

## บทที่ 2

### การทบทวนเอกสาร/วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการที่ผู้จัดทำได้ทำการศึกษา ค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อ  
โครงการบทบาทหน้าที่ของ ผู้จัดการกองถ่ายและเรียนรู้กระบวนการทำงานในการถ่ายทำภาพ  
ยนตร์เรื่อง ลับ ลวง หลอก ผู้จัดทำสามารถสรุปแนวคิดที่เกี่ยวข้องได้ดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีบทบาทของผู้บริหาร(บทบาทในฐานะนักบริหารงาน)

2.1.2 แนวความคิดและทฤษฎีทางการสื่อสาร(บทบาทในฐานะผู้ปฏิบัติงาน)

#### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเทคนิคการจัดการของผู้จัดการกองถ่าย

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความหมายบทบาทหน้าที่ต่างๆของทีมผลิตภาพยนตร์

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาตามสถานการณ์

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารแบบPOSDCORB

บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการกองถ่ายนั้นต้องปฏิบัติงานกับผู้คนมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อประสานงานของกับฝ่ายต่างๆ ดูแลความเรียบร้อยให้กับทุกฝ่าย การบริหารจัดการเวลาในการถ่ายทำ เพื่อไม่ให้เกิดงบประมาณบานปลาย ต้องมีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาจะต้องอาศัยผู้มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน และมีสายตาที่ปราดเปรียวว่องไว เมื่อเห็นอะไรที่ผิดปกติ เช่น กำลังจะมีคนใช้เงินเกินงบต่างๆ ที่สามารถประหยัดได้มากกว่านี้ ผู้จัดการกองถ่ายจะต้องรู้ก่อนและแก้ไขได้ทันท่วงทีและต้องทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ และดำเนินการแก้ไข เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นภายในกองต้องมีการรับแรงกดดันได้สูง เพราะต้องคอยประสานงานกับทุกๆฝ่าย ต้องทำงานกับคนหมู่มากซึ่งจะต้องมีปัญหามาอีกมากมาย ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ของ ผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์นั้นมีบทบาทอยู่ 2 สถานะภาพ ดังต่อไปนี้

1. บทบาทในฐานะผู้ปฏิบัติงาน

2. บทบาทในฐานะนักบริหารงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่จะยกมาอธิบายเทียบเคียงเพื่อเป็นกรอบของการศึกษาคั้งนี้จึงต้องสัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์และแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในการถ่ายทำภาพยนตร์ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์ต้องเกี่ยวข้องกับการสื่อสารทุกระดับทั้งเป็นการสื่อสารจากบนลงล่างจากล่างขึ้นบนหรือเป็นการสื่อสารในระนาบเดียวกันล้วนต้องอาศัยศิลปะแห่งการสื่อสารทั้งสิ้นจึงจะสามารถทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้ผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์จึงต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในแนวคิดนี้เป็นอย่างดี

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์

### 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีบทบาทของผู้บริหาร (บทบาทในฐานะนักบริหารงาน)

บทบาท หมายถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น พฤติกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของพนักงานขายได้แก่ การให้ข้อมูล ให้ข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าแก่ลูกค้า เป็นต้น ดังนั้นบทบาทจึงหมายถึงพฤติกรรมที่บุคคลในแต่ละองค์กรระดับต่าง ๆ กันแสดงออก และถือประพฤติปฏิบัติเป็นประจำเมื่ออยู่ในหน้าที่นั้น ๆ ผู้บริหารในแต่ละระดับมีหลายบทบาทต่างกันออกไป จากการศึกษาของเฮนรี มินซ์เบอร์ก พบว่าผู้บริหารในทุกระดับมีบทบาทคล้าย ๆ กันดังต่อไปนี้

#### 1.บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles)

ผู้บริหารงานในแต่ละองค์กรนั้น มีอำนาจหน้าที่โดยชอบธรรมในการออกคำสั่งและคาดหวังให้ผู้รับคำสั่งเชื่อฟัง ตลอดจนในการออกคำสั่งและคาดหวังให้ผู้รับคำสั่งเชื่อฟัง ตลอดจนมีสถานภาพสูงเมื่อเทียบกับคนอื่น ๆ ในองค์กร เมื่อผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่และมีสถานภาพในองค์กรเช่นนั้นแล้ว ผู้บริหารจึงต้องเพิ่มบทบาทเข้าไปอีก 3 บทบาท คือ

##### 1.1 บทบาทผู้นำ (Leader) มีอิทธิพลเหนือกลุ่ม

1.2 บทบาทตัวแทนสถาบัน (Figurehead) ผู้บริหารทำหน้าที่แทนสถาบันของตนเมื่อออกไปภายนอกสถาบัน เช่น การพบลูกค้า กิจกรรมทางพิธีการ การประชุม เป็นต้น

##### 1.3 บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison) ผู้บริหารจะเชื่อมโยงองค์กรของเขาเข้ากับสังคมภายนอก

## 2. บทบาทด้านข่าวสารสนเทศ (Informational roles)

ผู้บริหารจะตรวจข่าวสารอย่างสม่ำเสมอและแสวงหาข่าวสารที่เป็นประโยชน์จากทุกแหล่งข่าว นอกจากนั้นผู้บริหารยังกระจายข่าวสารไปยังผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนเป็นผู้แถลงข่าวสาร ให้ข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรแก่คนภายนอกองค์กร อันเป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบ 10

## 3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision-Making roles)

ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการบริหารให้แก่หน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล เงิน และเครื่องมือ นอกจากนั้นผู้บริหารยังเป็นผู้ตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์ใหญ่ๆ เพื่อมิให้กระทบกระเทือนกิจการที่ตนบริหาร

