

# สมรรถนะที่จำเป็นของฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์

## The Essential Competencies of Television Program Production Staff

สมานใจ ชั้นที่ห้า<sup>1</sup>  
Samarnjia Khantheethao

### บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมวิทยุโทรทัศน์ไทยมีการแข่งขันสูงและการพัฒนารายการโทรทัศน์ให้มีคุณภาพสูงนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายผลิตรายการเป็นสำคัญ การพัฒนาบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ให้มีคุณภาพจึงเป็นสาระสำคัญที่จะบ่งชี้ได้ถึงคุณภาพของรายการที่เผยแพร่ให้ผู้ชมทั่วประเทศ ดังนั้น การค้นหาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรที่ผลิตรายการโทรทัศน์จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพรายการโทรทัศน์ในประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามซึ่งพัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ชุด คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสำหรับสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องและแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นซึ่งเป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์ประกอบด้วย โปรดิวเซอร์ โคออดิเนเตอร์ ครีเอทีฟ จำนวน 121 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มแบบสัดส่วน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ วิเคราะห์ปัจจัย และวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบและข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะที่จำเป็นของฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์เรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบทักษะการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การสื่อสารและนำเสนอ ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 2 ด้านความคิด ประกอบด้วย ความคิดรวบยอด ความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และองค์ประกอบที่ 3 ด้านกระบวนการผลิต การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบสมรรถนะที่จำเป็นของฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน คือไค-สแควร์ เท่ากับ 113.151 องศาอิสระ (df) เท่ากับ 85 ค่า Probability level เท่ากับ .019 ค่า  $X^2/df$  (CMIN/DF) เท่ากับ 1.347 ค่า RMR เท่ากับ .020 ค่า GFI เท่ากับ .928 และค่า AGFI เท่ากับ .898 ค่า RMSEA เท่ากับ .041 และค่า CFI เท่ากับ .979 แสดงว่า รูปแบบโมเดลการวิเคราะห์หึ่งองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ: 1. สมรรถนะ. 2. ทักษะการจัดการ. 3. กระบวนการผลิตรายการโทรทัศน์.

---

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

## **Abstract**

Competition is high in the Thai broadcasting television industry. The development of quality television programmers depends on the competencies of professional producers. The competency development of production personnel is essential to the quality of a broadcasted program. It is therefore necessary that, research in required qualifications for producers be part of Thai television program development.

This research aimed to study the competency factors of staff in the production division. Two research instruments were used and developed from relevant concepts, theories, and research. An in-depth interview was used to interview experts in related fields, while a 5-point rating scale questionnaire collected data about the essential competencies. The samples were 121 production staff selected by stratified random sampling. The data was analyzed by mean, percentage, factor analysis and the analysis of consistency between the model and the empirical data.

The research findings indicated that the essential competency factors for production staff, given in order of importance, were management skills, thinking and production process. The sub-factors of management skills were planning, communication and presentation, responsibility and team work, and the sub-factors of thinking were conceptualization, analytical thinking and creative thinking.

Regarding the test of consistency between the competency model and the empirical data, it was found that the second-order confirmatory factor analysis model was consistent with the empirical data with Chi-square = 113.151,  $df = 85$ ,  $p = .019$ ,  $X^2/df$  CMIN/DF = 1.347, RMR = .020, GFI = .928, AGFI = .898, RMSEA = .041 and CFI = .979.

**Keywords:** 1. Competency. 2. Management skills. 3. Production process for television program.

## บทนำ

### ความสำคัญของปัญหา

องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในยุคโลกาภิวัตน์ต้องเผชิญความท้าทายในการพยายามที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Organization) อันนำไปสู่ระดับความสามารถในการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่งทั้งในประเทศและต่างประเทศประกอบกับมีการแข่งขันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมาก จึงเป็นเหตุให้องค์กรธุรกิจต่างๆ ต้องพยายามเร่งปรับตัวเองเพื่อความอยู่รอด ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจสื่อบันเทิงได้พัฒนาไปหลายรูปแบบ เช่น ทีวีดิจิทัลในโทรศัพท์มือถือ, เคเบิลทีวีระบบดิจิทัลแบบ pay-per-view (PPV), วีดีโอตามความต้องการ (video on demand) (สุพงษ์ โสรนเสถียร และอิทธิศักดิ์ พลอยศิริชล 2551 : 3) นอกจากนี้ สื่อดาวเทียมโดยเฉพาะด้านโทรทัศน์มีภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมากคือ เรื่องเทคโนโลยีทางการสื่อสารในอนาคต เช่น ดิจิตอล เอนเตอร์แอ็ดทีฟ ทีวี (Digital Interactive TV) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ชมมีทางเลือกและแสวงหาเนื้อหาของรายการที่ตรงกับความต้องการของตนเอง (Program on demand) ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมวิทยุโทรทัศน์ไทยในอนาคตได้ (ชัยพร ตั้งพลสินธนา 2545 : 6) ผู้ผลิตรายการฟรีทีวี (Free TV) ที่ผลิตรายการที่ส่งทางช่องฟรีทีวี ยังต้องแข่งขันกันเองของผู้ผลิตรายการที่ผลิตรายการแนวเดียวกันกับรายการที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ รวมถึงการพัฒนาารูปแบบรายการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้ชมเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้อุตสาหกรรมวิทยุโทรทัศน์ไทยอยู่รอด

ในภาวะที่มีการแข่งขันสูงดังกล่าวนี้ ผู้ผลิตรายการจึงต้องมีฝ่ายผลิตรายการที่มีทีมงานคิดสร้างสรรค์รายการที่สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้ชม และในปัจจุบันมีบริษัทที่ผลิตรายการไม่ต่ำกว่า 200 บริษัท (เตชัชวีร์ ยุวดี 2547 : 2) ซึ่งต้องผลิตรายการให้ได้รับความนิยมเพราะถ้ารายการใดที่ไม่ได้รับความนิยมจะถูกทางสถานีถอดออกจากผังรายการดังนั้น ผู้ผลิตต้องปรับตัวให้มีความพร้อมในการผลิตและสร้างสรรค์รายการที่มีคุณภาพเพื่อสนองตอบกับผู้ชมรายการบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์จำเป็นต้องมีบุคลากร

