

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล



องค์กร ได้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่งในการผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน จึงต้องมีการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้กำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. นโยบายทรัพยากรมนุษย์

- 1) มุ่งเน้นการเสริมสร้างให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณขององค์กร และจรรยาบรรณของวิชาชีพ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาล และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยใช้การประเมินตามผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะความสามารถ เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณา
- 3) บริหารจัดการให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่เป็นธรรมและเหมาะสม รวมทั้งต้องสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความปลอดภัย
- 4) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความเป็นมืออาชีพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานอันเป็นเลิศ สอดคล้องกับสถานการณ์ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ขององค์กร และส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในการทำงานตามความสามารถ

2. วิสัยทัศน์ และพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ของ บมจ .อสมท

วิสัยทัศน์ HR : “พัฒนาองค์กรและบุคลากรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม”

พันธกิจ :

- 1) ปฏิรูปการบริหารและพัฒนาบุคคลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์
- 2) เร่งสร้างความรู้-ทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างสรรคงาน
- 3) กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงการทำงานอย่างมีผลลัพธ์จริง
- 4) ยกกระดับงานทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็น Business Partnership

ด้วยประสบการณ์อันมีค่าในฐานะที่เคยเป็นผู้ปฏิบัติงาน เป็นนักวิชาการ และเป็นผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึงบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ผมมีความตั้งใจที่จะใช้ศักยภาพของตนเองเป็น change agent ในการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงผ่านให้เกิดขึ้นกับ บมจ.อสทก พร้อมทั้งเป็น 'ผู้ประสาน' เชื่อมต่อให้ทุกห่วงโซ่คุณค่าภายในองค์กร ในทุกระดับงาน เกิดการประสานสอดคล้อง มุ่งสู่ประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มกำลัง บนหลักบรรษัทภิบาล โดยยึดมั่นในการบริหารงานบนหลักความรู้ความสามารถ ความชอบธรรม ความเป็นธรรม และความยุติธรรม

สิ่งสำคัญในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง คือ "ความรับผิดชอบ" หรือการตามหลังของทุกองคาพยพในองค์กรที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน 'ความท้าทาย' ที่ต้องเผชิญ ซึ่งผมมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในศักยภาพของบุคลากรและองค์กรแห่งนี้ ที่ได้พัฒนาเป็นเวลาอย่างยาวนาน และ เราจะร่วมกันนำพาองค์กรของเราไปสู่จุดหมายที่พวกเราทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดอย่างแน่นอน

“ ผมมีความตั้งใจที่จะใช้ศักยภาพของตนเองเป็น change agent ที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงผ่านให้เกิดขึ้นกับ บมจ.อสทก พร้อมทั้งเป็น 'ผู้ประสาน' เชื่อมต่อให้ทุกห่วงโซ่คุณค่าภายในองค์กร มุ่งสู่ประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มกำลัง ตามหลักบรรษัทภิบาล โดยยึดมั่น การบริหารงานบนหลักความรู้ ความสามารถ ความชอบธรรม ความเป็นธรรม และความยุติธรรม

ผมเชื่อมั่นว่าด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ความทุ่มเท เสียสละ ความรู้ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรทุกระดับในองค์กร เราจะร่วมกันนำพาองค์กรของเราให้ประสบความสำเร็จ ”

รศ. เกษมศักดิ์ โชติชาครพันธุ์

ผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสทก จำกัด (บ.ทอส)