### หน้าที่ของผู้บริหาร

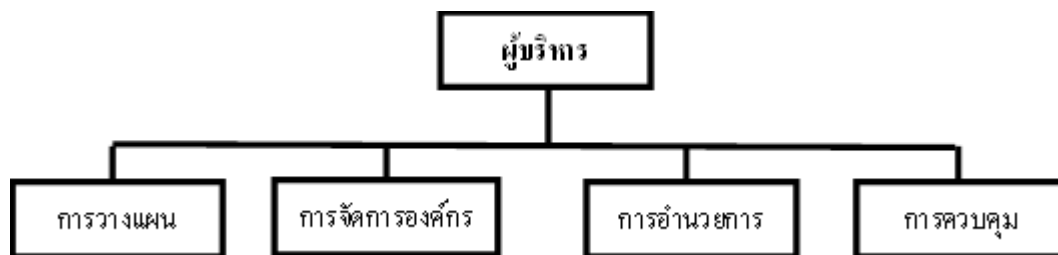
ผู้บริหารมีหน้าที่หลักๆตามหลักการของ เอช. โจเซฟริทซ์(H. Joseph Reitz) ซึ่งเป็นอาจารย์ในมหา วิทยาลัยฟลอริดา และลินดา เอ็น. เจเวลล์ (Linda N. Jewell) แห่งมหา วิทยาลัยเซาท์ฟลอริดา ประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนี้

-การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายการตัดสินใจเลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์และวิธีการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

-การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการแบ่งงาน แบ่งความรับผิดชอบ

-การอำนวยการ (Directing) เป็นการกำหนดและกำกับผู้ที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติตามแผน พร้อมทั้งให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติตามแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วย

-การควบคุม (Controlling) เป็นขั้นตอนการควบคุมและรักษาระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้ามิให้เบี่ยงเบนออกจากเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้



รูปที่ 2.1 แผนภูมิแสดงหน้าที่ของการบริหาร ตามแนวของริทซ์ และเจเวลล์

ภารกิจหลักของผู้บริหารที่แบ่งไว้สี่ประการนี้เป็นงานที่เร้าใจ ทำทาย และพยากรณ์ล่วงหน้ามิได้ เป็นกิจกรรมที่ยาวนาน ผู้บริหารอาจมีเวลาว่างที่จะทำจิตใจให้สงบและคิดทบทวนสิ่งต่างๆ ที่ผ่านมาและผ่านไป จะพบว่างานหลักที่เตรียมไว้ดีแล้วบางครั้งก็ไม่เป็นไปตามแผนบางอย่างอาจเป็นปัญหาที่ผู้บริหารต้องแก้ไขตลอดวัน ดังนั้น งานของผู้บริหารจึงแตกต่างกันออกไป แต่ผู้บริหารส่วนมากจะมีงานประจำเพิ่มมาอีกอย่างน้อย 5 ประการคือ ประชุมตามกำหนดและประชุมที่มีมิได้กำหนด รับ-ส่งโทรศัพท์ตรวจตราความเรียบร้อย เผ่าสังเกต และงานลงนามหนังสือ

### 2.1.2 แนวความคิดและทฤษฎีทางการสื่อสาร (บทบาทในฐานะผู้ปฏิบัติงาน)

ในปัจจุบันนี้การบริหารในองค์กรต่างๆ ได้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปแล้วว่าความสำเร็จและคุณสมบัติข้อหนึ่งที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ในตัวของผู้นำยุคใหม่ก็คือการเป็นผู้มีทักษะในการสื่อสารสามารถถ่ายทอดความคิดอ่านของตนเองสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเข้าใจวิเลียมอาร์แวนเดอซา (William R. Van Dersal) ได้กล่าวไว้น่าสนใจว่าเพื่อให้องค์กรก้าวไปถึงเป้าหมายได้อย่างราบรื่นได้นั้นผู้นำต้องมีความเข้าใจดีว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะต้องได้รับการชี้แจงบอกกล่าวให้ทราบถึงข่าวสารต่างๆ ที่จำเป็นในเรื่องสำคัญขององค์กรซึ่งได้แก่

1. นโยบายทั่วไปขององค์กรรวมทั้งโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กร
2. วัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายขององค์กร
3. ผลงานต่างๆ ที่องค์กรได้กระทำไปแล้วเช่นกิจกรรมด้านต่างๆ ความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จที่องค์กรได้รับ
4. แผนงานในอนาคตระยะยาวซึ่งหมายรวมถึงแผนระยะสั้นและระยะยาว

จึงกล่าวได้ว่าการสื่อสารในองค์กรที่ดีย่อมเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารตลอดเวลาสะดวกและรวดเร็วที่สุดการถ่ายทอดข่าวสารอย่างมีระบบสามารถที่จะปรับแนวทางการปฏิบัติและนโยบายให้สอดคล้องไปตามสภาพแวดล้อมได้ผู้จัดการกองถ่ายจะต้องสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆที่รับนโยบายและแผนงานเพื่อไปปฏิบัติงานตามคำสั่งให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานผู้จัดการกองถ่ายที่ดีจะต้องมีวิธีการสื่อสารเพื่อที่จะอธิบายถึงแผนงานและสิ่งที่ผู้จัดการกองถ่ายได้วาดฝันไว้ให้กับบุคลากรเหล่านั้นได้อย่างเข้าใจและมีกระบวนการจึงสามารถทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายได้ซึ่งวิธีการสื่อสารที่ผู้จัดการกองถ่ายจะเลือกใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานก็มีหลายหนทางหลายลักษณะดังนี้

1. การสื่อสารทางเดียว
2. การสื่อสารสองทาง
3. การสื่อสารแบบเป็นทางการ
4. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
5. การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน
6. การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ
7. การสื่อสารจากบนลงล่าง
8. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน

ภายใต้สถานการณ์ต่างๆการปฏิบัติงานของผู้กำกับรายการย่อมต้องใช้การสื่อสารในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือหลายครั้งที่ต้องใช้ทั้งสองอย่างควบคู่กันไปหรืออาจจะเกือบทั้งกระบวนการของการสื่อสารก็เป็นได้ผู้กำกับรายการต้องเรียนรู้และตระหนักเสมอว่างานของผู้กำกับรายการเป็นงานที่ปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียวไม่ได้แต่เป็นงานที่ต้องสื่อสารกับผู้คนต้องร้องขอต้องชักจูงโน้มน้าวกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินงานตามแผนงานที่ได้วางไว้อย่างเข้าใจและตรงตามแผนซึ่งการจะหาเช่นนั้นได้ก็ต้องยึดหลักในการสื่อสาร 7 ประการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข่าวสารและวิธีการส่งข่าวสารผู้รับข่าวสารจะต้องมีความน่าเชื่อมั่นในผู้ส่งข่าวสาร
2. ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Context) ความสำคัญของเรื่องนี้อยู่ที่ท่าทางกาพูดภาษาที่เหมาะสมนอกเหนือไปจากสังคมวัฒนธรรมหรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ
3. เนื้อหาสาระ (Content) ข่าวสารที่ดีจะต้องมีความหมายต่อผู้รับข่าวสารมีลักษณะน่าสนใจและเป็นเรื่องราวที่อาจจะให้ทั้งความพึงพอใจหรือไม่พอใจพร้อมกับมีการชี้แจงและแนะนำให้มีการตัดสินใจ
4. บ่อยสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน (Continuity and Consistency) การสื่อข่าวสารจะได้ผลต้องส่งอย่างสม่ำเสมอติดต่อกันหรือมีการย้ำเพื่อเตือนความทรงจำหรือเปลี่ยนทัศนคติ
5. ช่องทางข่าวสาร (Channels) ข่าวสารจะเผยแพร่ได้ดีต้องส่งให้ถูกช่องทางของการสื่อสารนั้นๆ โดยมองหาช่องทางที่เปิดรับข่าวสารที่เราจะส่งและถูกส่งสายงานกรมกองหน่วยหรือโดยวิทยุ โทรทัศน์หนังสือพิมพ์ส่งถึงตัวบุคคลโดยตรงจะรวดเร็วกว่าหรือส่งที่บ้านได้รับเร็วกว่าการส่งไปให้ที่ทำงาน เราควรเลือกช่องทางที่ได้ผลเร็วที่สุด
6. ความสามารถของผู้รับ (Capability of Audience) การสื่อสารที่ถือได้ว่าได้ผลนั้นต้องใช้ความพยายามหรือแรงงานน้อยที่สุดการสื่อสารจะง่ายสะดวกก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับของผู้รับซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างเช่นสถานที่โอกาสที่อำนวยความสะดวกเป็นต้น
7. ความแจ่มแจ้ง (Clarity) ข่าวสารต้องง่ายใช้ภาษาที่ผู้รับเข้าใจมีความมุ่งหมายเดียวอย่าคลุมเครือ

นอกจากหลักการต่างๆของการสื่อสารในองค์กรแล้วการสร้างคามพึงพอใจในบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิกก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะจะช่วยให้ผู้รับสารมีความพึงพอใจและพร้อมจะเปิดรับสารเหล่านั้นง่ายมากยิ่งขึ้นผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์ต้องคำนึงถึงปัจจัย 7 ประการดังนี้คือ

1. การให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานของตัวเองความพอใจในงานจะเกิดขึ้นด้วยการจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรมการให้ประโยชน์ที่เหมาะสมการเลื่อนขั้นเลื่อนตาแหน่งงานให้มีความก้าวหน้า

ในงานและมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานของตนเองก็จะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความพอใจในบรรยากาศการสื่อสารขององค์กร

2. การให้ข้อมูลและข่าวสารที่เพียงพอข้อมูลที่เพียงพอข้อมูลเพียงพอจำเป็นต้องรวมข้อมูลต่างๆ 5 รายการคือการแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์กรเทคโนโลยีใหม่ๆของการทำงานการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและพนักงานแผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรและผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานการให้ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแก่บุคคลในองค์กรเป็นการแสดงให้เห็นถึงแนวความคิดหลักของการสื่อสาร

3. การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรจัดทำโครงการพัฒนาพนักงานโดยจัดให้ทุกคนเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานองค์กรจะต้องกำหนดนโยบายในการฝึกอบรมไว้อย่างแน่นอนสนับสนุนและจัดให้มีโครงการอบรมโดยมีหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร

4. การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพได้แก่การจัดให้มีระบบและวิธีในการแจ้งข้อมูลหรือเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กรให้พนักงานรับรู้โดยทั่วกันการจัดระบบข่าวสารอาจกระทำได้ในหลายรูปแบบเช่นวารสารหนังสือเรียนบันทึกข้อความศูนย์เผยแพร่ข่าวสารบุคคล

ในองค์กรจะเกิดความพอใจถ้าหากเข้าสามารถหาข้อมูลหรือส่งข้อมูลไปยังบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆในองค์กรได้อย่างทั่วถึงและตามที่คนในองค์กรต้องการ

5. การจัดให้มีการสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพความพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลในองค์กรมีความเชื่อถือในข่าวสารหรือสื่อที่ใช้ในการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์กรแม้ว่าองค์กรจะจัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารอย่างทั่วถึงก็ตามข่าวสารนั้นจะต้องมีคุณภาพเชื่อถือได้และกระทำไ้รวดเร็วทันการคุณภาพของสื่อสารการติดต่อมีความหมายรวมถึงวิธีที่อำนวยความสะดวกให้บุคคลในองค์กรแจ้งข่าวสารไปยังบุคคลในองค์กรได้ข่าวสารตรงกับความเป็นจริงและเชื่อถือได้เนื้อหาของข่าวสารมีคุณค่าข่าวสารทันต่อเหตุการณ์

6. การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้องค์กรจะต้องสร้างข่ายการสื่อสารในแนวนอนและการสื่อสารที่เป็นลักษณะส่วนตัวระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกันเพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถติดต่อกันได้ทั้งในเรื่องการประสานงานกันและ

การสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างกันการจัดให้บุคคลภายในองค์กรเดียวกันพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจะทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นได้ เกิดขึ้นได้

7. การสร้างความพอใจในระบบการติดต่อสื่อสาร โดยส่วนรวมของทั้งองค์กรปัจจุบันนี้ รวมถึงวิธีการต่างๆที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรการสนับสนุนกิจกรรมทางการสื่อสาร และการให้ข้อมูลโดยไม่มี การปิดบังเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับสมาชิกขององค์กร กับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ

ในการทำงานของผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์นอกจากการต้องเข้าใจเทคนิคแนวคิดในการ สื่อสารกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันไม่คลาดเคลื่อนสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อบุคคลภายในกองถ่ายก่อให้เกิดพลังสามัคคีในอันที่จะร่วมร่วมใจและ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในเป้าหมายของการทำงานอาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จในงานของ ผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์ส่วนหนึ่งก็คือความสามารถในการสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนทีมงานทั้งหมด ให้เดินหน้าไปในเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีความเข้าใจและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเทคนิคการจัดการของผู้จัดการกองถ่าย

### 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความหมายและบทบาทหน้าที่ต่างๆของทีมผลิตภาพยนตร์

บุคคลที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนการเตรียมงานสร้างภาพยนตร์

#### 1. ผู้อำนวยการผลิต (Producer)

ผู้อำนวยการผลิตเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการควบคุมการผลิตภาพยนตร์ทั้งหมด นับตั้งแต่การวางแผน การถ่ายทำ หลังการถ่ายทำ เพื่อให้การผลิตภาพยนตร์เป็นไปอย่างราบรื่นและมีความสมบูรณ์ที่สุด

#### 2. ฝ่ายกฎหมาย (Legal Department)

ฝ่ายกฎหมายทำหน้าที่ในการทาสัญญาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตภาพยนตร์ ซึ่งได้แก่การทำ สัญญาเช่าลิขสิทธิ์ การเช่าเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ การทาประกันภัย ฯลฯ

#### 3. ผู้เขียนบทภาพยนตร์ (Script Writer)

ผู้เขียนบทภาพยนตร์ ทำหน้าที่เขียนบทภาพยนตร์ตามที่ได้รับมอบหมายจนแล้วเสร็จ เมื่อเขียนบท เสร็จแล้วภาระหน้าที่ต่อไปก็คือการแก้ไขบท เมื่อแก้ไขบทจนเป็นที่พอใจของผู้ว่าจ้างแล้ว ภาระหน้าที่ของผู้เขียนบทก็หมดไป



#### 4. ผู้กำกับภาพยนตร์ (Film Director)

ผู้กำกับภาพยนตร์ มีหน้าที่ในการทำความเข้าใจบทบาทของนักแสดง เลือกทีมงาน เลือกนักแสดง สถานที่ถ่ายทำภาพยนตร์ และเป็นผู้ที่ควบคุมงานผลิตภาพยนตร์ทั้งหมดภายใต้การดูแลของผู้อำนวยการผลิตภาพยนตร์

#### 5. ผู้ช่วยกำกับภาพยนตร์ (Assistant Film Director)

ผู้ช่วยกำกับภาพยนตร์ โดยทั่วไปแล้วถ้าเป็นกองถ่ายภาพยนตร์ที่มโหฬาร จะมีผู้ช่วยกำกับภาพยนตร์ 2-3 คน ซึ่งมีหน้าที่แตกต่างกันออกไป

#### 6. ผู้กำกับภาพ (Director of Photography)

ผู้กำกับภาพจะประสานงานกับผู้กำกับภาพยนตร์ในการวางแผนการจัดแสงการออกแบบแสงและการวางมุมกล้องเพื่อการสื่อความหมายด้วยภาพต่างๆ กองถ่ายหนังใหญ่ผู้กำกับภาพนั้นส่วนใหญ่ มักจะเป็นช่างกล้องด้วย

#### 7. ช่างกล้อง (Camera Operator)

ช่างกล้องจะประสานงานกับผู้กำกับและผู้กำกับภาพในการถ่ายทำภาพยนตร์โดยการกำหนดการวางมุมกล้อง ขนาดภาพ การสื่อความหมายด้วยภาพซึ่งจะวางแผนล่วงหน้าในขั้นตอนเตรียมงานสร้างก่อนที่จะถ่ายจริง

#### 8. ผู้กำกับศิลป์ (Art Director)

ผู้กำกับศิลป์ทำหน้าที่ในการไปหาสถานที่ ที่ถ่ายทำ ร่วมกับผู้ทำหน้าที่จัดหาสถานที่ถ่ายทำภาพยนตร์ ผู้กำกับภาพยนตร์ ผู้ช่วยกำกับ ชูริกกองถ่าย ฯลฯ การออกแบบสร้างฉากตามยุคสมัยบรรยากาศตามเรื่องราวในบทภาพยนตร์

#### 9. ผู้ช่วยกำกับศิลป์ (Asst. Art Director)

ผู้ช่วยผู้กำกับศิลป์ทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้กำกับศิลป์ในการออกแบบฉากที่ได้รับมอบหมายจากผู้กำกับศิลป์

