

การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
การผลิตรายการวิทยุ กรณีศึกษาบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)

วิรัตน์ อิทธิอนุวัตร

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการธุรกิจบันเทิง
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ปีการศึกษา 2549
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันการผลิตรายการวิทยุ กรณีศึกษาบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้ศึกษา	นายวิรัตน์ อธิธอนวัตร
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการธุรกิจบันเทิง
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.ยาใจ ชูวิชา
ปีการศึกษา	2549

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยอนุมัติให้นับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจบันเทิง

.....ผู้อำนวยการหลักสูตร
(อาจารย์ ดร.พีรพงษ์ พุศิริ)

.....ผู้อำนวยการสาขา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตติศักดิ์ เกิดอรุณสุขศรี)

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุษงา ไปชิว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(อาจารย์ ดร.ยาใจ ชูวิชา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล)

.....กรรมการ
(อาจารย์ อมรรัตน์ เนตรมุกดา)

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันการผลิตรายการวิทยุ กรณีศึกษาบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้ศึกษา	นายวิรัตน์ อธิธอนวัตร์
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการธุรกิจบันเทิง
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.ยาใจ ชูวิชา
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล
ปีการศึกษา	2549

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันการผลิตรายการวิทยุ กรณีศึกษาบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 38 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการทำวิจัย ซึ่งครอบคลุมข้อมูล 2 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้หลักสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยตามทฤษฎีของ Blake and Mouton

จากการศึกษาพบว่า

ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้วางนโยบายการบริหารงานบุคคลโดยให้ผู้ควบคุมการผลิตรายการมีภาวะผู้นำแบบการทำงานเป็นทีม (Team Management) ตามทฤษฎีของ Blake and Mouton ลักษณะที่สำคัญของผู้ควบคุมการผลิตรายการต้องสนใจทั้งเรื่องของงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

แต่จากการศึกษาพบว่าการบริหารงานของผู้ควบคุมการผลิตรายการมีภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) ตามทฤษฎี Blake and Mouton ทำให้ไม่สอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการได้วางไว้ และสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจสื่อวิทยุปัจจุบัน จึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องแก้ไขปัญหานี้ในเรื่องภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการผลิตรายการวิทยุของบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)

กิตติกรรมประกาศ

ผู้ศึกษาใคร่ขอขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.ยาใจ ชูวิชา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล รวมทั้งประธานกรรมการ ผศ.บุหงา โปธิวกรรมการ อาจารย์ อมรรัตน์ เนตรมุกดา และผู้อำนวยการสาขาวิชาการจัดการธุรกิจบันเทิง ผศ.ดร.กิตติศักดิ์ เกิดอรุณสุขศรี ที่ได้กรุณาช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำ และชี้แนวทางในการดำเนินการเพื่อให้การศึกษามีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอขอบคุณบุคลากรบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ท้ายสุดนี้ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงต่อมารดา พี่สาว และครอบครัว ที่ได้ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาและให้กำลังใจต่อผู้ศึกษาตลอดมา ทำให้งานศึกษาฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ในที่สุด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภูมิ	ญ
สารบัญภาพ	ฎ

บทที่

1. บทนำ

ชื่อองค์กรและลักษณะธุรกิจขององค์กร	1
ปัญหาและสภาพความสำคัญของปัญหา	9
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	11
นิยามศัพท์	12
แนวทางการศึกษา	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	14

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎี Maslow's Hierarchy of Needs	15
2. ทฤษฎี Blake and Mouton	17
3. ทฤษฎีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	19
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	20

สารบัญ (ต่อ)

3.ผลการศึกษา	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	22
แนวทางการแก้ปัญหา	40
4.บทสรุปและข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการศึกษา	44
ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป	47
บรรณานุกรม	48
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก.	49
ภาคผนวก ข.	51
ประวัติผู้ศึกษา	54

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ตาราง แสดงวัน/เวลาออกอากาศ/รัศมีครอบคลุม ลักษณะรายการ และ กลุ่มเป้าหมาย	3
1.2 ตาราง แสดงการขยายตัวของงบประมาณในสื่อวิทยุ	7
1.3 ตาราง แสดงการแข่งขันในแต่ละคลื่นโดยใช้กลุ่มเป้าหมายเป็นตัวกำหนด	8
1.4 ตาราง แสดงอัตราการเจริญเติบโตของรายได้ บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)	11
1.5 ตาราง แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานในปี พ.ศ.2549	14
3.1 ตาราง แสดงนโยบายการบริหารงานบุคลากรของฝ่ายผลิตรายการวิทยุ	23
3.2.1.1 ตาราง แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	31
3.2.1.2 ตาราง แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	32
3.2.1.3 ตาราง แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ	32
3.2.1.4 ตาราง แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา ...	33
3.2.1.5 ตาราง แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง	33
3.2.1.6 ตาราง แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	34
3.2.1.7 ตาราง แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการ ทำงาน	35
3.2.2.1 ตาราง แสดงภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน และ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)	36
3.2.2.2 ตาราง แสดงภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการที่มีพฤติกรรมมุ่งคน และ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)	38

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1.1 แผนภูมิแท่ง แสดงมูลค่าค่าใช้จ่ายโฆษณาในสื่อต่างๆ	7

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ภาพแสดง ส่วนแบ่งทางการตลาด (มกราคม-มิถุนายน พ.ศ.2549)	5
2.1 ภาพแสดง ตาข่ายภาวะผู้นำตามทฤษฎี Blake and Mouton	17
3.1 ภาพแสดง ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ตามนโยบายของผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการ	30
3.2 ภาพแสดง ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ	39
3.3 ภาพแสดง ผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ตามแนวทางที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอ	43
4.1 ภาพแสดง ผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ตามแนวทางที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอ	46

บทที่ 1

บทนำ

ชื่อองค์กรและลักษณะธุรกิจขององค์กร

บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) เดิมชื่อบริษัท เอ-ไทม์ มีเดีย จำกัด ตั้งอยู่ที่ อาคาร จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ เฟลส 50 ถนนสุขุมวิท 21 คลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ.2532 และประกอบธุรกิจสื่อวิทยุอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันบริษัท ประกอบธุรกิจสื่อครบวงจร ได้แก่ สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อสร้างสรรค์กิจกรรมทางการตลาด ดำเนินการจดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน เมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ.2545 ด้วยทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท รวมเวลาประกอบธุรกิจสื่อวิทยุ 17 ปี

คุณไพบุลย์ ดำรงชัยธรรม กรรมการผู้จัดการ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตธุรกิจเพลงอันดับหนึ่งของประเทศไทย มีนโยบายขยายธุรกิจเพลงโดยใช้สื่อวิทยุในการสร้างการรับรู้ของกลุ่มคนฟัง เนื่องจากสื่อวิทยุสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง และสามารถเพิ่มยอดขายได้ตามเป้าหมายของบริษัท

คุณสายทิพย์ มนตรีกุล ณ อยุธยา กรรมการผู้จัดการ บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดนโยบายการเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์งานบันเทิงในสื่อวิทยุ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำเสนอสิ่งที่มีคุณค่าแก่ชีวิต และสร้างความสุขให้แก่ผู้ฟังโดยไร้ขีดจำกัด สำหรับภารกิจที่สำคัญมีดังนี้

1. สร้างสรรค์ ผลงานที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2. เสริมสร้าง ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ส่งเสริม บุคลากรให้รักและเชี่ยวชาญในงานที่ทำ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
4. สนับสนุน กิจกรรมอันเป็นประโยชน์และรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ทำหน้าที่ผลิตรายการวิทยุเพื่อออกอากาศผ่านสถานีวิทยุกระจายเสียง โดยการเข้าร่วมประมวลเวลาจัดรายการวิทยุในระบบเอฟเอ็มจากสถานีวิทยุต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ ปัจจุบันมีรายการวิทยุ 4 รายการ ได้แก่

1. 89 บานาน่า เอฟเอ็ม (89 Banana FM)
2. เอฟเอ็ม 91.5 ฮอต เวฟ (FM 91.5 Hot Wave)
3. 94 อีเอฟเอ็ม (94 EFM)
4. เอฟเอ็ม 106.5 กรีน เวฟ (FM 106.5 Green Wave)

รายการแต่ละรายการมีลักษณะแตกต่างกันตามกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้รูปแบบ Format Station ในการดำเนินรายการ โดย Format Station จะกำหนดลักษณะเฉพาะของคลื่นวิทยุก่อน แล้วจึงกำหนดแนวเพลง รูปแบบของกิจกรรม เนื้อหาที่นำมาสื่อสาร บุคลิกของผู้ดำเนินรายการ (Disc Jockey หรือ DJ) และทีมงานซึ่งต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวคิดหลักของสถานี โดยจัดหาบุคลากรที่ทำงานทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลัง ที่มีศักยภาพสอดคล้องกับแนวคิดของแต่ละคลื่น และมีผู้ควบคุมการผลิตรายการ (Producer) ที่เปรียบเสมือนเป็น "ผู้จัดการ" ในการสร้างสรรค์กิจกรรมรูปแบบต่างๆ ควบคุมให้ธุรกิจสื่อวิทยุดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้

บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีความสามารถหลักที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันดังนี้

1. ผู้นำองค์กรคนปัจจุบัน ได้แก่ คุณสายทิพย์ มนตรีกุล ณ อยุธยา มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจสื่อวิทยุมากกว่า 17 ปี ผ่านการทำงานทั้งในส่วนของผู้ดำเนินรายการวิทยุ และผู้บริหารรายการวิทยุ ทำให้เข้าใจขั้นตอนในการผลิตรายการวิทยุเป็นอย่างดี สามารถสร้างบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ให้เป็นผู้นำในธุรกิจสื่อวิทยุของประเทศไทย

2. บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตธุรกิจเพลงอันดับหนึ่งของประเทศไทย ครองส่วนแบ่งทางการตลาดกว่า 70 % ส่งผลให้บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีเพลงที่ใช้เปิดในรายการวิทยุของตนเหนือกว่าคู่แข่งในปัจจุบัน

3. Studio Network ซึ่งประกอบด้วย

3.1. ห้องจัดรายการ 7 ห้อง โดยตั้งอยู่ที่อาคาร จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ 6 ห้อง และที่สยามเซ็นเตอร์ 1 ห้อง

3.2. ห้องจัดรายการสำรอง 2 ห้อง โดยตั้งอยู่ที่อาคาร จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ 1 ห้อง และที่สยามเซ็นเตอร์ 1 ห้อง

3.3. ห้อง Production 5 ห้อง

3.4. ห้อง Transfer ห้อง Storage ห้อง Machine Room ห้องแสดงดนตรี และห้องผู้ชมดนตรีจำนวน 20 ที่นั่ง อย่างละ 1 ห้อง

โดยบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีระบบจัดการ Computer Automation System เพื่อใช้ในการเก็บบันทึกเพลงทั้งหมดไว้ในรูปแบบ File Computer ส่วนกลาง เพื่อให้ผู้ดำเนินรายการจากทุกคลื่นสามารถดำเนินรายการได้สะดวกยิ่งขึ้น

สินค้าและบริการของทางองค์กร

บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ทำหน้าที่ผลิตรายการวิทยุเพื่อออกอากาศผ่าน สถานีวิทยุกระจายเสียง ปัจจุบันมีรายการวิทยุ 4 รายการ ได้แก่ 89 Banana FM , 91.5 Hot Wave , 94 EFM และ 106.5 Green Wave ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงวัน/เวลาออกอากาศ/รัศมีครอบคลุม ลักษณะรายการ และกลุ่มเป้าหมาย

รายการวิทยุ	วันเวลาออกอากาศ		รัศมีครอบคลุม	ลักษณะรายการ	กลุ่มเป้าหมาย
	ชื่อวิทยุ	ชื่ออินเทอร์เน็ต			
89 Banana FM	FM 89.0 MHz ทุกวัน/ตลอด 24 ชั่วโมง	http://www.atimemedia.com/	กรุงเทพฯ และปริมณฑล	รายการวิทยุที่เปิดเพลงไพเราะ ต่อเนื่องในแนว Easy Listening	กลุ่มคนทำงานทั้งชาย และหญิง อายุระหว่าง 25-35 ปี
91.5 Hot Wave	FM 91.5 MHz ทุกวัน/ตลอด 24 ชั่วโมง		กรุงเทพฯ ปริมณฑล อยุธยา และสระบุรี	รายการวิทยุยอดนิยมของวัยรุ่น และคนรุ่นใหม่ที่ชอบความทันสมัย	วัยรุ่นทั้งชาย และหญิง อายุระหว่าง 12-25 ปี
94 EFM	FM 94.0 MHz ทุกวัน/ตลอด 24 ชั่วโมง	ทุกสถานี ทุกวัน/ตลอด 24 ชั่วโมง	กรุงเทพฯ และปริมณฑล	รายการวิทยุคลื่นบันเทิงของคนไทย	กลุ่มวัยรุ่น คนทำงาน และผู้ใหญ่ ที่ชื่นชอบความทันสมัย และติดตามความเคลื่อนไหว ต่างๆในวงการบันเทิง
106.5 Green Wave	FM 106.5 MHz ทุกวัน/ตลอด 24 ชั่วโมง		กรุงเทพฯ ปริมณฑล สมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์	รายการวิทยุยอดนิยมของคนทำงาน ที่ใส่ใจสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม	กลุ่มคนวัยทำงาน อายุ 30 ปีขึ้นไป

