



รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2564

การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม

บมจ. อสมท ได้มุ่งเน้นให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน โดยพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้ทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กร และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

โดยได้ดำเนินการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและแผนยุทธศาสตร์องค์กร ตลอดจนแผนงานและโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ประกอบกับการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาพนักงานทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมุ่งเน้นการสร้างทักษะใหม่และการเพิ่มพูนทักษะเดิม (Reskill & Upskill) ให้พนักงานทุกคนพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจ เพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในวิชาชีพตามสายงานและสอดคล้องตามสมรรถนะที่องค์กรต้องการ (MCOT Competency) ประกอบกับทิศทางการดำเนินธุรกิจของ บมจ.อสมท จะต้องมุ่งเน้นการทำธุรกิจที่มีการเติบโตและมีอนาคต เช่น ด้านดิจิทัล เปลี่ยนวิธีคิดในการดำเนินธุรกิจ โดยต้องทำความเข้าใจทั้งกลุ่มผู้ชมและลูกค้า ก่อนที่จะดำเนินการผลิต Content หรือขายโฆษณาให้กับลูกค้า และต้องพัฒนาในเชิงความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) แนวคิดเชิงธุรกิจ (Business Mindset) และความเข้าใจในธุรกิจหลัก (Core Business) และความสามารถด้าน Digital ด้านเทคโนโลยี และการสร้างความเป็นเจ้าของร่วม (Ownership & Accountability in Results) เพื่อให้พนักงานสามารถทำได้ตามเป้าหมาย

บมจ.อสมท ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร และพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรรองรับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency), เทคโนโลยี (Technology) ที่ทันสมัย สำหรับในปี 2564 นี้ ถึงแม้จะยังมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 แต่ บมจ.อสมท ก็ได้มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา โดยปรับเปลี่ยนการสอนรูปแบบ Classroom บางหลักสูตรเป็นการจัดการอบรมแบบ Virtual Classroom เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมการเรียนรู้ แบบ Real-Time ได้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้แนวความคิด และประสบการณ์ของผู้เข้าอบรมกับวิทยากร โดยผ่านระบบ VDO Conference เช่น Zoom Meeting , Google Meet อีกทั้งยังพัฒนาสื่อการเรียนรู้ดิจิทัลในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ

e-learning, Online Learning แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ จากภายนอก รวมทั้งรวบรวมความรู้ต่างๆ ผ่านช่องทาง Facebook Group ทั้งทางด้าน Business, Technology, Soft skill, Life Style และอื่น ๆ เพื่อเป็นช่องทางในการพัฒนาตนเองให้แก่พนักงานอีกด้วย โดยแบ่งหลักสูตรออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. Leadership Development, Business & People Management เป็นหลักสูตรเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้บริหารและพนักงานกลุ่มศักยภาพให้มีความรู้ ความรู้ ความสามารถ ทั้งในเรื่องการบริหารคนและบริหารงาน โดยการเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับวิทยากร รวมทั้งเป็นการเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์การทำงานจากผู้บริหารระดับสูงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ผู้เข้าอบรมหลักสูตรนี้ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ MCOT's Future Leader

2. Core Course เป็นหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานทุกคนตามกลุ่มระดับตำแหน่งงานหรือสายอาชีพ โดยแบ่งออกเป็น กลุ่มหลักสูตรเร่งด่วนตามกลยุทธ์องค์กร กลุ่มหลักสูตร Core Competency กลุ่มหลักสูตรตามสายอาชีพ (Functional Competency)

3. Common Knowledge เป็นหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายและข้อกำหนดต่างๆ รวมทั้งการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้พนักงานมีจริยธรรมและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เช่น Agile Team เป็นต้น

งบประมาณ

ซึ่งในปี 2564 บมจ. อสมท ได้ดำเนินการจัดอบรมและพัฒนาผู้บริหารและพนักงาน โดยใช้เครื่องมือการพัฒนาที่หลากหลาย คิดเป็นจำนวนชั่วโมงการพัฒนาโดยเฉลี่ยของพนักงาน 41.85 ชั่วโมงต่อคนต่อปี โดยค่าใช้จ่ายในการอบรมทั้งหมด 2,672,450.65 บาทต่อปี คิดเป็นจำนวนเงินเฉลี่ยค่าใช้จ่ายในการอบรม 2,769.38 บาทต่อคนต่อปี นอกจากนี้ยังเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Self-Learning และ Online Course ผ่านระบบ E-learning ของ บมจ. อสมท และส่งผู้บริหารและกลุ่มพนักงาน เข้ารับการเสริมทักษะและเรียนรู้ภายใต้ Platform YourNextU โดยมีรูปแบบการเรียนการสอนแบบ Blended Learning ซึ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ ให้สามารถก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ปรับเปลี่ยนมุมมองกระบวนการคิดและการทำงานแบบยืดหยุ่น สร้าง Sense of urgency กล้าที่จะนำเสนอสิ่งใหม่ๆ และแลกเปลี่ยนแนวคิดกับผู้อื่น

