออกอากาศ โดยผู้จัดละครโทรทัศน์จะทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ชม ที่จากการผู้จัดละครโทรทัศน์มีประสบการณ์การแสดงก็จะสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้ชมเป็นอย่างดี ซึ่งผู้จัดละครโทรทัศน์จะสามารถบอกถึงอารมณ์ และความต้องการ

ของผู้ชมในการชมละครใน 1 เทป และนำมาปรับเพิ่มเติม หรือตัดฉากร้อยเรี ยงใหม่ให้ละครมีความน่าสนใจน่าติดตามตลอดทั้งเรื่อง และเข้าถึงอารมณ์ของผู้ชมละครโทรทัศน์มากยิ่งขึ้น

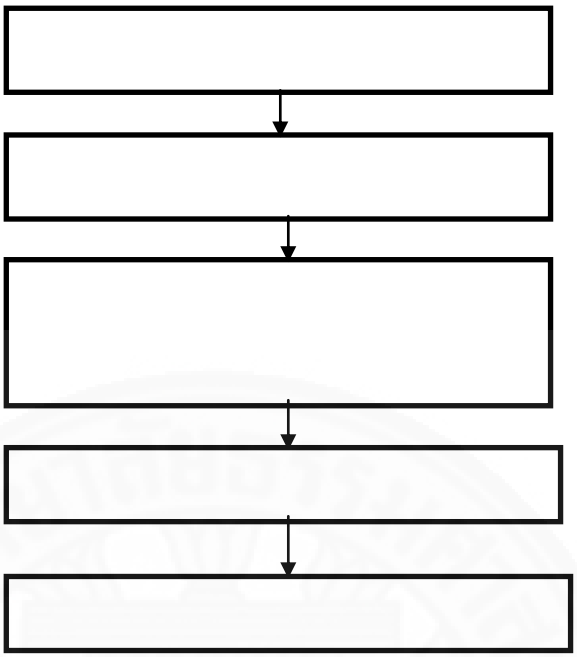
ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้จัดละครโทรทัศน์เกี่ยวกับขั้นตอนการตัดต่อละครโทรทัศน์ว่า การตัดต่อเป็นส่ว นความสำคัญในการร้อยเรียงเรื่องของละครทั้งเรื่องหลังจากถ่ายทำละครมาตลอดระยะเวลาประมาณ 8 – 9 เดือน การตัดต่อละครปัจจุบันจะเน้นความกระชับ รวดเร็ว และเข้าใจเนื้อหาของละครได้ง่าย รวมถึงการใส่ดนตรีประกอบต้องสอดคล้องกับเนื้อหา อารมณ์ของตัวละครในแต่ละตอนอีกด้วย (แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์ , สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559)

(3.2) การควบคุมเพลงประกอบละครโทรทัศน์

เพลงประกอบละครโทรทัศน์ถือเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ควบคู่กับละครโทรทัศน์ และสามารถทำให้ผู้ชมละครเข้าถึงอารมณ์ของนักแสดงได้ ต้องเป็นเพลงประกอบละครโทรทัศน์มีความสอดคล้องกับเนื้อหาละคร และอารมณ์ของตัวละคในแต่ละฉาก รวมถึงการใช้เพลงสื่อความหมายของละคร หรือเป็นตัวแทนพร ะเอก นางเอก ดังนั้นผู้จัดละคร โทรทัศน์จึงเห็นถึงความสำคัญในส่วนนี้และได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาเพลงและลักษณะการร้ องของนักร้องให้ตรงตามเนื้อหาของละครให้มากที่สุด (แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559) ซึ่งสอดคล้องกับการลงเสียงและเพลงประกอบละครในส่วนงานการตัดต่อ ที่กล่าวว่าเพลงประกอบเป็นส่วนที่เสริมให้ละครโดดเด่น และเพิ่มอรรถรสให้ผู้ชมเกิดความคล้อยตามอารมณ์ของตัวละครมากขึ้น (ธนอรรถ กาสุริยะ ผู้ตัดต่อละครโทรทัศน์, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2559)



ภาพที่ 4.2 แสดงขั้นตอนการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด



ภาพที่ 4.2 แสดงขั้นตอนการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด(ต่อ)

จากภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดรวมทั้งหมดของการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ โดยขั้นตอนการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ประกอบด้วย 12 ขั้นตอนย่อย ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 – 7 เป็นขั้นตอนของการเตรียมความพร้อมการผลิตละครโทรทัศน์ ที่เริ่มจากการเลือกบทประพันธ์ที่ทางผู้จัดละครโทรทัศน์พิจารณาแล้วว่าสามารถนำมาผลิตละครโทรทัศน์ได้ จากนั้นนำบทประพันธ์มาเขียนเรื่องย่อ และนำเสนอทางสถานีโทรทัศน์ พร้อมรายชื่อของนักแสดงหลัก และผู้กำกับการแสดง เมื่อช่องเห็นควรอนุมัติให้ทางบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ดำเนินการผลิตละครโทรทัศน์ เริ่มการสรรหาคัดเลือกทีมงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานในส่วนงานต่าง ๆ ทั้งผู้เขียนบทละครโทรทัศน์ นักแสดง และส่วนอื่น ๆ เมื่อได้ทีมงานครบทุกส่วนงานมีการประชุมเตรียมความพร้อม การหาสถานที่ให้เป็นไปตามแนวทางของละครที่ทางผู้จัดละครโทรทัศน์ได้วางไว้ รวมถึงการเตรียมการทดลองเสื้อผ้า แต่งหน้า ทำผม (Fitting) และการประชุมย่อยเตรียมพร้อมก่อนถ่ายทำจริง ที่เปรียบเสมือนการเตรียมตัวในทุกส่วนงานก่อนเริ่มดำเนินการถ่ายทำจริง

จากนั้น ในขั้นตอน 8 – 10 เป็นขั้นตอนของการถ่ายทำจริง มีการประชุมซ้อมก่อนถ่ายจริง หรือเรียกว่าประชุมคิว เพื่อให้เกิดความพร้อมของการทำงานที่สอดคล้องกับบทละครโทรทัศน์ให้มากที่สุด จนถึงวันที่ถ่ายทำจริงเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการผลิตในการควบคุมการทำงานโดยภาพรวมของกองถ่ายละคร และผู้กำกับการแสดงในการควบคุมการแสดงของนักแสดงและ

การวางภาพบันทึกในแต่ละภาพ ก่อนส่งต่อให้ทางผู้ตัดต่อตามขั้นตอนที่ 11 -12 ซึ่งเป็นขั้นตอนการตัดต่อร้อยเรียง ถือเป็นสุดท้ายของการผลิตละครโทรทัศน์ ที่ดำเนินการตัดต่อและร้อยเรียงเรื่องราวจากการบันทึกการถ่ายจริงให้เป็นเนื้อเรื่องเดียวกัน ตลอดจนการลงเสียง และเพลงประกอบเพื่อเพิ่มความโดดเด่น และความน่าสนใจของละครโทรทัศน์

4.2 กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

จากการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด สามารถแบ่งกลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.2.1 ส่วนที่ 1 กลุยทธ์การบริหารงานองค์กร ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

(1) กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล

จากการศึกษาพบว่ารูปแบบโครงสร้างของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีโครงสร้างองค์กรขนาดเล็ก ผู้จัดละครเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจสูงสุดเพียงผู้เดียว แต่ยังคงมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทีมงานเป็นส่วนหนึ่ งในการประกอบการตัดสินใจ มีการจ้างทีมงานรับจ้างอิสระมากกว่าพนักงานประจำ เน้นผลิตละครที่มีกระบวนการถ่ายทำไม่ยากเกินศักยภาพของบุคลากรและองค์การ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ได้ผลงานที่มีคุณภาพ รวมถึงลดภาระและความกดดัน ตลอดจนการเลือกทีมงานที่มีลักษณะนิสัย แนวคิด และวิธีการปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน อีกทั้งเข้ากับรูปแบบการทำงานของผู้จัดละครที่เน้นความละเอียด ความใส่ใจในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์การ ดังเช่นคำสัมภาษณ์ของ แอน ทองประสม ที่กล่าวว่า บุคคลที่ทำงานร่วมกันต้องเป็นเสมือนคนรู้ใจกัน เป็นคนประเภ ทมีความอดทนสูง มีแนวคิดการทำงานที่จะทำให้บรรลุประสงค์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งโดยมากทีมงานที่ทำงานร่วมกันประจำมักเป็นเพศหญิงมีความอดทนสูง มีความแข็งแรงเช่นเดียวกับเพศชาย เนื่องจากลักษณะงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ผลิตละครที่มีแก่นเรื่องเกี่ยวกับความรัก ต้องมีความละเอียดนิ่มนวลแบบเพศหญิง แต่ต้องการความแข็งแรงแบบเพศชาย เพราะการทำงานกองถ่ายละครนั้นค่อนข้างหนักและชั่วโมงการทำงานต่อวันสูง สุดท้ายทีมงานต้องมีลักษณะนิสัยใกล้เคียงและเข้ากันกับผู้จัดละครที่เป็นคนละเอียดในการเข้าทำงานทุกขั้นตอน

จากการบริหารงานบุคคลของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด สามารถกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารได้ดังนี้

(1.1) กลยุทธ์ ทอง Homemade คือ การบริหารองค์การในรูปแบบอุตสาหกรรมในครัวเรือน เป็นการวางโครงสร้าง หรือผังขององค์การในรูปแบบองค์การขนาดเล็ก มีการสั่งการเป็นแนวราบ โดยรวมอำนาจการบริหารอยู่ที่ผู้จัดละครโทรทัศน์เป็นศูนย์กลาง ทั้งการสั่งการ การวางขอบเขตการทำงาน และการควบคุมการทำงานของพนักงานหรือทีมงาน ทั้งที่เป็นพนักงานประจำและพนักงานรับจ้างอิสระ เพื่อให้ผู้บริหาร หรือในที่นี้หมายถึง ผู้จัดละคร สามาร ถควบคุมภาพรวมขององค์การได้อย่างทั่วถึง และทีมงานทุกฝ่ายทำงานอย่างมีคุณภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์การ คือ การผลิตละครโทรทัศน์อย่างมีคุณภาพ

(1.2) กลยุทธ์เล็ก ๆ ใช่ ใหญ่ ๆ ทอง (ยัง) ไม่ทำ เนื่องจากบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เป็นบริษัทยังอยู่ในระยะเริ่มต้น (ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2555) ดังนั้นผู้จัดละครโทรทัศน์จึงวางเป้าหมายในการผลิตละครโทรทัศน์ที่เน้นกระบวนการผลิตที่เหมาะสมกับกำลัง และความสามารถของบริษัท ตลอดจนเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้จัดละครได้เข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมในรายละเอียดของทุกขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้สามารถควบคุมทีมงานให้ทำงานตามเป้าหมาย และรับรู้ถึงจุดอ่อนหรือปัญหาที่พบจากสภาพการทำงานจริงในแต่ละขั้นตอน ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ในการวางกลยุทธ์เพิ่มเติมในอนาคต ดังนั้นการเลือกผลิตละครโทรทัศน์ในขนาดที่ไม่ใหญ่เกินตัว จึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการเริ่มต้นขององค์การ เพื่อเป็นการสร้างรากฐานให้กับบริษัท จากนั้นจึงค่อย ๆ ขยายขีดความสามารถในการผลิตละครโทรทัศน์ที่มีขนาดที่ใหญ่ขึ้นในอนาคต

(1.3) กลยุทธ์ศรีทนทองได้ จากประสบการณ์การทำงานผลิตละครโทรทัศน์ในเรื่องแรก คือเรื่องปัญญาชนก้นครัวนั้น ผู้จัดละครใช้ประสบการณ์ของตนในการปฏิบัติงานทั้งการผลิตละครโทรทัศน์และบริหารงานบุคคล จากความมุ่งมั่นในการทำงานของผู้จัดละครโทรทัศน์ที่มีลักษณะมีความใส่ใจในการทำงานสูง มีความละเอียดในทุก ๆ ขั้นตอนการทำงานสูง และมีความคาดหวังในผลงานสูง แรงกดดันข้างต้นทำให้ผู้ร่วมงานเกิดภาวะกด ดันในการทำงานค่อนข้างมาก ทำให้บุคคลที่ไม่สามารถทนภาวะกดดันดังกล่าวยุติร่วมงานกับองค์การ จึงคงเหลือผู้ที่เข้าใจลักษณะการทำงาน และมีความอดทนต่อแรงกดดันในการทำงานดังกล่าว และ มีใจรักการทำงานผลิตละค รโทรทัศน์ เพราะเข้าใจถึงความตั้งใจของผู้จัดละครโทรทัศน์ ดังนั้นจากลักษณะการทำงานดังกล่าว จึงถือเป็นค่านิยมหรือวัฒนธรรมของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด สืบมาจนถึงการผลิตละครในเรื่องปัจจุบัน จากประสบการณ์นี้ การรับบุคคลใหม่มาร่วมงานกับองค์การ จึงต้องเลือกบุคคลที่มีความอดทน และสามารถปรับทัศนคติและวิธีการทำงานให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การได้ ศรีทนทองได้จึงเปรียบเสมือนทีมงานที่มีความอดทนต่อลักษณะงานของ บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้นั่นเอง

