

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในอุตสาหกรรมการสื่อสารด้วย KAPSPoB Model

ธิติพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์¹
วิสุทธิ์ ชันศิริ^{2*}

Received 16 May 2025

Revised 20 December 2025

Accepted 24 December 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรธุรกิจทั่วโลก ตามกรอบแนวคิด KAPSPoB ทั้ง 6 ด้าน และสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในอุตสาหกรรม การสื่อสารของ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการวิเคราะห์เอกสาร และการสังเคราะห์งานวิจัย โดยใช้ข้อมูล จากรายงาน World Economic Forum 2025 และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการสมรรถนะบุคลากรในยุค AI Transformation จำแนกตามกรอบ KAPSPoB ประกอบด้วย 1) ความรู้: มุ่งเน้นความรู้คู่ขนาน (Twin Transition) ระหว่างเทคโนโลยีขั้นสูงและความยั่งยืน 2) ทักษะ: เน้นความยืดหยุ่น (Resilience) และกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) 3) การปฏิบัติ: เน้นการทำงานร่วมกับ AI (AI-Augmented Practice) 4) ทักษะ: ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ มีความสำคัญสูงสุด 5) ศักยภาพ: เน้นความสามารถในการโยกย้ายและปรับเปลี่ยนหน้าที่ (Redeployment) และ 6) พฤติกรรม: มุ่งเน้นการยอมรับความหลากหลาย (DEI) และสุขภาวะ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในอุตสาหกรรมสื่อ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับผู้นำ เน้นบทบาทผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และจริยธรรม 2) ระดับสร้างสรรค์และปฏิบัติการ เน้นบทบาทผู้เล่าเรื่องด้วย นวัตกรรมและผู้ตรวจสอบความถูกต้อง และ 3) ระดับผู้ใช้งานทั่วไป เน้นบทบาทผู้สนับสนุนการดำเนินงาน ด้วยเทคโนโลยี โดยกระบวนการพัฒนาใช้โมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ผ่าน ประสบการณ์จริงร้อยละ 70 เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะอย่างยั่งยืนและทันต่อพลวัตของอุตสาหกรรม

คำสำคัญ: KAPSPoB Model การพัฒนาสมรรถนะ อุตสาหกรรมสื่อ การเรียนรู้ 70:20:10

¹ สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

² นักวิชาการอิสระ

Email: ¹ titipat.iam@stou.ac.th

* Corresponding author email: km.marketing@hotmail.com

DEVELOPMENT OF WORKFORCE COMPETENCIES IN THE COMMUNICATION INDUSTRY THROUGH THE KAPSPoB MODEL

Titipat Iamniran¹

Wisut Khunsiri^{2*}

Abstract

This research aims to investigate the competency development requirements of personnel in business organizations worldwide, aligned with the six aspects of the KAPSPoB conceptual framework, and to develop a personnel competency development model for the communication industry. This qualitative research employed document analysis and research synthesis methods, utilizing data from the World Economic Forum Report 2025 and related literature.

The findings revealed that competency needs in the AI Transformation era, categorized by the KAPSPoB framework, consist of: 1) Knowledge: Focusing on the “Twin Transition” of advanced technology and sustainability; 2) Attitude: Emphasizing resilience and a growth mindset; 3) Practice: Highlighting AI-Augmented practice; 4) Skill: Identifying analytical thinking as the most critical skill; 5) Potential: Focusing on redeployment potential; and 6) Behavior: Prioritizing Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) and well-being. Furthermore, the researchers proposed a competency development model for the Thai communication industry categorized into three levels: 1) Executive Level: Focusing on strategic and ethical transformation leadership; 2) Creative & Practitioner Level: Focusing on innovation storytelling and fact-verification; and 3) General User Level: Focusing on tech-enabled operational support. The development process integrates the 70:20:10 learning model, prioritizing 70% experiential learning to ensure sustainable competency transformation aligned with industry dynamics.

Keywords: KAPSPoB Model, Competency Development, Media Industry, 70:20:10 Learning Model

¹ Department of Communication Arts, Sukhothai Thammathirat Open University

² Independent Scholar

Email: ¹ titipat.iam@stou.ac.th

* Corresponding author email: km.marketing@hotmail.com

บทนำ

Jenosize (2025) ได้เผยแพร่บทความเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญเชิงกลยุทธ์ในภาคธุรกิจ องค์กรที่มีศักยภาพในการปรับตัวและบูรณาการเทคโนโลยี AI เข้ากับกระบวนการดำเนินงานหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยที่การเปลี่ยนผ่านสู่ยุค AI (AI Transformation) ไม่ได้มีเป้าหมายในการแทนที่ทรัพยากรบุคคลด้วยระบบอัตโนมัติหรือ AI อย่างสมบูรณ์ แต่เป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างมนุษย์และ AI เพื่อเป็นเครื่องมือในการยกระดับสมรรถนะบุคลากรและองค์กรโดยรวม ดังนั้นการเปลี่ยนผ่านที่แท้จริงจึงมุ่งเน้นไปที่การสร้างสมรรถนะบุคลากรที่พร้อมสำหรับ AI การปรับโครงสร้างกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำและเป็นส่วนตัว

สอดคล้องกับรายงานจาก University of San Diego (2025) ที่ระบุว่า AI กำลังเปลี่ยนโฉมหน้าตลาดแรงงาน โดยระบบอัตโนมัติเข้ามาแทนที่งานซ้ำซ้อน ส่งผลกระทบสูงต่อภาคส่วนที่ต้องจัดการกับข้อมูลจำนวนมาก เช่น การบริการลูกค้าและการจัดการเอกสาร แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างงานใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน เช่น วิศวกรการเรียนรู้ของเครื่องจักร และนักจริยธรรม AI โดย World Economic Forum (2025) คาดการณ์ว่าจะมีตำแหน่งงานใหม่เกิดขึ้น 170 ล้านตำแหน่ง และถูกแทนที่ 92 ล้านตำแหน่ง ส่งผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นสุทธิ 78 ล้านตำแหน่งทั่วโลกภายในปี 2030 สำหรับประเทศไทย อุตสาหกรรมการสื่อสารกำลังเผชิญวิกฤตจากการลดลงของรายได้โฆษณาและการรุกคืบของแพลตฟอร์มต่างชาติ (Dataxet, 2025) แม้เทคโนโลยีจะเข้ามาช่วยการผลิตเนื้อหา แต่กลับสร้าง “ช่องว่างทักษะ” (Skill Gap) ขนาดใหญ่ โดย DEPA (2025) ชี้ว่าปัญหาสำคัญไม่ใช่แค่การขาดทักษะการใช้เครื่องมือ แต่คือการขาดชุดความคิด (Mindset) และทัศนคติที่เหมาะสมด้วยบริบทนี้ การพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นต้องใช้โมเดลที่ครอบคลุมทุกมิติ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในอุตสาหกรรมสื่อที่สังเคราะห์จากตัวแปร KAPSPoB Model ที่พบจากองค์กรทั่วโลก โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรธุรกิจทั่วโลกด้าน Knowledge
2. ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรธุรกิจทั่วโลกด้าน Attitude
3. ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรธุรกิจทั่วโลกด้าน Practice
4. ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรธุรกิจทั่วโลกด้าน Skill
5. ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรธุรกิจทั่วโลกด้าน Potential
6. ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรธุรกิจทั่วโลกด้าน Behavior
7. สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในอุตสาหกรรมสื่อด้วย KAPSPoB Model

