

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการเสนอผลเรื่องการศึกษา เรื่อง การบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการบริหารงานการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย

1. นโยบายการบริหารงานการผลิตรายการ
2. การวางแผน
3. การจัดการองค์การ
4. ด้านบุคลากร
5. การสั่งการ
6. การประสานงาน
7. การรายงานผล
8. ด้านงบประมาณ
9. ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการแก้ไข ในการดำเนินงานตามแผนการบริหาร

การผลิตรายการการ

10. กลยุทธ์การบริหารการผลิตรายการ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย

1. ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย

2. ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย

ส่วนที่ 3 กระบวนการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย

1. ขั้นวางแผนการผลิต (Planning)
2. ขั้นตอนการผลิตรายการ (Pre-Production)
3. ขั้นดำเนินการผลิตรายการ (Production)
4. หลังการผลิตรายการ (Post-Production)

ส่วนที่ 1

แนวทางการบริหารงานการผลิตรายการครอบครัวเดียวกัน ของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย

1. นโยบายการบริหารงานการผลิตรายการ

การกำหนดนโยบายนับเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการบริหารและการดำเนินงานการผลิตรายการโทรทัศน์ เนื่องจากนโยบายเป็นตัวกำหนดแนวทางในการบริหารงานและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เช่นเดียวกับการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันที่ดำเนินการผลิตโดยสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทยซึ่งมีการกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบและดำเนินการผลิตรายการได้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ โดยมีนโยบายในการผลิตรายการเพื่อเป็นกรอบในการทำงานดังนี้

ในส่วนนโยบายการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันจะถูกกำหนดภายใต้กรอบนโยบายขั้นพื้นฐานหรือนโยบายหลักขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่ 1 คือ นโยบายภาพรวมของรายการจะต้องตอบสนององคิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมทั้งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินการขององค์การฯ ด้วยเนื้อหาและ คุณค่ารายการตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะ แห่งประเทศไทย และส่วนที่ 2 คือ นโยบายประเภทและเนื้อหารายการประจำปีที่ได้ประกาศไว้จากคณะกรรมการนโยบาย โดยนโยบายพื้นฐานทั้ง 2 ส่วน จะเป็นกรอบในการกำหนด นโยบายเฉพาะรายการต่อไปซึ่งจะมีรายละเอียดที่ชัดเจน ซึ่งนโยบายเฉพาะของรายการครอบครัวเดียวกัน ในเริ่มแรกได้ดำเนินการผลิตในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเป็นองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยหรือสถานีโทรทัศน์ ทีวีไทย โดยมีนโยบายเริ่มต้นในปี 2551 มาจาก คณะผู้บริหารได้มอบนโยบายแก่ทางหัวหน้าโปรดิวเซอร์ต่าง ๆ ในสถานีโทรทัศน์ทีวีไทยให้คิดสร้างสรรค์นำเสนอว่าควรจะทำรายการและผลิตรายการประเภทใดบ้างในทีวีสาธารณะ หรือการผลิตรายการควรนำเสนอเนื้อหาประเภทใดและโดยภาพรวมของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทยควรมีรายการอะไรบ้าง โดยต้องเป็นรายการที่มีคุณภาพและเป็นรายการที่มีประโยชน์ต่อผู้ชม จากนโยบายที่ผู้บริหารมอบให้ในเริ่มแรกจึงได้เกิดแนวคิดที่ว่าสถาบันครอบครัว เป็นสถาบันแรกของมนุษย์ ฉะนั้นหากสถาบันครอบครัวมีพื้นฐานที่ดี ก็จะทำให้บุคคลที่มาจากครอบครัวนั้นเป็นคนดี

ได้ ดังนั้นรายการประเภทสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัวจึงเป็นหนึ่งในหลาย ๆ รายการที่เป็นภาพรวมของรายการในทีวีสาธารณะ ซึ่งจากนโยบายเริ่มแรกจึงเกิดเป็น รายการครอบครัวเดียวกัน

ส่วนนโยบายการบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันในปี 2553 มีนโยบายภายใต้กรอบเริ่มต้นจากการสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ โดยฝ่ายรายการจะจัดทำแผนซึ่งเรียกว่า แผนผลิตประจำปี เสนอไปยังกรรมการบอร์ดบริหาร Board of Director (BOD) ซึ่งมีคุณเทพชัย หย่อง เป็นประธานในการพิจารณาเมื่อกรรมการบริหารเห็นชอบด้วยหลักการ จากนั้นจะเสนอไปยัง Board of Governor (BOG) โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.เกริกเกียรติ พิพัฒเสถียรธรรม เป็นประธานกรรมการนโยบาย คณะกรรมการนโยบายจะพิจารณาในเชิงภาพรวม ว่าการจัดทำเป็นไปตามกรอบนโยบายขั้นพื้นฐานหรือนโยบายหลักขององค์การหรือไม่ คือ เป็นไปตามประกาศนโยบายประเภทและเนื้อหารายการและอยู่ในกรอบพระราชบัญญัติขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยหรือไม่ ถ้าไม่ชัดก็จะกลายเป็นแผนกลับมายังสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ ว่าต้องผลิตรายการในสัดส่วนเท่าไรหรืออย่างไร สำหรับกรอบนโยบายของทีวีสาธารณะซึ่งเป็นการบริการสาธารณะจะไม่ตั้งนโยบายจากตัวสถานีโทรทัศน์ทีวีไทยเอง แต่จะตั้งจากภายนอก นั่นคือผู้ชม โดยกรรมการนโยบายและกรรมการบริหาร จะมองว่าประชาชนและสังคมยังขาดอะไร (สุวิทย์ สารสนพิจิตร, สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2552)

สำหรับนโยบายการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันในปี 2553 ได้กำหนดให้ผลิตรายการเพื่อให้ผู้ชมได้เรียนรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในครอบครัว ซึ่งต้องมีการเรียนรู้ในเรื่องการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันของคนในแต่ละช่วงวัยเพื่อให้เกิดสุขสภาวะที่ดีขึ้นในครอบครัว โดยสามารถนำมาเป็นแบบอย่างในการดำเนินความสัมพันธ์ และปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ในครอบครัวให้ดีขึ้น ซึ่งจะต้องมีการวางแผนการบริหารการผลิตรายการในส่วนต่าง ๆ ต่อไป ดังนี้

2. การวางแผน

การวางแผน เป็นการวางแผนการผลิตรายการ เพื่อกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของรายการ สำหรับการวางแผนการผลิตรายการครอบครัวเดียวกัน เป็นไปใน 2 ลักษณะ คือ การวางแผนในการปฏิบัติงานประจำ และการวางแผนเพื่อการพัฒนาการผลิตรายการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **การวางแผนในการปฏิบัติงานประจำ** จะมีการวางแผนการผลิตรายการในแต่ละเดือน ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงาน คือ เมื่อมีการประชุมจะมีการวางแผนการถ่ายทำรายการกำหนดวันถ่ายล่วงหน้าประมาณ 1-3 เดือน อย่างคร่าว ๆ เพื่อเป็นการวางระยะเวลาในการทำงานให้ทันการส่งเทปออกอากาศ รายละเอียดเป็นการกำหนดเนื้อหาที่จะนำเสนอในแต่ละสัปดาห์ เช่น กำหนดเนื้อหาในการนำเสนอเรื่องในวันพิเศษต่าง ๆ เช่น วันพ่อ วันแม่ วันครู วันวาเลนไทน์ เป็นต้น หรือต้องการนำเสนอเนื้อหาที่มีความเกี่ยวเนื่องใกล้ชิดกับผู้ชมในประเด็นต่าง ๆ เช่น ครอบครัวที่มีคนที่ติดการพนัน เป็นต้น เรื่องราวของวัยรุ่น ซึ่งจะมีการวางประเด็นไว้ล่วงหน้าเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีการวางแผนจัดแบ่งหน้าที่ให้แก่ทีมงานในการปฏิบัติงานสร้างสรรค์รายการและค้นหาข้อมูล รวมทั้งประสานงานว่าเทปใดจะนำเสนอประเด็นใด และใครเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ เป็นต้น โดยมีโปรดิวเซอร์เป็นผู้ควบคุมการวางแผนงาน และมีทีมงานร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนงาน ซึ่งหัวหน้าโปรดิวเซอร์จะเป็นที่ปรึกษาในการพิจารณาภาพรวมในการนำเสนอว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ควรปรับปรุงเพิ่มเติมตรงไหนอย่างไร เป็นการวางแผนร่วมกันซึ่งการวางแผนงานดังกล่าวสามารถยืดหยุ่นได้ เช่น การวางแผนในการบันทึกเทป หากเกิดมีข้อผิดพลาดในการนัดแขกรับเชิญหรือพิธีกร ไม่ลงตัวในวันถ่ายทำวันเดียวกัน ก็อาจจะมีการปรับแผนงานในการปฏิบัติงาน หรือในกรณีที่ไม่สามารถหาแขกรับเชิญในประเด็นที่กำหนดไว้ในตอนแรกได้ อาจจะต้องมีการเปลี่ยนประเด็นการนำเสนอ เป็นต้น ทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของสังคมในขณะนั้นได้อีกด้วย

2. **การวางแผนเพื่อพัฒนาการผลิตรายการ** เป็นการวางแผนงานในการทำงานร่วมกันในระดับผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ หัวหน้าฝ่ายสร้างสรรค์รายการสารประโยชน์ หัวหน้าโปรดิวเซอร์รายการสารประโยชน์และโปรดิวเซอร์รายการเพื่อวางแผนกำหนดทิศทางการดำเนินงานตลอดจนการพัฒนารายการ ในระหว่างไตรมาส 1-2 ของปี 2553 เนื่องจากรายการครอบครัวเดียวกันออกอากาศมาแล้วประมาณ 2 ปี โดยได้ก้าวไปพร้อมกับสถานีโทรทัศน์ทีวีไทยในปีที่ 3 จึงเรียกว่าได้การวางแผนการดำเนินงานของครอบครัวเดียวกันก็คือ การปรับและพัฒนารายการจากที่มีอยู่เดิม ซึ่งพบว่ายังมีจุดอ่อนอยู่หลายจุด จึงได้มีการวางแผนที่จะพัฒนารายการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 คุณภาพทางความคิดสร้างสรรค์

ในการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันนั้นเป็นรายการประเภทสารประโยชน์นำเสนอผ่านรูปแบบรายการสนทนา (Talk) คือ การสนทนาเรื่องราวความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว ดังนั้นการถ่ายทอดเรื่องราวโดยการนั่งเล่าหรือพูดคุยตลอด 1 ชั่วโมง เพียงอย่างเดียว อาจจะทำให้รายการขาดจุดดึงดูดและความน่าสนใจ ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาทางด้านความคิดสร้างสรรค์ใน

การเล่าเรื่องหรือการถ่ายทอดเรื่องราวของแขกรับเชิญ เช่น การถ่ายทอดเรื่องราวของแขกรับเชิญผ่านบุคคลรอบข้างโดยให้บุคคลรอบข้างออกมาเล่าหรือพูดถึงแขกรับเชิญ พูดถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบทโทรทัศน์ของรายการ การลำดับเรื่องราวหรือคำถาม โดยแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ควรมีขั้นเชิงในการถามมากขึ้น เพื่อสร้างความน่าสนใจให้กับรายการและสามารถดึงดูดผู้ชมได้มากขึ้น ซึ่งในการพัฒนาคุณภาพทางครีเอทีฟหรือคุณภาพการสร้างสรรค์รายการ จะมียุทธศาสตร์ดำเนินการพัฒนาโดยให้โปรดิวเซอร์และครีเอทีฟของรายการครอบคลุมคร่าวเดียวกัน ได้รับการฝึกอบรมการเขียนบทโทรทัศน์จากวิทยากรภายนอกองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถและเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มาเป็นผู้อบรม รวมทั้งจัดการประชุมเพื่อจุดประกายความคิดในการสร้างสรรค์รายการ ร่วมกันกับทีมโปรดิวเซอร์และครีเอทีฟรายการอื่น ๆ ภายในฝ่ายสร้างสรรค์รายการ เพื่อที่จะเกิดมุมมองหรือวิธีการทางความคิดที่หลากหลายมากขึ้น โดย คุณสุวิทย์ ศาสนพิจิตร ได้กล่าวในประเด็นนี้ไว้ว่า

เราจะเห็นว่าที่ผ่านมา จุดเด่นของรายการครอบคลุมคร่าวเดียวกันนอกจาก เรื่องของครอบคลุมที่น่าสนใจแล้ว ก็คือ พิธีกรหญิง คือคุณหมวย อริสรา กำธรเจริญ ซึ่งถือว่าพิธีกรหญิงเป็นผู้สามารถถ่ายทอดเรื่องราวไปสู่ผู้ชมได้ดี ได้กินใจ แล้วก็จุดเด่นอย่างหนึ่งของรายการครอบคลุมคร่าวเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าพิธีกรจะมีความสามารถในการถ่ายทอดเรื่องราวจะเป็นจุดเด่น แต่ความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตรายการก็ยังถือว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยทำให้เนื้อหานั้น ถ่ายทอดไปอย่างมีลำดับมากขึ้น สำหรับปัญหาที่พบในปี 2552 ที่ผ่านมาการสร้างสรรค์ของรายการครอบคลุมคร่าวเดียวกัน การถ่ายทอดเนื้อหายังขาดการเรียบเรียงเนื้อหา ลำดับการนำเสนออย่างมีลำดับดีพอ เช่น ในการเล่าเรื่องราวของแขกรับเชิญ บางอย่างบางเรื่องเล่าได้เข้าใจเหมือนกัน แต่ว่าถ้าเรียบเรียงเรื่องดี ๆ จะสามารถทำให้ประทับใจได้ดีกว่านั้น การสร้างสรรค์รายการเพื่อหักมุมบางเรื่องราวหรือบางจังหวะมีanticlimax แล้วมี climax พูดง่าย ๆ ว่า มีdramatic คือ เขียนเส้นที่ค่อย ๆ ไค้งค่อย ๆ ฟูขึ้นมา จนถึงจุดสุดยอดแล้วมี anticlimax อย่างไม่รู้ บางทีการเปิดเผยเรื่องราวในบางเรื่องในจังหวะที่ยังไม่ต้องพูด อาจจะไปทำลายภาพรวมทั้งหมดหรืออาจจะไปทำลายความน่าสนใจทั้งหมด ทีมงานต้องคิดและสร้างสรรค์ รายการอย่างไรให้รายการสนทนา (Talk) ไม่ใช่แค่พูดคุยราบเรียบไปตลอดอย่างไรก็ตามการสร้างสรรค์รายการ ที่เพิ่มเติมเข้ามาจะไม่เป็นการปรุงแต่งหรือสร้างเรื่องราวในสิ่งที่เกินจริง ต้องเป็นไปตามจริงและธรรมชาติของเรื่องราว แต่จะเป็นการปรับลำดับ ปรับวิธีการ ปรับบท วิธีการสร้างสรรค์ การเล่าเรื่อง ปรับคำถามให้มีขั้นเชิง เช่นคำถามนี้ต้องถามกับพ่อ คำถามนี้ต้องถามกับแม่คนเดียว เพื่อให้ถูก

และตรงประเด็นที่สุด เป็นต้น ซึ่งในส่วนนี้ต้องพัฒนาการสร้างสรรค์รายการให้ได้คุณภาพมากขึ้น จะต้องมีการอบรมและฝึกฝนให้บุคลากร ซึ่งในขณะนี้ได้เริ่มดำเนินการไปบ้างแล้ว (สุวิทย์ สารนพิจิตร, สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2552)

2.2 คุณภาพของเนื้อหารายการที่จะนำเสนอ

ด้วยคุณลักษณะของรายการที่นำเสนอทางสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย ที่ต้องมีมาตรฐานและรสนิยมที่ดี เนื้อหาของสื่อสาธารณะต้องแตกต่างจากเนื้อหาของสื่ออื่น ทำให้ผู้ชมสามารถแยกแยะความแตกต่างในเชิงคุณภาพ ดังจะเห็นได้ว่า ที่ผ่านมารายการครอบครัวเดียวกัน ยังคงนำเสนอเนื้อหารายการหรือเรื่องราวของแซ่กับเชิญในประเด็นซ้ำ ๆ ดังนั้นการตั้งโจทย์ของเนื้อหารายการจึงต้องมีความหลากหลายมากขึ้น ไม่เน้นเรื่องที่เศร้าหรือประทับใจเพียงอย่างเดียว เพราะในบางครั้งเรื่องที่ประทับใจอาจไม่เป็นบทเรียนและอาจไม่มีประโยชน์กับผู้ชม ซึ่ง หมายถึงไม่สามารถตอบโจทย์นโยบายและวัตถุประสงค์ของรายการครอบครัวเดียวกันได้ โดยการนำเสนอเนื้อหาจะต้องหาข้อมูลที่มีความหลากหลายมากขึ้นสามารถตอบสนองและเป็นประโยชน์กับครอบครัวในสังคมที่มีอยู่หลากหลายประเภทในสังคมปัจจุบัน เช่น ครอบครัวพ่อแม่เลี้ยงเดี่ยว ครอบครัวฐานะยากจน หรือบุคคลในครอบครัวอาจเคยติดยาเสพติดแล้วได้โอกาสและความรักจากครอบครัวทำให้ทุกวันนี้มีชีวิตที่ดี เป็นต้น เนื้อหาของรายการที่จะนำเสนอจึงสะท้อนไปยังครอบครัวแซ่กับเชิญในรายการแต่ละสัปดาห์ ที่ต้องมีความหลากหลายและมีข้อมูลที่เข้มข้นมากขึ้นแนวทางการหาข้อมูลแซ่กับเชิญ นอกจากเรื่องราวของครอบครัวตัวอย่างแล้ว อาจเป็นการหยิบยกประเด็นที่อยู่ในสังคม นอกเหนือจากความรักความอบอุ่นในครอบครัว เช่น การติดพนัน การเล่นหวย การประกอบอาชีพ ความรักในวัยรุ่น เพศที่สาม ดังนั้นเนื้อหาที่มีความหลากหลายสามารถตอบสนองและเป็นประโยชน์กับครอบครัวในสังคมจึงเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของเนื้อหารายการ เป็นต้น

นอกจากนี้เนื้อหาของรายการต้องครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในทุกกลุ่มผู้ชม ไม่ว่าจะเป็น เด็ก วัยรุ่น วัยทำงาน ผู้สูงอายุ เช่น การนำเรื่องราวหรือประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับวัยรุ่น รวมทั้งเนื้อหาของรายการต้องมีความหลากหลายเพื่อสามารถดึงดูดผู้ชมให้มาชมรายการได้ทุกเพศทุกวัยเนื่องจากทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว และเพื่อให้รายการสามารถถ่ายทอดบทเรียนเหล่านั้นให้กับผู้ชมในทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือสามารถนำไปปรับใช้และเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง

สำหรับในการนำเสนอเนื้อหาที่ผ่านมา ถูกตั้งโจทย์ในการหาเนื้อหา คือ ผู้ชมดูแล้วอึ้ง เหมใจ หาครอบครัวที่เป็นตัวอย่างที่ดี แค่นี้พอเท่านั้นจะถูกเลือกนำมาเสนอในรายการ ซึ่งการนำเสนอเนื้อหาให้ผู้ชมนั้นยังไม่ชัดเจน เมื่อผู้ชมที่ได้ดูอาจจะแค่อึ้ง เหมใจ รู้สึก

ซาบซึ้ง ซึ่งเท่านี้ยังไม่เพียงพอ ต่อไปนี้ผู้ชมดูแล้วจะต้องมีแรงบันดาลใจ ให้เห็นถึงพลังของความรักมันยิ่งใหญ่และสามารถจะทำให้ ทุกคนที่มีปัญหา ที่มีวิกฤต มีอุปสรรค จะสามารถผ่านพ้นปัญหาไปได้เพราะเชื่อว่าพลังของครอบครัวเป็นพลังรักที่สำคัญ ดูแล้วผู้ชมต้องได้อะไรกลับไป ที่ทีมงานคาดหวังว่า รายการครอบครัวเดียวกัน จะเป็นยาใจหรือยาบำบัดทางใจ ที่ช่วยให้ทุกครอบครัวรอดพ้นวิกฤต (เชิดพงษ์ ศรีสุธรรม, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2552)

ซึ่งสอดคล้องกับ คุณสุดาวดี เพชรสม ที่กล่าวว่า

การหาแขกรับเชิญ และข้อมูล ต้องหาให้ลึกซึ่งมากขึ้น หาข้อมูลที่สามารถส่งต่อให้กับผู้ชมทางบ้านได้มาก ถ้าผู้ชมดูแล้วต้องเกิดประโยชน์กับผู้ชมมากขึ้น ที่ผ่านมามีปีก่อน ๆ เราทำงานแบบเร็วมาก ได้ครอบครัวนั้นก็ต้องเอา เพราะเวลาไม่เอื้อ ต่อไปนี้จะพยายามหาข้อมูลไว้มาก่อน เพื่อให้มีตัวเลือกมากขึ้น ให้มีคุณภาพในการทำงาน คุณภาพในด้านเนื้อหาจะมีมากขึ้นตามมาด้วย (สุดาวดี เพชรสม, สัมภาษณ์, 25 ธันวาคม 2552)

2.3 รูปแบบรายการ

รายการครอบครัวเดียวกันมีรูปแบบเป็นรายการสนทนา (Talk) โดยมีการถ่ายทำทั้งใน และนอกสถานที่ ซึ่งในส่วนของการถ่ายทำในสถานที่ได้ถ่ายทำในห้องจัดรายการ (Studio) และการถ่ายทำนอกสถานที่ (On Location) เป็นการถ่ายทำกิจกรรมของครอบครัว เพื่อให้เห็นวิถีชีวิตหรือความผูกพันของครอบครัวนั้น ๆ แบ่งรายการออกเป็น 5 ช่วง ด้วยวิธีการนำเสนอด้วยการสัมภาษณ์ที่เป็นเวทีสนทนาของครอบครัว ทั้งนี้ การปรับรูปแบบรายการเพื่อเพิ่มความบันเทิงและสีสันสำหรับผู้ชม แต่ไม่ทิ้งเนื้อหาเรื่องราวของครอบครัวที่ดี ผู้ชมดูแล้วต้องเกิดแรงบันดาลใจซึ่งเป็นแกนหลักสำคัญในรายการ โดยมีการวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบรายการดังนี้

- การเพิ่มช่วง ถาม-ตอบ จดหมายในรายการ เพื่อให้รายการสามารถเป็นที่พึ่งให้กับคนที่รักครอบครัวหรือเป็นที่พึ่งให้กับคนที่พบปัญหาภายในครอบครัวได้อย่างแท้จริง ให้ผู้ชมรู้สึกว่าการครอบครัวเดียวกันกับผู้ชม ทั้งนี้รายการครอบครัวเดียวกันจะต้องสามารถให้ประโยชน์แก่ผู้ชม ได้มากกว่าแค่ให้ความรู้ลึกซึ้งอึ้งอึ้ง ประทับใจหรือซาบซึ้งใจ ทั้งยังเพื่อให้รายการมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผู้ชมมากขึ้น เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ระหว่างรายการครอบครัวเดียวกันและผู้ชม การเพิ่มช่วง ถาม-ตอบจดหมายจากผู้ชม จะมีวิธีการนำเสนอ คือ เป็นจดหมายจากผู้ชมทางบ้านที่เขียนคำถามหรือบอกเล่าปัญหา เรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับครอบครัวหรือบุคคลรอบข้างที่เผชิญอยู่ต้องการคำแนะนำ คำปรึกษา โดยผู้ชมสามารถเขียนเข้ามาในรายการผ่านทาง จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail), จดหมาย, โทรศัพท์ ทางรายการ

จะเป็นสื่อกลางในการนำปัญหาหรือคำถามเหล่านั้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบคำถามหรือให้คำแนะนำ ผ่านรูปแบบ VTR. (Video Television Recorder) สั้น ๆ แทรกในรายการ

- การเพิ่มช่วงสมาชิกใหม่ครอบครัวเดียวกัน เพื่อที่จะต้องการทำให้รายการเป็นพื้นที่สาธารณะอย่างแท้จริง เป็นศูนย์กลางของครอบครัวและสังคม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ชมเข้ามามีส่วนร่วมในรายการ วิธีการนำเสนอ คือ ให้ครอบครัวที่สนใจมาร่วมในรายการ ได้มาอ่านจดหมายจากผู้ชมทางบ้านที่เข้ามาในรายการ ทั้งนี้ไม่จำเป็นว่าครอบครัวนั้นจะต้องมีเรื่องราวที่จะต้องมาสนทนาในรายการเพียงอย่างเดียว เปิดโอกาสให้ทุกครอบครัวสามารถเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกันได้

โดยจากการทำงานในปีที่ผ่านมาทีมงานพบว่าครอบครัวที่น่ารัก อ่อนน้อมมากมาย แม้ว่าครอบครัวนั้นจะไม่มีเรื่องราวหรือประสบการณ์พอที่จะถ่ายทอดเรื่องราวในรายการหรือมีความชัดเจนในประเด็นการนำเสนอที่จะเป็นแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นได้ แต่มีความรักความอบอุ่นภายในครอบครัว เราคิดว่านั้นคือเพียงพอและตัวเองก็พร้อมที่ก้าวเข้ามาเป็นครอบครัวเดียวกันกับเรา จึงเป็นที่มาของการเพิ่มช่วงครอบครัวทั่ว ๆ ไป ที่จะมาอ่านจดหมายจากทางบ้าน (เชิดพงษ์ ศรีสุธรรม, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2552)