(1.4) กลยุทธ์คนรู้ใจของทอง การผลิตละครโทรทัศน์ในเรื่องแรก ผู้จัดละครโทรทัศน์ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานการผลิตละครโทรทัศน์โดยตรง ดังนั้นในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมกับทางบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ผู้จัดละครโทรทัศน์จึงใช้การคัดเลือกบุคลากร 2 แนวทาง ดังนี้ แนวทางที่ 1 ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวโดยการขอความร่วมมือจากผู้ที่เคยร่วมงานกับผู้จัดละครโทรทัศน์ในบทบาทของการเป็นนักแสดงมาก่อน เพราะหากเป็นบุคคลที่เคยร่วมงานกัน จะเห็นถึงความสามารถและรูปแบบการทำงานของแต่ละบุคคล ถือเป็นการลดความเสี่ยงและสามารถเชื่อมั่นในความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในส่วนงานต่าง ๆ ของบุคคลนั้น ๆ และแนวทางที่ 2 จากการขอคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ในอุตสากรรมการผลิตละครโทรทัศน์ ซึ่งเป็นลักษณะการแนะนำแบบปากต่อปาก เพื่อให้ได้ผู้ที่มีประสบการณ์ตรงตามที่ผู้จัดละครโทรทัศน์ต้องการ ทำให้ผู้ที่ร่วมงานในปัจจุบันส่วนมากเป็นบุคคลที่ผู้จัดละครโทรทัศน์คุ้นเคย มีความเชื่อใจ และไว้วางใจในการทำงาน เสมือนเป็นคนรู้ใจ

(2) กลยุทธ์การบริหารงบประมาณ

ในการบริหารงบประมาณนั้น มีการวางแผนกรอบงบประมาณในแต่ละส่วนทั้งส่วนของการจ้างงาน การจัดหาจัดซื้อเครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ และการเช่าสถานที่ในการถ่ายทำละคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนของการจัดหาสถานที่ ที่เน้นสถานที่ที่เหมาะสมกับบทละครโทรทัศน์แต่สถานที่เช่าหลายแห่งมีราคาเช่าสูง ทำให้ต้องใช้งบประมาณในส่วนนี้ค่อนข้างมาก ทั้งนี้เพื่อการบริหารงานด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ทางผู้จัดละครโทรทัศน์จึงใช้กลุ ยทธ์ในการบริหารงบประมาณ เพื่อช่วยลดต้นทุน ดังนี้

(2.1) กลยุทธ์ทองผสมแผนที่ เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากมุมมองของผู้จัดละครโทรทัศน์ในการใช้สถานที่ถ่ายทำมากกว่า 1 สถานที่ในการถ่ายทำแต่ละฉาก ซึ่งเดิมทีจากประสบการณ์การทำละครโทรทัศน์เรื่องแรก ผู้จัดละครโทรทัศน์ได้ใช้ค่าใช้จ่ายที่สูงมากในการสรรหาและเช่าสถานที่ ทำให้ไม่มีงบประมาณคงเหลือในรูปแบบของกำไร ดังนั้นในการผลิตละครโทรทัศน์ในเรื่องถัดมาจึงเกิดความคิดกลยุทธ์ดังกล่าว นอกจากการผสมผสานสถานที่ในการถ่ายทำที่เปรียบเป็นการเฉลี่ยค่าเช่าสถานที่ในการถ่ายทำแล้ว ยังทำให้เกิดมุ มมองใหม่ในภาพของละครโทรทัศน์ที่ได้มุมภาพที่สวยงามเพิ่มมากขึ้น และเป็นการสร้างมุมมองใหม่ให้กับละครโทรทัศน์ในปัจจุบัน

(2.2) กลยุทธ์หมูไปไก่มา กลยุทธ์นี้เริ่มต้นจากการติดต่อขอเช่าสถานที่ต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับบทละครโทรทัศน์ จึงมีการประสานงานติดต่อในรู ปแบบบริษัท ในนามบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ทำให้ผลของการประสานงานไม่ได้รับการตอบรับในทางที่ดี มีการให้เช่าสถานที่ในราคาที่สูง หรือเกิดการติดขัดในการประสานงานส่วนอื่น ๆ จนทำให้ผู้จัดละคร

โทรทัศน์ประสานงานด้วนตนเอง โดยเป็นการประสานงานจาก แอน ทองประ สม ผลจากการประสานงานดังกล่าวทำให้ได้รับการตอบรับที่ดีจากเจ้าของสถานที่ อาจเป็นเพราะเจ้าของสถานที่เกิดความมั่นใจ และมีความชื่นชอบในตัวของผู้จัดละครโทรทัศน์ในฐานะนักแสดงที่มีชื่อเสียง ดังนั้นจึงง่ายต่อการขอเช่าสถานที่ถ่ายทำ รวมถึงการเอื้อประโยชน์ในการทำงานระ หว่างเจ้าของสถานที่และผู้จัดละครโทรทัศน์ ที่เจ้าของสถานที่มีความประสงค์ให้ผู้จัดละครโทรทัศน์ช่วยประชาสัมพันธ์สถานที่ของตนให้เป็นที่รู้จักในหมู่มาก โดยยื่นข้อเสนอให้เช่าถ่ายทำโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย หรือลดค่าเช่าให้ เป็นการแลกเปลี่ยนที่ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย เปรียบดังสุภาษิต หมูไปไก่มา (แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2559)

(3) กลยุทธ์การบริหารเวลา

จากประสบการณ์ในการผลิตละครที่ผ่านมาทางบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ใช้เวลาผลิตละครต่อเรื่องโดยเฉลี่ยเกือบ 2 ปี เกิดจากความมุ่งมั่นของผู้จัดละครโทรทัศน์ ที่มีความใส่ใจในทุกรายละเอียด มีความพิถีพิถันในขั้นตอนการทำงาน ดังนั้นผู้จัดละครโทรทัศน์จึงได้เข้าร่วมในการทำงานของทุกขั้นตอนการผลิตละครโทรทัศน์ ดังนั้นกลยุทธ์สำหรับการบริหารด้านเวลา คือ <u>กลยุทธ์ทองบุกถึงที่</u> เป็นการบ่งบอกลักษณะการบริหารงานเชิงรุก เน้นการเจริญเติบโตของบริษัท การเข้าถึงทุกรายละเอียดทุกขั้นตอนของการทำงานของผู้จัดละครโทรทัศน์นั้นเป็นการทำงานที่มุ่งผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อการขยายสัดส่วนการครองตลาดละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้น และควบคุมให้ทีมงานทุกส่วนงานได้ดำเนินงานตามแนวทางที่ผู้จัดละครโทรทัศน์ได้วางไว้ อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ทองบุกถึงที่ ยังช่วงลดช่องว่างระหว่างการทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานหรือทีมงานในส่วนงานนั้น ๆ กับผู้จัดละครโทรทัศน์ กล่าวคือ เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อสงสัย ทีมงานสามารถขอคำแนะนำปรึกษาผู้จัดละครโทรทัศน์โดยตรงทันท่วงที และไม่เกิดความล่าช้าในการทำงาน นอกจากนั้น กลยุทธ์ทองบุกถึงที่ ยังรวมถึงการที่ผู้จัดละครโทรทัศน์ไปดูสถานที่ถ่ายทำด้วยตนเองในขั้นตอนของการคัดเลือกสถานที่ถ่ายทำ ทำให้ขั้นตอนการตัดสินใจเลือกสถานที่ถ่ายทำรวดเร็วยิ่งขึ้น และตรงตามความต้องการของผู้จัดละครและความเหมาะสมกับบทละครโทรทัศน์

4.2.2 ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีกลยุทธ์แบ่งตามขั้นตอนการผลิตละครโทรทัศน์ ดังนี้

(1) กลยุทธ์การผลิตในขั้นตอนการเตรียมงาน (Pre – production)

การบริหารขั้นตอนการเตรียมงานก่อนถ่ายทำ เป็นการบริหารงานที่ผู้จัดละครเน้นการประสานงานกับทุกส่วนงาน ตั้งแต่คัดเลือกบทประพันธ์ คัดเลือกทีมงาน คัดเลือกนักแสดง การนำเสนอและของบประมาณในการผลิตละครโทรทัศน์ และการประชุมวางแผนการทำงาน ทำให้ผู้จัดละครต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย ดังนี้

(1.1) กลยุทธ์ทองจัดทุกกระเบียดนิ้ว กลยุทธ์ทองจัดทุกกระเบียดนิ้ว เป็นการเน้นถึงรายละเอียดการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้จัดละครโทรทัศน์จำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานการผลิตละครโทรทัศน์ จากเดิมที่มีความรู้ในส่วนของการเป็น นักแสดงเพียงอย่างเดียว เพื่อสามารถนำการทำงานในส่วนงานต่าง ๆ มาปรับเป็นกลยุทธ์ในอนาคต และได้ทราบถึงแก่นของปัญหาในการทำงานของส่วนงานต่าง ๆ อย่างแท้จริง ทั้งยังสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ทันท่วงที ทั้งนี้ แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์ ให้สัมภาษณ์ว่า กา รเข้าไปเรียนรู้การทำงานในทุกขั้นตอนนี้ เปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นของการผลิตละครโทรทัศน์ ดังนั้นผู้จัดละครจึงให้ความสำคัญค่อนข้างมาก และมีความต้องการจัดการทุกอย่างด้วยตนเอง ตั้งแต่เลือกบทประพันธ์ การประสานงานกับทีมงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งเจ้าของบทประพันธ์ ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์ ผู้กำกับการแสดง ตลอดจนทีมงานหลาย ๆ ส่วน การประชุมเตรียมความพร้อม การประชุมคิว รวมไปถึงการหาสถานที่ด้วยตนเอง การเข้ากองละครวันที่มีการถ่ายทำจริง รวมถึงการตัดต่อร้อยเรียงเนื้อเรื่องของละคร อีกประการหนึ่งจะทำให้ทราบปัญหา และจัดการกับปัญ หานั้นได้ ซึ่งบางครั้งเป็นปัญหาที่จำเป็นต้องรอการตัดสินใจจากผู้จัดละครโทรทัศน์

(1.2) กลยุทธ์รักของทองชนะทุกอย่าง เป็นกลุยทธ์ในการเลือกแนวทางการผลิตละครของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ที่เน้นการผลิตละครที่มีแก่นเรื่องเกี่ยวกับความรัก (Love Story) โดยเนื้อหาของเรื่องมีการผสมผสานละครโทรทัศน์แนวอื่น ๆ เพื่อเพิ่มอรรถรสของละคร เช่น แนวบู๊ (Action) แนวดราม่า (Drama) เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามยังคงโครงเรื่อง และเนื้อหาในแนวความรัก ซึ่งเป็นแนวทางการผลิตละครโทรทัศน์ที่บริษัททองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีความถนัดสูงสุด (แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์, สัมภาษณ์)

(1.3) กลยุทธ์เรื่องเก่า ทองเล่าใหม่ (re-packaging) จากการผลิตละครโทรทัศน์ที่ผ่านมา บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้ผลิตละครโทรทัศน์ทั้งหมด 4 เรื่อง เป็นละครที่นำกลับมาผลิตละครใหม่ หรือที่เรียกว่าละครรีเมค ทั้งหมด 3 เรื่อง ได้แก่ เรื่องปัญญาชนก้นครัว เรื่องสามีตีตรา และเรื่องเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษ ซึ่งทั้ง 3 เรื่องเป็นละครที่ได้รับกระแส

ตอบรับที่ดีและได้รับนิยมจากผู้ชม หรือเป็นละครที่มีความนิยม (Ratting) ความสูง ทั้งนี้ บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ใช้หลักการเลือกละครที่รีเมคมาทำผลิตซ้ำจากการที่เป็นละครที่ทางผู้จัดละครโทรทัศน์คุ้นเคย และเคยร่วมแสดงในฐานะนักแสดงมากก่อน จึงง่ายต่อการทำความเข้าใจ การร้อยเรียงเนื้อหาละครใหม่ตั้งแต่ต้นจนจบ มีการปรับรูปแบบการนำเสนอเนื้อห าของละครให้เข้ากับยุคสมัยปัจจุบันมากขึ้น กล่าวคือผู้จัดละครโทรทัศน์จะเข้าใจแก่นของละครเรื่องนั้น ๆ และนำมาประยุกต์เติมแต่งให้มีแก่นของเรื่องเกิดความน่าใจมากยิ่งขึ้น และมีเหมาะสมกับยุคสมัย ดังเช่นละครเรื่องสามีตีตรา แต่เดิมเป็นละครที่เน้นความเชือดเฉือนทางอารมณ์อยู่แล้ว และในยุคสมัยปัจจุบันนี้มีการเพิ่มในเรื่องของข้อคิดคำคมท้ายละคร ซึ่งเหมาะกับสังคมปัจจุบันที่มีความรวดเร็วและฉาบฉวย แต่ก็ยังแสวงหาคำสอนเป็นสิ่งเตือนใจนั่นเอง