รายละเอียดรูปแบบรายการของแต่ละสถานี

1. สถานีวิทยุยานเกราะ FM 89.0 MHz

“89 Banana FM Relaxing Favorites” เป็นรายการวิทยุที่นำเสนอเพลงไพเราะต่อเนื่องในแนว Easy Listening โดยมีรูปแบบรายการที่ตอบสนองความต้องการของคนวัยทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบันที่ใกล้ตัว กิจกรรมพักผ่อน การดูแลสุขภาพชีวิต และมุ่งเน้นการเปิดเพลงไพเราะต่อเนื่อง มุ่งหมายให้อารมณ์ของคนเมืองผ่อนคลายจากความวุ่นวาย

2. สถานีวิทยุยานเกราะ FM 91.5 MHz

“91.5 FM New Hot Wave” เป็นรายการวิทยุที่รวบรวมเรื่องราวทันสมัยสำหรับวัยรุ่น โดยเฉพาะ อีกทั้งยังเป็นแหล่งรวมเพลงไทยใหม่ล่าสุดที่กำลังเป็นที่นิยมจากทุกค่ายเพลงในประเทศไทย เน้นบรรยากาศของรายการให้คึกคักและสนุกสนานเป็นกันเองกับผู้ฟัง ใช้นักจัดรายการอารมณ์ดีที่มีเอกลักษณ์ในการจัดรายการให้ตรงใจวัยรุ่น ดำเนินรายการโดยให้มีการแสดงออกหรือสื่อสารสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่มีพิษภัยต่อส่วนรวม มีการจัดกิจกรรมทั้งในและนอกสถานที่ เช่น โครงการแนะแนวทางการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยให้แก่นักเรียนชั้นมัธยมศึกษา โดยมีวิทยากรซึ่งเป็นรุ่นพี่จากมหาวิทยาลัยชื่อดัง พร้อมดาราศิลปินที่เป็นแบบอย่างที่ดี หรือการจัด Hot Wave Music Awards เพื่อสรรหาผู้ที่มีความสามารถทางดนตรีอย่างต่อเนื่อง

3. สถานีวิทยุกองทัพบก FM 94.0 MHz

“94 EFM Great Gossip Great Music” เป็นรายการวิทยุที่มอบความบันเทิงส่งตรงถึงผู้ฟัง โดยผู้ฟังจะได้พบกับนักจัดรายการหน้าใหม่ที่มีชื่อเสียง พร้อมกับรับฟังเพลงและข่าวสารที่ทันสมัยหลากหลายในวงการบิน ข่าวดารา ข่าวกีฬา ข่าวกีฬาเกี่ยวกับ LIFESTYLE และผลงานใหม่ๆ ของศิลปินที่ผู้ฟังชื่นชอบ ตลอดจนกิจกรรมสร้างสรรค์ที่จัดขึ้นมากมายตลอดปี

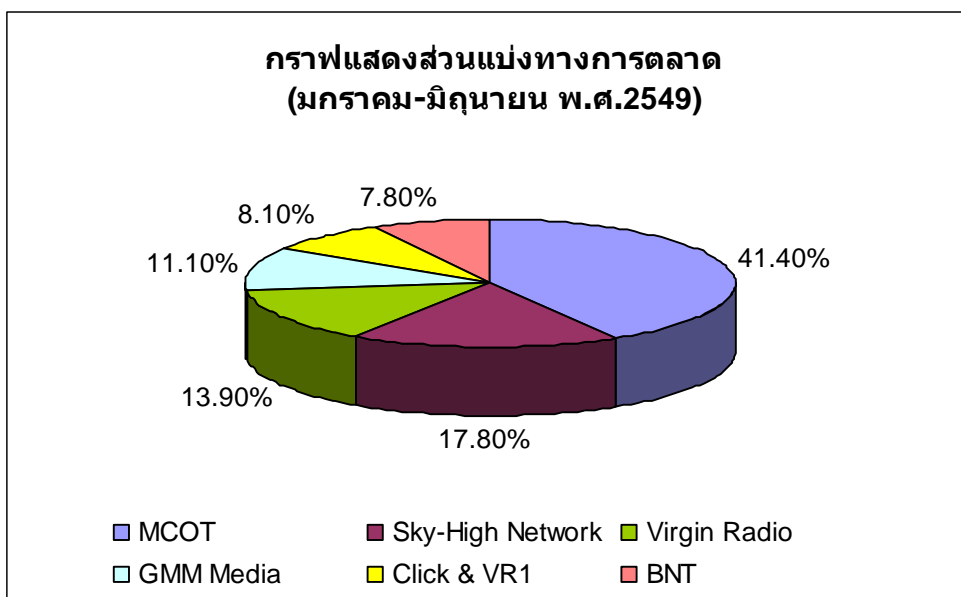
4. สถานีวิทยุคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ FM 106.5 MHz

“106.5 Green Wave เพลงดีดี กับความรู้สู้คดีดีดี” เป็นรายการวิทยุรายการเดียวที่ทำหน้าที่ของคลื่นสีเขียวเพื่อสิ่งแวดล้อมมาโดยตลอด โดยการนำเสนอเนื้อหาที่เป็นความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดีให้แก่ผู้ฟังทำให้เห็นคุณค่าของสิ่งแวดล้อม รู้จักปกป้องรักษา และปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น มีการสอดแทรกสาระลงไปในการดำเนินรายการได้อย่างกลมกลืน นอกจากนี้ Green Wave ยังได้คัดสรรนักจัดรายการที่มีคุณภาพมาดำเนินรายการ เน้นการนำเสนอเพลงไทยคลื่น Green Wave ในแนว Easy Listening ที่เลือกสรรแล้ว และสอดคล้องกลมกลืนกับอารมณ์ของผู้ฟัง การจัดรายการเช่นนี้ถือว่าเป็นเอกลักษณ์ที่ชัดเจนของคลื่นนี้

ส่วนแบ่งทางการตลาด

สำหรับส่วนแบ่งทางการตลาดของสื่อวิทยุทั้งหมดซึ่งสำรวจตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงมิถุนายน พ.ศ.2549 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในกรุงเทพฯที่มีอายุตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ 11.1% ซึ่งลดลงจากปี พ.ศ.2548 ที่มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 12.07% (รายงานประจำปีบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ปี พ.ศ.2549) ดังภาพที่ 1.1

ภาพที่ 1.1 แสดงส่วนแบ่งทางการตลาด (มกราคม-มิถุนายน พ.ศ.2549)



แหล่งข้อมูล : Nielsen Media Research

สรุปผลจากกราฟแสดงส่วนแบ่งทางการตลาดได้ดังนี้

1. MCOT ในเครือ องค์กรสื่อสารมวลชน (อสมท.) มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงที่สุดถึง 41.4%
2. Sky-High Network ในเครือ บริษัท อาร์. เอส. จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ 17.8%
3. Virgin Radio มีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับสามอยู่ที่ 13.9%
4. GMM Media มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ 11.1%
5. Click & VR1 มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ 8.1%
6. BNT มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ 7.8%

สภาวะการแข่งขัน และคู่แข่งหลักขององค์กร

ปัจจุบันประเทศไทยมีสถานีวิทยุกระจายเสียงรวมทั้งสิ้น 487 สถานี เป็นระบบเอเอ็ม 447 สถานี และระบบเอฟเอ็ม 40 สถานี สถานีวิทยุกระจายเสียงที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ มีเพียง 75 สถานี ตามกฎหมายรัฐเป็นเจ้าของสถานีทั้งหมด และมีหน่วยงานของรัฐเป็นผู้กำกับดูแล ส่วนการดำเนินงานหากภาคเอกชนต้องการจัดรายการต้องทำสัญญาเช่าเวลากับหน่วยงานเจ้าของสถานี ส่วนหลักเกณฑ์การเช่าเวลาจะพิจารณาจาก

1. อัตราผลตอบแทนที่ผู้ประกอบการจะจ่ายให้แก่สถานี
2. รูปแบบของรายการที่น่าเสนอ
3. ฐานะทางการเงินของผู้ประกอบการ

ด้วยเหตุนี้ภาคเอกชนที่จะประกอบธุรกิจสื่อวิทยุต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ดังกล่าวด้วย สำหรับรูปแบบการเช่าเวลาในอดีตจะเป็นการเช่าเวลาเป็นช่วงๆ ทำให้แต่ละสถานีมีรูปแบบรายการวิทยุที่หลากหลายในแต่ละวัน เนื่องจากมีผู้ผลิตรายการหลายราย ต่างจากปัจจุบันซึ่งเป็นการเช่าช่วงเวลาทั้งวัน ซึ่งมีข้อดีมากกว่าการเช่าเวลาเป็นช่วงๆ เพราะผู้ผลิตสามารถกำหนดรูปแบบรายการได้ง่ายขึ้น เมื่อรายได้จากการโฆษณาเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลให้ฐานะทางการเงินมั่นคงขึ้นด้วย

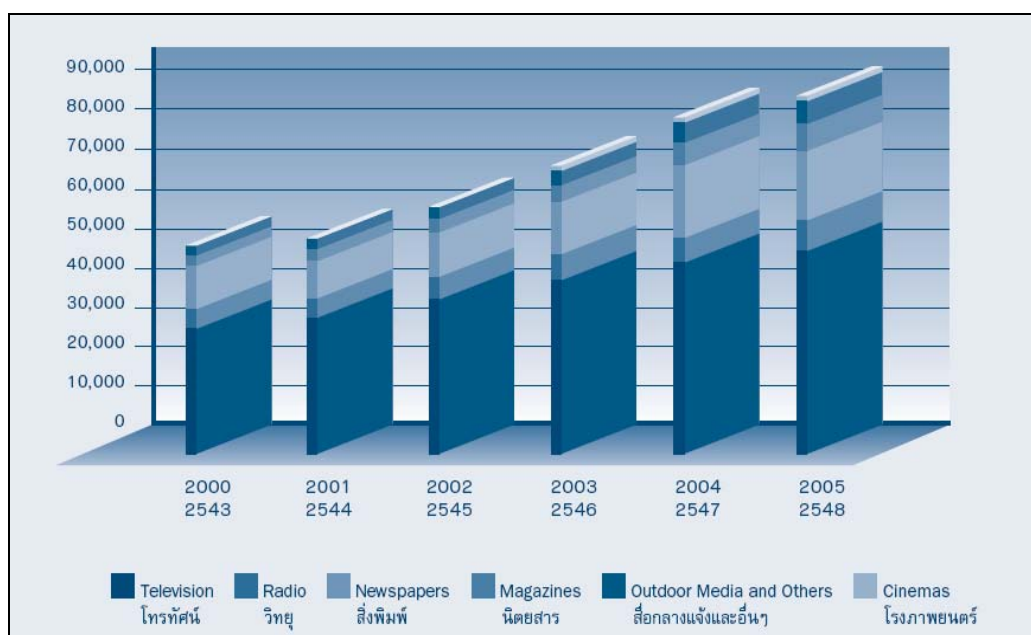
อย่างไรก็ตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวทำให้มีผู้ผลิตรายการรายเล็ก ๆ ต้องประสบปัญหาเพราะขาดบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านการผลิตรายการวิทยุ ขาดผู้ดำเนินรายการ และขาดเงินลงทุน ดังนั้นในปัจจุบันจึงมีผู้ผลิตรายใหญ่เท่านั้นที่สามารถเช่าช่วงเวลาทั้งวันได้

บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทหนึ่งที่มีความพร้อมในการผลิตรายการวิทยุทั้งด้านเงินทุน บุคลากรที่มีประสบการณ์ และความชำนาญ โดยบริษัทเน้นการทำงานแบบมืออาชีพ และสามารถสร้างรูปแบบรายการวิทยุที่ทันสมัยเป็นที่นิยมของกลุ่มผู้ฟังในปัจจุบัน

จากสภาวะการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตรายการวิทยุในปี พ.ศ.2532 มีบริษัทผู้ผลิตรายการวิทยุที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้นำในสื่อวิทยุอยู่เพียง 4 บริษัท โดยวัดจากส่วนแบ่งทางการตลาดรวมกันประมาณร้อยละ 60 ของงบประมาณโฆษณาทั้งหมดมากกว่า 2,000 ล้านบาท เป็นผู้ผลิตรายการวิทยุเพื่อนำเสนอข่าวสารจำนวน 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท แปซิฟิคอินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด และบริษัท เดอะเนชั่น พับลิชชิ่ง จำกัด และเป็นผู้ผลิตรายการวิทยุเพื่อนำเสนอความบันเทิงจำนวน 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท มีเดียพลัส จำกัด และบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ต่อมาเมื่อประเทศไทยประสบปัญหาภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจส่งผลให้ธุรกิจสื่อวิทยุเกิดการชะลอตัว งบประมาณด้านโฆษณาก็ลดลง ทำให้ผู้ผลิตรายการวิทยุหลายรายต้องเลิกกิจการไป

หลังจากภาวะทางเศรษฐกิจเริ่มดีขึ้น อัตราการเจริญเติบโตของมูลค่าโฆษณาทางสื่อวิทยุจึงเพิ่มสูงขึ้นทุกปีนับแต่ปี พ.ศ.2543 ซึ่งแต่เดิมมีงบประมาณโฆษณาทั้งหมดมากกว่า 2,000 ล้านบาท ปัจจุบันงบประมาณโฆษณาทั้งหมดที่ใช้ในสื่อวิทยุในปี พ.ศ.2548 สูงขึ้นถึง 7,055 ล้านบาท จากผลสำรวจดังนี้