การทบทวนวรรณกรรม

โมเดล KAPSPoB (Knowledge, Attitude, Practice, Skill, Potential, Behavior)

โมเดล KAPSPoB เป็นแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะแบบองค์รวม ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทัศนคติ การปฏิบัติ ทักษะ ศักยภาพ และพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (ธิตินันต์, 2567) พัฒนาต่อยอดจากโมเดล KAP เดิมที่ถูกวิจารณ์ว่าเป็นเส้นตรงเกินไป โดยขยายมิติให้ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. Knowledge (ความรู้) การพัฒนาความเข้าใจเชิงทฤษฎีและข้อเท็จจริง ซึ่งไม่ได้หยุดอยู่แค่

การรับรู้ แต่ครอบคลุมถึงความสามารถในการประยุกต์ใช้ วิเคราะห์ และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ โดยอ้างอิงตามแนวคิด Taxonomy of Educational Objectives ฉบับปรับปรุงของ Anderson and Krathwohl (2001) ที่แบ่งระดับการเรียนรู้จากขั้นพื้นฐาน การจำ การเข้าใจ ไปสู่การประยุกต์ใช้ การวิเคราะห์ การประเมิน และการสร้างสรรค์ ในยุค AI-Driven ความรู้ยังต้องรวมถึงการรู้เท่าทันสื่อ เพื่อสามารถประเมินความน่าเชื่อถือของสารที่ AI สร้างขึ้น

2. Attitude (ทัศนคติ) การสร้างความเชื่อและค่านิยมเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดจากทฤษฎี Theory of Planned Behavior ของ Ajzen (1991) ที่ชี้ว่าเจตนาในการแสดงพฤติกรรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับทัศนคติส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับอิทธิพลจากบรรทัดฐานของกลุ่มคนรอบข้าง และการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของตนเองด้วย ดังนั้น การพัฒนาทัศนคติจึงต้องสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นว่าจะสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้สำเร็จ อย่างไรก็ตามทัศนคตินอกจากเป็นความเชื่อและค่านิยม ยังเป็นผลที่เกิดจากการใช้กระบวนการทางความคิด เพื่อพิจารณาแยกแยะและการสร้างข้อสรุปซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

3. Practice (การปฏิบัติ) การนำความรู้ไปลงมือทำในสถานการณ์จริง เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของทฤษฎี Experiential Learning ของ Kolb (1984) ที่มองว่าการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเกิดจากวงจรของการลงมือทำ การไตร่ตรองสะท้อนคิด การสร้างเป็นแนวคิด และการทดลองนำไปใช้จริง การปฏิบัติในบริบทนี้จึงหมายถึงการสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้บุคลากรได้ทดลองใช้เครื่องมือ AI ใหม่ ๆ การปฏิบัติที่ต่าง ๆ ในรูปแบบใหม่ เช่น การนำเสนอ การเล่าเรื่อง การทบทวน การทดลองการทำซ้ำ

4. Skill (ทักษะ) การพัฒนาความสามารถและความชำนาญจากการฝึกฝนการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนเกิดประสิทธิภาพ แนวคิดนี้สอดคล้องกับโมเดลการพัฒนาความเชี่ยวชาญของ Dreyfus and Dreyfus (1980) ซึ่งอธิบายขั้นตอนการพัฒนาทักษะของบุคคลจากระดับเริ่มต้น (Novice) ที่ต้องปฏิบัติตามกฎอย่างเคร่งครัด ไปสู่ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ที่สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาจากสัญชาตญาณที่สั่งสมมาจากประสบการณ์ได้ การมีทักษะหมายถึงความสามารถในการทำงานนั้น ๆ ได้อย่างราบรื่น คล่องแคล่ว และใช้ทรัพยากรทางปัญญาน้อยลง

5. Potential (ศักยภาพ) การส่งเสริมให้บุคคลค้นพบและพัฒนาความสามารถที่ซ่อนเร้นเพื่อก้าวข้ามขีดจำกัดเดิม แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลจากจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) และทฤษฎี Growth Mindset ของ Dweck (2006) ที่เชื่อว่าความสามารถของมนุษย์ไม่ใช่สิ่งที่ตายตัว แต่สามารถพัฒนาได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดผ่านความพยายามและการเรียนรู้จากความผิดพลาด การพัฒนาศักยภาพจึงเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและท้าทายให้บุคลากรกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

6. Behavior (พฤติกรรม) การเปลี่ยนแปลงการกระทำที่แสดงออกจนกลายเป็นนิสัยถาวร ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา โดยไม่ได้มองแค่พฤติกรรมที่สังเกตได้ภายนอก แต่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงโลกทัศน์และกรอบความคิดภายใน สอดคล้องกับแนวคิด Transformative Learning ของ Mezirow (2000) ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงกรอบอ้างอิงของบุคคลผ่านการไตร่ตรองเชิงวิพากษ์ ซึ่งจะนำไปสู่การกระทำใหม่ที่ยั่งยืน

ในบริบทใหม่ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ครอบคลุมถึงพฤติกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Habit) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และพฤติกรรมที่ยอมรับความหลากหลาย (Inclusive Behavior) นอกจากนี้ยังรวมถึงพฤติกรรมการทำงานที่ใส่ใจจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญที่สุด เพราะหากบุคลากรมีความรู้และทักษะ

แต่ไม่แสดงออกเป็นพฤติกรรมในการทำงานจริง การพัฒนานั้นก็ถือว่าล้มเหลว การสร้างพฤติกรรมใหม่ต้องอาศัยการเสริมแรง (Reinforcement) และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยอย่างต่อเนื่อง

โมเดลการเรียนรู้ 70-20-10

โมเดลการเรียนรู้ 70-20-10 ได้รับการพัฒนาโดย McCauley et al. (1998) จาก Center for Creative Leadership (CCL) เป็นกรอบแนวคิดที่ระบุสัดส่วนของแหล่งที่มาของการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลสูงสุด โดยแบ่งเป็น 70% (Experience) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (On-the-job experience) การมอบหมายงานที่ท้าทาย และการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง 20% (Exposure) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น การสอนงาน (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และ 10% (Education) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน การอบรมสัมมนาที่เป็นทางการ