- เพิ่มช่วงการจำลองเหตุการณ์ย้อนหลัง เป็นการปรับเพิ่มสีสันสำหรับผู้ชมเพิ่มความบันเทิง ด้วยจากสภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาผู้คนในสังคมเกิดความตึงเครียด แน่แน่นอนว่าผู้ชมย่อมต้องแสวงหาความบันเทิงเพื่อผ่อนคลายจากความเหนื่อยหล้า รายการครอบครัวเดียวกันเป็นรายการประเภทให้สารประโยชน์ในขณะเดียวกันก็ให้ความสุขและความบันเทิงแก่ผู้ชมด้วย โดยไม่ใช่แค่นำเสนอผ่านการนั่งสนทนา ในรายการเพียงอย่างเดียว ซึ่งในบางครั้งการนั่งสนทนาเรื่องราวอาจจะดูน่าเบื่อ เพราะบางเรื่องผู้ชมอาจไม่เห็นภาพและไม่สามารถเข้าใจถึงเรื่องราวเหล่านั้นได้อย่างชัดเจน วิธีการนำเสนอผ่านละครการจำลองเหตุการณ์ย้อนหลังเหตุการณ์ของแซกรับเชิญ จะช่วยทำให้ผู้ชมเห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งได้อารมณ์สเพิ่มมากขึ้นในการชมรายการ รวมถึงสามารถดึงอารมณ์ร่วมให้แซกรับเชิญถ่ายทอดเรื่องราวได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้นในขณะที่ได้ชมละครย้อนหลังเหตุการณ์

แนวคิดที่ว่าปรับรูปแบบรายการ การเพิ่มสีสันสำหรับผู้ชม ผู้ชมที่วิเพื่อความบันเทิงผ่อนคลายจากความเหนื่อยหล้าจากการทำงาน เพื่อยกามีความสุขดังนั้นเมื่อรายการครอบครัวเดียวกัน ให้คุณค่าให้ประโยชน์กับผู้ชมแล้ว แต่รายการก็อยากจะให้ของหวาน นั่นคือความบันเทิงแก่ผู้ชมบ้าง จึงมีการประชุมคุยกันว่า น่าจะปรับเปลี่ยนวิธีการเล่าเรื่อง โดยการที่จะปรับแทรกด้วยดราม่าคือการจำลองเหตุการณ์เข้าไปด้วย

ละครจำลองเหตุการณ์ คือ มีแฝงละครนิด ๆ ในเนื้อหารายการบางเทป (วิไลภรณ์ จงกลวัฒนา, สัมภาษณ์, 22 ธันวาคม 2552)

- ปรับเปลี่ยน-เพิ่มผู้ดำเนินรายการชาย ดังจะเห็นได้ว่า ผู้ดำเนินรายการหรือพิธีกร คือ ส่วนสำคัญของรายการเป็นผู้ร่วมถ่ายทอดเรื่องราว สัมภาษณ์เพื่อนำเสนอเรื่องราวให้ตรงตามประเด็นที่รายการต้องการนำเสนอ รวมทั้งการสรุปสาระสำคัญของรายการไปยังผู้ชม ทักทายและไหวพริบในการดำเนินรายการจึงจะทำให้สามารถดำเนินรายการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากที่ผ่านมาคุณอรุณธรา กำธรเจริญ พิธีกรหลักของรายการ สามารถตอบโจทย์และมีแนวทางของการดำเนินรายการได้เป็นอย่างดี จึงกลับมาวิเคราะห์ถึงพิธีกรชาย คือ คุณวีรชัย กาญจนจิตติวรณ ซึ่งพบว่ามีความสามารถและมีพัฒนาการตามลำดับ แต่ทั้งนี้ทางทีมงานต้องการปรับให้พิธีกรชายมีความน่าสนใจดึงดูดผู้ชมมากขึ้น รวมทั้งต้องการปรับเปลี่ยนพิธีกรที่สามารถสอดแทรกและเพิ่มสีสันในการดำเนินรายการมากขึ้น จึงสลับสับเปลี่ยนพิธีกรชายให้มีความหลากหลายมากขึ้นในแต่ละสัปดาห์ของการนำเสนอ ซึ่งในช่วงแรกรายการครอบคลุมเดียวกันวางแผนการปรับโดย ให้มีพิธีกรรับเชิญพิเศษเสริมในรายการ อาทิเช่น อาจารย์ยิ่งศักดิ์ จงเลิศเจษฎาวงษ์, คุณตึก ซีโร่, คุณสิงห์ วรรณสิงห์, คุณหนึ่ง วิทิตนันท์ ไรจนพานิช เป็นต้น ทางรายการคาดหวังว่าผู้ดำเนินรายการชายที่มาสลับสับเปลี่ยนในแต่ละสัปดาห์จะสามารถเพิ่มสีสันให้รายการมีความน่าสนใจและดึงดูดผู้ชมมากยิ่งขึ้น

- ถ่ายทำนอกสถานที่มากขึ้น ปรับให้ดูน่าสนใจมากขึ้นโดยการไปถ่ายทำยังสถานที่จริงของครอบครัว โดยผู้ดำเนินรายการจะมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมหรือกิจวัตรประจำวันของ แขกรับเชิญ สำหรับรายการสนทนา (Talk) หากปรับให้การสนทนาในรายการสอดแทรกไปพร้อมกับกิจกรรมซึ่งจะทำให้การดูรายการแล้วไม่น่าเบื่อ รวมทั้งแขกรับเชิญจะรู้สึกผ่อนคลายและสามารถถ่ายทอดเรื่องราวออกมาได้ดีเนื่องจากมีความรู้สึกที่เป็นกันเอง

- การจัดลำดับการออกอากาศที่จะนำเสนอในแต่ละสัปดาห์ให้มีความชัดเจน โดยมีการจัดเรียงคิวการออกอากาศที่มีเป็นระบบมากขึ้น ซึ่งที่ผ่านมาการนำเสนอเนื้อหาในรายการอาจจะไม่ได้ถูกจัดเรียงอย่างเป็นระบบมากนัก จึงทำให้พบว่าเนื้อหาของรายการที่ออกอากาศในแต่ละสัปดาห์มีความใกล้เคียงกันมาก เช่น ในสัปดาห์แรก เป็นเรื่องราวของคนพิการทางขา สัปดาห์ต่อไปเป็นผู้พิการทางแขน จะเห็นได้ว่ามีความใกล้เคียงกันในเรื่องของเนื้อหาที่ถูกนำเสนอด้วยเหตุนี้ในปี 2553 จึงได้ให้ความสำคัญในการจัดเรียงเรื่องที่จะนำเสนอในแต่ละสัปดาห์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น คือหลีกเลี่ยงเรื่องราวที่จะนำเสนอในประเด็นที่ใกล้เคียงกันมาออกอากาศติดกัน

2.4 คุณภาพของการผลิตรายการ

จากการสร้างสรรค์รายการรวมทั้งการมีเนื้อหารายการที่ดี หากปราศจากการกระบวนการผลิตที่ดีที่เนื้อหาที่ดีนั้นอาจจะถูกลดทอนความน่าสนใจลงไปได้ ซึ่งทางรายการวางแผนที่จะพัฒนาคุณภาพการผลิตรายการในด้านต่าง ๆ โดยรายการจะสามารถออกมาสมบูรณ์เพียงใดนั้น ขึ้นตอนการผลิตจึงเป็นหัวใจสำคัญกระบวนการหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากรายการครอบครัวเดียวกันเป็นรายการที่มีการถ่ายทำภายในห้องจัดรายการ (Studio) และถ่ายทำนอกสถานที่ สำหรับรูปแบบรายการสนทนา (Talk) นั้น สถานที่ที่จะพูดคุยในรายการนั้นเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะฉากและแสงภายในห้องจัดรายการ (Studio) ซึ่งฉาก หมายถึง ตัวฉาก (Sets) และวัสดุประกอบฉาก (Props) ที่นำมาใช้ร่วมกันในการสร้างบรรยากาศรวมถึงการใช้แสงในรายการมีความสำคัญที่จะสามารถส่งผลกระทบกระบวนการส่วนต่าง ๆ ในการนำเสนอ เช่น การสนทนาในรายการหากพูดคุยในนาน ๆ ฉากที่ทำให้กวนความรู้สึกหรือว่าดูแล้วกระด้างเกินไปสำหรับผู้ชม ซึ่งนั่นอาจจะส่งผลทำให้ผู้ชมไม่อยากจะดู หรือการที่คุยในฉากที่แสงไม่มากพอ ทั้งที่รายการครอบครัวควรจะเป็รายการที่ต้องมีการจัดแสงที่ชัดเจน หากจัดแสงไม่ดีก็อาจจะทำให้ผู้ชมเกิดความรู้สึกว่าน่าเบื่อ ทั้ง ๆ ที่ความจริงเนื้อหารายการมีประโยชน์และน่าสนใจ เพราะฉะนั้นการเน้นในการปรับปรุงการจัดแสงให้สถานที่ดูอบอุ่นน่าดูมากยิ่งขึ้น กระบวนการผลิตเหล่านี้ อาจจะส่งผลในส่วนผู้ชมรายการ แต่ในขณะเดียวกันบรรยากาศภายในห้องจัดรายการ (Studio) อาจจะไม่มืผลต่อผู้ชม แต่มีผลต่อผู้ร่วมรายการหรือแขกรับเชิญในรายการอย่างมาก การจัดบรรยากาศหรือฉากที่ดี ๆ จะทำให้ความรู้สึกของแขกรับเชิญในบางเรื่องราวที่ไม่อยากเล่าก็อยากจะเล่า หรือทำให้มีความสนิทสนมกับผู้ดำเนินรายการ ทั้งยังทำให้รู้สึกคุ้นเคยต่อสถานที่ และรู้สึกว่าเป็นห้องจัดรายการ (Studio) ลดลงไปความตึ้นเต้นและประหม่าของแขกรับเชิญจะลดลงตามไปด้วย นั้นจะส่งผลถึงการเล่าถ่ายทอดเรื่องราวจะเป็นไปอย่างราบรื่นมากขึ้น

จากที่กล่าวข้างต้น ทำให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงฉากใหม่ เพื่อให้เอื้อต่อการนำเสนอรายการและสามารถสะท้อนความเป็นครอบครัวเดียวกัน รวมทั้งการให้ความสำคัญในการจัดแสงภายในรายการเพิ่มมากขึ้น การพัฒนาคุณภาพรายการเหล่านี้ก็เพื่อที่จะสามารถดึงดูดผู้ชม และสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับแขกรับเชิญในรายการ นอกจากนี้ยังมีการปรับเปลี่ยนคอมพิวเตอร์กราฟฟิคที่ใช้ประกอบในรายการซึ่งอยู่ในขั้นตอนกระบวนการตัดต่อรายการ การปรับแสดงกราฟฟิคสื่อถึงอารมณ์และความรู้สึก ที่แสดงถึงแรงบันดาลใจมากขึ้น

ดังจะเห็นได้ว่า การวางแผน ในการดำเนินงานข้างต้นในด้านการผลิตรายการครอบครัวเดียวกัน เป็นการวางแผนงานเพื่อให้สอดคล้องและตรงตามนโยบายของรายการที่ได้กำหนดไว้ และยังสอดคล้องกับการผลิตรายการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการวางแผนการ

บริหารการผลิตรายการกำหนดเป็นการวางแผนในการปฏิบัติงานประจำและการวางแผนเพื่อการพัฒนาการผลิตรายการในด้านต่าง ๆ โดยเป็นการวางแผนระยะสั้น 1 ปี ในแผนงานมีแนวทางและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อลดการประสบปัญหาระหว่างการดำเนินงาน โดยมีผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและทีมงานร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนงาน ซึ่งเป็นการวางแผนร่วมกันเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การวางแผนงานเป็นแผนที่สามารถยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของสังคมในขณะนั้นได้

3. การจัดการองค์การ

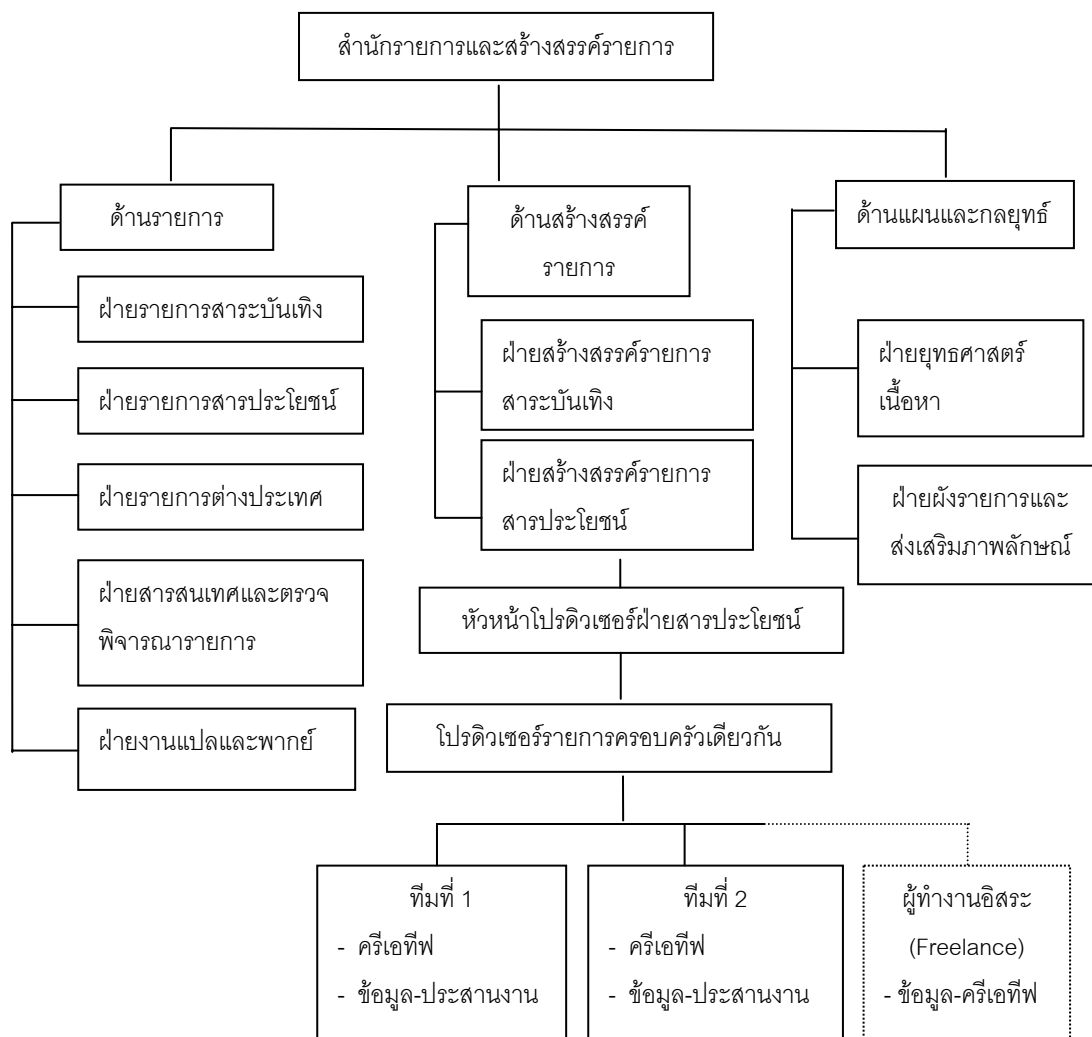
การจัดการองค์การเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยการจัดทำระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับการบริหารงานและการแบ่งหน้าที่การทำงานด้านต่าง ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรับผิดชอบและสามารถทำงานที่ได้จัดการไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของรายการ ซึ่งโครงสร้างองค์การเป็นส่วนประกอบหลักในการจะทำการจัดสรรบุคลากรเข้าทำงานและกำหนดหน้าที่ในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

จากการศึกษาพบว่า รายการครอบครัวเดียวกัน มีการกำหนดโครงสร้างการทำงานเพื่อแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ ภายใต้โครงสร้างองค์การขนาดใหญ่โดยที่มีแบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย โดยส่วนรายการครอบครัวเดียวกันขึ้นตรงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ สำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ ด้านสร้างสรรค์รายการ ฝ่ายสร้างสรรค์รายการสารประโยชน์ ทั้งนี้ยังได้มีการร่วมมือในการปฏิบัติงานการผลิตรายการร่วมกับสำนักและฝ่ายงานด้านอื่น ๆ ในองค์การ เช่น สำนักโทรทัศน์ในด้านการขอสับส่งบุคลากร ได้แก่ ผู้กำกับรายการ ผู้กำกับเวที ช่างภาพ ช่างเสียง ช่างแสง ทีมเทคนิค และอุปกรณ์ในการผลิตรายการ ได้แก่ กล้อง แสง เสียง รถบันทึกเทปนอกสถานที่ (Outside Broadcast Van: OB van), สำนักคลังในด้านการจัดทำรายงานทางการเงินเบิก-จ่ายงบประมาณในการผลิตรายการ, ฝ่ายสื่อสารสังคม (ฝ่ายงานประชาสัมพันธ์) ในด้านการกิจกรรม (Event) สื่อสารสังคมระหว่างรายการและผู้ชมหรือประชาชนทั่วไป เป็นต้น โดยมีการจัดจ้างผู้ทำงานอิสระ (Freelance) เข้ามาทำงานในส่วนข้อมูล-ครีเอทีฟ 1 ตำแหน่ง รวมทั้งจ้างบริษัทภายนอกเพื่อช่วยในกระบวนการผลิตบางส่วน คือ ส่วนด้านติดต่อรายการ ซึ่งมีการจัดโครงสร้างการจัดการ กำหนดหน้าที่แต่ละสายงาน ดังภาพ

โครงสร้างการจัดการองค์การผู้ผลิตรายการครบครันเดียวกัน

ภาพที่ 4.1

แสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักวิทยการและสร้างสรรค์รายการ



จากภาพจะเห็นได้ว่า การบริหารการผลิตรายการครบครันเดียวกันมีการแบ่งสายงานในส่วนต่าง ๆ ตามหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน ภายใต้โครงสร้างสำนักวิทยการและสร้างสรรค์รายการ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ ด้านรายการ ด้านผังและกลยุทธ์ และด้านสร้างสรรค์รายการ แต่ละด้านมีหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

ด้านรายการ ทำหน้าที่จัดหารายการจากผู้ผลิตรายการอื่น ๆ ผู้ผลิตอิสระ ซึ่งไม่ใช่จากภายในองค์กรเข้ามาผลิต ประกอบย่อยด้วยฝ่ายรายการสารบันเทิง ฝ่ายรายการสารประโยชน์ ฝ่ายรายการต่างประเทศ ฝ่ายสารสนเทศและตรวจพิจารณารายการ ฝ่ายงานแปลและพากย์

ด้านแผนและกลยุทธ์ ทำหน้าที่กำหนดว่า หน้าตาของผังรายการในสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย รายการช่วงนั้นเวลานั้นควรมีเนื้อหาอย่างไร จะตอบสนองกลุ่มผู้ชมกลุ่มไหนบ้าง เนื้อหาควรจะเป็นแนวทางใด ประกอบด้วย ฝ่ายยุทธศาสตร์เนื้อหา ฝ่ายผังรายการและส่งเสริมภาพลักษณ์

ด้านสร้างสรรค์รายการ ทำหน้าที่ผลิตรายการซึ่งเป็นการผลิตจากภายในองค์กร

จากโครงสร้างด้านการสร้างสรรค์รายการ ได้ถูกแบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายสร้างสรรค์รายการสารบันเทิง และฝ่ายสร้างสรรค์รายการสารประโยชน์ ซึ่งรายการครอบคลุมเดียวกันอยู่ในส่วนงานฝ่ายสร้างสรรค์รายการสารประโยชน์ ซึ่งมีผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าโปรดิวเซอร์เป็นผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่ควบคุมดูแล ทีมงานผลิตรายการครอบคลุมเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย โปรดิวเซอร์รายการ ครีเอทีฟ ข้อมูล-ประสานงาน ซึ่งมีหน้าที่ในการทำงาน ดังนี้

- ผู้อำนวยการสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ เป็นผู้วางนโยบาย แนวคิดการบริหารงานดูแลทุกส่วนภายในสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ เช่น บุคลากร งบประมาณ ภาพรวมทั้งทั้งหมดให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ บริหารและควบคุมรายการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกรอบกำหนดและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ มีอำนาจอนุมัติงานการผลิตทั้งหมดของรายการ ครอบคลุมเดียวกัน ตรวจสอบและประเมินรายการ

- ผู้จัดการฝ่ายสร้างสรรค์รายการสารประโยชน์ เป็นผู้ควบคุมดูแล จัดการ บริหารการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่น ทรัพยากรบุคคล การใช้อุปกรณ์ถ่ายทำต่าง ๆ อำนาจการเซ็นอนุมัติรองลงมาจากผู้ผู้อำนวยการสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ

- หัวหน้าโปรดิวเซอร์ฝ่ายสร้างสรรค์รายการสารประโยชน์ เป็นผู้ควบคุมดูแลการผลิตรายการให้มีความเรียบร้อย ถูกต้อง ดูแลให้รายการเป็นไปตามกรอบนโยบายและตรงตามวัตถุประสงค์ เป็นถ่ายทอดรับนโยบายและคำสั่งในการปฏิบัติ จัดทำงบประมาณการผลิตรายการ ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารทางการเงินในขั้นต้น ดูแลปัจจัย รายละเอียดต่าง ๆ ในการผลิตรายการในทุก ๆ ด้าน ให้มีความถูกต้องเหมาะสมตรงตามหลักจริยธรรมขององค์กร

- โปรดิวเซอร์ เป็นผู้ควบคุมการผลิตรายการทั้งหมด บริหารจัดการงบประมาณ การสั่งการและมอบหมายงานในขั้นการผลิตรายการแก่ครีเอทีฟและข้อมูล ประสานงาน วางประเด็นเนื้อหาและคัดเลือกเนื้อหาข้อมูลในรายการ รวมทั้งสร้างสรรค์รายการ จัดลำดับการออกอากาศแต่ละสัปดาห์ ตรวจสอบเนื้อหาการผลิตรายการ ให้เป็นไปตามกรอบกำหนดและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ

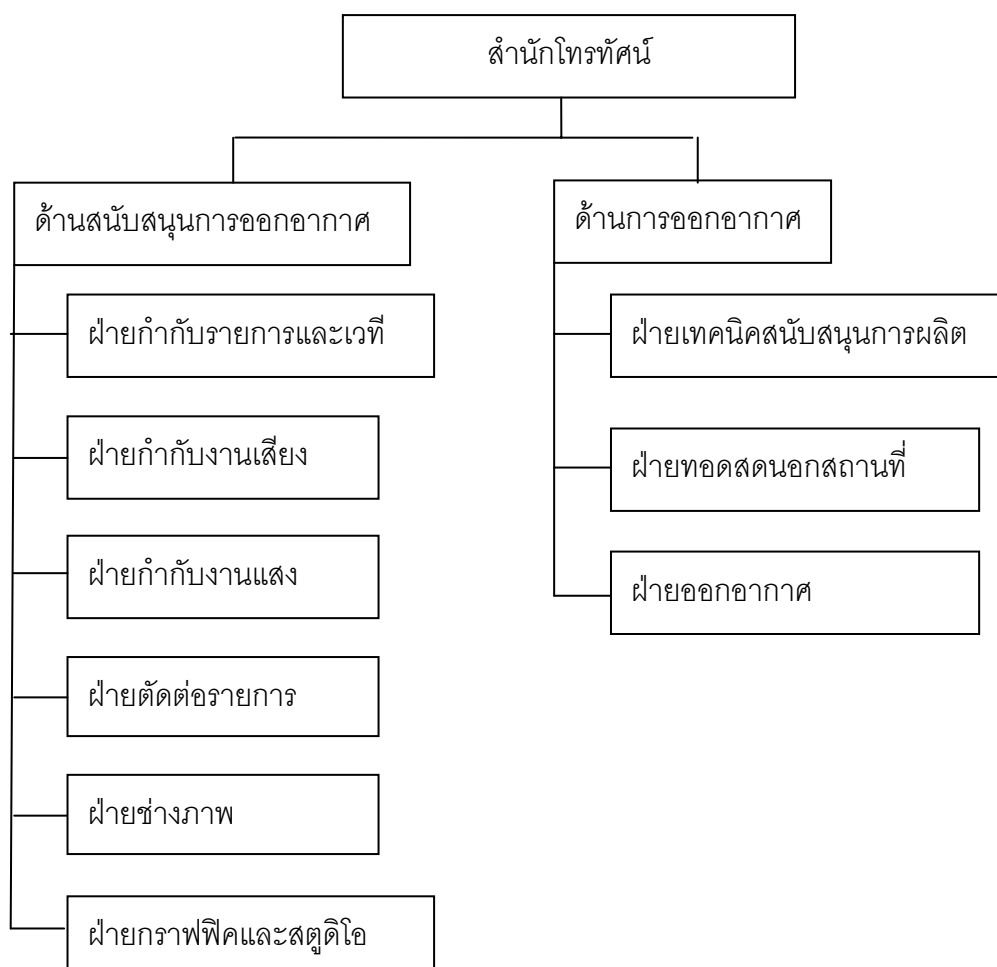
- ครีเอทีฟ เป็นผู้สร้างสรรค์รายการ ให้มีความน่าสนใจ ตรงตามวัตถุประสงค์และนโยบายในการผลิตรายการ ปฏิบัติงานในขั้นตอนการผลิตรายการ ตั้งแต่การหาข้อมูล วางประเด็นเนื้อหา เขียนบทโทรทัศน์ กำกับและช่วยโปรดิวเซอร์กำกับรายการ ควบคุมการตัดต่อรายการให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