แผนภูมิที่ 1.1 แผนภูมิแท่งแสดงมูลค่าค่าใช้จ่ายโฆษณาในสื่อต่างๆ (ล้านบาท)



แหล่งข้อมูล : Nielsen Media Research

ตารางที่ 1.2 การขยายตัวของงบโฆษณาในสื่อวิทยุมีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปีดังนี้

ปี พ.ศ.	ใช้จ่ายงบโฆษณา (ล้านบาท)
2544	5,091
2545	6,170
2546	6,662
2547	6,743
2548	7,055

แหล่งข้อมูล : Nielsen Media Research

จากงบประมาณที่เพิ่มมากขึ้นดังกล่าว ส่งผลให้มีกลุ่มธุรกิจเริ่มหันมาให้ความสนใจธุรกิจสื่อวิทยุมากขึ้น มีบริษัทผู้ผลิตรายการวิทยุที่มีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น บริษัทคู่แข่งทางตรงของบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่มีความสามารถในการแข่งขันทั้งทางด้านเงินทุนและบุคลากร ได้แก่

1. MCOT ในเครือ อสมท.
2. Sky-High Network ในเครือ บริษัท อาร์. เอส. จำกัด (มหาชน)
3. Virgin Radio

ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทคู่แข่งทั้ง 3 บริษัทที่มีการผลิตรายการวิทยุโดยเปรียบเทียบจากกลุ่มเป้าหมายมีรายละเอียดดังตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 การแข่งขันในแต่ละคลื่นโดยใช้กลุ่มเป้าหมายเป็นตัวกำหนด

GMM Media	MCOT	Sky-High	Virgin	กลุ่มเป้าหมาย
89 Banana FM		93 Cool Fahrenheit	95.5 Virgin Hitz	กลุ่มคนทำงานวัยรุ่นทั้งชายและหญิง อายุระหว่าง 25-35 ปี
91.5 Hot Wave	97.5	88.5		กลุ่มวัยรุ่นทั้งชายและหญิง อายุระหว่าง 12-25 ปี
94 EFM	Seed FM	FM Max		กลุ่มวัยรุ่น คนทำงานและผู้ใหญ่ ที่ชื่นชอบความทันสมัย
106.5 Green Wave		106 Latte FM	103.5 Virgin Soft	กลุ่มคนวัยทำงาน อายุ 30 ปีขึ้นไป

ปัญหาและลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ในอดีตบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) เป็น 1 ใน 4 ผู้นำธุรกิจสื่อวิทยุ สามารถครองส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจสื่อวิทยุรวมกันประมาณร้อยละ 60 ของงบประมาณโฆษณาทั้งหมดมากกว่า 2,000 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ.2532 และประกอบธุรกิจสื่อวิทยุมาอย่างต่อเนื่องถึง 17 ปี บริหารงานโดยคุณสายทิพย์ มนตรีกุล ณ อยุธยา และทีมงานมืออาชีพ เป็นผู้นำในการสร้างสรรค์งานบันเทิงในธุรกิจสื่อวิทยุ โดยการนำเสนอด้วยสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย รายการวิทยุหลายรายการได้รับความนิยมเรตติ้งเป็นอันดับ 1 ได้แก่ FM 91.5 Hot Wave มีเรตติ้งเป็นอันดับ 1 ในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นวัยรุ่นทั้งชายและหญิง หรือ FM 106.5 Green Wave มีเรตติ้งเป็นอันดับ 1 ในกลุ่มเป้าหมายคนวัยทำงาน

ปัจจุบันบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) บริหารงานคลื่นวิทยุ 4 คลื่นครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกช่วงอายุ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางตรง ได้แก่ MCOT, Sky-High Network และ Virgin Radio ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับ 1-3 ในธุรกิจสื่อวิทยุ พบว่า Sky-High Network บริหารงานคลื่นวิทยุ 3 คลื่น และ Virgin Radio บริหารงานคลื่นวิทยุ 4 คลื่น ซึ่งมีจำนวนคลื่นวิทยุน้อยกว่าและเท่ากับ บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) แต่มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากกว่าบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ในขณะที่ MCOT ซึ่งบริหารงานโดย อสมท. บริหารงานคลื่นวิทยุรายการ 97.5 Seed FM ปัจจุบันมีเรตติ้งเป็นอันดับ 1 ในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นวัยรุ่นทั้งชายและหญิง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาในการผลิตรายการวิทยุเพื่อครองส่วนแบ่งทางการตลาดลูกค้าที่เป็นกลุ่มคนฟังและลูกค้าที่ลงโฆษณาทางรายการวิทยุ ส่งผลให้รายได้ของบริษัทลดลงและมีแนวโน้มที่จะลดลงอย่างต่อเนื่องหากบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้

โดยเฉพาะปัญหาเรื่องของภาวะผู้นำภายในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่งปัจจุบัน จากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการ (Executive Producer) ทั้ง 4 คลื่นของบริษัทจีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้วางนโยบายการบริหารงานแบบทำงานเป็นทีม โดยมอบหมายให้ผู้ควบคุมการผลิตรายการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางนำนโยบายมาทำให้เกิดเป็นรูปธรรม

จากนโยบายการบริหารงานแบบทำงานเป็นที่มดังกล่าว ผู้ควบคุมการผลิตรายการเมื่อได้รับนโยบายมาแล้วจะมีหน้าที่สำคัญในการแปลงนโยบายของผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการ เพื่อก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยถ่ายทอดให้แก่ทีมงานในระดับปฏิบัติการ เพื่อกระตุ้นให้ทีมงานในระดับปฏิบัติการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และควบคุมดูแลการปฏิบัติงานทั้งหมดที่ทีมงานในระดับปฏิบัติการสร้างสรรค์ขึ้น โดยมีทีมงานในระดับปฏิบัติที่สำคัญดังนี้

1. ครีเอทีฟ มีหน้าที่สร้างสรรค์งาน คิดงานโฆษณาวิทย์ และกิจกรรมต่างๆที่ออกในรายการวิทย์
2. ผู้ดำเนินรายการ เป็นผู้เปิดเพลงและดำเนินรายการตามรูปแบบที่ผู้ควบคุมการผลิตรายการได้วางไว้ เพื่อสร้างความบันเทิงให้แก่คนฟัง
3. ผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการ เป็นผู้ประสานงานภายในคลื่น และดูแลรายการให้ดำเนินไปตามรูปแบบที่ได้วางไว้

จะเห็นว่าการผลิตรายการทุกครั้ง ผู้ควบคุมการผลิตรายการต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้งานประสบความสำเร็จเป็นที่นิยมของผู้ฟัง แต่ปัจจุบันกลับพบว่า บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีรายได้ลดลง ทำให้ผู้ศึกษาปัญหาสนใจเกี่ยวกับตัวผู้ควบคุมการผลิตรายการว่ามีภาวะผู้นำในการบริหารทีมงานจริงหรือไม่

เนื่องจากผู้ควบคุมการผลิตรายการมีหน้าที่สำคัญในการคัดเลือกทีมงานในระดับปฏิบัติ แต่ผลปรากฏว่าทีมงานที่ผู้ควบคุมการผลิตรายการคัดเลือกเข้าทำงาน ยังมีความสามารถไม่ได้ตามมาตรฐานที่ทางผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการวางไว้ ได้แก่ การคัดเลือกผู้ดำเนินรายการจากศิลปินหรือดารานักแสดงในสังกัดบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) แต่พบว่าศิลปินหรือดารานั้นกลับยังไม่มีความสามารถพอในการจัดรายการวิทย์ ผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการต้องเข้ามาช่วยดูแลการจัดรายการ ทำให้ไม่มีคนดูและผู้ฟังที่โทรเข้ามาในรายการ

รวมทั้งองค์กรได้มีการขยายธุรกิจเป็นบริษัทมหาชน แต่ผู้ควบคุมการผลิตรายการยังไม่ได้มีการปรับระบบการทำงานของตน ยังใช้การทำงานรูปแบบเดิมที่เน้นการทำงานแบบครอบครัว ไม่ได้เคร่งครัดกับกฎระเบียบของบริษัท ทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาดได้ง่าย ส่งผลให้กลุ่มผู้ฟังลดลงกระทบกับความนิยมของรายการ ส่งผลกับกลุ่มลูกค้าที่จะลงโฆษณากับทางคลื่นวิทยุแต่ละรายการ

ความสำคัญและผลกระทบของปัญหา

จากสาเหตุของปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ทำให้บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีรายได้ลดลงดังตารางที่ 1.4

ตารางที่ 1.4 อัตราการเจริญเติบโตของรายได้ บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)

ปี พ.ศ.	รายได้ (ล้านบาท)	อัตราการเจริญเติบโตของรายได้
2543	682	---
2544	770	เพิ่มขึ้น 12.90%
2545	1,009	เพิ่มขึ้น 31.02%
2546	1,053	เพิ่มขึ้น 4.36%
2547	972	ลดลง 7.69%
2548	844	ลดลง 13.17%

แหล่งข้อมูล : รายงานประจำปีบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)

จากข้อมูลรายงานประจำปีบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ในช่วงปี พ.ศ. 2545 บริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2544 ถึง 31.02% และในปี พ.ศ.2546 บริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้นเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยเพิ่มขึ้นเพียง 4.36% และในปี พ.ศ.2547-2548 บริษัทมีรายได้และอัตราการเจริญเติบโตของรายได้ลดลงเป็นลำดับ โดยในปี พ.ศ.2547 ลดลง 7.69% และในปี พ.ศ.2548 ลดลงถึง 13.17% จะเห็นได้ว่าแนวโน้มอัตราการเจริญเติบโตของรายได้ บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) สวนทางกับงบประมาณในสี่วิฑูที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นทุกปี

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาภายในบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการ หมายถึง การบริหารงานของผู้ควบคุมการผลิตรายการวิทยุ โดยให้ความสำคัญในเรื่องของงานและขวัญกำลังใจของทีมงาน อันมีผลกระทบต่อทีมงานและความสามารถในการแข่งขันการผลิตรายการวิทยุของบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)

แนวทางการศึกษา

1. เก็บข้อมูลการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามบุคลากรภายในองค์กร
3. วิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา
4. แก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยมุ่งเน้นไปที่บุคลากรฝ่ายการผลิตรายการวิทยุทั้ง 4 คลื่น ได้แก่

1. 89 บานาน่า เอฟเอ็ม (89 Banana FM)
2. เอฟเอ็ม 91.5 ฮอต เวฟ (FM 91.5 Hot Wave)
3. 94 อีเอฟเอ็ม (94 EFM)
4. เอฟเอ็ม 106.5 กรีน เวฟ (FM 106.5 Green Wave)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. บทสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบนโยบายในการบริหารงานฝ่ายผลิตรายการวิทยุของ บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) (รายละเอียดภาคผนวก ก.)

2. แบบสอบถาม ใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลจากทีมงานในระดับปฏิบัติการ แบบสอบถามนี้ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นจากทฤษฎีของ Blake and Mouton เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมหัวข้อที่ต้องการศึกษา โดยโครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้ (รายละเอียดภาคผนวก ข.)

ส่วนที่ 1 รายละเอียดส่วนบุคคลของผู้กรอกแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพส่วนบุคคล ระดับการศึกษา ตำแหน่ง เงินเดือน และอายุการทำงาน

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)

แบบสอบถามดังกล่าวจะใช้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มพนักงานในปัจจุบันประกอบด้วยพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ครีเอทีฟ
2. ผู้ดำเนินรายการ
3. ผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา เก็บข้อมูลโดยทำการสืบค้นจากหนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยค้นคว้าจากห้องสมุด

2. ข้อมูลปฐมภูมิจำลองรวบรวมจากแบบสอบถาม (Survey Method) โดยประชากร คือ พนักงานบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ในฝ่ายผลิตรายการมีพนักงานทั้งหมด 75 คน ซึ่งจะสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) คือ การเลือกตัวอย่างที่สามารถกำหนดความน่าจะเป็นที่แต่ละหน่วยในประชากรถูกเลือกมาเป็น โดยใช้วิธีคำนวณจากพนักงานแต่ละตำแหน่ง จำนวนร้อยละ 50 ของพนักงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งพนักงานทุกคนมีโอกาสได้รับเลือกให้ตอบแบบสอบถามเท่าๆกัน ดังนี้

$$n = \frac{N \times 50}{100}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = จำนวนพนักงานแต่ละตำแหน่ง

ตารางที่ 1.5 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50 ของพนักงานในปี พ.ศ.2549

ตำแหน่ง	จำนวนพนักงาน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. ครีเอทีฟ	24	12
2. ผู้ดำเนินรายการ	39	20
3. ผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการ	12	6

ดังนั้น ผู้ศึกษาจะทำการเก็บตัวอย่างทั้งหมด 38 ตัวอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มาทำการวิเคราะห์และลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. บริษัทสามารถทราบปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการ
2. บริษัทสามารถกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ 2

ทฤษฎีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กร

ทฤษฎี Maslow's Hierarchy of Needs

ทฤษฎี Maslow's Hierarchy of Needs (อ้างอิงจาก www.dpa1.com/AllDocs/ทฤษฎีความพึงพอใจ2.doc) มาสโลว์ เป็นผู้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในเรื่อง ความต้องการตามลำดับขั้น (Pyramid of Requirements หรือ Hierarchy of Needs) ขึ้นในปี 1943 โดยมีสมมติฐานเบื้องต้น ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะทำให้ความสำคัญกับความต้องการในลำดับนั้นน้อยลง แต่จะพยายามเพื่อให้ได้ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป
2. ความต้องการของมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน และความต้องการเป็นสิ่งที่มีความต่อเนื่องของมนุษย์ในเวลาใดเวลาหนึ่ง จะเห็นได้อย่างชัดเจน เมื่อเวลามนุษย์ประสบกับภาวะฉุกเฉิน เช่น เกิดความหิวกระหายอย่างมาก ความหิวกระหายจะกลายเป็นสิ่งที่มนุษย์ต้องการมากที่สุด และความต้องการนี้จะลดลงเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว
3. ความต้องการระดับต่ำต้องได้รับการตอบสนองก่อน จึงจะทำให้แสดงพฤติกรรมที่จะผลักดันให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น
4. มีหลายวิธีการที่จะทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจต่อความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ

มาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดถึงระดับสูงสุด เป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการระดับกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับถัดไปเมื่อความต้องการระดับกายภาพได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้น ในขั้นแรกองค์กรจะต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานโดยการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทน เพื่อให้พนักงานสามารถนำเงินไปใช้จ่ายเพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของแต่ละคน

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ความปลอดภัยดังกล่าวมี 2 รูปแบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย ได้แก่ การมีความปลอดภัยในชีวิต การมีสุขภาพดี เป็นต้น ส่วนความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การมีอาชีพการงานมั่นคง การทำงานที่มีหลักประกันอย่างเพียงพอจะมีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานต่อไปอันจะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจลาออกจากงานหรือการพิจารณาเลือกงานใหม่ แต่ทราบได้ที่ความต้องการด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการที่จะได้รับความมั่นคงปลอดภัยก็ค่อนข้างน้อย

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการทั้ง 2 ประการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับที่สูงกว่า จะเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความต้องการการยอมรับในผลงาน ความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความรักจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้โดยการให้ลูกจ้างมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ให้ลูกจ้างทำงานเป็นกระบวนการกลุ่ม (Group Process) และมีลักษณะเป็นการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงานมากกว่าที่จะมุ่งการแข่งขัน (Competition) ตลอดจนองค์กรต้องมองเห็นคุณค่าของบุคลากร ยอมรับความคิดเห็นของเขาเหล่านั้นด้วยการยกย่องชมเชยเมื่อมีโอกาสอันควร

4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม (Esteem Needs) หมายรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพในการทำงาน ตลอดจนต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถใกล้ชิดบุคคลสำคัญๆ ล้วนเป็นการส่งเสริมให้ฐานะของบุคคลเด่นขึ้นทั้งสิ้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองทั้ง 4 ระดับแล้ว มนุษย์จะทำงานเพื่องานคือ อยากรู้ว่าตนมีศักยภาพแค่ไหน และพยายามพัฒนาศักยภาพของตนไปสู่จุดสูงสุด การทำงานเกิดจากสนใจและรักในงานที่ทำ และทำเพราะได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนให้ถึงจุดสูงสุด

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้ผู้มี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่ทำอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์จะมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกสนานสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองยังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ทฤษฎีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (อ้างอิงจากธัญญา ผลอนันต์ 2546 Human Resource Focus : A Guide to Create Employee Satisfaction กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิคส์) การประเมินผล เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ วินิจฉัย และการป้อนข้อมูลย้อนกลับ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานก็คือ การวางมาตรฐานการทำงาน ตัดสินใจ วินิจฉัย และให้คะแนนแก่ผลการปฏิบัติงานตามจริงของพนักงานให้สัมพันธ์กับมาตรฐานที่วางไว้ และจัดให้มีการป้อนข้อมูลกลับสู่พนักงานเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานที่ดีอยู่แล้วให้ดีขึ้นไปอีก และกระตุ้นให้ขจัดข้อบกพร่องที่มีอยู่

ปัจจุบันมีการประเมินผลจากแนวคิด และการบริหารงานที่มีคุณภาพ และเปิดโอกาสให้ทั้งหัวหน้าและพนักงานมีโอกาสพูดคุยกันในเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งรวมถึง

1. การกำหนดรายการผลการปฏิบัติงานที่จะนำมาประเมิน โดยอาจใช้ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators)
2. กำหนดจุดมุ่งหมายและมาตรฐานเพื่อวัดผลลัพธ์
3. เมื่อผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ให้พิจารณาหาสาเหตุว่ามาจากพนักงานขาดแรงจูงใจ พนักงานยังไม่ได้รับการอบรมที่เพียงพอ หรือความบกพร่องในการควบคุมดูแลพนักงาน
4. ป้อนข้อมูลกลับทั้งภายในและภายนอก
5. จัดตัวอย่างพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิด และมีการสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน
6. สร้างบรรยากาศให้พนักงานมีส่วนร่วมและให้คำแนะนำอันมีมิตร
7. วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของพนักงานเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

มณฑะยร นิลทช (2549) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาของบริษัท น้ำมันพืช AAA จำกัด ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร คือ ผู้บริหารระดับกลาง (ตั้งแต่ผู้จัดการแผนก – ผู้จัดการฝ่าย) มีรูปแบบการบริหารงานและพฤติกรรมการทำงานไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจส่งผลกระทบต่อผลในการดำเนินงานขององค์กร จากการศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำภายใต้แนวคิดและทฤษฎีของ Blake and Mouton และการศึกษารูปแบบพฤติกรรมการทำงานของผู้ภายใต้แนวคิดและทฤษฎี Path-Goal Theory ของ Robert J. House พบว่า พฤติกรรมและรูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารงานในองค์กรของผู้บริหารระดับกลาง ที่กลุ่มประชากรทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังและต้องการ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน นั่นคือ ต้องการผู้บริหารระดับกลางที่มีพฤติกรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทีมงานทั้งในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นหรือกำหนดเป้าหมายทิศทางนโยบายในการทำงานร่วมกัน เป็นผู้นำที่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ร่วมกันสร้างบรรยากาศที่เกิดจากการเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด และนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งควรเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งทางด้านผลผลิตและมุ่งคนควบคู่กันไป กลุ่มประชากรตัวอย่างยังเชื่อมั่นอีกว่า ถ้าผู้บริหารระดับกลางมีรูปแบบการบริหารงานที่เป็นแบบหมู่คณะและแบบมีส่วนร่วม จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ องค์กรจะสามารถแข่งขันในระยะยาวต่อไปได้ในอนาคต สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ 2 แนวทาง คือ การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางที่มีอยู่ โดยใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาทำการฝึกอบรมและพัฒนา และการสรรหาผู้บริหารระดับกลางบางส่วนเข้ามาทดแทนผู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสองแนวทางนี้องค์กรสามารถเลือกกระทำได้อย่างได้ความพร้อมและศักยภาพขององค์กร

พงษ์ธร คงสกุล (2548) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผู้ผลิตรายการวิทยุ บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาถึงโครงสร้างระบบบริหารงาน และกลยุทธ์กระบวนการคัดเลือก ฝึกอบรม รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้ดำเนินรายการ ครีเอทีฟ และผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการ เพื่อรักษาศักยภาพที่มีศักยภาพไว้ โดยใช้แนวคิด ทฤษฎีในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกรอบแนวคิดการจัดการธุรกิจร่วมสมัย ของ ดร.ผลิน ภูเจริญ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ของ ธัญญา ผลอนันต์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ Gary Dessler

บทที่ 3

ผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันการผลิตรายการวิทยุ กรณีศึกษา บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) จากข้อมูลทฤษฎีภูมิโบายโดยการรวบรวม ศึกษา และค้นคว้าจากหนังสือวิชาการ เอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ รวมถึงบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 38 คน ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำวิจัย โดยแบ่งข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลในส่วนของภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรใน บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการประมวลผลข้อมูลจะใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังนี้

ส่วนที่ 1 รายละเอียดส่วนบุคคลของผู้กรอกแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพส่วนบุคคล ระดับการศึกษา ตำแหน่ง เงินเดือน และอายุการทำงาน

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) และสถิติเชิงพรรณนา เพื่อใช้ในการอธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปที่เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลในส่วนของภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรใน บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ของแต่ละปัจจัย เพื่อใช้ในการอธิบายภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการตามทฤษฎี Blake and Mouton ลักษณะของคำถามในส่วนที่ 2 เป็น Rating Scale 9 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนนตามลักษณะการให้ความสำคัญในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อศึกษาว่าผู้ควบคุมการผลิตรายการมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มุ่งงานหรือมุ่งคน

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ ที่มาจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานในบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) จำนวน 38 คน และในส่วนของ การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้ทำการรวบรวม ศึกษา และค้นคว้าจาก หนังสือวิชาการ เอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ รวมถึงบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

แบบสอบถาม ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน อายุการทำงาน และข้อมูลแสดงภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรใน บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ส่วนคำถามแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มุ่งงาน 5 ข้อ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มุ่งคน 5 ข้อ โดยที่แบ่งมาตราส่วนการประมาณค่าเป็น 9 ระดับ คือ มากที่สุด เท่ากับ 9 ถึง น้อยที่สุด เท่ากับ 1 และนำแบบสอบถามไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 38 คน หลังจากนั้น นำมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ คือ การประเมินค่าเฉลี่ย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลจากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการ ที่ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการของบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้วางนโยบายไว้ สรุปได้ดังนี้ (อ้างอิงจาก พงษ์ธณ คงสกุล การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผู้ผลิตรายการวิทยุ บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ตูรายละเอียดในภาคผนวก ก.)

ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีทั้งหมด 4 คน ได้แก่

1. คุณวิชิต กวางสบาย ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการคลื่น 89 Banana FM
2. คุณพิมพ์สุดา รูปงาม ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการคลื่น FM 91.5 Hot Wave
3. คุณศิริกาญจน์ วินัยพานิช ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการคลื่น 94 EFM
4. คุณเก็ชญา จันทสิทธิ์ ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการคลื่น FM 106.5 Green Wave

เพื่อให้สัมภาษณ์ถึงนโยบายในการบริหารงานบุคลากรของฝ่ายผลิตรายการวิทยุดังนี้

ตารางที่ 3.1 ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการวางแผนนโยบายการบริหารงานบุคลากรของฝ่ายผลิต
รายการวิทยุให้แก่ผู้ควบคุมการผลิตรายการทั้ง 4 คลื่น ดังนี้

คำถาม	FM 89 MHz Banana FM	FM 91.5 MHz Hot Wave	FM 94 MHz EFM	FM 106.5 MHz Green Wave
นโยบายการบริหาร และการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	<p>1.สรรหาบุคลากร ที่มีความสามารถ</p> <p>2.ฝึก ปูกรฝัง และ พัฒนาความคิด ความสามารถให้ บุคลากรดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้</p> <p>3.แบ่งการทำงาน ให้กับบุคลากรเป็น สัดส่วนตามความ รับผิดชอบอย่าง ชัดเจน</p> <p>4.ศึกษาคู่แข่งเพื่อ นำมาพัฒนาในด้าน บุคลากรและบริษัท</p> <p>5.จัดคอร์สอบรมหรือ สัมมนาที่เกี่ยวข้อง ให้กับบุคลากร เพื่อเสริมสร้าง ความรู้ และพัฒนา ความคิด</p>	<p>1.เข้มงวด และ ทำการตรวจสอบ คุณลักษณะการ ทำงาน ตามความ รับผิดชอบของ บุคลากรในฝ่ายผลิต รายการของคลื่น มากยิ่งขึ้น</p>	<p>1.การกำหนด นโยบายให้สอดคล้อง กับสภาวะการณ์ใน ปัจจุบัน</p> <p>2.สร้างระบบการ ทำงานเป็นทีม</p> <p>3.การสร้างความ ชัดเจนในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน</p> <p>4.การจัดประชุม กลุ่มย่อยเพื่อระดม สมองในการ สร้างสรรค์ความคิด ใหม่ๆ</p>	<p>1.การจัดการประชุม เพื่อกำหนด แผนงาน และพัฒนา รูปแบบ รวมถึง วิเคราะห์การ ปฏิบัติงานตามแผน ที่วางไว้</p> <p>2.สร้างระบบการ ทำงานเป็นทีม</p> <p>3.การจัดประชุม กลุ่มย่อยเพื่อระดม สมองในการหา ข้อมูลใหม่ๆ ซึ่งจะ นำมาใช้ในการ พัฒนารายการให้ สมบูรณ์แบบมาก ยิ่งขึ้น</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการวางแผนนโยบายการบริหารงานบุคลากรของฝ่ายผลิต
รายการวิทยุให้แก่ผู้ควบคุมการผลิตรายการทั้ง 4 คลื่น