PR MCOT



prmcot@gmail.com



02-201-6392-3

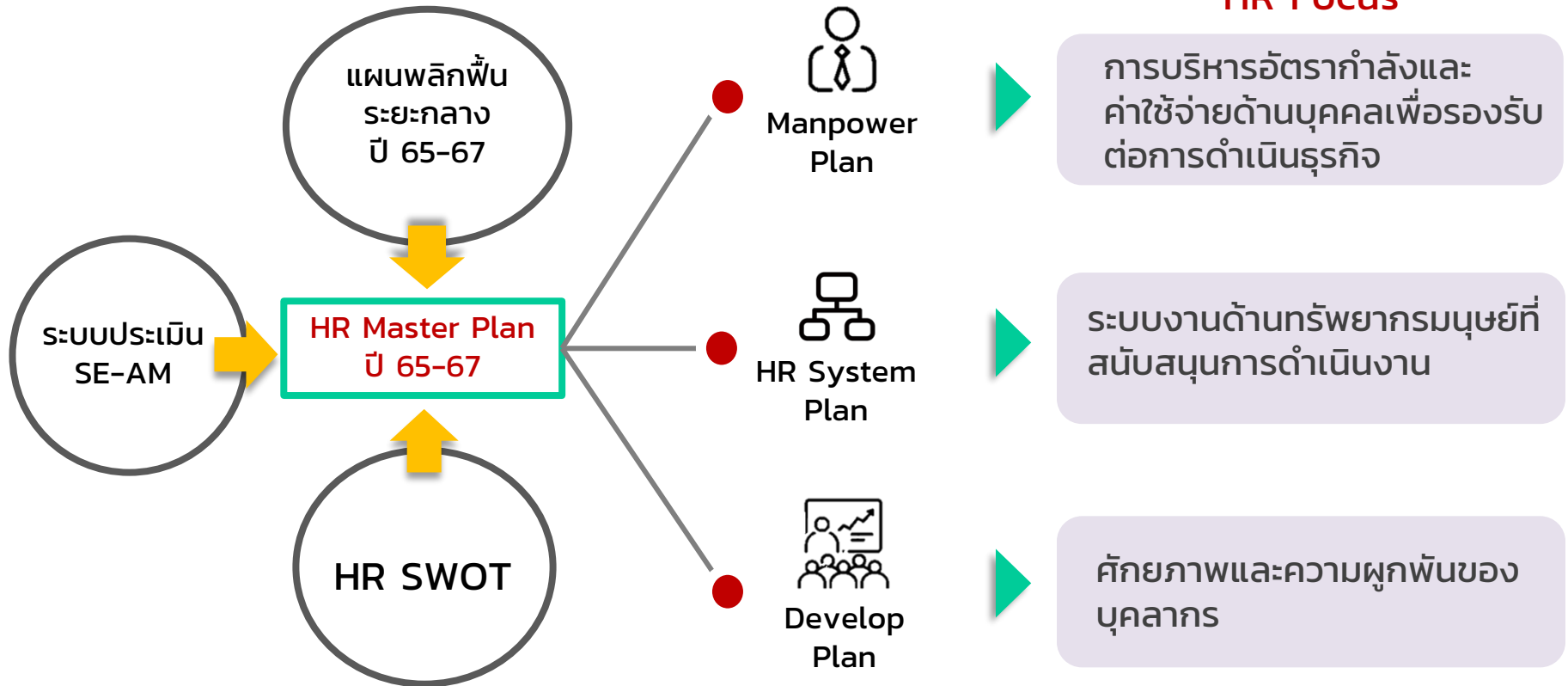


แผนบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2565-2567

เป้าหมายแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ปี 2565-2567

- 1 สนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผนพลิกฟื้นระยะกลาง
- 2 พัฒนาระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ได้มาตรฐานตามระบบประเมินผลของรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SE-AM)

กรอบการกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ ปี 2565-2567



HR Focus

การบริหารอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลเพื่อรองรับต่อการดำเนินธุรกิจ

ระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการดำเนินงาน

ศักยภาพและความผูกพันของบุคลากร

HR Master Plan ปี 65-67

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 6 แผนงาน

	กลยุทธ์	แผนงาน	เป้าหมาย
SO-HR 1	บริหารอัตรากำลังเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Manpower Plan)	1. Effective Manpower Plan	ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน
SO-HR 2	พัฒนาระบบด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน (System Plan)	2. Critical Process และ Lean Process	ระยะเวลาดำเนินงานของ HR ลดลง
		3. Critical Position และ Succession Plan	ระดับความสำเร็จของ Succession Plan
SO-HR 3	เพิ่มศักยภาพและความผูกพันของบุคลากร (Develop Plan)	4. โครงการสร้าง Engagement	ระดับคะแนนความผูกพัน
		5. Re-skill / Up-skill ด้าน Digital / Business / Creative / Mindset	พนักงานที่อบรมมีระดับสมรรถนะตามระดับที่คาดหวัง
		6. ทุนการศึกษาเพื่อรักษาพนักงาน	มีพันธมิตรที่ทา MOU



แผนปฏิบัติการประจำปี 2565

1. Effective Manpower Plan

วัตถุประสงค์ของแผน

บริหารอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลเพื่อรองรับต่อการดำเนินงานธุรกิจ

ตัวชี้วัด

ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน

เป้าหมายประจำปี

65	66	67
42%	41%	40%

ลำดับ	รายละเอียดแผนงาน/กิจกรรม	Responsible	ระยะเวลาการดำเนินการ ปี 2565											
		รายกิจกรรม	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	กำหนดกรอบอัตรากำลังภาพรวมองค์กร ปี 2565-2569	ส่วน.กลยุทธ์ฯ HR												
2	ปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงาน	หน่วยงานต่างๆ+ ส.กลยุทธ์องค์กร + HR												
3	ติดตามผลการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายบุคลากร	ส่วน.กลยุทธ์ฯ HR												

2. การวิเคราะห์ Critical Process และ Lean Process (กระบวนการสรรหาพนักงานใหม่)

วัตถุประสงค์ของแผน เพื่อให้ได้พนักงานตามเป้าหมายในเวลาที่เหมาะสม

ตัวชี้วัด ระยะเวลาในการสรรหาบุคลากรที่ต้องการ

เป้าหมายประจำปี

65	66	67
40 วัน	อาจเปลี่ยนกระบวนการที่ปรับปรุง	

ลำดับ	รายละเอียดแผนงาน/กิจกรรม	Responsible รายกิจกรรม	ระยะเวลาการดำเนินการ ปี 2565												
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1	วิเคราะห์และออกแบบกระบวนการสรรหาบุคลากร	ส่วน.บริหารงานบุคคล + ส่วน.กลยุทธ์ HR	■	■											
2	ดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากรที่ออกแบบไว้	ส.บริหารงานบุคคล			■	■	■								
3	ประเมินผลกระบวนการสรรหาบุคลากร	ส.บริหารงานบุคคล							■						
4	ทบทวนหรือปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคลากร	ส่วน.บริหารงานบุคคล + ส่วน.กลยุทธ์ HR							■						
5	ดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากรที่ได้ทบทวนระหว่างปี	ส.บริหารงานบุคคล								■	■	■	■	■	■
6	ประเมินผลกระบวนการสรรหาบุคลากร	ส่วน.บริหารงานบุคคล + ส่วน.กลยุทธ์ HR													■

3. การวิเคราะห์ Critical Position และ Succession Plan

วัตถุประสงค์ของแผน

เพื่อพัฒนาและเตรียมความพร้อมบุคลากรในการทดแทนตำแหน่งที่สำคัญต่อจากผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของ Succession Plan

เป้าหมายประจำปี

1. Successor Pool ของตำแหน่ง พช.กก.พอ.ใหญ่ (Key Positions) ที่จะเกษียณ ปี 2566
2. กำหนดตำแหน่ง Key Competitive Advantage เพื่อตอบโจทย์การหารายได้ดิจิทัลและธุรกิจใหม่

65	66	67
พช.กอลย.ที่จะเกษียณปี 66	พช.กอลย.ที่จะเกษียณปี 67	พช.กอลย.ที่จะเกษียณปี 68

ลำดับ	รายละเอียดแผนงาน/กิจกรรม	Responsible รายกิจกรรม	ระยะเวลาการดำเนินการ ปี 2565													
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1	พิจารณาตำแหน่งงานสำคัญ (Key Position) ที่จะเกษียณปี 2565 - 2567 และกำหนดตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) / งานที่เป็น Key Competitive Advantage เพื่อตอบโจทย์การหารายได้ที่ดีจึทลและธุรกิจใหม่	คณะกรรมการ Successor / HRD														
2	กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน (Success Profile)	HRD / ผู้ดำรงตำแหน่ง ปัจจุบัน														
3	พิจารณาความเหมาะสมของผู้บริหารตาม Success Profile ที่กำหนด ในด้านความสามารถและศักยภาพ	คณะกรรมการ Successor / HRD														
4	กำหนด Successor pool รายตำแหน่ง (3:1) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	คณะกรรมการ Successor / HRD														
5	ดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และติดตามประเมินผลการพัฒนา	ผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน / HRD / คณะกรรมการ Successor														

4. โครงการสร้างความผูกพันของบุคลากร

วัตถุประสงค์ของแผน เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ตัวชี้วัด คะแนนความผูกพันของบุคลากร (เต็ม 5)

เป้าหมายประจำปี

65	66	67
3	3	3

ลำดับ	รายละเอียดแผนงาน/กิจกรรม	Responsible รายกิจกรรม	ระยะเวลาการดำเนินการ ปี 2565												
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1	ออกแบบและจัดทำแผนกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันตามผลการสำรวจ	ส.สวัสดิการฯ													
2	จัดกิจกรรมและประเมินผลตามแผนส่งเสริมความผูกพันที่ได้รับความเห็นชอบ	ส.สวัสดิการฯ													
3	ทบทวนแผนส่งเสริมความผูกพันให้สอดคล้องกับปัจจัยความผูกพัน	ส.สวัสดิการฯ													
4	สำรวจผลความผูกพันประจำปี	ส.สวัสดิการฯ													

5. Reskill/Up skill บุคลากรด้านธุรกิจและดิจิทัล

วัตถุประสงค์ของแผน

1. เพื่อพัฒนาทักษะ/ความรู้ ผู้บริหารและพนักงาน ในด้าน Digital / Business / Creative/ Mindset
2. เพื่อเตรียมความพร้อมพนักงานกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง MCOT Future Leaders ให้มีทักษะและมุมมองในการเป็นผู้บริหารยุคใหม่

ตัวชี้วัด ร้อยละของพนักงานที่เข้ารับการพัฒนามีระดับสมรรถนะ (Competency) ตามระดับที่คาดหวัง

เป้าหมายประจำปี

65	66	67
ร้อยละ 60	ร้อยละ 60	ร้อยละ 60

ลำดับ	รายละเอียดแผนงาน/กิจกรรม	Responsible	ระยะเวลาการดำเนินการ ปี 2565											
		รายการกิจกรรม	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	กำหนดการประเมิน Competency ในด้าน Creative /Digital/Business /Mindset ของพนักงานในหน่วยงานด้านธุรกิจดิจิทัลและธุรกิจใหม่	HRD												
2	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี	HRD												
3	ดำเนินการพัฒนาพนักงานตามแผนพัฒนาบุคลากร	HRD												
4	ประเมิน Competency พนักงานที่เข้ารับการพัฒนา	HRD												

6. การให้ทุนการศึกษาเพื่อ Maintain บุคลากรที่มีคุณค่าในองค์กร

วัตถุประสงค์ของแผน เพื่อ Maintain บุคลากรที่มีคุณค่าในองค์กร

ตัวชี้วัด จำนวนพันธมิตร / จำนวนสถาบันการศึกษาที่สนับสนุนทุนการศึกษาแก่ บมจ.อสมท

เป้าหมายประจำปี

65	66	67
3	อาจเปลี่ยนตัวชี้วัด	

ลำดับ	รายละเอียดแผนงาน/กิจกรรม	Responsible	ระยะเวลาการดำเนินการ ปี 2565												
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1	คณะกรรมการย่อย MCOT Wisdom แก่ไขระเบียงที่ เกี่ยวข้องกับการให้ทุนการศึกษา	คณะกรรมการ													
2	แสวงหาและหารือกับสถาบันการศึกษาเพื่อเป็นพันธมิตร สนับสนุนทุนการศึกษาแก่บุคลากร	คณะกรรมการ /HRD													
3	สร้างความร่วมมือและลงนามร่วมกับสถาบันการศึกษา เพื่อเป็นพันธมิตรสนับสนุนทุนการศึกษาแก่บุคลากร	คณะกรรมการ /HRD													
4	ดำเนินการคัดสรรบุคลากรให้เป็นไปตามเงื่อนไขของทุน	HRD													
5	ติดตามและประเมินผลการให้ทุนการศึกษา	HRD													

APPENDIX

ข้อมูลประกอบการจัดทำแผน HR

กรอบยุทธศาสตร์ บมจ.อสมท ปี 2565-2569

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำเสนอเนื้อหาที่น่าเชื่อถือ เที่ยงตรง และรวดเร็ว

ยุทธศาสตร์ที่ 1

MCOT x STRATEGIC PARTNER

ยุทธศาสตร์ที่ 2

INCREASE PROFITABILITY

ยุทธศาสตร์ที่ 3

FINANCIAL STABILITY

ยุทธศาสตร์ที่ 4

CONTENT DESIGN AND DEVELOPMENT

ยุทธศาสตร์ที่ 5

ORGANISATIONAL TRANSFORMATION

12 กลยุทธ์

SO1-1 คัดสรรรูปแบบการลงทุน
ร่วมกับพันธมิตร

SO1-2 การสร้างแหล่งรายได้
ใหม่ เพื่อการเติบโตทางธุรกิจ

SO1-3 บริหารจัดการทรัพย์สิน
(Asset Utilization)

