

การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21  
Human Resource Development & Management for digital TV industry  
In the 21<sup>st</sup> century

นครินทร์ ชานะมัย<sup>1</sup>

<sup>1</sup>อาจารย์พิเศษ สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

Nakarin2560@hotmail.com

### บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 2) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม 1) ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล จำนวน 6 คน และกลุ่ม 2) นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน จำนวน 3 คน รวมทั้งการค้นหาเอกสารประกอบเพิ่มเติมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 พบว่า ทักษะพนักงานในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม คือ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี คือมีทักษะการรู้ การใช้ และการจัดการสื่อ และเทคโนโลยีสารสนเทศให้เท่าทัน และ ทักษะและการทำงาน คือ มีทักษะในการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ นำเสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ 1) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสื่อดิจิทัลด้วยตนเองเพื่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ส่งเสริมให้มีความคิดและทัศนคติเชิงบวก 3) ส่งเสริมทักษะการประยุกต์ใช้นวัตกรรม สารสนเทศ และเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะการทำงานแบบรอบด้าน ทำงานได้หลายหน้าที่ 5) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะการทำงานหลายประเภทในเวลาเดียวกัน 2.6) ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในการทำงานและชีวิตประจำวัน เพื่อให้บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพสูงในการทำงาน และพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21

**คำสำคัญ** ทรัพยากรบุคคล, โทรทัศน์ระบบดิจิทัล, ศตวรรษที่ 21

## Abstract

This research aims to study 1) human resource management for digital TV industry in the 21<sup>st</sup> century 2) present the human resource development model for digital TV industry in the 21<sup>st</sup> century. The qualitative research was used in in-depth interviews with purposive samplings. The sample group consisted of 9 people, divided into 2 groups: 1) 6 digital television executives and 2) 3 media academics. As well as finding additional documentation related to Human Resource Development & Management for digital TV industry in the 21<sup>st</sup> century to analyze the data by descriptive analysis. The research found that: Human resource management for digital TV industry in the 21<sup>st</sup> century, the staffing skills include: Learning and innovation skills: Being able to seek knowledge and self learning. Information, media and technology skills are required as knowledge and management of media. And working skills are adaptable to the context of society as multi skill staff to match with the changing of working environment in the 21<sup>st</sup> century. Human resource development model for digital TV industry in the 21<sup>st</sup> century are: 1) Encourage learning and knowledge about digital media 2) Promoting positive thinking and attitudes. 3) Adapting and applying information technology skill to maximize the benefits 4) Promoting the development of multi skill. 5) Promoting the development of multi tasking skills 6) Promoting effective communication skills in both work and daily life. This combination model will provide talented personnel with high potential for workplace and ready to develop their potentials to match the high competition for digital TV industry in the 21<sup>st</sup> century.

**Keywords** Human Resource, Digital TV, In the 21<sup>st</sup> century

## บทนำ

ปัจจุบันทักษะในศตวรรษที่ 21 (Twenty-first century skills) มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคคลเพื่อใช้ในการประกอบอาชีพและการดำเนินชีวิตในสังคม รวมถึงการพัฒนาศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคง (Trilling & Fadel, 2009) เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีอิทธิพลต่อการทำงานในทุกด้าน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัล การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็น Bellanca and Brandt (2010) ได้แยกทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญไว้ดังนี้ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การสื่อสาร การร่วมมือทำงาน การคิดเชิงวิพากษ์ และการแก้ไขปัญหา 2) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ได้แก่ ความรู้พื้นฐานด้านสารสนเทศ ความรู้พื้นฐานทางเทคโนโลยี

สารสนเทศ (ICT) ความรู้พื้นฐาน ด้านสื่อ และ 3) ทักษะชีวิตและการทำงาน ได้แก่ ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม การมีความคิดริเริ่มและการชี้นำตนเอง การเพิ่มผลผลิต และความรู้รับผิด ความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ

นอกจากนี้การพัฒนาทักษะ ความชำนาญรอบด้านยังเป็นการฝึกพนักงานให้ทำงานในหน้าที่แตกต่างกัน James Hoyt, Tish Matuszek, 2000 กล่าวว่า องค์กรที่มีพนักงานที่มีทักษะ ความชำนาญรอบด้านนั้น จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดเดาได้ และ Kay (2010) ได้ให้เหตุผลว่า โลกกำลังเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ความรู้ และนวัตกรรม ผู้ที่มีความรู้และทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับตัวให้ เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้เท่านั้นที่จะประสบความสำเร็จได้

ปัจจุบันอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลมีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องมีการลงทุนอย่างมากเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรของตน โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายใหม่ที่อ่อนแอต้องริหาแนวทางที่ชัดเจน โดยหากกลุ่มผู้ชมเฉพาะสำหรับช่องตัวเองเพื่อสร้างฐานผู้ชม เช่น การใช้กลยุทธ์ในการทำให้เกิดช่องทางธุรกิจต่อยอดจากเดิมในรูปแบบการรับชมหลายหน้าจอ การใช้โซเชียลมีเดียในการสร้าง การมีส่วนร่วม การผลิตเนื้อหาที่หลากหลายน่าสนใจ และต้องมีการผลิตเพื่อเผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นช่องทางเพิ่มรายได้ช่องทางหนึ่ง (ศุทธนุช ผาสุก และคณะ, 2559)

เนื่องจากโทรทัศน์ระบบดิจิทัลนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ การทำงานของสมาชิกในองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงการทำงาน เป็นการบังคับให้คนทำงานต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพิ่มเวลาและภาระในการทำงาน (Mierzejewska, 2011) ดังนั้นทักษะที่สำคัญที่สุดในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นทักษะของการเรียนรู้ คนยุคใหม่จึงต้องมีทักษะสูงในการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งบุคคลสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิต และการปรับตัวให้สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบของการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลให้มีความรู้ สมรรถนะ และสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสร้างศักยภาพและขีดความสามารถ รวมถึงทักษะที่พร้อมในการดำรงชีวิต และการทำงานอย่างมีคุณภาพและมีความสุขท่ามกลางบริบททางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว และตรงตามความคาดหวังของสังคมในอนาคต ต้องเตรียมคนไปเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เพื่อไปเป็นคนที่ใช้ความรู้ความสามารถ และเป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้ หากบุคคลยังขาดการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นในศตวรรษนี้ก็ทำให้ไม่ทันต่อโลกและตลาดแรงงาน (เอกชัย พุทธสอน, 2556: 49)

จากปัญหาและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาโดยการวิเคราะห์เอกสารการวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21” จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21 สำหรับบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัล อีกทั้งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้กำหนดแนวนโยบาย ทิศทางการ

พัฒนา และการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 สำหรับบุคลากรสืบไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21
2. นำเสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21

### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างเลือกแบบเจาะจง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม 1) ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล จำนวน 6 คน และกลุ่ม 2) นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน จำนวน 3 คน รวม 9 คน

2. ขอบเขตตัวแปร

1. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม 2) ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี 3) ทักษะและการทำงาน

2. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21

3. ขอบเขตเวลา

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการเก็บข้อมูลในช่วงเวลาตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2560 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2560 รวมระยะเวลา 4 เดือน และใช้ระยะเวลาในการประมวลผลการวิจัย วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาอีก 4 เดือน

### การทบทวนวรรณกรรม

#### ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21 เป็นความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและสมรรถนะเพื่อการดำรงชีวิตในยุคปัจจุบัน เนื่องจากต้องเตรียมคนไปเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เพื่อไปเป็นคนที่ใช้ความรู้ความสามารถ มีนักวิชาการหลายกลุ่มคิดและวิเคราะห์ไว้หลากหลาย โดย กลุ่มหลักที่นำเสนอทักษะนี้คือ กลุ่มภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills) ในประเทศสหรัฐอเมริกา จอร์จ คัดด์ บัรระพันธ์ (2555) กล่าวว่า ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) ซึ่งประกอบด้วยทักษะใน 3 กลุ่มคือ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media, and Technology Skills) และทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) และ 3) ระบบสนับสนุนที่จำเป็น (Supporting Systems) ประกอบด้วย 4 ระบบย่อย คือ