มืออาชีพที่ทำงานในฝ่ายผลิตรายการจำนวนมาก เพื่อรองรับการผลิตรายการให้มีคุณภาพ (อกนิษฐ์ มาโนษยวงศ์ 2548 : 5) การขาดแคลนบุคลากรมืออาชีพด้านความคิดสร้างสรรค์รายการให้ได้รับความนิยมและมีคุณภาพสูงเป็นปัญหาสำคัญของอุตสาหกรรมวิทยุโทรทัศน์ไทย และในงานวิจัยของ ทิมอร์รี่ ลิกเกต (Timothy Leggat, 1996 อ้างใน ชัยพร ตั้งพลสินธนา 2545 : 20) ได้ศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะของรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพสูงโดยการตั้งสมมุติฐานของรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพเกิดจากความสามารถของนักผลิตรายการที่เป็นมืออาชีพ ดังนั้น สมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายผลิตรายการที่มีความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสาระสำคัญที่จะบ่งชี้ได้ถึงคุณภาพของรายการที่เผยแพร่ให้ผู้ชมทั่วประเทศ

ผลการศึกษางานทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทย พบว่าปัญหาด้านการบริหารบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในกลุ่มงานครีเอทีฟนั้น ด้วยธรรมชาติการทำงานด้านสร้างสรรค์บุคลากรกลุ่มนี้เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในความคิดตัวเองเป็นอย่างสูง ซึ่งในการตัดสินใจในการทำงานจะไม่เปิดรับความคิดเห็นหรือคำชี้แนะจากผู้อื่น และในหมู่มุคลากรเองก็มีความแตกต่างหลากหลายทั้งในด้านความคิดและแนวทางการทำงานอีกด้วย ปัญหาของการผลิตรายการโทรทัศน์ในด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมจึงเป็นสิ่งจำเป็น การบริหารงานจึงต้องสร้างแนวคิดเรื่องการทำงานเป็นทีมและต้องใช้บุคลากรที่ทำงานซึ่งอุทิศตนให้กับการทำงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (กมล สันธุสุวรรณ 2544 : 5) เมื่อมองในระดับองค์กรพบว่ายังมีความไม่ลงรอยระหว่างนโยบายขององค์กรกับการสร้างสรรค์รายการของบุคลากรอยู่บ่อยๆ เช่น องค์กรต้องการลดต้นทุนในการผลิตรายการ แต่บุคลากรฝ่ายผลิตรายการต้องการออกแบบรายการที่ต้องใช้ต้นทุนสูงเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีมาออกอากาศซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลกำไรของบริษัทเป็นต้น การบริหารบุคลากรกลุ่มนี้จึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยทักษะการบริหารจัดการเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง (อกนิษฐ์ มาโนษยวงศ์ 2548 : 137) ดังนั้น จึงเป็นปัญหาของฝ่ายบริหารที่ต้องจัดการ

บริหารบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ผู้บริหารมีหน้าที่  
ในกำหนดเป้าหมาย การวางแผน ทำความเข้าใจ  
และวิเคราะห์ปัญหา สื่อสาร ภาวะทางอารมณ์ ความ  
สามารถในการกระตุ้นและตั้งทักษะ ความรู้ของทีมงาน  
มาใช้ให้เกิดประโยชน์ แม้แต่สถานีของภาครัฐ ปัญหา  
การผลิตรายการคือบุคลากรขาดทักษะในการผลิต  
รายการ ความไม่เข้าใจตรงกันในกระบวนการทำงาน  
เป็นทีม ขาดกำลังใจในการทำงาน มีข้อจำกัดเรื่องเวลา  
เพราะต้องใช้ความรวดเร็วในการผลิต เพื่อให้สอดคล้อง  
กับสถานการณ์และทันต่อเวลา (สุทธิติ ชัตติยะ 2545 :  
2) การผลิตรายการโทรทัศน์ที่ประสบความสำเร็จต้องมี  
ทรัพยากรที่มีคุณภาพ เช่น วัตถุดิบ เครื่องมือ เงินทุน  
ข้อมูลสารสนเทศ อำนาจสั่งการ เวลา และบุคลากรซึ่ง  
เป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญต่อกระบวนการผลิต ดังนั้น  
ทรัพยากรบุคคลถือได้ว่าเป็นหลักและมีคุณค่าอันจำเป็น  
ที่สุดของทีมงานผลิตรายการ และด้วยบุคลากรแต่ละคน  
ต่างมีประสบการณ์ แรงจูงใจ ทักษะ ความชำนาญ  
ค่านิยมเฉพาะบุคคลที่ต่างกันไป (ชัยพร ตั้งพลสิน  
ธนา 2545 : 971) ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรในฝ่าย  
ผลิตรายการด้านสร้างสรรค์รายการเป็นสิ่งสำคัญซึ่ง  
สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ใน  
แผนฯ 11 ให้มีความสำคัญต่อการใช้นวัตกรรม ความคิด  
สร้างสรรค์ให้นำไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ รวมทั้งต่อยอด  
องค์ความรู้ในการสร้างมูลค่า ตลอดห่วงโซ่อุปทานเป็น  
พลังขับเคลื่อนหลักสู่เศรษฐกิจสมดุลและยั่งยืนใน  
ระยะยาว (ชูวิทย์ มิตรชอบ 2553 : 20)

ปัญหาด้านบุคลากรที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เป็น  
ปัญหาสำคัญที่สุดดังนั้นการตระหนักถึงความสำคัญ  
ของคนหรือทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นสิ่งที่ละเลยไม่ได้ มี  
นักเศรษฐศาสตร์หลายท่านได้กล่าวไว้ เช่น ไพฑูรย์  
วิบูลชุตติกุล (2540 : 2/2) ได้สนับสนุนให้มีการลงทุนใน  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกล่าวถึงเหตุผลไว้ว่า  
ทรัพยากรมนุษย์ส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ  
การผลิตหรือผลิตภาพที่เรียกรวมกันว่าเป้าหมายการ  
ผลิต (Productivity growth) อันเป็นปัจจัยกำหนด  
มาตรฐานการครองชีพและขีดความสามารถการแข่งขัน  
ในตลาดโลก อรุณี เกียรติสาร และคณะ (2540 : 3/2-3/3)  
ชี้ให้เห็นว่า ประเทศไทยกำลังก้าวไปสู่การพัฒนาการ