- ข้อมูล-ประสานงาน เป็นผู้จัดหาข้อมูลของแขกรับเชิญเพื่อให้ตรงตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของรายการ มีส่วนสำคัญสำหรับการสนับสนุนข้อมูลที่ดีแก่รายการเพื่อนำเสนอ ด้านเนื้อหาในขั้นต้น ประสานงานภายในและภายนอกองค์กร ดูแลค่าใช้จ่ายในการผลิตรายการ จัดทำเอกสารเบิกจ่ายงบประมาณ สรุปผลการทำงาน

ทั้งนี้นอกจากในส่วนงานสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ การผลิตรายการ ครอบคลุมเดียวกัน ยังมีการประสานงานการปฏิบัติงานร่วมกันทุกครั้งในกระบวนการผลิตรายการ ตั้งแต่ขั้นเตรียมการผลิตรายการ จนกระทั่งขั้นตอนหลังการผลิตรายการ คือ สำนักโทรทัศน์ ซึ่งมี โครงสร้างดังภาพ

ภาพที่ 4.2

แสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักโทรทัศน์



จากภาพแสดงให้เห็นว่า สำนักโทรทัศน์มีความสำคัญในกระบวนการผลิตรายการ ครอบคลุมด้วยกันอย่างมาก ในกระบวนการผลิตรายการเพื่อให้รายการที่น่าสนใจ มีคุณภาพและ ออกอากาศได้อย่างสมบูรณ์ โดยการขอสนับสนุนอุปกรณ์กล้อง แสง เสียง รถบันทึกเทปนอกสถานที่ (Outside Broadcast Van: OB van) เทคนิค และส่วนบุคคลากร ผู้กำกับรายการ ผู้กำกับเวที ช่างภาพ ช่างเสียง ช่างแสง ช่างเทคนิค ในส่วนขั้นตอนหลังการผลิตรายการแม้ว่ารายการครอบคลุมด้วยกัน จะมีการจัดจ้างบริษัทภายนอกในกระบวนการตัดต่อ แต่ในบางกรณี เช่น การแก้ตัวหนังสือ กราฟฟิก ในรายการที่พบข้อผิดพลาดไม่มากนัก จะขอสนับสนุนจากฝ่ายตัดต่อรายการ เพื่อทำการแก้ไข ภายในสถานีเพื่อลดระยะเวลาในการเดินทาง ในการกลับไปยังห้องตัดต่อภายนอกองค์กร จนกระทั่ง ส่งเทปไปยังฝ่ายออกอากาศ ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันกับอีกส่วนฝ่ายงานของสถานีโทรทัศน์ ซึ่งในการประสานงานร่วมกันในการผลิตที่ผ่านมาได้รับความร่วมมือเป็น อย่างดี

ลักษณะการทำงาน

ลักษณะในการทำงานของรายการครอบคลุมด้วยกัน ภายใต้โครงสร้างนั้นเป็น ขั้นตอนปฏิบัติงานแบบแนวดิ่งเป็นลำดับขั้นในการทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารมีวิธีการจัดการโดยใช้เทคนิค การลดลำดับขั้น ด้วยวิธีการประชุมและพูดคุยกันในระนาบหรือแนวราบ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูง ผู้บริหารระดับกลาง จนถึงผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพได้การทำงานสูงสุด มีการทำงานที่รวดเร็ว ลดความล่าช้าในการทำงานที่มีลำดับขั้นได้ มีการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนและการทำงานในทิศทางเดียวกันมากขึ้น อีกทั้งการประชุมพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ ยังเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้เพื่อที่จะสามารถกำกับดูแลผู้ปฏิบัติงานได้อย่างใกล้ชิด

จากการศึกษายังพบว่า รายการครอบคลุมเดียว มีลักษณะการทำงานแบบพื้เนื้อ คือ สามารถปรึกษา รับฟังทุกเรื่อง ผู้บริหารสูงและระดับกลางเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นรวมถึงการ ให้อิสระทางความคิด แต่ทั้งนี้จะต้องรับผิดชอบต่อความคิดนั้น ๆ และอยู่ภายใต้หลักการ เหตุผล และกฎระเบียบขององค์กร การมอบหมายงานโปรเจกต์จะเป็นผู้มอบหมายงานในขั้นตอนปฏิบัติ โดย ปัจจุบันมีการแบ่งการทำงานออกเป็นทีมงานย่อย ประกอบด้วยครีเอทีฟและข้อมูล-ประสานงาน จำนวน 2 ทีม ลักษณะเป็นการจับคู่กันทำงาน ซึ่งพบว่าจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีผู้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนในการผลิตรายการในแต่ละเทป รวมทั้งโปรเจกต์ที่จะเข้ามา ทำงานในส่วนของครีเอทีฟเพื่อช่วยขยายเวลาการทำงานในแต่ละทีม ซึ่งที่ผ่านมาก็ยังเป็นการ ทำงานที่กระชั้นชิด ยังไม่สามารถหาข้อมูลได้ดีที่สุดในเวลาอันจำกัด

โดยที่ผ่านมาหัวหน้าโปรเจกต์ได้สังเกตเห็นถึงปัญหา ในการทำงาน คือ ทีมงานรายการ ยังไม่สามารถหาข้อมูลที่ดีที่สุดในเวลาอันจำกัด จึงพยายามขยายช่วงการทำงาน ให้ทีมงานได้มีเวลาหาข้อมูลมากขึ้นโดยมอบนโยบายการจัดจ้างพนักงานงานนอก

มาเป็นทีมที่ 3 ในการผลิตรายการ คือข้อมูล-ครีเอทีฟ คือ มาเป็นผู้หาข้อมูลและทำการเขียนบท ซึ่งใน 1 เดือน จะทำ 1 เทป ทั้งนี้ เพื่อให้ทีมงานได้มีระยะเวลาในการทำงาน หาข้อมูลมากขึ้นซึ่งลักษณะการทำงานเป็นทีมจะมีการ สลับกันทำงาน รับผิดชอบในแต่ละเทปรายการ โดยคาดหวังจะได้คุณภาพของเนื้อหาและสามารถสร้างสรรค์รายการที่ดี มีคุณภาพได้ (เชิดพงษ์ ศรีสุธรรม, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2552)

ในส่วนของลักษณะการทำงานของผู้บริหารมีความเป็นกันเอง ทำงานแบบพี่น้อง โดยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าพบได้ตลอดเวลา ทั้งยังมีความยืดหยุ่นในการทำงานตามความเหมาะสม ซึ่งคุณสุวิทย์ สาสนพิจิตรได้กล่าวว่า

ที่นี้อาจจะนำเป้าหมายนโยบายเป็นหลักใช้วิธีการใดก็ได้ที่ตอบสนองเร็วที่สุด แต่ก็ไม่ถึงขนาดขึ้นขำ ผู้บริหารไปทำ สำหรับการทำงานเนื่องจากผู้บริหารมีสไตล์การทำงานที่คล้ายกันทุกคนผ่านองค์การสื่อสารมวลชนมาก่อน คือ การทำงานแบบน้อง เราสามารถมานั่งรวมกันเพื่อพูดคุยกันในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ทราบว่าคนทำสื่อต้องมีความยืดหยุ่นสูง การเป็นทีวีสาธารณะส่งผลอย่างไรกับโครงสร้างการบริหาร ปัจจุบันนี้มันยังไม่ชัดเจนซึ่งอยู่ในช่วงการเรียนรู้และปรับตัว จึงต้องใช้สไตล์ของผู้บริหารแต่ละท่านมากกว่าซึ่งพบว่ามีสไตล์ใกล้เคียงกันวิธีการทำงานคล้ายกันโดยบังเอิญ คือ กึ่งลำดับชั้น กึ่งระบบราชการ โดยมีบางส่วนซึ่งที่นี้กึ่งกันอยู่เชิงกลไก โครงสร้างงานด้านเอกสาร อาจจะมีเรื่องที่มี กระบวนการเยอะกว่าเอกชน ซึ่งคล้ายงานราชการ โดยกติกาการทำงานดูซับซ้อน คือ คำเดียวต้องไปรังสีโดยเฉพาะเรื่องเงิน สำหรับบริษัทเอกชนเจ้าของเงินเห็นคนเดียวก็จบเพราะเป็นเจ้าของเงินไม่ต้องมานั่งตรวจสอบว่าเจ้าของไปรังสีหรือไม่อย่างไร ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ทีวีไทย ที่นี้ไม่มีเงินของใคร เช่น เวลารายการครบครันเดียวกันตั้งงบประมาณการผลิตรายการไว้เท่าไรใช้งบประมาณไปเท่าไร นอกจากฝ่ายบัญชีตรวจสอบ จากนั้นแล้วสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ต้องมาตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ โดยวิธีการขั้นตอนจะทำให้งานเอกสารล่าช้าไปบ้าง แต่วิธีการแก้ไข คือพยายามจัดการเอกสารทุกวันและพยายามพูดคุยกับทุกส่วนงานให้ได้มากเพราะถ้าเป็นเรื่องที่ในสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการพูดคุยกันอยู่แล้วก็สามารถที่จะพิจารณาอนุมัติได้เวลาอันรวดเร็ว ถ้าผู้บริหารนั่งอยู่ในห้องโดยที่ไม่ได้ดูว่าแต่ละรายการทำอะไรกัน ถ้าจะให้เรียบร้อยก็ต้องอ่านเอกสารทุกฉบับจะทำให้เสียเวลา สำหรับที่ทีวีไทยผู้บริหารทุกท่านในแต่ละสำนักจะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าพูดคุยได้ตลอดเวลาไม่ได้มีขั้นตอนอะไรมาก

เดินเข้ามาคุยได้เลยซึ่งไม่เหมือนระบบราชการที่ไม่สามารถให้เข้าพบได้ง่าย ๆ (สุวิทย์
สาสนพิจิตร, สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2552)

จะเห็นได้ว่าการทำงานภายใต้โครงสร้างที่มีลักษณะเป็นลำดับชั้นในแนวดิ่ง มิได้เป็น
อุปสรรคในการทำงาน ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับ และผู้ปฏิบัติงาน สามารถแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทั้งยังก่อให้เกิดความรวดเร็วและความยืดหยุ่นในการทำงาน ทั้งนี้
จากลักษณะโครงสร้างสร้างลำดับชั้นในแนวดิ่งและการดำเนินภายใต้องค์การกระจายเสียงและ
แพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ซึ่งมีการดำเนินงานในลักษณะสื่อสาธารณะ มีกลไกการ
ตรวจสอบทุกขั้นตอน ทำให้การดำเนินงานด้านเอกสารที่ต้องมีการทำเป็นลายลักษณ์อักษร
สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ตลอดจนต้องมีการเซ็นอนุมัติอย่างเป็นลำดับชั้นอย่างหลีกเลี่ยง
มิได้ ซึ่ง นิสิิต คุณผล ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า

เป็นขั้นตอนคล้ายระบบราชการ เช่น เรื่องเอกสาร จดหมาย ยังต้องอาศัยการเซ็น
อนุมัติในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นลำดับชั้น เพื่อให้ชัดเจนมีความโปร่งใส มีหลักฐาน
สามารถตรวจสอบได้ เพราะการตรวจสอบไม่ใช่แค่ตรวจสอบกันเองภายในองค์กร
หากแต่มีองค์กรภายนอกที่เข้ามาร่วมตรวจสอบด้วย จึงทำให้เราต้องมาวางแผน
ระยะเวลาในการทำงานมากขึ้น ในการกำหนดยื่นเซ็นตเอกสารให้ทันตามกำหนด
มันก็จะช่วยทำให้คนหรือทีมงานรู้จักวางแผนมากขึ้น ก็ถือว่าเป็นข้อดี แต่มันจะเป็น
ข้อเสียที่ว่า ถ้าหากเราต้องทำอะไรที่มันต้องรวดเร็วฉับไวทันเหตุการณ์ อาจจะเป็น
ปัญหา ซึ่งกระบวนการด้านเอกสารเหล่านี้สามารถยืดหยุ่นได้ในระดับหนึ่ง ถ้าเทียบกับ
กับเมื่อก่อนในสมัยสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีสามารถยืดหยุ่นได้สูงกว่า ซึ่งการพิจารณา
อนุมัติในสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีปัจจุบันเป็นลำดับชั้น เช่น การออกกองถ่ายทำบันทึก
เทปหนึ่งครั้ง คือเริ่มจากผู้จัดการฝ่ายสร้างสรรค์รายการ หัวหน้าโปรดิวเซอร์
โปรดิวเซอร์รายการ จากนั้นเจ้าหน้าที่ข้อมูล-ประสานงาน ก็จะประสานนำเอกสาร
ส่งไปยังที่สำนักโทรทัศน์เพื่อรอการอนุมัติแล้วทำการจัดกองเพื่อมาสนับสนุนรายการ
ในกรณีที่อุปกรณ์ที่จะมาสนับสนุนรายการไม่เพียงพอ จะทำการแก้ไขโดยเช่าจาก
หน่วยงานภายนอกองค์กร ซึ่งถ้ากระบวนการเช่าจากหน่วยงานภายนอกซึ่งตรงนี้
จะต้องพิจารณาอนุมัติตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง คือ ระดับผู้อำนวยการสำนักรายการ
แล้วไล่ลงมาตามลำดับชั้น เพราะเป็นเรื่องของการใช้งบประมาณเรื่องการเงินคือเป็น
เรื่องที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นงบประมาณเงินภาษีของประชาชน (นิสิิต คุณผล,
สัมภาษณ์, 22 ธันวาคม 2552)

จากที่กล่าวมานี้ การจัดการองค์การ จึงเป็นการแบ่งสายงานตามส่วนต่าง ๆ ตามหน้าที่การทำงาน (Function Structure) เพื่อให้การผลิตรายการครบครันเดียวกัน ก่อเกิดประสิทธิภาพสูงในการทำงาน เนื่องจากการส่งเสริมความชำนาญงานในแต่ละด้าน ทำให้แต่ละฝ่ายมีความรับผิดชอบในงานของตนตั้งแต่ต้นจนจบงาน สามารถแก้ปัญหาได้ดี เพราะบุคลากรมีความรู้และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจึงมีความเป็นกันเองสูง โดยแต่ละฝ่ายมีอิสระในด้านความคิดและการทำงาน ทั้งยังมีอำนาจในการตัดสินใจภายใต้การทำงานของตนได้อย่างเต็มที่ แต่สำหรับเรื่องการดำเนินงานด้านเอกสาร การขออนุมัติการดำเนินงานต่าง ๆ ต้องดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นลำดับขั้นและต้องผ่านความเห็นชอบของทุกส่วนงาน การทำงานด้านเอกสารจึงเป็นการทำงานในรูปแบบกึ่งราชการ โดยเฉพาะเรื่องที่เป็นด้านงบประมาณการใช้จ่าย ต้องให้ผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ

4. ด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร มีการคัดสรรจาก 2 ลักษณะ คือ กระบวนการจัดหาบุคลากรคัดสรรเข้ามาใหม่ตามขั้นตอนระเบียบปฏิบัติขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย และจากวิธีการคัดสรรบุคลากรที่มีอยู่เดิมจากสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีเดิม และจากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการจัดสรรโดยมีหัวหน้าโปรดิวเซอร์เป็นผู้พิจารณา ให้อำนาจบุคลากรปฏิบัติงานได้เหมาะสมตามตำแหน่งงานต่าง ๆ และตามความสามารถและประสบการณ์

คุณสมบัติของบุคลากร

สำหรับคุณสมบัติของผู้ที่จะมาผลิตรายการครบครันเดียวกัน จากการศึกษา พบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ มีใจรัก มีความรับผิดชอบ มีความอยากรู้อยากเห็น มองโลกในแง่ดี ต้องมองว่าทุกปัญหาแก้ไขได้และต้องเป็นคนที่ไม่ให้โอกาสผู้อื่น มีทักษะในการสื่อสารและโน้มน้าวใจ เพราะเป็นการทำงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่ายทั้งในและนอกองค์กร ควรหาความรู้ใส่ตัวเองอยู่เสมอ และสิ่งสำคัญที่สุดคือ ต้องมีจริยธรรมของนักสื่อสารมวลชนและเข้าใจหลักในการทำงานองค์กรสื่อสารสาธารณะเพื่อประชาชน สำหรับในด้านทักษะและความสามารถทางวิชาชีพ ถูกมองว่ายังเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนและให้ความรู้ได้โดย การการจัดอบรมและใช้ระบบสอนกันแบบสอนน้อง ซึ่งคุณสุวิทย์ ศาสนพิจิตร ได้กล่าวเสริมในประเด็นนี้ว่า

คุณสมบัติของบุคลากร ต้องที่มมมองความคิดในแง่บวก ต้องมองว่าทุกปัญหาแก้ไขได้ ต้องให้โอกาสคน 3 ประการ ถ้ามองบวกทุกอย่างก็จะดีไปหมด ถ้ามองว่าทุกอย่างแก้ไขได้ แล้วเราก็จะมองและรู้ว่าเราจะแก้ไขสิ่งที่ไม่ดีได้อย่างไร ที่นี้ความจริงแล้วการ

เปลี่ยนผ่านแปลงรูปมาจากเอกชน จะว่าไม่ดีทั้งหมดก็ได้ยังมีคาแรคเตอร์บุคลิก
ด้านบวก บางอย่างของบุคลากรที่มีติดตัวมาด้วย คือความเป็นคนสนุกสนาน ความเป็นคนละ
ๆ บ้าง ชนบ้าง ซี้เกียบบ้าง ซึ่งเป็นคุณสมบัติบางประการของคนทำ
อุตสาหกรรมสื่อหรือการทำรายการควรจะมี(สุวิทย์ สารสนพิจิตร, สัมภาษณ์, 21
ธันวาคม 2552)

การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร

การอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน มีแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของ
บุคลากร ซึ่งในปัจจุบันได้ดำเนินการใน 2 รูปแบบ คือ การอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงาน
โดยเชิญวิทยากรจากบุคคลภายนอกองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์มาบรรยาย
เพื่ออบรมทางด้านการเขียนบทโทรทัศน์ เทคนิคการผลิตรายการ เป็นต้น และรูปแบบที่สอง ผ่าน
การจัดการประชุมภายในสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพทางด้าน
ความคิดสร้างสรรค์ โดยจัดการประชุมเพื่อจุดประกายความคิดหรือเรียกว่า Creative inspiration
เพื่อพัฒนาและแลกเปลี่ยนด้านความคิด รวมทั้งหาจุดร่วมในการคิดสร้างสรรค์งานในรูปแบบใหม่
เช่น การฉายหนัง คลิปวิดีโอจากต่างประเทศ หรือรายการจากต่างประเทศ เป็นการเติมความรู้ให้
โปรดิวเซอร์และผู้สร้างสรรค์รายการ (Creative) ได้เห็นมุมมองใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์รายการ
ความรู้และศักยภาพทางความคิด ซึ่งจัดเดือนละ 1 ครั้ง และการจัด Creative Board ซึ่งเป็นการ
ประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นโดยสามารถวิพากษ์วิจารณ์การทำงานร่วมกันในแต่ละรายการ รวมทั้ง
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างรายการ ร่วมกันคิดร่วมกันทำ การจัด Creative Board จะสามารถ
แบ่งปันประสบการณ์ในการสร้างสรรค์งาน ซึ่งบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานานกว่า
ก็จะสามารถช่วยให้คำแนะนำตลอดจนพัฒนางานให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่ รวมทั้งจะทำให้มีผู้ช่วย
คิดช่วยทำจากทีมงานรายการอื่นๆ ภายในสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการมาร่วมด้วย

การจัดอบรมและประชุมเพื่อพัฒนาศักยภาพทั้งหมดนี้ ผู้บริหารต้องการจัดทำเพื่อให้
สอดคล้องกับแผนการบริหารการผลิตรายการที่ได้กำหนดไว้ในขั้นต้น ซึ่งการพัฒนาคุณภาพ
การสร้างสรรค์รายการ และการพัฒนาด้านการผลิตรายการควบคู่กันที่ได้วางแผนไว้นั้น
ผู้บริหารมองว่าหากการวางแผนการบริหารงานไม่สอดคล้องกับกำลังคนในด้านจำนวน และ
ศักยภาพ ก็ไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้อย่างแน่นอน

กล่าวได้ว่า ในด้านบุคลากรมีการจัดหาบุคลากรใหม่ตามกฎระเบียบการสรรหาของ
องค์กรฯ โดยการสอบเข้า รวมทั้งเป็นการจัดสรรจากพนักงานเดิมที่มีอยู่จากการเปลี่ยนผ่าน
โทรทัศน์เอกชน เข้ามาทำงานในส่วนงานต่าง ๆ ของรายการควบคู่กัน โดยให้ความสำคัญ
ในด้านคุณสมบัติ อันดับแรกคือ ต้องมีใจรักในการทำงาน จึงจะสามารถผลิตงานออกมาได้ดี และ

สิ่งสำคัญคือ ต้องมีจริยธรรมของนักสื่อสารมวลชน และถึงเข้าใจในการทำงานองค์กรสื่อสารสาธารณะ เพื่อประชาชน ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรจะมีความสามารถและสามารถตอบสนองนโยบาย และวัตถุประสงค์ของรายการได้นั้น จึงต้องมีการฝึกอบรมการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของ บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพสูงสุด

5. การสั่งการ

การสั่งการ ผู้บริหารต้องเข้าใจหลักในการชักจูงและสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น จะต้องมีความรู้และเข้าใจ ตลอดจนศึกษาพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ในการสั่งการผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและโปรดิเวเซอร์ จะคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการสั่งการ นั้น ๆ ในการทำงานในส่วนของผู้บริหารระดับสูง พบว่าเป็นลักษณะการสั่งการเป็นแบบพุดคุย ให้คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะ เป็นข้อคิดเห็นที่ให้ทีมงานไปคิดและทำต่อ ซึ่งโดยหลักการ ผู้ปฏิบัติงานสามารถอธิบายและชี้แจงเหตุผลกลับไปยังผู้บริหารได้ โดยการสั่งการจะเป็นไปตามลำดับชั้นผู้บริหารระดับสูง สู่อำนาจระดับกลาง มาถึงโปรดิเวเซอร์หรือเป็นการสั่งการในที่ประชุมร่วมกัน โดยปกติการสั่งงานจะเป็นการมอบหมายงานให้คิดและร่วมมือกันทำงาน ร่วมมือกันในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม

สำหรับคนที่เป็นผู้บังคับบัญชาไม่ใช่แต่เป็นแต่สั่งการอย่างเดียว แต่ต้องเป็นต้นแบบด้วย วิธีการก็คือ หากสั่งการทีมงาน ผู้บริหารต้องทำไปกับทีมงานด้วยเช่น บอกให้ทีมงานอยู่ดีหรือทำงานล่วงหน้าเพื่อให้ทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งผู้บริหารและหัวหน้างานควรจะอยู่ด้วย พร้อมทั้งควรทำให้ดูแนะนำหรือทำไปด้วยกัน ซึ่งจะทำให้เห็นใจและเข้าใจกัน ทั้งยังสามารถกระตุ้นให้ทีมงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น รวมถึงความเป็นไปได้ในการทำงาน ผู้บริหารและหัวหน้างานต้องพิจารณาว่าการสั่งการหรือการมอบหมายงานนั้นมีความเป็นไปได้หรือไม่และงานตรงส่วนไหนที่ผู้บริหารและหัวหน้างานสามารถช่วยได้ต้องช่วยจริง ๆ เรื่องนี้สำหรับคนไทยเป็นเรื่องสำคัญ (สุวิทย์ สารสนพิจิตร, สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2552)

สำหรับการสั่งการในทีมงานระดับปฏิบัติงานการผลิตรายการ โปรดิเวเซอร์จะเป็นผู้สั่งการหรือมอบหมายงาน โดยจะพิจารณาเรื่องที่สั่งการมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานและไม่เกินความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งคอยกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด สอบถามติดตามงานที่มอบหมายให้อย่างใกล้ชิด ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ โดยในอดีตที่ผ่านมา โปรดิเวเซอร์ จะสั่งการให้ทำงานตามความถนัดของ ครีเอทีฟแต่ละคน ซึ่งยังพบว่าเป็นปัญหาในการทำงานที่ไม่เป็นระบบเกิดความ

สับสนทางด้านการทำงาน เช่น โปรดิวเซอร์จะมีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งในการทำงานมอบหมายงานให้ทีมงานบ่อยครั้ง อาจจะทำให้ทีมครีเอทีฟสับสนและไม่สามารถวางแผนการทำงานล่วงหน้าได้ ทั้งยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพการสร้างสรรค์รายการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากการทำงานตามความถนัดในแบบเดิม ๆ ตลอดเวลา โดยในปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนการสั่งการ มอบหมายงานการทำงานแต่ละตอนที่น่าเสนอของรายการจะเป็นตามคิวการทำงาน ซึ่งการทำตามคิวจะมีการเว้นช่วงเพื่อให้ครีเอทีฟได้ทำงานและลงในรายละเอียดในงานมากขึ้น ทั้งยังเพื่อต้องการให้ครีเอทีฟได้พัฒนาและฝึกฝนความสามารถทางกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายมากขึ้น

สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการสั่งการ สามารถชักจูงหรือกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามนโยบายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การสั่งการมีลักษณะ ในการชี้แนะ ชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการสั่งการมีความชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบและเข้าใจแผนงานอย่างถูกต้อง สำหรับในรูปแบบของการสั่งการหรือกฎระเบียบในการทำงาน ผู้บริหารได้อาศัยพื้นฐานความสัมพันธ์และความเห็นอกเห็นใจกัน ไม่ใช้อำนาจแบบเผด็จการ และในการสั่งการเป็นสั่งการในเรื่องที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้ ไม่เกินความสามารถ

