

## ภาพอนาคตการพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลของประเทศไทยใน 5 ปีข้างหน้า

### The Scenario of Workforce Development for Support Digital Television of Thailand Industrial in the next 5 Years

พิทักษ์ ไปเร็ว (Pituk Piriew)<sup>\*</sup>

นำชัย ทนุผล (Numchai Tanupol)<sup>\*\*</sup>

นรินทร์ สังข์รักษา (Narin Sungrugsa)<sup>\*\*\*</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์ข้อมูลพื้นฐานและการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิตอลของประเทศไทย 2) วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิตอลของประเทศไทย 3) รับรองยุทธศาสตร์ในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิตอลของประเทศไทย โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการด้านการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิตอลในประเทศไทย วิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) จากเอกสารหนังสือ ตำรา แผ่นพับ สื่อชนิดต่างๆ และอินเทอร์เน็ตผ่านเว็บไซต์ต่างๆ ผู้วิจัยสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 9 คน 2) วิเคราะห์และร่างยุทธศาสตร์ในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิตอลในประเทศไทย โดยการใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR ทั้ง 2 ครั้ง รวมจำนวน 24 คน 3) ผู้วิจัยดำเนินการจัดเสวนาสร้างสรรค์ปัญญา (Seminar Forum) เพื่อรับรองข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Meeting) มีผู้เข้าร่วมได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 17 คน

ผลจากการวิจัยพบว่า (1) สภาพการณ์ของการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิตอลของประเทศไทย 1) การพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรขาดการเตรียมการที่ดีและขาดการให้ความรู้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้มีอุปสรรคต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม การเตรียมความพร้อมในการผลิตบุคลากรทางด้านระบบทีวีดิจิตอลไม่เพียงพอที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 2) ผู้ประกอบการในช่วงระยะเริ่มต้นต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ ให้อยู่รอดได้เร็วที่สุด มุ่งเน้นที่จะซื้อตัวบุคลากรมากกว่าการพัฒนาจากภายในองค์กร 3) ผู้ประกอบการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรภายในโดยการปรับเปลี่ยน โยกย้าย หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่มีประสบการณ์ไปปฏิบัติงานก่อนให้เหมาะสมที่สุด (Put the right man in the right job) 4) บุคลากรที่มีความสำคัญที่สุดทำให้คุณภาพ

<sup>\*</sup> สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>\*\*</sup> ศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>\*\*\*</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายการโทรทัศน์ที่จะทำให้มีเรตติ้งสูงมีผู้ชมจำนวนมากและสะท้อนรายได้ ได้แก่ เจ้าของสถานประกอบการ ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ ครีเอทีฟ (Creative) นักตัดต่อ (Editor) ผู้ดูแลด้านเสียง (Sound Engineer) และ ผู้ดูแลด้านคอมพิวเตอร์กราฟฟิก (Computer Graphic) 5) สถานประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลมีความต้องการที่จะพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอล 6) สถาบันการศึกษามีการพัฒนา กำลังคนและสมรรถนะในหลักสูตรเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลโดยตรงมีจำนวนน้อยแต่มีความรู้ ความสามารถหลายด้าน 7) คณะกรรมการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ควรเป็นหน่วยงานที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนา กำลังคนและสมรรถนะของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งบุคลากรภายในหน่วยงานมีงบประมาณที่แน่นอนร่วมกับคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรีของกระทรวง ผู้ประกอบการ สถาบันการศึกษา เช่น ทุนการศึกษา ทุนการวิจัย ฝึกอบรม สัมมนา (2) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำให้สามารถพัฒนากลยุทธ์การพัฒนากำลังคนและสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลของประเทศไทยใน 5 ปีข้างหน้า ได้ 11 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การกำหนดสร้างความร่วมมือรณรงค์ค่านิยม วัฒนธรรมในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากร 2) กลยุทธ์การส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะบุคลากร ติดตามการดำเนินงานอย่างชัดเจนและอย่างต่อเนื่อง 3) กลยุทธ์กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการของหน่วยงานในการพัฒนากำลังคน สมรรถนะบุคลากร 4) กลยุทธ์การสร้างหลักสูตรภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงานด้านพัฒนากำลังคน 5) กลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถเฉพาะด้านที่เอื้อต่อการพัฒนากำลังคน สมรรถนะบุคลากร 6) กลยุทธ์สร้างหลักสูตรการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากรให้เอื้อต่อด้านการพัฒนากำลังคน 7) กลยุทธ์พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้านการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากร 8) กลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากร 9) กลยุทธ์วิเคราะห์กำหนดความจำเป็นของงานหรือกระบวนการทำงานที่จำเป็นต้องปรับ ประยุกต์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากร 10) กลยุทธ์วางแผนและดำเนินงานให้อย่างเป็นรูปธรรมนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน 11) กลยุทธ์การจัดทำระบบการรับข้อเสนอแนะในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการพัฒนากำลัง สมรรถนะของบุคลากร และ (3) จากการวิจัยในครั้งพบว่ากลยุทธ์ที่นำเสนอมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

**คำสำคัญ :** ยุทธศาสตร์, กลยุทธ์, การพัฒนากำลังคน, อุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอล

## Abstract

This research aimed to 1) to study fundamental information of workforce development and competencies of manpower in area of Thai's digital television industrial 2) Analysis strategies in Term of workforce development and competencies of Thai's digital television industrial 3) Build strategy and policy for workforce and competency of Thai's digital television industrial. The research process including 3 steps 1) to study current needs of

workforce development and competencies in area of Thai's digital television industrial from document study from variety source such as text book, website, company profiled and in-depth interview with 9 stakeholder 2) Draft strategies policy workforce development and competencies in area of Thai's digital television industrial by using EDJR technique with 24 key stakeholders 3) Arranged for seminar forum for confirm and support policy meeting with 17 key stakeholders.

The research finding of workforce development inside digital television broadcasting industry for Thailand are (1) Current situation of workforce development. 1) Lack of preparation improvement and readiness for business growth 2) lack of experience, especially in beginning stage and intent to spend more money by recruiting from outside organization more than development from internal organization 3) Rotation and put the right man in the right jobs 4) Key stakeholder on organization who will help to build high rating score reflect with income such as director, creative, editor, sound engineer and computer graphic 5) Organization needs workforce development program to increase capability skill set 6) University to open and develop program not enough for digital television 7) Support form key stakeholder such as government, Ministry of ICT, annually budget, education institution granting scholarship funding and research.

(2) In regard to an analysis of external and internal environment factor that 11 strategies for workforce development inside digital television broadcasting industry for Thailand in next 5 years 1) strategies of establishment in cooperative with promoting core values and culture's workforce development 2) strategies of support and promoting core values, development plan, build capability, strengthen continually support 3) strategies of leadership attribute 4) strategies of leadership skill set and leadership development program 5) strategies of capability to support skill set 6) strategies of capability to support workforce development 7) strategies of learning and improvement 8) strategies of development each department to support workforce development 9) strategies of process improvement adjustable information and technology 10) strategies of yearly end planning for evaluate, and self assessment 11) strategies of comment and feedback for improvement and (3) Comment form seminar forum support and can be transfer to practice.

**Keyword :** strategy, manpower development, digital television, Thailand digital television Industrial

## บทนำ

โลกในปัจจุบันได้รับผลกระทบมาจากการเกิดกระแสโลกไม่มีวันหยุด ทั้งทางเทคโนโลยี สภาพสังคม สภาพแวดล้อมในการทำงาน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการบริหารขององค์กรทั้งสิ้น (Mohd , Maureen and Anthony, 2011) ไม่เว้นแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงจากสังคมที่เป็นเกษตรกรรมไปสู่การยุค เศรษฐกิจแบบใหม่จะต้องหันมาปรับเปลี่ยนโครงสร้างต่างๆ การเพิ่มผลิตภาพขององค์กร (Margaret, Dani 2011) จึงจะมีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์องค์กรสร้างความได้เปรียบในธุรกิจที่มีความซับซ้อน (Turley, 2012) การบริหารองค์กรที่มีความซับซ้อนจะต้องบริหารบุคลากรที่มีคุณภาพ รักษาบุคลากรที่ดี ที่เก่ง ไว้ให้อยู่กับองค์กร ให้มากที่สุด (Sheila, Paul and Richard, 2000) และสร้างความผูกพัน สร้างความพึงพอใจ สร้างความ จงรักภักดีของบุคลากร เพื่อรับผิดชอบหน้าที่ของพนักงาน (Heung-Jun Jeon, 2012) การที่จะดำเนินธุรกิจนั้น ก็จะต้องได้รับผลกระทบในธุรกิจที่จะมาจากการเปลี่ยนแปลงและองค์กรนั้นก็ต้องเปลี่ยนแปลงปรับตัว

ธุรกิจบริการโทรทัศน์ในโลกนี้มีการปรับเปลี่ยนพัฒนาทางระบบเทคโนโลยี เพื่อให้เหมาะกับการใช้ บริการของผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจที่สุดในธุรกิจกระจายเสียงและโทรทัศน์ ในประเทศไทยก็เกิดการ เปลี่ยนแปลงจากเดิมในวงการโทรทัศน์ที่เกิดสถานีโทรทัศน์ส่งออกอากาศเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2498 ในสมัย ของจอมพล ป. พิบูลสงคราม สถานีโทรทัศน์ ช่อง 4 บางขุนพรหม กรุงเทพมหานคร โดยใช้ระบบสัญญาณเสียง สัญญาณภาพ ที่เรียกว่าระบบโทรทัศน์แบบอนาล็อกในระบบ PAL (Phase Alternating Line) เปลี่ยนเป็นระบบ การส่งสัญญาณมาสู่โทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลประเทศไทย คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเลือกระบบ DVB-T2 ส่งผล กระทบต่อผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ ผู้ผลิตรายการ ผู้รับชมโทรทัศน์ ผู้ผลิตโทรทัศน์ และผู้จำหน่าย โทรทัศน์และผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม (สุชาติ สุภาพ, 2556)