ความสำคัญของโมเดลนี้ในบริบทปัจจุบันคือการแก้ปัญหาความล้าสมัยของการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม โดยงานวิจัยของ Kajewski and Madsen (2013) สนับสนุนว่าในภาวะที่องค์ความรู้มี “อายุสั้นลง” (Short half-life of skills) การพึ่งพาการฝึกอบรมในห้องเรียน (10%) เพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้บุคลากรปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ องค์กรจึงต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็น “ผู้จัดฝึกอบรม” มาเป็น “ผู้สนับสนุนสภาพแวดล้อมการเรียนรู้” ที่เน้น Workplace Learning เป็นแกนหลัก

บทบาทหน้าที่บุคลากรในอุตสาหกรรมสี่

ในองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป ระดับการบริหารจัดการบุคลากรแบ่งออกดังนี้

ระดับบริหารระดับสูง (Executive) มีบทบาทเป็นผู้วางโครงสร้างและกำหนดทิศทางความอยู่รอดในยุคที่ภูมิทัศน์สื่อเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Disruption) ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่สั่งการ แต่ต้องเป็นผู้ “นำทาง” ฝ่าวิกฤต ต้องมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบของเทคโนโลยี และบริหารวิกฤตความน่าเชื่อถือ

ระดับหัวหน้างาน (Management) ทำหน้าที่บริหารจัดการคุณภาพและเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ เป็นโซ่ข้อกลาง เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ คัดกรองข้อมูล (Modern Gatekeeping) และกำกับดูแลให้ทีมงานสามารถผลิตงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร

ระดับปฏิบัติการ (Operational) มีบทบาทเป็นผู้สร้างสรรค์เนื้อหาและปฏิบัติการด้วยเทคโนโลยี (Content Creator & Tech-Savvy Operator) เป็น “ทัพหน้า” ขับเคลื่อนเนื้อหา ที่ต้องมีความสามารถในการเล่าเรื่องผ่านสื่อผสม และมีความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือ AI เพื่อช่วยในการวิจัย สร้างไอเดีย และผลิตเนื้อหาให้รวดเร็ว (Work Smarter) รวมถึงความสามารถในการตอบสนองต่อข่าวด่วน (Breaking News) และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการรายงานสด ซึ่งต้องอาศัยทักษะการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการทำงานจริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยของ Muench et al. (2022): Towards a green and digital future งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาแนวคิด “Twin Transitions” ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านคู่ขนานระหว่างการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Transition) และการเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืน (Green Transition) ในบริบทของสหภาพยุโรป ผู้วิจัยชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยีไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือทางเศรษฐกิจ แต่เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การวิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์นโยบายและหลักฐานทางวิทยาศาสตร์เพื่อระบุเงื่อนไขที่ทำให้การเปลี่ยนผ่านทั้งสองด้านเกื้อกูลกันแทนที่จะขัดแย้งกัน ผลการวิจัยพบข้อสรุปที่สำคัญว่า ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านไม่ได้ขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่หัวใจสำคัญอยู่ที่ “ทักษะของบุคลากร” (Green and Digital Skills) บุคลากรในยุคใหม่จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งสองด้านควบคู่กันไป หากขาดการบูรณาการนี้ การพัฒนาเทคโนโลยีอาจนำไปสู่การบริโภคทรัพยากรที่เพิ่มขึ้น งานวิจัยนี้จึงเสนอแนะให้องค์กรเร่งพัฒนา

สมรรถนะบุคลากรให้มีความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมเป็นพื้นฐานในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

2. งานวิจัยของ Jarrahi (2018): Artificial intelligence and the future of work งานวิจัยนี้ศึกษาบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และปัญญาประดิษฐ์ในบริบทของการตัดสินใจในองค์กร โดยเสนอแนวคิดเรื่อง “Human-AI Symbiosis” หรือภาวะพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งท้าทายมุมมองเดิมที่เชื่อว่า AI จะเข้ามาแทนที่มนุษย์โดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลไกการทำงานของอัลกอริทึมกับกระบวนการรับรู้ (Cognition) ของมนุษย์ เพื่อชี้ให้เห็นจุดแข็งและข้อจำกัดของแต่ละฝ่ายในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นการแบ่งบทบาทที่ชัดเจน โดย AI มีความเหนือกว่าในด้านความเร็ว การประมวลผลข้อมูล ปริมาณมหาศาล และความคงเส้นคงวา ซึ่งเหมาะสำหรับงานวิเคราะห์เชิงปริมาณ ในขณะที่มนุษย์มีความเหนือกว่าในด้านสัญชาตญาณ (Intuition) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และความเข้าใจบริบททางสังคม ข้อเสนอของงานวิจัยเสนอว่า อนาคตของการทำงานคือการผสมผสาน (Augmented Intelligence) โดยมนุษย์ต้องเปลี่ยนบทบาทจากการทำงานซ้ำ ๆ มาเป็นผู้ใช้ดุลยพินิจเชิงกลยุทธ์และจริยธรรมในการกำกับดูแลผลลัพธ์จาก AI