(1.4) กลยุทธ์ทองสร้างอาชีพ หมายถึง การให้ตัวละครหลักของเรื่องมีอาชีพที่แน่นอน และมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับอาชีพประกอบ กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่โดดเด่นและเป็นจุดแข็งของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด รวมทั้งยังเป็นกลยุทธ์ที่แปลกใหม่สำหรับการผลิตละครโทรทัศน์ของประเทศไทย จากละครโทรทัศน์ไทยที่ผ่านมา โดยมากการเดินเรื่องของตัวละครหลักในเรื่องของการทำงานและอาชีพต่าง ๆ ไม่มีชัดเจน บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด จึงนำการใช้เรื่องราวของอาชีพต่าง ๆ มาเป็นโครงเรื่องของละครโทรทัศน์ที่เน้นให้ตัวละครหลักทุกตัวมีอาชีพอย่างชัดเจน และนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับอาชีพนั้น ๆ ให้ผู้ชมสามารถสัมผัสได้จริง เช่น พิศุทธิ์ พระเอกเรื่องสามีตีตรา มีอาชีพเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอาหาร (food science) หรือหมอศตวรรษ พระเอกเรื่องเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษ มีอาชีพเป็นหมอโรคไต และที่เห็นได้ชัดเจนคือละครเรื่องแอบรักออนไลน์ ที่ตัวละครหลักทำงานในบริษัทเกี่ยวกับตลาดหลักทรัพย์ และแฝงแง่มุมเรื่องการลงทุนและการบริหารเงิน และอีกประการหนึ่งที่ทำให้กลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จ คือ ที่ผู้จัดละครและทีมงานศึกษาแต่ละอาชีพอย่างจริงจังและลงรายละเอียดอย่างชัดเจนก่อนการเขียนบทละครโทรทัศน์และถ่ายทำ จริงจึงส่งผลให้ละครออกมาเสมือนจริง และทำให้ผู้ชมเข้าถึงอาชีพของตัวละครได้เป็นอย่างดี

(2) กลยุทธ์การผลิตในขั้นตอนการถ่ายทำ (production)

(2.1) กลยุทธ์แอนทองเคลียร์เอง กล่าวคือ ในการทำงานแต่ละขั้นตอนเป็นการทำงานที่ต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในระหว่างการถ่ายทำอยู่ตลอด ดังนั้น เพื่อความคล่องตัวของกระบวนการถ่ายทำ เมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ผู้จัดละครสามารถวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจทันที รวมถึงการที่ผู้จัดละครโทรทัศน์เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาในทุกส่วนของงานเปรียบเสมือนการควบคุมทิศทางการทำงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ให้เป็นไปตามทิศทางที่ผู้จัดละครโทรทัศน์คาดการณ์ไว้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานหรือทีมงานในส่วนนั้น ๆ เกิดข้อสงสัย

ระหว่างการปฏิบัติงานก็สามารถสอบถามมายังผู้จัดละครโทรทัศน์ได้โดยตรง ตรงกับกลยุทธ์แอนทองเคลียร์เอง คือการแก้ไขปัญหาและสร้างความกระจ่างให้ทีมงานส่วนต่าง ๆ ด้วยตนเอง

(2.2) กลยุทธ์แอนทองแนะแนว หมายถึงผู้จัดละคร แอน ทองประสม มีการแนะแนวทางการแสดง โดยเฉพาะฉากเข้าพระเข้านางให้กับนักสดงในระหว่างการถ่ ายทำ เนื่องจากผู้จัดละครมีประสบการณ์ในการแสดงละครโทรทัศน์มาเป็นเวลานาน กว่า 25 ปี ทำให้ทราบมุมกล้องที่ใช้ ป้องกันการที่นักแสดงจะต้องเล่นฉากนั้น ๆ ซ้ำหลายครั้ง เพื่อปกป้องนักแสดงฝ่ายหญิงไม่ให้ถูกเนื้อต้องตัวโดยไม่เหมาะสม และเพื่อให้ได้มุมกล้องและภาพที่สวยงาม (แอน ทองประสม ผู้จัดละครโทรทัศน์, สัมภาษณ์)

(3) ขั้นกลยุทธ์การผลิตในขั้นตอนการตัดต่อและร้อยเรียงรายการ (Post - production)

จุดเด่นของกลยุทธ์ในการบริหารขั้นตอนของการตัดต่อ คือการตัดต่อร้อยเรียงเรื่องราวละครโทรทัศน์ให้สนุก น่าสนใจ และถูกใจผู้ชมละครโทรทัศน์ ซึ่งผู้จัดละครโทรทัศน์ใช้ <u>กลยุทธ์ทองจิตสัมผัส</u> โดยการนำประสบการณ์การแสดง รวมถึงการคาดเดาความรู้สึกของผู้ชมมาเป็นแนวทางในการตัดต่อ ร้อยเรียงเนื้อหาของละครทั้งหมด พิจารณาว่าฉากใดควรตัดต่อให้มีความกระชับ หรือฉากใดควรยืดฉากให้ยาวขึ้น จึงถือเป็ นการคาดเดาความรู้สึกของผู้ชมละครโดยการใช้ความรู้สึกของผู้ผลิตเอง ตลอดจนการเลือกเพลงประกอบละครที่คาดเดาว่าสอดคล้องกับความรู้สึกของผู้ชมละครในระหว่างการชมละครโทรทัศน์ เพื่อให้ละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ประสบความสำเร็ จ และตรงตามความต้องการของผู้ชมละครโทรทัศน์สูงสุด

จากการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ซึ่งใช้กลยุทธ์การบริหารงานองค์การและการผลิตละครโทรทัศน์รวมทั้งหมด 14 กลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ส่วนมากเกิดจากประสบการณ์ในการลองผิดลองถูกในการผลิตละครโทรทัศน์ในเรื่องของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด จากนั้นจึงปรับมาเป็นกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารในปัจจุบัน ทั้งนี้ในการบริหารงานองค์การ ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้จำนวน 7 กลยุทธ์ และกลยุทธ์การผลิตละครโทรทัศน์ จำนวน 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ แบ่งตามการบริหารงานองค์การ ดังนี้

1) กลยุทธ์เน้นการบริหารงานบุคคล 4 กลยุทธ์ ได้แก่ “กลยุทธ์ ทอง Homemade” เป็นกลยุทธ์ที่อาศัยการผลิตละครโทรทัศน์แบบครัวเรือน ที่ผู้จัดละครโทรทัศน์เน้นเรื่องของคุณภาพของผลงาน จึงเลือกที่จะผลิตละครที่มีขนาดพอเหมาะกับกำลังความสามารถของทางบริษัท ตาม “กลยุทธ์เล็ก ๆ ใช่ ใหญ่ ๆ ทอง (ยัง) ไม่ทำ” มาเป็นแนวทางในการบริหาร อีกทั้งในการคัดเลือกทีมงานที่เคยร่วมงานในอดีตมาร่วมงานในการผลิตละครโทรทัศน์ในปัจจุบัน เรียกว่า “กลยุทธ์คนรู้ใจของทอง” ที่ทำงานให้งานราบรื่น และทีมงานที่ร่วมงานกับทางบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด จะต้องทนต่อสภาวะการทำงานภายใต้แรงกดดันที่เกิดจากความาดห วังในผลงานสูง แต่ก็สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันนั้นได้ เพราะส่วนมากใช้ใจในการทำงาน เรียกได้ว่าตรงกับการใช้ “กลยุทธ์ศรีทนทองได้”

2) กลยุทธ์การบริหารงบประมาณ จำนวน 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ทองผสมแผนที่ และกลยุทธ์หมูไปไก่มา ต่างกันที่ กลยุทธ์หมูไปไก่มา เป็นเสมือนการช่วยประชาสัมพันธ์สถานที่ให้กับเจ้าของสถานที่ โดยการถ่ายภาพหรือให้ทางผู้จัดละครช่วยประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสถานที่นั้น ๆ ส่วนกลยุทธ์ทองผสมแผนที่ เน้นการเอื้อผลประโยชน์ในการปรับลดงบประมาณของบริษัท กล่าวคือการถ่ายทำหลายสถานที่ที่มีค่าเช่าในแต่ละที่ไม่สูงมากนัก และใช้กระบวนการตัดต่อเข้าช่วยเพื่อให้เหมือนถ่ายทำจากสถานที่เดียวกัน รวมถึงเลือกถ่ายทำในหลาย ๆ สถานที่เพื่อค่าใช้จ่ายที่ถูกกว่าการถ่ายทำในสถานที่เดียวแต่ค่าใช้จ่ายแพงกว่า

3) กลยุทธ์สุดท้ายของการบริหารงานองค์การ คือ กลยุทธ์ทองบุกถึงที่ เป็นกลยุทธ์การบริหารเวลา ที่ใช้หลักในการทำงานเชิงรุกที่เข้าถึงการบริหารรายละเอียดของการทำงานในทุก ๆ ขั้นตอน เพื่อให้เป็นไปตามทิศทางที่ผู้จัดละครโทรทัศน์กำหนด

กลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ แบ่งตามขั้นตอนการผลิตละครโทรทัศน์ ดังนี้

1) กลยุทธ์ที่ใช้ในขั้นตอนการเตรียมงาน ตั้งแต่ “กลยุทธ์ทองจัดทุกกระเบียดนิ้ว ” เป็นการทำงานที่อาศัยความละเอียดของผู้จัดละครโทรทัศน์ ตั้งแต่การคัดเลือกบทประพันธ์ จนถึงการตัดต่อร้อยเรียงละครนั้น รวมถึงการเลือกแนวทางการผลิตละครโทรทัศน์ เป็น ละครแนวรัก ซึ่งเป็นแนวละครทางผู้จัดละครโทรทัศน์มีความถนัด และความสนใจ ตลอดจนเป็นละครที่เดินเรื่องในเรื่องของความรัก เรียกว่า “กลยุทธ์รักของทองชนะทุกอย่าง” นอกจากนี้ทางบริษัทใช้ “กลยุทธ์เรื่องเก่าทองเล่าใหม่” หรือ re - packing ในการนำละครที่เคยผลิตมาแล้วกลับมาผลิตซ้ำ โดยอาศัยรูปแบบการนำเสนอแบบใหม่ที่ทันสมัยและเหมาะกับสภาวการณ์ปัจจุบัน หรือที่รู้จักกันว่าเป็นละครรีเมค เช่น ละครเรื่องปัญญาชนก้นครัว ละครเรื่องสามีตีตรา และละครเรื่องเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิศษ เป็นต้น

และจากรูปแบบการนำเสนอแบบใหม่ที่มีการนำอาชีพเข้ามาเป็นจุดเด่นของตัวละครหลัก ทำให้ผู้จัดละครต้องศึกษาในอาชีพแต่ละอาชีพอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความสมจริงในการถ่ายทอดตัวละครให้แก่ผู้ชม ซึ่งกลุยทธ์นี้เรียกว่า “กลยุทธ์ทองสร้างอาชีพ” และถือเป็นกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งอย่างมากของการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์

2) กลยุทธ์ที่ใช้ในขั้นตอนการถ่ายทำจริง มีกลยุทธ์ที่เด่นในการบริหาร คือ “กลยุทธ์แอนทองเคลียร์เอง” เป็นการบริหารที่ทางผู้จัดละครเข้าไปตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการถ่ายทำ ซึ่งส่วนมากเป็นปัญหาที่เกิดจากเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่ขึ้นในแต่วันของการถ่ายทำ และ “กลยุทธ์แอนทองแนะแนว” เป็นการแนะแนวทางการแสดงให้กับนักแสดง โดยเฉพาะฉากเข้าพระเข้านาง ที่มีเรื่องการใช้มุมกล้องในการถ่ายทำเข้ามาเป็นส่วนสำคัญ ผู้จัดละครจึงมีบทบาทในการแนะแนวหรือควบคุมวิธีการแสดงของนักแสดงร่วมกับผู้กำกับการแสดง

กลยุทธ์ในขั้นตอนของการตัดต่อร้อยเรียง เน้นการใช้ “กลยุทธ์ทองจิตสัมผัส” เนื่องจากการใช้ประสบการณ์ในการแสดงของผู้จัดละครที่การคาดเดาจังหวะของการตัดต่อ และร้อยเรียงเพื่อให้ตรงใจคนดู และที่ผ่านมาก็พิสูจน์ได้ว่าละครบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้รับความนิยมจากคนดู จากการได้รับรางวัลจากวงการบันเทิงมากมาย

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา ดังนี้

1) เพื่อศึกษาการบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

1.1) การบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

1.2) การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

2.1) กลยุทธ์การบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

2.2) กลยุทธ์การผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

โดยผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) บุคลากรของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ประกอบด้วย ผู้บริ หารของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด และคณะทำงานกลุ่มประสานงาน หรือ ผู้ปฏิบัติงานในการผลิตละครโทรทัศน์ ซึ่งผู้ศึกษากำหนดแนวทางนำเสนอผลการศึกษา ดังนี้

(1) สรุปผลการศึกษา

(2) อภิปรายผลการวิจัยตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(3) ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด แบ่งเป็นการบริหารองค์การและการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ แบ่งการศึกษาเป็น 2 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

5.1.1 การบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด แบ่งการบริหารงานหลัก ดังนี้

