

การลาออกและการดำรงรักษาบุคลากรด้านข่าวและรายการ
ในสถานีโทรทัศน์ภาครัฐของไทย
**The Turnover and Retention of Newsroom Employees in Thai Public
Broadcast Television Stations**

ศุภลักษณ์ เวชกามา และ จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Supalak Wetchakama and Chakrit Noranitipadungkarn
Ramkhamhaeng University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: supalakw.nbt2hd@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแนวคิดและนโยบายของสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะของไทย 2 ช่อง คือ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 (TV 5HD) และสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส (Thai PBS) ในภาพรวมและในด้านต่าง ๆ ภายหลังจากการเปลี่ยนผ่านของการประกอบกิจการโทรทัศน์จากระบบแอนะล็อกไปสู่ระบบดิจิทัล (2) ศึกษาถึงสาเหตุที่แท้จริงและความจำเป็นของการตัดสินใจในการลาออกจากงานของบุคลากรด้านข่าวและรายการของสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะ และ (3) ศึกษากลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรหรือแนวทางที่จะดำรงรักษาเพื่อลดอัตราการลาออกของบุคลากรด้านข่าวและรายการของสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะ ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพประเภทการศึกษาเฉพาะกรณี โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารจำนวน 40 คน

ผลการศึกษาพบว่า

1. แนวคิดและนโยบายของสถานีโทรทัศน์ภาครัฐของไทยทั้ง 2 กรณีศึกษา ประกอบด้วย ด้านเทคโนโลยีด้านการบริหารโครงสร้างองค์กร และปรับผังรายการหลักให้ตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภค
2. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการลาออกจากงานของบุคลากรด้านข่าวและรายการของสถานีโทรทัศน์ภาครัฐของไทย ทั้ง 2 กรณีศึกษา มีผลมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร
3. แนวทางและกลยุทธ์ในการดำรงรักษาเพื่อลดอัตราการลาออกจากงานของบุคลากรด้านข่าวและรายการของทั้ง 2 กรณีศึกษาประกอบด้วย การพัฒนารายบุคคล พัฒนาอาชีพ พัฒนางค์การ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

* วันที่รับบทความ : 11 มิถุนายน 2566; วันที่แก้ไขบทความ 19 มิถุนายน 2566; วันที่ตอบรับบทความ : 20 มิถุนายน 2566

Received: June 11, 2023; Revised: June 19, 2023; Accepted: June 20, 2023

คำสำคัญ : โทรทัศน์ระบบดิจิทัล; การบริหารทรัพยากรมนุษย์; การธำรงรักษาบุคลากร; การลาออก

Abstracts

The objectives of this research were to study (1) the concepts and policies of 2 Thai public broadcast televisions, namely, the Royal Thai Army Radio and Television Channel 5 (TV 5HD) and Thai PBS Television Station (Thai PBS) as a whole and in various aspects after the transition of television business from analog system to digital system; (2) the real causes and necessities of the decision to resign of newsroom employees in Thai public broadcast televisions; and (3) major strategies of the organizations or approaches for retention in order to reduce the turnover of newsroom employees in Thai public broadcast televisions. The method of qualitative research typical of Case Study was used by In-Depth Interview the key informants were 40 persons, who were the executive and personnel levels.

The study findings were as follows.

1. The concepts and policies of Thai public broadcast televisions of both case studies consisted of technology organization structure management and adjusting the main program schedule to respond to consumer behavior.

2. The key factors affecting the decision to resign of newsroom employees in Thai public broadcast televisions of both case studies resulted from the internal and external environment of the organizations.

3. The approaches and strategies for retention to reduce the turnover of newsroom employees of both case studies consisted of individual development, career development, organizational development and performance management, personnel development and building organizational culture.

Keywords: Digital Television; Human Resource Management; Retention of Employees; Turnover

บทนำ

กิจการโทรทัศน์ของประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนผ่านการแพร่ภาพโทรทัศน์จากยุคแอนะล็อกเข้าสู่ยุคดิจิทัล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 และในปี พ.ศ. 2558 กลุ่มประเทศในสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (อาเซียน) ได้เห็นพ้องต้องกันให้ยุติการออกอากาศโทรทัศน์ระบบแอนะล็อกภายในปี พ.ศ. 2563 ทำให้ประเทศไทยซึ่งกำกับดูแลกิจการโทรทัศน์ โดยสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ต้องดำเนินการเปลี่ยนผ่านการส่งสัญญาณโทรทัศน์จากระบบแอนะล็อกเป็นระบบดิจิทัลตามประกาศของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) และประเทศไทยก้าวสู่สังคมสารสนเทศ ซึ่งเป็นยุคของการจัดการข่าวสาร การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ สร้างความเข้าใจ ในขณะเดียวกันจะเห็นได้ว่าการหลั่งไหลของข้อมูลข่าวสารจากทั่วโลกเข้าสู่ประเทศไทยอย่างรวดเร็ว เกิดการแข่งขันการนำเสนอข้อมูลข่าวสารและพัฒนาสื่อรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง ประชาชนมีการเปิดรับสื่อและมี

ส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อมูลข่าวสารมากขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้น สื่อโทรทัศน์จึงยังคงเป็นสื่อที่เข้าถึงและมีอิทธิพลต่อผู้บริโภค ทั้งต่อความคิด พฤติกรรม และการใช้ชีวิต อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคโทรทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากมาย ทั้งผู้ผลิตรายการ ผู้ประกอบการ ผู้บริโภคและประชาชน รวมทั้งผลกระทบในวงกว้าง ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ถือเป็นยุคการปฏิรูปสื่อที่สำคัญอีกครั้งหนึ่ง (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2556 : 18-20)

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์การด้านสื่อโทรทัศน์ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานรูปแบบใหม่ เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมสื่อ และเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ที่สำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมหรือบริการเดียวกัน ตลาดแรงงานเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เหมาะสมและทันต่อเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้แรงงานต้องฝึกฝนพัฒนาความรู้และทักษะตลอดเวลาและแสวงหาทักษะใหม่ ๆ เพื่อเสริมศักยภาพ และการปฏิวัติรูปแบบการทำงานใหม่ที่สามารถประสานการทำงานระหว่างนายจ้าง หรือบริษัทกับลูกจ้าง หรือแรงงานที่มีทักษะความสามารถตอบสนองความต้องการได้โดยตรง (โสภิน โปยมรัตน์สิน, 2562 : 6-7) องค์กรต่าง ๆ จึงมีอัตราการเข้า-ออกของพนักงานที่สูงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ที่ต้องเสียเวลาในการคัดเลือก สรรหา และการฝึกอบรมทักษะการทำงานให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ เพิ่มค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มสูงขึ้น

อุตสาหกรรมสื่อที่ได้รับผลกระทบโดยเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนงานทั้งด้านหน้าและเบื้องหลัง คือ ผู้สื่อข่าว โปรดิวเซอร์ผู้ประกาศ พิธีกรหรือผู้ดำเนินรายการ รีไรท์เตอร์ กราฟิก ช่างภาพ ช่างกล้อง ช่างตัดต่อ เพราะภายหลังการเปลี่ยนผ่านการดำเนินกิจการโทรทัศน์จากระบบแอนะล็อกสู่ระบบดิจิทัล วงการโทรทัศน์ของไทยได้รับผลกระทบในวงกว้าง ทั้งต่อพฤติกรรม ความคิด หรือแม้แต่การดำเนินชีวิต เกิดการแข่งขัน การซื้อตัว การย้ายช่องของพนักงานด้านข่าว และรายการผู้ที่มีความสามารถ เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากผู้ชม กอปรกับคนเหล่านั้นต้องการเพิ่มมูลค่าให้กับตัวเอง ต้องการเป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียงในสังคม ที่สำคัญก็คือต้องการค่าตอบแทนที่สูง และสวัสดิการที่ดี ซึ่งจากสภาพปัญหาดังกล่าวสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 (TV 5HD) เป็นอีกหนึ่งสถานีที่มีอัตราการลาออกของบุคลากรอย่างต่อเนื่องรวมระยะเวลา 6 ปีย้อนหลัง (ปี 2558 – 2563) มีอัตราการลาออกในแต่ละปีอยู่ที่ร้อยละ 3-5 และในปี พ.ศ. 2560 ซึ่งเป็นปีที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงระบบการออกอากาศจากระบบแอนะล็อกสู่ยุคดิจิทัล พบว่ามีจำนวนบุคลากรลาออกถึงร้อยละ 10.07 (ข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ช่อง 5, 2565) และสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส (Thai PBS) ก็เผชิญกับสภาวะการณ์การลาออกของบุคลากร รวมระยะเวลา 6 ปีย้อนหลัง (ปี 2558 – 2563) มีอัตราการลาออกในทิศทางเดียวกันกับช่อง 5 โดยในแต่ละปีมีบุคลากรลาออกถึงร้อยละ 3-5 ส่วนในปี พ.ศ. 2560 ซึ่งเป็นปีที่เริ่มเปลี่ยนแปลงระบบการออกอากาศจากแอนะล็อกไปเป็นดิจิทัล พบว่ามีบุคลากรลาออกเป็นจำนวนมากถึงร้อยละ 11.20 (ข้อมูลจากสำนักทรัพยากรมนุษย์ ช่องไทยพีบีเอส, 2565)

จากสภาพปัญหาการแข่งขันด้านการตลาดของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย ภายหลังจากเปลี่ยนผ่านจากยุคแอนะล็อกสู่ยุคดิจิทัล เพื่อการอยู่รอดของช่องรายการ การหาแม่เหล็กในการดึงดูด การแข่งขันในการนำเสนอเนื้อหาที่ดี มีคุณภาพ การซื้อตัวผู้ปฏิบัติงานด้านข่าวและรายการ ทั้งคนเบื้องหน้าและเบื้องหลัง จึงส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเดิม การศึกษาปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการลาออกจากงาน และแนวทางหรือกลยุทธ์ที่จะดำรงรักษาบุคลากรหลักในสายงานข่าวและรายการในสถานีโทรทัศน์ภาคพื้นดินของไทยไว้จึงเป็นเรื่องสำคัญ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดและนโยบายของสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะของไทยทั้ง 2 ช่อง คือ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 (TV5 HD) และสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส (Thai PBS) ในภาพรวม และในด้านต่าง ๆ ภายหลังจากการเปลี่ยนผ่านของการประกอบกิจการโทรทัศน์จากระบบแอนะล็อกไปสู่ระบบดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาถึงสาเหตุที่แท้จริงและความจำเป็นของการตัดสินใจในการลาออกจากการลาออกจากงานของบุคลากรด้านข่าวและรายการของสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะ
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรหรือแนวทางที่จะดำรงรักษาเพื่อลดอัตราการลาออกของบุคลากรด้านข่าว และรายการของสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยกรณีศึกษาแบบเฉพาะเจาะจงในงานวิจัยนี้ประกอบด้วยองค์การ 2 แห่ง คือ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 และสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส (Thai PBS)

กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวนทั้งหมด 40 คน ซึ่งใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสุ่มแบบเจาะจงผสมผสานกับใช้วิธีการคัดเลือกแบบแนะนำต่อ ๆ กัน ในระดับผู้บริหารและบุคลากรที่ยังปฏิบัติงานในองค์กรและลาออกจากกรณีศึกษาของ 2 องค์กร

เครื่องมือที่ใช้การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและกำหนดประเด็นการศึกษา พร้อมนำมาสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสร้างแบบสัมภาษณ์ใช้แนวคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบทุกประเด็นตามที่ต้องการศึกษา รวมถึงเครื่องมือสำหรับการบันทึกข้อมูลภาคสนาม และนำไปให้คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการวิจัยก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่อาศัยวิธีการ (Triangulation) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการวิเคราะห์เอกสาร โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) เตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเตรียมความพร้อมและทักษะการถามคำถามและการตีความคำตอบก่อนลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และทำการประสานผู้ให้ข้อมูลสำคัญนัดหมายเข้าพบ (2) ขั้นตอนระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตามประเด็นที่ศึกษา ร่วมกับการสังเกตพฤติกรรม เหตุการณ์ (3) ขั้นตอนหลังเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและดำเนินการจัดข้อมูลทั้งหมดอย่างเป็นระบบ หมวดย่อย เพื่อนำไปวิเคราะห์

การวิเคราะห์และสังเคราะห์กรณีศึกษาข้อมูลเชิงเนื้อหา สรุป อภิปรายผล และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

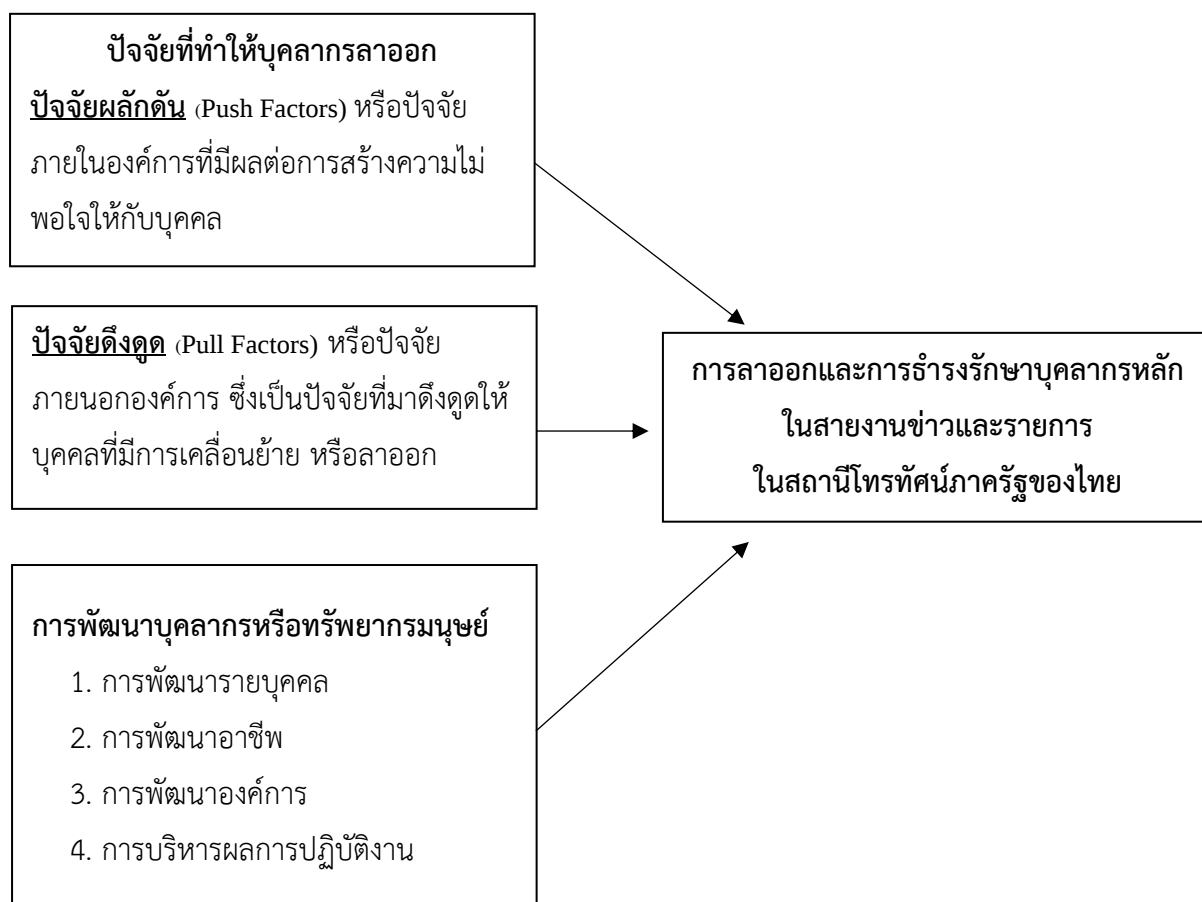
จากทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในสายงานด้านช่างและรายการ ของสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะของประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิด (conceptual framework) ในเบื้องต้นโดยเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรบุคลากรหลักในสายงานช่างและรายการในสถานีโทรทัศน์ ได้แก่

1. ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรลาออกตามแนวคิดของ Shilliar and Freudenberg (1982: 846-847) ประกอบด้วย 2 ปัจจัยได้แก่

1.1. ปัจจัยผลักดัน (Push Factors) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการสร้าง ความไม่พอใจให้กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลลาออกในที่สุด เช่น ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ขนาดขององค์กร การสื่อสารภายในองค์กร

1.2. ปัจจัยดึงดูด (Pull Factors) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มาดึงดูดให้บุคคลที่มีการเคลื่อนย้าย หรือลาออกจากองค์กรเดิมไปสู่องค์กรใหม่ เช่น ตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนสูงกว่า โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น

2. การพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Nadler and Wiggs (1989) แบ่งการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 4 ด้าน คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคาดว่าเป็นตัวแปรสำคัญมีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาบุคลากรบุคลากรหลักในสายงานช่างและรายการในสถานีโทรทัศน์ภาครัฐของไทย ให้คงอยู่ด้วยความผูกพัน และมีความสุขในสถานที่ทำงาน ซึ่งยังจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร และสามารถแข่งขันได้ภายใต้บริบทของสื่อสาธารณะ แผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษามีข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและนโยบายของสถานีโทรทัศน์ภาคีรัฐของไทย ทั้ง 2 กรณีศึกษา ภายหลังจากการเปลี่ยนผ่านของการประกอบกิจการโทรทัศน์จากระบบแอนะล็อกไปสู่ระบบดิจิทัล ในภาพรวมและในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย

1.1 ด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดการหลอมรวมของสื่อหลายชนิดเข้าด้วยกัน เป็นการเปิดช่องทางการสื่อสารให้ประชาชนเข้าถึงสถานีโทรทัศน์มากขึ้น และนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือของสถานีโทรทัศน์ที่มีอยู่มากต่อยอดในเรื่องเทคโนโลยี จะทำให้ฐานคนดูเพิ่มขึ้น

1.2 ด้านการบริหารโครงสร้างองค์กร โดยการปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) ให้มีความเหมาะสม ปรับผังรายการหลักให้ตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภค บุคลากรต้องปรับตัวตามนโยบาย และ

ปรับตัวให้เท่าทันเทคโนโลยี รวมถึงปรับวิธีการทำงานเพื่อแข่งขันกับสถานีโทรทัศน์ที่เป็นช่องเอกชน ตลอดจนปรับผังรายการหลักให้ตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภค

2. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการลาออกจากงานของบุคลากรด้านข่าวและรายการของสถานีโทรทัศน์ภาครัฐของไทย ทั้ง 2 กรณีศึกษา มีผลมาจากสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

2.1 ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

2.1.1 แรงกดดันจากงานที่รับผิดชอบ ลักษณะงานการทำรายการข่าว ประกอบกับรูปแบบการจ้างงานที่ไม่มีวันหยุดยาว หรือวันลาพักร้อน ทำให้บุคลากรรู้สึกเหนื่อย การแบกรับภาวะความกดดันจากการแข่งขันภายในองค์กร จึงมีความกดดันค่อนข้างสูงส่งผลให้บุคลากรเกิดความเครียด และจากการเปลี่ยนแปลงระบบสัญญาณการออกอากาศโทรทัศน์จากระบบแอนะล็อกมาเป็นระบบดิจิทัล บุคลากรต้องปรับบทบาทเพิ่มจากที่เคยเป็นเพียงผู้ประกาศข่าว มาเป็นผู้ช่วยบรรณาธิการหรือเป็นผู้สื่อข่าวภาคสนามด้วย เป็นผลให้ไม่สามารถแบกรับภาระหน้าที่ที่มีมากขึ้นได้ ทำให้รู้สึกไม่มีความสุขในการทำงาน และมองหาที่ทำงานใหม่ซึ่งคาดว่าจะให้งานได้ตรงตามความต้องการของตนเองได้

2.1.2 แรงกดดันจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่เน้นผลงานมากเกินไปทำให้บุคลากรรู้สึกกดดันเกิดภาวะเครียด ทำให้ตัดสินใจลาออกไปในที่สุด

2.1.3 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ บุคลากรมีความเห็นว่าตนได้รับค่าตอบแทนไม่สมเหตุสมผลกับภาระหน้าที่และความสามารถของตน ตลอดจนเห็นว่าศักยภาพของตนเองสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร นอกจากนี้ การได้รับข้อเสนอหรือเงื่อนไขจากองค์กรอื่นในด้านของรายได้ที่มากกว่าเดิม ซึ่งเป็นข้อเปรียบเทียบที่เห็นชัดเจนคือค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่มีความแตกต่างกันมาก เช่น ค่าตอบแทนหรือรายได้ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐจะน้อยกว่าสถานีโทรทัศน์ของภาคเอกชนค่อนข้างมาก เมื่อได้รับการทาบทามทำให้บุคลากรตัดสินใจลาออกไปทำงานกับองค์กรที่สามารถให้ค่าตอบแทนที่ตนพึงพอใจ

2.1.4 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร การที่วัฒนธรรมขององค์กรขาดความแข็งแกร่ง ไม่ส่งเสริมความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร เมื่อเกิดเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กร จึงส่งผลให้บุคลากรตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้ง่าย

2.1.5 ปัจจัยส่วนตัว อายุ ระดับการศึกษา หรือแม้แต่วิถีการดำเนินชีวิตที่รักความเป็นอิสระ เป็นปัจจัยหนึ่งในการตัดสินใจลาออกจากงานของบุคลากร

2.2 ปัจจัยภายนอก

โอกาสความก้าวหน้า การมองเห็นโอกาสในความก้าวหน้าและการเติบโตในสายงานอาชีพของตนจากภายนอกองค์กร ย่อมนำไปสู่ความมั่นใจที่จะย้ายไปทำงานกับองค์กรที่สามารถสนับสนุนให้ตนมีโอกาสดำเนินการในสายงานอย่างก้าวหน้า อาทิสัน ได้รับตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม เป็นต้น

3. แนวทางการธำรงรักษาเพื่อลดอัตราการลาออกจากงานของบุคลากรด้านข่าวและรายการของทั้ง 2 กรณีศึกษา ได้แก่

1. การพัฒนารายบุคคล ผู้บริหารองค์กรให้การสนับสนุน ส่งเสริมความรู้ต่าง ๆ ให้กับบุคลากรทุกสายงาน อาทิ การฝึกทดลองงานก่อนเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมเรื่องบุคลิกภาพ หรือการฝึกอบรมเรื่องการอ่านข่าว การไปดูงานต่างประเทศ เป็นต้น

2. พัฒนาอาชีพ การวางแผนอาชีพ ระบบตำแหน่งงาน การให้คำปรึกษา การจัดเตรียม การพัฒนาเส้นทางอาชีพ การพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในอนาคตที่จะเกิดขึ้น

3. พัฒนางานองค์กร การพัฒนางานองค์กรให้มีความน่าเชื่อถือ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การสร้างความสามัคคีในหมู่บุคลากร ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเห็นอกเห็นใจกัน

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์กรกำหนดกิจกรรมที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กรเข้าด้วยกัน

สำหรับกลยุทธ์ในการธำรงรักษาบุคลากรด้านข่าวและรายการของสถานีโทรทัศน์ภาครัฐของไทย ได้แก่

1. สิ่งจูงใจ รายได้ ชื่อเสียง องค์กรมุ่งเน้นการให้สิ่งจูงใจ รายได้ ชื่อเสียงแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติดี มีคุณภาพ อาทิ การให้รางวัลบุคลากรดีเด่นด้านการจัดรายการข่าว เพื่อเป็นการประกาศเกียรติคุณ สร้างชื่อเสียงและส่งเสริมความภาคภูมิใจให้บุคลากร มีการสร้างระบบการพิจารณารายได้ของบุคลากรอย่างเป็นธรรม

2. การวางแผน อาทิ มีการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นเลิศอย่างมืออาชีพ การจัดตั้งโครงการฝึกอบรมให้ความรู้และการเพิ่มทักษะในการผลิตรายการคุณภาพ ควบคู่กับคุณธรรม จริยธรรม และการรู้เท่าทันสื่อเพื่อประโยชน์สาธารณะ

3. การพัฒนารักษาบุคลากร ในปัจจุบันสามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์กรให้เป็นสื่อมวลชนอาชีพ ให้มีจริยธรรมด้วยการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี ๆ และนำไปต่อยอด สร้างช่องรายการเป็นของตัวเองผ่านสื่อออนไลน์ได้

4. การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร วัฒนธรรมแห่งความรักและสามัคคี สร้างวัฒนธรรมของการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความจงรักภักดีและอุทิศตนเพื่อองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบสาเหตุที่แท้จริงและความจำเป็นจนส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของบุคลากรด้านข่าวและรายการของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 (TV5 HD) และสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส (Thai PBS) ที่มีผลมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย รายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการ แรงกดดันจากงานที่รับผิดชอบ และแรงกดดันจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร และโอกาสความก้าวหน้าในงาน บุคลากรไม่พอใจในค่าตอบแทน มีความรู้สึกต้องการค่าตอบแทนที่สูงขึ้น จะแสดงพฤติกรรมในการแสวงหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่างานในปัจจุบัน ดังนั้น หากบุคลากรรับรู้ค่าตอบแทนที่ตนเองได้รับไม่คุ้มค่ากับงานที่รับผิดชอบ ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรอาจทำการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน หากพบว่าค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสม จะเกิดความไม่พอใจและแสวงหางานใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตน ในทางกลับกันหากบุคลากรรับรู้ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมและยุติธรรม จะยังคงอยู่กับองค์กรเดิมต่อไป Dobbs (2001) เห็นว่า พนักงานมีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนระหว่างตนกับเพื่อนร่วมงาน โดยอาจคาดเดาว่าทำไมเพื่อนร่วมงาน จึงได้รับเงินเดือนสูงสำหรับงานที่คล้ายคลึงกันและกล่าวโทษองค์กรในการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนที่ดีที่เหมาะสมจะสามารถเป็นปัจจัยกำหนดความพึงพอใจในงานที่นำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในองค์กรที่สูงขึ้น