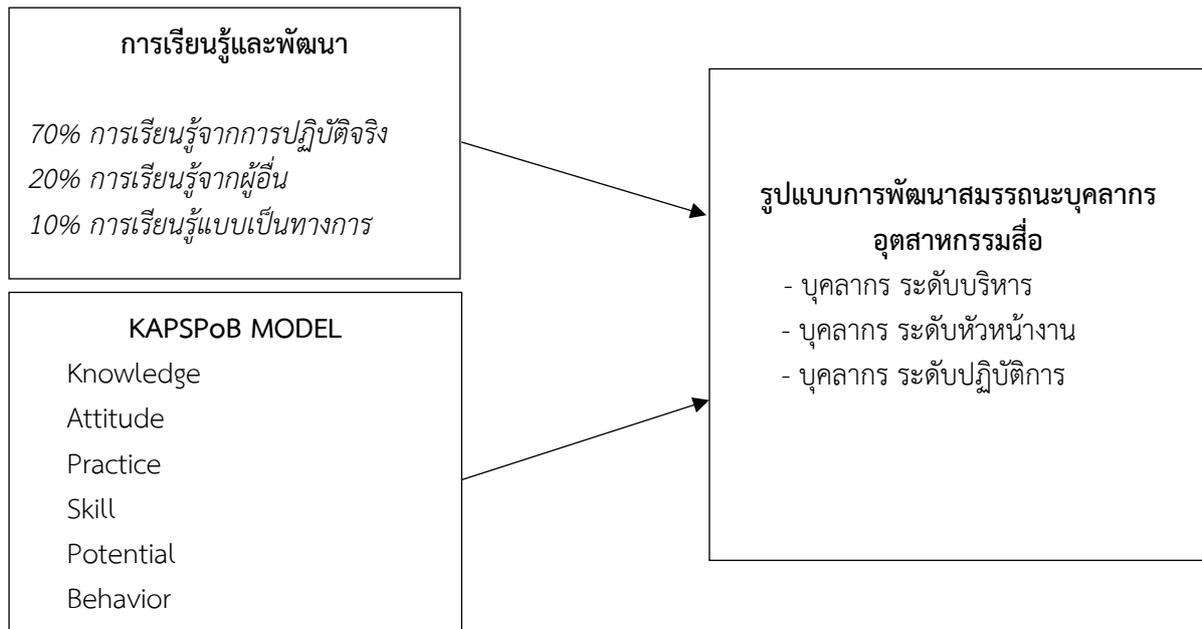
3. งานวิจัยของ Sow and Aborbie (2018): Impact of Leadership on Digital Transformation งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานเพื่อระบุคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็น (Critical Leadership Traits) ในการบริหารจัดการองค์กรท่ามกลางความไม่แน่นอน การศึกษานี้เจาะลึกไปที่พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและการปรับตัวของพนักงานในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ผลการวิจัยยืนยันว่าภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leadership) อาจเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนองค์กรในยุคใหม่ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมี “ภาวะผู้นำดิจิทัล” (Digital Leadership) ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงแค่ความเชี่ยวชาญด้านไอที แต่หมายถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมนวัตกรรม และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความล้มเหลวเพื่อการเรียนรู้ (Fail-fast Culture) ควบคู่ไปกับการรักษามาตรฐานทางจริยธรรม

4. งานวิจัยของ Hasan et al. (2024): Upskilling and Reskilling in a Rapidly Changing Job Market งานวิจัยนี้ศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างการจ้างงานใหม่ (Buying Talent) กับการพัฒนาคนในองค์กร (Building Talent) ผ่านการ Upskilling และ Reskilling โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบจากกรณีศึกษาต่าง ๆ ผู้วิจัยมุ่งวิเคราะห์ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์และผลกระทบระยะยาวต่อวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสนอแนะแนวทางที่ยั่งยืนที่สุดสำหรับองค์กรในตลาดแรงงานที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผลวิจัยค้นพบว่า การลงทุนในการ Upskilling และ Reskilling เป็นกลยุทธ์ที่ “คุ้มค่าและยั่งยืนกว่า” การสรรหาบุคลากรใหม่จากภายนอก โดยเฉพาะในระยะยาว เพราะช่วยรักษาความรู้ภายในองค์กร (Institutional Knowledge) และสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) งานวิจัยสรุปว่าผู้นำมีหน้าที่สำคัญในการมองเห็น “ศักยภาพที่ซ่อนอยู่” ของพนักงาน และวางแผนเปลี่ยนผ่านบุคลากรจากบทบาทงานที่กำลังถดถอยไปสู่บทบาทใหม่ที่กำลังเติบโต ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการเลิกจ้างและการสรรหาใหม่ได้อย่างมีนัยสำคัญ

5. งานวิจัยของ Chukwu (2025): Examining the Impact of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการนำนโยบายด้านความหลากหลาย (Diversity) ความเสมอภาค (Equity) และการมีส่วนร่วม (Inclusion) มาปฏิบัติใช้ กับประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Organizational Performance) การวิจัยใช้วิธีผสมผสานในการเก็บข้อมูลจากองค์กรหลากหลายอุตสาหกรรม เพื่อพิสูจน์สมมติฐานที่ว่า DEI ไม่ใช่เพียงกิจกรรมเสริมสร้างภาพลักษณ์ แต่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนทางธุรกิจที่จับต้องได้ ผลการวิจัยยืนยันอย่างชัดเจนว่า การริเริ่มด้าน DEI ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถ

ในการสร้างนวัตกรรมและความพึงพอใจของพนักงาน องค์กรที่มีนโยบาย DEI ที่เข้มแข็งมีแนวโน้มที่จะมีนวัตกรรมสูงกว่า เนื่องจากบุคลากรที่มีความหลากหลายสามารถระดมความคิดเห็นที่แตกต่างและสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ๆ ได้ดีกว่า นอกจากนี้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Inclusion) ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดและรักษา Talent รุ่นใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิเคราะห์เอกสาร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในอุตสาหกรรมสื่อสารโดยใช้กรอบแนวคิด KAPSPoB เป็นฐาน จากแหล่งข้อมูลมูลทุติยภูมิ The Future of Jobs Report 2025 ของ World Economic Forum ซึ่งรวบรวมข้อมูลจากองค์กรชั้นนำทั่วโลกกว่า 1,000 แห่ง ครอบคลุมหลายภาคอุตสาหกรรม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบบันทึกและตารางวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะ โดยผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่ข้อมูลที่ค้นพบตามกรอบแนวคิด KAPSPoB (Knowledge, Attitude, Practice, Skill, Potential, Behavior) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1-6 จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ร่วมกับโมเดลการเรียนรู้ 70-20-10 เพื่อสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 7

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล World Economic Forum 2025 พบความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร จำแนกตามด้านต่าง ๆ ตามตัวแปร KAPSPoB ดังนี้

1. ด้าน Knowledge (ความรู้)

ประเด็นแรกคือความต้องการความรู้เฉพาะทางเทคโนโลยีขั้นสูง โดยผลการศึกษาพบว่านายจ้างกว่า

86% ระบุว่าปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Big Data เป็นเทคโนโลยีที่มีผลกระทบสูงสุด รองลงมาคือหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ (58%) นอกจากนี้ยังมีความรู้ด้านพลังงาน (41%) ที่เป็นปัจจัยสำคัญ ข้อมูลยังระบุชัดเจนว่าทักษะความรู้ที่เติบโตเร็วที่สุด 3 อันดับแรกคือ AI/Big Data, Cybersecurity และ Technological Literacy ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการสร้างฐานความรู้ทางเทคนิค

ประเด็นที่สองคือการเกิดขึ้นของ “ความรู้คู่ขนาน” (Twin Transition) และการเปลี่ยนรูปของความรู้ โดยเป็นครั้งแรกที่ความรู้เรื่องการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (Environmental Stewardship) เข้ามามีบทบาทสำคัญในตลาดแรงงาน ในขณะเดียวกัน การมาถึงของ Generative AI ได้เปลี่ยนความต้องการความรู้จาก Technical Coding เชิงลึก มาสู่ “ความรู้เชิงมนทัศน์” (Conceptual Knowledge) เช่น หลักการทำงานของ AI และ Prompt Engineering เพื่อให้บุคลากรสามารถสั่งงานและตรวจสอบผลลัพธ์ของ AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้าน Attitude (ทัศนคติ)