(1) การบริหารงานบุคคล

บริษัท ทอง เอ็น เตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีโครงสร้างขององค์กรขนาดเล็ก มีการแบ่งสายงานอย่างชัดเจน ซึ่งแบ่งเป็นพนักงานประจำ กำหนดไว้ 3 อัตรา ได้แก่ พนัก งานประสานงาน พนักงานบัญชี และพนักงานการเงิน ในส่วนของพนักงานรับจ้างอิสระ เป็นพนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับการผลิตละครโทรทัศน์เป็นหลัก ได้รับการจ้างงานจากผู้จัดละครเป็นเรื่องต่อเรื่อง ซึ่งผู้จัดละครเป็นผู้สรรหาและคัดเลือกพนักงานแต่ละส่วนงานด้วยตนเอง โดยจะพิจาร ณาจากประสบการณ์การทำงานในส่วนงานนั้น ๆ การเชิญมาร่วมงานจากที่เคยร่วมงานในฐานะที่ผู้จัดละครเป็นนักแสดง และแนะนำจากทางสถานีโทรทัศน์หรือจากผู้ที่รู้จัก ทั้งนี้การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เน้นการบริหารจากบนลงล่างที่ผู้จัดละครเป็นผู้กำหนด นโยบาย หรือแนวทางการผลิตละครในแต่ละเรื่อง มีการใช้การประชุมเครื่องมือในการสื่อสาร การทำงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้จัดละครกับทีมงาน และระหว่างทีมงานด้วยกันเอง

(2) การบริหารงบประมาณ

ในการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ในแต่ละเรื่องจะได้รับงบประมาณมาจากการพิจารณาอนุมัติบทละครโทรทัศน์จากสถานีโทรทัศน์ ซึ่งเปรียบเสมือนสถานีโทรทัศน์การว่าจ้างผู้จัดละครให้ทำการผลิตละคร เมื่อได้รับงบประมาณแล้วทางผู้จัดละครจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและครอบคลุมกระบวนการผลิตละครโทรทัศน์ทั้งกระบวนการ ทั้งนี้ในการบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ผู้จัดละครเป็นผู้ดูแลและจัดการแบ่งสรรงบประมาณด้วยตนเอง ในช่วงแรกยังมีกระบวนการบริหารงบประมาณที่ยังไม่ชัดเจน งบประมาณส่วนมากหลังจากหักค่าใช้จ่ายว่าจ้างพนักงานทั้งประจำและพนักงานจ้างอิสร ะแล้วก็จะอยู่ในการจัดการในการเช่าสถานที่ถ่ายทำ ทั้งนี้ในช่วงแรกนั้นผู้จัดละครจะเน้นคุณภาพและการใช้สถานที่ที่สอดคล้องกับบทละครโทรทัศน์ให้มากที่สุด ดังนั้นจะต้องเลือกสถานที่ใหม่ สวยงามเพื่อความสมจริงมากที่สุด นอกจากนั้นยังมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการออกแบบเครื่องแต่งกาย เครื่องประดับและอุปกรณ์ประกอบฉาก จึงทำให้ในช่วงแรกบริษัทไม่ได้รับกำไรจากการผลิตละคร ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณในการผลิตละครเรื่องถัดมาทางผู้จัดละครวางกรอบการบริหารงบประมาณแบ่งเป็นจัดสรรสำหรับจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนพนักงาน สำหรับการเช่าสถานที่ สำห รับการจัดซื้อจัดหาออกแบบเครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ และอุปกรณ์ประกอบฉาก และสำหรับค่าใช้จ่ายฉุกเฉินเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ

(3) การบริหารเวลา

จากการผลิตละครโทรทัศน์ที่ผ่านมา บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ใช้ระยะเวลา 2 ปีโดยประมาณ ในการผลิตละครโทรทัศน์ที่รวมขั้นตอนการเลือกบทประพันธ์ใน

ช่วงต้น ดังนั้นจึงมีการแบ่งระยะเวลาในการวางแผนงาน 3 ระยะ ได้แก่ระยะแรก เป็นการเลือกบทประพันธ์ การเขียนบทละครโทรทัศน์ และการเสนอบทละครโทรทัศน์แก่ทางสถานีโทรทัศน์ ซึ่งในช่วงนี้ใช้ระยะเวลา 6 – 7 เดือน และระยะที่สอง เป็นช่วงหลังจากทางสถานีโทรทัศน์อนุมัติให้ทางผู้จัดละครดำเนินการผลิตละครและสนับสนุนงบประมาณ โดยเริ่มจากการเตรียมงานก่อนผลิตละคร การถ่ายทำการผลิตจริง ใช้ระยะเวลาโดยรวม 8 – 9 เดือน ระยะสุดท้ายคือการตัดต่อละครและควบคุมเพลงประกอบละคร ซึ่งจะใช้ระยะเวลาประมาณ 3 – 5 เดือน แต่ในส่วนของการออกอากาศจะเป็นการบริหารของทางสถานีในการจัดคิวการออกอากาศของละครในแต่ละเรื่อง

5.1.2 การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

ประกอบด้วย ขั้นตอนการเตรียมงาน (Pre - production) ขั้นตอนการถ่ายทำ (Production) และขั้นตอนการตัดต่อและร้อยเรียงรายการ (Post - production) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ขั้นตอนการเตรียมงาน (Pre - production)

เริ่มหลังจากที่ผู้จัดละครคัดเลือกบทประพันธ์ จัดทำเรื่องย่อ และคัดเลือกผู้กำกับ เพื่อเสนอสถานีโทรทัศน์พิจารณาอนุมัติให้ผลิตละคร ผู้จัดจะดำเนินการคัดเลือกนักแสดงที่เป็นตัวละครเด่นของเรื่อง และเลือกผู้กำกับ นำเสนอทางสถานีโทรทัศน์เพื่อพิจารณาเห็นชอบความเหมาะสม และตรวจสอบคิวของนักแสดงอีกครั้ง เมื่อสถานีโทรทัศน์เห็นชอบอนุมัติแล้ว จะเริ่มคัดเลือกทีมงานในส่วนต่าง ๆ จนครบ และเริ่มการประชุมวางแผนงาน โครงเรื่องของละครเพื่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ และวางเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน การเตรียมการจัดทำเนื้อหาการเขียนบทละครโทรทัศน์ การทดลองเสื้อผ้า การแต่งหน้า และทำทรงผมของนักแสดงให้ตรงตามตัวละคร (fitting) การจัดหาสถานที่ที่ใช้ในการถ่ายทำ การวางกรอบงบประมาณ และกรอบเวลาในการผลิต

(2) ขั้นตอนการถ่ายทำ (Production)

ก่อนการถ่ายทำจริง ทางทีมงานจะประชุมทีมย่อย (ประชุมคิว) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการถ่ายจริงตามบท การเลือกสถานที่ในการถ่ายทำ การตั้งเป้าหมายในการถ่ายทำในแต่ละวันให้เหมาะสมกับระยะเวลาที่เช่าสถานที่ในการถ่ายทำ การซักซ้อมทำความเข้าใจบทกับทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งการจัดเตรียมฉาก การเตรียมชุดสำหรับเข้าฉาก การแต่ง หน้าและทำผมนักแสดงให้เข้ากับตัวละคร รวมถึงการซักซ้อมคิวการแสดงก่อนที่จะบันทึกละคร และระหว่างบันทึกละครผู้กำกับจะเป็นผู้กำหนด และควบคุมคุณภาพของการแสดง ความถูกต้องของเนื้อหา ร่วมกับผู้กำกับภาพ (switcher) ที่เป็นผู้ควบคุมภาพและสื่อสารกับช่างกล้องจากอุปกรณ์ถ่ายทำนอกสถานที่ รวมถึงการบริหารเวลาให้เป็นไปตามการประชุมคิวในแต่ละครั้ง

(3) ขั้นตอนการตัดต่อและร้อยเรียงรายการ (Post - production)

ขั้นตอนนี้เป็นการตัดต่อเพื่อร้อยเรียงเนื้อหา ให้เกิดความต่อเนื่องของบทละคร รวมถึงการลงเสียงบรรยายหรือเสียงประกอบดนตรีที่สอดคล้องตามเนื้อหา ทั้งนี้นอกจากผู้ตัดต่อแล้วทางผู้จัดและผู้กำกับละครจะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดต่อเพื่อให้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ยังต้องตัดต่อ สำหรับการประชาสัมพันธ์ก่อนละครออกอากาศ (Teaser) และระหว่างออกอากาศด้วย

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

5.1.3 กลยุทธ์การบริหารงานองค์การ ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด แบ่งการบริหารงานเป็น 3 ส่วนที่มีกลยุทธ์ในแต่ละส่วนงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

(1) กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล แบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ เริ่มจาก “กลยุทธ์ทอง Homemade” เป็นการบริหารเสมือนการทำงานอุตสาหกรรมในครัวเรือน ที่ผู้จัดละครให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพของผลงาน ดังนั้นจึงเลือกที่จะผลิตละครที่มีขนาดพอเหมาะกับกำลังความสามารถของทางบริษัท หรือเรียกว่าเป็นการดึง “กลยุทธ์เล็ก ๆ ใช่ ใหญ่ ๆ ทอง (ยัง) ไม่ทำ” มาเป็นแนวทางในการบริหาร ตลอดจนการคัดเลือกทีมงานที่เคยร่วมงานในอดีต เรียกว่า “กลยุทธ์คนรู้ใจของทอง” เปรียบเสมือนการทำงานกับคนรู้ใจก็ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำงานให้งานราบรื่น และทีมงานส่วนมากมีความอดทนในการทำงานภายใต้แรงกดดัน และตอบสนองแนวทางการบริหารของผู้จัดละครที่มีความใส่ใจในการทำงาน และลงรายละเอียดในทุกขั้นตอนของการทำงาน เรียกได้ว่าตรงกับการใช้ “กลยุทธ์ศรีทนทองได้”

(2) กลยุทธ์การบริหารงบประมาณ เน้นกลยุทธ์ที่ใช้ในการเอื้อผลประโยชน์ในการปรับลดงบประมาณของบริษัท ดังนี้ “กลยุทธ์ทองผสมแผนที่ ” เน้นการถ่ายทำหลายสถานที่ที่มีค่าเช่าในแต่ละที่ไม่สูงมากนัก และใช้กระบวนการตัดต่อเข้าช่วยเพื่อให้เหมือนถ่ายทำจากสถานที่เดียวกัน รวมถึงเลือกถ่ายทำในหลาย ๆ สถานที่เพื่อค่าใช้จ่ายที่ถูกกว่าการถ่ายทำในสถานที่เดียวแต่ค่าใช้จ่ายแพงกว่า และอีกกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญคือ “กลยุทธ์หมูไปไก่มา ” เป็นเสมือนการช่วยประชาสัมพันธ์สถานที่ให้กับเจ้าสถานที่ โดยการถ่ายภาพหรือให้ทา งผู้จัดละครช่วยประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสถานที่นั้น ๆ

(3) กลยุทธ์การบริหารเวลา จากการผลิตละครที่ผ่านมาทางบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ใช้ “กลยุทธ์ทองบุกถึงที่” เป็นกลยุทธ์หลักในการทำงานเชิงรุกที่เข้าถึงการบริหารรายละเอียดของการทำงานในทุก ๆ ขั้นตอน

5.1.4 กลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

ทางผู้จัดละครโทรทัศน์แบ่งกลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ตามขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของการผลิตละครโทรทัศน์ ดังนี้

(1) กลยุทธ์ที่ใช้ในขั้นตอนการเตรียมงาน ตั้งแต่ “กลยุทธ์ทองจัด ทุกกระเบียดนิ้ว” ที่เริ่มการคัดเลือกบทประพันธ์ จนถึงการตัดต่อร้อยเรียงละครนั้น เป็นการทำงานที่อาศัยความละเอียด และความพิถีพิถันอย่างมากของผู้จัดละคร รวมถึงการเลือกแนวทางการผลิตละครที่เป็นแนวทางที่ทางบริษัทถนัด และเป็นที่นิยมของผู้ชม ก็คือละครแนวรัก ละครที่ เน้นอารมณ์ที่มีเส้นหรือการเดินเรื่องในเรื่องของความรัก เรียกว่า “กลยุทธ์รักของทองชนะทุกอย่าง ” นอกจากนี้ทางบริษัทยังดึง “กลยุทธ์เรื่องเก่า ทองเล่าใหม่” หรือ re - packing เป็นการนำละครที่เคยผลิตมาแล้วกลับมาผลิตซ้ำ โดยอาศัยรูปแบบการนำเสนอแบบใหม่ที่ทันสมัยและเหมาะกับสภาวการณ์ปัจจุบัน หรือที่รู้จักกันว่าเป็นละครรีเมค เช่น ละครเรื่องปัญญาชนก้นครัว ละครเรื่องสามีตีตรา และละครเรื่องเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษ เป็นต้น และจากรูปแบบการนำเสนอแบบใหม่ที่มีการนำอาชีพเข้ามาเป็นจุดเด่นของตัวละครหลัก ทำให้ผู้จัดละครต้องศึกษาในอาชีพแต่ละอาชีพอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความสมจริงในการถ่ายทอดตัวละครให้แก่ผู้ชม ซึ่งกลยุทธ์นี้เรียกว่า “กลยุทธ์ทองสร้างอาชีพ” และถือเป็นกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งอย่างมากของการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์

(2) กลยุทธ์ที่ใช้ในขั้นตอนการถ่ายทำจริง มีกลยุทธ์ที่เด่ นในการบริหาร คือ “กลยุทธ์แอนทองเคลียร์เอง” เป็นการบริหารที่ทางผู้จัดละครเข้าไปตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการถ่ายทำ ซึ่งส่วนมากเป็นปัญหาที่เกิดจากเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่ขึ้นในแต่วันของการถ่ายทำ