ดังนั้น จึงต้องมีกลยุทธ์ที่ดีเพื่อลดการลาออกของพนักงาน การจัดสวัสดิการพิเศษคือสิ่งจูงใจบุคลากรซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร การเสนอผลประโยชน์ที่ได้รับมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดึงดูด รักษา และจูงใจบุคลากรให้ทำงานต่อไปเพื่อความสำเร็จขององค์กร เหตุผลประการหนึ่งคือผลประโยชน์ส่วนต่างมีบทบาทสำคัญในการโน้มน้าวความสนใจของแต่ละคนให้ทำงานกับองค์กร องค์กรจำนวนมากจึงให้สวัสดิการพิเศษ สิ่งจูงใจ และการยอมรับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ (Lee and Mitchell, 1994 : 51-89) ในขณะการศึกษาของ Shahzad et al. (2008 : 110-123) พบว่าผู้บังคับบัญชาที่มีความยุติธรรม มีเหตุมีผลและผูกพันกับพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร เพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือกัน การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ และโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กร ส่วนการศึกษาของ Martin and Martin (2003 : 498-509) ยังพบว่าอิทธิพลของเพื่อนร่วมงานมีผลกระทบที่สำคัญอย่างมากต่อความต้องการลาออกของพนักงาน โดยหากรับรู้ว่ามีเพื่อนร่วมงานกำลังจะลาออก จะส่งผลให้พนักงานคนนั้นต้องการลาออกตามเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Mowday et al. (1984 : 79-94) ที่ให้ทัศนะไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร หากพนักงานไม่พึงพอใจกับวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์กร มีความเป็นไปได้สูงที่จะลาออกจากการงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าองค์กรสามารถดึงดูดและจูงใจพนักงานให้ทำงานกับองค์กรต่อไปได้ด้วยการยึดหลักปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อความชัดเจนสำหรับบุคลากรในการยอมรับความคาดหวังที่องค์กรมีต่อบุคลากร รวมถึงกำหนดนโยบายการพิจารณาโครงสร้างการบริหารองค์การที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมองเห็นการเติบโตและความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

2. กำหนดนโยบายด้านสวัสดิการ หรือผลตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรกลุ่มทักษะความสามารถพิเศษเฉพาะ เพื่อสร้างแรงจูงใจ และรักษาพนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กรได้ การพิจารณาค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม และเป็นไปตามมาตรฐานที่จ่ายอยู่ในสายงานประเภทเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน โดยมุ่งเป้าหมายให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีกำลังใจในการทำงานและรู้สึกถึงความมั่นคงในสายอาชีพ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. **ด้านบุคลากร** สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ทั้งในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจอย่างอิสระ ให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวก ให้ความไว้วางใจ ให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมถึงส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตลอดจน การจัดหลักสูตรอบรม การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. **ลักษณะงาน** ปรับให้มีการหมุนเวียนงาน สลับงานที่มีความยากง่าย มุ่งเน้นการมอบหมายงานหลักที่ตรงตามรู้ความสามารถของบุคลากร จะช่วยลดความเครียดของบุคลากรได้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมทักษะของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

3. **การจัดสวัสดิการและผลตอบแทนที่จูงใจ** การพิจารณาค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับความสามารถและผลการปฏิบัติงานจริง เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรแสดงผลการปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปสามารถขยายกลุ่มกรณีศึกษาในภาคเอกชน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการลาออกและการดำรงรักษาบุคลากรด้านข่าวและรายการในสถานีโทรทัศน์ของแต่ละสถานีโทรทัศน์ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

2. ควรศึกษากระบวนการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาการลาออกและดำรงรักษาบุคลากรหลักได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2556). การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคโทรทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย. *บทความวิชาการ*. 3 (7), 18-20.
- โสภิน โปยมรัตน์สิน. (2562). แนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*. 1 (7), 6-7.
- Dobbs, K. (2001). Knowing how to keep your best and brightest. *Workforce*. 80 (4), 56-60.
- Lee, T. W. and Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of management review*. 19 (1), 51-89.
- Martin, R. and Martin, C.A. (2003). Employment relations in Central and Eastern Europe in 2002: towards EU accession. *Industrial Relations Journal*. 34 (5), 498-509.
- Mowday, R. T., Koberg, C. S. and McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of management Journal*. 27 (1), 79-94.
- Nadler, Leonard, and Wiggs, Garland D. (1989). *Managing Human Resource Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shahzad, K., Bashir, S. and Ramay, M.I. (2008). Impact of HR practices on the perceived performance of university teachers in Pakistan. *International Business Review*. 4 (2), 110-123.