จากการศึกษาข้อมูลประเทศไทยพบว่าปัญหาของการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ทางเทคนิคไม่ใช่ปัญหา เลย แต่ปัญหานั้นคืออุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลเพิ่มจำนวนช่องด้านธุรกิจ จำนวน 24 ช่อง ในด้าน กำลังคนที่อยู่ในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลมีประเด็นเหล่านี้ 1) การผลิตบุคลากรทางด้าน อุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลขาดแคลนในสายวิชาชีพนี้ 2) การผลิตบุคลากรด้านอุตสาหกรรมโทรทัศน์ ระบบทีวีดิจิตอลไม่มีคุณสมบัติเพียงพอกับองค์กรที่ต้องการ 3) การขาดแนวทางการพัฒนาอัตรากำลังคนใน อุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลที่จะรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรม 4) สมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่ ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานมีส่งผลกระทบต่อคุณภาพของรายการโทรทัศน์ การเติบโตของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ ระบบทีวีดิจิตอลและยังส่งผลถึงภาวะเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลไปด้วย (สำนักงาน คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2556) ซึ่งการวิจัยนี้จะให้เห็น ภาพอนาคตการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลของประเทศไทย ใน 5 ปีข้างหน้าและยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนและสมรรถนะจะเป็นอย่างไร

ดังนั้นผู้วิจัยต้องการศึกษาภาพอนาคตการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะเพื่อรองรับอุตสาหกรรม โทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลของประเทศไทยใน 5 ปีข้างหน้าในด้านยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนและสมรรถนะ จะ เป็นอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติของผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง

กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ ผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัล ผู้ประกอบการผลิตรายการโทรทัศน์ สถาบันการศึกษาที่มีหลักสูตรทางด้านโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ไว้ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานและภาพอนาคตการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลของประเทศไทย 2) เพื่อวิเคราะห์ให้ได้ว่าซึ่งยุทธศาสตร์ในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลของประเทศไทย 3) เพื่อสังเคราะห์และยืนยันยุทธศาสตร์ในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลของประเทศไทย

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ งานวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษาวิจัยในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยเข้าไปสำรวจและลงภาคสนาม เพื่อเก็บข้อมูลในพื้นที่ดังกล่าว ทั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก ณ สถานที่ปฏิบัติในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาพอนาคตการพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลของประเทศไทยใน 5 ปีข้างหน้า” ได้ศึกษาข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัล สถานการณ์ของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัล การพัฒนากำลังคนขององค์กร สมรรถนะของบุคลากรตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในด้านการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลและแนวโน้มด้านการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของคนอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลในประเทศไทยใน 5 ปี ข้างหน้า โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดดังต่อไปนี้

- แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของคน
- ข้อมูลทั่วไปของนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์เกี่ยวกับโทรทัศน์ระบบดิจิทัลของประเทศไทย
- แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์
- แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และการวิเคราะห์โครงสร้าง (7S)
- แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR

### 3. ขอบเขตด้านเวลา

การดำเนินการวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยจะใช้ระยะเวลา 1 ปี โดยเริ่มต้นวิจัยตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พุทธศักราช 2558 – ธันวาคม พุทธศักราช 2559

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะ

การพัฒนากำลังคนกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตัวเองใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร (สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2545) เป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กรและการใช้ทรัพยากร

มนุษย์ให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลที่สุดในองค์กรโดยสร้างขีดความสามารถให้กับมนุษย์ไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กรอย่างมีคุณภาพ (โสภณ ภูเก้าล้วน, ฐิติวรรณ สิ้นธุ์นอก, 2557)

กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความสามารถให้กับพนักงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่านกิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนารูปแบบต่างๆ ที่ใช้สภาพแวดล้อม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาดตนเองและผู้อื่น เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย 1) องค์กรมีผลผลิต ผลิตรายได้ดีขึ้น 2) พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดี 3) ชุมชน สังคมเข้มแข็ง 4) ประเทศชาติมีความสงบร่มเย็น มีความสามารถในการแข่งขัน (จิระประภา อัครบวร, 2549) ยังมีการกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการพยายามให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ พฤติกรรมที่ทำให้พนักงานสามารถปรับปรุงความสามารถในการจัดการกับความท้าทายในงานได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557) ผ่านการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้พนักงานด้วยวิธีทางเลือกต่างๆ ที่สำคัญๆ (บุษกร วัชรศรีโรจน์, 2555) เช่น การจัดระบบทางความคิด จัดกลยุทธ์การสร้างคน (ชาติชาย ณ เชียงใหม่, 2554) มุ่งเน้นที่ปรับปรุง พัฒนาพนักงานทั้งด้านความสามารถ และทักษะ ผ่านกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Invancevich, Konopaske, 2556) ทำงานให้องค์กรนั้นอย่างเต็มที่ (Reilly, Williams, 2554) มีความเชี่ยวชาญ (Truss, Mankin, Keiliiher, 2556) ให้เป็นไปตามความคาดหวังของแต่ละงานและความต้องการของลูกค้า (Noe, Hellenbeck, Gerhart, Wright, 2555) และที่สำคัญการพัฒนากำลังคนจะช่วยรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเกือบทุกๆ กรณี (ภุชนันท์ เลาะหนับ, 2555)

จากข้างต้นนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คำนิยามได้ว่าเป็นกระบวนการที่จะค้นหาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของบุคลากรมาเพื่อพัฒนาในจุดแข็งของพวกเขาให้สามารถแสดงออกซึ่งผลงานที่ดี โดยดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

#### แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์

การศึกษาด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่นำมาใช้เพื่อกำหนดแผนการทำงานด้านต่าง ๆ ในระยะยาวอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยให้ความสำคัญกับสิ่งที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อให้องค์กรก้าวไปในอนาคตจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต จะทราบทิศทาง แนวทางปฏิบัติที่จะบรรลุตามเป้าหมายต่างๆ (สรชัย เตียวประเสริฐกุล, 2555) ช่วยพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง (จักร ดิงศักดิ์, 2549) จะประกอบด้วยกลยุทธ์ได้หลายๆ อย่างภายในองค์กร และมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550) อย่างเป็นขั้นตอนมีบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องในแต่ละทุกระดับร่วมมือกันให้องค์กรอยู่เหนือกว่าคู่แข่ง (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า strategy รากศัพท์ภาษากรีกคือ strategos หมายถึงแม่ทัพใหญ่ ส่วนในภาคธุรกิจจะเปลี่ยนจากคำว่ายุทธศาสตร์ให้เป็นคำว่ากลยุทธ์ คือ วิธีการที่จะทำให้องค์กรเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (สุมิตร สุวรรณ, 2554) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรและระดับปฏิบัติการก็ต้องสนองตอบวิธีการนั้นเพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกัน (วัฒนา วงศ์เกียรติ, 2555) กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ระดับหน่วยงานที่เหมาะสมจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง (อัจฉรา จันทรฉาย, 2555)



การสร้างความสะดวกคล่องระหว่างเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้จะต้องมีความชัดเจนในการสร้างคุณค่า มีองค์ประกอบ 3 ประการ 1) ทางด้านปริมาณ 2) การกำหนดเงื่อนไขเวลา 3) กำหนดให้เป็นการสร้างคุณค่าให้รู้จักโดยทั่วกัน (Kaplan, Norton, สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2548) ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดโอกาสความเสียหายเปรียบขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ (ศักดิ์พันธ์ ติวิมลรัตน์, 2553) และมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม (วัฒนา วงศ์เกียรติ, 2555)

ข้างต้นสามารถสรุปกลยุทธ์คือ การวางแผนและกำหนดวิธีการไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีทิศทางที่แน่นอน สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรระยะยาวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายนอกได้บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานร่วมมือกันระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ จึงจะสามารถทำประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