มาตรฐานและการ ประเมิน (Standards and Assessment) หลักสูตรและการสอน (Curriculum and Instruction) การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning Environment) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารขององค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย จำนวน 6 คน และนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน จำนวน 3 คน รวมถึงการสังเกตการณ์ (Observation) การสัมภาษณ์ใช้คำถามปลายเปิด (Unstructured Interview) ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ หลังเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาจัดกลุ่มแล้ววิเคราะห์เพื่อนำเสนอในรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

### ผลการวิจัย

สื่อทุกชนิดมีขั้นตอนการพัฒนาและปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถเพิ่มศักยภาพการทำงาน สนองต่อการใช้งานของผู้รับสารที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การปฏิวัติทางดิจิทัลของวงการสื่อโทรทัศน์ถือเป็นการปรับเปลี่ยน (Adaptation) ตนเองและในขณะเดียวกันก็เป็นการเปิดช่องทางของการหลอมรวมกัน (Convergence) กับสื่ออื่นที่เกิดขึ้นมาใหม่ เช่น สื่อดิจิทัล และสื่อสังคมออนไลน์ การปรับเปลี่ยนดังกล่าวย่อมมีทั้งโอกาสและความท้าทาย อันเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการทำงาน (ฐิตินัน บ. คอมมอน, 2553) ซึ่งผลการศึกษาพบผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 พบว่าทักษะพนักงานในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย (1.1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม คือ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (1.2) ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี คือมีทักษะการรู้ การใช้ และการจัดการสื่อ และเทคโนโลยีสารสนเทศให้เท่าทัน และ (1.3) ทักษะและการทำงาน คือ มีทักษะในการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

2. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ (2.1) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสื่อดิจิทัลด้วยตนเอง เพื่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (2.2) ส่งเสริมให้มีความคิดและทัศนคติเชิงบวก (2.3) ส่งเสริมทักษะการประยุกต์ใช้นวัตกรรม สารสนเทศ และเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด (2.4) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะการทำงานแบบรอบด้าน ทำงานได้หลายหน้าที่ (2.5) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะการทำงานหลายประเภทในเวลาเดียวกัน (2.6) ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในการทำงานและชีวิตประจำวัน เพื่อให้บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพสูงในการทำงาน และพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบ

ดิจิทัลในศตวรรษที่ 21

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการสอบถามเชิงลึกจากผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล และนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชนพบว่า ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลมีความคาดหวังว่าพนักงานควรมีทักษะเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ทักษะภายใน 1 ปี ซึ่งผลการศึกษาพบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ดังต่อไปนี้

**1. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21**  
พบว่า ทักษะพนักงานในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

1.1 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ปิติ จตุรภัทร์ (สัมภาษณ์, 30 มิถุนาคม 2560) ผู้ช่วยประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่การตลาด สถานีโทรทัศน์ โมโน 29 ให้ความเห็นว่า บุคลากรสำคัญที่สุดเป็นภาพพจน์บริษัท ความสามารถจำเจกกับมุมมองต่าง ๆ สอนเรียนกันไม่ได้ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

1.2 ทักษะสารสนเทศ คุณากรณ์ ธูปวงษ์ (สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2560) ผู้จัดการฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา ให้ความเห็นว่า สื่อ และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคลากรต้องมีทักษะการเรียนรู้ การใช้ และการจัดการสื่อ และเทคโนโลยีสารสนเทศให้เท่าทัน

1.3 ทักษะและการทำงาน เนตรชนก วิภาตะศิลป์ (สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2560) Managing Director สถานีโทรทัศน์ ทูฟอรัย ให้ความเห็นว่า บุคลากรต้องมีทักษะในการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

**2. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21**

ทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ได้แก่

2.1 จักราวุธ เชนยะวงนิช (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2560) ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาดกีฬา สถานีโทรทัศน์ PPTV ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสื่อดิจิทัลด้วยตนเอง เพื่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.2 ปวิวัตร วลีชาติ (สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2560) ผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการพิเศษ สถานีโทรทัศน์ ทีเอ็นเอ็น 24 ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดและทัศนคติเชิงบวก

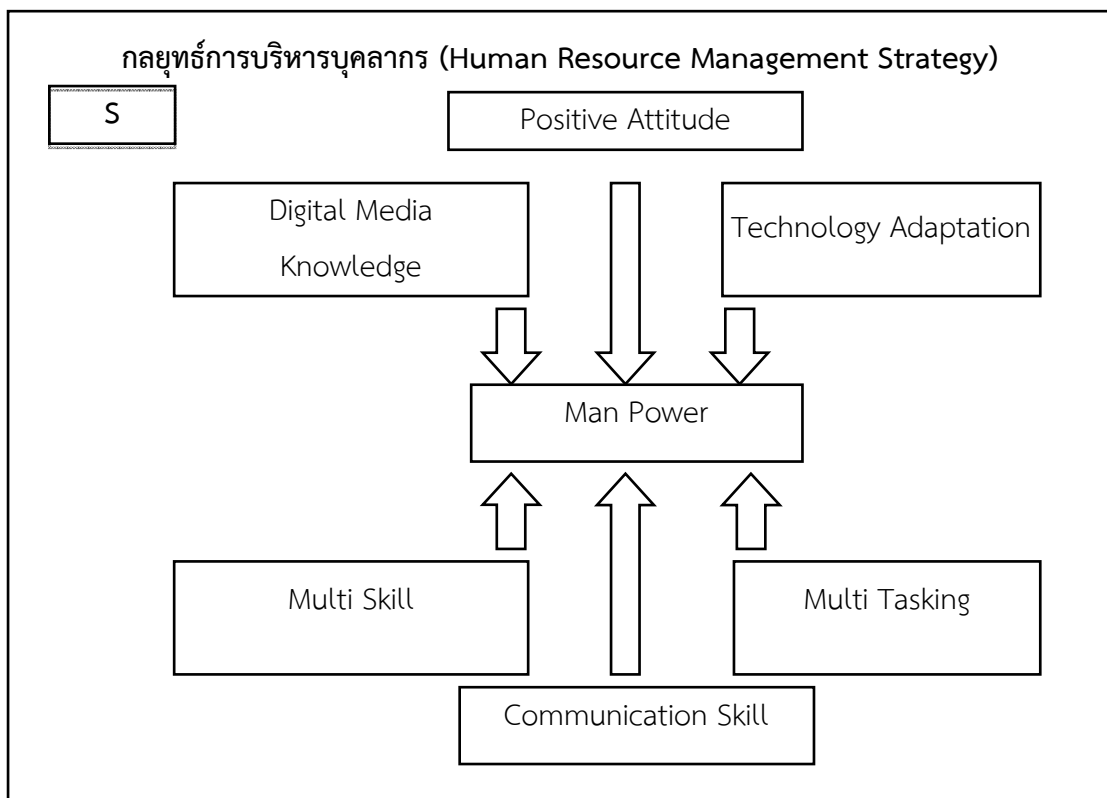
2.3 สุภาพร โพธิ์แก้ว (สัมภาษณ์, 11 พฤษภาคม 2560) นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน และหัวหน้าภาควิชาการสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรให้ใช้ทักษะการประยุกต์ใช้นวัตกรรม สารสนเทศ และเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.4 เดียว วรตั้งตระกูล (สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2560) รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายธุรกิจ สถานีโทรทัศน์ CH8 ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการพัฒนาทักษะการทำงานแบบรอบด้าน ทำงานได้หลายหน้าที่

2.5 องอาจ สิงห์ลำพอง (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2560) กรรมการผู้อำนวยการสายงานโทรทัศน์ บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทักษะการทำงานหลายประเภทในเวลาเดียวกัน

2.6 ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2560) นักวิชาการการสื่อสารมวลชนและอาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในการทำงานและชีวิตประจำวัน เพื่อให้บุคลากร มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพสูงในการทำงาน และพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 การใช้รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้ผู้บริหารนำไปแก้ไขปัญหในแต่ละด้านที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ และต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดและบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ให้สอดคล้องและรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่กำลังเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนี้



ภาพ กลยุทธ์การบริหารบุคลากร (Human Resource Management Strategy)