ผลิตที่ใช้ความรู้ความเข้าใจที่เข้มข้นขึ้น (Knowledge  
Intensive) ระดับการพัฒนานี้เกิดจากการผสมผสาน  
ระหว่างเทคโนโลยี แรงงานที่มีฝีมือ และการพัฒนา  
คุณภาพผู้ประกอบการและพนักงานควรสอดคล้อง  
กับความต้องการของตลาดแรงงานและความสามารถ  
ในการแข่งขันให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทางอาชีพ  
(Competency Based) แบบบูรณาการความรู้ทั้งใน  
ภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ผสมผสานองค์ความรู้สากล  
และความรู้เดิมให้กับผู้บริหารของบริษัท (วุฒิพล  
สกลเกียรติ 2546 : 7) ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานที่พบจาก  
การศึกษาและปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ  
ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือปัญหาในเรื่องการทำงาน โดยเฉพาะ  
การขาดทักษะในการทำงาน ส่งผลต่อคุณภาพ  
ของงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปราณี แก้ว  
สินวล (2547) ที่ศึกษาทัศนคติในการประเมินคุณภาพ  
ของกลุ่มผู้ผลิตรายการโทรทัศน์กล่าวสรุปไว้ว่า ปัญหา  
เรื่องคุณภาพคือ ประการแรก การมีเนื้อหาที่มีสาระ  
ประโยชน์และบันเทิง ประการที่สอง ความคิดสร้างสรรค์  
แปลกใหม่ ประการที่สาม การได้รับการยอมรับจาก  
ผู้ชม ซึ่งบริษัทที่ผลิตรายการโทรทัศน์ควรตระหนักและ  
ไม่ควรมองข้ามปัญหาเหล่านี้ โดยมีงานวิจัยจำนวนมาก  
ที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมทั้งสมรรถนะ  
และทักษะทั่วไป เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน  
เช่น การออกแบบรายการขีดความสามารถใน  
งานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด ของ ปริญญา  
พิชญจิตร์ (2544) โดยทำแบบสำรวจเพื่อการศึกษา  
ขีดความสามารถ (Job Competency Lists) และทำแบบ  
สัมภาษณ์เพื่อหาคุณลักษณะที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน  
ที่สูงกว่ามาตรฐาน ได้สรุปขีดความสามารถในงานไว้  
7 ด้าน คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การจัดการงาน  
ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์  
การสื่อสาร สำนักรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ ภาวะ  
ผู้นำ งานวิจัยของ วุฒิพล สกลเกียรติ (2546) ได้สร้าง  
รูปแบบของการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อ  
พัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ  
ภาคอุตสาหกรรมโดยใช้แนวคิดด้านทักษะของ  
ฟิลด์ (Field) รูปแบบการฝึกอบรมด้านอาชีพและเพิ่ม  
ประสิทธิภาพของ แบล็ค (Blank) และ โรทเวล (Rothwell)

ซึ่งผลการวิจัยได้ 3 องค์ประกอบคือ ปัจจัยในการจัดการ การเรียนรู้ ทักษะที่จำเป็น และขั้นตอนการจัดการ ฝึกอบรมทักษะ การที่เข้าใจถึงพฤติกรรม ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะที่พิเศษของตำแหน่งงานย่อม นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

จากข้อเท็จจริงดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยเกิดแนวคิดที่จะศึกษาสมรรถนะในฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อนำผลการค้นพบมาพัฒนาบุคลากรด้านนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเข้าใจถึงสมรรถนะที่จำเป็นของฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์จะเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพนี้ ซึ่งในปัจจุบันองค์กรต่างได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะประยุกต์ใช้ในองค์กร เพราะเชื่อว่า สมรรถนะที่แฝงอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กรนั้นเองที่จะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร (นิสตากร์ เวชยานนท์ 2549 : 10) ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะจากบทความของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ในปี ค.ศ.1973 เรื่อง "Testing of Competence rather than Intelligence" ได้เสนอให้ค้นหาความสามารถของบุคคลมากกว่าค้นหาแต่เฉพาะความเฉลียวฉลาด โดยทำการวิจัยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติพอใช้ แล้วทำการศึกษากุณลักษณะทั้งสองกลุ่ม มีการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) ซึ่งแนวคิดนี้ได้เผยแพร่อย่างรวดเร็วจนมีงานวิจัยที่ใช้แนวคิดหลายงาน ได้แก่ เมสส์แคนแลน (McLagan) ในปี ค.ศ.1983 โบยัตซีส (Boyatzis) ในปี ค.ศ.1982, สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ในปี ค.ศ.1993 ยูริช (Ulrich) ในปี ค.ศ.1996 และวิลเลียม เจ. โรทเวล (William. J. Rothwell) ในปี ค.ศ. 1996

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์เป็นพื้นฐานในการพัฒนาศักยภาพและการปฏิบัติงานตลอดจนพัฒนามาตรฐานของบุคลากรในบริบทของไทยของวิชาชีพสื่อโทรทัศน์อันจะตอบสนอง

และสร้างการยอมรับของประชาชนในสังคมไทยทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาและค้นหาองค์ประกอบสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์

### วิธีการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ชุด คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสำหรับสัมภาษณ์เชิงลึก สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องจำนวน 9 ท่าน และแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์ประกอบด้วย โปรดิวเซอร์ โครโปรดิวเซอร์ ครีเอทีฟ จำนวน 121 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มแบบสัดส่วน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ วิเคราะห์ปัจจัย และวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบและข้อมูลเชิงประจักษ์