### ข้อมูลทั่วไปของนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์เกี่ยวกับโทรทัศน์ระบบดิจิตอลของประเทศไทย

การประมวลคลื่นความถี่โทรทัศน์เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2556 ที่ผ่านมาในประเภทบริการธุรกิจระดับชาติเป็นการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเปลี่ยนผ่านการส่งสัญญาณโทรทัศน์จากระบบอนาล็อกไปสู่ระบบดิจิตอลจะส่งผลกระทบต่อประชาชนคนไทยทั่วประเทศ เนื่องจากโทรทัศน์ถือว่าเป็นสื่อที่สำคัญที่สุดของสังคมไทยมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากสื่อนี้ประมาณ 98% และรับชมรายการบันเทิงในชีวิตประจำวัน การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้จะนำมาซึ่งการบริการโทรทัศน์ที่ดีกว่าเดิมทั้งในเชิงคุณภาพ ปริมาณ และความหลากหลาย นับว่าเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะและประชาชนทั่วประเทศไทย เมื่อเป็นแบบนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ประชาชนทุกคนต้องสร้างความเข้าใจ เตรียมความพร้อมกับการให้บริการใหม่ ซึ่งอาจจะรวมไปถึงประเด็นทางด้านเทคนิคและการออกใบอนุญาตให้แก่ผู้ประกอบการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของรัฐจะต้องดำเนินการสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนในเรื่องโทรทัศน์ระบบดิจิตอลและจะเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ประชาชนในครั้งนี้ ประเทศไทยพบมีการเปิดให้บริการโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลจะมีระบบ HDTV ซึ่งมีความชัดสูงตามแผนของกรมการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ (กสท.) ในคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) จำนวน HDTV มีทั้งหมด 7 ช่อง ซึ่งมีความชัดเจนเป็นการนำไปสู่เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีประโยชน์ ส่วนที่เป็นทีวีดิจิตอลมาตรฐาน (SDTV) ความคมชัดธรรมดา แต่ให้ภาพ เสียงที่ดีกว่าระบบอนาล็อก (สุชาติ สุภาพ, 2556) โดยจัดให้มีประเภทย่อยเป็นช่องธุรกิจสำหรับเด็ก เยาวชนและครอบครัว จำนวน 3 ช่อง ช่องธุรกิจประเภทข่าวสาร 7 ช่อง และช่องธุรกิจทั่วไป 7 ช่อง สำหรับ HDTV จะให้บริการในประเภทบริการธุรกิจทั่วไปทั้งหมดมี 7 ช่อง รวมเป็นโทรทัศน์ประเภทบริการธุรกิจทั้งหมด จำนวน 24 ช่อง ในส่วนของกิจการสาธารณะกรมการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์จัดให้มี 12 ช่อง เป็นของรัฐฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายตุลาการ องค์กรอิสระ และของนิติบุคคลไม่แสวงกำไร โดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และความจำเป็น (พนา ทองมีเจือ, 2557) ซึ่งการดำเนินงานของกรมการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ที่จัดทำเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีของโทรทัศน์นั้นมีการจัดทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งมีการจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ดังนี้ อยู่ใน 5.6 ที่ว่าด้วยแผนยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านไปสู่การรับส่งสัญญาณวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ในระบบดิจิตอล ตามแผน

ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านไปสู่การรับส่งสัญญาณวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล (สำนักงานกรรมการกิจการวิทยุกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2556)

### แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT) และการวิเคราะห์โครงสร้าง (7S)

SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์สภาพองค์การเพื่อให้พบสิ่งที่สำคัญที่เป็นปัญหาของการดำเนินงานเพื่อจะไปสู่อนาคต มีความหมายดังนี้ 1) Strengths หมายถึง จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ 2) Weaknesses หมายถึง จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ 3) Opportunities หมายถึง โอกาสที่จะดำเนินการได้ 4) Threats หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์การ SWOT Analysis ดังนี้ 1) หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจสภาพแวดล้อม 2 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมชัดเจนและวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร 2) ประโยชน์ของการวิเคราะห์SWOT ช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 3) ขั้นตอน SWOT Analysis จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร มีขั้นตอนดังนี้ (1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็ง (S-Strengths) และจุดอ่อน (W-Weaknesses) ขององค์กร (2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกโดยพิจารณาโอกาส (O-Opportunities) และอุปสรรค (T-Threats) ทางการทำงานขององค์กรที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่างๆ (3) ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูล

จากที่กล่าวข้างต้นการวิเคราะห์ SWOT สรุปได้ว่าเป็น การวิเคราะห์หาความช่องว่างของการได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อการอยู่รอดในภาวะการเปลี่ยนแปลงพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกนำไปสู่การประเมินสถานการณ์พิจารณาตัดสินใจและกำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินธุรกิจต่อไป

### กรอบแนวคิด 7s McKinsey

แนวคิด 7s McKinsey เป็นกระบวนการสร้างความมั่นใจว่าทุกส่วนขององค์กรที่ทำงานด้วยความสามัคคี 7s McKinsey โดย Tom Peter และ Robert Waterman ผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงานเป็นที่ปรึกษาของ McKinsey & Company ได้นำเสนอแนวคิด 7 ด้านสำหรับตรวจสอบภายในองค์กรจะต้องมีความใกล้ชิดกันภายในองค์กรจะนำมาใช้ในหลากหลายของสถานการณ์ที่มุมมองของการจัดตำแหน่งให้เป็นประโยชน์ เช่น ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน จัดหน่วยงานและกระบวนการที่จำเป็นจะต้องควรรวมหรือยุบรวมกัน ปัญหาของการใช้แนวคิดนี้คือการนำไปใช้โดยไม่คำนึงถึงวิธีการที่จะต้องตัดสินใจที่จะกำหนดขอบเขตของพื้นที่ที่จะต้องศึกษาและประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ คือการสร้างความสำเร็จในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่ง 2) โครงสร้างคือวิธีการกำหนดโครงสร้างขององค์กร 3) ระบบ คือกิจกรรมประจำวันและวิธีการที่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน 4) สไตล์ คือสไตล์ของความเป็นผู้นำ 5) พนักงาน คือความสามารถทั่วไปของพนักงานในองค์กรที่จะทำให้องค์กร



ประสบความสำเร็จ 6) ทักษะ คือทักษะและความสามารถที่แท้จริงของพนักงานที่ทำให้กับองค์กรและ 7) ค่านิยมร่วมกันที่กำหนดนี้เป็นศูนย์กลาง โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมาย (ปกรณ ปรียากรณ์, 2542)

McKinsey's 7-S Model มีปัจจัยการบริหาร 7 ด้าน ที่ใช้ในการประเมินสถานการณ์ภายในองค์กร และต้องมีความสมดุลที่มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (สมยศ นาวิการ, 2541) มีการประสานความสอดคล้องภายในองค์กร (Organization Alignment) การดำเนินการในส่วนอื่นๆ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550) มีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานให้มีดุลยภาพระหว่างกันและกระบวนการปฏิบัติงานหรือวัฒนธรรมขององค์กรก็จะให้ความสำคัญกับปัจจัยใน Software (Richard Tanner Pascale and Anthony G. Althos, 1981) และให้ความสำคัญต่อความรู้สึกและบรรยากาศในการปฏิบัติงานกระตุ้นให้ตื่นตัว เกิดความพึงพอใจจะส่งผลให้มีส่วนร่วมในงานและเป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จเสมอ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค (Macro Environment) จะครอบคลุมสภาพแวดล้อมทั่วไปที่ส่งผลกระทบโดยรวมต่อองค์กรทุกองค์กรในสังคม ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Socioculture) 2) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic) 3) สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political & Legal) 4) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology) 5) สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (Dalf, R., 2006) โดยองค์กรแต่ละแห่งจะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมมหภาคแต่ละประเภทแตกต่างกัน องค์กรจะต้องวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมและปรับตัวรองรับต่อการแข่งขันได้ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550)

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าการวิเคราะห์ 7s คือการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 7 ด้านมีจุดเชื่อมโยงและสร้างความสมดุลของการบริหารขององค์กรเพื่อใช้ในการตัดสินใจสำหรับการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างเกี่ยวข้องกัน ทำอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอนมีแบบแผนที่ชัดเจน โดยในการวิเคราะห์ 7s จะช่วยทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ เมื่อนำไปตัดสินใจทางการดำเนินงานและนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง

### การวิจัยอนาคตด้วย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

การวิจัย EDFR เป็นการวิจัยอนาคต (Futures Research) เป็นการสำรวจเพื่อศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำแนวโน้มที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นและขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไปหรือลดน้อยลง โดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าอนาคตเป็นเรื่องที่สามารถทำการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ความเชื่อของมนุษย์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในอนาคต มนุษย์จึงสามารถสร้างอนาคตได้ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการวิจัยในอนาคตมิใช่การทำนายที่ถูกต้อง แต่การวิจัยอนาคตจึงมีประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตอันพึงประสงค์

เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ดร. จุมพล พูลภัทรชีวิน ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้พัฒนาขึ้นในปี พ.ศ. 2522 โดยเป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และเทคนิค Delphi เข้าด้วยกันทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี การวิจัยแบบเทคนิค EDFR (Ethnographic

Delphi Futures Research) เป็นเทคนิควิธีการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน

### ลักษณะของงานวิจัย มีดังนี้

1) เป็นวิจัยที่เป็นพหุมิติหลายเรื่องหลายปัญหาเกี่ยวข้งกัน ปัญหาจะกระทบกันหมด นโยบายจำเป็นต้องมีลักษณะเป็น Multi – Dimentional 2) การวิจัยที่มุ่งการพิจารณาข้อสรุปที่ใช้หลักเหตุผลที่สอดคล้องกับ ข้อมูล คือ มีลักษณะเป็น Inductive and Empirical เพราะการกำหนดนโยบายต้องมีที่มาและมีข้อมูลประจักษ์สนับสนุน 3) เน้นความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญแล้วต้องดูผู้ใช้ที่สำคัญจึงจะไม่มีปัญหาว่าไม่ตอบสนองผู้ใช้ 4) เน้นตัวแปรที่เปลี่ยนแปลงได้เพราะนโยบายทุกอย่างต้องมีการจัดกระทำ (Manipulate) หากจัดกระทำไม่ได้ไม่สามารถทำอย่างอื่นต่อไปได้ 5) การวิจัยแบบนี้จะต้องยอมรับคุณค่าและอำนาจในการตัดสินใจของผู้วิจัยจะบีบบังคับให้ตัดสินใจไม่ได้ หน้าที่ผู้วิจัยคือให้เขาได้รับข้อมูลผู้บริหารจะตัดสินใจอย่างไรก็ได้คุณค่าของผู้วิจัยอยู่ที่ความชัดเจนของจุดยืนที่สนใจและต้องยอมรับอคติที่ผู้วิจัยมีด้วย

จากข้างต้นกล่าวสรุปได้ว่าการวิจัยอนาคต EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยที่มุ่งตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตในปัจจุบันเป็นการวิจัยที่รวมเอาเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน ขั้นตอนต่างๆ ของ EDFR คล้ายกับ Delphi โดยขั้นตอนแรกเป็นการสัมภาษณ์แบบ EFR และนำข้อมูลที่ไดมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วสร้างเป็นเครื่องมือ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นแบบสอบถามแล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทามติ (Consensus) หลังจากนั้นนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดระหว่าง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปและเขียนเป็นภาพอนาคต

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาพอนาคตการกำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลในประเทศไทย 5 ปีข้างหน้า” ที่ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) ร่วมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยใช้การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary) ซึ่งกำหนดให้ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่ทำงานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์พัฒนากำลังคนและสมรรถนะของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิตอลในประเทศไทยและผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนด้านการพัฒนากำลังคน สมรรถนะ และโทรทัศน์ระบบดิจิตอล รวมทั้งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการพัฒนากำลังคน สมรรถนะ และโทรทัศน์ระบบดิจิตอล เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis ) กำหนดวิธีการศึกษาไว้ ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลพื้นฐานและภาพอนาคตด้านการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลของประเทศไทย
2. ผู้วิจัยดำเนินการร่างยุทธศาสตร์ในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิตอลของประเทศไทย ซึ่งกำหนดวิธีการศึกษาไว้คือ จะใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต EDFR ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 24 คน

3. ผู้วิจัยจัดการประชุมเพื่อยืนยันข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Meeting) ในการจัดทำร่างและยุทธศาสตร์ในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลของประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 17 คน

### ขั้นตอนของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการด้านการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย 1) ผู้วิจัยวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) 2) ผู้วิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก เมื่อวิเคราะห์เอกสารแล้วผู้วิจัยดำเนินการสอบถามข้อมูลพื้นฐานและความต้องการ 3) ผู้วิจัยวิเคราะห์ SWOT Analysis และ Mckinsey's 7-S Model จากเอกสารหนังสือ ตำรา แผ่นพับ สื่อชนิดต่างๆ และอินเทอร์เน็ตผ่านเว็บไซต์ต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะบุคลากรของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย เพื่อดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะบุคลากรของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินวิเคราะห์และร่างยุทธศาสตร์ในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ผู้วิจัยกำหนดวิธีการศึกษาไว้คือ การใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR ทั้ง 2 ครั้ง รวมจำนวน 24 คน

ขั้นตอนที่ 3 ในขั้นตอนนี้เมื่อได้ร่างยุทธศาสตร์ที่ได้จากการดำเนินการขั้นตอนที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดเสวนาสังเคราะห์ปัญหา (Seminar Forum) เพื่อยืนยันข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Meeting) มีผู้เข้าร่วมได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 17 คน เพื่อนำเสนอและยืนยัน 1) ข้อมูลพื้นฐานและภาพอนาคตด้านการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลของประเทศไทย 2) ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย เพื่อให้ที่ประชุมทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้ยืนยัน เสนอแนะ แก้ไข เพิ่มเติม และรับรองการวิจัยทั้ง 2 ข้อดังกล่าว

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยที่ได้จากการทบทวนเอกสารแนวคิดเกี่ยวกับภาพอนาคตการพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลของประเทศไทย อีก 5 ปี ข้างหน้า แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview) และแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการพัฒนาจากการวิเคราะห์จากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เครื่องบันทึกวิดีโอ สมุดบันทึก ปากกา และตัวผู้วิจัยในฐานะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในงานวิจัยเชิงคุณภาพ

### การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้า 3 ลักษณะ คือ 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methods triangulation) คือผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกต ควบคุมไปกับการสัมภาษณ์พร้อมกันนั้นได้ศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบ 2) การตรวจเอกสารสามเส้า

แหล่งด้านข้อมูล (Triangulation of sources) คือผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกันด้วยการสัมภาษณ์จากคนที่ต่างกลุ่ม เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ ผู้ประกอบการผลิตรายการโทรทัศน์ ผู้ชมรายการโทรทัศน์ โดยสัมภาษณ์และสอบถามในเรื่องเดียวกัน 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ ผู้วิจัยใช้แนวคิด ทฤษฎีหลายๆ แนวทางที่ใช้สำหรับตีความหมายแก่ข้อมูลที่วิเคราะห์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิจัยนี้การศึกษาภาพอนาคตการพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลของประเทศไทยอีก 5 ปี ข้างหน้า วิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) ร่วมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยการใช้การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary) ซึ่งกำหนดให้ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่ทำงานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์พัฒนากำลังคนและสมรรถนะของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิตอลในประเทศไทย และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนด้านการพัฒนากำลังคน สมรรถนะ และโทรทัศน์ระบบดิจิตอล รวมทั้งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการพัฒนากำลังคน สมรรถนะ และโทรทัศน์ระบบดิจิตอลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis ) ประกอบด้วย ขั้นตอนการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย ดำเนินการวิจัย เพื่อนำไปเผยแพร่และใช้เป็นแนวทางการพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลของประเทศไทยอีก 5 ปี ข้างหน้าสำหรับ กสทช. ผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ ผู้ประกอบการผลิตรายการโทรทัศน์ จะนำไปดำเนินการต่อไป

### ผลการศึกษาและสรุปผลการศึกษา

การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้การวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) ร่วมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยการใช้การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary) ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่ทำงานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์พัฒนากำลังคนและสมรรถนะของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิตอลในประเทศไทย และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนด้านการพัฒนากำลังคน สมรรถนะ และโทรทัศน์ระบบดิจิตอล รวมทั้งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการพัฒนากำลังคน สมรรถนะ และโทรทัศน์ระบบดิจิตอลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis ) มีผลการศึกษาและสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการณ์และข้อมูลพื้นฐานและการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิตอลของประเทศไทย ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้ 1.1 สภาพการณ์ของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลในประเทศไทยในปัจจุบัน ประเทศไทยในปัจจุบันมีการส่งสัญญาณ มี 2 ระบบ ประกอบด้วย ระบบการส่งสัญญาณแบบอนาล็อกและระบบการส่งสัญญาณแบบดิจิตอล ขณะนี้ยังดำเนินการควบคู่การออกอากาศไปทั้งสองระบบในบางสถานีโทรทัศน์ ซึ่งสถานีโทรทัศน์ที่ส่งระบบทีวีดิจิตอลของประเทศไทย ประกอบด้วย ประเภทช่องรายการเด็กและเยาวชน มีจำนวน 4 ช่อง ได้แก่ ช่อง 4 ช่องไทยพีบีเอสเด็ก ช่อง 13 บริษัท บีอีซี-มัลติมีเดีย จำกัด (ช่อง 3)

ช่อง 14 บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ช่อง 15 บริษัท ไทยทีวี จำกัด ในเครือทีวีพูลประเภทช่องรายการข่าวและสาระ มีจำนวน 10 ช่อง ได้แก่ ช่อง 1 ช่อง ททบ. 5 ช่อง 2 ช่อง สทท 11 ช่อง 3 ช่องไทยพีบีเอส ช่อง 16 บริษัท ไทย นิวส์ เน็ตเวิร์ค จำกัด (ทีเอ็นเอ็น) ช่อง 17 บริษัท ไทยทีวี จำกัด ในเครือทีวีพูล ช่อง 18 บริษัท ดีเอ็น บรอดคาสท์ จำกัด เครือเดลินิวส์ (New) ช่อง 19 สปริงนิวส์ เทเลวิชั่น (Spring News) ช่อง 20 บริษัท 3เอ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด (Bright TV) ช่อง 21 บริษัท วอยซ์ ทีวี จำกัด (Voice TV) ช่อง 22 บริษัท เอ็นบีซี เน็กซ์ วิชั่น จำกัด ในเครือเนชั่น ประเภทช่องรายการทั่วไปความคมชัดมาตรฐาน (SD) มีจำนวน 7 ช่อง ได้แก่ ช่อง 23 บริษัท ไทยบรอดคาสติ้ง จำกัด (Workpoint) ช่อง 24 บริษัท ทู ดีที จำกัด (True4You) ช่อง 25 บริษัท จีเอ็มเอ็ม เอสดี ดิจิทัล ทีวี จำกัด (Grammy25) ช่อง 26 บริษัท แบงคอก บิสซิเนส บรอดแคสติ้ง จำกัด ในเครือเนชั่น (NOW26) ช่อง 27 บริษัท อาร์.เอส เทเลวิชั่น จำกัด (ค่ายอาร์เอส) ช่อง 28 บริษัท บีอีซี-มัลติมีเดีย จำกัด ในเครือสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ช่อง 29 บริษัท โมโน บรอดคาสท์ จำกัด (MONO) ประเภทช่องรายการทั่วไปความคมชัดสูง (HD) มีจำนวน 7 ช่อง ช่อง 30 บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) (MCOT) ช่อง 31 บริษัท จีเอ็มเอ็ม เอชดี ดิจิทัล ทีวี จำกัด ช่อง 32 บริษัท ทริปเปิ้ล วิ บรอดคาสท์ จำกัด ในเครือหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ (Thairath TV) ช่อง 33 บริษัท บีอีซี-มัลติมีเดีย จำกัด ในเครือสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ช่อง 34 บริษัท อมรินทร์ เทเลวิชั่น จำกัด (Amrin TV) ช่อง 35 บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด (ช่อง 7) ช่อง 36 บริษัท บางกอก มีเดีย แอนด์ บรอดคาสติ้ง จำกัด (PPTV) 1.2 จากการศึกษาพบว่าสถานการณ์และยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลประเทศไทยยังขาดการเตรียมการที่ดีและการให้ความรู้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้มีอุปสรรคต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม การเตรียมความพร้อมในการผลิตบุคลากรทางด้านระบบทีวีดิจิทัลไม่เพียงพอที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้

การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการในช่วงระยะเริ่มต้นต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ทันทีไม่ต้องเสียเวลาในกรณีแบบนี้จะทำให้ได้เปรียบผู้ประกอบการอื่นๆและจะสามารถทำให้อยู่รอดได้เร็วที่สุดในมุมของการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรยังไม่ค่อยให้ความสำคัญมุ่งเน้นที่จะซื้อตัวบุคลากรมากกว่าการพัฒนาจากภายในองค์กร สิ่งที่ผู้ประกอบการดำเนินการแก้ไขปัญหานี้เฉพาะหน้าเรื่องการพัฒนา กำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรภายในโดยการปรับเปลี่ยน โยกย้าย หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่มีประสบการณ์ไปปฏิบัติงานก่อนให้เหมาะสมที่สุด (Put the right man in the right job) นอกจากนี้พบว่าผู้ประกอบการสถานโทรทัศน์ที่อยู่ในอุตสาหกรรมมาก่อนแม้ว่าจะเป็นระบบทีวีอนาล็อกจะได้เปรียบผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้ามาสู่อุตสาหกรรมนี้ ซึ่งผู้ประกอบการรายใหม่ในระยะแรกจะพบกับปัญหาหลายประการในการดำเนินธุรกิจประสบปัญหาการขาดทุน การหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย บุคลากรที่มีอยู่ไม่สามารถส่งเสริมให้สถานประกอบการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้จึงมีการลดจำนวนและเลิกจ้างพนักงานอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจของสถานประกอบการในช่วงแรกคือทำทุกวิถีทางที่จะทำให้มีผลประกอบการที่ดีและอยู่รอดในอุตสาหกรรมนี้และให้ความสำคัญในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรน้อยมากสิ่งที่สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนที่มีผลต่อรายได้จะมาจากคุณภาพของรายการโทรทัศน์ ที่มีองค์ประกอบหลายๆ ด้านแต่สิ่งเหล่านั้นล้วนมาจากตัวของบุคลากรที่มีความสำคัญที่สุด ในการศึกษาครั้งนี้ต่อไปพบว่าตำแหน่งงานที่สามารถทำให้คุณภาพรายการโทรทัศน์ที่จะทำให้มีเรตติ้งเป็นดีมีผู้ชมจำนวนมากและสะท้อน

ต่อรายได้ที่จะเข้ามายังสถานประกอบการนั้นได้แก่ เจ้าของสถานประกอบการ ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ ครีเอทีฟ (Creative) นักตัดต่อ (Editor) ผู้ดูแลด้านเสียง (Sound Engineer) ผู้ดูแลด้านคอมพิวเตอร์กราฟฟิก (Computer Graphic) ดังที่ได้กล่าวไว้เบื้องต้นในภาพรวมๆ ในตำแหน่งงานข้างต้นยังไม่มีความพร้อมในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะแต่่มุ่งจะหารายได้เพียงอย่างเดียวเท่านั้นนับจากเริ่มดำเนินการของสถานประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามายังไม่มีการพัฒนาบุคลากรยังคงดำเนินธุรกิจไปได้แต่จะส่งผลกระทบต่ออายุรอดของสถานประกอบการนั้นๆ ระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี เนื่องจากคุณภาพของบุคลากรส่งผลกระทบต่อคุณภาพรายการโทรทัศน์และรายได้ของสถานประกอบการโดยตรง หากไม่สามารถดำเนินการได้ดังกล่าวอาจจะมีสถานีโทรทัศน์บางสถานีที่ต้องปิดตัวลงหรือมีข้อพิพาทต่างๆ ที่ปรากฏได้แก่ช่องของบริษัท ไทยทีวี จำกัด ในเครือของทีวีพูลทั้ง 2 สถานี เมื่อมาศึกษาว่าผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันศึกษาต่างๆ พบว่า ผู้ที่สำเร็จการศึกษาด้าน ครีเอทีฟ (Creative) นักตัดต่อ (Editor) ผู้ดูแลด้านเสียง (Sound Engineer) ผู้ดูแลด้านคอมพิวเตอร์กราฟฟิก (Computer Graphic) ที่มาจากสถาบันการศึกษาต่างๆ ในปัจจุบันมีความรู้เฉพาะทางเทคนิคดีและสามารถปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ บางคนสามารถทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง เช่น การออกแบบปฏิบัติงานรายงานข่าวนอกสถานที่ สามารถทำงานทั้ง ครีเอทีฟ สร้างสรรค์รูปแบบงาน ตัดต่อภาพ ใส่ภาพคอมพิวเตอร์กราฟฟิกและลงเสียงต่างๆ ได้ด้วยตนเองอย่างเหมาะสม แต่อย่างไรก็ดีการศึกษาในครั้งนี้พบว่าสภาพการแข่งขันมีการแย่งชิงตัวบุคลากรในช่วงเริ่มต้นนี้ โดยเฉพาะคนที่มีความรู้ ความสามารถและตำแหน่งสูงหรือตำแหน่งสำคัญมีการแย่งตัวกันอย่างรุนแรง ที่ปรากฏได้แก่ ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงาน ผลประกอบการของสถานี เมื่อเปิดสถานีโทรทัศน์เพิ่มขึ้นจึงต้องการแย่งชิงคนเก่ง มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มความรุนแรงมากขึ้น การเปลี่ยนงานของตำแหน่งงานครีเอทีฟ (Creative) นักตัดต่อ (Editor) ผู้ดูแลด้านเสียง (Sound Engineer) ผู้ดูแลด้านคอมพิวเตอร์กราฟฟิก (Computer Graphic) สาเหตุของการเปลี่ยนงานมาจากแรงจูงใจทั้งที่เป็นเงินเดือน ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นและลักษณะของงานมีความท้าทายมากขึ้นพร้อมๆ กับการได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษมาเปลี่ยนงานในครั้งนี้ เมื่อมารวบรวมกันช่วงเวลาหนึ่งพบว่าความรู้ ความสามารถของบุคลากรไม่ตรงตามที่เราคาดหวังไว้จะลาออกและกลับมาปฏิบัติงานที่สถานประกอบการเดิม นอกจากนี้การศึกษาพบว่าคุณภาพของรายการโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลจะมีการพัฒนาให้มีคุณภาพมากขึ้นในด้านเทคนิค ได้แก่ นักตัดต่อ (Editor) ผู้ดูแลด้านเสียง (Sound Engineer) ผู้ดูแลด้านคอมพิวเตอร์กราฟฟิก (Computer Graphic) โดยเฉพาะทางด้านรายการถ่ายทอดทางด้านกีฬา คุณภาพทางด้านภาพคมชัดและเสียงที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม ส่วนทางด้านคุณภาพของเนื้อหารายการโทรทัศน์ยังมีการพัฒนาไม่มากนักจะเป็นการทำแบบเดิมๆ นำมาทำรายการโทรทัศน์แบบซ้ำไปซ้ำมา (Remake) ในมุมมองของผู้ชมรายการด้านความนิยมของผู้ชมมีส่วนสำคัญต่อผลประกอบการของสถานประกอบการ เพราะคะแนนความนิยมรายการนี้จะส่งผลกระทบต่อรายได้โฆษณาต่างๆ ของแต่ละรายการดีขึ้นไปด้วย รายการโทรทัศน์ที่มีเนื้อหาสาระดี มีประโยชน์ต่อผู้ชม สังคม ประเทศ มักจะไม่ได้ได้รับความนิยมซึ่งแสดงถึงคุณภาพของผู้ชม ประชาชนของประเทศนั้นๆ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิตอลของประเทศไทย พบว่า 1) นับตั้งแต่สถานประกอบการของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิตอลเปิดให้บริการจนถึงปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร พัฒนากำลังคนและสมรรถนะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ดังที่เคย