(3) กลยุทธ์ในขั้นตอนของการตัดต่อและร้อยเรียงรายการ เน้นการใช้ “กลยุทธ์ทองจิตสัมผัส” เนื่องจากการใช้ประสบการณ์ในการแสดงของผู้จัดละครที่การคาดเดาจังหวะของการตัดต่อ และร้อยเรียง เพื่อให้ตรงใจคนดู และที่ผ่านมาก็พิสูจน์ได้ว่าละครบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้รับความนิยมจากคนดู จากการได้รับรางวัลจากวงการบันเทิงมากมาย

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด” ผู้ศึกษาใช้แนวคิดเกี่ยวกับการผลิตรายการละครโทรทัศน์ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ มาเป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

5.2.1 ส่วนที่ 1 การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด และกลยุทธ์การบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

การบริหารงาน และกลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด พบว่า

(1) การบริหารงานบุคคล และกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีรูปแบบการบริหารที่มีผู้จัดละครเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจผู้เดียว มีการจัดการ การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับขนาดขององค์กร โดยใช้กลยุทธ์การบริหารแบบอุตสาหกรรมในครัวเรือน หรือ กลยุทธ์ ทอง Homemade มีการวางโครงสร้างการบริหารออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การจ้างพนักงานประจำ ซึ่งว่าจ้างเฉพาะตำแหน่งงานที่มีความจำเป็น ได้แก่ พนักงานบัญชี พนักงานการเงิน และพนักงานประสานงาน ส่วนที่ 2 การจ้างพนักงานรับจ้างงานอิสระ (Freelance) ซึ่งทำงานเกี่ยวกับการผลิตละครโทรทัศน์เป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อไม่ให้บริษัทเกิดความเสี่ยงและรับผิดชอบภาระเรื่องงบประมาณบุคลากรมากเกินไป ทั้งนี้ทางผู้จัดละครใช้กลยุทธ์คนรู้ใจของทองในการคัดเลือกพนักงานแต่ละส่วนงานด้วยตนเอง โดยจะพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานในส่วนงานนั้น ๆ การชักชวนผู้ร่วมงานจากที่เคยร่วมงานในอดีต และจากการแนะนำจากทางสถานีโทรทัศน์หรือจากผู้ทรงคุณวุฒิในวงการละครโทรทัศน์ ทีมงานส่วนมากมีลักษณะการทำงานที่เข้ากันได้ สามารถทนต่อสภาวะกดดันต่อการเวลาทำงานที่จำกัด รวดเร็ว และมีความละเอียดในการทำงานสูง ซึ่งเป็นที่มาของกลยุทธ์ศรีทนทองได้ ทั้งนี้ในการใช้อำนาจในการตัดใจในการทำงานของผู้จัดละคร มาจากการรับฟังความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างทีมงานในแต่ละส่วนผ่านการสื่อสารด้วยการประชุม ถึงแม้จะเป็นการสื่อสารเน้นการบริหารจากบนลงล่าง กล่า วคือผู้จัดละครเป็นผู้กำหนดนโยบาย หรือแนวทางการผลิตละครในแต่ละเรื่อง และถ่ายทอดแนวคิดนโยบายให้ทางทีมงานถือปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จากการเป็นผู้นำที่มีการกำหนดนโยบาย และวางโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ทำให้มีการกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานอย่าง ชัดเจน ว่าการผลิตละครโทรทัศน์เรื่องนั้น ๆ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร

ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้จึงเป็นไปตามจากทฤษฎีของ Fiedler ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Fred E. Fiedler, 1967) เสนอแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำ และผู้ตาม มีการยอมรับในตัวผู้นำ และผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้นำที่สามารถ มีการวางโครงสร้างและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้าง ของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้ ตามทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) (สมยศ นาวีการ, 2540) และสอดคล้องกับแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

กับการบริหารจัดการของ Holt and Winston (1993, p. 3) ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ว่า เป็นศาสตร์ของการกระทำจากบุคลากร การบริหารจัดการ (Management) จึงเป็นหน้าที่ต่างๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรอย่าง และเฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการ จึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ , 2548) รวมถึงยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Shermerhorn (1996, p. 4) ให้ความหมายการบริหารจัดการไว้ว่า การบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่นให้เป็นผู้กร ะทำ ประกอบด้วยกระบวนการวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ การควบคุม สมาชิกในองค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับการศึกษาของยุดา รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์ (2547, น. 37-40) ได้เรียบเรียงไว้ว่าความพยายามหาความแตกต่างระหว่างผู้นำกับการจัดการที่องค์การต่างๆ มีความซับซ้อน ต้องคำนึงถึงความต้องการ 3 อย่างไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ (1) ความต้องการของงาน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่ใช่การทำงานคนเดียว (2) ความต้องการของกลุ่ม จะต้องการการส่งเสริมและการบำรุงรักษาระดับความสามัคคีของกลุ่ม และการเลือกใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม (3) ความต้องการสุดท้าย คือ ความต้องการส่วนตัวของคนที่มาทำงานในกลุ่มนั้น ซึ่งอาจเป็นความต้องการทางด้านกลุ่มจิตใจ เช่น การยอมรับ สถานภาพคือความรู้สึกว่าได้สิ่งที่มีค่า ซึ่งแต่ละคนให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ส่วนในสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความพยายามของทีมและทีมที่ดีสุดคือ ทีมที่ประกอบด้วยผู้นำที่ควรกระตุ้นให้คนคิดถึงคุณค่าและความต้องการของงาน เพื่อให้จุดมุ่งหมายของส่วนรวมสอดคล้องเข้ากันกับค่านิยมของคนและของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติการมีประสิทธิผลมากขึ้น

สำหรับการบริหาร และกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ยังมีความสอดคล้องการกำหนดทิศทางองค์การตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ประยงค์ มีใจซื่อ, 2542) เพื่อให้องค์การดำเนินไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารใช้ปัจจัยหลัก ๆ ในการกำหนดทิศทาง คือ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

(2) การบริหารงบประมาณการบริหารเวลา กลยุทธ์การบริหารงบประมาณ และกลยุทธ์การบริหารเวลา มีความจำเป็นต้องบริหารควบคู่กัน เนื่องจากงบประมาณมีความแปรผันกับระยะเวลาในการทำงาน ทั้งนี้ทางบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้แบ่งงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ คือค่าใช้จ่ายที่มีการกำหนดจ่ายตายตัว ได้แก่ค่าจ้างค่าตอบแทนของพนักงา นทั้ง

พนักงานประจำ และพนักงานรับจ้างอิสระ และค่าใช้จ่ายผันแปร คือค่าใช้จ่ายที่ประมาณการ ได้แก่ ค่าเช่าสถานที่ ค่าเช่าเครื่องแต่งกายและเครื่องประดับ ค่าเช่าหรือซื้ออุปกรณ์ประกอบฉาก และค่าใช้จ่ายฉุกเฉินซึ่งเป็นการเตรียมค่าใช้จ่ายในการบริหารงานการแก้ไขปัญหาเหตุ การณ์เฉพาะหน้า ทั้งนี้ทางผู้บริหาร หรือผู้จัดละครจะเป็นผู้ให้นโยบาย วางกรอบงบประมาณ และจัดสรรงบประมาณตามหน้าที่และรับผิดชอบในแต่ละส่วน กลยุทธ์โดยมากจึงเน้นการปรับลดงบประมาณ จึงมีกลยุทธ์ทองผสมแผนที่ ในการเฉลี่ยค่าใช้จ่าย และกลยุทธ์ หมูไปไก่มา เป็นการแลกเปลี่ ยนผลประโยชน์ระหว่างองค์การกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก รวมถึงการกำหนดระยะเวลาในการทำงานในทุกส่วนงาน ผู้จัดละครใช้กลยุทธ์ทองบุกถึงที่จะเน้นการปฏิบัติหรือควบคุมการทำงานในทุกขั้นตอนด้วยตนเอง เป็นลักษณะการทำงานเชิงรุก และเมื่อเกิดปัญหา ณ ส่วนใดส่วนหนึ่งก็จะทำให้มองเห็นปัญหาที่แท้จริงในส่วนงานนั้น ๆ และสามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดได้

จากการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Griffin (1997, p. 4) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของหน้าที่ต่าง ๆ ในการกำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ยังเป็นไปตามกระบวนการบริหารจัดการ Gulick and Urwick (1939, pp. 49-88) ได้เสนอกระบวนการบ ริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) มีการวางแผนงานร่วมกันของผู้จัดละครและทีมงานอยู่ทุกขั้นตอนการผลิตทาง ผู้การบริหารงานบุคคล (Staffing or Personal Administration or Personal Management) มีการเลือกทีมงานที่มีประสบการณ์ที่สอดคล้องของประเภทหรือแนวละค ร การอำนวยการ (Directing) ผู้จัดมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะปัญหาอุปสรรคที่นอกเหนือจากการควบคุมของทีมงาน การประสานงาน (Coordinating) การควบคุมงาน (Controlling) การรายงานผลงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ที่มีการวางกรอบ และดำเนินงานตามแผนงบประมาณที่วางไว้ เช่นเดียวกับ ลูเธอร์ กูลิก และไลนอล อูริค Luther Gulick & Lyanal Urwick ที่ได้พัฒนาแนวคิดของ Taylor และ Fayol โดยเพิ่มหลักการบริหารหรือกระบวนการบริหารที่ Fayol ให้ไว้อีกรวม 7 ประการ และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ การวาง แผน (Planning: P) การจัดหน่วยงาน (Organizing: O) การจัดตัวบุคคล (Staffing: S) การอำนวยการ (Direction: D) การประสานงาน (Coordination: Co) การรายงาน (Reporting: R) และการงบประมาณ (Budgeting: B) หรือเป็นที่รู้จักกันตามอักษรย่อว่า “POSDCORB”

นอกจากการนี้ยังสอดคล้องกับเอกสารประกอบการเรียนรายวิชา GM304 การบริหารเชิงกลยุทธ์ Strategic Management ของประยงค์ มีใจซื่อ (2542) ดังนี้

1) ขั้นตอนการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ผู้บริหารได้นำการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคในการบริหารบุคลากร การบริหารงบประมาณ และเวลา มากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานและบริหารการผลิตละครโทรทัศน์

2) ขั้นตอนการกำหนดทิศทางองค์การ จากการวิเคราะห์ดังกล่าวส่งผลให้ผู้จัดละครโทรทัศน์มีการกำหนดทิศทางองค์กรตามกลยุทธ์ในการบริหารงานองค์การ ทั้งกลยุทธ์ทอง Homemade กลยุทธ์เล็ก ๆ ใช่ ใหญ่ ๆ ทอง (ยัง) ไม่ทำ กลยุทธ์คนรู้ใจของทอง กลยุทธ์ศรีทนทองได้ กลยุทธ์ทองผสมแผนที่ และกลยุทธ์หมูไปไก่มา

3) ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในหลายระดับ ได้แก่

3.1) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์สร้างความต่างและกลยุทธ์ การตอบสนองที่รวดเร็ว โดยกลยุทธ์สร้างความต่างจะยึดหลักการสร้างความแตกต่างที่องค์การต้องใช้ความพยายามในการคิดค้นและสร้างสรรค์ความโดดเด่นเป็นพิเศษในสินค้าเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม สอดคล้องกับกลยุทธ์ทองผสมแผนที่ และกลยุทธ์หมูไปไก่มา และกลยุทธ์กลยุทธ์เล็ก ๆ ใช่ ใหญ่ ๆ ทอง (ยัง) ไม่ทำ

3.2) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เน้นให้มีการดำเนินงานให้การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ลักษณะโครงสร้างเป็นแบบแบนราบ (Flatter) มีผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางลดน้อยลง มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ในกลยุทธ์ ทอง Homemade ที่วางโครงสร้างการบริหารที่ผู้จัดละครโทรทัศน์เป็นถ่ายทอดแนวทางการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกส่วนงานโดยตรง

4) ขั้นตอนการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ อาศัยความร่วมมือกันของฝ่ายต่าง ๆ มีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน หรือหน้าที่และความรับผิดชอบที่ความชัดเจนความสอดคล้องกับกลยุทธ์คนรู้ใจของทอง และกลยุทธ์ศรีทนทองได้ ที่เลือกบุคลากรแต่ละหน้าที่ตามประสบการณ์การการทำงานในส่วนต่าง ๆ และเป็นผู้ที่สามารถอดทนต่อภาวะงานที่มีแรงกดดันได้อย่างดี

5) ขั้นตอนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นก ารตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขทั้งกระบวนการ ทั้งการผลิตละครโทรทัศน์ และโครงสร้างขององค์การ สอดคล้องการบริหารโดยอาศัยกลยุทธ์ ทอง Homemade รวมถึงกลยุทธ์ทองผสมแผนที่ และกลยุทธ์หมู ไปไก่มา ที่เป็นการควบคุมงบประมาณในการดำเนินงานเช่นกัน

5.2.2 ส่วนที่ 2 การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ และกลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