6. ประสานงาน

เป็นการทำงานร่วมกันจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้งานและผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการผลิตรายการครบครันเดียวกัน เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงานและร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันรวมทั้งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นสำเร็จตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ รายการครบครันเดียวกันได้มีการจัดตำแหน่ง ข้อมูล-ประสานงาน เพื่อทำหน้าที่ในการติดต่อประสานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การประสานงานภายในองค์กร เช่น การขอความร่วมมือในการขอสนับสนุนอุปกรณ์กล้องและบุคลากรจากสำนักโทรทัศน์ การประสานงานกับสำนักคลังเพื่อเบิกจ่ายงบประมาณในการผลิตรายการ การประสานงานไปยังห้องสมุดขององค์กรเพื่อขอข้อมูล เป็นต้น และเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การประสานงานต้องมีความชัดเจนและอาศัยความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

จะเห็นได้ว่าในการผลิตรายการโทรทัศน์นั้น ต้องอาศัยบุคลากรจำนวนมาก และบุคลากรเหล่านั้นก็ประกอบไปด้วยบุคลากรหลายสาขาอาชีพ หลายประสบการณ์ ตามที่ได้กล่าว

ไปแล้ว เช่น ผู้กำกับ เจ้าหน้าที่เทคนิค เจ้าหน้าที่ศิลปกรรม พนักงานกล้อง ช่างแสง ช่างเสียง ฯลฯ ซึ่งจะเห็นได้ว่าบุคลากรในการผลิตรายการโทรทัศน์นั้นจะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน การประสานงานที่ดีและเป็นระบบจะช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากการประสานงานในการผลิตรายการแล้ว การประสานงานระหว่างรายการก็เป็นส่วนสำคัญที่จะสามารถช่วยพัฒนารายการ เช่น ในการพัฒนาด้านข้อมูล ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการประสานงานเป็นอย่างมาก

การประสานงานในทุกส่วน เรียกว่า เป็นการจัดการแบบองค์รวม ความจริงการทำรายการหนึ่งรายการใด เราไม่มีวันทำสำเร็จได้โดยตัวมันเอง ไม่สามารถทำได้จำเป็นต้องอาศัยการประสานงานร่วมกันจากทุกฝ่าย รวมถึงฝ่ายรายการด้วยกันต้องมีการประชุมหรือประสานงานร่วมกันในการทำงาน เช่น ถ้ายกตัวอย่างว่าถ้าทำแบบ Stand Alone มันจะเกิดกรณีใช้แซ่กับเชิญ ข้อมูลซ้ำกัน แต่ทำข้อมูลสองครั้ง หรือการไปสัมภาษณ์แหล่งข้อมูลเดียวกันจากสองรายการ ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเป็นสองเท่า ทั้ง ๆ ที่ควรจะไปครั้งเดียว เหตุผลเพราะว่ารายการต่าง ๆ ประสานงานระหว่างกันไม่ดี รู้จักกันไม่มาก ไม่แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน ไม่รู้ว่าใครทำอะไร คนที่ทำงานในส่วนเดียวกันแต่บอกว่าไม่รู้เพราะว่าเป็นงานของคนอื่นหรือรายการอื่น คิดว่าไม่เหมาะและจะทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน การประสานงานที่ดีจะสามารถทำให้รายการแต่ละรายการทำงานได้คล่องขึ้น เร็วขึ้นและมีส่วนร่วมกัน ซึ่งถ้าหากว่ารายการแต่ละรายการในสำนักข่าวและสร้างสรรค์รายการยังไม่เป็นสาธารณะ ตั้งแต่เริ่มต้นในตอนนี้ใครไปยุ่งกับรายการไม่ได้ แล้วทีมงานผู้ผลิตรายการจะสามารถไปฟังเสียงจากประชาชนได้อย่างไร คิดว่าการตั้งรูปแบบองค์รวมหรือแบบบูรณาการคือการการประสานงานร่วมมือกันในทุกฝ่าย ทุกรายการ เหมาะสมกับองค์กรที่เป็นสาธารณะ (สุวิทย์ สารสินพิจิตร, สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2552)

ทั้งนี้ยังมีการประสานงานร่วมกันกับองค์กรภายนอกซึ่งมีความสำคัญมากในการติดต่อประสานเพื่อจัดขอข้อมูล ในปัจจุบันรายการครอบครัวเดียวกัน มีการประสานงานร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นพันธมิตรที่มีการประสานความร่วมมือระหว่างกัน เช่น มูลนิธิเครือข่ายครอบครัว สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) หน่วยงานราชการต่าง ๆ ซึ่งการประสานงานขอความร่วมมือเป็นไปด้วยดีทุกครั้ง

ดังจะกล่าวได้ว่า การประสานงานจึงเป็นการจัดระเบียบวิธีในการทำงานของรายการครอบครัวเดียวกันเพื่อให้งานและผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน และสามารถร่วมงานได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ลด

ความขัดแย้ง ไม่ก้าวร้าวหน้าที่ซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินเป็นไปอย่างราบรื่นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีคุณภาพ ประหยัดเวลา และทรัพยากร โดยอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีผ่าน การประสานงานรายการที่มีทักษะทางการสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งยังมีการจัดระบบ การทำงาน เช่น การประชุม หรือการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตใช้ในการสื่อสารและประสานงานภายใน องค์กร ซึ่งทำให้เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานจนทำให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือที่ดีใน การดำเนินงาน

7. การรายงานผล

การจัดทำการรายงานผล จากการศึกษพบว่า เนื่องจากการผลิตรายการใน สำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ ปัจจุบันมีจำนวน 18 รายการที่ผู้บริหารต้องควบคุมดูแล การรายงานผล ของรายการครบครันเดียวกัน จึงเป็นส่วนสำคัญเพื่อให้ทราบการดำเนินงาน การรายงานเป็นรูปแบบผ่านการประชุมเพื่อรายงานผลต่อผู้บริหาร การพูดคุยกับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ เมื่อได้รับมอบหมายในการทำงาน ทีมงานจะมีการรายงานผลความคืบหน้า เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบ ช่วงถามตอบจดหมายในรายการ ที่บันทึกเทปแล้ว โปรดิวเซอร์จะรายงานผล ให้หัวหน้า โปรดิวเซอร์ทราบว่าได้ดำเนินการแล้วพร้อมออกอากาศในวันที่เท่าไร เพื่อให้ผู้บริหาร ติดตามประเมินผลงานที่ได้รับมอบหมายได้ เป็นต้น รวมทั้งการจัดทำเอกสารการรายงานผล เช่น การรายงานผลด้านการเงิน การจัดทำรายงานเอกสารต่อสำนักการคลัง เช่น รายการงานผลการผลิตรายการในแต่ละเดือนว่าผลิตไปกี่ตอน ผลิตเมื่อวันที่เท่าไร ออกอากาศเมื่อไหร่ เพื่อให้เป็น บันทึกไว้ข้อมูลทางการส่งจ่ายเงินในส่วนต่าง ๆ ของรายการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สำหรับรายการและสำนักการคลัง จัดการรายงานผล ชื่อตอนและวันที่ออกอากาศเพื่อเก็บเป็น บันทึกประจำรายการ ทั้งนี้การรายงานผลยังเป็นวิธีการกำกับดูแลให้เกิดประสิทธิภาพสูงในการ ทำงาน

การรายงานผล จะเป็นลักษณะการทำแผน รายการครบครันเดียวกันจะจัดทำ แผนงานเป็นตารางการทำงาน ลักษณะคล้ายตารางการรายการผล (Bar Chart) ดูว่ารายการจะ ดำเนินงานไปอย่างไรใช้ระยะเวลาเท่าไรหรือออกอากาศเมื่อไหร่ จะปรับ อะไรช่วงเวลาใด พิธีกรจะปรับเปลี่ยน ส่งไปอบรมวันที่เท่าไร จะมีตารางการรายงาน ผล (Bar Chart) ทางรายการจะจัดทำรายงานมาแจ้งที่ผู้บริหาร ซึ่งในการทำงานจะ ไม่เข้มงวดว่าทางทีมงานรายการจะต้องทำตามแนวคิดของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว แต่จะเข้มงวดต่อเนื้องานความตรงต่อเวลา ตรงต่อเนื้องาน เช่น สัญญาว่างานนี้

จะต้องเสร็จภายในวันนี้ก็ต้องเสร็จ คือ จะไม่ฟังว่าทำไมไม่เสร็จเพราะตารางการกร
 รายงานผล (Bar Chart) นี้ทีมงานรายการครอบครัวเดียวกันเป็นผู้จัดทำขึ้นเองและ
 การทำงานไม่ได้ไปควบคุมกำกับ แต่จะสื่อสารกับรายการว่างานไปถึงตรงไหน ติดขัด
 อะไรจะสามารถช่วยอะไรตรงไหนได้บ้าง สำหรับการรายการงานผล จะทำให้
 ผู้บริหารเข้ามาดูให้ว่าอะไรเป็นอุปสรรค แล้วจะลงอุปสรรคนั้นทิ้ง หรือลดปัญหาลง
 และสามารถขจัดปัญหานั้นทิ้ง ถ้าปัญหาระหว่างหน่วยงานอื่นผู้บริหารจะต้องจัดการ
 หรือประสานงานไปช่วยไปยังหน่วยงานต่าง ๆ หรือถ้าเป็นความไม่เข้าใจระหว่าง
 ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกับล่าง จะต้องเป็นตัวกลางให้ นั่นคือวิธีการแก้ปัญหา
 การรายงานผลจะสามารถช่วยได้ตรงจุดนี้ เพราะถ้ารายการไม่รายงานผลผู้บริหาร
 อาจไม่ทราบว่า เกิดปัญหาหรือติดขัดในการทำงานอย่างไร (สุวิทย์ สาสนพิจิตร,
 สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2552)

กล่าวได้ว่า การรายการผล เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานและเป็นแนวทางที่จะ
 ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานได้ รายงานผลของรายการเป็นไป 2 ลักษณะ คือ การรายงานผล
 ด้วยวาจาและการจัดทำเอกสารรายงานผลแจ้งต่อผู้บริหารหรือต่อผู้ปฏิบัติงานจะสามารถทำให้
 ทราบการเปลี่ยนแปลงหรือความเป็นไปในการดำเนินงานของรายการครอบครัวเดียวกัน

8. ด้านงบประมาณ

สำหรับรายการครอบครัวเดียวกันในด้านงบประมาณจะได้รับการจัดสรรออกจาก
 งบประมาณขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย การที่ได้รับจาก
 ภาษีสรรพสามิต ที่เก็บจากเหล้า บุหรี่ คือ 2,000 ล้านบาท ซึ่งงบประมาณในการผลิตรายการเป็น
 เงินจากทางสถานีโดยไม่มีผู้สนับสนุนรายอื่น โดยจะถูกจัดสรรมาจำนวนหนึ่งเพื่อผลิตรายการ
 ครอบครัวเดียวกัน การจัดทำงบประมาณและบริหารจัดการ มีหลักการจัดทำงบประมาณ ตาม
 ความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการผลิตรายการในส่วนต่าง ๆ ซึ่งอาศัยจากประสบการณ์การผลิต
 รายการที่ผ่านมาของหัวหน้าโปรดิวเซอร์ซึ่งจะเป็นผู้จัดทำงบประมาณ ทั้งนี้ งบประมาณการผลิต
 รายการครอบครัวเดียว เป็นงบประมาณที่ถูกจัดสรรเป็นงบใหญ่ประจำปี และถูกแบ่งย่อยเพื่อใช้ใน
 แต่ละเทป โดยมีงบประมาณ 73,000 บาท/เทป มีการจัดการด้านงบประมาณแบ่ง ออกเป็น
 3 หมวด คือ

หมวด 1 ค่าใช้จ่าย ได้แก่ ค่าใช้จ่ายเตรียมการผลิต ค่าตอบแทนแขกรับเชิญและแหล่งข่าว ค่าสถานที่ถ่ายทำ ค่าเบี้ยเลี้ยงในประเทศ ค่าที่พัก ค่าเดินทาง ค่าติดตั้งรถออนฉาก

หมวด 2 สัญญาจ้าง ได้แก่ ค่าพิธีกร 2 ท่าน ค่าชุดแต่งกายพิธีกร ค่าทำ ค่าแต่งหน้า ค่าจ้างทีมงานภายนอก (Freelance)

หมวด 3 ค่าใช้จ่ายวางบิล ได้แก่ ค่าเช่าอุปกรณ์ถ่ายทำ ค่าตัดต่อรายการ

สำหรับค่าใช้จ่ายในส่วนอุปกรณ์การผลิตที่ขอสนับสนุนจากฝ่ายสำนักโทรทัศน์ เป็นอุปกรณ์ภายในองค์กร จึงไม่ถูกคิดรวมเป็นค่าใช้จ่ายในงบประมาณการผลิต แต่หากในบางกรณีที่ฝ่ายสำนักโทรทัศน์ ที่สนับสนุนอุปกรณ์ กล้อง รถบันทึกเทปนอกสถานที่ (Outside Broadcast Van: OB van) เสียง แสง ไม่สามารถจัดหาอุปกรณ์รองรับได้เนื่องจากไม่เพียงพอ จะต้องจัดสรรงบประมาณที่เหลือในแต่ละเทปเพื่อใช้จ่ายเพื่อจัดจ้างทีมงานนอก ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในงบประมาณการผลิต

สำหรับการจัดการงบประมาณจะมีการวางมาตรฐานในการใช้จ่ายที่แน่นอนเป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น ค่าตอบแทนแขกรับเชิญโดยมีการกำหนดไว้ท่านละ 2,000 บาท และทั้งหมดไม่เกิน 12,000 บาท ในกรณีแขกที่เป็นดารา นักแสดง ค่าตอบแทนแขกรับเชิญการจ่ายจะเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งที่ผ่านมายังไม่พบปัญหาว่าแขกรับเชิญเรียกร้อง เพราะการมาออกรายการเป็นความประสงค์ด้วยความตั้งใจและจิตอาสาที่อยากมาถ่ายทอดเรื่องราวครอบครัวมากกว่า แต่หากจะพบปัญหาการจัดการการดำเนินงานงบประมาณในเทปที่มีมีแขกรับเชิญหลายท่าน ต้องมีการจัดการการเงินที่ดีในการกระจายเงินค่าตอบแทนออกแขกรับเชิญออกไปเฉลี่ยในจำนวนที่เท่า ๆ กันโดยจะต้องไม่เกินมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ สำหรับหากเกิดในกรณีที่งบประมาณในแต่ละเทปไม่เพียงพอจะใช้วิธีการเฉลี่ยงบประมาณไปยังเทปอื่น แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้งบประมาณการผลิตใหญ่ คือ งบการผลิตรายการประจำปี

สำหรับ งบประมาณในการจัดกิจกรรม (Event) จะเป็นการใช้งบประมาณร่วมกับฝ่ายสื่อสารสังคม (ฝ่ายประชาสัมพันธ์) ในการจัดกิจกรรม เช่น กิจกรรมวันครอบครัวเดียวกัน กิจกรรม เป็นการทำกิจกรรมที่รายการจัดขึ้นให้ผู้ชมทางบ้านเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ที่จัดขึ้น

รายงานทางการเงินจะเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ข้อมูล-ประสานงาน ในการจัดทำ การควบคุมบริหารจัดการดูแลงบประมาณ จะเป็นหน้าที่ของโปรดิวเซอร์รายการ โดยมีหัวหน้าโปรดิวเซอร์เป็นผู้ตรวจสอบขั้นต้น ก่อนส่งไปยังผู้อำนวยการสำนักเพื่อตรวจสอบ และจะส่งไปยังสำนักงานคลัง เพื่อตรวจสอบด้านการเงิน การจัดทำเอกสารและงบประมาณต้องมีความโปร่งใส มีมาตรฐาน เอกสารทางการเงิน ต้องละเอียดชัดเจนสามารถตรวจสอบย้อนกลับไปยังแหล่งใช้เงินได้ โดยหลักการ การจัดทำงบประมาณถือว่าเพียงพอต่อการผลิตรายการ แบบที่ต้องจัดการกับ

งบประมาณตามที่ได้รับมาให้ได้ เพราะไม่สามารถรับการจัดสรรงบประมาณที่มากกว่านี้ได้ วิธีการและวิธีคิดด้านการจัดการงานในส่วนต่าง ๆ จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในเรื่องงบประมาณได้

ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการแก้ไข ในการดำเนินงานตามแผนการบริหารการผลิต รายการ

การค้นหาข้อมูลหรือหาข้อบกพร่องในรายการ ยังไม่สามารถหาข้อมูลที่ดีที่สุดในเวลาอันจำกัดได้

เนื่องจากการค้นหาข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาด ที่สามารถบอกเล่าเรื่องราวและผู้ชมชมแล้วเกิดแรงบันดาลใจได้นั้น ไม่ใช่แค่ผู้ชมดูแล้วรู้ซาบซึ้งหรือดูแล้วอบอุ่น การค้นหาข้อมูลของข้อบกพร่องจึงมีความยากลำบากมากยิ่งขึ้น เนื่องจากข้อบกพร่องที่ออกในรายการจะเป็นข้อบกพร่องทั่วไปที่อยู่ในสังคม อาจจะไม่ใช่ข้อบกพร่องที่เป็นที่รู้จัก หรือข้อบกพร่องดารา นักแสดง ทั่วไปการหาข้อมูลจึงมีความยากเพราะอาจไม่พบข้อมูลเหล่านั้นได้จากการค้นหาจากสิ่งพิมพ์ สื่ออินเทอร์เน็ต เพียงเท่านั้น ทางรายการพยายามขยายเครือข่ายเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลเดิม คือ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) มูลนิธิเครือข่ายครอบครัว โดยพยายามเข้าร่วมประชุมร่วมสัมมนาในงานต่าง ๆ ที่จัดขึ้นและเกี่ยวข้องกับเรื่องราวครอบครัว เพื่อขยายฐานแหล่งข้อมูล ทั้งยังพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมสัมมนา ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับสถาบันครอบครัว เพื่อเป็นการขยายช่องทางการหาข้อมูล

ปัญหาด้านความคิดสร้างสรรค์รายการของทีมงานที่ยังไม่สามารถสร้างสรรค์ออกมาให้น่าสนใจสามารถดึงดูดใจผู้ชมได้

องค์ประกอบสำคัญในการผลิตรายการอีกประการหนึ่งคือ การสร้างสรรค์รายการให้มีความน่าสนใจดึงดูดผู้ชม วิธีการและการวางลำดับในการถ่ายทอดเรื่องราวให้มีความน่าสนใจและน่าติดตามนั้น ยังคงเป็นปัญหาและอุปสรรคในการผลิตรายการครอบครัวเดียวกัน

ปัญหาและอุปสรรคใหญ่ ๆ คือ ปัญหาเรื่องความคิดสร้างสรรค์ ทำอย่างไรที่จะคิดและสร้างสรรค์งานออกมาให้ได้ดี ซึ่งมันเป็นเรื่องของความเก่งส่วนตัวของบุคคล เป็นความเก่งส่วนตัวของทีมงาน ถ้าคิดไม่ดี ให้ออกมาแพงก็ออกมาไม่ดีสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการจึงพยายามที่จะมี การอบรมพัฒนาทางด้านสร้างสรรค์รายการ รวมถึงการประชุมแลกเปลี่ยนความคิด ในทีมงานแต่ละรายการของฝ่ายรายการเพื่อให้ได้แนวความคิดใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งจะสามารถช่วยในกระบวนการคิดมากกว่าการคิดเพียงคนเดียว (นิสิต คุณผล, สัมภาษณ์, 22 ธันวาคม 2552)

ดังจะเห็นได้ว่า จากการดำเนินงานตามแผนงาน ที่มีการสั่งการตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายให้ดำเนินการ เมื่อดำเนินการแล้วพบปัญหาผู้ปฏิบัติจะรายงานไปยังผู้บริหารเพื่อหา แนวทางแก้ไขต่อไป โดยปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นเรื่องของ กระบวนการค้นหาข้อมูลรวมทั้งกระบวนการสร้างสรรค์รายการ ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการนำเสนอ รายการเพื่อสร้างจุดเด่นและดึงดูดผู้ชมให้ชมรายการ ทั้งนี้เมื่อพบปัญหาจึงได้มีการวางแผนเพื่อ แก้ไขการทำงานในขั้นต้น ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการแก้ไข รวมทั้งต้องอาศัยการวางแผน งานร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานต่อไป

10. กลยุทธ์การบริหารการผลิตรายการ

การนำเสนอเนื้อหาและสร้างสรรค์รายการที่ดีเพื่อใช้กลยุทธ์แบบปากต่อปาก (word of mouth)

การเลือกเรื่องเนื้อหาของรายการที่น่าสนใจและมีประเด็นที่ดี รายการต้องสร้างจาก เนื้อหาที่ดีก่อนและใส่การสร้างสรรค์รายการเพิ่มเติมที่น่าสนใจ ด้วยรายการครอบครัวเดียวกัน ภายใต้การกำกับดูแลขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยนั้น ไม่สามารถโฆษณาประชาสัมพันธ์ได้ว่ารายการครอบครัวเดียวกันมีสาระความรู้ที่ดีอย่างไร ด้วย เหตุนี้จึงต้องใช้กลยุทธ์การบริหารรายการด้วยการบอกต่อแบบปากต่อปาก (word of mouth) ว่ารายการมีความน่าสนใจและมีคุณภาพดี เพื่อให้มีผู้ชมอยากดูและหันมาชมรายการเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้รายการประสบความสำเร็จ

รายการครอบครัวเดียวกันนำเสนอเนื้อหา ถ้าเปรียบกับการจำแบบโฆษณาเป็นแค่ เกิดยอดขาย เพิ่มขึ้น แต่การจำได้แบบรายการครอบครัวเดียวกัน มันจะทำให้มี คุณค่า ซึ่งครั้งต่อไป ผู้ชมจะเอาประเด็นที่รายการนำเสนอ ไปเล่าต่อกันที่ทำงาน หรือ ถ่ายทอดให้คนที่มีความรู้ด้วยกัน ซึ่งมันเป็นแบบนี้จริง ๆ สำหรับสมาชิกครอบครัว เดียวกัน ผู้ชมก็จะไปสร้างเครือข่ายเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ของรายการที่ได้นำเสนอไป เกิดเป็นกระแสในวงกว้างเพิ่มมากขึ้น นี่ก็คือ กลยุทธ์ทำให้เกิด การบอกต่อแบบปาก ต่อปาก (word of mouth) หรือการทำให้เกิดประเด็น กลายเป็นประเด็นที่คนเอาไป เล่าต่อในสังคม เช่น การหยิบประเด็นของพ่อแม่ที่สอนลูกเป็นสองภาษา ก็กลายเป็น กระแสที่คนเอาพูดกันต่อ รายการโทรทัศน์รายการอื่นเอาไปทำ หนังสือเอาไปสัมภาษณ์ หรือเกิดกระบวนการตั้งโรงเรียนขึ้นมาเพื่อฝึกให้ลูกมีสองภาษา ความดีไม่อยู่ที่รายการ อยู่ที่คุณพ่อคุณแม่ รายการมีหน้าที่แค่ถ่ายทอดเรื่องราวซึ่งก็จบหน้าที่สาธารณะ เพราะ

โดยที่วีสาธารณะ เราจะมาโฆษณารายการเองไม่ได้ เราจะมาบอกว่ารายการดีไม่ได้ ที่วีสาธารณะ สำหรับการที่รายการจะนำเสนอว่าให้ผู้ชมมาชมรายการครอบครัวเดียวกันเพราะรายการรายการนี้ดี กล่าวแบบนี้แบบนี้ไม่ได้ กรรมการนโยบายท่านไม่อนุญาตไม่ให้กล่าวว่ารายการเป็นรายการที่ดี ผู้ชมต้องเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตัวเอง แต่ว่ารายการครอบครัวเดียวกันสามารถบอกได้แค่ว่า รายการนี้เป็นรายการสำหรับใคร รายการนี้ผู้ชมดูแล้วจะได้หรือไม่ได้อะไร (สุวิทย์ สาสนพิจิตร, สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2552)

ดังนั้น กลยุทธ์แบบปากต่อปาก (word of mouth) ด้วยการบอกต่อของผู้ชมจึงส่งผลให้มีปริมาณผู้ชมที่เพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามรายการต้องนำเสนอเนื้อหาที่มีคุณภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ โดยผ่านกระบวนการสร้างสรรค์รายการที่น่าสนใจก่อน เพื่อให้เกิดการบอกต่อแบบปากต่อปาก (word of mouth) เอาไปพูดต่อ ทำให้เกิดกระแส talk of the town เป็นประเด็นที่ถูกเอาไปเล่าหรือบอกต่อในสังคม หรือเอาไปเขียนลงในอินเทอร์เน็ต จนมีผู้ชมหันมาชมรายการมากขึ้น จากการผลิตรายการครอบครัวเดียวกัน แม้ว่าไม่ได้ขายในเชิงการตลาดแต่เป็นการหวังผลเชิงคุณภาพ โดยการผลิตรายการเพื่อปลูกฝังค่านิยมในการให้ความสำคัญกับครอบครัว ในขณะที่เดียวกันก็มีความเอื้ออาทรต่อครอบครัว และสร้างสรรค์สังคมให้มีความสุข กล่าวคือเมื่อมีผู้ชมรายการมากขึ้นผู้ชมจะสามารถนำโยชนที่ได้รับนำไปปรับใช้ในการพัฒนาความสัมพันธ์ในครอบครัวซึ่งจะสามารถสร้างสังคมให้ดีขึ้น ซึ่งจะสามารถตอบสนองนโยบายของรายการครอบครัวเดียวกันได้

การจัดกิจกรรมพิเศษ (Event)