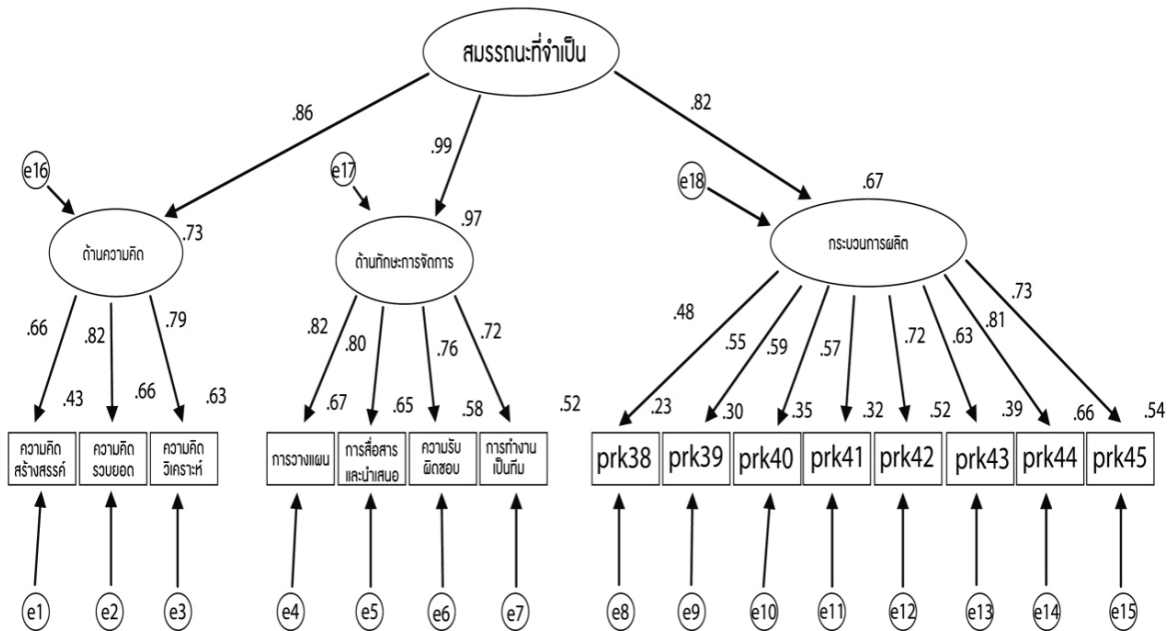
### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วนจำนวน 6 หน้า และใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 20 นาที คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปซึ่งเกี่ยวกับส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และตำแหน่ง ซึ่งเป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง โดยมีแนวคำถามประเด็นสำคัญเช่น ด้านความคิดสร้างสรรค์ ความคิดวิเคราะห์ ทักษะการจัดการ เป็นต้น

## การวิเคราะห์ข้อมูล



แผนภูมิตัวที่ 1

จากแผนภูมิตัวที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถเรียงตามน้ำหนักสัมประสิทธิ์เส้นทางได้ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบริษัทที่ผลิตรายการโทรทัศน์จำนวน 15 บริษัท ได้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านความคิดจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบด้านทักษะการจัดการประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย และองค์ประกอบด้านกระบวนการผลิต โดยเรียงตามน้ำหนักสัมประสิทธิ์เส้นทาง ดังนี้

1. ทักษะการจัดการ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .99 ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยการวางแผน (.82) องค์ประกอบย่อยการสื่อสารและนำเสนอ (.80) องค์ประกอบย่อยความรับผิดชอบ (.76) องค์ประกอบย่อยการทำงานเป็นทีม (.72)

2. ด้านความคิด มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง

เท่ากับ .86 ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยความคิดรอบยอด (.82) องค์ประกอบย่อยความคิดวิเคราะห์ (.79) องค์ประกอบย่อยความคิดสร้างสรรค์ (.66)

3. กระบวนการผลิต มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .82 ประกอบด้วย ติดตามการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอยู่เสมอ (.81) มีความรู้ด้านอื่นๆที่นอกเหนืองานด้านครีเอทีฟ เช่น การตลาด ภาวะเบี่ยง เป็นต้น (.73) นำความรู้ที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ในการผลิตรายการโทรทัศน์ (.72) มีความรู้ในกระบวนการผลิตรายการ เช่น สัมภาษณ์ ติดต่อประสานงาน ถ่ายทำ ตัดต่อ (.63) มีการเฝ้าหาความรู้และแสวงหาข่าวสารอยู่เสมอ (.55) เป็นคนช่างสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวและสามารถนำเรื่องราวเหล่านั้นมาเป็นแนวคิดผลิตรายการโทรทัศน์ได้ (.59) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูล เช่น internet e-mail Google (.57) มีความเข้าใจในรูปแบบของรายการที่ตนเองผลิต (.48)



## ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า

### 1. องค์ประกอบสมรรถนะที่จำเป็นของฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์

องค์ประกอบสมรรถนะที่จำเป็นของฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักสามารถเรียงตามน้ำหนักสัมประสิทธิ์เส้นทางได้คือ

#### - องค์ประกอบด้านทักษะการจัดการ

มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .99 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวางแผน การสื่อสารการทำงานเป็นทีม และความรับผิดชอบความสามารถในการวางแผนอย่างรัดกุมและมีขั้นตอนปฏิบัติชัดเจนจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการได้ขณะที่ทักษะด้านการสื่อสารนับเป็นหัวใจของธุรกิจด้านสื่อโทรทัศน์ที่ไม่เพียงแต่จะต้องสื่อสารกับผู้ชมเท่านั้นแต่ยังต้องสื่อสารภายในทีมงานและต้องประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ในกระบวนการผลิตรายการ และเนื่องจากธุรกิจดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทางสังคมในวงกว้างความรับผิดชอบจึงเป็นสิ่งสำคัญและผลกระทบที่เกิดขึ้นในที่สุดแล้วจะย้อนกลับมาสู่บริษัท องค์กร และตัวผู้ทำงานเองผู้ผลิตรายการควรตระหนักถึงความรับผิดชอบดังกล่าวสรุปได้ว่าในอันที่จะให้การผลิตรายการโทรทัศน์เป็นไปด้วยดีควรส่งเสริมให้วงการสื่อโทรทัศน์ตระหนักถึงความสำคัญของทักษะการจัดการเหล่านี้

#### - องค์ประกอบด้านความคิด

มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .86 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความสามารถในการคิดรวบยอด การคิดวิเคราะห์ และความคิดสร้างสรรค์ คุณสมบัติเหล่านี้มีความสำคัญในการพัฒนาหรือสร้างสรรค์รายการโทรทัศน์ความสามารถในการคิดรวบยอดและความคิดสร้างสรรค์จะช่วยให้สามารถจัดการกับข้อมูลและประสบการณ์ที่หลากหลายทั้งของตนเองและทีมงานเพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานการจินตนาการและสร้างเป็นรูปแบบรายการใหม่ๆ ได้ขณะที่ความสามารถในการคิดวิเคราะห์จะช่วยตัดสินใจความเป็นไปได้และแนวทางการนำผลของการคิดจินตนาการนั้นไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การ