SO2-4 ปรับรูปแบบการหารายได้
ขององค์กร

SO2-5 Synergy & Convergence

SO2-6 การบริหารโครงสร้าง
ค่าใช้จ่ายโดยไม่ยึดกรอบการ
ทำงานเดิม

SO3-7 การบริหารจัดการ
เสถียรภาพทางการเงิน

SO4-8 จัดทำข้อมูลเพื่อ
พัฒนาการผลิต Content และ
รูปแบบธุรกิจ (Data driven
content and business)

SO4-9 การพัฒนากระบวนการ
ผลิตและจัดหา Content

SO5-10 พัฒนาศักยภาพและ
สร้างขวัญกำลังใจบุคลากร

SO5-11 Critical Process
Analysis & Business Process
improvement







SO5-12 Digital
Transformation

สรุป ข้อเสนอแนะ ด้านการบริหาร ทุนมนุษย์

SE-AM

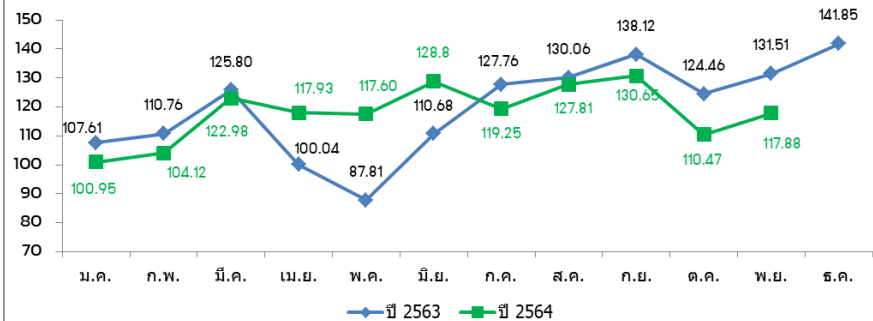
1. บมจ. อสมท ควรมีการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM กับแผนยุทธศาสตร์อื่นๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า แผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม เป็นต้น
2. บมจ. อสมท ควรวิเคราะห์อุปทานด้านอัตรากำลัง (Supply Side) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์อัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน ว่ามีจำนวนและมีทักษะที่เพียงพอต่อการหมุนเวียนงาน เพื่อไปทดแทนอัตรากำลังที่สูญเสียไปจากการเกษียณ หรือการลาออก รวมถึงควรมีการบริหารอัตรากำลังส่วนเกินในแต่ละสายงาน เช่น Upskill และ Reskill เป็นต้น
3. บมจ. อสมท ต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) โดยควรดำเนินการให้ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกจนถึงพัฒนา เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการใช้คนเก่งในการพัฒนาองค์กร เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนานวัตกรรม การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น
4. บมจ. อสมท ควรมีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytic) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์
5. บมจ. อสมท ควรให้ความสำคัญกับแนวทาง HR Audit เพื่อให้องค์กรได้ทราบถึงกระบวนการในด้าน HR ที่ยังมีข้อผิดพลาด และสามารถนำประเด็นดังกล่าวมาวิเคราะห์และบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้องค์กรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีผลการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย
6. บมจ. อสมท ควรเริ่มปรับบทบาทการดำเนินงานของสายงาน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) กับสายงานอื่นๆ ภายในองค์กร
7. บมจ. อสมท ควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงใน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) Digital work place 2) AI work through และ 3) การสร้างสมดุลในองค์กรระหว่างจำนวนบุคลากรในองค์กรกับ Technology Digital ซึ่งการเปลี่ยนแปลงข้างต้น จะส่งผลกระทบต่อแนวทางการบริหารอัตรากำลังในอนาคต
8. บมจ. อสมท ควรให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์และประเมินองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงต้องให้ความสำคัญกับระบบการกำหนดผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) อย่างเป็นรูปธรรม
9. บมจ. อสมท ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรนั้น จะสะท้อนผ่านความมุ่งมั่น ความทุ่มเท และเป็นส่วนสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนการทำงาน และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่งาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