การจัดกิจกรรมพิเศษ (Event) เพื่อเป็นการสร้างให้ผู้ชมให้มาเป็นครอบครัวเดียวกันกับรายการ จากแนวคิดพื้นฐานของความเป็นที่วีสาธารณะ ซึ่งในการจัดกิจกรรมจะเป็นการประสานงานการทำงานร่วมกันกับฝ่ายสื่อสารสังคม (ฝ่ายประชาสัมพันธ์) โดยการจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ซึ่งที่ผ่านมาได้รับการตอบรับจากผู้ชมเป็นอย่างดี การจัดกิจกรรมเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ซึ่งจะทำให้ผู้ชมสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างผู้ชมและรายการ รวมทั้งเป็นพื้นที่ในการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครอบครัวแต่ละครอบครัวที่เข้าร่วมกิจกรรม เช่น การจัดกิจกรรมครอบครัวพิชิตมะเร็งในปี 2552 ที่ผ่านมามีทีมงานรายการได้ความคิดและแรงบันดาลใจที่เห็นว่าผู้ป่วยโรคมะเร็งมีจำนวนมากขึ้นในสังคม ครอบครัวจะเป็นส่วนสำคัญในการรักษาด้วยความรักและการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ซึ่งในการจัดกิจกรรมเป็นการเสวนาแลกเปลี่ยน ความรู้การปฏิบัติตัวกับผู้ป่วยมะเร็ง ตลอดจนการแสดงออกซึ่งความรักความห่วงใยกำลังใจที่มอบให้กันภายในครอบครัว พบว่ามีผู้ร่วมกิจกรรมมากมายและ

การจัดกิจกรรมนอกจากจะถ่ายทอดเรื่องราวจากครอบครัวหนึ่งสู่อีกครอบครัวหนึ่งแล้ว ยังเป็นพื้นที่สาธารณะที่จะทำให้ครอบครัวเหล่านั้นร่วมกันหาทางแก้ไข บอกกล่าวแนะนำรวมถึงให้กำลังใจกันระหว่างครอบครัวที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในสังคมอีกทางหนึ่ง รวมทั้งเป็นการขยายฐานผู้ชมและรักษาผู้ชมของรายการไว้ได้อย่างดียิ่ง ซึ่งการทำกิจกรรมดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นทีวีสาธารณะได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

การขยายกลุ่มผู้ชม

รายการครอบครัวเดียวกัน เป็นรายการประเภทสารประโยชน์ที่ส่งเสริมสถาบันครอบครัว กลุ่มเป้าหมายของรายการที่ตั้งไว้จึงเป็นคนทุกเพศทุกวัย แต่จากการสำรวจของบริษัทวิจัย เนลสัน ที่ผ่านมาพบว่าเป็นเพศหญิงและเป็นวัยกลางคนถึงผู้สูงอายุ คือประมาณ 40-60 ปี ซึ่งยังไม่ครอบคลุมกลุ่มผู้ชมได้ทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขยายกลุ่มผู้ชมให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ กลุ่มคนทุกเพศทุกวัย ทางรายการจึงได้กำหนดเนื้อหารายการเพื่อขยายกลุ่มเป้าหมายให้มีความหลากหลายมากขึ้น โดยเริ่มจากกลุ่มวัยรุ่น เช่น การนำเสนอเนื้อหาเรื่องราวของวัยรุ่น เรื่องความรัก เรื่องเพศที่สาม เรื่องการใช้จ่ายเงินที่ฟุ่มเฟือย เป็นต้น การนำเสนอเนื้อหาที่ใกล้ชิดกลุ่มวัยรุ่นมากขึ้นเพื่อให้วัยรุ่นได้รู้สึกว่า รายการครอบครัวเดียวกันเป็นเพื่อนของผู้ชมทุกเพศทุกวัย เป็นวัยรุ่นก็สามารถชมรายการครอบครัวเดียวกันได้

เหตุที่รายการได้เริ่มขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังกลุ่มวัยรุ่น จากแนวคิดที่ว่าด้วยเรื่องคนวัยกลางคน จะต้องแก่แล้วตายในที่สุด กลุ่มวัยรุ่นเหล่านี้จะเป็นกลุ่มคนที่มาแทนที่หากว่าได้รับเนื้อหาจากสื่อที่ดีก็จะสามารถพัฒนาสังคมในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานมีความตั้งใจอยากให้รายการเป็น เพื่อนหรือคนข้างบ้านที่ครอบครัวทุกครอบครัวในสังคมรู้จัก อยากคุยด้วย และเราจะสามารถเป็นรายการที่ให้แรงบันดาลใจให้ทุกครอบครัวไปปรับใช้ได้จริง (เชิดพงษ์ ศรีสุธรรม, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2552)

การบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย ได้มีการกำหนดนโยบายการผลิตรายการ เพื่อที่นำมาวางแผนงานในส่วนต่าง ๆ และกำหนดทิศทางการทำงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน สามารถตอบสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของรายการที่วางไว้ร่วมกัน โดยได้ใช้การบริหารการผลิตรายการในด้านต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการผลิตรายการในส่วนต่าง ๆ การจัดการองค์การ การบริหารบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การทำรายงานผล และการทำงบประมาณ โดยดำเนินงานตามแผนการบริหารดังกล่าวพบ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานคือ การค้นหาข้อมูลหรือหาข้อเท็จจริงในรายการ ยังไม่สามารถหาข้อมูลที่ดีที่สุดในเวลาอันจำกัดได้ และ ปัญหาด้านความคิดสร้างสรรค์รายการของทีมงานที่ยังไม่สามารถ

สร้างสรรค์ออกมาให้น่าสนใจสามารถดึงดูดใจผู้ชมได้ ทั้งนี้เมื่อพบปัญหา ได้มีวางแผนเพื่อแก้ไขในการทำงานขั้นต้น โดยอาจจะต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารตลอดจนผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งนี้รายการครอบครัวเดียวกัน ยังได้วางกลยุทธ์การบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกัน เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งผู้ชมรายการ โดยวิธีการนำเสนอเนื้อหาและสร้างสรรค์รายการที่ดีเพื่อใช้กลยุทธ์แบบปากต่อปาก (word of mouth) การจัดกิจกรรมพิเศษ (Event) และการขยายกลุ่มผู้ชมด้วยการนำเสนอที่หลากหลาย ให้ครอบคลุมทุกเพศทุกวัยในสังคม

ส่วนที่ 2

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกัน ของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย

1. ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย

ด้านการจัดการองค์การ

การบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกัน เป็นการบริหารภายใต้โครงสร้างของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย ในการกำกับดูแลของสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ การบริหารเป็นไปในลักษณะดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ โดยต้องดำเนินงานตามแผนงานไปพร้อม ๆ กันกับทุกรายการที่อยู่ในการดูแลของสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ ทำให้การดำเนินงานการพัฒนารายการครอบครัวเดียวกันมีความล่าช้า

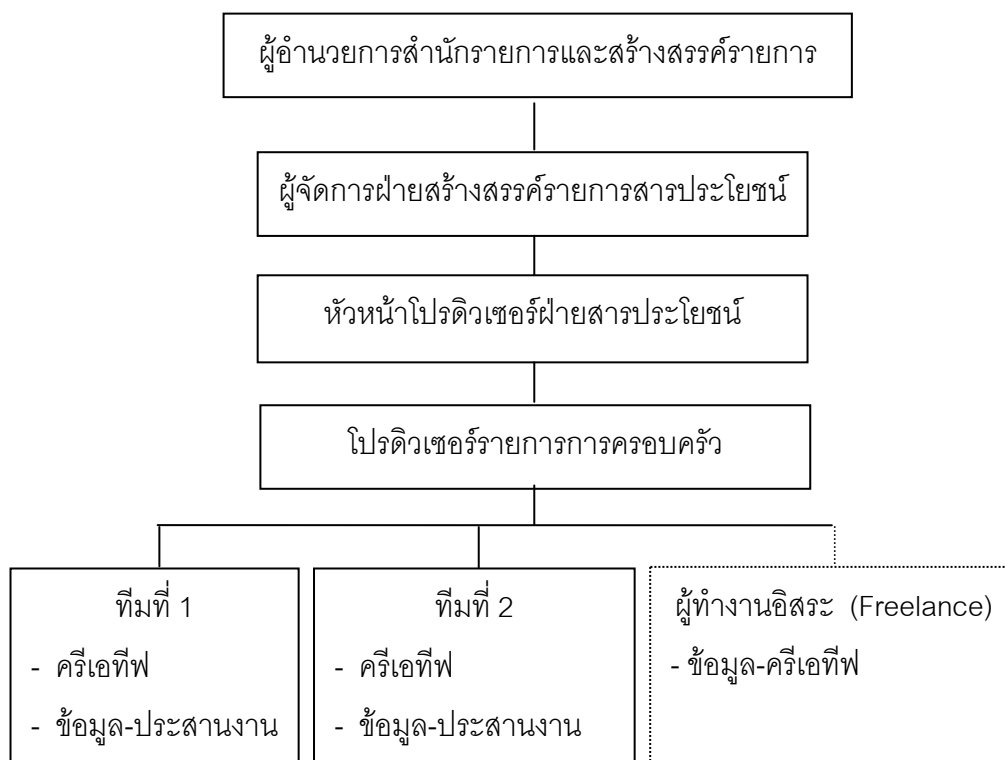
เนื่องจากเวลาที่สำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ ดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ ทางสำนักไม่สามารถดำเนินงานที่ละรายการ ฝ่ายสร้างสรรค์รายการก็จะดำเนินการไปทั้งแผง คือ ดำเนินการไปทุกรายการพร้อม ๆ กัน เพราะธรรมชาติของการผลิตอุตสาหกรรมรายการโทรทัศน์ จะต้องดำเนินงานทำและสร้างรายการเป็นภาพรวม คือ ถ้าทำที่ละรายการ ความเป็นภาพรวมหรือความเป็นตัวแทนภาพรวมของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทยก็จะลดไป หมดความสำคัญไป จึงต้องใช้วิธีการดำเนินการก็จะไปด้วยกันพร้อมกันทุกรายการ เพราะฉะนั้นการดำเนินงานต่าง ๆ อาจจะมีการรอกันในแต่ละรายการ สำหรับรายการครอบครัวเดียวกันกระบวนการบางอย่างอาจจะเสร็จแต่ต้องรอกะไรบางอย่างซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานอาจมีความล่าช้า ยกตัวอย่างเช่น โทณสีของรายการภาคค่ำของรายการในสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย มีความต้องการ

ให้รายการกลืนกันไปทุกรายการ อาจต้องรอจังหวะรายการอื่นมาอธิบายมาให้ฟังให้หมดก่อน อารมณ์และสีในรายการ (Mood and Tone) คืออะไรเพื่อที่จะให้รายการไม่แตกต่างกันมาก เช่น ดูรายการนี้สีแดง รายการนี้สีฟ้า รายการนี้สีน้ำเงินเพราะฉะนั้นความกลืนกัน ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้ชมรู้สึกว่าร่าเริง สรป ปัญหาก็คืออาจจะซ้ำบ้างเพราะการดำเนินงานการจัดการต้องเป็นไปอย่างมีระบบทำงานไปพร้อม ๆ กัน (สุวิทย์ สาสนพิจิตร, สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2552)

ทั้งนี้ สำหรับการจัดการองค์การภายใต้โครงสร้างที่วีสาราณะ ควบคุมด้วยพระราชบัญญัติ การจัดการด้านองค์การต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งในงานด้านเอกสารจึงจำเป็นอย่างยิ่ง โดยโครงสร้างขั้นตอนในการทำงานของรายการครบครันเดียวกันมีลักษณะลำดับขั้นนั้น การดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ ในการขออนุมัติหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งจึงเกิดความล่าช้า เช่น การจัดจ้างอุปกรณ์เช่าจากภายนอกหน่วยงานซึ่งเป็นเรื่องของค่าใช้จ่าย จะต้องมีการ ขอฟิจารณาอนุมัติ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงคือ ผู้อำนวยการสำนักรายการ และสร้างสรรค์รายการ ไล่ลงมาตามลำดับ จากนั้นจะต้องให้หน่วยงานภายนอกทำ ใบเสนอราคาเข้ามาเสนอขอยืมรายการมากกว่าหนึ่งบริษัท เพื่อทำการเปรียบเทียบราคา แสดงความโปร่งใส จึงจะจัดจ้างอุปกรณ์ภายนอกหน่วยงานได้ ซึ่งในกรณีเร่งด่วนบางครั้งทำให้ต้องเลื่อนการถ่ายทำหรืออาจจะต้องยกเลิกการถ่ายทำนั้น เนื่องจากไม่ทันเวลา

ภาพที่ 4.3

โครงสร้างการผลิตรายการ ครอบคลุมเดียวกัน



จากโครงสร้างใน การทำงานภายใต้การจัดการโครงสร้างที่มีร่วมกันในองค์กรใหญ่ อาจจะดำเนินงานเป็นไปได้ซ้ำ เนื่องจากต้องดำเนินการตามแผนงานการผลิตประจำปี ไปพร้อม ๆ กันกับทุกรายการเพื่อรักษาภาพรวมของสถานี อีกทั้งการการโครงสร้างที่เป็นลำดับขั้นการดำเนินงาน ด้านเอกสารมีรูปแบบกึ่งระบบราชการจึงมีความล่าช้า ซึ่งส่งผลต่อกระบวนการผลิตรายการ

ความสามารถทางวิชาชีพ

เป็นแนวความคิดพื้นฐาน ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ในส่วนของความสามารถทางวิชาชีพ ด้านภูมิหลังทางการศึกษามีความสำคัญไม่มาก โดยไม่จำเป็นต้องสำเร็จการศึกษาทางด้านสื่อสารมวลชน เพราะทักษะการปฏิบัติงานและสามารถทาง วิชาชีพนั้น เป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนเรียนรู้เพิ่มเติมได้ โดยผ่านการการฝึกฝนและการสอนงานจากพี่ สู้่น้อง

ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่าในระดับผู้บริหารมองว่าประสบการณ์การทำงานและ ประสบการณ์ชีวิตนั้นเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งทีมงานผู้ปฏิบัติงานผลิตรายการครอบครัวเดียวกันเป็นคน รุ่นใหม่ ที่ยังขาดประสบการณ์ในชีวิตที่มากพอจนสามารถนำมุมมองในการดำเนินชีวิตมา สร้างสรรค์รายการประเภทครอบครัวได้ จึงต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมประสบการณ์ในการ

ดำเนินงาน จากคำชี้แนะจากผู้ที่มีประสบการณ์ชีวิตที่มากกว่า หรือจากคนที่ผู้รู้รอบรู้ จึงจะทำให้ การสร้างสรรค์รายการออกมาได้อย่างสมบูรณ์

เรื่องเนื้อหาวิธีการเลือกเนื้อหา บางทีเนื้อหาไม่ใช่แค่ความรู้ทางการสร้างสรรค์แต่เป็น เรื่องประสบการณ์ชีวิตประกอบด้วย เช่น อย่างบุคลากรบางคนที่ไม่ได้แต่งงาน บางที อาจจะนึกไม่ออกว่า ประสบการณ์ชีวิตแบบนั้นเป็นอย่างไร หรือ อาจมองว่าเรื่องแค่นี้ สามีภรรยา ต้องแยกทางกันเลยหรือบางทีเค้าจะไม่รู้ ก็จะต้องมาปรึกษาคนที่อาวุโส กว่า ซึ่งบางครั้งอาจจะมองเห็นได้ดีกว่าก็จะสามารถที่จะชี้แนะได้ ซึ่งแน่นอนการ คัดเลือกบุคลากรจะไปนำคนแต่งงานแล้วมาทำรายการทั้งหมดก็เป็นไปไม่ได้ ต้องมี คนหนุ่ม คนสาวอยู่บ้างซึ่งไม่ได้แปลว่าคนหนุ่มคนสาวจะไม่เข้าใจชีวิตแต่งงาน แต่ อาจไม่รู้ลึกถึงการใช้การประชุมครอบครัวที่พบบอร์ด จะช่วยให้สามารถช่วยแนะนำเรื่อง ต่าง ๆ เหล่านี้ได้ รุ่นสามารถจะแนะนำเรื่องบางเรื่องจากประสบการณ์ที่ผ่านมาได้ เพราะในการทำงานจะไม่มีใครสมบูรณ์หมดทุกอย่าง วิธีการแบบนี้จะช่วยตรงส่วนนี้ ได้และสามารถเติมเต็มให้ดีขึ้น (สุวิทย์ สารสินพิจิตร, สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2552)

ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานมองว่า นอกจากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ยัง ต้องต้องมีใจรักในการทำงาน มีความเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์รายการอย่างชัดเจนที่สุด ถึง จะสามารถหาข้อมูล จัดทำบท แปลออกมาเป็น รายการได้อย่างตรงตามวัตถุประสงค์มากที่สุด เป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้รายการประสบความสำเร็จมากที่สุด ในขณะเดียวกันความรู้ความสามารถ ของผู้บริหารมีผลมากต่อการบริหารการผลิตรายการครบครันเดียวกัน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ประสบการณ์ที่มีมาก สามารถแนะนำเรื่องราวในด้านต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนมีหลักการและเหตุผล ในการทำงาน หรือมีความสามารถที่จะมองเห็นหนทางที่จะดำเนินการบางสิ่งบางอย่างว่าทำได้ หรือไม่ หรือควรดำเนินการในทิศทางใดจึงประสบความสำเร็จ

เทคโนโลยี

เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อการผลิตรายการโทรทัศน์ จึงต้องคำนึงถึงอุปกรณ์ และเครื่องมือในการผลิตว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด และเพียงพอต่อความต้องการหรือไม่ รวมถึง การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ เทคโนโลยีส่งผลหลายประการทั้งทางบวกและทางลบต่อ การผลิตรายการ เช่น ทั้งยังช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิตรายการ การทำงาน การขนส่งข้อมูล ตลอดจนสามารถช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย

ดังจะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการผลิต รายการครบครันเดียวกันทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยเทคโนโลยีการผลิตรายการครบครัน เดียวกัน ในการผลิตรายการโทรทัศน์ต้องอาศัย อุปกรณ์กล้อง แสง เสียง และระบบที่กินเทปนอก

สถานที่ (Outside Broadcast Van: OB van) เนื่องจากอุปกรณ์มีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้งาน และด้วยคุณภาพและสมรรถภาพของอุปกรณ์กล้อง เสียง ที่เสื่อมสภาพลง จึงทำให้ส่งผลกระทบต่อการผลิตรายการ เช่น ในการถ่ายทำที่ผ่านมาพบปัญหากล้องเสียในเวลาถ่ายทำรายการ ไมโครโฟนไร้สาย (Wireless Microphone) ไม่ได้ยิน ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมถึงอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่องบประมาณต่อไป เช่น ในกรณีที่อุปกรณ์การผลิต และห้องตัดต่อรายการ มีไม่เพียงพอ รายการต้องเช่าหรือจัดจ้างจากหน่วยงานภายนอกซึ่งจะคิดเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิต ต้องสิ้นเปลืองงบประมาณในการผลิตรายการ ทำให้ต้องจัดการงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เพียงพอ

แต่ในขณะเดียวกันเทคโนโลยีนั้นมีส่วนช่วยในกระบวนการผลิตรายการด้วยเช่นเดียวกัน ระบบอินเทอร์เน็ตภายในหน่วยงานจะสามารถช่วยในด้าน การสั่งจองรถ การจองห้องประชุม การสืบค้นข้อมูลภายในองค์กร เช่น การสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุด ระบบอินเทอร์เน็ตจึงเป็นเทคโนโลยีที่ทำให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดเวลาในการทำงาน รวมทั้งเทคโนโลยีระบบอินเทอร์เน็ต ยังเป็นช่องทางการเผยแพร่รายการและติดต่อกันระหว่างผู้ชมและรายการ กล่าวคือเทคโนโลยีช่วยเพิ่มช่องทางการสื่อสาร ในการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ระหว่างผู้ชมรายการและทีมงาน โดยทางรายการจะสามารถรับรู้ข้อติชม ข้อเสนอแนะ โดยผ่านทาง จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ทาง myfamily@thaipbs.or.th ทั้งยังเพิ่มช่องทางการรับชมรายการให้กับผู้ชมรายการ โดยในปัจจุบันรายการสามารถรับชมย้อนหลังได้ผ่านทางเว็บไซต์ www.thaipbs.or.th/myfamily

2. ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย

แหล่งข้อมูล เหตุการณ์และวัฒนธรรม

แหล่งข้อมูลส่งผลกระทบต่อการบริหารการผลิตรายการอย่างมาก เนื่องจากรายการครอบครัวเดียวกัน เป็นรายการรูปแบบรายการสนทนา (Talk) ที่ดี โดย 50 % ของรายการต้องมีข้อมูลครอบครัวแขกรับเชิญ เรื่องราวและเนื้อหาที่มีความน่าสนใจที่จะสามารถเป็นแกนนำในรายการ โดยปัจจุบันมีแหล่งข้อมูลจาก นิตยสาร หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) โทรศัพท์ แนะนำจากผู้ชมทางบ้าน บุคคลใกล้ชิดทีมงานปากต่อปาก เครือข่ายองค์กรภายนอก หน่วยงาน เช่น มูลนิธิเครือข่ายครอบครัว สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

และที่มีข้อมูลเข้ามามาก คือ การแนะนำจากแขกรับเชิญที่เคยออกรายการไปแล้ว จะมีการแนะนำครอบครัวตัวอย่างเข้ามายังรายการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับแขกรับเชิญในรายการ ก็คือ ข้อมูลสำคัญที่ได้มาของรายการครอบครัวเดียวกัน ซึ่งปัจจัยนี้ส่งผลบวกและลบให้กับรายการ ผลกระทบทางบวก แขกรับเชิญที่มีทักษะทางการสื่อสารที่ดี มีการเล่าเรื่องที่เก่ง น้ำเสียงลีลาการสนทนาในรายการก็จะช่วยเพิ่มความน่าสนใจยิ่งขึ้นและสามารถดึงดูดผู้ชมได้มาก ในด้านผลกระทบทางลบ หลายครั้งพบปัญหาว่า เรื่องราวของแขกรับเชิญดี มีความน่าสนใจ ประเด็นชัดเจน แต่แขกรับเชิญไม่ขอออกรายการ เนื่องจากความกังวลในด้านผลกระทบหลังจากออกรายการไปแล้ว หรือบางครั้งบุคคลในครอบครัวอย่าง พ่อ แม่ ยอมออก แต่ลูกไม่ยอมออก ซึ่งเราพิจารณาแล้วว่าลูกเป็นประเด็นที่สำคัญในรายการ หากขาดไปประเด็นก็ไม่สมบูรณ์ ก็ไม่สามารถนำเสนอต่อไปได้ต้องได้ต้องล้มเลิก หรือการยกเลิกของแขกรับเชิญอย่างกะทันหัน ซึ่งส่งผลต่อกระบวนการผลิตซึ่งได้มีการจัดเตรียมไปบางส่วนแล้ว เช่น การจัดเตรียมข้อมูลไว้แล้ว ทำให้ต้องเริ่มกลับไปหาข้อมูลใหม่อีกครั้ง

สำหรับด้านวัฒนธรรมจะส่งผลต่อการนำเสนอเนื้อหาหรือประเด็น เนื่องจากการผลิตรายการ ครอบครัวเดียวกัน เป็นการนำเสนอเนื้อหาด้านความสัมพันธ์ในครอบครัว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในสังคม การจับประเด็นหรือเหตุการณ์ เช่น การนำเสนอเรื่องราวของคู่รักที่อยู่ด้วยกัน มีความรักให้กันมีความเข้าใจกันตลอดมาแต่อยู่โดยไม่ได้แต่งงานกัน การนำเสนอเรื่องราวประเด็นเหล่านี้ อาจเป็นข้อขัดแย้ง ทางด้านวัฒนธรรมประเพณีของคนไทย ทำให้ทีมงานต้องใช้ความระมัดระวังการนำเสนอเรื่องราวและการเลือกประเด็นที่จะนำเสนอ

ในขณะเดียวกันเหตุการณ์ต่าง ๆ และสภาพปัญหาสังคม ก็ส่งผลต่อการนำเสนอเช่นกัน แต่เป็นการส่งผลที่ทำให้รายการมีประเด็นที่จะนำเสนอมากขึ้นหลากหลายมากขึ้น เพื่อเป็นสะท้อนเหตุการณ์หรือสภาพปัญหาต่าง ๆ ในสังคมในปัจจุบันที่มากขึ้น เช่น เด็กติดเกมส์ การพนัน การเลิกเหล้า โรคมะเร็ง ทำให้รายการสามารถหยิบยกประเด็นเหล่านี้เพื่อสะท้อนปัญหา สานสัมพันธ์ภายในครอบครัวและเยียวยาสังคมให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของทีวีสาธารณะ

ด้านเศรษฐกิจ

รายการครอบครัวเดียวกัน ผลิตโดยสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย ซึ่งเป็นองค์การอิสระทางวิชาชีพ ไม่ขึ้นอยู่กับกลุ่มผลประโยชน์ทางการเมือง ปัจจุบันด้านเศรษฐกิจจึงส่งผลกระทบน้อยมากกับการบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกัน เนื่องจาก รายการครอบครัวเดียว มิใช่รายการเชิงพาณิชย์ที่ต้องอาศัยผู้สนับสนุนรายการหรือโฆษณา อย่างเช่นบริษัทเอกชนหรือผู้ผลิตนอก เพราะเงินรายได้ในการนำมาผลิตรายการมาจาก ภาษีสรรพมิตร เหล้า บุหรี่ ซึ่งถูกจัดเก็บและได้จัดสรร

ให้กับองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยอย่างตายตัว แรงกดดันทางเศรษฐกิจจึงไม่ส่งผลในการบริหารจัดการรายการ

แต่สำหรับในปัจจุบันภาพรวมทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางค่าเงิน ราคาน้ำมัน เหล่านี้นั้นอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการงบประมาณ เช่น ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำของแพง ค่าใช้จ่ายในรายการอาจปรับตัวสูงขึ้นในขณะที่งบประมาณการผลิตที่ได้รับมีจำนวนเท่าเดิม