(1) การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ และกลยุทธ์การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด จากการศึกษาพบว่า ในแต่ละขั้นตอนการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด นั้น เริ่มจากการเลือกบทประพันธ์ประเภทแนวรัก ตามกลยุทธ์ความรักของทองชนะทุกอย่างมาวางโครงเรื่อง ในการเขียนบทโทรทัศน์ ทั้งนี้ในปัจจุบันได้นำละครโทรทัศน์เก่ามาผลิตซ้ำ หรือละครรีเมค มาถ่ายทอดตามกลยุทธ์เรื่องเก่า ท องเล่าใหม่

(2) โดยมีการปรับเนื้อหาที่ทันสมัยให้เข้ากับเหตุการณ์ปัจจุบัน มีการนำเสนอละครรูปแบบใหม่โดยใช้กลยุทธ์สร้างอาชีพ คือเพิ่มอาชีพให้แก่ตัวละครหลักของเรื่อง มีการศึกษาเกี่ยวกับอาชีพนั้น ๆ ในเชิงลึก เพื่อให้เกิดความเชื่อในการรับชมละครโทรทัศน์ และง่ายต่ อการเข้าถึงของผู้ชม สอดคล้องกับการศึกษาของนภาภรณ์ อัจฉริยะกุล และพิไลพรรณ ปุกหุต (2539) ได้อธิบายความหมายของละครโทรทัศน์ว่าเป็นรายงานที่นำเสนอเรื่องราวเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการวางโครงเรื่อง นำเสนอในลักษณะเร้าความสนใจของ ผู้ชม สร้างความขัดแย้งซึ่งจะพัฒนานำไปสู่จุดสูงสุดทางอารมณ์ของเรื่องและจบลงในที่สุด

การผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทองเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ใช้กลยุทธ์จัดทุกกระเบียดนิ้วที่ผู้จัดละครเน้นการเข้าควบคุมดูแลการบริหารในทุกขั้นตอนของการผลิต เริ่มจากขั้นตอนของเตรียมงาน มีการประชุมวางแผน งานก่อนถ่ายทำจริง มีการคัดเลือกนักแสดง การเลือกสถานที่ การวางกรอบระยะเวลาในการทำงาน และการวางกรอบงบประมาณ การถ่ายทำจริง มีการประชุมคิวย่อย การจัดฉาก การวางกล้อง การจัดไฟ การจัดเตรียมเสื้อผ้ารวมถึงการแต่งหน้าและทำผมตัวละคร และการซักซ้อมบทละครก่อนถ่ายจริง และบันทึกการถ่ายจริง และเนื่องจากผู้จัดละครโทรทัศน์มีประสบการณ์ในการแสดงละครโทรทัศน์ จึงใช้กลยุทธ์แอน ทองแนะแนว เพื่อเป็นการแนะนำการแสดงให้กับนักแสดง ให้สามารถแสดงอารมณ์ได้ตรงตามบทบาทรวมถึงได้ภาพที่สวยงาม โดยเฉพาะฉากเข้าพระเข้านาง ที่มีเรื่องการใช้มุมกล้องในการถ่ายทำเข้ามาเป็นส่วนสำคัญ ผู้จัดละครจึงมีบทบาทในการอำนวยการ หรือควบคุมวิธีการแสดงของนักแสดงร่วมกับผู้กำกับการแสดง ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการ Gulick and Urwick (1939, pp. 49-88) ในขั้นตอนของการอำนวยการ (Directing) ซึ่งเป็นการส่งเสริม ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำ สั่งการ ประสานกิจกรรม การติดต่อ การมอบหมายภารกิจต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปตามเป้าหมาย อีกทั้งยังสอดคล้องกับ กระบวนการบริหารจัดการ “POSDCORB” ของ ลูเธอร์ กูลิก และไลนอล อูริค (Luther Gulick & Lyanal Urwick) ในกระบวนการการอำนวยการ (Direction: D)

ที่หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม บังคับบัญชา การควบคุมการปฏิบัติงาน และควบคุมดูแลการปฏิบัติของผู้บริหารในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน

อย่างไรก็ตามในระหว่างการผลิตละครมักจะเกิดปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้นโดยคาดไม่ถึงทำใ ห้ผู้จัดละครใช้กลยุทธ์แอน ทองเคลียร์เองในการแก้ไขปัญหาในทุกขั้นตอน และรายละเอียดของการถ่ายทำ จนกระทั่งถึงขั้นตอนของการตัดต่อร้อยเรียงความต่อเนื่องของบทละคร การลงเสียงประกอบ การลงเสียงดนตรี หลังจากทีมตัดต่อทำการตัดต่อร้อยเรียงเสร็จในแต่ละฉากก็จะต้องได้รับการเห็นชอบจากผู้จัดละคร ผู้จัดละครใช้กลยุทธ์ทองจิตสัมผัส เพื่อเสนอแนะพร้อมข้อปรับปรุงตามประสบการณ์การเป็นนักแสดงของตน ให้เนื้อหามีความน่าสนใจและตอบสนองความต้องการของผู้ชม เสมือนการคาดเดาความต้องการและความพึงพอใจผู้ชมละครโทรทัศน์ สอดคล้องกับขั้นตอนของการผลิตรายการโทรทัศน์ของ สมเจตน์ เมฆพายัพ (2547) อธิบายในหนังสือการผลิตรายการโทรทัศน์เบื้องต้น นอกจากนั้นองค์ประกอบที่สำคัญในการผลิตละครโทรทัศน์ ได้แก่ บทละครโทรทัศน์ที่มาจากการวางโครงเรื่องตั้งแต่เป็นบทประพันธ์ การใช้สำนวนภาษา การวางสาระหรือแก่นของเรื่องให้น่าสนใจ ซึ่งเป็นฐานในการคัดเลือกทีมงาน นักแสดง ที่มีประสบการณ์ที่เหมาะสมตามแนวละครที่จะผลิต ซึ่งจะสอดคล้องกับการจำแนกองค์ประกอบของละครของอริสโตเติล (Aristotle) (Geraldine Brain Siks, 1983, p. 170)

นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับเอกสารประกอบการเรียนรายวิชา GM304 การบริหารเชิงกลยุทธ์ Strategic Management ของประยงค์ มีใจซื่อ (2542) ดังนี้

(1) ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในหลายระดับ ดังนี้

(1.1) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีการใช้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์สร้างความต่าง และกลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็วไก้แก่กลยุทธ์ความรักของทองชนะทุกอย่าง กลยุทธ์เรื่องเก่า ทองเล่าใหม่ หรือ re – packing กลยุทธ์สร้างอาชีพ และกลยุทธ์ทองจิตสัมผัส ซึ่งบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีแนวทางและรูปแบบการนำเสนอละครโทรทัศน์ในมุมมองของความรักแบบใหม่ ที่ต่างจากจากบริษัทผลิตละครโทรทัศน์อื่น ๆ โดยใช้อาชีพของตัวละครหลักเป็นการเดินเรื่อง เป็นลักษณะของแนวละครประเภทละครเกาหลี รวมถึงการตัดต่อตามความคาดหวังของผู้ชม ทำให้ละครมีความโดดเด่นขึ้นมา และสร้างคุณค่าเพิ่มต่อความรู้สึกของผู้ชมที่ได้รับชมสิ่งที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในละครโทรทัศน์ปัจจุบัน

(1.2) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เน้นการบริหารและโครงสร้างจะเป็นลักษณะที่แบนราบ ที่ผู้ปฏิบัติงานสามา รถสื่อสาร และแสดงความคิดเห็นได้โดยตรงต่อผู้จัดละครโทรทัศน์ มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ทุกกระเบียดนิ้ว กลยุทธ์แอน ทองเคลียร์เอง และกลยุทธ์แอนแนะแนว

ที่ผู้จัดละครโทรทัศน์มีการสื่อสารการทำงานร่วมกับทีมงานโดยตรง และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหาได้อย่างทันท่วงที

(2) ขั้นตอนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องโดยตรงกับกลยุทธ์ทองจัดทุกกระเบียดนิ้ว การที่ผู้จัดละครโทรทัศน์เข้าไปมีส่วนในการทำงานในทุกขั้นตอนนั้น เปรียบเสมือนการเข้าไปตรวจสอบ ประเมินผล ในการทำงานของทีมงานในทุกส่วนงานว่าได้ดำเนินงานตามแผนงานอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งผู้จัดละครโทรทัศน์เข้าก็จะต้องมีความชัดเจนในกระบวนการทำงานในทุกส่วน และสามารถให้คำแนะนำแก่ทีมงานเมื่อพบเจอสิ่งที่ไม่เป็นตามแนวทางที่ไว้

5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากการศึกษาในครั้งนี้ 3 ส่วน ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับบุคคลทั่วไป ผู้สนใจงานผลิตละครโทรทัศน์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

(1) องค์การที่เพิ่งเริ่มต้นธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ควรเริ่มต้นจากการวางรูปแบบบริหารองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดเล็ก เพื่อให้ง่ายต่อการจัดการระบบการบริหารภายในองค์กร รวมถึงการจ้างพนักงานในรูปแบบจ้างเหมางานอิสระ ทำให้องค์กรไม่ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการจนเกินไป

(2) รูปแบบการบริหารองค์การในระยะเริ่มแรกทางผู้บริหารควรเข้ามาควบคุมการทำงานในทุกขั้นตอนอย่างละเอียด เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการทำงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนด ตลอดจนทำให้ผู้บริหารทราบถึงรายละเอียดการทำงานในเชิงลึก และทราบถึงสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การในอนาคต

(3) รูปแบบการบริหารงบประมาณ และเวลาในการทำงาน ควรมีการวางแผนงาน วางแผนกรอบงบประมาณ และกรอบระยะเวลาในการทำงาน เพื่อลดความเสี่ยงในการทำงาน ส่งผลให้ผลงานมีคุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

(4) การบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ที่ดีและมีแนวโน้ มจะประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารควรต้องมีความรู้ มีประสบการณ์เกี่ยวกับละครโทรทัศน์เป็นอย่างดี รวมถึงมีเครือข่ายความสัมพันธ์ในกลุ่มธุรกิจดังกล่าว เพื่อสามารถนำประสบการณ์ และความสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ดังเช่นผู้จัดละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ที่มี

ประสบการณ์การเป็นนักแสดงที่มีชื่อเสียง ก็สามารถนำประสบการณ์ในการแสดงมาปรับใช้ในการบริหารการผลิต ทั้งการวางกลยุทธ์อย่างหลากหลาย ทำให้ละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีความโดดเด่นและได้รับความสนใจ

(5) การนำเสนอละครโทรทัศน์ควรมีรูปแบบหรือแนวทางการนำเสนอมุมมองใหม่ ๆ ให้เข้ากับยุคสมัยในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มความโดดเด่น และให้ผู้ชมหรือผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่าย ดังเช่นละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้นำแนวโน้มกระแสความต้องการของสังคมเข้ามามีบทบาทในการตัดต่อละครโทรทัศน์ รวมทั้งผู้บริหารศึกษาตัวละครแต่ละตัวละครอย่างจริงจังและถ่ายทอดให้ใกล้เคียงกับสภาพจริงในสังคม ความกล้าตัดสินใจในการตัดต่อเนื้อหาละครโทรทัศน์ออกเพื่อให้การเดินเรื่องกระชับ รวดเร็ว แต่ยังคงเนื้อหาที่เป็นแก่นของเรื่องอยู่ครบถ้วน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

(1) จากกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลที่เน้นการจ้างพนักงานอิสระนั้น บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด จึงควรมีบัญชีรายชื่อของพนักงานอิสระที่เคยร่วมงานการผลิตละครโทรทัศน์ เพื่อความสะดวกในการสรรหาบุคลากรการจ้างงานพนักงานอิสระ ให้ตรงตามหน้าที่ความผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ และเหมาะสมกับประเภทละครโทรทัศน์

(2) จากกลยุทธ์การบริหารงานที่ผู้จัดละครโทรทัศน์เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกกระบวนการนั้น เมื่อบริษัทมีการขยายตัวในอนาคต ผู้บริหารควรกระจายอำนาจในการบริหารงาน จากการทำงานทุกกระบวนการ เป็นการทำงานในส่วนการบริหารเชิงนโยบายมากขึ้น

(3) จากกลยุทธ์การบริหารงบประมาณ ที่วางแผนการจัดสรรงบประมาณตามความเหมาะสม ในอนาคต ควรมีการเพิ่มการวางแผนจัดสรรงบประมาณเป็นหมวดหมู่ตามค่าใช้จ่ายที่เคยเกิดขึ้นจริงจากการผลิตละครโทรทัศน์ที่ผ่านมา เป็นฐานในการจัดสรรงบประมาณดังกล่าว เพื่อเป็นการวางแผนและประมาณการค่าใช้จ่ายงบประมาณในการผลิตละครโทรทัศน์ต่อไป

(4) จากกลยุทธ์เรื่องการบริหารเวลา พบว่าสามารถกระชับเวลาในการทำงานโดยการวางกรอบเวลาในการทำงาน และเพิ่มการบ ริหารงานแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้ทีมงานสามารถดำเนินงานตามกระบวนการทำงาน และมีอำนาจตัดสินใจ

(5) จากความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้ชมละครโทรทัศน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยนั้น บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ควรศึกษาความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้ชมละครโทรทัศน์มากขึ้น เพื่อนำข้อมูลมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