ประเด็นแรกคือทัศนคติต่อการรับมือความผันผวน นายจ้างระบุความต้องการทัศนคติแบบ Resilience, Flexibility and Agility (ความสามารถในการปรับตัว, ความยืดหยุ่น, ความคล่องตัว) เป็นลำดับต้น ๆ รองจากการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้บุคลากรสามารถรับมือกับความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ วิกฤตเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยความยืดหยุ่นนี้ถือเป็นเกราะป้องกันทางจิตใจที่สำคัญในยุค Disruption

ประเด็นที่สองคือทัศนคติเชิงรุกในการเรียนรู้ โดยทัศนคติแบบ Curiosity and Lifelong Learning (ความอยากรู้อยากเห็นและการเรียนรู้ตลอดชีวิต) มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2025-2030 ผลสำรวจพบว่าสัดส่วนของแรงงานที่มีทัศนคติเชิงรุกในการเข้าฝึกอบรม (Training/Reskilling) เพิ่มขึ้นเป็น 50% (จากเดิม 41% ในปี 2023) แสดงให้เห็นถึงความพร้อมทางใจของบุคลากรที่จะปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันต่อโลก

3. ด้าน Practice (การปฏิบัติ)

ประเด็นแรกคือการปฏิบัติเพื่อลดช่องว่างทักษะ (Skill Gaps Execution) ผลการวิจัยระบุว่า “ช่องว่างทางทักษะ” ถือเป็นอุปสรรคสำคัญที่สุด โดยนายจ้างถึง 63% มองว่าเป็นปัญหาหลักต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นแนวทางการปฏิบัติจึงต้องมุ่งเน้นการนำความรู้มาลงมือทำจริงเพื่อแก้ปัญหา โดยเน้นรูปแบบการปฏิบัติที่วัดผลได้และเชื่อมโยงกับผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กร

ประเด็นที่สองคือการปฏิบัติการใช้ AI ร่วมทำงาน (AI-Augmented Practice) รูปแบบการปฏิบัติงานของกลุ่มงานทั่วไปจะเปลี่ยนไปสู่การใช้เครื่องมือ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ในงานประจำวัน เช่น การใช้ AI ช่วยร่างเอกสารหรือวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งช่วยยกระดับให้พนักงานทั่วไปสามารถทำงานได้ในระดับที่ใกล้เคียงกับ “ผู้เชี่ยวชาญ” มากขึ้น และเน้นการปฏิบัติที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรและการควบคุมคุณภาพที่แม่นยำ

4. ด้าน Skill (ทักษะ)

ประเด็นแรกคือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทักษะ (Skill Churn) ที่มีความรุนแรงถึง 39% โดยทักษะที่เป็น “Core Skills” หรือทักษะแกนหลักที่สำคัญที่สุดอันดับ 1 คือ การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ซึ่งเป็นที่ต้องการของบริษัทถึง 70% ตามมาด้วยทักษะด้าน Creative Thinking และ Leadership นอกจากนี้ ทักษะด้าน AI เฉพาะทางยังเป็นที่ต้องการสูง โดยตลาดแรงงาน 2 ใน 3 วางแผนจ้างผู้ที่มีทักษะเหล่านี้

ประเด็นที่สองคือทักษะที่ลดความสำคัญลง (Declining Skills) ผลการวิจัยชี้ชัดว่าทักษะทาง

กายภาพ เช่น ความคล่องแคล่วของมือ (Manual dexterity), ความอดทน, และความแม่นยำทางกายภาพ กำลังลดบทบาทลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์ องค์กรจึงมุ่งเน้น การพัฒนาทักษะทางปัญญา (Cognitive Skills) และทักษะทางสังคม (Socio-emotional Skills) เพื่อทดแทนงานแรงงานแบบดั้งเดิม

5. ด้าน Potential (ศักยภาพ)

ประเด็นแรกคือศักยภาพในการโยกย้ายและปรับเปลี่ยน (Redeployment Potential) องค์กรเริ่มมองเห็นศักยภาพในการนำพนักงานจาก “งานที่กำลังลดบทบาท” (Declining roles) มาพัฒนาเพื่อป้อนเข้าสู่ “งานที่กำลังเติบโต” (Growing roles) โดยนายจ้างถึง 50% มีแผนดำเนินการเรื่องนี้อย่างจริงจัง ซึ่งเป็นการดึงศักยภาพที่ซ่อนอยู่ของพนักงานออกมาใช้ประโยชน์สูงสุดแทนการปลดออก

ประเด็นที่สองคือความจำเป็นเร่งด่วนในการปลดล็อกศักยภาพ ข้อมูลระบุว่า 59 ใน 100 ของแรงงานทั่วโลก (59%) จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อยกระดับศักยภาพภายในปี 2030 มิฉะนั้นศักยภาพที่มีอยู่จะล้าสมัยและไม่สามารถแข่งขันได้ องค์กรจึงต้องผลักดันความต้องการทักษะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ศักยภาพ เช่น การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent Management) และการสอนงาน (Mentoring)

6. ด้าน Behavior (พฤติกรรม)

ประเด็นแรกคือพฤติกรรมที่เปิดรับความหลากหลาย (DEI Adoption) การยอมรับความหลากหลาย (Diversity, Equity, Inclusion) กลายเป็นพฤติกรรมมาตรฐานขององค์กรถึง 83% และถูกใช้เป็นกลยุทธ์หลักในการขยายฐานบุคลากร ซึ่งเพิ่มขึ้นถึง 4 เท่าจาก 2 ปีก่อน พฤติกรรมนี้ช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมจากการระดมสมองของคนที่แตกต่างกัน และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์

ประเด็นที่สองคือพฤติกรรมใส่ใจสุขภาพและการปรับตัว พฤติกรรมองค์กรได้เปลี่ยนไปสู่การให้ความสำคัญกับสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Well-being) โดยมีนายจ้างถึง 64% ที่ปรับเปลี่ยนนโยบายด้านนี้เพื่อดึงดูดและรักษาคนเก่ง นอกจากนี้ นายจ้างครึ่งหนึ่ง (50%) ยังแสดงพฤติกรรมที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนทิศทางธุรกิจ (Re-orient business) เพื่อตอบสนองต่อ AI แสดงถึงความยืดหยุ่นเชิงพฤติกรรมในระดับองค์กร

7. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในอุตสาหกรรมสื่อ (The Model)

ผู้วิจัยสร้างรูปแบบการพัฒนาโดยบูรณาการ KAPSPoB กับกระบวนการ 70-20-10 แบ่งตามระดับบุคลากร

7.1 ระดับผู้นำ (Executive Level)