วิเคราะห์เกี่ยวกับการตอบสนองต่อผู้ชมที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเห็นได้ว่าการคิดรวบยอดมีความสำคัญมากเนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นในการทำงานก่อนที่จะต้องคิดสร้างสรรค์และคิดวิเคราะห์แนวคิดคู่ขนานของ เอ็ดเวิร์ด เดอโบโน แสดงให้เห็นว่าการคิดรวบยอดต้องอาศัยกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลที่มีแนวความคิดแตกต่างหลากหลายสามารถคิดในแนวทางเดียวกันได้ในแบบหมวกสีเดียวกันกระบวนการแบบหนึ่งเรียกว่า “การระดมความคิด” (brainstorming) ตามที่เสนอโดย ออสบอร์ ดั้งนั้น ถ้าต้องการตอบสนองยุทธศาสตร์ที่สำคัญต่อการพัฒนาการผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทย อันได้แก่ การผลิตรูปแบบรายการใหม่ๆ ที่มีความโดดเด่นกระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาก็คือ การระดมความคิดนี้

#### - องค์ประกอบ ด้านกระบวนการผลิต

มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .82 เรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ ติดตามการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอยู่เสมอ นำความรู้ที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ในการผลิตรายการโทรทัศน์ มีความรู้ด้านอื่นๆ ที่นอกเหนืองานด้านครีเอทีฟ เช่น การตลาด กฎระเบียบ เป็นต้น เป็นคนช่างสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว และสามารถนำเรื่องราวเหล่านั้นมาเป็นแนวคิดผลิตรายการโทรทัศน์ได้ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูล เช่น internet e-mail Google มีการใฝ่หาความรู้และแสวงหาข่าวสารอยู่เสมอ มีความรู้ในกระบวนการผลิตรายการเช่น สัมภาษณ์ ติดต่อประสานงาน ถ่ายทำ ตัดต่อ มีความเข้าใจในรูปแบบของรายการที่ตนเองผลิต

แต่ในกระบวนการคิดด้านความคิดสร้างสรรค์จะถูกทำท้ายในการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพราะความคิดสร้างสรรค์เป็นการนำเสนอแนวทางใหม่ๆ ดังเช่น เอ็ดเวิร์ด เดอโบโนกล่าวถึงเกมทางวิชาการไว้นำสนใจว่ามหาวิทยาลัยในอนาคตน่าจะมุ่งสอนทักษะต่างๆ ได้แก่ ทักษะด้านข้อมูล คือ วิธีค้นหาข้อมูลที่ต้องการจากสารพัดแหล่ง รวมทั้งจากแหล่งข้อมูลดิจิทัล หนังสือ และบุคลากรในมหาวิทยาลัย ทักษะการคิด คือ วิธีคิดในเชิงวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดในเชิงปฏิบัติ และคิดในเชิงออกแบบ ทักษะเรื่องคน คือ วิธีตกลงกับ

คนอื่น รับมือกับคน เข้าใจคน ทักษะทางวิชาชีพ คือ ทักษะซึ่งเกี่ยวกับอาชีพที่เลือกทำ

การที่ต้องการเป็นคนสร้างสรรค์นั้นสิ่งสำคัญที่สามารถเพิ่มศักยภาพการคิดสร้างสรรค์ได้คือ การพัฒนาทัศนคติและนิสัยนักคิดสร้างสรรค์ ในงานวิจัยพบว่า คุณลักษณะของครีเอทีฟได้กล่าวถึงการเป็นคนช่างสังเกต ช่างจดจำ การชอบตั้งคำถามในสิ่งต่างๆ ชอบใฝ่รู้ การค้นคว้าหาข้อมูล เกรียงคักดี เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทางการคิดสร้างสรรค์ โดยการสร้างทัศนคติที่เอื้อต่อการที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ โดยใช้แนว “ข้อห้าม” และ “ข้อปฏิบัติ” เป็นหลักให้ปรับใช้ในชีวิตประจำวันโดยมี 9 ข้อ ที่จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น และ 9 อย่า หรือสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ได้แก่ ข้อที่ 1 ต้องคิดแงบวก ข้อที่ 1 อย่าคิดแงบลบ ข้อที่ 2 ต้องลองหัวเดียวกระเทียมลีบ ข้อที่ 2 อย่าชอบพวกรวมกลาไป ข้อที่ 3 ต้องเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ข้อที่ 3 อย่าปิดตนเองในวงแคบ ข้อที่ 4 ต้องลงแรง บากบั่น มุ่งความสำเร็จ ข้อที่ 4 อย่ารักสบาย ทำไปเรื่อยๆ ข้อที่ 5 ต้องกล้าเสี่ยง ข้อที่ 5 อย่ากลัว ข้อที่ 6 ต้องอดทนต่อความคลุมเครือ ข้อที่ 6 อย่าหมดกำลังใจเมื่อไม่พบคำตอบ ข้อที่ 7 ต้องเรียนรู้จากความล้มเหลว ข้อที่ 7 อย่าท้อใจกับความผิดพลาด ข้อที่ 8 ต้องชะลอการตัดสินใจ ข้อที่ 8 อย่าละทิ้งความคิดใดๆ จนกว่าจะพิสูจน์ได้ว่าไร้ประโยชน์ ข้อที่ 9 ต้องกล้าเผยแพร่ผลงานแหวกวง ข้อที่ 9 อย่ากลัวการเผยแพร่ผลงาน

สมรรถนะด้านความคิดจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่ผลิตรายการโทรทัศน์ ทั้งความคิดรวบยอด ความคิดวิเคราะห์ และความคิดสร้างสรรค์ เราต้องเรียนรู้วิธีคิดและกล้าที่ใช้ประโยชน์จากความคิดเหล่านี้ สมรรถนะด้านความคิดจะนำไปสู่การสร้างสรรคงานใหม่ๆ ที่ดีกว่า หรือช่วยให้เราค้นพบสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งเมื่อนำมาประกอบกับการคิดวิเคราะห์ การคิดรวบยอด และการคิดในมิติอื่นๆ เพื่อถ่วงถ่วงความเป็นไปได้ ความคิดเหล่านี้จึงถูกนำมาใช้ได้เหมาะสมและสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น สมรรถนะด้านความคิดจะนำไปสู่การพัฒนา ทั้งทางพัฒนาสติปัญญาของตนเอง การพัฒนางานด้านการผลิตรายการโทรทัศน์

และการพัฒนางานทางโทรทัศน์ที่รับผิดชอบต่อสังคม

## 2. รูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบสมรรถนะที่จำเป็น

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สอง (Second Order Factors Analysis) โดยมีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การยืนยันว่า สมรรถนะที่จำเป็นทั้งสามองค์ประกอบหลัก แปรองค์ประกอบย่อย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบด้านความคิด (ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดรวบยอด ความคิดวิเคราะห์) องค์ประกอบด้านทักษะการจัดการ (การวางแผน การสื่อสารและนำเสนอ ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม) องค์ประกอบด้านกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นกระบวนการของความรอบรู้