คำถาม	FM 89 MHz Banana FM	FM 91.5 MHz Hot Wave	FM 94 MHz EFM	FM 106.5 MHz Green Wave
หลักเกณฑ์ และ องค์ประกอบ	1.ความอดทนและ การมีใจรักในงาน ที่ต้องปฏิบัติ 2.ความทุ่มเทใน การทำงานที่ได้รับ มอบหมาย 3.การรับฟังความ คิดเห็นของทีมงาน และหัวหน้างาน 4.การเข้าร่วม ทำงานเป็นทีม	1.พื้นฐานการศึกษา ที่เกี่ยวกับวิชาชีพ ที่ปฏิบัติ 2.ความสนใจใน ลักษณะงาน และ คลื่นวิทยุที่รายการ ผลิต 3.ระบบความคิด สร้างสรรค์ 4.การเข้าร่วม ทำงานเป็นทีม	1.กล้าแสดงความ คิดเห็น 2.มีความเชื่อมั่นใน ตัวเองสูง 3.ชอบกิจกรรมใน วงการบิน 4.มีไหวพริบ ปฏิภาณในการ ทำงาน 5.ระบบความคิด สร้างสรรค์	1.ระบบความคิด สร้างสรรค์ 2.การเขียนชิ้นงาน โฆษณาให้สอดคล้อง ตามโจทย์ที่กำหนด
วิธีการคัดเลือก บุคลากรฝ่ายผลิต รายการ	1.ทำข้อสอบที่เกี่ยว กับการคิดชิ้นงาน โฆษณาที่กำหนด จากทางคลื่น 2.พิจารณาจากการ สัมภาษณ์ 3.พิจารณาจากการ ทุ่มเทในการทำงาน และความรับผิดชอบ ในงานที่ได้รับ มอบหมาย	1.ทำข้อสอบที่เกี่ยว กับการคิดชิ้นงาน โฆษณาที่กำหนด จากทางคลื่น 2.พิจารณาจากการ สัมภาษณ์ พูดคุย และความคิดริเริ่ม 3.พิจารณาจาก ความสนใจในคลื่น	1.แบบทดสอบ ทักษะทางด้าน ความคิด และ การเขียนชิ้นงาน โฆษณา 2.พิจารณาจาก ความคิดสร้างสรรค์ 3.พิจารณาจากการ สัมภาษณ์ พูดคุย และการโต้ตอบ 4.พิจารณาจาก ความสนใจใน วงการบิน	1.แบบทดสอบ ทักษะทางด้าน ความคิด และ การเขียนชิ้นงาน โฆษณา 2.พิจารณาจาก ความคิดสร้างสรรค์ 3.พิจารณาจากการ สัมภาษณ์ พูดคุย และการโต้ตอบ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการวางนโยบายการบริหารงานบุคลากรของฝ่ายผลิต รายการวิทยุให้แก่ผู้ควบคุมการผลิตรายการทั้ง 4 คลื่น ดังนี้

คำถาม	FM 89 MHz Banana FM	FM 91.5 MHz Hot Wave	FM 94 MHz EFM	FM 106.5 MHz Green Wave
วิธีการคัดเลือกบุคลากรฝ่ายผู้จัดรายการวิทยุ (DJ.)	1.การพิจารณาจากการฟังเทป การจัดรายการของผู้สมัคร 2.คัดเลือกผู้จัดรายการรุ่นใหม่ที่มีอายุใกล้เคียงกับกลุ่มคนฟังคลื่น	1.พิจารณาจากบุคลิกภาพที่โดดเด่น ซึ่งต้องแสดงออกมาอย่างชัดเจน มีความกระตือรือร้น และมีไหวพริบปฏิภาณ 2.ลักษณะการจัดรายการสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของคลื่น	1.พิจารณาจากผู้ที่สนใจในเรื่องราวของวงการบันเทิง 2.ทักษะการพูด 3.พิจารณาจากกระบวนการฝึกอบรมที่ทางคลื่นเตรียมขึ้น	1.พิจารณาจากการสอดแทรกอารมณ์ในการจัดรายการวิทยุ 2.ทักษะและสำเนียงในการจัดรายการ 3.พิจารณาจากความสามารถในการจูงใจ และสร้างให้กลุ่มผู้ฟังรายการมีอารมณ์ร่วม
จุดแข็ง	1.การทำงานแบบเดินไปพร้อม ๆ กัน และเดินไปในเรื่องเดียวกัน ไม่ได้เดินตามกัน 2.ครีเอทีฟมีความคิดสร้างสรรค์งานดี	1.คุณภาพของดีเจ 2.มีการปลูกฝังข้อมูลให้พนักงานมีความเป็นผู้นำทางความคิดอยู่ตลอดเวลา	1.มีศักยภาพทางด้านบุคลากร ทำให้มั่นใจในคุณภาพของงาน 2.มีการแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม	(ขอสงวนไว้เป็นข้อมูลจำเพาะของบริษัท)
จุดอ่อน	1.ยังไม่มี DJ. ที่ดีและถูกใจ	(ขอสงวนไว้เป็นข้อมูลจำเพาะของบริษัท)	(ขอสงวนไว้เป็นข้อมูลจำเพาะของบริษัท)	(ขอสงวนไว้เป็นข้อมูลจำเพาะของบริษัท)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการวางแผนนโยบายการบริหารงานบุคลากรของฝ่ายผลิต
รายการวิทยุให้แก่ผู้ควบคุมการผลิตรายการทั้ง 4 คลื่น ดังนี้

คำถาม	FM 89 MHz Banana FM	FM 91.5 MHz Hot Wave	FM 94 MHz EFM	FM 106.5 MHz Green Wave
อุปสรรค	1. พนักงานมีความ มั่นใจในตัวเองสูง ไม่ยอมรับความ คิดเห็นของผู้อื่น	1. ระบบขั้นตอน ของบริษัท	(ขอสงวนไว้เป็น ข้อมูลจำเพาะ ของบริษัท)	1. ด้านการทำงาน การประสานงาน ระหว่างหน่วยงาน ภายใน
โอกาส	1. คนทำงานมีความ เป็นครีเอทีฟสูง ทำให้ได้งานที่มี ความคิดสร้างสรรค์	(ขอสงวนไว้เป็น ข้อมูลจำเพาะ บริษัท)	(ขอสงวนไว้เป็น ข้อมูลจำเพาะ บริษัท)	1. เป็นคลื่นที่ประสบ ความสำเร็จ ซึ่งจะ ทำให้นักวิชาการ ทำงานอย่างมี ความสุขทั้งในเรื่อง ของเงินค่าตอบแทน และผลของงาน
หลักเกณฑ์ และ องค์ประกอบในการ ประเมินผลฝ่ายผลิต รายการวิทยุ	1. กำหนดระยะเวลา ทดลองงาน 2. ความรับผิดชอบ ต่องานที่ได้รับ มอบหมาย 3. ความรักในงานที่ ปฏิบัติ	1. กำหนดระยะเวลา ทดลองงาน 2. พิจารณาจากการ ปฏิบัติหน้าที่ และ ความรับผิดชอบ ตามแผนงานที่ กำหนด 3. การใช้หลักเหตุ และผลในการ แก้ปัญหา 4. พิจารณาจากการ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า ที่เกิดขึ้นในการ ปฏิบัติงาน	1. กำหนดระยะเวลา ทดลองงาน 2. พิจารณาเขียน ชิ้นงานโฆษณาวิทยุ ที่ตอบโจทย์ และ สอดคล้องกับคลื่น 3. ความรับผิดชอบ งานที่ได้รับ 4. การเข้าร่วม ทำงานเป็นทีม	1. กำหนดระยะเวลา ทดลองงาน 2. พิจารณาเขียน ชิ้นงานโฆษณาวิทยุ ที่ตอบโจทย์ และ สอดคล้องกับคลื่น 3. การเข้าร่วม ทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการวางแผนนโยบายการบริหารงานบุคลากรของฝ่ายผลิต
รายการวิทยุให้แก่ผู้ควบคุมการผลิตรายการทั้ง 4 คลื่น ดังนี้

คำถาม	FM 89 MHz Banana FM	FM 91.5 MHz Hot Wave	FM 94 MHz EFM	FM 106.5 MHz Green Wave
หลักเกณฑ์ และ องค์ประกอบในการ ประเมินผลผู้ดำเนิน รายการ	1.กำหนดระยะเวลา ทดลองงาน 2.สามารถจัด รายการให้ ตอบสนองกับ กลุ่มผู้ฟังของคลื่น	1.กำหนดระยะเวลา ทดลองงาน 2.สามารถจัด รายการให้ ตอบสนองกับ กลุ่มผู้ฟังของคลื่น 3.ลีลาในการ จัดรายการให้มีสีสัน และสามารถเข้าถึง กลุ่มผู้ฟังในคลื่น	1.กำหนดระยะเวลา ทดลองงาน 2.สามารถจัด รายการให้ ตอบสนองกับ กลุ่มผู้ฟังของคลื่น	1.กำหนดระยะเวลา ทดลองงาน 2.สามารถจัด รายการให้ ตอบสนองกับ กลุ่มผู้ฟังของคลื่น 3.กระแสดการตอบรับ จากกลุ่มผู้ฟัง ของคลื่น
ประเด็นปัญหา	1.ต้องการสร้าง ระบบบริหารงาน เพิ่มขึ้นภายในคลื่น 2.ต้องการเพิ่มความ ว่องไวในการปฏิบัติ งานให้สอดคล้องกับ สถานการณ์แข่งขัน ในปัจจุบัน 3.ต้องเพิ่มจิตสำนึก ในการทำงานเป็น ทีม และเพิ่มความ เชื่อมั่นภายในคลื่น	1.ความล่าช้าในการ แก้ปัญหาในส่วน ของระบบบริหาร ที่ต้องเชื่อมกับ หลายแผนกใน องค์กร	1.ต้องเพิ่มความ สามารถในการปรับ เนื้อหา และวิธีการ ทำงานให้ทันกับ กระแสแฟชั่นใน ปัจจุบัน 2.ต้องการลดความ ล่าช้าในการปฏิบัติ งานในเรื่องของการ ทำงาน และ ประสานงานในคลื่น	1.ส่วนใหญ่จะเป็น ของรายการที่มี สปอตโฆษณาแน่น ทำให้เนื้อที่ในการ เปิดเพลงน้อย

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการวางแผนนโยบายการบริหารงานบุคลากรของฝ่ายผลิต รายการวิทยุให้แก่ผู้ควบคุมการผลิตรายการทั้ง 4 คลื่น ดังนี้

คำถาม	FM 89 MHz Banana FM	FM 91.5 MHz Hot Wave	FM 94 MHz EFM	FM 106.5 MHz Green Wave
วิธีการจูงใจ และ รักษาทรัพยากร บุคคล	1.ผลตอบแทนที่ เหมาะสมกับ ปริมาณงานที่ได้รับ มอบหมาย รวมถึง สวัสดิการต่างๆ 2.การให้อิสระใน ความคิดกับ บุคลากรในคลื่น 3.การสร้างควมมี ส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในเรื่องของ ความคิด และ แนวทางการแก้ ปัญหาที่เกิดขึ้น	1.ผลตอบแทนที่ เหมาะสมกับ ปริมาณงานที่ได้รับ มอบหมาย รวมถึง สวัสดิการต่างๆ 2.การสร้างให้ บุคลากรได้เห็นถึง คุณค่างานที่คิด และปฏิบัติอยู่ 3.การปลูกฝังและให้ ตระหนักถึงวิชาชีพ ที่ปฏิบัติอยู่	1.ผลตอบแทนที่ เหมาะสมกับ ปริมาณงานที่ได้รับ มอบหมาย รวมถึง สวัสดิการต่างๆ 2.โอกาสความ ก้าวหน้าและการ เติบโตในองค์กรที่ ปฏิบัติงาน 3.การลดช่องว่าง ระหว่างหัวหน้างาน กับบุคลากรในคลื่น 4.การให้คำชื่นชม เมื่อปฏิบัติงานดี	1.ผลตอบแทนที่ เหมาะสมกับ ปริมาณงานที่ได้รับ มอบหมาย รวมถึง สวัสดิการต่างๆ 2.การอยู่ร่วมกัน อย่างมีความสุข 3.การใช้หลักเหตุ และผลในการ ปฏิบัติงาน 4.การลดช่องว่าง ระหว่างหัวหน้ากับ บุคลากรในคลื่น 5.การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นใน การปฏิบัติงาน
หลักการปลูกฝัง และการสร้าง วัฒนธรรม	1.การสร้างควม รักงานที่ปฏิบัติและ ได้รับมอบหมาย 2.การสร้างภาวะ ความเป็นผู้นำให้ กับบุคลากร	1.การสร้างควม ภาคภูมิใจ และ จิตสำนึกที่ดีใน วิชาชีพ 2.การสร้างให้เห็น คุณค่าของงาน	1.การชื่นชม บุคลากรที่ปฏิบัติ งานดี	1.การสร้างควมสุข ให้เกิดขึ้นกับการ ทำงาน
การขยายโครงสร้าง การบริหาร	1.การเพิ่มบุคลากร ในฝ่ายผลิตรายการ 2.การขยายตัว เพิ่มขึ้นในเนื้อหา ของรายการ	1.การเพิ่มบุคลากร ในฝ่ายผลิตรายการ และ ขยายฐาน กลุ่มคนฟัง 2.การขยายเพิ่มใน เรื่องของเทคโนโลยี ดิจิทัล	1.ขยายเพิ่มในส่วน ของระบบปฏิบัติ งาน ให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบัน	1.ยังไม่ขยายเพิ่ม

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารระดับสูงในบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้วางนโยบายการบริหารงานบุคลากรให้ผู้ควบคุมการผลิตรายการทั้ง 4 คลื่นได้รับผิดชอบ ทั้ง 4 คน มีภาวะความเป็นผู้นำแบบการทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ตามทฤษฎี Blake and Mouton มีลักษณะภาวะความเป็นผู้นำดังนี้

ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกรักใคร่ดีใจของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการวางนโยบายการบริหารงานบุคลากรของฝ่ายผลิตรายการวิทยุให้แก่ผู้ควบคุมการผลิตรายการทั้ง 4 คลื่น ตามหลักทฤษฎี Blake and Mouton เรื่องภาวะความเป็นผู้นำแบบการทำงานเป็นทีม (Team Management) สรุปได้ดังนี้ (ภาพที่ 3.1)