สังคมและการเมือง

มองในแง่ของการนำเสนอ รายการครอบครัวเดียวกัน ของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย ซึ่งเป็นองค์กรอิสระ ที่มีความเป็นกลางยึดมั่นตามหลักจริยธรรมของนักสื่อสารมวลชน การนำเสนอที่เป็นกลาง เราจะต้องระมัดระวังเนื้อหา การนำเสนอที่สื่อในทางมิชอบ ต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง ซึ่งต้องยอมรับว่า ในบางครั้งเขารับเชิญที่มีความน่าสนใจ แต่อาจมีความเกี่ยวข้องทางการเมือง รายการหลีกเลี่ยงและเลือกที่จะไม่นำเสนอ

และหากมองในแง่ของการแทรกแซงสื่อ พบว่าในขณะนี้การเมืองยังไม่ส่งกระทบต่อการบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกัน เนื่องจากมีพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ที่เป็นกรอบป้องกันการแทรกแซงอยู่ทั้งจากรัฐบาลและทางการเมือง แต่หากในอนาคตข้างหน้า รัฐบาลหรือการเมืองเกิดการเปลี่ยนแปลง อาจพบว่าส่งผลกระทบต่อรายการครอบครัวเดียวกันอย่างแน่นอน แต่ในลักษณะทั้งองค์การ คือ อาจมีการแทรกแซงทางการเมือง ทั้งนี้แม้ว่าองค์กรจะมีพระราชบัญญัติ ที่เป็นกรอบปกป้อง การแทรกแซง อาจหาช่องทางเข้ามา โดยช่องว่างทางกฎหมายหรือหากมีการล้มกฎหมายพระราชบัญญัติก็จะส่งผลกระทบอย่างมาก โดยคุณเทพชัย หย่อง ผู้อำนวยการองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ได้กล่าวในประเด็นนี้ว่า

หวังว่ารัฐบาลหรือการเมืองจะไม่เข้ามาแทรกแซง แน่นอนคงต้องยอมรับความจริงว่า นักการเมืองกับการแทรกแซงสื่อมันเกิดมาทุกยุคทุกสมัยอยู่ที่มากหรือน้อย แรงหรือไม่แรง เราหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายการหรือทีวีช่องนี้จะสามารถพิสูจน์ตัวเองได้เร็วที่สุดในแง่การยอมรับจากประชาชนผ่านเนื้อหาที่นำเสนอ จนประชาชนรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ สามารถพึ่งพาได้ ไว้วางใจได้ ถึงจุดนั้นเมื่อไหร่โอกาสที่นักการเมืองหรือรัฐจะมาแทรกแซงจะน้อยลง

สถานการณ์แข่งขัน

ด้วยนโยบายและวัตถุประสงค์ในการทำรายการครอบครัวเดียวกัน ของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย ภายใต้สื่อสาธารณะ มิใช่เพื่อแสวงหาผลกำไร ดังนั้นรายการครอบครัวเดียวกันจึงไม่มีคู่แข่ง แต่หากมองว่ารายการครอบครัวเดียวกันเป็นตัวเลือกให้กับผู้ชมมากกว่า เพราะรายการ

ไม่ได้แข่งขันทางการค้าเชิงพาณิชย์ เป็นการแข่งขันทางด้านคุณภาพรายการ แต่ก็อาจปฏิเสธไม่ได้ว่ารายการครอบครัวเดียวกันต้องการส่วนแบ่งผู้ชมมาชมรายการ เพราะการผลิตรายการเป็นการผลิตเพื่อผู้ชม เพื่อให้ผู้ชมได้คุณค่าสารประโยชน์ ซึ่งเป็นการหวังผลเชิงคุณภาพ มากกว่าเชิงปริมาณ รายการจึงจำเป็นต้องศึกษารายการต่าง ๆ บ้างว่าในขณะนี้ ช่องอื่น ๆ มีการนำเสนออะไรอยู่บ้าง สำหรับรายการที่มีส่วนแบ่งผู้ชมกับรายการครอบครัวเดียวกันในวันและเวลาที่มีการออกอากาศพร้อม กันพบว่า ในช่วงเวลาที่รายการครอบครัวเดียวกันออกอากาศในวันพฤหัสบดี เวลา 21.10-22.00 น. เป็นช่วงเวลา การออกอากาศที่ชนกับละครช่อง 3 ช่อง 5 ช่อง 7 ซึ่งหากจะดึงส่วน แบ่งผู้ชมก็อาจทำได้ยากมาก ซึ่งรายการครอบครัวเดียวกันเป็นรายการสารประโยชน์แม้มีคนชมบ้างแต่ถ้านำไปเปรียบเทียบกับรายการบันเทิงอื่นรายการสารประโยชน์อาจจะยังมีคนชมน้อยกว่า ในขณะที่ช่วงเวลาที่ยังตรงกับรายการข่าวข้นคนข่าว ทางช่อง 9 รายการครอบครัวเดียวกันจึงต้องพยายาม ทำเนื้อหาให้มีความน่าสนใจโดยได้มีการวางแผนการพัฒนารายการในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ชมมาชมรายการ สำหรับรายการอื่นต้องการให้มีผู้ชมมากเพื่อให้ได้ตัวเลขระดับความนิยมของรายการ (Rating) สูงนำไปสู่รายได้ คือ การขายโฆษณาได้ แต่สำหรับรายการครอบครัวเดียวกันต้องการผู้ชมเช่นเดียวกัน แต่ไม่ได้ชิงเพื่อการค้า แต่ต้องการผู้ชมเพื่อให้ผู้ชมได้ดูรายการที่มีคุณภาพสารประโยชน์เพื่อนำไปใช้นำไปเป็นข้อคิดในครอบครัว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โดยในผู้บริหารมองว่าในอนาคตอาจจะมีการพิจารณาเปลี่ยนแปลงวันและเวลาในการออกอากาศรายการครอบครัวเดียวกัน เพื่อให้ผู้ชมได้มีโอกาสเข้าถึงและรับชมรายการได้มากขึ้น

จากในช่วงเวลาการออกอากาศปัจจุบันพบว่า รายการครอบครัวเดียวกันมีส่วนแบ่งของผู้ชมน้อยมาก เพราะต้องแบ่งส่วนแบ่งจากผู้ชมละคร ดังนั้น การปรับเปลี่ยนช่วงเวลาในการออกอากาศ หาพื้นที่อื่นให้กับรายการในผังเป็นเรื่องที่กรรมการแผนผังและยุทธศาสตร์อาจจะต้องพิจารณาร่วมกันกับฝ่ายสร้างสรรค์รายการ ซึ่งในขณะนี้พูดคุยกันทุกสัปดาห์ เพราะถ้าหากตรงกลุ่มแล้วไม่ต้องแข่งขันกับคนอื่นสูงน่าจะเป็นสิ่งที่ดีกว่า เพราะว่าต่อไปให้ทำรายการอย่างไร คือทำรายการที่ดีมีคุณภาพแต่ผู้ชมไม่มาก เท่ากับเราเสียเปล่าประโยชน์ไปส่วนหนึ่งเสียกำลังไปฟรี ๆ เราจึงคาดหวังว่ารายการที่มีคุณภาพก็ควรจะมีผู้ชมมาก ๆ เพื่อให้คุณภาพเหล่านี้กระจายไปสู่ผู้ชมได้มากที่สุด ในอนาคตคิดว่ารายการครอบครัวเดียวกันน่าจะมีการปรับเปลี่ยนช่วงเวลาในการออกอากาศเพราะว่าที่สถานีโทรทัศน์ทีวีไทยมีการปรับผังทุกไตรมาส ที่ผ่านมาเรามองว่ารายการครอบครัวเดียวกันเป็นรายการที่ดี เราจึงจัดให้อยู่ในช่วง prime time เป็นเวลาที่ดี แต่การอยู่ prime time เราคงต้องดูด้วยว่ารายการอื่น ๆ แข็งแรงมาก ๆ เช่นละคร เราแย่งชิงส่วนแบ่งผู้ชมมาไม่ได้ คือในที่นี้เราไม่ได้ชิงเพื่อการค้า

แต่เป็นการแย่งชิงเชิงคุณภาพ เพื่อผู้ชม เพื่อประโยชน์ต่อสังคม ในความคิดของเรา อาจจะต้องมาคิดใหม่ ว่าในจุดที่รายการอยู่ในตำแหน่งที่สมควรหรือไม่เพราะฉะนั้น จึงเป็นปัญหาว่ารายการดีจุดที่เราวางเหมาะสมกับเค้าหรือไม่นั่นเอง (วิไลภรณ์ จงกลวัฒนา, สัมภาษณ์, 22 ธันวาคม 2552)

สำหรับคู่แข่งในรายการประเภทเดียวกันในด้านส่งเสริมสถาบันครอบครัว รายการมองว่าเป็นพันธมิตรในการสร้างสรรค์รายการที่จะช่วยสร้างสังคมและสานสัมพันธ์ของครอบครัวให้ดีขึ้นและช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนารายการให้มีคุณภาพมากขึ้น

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า รายการครอบครัวเดียวกันไม่ได้แข่งขันกับรายการอื่น ๆ แต่กลับแข่งขันกับตัวเอง ทีมงานจะหาอย่างไรให้ได้เรื่องที่ดีมีคุณภาพ ผู้ชมชอบดูแล้วสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นประโยชน์ ถ้าสามารถโน้มน้าวผู้ชมให้ดูรายการที่มีประโยชน์ ผู้ชมได้ประโยชน์ ในส่วนของคู่แข่งประเภทรายการส่งเสริมสถาบันครอบครัวที่เหมือนเรา รายการต่าง ๆ เช่น รายการบ้านนี้มีรักหรือรายการอื่น ๆ เราไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน มันเป็นการช่วยเสริมสร้างสิ่งที่ดีในสังคมในฐานะสื่อมากกว่า อาจเป็นข้อเปรียบเทียบบ้างระหว่างรายการ แต่อีกด้านเป็นตัวช่วยกระตุ้น ให้รายการเกิดการตื่นตัวและพัฒนารายการครอบครัวเดียวกันให้เกิดความน่าสนใจ พอที่จะทำให้ผู้ชมหันมาดูในสิ่งที่เรานำเสนอ (สุทธาทิพย์ บริสุทธิสุขุมล, สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2552)

ดังจะเห็นได้ว่า รายการครอบครัวเดียวกันมองว่าเป็นการแข่งขันกับตัวเอง จะทำอย่างไรให้ได้เรื่องที่ดีมีคุณภาพ ผู้ชมชอบดูแล้วสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นประโยชน์ รายการสามารถโน้มน้าวผู้ชมให้ดูรายการที่มีประโยชน์ เพื่อให้ผู้ชมได้ประโยชน์ และแม้ว่ารายการครอบครัวเดียวกัน มิได้แข่งขันในเชิงพาณิชย์เช่นเดียวกับรายการอื่น ๆ แต่ก็มีโอกาสปฏิเสธได้ว่า รายการยังต้องการส่วนแบ่งของผู้ชมในอัตราที่เหมาะสม เพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดสารประโยชน์ไปสู่ผู้ชมได้เป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงรายการต่าง ๆ ที่แวดล้อมอยู่ในขณะนี้ และพบว่า เป็นการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งผู้ชมที่มีความยาก จึงต้องหันกลับมาพิจารณาถึง วันและเวลาในการออกอากาศของรายการ ซึ่งในอนาคตจะมีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

กฎหมาย

ด้านกฎหมายส่งผลกับรายการครอบครัวเดียวกันของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทยโดยตรง เนื่องจากการจัดตั้งองค์กรเกิดขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติทางกฎหมาย ซึ่งว่าด้วยข้อบังคับด้วยจริยธรรมของวิชาชีพการและว่าด้วยเรื่องการผลิตและเผยแพร่รายการ เช่น การห้ามโฆษณาในรายการ โดยตัวรายการจะไม่มีผู้สนับสนุนรายการอยู่แล้ว แต่การนำเสนอเนื้อต้องระมัดระวัง มิให้พาดพิงไปทางการโฆษณาหรือส่งผลประโยชน์ให้กับบุคคลหรือบริษัทใดบริษัทหนึ่ง ไม่มีผลประโยชน์

ทับซ้อนตัวอย่างเช่น ผู้เข้ารับเชิญครอบครัว รติวัฒน์ เทปที่ออกอากาศของพี่น้องฝาแฝด สนธิตร-สรชัย รติวัฒน์ นักกีฬาเทนนิสของประเทศไทย ทางทีมงานไม่ทราบมาก่อนว่า แขกรับเชิญมีสปอนเซอร์ประจำตัว แขกรับเชิญจำเป็นต้องใส่เสื้อกีฬาตามสัญญาของสปอนเซอร์ที่มีโลโก้ผู้สนับสนุน ทำให้ทีมงานต้องใช้เทคนิคทางการตัดต่อเพื่อเบลอภาพตรงโลโก้สินค้า ซึ่งอาจจะส่งผลต่ออรรถรสทางด้านภาพของรายการ แต่ด้วยข้อปฏิบัติของพระราชบัญญัติ ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เป็นต้น

ดังจะเห็นได้ว่า การบริหารการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย มีอาจหลีกเลี่ยงปัจจัยภายในและภายนอกที่ยังส่งผลกระทบซึ่งส่งผลทั้งในแง่บวกและลบ โดยปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลต่อรายการมากที่สุด คือ ความสามารถทางวิชาชีพ ประสบการณ์ชีวิตเป็นส่วนสำคัญ ทีมงานที่ขาดประสบการณ์ชีวิตที่มากพอส่งผลต่อการสร้างสรรค์รายการบ้างในบางส่วน รวมถึงผู้ปฏิบัติงานต้องมีใจรักในการทำงาน มีความเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์รายการและองค์การอย่างชัดเจนที่สุด ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้รายการประสบความสำเร็จมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการจัดการองค์การ การทำงานภายใต้การจัดการโครงสร้างที่มีร่วมกันในองค์การใหญ่ อาจจะดำเนินงานเป็นไปได้ช้า อีกทั้งการการโครงสร้างที่เป็นลำดับขั้นการดำเนินงานด้านเอกสารมีรูปแบบกึ่งระบบราชการจึงมีความล่าช้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตรายการ และปัจจัยภายนอกองค์การที่ส่งผลน้อยที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีการถ่ายทำที่มีจำนวนจำกัด นอกจากนี้ยังประสบปัญหาด้านคุณภาพและสมรรถภาพของกล้องซึ่งบางครั้งพบว่าไม่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอแก่การใช้งาน แต่ในขณะเดียวกันเทคโนโลยีระบบอินทราเน็ตภายในหน่วยงาน ก็ส่งผลในทางบวกกล่าวคือ ช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิตรายการการทำงาน การขนส่งข้อมูล ตลอดจนสามารถช่วยลดระยะเวลาในการทำงานประหยัดค่าใช้จ่าย

โดยปัจจัยภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อรายการมากที่สุด คือ กฎหมาย เนื่องจากการผลิตรายการครอบครัวเดียวกันของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย ถูกจัดตั้งองค์การเกิดขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติทางกฎหมาย ซึ่งว่าด้วยข้อบังคับด้วยจริยธรรมของวิชาชีพการและว่าด้วยเรื่องการผลิตและเผยแพร่รายการ ทำให้การบริหารการผลิตรายการและแนวปฏิบัติในการทำงาน ต้องยึดหลักกฎหมายและจริยธรรมอย่างเคร่งครัด รวมถึงปัจจัยภายนอก ด้านแหล่งข้อมูล เหตุการณ์และวัฒนธรรม โดยข้อมูลและแขกรับเชิญในรายการที่มียากลำบากในการค้นหา ส่งผลอย่างมากต่อรายการอย่างมากเช่นเดียวกัน ซึ่งในส่วนของสังคมและวัฒนธรรม รายการครอบครัวเดียวกันต้องระมัดระวังการเลือกเนื้อหาประเด็นในการนำเสนอ ไม่ให้กระทบหรือเป็นข้อขัดแย้งต่อสังคมและวัฒนธรรมประเพณีของไทย ส่งผลรองลงมา คือ ปัจจัยด้านสภาพการณ์แข่งขัน แม้ว่าไม่ได้แข่งขันในเชิงพาณิชย์ แต่ยัง

ต้องเป็นการแข่งขันกับตัวเองในเชิงคุณภาพเนื้อหารายการที่จะสร้างสรรค์และพัฒนารายการให้มีคุณภาพและผู้ชมชื่นชอบ ในส่วนปัจจัยภายนอกที่ส่งผลน้อย คือ ด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากรายการครอบครัวเดียวกันมีได้พึ่งรายได้จากการโฆษณา รวมถึงด้านสังคมและการเมือง ปัจจุบันไม่ส่งผลกระทบเนื่องจากมีพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ที่เป็นกรอบป้องกันการแทรกแซงทางการเมืองและจากรัฐ หากในอนาคตการเมืองมีการเปลี่ยนแปลง อาจพบว่าส่งผลกระทบแต่ในลักษณะทั้งองค์การ

ส่วนที่ 3

กระบวนการผลิตรายการครอบครัวเดียวกัน ของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย

แนวคิดในการผลิตรายการ คือ สถาบันครอบครัว คือจุดเริ่มต้นของสังคมเล็กที่มีความสำคัญที่สุด เป็นที่หล่อหลอมขึ้นด้วยความรักความเข้าใจรวมทั้งความผูกพัน และความเอื้ออาทรที่มีต่อกัน ด้วยเห็นความสำคัญของสถาบันครอบครัว รายการครอบครัวเดียวกัน จึงเกิดขึ้น เพื่อเป็นสื่อกลางถ่ายทอดบอกเล่าเรื่องราวความรัก ความผูกพัน และเอื้ออาทรของครอบครัวต่าง ๆ ที่หลากหลาย อันจะนำข้อคิดหรือวิธีปฏิบัติอันดีของครอบครัวเหล่านั้น มาเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของครอบครัวในปัจจุบัน

โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมสถาบันครอบครัวให้มีความเข้มแข็ง
2. เพื่อสะท้อนความรัก ความอบอุ่นในครอบครัว
3. เพื่อปลูกฝังค่านิยมในการให้ความสำคัญกับครอบครัว ในขณะเดียวกันก็มีความ

เอื้ออาทรต่อกันรอบข้าง และสร้างสรรค์สังคมให้มีความสุข

รูปแบบรายการ เป็นรายการสนทนา (Talk) ที่ดำเนินรายการทั้งในห้องจัดรายการ (Studio) และนอกสถานที่ (On Location)

สลับกับภาพกิจกรรมของครอบครัว เพื่อให้เห็นวิถีชีวิตหรือความผูกพันของครอบครัวนั้น ๆ เพิ่มมากขึ้นแบ่งรายการออกเป็น 5 ช่วง คือ

- ช่วงที่ 1 เปิดรายการเกริ่นนำเข้าสู่ครอบครัวที่จะพูดคุย ช่วงถาม-ตอบจดหมาย
- ช่วงที่ 2-4 เนื้อหาต่าง ๆ และกิจกรรมที่น่าสนใจของครอบครัว
- ช่วงที่ 5 เนื้อหาปิดรายการ

โดยมีพิธีกรดำเนินรายการ 2 คน (ชาย-หญิง) คือ ดร.อริสรา กำธรเจริญ และ คุณวีรชัย กาญจนจิตติวรรณ ออกอากาศทุกวันพฤหัสบดี เวลา 21.10-22.00 น. ทางสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย โดยมีกระบวนการผลิตรายการดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผนก่อนการผลิตรายการ (Preproduction Planning)

ขั้นตอนการวางแผนก่อนการผลิตรายการ เป็นขั้นจัดเตรียมงานให้มีความพร้อมก่อนจะดำเนินการผลิต เพื่อลดความผิดพลาดในการผลิตรายการ ขั้นตอนการวางแผนก่อนการผลิตเป็นขั้นตอนการเตรียมการทั้งหมด เริ่มตั้งแต่การคิดประเด็นที่จะนำเสนอ การประชุมทีมงาน การค้นคว้าข้อมูล การเลือกเรื่องราวที่จะนำเสนอ โครงเรื่อง บท การจัดเตรียมสถานที่ จัดเตรียมอุปกรณ์และประสานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของกระบวนการผลิตรายการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การประชุมเพื่อระดมความคิดจากผู้ร่วมงาน

การประชุมทีมงานของทีมงานสร้างสรรค์รายการ เป็นการแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่าง โปรดิวเซอร์รายการ ครีเอทีฟและข้อมูล-ประสานงาน โดยมีแนวทางการคัดเลือกประเด็นและเรื่องราวที่จะนำเสนอโดยยึดหลัก ตามนโยบาย วัตถุประสงค์ของรายการหรือเลือกประเด็นที่มีเรื่องราว เหตุการณ์ตามประเด็นทางสังคมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับผู้ชมมากที่สุด ในขณะนั้น ในการเลือกประเด็นในการหาข้อมูลมี 2 ลักษณะ คือ 1. ประเด็นหรือข้อมูลแซก รับเชิญที่ทีมครีเอทีฟ ข้อมูล-ประสานงาน หาไว้แล้วอย่างคร่าว ๆ แล้วนำมาเสนอกับโปรดิวเซอร์ 2. ประเด็นหรือข้อมูลที่โปรดิวเซอร์จะเป็นผู้กำหนดให้ในแต่ละสัปดาห์ โดยจะทำการมอบหมายให้ทีมงานไปหาแซกรับเชิญมาให้ได้ตรงตามประเด็นนั้น ๆ เช่น ประเด็นตามเทศกาลวันสำคัญต่าง ๆ หรือประเด็นที่มองว่ามีความใกล้ชิดกับผู้ชม

1.2 การหาข้อมูล

จากการศึกษาพบว่า การหาข้อมูล ผู้ที่ทำตำแหน่งข้อมูล-ประสานงานจะเป็นผู้ทำหน้าที่หลักค้นคว้าหาข้อมูล ในขณะเดียวกัน ทีมงานในส่วน ครีเอทีฟ และโปรดิวเซอร์ จะทำการช่วยหาข้อมูลด้วยเช่นกัน ซึ่งการหาข้อมูลหรือแซกรับเชิญในรายการอาศัยแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังนี้

- ด้านสิ่งพิมพ์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร
- ข้อมูลจากแหล่งบุคคล ผู้ชมแนะนำผ่านทางเว็บไซต์รายการ แซกรับเชิญ

ที่เคยออกในรายการ

- ข้อมูลจากหน่วยงานภายใน เช่น จากการบอกต่อของพนักงานภายในองค์กร ห้องสมุดภายในหน่วย
- ข้อมูลภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นหน่วยงานพันธมิตร เช่น เครือข่ายครอบครัว สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) องค์กรภาครัฐ มูลนิธิต่าง ๆ
- ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ในเบื้องต้นการหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่ทีมงานจะต้องนำประเด็นเหล่านั้นมาประชุมหารือ เพื่อวิเคราะห์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นตรงตามประเด็นที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงไร และตรงตามวัตถุประสงค์และนโยบายของรายการหรือไม่ โดยการหาข้อมูล แยก รับเชิญ ปัจจุบันมีเกณฑ์ในการคัดเลือกข้อมูลเบื้องต้น คือ ครอบคลุมรอบรู้ มีเรื่องราวที่เป็นตัวอย่างที่จะนำเสนอให้กับผู้ชมรายการ ผู้ชมดูแล้วต้องเกิดแรงบันดาลใจ การนำเสนอเนื้อหา ต้องไม่เอื้อต่อผลประโยชน์ต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง องค์กรใดองค์กรหนึ่ง ไม่ล่อแหลมต่อความมั่นคงประเทศ ซึ่งเป็นกรอบปฏิบัติเบื้องต้นของความเป็นทีวีสาธารณะ ประกอบกับประเด็นที่วางไว้เพื่อจะนำเสนอในแต่ละสัปดาห์

ในปี 2552 ที่ผ่านมา ทีมงานไม่ได้จัดวางประเด็นในการนำเสนอในแต่ละสัปดาห์ที่ชัดเจน การพิจารณาเป็นเพียง ครอบคลุมรอบรู้ เป็นตัวอย่างที่ดี และไม่ผิดต่อกรอบปฏิบัติความเป็นทีวีสาธารณะ ก็จะได้รับคำแนะนำในการทำงานรูปแบบใหม่ ทีมงานต้องมาประชุมพูดคุยกันและร่วมกันคิดและพิจารณาก่อนนำเสนอว่า ข้อมูลของแขกรับเชิญตรงประเด็นใช่หรือไม่ สามารถขยายประเด็นได้ชัดเจนครอบคลุมหรือไม่ เมื่อผู้ชมชมแล้วจะได้แรงบันดาลใจอย่างไร

ซึ่งในบางครั้งพบว่า แขกรับเชิญอาจมีประเด็นที่รายการต้องการอยู่ แต่เนื้อหาอาจจะยังไม่มากเพียงพอหรือยังไม่ครอบคลุม คือ มันอาจจะยังไม่แข็งแรงมากนักเราสามารถทำให้ประเด็นของแขกรับเชิญมีเนื้อหามากขึ้น ครอบคลุมและน่าสนใจมากขึ้น โดยการให้บุคคลรอบข้างของแขกรับเชิญออกมาพูดเสริมประเด็น ถ้าหากยังไม่ได้ เราจะต้องเตรียมหาแขกรับเชิญเพิ่มที่มีประเด็นเดียวกัน ใกล้เคียงกัน หรือข้อแตกต่างกัน เพื่อให้เห็นเป็นสองมุมมองความคิดให้รายการมีความน่าสนใจมากขึ้น ครอบคลุมมากขึ้น คือในการถ่ายทำ 1 เทปอาจมีแขกรับเชิญ 2 ครอบคลุมที่จะมาพูดคุยในรายการ (ปัญจพร พงษ์สุวรรณ, สัมภาษณ์, 25 ธันวาคม 2552)