จากการศึกษาในครั้งนี้ ทางผู้ศึกษาขอนำเสนอข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป สำหรับบุคคลทั่วไป หรือผู้ที่สนใจศึกษาการบริหารงานของบริษัทผู้ผลิตละครโทรทัศน์ ดังนี้

(1) การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาการเปิดรับและความพึงพอใจของผู้ชมละครโทรทัศน์

(2) การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาศึกษาบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เพียงบริษัทเดียว ดังนั้นการศึกษาในครั้งต่อไป ควรศึกษาบริษัทคู่แข่งขัน หรือบริษัทที่มีรูปแบบโครงสร้างที่แตกต่างออกไป เพื่อสามารถเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย และศึกษากลยุทธ์จากบริ ษัทที่มีรูปแบบแตกต่างไป

(3) การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาศึกษาการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ซึ่งรับผลิตละครโทรทัศน์ให้กับสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 การศึกษาในครั้งต่อไป ควรศึกษาการผลิตละครโทรทัศน์ในช่องโทรทัศน์ดิจิตอลช่องใหม่ เพื่อศึกษารูปแบบการทำงาน รวมถึงการแข่งขันเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินติอไปในสถาวะการแข่งขันในตลาดละครโทรทัศน์

(4) การศึกษาในครั้งต่อไป ควรเพิ่มประเด็นอื่น ๆ เช่น ศึกษาการแข่งขันในตลาดละครโทรทัศน์ไทยในปัจจุบัน ซึ่งมีทั้งการเข้ามาของละครโทรทัศน์ในต่างประเทศ โ ดยเฉพาะละครโทรทัศน์จากประเทศเกาหลี ว่ามีผลต่อความนิยมกับละครโทรทัศน์ไทยหรือไม่ อย่างไร รวมถึงกลยุทธ์การแข่งขันระหว่างสถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อไป

รายการอ้างอิง

หนังสือ

นภาภรณ์ อัจฉริยะกุล, และ พิไลวรรณ ปุกหุต. (2548). *การผลิตรายการละครโทรทัศน์ในการผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ประยงค์ มีใจซื่อ. (2542). *เอกสารประกอบการเรียนรายวิชา GM304 การบริหารเชิงกลยุทธ์ Strategic Management.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์. (2547). *การบริหารผลหารปฏิบัติงาน (Performance Management) (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

สมยศ นาวีการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

สมเจตน์ เมฆพายัพ. (2547). *การผลิตรายการโทรทัศน์เบื้องต้น.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำทฤษฎี และปฏิบัติ: ศาสตร์ และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิรัตน์ เอ็คดูเคชั่น.

ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *องค์การและการบริหาร.* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพาณิชย์.

วิทยานิพนธ์

จิตรลดา ดิษยนันทร์. (2538). *กลยุทธ์ในการผลิตรายการโทรทัศน์ของบริษัทกันตนา วิดีโอ โปรดักชั่น จำกัด.* จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, บัณฑิตวิทยาลัย, ภาควิชาการสื่อสารมวลชน.

มรกต เหรียญทอง. (2554). *กลยุทธ์ในการการดำเนินธุรกิจละครเพลง บริษัทซีเนริโอ จำกัด.* มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชานิเทศศาสตร์สื่อสารการตลาด.

สรรัตน์ จิรบวรวิสุทธิ์. (2554). *พัฒนาการและสุนทรียทัศน์ในการสร้างสรรค์บทละครในโทรทัศน์ไทย* จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์.

สินียา ไกรวิมล. (2545). *ลักษณะของบทละครโทรทัศน์ไทยที่ได้รับความนิยมช่วงหลังข่าว จากปี พ.ศ. 2535 ถึง พ.ศ. 2544.* จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, บัณฑิตวิทยาลัย.

สุพิชชา จักรสิรินนท์. (2553). *การบริหารจัดการองค์กรด้านการผลิตรายการวิทยุ : กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทคลิค วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด.* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.

เอกสารอื่น ๆ

ธิติพร จุติมานนท์. (2546). *ธุรกิจละครโทรทัศน์ พ.ศ.2545.* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.

รินลณี ศรีเพ็ญ. (2546). *การบริหารงานของบริษัทผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.

สกาวใจ พูนสวสัดิ์. (2547). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารรายการละครโทรทัศน์* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.

อรนุช เลิศจรรยาลักษณ์. (2527). *แนวการเขียนบทละครโทรทัศน์.* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กสทช. (2556). การเปลี่ยนผ่านสู่โทรทัศน์ระบบดิจิทัล. สืบค้นเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2559. จาก http://www.catdatacom.com/th/site/news/news_detail/111.

กสทช. (2558). ถอดรหัส ทำไมทีวีดิจิตอลปี 59 ถึงปังแน่. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2559. จาก http://www.positioningmag.com/content/62612.

ฐานเศรษฐกิจ. (2558). ช่อง 3 รายได้ต่ำสุดในรอบ 10 ปี เขย่าผังเพิ่มคอนเทนต์ ทีวีธันเดอร์ฟุ้งโตตามเป้า. สืบค้นเมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2559. จาก http://www.thansettakij.com/2015/09/29/12067.

พรพรหม ภักตร์เปี่ยม. (2555). BEC ค่าโฆษณาหด 20% อาจล่มสลายเพราะสรยุทธ์. สืบค้นเมื่อวันที่ 13 เมษายน 2559. จาก http://www.panphol.com/category/บทความแนะนำ/ทำไม-เจ๊งตลอด/page/2/.

สมาชิกพันทิป พ่อหมีล่ำหน้าใสในตะเกียงแก้ว. (2557). 10 อันดับละครที่มีเรตติ้งสูงที่สุดประจำปี 2557 ช่อง 7 ครองแชมป์เข้าชิง 8 เรื่อง. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2559. จาก http://board.postjung.com/838861.html.

ภาสกร ลิ้มมงคล. (259). ดิจิทัลแห่ปั้นละครกระชากเรตติ้งท้าชนวิก7สี และพระราม4 ผู้จัดเนื้อหอมงานล้นมือ. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2559. จาก https://th-th.facebook.com/gmmonetv/posts/424769934347296.

สมาชิกเด็กดี 2653697. (2555). อันดับละครดังหลังข่าวช่อง 3 ประจำปี 2555. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2559. จาก http://www.dek-d.com/board/view/2653697/สืบค้น.

สมาชิกเด็กดี 26536979. (2556). ละครรีเมคที่กี่ครั้งก็ยัง “เปรี้ยง”. สืบค้นเมื่อวันที่ 11 เมษายน 2559. จาก http://stars.spokedark.tv/?p=6544.

Igdara. (2559). เรตติ้งตอนจบละครเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษตอนจบปี 2559. สืบค้นเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2559. จาก http://www.igdara.in.th/piang-rating.

Isranews. (2559). ก่อน “สามีตีตรา” ฮิตระเบิด! "แอน ทองประสม" โกยรายได้ 130.4 ล้าน. สืบค้นเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2559. จาก http://www.isranews.org/isranews-scoop/item/28255-aan.html.

Newmedia. (2559). เรื่องนี้ต้องขยาย: ลิมิตการทำละครยุคดิจิตอล. สืบค้นเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2559. จาก http://www.tnamcot.com/content/212308.

Books

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management.* London: Pickering & Chatto Pubisher.

Fred E. Fiedler. (1967). *Leadership effectiveness.* New York: McGraw-Hill.

Geraldine Brain Siks. (1983). *Drama with Children.* USA: University of Michigan.

Gulick & L. Urwick (Eds.). (1939). *Papers on the Science of Administration.* New York: Institute of Public Administration.

Ricky W. Griffin. (1997). *Management (5th Edition).* Boston: Houghton Miffin.

Shermerhorn, J.R. (1996*). Organizational behavior.* New York: John Wiley.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ประวัติ และผลงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นต์ จำกัด

ผู้บริหารองค์การ แอน ทองประสม

เริ่มต่อตั้ง 6 มกราคม พ.ศ. 2555

ที่ตั้ง เลขที่ 92/21 ซอยพัฒนาการ 40 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร

ประเภทธุรกิจ รับจ้างผลิตละครโทรทัศน์

ผลงาน เรื่อง ปัญญาชนก้นครัว ออกอากาศ ปีพ.ศ. 2555

เรื่องสามีตีตรา ออกอากาศปีพ.ศ. 2557

เรื่องแอบรักออนไลน์ ออกอากาศปีพ.ศ. 2558

เรื่องเพียงชายคนนี้ไม่ใช่ผู้วิเศษ ออกอากาศปีพ.ศ. 2559

ผลงานที่ได้รับรางวัล

เรื่องปัญญาชนก้นครัว ได้รับรางวัล

- รางวัลโทรทัศน์ทองคำ ครั้งที่ 27 ในสาขานักแสดงนำหญิงดีเด่น
- รางวัลคมชัดลึก อวอร์ด ครั้งที่ 10 ได้รับรางวัล 3 สาขา ได้แก่ รางวัลบทโทรทัศน์ยอดเยี่ยม ผู้กำกับการแสดงยอดเยี่ยม และละครยอดเยี่ยม
- รางวัล Bang Awards 2013 สาขา Favorite Soundtrack

เรื่องสามีตีตรา ได้รับรางวัล

- รางวัลละครต่างประเทศยอดเยี่ยม (Foreign Drama (Special Award for Award for Foreign Drama)) ในงาน International Drama Festival in Tokyo 2015 จากประเทศญี่ปุ่น
- รางวัลนาฏราช ครั้งที่ 6 ได้รับรางวัล 6 รางวัล ได้แก่ รางวัลละครยอดเยี่ยม รางวัลเพลงละครยอดเยี่ยม รางวัลบทโทรทัศน์ยอดเยี่ยม รางวัลผู้กำกับการแสดงยอดเยี่ยม รางวัลนักแสดงสบทบหญิงยอดเยี่ยม และรางวัลทีมนักแสดงยอดเยี่ยม

เรื่องแอบรักออนไลน์ ได้รับรางวัล

- รางวัลสยามดารา สตาร์ อวอร์ดส์ 2015 สาขาละครยอดฮิต
- รางวัล TV3 Fanclub Awards 2015 สาขาเพลงประกอบละครยอดนิยม
- รางวัล EFM Awards (ประจำเดือนมกราคม 2558) ได้รับรางวัล 2 รางวัล ได้แก่ สาขาละครยอดนิยม และสาขาดารายอดนิยม

ประวัติผู้บริหาร

แอน ทองประสม เริ่มเข้าสู่วงการบันเทิงจากการเป็นนางแบบโฆษณาสินค้าในนิตยสาร และถ่ายแบบลงนิตยสารเล่มแรกคือ วัยน่ารัก และได้แสดงมิวสิกวิดีโอเพลงพร้อมจะยอมแพ้ ของ พิสุทธิ์ ทรัพย์วิจิตร นักร้องค่าย อาร์.เอส. โปรโมชั่น 1992 จำกัด

นอกจากนี้ แอน ทองประสมได้รับเลือกจากบริษัทไฟว์สตาร์ ให้มาทดลองการแสดง และเล่นภาพยนตร์เรื่องแรกในปี พ .ศ. 2534 ร่วมกับ สันติสุข พรหมศิริ , วรุฒ วรธรรม และจักรกฤษณ์ อำมะรัตน์ เรื่อง โก๊ะจ๋าป่านะโก๊ะ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นการแสดงด้วยวัย 15 ปี ก่อนจะก้าวมาสู่การแสดงละครโทรทัศน์ ในปี พ.ศ. 2535 ซึ่งเรื่องแรกเรื่องเวลาในขวดแก้ว ทางสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 จากนั้นปี พ.ศ. 2536 แอน ทองประสมก็ได้แจ้งเกิดในละครเรื่องหมูแดง ทางสถานีโทรทัศน์ไทยกองทัพบกช่อง 7 ซึ่งแสดงคู่กับไพโรจน์ สังวริบุตร และกลับมาร่วมงานกับสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 อย่างถาวร และผลงานที่โดดเด่น และสร้างชื่อเสียงให้แอน ทองประสม ได้แก่ เรื่องสองนรี รับบทเป็นฝาแฝด ในปี พ.ศ. 2540 เรื่องแรงเงา ปี พ.ศ. 2544 เรื่องอุ้มรัก ปี พ .ศ. 2549 เรื่องสวรรค์เบี่ยง ปี พ .ศ. 2551 เรื่องสูตรเสน่หา ปี พ.ศ. 2552 และ เรื่อง 365 วันแห่งรัก ปี พ.ศ. 2553 ซึ่งทุกเรื่องที่โดดเด่นทำให้มีพระเอกคู่ขวัญ คือ ธีรเดช วงศ์พัวพันธ์

แอน ทองประสม มีผลงานละครโทรทัศน์ทั้งหมดในฐานะนักแสดงมืออาชีพ (Professional Actress) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 จนถึงปัจจุบัน โดยมีละครโทรทัศน์ออกอากาศทางสถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 จำนวน 32 เรื่อง ออ กอากาศทาง สถานีโทรทัศน์ไทยกองทัพบกช่อง 7 จำนวน 4 เรื่อง ออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ไทยกองทัพบกช่อง 5 จำนวน 4 เรื่อง และออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์ จำนวน 2 เรื่อง รวมแล้ว แอน ทองประสม มีละครโทรทัศน์ที่ออกอากาศทั้งหมด 42 เรื่อง นอกจากนั้นยังมีผลงานภาพยน ตร์ทั้งหมด 7 เรื่อง ในด้านของรางวัลที่แอน ทองประสมได้รับในฐานะดารานักแสดงจำนวน 78 รางวัล จากการเสนอชื่อเข้าชิง ทั้งหมด 134 รางวัล ได้รับรางวัล ในฐานะผู้ผลิตรายการ 6 รางวัล จากการเสนอชื่อเข้าชิงทั้งหมด 9 รางวัล และได้รับรางวัลในฐานะผู้จัดละคร 21 รางวัล จากการเสนอชื่อเข้าชิงทั้งหมด 38 รางวัล