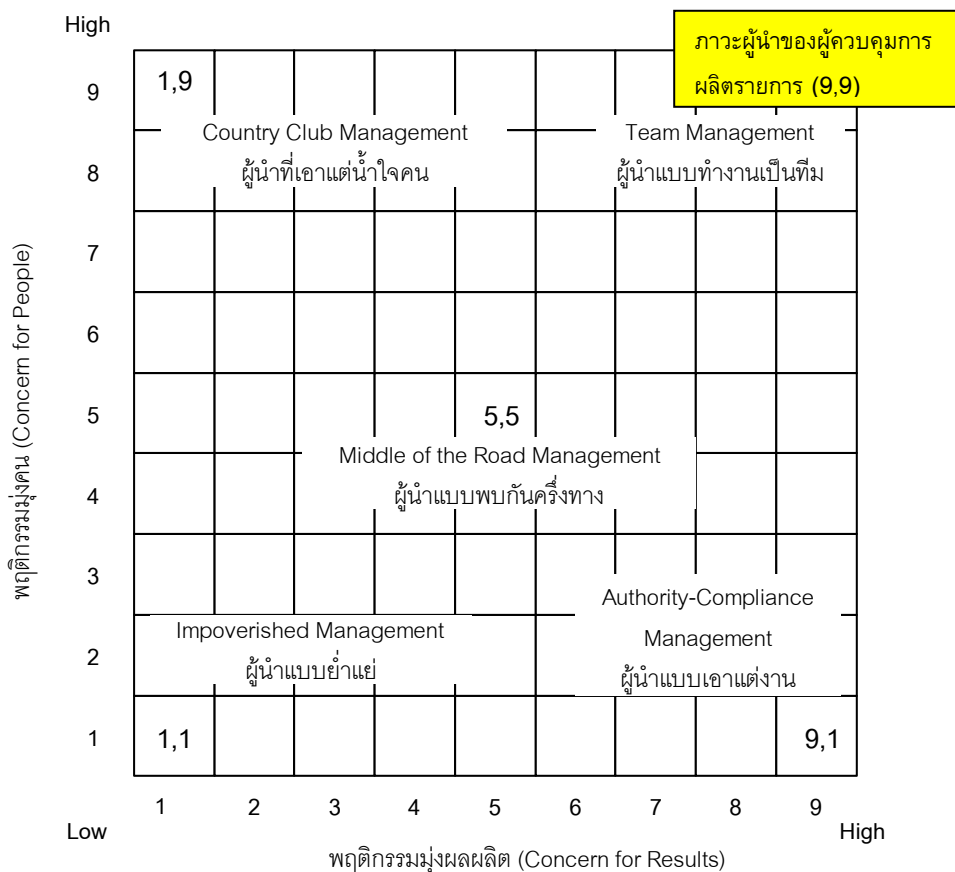
3.1.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน

- มีการแบ่งหน้าที่การทำงานตามความรับผิดชอบ และทำการตรวจสอบการทำงานที่ได้มอบหมายให้พนักงานอย่างเคร่งครัด
- มีการจัดประชุมเพื่อกำหนดแผนงาน ศึกษาคู่แข่ง วิเคราะห์การปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อพัฒนารูปแบบการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้
- จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างสรรค์งานใหม่ๆที่สามารถนำมาใช้พัฒนารายการให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
- มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรอย่างเคร่งครัด ต้องเป็นบุคลากรที่มีใจรักในงานและมีความพร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กร ได้แก่ ครีเอทีฟ ต้องมีความคิดริเริ่มที่ดีเพื่อสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพ ในส่วนผู้ดำเนินรายการต้องมีความสามารถในการจัดรายการอย่างโดดเด่น มีทักษะการพูดในการจูงใจกลุ่มผู้ฟัง
- กำหนดระยะเวลาทดลองงาน เพื่อประเมินผลงานตามกฎบริษัทอย่างเคร่งครัด

3.1.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะมุ่งคน

- พยายามลดช่องว่างระหว่างผู้ควบคุมการผลิตรายการกับบุคลากรในคลื่น โดยรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน
- ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในเรื่องของความคิด และแนวทาง ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
- จูงใจพนักงานด้วยผลตอบแทนที่เหมาะสม รวมทั้งสวัสดิการต่างๆที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรในองค์กร
- ให้คำชื่นชมบุคลากรที่ทำงานดี และให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาในการทำงานเพื่อสร้างทีมงานในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
- แสดงให้บุคลากรในองค์กรเห็นถึงโอกาสความก้าวหน้า และการเติบโตในองค์กรที่ได้ปฏิบัติงาน

ภาพที่ 3.1 ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ตามนโยบายของผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการ



2. ผลจากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการ โดยการใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นทีมงานในระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิตรายการวิทยุ (อ้างอิงแบบสอบถามจากมณฑลไถยว นิลทศช เรื่องการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาของบริษัท น้ำมันพืช AAA จำกัด ดูรายละเอียดในภาคผนวก ข.) สามารถสรุปได้ดังนี้

3.2.1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 38 คน แบ่งเป็น ชาย 25 คน และ หญิง 13 คน คิดเป็นร้อยละ 65.79 และ 34.21 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดตามลำดับ ดังตารางที่ 3.2.1.1

ตารางที่ 3.2.1.1: สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

รายการ	กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
ทั้งหมด	38	100
ชาย	25	65.79
หญิง	13	34.21

เมื่อจำแนกตามอายุของกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น อายุต่ำกว่า 25 ปี, อายุ 25 – 34 ปี และ อายุ 35 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คน, 24 คน และ 4 คน ตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 26.31, 63.16 และ 10.53 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดตามลำดับดังตารางที่ 3.2.1.2

ตารางที่ 3.2.1.2 : สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

รายการ	กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
ทั้งหมด	38	100
ต่ำกว่า 25 ปี	10	26.31
25 – 34 ปี	24	63.16
35 ปีขึ้นไป	4	10.53

เมื่อจำแนกตามสถานภาพ ในส่วนที่ยังเป็นพนักงานบริษัท แบ่งเป็นคนโสดและสมรส เท่ากับ 36 คน และ 2 คน ตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 94.74 และ 5.26 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ตามลำดับ ในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ไม่มีพนักงานในกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพหย่าร้าง และ เป็นหม้าย ดังตารางที่ 3.2.1.3

ตารางที่ 3.2.1.3 : สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

รายการ	กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
ทั้งหมด	38	100
โสด	36	94.74
สมรส	2	5.26
หย่าร้าง	0	0
เป็นหม้าย	0	0

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา แบ่งเป็นระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี เท่ากับ 4 คน, 29 คน และ 5 คน ตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 10.53, 76.31 และ 13.16 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดตามลำดับ ดังตารางที่ 3.2.1.4

ตารางที่ 3.2.1.4 : สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

รายการ	กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
ทั้งหมด	38	100
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	10.53
ปริญญาตรี	29	76.31
สูงกว่าปริญญาตรี	5	13.16

เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง แบ่งเป็นผู้ดำเนินรายการ ครีเอทีฟ และ ผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการ เท่ากับ 20 คน, 12 คน และ 6 คน ตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 52.63, 31.58 และ 15.79 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดตามลำดับ ดังตารางที่ 3.2.1.5

ตารางที่ 3.2.1.5 : สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง

รายการ	กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
ทั้งหมด	38	100
ผู้ดำเนินรายการ	20	52.63
ครีเอทีฟ	12	31.58
ผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการ	6	15.79

เมื่อจำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน แบ่งเป็นต่ำกว่า 10,000 บาท, 10,001 – 15,000 บาท, 15,001 – 20,000 บาท, 20,001 – 25,000 บาท และตั้งแต่ 25,001 บาทขึ้นไป เท่ากับ 3 คน, 10 คน, 6 คน, 9 คน และ 10 คน ตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 7.90, 26.31, 15.79, 23.69 และ 26.31 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดตามลำดับ ดังตารางที่ 3.2.1.6

ตารางที่ 3.2.1.6 : สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายการ	กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
ทั้งหมด	38	100
ต่ำกว่า 10,000 บาท	3	7.90
10,001 – 15,000 บาท	10	26.31
15,001 – 20,000 บาท	6	15.79
20,001 – 25,000 บาท	9	23.69
ตั้งแต่ 25,001 บาทขึ้นไป	10	26.31

เมื่อจำแนกตาม ระยะเวลาการทำงานกับองค์กรแบ่งเป็น น้อยกว่า 1 ปี, 1 – 3 ปี, 4 – 6 ปี, 7 – 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป เท่ากับ 2 คน, 16 คน, 16 คน และ 1 คนตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 5.26, 42.11, 42.11, 7.90 และ 2.62 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดตามลำดับ ดังตารางที่ 3.2.1.7

ตารางที่ 3.2.1.7 : สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

รายการ	กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
ทั้งหมด	38	100
น้อยกว่า 1 ปี	2	5.26
1 – 3 ปี	16	42.11
4 – 6 ปี	16	42.11
7 – 10 ปี	3	7.90
10 ปีขึ้นไป	1	2.62

3.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรใน บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากความคิดเห็นของทีมงานระดับปฏิบัติการต่อการให้ความสำคัญในการบริหารงานด้านต่างๆของผู้ควบคุมการผลิตรายการ เพื่อศึกษาว่าผู้ควบคุมการผลิตรายการมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานหรือมุ่งคน ตามทฤษฎี Blake and Mouton มีผลการศึกษาดังนี้

1) พฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน จากการศึกษาพบว่า ผู้ควบคุมการผลิตรายการคลื่น 89 Banana FM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.29, คลื่น FM 91.5 Hot Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.20, คลื่น 94 EFM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.66 และคลื่น FM 106.5 Green Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.17 ซึ่งผู้ควบคุมการผลิตรายการทั้ง 4 คน มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำองค์กรแบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) ตามทฤษฎี Blake and Mouton จำแนกรายละเอียดได้ดังนี้ (ตารางที่ 3.2.2.1)

- การควบคุมดูแลท่านขณะปฏิบัติงาน คลื่น 89 Banana FM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.67, คลื่น FM 91.5 Hot Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.00, คลื่น 94 EFM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.67 และคลื่น FM 106.5 Green Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.67
- มุ่งเน้นความสำเร็จในงานที่ได้มอบหมายให้แก่ท่าน คลื่น 89 Banana FM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.71, คลื่น FM 91.5 Hot Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.63, คลื่น 94 EFM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.30 และคลื่น FM 106.5 Green Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.16
- นำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน คลื่น 89 Banana FM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91, คลื่น FM 91.5 Hot Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.37, คลื่น 94 EFM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 และคลื่น FM 106.5 Green Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.80
- ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัด คลื่น 89 Banana FM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.38, คลื่น FM 91.5 Hot Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.53, คลื่น 94 EFM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.13 และคลื่น FM 106.5 Green Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.24
- จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงาน คลื่น 89 Banana FM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.86, คลื่น FM 91.5 Hot Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.97, คลื่น 94 EFM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.67 และคลื่น FM 106.5 Green Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.80

ตารางที่ 3.2.2.1 ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการที่มีพฤติกรรมมุ่งมั่น และส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)

การให้ความสำคัญในการบริหารงานด้านต่างๆ	89	FM 91.5	94 EFM	FM 106.5
ของผู้บังคับบัญชา	Banana FM	Hot Wave		Green Wave
พฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะมุ่งมั่น				
1.การควบคุมดูแลท่านขณะปฏิบัติงาน	6.67	7.00	6.67	6.67
2.มุ่งเน้นความสำเร็จในงานที่ได้มอบหมายให้แก่ท่าน	6.71	6.63	6.30	8.16
3.นำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.91	5.37	4.67	5.80
4.ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัด	5.38	5.53	5.13	5.24
5.จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	6.86	5.97	5.67	6.80
เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงาน				
ค่าเฉลี่ย	6.29	6.20	5.66	5.17

2) พฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะมุ่งคน จากการศึกษาค้นพบว่า ผู้ควบคุมการผลิตรายการคลื่น 89 Banana FM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.43, คลื่น FM 91.5 Hot Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.57, คลื่น 94 EFM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.67 และคลื่น FM 106.5 Green Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 ซึ่งผู้ควบคุมการผลิตรายการทั้ง 4 คน มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำองค์กรแบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) ตามทฤษฎี Blake and Mouton จำแนกรายละเอียดได้ดังนี้ (ตารางที่ 3.2.2.2)