1.3 สัมภาษณ์ข้อมูลแขกรับเชิญ

เมื่อได้ข้อมูลเบื้องต้น จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทีมงานจะดำเนินการขออนุญาต สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์เพื่อนำข้อมูลเบื้องต้นในครั้งที่ 1 มาวางแผนก่อนที่จะนัดพบสัมภาษณ์ ข้อมูลกับแขกรับเชิญโดยทีมงานจะจัดทำข้อมูลและร่างโครงสร้างคำถามคร่าว ๆ เพื่อจะได้ทราบ

ว่าจะพูดคุยขอข้อมูลเจาะลึกในประเด็นใดจากแขกรับเชิญบ้าง จากนั้นจะทำการนัดพบแขกรับเชิญเพื่อทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 โดยส่วนใหญ่จะนัดสัมภาษณ์ ณ ที่พักอาศัยของแขกรับเชิญ เพื่อเป็นการดูที่พักอาศัยของแขกรับเชิญ ในเบื้องต้นว่าสถานที่นั้นเหมาะสมกับการถ่ายทำรายการหรือไม่ หากไม่เหมาะสม ทางทีมงานจะสอบถามแขกรับเชิญว่า มีสถานที่ใด เช่น ที่พักอาศัยญาติของแขกรับเชิญ หรือสถานที่ที่แขกรับเชิญไปเป็นประจำ เพื่อให้เกิดความรู้สึกคุ้นเคยกับสถานที่ ตามลำดับ หากพบว่าไม่มีที่ใดเหมาะสมทางทีมงานจะเลือกสถานที่ที่แขกรับเชิญเดินทางไปสะดวกและเหมาะสมสำหรับถ่ายทำรายการ เช่น สวนสาธารณะใกล้บ้าน ร้านอาหาร สถานศึกษา สถานที่หน่วยงานราชการ เป็นต้น ดังจะเห็นได้ว่า ในการสัมภาษณ์การคุยข้อมูลกับแขกรับเชิญ โดยปกติจะต้องออกไปพบเพื่อพูดคุยข้อมูลกับแขกรับเชิญและครอบครัว 1-2 ครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุด พร้อมทั้งจะทำการวางแผนถ่ายทำไว้เพื่อขอคิวแขกรับเชิญและครอบครัว ซึ่งต้องพิจารณาร่วมกับคิวของผู้ดำเนินรายการด้วยว่า ในการถ่ายทำรายการ สะดวกในช่วงวันเวลาใด

1.4 จัดทำบทและถ่ายสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่จะนำเสนอของแขกรับเชิญ หรือถ่ายภาพกิจกรรมประกอบ

หลังจากที่ได้ข้อมูลแขกรับเชิญมาแล้วครีเอทีฟและทีมงานจะต้องนำข้อมูลที่ได้มาจับประเด็นหลัก และประเด็นรองที่จะนำเสนอในรายการ เพื่อจัดทำบท การทำบทรายการจะต้องมาดูในแต่ละช่วงว่าจะนำเสนออย่างไร ต้องระวังไม่ให้หลุดวัตถุประสงค์หลักของรายการ (Concept) และประเด็นที่จะนำเสนอหรือ เช่น ในตอนวันครู นำเสนอประเด็นเรื่องศิษย์มีครู 75% ของเนื้อหารายการ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีการนำเสนอไม่ให้หลุดกรอบของรายการ คือ ต้องมีเรื่องราวของครอบครัว 25% ของเนื้อหารายการ ดังนั้น การจัดการกับประเด็นต้องมีความชัดเจนเพื่อที่จะจัดทำบทรายการออกมาได้น่าสนใจ

ระหว่างการทำบทรายการ ครีเอทีฟจะพิจารณาเนื้อหาเรื่องราวที่นำเสนอว่า จะต้องมีการประกอบอะไรบ้างหรือต้องสัมภาษณ์บุคคลแวดล้อมของแขกรับเชิญเป็นใครบ้าง เพื่อที่จะสนับสนุนประเด็นที่ต้องการนำเสนอให้มีความชัดเจนและน่าสนใจมากขึ้น โดยระหว่างทำบทรายการ จะมีการออกไปถ่ายทำ VTR. (Video Television Recorder) สัมภาษณ์ประกอบหรืออาจจะเป็นการถ่ายภาพกิจกรรมต่าง ๆ ของครอบครัวเพื่อนำมาใช้เป็นภาพประกอบในรายการให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งทางรายการได้จัดทีมงานออกไปถ่ายทำโดยใช้กล้องเพียง 1 ตัว ในการเก็บบันทึกภาพ

ซึ่งในระหว่างเขียนบท ข้อมูล-ประสานงานรายการ จะถอดเทปสัมภาษณ์ข้อมูลแขกรับเชิญหรือหากมีข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ จะทำการสรุปจัดส่งไปให้ผู้ดำเนินรายการ ได้

ศึกษาทำความเข้าใจข้อมูลของแขกรับเชิญและประเด็นที่จะสัมภาษณ์ก่อนล่วงหน้า เพื่อที่จะได้รับทราบและเตรียมตัวในเบื้องต้น

1.5 การเตรียมการสถานที่ถ่ายทำ

- การถ่ายทำนอกสถานที่ (On Location) เป็นที่พักอาศัยของแขกรับเชิญหรือที่พักอาศัยของญาติ แขกรับเชิญ ในบางครั้งแขกรับเชิญอาจจะแจ้งสถานที่มาซึ่งทีมงานว่าสะดวก ต้องการถ่ายทำสถานที่ใด หรือหากไม่มีทางทีมงานจะต้องจัดหาสถานที่เพื่อรองรับการถ่ายทำ เช่น สวนสาธารณะ บริเวณสถาบันการศึกษาต่าง ๆ การตัดสินใจในการเลือกใช้สถานที่ได้นั้นขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของโปรดิวเซอร์และครีเอทีฟ โดยจะพิจารณาจากความเหมาะสม เช่น จำนวนของแขกรับเชิญสัมพันธ์กับสถานที่หรือไม่ กำลังไฟในสถานที่เพียงพอต่อการใช้การถ่ายทำหรือไม่ เป็นต้น

- การถ่ายทำในห้องจัดรายการ (Studio) หากในเทปนั้นพิจารณาแล้วว่าไม่มีความจำเป็นในการผลิตรายการนอกสถานที่ ก็จะดำเนินการผลิตในห้องจัดรายการ ของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย

เมื่อทีมงานได้เลือกสถานที่ถ่ายทำได้แล้ว เจ้าหน้าที่ข้อมูล-ประสานงาน จะเป็นผู้ติดต่อสถานที่ในการถ่ายทำล่วงหน้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

- การถ่ายทำนอกสถานที่ (On Location) เช่น สวนสาธารณะหรือสถานที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องติดต่อเจ้าหน้าที่หรือประสานงานกับผู้อำนวยการในการอนุญาตให้ใช้สถานที่ในการถ่ายทำดังกล่าวล่วงหน้า โดยการทำความเข้าใจ เมื่อได้สถานที่ถ่ายทำแล้ว โปรดิวเซอร์และผู้กำกับรายการจะเป็นผู้ไปดูสถานที่ (Survey) ไว้ล่วงหน้าก่อนการทำ เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลและวางแผนการถ่ายทำเบื้องต้น ความเป็นไปได้ ในการถ่ายทำและมุมมองด้านภาพ เช่น การวางมุมถ่ายทำและวางมุมกล้อง ความสามารถในการส่งกำลังไฟของสถานที่ วางขนาดและจำนวนไฟในการ ถ่ายทำ เป็นต้น ซึ่งจะสามารถช่วยให้งานในขั้นตอนการผลิตนั้นสะดวกและรวดเร็วขึ้น

- การถ่ายทำในห้องจัดรายการ (Studio) กรณีถ่ายทำในห้องจัดรายการต้องติดต่อประสานงานขอใช้ห้องล่วงหน้า โดยต้องแจ้งไปยังสำนักโทรทัศน์ โดยระบุวันที่และเวลาในการถ่ายทำ

1.6 การเตรียมบุคลากรและอุปกรณ์การผลิตรายการ

การผลิตรายการเป็นการประสานงานร่วมกันระหว่างสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการกับ สำนักโทรทัศน์ เพื่อขอสนับสนุนด้านบุคลากรและอุปกรณ์ในการผลิตรายการ ซึ่งเป็นลักษณะการแจ้ง จองกองล่วงหน้า ระบุวันที่และเวลาในการถ่ายทำรายการ รวมถึงเจ้าหน้าที่

ข้อมูล-ประสานงาน โทรศัพท์แจ้งนัดวัน เวลา สถานที่ในการทำ กับช่างแต่งหน้า ฝ่ายเสื้อผ้า พิธีกร แขนงรับเชิญ

- การถ่ายทำนอกสถานที่ (On Location) บุคลากรประกอบด้วย ทีมงานฝ่ายสร้างสรรค์รายการ ครอบคลุมเดียวกัน โปรดิวเซอร์ ทีมครีเอทีฟและข้อ-มูลประสานงานที่รับผิดชอบงานในเทปนั้น ทีมงานฝ่ายสำนักโทรทัศน์ ผู้กับรายการ ผู้กำกับเวที ช่างภาพ ช่างเสียง ช่างแสง ช่างเทคนิค เจ้าหน้าที่ศิลปกรรม อุปกรณ์ประกอบด้วย กล้อง ไฟ ไมโครโฟนไร้สาย (Wireless Microphone) รถบันทึกเทปนอกสถานที่ (Outside Broadcast Van: OB van)

- การถ่ายทำในห้องส่ง (Studio) บุคลากรเช่นเดียวกับการถ่ายทำนอกสถานที่ แต่ไม่ต้องจัดเตรียมอุปกรณ์เนื่องจากในห้องควบคุมการจัดรายการ มีอุปกรณ์ถ่ายทำอย่างพร้อมไว้แล้ว เพียงแต่รอการปรับแต่งให้เหมาะสมกับการถ่ายทำ เช่น ไฟ มุมกล้อง

1.7 การจัดเตรียมฉากและอุปกรณ์ประกอบฉาก

การจัดเตรียมฉากและอุปกรณ์ประกอบฉากของทีมงานรายการมี 2 ลักษณะคือ

- การถ่ายทำนอกสถานที่ (On Location) การจัดเตรียมฉากคือ การจัดเตรียมสถานที่ที่ใช้ในการถ่ายทำนั้นเอง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับประเด็นสนทนา สำหรับอุปกรณ์ประกอบฉากนั้นได้จัด (Set) ขึ้นมา เพื่อเพิ่มสะดวกในการนั่งสนทนา เช่น โต๊ะเก้าอี้ ซึ่งในบางครั้งอาจมีการจัดดอกไม้ เพิ่มต้นไม้มาประดับตกแต่ง เพื่อเพิ่มความสวยงามหรืออุปกรณ์อื่นในการถ่ายทำเพื่อให้เข้ากับเนื้อหารายการที่จะนำเสนอ

- การถ่ายทำในห้องจัดรายการ (Studio) ฝ่ายศิลปกรรมได้ดำเนินการสร้างฉากอย่างถาวร โดยจัดเก็บไว้หากต้องการบันทึกเทปจะมีการตั้งฉากในห้องจัดรายการ เมื่อบันทึกเทปเสร็จจะทำการรื้อถอน เป็นฉากที่มีลักษณะเรียบง่ายให้ความรู้สึกเหมือนอยู่ในบ้าน สำหรับอุปกรณ์ประกอบฉากคือ ของประดับตกแต่งภายในบ้าน ชุดรับแขกเพื่อให้นั่งสนทนาในรายการ การตัดสินใจจะใช้อุปกรณ์ประกอบฉากอื่นเพิ่มเติมขึ้นขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของทีมงานที่จะพิจารณาเป็นครั้ง ๆ ไป

2. ขั้นตอนการเตรียมการผลิตรายการ (Setup and Rehearsal)

หลังจากผ่านขั้นตอนการวางแผนก่อนการผลิตรายการแล้วต่อมาคือ การเตรียมการผลิตรายการ ซึ่งใช้เวลาไม่นานนักก่อนเริ่มผลิตรายการ ขั้นตอนนี้ประกอบไปด้วย

2.1 การจัดเตรียม (Setup)

ก่อนเริ่มผลิตรายการ ทีมงานทุกคนได้จัดเตรียมงานตามความรับผิดชอบของตนไว้ให้พร้อม เช่น ช่างภาพได้นำกล้องมา ณ จุดถ่ายทำพร้อมกับปรับแต่งกล้อง ผู้ควบคุมเสียงได้ปรับแต่งเสียงเพื่อให้ได้ระดับที่สมดุลที่สุด ผู้ควบคุมแสงได้นำไฟมาติดตั้งและปรับแต่งแสงให้มีความสมดุล ฝ่ายศิลปกรรมผลิตรายการและทีมงานคนอื่น ๆ ได้นำชุดโต๊ะเก้าอี้มาตั้ง ณ จุดที่ต้องการ ผู้กำกับเวทีได้จัดเตรียมมอนิเตอร์ดูภาพโดยนำมาไว้ใกล้ ๆ ตนเอง เป็นต้น

2.2 การซ้อม (Rehearsal)

การซ้อมเพื่อเสริมความพร้อม และความมั่นใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน ซึ่งได้จัดเตรียมงานมาอย่างดีแล้ว ขึ้นซ้อมก่อนการถ่ายทำ เริ่มจากซักซ้อมทำความเข้าใจในลำดับและเนื้อหาที่จะทำการถ่ายทำ โดยโปรดิวเซอร์จะพูดคุยถึงภาพรวม และรายละเอียดทั้งหมดกับผู้กำกับรายการ จากนั้นผู้กำกับรายการจะมอบหมายงานกับช่างภาพ เจ้าหน้าที่แสง เสียง และศิลปกรรม ส่วนในการกำหนดมุมภาพ ในกรณีบันทึกเทปการถ่ายทำในห้องจัดรายการ (Studio) จะใช้กล้องจำนวน 4 ตัว ส่วนในการถ่ายทำนอกสถานที่ (On Location) ใช้กล้องจำนวน 2-4 ตัว ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานที่และจำนวนของแขกรับเชิญซึ่งอยู่ในดุลยพินิจของผู้กำกับรายการ สำหรับการซ้อมภาพมุมกล้อง ผู้กำกับรายการแจ้งช่างภาพเรื่องลักษณะภาพที่ต้องการ และช่างภาพได้ทดลองถ่ายภาพ ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้ผู้กำกับรายการพิจารณา กำหนดการจัดแสง และนัดหมายกับเจ้าหน้าที่เสียง โดยเจ้าหน้าที่เสียง ได้ทดลองเสียงซึ่งได้ปรับแต่งไว้อย่างดีแล้วก่อนที่จะถ่ายทำ

ในส่วนของ ครีเอทีฟจะทำการอธิบายชี้แจงสรุปถึงลำดับการถ่ายทำ กำหนดประเด็นคำถาม การสนทนา (brief) แก่พิธีกร และ แขกรับเชิญ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งยังเป็นการซ้อมเล่าเรื่องราวในเบื้องต้นของแขกรับเชิญและพิธีกร ซึ่งอาจมีประเด็นคำถามเพิ่มเติมที่ต้องทำความเข้าใจร่วมกัน รวมทั้งเป็นการพูดคุยเพื่อสร้างความคุ้นเคยก่อนการถ่ายทำระหว่างพิธีกรและแขกรับเชิญ ทั้งยังลดความประหม่าของแขกรับเชิญ

เจ้าหน้าที่ประสานงานจะดูแลความเรียบร้อย และ สนับสนุนการทำงานของทุกฝ่ายให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น เมื่อผ่านการซ้อมก็เข้าสู่ขั้นตอนการผลิตรายการ (Production) ต่อไป

3. ขั้นตอนการผลิตรายการ (Production)

การผลิตรายการครอบครัวเดียวกัน มีการผลิตรายการใน 2 รูปแบบ คือ ในห้องจัดรายการ (Studio) และนอกสถานที่ (On Location) ซึ่งเป็นการบันทึกเทป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 การผลิตรายการในห้องจัดรายการ (Studio)

การผลิตรายการในห้องจัดรายการ (Studio) บันทึกเทป โดยใช้กล้องจำนวน 4 ตัว มีลักษณะการทำงานที่ประสานกันระหว่างทีมงาน 2 กลุ่ม ดังนี้

- ทีมสร้างสรรค์รายการ ได้แก่ โปรดิวเซอร์ ครีเอทีฟ และเจ้าหน้าที่ประสานงาน
- ทีมผลิต คือ ด้านกำกับรายการและเทคนิค ได้แก่ ผู้กำกับรายการ ผู้กำกับ

เวที ช่างภาพ เจ้าหน้าที่แสง เสียง บันทึกเทป และศิลปกรรม

เมื่อทีมงานทุกคนพร้อม ผู้กำกับรายการจะเริ่มนับถอยหลังตั้งแต่ 5...4...3... ผ่านมาทาง หูฟัง (Intercom) เพื่อเป็นสัญญาณให้ทีมงานทุกคนเริ่มต้นปฏิบัติหน้าที่ ขณะเดียวกัน ผู้กำกับเวทีจะนับตามผู้กำกับรายการว่า ...5...4...3... เช่นเดียวกัน เพื่อเป็นสัญญาณ (Cue) ให้พิธีกรทราบ เพื่อก้าวเปิดรายการทันที และทำหน้าที่ดำเนินรายการ ในการสัมภาษณ์ของพิธีกรจะถือบทเป็น guide line หรือแนวทางในการสัมภาษณ์ พิธีกรจะใช้เทคนิคความสามารถเฉพาะตัวในการสื่อสารและตั้งคำถามแทรกเพิ่มเติม เพื่อให้บรรยากาศในการสัมภาษณ์เป็นไปอย่างเป็นกันเอง และได้รับความลึกซึ้งในอารมณ์ ในระหว่างการถ่ายทำ ซึ่งในบางครั้งทางรายการจะมีการนำ วีซีดี ซึ่งเป็นภาพ VTR. (Video Television Recorder) สัมภาษณ์บุคคลใกล้ชิดกับเชิญมาเปิดให้ดูในระหว่างการสนทนาในรายการ ซึ่งภาพดังกล่าวจะไปปรากฏที่จอโทรทัศน์ (Monitor) ซึ่งตั้งไว้ในห้องจัดรายการด้วยเช่นกัน เพื่อให้ผู้ดำเนินรายการและแขกรับเชิญสามารถดูได้และดำเนินการสนทนา รวมทั้งอธิบายตามภาพที่เห็นได้อย่างชัดเจน ขณะทำการถ่ายทำ ครีเอทีฟที่ควบคุมการถ่ายทำอยู่หน้าเวที (stage) จะสื่อสารผ่านทางวิทยุสื่อสารตลอดเวลากับโปรดิวเซอร์ซึ่งนั่งควบคุมการถ่ายทำร่วมกับผู้กำกับรายการในห้องควบคุม (control) หากมีความผิดพลาด หรือต้องการเพิ่มเติมคำถาม ตัดทิ้งคำถาม และกรณีอื่น ๆ ในขณะที่ถ่ายทำ เพื่อจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงทีหรือในกรณีมีสนทนาแล้ว หากเกิดตกหล่นประเด็นใด ครีเอทีฟจะทำการ เขียนประเด็นหรือข้อความที่ต้องการสื่อสารบนกระดาน แล้วยกขึ้นแจ้งพิธีกรทราบ

รายการครอบครัวเดียวกัน แบ่งเป็น 5 ช่วง ประกอบด้วย เปิดรายการ 1 ช่วง สนทนา 4 ช่วง โดยส่วนมากจะทำการถ่ายทำช่วงสนทนาก่อน แล้วจึงถ่ายทำช่วงพิธีกรเปิดรายการเป็นลำดับสุดท้าย ขณะถ่ายทำช่วงสนทนาเสร็จแต่ละช่วง ครีเอทีฟจะเข้าไปพูดคุยทำความเข้าใจ

กับพิธีกรและแขกรับเชิญ ถึงการสนทนาในช่วงที่ผ่านมา หากจะต้องเพิ่มเติมประเด็น หรือแก้ไขประเด็น อาจจะทำเพิ่มเติมทันที หากในกรณีที่ไม่ว่างแก้ไขหรือเพิ่มเติมได้ ๆ ก็อธิบายทำความเข้าใจ ถึงประเด็นที่จะพูดคุยก่อนถ่ายทำในช่วงต่อไป หรือเรียกว่า ทำความเข้าใจในบทรายการ ประเด็นคำถาม การสนทนา (brief) แบบเบรกดต่อเบรก

หลังการถ่ายทำช่วงสนทนาครบทั้ง 4 ช่วงแล้ว จะทำการถ่ายภาพอิริยาบถต่าง ๆ ในการสนทนา (Insert) เช่น ใบหน้าของพิธีกรและแขกรับเชิญในบรรยากาศของการสนทนาเพิ่มเติม และถ่ายภาพหมู่ร่วมกัน เพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนการตัดต่อ

3.2 การผลิตรายการนอกสถานที่ (On Location)

การผลิตรายการนอกสถานที่ (On Location) มีบุคลากร รูปแบบและลำดับในการถ่ายทำ เช่นเดียวกับการผลิตรายการในห้องจัดรายการ (Studio) แต่จะเพิ่มเติมคือการใช้รถบันทึกเทปนอกสถานที่ (Outside Broadcast Van: OB van)

ในการถ่ายทำใช้กล้องจำนวน 2-4 ตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสภาพสถานที่และจำนวนของแขกรับเชิญโดยอยู่ในดุลยพินิจของผู้กำกับรายการ โดยในขั้นตอนการผลิตรายการนอกสถานที่ (On Location) โปรดิวเซอร์และทีมงานจะดำเนินตามลำดับที่ได้วางตารางการถ่ายทำไว้ล่วงหน้า เป็นกรอบลำดับการถ่ายทำในแต่ละเทปเพื่อควบคุมเวลาในการถ่ายทำ เนื่องจากต้องเผื่อเวลาในการเดินทาง ขนย้ายอุปกรณ์ และเชตฉาก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางการถ่ายทำครอบครัว...เดียวกัน วันอาทิตย์ที่ 31 ม.ค. 53

สถานที่ถ่ายทำ สวนเฉลิมพระเกียรติ นนทบุรี “ครอบครัวติดพัน”

(แขก 2 ครอบครัว ๆ ละ 2 คน)

เวลานัดหมาย	รายละเอียด	หมายเหตุ	เวลาจริง
“ครอบครัวลู่แจ้ง ไทบุตร”			
7.00 น. นัดหมาย			
7.30 น.	ทีมรายการออกเดินทาง (รถ 1 คัน)	สวนเฉลิมพระเกียรติ นนทบุรี	
8.00 น.	ทีมถ่ายทำออกเดินทาง (รถ 3 คัน)		
8.30 น.	ทีมรายการไปถึง Location นัดพิธีกร		
9.00 น.	ทีมถ่ายทำไปถึง Location		
8.30-10.00 น.	ชัย-หมวย แต่งหน้า-	ช่างหน้า-ช่วยกัน	
9.00 น.	นัดหมายครอบครัวไทบุตร	บริฟแขก	
9.30-10.30 น.	แขกแต่งหน้า ครอบครัวไทบุตร		
10.30-11.00 น.	บริฟ แขก-พิธีกร		
11.00-11.30 น.	ถ่าย talk 1 ครอบครัวลู่แจ้ง ไทบุตร	แขก 2 คน แต่งหน้า-ทำ	
11.30 น.	“นัดแขกครอบครัวกลิ้งจันท์”		
11.45-12.15 น.	ถ่าย talk 2 ครอบครัวลู่แจ้ง ไทบุตร	ถ่ายภาพนิ่งครอบครัว	
11.30-12.15 น.	แต่งหน้า-ทำ ครอบครัว “กลิ้งจันท์”		
12.15-12.45 น.	รับประทานอาหารกลางวัน ครอบครัว “กลิ้งจันท์” ทานอาหารกลางวัน	เลี้ยงทีมงาน	
12.45-13.30 น.	บริฟ/เซทมุมใหม่ในการถ่ายทำ talk 3-4		
13.30-14.00 น.	ถ่าย Talk 3 ครอบครัว “กลิ้งจันท์”	แขก 2 คน	
14.15-14.45 น.	ถ่าย Talk 4 ครอบครัว “กลิ้งจันท์”	ถ่ายภาพนิ่งครอบครัว	
15.00-15.45 น.	เซทมุมใหม่ในการถ่ายทำเปิดรายการ เปิดรายการ-ตอบชม . ปิดรายการ	ชัย + หมวย, มี play VTR. ชม.ทางบ้าน	
15.45-16.30น.	เก็บของ		
16.30-17.30 น.	เดินทางกลับถึง office		

ทั้งนี้จากการทำตารางลำดับการถ่ายทำพบว่า ไม่สามารถทำตามตามลำดับเวลาได้ โดยเฉลี่ยจะเกินจากที่กำหนดไว้ 1-2 ชั่วโมง เนื่องด้วยบางครั้งในการถ่ายสัมภาษณ์บางช่วงใช้เวลานานกว่าที่กำหนดไว้ และเมื่อถ่ายทำไปแล้วพบว่าประเด็นที่แขกรับเชิญพูดยังไม่ชัดเจน จะต้องทำการถ่ายใหม่ หรือหากมีการเปลี่ยนมุมมองภาพการถ่ายทำจะการใช้เวลาในการขนย้ายทีมงานอุปกรณ์ถ่ายและเซตอุปกรณ์ใหม่ เป็นต้น

ทั้งหมดนี้คือ ขั้นตอนการผลิตรายการ (Production) ทั้งในห้องจัดรายการ (Studio) และนอกสถานที่ (On Location) โดยใช้วิธีการบันทึกเทป ซึ่งในขั้นการผลิตทั้ง 2 รูปแบบนี้ มีข้อดีและข้อเสียที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการผลิตรายการ ดังนี้