บทบาทหลักบทบาท เป็นผู้นำองค์กรและกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ในภาพรวม โดยมีเป้าหมายการพัฒนาเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจลงทุนด้าน AI อย่างคุ้มค่า และสามารถกำกับดูแลธรรมาภิบาลในการใช้เทคโนโลยี กระบวนการพัฒนาเน้น 70% Experience ผ่านการบริหาร “โครงการพลิกโฉมธุรกิจ” (Strategic Project Leadership) และการตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีจริง เพื่อสร้างประสบการณ์ตรงในการบริหารความเสี่ยง

ส่วนการพัฒนาอีก 30% ประกอบด้วย 20% Exposure ผ่านการทำ Reverse Mentoring เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่ม Digital Talent รุ่นใหม่ และการสร้างเครือข่ายระดับสูง (High-Level Networking) ในเวทีนานาชาติ ส่วน 10% Education เน้นการอบรมหลักสูตรกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร (Executive Education) และการสัมมนาวิชาการด้านกฎหมายลิขสิทธิ์และจริยธรรมสื่อ เพื่อปูพื้นฐานความรู้เชิงหลักการที่ถูกต้อง

7.2 ระดับนักปฏิบัติการ (Creative & Practitioner Level)

บทบาทหลัก คือ การบริหารจัดการคุณภาพและเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ การพัฒนาจึงมี

เป้าหมายทำงานร่วมกับ AI (AI-Augmentation) และทำหน้าที่เป็น Gatekeeper ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล กระบวนการพัฒนาเน้น 70% Experience ผ่าน Project-Based Learning (PBL) โดยการจัดทำสัปดาห์เชิงลึกที่ต้องใช้ AI ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล และการฝึกปฏิบัติงานจริงด้วยเครื่องมือ Social Listening

ส่วนการพัฒนาอีก 30% ประกอบด้วย 20% Exposure ผ่านการเข้าร่วมในห้องปฏิบัติการนวัตกรรม และการปฏิบัติงานข้ามสายงาน ร่วมกับนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล เพื่อเรียนรู้วิธีคิดเชิงตรรกะ ส่วน 10% Education เน้นการเข้าร่วม Advanced Workshop ด้าน Prompt Engineering และหลักสูตรเฉพาะทางด้าน Data Visualization เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางเทคนิค

7.3 ระดับผู้ใช้งานทั่วไป (General User Level)

เป็นผู้สร้างสรรค์เนื้อหาและปฏิบัติการด้วยเทคโนโลยี (Content Creator & Tech-Savvy Operator) เป็น “ที่พหุหน้าที่” ที่ซับซ้อนเนื่องงาน มีบทบาทที่เปลี่ยนจากการทำงานซ้ำ ๆ (Routine) สู่การใช้ทักษะเฉพาะทางในการพัฒนาบุคลากรจึงมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของทีมและดูแลลูกค้าผ่านเครื่องมือดิจิทัลด้วยใจรักบริการ กระบวนการพัฒนาเน้น 70% Experience ผ่านการรับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Assignment) เพื่อนำร่องระบบงานใหม่ ๆ และการประยุกต์ใช้ AI Chatbot ในงานลูกค้าสัมพันธ์จริง เพื่อสร้างความคุ้นเคยและความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยี

ส่วนการพัฒนาอีก 30% ประกอบด้วย 20% Exposure ผ่านการเรียนรู้โดยการติดตามสังเกตการณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Job Shadowing) และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้หรือเทคนิคลัด (Knowledge Management) ภายในทีมเพื่อแก้ปัญหาหน้างาน ส่วน 10% Education เน้นการอบรมทักษะ Digital Literacy ขั้นสูง และการสร้างความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Awareness) และกฎหมาย PDPA

สรุป

จากการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามรายงาน World Economic Forum Report 2025 และการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมสื่อด้วยโมเดล KAPSPoB ร่วมกับกระบวนการเรียนรู้ 70-20-10 สามารถสรุปผลการวิจัยที่สำคัญได้ว่า ความต้องการสมรรถนะของบุคลากรทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญตามกรอบตัวแปร KAPSPoB โดยเฉพาะในด้าน Knowledge ที่เกิดความต้องการองค์ความรู้คู่ขนาน (Twin Transition) ระหว่างเทคโนโลยีขั้นสูงและความรู้ด้านความยั่งยืน และด้าน Attitude ที่เน้นความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูงสุด ในขณะที่ด้าน Skill พบว่าทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์มีความสำคัญสูงสุด และด้าน Behavior มุ่งเน้นพฤติกรรมที่เปิดรับความหลากหลายและใส่ใจสุขภาพ

ผลการวิจัยด้านรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมสื่อควรแบ่งออกเป็น 3 ระดับตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ ระดับผู้นำที่เน้นการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และจริยธรรม, ระดับนักปฏิบัติการที่เน้นการเล่าเรื่องด้วยนวัตกรรมและการตรวจสอบข้อเท็จจริง, และระดับผู้ใช้งานทั่วไปที่เน้นการสนับสนุนการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี โดยหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาคือการใช้โมเดลการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง (Experience) ในสัดส่วนถึง 70% เพื่อให้บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติและแก้ปัญหาหน้างานจริง ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงที่สุดในการสร้างทักษะที่ยั่งยืนในภาพรวม

งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการปรับตัวของอุตสาหกรรมสื่อไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของการนำเทคโนโลยี AI มาใช้ แต่เป็นเรื่องของการ “เปลี่ยนผ่านคน” (People Transformation) อย่างเป็นระบบ การใช้โมเดล KAPSPoB ช่วยให้เห็นมิติการพัฒนาที่ลึกซึ้งกว่าเพียงแค่ทักษะทางเทคนิค แต่ครอบคลุมถึงศักยภาพที่ซ่อนเร้นและพฤติกรรมถาวร ซึ่งเมื่อผนวกกับการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติ จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างบุคลากรที่มี

คุณภาพ มีความยืดหยุ่น และพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้อย่างมั่นคง

อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในอุตสาหกรรมการสื่อสารด้วย KAPSPoB Model ผู้วิจัยขอหยิบยกประเด็นสำคัญมาอภิปรายผล โดยเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การเปลี่ยนผ่านสู่สมรรถนะแห่งอนาคต: จากทักษะทางกายภาพสู่ทักษะทางปัญญาและอารมณ์

ผลการวิจัยที่พบว่า “การคิดเชิงวิเคราะห์” (Analytical Thinking) และ “ความยืดหยุ่น” (Resilience) เป็นทักษะและทัศนคติที่สำคัญที่สุด สอดคล้องกับรายงานของ World Economic Forum (2023; 2025) ที่ระบุว่าทักษะด้านปัญญา และทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น กำลังทวีความสำคัญเหนือกว่าทักษะทางกายภาพ เนื่องจากการเข้ามาของระบบอัตโนมัติที่สามารถทำงานแรงงานแทนมนุษย์ได้ดีกว่า

นอกจากนี้ การค้นพบความต้องการ “ความรู้ด้านความยั่งยืน” (Green Knowledge) ยังสอดคล้องกับแนวคิด “Twin Transition” ของ Muench et al. (2022) ที่อธิบายว่าการปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคใหม่จะเป็นการขับเคลื่อนคู่ขนานระหว่างการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและการเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืน ซึ่งผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าบุคลากรในยุคต่อไปจะไม่สามารถเก่งเพียงเทคโนโลยีได้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมควบคู่กันไปจึงจะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน

2. การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และ AI (Human-AI Collaboration)

ผลการวิจัยในด้านการปฏิบัติ (Practice) ที่เน้น AI-Augmented Practice หรือการใช้ AI เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงาน สอดคล้องกับแนวคิด Augmented Intelligence ของ Jarrahi (2018) ซึ่งเสนอว่า AI ไม่ได้เข้ามา “แทนที่” มนุษย์อย่างสมบูรณ์ แต่จะเข้ามา “เสริมศักยภาพ” ในงานที่ต้องใช้การประมวลผลข้อมูลมหาศาล ในขณะที่มนุษย์ยังคงต้องใช้ทักษะเชิงลึกที่ AI ทำไม่ได้ เช่น วิจารณ์ญาณ จริยธรรม และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ประเด็นนี้สนับสนุนผลการวิจัยในระดับ “นักปฏิบัติกร” ที่ต้องทำหน้าที่เป็น Fact-Verifier หรือผู้ตรวจสอบความถูกต้อง เพราะเมื่อ AI สามารถผลิตเนื้อหาได้รวดเร็ว บทบาทของมนุษย์จึงต้องเปลี่ยนจากการเป็นผู้ผลิตเป็นผู้กำกับดูแลและตรวจสอบ (Gatekeeper) มากขึ้น เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการสร้างข้อมูลเท็จของ AI (AI Hallucination) ตามที่ Brundage et al. (2020) ได้ให้ข้อสังเกตไว้

3. ประสิทธิภาพของโมเดลการเรียนรู้ 70-20-10 ในยุค Digital Disruption

การที่รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในงานวิจัยนี้เลือกใช้โมเดล 70-20-10 โดยเน้นสัดส่วน 70% ที่ประสบการณ์จริง (Experience) ถือว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (Agile Environment) ตามแนวคิดของ Lombardo and Eichinger (1996) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้ทันทั่วทั้งผ่านการเรียนรู้หน้างาน

งานวิจัยของ Kajewski and Madsen (2013) สนับสนุนแนวคิดนี้โดยระบุว่า ในภาวะที่ความรู้มีอายุสั้นนั้น การอบรมในห้องเรียน (10%) เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการไล่ตามเทคโนโลยี การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือ Workplace Learning หรือการเรียนรู้ผ่านการทำงานจริงและการแก้ปัญหาหน้างาน ซึ่งตรงกับข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ที่กำหนดให้มีการสร้างโครงการผู้นำด้านกลยุทธ์ และ ศูนย์นวัตกรรม เพื่อเป็นแกนหลักในการพัฒนาบุคลากร

4. บทบาทของผู้นำในฐานะ Transformation Leader

ผลการวิจัยที่กำหนดให้ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะด้าน “การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้าน AI” และ

“ธรรมาภิบาล” สอดคล้องกับทฤษฎี Digital Leadership ของ Sow and Aborbie (2018) ที่ระบุว่าผู้นำในยุคดิจิทัลต้องไม่ใช่แค่ผู้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี แต่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและนำพาองค์กรฝ่าวิกฤตได้

นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมและความรับผิดชอบ โดยต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทดลองและความผิดพลาด เพื่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องกำกับดูแลให้การใช้เทคโนโลยีเป็นไปอย่างมีจริยธรรมและโปร่งใส ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ค้นพบในงานวิจัยนี้

5. พลวัตของทักษะ (Skill Dynamics): การก้าวข้ามทักษะเชิงเทคนิคสู่ทักษะแห่งความยั่งยืน

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นการเติบโตของ “ทักษะสีเขียว” (Green Skills) ควบคู่ไปกับทักษะดิจิทัล สอดคล้องกับรายงานของ LinkedIn (2024) ที่พบว่าความต้องการแรงงานที่มีทักษะด้านความยั่งยืนเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความทนทานต่อภาวะเศรษฐกิจ มากกว่าทักษะทั่วไป สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงทิศทางใหม่ของตลาดแรงงานที่ให้คุณค่ากับความยั่งยืน

ประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่าในยุคต่อไป คำว่า “ทักษะ” (Skill) จะไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความสามารถในการใช้งานเครื่องมือ แต่จะครอบคลุมถึงความสามารถในการบูรณาการแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อโลกและสังคมเข้าไปในเนื้องาน ซึ่งถือเป็นสมรรถนะใหม่ที่องค์กรต้องเร่งสร้างให้เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดในระยะยาวและเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสังคม

6. ศักยภาพ (Potential) ในฐานะกุญแจสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

ผลการวิจัยที่เน้น “ศักยภาพในการโยกย้ายและปรับเปลี่ยน” (Redeployment Potential) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรไม่สามารถพึ่งพาการจ้างงานใหม่เพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป แต่ต้องเน้นการสร้างจากภายใน ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประเด็นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hasan et al. (2024) ที่พบว่า การ Upskilling และ Reskilling เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับบทบาทใหม่ภายในองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่คุ้มค่าและยั่งยืนกว่าการสรรหาบุคลากรใหม่ การมองเห็น “ศักยภาพ” ที่ซ่อนอยู่ของพนักงานจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำ เพื่อเปลี่ยนผ่านบุคลากรจากงานที่กำลังตาย ไปสู่งานที่กำลังเติบโต ได้อย่างทันท่วงที

7. พฤติกรรม (Behavior) ที่ส่งเสริมวัฒนธรรมความหลากหลายและการมีส่วนร่วม (DEI)

ผลการวิจัยที่ระบุว่าองค์กรต้องมุ่งเน้นพฤติกรรมที่เปิดรับความหลากหลาย (DEI Adoption) สอดคล้องกับการศึกษาของ Chukwu (2025) ซึ่งยืนยันว่าการริเริ่มด้าน DEI ไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของภาพลักษณ์หรือความถูกต้องทางการเมือง (Political Correctness) แต่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน

การที่บุคลากรมีพฤติกรรมยอมรับความแตกต่างและทำงานร่วมกันได้อย่างไร้รอยต่อ จะเป็นตัวเร่งให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) จากการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย และทำให้องค์กรสามารถดึงดูด Talent รุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับค่านิยมเหล่านี้ได้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว

8. ความสำคัญของการขยายกรอบแนวคิดจาก KAP บูรณาการสู่ KAPSPoB Model

การวิจัยนี้ได้นำเสนอการขยายกรอบแนวคิดจากการพัฒนาบุคลากรแบบดั้งเดิมที่เน้นเพียงความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติ (KAP Model) มาสู่การเพิ่มมิติของ ทักษะ ศักยภาพ และพฤติกรรม (SPoB) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทโลกยุคใหม่ โดย Skill เป็นการขยายความจาก Practice สู่ความเชี่ยวชาญ

ที่วัดผลได้, Potential เป็นการมองไปข้างหน้าเพื่อรองรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ (Learnability), และ Behavior เป็นการขยายความจาก Attitude สู่การกระทำที่เป็นนิสัยถาวร

การใช้โมเดล KAPSPoB จึงเป็นการสร้างกรอบการพัฒนาที่ครบวงจรและครอบคลุมทั้งมิติของ “ปัจจุบัน” และ “อนาคต” อย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของ Mezirow (2000) เรื่องการเรียนรู้เชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงกรอบอ้างอิงของบุคคลทั้งความคิด ความรู้สึก และการกระทำ ซึ่งเป็นแนวทางที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการสื่อสารดิจิทัลที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหลายด้านเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมและสังคม ดังนี้

1. ด้านวิชาการ

สามารถนำไปพัฒนาทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านดิจิทัลในบริบทของอุตสาหกรรม การสื่อสารเพิ่มเติม เพื่อขยายองค์ความรู้ให้กว้างขวางขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถนำไปพัฒนารอบแนวคิดสำหรับการศึกษารูปแบบทักษะดิจิทัลและการปรับตัวในยุคดิจิทัลในอุตสาหกรรมอื่น ๆ และสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะดิจิทัลและความสำเร็จในการทำงานในบริบทของประเทศไทย

2. ด้านการปฏิบัติ

สถาบันการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น สัมฤทธิบัตร ประกาศนียบัตร และการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอกให้ทันสมัย ภาคธุรกิจสามารถนำไปใช้จัดการอบรมพัฒนาบุคลากรและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการจริง บุคคลทั่วไปสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง และหน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปใช้กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนากำลังคนดิจิทัลของประเทศ

3. ด้านอุตสาหกรรม

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสื่อสารสามารถนำผลการวิจัยไปวางแผนธุรกิจและกลยุทธ์การแข่งขันในปี 2568 และปีต่อ ๆ ไป เพื่อให้เท่าทันคู่แข่ง องค์กรด้านสื่อสารสามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มของอุตสาหกรรม ส่วนสมาคมวิชาชีพด้านการสื่อสารสามารถนำไปพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและโครงการพัฒนาทักษะสำหรับสมาชิก เพื่อยกระดับคุณภาพของบุคลากรในวงการสื่อสารทั้งระบบ

4. การพัฒนาบุคลากร

4.1 การประเมินสถานะปัจจุบัน (Assessment) ก่อนนำ KAPSPoB Model ไปใช้ องค์กรควรมีการประเมินสถานะปัจจุบันของบุคลากรในทั้ง 6 มิติ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ การปฏิบัติ ทักษะ ศักยภาพ และพฤติกรรม เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา (Gap Analysis) การประเมินนี้จะเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ได้อย่างตรงจุด

4.2 การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาแบบบูรณาการ (Integrated Program Design) ควรออกแบบโปรแกรมการพัฒนาที่บูรณาการทั้ง 6 มิติของ KAPSPoB Model อย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการให้ความรู้ที่ถูกต้อง การปรับทัศนคติให้เปิดรับ การฝึกปฏิบัติจริง การพัฒนาทักษะจนชำนาญ การค้นหาและพัฒนา ศักยภาพที่ซ่อนเร้น และสุดท้ายคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดพฤติกรรมที่ยั่งยืน การทำเช่นนี้จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

- ธิตีพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์. (2567). *KAPSPoB Model แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะของคนแบบองค์รวม*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives: Complete Edition*. Longman.
- Brundage, M., Avin, S., Wang, J., Belfield, H., Krueger, G., Hadfield, G., ... & Anderljung, M. (2020). Toward trustworthy AI development: mechanisms for supporting verifiable claims. *arXiv:2004.07213*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2004.07213>
- Chukwu, U. O. (2025). Examining the impact of diversity, equity, and inclusion initiatives on employee satisfaction and organisational performance. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 22(8), 358-369. <https://hal.science/hal-05207531v1>
- Dataxet. (2024, December 9). Thailand Media Landscape 2025: Opportunities and Challenges Ahead. <https://www.dataxet.co/media-landscape/2025-en>
- DEPA. (2025). *เทคโนโลยี AI มีผลกระทบต่อการทำงานหรือไม่*. <https://www.depa.or.th/th/article-view/ai-employment>
- Dreyfus, S. E., & Dreyfus, H. L. (1980). *A five-stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition (No. ORC802)*. University of California, Berkeley, Operations Research Center. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA084551.pdf>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random house.
- Hasan, M., Haque, M. A., Nishat, S. S., & Hossain, M. M. (2024). Upskilling and reskilling in a rapidly changing job market: Strategies for organizations to maintain workforce agility and adaptability. *European Journal of Business and Management Research*, 9(6), 118-126. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.6.2502>
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business horizons*, 61(4), 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Jenosize. (2025). *AI Transformation จุดเปลี่ยนสำคัญที่องค์กรยุคใหม่ต้องปรับตัว*. <https://www.jenosize.com/th/ideas/transformation-and-technology/ai-transformation-business-empowerment>
- Kajewski, K., & Madsen, V. (2013). *Demystifying 70:20:10 White Paper*. DeakinPrime.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning*. Prentice-Hall.
- LinkedIn. (2024). *Global Green Skills Report 2024*. LinkedIn Economic Graph.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Lominger.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S., & VanVelsor, E. (1998). *The center for creative leadership handbook of leadership development*. Jossey-Bass.

- Mezirow, J. (2000). *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. Jossey-Bass.
- Muench, S., Stoermer, E., Jensen, K., Asikainen, T., Salvi, M., & Scapolo, F. (2022). *Towards a green & digital future*. Office of the European Union.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139-148. <https://doi.org/10.5296/ber.v8i3.13368>
- University of San Diego. (2025). *The impact of AI on the job market and employment opportunities*. <https://onlinedegrees.sandiego.edu/ai-impact-on-job-market/>
- World Economic Forum. (2023, April 30). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- World Economic Forum. (2025, January 7). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>