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองพบว่า สมการโครงสร้างของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองหลังปรับปรุงตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ได้ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 113.151 องศาอิสระ (df) เท่ากับ 84 ค่า Probability level เท่ากับ .019 ค่า RMR เท่ากับ .020 ซึ่งเข้าใกล้ 0 ค่า  $X^2/df$  (CMIN/DF) เท่ากับ 1.347 ค่า GFI เท่ากับ 0.928 และ ค่า AGFI เท่ากับ 0.898 ซึ่งเป็นค่าที่สูงกว่า 0.8 และเข้าใกล้ 1.00 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.041 และค่า CFI เท่ากับ .979 สอดคล้องกับวัตสันและคณะ (Wheaton et al., 1977) ได้เสนอว่า ค่า  $X^2/df$  (CMIN/DF) ควรมีค่าไม่เกิน 5 สอดคล้องกับโลลีน (Bollen 1989 : 257-258) ได้เสนอว่า ค่า RMR ควรมีค่าต่ำกว่า .08 สอดคล้องกับ แม็คแคลลัม (MacCallum, Browne and Sugawara 1996) ได้เสนอว่า ค่า RMR ควรมีค่าต่ำกว่า .08 และสอดคล้องกับ ฮู และเบ็นท์เลอร์ (Hu & Bentler 1999) ได้เสนอว่า ค่า CFI ควรมีค่ามากกว่า .90 แสดงว่า รูปแบบโมเดลมีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ และเป็นที่ยืนยันได้ว่าองค์ประกอบด้านความคิด องค์ประกอบด้านทักษะการจัดการ องค์ประกอบด้านกระบวนการผลิตเป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายสมรรถนะที่จำเป็นได้อย่างแท้จริง

### อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์จากการค้นคว้า



การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม สามารถแบ่งสมรรถนะ  
ได้ 3 องค์ประกอบได้แก่ ด้านความคิด ด้านทักษะการ  
จัดการ และด้านกระบวนการผลิต โดยกลุ่มตัวอย่างที่  
ตอบแบบสอบถามได้ให้คะแนนของ องค์ประกอบทักษะ  
การจัดการมีน้ำหนักมากที่สุด รองลงมาได้แก่ องค์  
ประกอบด้านความคิด และสุดท้ายเป็นองค์ประกอบด้าน  
กระบวนการผลิต

เนื่องจากคนส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ครีเอทีฟ  
ต้องมีความคิดเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์งานการ  
ผลิตรายการ ในการออกแบบสอบถามผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญ  
สำคัญกับสมรรถนะด้านความคิดมากที่สุด โดยพัฒนา  
คำถามในส่วนความคิดวิเคราะห์และความคิดรวบยอด  
โดยอาศัยพื้นฐานจากแนวคิดของโรทเวลและโยฮาค์ฮิส  
รวมถึงอาศัยพื้นฐานจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ  
ซึ่งให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพัฒนาแบบ  
สอบถามเสร็จสิ้น จึงได้นำไปสอบถามฝ่ายผลิตรายการ  
โทรทัศน์ และได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 212  
ฉบับ เมื่อนำมาคำนวณทางสถิติกลับพบว่าองค์ประกอบ  
สมรรถนะด้านความคิดมิได้มีน้ำหนักมากที่สุด  
องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุดเป็นองค์ประกอบ  
สมรรถนะทักษะด้านการจัดการ

การสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญช่วยให้คำอธิบาย  
ว่าเหตุที่องค์ประกอบด้านความคิดมิได้มีน้ำหนักมาก  
เท่าที่คาดหวัง เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์อย่างเดียว  
มิใช่องค์ประกอบที่เพียงพอ มีหลายคนที่มีความคิด  
สร้างสรรค์ดีแต่มีอาจนำมาปฏิบัติจริงได้ ความคิด  
สร้างสรรค์ที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรมหรือการผลิต  
รายการได้ต้องมาจากประสบการณ์ และประสบการณ์  
นี้ได้มาจากกระบวนการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยทักษะ  
การจัดการ การวางแผน การสื่อสารและนำเสนอ ความ  
รับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ ความ  
คิดรวบยอด ความรู้ต่างๆ ในกระบวนการผลิต และความ  
รอบรู้รอบตัว ประสบการณ์จะช่วยเสริมกระบวนการ  
คิด ทำให้ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับลักษณะรูปแบบ  
รายการที่สามารถตอบสนองต่อกลุ่มผู้ชม กลุ่มลูกค้า  
รวมถึงกระบวนการผลิตรายการ ความคิดสร้างสรรค์นี้  
จึงสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและเป็นที่ยอมรับ  
จึงสามารถพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จได้

ผลการวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นของฝ่ายผลิต  
รายการโทรทัศน์ สามารถสรุปข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ สมรรถนะที่จำเป็น  
ของฝ่ายผลิตรายการพอดำแนกได้ ดังนี้ ด้านทักษะการ  
จัดการ ความคิด ความรู้ในกระบวนการผลิต สามารถ  
วางรากฐานให้กับนักศึกษาในมหาวิทยาลัยที่จะบ่มเพาะ  
ด้านเหล่านี้ โดยเอ็ดเวิร์ด เดอโบโน ได้บรรยายในการ  
ประชุมใหญ่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยทั่วโลกที่ซึ่ง  
จัดที่กรุงเทพฯ กล่าวว่า ในยุคดิจิทัล มหาวิทยาลัย  
ล้ำสมัยแล้ว เพราะความมุ่งหมายดั้งเดิมมหาวิทยาลัย  
คือการถ่ายทอดความรู้และข้อมูลจากอดีตให้แก่  
นักศึกษาในปัจจุบัน มาถึงยุคดิจิทัล ใครๆ ก็หาข้อมูล  
ทุกอย่างที่ต้องการโดยไม่จำเป็นต้องเข้ามหาวิทยาลัย อาชีพ  
ใหม่คือ “แหล่งบริการข้อมูล” อยากรู้ข้อมูลอะไร แค่อินเทอร์เน็ต  
ว่าจ้างเขาค้นให้ก็เรียบร้อย มหาวิทยาลัยทุกวันนี้จึง  
ควรมุ่งสอนทักษะในด้านความคิด ทักษะการออกแบบ  
ทักษะเรื่องคน และทักษะจำเป็นด้านอื่นๆ ดังนั้น ควรมี  
หลักสูตรการพัฒนาด้านความคิด วิธีคิดในเชิงวิเคราะห์  
คิดสร้างสรรค์ ความคิดรวบยอดที่เป็นการสรุปจากข้อมูล  
ที่หลากหลาย คิดในเชิงปฏิบัติ และคิดในเชิงออกแบบ