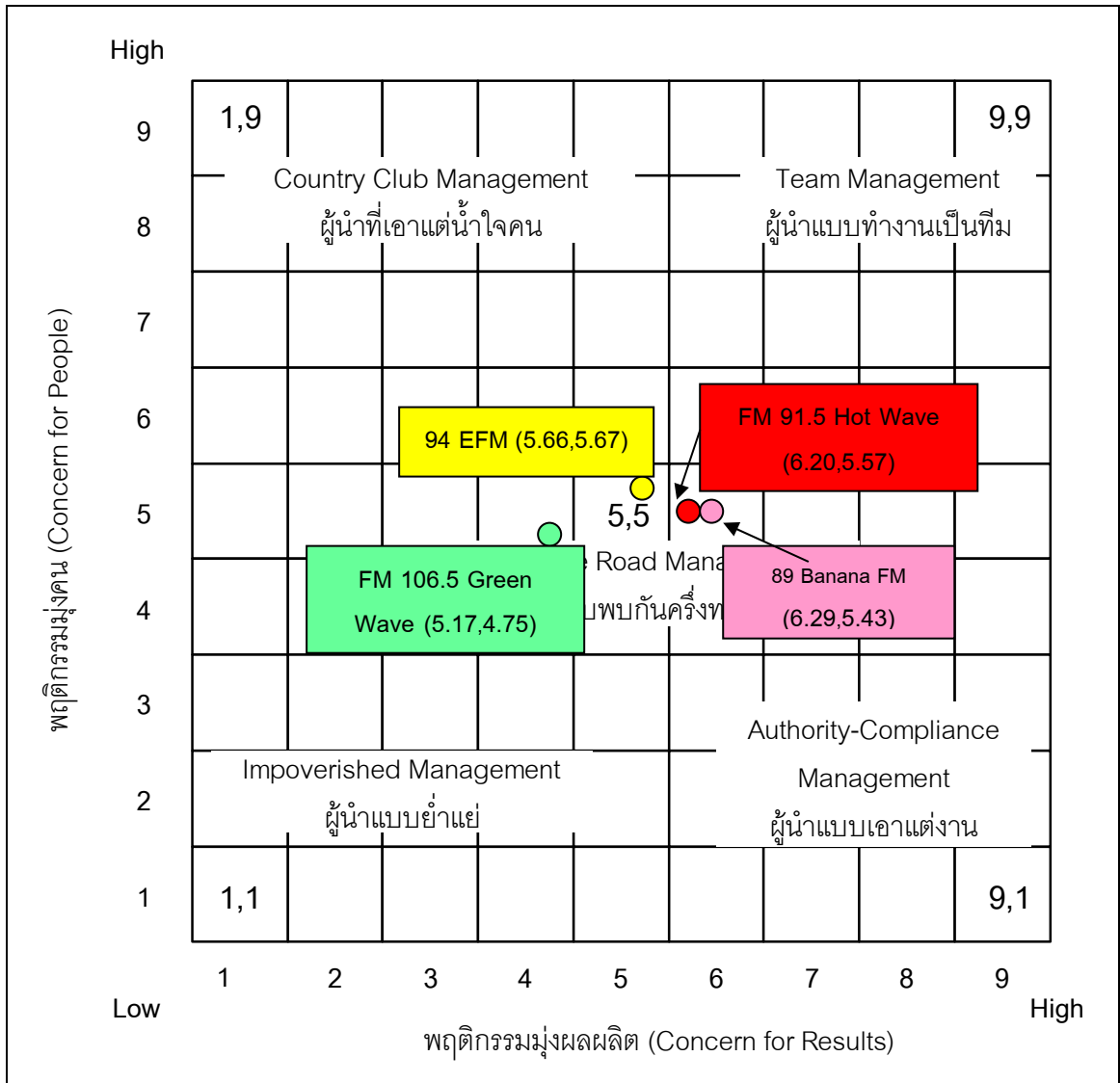
- รับฟังข้อคิดเห็นและปัญหาต่างๆของท่าน คลื่น 89 Banana FM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.28, คลื่น FM 91.5 Hot Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.63, คลื่น 94 EFM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.78 และคลื่น FM 106.5 Green Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91
- เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น คลื่น 89 Banana FM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.60, คลื่น FM 91.5 Hot Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.05, คลื่น 94 EFM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.36 และคลื่น FM 106.5 Green Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82
- ในกรณีที่เกิดปัญหา จะปกป้องและช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ท่าน คลื่น 89 Banana FM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.31, คลื่น FM 91.5 Hot Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.20, คลื่น 94 EFM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.96 และคลื่น FM 106.5 Green Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91
- ชมเชยการปฏิบัติงานของท่านเมื่องานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ คลื่น 89 Banana FM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.13, คลื่น FM 91.5 Hot Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.00, คลื่น 94 EFM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.47 และคลื่น FM 106.5 Green Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67
- ถ้าท่านปฏิบัติงานล่าช้าหรือผิดพลาดจะให้กำลังใจ และให้คำแนะนำช่วยเหลือมากกว่าการลงโทษ คลื่น 89 Banana FM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82, คลื่น FM 91.5 Hot Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71, คลื่น 94 EFM มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.78 และคลื่น FM 106.5 Green Wave มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51

ตารางที่ 3.2.2.2 ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการที่มีพฤติกรรมมุ่งคน และส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)

การให้ความสำคัญในการบริหารงานด้านต่างๆ	89	FM 91.5	94 EFM	FM 106.5
ของผู้บังคับบัญชา	Banana FM	Hot Wave		Green Wave
พฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะมุ่งคน				
6.รับฟังข้อคิดเห็นและปัญหาต่างๆของท่าน	6.28	6.63	5.78	4.91
7.เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	5.60	6.05	5.36	4.82
8.ในกรณีที่เกิดปัญหา จะปกป้องและช่วยแก้ไขปัญหา ให้แก่ท่าน	5.31	5.20	5.96	4.91
9.ชมเชยการปฏิบัติงานของท่านเมื่องานที่ได้รับ มอบหมายประสบผลสำเร็จ	5.13	5.00	5.47	4.67
10.ถ้าท่านปฏิบัติงานล่าช้าหรือผิดพลาดจะให้อภัย และให้คำแนะนำช่วยเหลือมากกว่าการลงโทษ	4.82	4.71	5.78	4.51
ค่าเฉลี่ย	5.43	5.57	5.67	4.75

สรุปผลการตอบแบบสอบถาม จากความคิดเห็นของทีมงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิต รายการวิทยุตามทฤษฎีของ Blake and Mouton พบว่าผู้ควบคุมการผลิตรายการคลื่น 89 Banana FM มีภาวะผู้นำแบบ (6.29,5.43) คลื่น FM 91.5 Hot Wave มีภาวะผู้นำแบบ (6.20,5.57) คลื่น 94 EFM มีภาวะผู้นำแบบ (5.66,5.67) และคลื่น FM 106.5 Green Wave มีภาวะผู้นำแบบ (5.17,4.75) ซึ่งผู้ควบคุมการผลิตรายการทั้ง 4 คน มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำองค์กรแบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) ตามทฤษฎี Blake and Mouton จำแนกรายละเอียดได้ดังภาพที่ 3.2

ภาพที่ 3.2 ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ



แนวทางแก้ไขปัญหา

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้ควบคุมการผลิตรายการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางขององค์กรมีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำองค์กรแบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ตามตามทฤษฎี Blake and Mouton ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเหมาะสมกับระบบราชการ แต่ระบบการทำงานของบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) เน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องของงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จะเห็นว่าการบริหารงานแบบนี้ความต้องการขององค์กรและของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพราะเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ส่วนอำนาจการตัดสินใจยังคงเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหาก็ที่ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีต่างๆมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหภายในองค์กรมีขั้นตอนดังนี้

กลยุทธ์ขั้นที่ 1 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์เพื่อสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้ควบคุมการผลิตรายการ

ในการพัฒนาผู้ควบคุมการผลิตรายการให้มีภาวะผู้นำที่เน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีมนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยการตอบสนองความต้องการพื้นฐานในระดับสูง (High-order Needs)

ผู้ควบคุมการผลิตรายการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางนั้นได้ผ่านความต้องการขั้นพื้นฐานในระดับต่ำมาแล้ว ดังนั้นผู้บริหารฝ่ายการผลิตรายการต้องตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานในระดับสูงให้แก่ผู้ควบคุมการผลิตรายการ ดังนี้

1. ความต้องการทางสังคม ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ผู้ควบคุมการผลิตรายการได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารมากกว่าการคอยรับคำสั่งตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ผู้ควบคุมการผลิตรายการรับรู้ว่าตนเองเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กรและมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นทีมงานที่มีความสำคัญขององค์กร

2. ความต้องการได้รับการยกย่อง ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการต้องยกย่องผู้ควบคุมการผลิตรายการให้โดดเด่นขึ้น โดยการให้ผู้ควบคุมการผลิตรายการทำหน้าที่เป็นผู้นำเสนอผลงานหรือแนวคิดการสร้างสรรค์รายการวิทยุทางสื่อต่างๆ เช่น การให้สัมภาษณ์ลงหนังสือพิมพ์หรือโทรทัศน์ เพื่อให้ผู้ควบคุมการผลิตรายการมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลายในวงกว้าง

3. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ในระดับขั้นนี้ผู้ควบคุมการผลิตรายการจะพยายามพัฒนาศักยภาพของตนไปสู่จุดสูงสุด อยากรู้ว่าตนมีศักยภาพแค่ไหน ดังนั้นผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับผู้ควบคุมการผลิตรายการ ได้แก่ การสร้างสรรค์รายการแต่ละคลื่นให้มีความนิยมสูงสุดในกลุ่มคนฟัง และสามารถเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดให้แก่บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยใช้การสำรวจจากบริษัท Nielsen Media Research เป็นตัวชี้วัด

กลยุทธ์ขั้นที่ 2 การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Blake and Mouton เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้ควบคุมการผลิตรายการ

เมื่อผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ควบคุมการผลิตรายการได้แล้ว จะพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้ควบคุมการผลิตรายการ โดยตั้งเป้าหมายให้เป็นผู้นำแบบการทำงานเป็นทีม (Team Management) ผู้ควบคุมการผลิตรายการจะต้องให้ความสนใจทั้งเรื่องของงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาควบคู่กันไป ตลอดจนถึงเป้าหมายในการทำงานเพื่อสร้างองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันระยะยาว ได้แก่

1. แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน
 - 1.1 มีการแบ่งหน้าที่การทำงานตามความรับผิดชอบ และทำการตรวจสอบการทำงานที่ได้มอบหมายให้พนักงานอย่างเคร่งครัด
 - 1.2 มีการจัดประชุมเพื่อกำหนดแผนงาน ศึกษาคู่แข่ง วิเคราะห์การปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อพัฒนารูปแบบการทำงานให้เป็นที่พอใจตามแผนที่วางไว้
 - 1.3 จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างสรรค์งานใหม่ๆที่สามารถนำมาใช้พัฒนารายการให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
 - 1.4 มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรอย่างเคร่งครัด ต้องเป็นบุคลากรที่มีใจรักงานและพร้อมที่จะทำงานให้แก่องค์กร ได้แก่ ครีเอทีฟต้องมีความคิดริเริ่มที่ดีเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ ในส่วนผู้ดำเนินรายการต้องมีความสามารถที่โดดเด่นในการจัดรายการ และมีทักษะการพูดจูงใจผู้ฟัง
 - 1.5 กำหนดระยะเวลาทดลองงาน เพื่อประเมินผลงานตามกฎหมายของบริษัทอย่างเคร่งครัด

2. แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะมุ่งคน

- 2.1 พยายามลดช่องว่างระหว่างผู้ควบคุมการผลิตรายการกับบุคลากรในคลื่น โดยรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน
- 2.2 ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในเรื่องของความคิด และแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
- 2.3 จูงใจพนักงานด้วยผลตอบแทนที่เหมาะสม รวมทั้งสวัสดิการต่างๆที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในองค์กร
- 2.4 ให้คำชื่นชมบุคลากรที่ทำงานดี และให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาในการทำงาน เพื่อให้ทีมงานอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
- 2.5 แสดงให้บุคลากรเห็นถึงโอกาสของความก้าวหน้า และการเติบโตในองค์กร

กลยุทธ์ขั้นที่ 3 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงาน

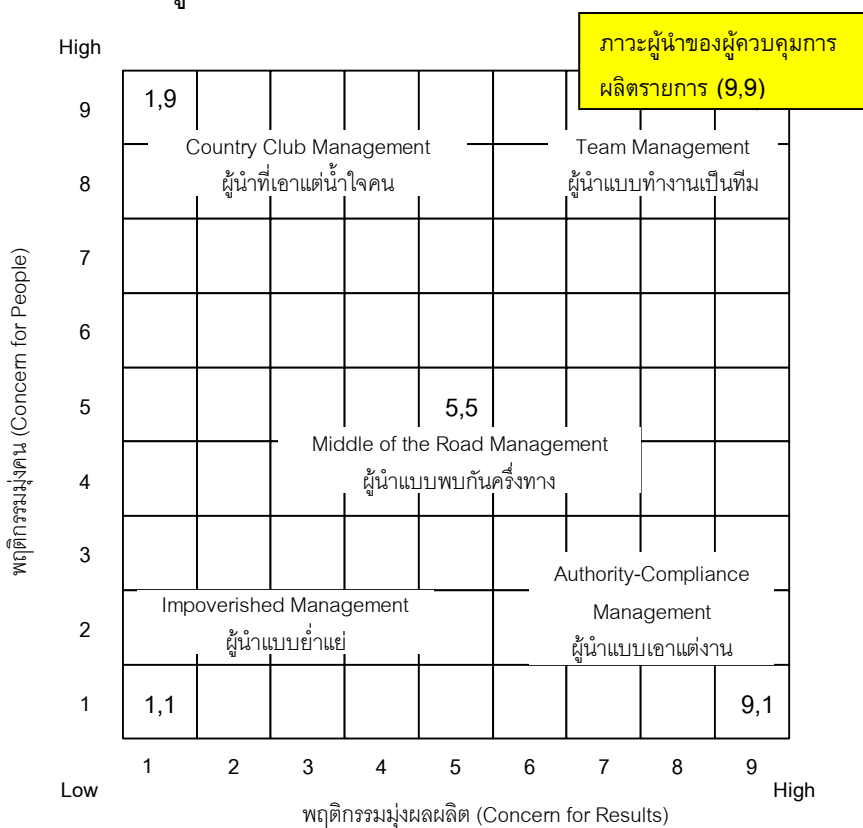
ในการประเมินผลควรใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมมาใช้ โดยให้ผู้ควบคุมการผลิตรายการ และทีมงานมีโอกาสพูดคุยกันในเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ได้แก่