#### 10. ฝ่ายจัดหาอุปกรณ์ประกอบฉาก (Properties Master)

ฝ่ายจัดหาอุปกรณ์ประกอบฉากทำหน้าที่จัดหาอุปกรณ์ประกอบฉากต่างๆ เช่น จัดหา ตู้ โต๊ะ นาฬิกา ผ้าม่าน ฯลฯ ตามการออกแบบของฝ่ายศิลป์

### 11. ฝ่ายสร้างฉาก

ฝ่ายสร้างฉากจะทำหน้าที่สร้างฉากตามที่ฝ่ายศิลป์ออกแบบ ภายในระยะเวลาที่กำหนดก่อนที่จะมีการถ่ายทำภาพยนตร์

### 12. ผู้เขียนสตอรี่บอร์ด (Story Board Visualizer)

ผู้เขียนสตอรี่บอร์ด จะทำหน้าที่แปลงบทภาพยนตร์ให้เป็นภาพเขียน โดยกำหนด ขนาดภาพ มุมกล้อง การจัดองค์ประกอบภาพ ฯลฯ เพื่อให้ง่ายสำหรับการถ่ายทำภาพยนตร์ โดยทั่วไปแล้วการเขียนสตอรี่บอร์ดนั้นจะเขียนเฉพาะฉากที่ถ่ายทำยากๆเท่านั้น เช่น ฉาก ACTION ต่างๆซึ่งทีมงานที่เกี่ยวข้องเช่น ผู้กำกับภาพยนตร์ ช่างกล้อง ผู้กำกับศิลป์ ฯลฯ พอเห็นภาพจากสตอรี่บอร์ดแล้วก็สามารถจะออกแบบแนวทางตามหน้าที่ของตนได้ทันที 13

### 13. ผู้ออกแบบเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย (COSTUME DESIGNER)

ผู้ออกแบบเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายทำหน้าที่ออกแบบเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย เครื่องประดับต่างๆ ของตัวละคร โดยคำนึงถึงยุคสมัย บุคลิกของตัวละคร โดยก่อนที่จะออกแบบเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายนั้นผู้ออกแบบนอกจากจะอ่านจากบทภาพยนตร์อย่างละเอียดแล้ว จะต้องเข้าร่วมประชุมกับผู้กำกับภาพยนตร์ ผู้กำกับศิลป์ เพื่อทราบแนวคิดและกำหนดแนวทางของการออกแบบโทรและอารมณ์ของภาพยนตร์ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

### 14. ผู้จัดการเสื้อผ้าเครื่องแต่ง (WARDROBE)

ผู้จัดการเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ทำหน้าที่จัดคิวเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายของนักแสดงให้เป็นไปตามตารางการถ่ายทำภาพยนตร์ ตลอดจนดูแลเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายให้สามารถใช้งานได้ทันทีที่ผู้กำกับภาพยนตร์ต้องการ

### 15. ผู้จัดการจัดหาสถานที่ถ่ายทำภาพยนตร์ (LOCATION MANAGER)

บุคลากรตำแหน่งนี้เพิ่งมีในกองถ่ายภาพยนตร์ไทยในระยะเวลาที่ไม่นานมานี้ เพราะก่อนหน้านี้ผู้กำกับ ผู้ช่วยกำกับ และผู้กำกับศิลป์ จะช่วยกันหาสถานที่ถ่ายทำแต่เพราะความไม่สะดวก เพื่อให้การจัดการหาสถานที่ถ่ายทำภาพยนตร์เป็นไปด้วยความรวดเร็วยิ่งขึ้น จึงกำหนดให้มีตำแหน่งนี้ขึ้นมา

### 16. ผู้คัดเลือกนักแสดง (CASTING)

ผู้คัดเลือกนักแสดง ทำหน้าที่คัดเลือกนักแสดงตามบุคลิกของตัวละครที่กำหนดไว้ในบทภาพยนตร์ ซึ่งการคัดเลือกนักแสดงนี้ผู้คัดเลือกนักแสดงจะต้องทำงานร่วมกับผู้อำนวยการผลิต ผู้กำกับภาพยนตร์ และผู้ช่วยกำกับภาพยนตร์ เป็นต้น

### 17. ผู้ฝึกซ้อมนักแสดง (ACTING COACH)

ผู้ฝึกซ้อมนักแสดง จะทำหน้าที่หลังจากที่คัดเลือกนักแสดงแล้ว บางกองถ่ายจะกำหนดให้มีการฝึกซ้อมนักแสดงก่อนที่จะมีการถ่ายทำภาพยนตร์ 2-3 เดือน เพื่อให้นักแสดงบางคนที่ยังไม่มีพื้นฐานทางการแสดงได้พัฒนาตนเอง สามารถที่จะแสดงภาพยนตร์ในขั้นตอนการถ่ายทำได้อย่างราบรื่น สำหรับนักแสดงที่มีประสบการณ์แล้วก็จะต้องมีการฝึกซ้อมการแสดงตามบทภาพยนตร์เช่นเดียวกัน

### 18. ธุรกิจกองถ่ายภาพยนตร์

ธุรกิจกองถ่ายภาพยนตร์ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน ขอใช้ ขอเช่าสถานที่ถ่ายทำภาพยนตร์ การติดต่อนักแสดง การทำงานประมาณค่าใช้จ่ายรายวัน การจ่ายเงินแก่นักแสดงที่มงานตลอดจนทำบัญชีค่าใช้จ่ายในแต่ละวันเพื่อนำเสนอบริษัท

#### 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาตามสถานการณ์

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นเป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วย ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม
2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม
3. แนวคิดเชิงปริมาณ
4. แนวคิดเชิงระบบ

1.ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency Theory) เริ่มมีบทบาทประมาณปลายปี ค.ศ.1960 เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระ ที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงของ

องค์การ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณีนี้มีอิทธิพลมาก โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์การที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วยบุคคลที่กำหนดชื่อทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์ และกรณีคือ Fiedler นอกจากนี้ก็มี Woodward, Lawrence และ Lorsch ได้ทำการวิจัยศึกษาเรื่องนี้

2.การบริหารตามสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่ว่าไม่มีทฤษฎีหรือวิธีการทางการบริหารวิธีใดที่จะนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์หรือไม่มีรูปแบบการบริหารแบบใดดีที่สุด การบริหารแต่ละแบบและแต่ละวิธีจะก่อให้เกิดผลแตกต่างกันตามสภาวะแวดล้อมแต่ละอย่าง การเลือกแบบใดที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เพราะแต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อจำกัดอยู่ในตัว การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญต่อการเลือกใช้การจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดกับปัญหาแต่ละปัญหา มีความเชี่ยวชาญที่จะจำแนกวิเคราะห์ และแก้ไขแต่ละสถานการณ์ ซึ่งเป็นความจริงว่าปัญหาแต่ละเรื่องมีสถานการณ์แตกต่างกัน ทำให้การบริหารเป็นเรื่องที่ยากและไม่มีข้อตายตัว แนวความคิดของการบริหารตามสถานการณ์จึงถือเอาความสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนอกองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การจัดการวิธีนี้มีใช้กันหลายองค์การ โดยพิจารณาว่า “IF-THEN” ถ้าสถานการณ์เป็นเช่นนั้น แล้วจึงเลือกกลวิธีที่คิดว่าเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น

3.การบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory) การบริหารในยุคนี้ค่อนข้างเป็นปัจจุบัน ปรัชญาของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญา ไปสู่การมองการบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง เนื่องจากในปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ

## แนวความคิด

ในปี 1967 Fred E.Fiedler ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่าทางเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใดในสถานการณ์เช่นนั้น หลักคิดง่ายๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์ นั้นถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจการบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

## สรุปหลักการของการบริหารโดยสถานการณ์

1. ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม

5.คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย

6.เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น

- ความแตกต่างระหว่างบุคคล
- ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน
- ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร
- ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

4. แนวความคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถนำทฤษฎีของ Fiedler มาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้กล่าวไว้ มี 2 ลักษณะดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leader)

เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งกำหนด

ทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

การบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์ เพื่อทำให้การตัดสินใจดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ในมุมมองของผู้บริหารที่จะพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้ เป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่างๆที่มีอยู่ในตัวผู้นำท่านนั้นให้ประจักษ์ออกมาได้อย่างเต็มสมรรถภาพจริงๆที่เขามีอยู่ เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ทฤษฎีกับบางสถานการณ์ก็แตกต่างกัน แล้วแต่ผู้นำแต่ละท่านจะเลือกใช้ ดังนั้นการบริหารเชิงสถานการณ์ น่าจะเป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situation leadership theory)

Hersey & Blanchard เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (life-cycle theory of leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (task behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่ม ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relationship behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Hersey & Blanchard 1988 อ้างใน Bartol & others 1998) ใน 2 ด้านคือ ด้านความสามารถ (ability) จากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน และ ด้านความเต็มใจ (willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ จากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ

ระดับต่ำ (R1)

ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2)

ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และ

ระดับสูง (R4)

ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้ แบบกำกับ (telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้ กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น แบบขายความคิด (selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น แบบมีส่วนร่วม (participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น แบบมอบอำนาจ (delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมากใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

การบริหารตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีการบริหารที่ผู้บริหารนำมาใช้จัดการกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร การที่จะนำทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้นั้น เราควรพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียของทฤษฎีนั้น ๆ เสียก่อนจะทำให้การบริหารจัดการของเราประสบความสำเร็จได้

### การบริหารเชิงสถานการณ์: บทพิสูจน์ภาวะผู้นำ

มรรควิธีแห่งการทำสงครามหลักประกันแห่งชัยชนะล้วนอยู่ที่การวิเคราะห์วางแผนอย่างเยี่ยมยุทธ์ สิ่งนี้คงไม่อาจมีใครปฏิเสธได้ แต่การวิเคราะห์วางแผนนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการบูรณาการแนวความคิดอย่างเป็นระบบ การจำแนก (Identifying) ตัวแปรสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขต่างๆ การวิเคราะห์ (Analyzing) โอกาสของสภาพการณ์ที่กำลังประสบ (Environment Opportunity) การตรวจสอบศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ (Competence and Resource) โดยคำนึงถึงเป้าประสงค์และความต้องการขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางที่สามารถปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม บางสถานการณ์อาจเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรแต่ในบางสถานการณ์อาจสร้างวิกฤติให้กับองค์กรได้ในพริบตาความสามารถของผู้นำองค์กรในการตระหนักรู้และเตรียมพร้อมอยู่เสมอ การสั่งการ และการตัดสินใจที่เท่าทันสถานการณ์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เมื่อก้าวถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรแต่ละแห่งจะพบว่าปัจจัยหนึ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จคือบทบาทภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้นที่สามารถบริหารองค์กร บุคคลที่เกี่ยวข้อง และสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ บางสถานการณ์อาจต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์อาจต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางกรณีก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจ บางกรณีก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก การบริหารต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ การบริหารเชิงสถานการณ์จึงน่าสนใจศึกษาในด้านแนวคิดทฤษฎีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้พร้อมรับทุกรูปแบบของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปและทำให้ผู้นำองค์กรเลือกแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมและเป็นผู้นำที่อยู่ในสภาพที่พร้อมรบตลอดเวลา คำว่า เชิงสถานการณ์ หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ความหมายดังกล่าวนี้ให้ทัศนะต่อการบริหารเชิงสถานการณ์ว่าเป็นวิธีการบริหารที่มีแนวคิดว่าไม่มีแนวทางใดที่ดีที่สุด ‘There is no one best way’ ความสำคัญขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของตัวแปรผันสภาพ แวดล้อมหรือเหตุการณ์ที่