ในการพัฒนาด้านความคิดโดยมีพื้นฐานการ  
เรียนรู้กระบวนการผลิต การฝึกนักศึกษาให้มีนิสัยเป็น  
คนช่างสังเกต จดจำสิ่งรอบข้างเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการ  
ผลิตงานด้านโทรทัศน์ การเป็นผู้สนใจในเทคโนโลยี  
ใหม่ๆ เสมอ เป็นคนใฝ่รู้ มีความรอบรู้เรื่องต่างๆ เพื่อ  
เป็นข้อมูลในการต่อยอดของความคิดสร้างสรรค์

2. ข้อเสนอแนะด้านวิชาชีพ เป็นเครื่องมือชีวิต  
สมรรถนะเพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะด้านทักษะ  
การจัดการและด้านความคิด การสรรหาบุคลากร

3. ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรม  
โดยการวางแผนการอบรมโดยใช้แนวทางของ  
แบงก์ พัฒนาในด้านทักษะการจัดการและด้านความคิด  
โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระยะกำหนดขั้นตอน 12  
ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นการอธิบายคุณลักษณะเฉพาะ  
ของบุคลากรที่ทำงานด้านครีเอทีฟในการผลิตรายการ  
โทรทัศน์ในด้านทักษะการจัดการและด้านความคิด โดย  
จัดเป็นขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ตำแหน่งครีเอทีฟ เป็นตำแหน่งที่ผลิต  
รายการโทรทัศน์

ขั้นที่ 2 ควรมีประสบการณ์ในฝ่ายผลิตไม่น้อย  
กว่า 1 ปี มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์

ขั้นที่ 3 งานในตำแหน่งครีเอทีฟ การวางแผน  
การทำงานเป็นทีม การสื่อสารนำเสนอ

ขั้นที่ 4 ชั้นวิเคราะห์งานและเพิ่มเติมความรู้ใน  
งานที่จำเป็นได้แก่ สมรรถนะด้านความคิดรวบยอด  
การคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์

ระยะที่สอง เป็นระยะการพัฒนาโปรแกรมการฝึก  
อบรม เพื่อช่วยให้พนักงานเป็นพนักงานที่มีสมรรถนะ  
ที่ต้องการ โดยมี 8 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 5 เขียนวัตถุประสงค์ของผลการปฏิบัติงาน  
ที่ต้องการ ได้แก่ ความคิดวิเคราะห์ พนักงานคิด  
ได้เป็นขั้นเป็นตอน จัดเรียงลำดับงานได้ชัดเจน

ขั้นที่ 6 จัดลำดับงาน โดยเริ่มจาก ความรู้ใน  
กระบวนการผลิตว่า มีความรอบรู้ข้อมูลต่างๆ มากน้อย  
เพียงใด นำข้อมูลที่หลากหลายเหล่านั้นสามารถมาสรุป  
เป็นกรอบความคิดได้หรือไม่ เมื่อมาสรุปได้แล้วสามารถ  
จัดเรียงเป็นขั้นเป็นตอนโดยจะวางแผนการผลิตอย่างไร  
ถ้าต้องการให้งานมีความแปลกใหม่ไม่ซ้ำใครจะคิด  
สร้างสรรค์งานนั้นได้อย่างไร

ขั้นที่ 7 พัฒนาแบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน โดย  
ให้คิดหนึ่งตัวอย่างไม่เกิน 5 นาทีโดยมีหัวข้อกำหนดไว้  
เช่น ต้นไม้ใหญ่ให้อะไรกับเรา

ขั้นที่ 8 พัฒนาข้อสอบโดยใช้วิธีให้เขียนเป็น  
ภาพวาดแต่ละขั้นตอน

ขั้นที่ 9 พัฒนาแนวทางการเรียนรู้โดยให้ตำแหน่ง  
โปรดิวเซอร์ บอกวิธีคิดและให้ทำตามโจทย์ที่ให้ไว้

ขั้นที่ 10 ให้รวมการตัดสินใจโปรดิวเซอร์  
ครีเอทีฟ ผู้รวมอบรมว่า งานชิ้นใดได้รับการยอมรับมาก  
โดยใช้ด้านความคิดสร้างสรรค์เป็นเกณฑ์ชี้วัด

ขั้นที่ 11 นำสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ขั้นที่ 12 นำวิธีการนี้ไปฝึกอบรมกลุ่มครีเอทีฟที่  
ทำงานน้อยกว่า 1 ปี และประเมินผล

4. ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาองค์กรโดย  
การนำกรอบสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิด

ประโยชน์แก่องค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถ  
นำประเด็นองค์ประกอบสมรรถนะด้านความคิด ด้าน  
ทักษะการจัดการ ด้านความรู้กระบวนการผลิตมาพัฒนา  
เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการความคิดสร้างสรรค์  
ของบุคลากรในองค์กรเพราะเป้าหมายของสมรรถนะที่  
นำมาใช้ในองค์กรนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้บุคลากร  
ที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ที่จะช่วยนำพา  
องค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance  
Organization)

5. ข้อเสนอแนะด้านการวางแผนการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ใน 5 ส่วน ได้แก่

5.1 สร้างเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนโดย  
ใช้แนวทางด้านสมรรถนะด้านทักษะด้านการจัดการโดย  
เรียงความสำคัญการวางแผนการทำงาน การสื่อสารและ  
นำเสนอ ความรับผิดชอบ และการทำงานเป็นทีม

5.2 การนำองค์ประกอบสมรรถนะมาใช้ใน  
องค์กรจะช่วยพัฒนาศักยภาพบุคลากรในประเด็นของ  
ทักษะการจัดการ โดยองค์ประกอบย่อยได้แก่ การ  
วางแผนการทำงาน การสื่อสารและนำเสนอ ความ  
รับผิดชอบ และการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบเหล่านี้  
จะเป็นตัวชี้วัดว่า พนักงานสามารถพัฒนาตนเองให้ได้  
มาตรฐานเหล่านี้หรือไม่ สามารถปฏิบัติงานได้ตาม  
กรอบองค์ประกอบเหล่านี้หรือไม่ ถ้าส่วนไหนที่ยัง  
ไม่ได้มาตรฐาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะได้สร้างกรอบ  
การอบรมเพื่อพัฒนาได้ถูกต้อง