บมจ. อสมท ยังคงให้ความสำคัญในการดูแลผู้มีศักยภาพโดดเด่น (Talent Management) อย่างต่อเนื่อง ผ่านการดำเนินการโครงการ MCOT's Future Leader Program ซึ่งเป็นรุ่นที่ 2 เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่มีความยากและท้าทาย รวมทั้งโครงการใหม่ๆ ที่มีความสำคัญตามกลยุทธ์และเป็นการพัฒนาและดูแลรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เน้นการพัฒนาศักยภาพแบบผสมผสาน การลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning) และเรียนรู้จากประสบการณ์ความสำเร็จของผู้อื่น (Experiential Learning) การเข้าคลาสเพื่ออบรมโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ การเรียนรู้แบบ Online และการมอบหมายงานโครงการ (Project-Based Learning) โดยนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการพัฒนาต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ขององค์กร

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ทั้งนี้ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปรวมถึงความรับผิดชอบและกระบวนการทำงานใหม่ต้องมีความรวดเร็วและตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ปัจจุบัน (Essential Skills) ทิศทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ในปี 2565 จึงต้องให้ความสำคัญเร่งด่วนในการพัฒนาการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อให้พนักงานมีทักษะพื้นฐานในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อการพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัย สามารถสร้างคุณค่า (Value Creation) และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน (Economy of Scale) โดยเทคโนโลยีดิจิทัลได้สร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านวัฒนธรรมและพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาจะเลือกตามความสนใจและความสามารถของตนเอง สามารถเรียนรู้และรับข้อมูลข่าวสารได้พร้อมๆ กันจากหลายแหล่ง ให้ความสำคัญกับรูป เสียง วิดีทัศน์ เกมส์และสื่อสังคมออนไลน์ มากกว่าตัวหนังสือ สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ได้ในหลายมิติ มีปฏิสัมพันธ์แบบทันที การเรียนรู้จึงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 19 (Covid – 19) ทำให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องปรับตัวใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยนำสื่อ Social Networking และ Video-Streaming มาปรับใช้ให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนา แบ่งปันความคิด เรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

นอกจากนี้ยังเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Self-Learning และ Online Course ผ่านระบบ E-learning ของ บมจ. อสมท และส่งผู้บริหารและกลุ่มพนักงาน เข้ารับการเสริมทักษะและเรียนรู้ภายใต้ Platform YourNextU โดยมีรูปแบบการเรียนการสอนแบบ Blended Learning ซึ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ ให้สามารถก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ปรับเปลี่ยนมุมมองกระบวนการคิดและการทำงานแบบยืดหยุ่น สร้าง Sense of urgency กล้าที่จะนำเสนอสิ่งใหม่ๆ และแลกเปลี่ยนแนวคิดกับผู้อื่น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านโครงสร้างอัตรากำลัง

การบริหารโครงสร้างอัตรากำลังถูกกำหนดเป้าหมายในเรื่องสัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคคลต่อรายได้ดำเนินการซึ่งกำหนดไว้อยู่ที่ 56% ซึ่งผลในการบริหารอัตรากำลังจะเห็นได้ว่าในสิ้นปี 2564 สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคคลต่อรายได้ดำเนินการสามารถทำได้อยู่ที่ 43.52% ซึ่งดีกว่าเป้าหมายที่ถูกลงไว้ในปี 2564

สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคคลต่อรายได้ดำเนินการ ประจำปี 2564



สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคคลต่อรายได้ดำเนินการ ปี 2564 = 43.52 %

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 19 (Covid – 19) ทำให้รายได้จากการดำเนินธุรกิจลดลง ซึ่งมีผลทำให้สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคคลลดลงตามไปด้วย ซึ่งทำให้เป็นปัญหาในการสรรหาบุคลากรใหม่เพื่อเข้าทำงาน ทั้งนี้ ควรเพิ่มการหารายได้มากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นหารายได้จากธุรกิจเดิมที่มีอยู่ หรือรายได้จากผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ขององค์กร เพราะหากมีรายได้เพิ่มมากขึ้นก็สามารถสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานได้มากขึ้นตามไปด้วย

ที่มา : สำนักทรัพยากรมนุษย์