ที่มา นครินทร์ ชานะมัย, (2560: 166)

อุตสาหกรรมโทรทัศนระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ควรมีบุคลากรคุณภาพดีเข้ามาร่วมงาน ตั้งแต่ระดับบริหารไปจนถึงระดับปฏิบัติการ บุคลากรที่เหมาะสมควรมีทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) อยู่ในแนวทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทุกคนควรเข้าใจธรรมชาติของธุรกิจและมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยเฉพาะอย่างยิ่งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมีทักษะและรอบรู้ในกระบวนการสื่อสาร สอดคล้องกับ Yiyo Kuo, Taho Yang (2006) กล่าวว่า พนักงานส่วนการผลิตนั้นจะต้องสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายทักษะ (Multi skill) และสามารถปฏิบัติงานได้หลายสายการผลิต (multi line)

เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการทำงานด้านสื่อโทรทัศน มุ่งเน้นที่การวางแผนการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ สามารถวางแผนการสื่อสารได้ มีความเข้าใจช่องทางการสื่อสารในรูปแบบใหม่ ตั้งแต่เรื่องการพัฒนาเนื้อหารายการที่น่าสนใจ (Creative Content) ตลอดจนการนำสิ่งที่มีอยู่ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลอย่างเต็มที่ (Utilized Resource) รวมถึงความเข้าใจในสื่อดิจิทัล (Digital Media) และสามารถคาดเดาแนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลได้อย่างแม่นยำ

ดังนั้นบุคลากรจึงต้องมีคุณสมบัติสำคัญคือ มีความสามารถรอบด้าน (Multi Skills) เพื่อทำงานได้หลายหน้าที่ และลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และสามารถบริหารเวลาในการทำงานหลายประเภทได้ในเวลาเดียวกัน (Multi Tasking) เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากอุตสาหกรรมโทรทัศนระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน ร่วมมือกันสร้างสรรค์ผลงาน ควรมีจำนวนบุคลากรไม่มากเกินไป แต่มีความสามารถหลายด้าน และมีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย ในขณะที่เวลาและต้นทุนจำกัด สอดคล้องกับ ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน (2559 : 37) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานกับองค์กรถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารต้องคัดเลือกคนที่มีทักษะความรู้ดิจิทัลเข้ามาทำงาน รวมทั้งผู้บริหารต้องมีการจัดการอบรมเพิ่มศักยภาพความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากร หากผู้บริหารสามารถจัดการกับความท้าทายดังกล่าวได้ ก็จะสามารถสร้างสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพให้เกิดกับองค์กรได้

บุคลากรที่มีคุณภาพเป็นกุญแจสำคัญให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูง เกิดกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และการผลิตเสร็จสมบูรณ์ได้โดยใช้ต้นทุนต่ำแต่มีงานคุณภาพสูง ทั้งนี้ควรคำนึงถึงอัตราเงินเดือนและผลประโยชน์ที่องค์กรตอบแทนต่อบุคลากรให้เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ของเสรี วงษ์มณฑา (2542: 35-42) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกเป็นแผนงานต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี (Well-managed Organization) และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (Competent Personnel) ทั้งความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขันด้วยการเลือกคนที่สามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่สำคัญเพื่อจัดกระบวนการในการทำงานและกิจกรรมตามลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Activities) และสอดคล้องกับ Jorge E. Gomar, Carl T. Haas and David P. Morton (2002) กล่าวว่า การพัฒนาพนักงานให้มีทักษะรอบด้านนั้นเป็นกลยุทธ์ที่สามารถลดต้นทุนแรงงานปรับปรุงผลิตผลและลดอัตราการลาออกของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเจ้าของรู้สึกหวงแหนองค์กร โดยความสำเร็จในการพัฒนาทักษะรอบด้านนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถ โดยหัวหน้าต้องพิจารณาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาที่ผ่านมา นำสู่ข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้งาน

ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ควรหมั่นนโยบายให้ความสำคัญอันดับต้น ๆ กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน และบุคลากรที่มีความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีนั้นให้เกิดประโยชน์ต่อสถานีโทรทัศน์ ทั้งในด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านเทคนิคในการผลิตเนื้อหาให้เกิดผลสำเร็จ เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิต และการรับชมของผู้บริโภคผ่านเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการแยกศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในกลุ่มบันเทิงและกลุ่มอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21
2. การศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาคปฏิบัติการโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21
3. การศึกษาที่เน้นด้านทักษะการสื่อสารและภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารกลุ่มอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในศตวรรษที่ 21
4. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมปัจจัยใหม่ๆ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ได้ทราบถึงตัวแปรที่แท้จริงที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง และทำให้งานวิจัยเกิดประโยชน์สูงสุด

## รายการอ้างอิง

- ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์. (2555). การประเมินทักษะแห่งศตวรรษที่ 21. จุลสารนวัตกรรม. 7(26). หน้า 5.
- คุณากรณ์ ฐปวงษ์. (2560, 9 สิงหาคม). ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา บ.ทงูมีเดีย แอนด์ คอนเทนต. สัมภาษณ์.
- จักราวุธ เชนยะวงนิช. (2560, 22 มิถุนายน). ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาดกีฬา สถานีโทรทัศน์ PPTV. สัมภาษณ์.
- ฐิตินัน บ. คอมมอน. (2553). การบริหารสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัล: บทเรียนจากนานาประเทศสู่ไทย ใน “การบริหารจัดการ: แนวคิดและทางเลือกร่วมสมัย”, กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, หน้า 155-170.
- ฐิตินัน บ. คอมมอน. (2559). การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม. รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- เดี่ยว วรตั้งตระกูล. (2560, 4 เมษายน). ตำแหน่งรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายธุรกิจ สถานีโทรทัศน์ One. สัมภาษณ์.
- นครินทร์ ชานะมัย. (2560). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย. ปรัญญาปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- เนตรชนก วิภาตะศิลปิน. (2560, 9 ตุลาคม). ตำแหน่ง Managing Director สถานีโทรทัศน์ ทูฟอรัย. สัมภาษณ์.
- ปฎิวัตร วลีชาติ. (2560, 4 มิถุนายน). ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการพิเศษ สถานีโทรทัศน์ ทีเอ็นเอ็น 24. สัมภาษณ์.
- ปิติ จตุรภัทร์. (2560, 30 มิถุนายน). ตำแหน่งผู้ช่วยประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่การตลาด สถานีโทรทัศน์ โมโน 29. สัมภาษณ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). **วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.
- ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ. (2560, 16 มีนาคม). ตำแหน่งนักวิชาการการสื่อสารมวลชน และอาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สัมภาษณ์
- ศุภธนุช ผาสุก และคณะ. (2559). การพัฒนาสื่อวีดิทัศน์. **วารสารจันทร์เกษมสาร**. 43(22). 5.
- สุภาพร โพธิ์แก้ว. (2560, 11 พฤษภาคม). ตำแหน่งนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน และหัวหน้าภาควิชาการสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). **กลยุทธ์การตลาดการวางแผนการตลาด**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- องอาจ สิงห์ลำพอง. (2560, 17 มีนาคม). ตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการสายงานโทรทัศน์ บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์.
- เอกชัย พุทธสอน. (2556: ). **แนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่**. ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Mierzejewska, D. (2011). Media management in theory and practice. In M. Deuze. **Managing media work**. London: Sage.
- Bellanca, J., & Brandt, R. (2010). **21st century skills: Rethinking how students learn**. IN: Solution Tree Press.
- James Hoyt and Tish Matuszek. (2000), “Testing the contribution of multi-skilled employees to the financial performance of high-tech organization”, *Management Research* 12, pp.167-181
- Jorge E. Gomar, Carl T. Haas and David P. Morton. (2002). “Assignment and allocation optimization of a partially multiskilled workforce”, *Cneter for construction industry studies*, no. 13.
- Kay, K. (2010). **21st century skills: Why they matter, what they are, and how we get there**. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009) . **21st century skills: Learning for life in our times**. CA: Jossey-Bass.
- Yiyo Kuo and Taho Yang. (2007), “Optimization of mixed-skill multi-line operator allocation problem”, *Computers & Industrial Engineering* 53, pp.386-393