5.3 ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น  
เหล่านี้มีประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล เนื่องจาก  
สามารถใช้กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
ครีเอทีฟให้ชัดเจน นอกจากนี้ ยังช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับ  
ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ  
เหล่านั้น เพื่อนำสมรรถนะที่จำเป็นเหล่านี้มาใช้  
ประโยชน์มากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ  
ปัจจัยที่น่าสนใจที่พบจากการวิจัย ได้แก่ ผู้นำ  
แรงบันดาลใจจากบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร

ความผูกพันกับองค์กร สภาวะแวดล้อมในองค์กร เป็นต้น

2. ศึกษาสมรรถนะที่เป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performer)

3. ศึกษาสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม การคิดนอกกรอบ ความคิดค้นพบ ความคิดแบบหมวกหกใบ ความคิดกลยุทธ์ ความ

คิดที่สร้างเป็นภาพ ซึ่งความคิดในแบบต่างๆ เหล่านี้จะพัฒนาเป็นสมรรถนะด้านความคิดอันจะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐที่ต้องการให้ความคิดสร้างสรรค์เป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กมลลา สินธุสุวรรณ. (2544). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ผลิตละครโทรทัศน์ของ บริษัท กันทนา วิดีโอ โปรดักชันส์ จำกัดและบริษัทเอ็กแซ็กท์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญา นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). การคิดเชิงวิเคราะห์. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- ชัยพร ตั้งพูลสินธนา. (2545). การสร้างมาตรฐานสถานีโทรทัศน์และรายการโทรทัศน์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมดุสิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูวิทย์ มิตรชอบ. (2553). การจัดการบัณฑิตศึกษาในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการบัณฑิตศึกษา ณ. คอนเวนชันฮอลล์ ชั้น 5 โรงแรมท็อปแลนด์ พิษณุโลก.
- เดอ โบโน, เอ็ดเวิร์ด. (2553). คิด ทลายกรอบคิดเดิม เพิ่มพลังคิดสร้างสรรค์. แปลโดย นุชนาฏ เนตรประเสริฐศรี. สมุทรปราการ: เกียวโดเนชั่นพริ้นติ้ง เซอร์วิส.
- เดชัชฎ์ ยุวดี. (2547). การบริหารงานบริษัทรายการโทรทัศน์ประเภทเกมโชว์. รายงานโครงการเฉพาะบุคคลวารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทากาฮาชิ มาโกโตะ. (2551). เทคนิคการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์. แปลโดย รังสรรค์ เลิศไณสัย. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- ฮอร์สัน, ทิม. (2551). คิดอย่างอัจฉริยะ. แปลโดย พรศักดิ์ อูร์ทังทชัยรัตน์. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2549). **Competency-based approach**. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- ปริญญา พิษณุวิจิตร. (2544). การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนารัพยากรมมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพฑูริย์ วิบูลชุตีกุล. (2540). นโยบายเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ. ใน จารุมา อชกุล, บรรณาธิการ. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยในเศรษฐกิจโลก. 5 มิถุนายน 2540 ณ. โรงแรมอมารวอเตอร์เกต กรุงเทพ, หน้า 2/1-2/26. กรุงเทพฯ: บุณศิริการพิมพ์.
- วุฒิพล สกลเกียรติ. (2546). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษาจากระบบโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิ ชัดติยะ. (2545). ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในกลุ่มงานของเจ้าหน้าที่ ผลิตรายการโทรทัศน์ในสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ ที่วราชนาถจักร. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุปราณี แก้วสีนวล. (2547). ศึกษาทัศนคติในการประเมินคุณภาพของกลุ่มผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ : ศึกษาเฉพาะกรณีรายการฮ่าไฮไทยแลนด์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรพงษ์ โสชนะเสถียร และอิทธิศักดิ์ พลอยศิริชล. (2551). การบริหารงานวิทยุโทรทัศน์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภักดิ์แอนด์พริ้นติ้ง.
- อกนิษฐ์ มาโนชยวงศ์. (2548). การบริหารเพื่อพัฒนารัพยากรมมนุษย์ในวิชาชีพผลิตรายการโทรทัศน์.

วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรุณี เกียรติสาร และคณะ. (2540). บทบาทของสถาบันในภาครัฐบาลและภาคเอกชนที่มีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทย. ใน จารุมา อึ้งกุล, บรรณาธิการ. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยใน เศรษฐกิจ โลก 5 มิถุนายน 2540 โรงแรมอมารีวอเตอร์เกต กรุงเทพฯ, หน้า 3/1-3/31. กรุงเทพฯ: บุณศิริการพิมพ์

### ภาษาอังกฤษ

- Blank, William E. (1982). **Handbook for developing competency-based training programs**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bollen, K.A. (1989). **Structure equations with latent variables**. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (1982). **The Competent manager : a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons.
- BoNo, Edward D. (1970). **Lateral thinking: creativity step by step**. New York: Harper & Row.
- \_\_\_\_\_. (2007). **How to have creative ideas**. UK: CPI Mackays.
- Field, Laurie. (1991). **Skilling Australia**. Melbourne: Longman Cheshire.
- Heam, G., Close, A., Smith, B., & Suothey, G. (1997). Defining generic professional competencies in Australia : Toward a framework for professional development. **Asia Pacific Journal of Human Resources** 34, 1 : 96-105.
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternative. **Structural Equation Modeling** 6,1 : 1-55.
- MacCallum, R.C., Browne, M.W., and Sugawara, H., M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. **Psychological Methods** 1, 2 : 130-49.
- McClelland, C. David. (1973). **Testing of Competence rather than Intelligence**. Available from : <http://www.lichaping.com/wp-content/ap7301001.pdf>.
- McLagan, P. (1983). Competencies : the Next Generation. **Training and Development** 51 (May) : 40-47.
- Rothwell, William. J. (1996). **Beyond training and development : state-of-the-art strategies for enhancing human performance**. New York: American Management Association.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). **Competence at work : models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Ulrich, D. (1996). **Human resource champions : the next agenda for adding value and delivering results**. Boston: Harvard Business School Press.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F. and Summers, G. (1977). Assessing reliability and stability in Panel Models. **Sociological Methodology** 8, 1 : 84-136.