เกี่ยวข้องและแนวคิด เทคนิคการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ, 2539, หน้า 51)

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ อิทธิพลนั้นอาจได้รับมาแบบเป็นทางการนั้นคือผู้นำอย่างเป็นทางการ หรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการซึ่งคือผู้นำที่ไม่ได้รับมอบอำนาจอย่างเป็นทางการแต่สามารถนำกลุ่มและเป็นที่ยอมรับ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2534: 132) ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำควบคู่ไปกับการบริหารเพราะต่างมีความสำคัญและความจำเป็นสำหรับองค์การ โดยเฉพาะการบริหารองค์การภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วตลอดเวลาทำให้เกิดความต้องการ

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ หลักการบริหารเชิงสถานการณ์ ถือว่าการบริหารขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ไม่มีวิธีการใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์หรือกับทุกองค์กร การบริหารแนวนี้เป็นการผสมผสานแนวคิดและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ และยอมรับว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกันและ การจัดองค์การที่ดีที่สุดต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเน้นให้ผู้บริหารพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น รวมถึงการพิจารณาปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่กำลังประสบ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุดโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญๆ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ภาวะผู้นำรูปแบบเส้นทางและจุดหมาย (Path-Goal Model of Leadership) ของเฮาส์ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ วรูม-ยัตตัน (Vroom - Yet ton) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการปฏิบัติการจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละระดับที่ต้องเลือกแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในมิติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงาน และการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง มาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่ประสบอยู่ ผู้นำจึงต้องรู้จังหวะในแต่ละสถานการณ์ การ

นำพาองค์การสู่ความสำเร็จท่ามกลางสถานการณ์ที่ผันแปรจึงเป็นการแสดงยุทธธานุภาพที่เป็นบทพิสูจน์ภาวะของผู้นำ

### ข้อดีของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

Sergiovanni (1980 อ้างในฉฐฐนิกา คุปรัตน์และประกอบ คุปรัตน์, 2525, หน้า 64) ได้สรุปข้อดีของการบริหารเชิงสถานการณ์ไว้ดังนี้

1. ให้แง่คิดในรูปธรรมที่ว่า “ไม่มีวิธีการแบบใดดีที่สุด” นั่นคือ แนวคิดที่ว่าการบริหารงานนั้นเหมือนตำรากับข้าว สามารถให้แนวคิดแนวปฏิบัติแบบหนึ่งต้องทำอะไรบ้าง สอง...และสาม... ดังนี้ คำตอบทางการศึกษาที่ได้ตามมาก็คือคงไม่มีวิธีใดที่จะดำเนินการได้ดีที่สุดเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรหรือการต่อรองค่าจ้างเงินเดือน

2. ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ไปเล็กน้อยเกี่ยวกับองค์ประกอบหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อระบบโดยทั่วไป เช่นในชุมชนที่เปลี่ยนจากเกษตรกรรมเป็นอุตสาหกรรม เป้าหมายการให้บริการของโรงเรียนก็ต้องเปลี่ยนตามความรู้ทักษะ แม้แต่ลักษณะผู้สอนผู้ให้บริการก็ต้องเปลี่ยนตาม ผู้บริหารตามแนวทางนี้จะต้องตื่นตัวต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงในสังคมอยู่เสมอ

3. ให้การสะท้อนภาพที่แท้จริงต่อผู้บริหารว่า งานของการบริหารนั้นมันซับซ้อน การจะหาคำตอบใด ๆ แบบให้ง่าย ๆ คงจะเป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้รู้รอบใฝ่รู้มีข้อมูลอยู่เสมอ และให้คำตอบในคำถามที่ว่าทำไมงานผู้บริหารจึงไม่มีวันสิ้นสุด ทำไมศาสตร์การบริหารจึงต้องศึกษาอยู่เสมอ

### ข้อเสียของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

Sergiovanni (1980 อ้างในฉฐฐนิกา คุปรัตน์และประกอบ คุปรัตน์, 2525, หน้า 64) ได้สรุปข้อเสียของการบริหารเชิงสถานการณ์ไว้ดังนี้

1. การให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ และตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ตามสถานการณ์อาจทำให้มีคนที่คิดว่า การที่จะตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ เล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นอย่างดีแล้วจะทำให้การบริหารงานทั้งหมดดีไปเอง ข้อเสนอแนะก็คือ ในกรณีที่การตัดสินใจปัญหาปลีกย่อยจำนวนมาก ๆ ให้ถูกต้องนั้นก็สำคัญอยู่ แต่การที่จะต้องตัดสินใจในปัญหาใหญ่ ๆ หลัก ๆ ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาพรวมของบทบาทตนเอง องค์การและ

สภาพแวดล้อม ภาพรวมเหล่านี้จำเป็นและเป็นแนวทางในการตัดสินใจในปัญหาปลีกย่อยรอง ๆ ลงมาทั้งหลาย

2. ทฤษฎีสถานการณ์ทำให้มองดูเหมือนว่า เป็นเรื่องไม่มีคุณค่ามาเกี่ยวข้อง องค์ประกอบอันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม องค์การและตัวอื่น ๆ นับเป็นเหมือนสิ่งที่เราต้องตระหนักและแสดงปฏิกิริยาตอบ ถ้าเป็นเช่นนั้นผู้บริหารก็จะไม่ต่างอะไรไปจากบาโรมิเตอร์วัดความเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศ ผู้บริหารอาจกลายเป็นเพียงผู้บริหารเพื่อการบริหาร คอยยืนอยู่บนยอดของคลื่นความเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