HR SWOT : Weakness

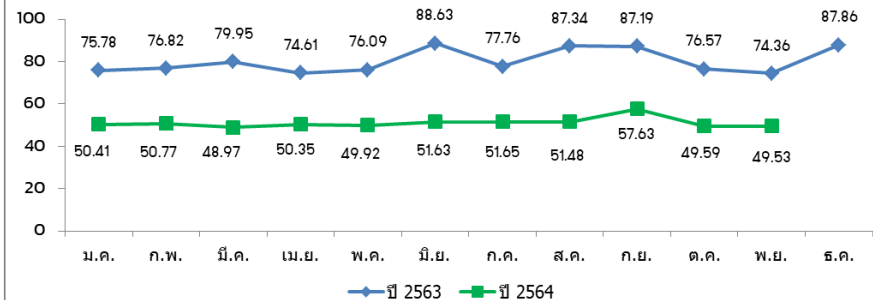
Staffing	Structure /System	Development	Culture	Motivation	Relationship
					
ขาดบุคลากรที่ขับเคลื่อนธุรกิจสำคัญ เช่น creative / Digital	ระบบประเมินผลไม่สามารถคัดกรองคนที่มีศักยภาพ	ขาดการถ่ายทอดความรู้ในระดับบริหาร	ไม่มี Mindset ในการพัฒนาเรียนรู้และพร้อมเปลี่ยนแปลงรับสิ่งใหม่ๆ	ขาดค่าตอบแทนที่จูงใจ	มีหลาย Gen ทำให้ทำงานร่วมกันยาก
ขาดความต่อเนื่องของผู้บริหาร	ไม่สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	ขาดความรู้ทักษะในการทำธุรกิจ	ขาดความรู้สึกรักการเป็นเจ้าของธุรกิจ		ขาดการทบทวนเป็นทีม
	ขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อน / ระบบไม่มีความเชื่อมโยง	ขาด Multi skill	มีความขัดแย้งภายในสูง	การติดตามผลการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ	ขาด Trust ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
		ขาดทักษะ/การปรับตัวสำหรับ Digital ใหม่	ติดระบบราชการและกลัวการเปลี่ยนแปลง		

สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคคลต่อรายได้ดำเนินการ 11 เดือน

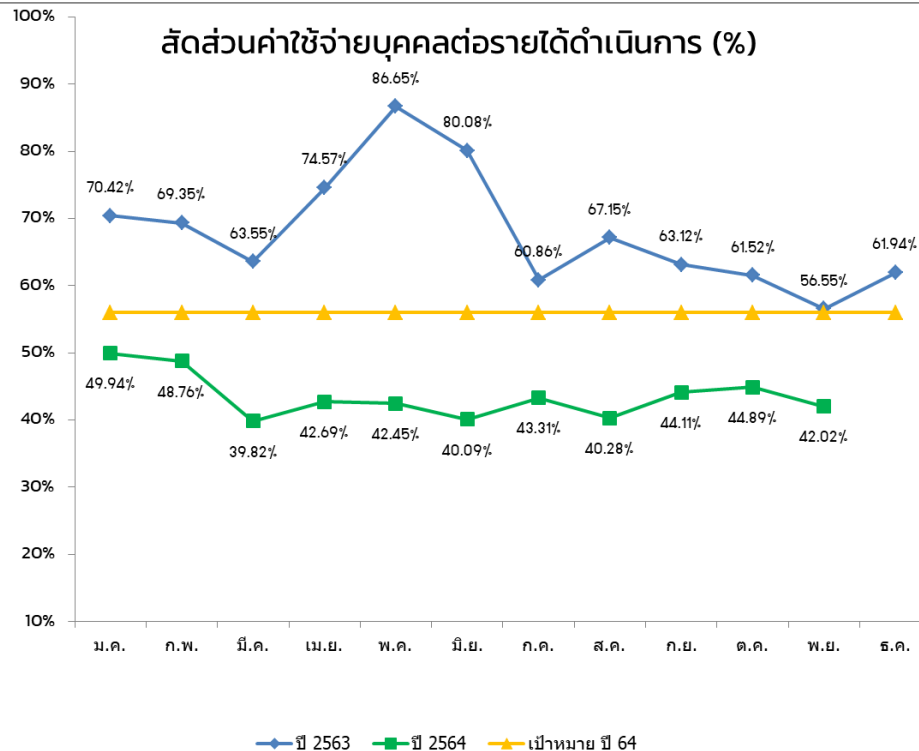
รายได้ดำเนินงาน (ลบ./เดือน)



ค่าใช้จ่ายบุคคล (ลบ./เดือน)



สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคคลต่อรายได้ดำเนินการ (%)



ผู้ปฏิบัติงานแบ่งตามระดับและอายุ

พนักงาน 965 คน ลูกจ้าง 270 คน รวม 1,235 คน (ณ 1 ธ.ค.64)