ภาคผนวก ข
คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิดที่พัฒนามาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ประเด็นที่ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยสัมภาษณ์ตามกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

1. แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้แก่ แอน ทองประสม กรรมการผู้จัดการ (ผู้จัดละครโทรทัศน์) ดังนี้

1.1 เพราะเหตุใดท่านถึงตัดสินใจมาร่วมงานกับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

1.2 โครงสร้างในการบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทน เม้นท์ จำกัด มีการแบ่งโครงสร้าง และหน้าที่อย่างไร

1.3 บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีแนวทางการผลิตละครประเภทใด เพราะอะไร

1.4 บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีขั้นตอนกระบวนการผลิตละครโทรทัศน์อย่างไรบ้าง

1.5 บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีการบริหารงบประมาณในการผลิตละครอย่างไรบ้าง

1.6 บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัดใช้ระยะเวลาทั้งหมดในการผลิตละครโทรทัศน์และคิดว่าเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

1.7 ท่านคิดว่าผลตอบรับละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัดที่ผ่านมาได้รับความนิยมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

1.8 ท่านมีแนวทางในการบริหารงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัดอย่างไร

1.9 ท่านมีแนวทางในการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์บริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด อย่างไร

1.10 ท่านมีส่วนร่วมในการเข้าไปมีบทบาทในการผลิตละครโทรทัศน์ในแต่ละขั้นตอนอย่างไรบ้าง

1.11 ในการบริหารงานท่านให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัทของท่านอย่างไร

1.12 ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบในการบริหารงานงานองค์การของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัดมีอะไรบ้าง และท่านมีแนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาอย่างไรบ้าง

1.13 ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบในการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัดมีอะไรบ้าง และท่านมีแนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาอย่างไรบ้าง

1.14 ท่านมีวิธีการจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคในระหว่างการบริหารงาน และการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์อย่างไร

1.15 ท่านคิดว่าแนวทางละครโทรทัศน์ของประเทศไทยในอนาคตจะมีแนวโน้ม หรือเป็นไปในทิศทางใด

2. แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์คณะทำงานกลุ่มประสานงาน หรือผู้ปฏิบัติงานในการผลิตละครโทรทัศน์โดยตรง ดังนี้

2.1 แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ทุกส่วนงาน

1) เพราะเหตุใดท่านถึงเลือกมาร่วมงานกับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

2) ท่านรับผิดชอบในส่วนงานใดในการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด

3) ท่านคิดว่าขั้นตอนการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีความเหมือนหรือต่างกับบริษัทหรือค่ายอื่นอย่างไร เพราะเหตุใดจึงคิดเช่นนั้น

4) ท่านคิดว่าส่วนที่สำคัญที่สุดในการผลิตละครโทรทัศน์คือส่วนใด เพราะเหตุใดจึงคิดเช่นนั้น

5) ท่านคิดว่าการบริหารงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เช่น การบริหารระยะเวลาการทำงน การบริหารงบประมาณ เป็นต้น มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

6) ท่านคิดว่าการบริหารการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เป็นอย่างไรบ้าง

7) ท่านมีความเข้าใจในแนวทางการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มากน้อยเพียงใด

8) ถ้าหากบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ติดต่อให้ท่านมาร่วมงานในการผลิตละครโทรทัศน์ในเรื่องต่อไป ท่านสนใจมาร่วมงานด้วยหรือไม่ เพราะเหตุใด

9) ท่านคิดว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำใ ห้ละครของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เท นเม้นท์ จำกัด ได้รับความนิยมจากผลงานละครที่ผ่านมา

2.2 แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้กำกับการแสดง และผู้ช่วยผู้กำกับ

1) ท่านใช้หลักการอย่างไรในการรับกำกับละครแต่ละเรื่อง

2) ท่านมีความถนัดกำกับละครโทรทัศน์ประเภท หรือแนวใด

3) หน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของผู้กำกับการแสดงคืออะไร และวิธีการเตรียมตัวของผู้กำกับการแสดงมีวิธีการอย่างไรบ้าง

4) นอกเหนือจากกำกับการแสดง ท่านมีหน้าที่อื่นที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มเติมหรือไม่อะไรบ้าง

5) ในการกำกับการแสดงละครรีเมคกับละครใหม่ใช้หลักการกำกับเหมือนหรือต่างกันอย่างไร เพราะเหตุใด

6) ในขั้นตอนการเตรียมงาน การประชุมก่อนเปิดกล้องท่านคิดว่ามีความสำคัญอย่างไร

7) ท่านมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้นักแสดงสามารถถ่าย ทอดตัวละครในแต่ละเรื่องให้ตรงหรือสอดคล้องกับโครงเรื่องมากที่สุด

8) ในการกำกับแสดงแต่ละฉากมีวิธีการส่งงานให้ทางผู้ที่ตัดต่ออย่างไร เพื่อให้ผู้ที่ตัดต่อสามารถนำการบันทึกการแสดงไปตัดต่อร้อยเรียงเรื่องได้

9) จากที่ผ่านมาท่านคิดว่าปัญหา หรืออุปสรรคที่พบเป็นปัญหา หรื ออุปสรรคที่รุนแรงจนทำให้ต้องยุติการกำกับการแสดงหรือยกกอง

10) ในระหว่างการกำกับการแสดงท่านมีอำนาจในการตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาระหว่างถ่ายทำแค่ไหน และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

11) ท่านคิดว่าระยะเวลาการถ่ายทำของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

12) จากที่เคยร่วมงานกับทางบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มา 3 เรื่องแล้ว คิดว่าอะไรที่ทำให้ละครของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ประสบความสำเร็จ

13) สภาวการณ์ละครโทรทัศน์ไทยในปัจจุบัน เป็นอย่างไร และคิดว่าแนวโน้มละครโทรทัศน์ในอนาคตเป็นอย่างไร

2.3 แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์

1) ท่านใช้หลักการวางโครงเรื่อง การใช้ภาษาในการเขียนบทละครโทรทัศน์อย่างไร

2) การเขียนบทละครโทรทัศน์มีขั้นตอนอย่างไร

3) ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญในการเขียนบทละครโทรทัศน์

4) ท่านสามารถนำเสนอ หรือปรับบทละครโทรทัศน์ตามที่เห็นสมควรได้หรือไม่เพราะอะไร

5) ผู้จัดละครโทรทัศน์เข้ามามีบทบาทในการเขียนบทมากน้อยเพียงใด

6) ระยะเวลาในการเขียนบทละครโทรทัศน์ของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เม้นท์ จำกัด ใช้นานเท่าไหร่ ท่านคิดว่าเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

2.4 แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้อำนวยการผลิตละคร

1) หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้อำนวยการผลิตละคร มีอะไรบ้าง

2) ท่านใช้หลักการอย่างไรในการเลือกสถานที่ในการถ่ายทำละครแต่ละตอน แต่ละเรื่องอย่างไร

3) ท่านบริหารงบประมาณในการถ่ายทำจริง (ออกกอง) อย่างไร

4) ผู้จัดละครโทรทัศน์เข้ามามีบทบาทในส่วนการทำงานนี้อย่างไรบ้าง

5) การประสาน และการร่วมงานกับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีความเหมือนหรือแตกต่างกับที่อื่นอย่างไร

6) ท่านคิดว่าปัจจัยที่ทำให้ผลงานของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้รับความนิยมในทุกเรื่อง เพราะอะไร

2.5 แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้ออกแบบเครื่องแต่งกาย เสื้อผ้า เครื่องประดับ

1) ท่านมีวิธีในการเลือกเสื้อผ้า เครื่องประดับ เครื่องแต่งกายให้เหมาะสมกับตัวละคร กับฉากละครแต่ละฉาก อย่างไร

2) ท่านคิดว่างบประมาณมีผลต่อการเลือกเสื้อผ้า เครื่องประดับ เครื่องแต่งกายของตัวละครอย่างไร

3) ผู้จัดละครโทรทัศน์มีส่วนกำหนดเครื่องประดับ เครื่องแต่งกาย การแต่งหน้าและทรงผมตัวละครมากน้อยเพียงไร

4) ในกรณีที่ผู้จัดละครโทรทัศน์ หรือผู้กำกับการแสดงมีความคิดเห็นในการแต่งหน้า ทำผมที่ไม่สอดคล้องกับความคิดของท่าน ท่านจะทำอย่างไร

5) การร่วมงานกับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เหมือนหรือแตกต่างจากที่อื่นอย่างไร

2.6 แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ช่างทำผม

1) ท่านมีวิธีในการทำผมอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสม และบ่งบอกอารมณ์ของตัวละครให้ชัดเจนมากขึ้น

2) ผู้จัดละครโทรทัศน์ หรือผู้กำกับการแสดงมีส่วนในการกำหนดการจัดทรงผมมากน้อยเพียงใด และถ้าทรงผมนั้นไม่สอดคล้องกับความคิดของท่าน ท่านจะทำอย่างไร

3) การร่วมงานกับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด เหมือนหรือแตกต่างจากที่อื่นอย่างไร

2.7 แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์นักแสดง

1) ท่านมีวิธีการถ่ายทอดการแสดงอย่างไรให้ผู้ชมเข้าถึงว่าท่านเป็นตัวละครนั้น

2) ท่านมีกา รแสดงความคิดเห็นเมื่อเห็นว่าบทละคร หรือเสื้อผ้า การแต่งหน้า ไม่เข้ากับตัวละครที่ท่านรับบทอยู่

3) การร่วมงานกับละครบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ที่ผ่านมา ท่านคิดว่าบทบาทตัวละครที่ท่านรับ หรือการออกเสียงในการใช้ภาษา ไม่เข้ากับบทท่านจะมีวิธีการแสดง หรือบอกผู้กำกับการแสดงหรือผู้จัดละครอย่างไร

4) ผู้จัดละครโทรทัศน์เข้ามามีบทบาทในแสดงของนักแสดงบ้างหรือไม่ อย่างไร

5) ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้ละครของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ประสบความสำเร็จ

6) การบริหารจัดการของบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด มีความแตกต่างอย่างไร กับที่อื่นอย่างไร และมีแนวโน้มพัฒนาละครไปอย่างไร

2.8 คำถามสำหรับผู้กำกับภาพ

1) บทบาทหน้าที่ของผู้กำกับภาพมีอะไรบ้าง

2) ท่านมีการวางแผนของการกำกับภาพอย่างไร

3) ขั้นตอนงานกำกับภาพกับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ต่างกับค่ายอื่นอย่างไร

4) เมื่อการ วางแนวภาพไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้กำกับการแสดง และผู้จัดละครโทรทัศน์ ท่านมีวิธีการอย่างไร

5) ท่านมีการกำหนดมุมภาพ เช่น การวางภาพระยะใกล้ ระยะไกล หรือเลือกมุมกล้องอย่างไร ในระหว่างการถ่ายทำจริง

6) ท่านมีการวางแผนร่วมกับผู้กำกับการแสดงอย่างไรในการเคลื่อนไห วกล้อง (แพนกล้อง) การวางตำแหน่งกล้อง และการเลือกกล้องอย่างไร

7) ปัญหาและอุปสรรคในการกำกับภาพที่มีอะไรบ้าง และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

2.9 คำถามสำหรับทีมงานตัดต่อ

1) ขั้นตอนงานตัดต่อกับบริษัท ทอง เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ต่างกับค่ายอื่นอย่างไร

2) ท่านใช้หลักการหรือมีเทคนิค การตัดต่อ และอุปกรณ์ตัดต่อให้เหมาะสมสอดคล้องบทละครโทรทัศน์อย่างไร

3) นอกจากการตัดต่อร้อยเรียงเนื้อหาแล้ว ท่านคิดว่าการลงเสียงหรือเพลงประกอบละครมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด

4) ท่านมีวิธีการลงเสียง หรือลงเพลงประกอบอย่างไร ให้สอดคล้องกับเนื้อหาจากการบันทึกการแสดงที่ได้รับ

5) เมื่องานการตัดตอนของต่ละฉากจากผู้กำกับการแสดง มีส่วนที่ไม่ชัดเจนจนมาสามารถนำมาร้อยเรียงเรื่องราวของเนื้อหาได้ ท่านมีวิธีการแก้ไขในเรื่องนี้อย่างไร

6) ผู้กำกับการแสดงและผู้จัดละครโทรทัศน์เข้ามามีบทบาทในงานตัดต่ ออย่างไรบ้าง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวราณี แคมเปน
วันเดือนปีเกิด	24 ธันวาคม พ.ศ. 2532
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2554 : วารสารศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	นักแสดงโทรทัศน์ สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน นักแสดงโทรทัศน์ สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3