### 2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารแบบ POSDCORB

งานของผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์เป็นงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนหลายฝ่ายทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนผู้คนจากหน่วยงานนอกองค์กรที่ต้องมาประสานการทำงานร่วมกันดังนั้นผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเรียนรู้การบริหารจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ให้ลงตัวไม่ว่าจะเป็นการบริหารคนงบประมาณอุปกรณ์เครื่องมือและการแก้ไขปัญหาการตัดสินใจเพื่อให้ภารกิจเหล่านั้นบรรลุตามเป้าหมายให้จงได้

กูลิคและเออร์วิกก็ได้รวบรวมแนวคิดทางด้านการบริหารต่างๆ เอาไว้ในหนังสือชื่อ “Paper on the Science of Administration” โดยเสนอแนวคิดกระบวนการบริหารซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีชื่อว่า “POSDCORB” ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการคือ

1. Planning การวางแผนเป็นการวางแผนโครงการกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนการวางแผน 3 ขั้นตอนคือ

- 1.1 ประเมินหาโอกาสที่เป็นไปได้โดยพิจารณาจากทรัพยากรที่มีอยู่
- 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติ
- 1.3 กำหนดกลยุทธ์และหมั่นปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์

2. Organizing การจัดองค์การเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงานเช่นการแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรมกองหรือแผนกโดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงานหรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

3. Staffing การจัดบุคลากรปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั่นเองทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

4. Directing การอำนวยการเป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงานเช่นภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision making) เป็นต้น

5. Coordinating การประสานงานเป็นการประสานให้ส่วนต่างๆของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

6. Reporting การรายงานเป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์การอยู่ด้วย

7. Budgeting การงบประมาณเป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง



รูปที่ 2.2 กระบวนการบริหาร POSDCORB

นอกจากนี้วิลเลียมเอฟกิลล์ได้กล่าวว่านักบริการต้องรู้จักนำข้อมูลด้านต่างๆมาประกอบการวางแผนและบริหารการปฏิบัติงานของตนนักบริหารต้องอาศัยข้อมูลเพื่อช่วยสร้างความมั่นใจว่าการตัดสินใจในเรื่องต่างๆเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดดังนั้นในเรื่องการใช้ระบบข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและกระบวนการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการบริหารเป็นอย่างยิ่ง

กระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving Process) เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในการดำเนินงานเมื่อเกิดปัญหาแล้วจะต้องมีการตัดสินใจตามมาเสมอในการเลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมโดยกระบวนการแก้ปัญหาก็จะเริ่มจากการกำหนดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อสามารถเลือกแก้ไขปัญหาที่จำเป็นและเร่งด่วนก่อนการที่นักบริหารจะค้นพบหนทางแก้ไขปัญหาเหล่านั้นจะต้องค้นหาให้พบต้นเหตุของปัญหาให้ได้เสียก่อนจึงจะสามารถหาแนวทางขั้นต่อไป

การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องจากกระบวนการแก้ปัญหาซึ่งข้อที่ต่างกันคือการแก้ปัญหาคือความพยายามที่จะแสวงหาคำตอบอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้แต่การตัดสินใจคือการคัดเลือกเอาเฉพาะแนวทางใดแนวทางหนึ่งที่เหมาะสมที่สุดเพื่อยุติปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งหมดและเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการการตัดสินใจจะได้มากมาหลายครั้งในระหว่างกระบวนการแก้ปัญหาเช่นเริ่มจากผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายที่ต้องการก่อนในขั้นต้นต่อมาจึงตัดสินใจเลือกใช้หรือจะเชื่อถือข้อมูลชนิดใดที่ได้มาซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต่อการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาต่อไปโดยกระบวนการตัดสินใจอาจกระทำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหรือทั้งองค์กรที่จะต้องตัดสินใจร่วมกันก็ได้

ผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์จึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักรัฐศาสตร์การบริหารการปกครองสามารถบริหารควบคุมบุคลากรได้อย่างเกิดผลมีความเป็นผู้นำและมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีจิตวิทยาในการทำงานร่วมกับผู้คนมากมายได้อย่างเข้าอกเข้าใจโดยใช้หลักการประนีประนอมโน้มน้าวหรือการต่อรองผลักดันเพื่อมุ่งสร้างประโยชน์โดยรวมอีกทั้งยังเป็นผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์ที่เล็งเห็นและเข้าใจถึงประโยชน์ของการสื่อสารเพื่อนำมาถ่ายทอดความคิดวิธีการสู่บุคคลต่างๆได้อย่างเหมาะสมถูกต้องตรงเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพจะทำให้ผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์ผู้นั้นสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ได้อย่างมีคุณภาพสมตามเจตนารมณ์

การทำงานของผู้จัดการกองถ่าย มีหน้าที่รับผิดชอบตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมงาน (Pre-production) ต้องคอยวางแผนการเงิน ประสานงาน เตรียมงานกับทุก ๆ ฝ่าย การเดินทาง และหาที่พัก ไปจนถึงขั้นตอนการถ่ายทำภาพยนตร์ (Production) ต้องดูแลความเรียบร้อยภายในกองถ่าย ประสานงานกับทุกฝ่าย เมื่อเกิดปัญหาจะต้องแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วเพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าในการถ่ายทำ เรียกว่าหน้าที่ ผู้จัดการกองถ่าย มีความสำคัญอย่างมาก แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการผลิตภาพยนตร์ ถือว่าเป็นแนวคิดที่สำคัญในการวิเคราะห์ และนำมาเป็นทฤษฎีในกรณีศึกษา ครั้งนี้