1. การกำหนดรายการผลการปฏิบัติงานที่จะนำมาประเมิน อาจใช้แนวคิดชี้วัดผล การดำเนินงาน (Key Performance Indicators)
2. กำหนดจุดมุ่งหมายและมาตรฐานเพื่อวัดผลลัพธ์
3. เมื่อผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ให้พิจารณาหาสาเหตุว่ามาจากพนักงานขาดแรงจูงใจ พนักงานยังไม่ได้รับการอบรมที่เพียงพอ หรือความบกพร่องในการควบคุมดูแลพนักงาน
4. ป้อนข้อมูลกลับทั้งภายในและภายนอก
5. จัดตัวอย่างพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิด และมีการสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน
6. สร้างบรรยากาศให้พนักงานมีส่วนร่วมและให้คำแนะนำฉันท์มิตร
7. วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของพนักงานเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

การออกแบบการวัดผลใหม่จะสามารถมุ่งทีมงานได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งสามารถสะท้อนปัญหาที่แท้จริงของทีมงานที่มีส่วนร่วมในการออกแบบการวัดผล ทำให้ผู้ควบคุมการผลิตรายการมุ่งแก้ปัญหาในด้านของคนได้ด้วย

เมื่อได้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการตามแนวทางที่ผู้วิจัยได้เสนอไว้ โดยนำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ทฤษฎี Blake and Mouton และทฤษฎีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมาใช้แล้ว ก็จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการให้เป็นผู้นำแบบการทำงานเป็นทีม (Team Management) ได้ตามแบบ 9,9 ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 3.3 ผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ตามแนวทางที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอ



บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

จากปัญหารายได้ที่ลดลงอย่างต่อเนื่องของบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) อย่างต่อเนื่องในช่วง พ.ศ.2547 – 2548 ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาหาสาเหตุที่ทำให้รายได้ของบริษัทลดลง พบว่ามาจากภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการ ไม่สอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการได้วางไว้ ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ลดลง

ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งได้ศึกษา และค้นคว้ามาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้ทราบถึงนโยบายการบริหารงานของผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการ ส่วนข้อมูลอีกทางหนึ่งได้จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำรวจรูปแบบการบริหารงานของผู้ควบคุมการผลิตรายการโดยสอบถามจากทีมงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้ดำเนินรายการ ครีเอทีฟ และผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการ แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยได้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ส่วนข้อมูลแสดงภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรใน บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีการแบ่งคำถามออกเป็น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มุ่งงาน และพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มุ่งคน จากการศึกษาได้ผลสรุปดังนี้

ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการทั้ง 4 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรได้วางนโยบายการบริหารงานบุคลากรให้ผู้ควบคุมการผลิตรายการทั้ง 4 คน มีภาวะความเป็นผู้นำแบบการทำงานเป็นทีม (Team Management) ตามทฤษฎี Blake and Mouton โดยผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการให้ความสนใจทั้งเรื่องของงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานต้องไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติงาน มีการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ สร้างแรงจูงใจให้พนักงานด้วยผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

แต่จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรใน บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากการให้ความสำคัญในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของผู้ควบคุมการผลิตรายการ เพื่อศึกษาว่าผู้ควบคุมการผลิตรายการมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานหรือมุ่งคน ตามทฤษฎี Blake and Mouton พบว่า ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการเป็นแบบผู้นำองค์กรแบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) ซึ่งไม่สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการ และในสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจสื่อวิทยุในปัจจุบันจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาในเรื่องของภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการอย่างเร่งด่วน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการผลิตรายการวิทยุของบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการโดยนำทฤษฎีต่างๆมาประยุกต์ใช้ตามขั้นตอน ดังนี้

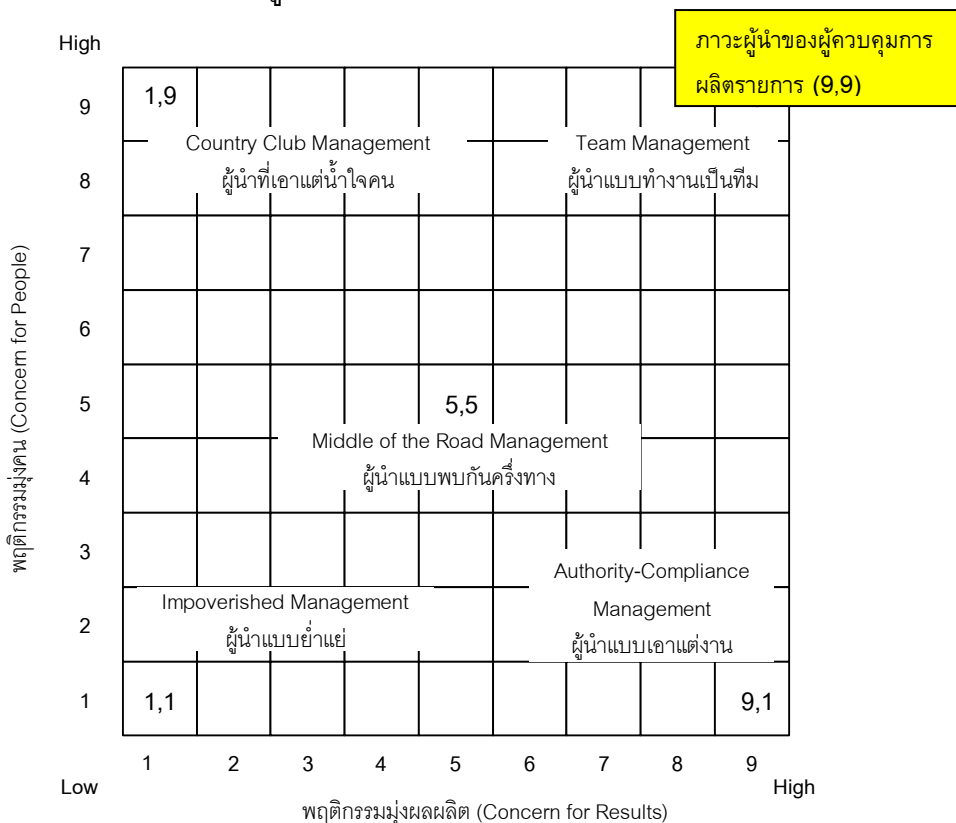
กลยุทธ์ขั้นที่ 1 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์เพื่อสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ควบคุมการผลิตรายการ เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานในระดับสูง (High-order Needs) ของผู้ควบคุมการผลิตรายการ เพราะผู้ควบคุมการผลิตรายการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางนั้นได้ผ่านความต้องการขั้นพื้นฐานในระดับต่ำมาแล้ว ดังนั้นผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการต้องตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานในระดับสูงให้แก่ผู้ควบคุมการผลิตรายการ

กลยุทธ์ขั้นที่ 2 การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Blake and Mouton เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้ควบคุมการผลิตรายการให้เป็นผู้นำแบบการทำงานเป็นทีม (Team Management) โดยผู้ควบคุมการผลิตรายการต้องให้ความสนใจทั้งเรื่องของงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาควบคู่กันไป โดยตั้งเป้าหมายในการทำงานเพื่อสร้างองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันระยะยาว

กลยุทธ์ขั้นที่ 3 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมมาใช้ โดยให้ผู้ควบคุมการผลิตรายการ และทีมงานมีโอกาสพูดคุยกันในเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานมากขึ้น การออกแบบการวัดผลใหม่จะสามารถมุ่งทำงานได้เต็มที่ รวมทั้งยังสามารถสะท้อนปัญหาที่แท้จริงของทีมงานที่มีส่วนร่วมในการออกแบบการวัดผล ทำให้ผู้ควบคุมการผลิตรายการมุ่งแก้ปัญหาในด้านของคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อทำการพัฒนาภาวะผู้นำจะเห็นว่า การนำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ทฤษฎี Blake and Mouton และทฤษฎีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการให้เป็นผู้นำแบบการทำงานเป็นทีม (Team Management) ได้ตามแบบ 9,9 ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 4.1 ผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ตามแนวทางที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอ



ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

1. การศึกษารั้งนี้ศึกษาเฉพาะกรณีเรื่อง การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันการผลิตรายการวิทยุ กรณีศึกษาบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น โดยมุ่งเน้นไปที่ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตรายการ ทำให้ไม่ได้รับข้อมูลครอบคลุมถึงกรณีอื่นๆในองค์กร เช่น ภาวะผู้นำของฝ่ายการตลาด หรือภาวะผู้นำของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ดังนั้นเพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์ของการศึกษา จึงควรมีการศึกษาแผนกอื่นๆของบริษัทด้วย เพื่อให้การศึกษานี้ในภาพรวมมีความสมบูรณ์และชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น ทำให้ไม่ได้รับข้อมูลครอบคลุมถึงกรณีอื่นๆ เช่น การศึกษากรณีศึกษาของบริษัทผลิตรายการวิทยุที่เป็นคู่แข่งประเภทธุรกิจเดียวกัน ดังนั้นเพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์ของการศึกษา จึงควรมีการศึกษารั้งของบริษัทอื่นๆด้วย เพื่อให้การศึกษานี้ในภาพรวมมีความสมบูรณ์และชัดเจนยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ธัญญา ผลอนันต์. 2546. Human Resource Focus : A Guide to Create Employee Satisfaction กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์

พงษ์ธรณ คงสกุล. 2548. “การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผู้ผลิตรายการวิทยุ : บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)” รายงานโครงการเฉพาะบุคคลหลักสูตรวารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มณฑิเยร นิลทชช. 2548. “การศึกษารูปแบบการบริหารงาน ของผู้บริหารระดับกลางที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาของ บริษัท น้ำมันพีช AAA จำกัด” วิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองหลักสูตรปริญญาโท สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

วรพล พรหมิกบุตร. 2538. เรดิโอ 2000 ปฏิวัติคลื่นวิทยุ สื่อร้อนแห่งยุคสมัย. กรุงเทพฯ : มติชน

Robbins, Stephen P. 2005. Organizational Behavior. 11th ed. New Jersey.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์ : <http://www.atimemedia.com/>

www.dpa1.com/AllDocs/ทฤษฎีความพึงพอใจ2.doc

<http://www.gmmmedia.com/>

<http://www.gotomanager.co.th/>

<http://suthep.ricr.ac.th/chapter8.doc>

ภาคผนวก ก.

คำถามสำหรับผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายผลิตรายการ

1. ในการปรับโครงสร้างด้านทรัพยากรบุคคลในฝ่ายผลิตรายการเพื่อรับมือกับการแข่งขันและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน มีนโยบายและปัจจัยอะไรในการกำหนดแผนงานในการบริหาร
2. ทางบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตรายการไว้อย่างไร และมีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไร
3. แนวทางและวิธีคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงานในฝ่ายผลิตรายการ รวมถึงผู้จัดรายการในคลื่นวิทยุ ทางบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีหลักเกณฑ์และองค์ประกอบอะไรในการพิจารณา
4. ในการอบรมและพัฒนาในฝ่ายผลิตรายการของทางบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้มีการกำหนดแผนงานไว้อย่างไรให้บุคลากรมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีการประเมินผลอย่างไร
5. การรักษาทรัพยากรบุคคลในฝ่ายผลิตรายการที่มีค่าให้อยู่กับองค์กร ทางบริษัทมีกลยุทธ์ในการปฏิบัติอย่างไร และอะไรเป็นปัจจัยที่ใช้ประกอบ
6. อะไรที่ทางบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ใช้เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในฝ่ายผลิตรายการ รวมถึงผู้ดำเนินรายการวิทยุ ทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
7. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการจัดทรัพยากรมนุษย์ในส่วนผลิตรายการทางบริษัทมีนโยบายในการกำหนดแผนงาน และมีวิธีปฏิบัติอย่างไร
8. ท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฝ่ายการผลิตรายการของท่าน
9. การบริหารและปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ ถ้ายังไม่พอใจอะไรคือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น
10. ผู้บริหารมีแนวทางในการบริหารงานทำให้บุคลากรในฝ่ายผลิตรายการ รวมถึงผู้ดำเนินรายการในคลื่นวิทยุ มีพัฒนาการในด้านความคิดสร้างสรรค์อย่างไร
11. การพัฒนาผู้ดำเนินรายการในคลื่นวิทยุ มีวิธีการอย่างไรบ้าง

ภาคผนวก ข.

แบบสอบถาม

เรียนผู้ตอบแบบสอบถาม ข้าพเจ้านายวิรัตน์ อธิธินุวัตร นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจบัณฑิต ขณะนี้กำลังทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันการผลิตรายการวิทยุ กรณีศึกษา บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)”

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ข้าพเจ้าขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่ท่านทั้งทางตรงและทางอ้อม

โอกาสนี้ขอขอบพระคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถามอย่างสูง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่เหมาะสมกับตัวท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ

() ต่ำกว่า 25 ปี () 25-34 ปี () 35-44 ปี () มากกว่า 44 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพปัจจุบัน

() โสด () สมรส () หย่าร้าง () หม้าย

4. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี

5. ท่านปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งใด

() ผู้ดำเนินรายการ () ครีเอทีฟ () ผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการ

ประวัติผู้ศึกษา

นาย วิรัตน์ อธิธอนวัตร เกิดเมื่อวันที่ 29 กันยายน 2521 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาการโฆษณา จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อปีการศึกษา 2544 และศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ในปีการศึกษา 2548