กล่าวไว้ข้างต้นว่าในระยะเริ่มแรกนั้นมุ่งเน้นการดำเนินงานทุกวิธีเพื่อความอยู่รอดของกิจการจนเลยการพัฒนา  
กำลังคนและเริ่มให้ความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ 2) สถานประกอบการสถานีวิจิติตอลมีมีความ  
ต้องการที่จะพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของ  
อุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอล 3) สถาบันการศึกษามีการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะในหลักสูตร  
เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลโดยตรงมีจำนวนน้อย 4) คณะกรรมการกระจายเสียง กิจการ  
โทรทัศน์ให้ควรเป็นหน่วยงานที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้ง  
บุคลากรภายในหน่วยงาน มีงบประมาณที่แน่นอนร่วมกับคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรีของกระทรวง ผู้ประกอบการ  
สถาบันการศึกษา เช่น ทุนการศึกษา ทุนการวิจัย ฝึกอบรม สัมมนา เป็นต้น 5) การกำหนดทิศทางการพัฒนา  
กำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรควรจะเป็นลักษณะการบูรณาการร่วมกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญ  
สถาบันการศึกษาที่พร้อมเปิดหลักสูตรทางด้านโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลและผู้ประกอบการที่ต้องการพัฒนา  
ความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากร 6) การพัฒนาคนและสมรรถนะบุคลากรในประเทศไทยต้องมีการ  
พัฒนาตั้งแต่ก่อนเริ่มวางรากฐานก่อนในด้านโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอล ด้าน  
การเงิน ผู้ชมรายการโทรทัศน์ ผู้คุมกฎ (กสทช.) และบุคลากร 7) คณะกรรมการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์  
ควรเป็นผู้กำหนดกองทุนสำหรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอล จำนวนแน่นอน 5-10% ของรายได้จาก  
การประมูลช่องจากผู้ประกอบการสถานีวิจิติตอล 8) การพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของ  
อุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลอีก 5 ปีข้างหน้ามีความจำเป็นต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมนี้ ได้แก่  
8.1) เจ้าของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 8.1.1) การประกอบกิจการด้านระบบทีวีดิจิตอล 8.1.2) กฎหมาย  
ธุรกิจของทีวีระบบดิจิตอล 8.1.3) กระบวนการผลิตรายการโทรทัศน์ของระบบทีวีดิจิตอล 8.1.4) การพัฒนา  
ทรัพยากรบุคคล 8.1.5) เทคโนโลยีระบบทีวีดิจิตอล 8.1.6) การบริหารการเงินและบัญชี 8.1.7) ความเป็นผู้นำ  
8.1.8) ความคิดสร้างสรรค์ 8.2) ผู้อำนวยการผลิตรายการโทรทัศน์ในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลอีก 5  
ปีข้างหน้า ได้แก่ 8.2.1) การประกอบธุรกิจทางด้านทีวีระบบดิจิตอล 8.2.2) กฎหมายธุรกิจของทีวีระบบดิจิตอล  
8.2.3) กระบวนการผลิตรายการโทรทัศน์ของทีวีระบบดิจิตอล 8.2.4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
8.2.5) เทคโนโลยีของระบบทีวีดิจิตอล 8.2.6) การบริหารการเงินและบัญชี 8.2.7) ความเป็นผู้นำ 8.2.8) ความคิด  
สร้างสรรค์ 8.2.9) การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ 8.2.10) คุณธรรม จริยธรรม 8.3) การพัฒนากำลังคนและ  
สมรรถนะทางด้าน Creative ของรายการโทรทัศน์ในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลอีก 5 ปีข้างหน้า  
ได้แก่ 8.3.1) การคิดสร้างสรรค์ในมุมมองของสังคม 8.3.2) สื่อสารเพื่อสร้างสรรค์สังคม 8.3.3) เทคนิคและ  
มุมมองของงานผลิตรายการด้านต่างๆ 8.3.4) บริหารต้นทุนในมุมมองผสมผสานการตลาดและการเงิน 8.3.5) สร้าง  
พื้นที่ทางความคิดแก่สังคมและไม่ยึดเยียดประเด็นต่างๆ 8.3.6) จริยธรรม จรรยาบรรณของการผลิตเนื้อหา 8.4)  
การพัฒนากำลังคนและสมรรถนะทางด้านนักตัดต่อ (Editor) ผู้ดูแลด้านเสียง (Sound Engineer) ผู้ดูแลด้าน  
คอมพิวเตอร์กราฟิก (Computer Graphic) ของรายการโทรทัศน์ในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลอีก  
5 ปีข้างหน้า ได้แก่ 8.4.1) การคิดสร้างสรรค์ในงานที่ผลิตออกมา 8.4.2) มุมมองของผู้ชมมากกว่าการเป็นผู้ผลิต  
8.4.3) เทคนิคและมุมมองของงานผลิตรายการด้านต่างๆ 8.4.4) บริหารต้นทุนในมุมมองผสมผสานการตลาดและ  
การเงิน 8.4.5) พัฒนาความรู้ทางด้านเทคนิคของตนเองอย่างต่อเนื่อง 8.4.6) มุ่งสู่การใช้เครื่องมือทางด้าน

เทคโนโลยีระบบทีวีดิจิทัล 8.4.7) จริยธรรม จรรยาบรรณของสื่อ 9) การพัฒนากำลังคนและสมรรถนะบุคลากรในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลอีก 5 ปีข้างหน้า ประกอบด้วย 9.1) ด้านวิชาการ ความรู้ ความสามารถ ประกอบด้วย 9.1.1) การจัดการในธุรกิจโทรทัศน์ 9.1.2) การบริหารองค์กรและบุคลากร 9.1.3) การบริการเปลี่ยนแปลงของโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัล 9.1.4) การมองภาพรวมของการดำเนินกิจการโทรทัศน์ 9.1.5) การปฏิบัติตนแบบ Muti – Skill : TV Digital 9.1.5) การมองอนาคตแบบเชิงลึกของธุรกิจ : TV Digital 9.2) ด้านทักษะเฉพาะ ประกอบด้วย 9.2.1) ทักษะการปฏิบัติงาน TV Digital 9.2.2) การเป็นนักปฏิบัติของงาน TV Digital 9.2.3) การใช้ความคิดสร้างสรรค์ทำรายการมากกว่าการซื้อรายการต่างประเทศ 9.2.4) การสร้างเนื้อหาและเทคนิคแบบผลงานที่ยอดเยี่ยมเป็นพิเศษ 9.2.5) ทักษะการปฏิบัติงานทางเทคนิคเฉพาะของงาน TV Digital 9.3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ 9.3.1) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ 9.3.2) การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับสายงาน 9.3.3) สร้างความภาคภูมิใจ คักดิ์ศรีในการทำงานของสายอาชีพ 9.3.4) ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเป็นทีม 9.3.5) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกัน 9.4) ด้านความก้าวหน้าของสายอาชีพ ได้แก่ 9.4.1) ความเข้าใจในความก้าวหน้าของสายอาชีพ 9.4.2) การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ 9.4.3) การบริหารแรงจูงใจให้บุคลากรในความก้าวหน้าสายอาชีพ 9.4.4) การบริหารความแตกต่างของความก้าวหน้าในสายอาชีพ 9.4.5) การรักษาขวัญและกำลังใจให้บุคลากรยังคงอยู่ในสายอาชีพ 9.4.6) การเข้าใจในภาพรวมของความก้าวหน้าในสายอาชีพอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัล 10) การดำเนินการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลอีก 5 ปีข้างหน้าควรดำเนินการในทันที เพื่อให้ทันและเหมาะสมกับอุตสาหกรรม 11) การปรับตัวของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลหากไม่ปรับเปลี่ยนนั้นจะส่งผลให้บุคลากรนั้นออกจากอุตสาหกรรมนั้นไป 12) กสทช. ควรเป็นผู้มีบทบาท รับผิดชอบดูแลทิศทางการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะบุคลากรของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลอีก 5 ปีข้างหน้าให้ชัดเจนเพราะเป็นหน่วยงานที่ริเริ่มทุกอย่างของอุตสาหกรรมนี้ มีงบประมาณในการดำเนินงานร่วมกันหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการตั้งคณะกรรมการร่วมกันทุกภาคส่วน 13) หน่วยงานที่จะเข้ามาร่วมกันพัฒนากำลังคนสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลอีก 5 ปีข้างหน้า ประกอบด้วย 13.1) กสทช. 13.2) ผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ 13.3) สถาบันการศึกษา 13.4) ผู้ประกอบการด้านการผลิตรายการโทรทัศน์ 13.5) สมาคม/สมาพันธ์ทางด้านสถานีโทรทัศน์ 13.6) ตัวแทนลูกจ้าง โดยร่วมกันกำหนดแผนงานอย่างมีแบบแผนของแต่ละหน่วยงานที่เริ่มต้นมาจากการกำหนด เสนอแก่คณะกรรมการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะบุคลากรของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลอีก 5 ปีข้างหน้า พร้อมจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ติดตามแผนงาน ประเมินผลงาน และทบทวนแผนงานการพัฒนาดังกล่าว 14) สถาบันการศึกษา/หน่วยงานต่างๆ มีจำนวนมากเพียงพอและคุณภาพมากขึ้นรองรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม โดยควรเป็นบุคลากรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 14.1) การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม 14.2) ความรู้ในธุรกิจที่ตนเองปฏิบัติ 14.3) ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมในการผลิตรายการ 14.4) การบริหารเวลากับการดำเนินธุรกิจ 14.5) การปรับปรุง พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 14.6) จรรยาบรรณ จิตสำนึกของการเป็นผู้ประกอบการ 15) แนวทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลอีก 5 ปีข้างหน้า จะเป็นดังนี้ 15.1) หน่วยงานกองเจ้าหน้าที่ ฝ่าย

ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบุคคล ฝ่ายพัฒนาบุคคลจะเป็นหน่วยงานที่ดูแลและรับผิดชอบงานดังกล่าว 15.2) แนวทางการพัฒนากำลังคนเริ่มแรก ดังนี้ 15.2.1) การสอนงานแบบ On the job training ให้เกี่ยวข้องกับงาน 15.2.2) การดูงานต่างประเทศและในประเทศ 15.2.3) การวางแผนการพัฒนาคน/ความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ 15.2.4) การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นครั้งๆ ตามความจำเป็น 15.2.5) เรียนรู้จากประสบการณ์ ถอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและนำหน่วยงานสมาพันธ์ สมาคมทางด้านโทรทัศน์เข้ามาร่วมดำเนินการ 15.2.6) กำหนดแผนสร้างคนต้นแบบจากอาจารย์มหาวิทยาลัยที่จะถ่ายทอดความรู้แก่ลูกศิษย์และผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 2 ผลการวิจัยการพัฒนาแนวทางและกลยุทธ์การพัฒนากำลังคนและสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลของประเทศไทยใน 5 ปีข้างหน้า เมื่อวิเคราะห์จากการศึกษาพบว่าการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลของประเทศไทยอยู่ในตำแหน่งที่เรียกว่า กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented strategy : WO) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆที่เปิดให้ ในส่วนของวิสัยทัศน์นั้นคือ การพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิทัลของประเทศไทยใน 5 ปีข้างหน้า (The Scenario of Workforce Development for Support Digital of Television Thailand's Industrial in the next 5 years) เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์แล้วจึงกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางให้วิสัยทัศน์ข้างต้นสำเร็จได้ต้องเกิดจากความร่วมมือกันของหน่วยงานต่างๆ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดการรณรงค์และความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีค่านิยมและวัฒนธรรมเรื่องการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากร เป้าประสงค์ที่ 1 หน่วยงานราชการและองค์กรอิสระ ได้แก่ กสทช. สถาบันการศึกษา สร้างความร่วมมือและกำหนดแนวทางด้านค่านิยมและวัฒนธรรมการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากร เป้าประสงค์ที่ 2 หน่วยงานเอกชนและผู้ชม ได้แก่เจ้าของสถานประกอบการ ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ และผู้ชมรายการโทรทัศน์ ร่วมกำหนดแนวทางและความร่วมมือในค่านิยม วัฒนธรรมการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การกำหนด สร้างความร่วมมือ รณรงค์ค่านิยม วัฒนธรรมในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากร 2) กลยุทธ์การส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะบุคลากร ติดตามการดำเนินงานอย่างชัดเจนและอย่างต่อเนื่อง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้มีความภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากร เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานราชการและองค์กรอิสระ ได้แก่ กสทช. สถาบันการศึกษา สร้างความร่วมมือและกำหนดแนวทางด้านค่านิยมและวัฒนธรรมการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากร เป้าประสงค์ที่ 2 ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานเอกชน ได้แก่เจ้าของสถานประกอบการ ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ และผู้ชมรายการโทรทัศน์ ร่วมกำหนดแนวทางและความร่วมมือในค่านิยม วัฒนธรรมการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการของหน่วยงานในการพัฒนากำลังคน สมรรถนะบุคลากรเพื่อเป็นผู้นำของการดำเนินการครั้งนี้ 2) กลยุทธ์การสร้างหลักสูตรภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงานด้านพัฒนากำลังคน สมรรถนะบุคลากร 3) กลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถเฉพาะด้านที่เอื้อต่อการพัฒนากำลังคน สมรรถนะบุคลากร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้าง

หลักสูตรและพัฒนาระบบ กระบวนการทำงาน และโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากร เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานราชการและองค์กรอิสระ ได้แก่ กสทช. สถาบันการศึกษา สร้างหลักสูตร พัฒนาระบบ กระบวนการทำงานและโครงสร้างพื้นฐานที่จะเอื้อต่อการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากรที่นับว่าเป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เป้าประสงค์ที่ 2 ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานเอกชน ได้แก่เจ้าของสถานประกอบการ ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ และผู้ชมรายการโทรทัศน์ จะต้องสร้างหลักสูตร พัฒนาระบบ กระบวนการทำงานและโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์สร้างหลักสูตรการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากรให้เอื้อต่อด้านการพัฒนากำลังคนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนากำลังคนขององค์กร 2) กลยุทธ์พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้านการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจและระดับการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากรมีระดับสูงขึ้น 3) กลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงให้ทันสมัยและประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมพร้อมต่อการใช้พัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากร เป้าประสงค์ที่ 1 หน่วยงานรัฐและองค์กรอิสระ ได้แก่ กสทช. สถาบันการศึกษา เป้าประสงค์ที่ 2 หน่วยงานเอกชน ได้แก่ สถานประกอบการ ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์วิเคราะห์กำหนดความจำเป็นของงานหรือกระบวนการทำงานที่จำเป็นต้องปรับประยุกต์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากร 2) กลยุทธ์วางแผนและดำเนินงานให้อย่างเป็นรูปธรรมนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) กลยุทธ์การจัดทำระบบการรับข้อเสนอแนะในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน

### อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิจัยเรื่องสภาพอนาคตการพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลของประเทศไทยใน 5 ปีข้างหน้า ซึ่งเสนอยุทธศาสตร์ในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากร อุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลของประเทศไทยมี 4 ยุทธศาสตร์ 11 กลยุทธ์ สามารถนำมาอภิปรายผลดังนี้ ผลการศึกษาและกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลของประเทศไทยใน 5 ปีข้างหน้า มีประเด็นอภิปราย ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดการณรงค์และความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีค่านิยมและวัฒนธรรมเรื่องการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากร มี 1) กลยุทธ์การกำหนด สร้างความร่วมมือรณรงค์ค่านิยม วัฒนธรรมในการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากร มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร การดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันง่ายต่อการทำงานร่วมกัน และส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสอดคล้องกับ (บุญเชิด บุตรอินทร์, 2555) ที่ศึกษาพบว่าการจัดการวัฒนธรรม ค่านิยม จะช่วยสร้างให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองมากขึ้นและจะมีประโยชน์ทั้งตนเองและองค์กร 2) กลยุทธ์การส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะบุคลากร ติดตามการดำเนินงานอย่างชัดเจนและอย่างต่อเนื่องที่สอดคล้องกับงานของ (อนันต์ ธรรมชาลัย, 2557) ที่ได้ศึกษาเรื่องการ

พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีพบว่า การส่งเสริมด้านค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร นั้นเป็นปัจจัยเสริมต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้มีความภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการของหน่วยงานในการพัฒนากำลังคน สมรรถนะบุคลากรเพื่อเป็นผู้นำของการดำเนินการครั้งนี้สอดคล้องกับงานของ (พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ, 2555) ที่พบว่าการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำนั้นจะทำให้การดำเนินงานทั้งผลงานและการพัฒนาคน สมรรถนะของบุคลากรสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) กลยุทธ์การสร้างหลักสูตรภาวะผู้นำที่เหมาะสม สอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงานด้านพัฒนากำลังคน สมรรถนะบุคลากรสอดคล้องกับงานของ (ประสิทธิ์ ฉัตรแสงอุทัย, 2557) ที่ได้กล่าวว่าการกำหนดหลักสูตรของการพัฒนาผู้นำควรกำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคลากรและองค์กร 3) กลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถเฉพาะด้านที่เอื้อต่อการพัฒนากำลังคน สมรรถนะบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (อรรวรกร โกมลรัตน์วัฒนะ, 2557) ที่พบว่าการพัฒนาขีดความสามารถที่จะทำให้เกิดการพัฒนานั้นมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ในงาน ทักษะด้านการบริหาร ทักษะการบริการและการสื่อสาร บุคลิกภาพส่วนบุคคล ความรู้รอบตัว บุคลิกภาพการบริหารอารมณ์ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างหลักสูตร และพัฒนาระบบ กระบวนการทำงาน และโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากร 1) กลยุทธ์สร้างหลักสูตรการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากรให้เอื้อต่อด้านการพัฒนากำลังคนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนากำลังคนขององค์กรสอดคล้องกับงานของ (ธัญญรัตน์ พุฒผิง, 2557) ที่ได้ศึกษาและกล่าวไว้ว่าการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากร สมรรถนะนั้นผู้บริหารให้ความสำคัญต่อระบบและพัฒนาให้สอดคล้องกับองค์กร พร้อมสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ ระบบการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรและสอดคล้องกับงานวิจัยของ (นันทนา ชวศิริกุลพลม, 2557) ที่พบว่าการพัฒนาหลักสูตรและวางโครงการฝึกอบรมเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรนั้นเกิดประสิทธิภาพและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร 2) กลยุทธ์พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้านการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจและระดับการพัฒนา กำลังคน สมรรถนะของบุคลากรมีระดับสูงขึ้นสอดคล้องกับงานของ (ธัญญาทิพย์ พิฆิตการคำ, 2557) ที่ได้ศึกษาพบว่าระบบการเรียนรู้นั้นมีอยู่หลายรูปแบบและจะส่งผลถึงความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรและมีหลายปัจจัย เช่น การจัดการความรู้ การฝึกอบรม การสัมมนา การแบ่งปันความรู้ ล้วนมีส่วนส่งเสริมให้เกิดประสบความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร 3) กลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับงานศึกษาของ (พิทักษ์ ไปเร็ว, 2550) ที่ได้ศึกษาว่าบรรยากาศของและสภาพแวดล้อมของหน่วยงานมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กรจะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ยุทธศาสตร์ที่ 4 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงให้ทันสมัยและประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมพร้อมต่อการใช้พัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากร ได้แก่ 1) กลยุทธ์วิเคราะห์กำหนดความจำเป็นของงานหรือกระบวนการทำงานที่จำเป็นต้องปรับ ประยุกต์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนากำลังคน สมรรถนะของบุคลากรสอดคล้องกับงานของ (บุญเลิศ เด็กสงวน, 2555) ที่วิจัยและพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการให้องค์กรที่มีการพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในงานจะต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพัฒนา ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่



เหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ในองค์กร บรรยากาศเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ พนักงานมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมและทำงานเป็นทีมในเป้าหมายเดียวกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุทธิ สีนทอง, 2555) ที่พบว่าปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลากรและองค์กรนั้นคือการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้อย่างแท้จริง 2) กลยุทธ์วางแผนและดำเนินงานให้อย่างเป็นรูปธรรมนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานของ (อนุรักษ ไกรยุทธ, 2557) ที่ได้วิจัยและพบว่าการประยุกต์ใช้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นต้องวางแผนจะนำมาใช้อย่างไรผ่านการประชาสัมพันธ์ช่องทางต่างๆ เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรและมองเห็นประโยชน์ในการนำมาใช้ช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้นด้วย 3) กลยุทธ์การจัดทำระบบการรับข้อเสนอแนะในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการพัฒนากำลัง สมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานสอดคล้องกับงานของ (วนพรรษ เพชรเมณี, 2557) ที่ได้ศึกษาเรื่องระบบการรับข้อเสนอที่นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยนั้นจะทำให้ประสิทธิภาพของการพัฒนาการเรียนรู้ได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่าภาพอนาคตการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลของประเทศไทยใน 5 ปีข้างหน้า ผู้ศึกษาขอเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ คือ

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1. หน่วยงานของรัฐหรือองค์กรอิสระที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะเพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลของประเทศไทยควรให้ความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางแนวทางให้ชัดเจน นอกจากนี้ควรพิจารณากำหนดงบประมาณไว้สำหรับการพัฒนากำลังคนแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่อง

1.2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนและสมรรถนะที่ได้รับทราบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

#### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1. การพัฒนากำลังคนและสมรรถนะของผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ สมาพันธ์/สมาคมนักวิชาชีพด้านโทรทัศน์ต่างๆ และสถาบันการศึกษาควรร่วมมือกันกำหนดเป้าหมาย แผนงาน หลักสูตรต่างๆ เพื่อรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลอย่างเป็นระบบ

2.2. การแข่งขันทางด้านธุรกิจอุตสาหกรรมนี้เกิดขึ้นอย่างรุนแรงจนบางผู้ประกอบการต้องปิดกิจการควรหันมาช่วยเหลือกันกำหนดแนวทางร่วมกันเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายทั้งผู้ประกอบการและหน่วยงานของรัฐหรือองค์กรอิสระ แต่เริ่มมีการร่วมมือกันบ้างแล้วในการประชุมความร่วมมือแลกเปลี่ยนทางด้านทรัพยากรมนุษย์

2.3. ผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ควรหันมาให้ความสำคัญกับพัฒนากำลังคนและสมรรถนะบุคลากรมากขึ้นและประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม



### 3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การวิจัยในครั้งต่อไปให้มีการทดลองใช้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นติดตามและประเมินผลของการนำกลยุทธ์นี้ไปใช้จริง

3.2 การศึกษาในครั้งต่อไปควรเพิ่มจำนวนของผู้เข้าร่วมประชุมยืนยันข้อเสนอเชิงนโยบายมากขึ้นเพื่อให้ครอบคลุมถึงจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

3.3 ควรมีการวิจัยในการรองรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบทีวีดิจิตอลในรูปแบบกระบวนการวิจัยหลายๆ แบบ เช่น การวิจัยและพัฒนา การสร้างรูปแบบพัฒนา เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมนี้ที่มีความแตกต่างของบริบทได้อย่างเหมาะสม

### เอกสารอ้างอิง

#### ภาษาไทย

เกษนันท เลาะหนับ. (2555). การวิเคราะห์อนาคตการพัฒนากำลังคนสาขาบริหารสุขภาพของประเทศไทยในประชาคมอาเซียน. วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 ปีที่ 11 ฉบับที่ 1. กรุงเทพฯ.

จิระประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. สำนักพิมพ์เต๋า. กรุงเทพฯ.

จักร ดิงศรัทย์. (2549). กลยุทธ์การบริหารผลการดำเนินงาน. บริษัท รุ่งเรืองรัตน์พรินต์ติ้ง จำกัด. กรุงเทพฯ.

ชาติชาย ณ เชียงใหม่. (2554). แล่น้ำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การไทย. ส.เจริญการพิมพ์. กรุงเทพฯ.

ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร. (2554). วาทกรรมการพัฒนา : อำนาจ ความรู้ ความจริง เอกลักษณ์และความเป็นอื่น. สำนักพิมพ์วิภาษา.

ธงชัย สันติวงศ์. (2533). การบริหารเชิงกลยุทธ์. โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. กรุงเทพฯ. 2533.

ธัญญรัตน์ พุดผิง. (2557). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับธุรกิจระบบป้องกันอัคคีภัยในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมและปีเตอร์เคมี วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ธัญญาทิพย์ พิษิตการคำ. (2557). การพัฒนารูปแบบการแบ่งปันความรู้ในอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

เนตรพัฒน์ ยาวีราช. (2550). การจัดการสมัยใหม่. บริษัท ทริปปี้ล กรุ๊ป จำกัด. กรุงเทพฯ.

นันทนา ชวศิริกุลทล. (2557). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนนอก ระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

บุญเชิด บุตรอินทร์. (2557). การสร้างรูปแบบเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการในการเตรียมความพร้อมรองรับบุคลากรต่างชาติในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- บุญเลิศ เต็กสงวน. (2555). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- บุษกร วัชรศรีโรจน์. (2555). HR CAFÉ. สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ. กรุงเทพฯ.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2527). แนวความคิดว่าด้วยการพัฒนา. สถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- ประสิทธิ์ ฉัตรแสงอุทัย. (2557). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรธุรกิจในประเทศอาเซียน วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พนา ทองมีเจือ. (2557). **ทีวีดิจิทัล ไม่รู้ไม่ได้แล้ว**. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- พิทักษ์ ไปเร็ว. (2550). บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา : บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สารนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ. (2555). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). **พฤติกรรมองค์กร**. บริษัท สรรพสาร จำกัด. กรุงเทพฯ.
- วนพรรษ เพชรมณี. (2557). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบการจำโดยกฎแห่งความสมบูรณ์ออนไลน์ที่ส่งเสริมการบูรณาการทางความจำ สำหรับนิสิตปริญญาตรี หลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ศักดิ์พันธ์ ดันนิมรัตน์. (2553). ข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559). วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.
- สมยศ นาวิการเลิศ. (2549). **การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. สำนักพิมพ์ผู้จัดการ. กรุงเทพฯ.
- สรรค์ชัย เตียวประเสริฐกุล. (2555). **ยุทธศาสตร์ในโลกดิจิทัล**. สำนักพิมพ์ เลิฟ แอนด์ เลิฟ. กรุงเทพฯ.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : บริษัท จี.พี.ไซเบอร์ พรินท์ จำกัด.
- สุชาติ สุภาพ. (2556). **ทีวีดิจิทัลดีกว่าทีวีแบบเดิม**. สำนักพิมพ์ Science Publicshing. กรุงเทพฯ.
- สุทธิ สีนทอง. (2555). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สมิทร สุวรรณ. (2554). **การกำหนดยุทธศาสตร์**. บริษัท เพชรเกษม พรินต์ติ้ง กรุ๊ป จำกัด. กรุงเทพฯ.
- โสภณ ภูเก้าล้วน, ฐิติวรรณ สิ้นธนอก. (2557). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. บริษัท แพลน พรินต์ติ้ง จำกัด. กรุงเทพฯ.

สำนักกรรมการกิจการวิทยุกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และโทรคมนาคมแห่งชาติ. (2556). **โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทและยุทธศาสตร์กิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ ฉบับที่ 1** (พ.ศ.2555-2559).

สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2545). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ**. บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด. กรุงเทพฯ.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2555). **การวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ**. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

อรรวรพร โกมลรัตน์วัฒนะ. (2557). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับสูงในการบริหารงานเพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางและเครื่องสำอางค์ วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิตมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อนรรักษ์ ไกรยุทธ. (2557). การพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. สำนักพิมพ์ภาพดี. กรุงเทพฯ.

อนันต์ ธรรมชาลย์. (2557). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2555). **สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC**. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

Kaplan, Norton, สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. (2548). **แผนที่ยุทธศาสตร์**. นำอักษรการพิมพ์. กรุงเทพฯ.

### ภาษาต่างประเทศ

Catherine Truss, David Mankin, Clare Kelliher. (2012). **Strategic Human Resources Management**. Oxford University Press Inc. Newyork.

Dalf, R. (2006). **The New Era of Management: International Edition**. Ohio : Thompson Corporation. .

Heung-Jun Jeon. (2012). **The Effect of Globalization on Human Resource Management, Unions and Flexibility in South Korea**. Korea University, Labor Institute Seoul Korea.

James S. Turley. (2011). **The world is bumpy: globalization and new strategies for growth**. The 2011 Globalization Survey.

John M. Invacevich, Robert Konopaske. (2556). **Human Resources Management**. McGraw-Hill.

Margaret M., Dani R. (2011). **Globalization, Structural Change and Productivity Growth**. ILO-WTO research assistance volume this version. February 2011.

- Mohd A. I., Maureen F. D., and Anthony H. (2011). **The Effect of Globalization on Employee Psychological Health and Job Satisfaction in Malaysian Workplaces.** Journal of Occupational Health, (W. 2011).
- Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright. (2005). **Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage.** McGraw-Hill.
- Peter, Williams. (2012). **Global HR; Challenges Facing the Function.** Gower Publishing Company, Burlington.
- Richard Tanner Pascale and Anthony G. Althos. (1981). **The Art of Japanese Management.** New York : Simon & Shuster.
- Sheila M. R, Paul R. B. Richard S. W. (2000). **The Globalization of Human Resource Practices Survey.** HR Benchmark Group Issue 1 (Vol. 3) June 2000 Report.