การถ่ายทำ ระหว่างห้องจัดรายการ (Studio) กับการถ่ายทำนอกสถานที่ (Onlocation) มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ในห้องจัดรายการ (Studio) มีความสะดวกมากกว่าในกรณีที่เราสามารถจัดการทุกอย่างได้ โดยเฉพาะเรื่องของแสงที่จัดไฟอย่างไรก็ได้ตามต้องการ เรื่องเสียงที่ไม่ต้องกังวลเรื่องเสียงรบกวนจากภายนอก กล้องที่ใช้ในห้องจัดรายการ (Studio) มีถึง 4 กล้อง ต่างจากการถ่ายทำนอกสถานที่ (On location) ที่ใช้ 2-4 กล้อง ซึ่งพิจารณาตามความเหมาะสมของสถานที่และจำนวนของแขกรับเชิญ ในห้องจัดรายการ (Studio) จะมีมุมกล้องติดครอนเพิ่มเข้ามาสร้างมุมมองที่ดูสวยงามขึ้น ไม่ต้องกังวลเรื่องสภาพอากาศ ฟ้าฝนที่ควบคุมไม่ได้ เครื่องไม้เครื่องมือก็มีพร้อม ขาดตกอะไรวิ่งหาได้ แต่การถ่ายทำ นอกสถานที่นั้น มีข้อดีที่บรรยากาศหลากหลาย บางสถานที่มันเข้ากับเนื้อหาที่จะสนทนา มันช่วยเรื่องของอารมณ์ที่ทำให้ผู้ชมเข้าใจสามารถเข้าถึงเนื้อหา เวลาเปลี่ยนสถานที่บ่อย ๆ มันช่วยในเรื่องของบรรยากาศสีสันได้มาก ไม่ซ้ำซาก บางที่เป็นบ้านของแขกรับเชิญเอง ทำให้แขกรับเชิญมีความผ่อนคลายพูดคุยเป็นธรรมชาติมากกว่าในห้องจัดรายการ (Studio) ข้อเสีย คือ ถ่ายภายนอกอาคาร (Out door) จะควบคุมเรื่องแสง เสียงรบกวนและสภาพอากาศฝนฟ้าได้ยาก การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามีให้เห็นอยู่บ่อย ๆ ซึ่งต้องเตรียมพร้อมอยู่เสมอ ฝนตกก็ต้องหาที่ถ่ายทำภายในอาคาร (In door) สำรองไว้ตั้งแต่แรก ที่ได้ผลตอบรับผู้ชมส่วนใหญ่ จะชอบแบบนอกสถานที่ (On location) มากกว่าในห้องจัดรายการ (Studio) (วิรุทธิ์ บุญญานนท์, สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2552)

4. ขั้นตอนหลังการผลิตรายการ (Postproduction)

ตัดต่อรายการ

เป็นขั้นตอนของการนำภาพและเสียงที่ได้บันทึกไว้ในขั้นผลิต มาเรียบเรียงขึ้นใหม่ให้เป็นเรื่องราวที่สมบูรณ์ตามบทที่กำหนด โดยอาศัยวิธีการตัดต่อลำดับภาพ การผสมเสียง เทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์แก่ภาพที่จะปรากฏทางจอโทรทัศน์ การตัดต่อ เพื่อเลือกภาพและเนื้อหาที่ดีที่สุด รวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะถ่ายทำ การตัดด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer Editing) และการทำภาพเทคนิคพิเศษ (Special Effect) ทั้งนี้เพื่อให้ภาพที่ได้มีความน่าสนใจ แปลกใหม่ น่าติดตามชม จากนั้นจะนำไปขึ้นตัวอักษรหรือภาพกราฟฟิกต่าง ๆ เช่น ไตเติลรายการ ชื่อพิธีกร ชื่อแขกรับเชิญและข้อความอื่น ๆ ให้รายการมีความสมบูรณ์ จากนั้นจะเป็นขั้นตอนการใส่เสียงประกอบ

จากการศึกษาพบว่า ในขั้นตอนการตัดต่อนั้นการตัดต่อภาพนั้น ทางรายการครอบครัวยุคเดียวกัน เป็นรายการที่ใช้ห้องตัดจากหน่วยงานภายนอกองค์กร เนื่องจากห้องตัดภายในองค์กรไม่เพียงพอต่อความต้องการ การนำเทปไปตัดต่อภายนอกองค์กร กำหนดการตัดต่อ 3 วัน โดยได้วางตารางตัดต่อประจำไว้ในวันพุธ วันพฤหัสบดีและวันศุกร์ การตัดต่อแบ่ง เป็นเทปรายการครอบครัวยุคเดียวกันความยาว 47-48 นาที และเทปโปรโมทรายการครอบครัวยุคเดียวกันความยาว 30 วินาที

อุปกรณ์ที่ใช้ลำดับภาพประกอบด้วย เครื่องเล่นเทปโทรทัศน์ระบบเบต้าแคม มอนิเตอร์ดูภาพ คอมพิวเตอร์ควบคุมการลำดับภาพ เครื่องบันทึกภาพ เป็นต้น วิธีการตัดต่อภาพนั้นใช้คอมพิวเตอร์ควบคุมทุกขั้นตอน โดยใช้โปรแกรม Final Cut Pro โดยมีเจ้าหน้าที่ทำการตัดต่อ และมีครีเอทีฟรายการเป็นผู้ควบคุมทุกขั้นตอนเป็นผู้ตรวจสอบว่าต้องการหรือไม่ต้องการเนื้อหาส่วนใด รวมทั้งต้องการสอดแทรกภาพประกอบไว้ตรงส่วนใดของเนื้อหา

นอกจากเนื้อหาการสนทนาภายในรายการแล้ว การตัดต่อจะใส่ภาพประกอบเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และเพิ่มอรรถรสในรายการมากขึ้น ภาพประกอบในรายการ เช่น ภาพ VTR. (Video Television Recorder) สัมภาษณ์บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับแขกรับเชิญในประเด็นที่รายการนำเสนอ ภาพถ่ายที่บอกเล่าเรื่องราว ภาพกิจกรรมภายในครอบครัว ฯลฯ ครีเอทีฟจะต้องตรวจสอบความถูกต้องอย่างละเอียด โดยโปรดิวเซอร์รายการจะเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและประเด็น ในการนำเสนอ อีกครั้งก่อนนำเสนอ

ในขั้นตอนการตัดต่อสามารถช่วยให้รายการมีความน่าสนใจมากขึ้นด้วยการปรับย้ายการลำดับภาพเล่าเรื่องให้มีความน่าสนใจ หรือในกรณีเกิดการผิดพลาดทางด้าน ภาพ เช่น สี

หรือเสียง ที่ไม่ชัดเจน ก็สามารถตัดออกหรือปรับแต่งให้รายการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นได้ในขั้นตอนนี้

เมื่อลำดับภาพเรียบร้อยแล้ว นำเทปที่สมบูรณ์ส่งยังฝ่ายตรวจสอบเทปก่อนออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย (Censer) เพื่อตรวจสอบและรออนอกอากาศต่อไป ในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนแก้ไข หากเป็นในเรื่องของกราฟฟิคชื่อ ที่ไม่ผิดพลาดมาก ทีมงานจะทำการแก้ไขภายในห้องตัดขององค์กร เพื่อเป็นการประหยัดเวลาในการนำส่งเทปกลับไปแก้ไขอีกครั้งยังห้องตัดภายนอกองค์กร

การประเมินคุณภาพรายการ

วิธีการประเมินรายการครบครันเดียวกันในสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย ได้ การยึดหลักการประเมินเชิงคุณภาพ คือ การดูปฏิกริยาตอบกลับของผู้ชม (Feedback) ทาง จดหมาย โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ที่ส่งเข้ามาในรายการ และอ้างอิงด้วยเชิงปริมาณ คือ ความนิยมการชมรายการ (Rating) ของบริษัทเอซีเนลสัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

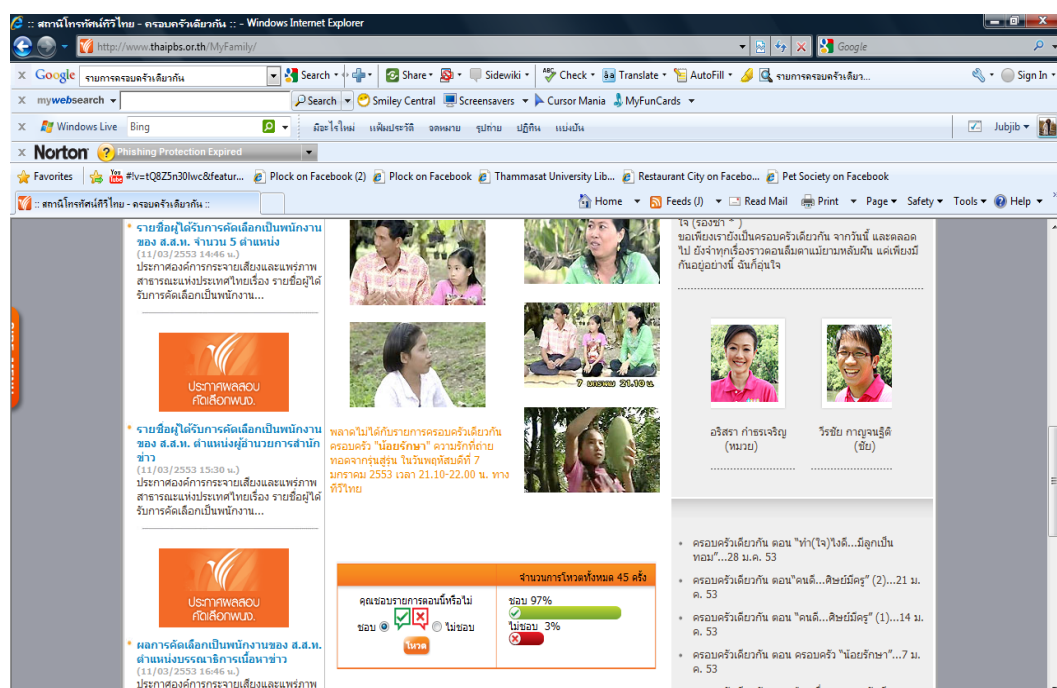
สำหรับในเชิงปริมาณ ทางรายการได้วัดจากระดับความนิยมการชมรายการ (Rating) ของบริษัท เอซีเนลสัน พิจารณาประกอบ เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มของผู้ชมมากกว่าการนำมาเป็นตัวชี้วัด รายการจะใช้ ระดับความนิยมการชมรายการ (Rating) ในการวิเคราะห์อ้างอิงกลุ่มผู้ชมเพื่อดูว่า รายการที่ออกอากาศไปในแต่ละตอน กลุ่มผู้ชมเป็นกลุ่มใด เช่น ผู้หญิง ผู้ชาย อายุเท่าไร อยู่ในภูมิภาคไหน รายได้เท่าไร โดยใช้ข้อมูลนี้เป็นฐานข้อมูล ว่าแต่ละตอนที่ออกอากาศไปสามารถกระชับใจผู้ชมมากน้อยแค่ไหน และเป็นกลุ่มคนประเภทใด แต่ในทางการปฏิบัติทีวีสาธารณะมิได้ทำรายการเพื่อหวังผลเชิงปริมาณในการให้รายการมีระดับความนิยมการชมรายการ (Rating) สูง ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ตลอดจนผู้ปฏิบัติงาน จึงใช้วิธีการประเมินเชิงคุณภาพมากกว่า

ด้วยเป็นความเป็นทีวีสาธารณะที่ได้มุ่งหวังผลของเชิงปริมาณ เท่ากับเชิงคุณภาพ โดยฝ่ายสร้างสรรค์รายการ มุ่งในเรื่องของคุณค่าของรายการ บางรายการอาจจะไม่ได้มีผู้ชมมากมายนัก แต่รายการมีประโยชน์กับผู้ชม เช่นรายการครอบครัวเดียวกัน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับครอบครัว เป็นประโยชน์กับผู้ชมสร้างแรงบันดาลใจ สร้างจินตนาการและสร้างวิธีคิดให้กับผู้ชมได้ ซึ่งถือว่ารายการประสบความสำเร็จ บางรายการระดับความนิยมการชมรายการ(Rating) ดีมากแต่ดูเพื่อความบันเทิงอย่างเดียวรายการเหล่านั้นไม่ได้ช่วยให้สังคมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้ช่วยให้สังคมดีขึ้น หรือมีคุณภาพมากขึ้นรายการครอบครัวเดียวกันจึงมองเชิงคุณภาพสำคัญกว่า เชิงปริมาณ (วิไลภรณ์ จงกลวัฒนา, สัมภาษณ์, 22 ธันวาคม 2552)

ในเชิงปริมาณ ทางสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย ยังมีเครื่องมือวัดเชิงปริมาณที่จัดทำขึ้นเอง เพื่อวัดเป็นการวัดความพึงพอใจของผู้ชม ผ่านทางเว็บไซต์ วิธีการคือการเปิดผู้ชมให้โหวต ชอบ หรือไม่ชอบ เนื้อหาในรายการแต่ละตอนหรือไม่ผ่านทาง <http://www.thaipbs.or.th/MyFamily> ดังภาพ

ภาพที่ 4.4

หน้าเว็บไซต์แสดงความพึงพอใจผ่านการคลิกโหวตของผู้ชมที่มีต่อ รายการครอบครัวเดียวกันในแต่ละตอนที่ออกอากาศ



ที่มา: รายการครอบครัวเดียวกัน, โดย ทีวีไทย, สืบค้นเมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2553, จาก <http://www.thaipbs.or.th/MyFamily>

ทั้งนี้ในการประเมินเชิงคุณภาพ ที่ผ่านมาทางรายการดูจากปฏิกิริยาตอบกลับของผู้ชม (Feedback) ในรูปแบบจดหมาย โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ที่มีเข้ามาในรายการ รวมทั้งการรายงานผลจากสภาผู้ชมรายการ ซึ่งมีขึ้นโดยพระราชบัญญัติการก่อตั้งขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยของค์การ ก็ส่วนที่เรียกว่าสภาผู้ชม โดยเลือกมาจากทั่วประเทศ มีศูนย์สภาผู้ชมอยู่ทั่วประเทศ ขณะนี้ได้เริ่มต้นไปแล้วประมาณ 50

กว่าจังหวัด เป็นผู้ตรวจสอบให้รายการต่าง ๆ ว่ารายการไหนมีผู้ชมหรือไม่อย่างไร โดยสภาผู้ชมจะจัดการประชุมเดือนละหนึ่งครั้ง แล้วจัดทำรายงานผลการประชุมส่งเข้ามาให้สถานีโทรทัศน์ทีวีไทย ทราบ

การประเมินจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมในรายการครอบครัวเดียวกัน เช่น กิจกรรมครอบครัวพิชิตมะเร็ง ปรากฏว่ามีคนเข้าร่วมกิจกรรมมากมาย แต่รายการมีอาจารย์รับได้ทั้งหมด ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่ง ที่สามารถใช้ประเมินได้ว่ามีผู้สนใจรายการครอบครัวเดียวกันอยู่บ้าง แต่ไม่สามารถเอามาอ้างอิงได้ว่ามีผู้ชมมากขนาดไหน กล่าวคือ คนชอบรายการครอบครัวเดียวกันแต่ก็ไม่สามารถทราบว่ามีคนติดตามรายการมากเท่าใด

การประเมินตนเอง โดยจะมีการประชุมเพื่อประเมิน ระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งผู้ปฏิบัติงาน มีการติดตามดูรายการหลังการออกอากาศ ที่เป็นภาพรวมของรายการทั้งหมดว่าการนำเสนอในแต่ละตอนมีความน่าสนใจหรือจุดบกพร่องที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขตรงส่วนใดบ้าง และมีการนำข้อมูล การดูปฏิริยาตอบกลับของผู้ชม (Feedback) มาประกอบเพื่อหาแนวทางพัฒนาเนื้อหา จากการประเมินของรายการพบว่า เนื้อหารายการครอบครัว ที่ส่งผลต่อผู้ชม คือเนื้อหาที่มีความเกี่ยวข้องกับ การประกอบอาชีพ วิธีการเลี้ยงลูก โรคภัย เป็นเรื่องราวที่ไปกระทบกับชีวิตความเป็นอยู่ เป็นต้น

ทั้งนี้ เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย ได้ให้ความสำคัญในการประเมินรายการเชิงคุณภาพจึงมี การพัฒนาการประเมินเชิงคุณภาพให้มีมาตรฐาน และสามารถวัดเชิงคุณภาพของรายการได้อย่างชัดเจน โดยในปี 2553 จะเริ่มมีการจัดการประเมินคุณภาพรายการ โดยมีคณะกรรมการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำแบบการประเมิน โดยสำนักรายการและสร้างสรรค์รายการ จะทำการส่งรายการต่าง ๆ ของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย ให้คณะกรรมการเหล่านั้นทำการพิจารณา ดูแล้วประเมินให้คะแนนกลับมา เพื่อวัดคุณภาพรายการเชิงสร้างสรรค์ การนำเสนอเป็นอย่างไร เนื้อหา คุณภาพในการผลิตเป็นอย่างไร ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นเริ่มดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพื่อที่จะใช้เครื่องมือนี้มาการประเมินคุณภาพทุก ๆ รายการ เนื่องด้วยสถานีโทรทัศน์ทีวีไทยการพิจารณาปรับเปลี่ยนผังรายการทุก 3 เดือน เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือมาช่วยในการพิจารณาคุณภาพรายการ ให้คุณภาพที่จะสามารถผลิตเพื่อออกอากาศในไตรมาสถัด ๆ ไป หรือมีข้อผิดพลาดในส่วนใดที่ทีมงานรายการจะได้ทำการปรับปรุงคุณภาพของรายการก่อนที่จะด้วยคุณภาพลงไป

สมมติว่าอยากรู้ว่าครอบครัวเดียวกัน ออกอากาศมานานผู้ชมไม่มีใครว่าอะไรแต่จริง ๆ แล้วรายการสามารถตอบโจทย์ นโยบายและวัตถุประสงค์ของรายการหรือไม่ เครื่องมืออันนี้จะเป็นประโยชน์มากในการประเมินว่ารายการนี้สมควรที่จะผลิตเพื่อออกอากาศไปในไตรมาสถัดไปหรือไม่ สำหรับสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ทั่วไป

อาจจะไม่มีสถานีใดทำเช่นนี้ เพราะว่ามีโจทย์ชัดเจนอยู่แล้วว่ารายการขายโฆษณาไม่ได้หรือระดับความนิยมการชมรายการ (Rating) ไม่ได้เมื่อไหร่ ก็ต้องยุบรายการนั้นไป แต่ของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทยมิได้พูดถึงการตลาด แต่กำลังจะพูดถึง ว่ารายการใดที่ไร้ประโยชน์สำหรับผู้ชมเมื่อไหร่เราจะยุบรายการกล่าวคือ ถ้าหากมีผู้ชมจะน้อยจะมากเราไม่สนใจ แต่หากมันไร้ประโยชน์ แต่ก็แน่นอน ว่าอยากให้ผู้ชมดูรายการเยอะ ๆ คือถ้าส่งประโยชน์ไปให้คนจำนวนเยอะ ๆ ก็มีความคุ้มค่า ปริมาณการลงทุน แต่หากว่ารายการไม่มีประโยชน์ทางสถานีก็จะยุบโดยมองจุดนี้เป็นหลักมากกว่า ซึ่งปี 2553 อาจจะประเมินทำเป็นกลุ่มรายการเฉพาะ(สุวิทย์ สารสินพิจิตร, สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2552)

รวมทั้งปี 2553 สถานีโทรทัศน์ทีวีไทยจะร่วมกับสำนักงานสถิติแห่งชาติ ซึ่งปีนี้เป็นปีที่จะมีการสำรวจประชากรในรอบสิบปี จึงร่วมกันในการประเมินเชิงคุณภาพในการที่จะสำรวจ ว่าประชาชนกลุ่มใดที่ดูรายการของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย และประชาชนสนใจรายการใด มีความคิดเห็นอย่างไรกับรายการต่าง ๆ รายการครบครันคร้วเดียวกันคือหนึ่งในนั้น ในการสำรวจประชาชนทั่วประเทศ ซึ่งกำลังจะเริ่มปี 2553

ทำรายการโทรทัศน์แน่นอนว่าเรื่องระดับความนิยมการชมรายการ (Rating) เป็นเรื่องที่ต้องรับรู้แล้วนำมาพิจารณาประกอบอยู่แล้ว แต่รายการครบครันคร้วเดียวกันที่ออกอากาศในช่วง prime time ออกอากาศพร้อมกับ ละครช่อง 3 ช่อง 7 ข่าวข้น คนข่าวช่อง 9 รายการคงแข่งเรื่องระดับความนิยมการชมรายการ(Rating) ไม่ได้ เพราะฉะนั้นในเชิงปริมาณผู้ชมรายการจึงให้ความสำคัญรองลงมาจากเรื่องของการวัดเชิงคุณภาพรายการ ทำอย่างไรให้รายการครบครันสามารถทำหน้าที่ถ่ายทอดสิ่งดี ๆ แก่ผู้ชมที่ดูรายการอยู่ หรือทำอย่างไรให้ผู้ชมได้ประโยชน์จากรายการมากที่สุดแน่นอนคงหนีไม่พ้นที่จะต้องทำรายการให้มีคุณภาพที่ดี แต่ทำดีแล้วก็ต้องปรุงแต่งวิธีการนำเสนอให้มีความน่าสนใจดึงดูดผู้ชมให้มาดูรายการมากขึ้นอีก พูดถึงการตอบรับของผู้ชมรายการ ส่วนใหญ่ที่ทีมงานจะดูจากความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากผู้ชมที่ส่งจดหมายหรือส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เข้ามาในรายการ ทำให้ทราบว่ามีกลุ่มผู้ชมกลุ่มหนึ่งที่ติดตามรายการอยู่ตลอด ได้รับคำชมไม่น้อย มีติบ้าง หลายท่านแนะนำครบครันคร้วอยากให้เชิญมาออกในรายการ บางครั้งมีคำถามเกี่ยวกับครบครันมาปรึกษากับทางรายการ ทำให้รู้สึก ว่า นอกจากการนำเสนอแล้ว ครบครันคร้วเดียวกันก็เริ่มเป็นส่วนหนึ่งของผู้ชม เป็นที่ปรึกษา เป็นที่พึ่งพิง เป็นความหวังของกลุ่มผู้ชมส่วนหนึ่งที่อยากดูเรื่องราวของครบครันผ่านวิธีการเล่า การนำเสนอในแบบของ

รายการครอบครัวเดียวกัน คิดว่านี่คือสิ่งที่รายการสามารถนำมาวัดได้ในเชิงคุณภาพในระดับหนึ่ง แม้ในเชิงปริมาณระดับความนิยมการชมรายการ (Rating) ยังน้อยอยู่ แต่คิดว่าทีมงานต้องทำสิ่งที่ดีที่สุดออกมา เชื่อว่าอย่างน้อยจะต้องมีกลุ่มผู้ชมเพิ่มมากขึ้นแน่นอน (วีรยุทธ บุญญานนท์, สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2552)

จะเห็นได้ว่ารายการครอบครัวเดียวกันในปัจจุบันมีการประเมิน ในเชิงคุณภาพ และเชิงคุณภาพ ทั้งยังมีการประชุมเพื่อประเมินภายในรายการจากทีมงาน รวมทั้งการประเมินจากกิจกรรมที่ทางรายการจัดขึ้นในแต่ละกิจกรรม และในปี 2553 ทางสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย จะมีการพัฒนาเครื่องมือการประเมินเชิงคุณภาพ รวมถึงการเป็นการประเมินร่วมกับสำนักงานสถิติแห่งชาติ อย่างจริงจังมากขึ้นเนื่องจากการประเมินคุณภาพจะสามารถเป็นตัวชี้วัดว่าสามารถผลิตรายการได้ตรงตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของรายการที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อเป็นแนวทางพิจารณาว่ารายการควรปรับปรุงในด้านใดหรือความเหมาะสมของรายการควรผลิตในไตรมาสต่อไปหรือไม่อย่างไร

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า กระบวนการผลิตรายการของรายการครอบครัวเดียวกัน ทั้ง 4 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นวางแผนก่อนการผลิตรายการ (Preproduction Planning) ขั้นเตรียมการผลิตรายการ (Setup and Rehearsal) ขั้นผลิตรายการ (Production) ขั้นหลังผลิตรายการ (Postproduction) เป็นการสอดประสานการทำงาน ร่วมกันภายในทีมงานรวมทั้ง การประสานงานร่วมกับฝ่ายงานต่าง ๆ หน่วยงานภายในองค์กรและนอกองค์กร การทำงานที่เป็นไปในลักษณะของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน โดยมีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยจะเห็นได้ว่าการผลิตรายการโทรทัศน์นั้น ต้องอาศัยบุคลากรจำนวนมากและบุคลากรเหล่านั้นก็ประกอบไปด้วยบุคลากรหลายส่วนงานประกอบเข้าด้วยกัน ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว เช่น ผู้กำกับ เจ้าหน้าที่เทคนิค เจ้าหน้าที่ศิลปกรรม พนักงานกล้อง ช่างแสง ช่างเสียง ฯลฯ ซึ่งจะเห็นได้ว่าบุคลากรในการผลิตรายการโทรทัศน์นั้นจะต้องปฏิบัติงานร่วมกันและต่อเนื่องกันเหมือนลูกโซ่ ถ้าหากเจ้าหน้าที่ส่วนหนึ่งส่วนใดหยุดทำงาน การผลิตรายการก็จะเกิดการหยุดชะงักทั้งระบบการผลิต การประสานงานที่ดีเป็นระบบที่จะช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด