

การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
เพื่อแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัล

โดย

นายกิตติพงษ์ ชันติรัตน์
ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๔
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๔ – ๒๕๖๕

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัล” ลักษณะวิชา การเมือง ของ นายกิตติพงษ์ ชันดิรัตน์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๔ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๔ – ๒๕๖๕

พลโท

(ไพศาล งามวงษ์วาน)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อแข่งขัน
ในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัล

ลักษณะวิชา การเมือง

ผู้วิจัย นายกิตติพงษ์ ชันตรีรัตน์ **หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ 64

การวิจัยเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการบุคลากร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรและองค์กรให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับการใช้การวิจัยเชิงพรรณนา โดยการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ผู้มีความรู้ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากการศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ การประชุม สัมมนา บทความ เรื่องการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดขึ้นโดยบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ตลอดจนข้อมูลจากมติคณะรัฐมนตรี และแนวทางของหน่วยงานภาครัฐที่กล่าวถึงการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาเปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ

จากการศึกษาพบว่า การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมาก ทำให้รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ จึงจำเป็นต้องหาแนวทางที่บุคลากรในองค์กรต้องปรับตัวให้ทัน โดยจะเห็นได้บุคลากรในองค์กรรับทราบว่าองค์กรประสบปัญหา และบุคลากรพร้อมจะได้รับการเปลี่ยนแปลง โดยฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้นำเครื่องมือบริหารและพัฒนาที่เหมาะสมมาใช้ในองค์กร เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น งานวิจัยชิ้นนี้มีข้อเสนอแนะว่าผู้เกี่ยวข้องควรต้องมองภาพของการนำเครื่องมือต่าง ๆ ดังกล่าวมาใช้แบบสนับสนุนเกื้อกูลและเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจจะจัดทำเป็นกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์หรือ HR Road Map เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ขยับยื่นต่อไป อย่างไรก็ตามการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในช่วงเวลาที่การ

เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้เริ่มเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน และมีผลกระทบอย่างรุนแรง ในขณะที่เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงไปทุกวัน เวลา นาที ดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยศึกษาครั้งนี้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างออกไปอีก ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และการพัฒนาต้องติดตามอย่างใกล้ชิดและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้ทันสถานการณ์ตลอดเวลา

Abstract

Title Enhancing Competencies of Employees of MCOT to Enable Competitiveness
 in Digital Business

Category Politics

Name Mr. Kittipong Khantiratana **Course** NDC **Class** 64

This research on Enhancing Competencies of Employees of MCOT to Enable Competitiveness in Digital Business aims to study MCOT's human resource management and analyse factors contributing to organisational and human resource management, in preparing the Company and its human resources for changes as well as proposing guidelines on human resource management for the Company.

This research uses quantitative and descriptive methods. Primary data are collected through in-depth interview with MCOT's executives and employees who have knowledge in human resource. Secondary data are collected through text books, meetings, seminars and articles relating to human resource management of MCOT, cabinet's resolutions and guidelines of governmental agencies. These collected data are analysed and synthesised with theoretical data and principles.

It is found that MCOT's human resource management and development are mostly affected by digital and technological changes, leading to insufficient business revenue. It is, therefore, crucial for the employees to be well aware of the Company's situation and ready to be adapted to such changes. The Human Resource Department has adapted appropriate tools and mechanics to support business continuity.

According to data analysis, the researcher suggests that those who are concerned should have a clear vision of how to adapt and bring connectivity with the tools and mechanics for maximum efficiency. HR strategies and road map should be carried out to achieve sustainability goal. This research, however, is conducted during a period of technological changes, where new technologies arise constantly. Findings

may be inconsistency with future changes. Therefore, the management and employees of MCOT are highly advised to closely monitor and stay alert to the situation.

คำนำ

บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในตลาดหลักทรัพย์ที่ประกอบธุรกิจด้านสื่อสารมวลชน มาเป็นระยะเวลาเกินกว่า ๗๐ ปี และรายได้ส่วนใหญ่เกิดจากการรับชมรับฟังข้อมูลรายการทางสื่อโทรทัศน์และวิทยุ และด้วยปัจจุบันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงเข้าสู่ยุคดิจิทัล Digital Disruption ส่งผลให้การรับชมรับฟังสื่อแบบเดิมได้เปลี่ยนแปลงไป อาจเรียกได้ว่า โทรทัศน์ภวัตน์ Televisionization มีผลกระทบต่อรายได้ และการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จนถึงระดับที่อาจจะปรับตัวตามไม่ทัน

ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารจัดการบุคลากร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อจะได้วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรและองค์กรให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัล โดยการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิชาการ ประชุม สัมมนา บทความและจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ ก่อนจะสังเคราะห์เป็นข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ให้องค์กร มั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน ต่อไป

(นายกิตติพงษ์ ชันดิรัตน์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 64

ผู้วิจัย

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์สมศักดิ์ เจตสุรกานต์ ผู้ทรงคุณวุฒิ พลตรี เฉลิมชัย รื่นภิรมย์ อาจารย์ที่ปรึกษา, พันเอกถนายน ขำวิเศษ อาจารย์ประจำวิชา, นาวาเอกหญิง เดือนสุรางค์ ภิรมย์สวัสดิ์ ร.น. ที่ได้กรุณาให้แนวคิด คำแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาการศึกษาวิจัย และให้คำแนะนำในการปรับปรุงสรุปผลการวิจัย ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารด้านสำนักทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนพนักงาน และสภาพแรงงาน บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ที่กรุณาสับสนุนและนำเสนอความเห็น ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำงานวิจัยให้ผู้วิจัยได้จัดทำารวิจัยขึ้นนี้ จนสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบคุณคุณสุพพจิ เสนะวิณิน ที่ช่วยสนับสนุนและประสานงานงานในทุก ขั้นตอน

ผู้วิจัยขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัวชั้นดีรัตน์ พลตรีอำนาจ เลิศหิรัญ อาจารย์ที่ปรึกษากลุ่มไก่อฟ้า และสมาชิกกลุ่มไก่อฟ้าทุกท่าน ที่สนับสนุนผู้วิจัยได้ทำงานวิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) และหากงานวิจัยฉบับนี้มีส่วนคืออยู่บ้าง ผู้วิจัยขออุทิศส่วนที่ดีทั้งหมด ในเอกสารวิจัยฉบับนี้แด่คุณแม่เอมอร คุณพ่อวิชัย ชั้นดีรัตน์ ผู้เสียชีวิตลงในเวลาที่ผู้วิจัยได้เข้าศึกษาในหลักสูตร วปอ. นี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาคณาจารย์วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่ให้โอกาสเข้ามาศึกษาในหลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 64 และช่วยผลักดันให้งานวิจัยนี้เกิดขึ้นและเสร็จสมบูรณ์ ในการนี้หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และยินดีน้อมรับฟังคำแนะนำจากทุกท่าน เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยในอนาคตต่อไป

(นายกิตติพงษ์ ชั้นดีรัตน์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 64

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ค
คำนำ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
ขอบเขตของการวิจัย	๕
วิธีดำเนินการวิจัย	๖
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๗
คำจำกัดความ	๗
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๑๑
หลักการและแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	๑๑
หลักการและแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๑๗
แนวคิดเรื่องการใช้กระบวนการ Design Thinking เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร	๒๑
แนวคิดเรื่องการสร้างความผูกพัน Employee Engagement ในองค์กร	๒๒
แนวคิดเรื่องแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)	
ด้วยการวิเคราะห์และเสริมสร้างสมรรถนะ Competency Gap Management	๒๖
ระบบการจัดการการเรียนรู้	๒๘
ระบบการจัดการข้อมูลความรู้	๓๐
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๓๓

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๓ การดำเนินกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๓๔
หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๓๔
การวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์	๓๖
การสรรหาทรัพยากรมนุษย์	๓๘
สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงถึงการนำไปใช้ สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป	๔๐
บทที่ ๔ การดำเนินกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลักการการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	๔๑
หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔๑
ระบบการจัดการข้อมูลความรู้	๔๒
การพัฒนาแบบรายบุคคล IDP (Individual Development Plan)	๔๖
การสร้างนวัตกรรมด้วยแนวคิดแบบ Design Thinking	๔๘
การเสริมสร้างความผูกพัน Engagement	๔๙
สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งผลไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ของ บมจ.อสมท อย่างยั่งยืนต่อไป	๕๐
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๕๑
สรุป	๕๑
ข้อเสนอแนะ	๕๓
บรรณานุกรม	๕๕
ประวัติย่อผู้วิจัย	๕๖

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) (บมจ.อสมท) เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปแบบบริษัทมหาชน จำกัด และเป็นกิจการสื่อสารมวลชน ภายใต้การกำกับของรัฐบาลไทย โดยสำนักนายกรัฐมนตรี มีรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นผู้กำกับดูแลประกอบธุรกิจสื่อสารมวลชน บมจ.อสมท จึงถือเป็นหน่วยงานภาครัฐรูปแบบหนึ่ง อันประกอบด้วย

๑. กิจการวิทยุโทรทัศน์ แพร่ภาพออกอากาศตลอด ๒๔ ชั่วโมง จากสถานีแม่ข่าย ในกรุงเทพมหานคร ไปยังสถานีเครือข่ายในภูมิภาค มีพื้นที่ให้บริการครอบคลุมเกือบทั่วประเทศไทย

๒. กิจการวิทยุกระจายเสียง ส่งกระจายเสียงด้วยระบบเอฟเอ็ม ทั้งในส่วนกลาง และ ส่วนภูมิภาค จำนวน ๕๑ สถานี

๓. สำนักข่าวไทย ดำเนินการผลิต รวบรวม จัดเก็บ และวิเคราะห์ข่าวสาร ทั้งทางสื่อ โทรทัศน์ และวิทยุกระจายเสียง รวมไปถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์

การดำเนินกิจการของ บมจ.อสมท นั้นมีความเป็นมาที่ยาวนานเริ่มเปิดดำเนินการ ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๔๕๕ จนกระทั่งปัจจุบันเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น ๖๕ ปี การประกอบกิจการของ บมจ.อสมท เป็นรัฐวิสาหกิจที่ประกอบกิจการหารายได้ด้วยตนเอง ไม่พึ่งพางบประมาณจากรัฐบาล ในขณะที่เดียวกันมีหน้าที่ต้องหารายได้เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นอันมีกระทรวงการคลัง เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่กว่าร้อยละ ๖๐ และการเป็นรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานภาครัฐนี้ บมจ.อสมท ยังมีบทบาทในการสนับสนุนการทำความเข้าใจระหว่างรัฐกับประชาชน อีกส่วนหนึ่งด้วย

หลักการของการประกอบธุรกิจ ผลกำไรของหน่วยงานย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักสอง ประการคือมีต้นทุนที่ต่ำ และการหารายได้ให้มาก ต้นทุนหลักที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของ บมจ. อสมท นอกจากการลงทุนทางธุรกิจด้านต่าง ๆ แล้ว ก็คือต้นทุนด้านบุคลากร จึงต้องมีวิธี บริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และอีกด้านในการหาช่วยรายได้ให้ได้มากที่สุดคือการพัฒนา ทักษะบุคลากรให้ทันต่อการประกอบธุรกิจปัจจุบันและอนาคต

การบริหารภายในด้านบุคลากรนั้น แต่เดิมฝ่ายการพนักงานมีหน้าที่เพียงการดูแลจำนวนบุคลากรให้มีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน กำกับไม่ให้มีการกระทำความผิดระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน กิจการสื่อสารมวลชนในช่วงก่อนหน้านี้นี้ไม่มีการแข่งขันสูง ประชาชนมีช่องทางการรับสื่อ น้อย มีสถานี โทรทัศน์เพียง ๖ ช่อง รายได้จากการโฆษณา มีเข้ามาอยู่ตลอด มีผลกำไรทุกปี แต่มาในระยะหลังเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการออกอากาศจากแบบอนาล็อกเป็นดิจิทัล และมีการเปิดให้ประมูลช่องโทรทัศน์แบบดิจิทัล จากเดิมที่มีคู่แข่งน้อยรายประมาณ ๖ ราย เปลี่ยนเป็นมีคู่แข่งที่ต้องหารายได้จากการโฆษณาเป็น ๒๔ ราย ในขณะที่เม็ดเงินค่าโฆษณาในตลาดเท่าเดิม จึงทำให้ บมจ.อสมท มีต้นทุนสูงในการลงทุนประมูลช่องรายการเพื่อขอรับใบอนุญาตจาก กสทช. โดย บมจ.อสมท ไม่มีได้แต้มต่อที่จะได้รับอัตราพิเศษในฐานะรัฐวิสาหกิจ แต่อย่างใดในการเข้าประมูล บมจ.อสมท จึงถูกกำหนดให้แข่งขันประมูลเช่นเดียวกับเอกชนทั่วไป ผนวกกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่สูงก็มีผลกระทบต่อต้นทุนตามมาที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

ปัญหาเรื่องการแข่งขันทางธุรกิจไม่จบเพียงเท่านั้น เมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามา มีบทบาทในการดำรงชีวิตประจำวันของทุกคน มีอินเทอร์เน็ต มีโทรศัพท์มือถือ ความนิยมในโทรทัศน์เริ่มลดลง เม็ดเงินค่าโฆษณาก็ถูกทุ่มไปที่สื่อออนไลน์และอื่นดิจิทัลอื่นแทน รวมทั้งความไม่แน่นอนผันผวนของสังคมในปัจจุบัน สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล และต้องเข้าสู่การแข่งขันกับเอกชนอย่างจริงจัง จึงทำให้ บมจ.อสมท เปลี่ยนกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset) และยังได้เรียนรู้ว่า บุคลากร ในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กร แม้ว่าองค์กรจะมีระบบหรือเทคโนโลยีที่ดีเพียงใด ก็ต้องพึ่งพาบุคลากรในองค์กรเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีนั้น หารายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญต่อบุคลากรใน บมจ. อสมท จึงเปลี่ยนไปเราจึงเรียกว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เพราะบุคลากรของบริษัทเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด และจะต้องดูแลเอาใจใส่ เพิ่มพูนพัฒนา ทักษะเดิมที่มีอยู่ให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น มีความรู้ มีศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้มีความผูกพันและรักองค์กร เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงของโลกธุรกิจ

จากปัญหาของ บมจ.อสมท ในด้านบุคลากรมีประเด็นหลักที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้คือควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างไรถึงจะเป็นการช่วยลดต้นทุน และสร้างรายได้เพิ่มด้วยวิธีการพัฒนาทักษะได้อย่างไร ดังนั้นจะเป็นผลสรุปสุดท้ายที่ควรจะได้นำมาใช้ โดยในระยะเริ่มแรก บมจ.อสมท ควรวิเคราะห์ธุรกิจในปัจจุบันเสียก่อนด้วยการทำวิเคราะห์งาน Job Analysis เพื่อให้ได้ผลว่า งานแต่ละอย่างในองค์กรควรจะ

๑. เลิกดำเนินการ (Stop) เนื่องจากทำแล้วองค์กรไม่ได้อะไรจากการทำงานนั้นๆ งานนั้นไม่ก่อให้เกิดรายได้ หากหยุดลงก็จะลดค่าใช้จ่ายได้

๒. งานบางอย่างจะยังต้องทำอยู่ (Stay) เนื่องจากเป็นกิจการหลักขององค์กรที่หลีกเลี่ยงไม่ทำไม่ได้ ก็จะต้องพิจารณาต่อไปว่า จะทำเอง หรือจ้าง หรือร่วมกันทำกับพันธมิตร

๓. งานบางอย่างต้องคิดใหม่ทำใหม่ (Start) ก็จะต้องหาหนทางว่าจะเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างไร แบบใด

เมื่อได้ข้อสรุปดังกล่าวแล้ว จะทำให้ทราบว่า บมจ.อสมท จะต้องทำอะไรบ้าง โดยจะเชื่อมโยงไปถึงการจัดทำโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม จัดทำกระบวนการทำงาน Work Process ที่เหมาะสมต่อไป แล้วจึงนำบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันมาบริหารปรับลงให้เหมาะสม รวมถึงสามารถวิเคราะห์ได้อีกว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีความรู้ความสามารถที่จะสนับสนุนการดำเนินธุรกิจได้อย่างไร และยังขาดความรู้ทักษะด้านใด ซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามามีบทบาทในการดำเนินการด้วยการจัดทำข้อมูลด้านบุคลากรที่เก็บรวมไว้มาวิเคราะห์ เรียกว่า HR Data Analysis การดำเนินการดังกล่าวอาจเรียกได้ว่า บมจ.อสมท สามารถหาจุดบกพร่องหรือ Pain Point ที่จะได้ข้อสรุปว่าอะไรคือสาเหตุของผลกระทบด้านรายได้ และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีระบบต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กรมากน้อยเพียงใด

บมจ.อสมท ในฐานะหน่วยงานของรัฐยังคำนึงถึงความเชื่อมโยงกับนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องของชาติมาพิจารณาด้วยเช่นกัน โดยยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านสื่อสารมวลชนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ที่กำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

บมจ.อสมท จึงนำความรู้ใหม่ด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) โดยดำเนินการให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรคาดหวังไว้เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการประกอบธุรกิจให้ได้ผลสำเร็จคือ การควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและหารายได้อย่างมีประสิทธิภาพ บมจ.อสมท จึงได้มีแนวทางดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุจุดประสงค์ด้วยการ เตรียมคนให้มีพื้นฐานที่ “มั่นคง” เตรียมประกอบการค้าให้ “มั่งคั่ง” หมั่นพัฒนาอยู่เสมอให้ “ยั่งยืน” ดังนี้

๑. การวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำหนดแนวนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร อันประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ที่องค์กรมีเป้าหมายว่าจะเป็นอะไรในอนาคตข้างหน้า โดยมีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้องค์กรเดินไปถึงจุดหมาย มีแผนปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลได้ การจัดโครงสร้างและบริหารอัตรากำลังอย่างเหมาะสม การลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ จากการที่ บมจ.อสมท เปิดดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลายาวนาน ก็ย่อมมีบุคลากรที่มีอายุงานมาก มีอัตราเงินเดือนและค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการที่สูงตามไปด้วย เป็นผลทำให้ต้นทุนด้านค่าใช้จ่ายบุคลากรสูง บมจ.อสมท จึงมีความจำเป็นต้องบริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของ บมจ.อสมท ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การลดอัตรากำลังทดแทน จัดกะการทำงานเพื่อบริหารค่าล่วงเวลา การเชิญชวนให้พนักงานที่คิดว่าไม่พร้อมที่จะไปต่อกับองค์กรได้แสดงความจำนงในโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separate Program : MSP) หรือเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement : ER) เป็นต้น

๒. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงตามคุณลักษณะ มีสมรรถนะคือความรู้ ทักษะ ที่ตรงกับความต้องการขององค์กร และสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ดี ด้วยการสรรหาอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงความต้องการ ทันเวลา ได้คนดีคนเก่งมาสู่องค์กร รวมทั้งจงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานใน บมจ.อสมท

๓. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยการนำระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System : LMS) และระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System) ที่เป็นที่ยอมรับและตอบสนองความต้องการขององค์กร ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างเหมาะสม การนำวิธีการ Reskill ให้มีความรู้ใหม่ ๆ หรือ Upskill ด้วยการต่อยอดความรู้ที่มีอยู่เดิมให้สูงยิ่งขึ้นไป รวมทั้งการพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสูงให้ดียิ่งขึ้นไปจากเดิมอีก และพัฒนาผู้ที่มีผลปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจให้พัฒนาตนดีขึ้นจนได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน โดยใช้แผนพัฒนารายบุคคลที่เรียกว่า (Individual Development Plan : IDP) รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์คิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยแนวความคิดแบบ Design Thinking รวมถึงพัฒนาการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน ด้วยหลักการ 4C (Critical Thinking /Creative Thinking/ Communication/ Collaboration)

๔. การดึงดูดให้ทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรได้นานด้วยการมีสวัสดิการที่ดี ดูแลให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน การผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration) การเสริมสร้างความผูกพัน Employee Engagement เพราะคำว่าผูกพันนั้นเป็นระดับที่สูงยิ่งกว่าคำว่าความพึงพอใจ ความพึงพอใจยังอาจเป็นเพียงสุขกายสบายใจ แต่หากมีความผูกพันแล้ว

บมจ.อสมท เชื่อว่าหากทรัพยากรมนุษย์มีความผูกพันแล้วจะเห็นคุณค่าในงานที่ ทำพร้อมที่จะทุ่มเท ทั้งร่างกาย แรงใจให้อย่างสุดความสามารถ

๕. จากการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นนั้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ บรรลุผลคือ

๕.๑ ทรัพยากรมนุษย์สามารถยืนอยู่ได้ด้วยรากฐานที่มั่นคง และเมื่อยามมีภัย มาก็สามารถปรับตัวได้ด้วยความยืดหยุ่น (Resilience)

๕.๒ ทรัพยากรมนุษย์สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อความมั่งคั่งทางธุรกิจ ขององค์กร (Innovation)

๕.๓ ทรัพยากรมนุษย์สามารถคิดทบทวนปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และ หมั่นศึกษาหาความรู้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) เพื่อความยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการบุคลากร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

๒. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรและองค์กร ให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

๓. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อ เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัล

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑.๑ การวิจัยนี้เน้นการศึกษาลักษณะการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรใน รูปแบบใหม่ ที่เป็นที่ยอมรับในหน่วยงานธุรกิจภาคเอกชน ที่อาจต่างไปจากรูปแบบของทางราชการ หรือหน่วยงานรัฐ โดยให้ทราบถึงหลักการบริหารงาน

๑.๒ การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแนวคิด กระบวนการและรูปแบบการวิเคราะห์ ศักยภาพ และสมรรถนะบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงช่องว่าง (GAP) และนำมาดำเนินการ พัฒนารายบุคคล (IDP)

๑.๓ การวิจัยนี้เป็นการศึกษากระบวนการการคิดค้นหานวัตกรรมใหม่ Innovation ด้วยกระบวนการ Design Thinking เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร

๑.๔ การวิจัยนี้เป็นการศึกษากระบวนการทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรลงลึกถึงกระบวนการวิเคราะห์หาปัจจัยความผูกพันและการเสริมสร้างความผูกพัน

๑.๕ การวิจัยนี้เป็นการศึกษากระบวนการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่เป็นต้นทุนใหญ่ที่สุดขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๖ การวิจัยนี้เป็นการศึกษากระบวนการส่งเสริมให้ผู้มีศักยภาพสูงได้แสดงความสามารถและผลงาน รวมถึงการดูแลผู้มีศักยภาพสูงผูกพันกับองค์กร และส่งเสริมให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง

๑.๗ การวิจัยนี้เป็นการศึกษากระบวนการที่จะทำให้ บมจ.อสมท ก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

๒. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน บมจ.อสมท ที่รับผิดชอบด้านการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บมจ.อสมท รวมถึงพนักงานและผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ จำนวน ๕ คน

วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ดังนี้

๑. การรวบรวมข้อมูล

๑.๑ ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พนักงานและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ บมจ.อสมท

๑.๒ ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการโดยการศึกษาตำราและเอกสารต่าง ๆ

๒. การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และการสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี หลักการต่าง ๆ

๓. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ จากการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบปัญหา อุปสรรค/ข้อขัดข้อง ผลกระทบต่อธุรกิจสื่อสารมวลชน ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงไปของเทคโนโลยี และการแข่งขันทางธุรกิจ ที่รัฐวิสาหกิจเช่น บมจ.อสมท ต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

๒. ทำให้ทราบแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง ด้วยการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของ บมจ.อสมท ให้สามารถสร้างรายได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำจำกัดความ

หน่วยงานของรัฐ หมายถึง กระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการอื่นที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐในฝ่ายบริหาร รวมถึงหน่วยงานธุรการของรัฐสภา องค์การอิสระ ศาล และองค์กรอัยการ

กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset)

หมายถึง ทักษะที่ช่วยให้บุคคลเห็น โอกาสและความเป็นไปได้ ในการใช้และดึงศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการ พัฒนาการทำงานและการใช้ชีวิต ส่งผลให้มีความสนใจ ใฝ่รู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เข้าใจ รูปแบบและทิศทางของเทคโนโลยีและดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็วสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่าง มีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

หมายถึง กลยุทธ์ หรือกระบวนการจัดการบุคลากรในองค์กรให้ สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของตนเองให้เกิดประโยชน์ สูงสุด รวมถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD)

หมายถึง กรอบและกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสามารถยกระดับกรอบความคิด (Mindset) และความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งมีความพร้อมในการเติบโตไปตามเส้นทางอาชีพ

ระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System : LMS)

หมายถึง ระบบการจัดการเกี่ยวกับการบริหารการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในการบริหารจัดการเนื้อหาการเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน และข้อมูลกิจกรรมการเรียนรู้ ในปัจจุบันองค์ประกอบที่สำคัญของการมีระบบจัดการการเรียนรู้ คือ การสร้างการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ความจำเป็นของแต่ละบุคคล และความต้องการที่จะเรียนรู้ที่ไหนก็ได้ เมื่อไรก็ได้ อย่งไรก็ได้ รวมทั้ง การบันทึกข้อมูลของผู้เรียน กิจกรรมการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ เพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการเรียนรู้เชิงลึก (Learning Analytics) ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงระบบการเรียนออนไลน์ที่สอดคล้องความจำเป็นของแต่ละบุคคลให้ดียิ่งขึ้น

ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System)

หมายถึง ระบบการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ มาพัฒนาให้เป็นระบบแนวทางการบริหารแนวทางการทำงานภายในองค์กร เพื่อทำให้เกิดการนิยามความรู้ขององค์กรขึ้น เพื่อให้เกิดการต่อยอดและการนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงช่วยนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration)

หมายถึง การผสานชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานที่มีความยืดหยุ่น บุคลากรสามารถกำหนดตารางเวลาของชีวิตประจำวัน และทำงานให้เหมาะสมกับวิถีความพึงพอใจในการใช้ชีวิตของแต่ละคนได้ และไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานในสถานที่ทำงานตามเวลาที่กำหนดอีกต่อไป บุคลากรสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ เมื่อไรก็ได้โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล และเครื่องมือทำงานร่วมกัน (Collaborative Tools) นอกจากนี้ ในการทำงานในการบริหารงานนั้นจะให้ความสำคัญในผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

หมายถึง กรอบหรือแนวทาง ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของบุคลากรในหน่วยงาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

หมายถึง องค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Design Thinking

หมายถึง กระบวนการคิดที่ใช้การทำความเข้าใจในปัญหาต่างๆ อย่างลึกซึ้ง โดยเอาผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง และนำเอาความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากคนหลายๆ สายมาสร้างไอเดีย แนวทางการแก้ไข และนำเอาแนวทางต่างๆ นั้นมาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์นั้นๆ

ความผูกพัน (Employee Engagement)

หมายถึง การวัดความผูกพันหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กร
ว่ามีความภูมิใจ ต่อองค์กร และเห็นคุณค่าในงานที่ทำพร้อม
ที่จะทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจให้อย่างสุดความสามารถ

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาหัวข้อเรื่อง “การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัล” ได้มีการนำทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องมาใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

๑. หลักการและแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

๒. หลักการและแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD)

๓. แนวคิดเรื่องการใช้กระบวนการ Design Thinking เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร

๔. แนวคิดเรื่องการสร้างความผูกพัน Employee Engagement ในองค์กร

๕. แนวคิดเรื่องแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ด้วยการวิเคราะห์และเสริมสร้างสมรรถนะ Competency Gap Management

๖. ระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System : LMS)

๗. ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System)

๘. กรอบแนวคิดของการวิจัย

หลักการและแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กรนั้น คือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานร่วมกันและกรณีทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใดๆ กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ

ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้น จะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งขนาดมากน้อยเพียงใด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

ปัจจุบันการบริหารจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์มีสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อองค์กรต่างๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐราชการเอง เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของคน” ในองค์กรนั้นๆ ก่อนที่องค์กรต่างๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคคลเคยถูกมองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิต หรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ในปัจจุบัน บุคคลได้รับการนิยามใหม่พัฒนาความสำคัญเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ส่วนแผนกหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรก็กำลังเปลี่ยนบทบาทจาก “งานบริหารบุคคลและธุรการ” ไปเป็น “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ซึ่งเปลี่ยนจากการจัดการเฉพาะหน้า ไปเป็นการใช้กลยุทธ์เข้ารุกอย่างเต็มตัวและต่อเนื่องไปในระยะยาว

ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ แพร่หลายอย่างมากใน สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HR Practice) อย่างไรก็ตามเรื่องราวต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีฐานความคิดทางวิชาการเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลัง การจะเข้าใจเรื่องเหล่านี้อย่างถ่องแท้ จึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักทางความคิดด้วย จากการทบทวนเอกสารทางวิชาที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้น พบว่ามีการพัฒนาตัวแบบ เกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักคิดนักวิจัยใน ๒ กลุ่มประเทศสำคัญคือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร โดยสามารถจำแนกกลุ่มทางความคิดได้ดังนี้

๑. กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

สำหรับกลุ่มนี้มีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญจาก ๒ สำนักคิด คือ

๑.๑ ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด “มนุษยสัมพันธ์” ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวคิดของสำนักนี้แล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้อง

สามารถตอบสนองความต้องการ ของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

๑.๒ ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ "บริหารจัดการนิยม" (Managerialism) กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองของฝ่ายจัดการ ธรรมชาติของฝ่ายจัดการคือ การให้ความสำคัญอันดับแรกที่ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือ ในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายเช่นนั้นขององค์กร ดังนั้น จึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักคิดนี้ว่า เป็นพวก "อรรถประโยชน์-กลไกนิยม" (Utilitarian-instrumentalism) คือมองผลประโยชน์หรือผลประโยชน์ประกอบขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประโยชน์ที่เป็นเลิศ

๒. กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

สำหรับแวดวงวิชาการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหราชอาณาจักรก็คล้ายๆ กับสำนักคิดของสหรัฐอเมริกา คือ มีการนำเสนอแนวคิดของ ๒ กลุ่มความคิด ที่มีจุดยืนที่แตกต่างกันระหว่าง "กลุ่มอ่อน" กับ "กลุ่มแข็ง" กล่าวคือ

๒.๑ สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (Soft) คือ กลุ่มนักคิดที่ทຸ່มน้ำหนักความสำคัญไปที่คนมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า อยู่ในตนเองดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ออกมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวนี้ จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกถึงการมีพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่มวลชนทำงาน

๒.๒ สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (Hard) ก็คือ กลุ่มนักคิดที่ทຸ່มน้ำหนักความสำคัญไปที่เรื่องของ การบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นภาระงานด้านหนึ่งที่ต้องสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

๓. มิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม “อ่อน” ที่ใช้ปรัชญาแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนา” หรือกลุ่ม “แข็ง” ที่มีปรัชญาแบบ “บริหารจัดการนิยม” มีผู้สรุปแนวโน้มของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ แม้ในทางความคิดจะเป็นแนวคิดที่ต่างกลุ่มต่างสำนัก แต่ในที่สุดแล้วในทางปฏิบัติทั้ง ๒ แนวคิดนี้จะต้องถูกบริหารจัดการหรือบูรณาการเข้าด้วยกัน โดยมี ๔ มิติมุมมองที่จะช่วยยึดโยงกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น ได้แก่

๓.๑ การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร

๓.๒ ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้ เป็นเรื่องของผู้บริหารสายงานด้านต่างๆ จะต้องรับผิดชอบ

๓.๓ เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงาน จะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนในองค์กรเปลี่ยนจากแบบ “กลุ่มนิยม” (Collectivism) ไปเป็น “ปัจเจกนิยม” (Individualism)

๓.๔ แนวคิดเรื่องของการสร้างควมมีพันธกิจผูกพัน การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ๆ เช่น เป็นผู้เอื้ออำนวย เพิ่มบทบาทอำนาจ และสร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร

๔. ความสำคัญ

ในแง่จุดประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น มีประเด็นที่น่าสนใจว่า การที่จะเข้าใจในจุดประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ จะต้องเข้าใจถึงเป้าประสงค์ขององค์กรเสียก่อน หากกล่าวในเชิงปรัชญาที่อาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นสิ่งที่ “สัมบูรณ์” (absolute) ในตัวมันเอง แต่ทว่าเป็นสิ่งที่จะต้อง “สัมพัทธ์” (relative) ไปกับปัจจัยควบคุม นั่นคือ นโยบายการบริหารจัดการองค์กร กล่าวง่าย ๆ ก็คือ เป้าประสงค์ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

๕. ในทางธุรกิจองค์กรเอกชนแบบจารีตดั้งเดิมมักจะมีเป้าหมายใหญ่ๆ สำคัญ ๓ ประการ คือ

๕.๑ เป้าหมายของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ ซึ่งจะเกี่ยวข้องไปถึงบรรดาผู้ถือหุ้น หรือหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะรักษาความเป็นหุ้นส่วนไว้หรือไม่

๕.๒ องค์กรเอกชนอาจจะต้องแสวงหารูปแบบของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและมีกำไรที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในโลกยุคสมัยใหม่ที่มนุษย์ และสังคมได้ผ่านวิวัฒนาการและการพัฒนาทางความคิดและวิถีการดำรงชีวิตมาถึงจุดหนึ่ง ทำให้ยังมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาให้ความสำคัญเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเศรษฐกิจสังคมยุคปัจจุบัน ที่เกิดพลวัตผลักดันสังคมให้ก้าวสู่การเป็นระบบเศรษฐกิจสังคมบนฐานความรู้

๕.๓ การประกอบธุรกิจนั้นมิใช่จะมุ่งมองแต่เรื่องผลกำไร และความอยู่รอดทางธุรกิจ ตามแนวคิดแบบจารีตดั้งเดิมได้อีกต่อไป สำหรับกระแสนิยมในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเรียกร้องให้เกิดแนวคิดที่ว่า การดำรงอยู่ขององค์กรก็ต้องให้ความสำคัญใส่ใจกับผลกระทบที่ตนเองจะก่อให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมด้วย ดังนั้นองค์กรธุรกิจเอกชนจะต้องมีเป้าหมายเรื่องความชอบธรรมทางสังคมขององค์กรด้วย

เมื่อองค์กรธุรกิจเอกชนมีเป้าประสงค์ ๓ ประการข้างต้น ได้แก่ การอยู่รอดด้วยผลกำไรที่เพียงพอ การมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และการมีความชอบธรรมทางสังคม เป้าประสงค์เหล่านี้ย่อมส่งผลต่อเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะสามารถแปลงเป้าประสงค์ใหญ่ระดับองค์กรมาสู่เป้าประสงค์ย่อยในระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสามารถช่วยให้เราเห็นภาพเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

๑. ในแง่ของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ นั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการสร้างผลิตภาพด้านแรงงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นย่อมหมายถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้องค์กรเกิดความคุ้มค่าในการลงทุนที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร

๒. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง

และการแข่งขันอย่างยั่งยืนจึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการของงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

๓. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคม ก็ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกร่วมกันให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ที่จะไปมีผลต่อสังคมภายนอก ซึ่งต่อมาได้ขยายนิยามความรับผิดชอบ ออกไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่างๆ (ออนไลน์, ๒๕๖๔)

หลักการและแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) คือกรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพด้วย โดยการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรนั้นอาจทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการตั้งแต่การฝึกอบรม, การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่จริงจัง, การออกไปดูงานนอกองค์กร, ไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กรส่งผลให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จตามไปด้วยได้

มนุษย์ต้องการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องการเติบโตตลอดเวลาเช่นกัน องค์กรจะก้าวไปข้างหน้าได้นั้นแน่นอนว่าผู้ที่มีส่วนผลักดันสำคัญก็คือพนักงานทุกคนนั่นเอง ศักยภาพทุกคนย่อมส่งผลต่อศักยภาพขององค์กร หากพนักงานทุกคนทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพย่อมทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ดังนั้นการช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอจึงเป็นภารกิจหนึ่งที่สำคัญขององค์กร และผู้ที่มีส่วนสำคัญมากๆ ตรงจุดนี้ก็คือฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั่นเอง ซึ่งงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) นั้นค่อนข้างจะสำคัญกับองค์กรอย่างยิ่ง ถ้าขาดความใส่ใจตรงจุดนี้ องค์กรที่เต็มไปด้วยพนักงานไร้ประสิทธิภาพ ก็อาจทำให้องค์กรหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่พัฒนาธุรกิจถดถอย และไร้ศักยภาพได้ในที่สุดเช่นกัน

๑. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ต้องการให้พนักงานในองค์กรพัฒนาฝีมือ, ทักษะการทำงาน, ตลอดจนมีองค์ความรู้ต่างๆ ที่ดีขึ้น เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับการทำงานให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เพื่ออุดรอยรั่วของข้อบกพร่องต่างๆ ที่ทำให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาด ตลอดจนแก้ไขปัญหาคือข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น

เพื่อให้มีความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ให้ทุกคนรู้สึกถึงการดูแลขององค์กร ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพตลอดจนความสามารถให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ สร้างความก้าวหน้าให้เป็นรูปธรรม

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการใช้วัดผลพนักงาน ประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนคาดการณ์ศักยภาพขององค์กร

เพื่อใช้วางแผนงาน วางแผนธุรกิจ ตลอดจนวางทิศทางขององค์กรในอนาคตได้

เพื่อให้พนักงานมีความภักดีกับองค์กร ทั้งยังเป็นการรักษาพนักงานไว้ให้ต้องการร่วมงานกับองค์กรในระยะยาวด้วย

เพื่อให้ทุกคนตั้งแต่พนักงาน, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR), ฝ่ายบริหาร, ตลอดจนองค์กรเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒. หลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ยุคปัจจุบันนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ถือเป็นภารกิจสำคัญของแทบทุกองค์กรไปแล้ว เพราะบุคลากรนั้นคือหัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำองค์กรนั้นมีศักยภาพที่ดีขึ้นได้หรือไม่ ซึ่งหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีสิ่งที่น่าสนใจดังนี้

๒.๑ ประเมินสถานการณ์ตลอดจนความต้องการที่ถูกต้องและแท้จริง (Real Situations and Needs Assessments)

การเริ่มต้นที่ถูกทิศทาง ทำให้เราเดินไปถึงเป้าหมายได้อย่างยอดเยี่ยม ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ที่สมควรเริ่มต้นที่การทำการศึกษาดูข้อมูลในด้านนี้อย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ ในขั้นตอนนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในหลายองค์กรมักมองข้าม อาจคิดเอง ประเมินผลเอง โดยไม่มีการสำรวจข้อมูลมาก่อน ทางที่ดีที่สุดควรทำการสำรวจถึงข้อเท็จจริงอย่างจริงจัง อาทิ ปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับการทำงานในขณะนั้นตามสถานการณ์นั้นๆ หรือ ทักษะไหนที่จำเป็นเร่งด่วนที่สุดสำหรับการทำงานในตอนนี้ เป็นต้น โดยการสำรวจและประเมินผลความต้องการที่แท้จริงนั้นอาจทำได้จากการสร้างแบบสอบถามพนักงาน, การเรียก

พนักงานมาสัมภาษณ์, การทำโพลล์กรู๊ปของแผนกต่างๆ, ไปจนถึงการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องที่สุด เพื่อที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะได้นำไปออกแบบ แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดีที่สุดเช่นกัน ตลอดจนสามารถประเมินความสามารถในการทำงานปัจจุบัน (Actual Performance) กับ ความสามารถที่องค์กรคาดหวัง (Desired Performance) ว่าตรงกันหรือไม่ หรือควรวางแผนพัฒนาอย่างไรให้เป็นไปในทางที่เหมาะสม

๒.๒ ออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development Programs Design)

ถึงแม้ว่าเราจะมีข้อมูลที่ดีสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพียงไรแต่หากใช้วิธีการพัฒนาที่ไม่ถูกต้องหรือเหมาะสมแล้ว ก็อาจทำให้ผลลัพธ์ที่ได้นั้นสูญเปล่า หรือไม่ตอบโจทย์ได้เช่นกัน กระบวนการออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้จึงเป็นขั้นตอน สำคัญไม่แพ้การหาข้อมูลที่ต้องการตามความเป็นจริง หากฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ข้อมูลที่ดีมาแล้ว ก็ย่อมต้องวางแผนออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ติดตามไปด้วย อย่างเช่นหากเรารู้ว่าปัญหา ของฝ่าย IT บริษัทคือการใช้โปรแกรมที่ไม่ทันสมัย เราก็ควรจัดคอร์สอบรมเพิ่มเติมในการเรียนรู้ โปรแกรมให้ทันตามโลกด้วย ไม่ใช่เลือกอบรมในโปรแกรมเดิมซ้ำไปซ้ำมา หรือเลือกโปรแกรมอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้อง รวมถึงเลือกคอร์สเรียนที่ราคาถูกแต่โปรแกรมนั้นไม่ได้เป็นประโยชน์ตลอดจน ไม่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กร เป็นต้น ซึ่งก่อนที่จะออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละอย่างนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เสียก่อน แล้วจึงค่อยลงรายละเอียดไปที่วิธีการต่างๆ ควรรู้ว่าควรที่จะพัฒนาทักษะที่มีอยู่ให้เข้มข้นขึ้น, หรือควรที่จะพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพิ่มเติม หรือแม้แต่พัฒนาในสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องมาก่อน แต่เป็น ประโยชน์สำหรับการทำงานในเวลาอัน เป็นต้น รวมถึง การออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ ที่เหมาะสมให้กับพนักงานด้วย

๒.๓ การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลนั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ นอกจากเราจะรู้ว่าวิธีการที่เราเลือกนำมาใช้นั้นมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับ การนำมาใช้กับบุคลากรของเราหรือไม่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเองก็จะได้เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็น ฐานข้อมูลที่สำคัญขององค์กรด้วย การประเมินผลนั้นควรทำทั้งในส่วนของการพัฒนา ต่างๆ ไปจนถึงผู้เรียน (พนักงาน) เอง และควรเริ่มประเมินผลตั้งแต่วันที่เริ่มโปรแกรมไป จนกระทั่งวันสุดท้ายที่สิ้นสุดการอบรม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียด และดีที่สุด เป็นประโยชน์ต่อการ วางแผนพัฒนาศักยภาพพนักงานและองค์กรต่อไปด้วย

๒.๔ สรุปและแจ้งผล (Conclusion and Feedback)

หากเสร็จสิ้นกระบวนการแล้วควรทำสรุปผลต่างเพื่อเป็นฐานข้อมูลของบุคคลนั้นๆ ตลอดจนเป็นฐานข้อมูลสำคัญขององค์กร ขณะเดียวกันก็ควรแจ้งผลสรุปในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละครั้งไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ตั้งแต่ผู้เข้ารับการฝึกฝน, หัวหน้างาน, หรือแม้กระทั่งผู้บริหารองค์กรเองก็ตาม ทั้งนี้เพื่อเป็นการรู้ความก้าวหน้าตลอดจนศักยภาพของแต่ละคน รวมถึงประเมินความสำเร็จของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเองด้วย และประสิทธิผลที่เกิดขึ้นว่ามีคุณค่าต่อองค์กรหรือเปล่า การสรุปและแจ้งผลนี้ไม่ใช่การจับผิดหรือตำหนิติเตียน แต่เพื่อเป็นการรู้แนวทางในการพัฒนาตนเองต่อไปได้ด้วย

๓. สรุปประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- ๓.๑ ช่วยพัฒนาทักษะตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในสายงาน
- ๓.๒ ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น
- ๓.๓ ช่วยเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้กับองค์กร
- ๓.๔ ทำให้พนักงานรักในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเห็นคุณค่า ประโยชน์ รวมถึงพัฒนาการในการทำงาน และสร้างคุณค่าให้กับพนักงานตลอดจนงานที่ทำได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย
- ๓.๕ พนักงานสามารถค้นพบการแก้ปัญหาต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนอาจค้นพบความสามารถในการทำงานของตัวเองได้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย
- ๓.๖ ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สร้างความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม รวมถึงช่วยให้ระบบการทำงานแบบองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย
- ๓.๗ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้ เป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการพัฒนาศักยภาพ และช่วยสร้างเป้าหมายที่ดีให้กับองค์กรเพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จที่ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ
- ๓.๘ สร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงานในองค์กร ตลอดจนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทและหน้าที่ของการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้
- ๓.๙ ช่วยให้องค์กรสามารถเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับพนักงาน ตลอดจนการพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคตได้
- ๓.๑๐ สร้างอนาคตให้กับพนักงานในองค์กร รวมถึงองค์กรเอง (ออนไลน์, ๒๕๖๔)

แนวคิดเรื่องการใช้กระบวนการ Design Thinking เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร

การคิดเชิงออกแบบเป็นกระบวนการคิดเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายคือการหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เน้นมุมมองของผู้ใช้ (User-Centered) และมีเจตนาในการสร้างผลลัพธ์ในอนาคตที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์

กระบวนการคิดเชิงออกแบบมี ๓ ขั้นตอนหลัก คือ การเข้าใจปัญหา, การสร้างสรรค์ความคิด และการสร้างแบบจำลองเพื่อการทดสอบพัฒนา

๑. การเข้าใจปัญหา

เป็นขั้นตอนการทำความเข้าใจและตีความปัญหาอย่างลึกซึ้ง ที่ต้องเน้นการทำความเข้าใจต่อผู้ใช้กลุ่มเป้าหมาย (Insight) เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตั้งคำถามปลายเปิดหรือสมมติฐานที่ผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาให้ชัดเจน โดยการเลือกและสรุปกรอบแนวทางความเป็นไปได้

๒. การสร้างสรรค์ความคิด

การระดมความคิดใหม่ (Ideate) อย่างไม่มีขีดจำกัด ให้มากที่สุด หลากหลายที่สุดในรูปแบบการระดมสมอง (Brainstorm) และนำไปสู่การประเมิน (Idea Evaluation) เลือกความคิดที่อยู่ภายใต้กรอบแนวทางความเป็นไปได้ ซึ่งอาจมีการซ้ำหลายรอบ

ความคิดแปลกใหม่ที่อยู่นอกกรอบแนวทางความเป็นไปได้ อาจถูกบันทึกและนำไปใช้ในการพัฒนาโครงการอื่นๆ ได้

๓. การสร้างแบบจำลองเพื่อการทดสอบพัฒนา

การสร้างแบบจำลอง (prototype) ที่สื่อสารแนวคิดที่ดีที่สุดออกมาเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เพื่อใช้ในการพิสูจน์แนวคิด และนำไปทดสอบกับผู้ใช้กลุ่มเป้าหมายเพื่อสังเกตประสิทธิภาพและความคิดเห็นจากการใช้งาน โดยการรวบรวมผลตอบรับ ข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดจนคำแนะนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงต่อไป ซึ่งอาจผ่านการทดสอบซ้ำหลายครั้งขึ้นกับความซับซ้อนของโซลูชัน ซึ่งแบบจำลองช่วยในการรวบรวมความคิดเห็นและปรับปรุงแนวคิด ช่วยให้เข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของโซลูชันใหม่

แนวคิดเรื่องการสร้างความผูกพัน Employee Engagement ในองค์กร

Employee Engagement นั้นหมายถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับองค์กรในทุกๆ ด้านอย่างสมัครใจและเต็มใจ ความหมายในวงที่กว้างขึ้นนั้นยังหมายถึงความผูกพันต่อองค์กร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริงด้วย ตลอดจนความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ซึ่งนั่นจะนำมาสู่ความภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด ในแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวมีคำสำคัญอยู่ ๓ คำที่จะทำให้เห็นถึงความชัดเจนของคำว่า Employee Engagement มากยิ่งขึ้น ดังนี้

๑. Employee Satisfaction – ความพึงพอใจของพนักงาน : หมายถึง ความอึดอ้อม ยินดี มีความสุข ไม่เป็นทุกข์ในการกระทำตลอดจนความคิด เห็นชอบ และพึงพอใจกับเรื่องต่างๆ ซึ่งสามารถแสดงออกและไม่แสดงออกได้ ความพึงพอใจอาจเป็นบ่อเกิดของการกระทำอย่างตั้งใจให้เกิดผลดี หรือเห็นชอบกับการกระทำอื่นๆ แต่บางครั้งความพึงพอใจก็อาจอยู่ภายในบุคคล ซึ่งเป็นสิทธิส่วนบุคคลที่จะเปิดเผยหรือเก็บไว้เป็นส่วนตัวเช่นกัน อย่างไรก็ตามความพึงพอใจนี้ก็ เป็นบ่อเกิดของการกระทำที่มีความสุข ความรักในการทำงาน การเต็มใจที่จะทำ รวมถึงความทุ่มเท ในสิ่งที่ทำ อย่างไม่รู้สึกว่าเป็นทุกข์หรือ โดนบังคับ และสามารถอยู่กับงานหรือทำงานในระยะยาว ได้อย่างมีความสุข

๒. Employee Engagement – การมีส่วนร่วมหรือความผูกพันของพนักงาน : หมายถึง การแสดงออกหรือกระทำการใดๆ กับกิจกรรมตลอดจนงานต่างๆ ขององค์กร อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมอาจเกิดจากความเต็มใจหรือพึงพอใจหรือไม่ก็ได้ แต่ส่วนใหญ่แล้วอาจหมายถึงความยินดี ในการกระทำหรือร่วมมือเสียมากกว่า การมีส่วนร่วมกับองค์กรที่ดีนั้นย่อมเกิดจากความพึงพอใจ เป็นพื้นฐานแรก เมื่อเกิดความพึงพอใจก็จะนำสู่การมีส่วนร่วมตลอดจนความผูกพันกับองค์กรอย่าง มีประสิทธิภาพ และเกิดการ ทำงานหรือทำประโยชน์ต่างๆ ให้องค์กรอย่างมีศักยภาพได้เช่นกัน และการมีส่วนร่วมต่อองค์กรที่ดีนั้นย่อมทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน และร่วมผลักดันให้องค์กรสู่ความสำเร็จอย่างเต็มที่ด้วยกัน

๓. Brand Royalty/Organization Royalty – ความจงรักภักดีต่อแบรนด์หรือองค์กร : หมายถึง การปลาบปลื้มไปจนถึงผูกพันกับองค์กรขั้นสูงสุดที่สามารถร่วมทุกข์ ร่วมสุข ยินดี ยินร้าย อยู่เคียงข้างทั้งยามสุขและยามทุกข์ ร่วมกันเผชิญและแก้ไขปัญหาในรูปแบบได้ ตลอดจนร่วมกัน ยินดีกับความสำเร็จด้วยความปลาบปลื้มใจอย่างแท้จริง ความจงรักภักดีนั้นยังหมายถึงการรู้สึกรัก และผูกพันตลอดจนหวงแหนองค์กร ต้องการจะปกป้องและเชิดชูองค์กรตามแต่สถานการณ์ที่เจอ ยอมทำทุกอย่างเพื่อองค์กรอย่างเต็มใจและเต็มที่ ผลักดันองค์กรทุกวิถีทางให้สู่ความสำเร็จ และไม่

คิดจะไปจากองค์กรไม่ว่ากรณีใดๆ ก็ตาม ซึ่งการที่จะเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้นสามารถเกิดขึ้นได้เป็นลำดับขั้นจากความพึงพอใจในองค์กร ผู้การมีส่วนร่วมและพัฒนาความผูกพัน จนเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ภูมิใจในองค์กร และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรในที่สุด

ในปัจจุบัน Employee Engagement ยังมีความหมายในเชิงปฏิบัติการในสายงานบริหารองค์กรตลอดจนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า คือการวัดความผูกพัน ตลอดจนความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กร ไปจนถึงการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีระดับความเป็นเจ้าของหรือความมีส่วนร่วมกับองค์กรสูงขึ้น เพื่อให้บุคลากรพร้อมทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่และเต็มใจ ผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในที่สุด นั่นจึงทำให้ Employee Engagement กลายเป็นกระบวนการในการประเมินความพึงพอใจที่องค์กรจะทำการประเมินผ่านแบบสอบถามตลอดจนกระบวนการอื่นๆ เพื่อวัดค่าและดูแนวโน้มของการมีส่วนร่วมตลอดจนผูกพันกับองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบันว่าสูงหรือต่ำเพียงไร และควรส่งเสริมพนักงานในด้านใดบ้างที่จะช่วยเพิ่ม Employee Engagement ให้กับพนักงานให้มีอัตราที่สูงขึ้นได้ และนั่นเองที่ทำให้ Employee Engagement กลายเป็นกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการสำหรับหลายองค์กรในยุคนี้

ปัจจัยที่สามารถช่วยสร้าง Employee Engagement ของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้นได้นั้นมีอยู่หลายปัจจัยด้วยกัน ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร ตลอดจนแต่ละอุตสาหกรรมหรือรูปแบบธุรกิจด้วย เพราะบางปัจจัยก็มีผลต่อการสร้าง Employee Engagement ให้องค์กรได้ดีขึ้น แต่บางปัจจัยก็ไม่มีผลในการเพิ่มอัตรา Employee Engagement เช่นกัน เราลองมาดูปัจจัยด้านต่างๆ ที่สามารถช่วยเพิ่ม Employee Engagement ให้กับพนักงานในองค์กรขึ้นได้ แล้วลองมาพิจารณาดูว่าตัวไหนบ้างที่จำเป็นสำหรับองค์กรของคุณ

๑. เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร (Goal & Vision) : องค์กรที่มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายอย่างแรงกล้า ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ในองค์กรที่ก้าวไกลเห็นอนาคตที่สดใส ย่อมทำให้พนักงานเกิดความอยากร่วมงานกับองค์กร อยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นบ่อเกิดให้เกิดการมีส่วนร่วมตลอดจนความผูกพันกับองค์กรได้อย่างยอดเยี่ยม และหากพนักงานชื่นชอบกับเป้าหมายตลอดจนวิสัยทัศน์ในองค์กรอย่างซาบซึ้งแล้วก็อาจเกิดความจงรักภักดีตั้งแต่เริ่มต้นได้ และทุ่มเททุกอย่างที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด หลายองค์กรใหญ่ๆ ตลอดจนองค์กรรุ่นใหม่ในยุคนี้จึงให้ความสำคัญกับเป้าหมายตลอดจนวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะนั่นถือเป็นแก่นสำคัญและแก่นในระยะยาวที่จะสร้างความประทับใจและกินใจได้มากที่สุด รวมถึงสร้างความประทับใจแรกสุดที่มีพลังมหาศาลได้เป็นอย่างดีทีเดียว

๒. ผลตอบแทนและสวัสดิการ (Income & Benefit) : ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเรื่องเงินตลอดจนอัตราจ้างนั้นเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้นๆ อย่างหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิด Employee Engagement ตลอดจนการทุ่มเทให้กับการทำงานได้มากที่สุด การเสนออัตราที่สูงที่สุด เพื่อดึงตัวพนักงานมาให้อยู่กับตนนั้นอาจไม่สำคัญเท่ากับการบริหารจัดการอัตราจ้างให้เกิดความเหมาะสมและคุ้มค่ากับงานที่ได้รับมอบหมาย การให้อัตราที่สูงแต่ขาดการบริหารงานที่ดีนั้นก็ทำให้พนักงานโยกย้ายไปทำยังที่อื่นได้เช่นกัน แต่การให้อัตราที่เหมาะสมกับงาน ตลอดจนมีแผนการเพิ่มอัตราเงินเดือนในระยะยาวที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม เป็นระบบระเบียบ และปฏิบัติอย่างจริงจังนั้น ก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อถือน้องค์กรและเกิด Employee Engagement ได้มากเช่นกัน ซึ่งนั่นรวมถึงเรื่องสวัสดิการด้วยที่หากฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีการบริหารสวัสดิการที่ดีตลอดจนจัดสวัสดิการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันให้ ก็อาจทำให้พนักงานเกิด Employee Engagement ได้มากขึ้นด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันนี้หลายองค์กรยุคใหม่ต่างหันมาสนใจในเรื่องสวัสดิการอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน แต่เป็นสวัสดิการที่ช่วยให้ชีวิตมีความสุขระหว่างทำงาน ตลอดจนช่วยให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น ก็อาจเป็นปัจจัยในการร่วมงานกับองค์กรมากกว่าเรื่องอัตราเงินเดือนที่เสนอเสียด้วยซ้ำ

๓. หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (Supervisor & Colleague) : จะว่าไปแล้วเรื่องคนนี่คือปัจจัยที่สำคัญที่สุด ทั้งยังเป็นปัจจัยที่ละเอียดอ่อนที่สุด และเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยากที่สุดอีกด้วย เพราะหลายต่อหลายครั้งของการลาออก เปลี่ยนงาน โยกย้ายแผนก ก็เกิดจากปัญหาเรื่องคนแทนที่จะเป็นปัญหาเรื่องงาน องค์กรที่ดีย่อมดึงดูดคนที่มีความใฝ่ฝันที่ดีมาทำงานร่วมกัน และการที่องค์กรสามารถได้คนดีมีความสามารถมาร่วมงานก็จะยิ่งทำให้องค์กรเต็มไปด้วยพนักงานที่มีคุณภาพ เมื่อพนักงานมีคุณภาพมารวมตัวกันย่อมทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และนั่นก็เป็นหนึ่งส่วนสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้เกิด Employee Engagement ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานแล้วบุคคลที่สำคัญอีกคนหนึ่งนั่นก็คือหัวหน้างานนั่นเอง บ่อยครั้งที่หัวหน้างานไร้ประสิทธิภาพ หรือหัวหน้างานที่บริหารคนไม่เป็น ไม่มีความยุติธรรม หรือตัดสินใจผิดพลาดบ่อยๆ ก็ย่อมทำให้ไม่มีลูกน้องคนไหนอยากร่วมงานด้วย ซึ่งในจุดนี้องค์กรก็ต้องดูให้ดีเช่นกันว่าปัญหาด้านบุคคลนั้นเกิดในระดับไหนอย่างไร และจัดการปัญหาให้ถูกต้อง หัวหน้างานที่ดีนอกจากจะช่วยให้งานลื่นไหลประสบความสำเร็จแล้วก็ยังมีส่วนช่วยให้บริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย และเป็นตัวกลางในการเชื่อมสัมพันธ์ทุกคนในแผนกให้ร่วมกันทำงานได้อย่างดีอีกด้วย นั่นย่อมเป็นจุดกำเนิดของการเกิด Employee Engagement กับองค์กรที่ดีได้ในที่สุด

๔. งานที่ทำกับความรับผิดชอบต่องานนั้น (Work & Responsible) : ตัวงานเองก็มีส่วนสำคัญต่อการอยากร่วมงานกับองค์กร หรืออยากลาออกจากองค์กรด้วยเช่นกัน งานที่ทำหากเป็นงานที่พนักงานที่ได้รับมอบหมายนั้นชอบทำ มีความสุขในการทำงาน สามารถเผชิญปัญหาและแก้ไขได้อย่างไม่เกรงกลัวและย่อท้อ ย่อมทำให้เกิดความรักในงานที่ทำและทุ่มเทได้อย่างเต็มที่ ซึ่งนั่นเป็นส่วนที่ทำให้เกิดอัตรา Employee Engagement ที่สูง และสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ในที่สุด ในทางตรงกันข้ามหากไม่ชอบงานที่ทำ หรือทนต่อความรับผิดชอบที่ได้รับไม่ไหว เบื่องานที่ทำ แบกภาระไม่ได้ นั่นเป็นจุดเริ่มต้นที่จะไม่ทำให้เกิด Employee Engagement ในองค์กร และสร้างความเสียหายได้ในที่สุด

๕. ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (Brand Image) : การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะบางครั้งพนักงานอยากเข้าร่วมงานกับองค์กรก็เพราะชื่นชอบในภาพลักษณ์องค์กร และอยากมีส่วนร่วมในองค์กรที่ตนเชื่อถือและไว้วางใจ ภาพลักษณ์นั้นอาจเป็นเรื่องที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างและสั่งสมบารมีไปเรื่อยๆ ไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้กันอย่างรวดเร็ว แต่ในยุคนี้ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่ยากเกินไปที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีได้ในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีนั้นมีส่วนอย่างมากที่จะสร้างให้เกิด Employee Engagement กับองค์กรในระดับที่ยอดเยี่ยมได้

๖. ผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จ (Successful Product) : บางองค์กรผลิตภัณฑ์ถือเป็นตัวที่มีอิทธิพลสูงกว่าแบรนด์ก็เป็นได้ หลายองค์กรที่คนอยากเข้าร่วมงานด้วยเพราะชื่นชอบและประทับใจในผลิตภัณฑ์ตลอดจนบริการขององค์กร ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับในตลาด โดยที่ยังไม่รู้จักร่องค์กรด้วยซ้ำ องค์กรที่โดดเด่นทั้งในเรื่องของผลิตภัณฑ์และตัวองค์กรไปพร้อมกันด้วยนั้นเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างมากซึ่งมีส่วนช่วยเสริมให้เกิด Employee Engagement ได้สูงมากด้วยเช่นกัน แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้นย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องผลประโยชน์ไปจนถึงผลกำไร ซึ่งมีส่วนช่วยให้องค์กรเกิดความมั่นคงได้สูง หากผลิตภัณฑ์นั้นมีศักยภาพก็ย่อมทำให้พนักงานอย่างร่วมงานกับองค์กรในระยะยาวได้ เพราะผลประโยชน์ที่ดีจะส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีและมั่นคงของพนักงานได้ด้วยเช่นกัน

๗. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) : บางครั้งองค์กรที่ไม่ได้ประกอบธุรกิจในสายผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค หรือเป็นผลิตภัณฑ์ในระบบอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่อาจไม่ใช่เรื่องคุ้นเคยในชีวิตประจำวันของเรานัก ก็อาจสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้ด้วยแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนี่เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยดึงดูดให้พนักงานอยากมาร่วมงานกับองค์กรด้วย มี Employee Engagement ที่ดีกับองค์กร และการที่องค์กรตลอดจนฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

มีแผนพัฒนาบุคลากรที่ดี เป็นรูปธรรม ก็ยิ่งส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองได้มากขึ้น รวมถึงพัฒนา Employee Engagement เพิ่มขึ้นได้ด้วย

๘. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Relationship Management) : สำหรับวัยทำงานหนึ่งในหัวข้อการสนทนาที่บ่นกันบ่อยๆ บ่นกันมานานหลายยุคหลายสมัย และก็ไม่เว้นหมดไปก็คือปัญหาของฝ่ายบุคคลนั่นเอง หากองค์กรที่มีฝ่ายบุคคล (HR) ที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ตั้งแต่เรื่องการจัดการเงินเดือน, สวัสดิการ, การพัฒนาศักยภาพ, การรักษาพยาบาล, ไปจนถึงเรื่องสารทุกข์สุขดิบต่างๆ ได้ดีนั้นก็อาจทำให้พนักงานไม่หัวเสีย และเกิดอยากร่วมงานกับองค์กรในระยะยาวขึ้นได้ แล้วหนึ่งในปัญหาการลาออกจากงานหรือต้องการย้ายองค์กรที่เกิดขึ้นบ่อยๆ นั้นก็คือเกิดจากการทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

สรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมขององค์กรตลอดจนความผูกพันกับองค์กรนั้นมีส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างให้พนักงานทำงานกับองค์กรได้อย่างมีความสุข และอยู่ร่วมกันได้ในระยะยาวขึ้น การเสริมสร้าง Employee Engagement ให้เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอ และยังเป็นการช่วย Feedback ในด้านต่างๆ ที่เป็นข้อมูลที่ดีสำหรับการพัฒนาบุคลากรตลอดจนองค์กรด้วยเช่นกัน แล้วการสร้าง Employee Engagement นั้นก็ไม่ใช่น้ำที่ของแผนกใดแผนกหนึ่ง หรือคนใดคนหนึ่ง แต่ควรเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่ร่วมแรงร่วมใจกันผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งการมี Employee Engagement ที่ดีนั้นมีส่วนอย่างยิ่งที่จะเป็นพลังสำคัญในการทำงานของทุกคน และสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ รวมถึงสร้างพลังขับเคลื่อนอันยิ่งใหญ่และมีประสิทธิภาพที่จะผลักดันองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปอย่างยั่งยืนในที่สุดด้วย (ออนไลน์, ๒๕๖๔)

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan :IDP) ด้วยการวิเคราะห์และเสริมสร้างสมรรถนะ Competency Gap Management

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หมายถึงแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน ถือได้ว่าเป็น แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรและของหน่วยงาน ซึ่งองค์กรบางแห่งเรียกแผนงานดังกล่าวนี้ว่า Employee Development Plan (EDP) หรือ Personal Development Plan /Performance Development Plan (PDP) IDP จึงเป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมการหรือวางแผนงานไว้

ล่วงหน้า โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของพนักงานในองค์กร พบว่าลักษณะทั่วไปของการจัดทำ IDP มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. เป็นกระบวนการที่เน้นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานคนนั้นจะต้องพูดคุยกันถึงความคาดหวังในการทำงาน และเป้าหมายในอาชีพ (Career Goals) ที่ผู้บังคับบัญชาได้วางไว้ให้สำหรับพนักงานแต่ละคน รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการติดตาม และให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) แก่พนักงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

๒. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคลให้ตอบรับหรือสนองต่อความต้องการในระดับองค์กร พบว่า IDP ที่ดีจะต้องเป็นแผนในการพัฒนา และปรับปรุงระดับสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) ในการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน ซึ่งแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ อีกทั้งยังเป็นการช่วยให้พนักงานมีแนวทางในการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ของตนเองนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ

๓. เป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่ถูกจัดทำขึ้น บนพื้นฐานของระดับสมรรถนะหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่งงานหนึ่ง (Expected Competency) โดยการเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะในการทำงานจริงของพนักงานคนนั้น (Actual Competency) ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้กำหนดว่าจะอะไรคือสิ่งที่พนักงานจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยการพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนา (Development Tools) ที่เหมาะสมในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การสอนงาน การให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นที่เลี้ยงแก่พนักงาน เป็นต้น

๔. เป็นแผนงานที่เน้นข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ถือได้ว่าเป็นแผนงานที่ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อไปกับการทำงานประจำวันที่ซ้ำซากจำเจ จะเห็นได้ว่าความรู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงานย่อมเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรสูญเสียพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Performance and High Potential)

๕. เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่ง IDP ควรมีการทบทวนจากหัวหน้างานและพนักงานอย่างน้อยปีละครั้งโดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะของพนักงานก่อนการจัดทำ IDP โดยแผน IDP จะต้องจัดทำขึ้นก่อนปีงบประมาณ เพื่อนำข้อมูลจาก IDP ไปจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงานที่รวมไปถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานด้วยเช่นกัน

ข้อควรคำนึงถึงในการกำหนด IDP ก็คือ IDP ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับเงินเดือน และการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชาและพนักงานหลายคนมีความเข้าใจผิดอยู่มากและมองว่า IDP เป็นการลงโทษพนักงาน มอง IDP ในแง่ลบด้วยการมองว่าหากพนักงานคนใดที่ผู้บังคับบัญชามีการจัดทำ IDP ให้ก็เท่ากับว่าพนักงานคนนั้นทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีผลงานเท่าที่ควร จึงต้องได้รับการลงโทษจากผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ IDP มิใช่แผนงานที่จะรับประกันว่าหากพนักงานได้รับการพัฒนาแล้ว พวกเขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานทันที ซึ่ง IDP เป็นแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงาน ให้มีคุณสมบัติ มีจิตความ สามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่กำหนดขึ้น

สรุปได้ว่าการจัดทำ IDP นั้นเป็นแผนพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานที่เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน IDP จึงเป็นเสมือนเข็มทิศหรือทิศทางในการวางแผนอาชีพของตนเองเพื่อสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการจัดทำ IDP ให้เกิดประโยชน์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความร่วมมือและมีการปฏิบัติตามแผน IDP อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (อาคารณ์ ภูวิทย์พันธุ์, ๒๕๖๔)

ระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System : LMS)

LMS (Learning Management System) คือ ระบบจัดการการเรียนการสอนออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่มีเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้สอน ผู้เรียน และผู้ดูแลระบบ ได้แก่ ระบบจัดการรายวิชา ระบบจัดการข้อมูลบทเรียน ระบบจัดการการสร้างเนื้อหาวิชา ระบบจัดการเครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ระบบจัดการข้อมูลผู้เรียนระบบเครื่องมือช่วยจัดการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์และจัดกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การสื่อสาร Chat, E-mail, Webboard รวมไปถึงการเก็บสำรองข้อมูล และการรายงานผล เป็นต้น

องค์ประกอบหลักของระบบ LMS มี ๔ ระบบที่สำคัญ คือ

๑. ระบบจัดการรายวิชา (Course Management System) ได้แก่ เครื่องมือช่วยสร้างรายวิชา จัดทำและนำเข้าเนื้อหาของรายวิชา จัดทำแหล่งค้นคว้าข้อมูลในรายวิชาทำกิจกรรมเสริมในรายวิชา

๒. ระบบบริหารจัดการข้อมูลผู้เรียน (User Management System) ได้แก่ ระบบบริหารการจัดการผู้เรียนในรายวิชา สามารถสร้างกลุ่มผู้เรียนตามการใช้งานได้หลายระดับ มีระบบตรวจสอบสมาชิกผู้ใช้งาน และการเก็บรายละเอียดข้อมูลผู้เรียน

๓. ระบบตรวจสอบกิจกรรมและติดตามประเมินผล (Test & Tracking Management System) ได้แก่ เครื่องมือช่วยสร้างกิจกรรมแบบทดสอบ กิจกรรมการบ้าน และระบบทดสอบประเมินผลการเรียน

๔. ระบบจัดการการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ (Communication Management System) เป็นส่วนส่งเสริมการเรียนให้มีการติดต่อสื่อสารกัน ทั้งระหว่างผู้สอน – ผู้สอน, ผู้สอน – ผู้เรียน, และผู้เรียน – ผู้เรียน ซึ่งมีทั้งรูปแบบ Online และ Offline ได้แก่ Web-board, E-mail, Chat room, News, Calendar เป็นต้น ทั้งนี้ระบบ LMS ที่ดีนั้นจะต้องรองรับมาตรฐาน SCORM เพื่อให้สามารถรองรับกับเนื้อหาวิชา ที่ถูกพัฒนาขึ้นต่างแพลตฟอร์มกัน ให้สามารถใช้งานร่วมกันได้ SCORM (Shareable Content Object Reference Model) จากการที่ e-Learning มีการพัฒนากันอย่างหลากหลายทั้งในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ รวมถึงองค์กรทางธุรกิจทำให้ LMS, CMS (Content Management System) และ LCMS (Learning Content Management System) มีสภาพแวดล้อมของระบบที่แตกต่างกันไป แต่หลักการมาตรฐานของ e-Learning นั้นต้องมีระบบที่สามารถเรียกดูฐานข้อมูลหรือสื่อการเรียนการสอนร่วมกันได้ กลไกการรักษามาตรฐานของ e-Learning จึงเริ่มขึ้นจากหน่วยงาน AICC (Airline Industry Computer-Based Training Committee : www.aicc.org) ของสหรัฐอเมริกา ได้พิจารณา

เรื่องการรักษามาตรฐานของ e-Learning ซึ่งสรุปได้ว่ามีเพียง LCMS ที่เป็นรายละเอียดของตัวหลักสูตรรายวิชาข้อกำหนดในรายวิชา เนื้อหาและสื่อสำหรับจัดการเรียนการสอน รวมถึงข้อมูลประกอบรวมอื่น ๆ ในหลักสูตรเท่านั้นที่ต้องใช้ร่วมกัน (Sharable Content Object) ในลักษณะรูปแบบ Meta-data ที่สามารถติดต่อระหว่างกันได้ทั่วโลกในมาตรฐานเดียวกัน ใน ๓ องค์ประกอบคือ content, service และ technology ซึ่งมาตรฐานนี้เรียกว่า “SCORM” (ออนไลน์, ๒๕๖๔)

ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System)

การจัดการความรู้ (อังกฤษ: Knowledge management - KM) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ และปัญญาในที่สุด

การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายใน องค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการ ดำเนินการธุรกิจที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการ องค์กรความรู้ โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ องค์กรและประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา, เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน, เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน, หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

ปัจจุบัน โลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy – KBE) งานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้ เป็นคำกว้างๆ ที่มีความหมายครอบคลุมเทคนิค กลไกต่างๆ มากมาย เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของ แรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าวได้แก่ การรวบรวม ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ในเอกสาร และทำสมุดหน้าเหลืองรวบรวมรายชื่อ ผู้มีความรู้ในด้านต่างๆ และที่สำคัญที่สุด คือการสร้างช่องทาง และเงื่อนไขให้คนเกิดการ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผล

ประเภทของความรู้

ความรู้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้ง คือความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา เว็บไซต์ Blog ฯลฯ ส่วนความรู้แฝงเร้นคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้ง ก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นความรู้ แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกันความรู้แบบฝังลึก

(Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐาน มาจากการกระทำ และประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝน เพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้ เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่ง ทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่

ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและ ถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัส ในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอด ความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร และกลยุทธ์ เป้าหมายและ ความสามารถขององค์กร

ความรู้ยังมีลักษณะไม่ชัดแจ้งมากเท่าไร การถ่ายโอนความรู้ยังกระทำได้ยากเท่านั้น ดังนั้นบางคนจึงเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็นความรู้แบบเหนียว (Sticky Knowledge) หรือความรู้ แบบฝังอยู่ภายใน (Embedded Knowledge) ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งมีการถ่ายโอนและแบ่งปันง่าย จึงมีชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า ความรู้แบบรั่วไหลได้ง่าย (Leaky Knowledge) ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Mutually Constituted) (Tsoukas, 1996) เนื่องจากความรู้แบบฝังลึกเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด (Grant, 1996) และสามารถ แปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยการสื่อสารด้วยคำพูด

ตามรูปแบบของเซซี (SECI Model) (ของ Nonaka และ Takeuchi) ความรู้ทั้งแบบ แฝงเร้นและแบบชัดแจ้งจะมีการแปรเปลี่ยนถ่ายทอดไปตามกลไกต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดความรู้ การผสานความรู้ และการชิมชั้บความรู้

การจัดการความรู้นั้นมีหลายรูปแบบ มีหลากหลายโมเดล แต่ที่น่าสนใจ คือ การจัดการความรู้ ที่ทำให้คนเคารพศักดิ์ศรีของคนอื่น เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เชื่อว่า ทุกคน มีความรู้ปฏิบัติในระดับความชำนาญที่ต่างกัน เคารพความรู้ที่อยู่ในคน เพราะหากถ้าเคารพความรู้ ในตำราวิชาการอย่างเดียวนั้น ก็เท่ากับว่าเป็นการมองว่า คนที่ไม่ได้เรียนหนังสือ เป็นคนที่ไม่มีความรู้

ระดับของความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ระดับ คือ

๑. ความรู้เชิงทฤษฎี (Know-What) เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบ ในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ๆ ที่มีความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้งซึ่งได้จากการ ได้เรียนมาก แต่เวลาทำงาน ก็จะไม่มั่นใจ มักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

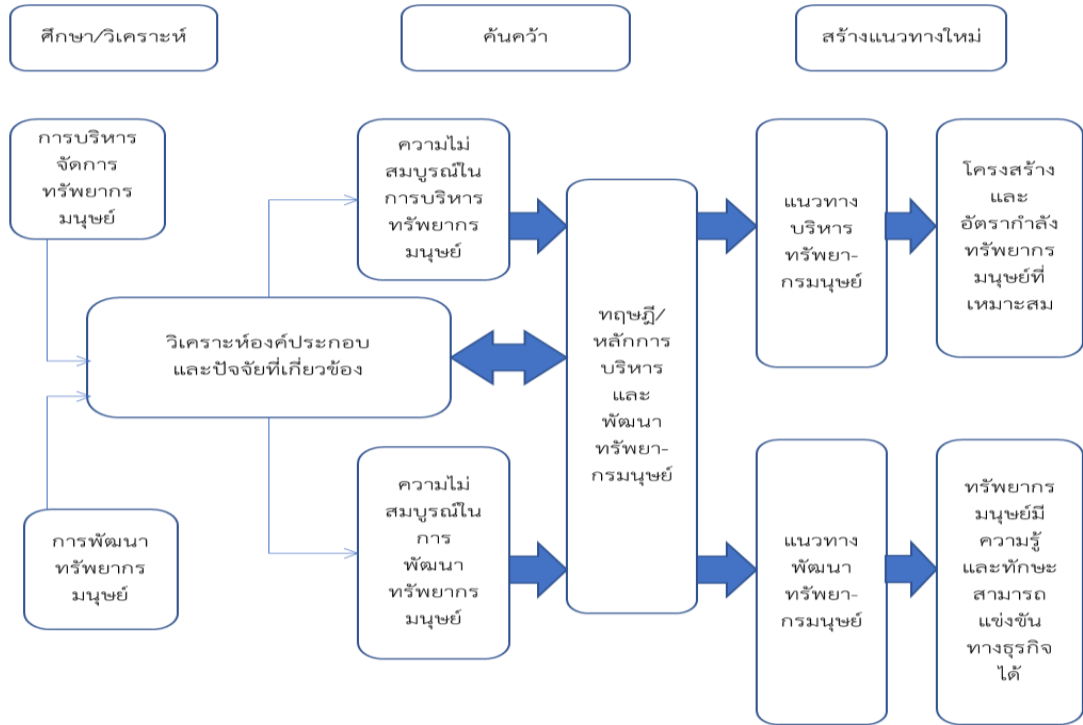
๒. ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know-How) เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้อสภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลายปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

๓. ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know-Why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถถ่ายทอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่น ไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

๔. ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-Why) เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ที่ขบขันมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรม ขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

การถ่ายทอดความรู้ อันเป็นส่วนประกอบของการจัดการองค์ความรู้ ถูกประพาดิปฏิบัติกันมานานแล้ว ตัวอย่างรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ เช่น การอภิปรายของเพื่อนร่วมงาน ในระหว่างการปฏิบัติงาน, การอบรมพนักงานใหม่อย่างเป็นทางการ, ห้องสมุดขององค์กร, โปรแกรมการฝึกสอนทางอาชีพและการเป็นที่เลี้ยง ซึ่งรูปแบบการถ่ายทอดความรู้มีการพัฒนารูปแบบโดยอาศัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่กระจายอย่างกว้างขวางในศตวรรษที่ ๒๐ ก่อให้เกิดเทคโนโลยีฐานความรู้, ระบบผู้เชี่ยวชาญและคลังความรู้ ซึ่งทำให้กระบวนการถ่ายทอดความรู้ง่ายมากขึ้น (วิกิพีเดีย, ออนไลน์ ๒๕๖๔)

กรอบแนวคิดของการวิจัย



บทที่ ๓

การดำเนินกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาหัวข้อเรื่อง “การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัล” ผู้วิจัยได้มีการนำเสนอทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องโดยละเอียดไว้ในบทที่ ๒ ดังนั้น เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการนำทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวว่าบริษัท อสมท จำกัด(มหาชน) (อสมท) ได้นำมาปรับใช้และนำมาเป็นแนวทางดำเนินการอย่างไร ผู้วิจัย จึงได้ดำเนินการโดยใช้กระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหาร พนักงาน จำนวน ๕ ท่าน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน อสมท รวมทั้งนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดำรงและเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้สอดแทรกไว้ในการสัมภาษณ์ด้วยว่าแต่ละท่านได้นำมาปรับใช้ในงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างไร จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ข้อมูลจัดเรียบเรียงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าในทางปฏิบัติแล้ว อสมท สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเพิ่มขีดความสามารถหรือส่งเสริมให้กิจการของ อสมท ในการแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัลประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ได้ทราบหลักการและทฤษฎีของการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าโดยหลักการแล้วการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ มีการแบ่งเนื้องานที่สำคัญเป็น ๓ หมวดหมู่ใหญ่ๆ และแต่ละหมวดหมู่มีความเชื่อมโยงกัน ประกอบไปด้วย ๑. งานด้านการสรรหาบุคลากร ๒. งานด้านการพัฒนาบุคลากร ๓. งานด้านสวัสดิการและพนักงานสัมพันธ์ และทั้งสามเนื้องานนี้มีการเชื่อมโยงกันด้วยการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจและเป้าหมายของ อสมท

๑. งานด้านสรรหาบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นงานด้านแรกที่มีความสำคัญ เพราะเป็นงานที่จะต้องเลือกเฟ้นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กร โดยจะต้องให้บุคลากรที่ได้มามีความรู้ความสามารถทำงานได้ตรงตามท้องถ้งกำหนด และมีทัศนคติและแนวความคิดคล้ายกันกับคนในองค์กร ที่เรียกว่าสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ในกระบวนการสรรหา

บุคลากรจะถูกกำหนดเป็นแนวทางการสรรหาบุคลากรไว้ เพื่อให้บุคลากรที่ได้มาสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีความรู้สึกรู้ว่าอยู่ในสังคมและมีค่านิยมเดียวกัน

๒. งานด้านพัฒนาบุคลากร คืองานที่จะมาวิเคราะห์บุคลากรในองค์กรว่าเมื่อปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว เขาสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนดหรือไม่ มีการวิเคราะห์รายตำแหน่งว่าบุคลากรแต่ละคนยังขาดความรู้ ทักษะ อะไร และองค์กรมีหน้าที่ส่งเสริมเพิ่มเติมให้

๓. งานด้านสวัสดิการและพนักงานสัมพันธ์ คืองานที่จะช่วยดูแลให้พนักงานมีความสุขในระหว่างการทำงาน องค์กรพร้อมที่จะดูแลด้านสวัสดิการ พนักงานมีความเข้าใจปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นด้วยการสื่อสารที่ดีและมีแนวทางแก้ไขอย่างไร มีกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องห่วงหน้าพะวงหลัง อสมท มีความเชื่อว่าบุคลากรทุกคนจะปฏิบัติงานได้อย่างดี ทুমเท เมื่อมีงานทั้งสามส่วนเกิดขึ้นและสอดคล้องกัน

อสมท จึงได้จัดทำโครงสร้างสำนักทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น ๒ ฝ่ายงานคือ ๑.ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ และ ๒.ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทั้งสองฝ่ายงานได้มีเนื้องานที่ครบถ้วนสอดคล้องเชื่อมโยงกันตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแต่ละฝ่ายงานมีหน้าที่และอำนาจ ความรับผิดชอบ ดังจะกล่าวต่อไปนี้

๑. ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่อำนาจและความรับผิดชอบ ดังนี้

๑.๑ กำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และแผนงบประมาณของฝ่ายงานกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของสำนักทรัพยากรมนุษย์ (Master Plan)

๑.๒ วิเคราะห์ กำหนด และพัฒนาแผนกลยุทธ์และระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น โครงสร้างองค์กร ,กรอบอัตรากำลัง การประเมินค่างาน ,คำอธิบายลักษณะงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรม ให้สอดคล้องกับนโยบาย ในภาพรวมขององค์กร

๑.๓ วางแผนงาน และระบบการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาเส้นทางอาชีพ การทดแทนตำแหน่งงาน การพัฒนาศักยภาพกลุ่มผู้บริหาร บุคลากรที่มีศักยภาพสูง

๑.๔ วิเคราะห์ พัฒนา และออกแบบหลักสูตร รวมถึงจัดฝึกอบรมสำหรับบุคลากรภายในองค์กรตลอดจนการดูงาน สัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

๒. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่อำนาจและความรับผิดชอบ ดังนี้

๒.๑ กำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และแผนงบประมาณของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของสำนักทรัพยากรมนุษย์ (Master Plan)

๒.๒ บริหารการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การกำหนด แนวทางการสรรหา คัดเลือก แต่งตั้ง โยกย้าย การปฐมนิเทศ ทำทะเบียนประวัติ จัดทำและบันทึก ข้อมูล วิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลทางทรัพยากรบุคคลให้หน่วยงาน

๒.๓ บริหารการปฏิบัติงานด้านการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยระบบ บริหารผลการปฏิบัติงาน, การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงานเพื่อ ประกอบการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน ให้อยู่ในกรอบกฎหมายและสอดคล้องตามนโยบาย

๒.๔ บริหารเรื่องสวัสดิการและพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย การดูแล สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ สื่อสาร ตอบปัญหา เจรจาทำความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง การ บริหารจัดการมาตรฐานด้านความปลอดภัย ชีวอนามัยและสภาพแวดล้อม และประเด็นที่เกี่ยวกับ แรงงาน ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง และรักษาผลประโยชน์ของบุคลากรที่พึงได้รับ

การวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำเอาเป้าประสงค์ขององค์กรที่กำหนด ว่าในแต่ละช่วงเวลาองค์กรจะมีทิศทางในการประกอบธุรกิจไปในหนทางใด สำนักทรัพยากร มนุษย์ มีหน้าที่นำเอาเป้าประสงค์นั้นมาพิจารณาว่าขณะนี้บุคลากรในองค์กรสามารถตอบสนอง ต่อเป้าประสงค์ได้เพียงใด ทำอย่างไรบุคลากรจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ โดยการนำมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ HR Master Plan ในระยะสั้นคือ ๑ ปี และระยะยาวคือ ๓-๕ ปี แล้วแต่สถานการณ์

ในปัจจุบัน อสมท ประสบภาวะความผันผวนทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อ การประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ โดยเริ่มตั้งแต่

๑. การที่ อสมท ไม่ได้รับแต้มต่อในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจแม้ว่าภารกิจส่วนหนึ่ง จะต้องสนับสนุนนโยบายของรัฐเนื่องจากอยู่ภายใต้การกำกับของสำนักนายกรัฐมนตรี แต่ถูก กำหนดจากหน่วยงานต่าง ๆ ว่าเป็นหน่วยงานธุรกิจ ๑๐๐ % โดยต้องเข้าร่วมการแข่งขัน กับเอกชนเพื่อรับใบอนุญาตสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล เช่นเดียวกับเอกชนทั่วไป จากเดิมสถานีโทรทัศน์ มีคู่แข่งเพียง ๖ ราย เพิ่มขึ้น เป็น ๒๐ กว่าราย รวมถึง การเข้าแข่งขันประมูลใบอนุญาตสถานีวิทยุ เอฟ.เอ็ม ทั่วประเทศที่เพิ่งผ่านไป

๒. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้อสมท ต้องเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานและรูปแบบการทำธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อให้ทันทั่วถึง

๓. การระบาดของโรคโควิด-๑๙ ทำให้สถานะแวดล้อมสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง ลื่นเชิง

ความเปลี่ยนแปลงทั้งหลายเหล่านี้จึงต้องมีการปรับปรุงกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเป้าประสงค์ทางธุรกิจขององค์กรที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อมุ่งสู่การเพิ่มรายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย โดยสำนักทรัพยากรมนุษย์จึงได้นำเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มาเป็นข้อมูลนำเข้าและจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์

กรณีการเพิ่มรายได้นั้น ได้มีการกำหนดไว้ในส่วนของแผนการพัฒนาคูคลากร โดยการเพิ่มทักษะความรู้ให้บุคลากรสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือเพิ่มพูนความรู้ที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น และนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการหารายได้เพิ่มเข้าสู่องค์กร

มีการจัดทำโครงการสร้างความผูกพัน Engagement เนื่องจาก อสมท เชื่อว่าเมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรแล้วย่อมทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานเพิ่มผลผลิตให้แก่ อสมท อย่างดีมีประสิทธิภาพ และผลพลอยได้อีกประการคือเนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงบุคลากรที่มีความรู้ทักษะด้านสื่อสารมวลชนเป็นจำนวนมาก ในขณะที่ อสมท เองมีบุคลากรที่มีความเก่งเฉพาะทางด้านนี้มาก หากไม่สามารถทำให้เขาเหล่านั้นผูกพันกับ อสมท ได้ อสมท ก็จะสูญเสียบุคลากรเหล่านั้นไป

กรณีการควบคุมค่าใช้จ่ายนั้น คือการที่ อสมท จะต้องจ่ายเงินอย่างคุ้มค่ามีเหตุผลลงทุนในสิ่งที่จำเป็น ดังนั้นค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรจึงมีผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การวางกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายจึงเป็นสิ่งที่ยากมาก โดยมีผลกระทบทั้งด้านอัตราค่าจ้าง ด้านการสรรหาบุคลากรใหม่ การอบรมพัฒนา ในที่นี้ผู้วิจัยขอสรุปว่าในเรื่องดังกล่าว อสมท ได้ดำเนินการดังนี้

ด้านอัตราค่าจ้าง อสมท ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูง เมื่อนำมาเทียบกับประสิทธิภาพในการหารายได้ หากไม่สมดุลกันแล้วย่อมต้องประสบภาวะขาดทุนอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยงได้ อสมท จึงมีแนวคิดในการจัดทำโครงการร่วมใจจาก คือ อสมท เชิญชวนให้บุคลากรในปัจจุบันแสดงความจำนงเข้าโครงการ และ อสมท มีเงินจูงใจเพิ่มเติมให้ ซึ่งก็เป็นผลให้บุคลากรที่มีอยู่เข้าร่วมโครงการและออกจากองค์กรไปจำนวนสามร้อยคนเศษ ส่งผลให้องค์กรเริ่มมีผลกำไรขึ้น อย่างไรก็ตามพนักงานที่มีอยู่ก็ต้องเร่งพัฒนาให้สามารถทำงานแบบ Multi Skill ได้ ซึ่งก็เป็นความท้าทายเนื่องจากงบการพัฒนาบุคลากรก็ถูกลดลงอย่างมาก การวางแผนในการเกลี่ยจำนวนบุคลากรไปให้หน่วยงานที่มีบุคลากรออกไป ก็เป็นอีกความท้าทายหนึ่ง โดยต้องใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์ความรู้และทักษะบุคลากรมาร่วมดำเนินการ เพื่อเพิ่มเติมความรู้ทักษะที่บุคลากรยังขาดอยู่อีกด้วย

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวนที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กร เหมือนเป็นแผนที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้อสมท ใช้ดำเนินธุรกิจต่อไป

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

บุคลากรไม่ว่าจะตำแหน่งใดก็ตามเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน ถ้าฟันเฟืองใดขาดไปก็อาจทำให้ธุรกิจเดินหน้าไม่สะดวก ประสบปัญหาขึ้นได้ ในขณะเดียวกัน ถ้าได้ฟันเฟืองที่ดี มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ธุรกิจก้าวหน้าก้าวไกลได้เช่นกัน ในจุดนี้สำนักทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหน่วยงานสำคัญที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเข้ามาทำงานในทางตรงกันข้ามบริษัทไหนที่ไม่ให้ความสำคัญตรงจุดนี้ก็จะทำให้ได้บุคลากรที่ไม่มีความสามารถ ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลเสียกับงาน และทำให้บริษัทย่าแย่ลงได้เช่นกัน การสรรหาบุคลากรที่ดีนั้นจึงควรต้องมีการวางแผนให้เป็นระบบ ตลอดจนมีการใส่รายละเอียดในทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีที่สุดมาร่วมงานกับบริษัท ดังนั้นการสรรหาบุคลากรเข้ามาเป็นพนักงานใน อสมท นั้นบุคลากรในสำนักทรัพยากร อสมท ทราบดีว่าเป็นด่านแรกในการนำคนเข้าสู่องค์กร และ อสมท จะต้องดูแลและส่งเสริมให้บุคคลเหล่านี้อยู่กับองค์กรไปนานที่สุด โดย อสมท จะต้องมีการจ่ายบุคคลโดยตลอดที่เขาเป็นพนักงาน จึงต้องสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุด และพร้อมที่จะร่วมดำเนินธุรกิจไปกับ อสมท ตลอดไป

การให้ความสำคัญของการสรรหาบุคลากร อสมท จึงได้กำหนดไว้เป็นข้อบังคับ ระเบียบ และแนวทางการสรรหาผู้ที่เข้ามาเป็นผู้บริหาร หรือพนักงานของบริษัท ทั้งนี้ในการสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งผู้บริหารและพนักงาน จะมีขั้นตอนการคัดเลือกที่ละเอียดอ่อนผ่านการกลั่นกรองหลายขั้นตอน โดยแต่ละตำแหน่งจะมีการตั้งเป็นคณะกรรมการคัดเลือกคณะหนึ่งซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของสายงานนั้นๆ ผู้บริหารข้างเคียงที่ทำงานด้วยกับตำแหน่งนั้น ๆ และผู้แทนของสำนักทรัพยากรมนุษย์ เข้าเป็นองค์คณะ เพื่อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการ กำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน หรือทดสอบ และทำการนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติประกาศรับสมัคร สำหรับการประกาศรับสมัครนั้น เพื่อให้เป็นการเปิดกว้างและทั่วถึง อสมท ได้ใช้ระบบ online ที่เรียกว่า e-recruitment ร่วมกับการประกาศในช่องทางสื่อสารมวลชนของ อสมท เองคือทั้งสถานีวิทยุทั่วประเทศ และสถานีโทรทัศน์ ของ อสมท เมื่อรับสมัครบุคคลเข้ามาแล้ว ก็จะมีการประเมินเบื้องต้นซึ่งเป็นแนวข้อสอบแบบ online ที่เป็นที่ยอมรับในสากล เป็นการคัดกรองทั้งค่านิยมเมื่อเทียบกับค่านิยมองค์กร ลักษณะอุปนิสัย ทัศนคติ แนวความคิดในการทำงานหรือบริหารงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการคัดเลือก และนำไปสู่การสอบข้อสอบ

เฉพาะทางซึ่งอาจจะเป็นการสอบแบบข้อเขียน และหรือการสอบสัมภาษณ์ โดยในการสอบสัมภาษณ์จะมีการสอบถามทั้งความรู้ความสามารถในงานเฉพาะตำแหน่ง และลักษณะนิสัยทัศนคติ ด้วย

อีกทั้ง บมจ.อสมท ในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ จึงมีความจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนดถึงคุณสมบัติความเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจที่กำหนดไว้ตาม พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่กำหนดว่า

พนักงานของรัฐวิสาหกิจ นอกจากต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ แล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ด้วย

- (๑) มีสัญชาติไทย
 - (๒) มีอายุไม่เกินหกสิบปีบริบูรณ์
 - (๓) สามารถทำงานให้แก่รัฐวิสาหกิจนั้น ได้เต็มเวลา
 - (๔) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต
 - (๕) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ หรือพ้นโทษแล้วเกินห้าปี
 - (๖) ไม่เป็นบุคคลวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ
 - (๗) ไม่เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดิน เพราะปรากฏว่าร่ำรวยผิดปกติหรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ
 - (๘) ไม่เป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำ รวมทั้งข้าราชการ การเมือง ลูกจ้างของกระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองซึ่งมีฐานะเทียบเท่า พนักงานส่วนท้องถิ่น และสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือสภากรุงเทพมหานครและผู้บริหารท้องถิ่น
 - (๙) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง
 - (๑๐) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงาน เพราะทุจริตต่อหน้าที่
- เมื่อผ่านการพิจารณาแล้ว คณะกรรมการคัดเลือกก็จะส่งผลสรุปให้สำนักทรัพยากรมนุษย์ เพื่อถ่วงถ่วงและนำเสนอขออนุมัติบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงานของ อสมท ต่อไป
- ทั้งนี้ การสรรหาคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งระดับผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป จะต้องผ่านการดำเนินการคัดเลือกจากคณะกรรมการสรรหา ซึ่งเป็นคณะกรรมการชุดย่อยของ คณะกรรมการ บมจ.อสมท ซึ่งคณะกรรมการสรรหาชุดนี้จะเป็นกรรมการ บมจ.อสมท ทั้งสิ้น และ สำนักทรัพยากรมนุษย์เป็นเลขานุการ เมื่อสรรหาจนได้รายชื่อผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้ช่วย

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่แล้ว อสมท จะต้องนำรายชื่อเพื่อเสนอขอความเห็นชอบให้ดำรงตำแหน่งจากที่ประชุมคณะกรรมการ บมจ.อสมท อีกชั้นหนึ่ง

สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงถึงการนำไปใช้ สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

จากการที่ อสมท ได้กำหนดให้มีแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดโครงสร้างองค์กร จำนวนพนักงานที่เหมาะสม และในแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์นั้น มีกระบวนการสรรหาบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น รวมอยู่ด้วย และเป็นไปตามแนวคิดในการสรรหาบุคลากรว่าเป็นเรื่องสำคัญเนื่องจากการนำบุคคลที่มีคุณสมบัติพร้อมจะปฏิบัติงานให้แก่ อสมท เมื่อรับเข้ามาสู่องค์กร ถือว่าองค์กรจะต้องดูแลให้ปฏิบัติได้ดีมีประสิทธิภาพ ใช้ความรู้ความสามารถเพื่อทำงานให้แก่ อสมท และถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าของ อสมท เมื่อบุคคลเหล่านั้นเข้ามาปฏิบัติงานใน อสมท แล้ว เป็นหน้าที่ของสำนักทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องเข้าไปวิเคราะห์ ว่าบุคลากรเหล่านี้สามารถทำงานได้ดีหรือไม่ อาจจะด้วยการสอบถามจากหัวหน้างาน พิจารณาจากผลการประเมินทดลองงาน หรือประเมินผลประจำปี เพื่อนำผลการประเมินมาดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป โดยหลักการแล้วสำนักทรัพยากรมนุษย์จะจำแนกผลการประเมินบุคลากรเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง ผลการประเมินดีหรือดีเยี่ยม กลุ่มผู้มีผลการประเมินปานกลางหรือได้มาตรฐานและกลุ่มผู้มีผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อจะได้พัฒนาแต่ละกลุ่มให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในบทที่ ๔ ว่าด้วยการดำเนินกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทที่ ๔

การดำเนินกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) คือกรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพด้วย โดยการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรนั้นอาจทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการตั้งแต่การฝึกอบรม, การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่จริงจัง, การออกไปดูงานนอกองค์กร, ไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จตามไปด้วยได้ถ้าขาดความใส่ใจตรงจุดนี้ องค์กรที่เต็มไปด้วยพนักงานไร้ประสิทธิภาพ ก็อาจทำให้องค์กรหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่พัฒนา ธุรกิจถดถอย และไร้ศักยภาพได้ในที่สุดเช่นกัน

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือต้องการให้พนักงานในองค์กรพัฒนาฝีมือ, ทักษะการทำงาน, ตลอดจนมีองค์ความรู้ต่างๆ ที่ดีขึ้น เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับการทำงานให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถอุดรอยรั่วของข้อบกพร่องต่างๆ ที่ทำให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาด ตลอดจนแก้ไขปัญหามืออาชีพข้อบกพร่องต่างๆ อีกทั้งยังก่อให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น โดยเป็นการมีความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ที่ให้ทุกคนรู้สึกถึงการดูแลขององค์กร ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพตลอดจนความสามารถให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ สร้างความก้าวหน้าให้เป็นรูปธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการใช้วัดผลพนักงาน ประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนคาดการณ์ศักยภาพขององค์กร สำหรับใช้วางแผนงาน วางแผนธุรกิจ ตลอดจนวางทิศทางขององค์กรในอนาคตได้ ส่งผลให้พนักงานมีความภักดีกับองค์กร ทั้งยังเป็นการรักษาพนักงานไว้ให้ต้องการร่วมงานกับองค์กรในระยะยาวด้วย และทำให้ทุกคนในองค์กรตั้งแต่พนักงาน, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR), ฝ่ายบริหาร, ตลอดจนองค์กรเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากหลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) (อสมท) ตั้งแต่ระดับนโยบายคือคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและพนักงาน มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้จะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยผลักดันให้ อสมท ประสบความสำเร็จได้อย่างมาก นอกเหนือไปจากการมุ่งหารายได้อย่างเดียว แม้กระทั่งในปัจจุบันสถานะทางการเงินของบริษัท ไม่น่าดีแต่ก็ยังคงไว้ซึ่งงบประมาณบางส่วนจัดสรรให้แก่การพัฒนา โดยสำนักทรัพยากรมนุษย์ ได้ตระหนักถึงเรื่องดังกล่าวนี้ดี จึงพยายามจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างละเอียดรอบคอบ จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังต่อการพัฒนา คิดค้นกระบวนการใหม่ ที่จะมาทดแทนวิธีการเดิมที่ต้องใช้งบประมาณสูงและมีประสิทธิภาพใกล้เคียงกัน

จากการที่ อสมท เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว อสมท ได้บรรจุแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เข้าไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีการวัดผล มีตัวชี้วัดที่วัดได้ อย่างเป็นรูปธรรม และ อสมท ถือปฏิบัติเช่นนี้มาโดยตลอด ด้วยแนวคิดที่จะให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ช่วยให้การประกอบธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งต่อไปนี้ ผู้วิจัยจะได้นำข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร พนักงาน อสมท ที่เกี่ยวข้องกับการนำเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มานำเสนอเป็นรายเครื่องมือดังต่อไปนี้

ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System)

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิด ความรู้ และปัญญา ในที่สุดการจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบบสร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการธุรกิจที่ต้ององค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา, เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน, เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน, หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy – KBE) งานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้เป็นคำกว้างๆ ที่มีความหมายครอบคลุมเทคนิค กลไกต่างๆ มากมาย เพื่อสนับสนุนให้การทำงาน

ของแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าวได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ในเอกสาร และทำสมุดหน้าเหลืองรวบรวมรายชื่อผู้มีความรู้ในด้านต่างๆ และที่สำคัญที่สุด คือการสร้างช่องทาง และเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผล

ความรู้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้งคือความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา เว็บไซต์ Blog ฯลฯ ส่วนความรู้แฝงเร้นคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐาน มาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝน เพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่

จากความสำคัญเรื่องการจัดการข้อมูลความรู้ ผู้วิจัยได้ขอข้อมูลจากผู้บริหารสำนักทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับเรื่องนี้และได้รับคำอธิบายพอสรุปได้ว่า อสมท ในฐานะที่เป็นองค์กรสื่อมายาวนานมาถึง ๓๐ ปี ในปีนี้ สำนักทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสนับสนุนของฝ่ายบริหารและพนักงานเล็งเห็นว่าความรู้ความชำนาญทักษะด้านสื่อสารมวลชนที่มีอยู่ในตัวบุคลากรปัจจุบันและที่เกษียณอายุไปทรงคุณค่ามาก สำนักทรัพยากรมนุษย์จึงได้ขอจัดสรรงบประมาณในการจัดทำระบบการจัดการข้อมูลความรู้ ขึ้นในองค์กร ในระยะเริ่มแรกเป็นการปูพื้นฐานความสำคัญขององค์ความรู้ใน อสมท ที่จะช่วยยังประโยชน์ให้แก่องค์กรอย่างไร ซึ่งให้ผู้บริหารและพนักงานทราบ ว่าองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรของ อสมท มีคุณค่าและเมื่อได้รับการถ่ายทอดสู่พนักงานรุ่นต่อไปย่อมได้เปรียบกับคู่แข่ง

เมื่อผู้บริหารและพนักงานเข้าใจตรงกันถึงความสำคัญเรื่องนี้แล้ว จึงได้เริ่มกระบวนการ โดยการสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ โดยการจัดทำเป็นระบบ online ที่ทุกคนคุ้นและสามารถเข้าถึงได้อย่างง่าย และผู้ถ่ายทอดความรู้ก็สามารถอธิบายอย่างเข้าใจได้ง่าย น่าสนใจ

กระบวนการปูพื้นเรื่องความสำคัญของการถ่ายทอดองค์ความรู้ สำนักทรัพยากรมนุษย์ได้จัดแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมออกเป็นหมวดหมู่งานที่ตนเองทำอยู่ โดยมีทั้งผู้บริหาร พนักงาน เข้าร่วมจัดกิจกรรมแบบง่าย ๆ ให้แต่ละกลุ่มงานลองคิดว่าหน่วยงานของตนเองมีองค์ความรู้ อะไรที่สำคัญอยู่บ้าง ความรู้นั้นเป็นองค์ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งสามารถเขียนออกมาได้เป็นตัวอักษร เช่น คู่มือ หนังสือ ตำรา เว็บไซต์ หรือความรู้นั้นเป็นองค์ความรู้แฝงเร้นคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน เกิดจากความชำนาญในการทำงานมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ลองคิดดูจนประสบความสำเร็จ ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษร ต้องใช้วิธีการถ่ายทอดด้วยการพูดคุย หรือเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

จากนั้นก็มีการจัดการองค์ความรู้เป็นหมวดหมู่ โดยถกแถลงกันว่าม้องค์ความรู้ใด ที่ควรจะเก็บรักษาและถ่ายทอดสู่ อสมท และเพื่อคนรุ่นต่อ ๆ ไป แล้วเริ่มทดลองทำกระบวนการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ในการอบรมเรื่องนี้ส่วนใหญ่เห็นว่า อสมท เป็นองค์กรสื่อ มีเครื่องมือที่ครบถ้วนในการเก็บและถ่ายทอดในลักษณะของการทำเป็นระบบ online ด้วยการจัดทำเป็นคลิปเสียงแบบสั้น ๆ เข้าใจง่าย สำหรับผู้บริหารและพนักงานที่สนใจซึ่งเหมาะสมกับวัยพนักงาน ในปัจจุบัน สามารถเลือกเข้าชมได้ตลอดทุกที่ทุกเวลา โดยมีสำนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวกลางหรือเป็น admin ให้เมื่อกรณีต้องการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้เรียนรู้

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ยกตัวอย่างองค์ความรู้ที่สำคัญ และได้จัดทำในระบบจัดการข้อมูลความรู้ มาพอสังเขปดังนี้

๑. องค์ความรู้ด้านการถ่ายทอดสดพระราชพิธี และการวางมุกกล้องถ่ายทำโทรทัศน์ ให้ได้ภาพออกมาสวยงาม ที่ภาพและรายการออกมาแล้วสมพระเกียรติ อสมท ได้รับความไว้วางใจ จากโทรทัศน์รวมการเฉพาะกิจแห่งประเทศไทย เป็นผู้ทำการถ่ายทอดสดพระราชพิธีต่าง ๆ อยู่เสมอ โดย อสมท มีผู้บริหารท่านหนึ่งมักจะได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีมผู้กำกับ เพราะมีความรู้ทักษะด้านการถ่ายทอดสดสั่งสมมาเป็นเวลานานตั้งแต่เริ่มเข้าเป็นพนักงาน อสมท จนกระทั่งเป็นผู้บริหาร นับว่าการเป็นผู้กำกับจะเป็นผู้มีความสำคัญสำหรับการถ่ายทอดสด เพราะงานถ่ายทอดสดเป็นงานที่ละเอียดอ่อน โดยเฉพาะงานพระราชพิธีจะต้องสมบูรณ์ถูกต้อง สมพระเกียรติมากที่สุด เป็นองค์ความรู้ที่ติดตัวผู้บริหาร อสมท ท่านนี้ จนได้รับคำชื่นชม จากสถานีโทรทัศน์ในต่างประเทศ เช่น NHK ญี่ปุ่น CCTV สาธารณรัฐประชาชนจีนในระหว่าง

ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ก็ได้สอนงานแลกเปลี่ยนความรู้กับพนักงานรุ่นหลังด้วยการทำแบบ on the job training เสมอ ดังนั้นก่อนที่ท่านจะเกษียณอายุไป อสมท จึงได้ขอให้ท่านถ่ายทอดองค์ความรู้ให้พนักงานรุ่นหลังด้วยวิธีการทำเป็นคลิปลงในวิดีโอเทป เก็บไว้ในระบบคลังข้อมูลจัดการความรู้ของ อสมท ต่อไป และพนักงานรุ่นหลังก็ให้ความชื่นชอบที่จะเข้ามาเรียนรู้

๒. องค์ความรู้ด้านการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดลัญญาณวิทยุโทรทัศน์นานาชาติ (International Broadcasting Centre) (IBC) องค์ความรู้นี้เกิดขึ้นจากการที่ อสมท ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลที่มีนายบรรหาร ศิลปอาชา เป็นนายกรัฐมนตรี ให้ อสมท เป็นผู้จัดการศูนย์ IBC ในการประชุมผู้นำยุโรปกับเอเชียครั้งที่ 1 A-SEM ในปี ๒๕๓๕ ซึ่งเป็นการจัดประชุมใหญ่ระดับโลก และเป็นครั้งแรกของสถาน โทรทัศน์ในประเทศไทย ปรากฏว่าการบริหารจัดการของผู้บริหารและพนักงานในขณะนั้นประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีได้รับคำชมเชยจากสื่อมวลชนทั่วโลก จำเป็นที่กล่าวถึงและ อสมท ได้รับการมอบหมายในเรื่องนี้จากรัฐบาลหากมีการประชุมนานาชาติมาโดยตลอด ซึ่งการดำเนินการจัดตั้งศูนย์ IBC ดังกล่าว มีงานทุกแขนงรวมอยู่เพื่อเป็นการให้บริการกับสื่อมวลชนที่เข้ามาทำข่าวในประเทศ ทั้งด้านการให้บริการภาพข่าว การตั้งห้องส่งในและนอกสถานที่ การเชื่อมโยงสัญญาณการเช่าช่องดาวเทียม การให้บริการห้องทำงานสื่อมวลชน การให้ข้อมูลข่าว ประสานงานกับผู้จัดประชุม องค์ความรู้นี้เกิดจากความชำนาญในการวางแผนที่ดี ดังนั้นก่อนที่ผู้บริหารและพนักงานบางท่านที่กำลังจะเกษียณอายุหรือลาออกไป อสมท จึงขอให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรรุ่นหลัง นอกจากการถ่ายเทเป็นคลิปวิดีโอแล้ว ยังได้มีการจัดทำเป็นคู่มือ นับว่าเป็นการได้เปรียบจากคู่แข่งอีกทางหนึ่ง

จากการทำระบบการจัดการข้อมูลความรู้ดังกล่าวข้างต้น เป็นการนำหลักการ วิธีการของการจัดการความรู้มาใช้ดำเนินการจริงใน อสมท นับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง โดยเฉพาะหากเป็นองค์ความรู้ที่เป็นเฉพาะทางและติดอยู่กับตัวผู้ให้ความรู้ ไม่สามารถหาจากที่อื่นได้ และ อสมท ให้ความสำคัญต่อเรื่องดังกล่าว เพื่อใช้ในการต่อยอดธุรกิจและแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน และถือว่าเป็นการให้เกียรติแก่ผู้ให้องค์ความรู้ให้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน โดยได้มีการส่งมอบองค์ความรู้ที่มีค่าให้แก่คนรุ่นหลังต่อไป ซึ่ง อสมท ยังปลุกฝังให้พนักงานทุกคนเห็นความสำคัญของการถ่ายทอดองค์ความรู้ โดยจัดให้พนักงานสามารถ upload องค์ความรู้ของตนลงสู่ถังเก็บองค์ความรู้ตามหมวดหมู่ที่จัดไว้ โดยไม่จำกัดองค์ความรู้ ทำให้พนักงานที่สนใจสามารถเลือกเข้าชมได้ตามความสนใจของตน ซึ่งเป็นการปลุกฝังเรื่องการให้พนักงานชอบที่จะเรียนรู้และจะนำไปสู่เป้าหมายของ อสมท ที่จะป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning Organization ต่อไป

การพัฒนาแบบรายบุคคล IDP (Individual Development Plan)

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ด้วยการวิเคราะห์และเสริมสร้างสมรรถนะ Competency Gap Management

จากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดและแนวคิดของการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยหมายถึงแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรและของหน่วยงาน ซึ่งองค์กรบางแห่งเรียกแผนงานดังกล่าวนี้ว่า Employee Development Plan (EDP) หรือ Personal Development Plan /Performance Development Plan (PDP) IDP จึงเป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมการหรือวางแผนงานไว้ล่วงหน้า โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของพนักงานในองค์กร

บมจ.อสมท ได้คำนึงถึงความสำคัญของการนำเรื่อง IDP นี้เข้ามาปรับใช้ในองค์กร โดยเมื่อไม่นานมานี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานในสำนักทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า บมจ.อสมท ได้เริ่มทำความเข้าใจเรื่องนี้กับพนักงานทุกระดับในองค์กร ซึ่งให้ถือว่าเป็น IDP ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือ การปรับเงินเดือน และการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชาและพนักงานหลายคนมีความเข้าใจผิดอยู่มากและมองว่า IDP เป็นการลงโทษพนักงาน มอง IDP ในแง่ลบด้วยการมองว่าหากพนักงานคนใดที่ผู้บังคับบัญชามีการจัดทำ IDP ให้ ก็เท่ากับว่าพนักงานคนนั้นทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีผลงานเท่าที่ควร จึงต้องได้รับการลงโทษจากผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ IDP มิใช่แผนงานที่จะรับประกันว่าหากพนักงานได้รับการพัฒนาแล้ว พวกเขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานทันที ซึ่ง IDP เป็นแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีคุณสมบัติ มีขีดความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่กำหนดขึ้น โดยสรุปคือการสร้างบรรยากาศ ทำความเข้าใจถึงประโยชน์ของ IDP มีการพูดคุย ให้ความคิดเห็น Feed Back ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

เมื่อผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเข้าใจถึงประโยชน์ไม่มีการต่อต้านเครื่องมือนี้แล้วสำนักทรัพยากรมนุษย์ก็เริ่มที่จะนำเครื่องมือมาใช้อย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้พนักงานได้คุ้นเคย โดยแข่งแนวทางดำเนินการออกเป็นระยะ ๆ

ระยะแรก คือเตรียมการการจัดทำ รายละเอียดลักษณะงานและทักษะความรู้ความสามารถของแต่ละตำแหน่ง ความยากง่ายของแต่ละงาน เรียกว่า Functional Competency เพื่อเป็นฐานข้อมูลให้ทราบว่าตำแหน่งนี้ ระดับนี้ สายงานนี้ ผู้ปฏิบัติควรจะมีทักษะความรู้ความสามารถอย่างไร ที่จะตรงกับความต้องการขององค์กรและสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ระยะถัดมาก็มีการจัดทำแบบประเมินรายบุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคคลโดยนำมาเทียบกับฐานข้อมูลตาม Functional Competency โดยในแบบประเมินดังกล่าวก็จะสามารถระบุได้ว่าผู้ถูกประเมินยังต้องการเพิ่มเติม GAP ทักษะความรู้ความสามารถด้านใด เรื่องอะไร โดยวิธีการประเมินอาจเป็นการมอบให้ไปเรียนรู้กับผู้มีความรู้ด้านนี้ในองค์กร เข้าอบรม หรือผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ไปทำกลับมาส่งให้พิจารณา หรือให้ไปค้นคว้าหาอ่านจากตำรา โดยผู้บังคับบัญชาและสำนักทรัพยากรมนุษย์จะได้ช่วยกันกำหนดวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ซึ่งระยะนี้มีความสำคัญตามที่ได้นำเรียนในขั้นต้นว่า การประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องเป็นการมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนา เป็นความหวังดีซึ่งกันและกัน ผลการพัฒนาก็ตกอยู่กับผู้ได้รับการพัฒนาเอง อีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในการให้คำปรึกษาในการสะท้อนมุมมองจากหัวหน้างาน เมื่อมีความเข้าใจระหว่างกันแล้วย่อมเกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาอย่างเต็มที่ โดยสำนักทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้รวบรวมข้อมูลและนำมาจัดทำเป็นฐานข้อมูลสำหรับวิเคราะห์บุคลากรในองค์กรต่อไป ในปัจจุบันนี้ บมจ.อสมท อยู่ในขั้นการจัดทำ Functional Competency แล้วเสร็จ และจัดทำแบบประเมินบุคคลากรแล้ว แต่เนื่องจากข้อจำกัดด้านการดำเนินการบางอย่าง จึงทำให้ยังไม่สามารถพัฒนารายบุคคลได้ในทันที โดยการแก้ปัญหาด้วยการจัดกลุ่มบุคลากรที่มีความต้องการพัฒนาล้ายคลึงกันทำการอบรมพัฒนาเป็นรายกลุ่มก่อน เมื่อเกิดระยะเวลาและโอกาสที่เหมาะสมแล้วก็จะได้ทำการพัฒนาเป็นรายบุคคลอย่างสมบูรณ์ตามหลักการต่อไป แต่อย่างน้อยบุคลากรในองค์กรเข้าใจเรื่องเครื่องมือการพัฒนานี้มากพอสมควร

ระยะภายหลังจากการพัฒนา จะเป็นการติดตามผลการพัฒนาจากหัวหน้างานว่าผู้ที่ได้รับการพัฒนานั้นมีผลการทำงานที่ดีขึ้นหรือไม่ วิธีการพัฒนาที่ได้ใช้นั้นเหมาะสมหรือความแก้ไขเพิ่มเติมอย่างไร

อย่างไรก็ตามการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลนี้ ไม่จำเป็นต้องทำเฉพาะบุคคลที่มีผลการประเมินที่ยังมีช่องว่าง GAP แต่ยังสามารถใช้กับบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถที่ดีอยู่แล้วส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้นไปได้อีกด้วย จึงเห็นได้ว่าการจัดทำ IDP นั้นสามารถนำมาใช้กับบุคลากรทุกระดับในองค์กร และสามารถติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกลับหลักการที่ผู้เขียนขอเสนอว่าในองค์กรนั้นพอจะจำแนกบุคลากรออกเป็นสามกลุ่มใหญ่ คือกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถสูง ปานกลาง และต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อพิเคราะห์พิจารณาเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมกับบุคคลกรเหล่านั้นต่อไป

สรุปได้ว่าการจัดทำ IDP นั้นเป็นแผนพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานที่เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน IDP จึงเป็นเสมือนเข็มทิศหรือทิศทางในการวางแผนอาชีพของตนเองเพื่อสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการจัดทำ IDP ให้เกิดประโยชน์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องให้ความร่วมมือและมีการปฏิบัติตามแผน IDP อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การสร้างนวัตกรรมด้วยแนวคิดแบบ Design Thinking

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน บมจ.อสมท เข้าสู่การแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้นเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีรายได้แบบก้าวกระโดดสามารถพ่วงธุรกิจเดิมที่ประกอบกิจการอยู่ให้สามารถแข่งขันได้ และหาแนวคิดธุรกิจที่เป็นแหล่งรายได้ใหม่ บมจ.อสมท จึงมีแนวทางที่จะนำเครื่องมือที่เรียกว่า การสร้างนวัตกรรมด้วยแนวคิดแบบ Design Thinking มาปรับใช้กับองค์กร เนื่องจาก บมจ.อสมท เห็นว่านวัตกรรมจะเป็นสิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดแหล่งรายได้ใหม่ และปรับปรุงธุรกิจเดิมให้สามารถแข่งขันได้อย่างดี

พอสรุปสาระสำคัญได้ว่าแนวคิดเรื่องการใช้กระบวนการ Design Thinking เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรการคิดเชิงออกแบบเป็นกระบวนการคิดเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายคือการหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เน้นมุมมองของผู้ใช้ (User-centered) และมีเจตนาในการสร้างผลลัพธ์ในอนาคตที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์กระบวนการคิดเชิงออกแบบมี ๓ ขั้นตอนหลัก คือ การเข้าใจปัญหา, นำปัญญามาทำการสร้างสรรค์ความคิด และการสร้างแบบจำลองเพื่อการทดสอบพัฒนาเป็นนวัตกรรมใหม่

บมจ.อสมท ได้นำเครื่องมือนี้มาปรับใช้กับองค์กร ในหลากหลายโอกาส โดยพยายามปลูกฝังให้พนักงานทุกระดับชั้นรับรู้ถึงความสำคัญในเรื่องของการคิดหาแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เปิดเวทีความคิดทั้งในรูปแบบการทำงานเป็นกลุ่ม ทั้งภายในองค์กรเอง และส่วนบุคคล เปิดพื้นที่ให้พนักงานแสดงความคิดเห็น โดยสร้างบรรยากาศให้ฝ่ายบริหารได้รับฟัง เพื่อสนับสนุนให้แนวคิดที่คิดค้นกันได้นำไปสู่การหารายได้

ในที่นี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบว่า บมจ.อสมท ได้ทุ่มงบประมาณในการให้ความรู้เรื่อง Design Thinking นี้มากพอสมควร ในระดับกลุ่ม บมจ.อสมท ได้ส่งเสริมให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาค ที่มีทั้งด้านวิทย์ โทเทคส์ วิศวกรรม และข่าว ได้ร่วมกันทำ Work Shop ร่วมกัน และได้แนวคิดที่ตอบโจทย์ลูกค้ามีรายได้เพิ่มในส่วนภูมิภาค และยังเกิดผลพลอยได้คือสามารถทำงานเป็นทีมในระหว่างหน่วยงานภูมิภาคด้วยกันอย่างดี และในส่วนกลางเองก็ได้ ให้ฝ่ายบริหารและพนักงานเข้าอบรมกับวิทยากร และได้แนวคิดใหม่ ๆ ต่อยอด เช่น โครงการ The Shot ของ บมจ.อสมท ที่นำภาพข่าวหายากมารวบรวมเป็นหมวดหมู่ สร้างระบบการขายภาพเหล่านั้น นับเป็นรายได้ที่ดีพอสมควร การนำบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ เป็นวิทยากรให้ความรู้ หรือรับจ้างจัดหลักสูตรการอบรมด้านสื่อสารมวลชนให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ จนเกิดรายได้ใหม่ ขึ้นในองค์กร จนกระทั่งได้จัดทำเป็นโครงสร้างหน่วยงานระดับสำนักชื่อ สำนักธุรกิจใหม่ มีหน่วยงาน INNOVATION รวมอยู่ด้วย

ดังนั้น ความสำคัญของการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ จึงมีความจำเป็นต่อทุกองค์กร เนื่องจากจะต้องไม่ให้องค์กรหยุดนิ่ง แข่งขันไม่ได้ ซึ่งแนวคิดนี้ได้ถูกปลูกฝังลงในระดับพนักงานของ บมจ.อสมท โดยไม่รู้ตัว โดยพนักงานสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอ

การการเสริมสร้างความผูกพัน Engagement

จากแนวคิดเรื่องความผูกพันจะเห็นได้ว่าหากองค์กรใดพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะส่งผลให้การพัฒนา การทำงาน การร่วมแรงร่วมใจในองค์กรเกิดขึ้นได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อพนักงานมีความผูกพันย่อมทุ่มเทกำลังความรู้ความสามารถให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ และสามารถพัฒนาไปอีกระดับสูงกว่าความผูกพันคือความจงรักภักดีต่อองค์กร

บมจ.อสมท ได้นำเครื่องมือเรื่องการเสริมสร้างความผูกพันมาปรับใช้ โดยผ่านช่องทางการประชุมประจำปี โดยในปีแรกที่นำเรื่องดังกล่าวมาใช้ จะเป็นการออกแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน โดยให้หน่วยงานวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านนี้ มาออกแบบสอบถาม เมื่อได้แบบสอบถามแล้วก็จะทำความเข้าใจกับผู้ตอบว่าองค์กรประสงค์จะได้คำตอบเพื่อนำมาปรับปรุงและทราบถึงความต้องการหรือความขัดข้องใจของพนักงาน

ที่บางครั้งไม่สามารถพูดคุยกับผู้บริหารหรือหัวหน้างานโดยตรงได้ เมื่อสำนักทรัพยากรมนุษย์ได้รับทราบผลการประเมินแล้วในปีแรกก็จะนำมาเป็นฐานสำหรับการเทียบเคียงผลการประเมินครั้งต่อไป อย่างไรก็ตามเมื่อทราบผลการประเมินในปีแรกแล้ว ก็จะนำมาพิจารณาว่าเสียงสะท้อนต่อการบริหารงานที่พนักงานเห็นว่ายังไม่พอใจอยู่มากคือเรื่องอะไร และเรื่องนั้นมีผลกระทบต่อการทำงานมาเพียงใด เมื่อระบุว่าเป็นเรื่องใดแล้ว ทางสำนักทรัพยากรมนุษย์ก็จะจัดให้มีกิจกรรมที่เสริมสร้างให้สิ่งเหล่านั้นได้รับการแก้ไข จนเกิดความพึงพอใจในเรื่องนั้นได้ อาทิเช่นที่ผ่านมามจร.อสมท ได้ทำการประเมินความผูกพันแล้วปรากฏว่าสิ่งที่ยังคงมีข้อบกพร่องอยู่ในองค์กรคือเรื่องการสื่อสารภายในระหว่างหน่วยงานกันเอง ดังนั้น มจร.อสมท จึงได้ทำการแก้ไขด้วยกิจกรรมที่ผู้บริหารพบพนักงานเป็นประจำ ผู้บริหารระดับสูงพบพนักงานในหน่วยตนเอง ตลอดจนทำกลุ่มสื่อสารในหน่วยงานตนเอง ทาง Social Network หรือตามที่ตนเองชื่นชอบ โดยแทรกข่าวสารองค์กรลงในช่องทางดังกล่าวด้วย ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี และผลการประเมินก็ปรับระดับดีขึ้น ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว มจร.อสมท ประสงค์ที่จะปรับให้ความผูกพันพนักงานต่อองค์กรได้ปรับระดับสูงสูงขึ้นไปจนถึงขั้น Brand Royalty / Organization Royalty ความจงรักภักดีต่อแบรนด์หรือองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นขั้นสูงสุดของการดำเนินการด้านนี้

สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งผลไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของ มจร.อสมท อย่างยั่งยืนต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น องค์กรมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงผู้ที่จะได้รับการพัฒนาให้ทราบอย่างถ่องแท้เสียก่อนว่าผู้นั้น หน่วยงานนั้นขาดอะไร สมควรจะได้เพิ่มเติมด้วยเรื่องอะไร และการพัฒนานั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี เพื่อให้ประสบความสำเร็จ สำคัญที่สุดคือความเข้าใจว่าพัฒนาแล้วผู้ที่ได้รับการพัฒนาจะได้อะไร องค์กรจะได้อะไร ในระหว่างการพัฒนาต้องมีการหารือกัน ได้มีการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ การปลูกฝังให้มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดที่จะเรียนรู้ไม่รู้จบ และเมื่อทุกคนในองค์กรมองเห็นผลสำเร็จหรือเป้าหมายเดียวกันแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ก็ย่อมส่งผลต่อองค์กร โดยรวมเป็นอย่างดีและยั่งยืนต่อไป

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัล” ของนักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การศึกษาวินิจฉัยเชิงเอกสาร ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้แนวทางในการนำไปกำหนดแผนงาน และข้อเสนอแนะในการบริหารและพัฒนาเพื่อยกระดับทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ให้รองรับกับการแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัลต่อไป

สรุป

บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) (บมจ.อสมท) เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปบริษัทมหาชน จำกัด การดำเนินกิจการของ บมจ.อสมท นั้น เป็นรัฐวิสาหกิจที่ประกอบกิจการหารายได้ด้วยตนเอง ไม่พึ่งพางบประมาณจากรัฐบาล ในขณะเดียวกันมีหน้าที่ต้องหารายได้เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นอันมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่กว่าร้อยละ ๖๐ และการเป็นรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานภาครัฐนี้ บมจ.อสมท ยังมีบทบาทในการสนับสนุนการทำความเข้าใจระหว่างรัฐกับประชาชน อีกส่วนหนึ่งด้วย สถานภาพเช่นนี้เมื่อต้องเข้าสู่การแข่งขันกับเอกชนย่อมทำให้มีความเสียเปรียบด้วยต้องผ่านขั้นตอนกระบวนการกำกับหลายชั้น

โดยหลักการของการประกอบธุรกิจ ผลกำไรของหน่วยงานย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักสองประการคือมีต้นทุนที่ต่ำ และการหารายได้ให้มาก ต้นทุนหลักที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของ บมจ. อสมท นอกจากการลงทุนทางธุรกิจด้านต่าง ๆ แล้ว ก็คือต้นทุนด้านบุคลากร จึงต้องมีวิธีบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และอีกด้านในการหาช่วยรายได้ให้ได้มากที่สุดคือการพัฒนาทักษะบุคลากรให้ทันต่อการประกอบธุรกิจปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งเมื่อการประกอบธุรกิจหลักของ บมจ.อสมท คือด้านสื่อสารมวลชน ซึ่งได้รับผลกระทบด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่มีต้นทุนต่ำกว่า ใช้จำนวนบุคลากรที่น้อยกว่าเดิม และมีความทันสมัยกว่า จึงเป็นที่มาของการบริหารจัดการให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายกับรายได้ให้มีประสิทธิภาพที่สุด ในขณะเดียวกันก็ต้องทำให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง มิฉะนั้นก็จะทำให้เป็นการเสียโอกาสทางธุรกิจ

จากโจทย์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว บมจ.อสมท จึงต้องนำความรู้ใหม่ด้านทรัพยากรมนุษย์ มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) โดยดำเนินการให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรคาดหวังไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการประกอบธุรกิจให้ได้ผลสำเร็จคือ การควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและหารายได้อย่างมีประสิทธิภาพ บมจ.อสมท จึงได้มีแนวทางดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุจุดประสงค์ ด้วยการ เตรียมคนให้มีพื้นฐานที่ “มั่นคง” เตรียมประกอบการค้าให้ “มั่งคั่ง” หมั่นพัฒนาอยู่เสมอให้ “ยั่งยืน” ดังนี้

๑. การวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำหนดแนวนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร อันประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ที่องค์กรมีเป้าหมายว่าจะเป็นอะไรในอนาคตข้างหน้า โดยมีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้องค์กรเดินไปถึงจุดหมาย มีแผนปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลได้ การจัดโครงสร้างและบริหารอัตรากำลังอย่างเหมาะสม การลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ จากการที่ บมจ.อสมท เปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลายาวนาน ก็ย่อมมีบุคลากรที่มีอายุงานมาก มีอัตราเงินเดือนและค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการที่สูงตามไปด้วย เป็นผลทำให้ต้นทุนด้านค่าใช้จ่ายบุคลากรสูง บมจ.อสมท จึงมีความจำเป็นต้องบริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของ บมจ.อสมท ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การลดอัตรากำลังทดแทน จัดกะการทำงานเพื่อบริหารค่าล่วงเวลา การเชิญชวนให้พนักงานที่คิดว่าไม่พร้อมที่จะไปต่อกับองค์กรได้แสดงความจำนงในโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separate Program : MSP) หรือเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement : ER) เป็นต้น

๒. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงตามคุณลักษณะ มีสมรรถนะคือความรู้ ทักษะที่ตรงกับความต้องการขององค์กร และสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ดี ด้วยการสรรหาอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงความต้องการ ทันเวลา ได้คนดีคนเก่งมาสู่องค์กร รวมทั้งจงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานใน บมจ.อสมท

๓. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยการนำระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System : LMS) และระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System) ที่เป็นที่ยอมรับและตอบสนองความต้องการขององค์กร ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างเหมาะสม การนำวิธีการ Reskill ให้มีความรู้ใหม่ ๆ หรือ Upskill ด้วยการต่อยอดความรู้ที่มีอยู่เดิมให้สูงยิ่งขึ้นไป รวมทั้งการพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสูงให้ดียิ่งขึ้นไปจากเดิมอีก และพัฒนาผู้ที่มีผลปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจให้พัฒนาตนดีขึ้นจนได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน โดยใช้แผนพัฒนารายบุคคลที่เรียกว่า (Individual Development Plan : IDP) รวมทั้ง

การส่งเสริมสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์คิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยแนวความคิดแบบ Design Thinking รวมถึง พัฒนาการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันด้วยหลักการ 4C (Critical Thinking /Creative Thinking/ Communication/ Collaboration)

๔. การดึงดูดให้ทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร ได้นานด้วยการมีสวัสดิการที่ดี ดูแลให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน การผสมผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration) การเสริมสร้างความผูกพัน Employee Engagement เพราะคำว่าผูกพันนั้นเป็นระดับที่สูงยิ่งกว่าคำว่าความพึงพอใจ ความพึงพอใจยังอาจเป็นเพียงสุขกายสบายใจ แต่หากมีความผูกพันแล้ว บมจ.อสมท เชื่อว่าหากทรัพยากรมนุษย์มีความผูกพันแล้วจะเห็นคุณค่าในงานที่ ทำพร้อมที่จะทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจให้อย่างสุดความสามารถ

จากการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลที่เป็นเป้าหมายสำคัญ

เป้าหมายที่ ๑ เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดหรือกระบวนการในการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นอย่างไร

เป้าหมายที่ ๒ เพื่อทราบถึงผลการวิเคราะห์ว่าบุคลากรของ อสมท มีอะไรบ้างที่จะต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สร้างเสริมให้สอดคล้องกับแนวคิดหรือกระบวนการที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

เป้าหมายที่ ๓ แนวทางที่ อสมท สามารถนำไปดำเนินการด้านบุคลากรเพื่อการควบคุมค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางที่จะสามารถนำไปใช้ประกอบในการจัดทำแผนแม่บทเพื่อการบริหารและพัฒนาบุคลากรของ บมจ.อสมท ซึ่งมีข้อเสนอหรือแนวทางในบางประเด็นที่เป็นเชิงวิชาการ เช่นเรื่องการพัฒนาแบบรายบุคคล การสร้างนวัตกรรมด้วยแนวคิดแบบ Design Thinking การเสริมสร้างความผูกพัน ซึ่ง บมจ.อสมท ได้มีการศึกษาปูพื้นแนวคิดที่จะนำมาใช้ดำเนินการในองค์กร แต่อาจยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างดี ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้สามารถมองภาพของการนำเครื่องมือต่าง ๆ ดังกล่าวมาใช้แบบสนับสนุนเกื้อกูลและเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจจะจัดทำเป็นกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์หรือ HR Road Map เพื่อให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ยั่งยืนต่อไป

๒. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้เริ่มเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน และมีผลกระทบอย่างรุนแรง อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงไปทุกวัน ดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาในช่วงเวลาที่จำกัด อาจมีการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างออกไปอีก ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาต้องติดตามอย่างใกล้ชิดและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้ทันสถานการณ์ตลอดเวลา

และควรมาตรการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารพัฒนากำลังคนภาครัฐ และแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของราชการและบุคลากรภาครัฐมาใช้ในองค์กร รวมทั้งควรศึกษาเปรียบเทียบ Benchmark กับหน่วยงานที่ประกอบกิจการที่คล้ายคลึงกับ บมจ.อสมท เพื่อทราบว่ามิอะไรที่นำมาปรับใช้แล้วจะเป็นประโยชน์ต่อ บมจ.อสมท รวมถึงศึกษาเครื่องมือการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสำนักงาน กพ. มาปรับใช้ได้อีกทางหนึ่งด้วย

จากประเด็นที่รายได้จากการประกอบธุรกิจลดลง นอกจากการวิจัยนี้จะเสนอแนวทางช่วยลดต้นทุนด้วยการบริหารค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรแล้ว การรับชมรับฟังมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วยผลของเทคโนโลยี อสมท ยังควรคำนึงถึงเนื้อหารายการที่เหมาะสมกับผู้ชม ผู้ฟังที่ยังคงใช้บริการสื่อรูปแบบเดิมอยู่ Tradition Media และพิจารณาถึงกลุ่มเป้าหมายของสื่อ อสมท อันจะเป็นการเพิ่มช่องทางหารายได้อีกทางหนึ่ง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

วารสารและหนังสือพิมพ์

ประสิทธิ์ งามอาจตระกูล. “๑๐ ความท้าทายที่รอ HR อยู่”, People Magazine ประจำปี ๒๕๕๗, หน้า ๓๐-๓๔.

สมบัติ กุสุมาวดี. “บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปเพื่ออะไร”, ประชาชาติธุรกิจ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๗, หน้า ๖.

ฝ่ายบรรณาธิการ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, HR Note Thailand Online ๒๓ เมษายน ๒๕๖๑.

กฎหมาย

“ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐)”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๖,๑๘ เมษายน ๒๕๖๒, หน้า ๑-๓๕๖.

“ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนปฏิรูปประเทศ”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๓, ๖ เมษายน ๒๕๖๑, หน้า ๑-๔๒๑.

“พระราชโองการ ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐)”. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๕, ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑, หน้า ๑-๗๑.

สัมภาษณ์

เกวริน เต็มรัตน์, ผู้จัดการส่วนบริหารค่าตอบแทน บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์. ๒๑ มีนาคม ๒๕๖๕

จักรี ลีละศิริ, ผู้จัดการส่วนกลยุทธ์และพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์. ๒๑ มีนาคม ๒๕๖๕.

พรธณพัชร โกษาแสง, เจ้าหน้าที่บุคคลอาวุโส บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์. ๒๑ มีนาคม ๒๕๖๕

สาวรัชช์ชนก แก้วดี, ผู้จัดการส่วนวางแผนและพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์. ๒๑ มีนาคม ๒๕๖๕.

สุนีย์ วลิกชาติ, ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์. ๒๑ มีนาคม ๒๕๖๕.

สุจิตรา เจริญไกรกมล, ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน).
สัมภาษณ์. ๒๑ มีนาคม ๒๕๖๕.

ภาษาต่างประเทศ

Books

Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management. Expernet ,2007,P.1-420.

Rachel K. Mckee , Bruce Carlson , The Power To Change , Grid International Inc.,2002 P1-203.

ประวัติย่อผู้วิจัย

- ชื่อ-สกุล : นายกิตติพงษ์ ชันตรีตัน
- วัน เดือน ปีเกิด : ๔ พฤศจิกายน ๒๕๐๘
- การศึกษา : โรงเรียนจิตรลดา รุ่นที่ ๑๓
: คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประวัติการทำงานโดยย่อ : นิติกร ระดับ ๔
: หัวหน้าแผนกจัดหาพัสดุช่าง
: ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายสิทธิประโยชน์และพนักงานสัมพันธ์
: เลขานุการบริษัท
: ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ตำแหน่งปัจจุบัน : ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การเมือง

เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อแข่งขัน
ในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัล

ผู้วิจัย นายกิตติพงษ์ ชันตรีรัตน์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 64

ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) (อสมท) เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปแบบบริษัทมหาชนจำกัด และเป็นกิจการสื่อสารมวลชน ภายใต้การกำกับของรัฐบาลไทย โดยสำนักนายกรัฐมนตรี มีรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นผู้กำกับดูแลประกอบธุรกิจสื่อสารมวลชน อสมท จึงถือเป็นหน่วยงานภาครัฐรูปแบบหนึ่ง

การบริหารภายในด้านบุคลากรนั้นแต่เดิม อสมท มีเพียงฝ่ายการพนักงานมีหน้าที่เพียงการดูแลจำนวนบุคลากรให้มีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน กำกับไม่ให้มีการกระทำ ความผิดระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานกิจการสื่อสารมวลชนในช่วงก่อนหน้านั้นไม่มีการแข่งขันสูง ประชาชนมีช่องทางการรับสื่ออื่น มีสถานีโทรทัศน์เพียง 6 ช่อง รายได้จากการโฆษณาเริ่มเข้ามา อยู่ตลอด มีผลกำไรทุกปี แต่มาในระยะหลังเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการออกอากาศจากแบบ อนาล็อกเป็นดิจิทัล และมีการเปิดให้ประมูลช่องโทรทัศน์แบบดิจิทัล จากเดิมที่มีคู่แข่งน้อยราย ประมาณ 6 ราย เปลี่ยนเป็นมีคู่แข่งที่ต้องหารายได้จากการโฆษณาเป็น 24 ราย ในขณะที่เม็ดเงิน ค่าโฆษณาในตลาดเท่าเดิม จึงทำให้ อสมท มีต้นทุนสูงในการลงทุนประมูลช่องรายการเพื่อขอรับ ใบอนุญาตจาก กสทช. โดย อสมท ไม่มีได้แต้มต่อที่จะได้รับอัตราพิเศษในฐานะรัฐวิสาหกิจแต่อย่างใดในการเข้าประมูล อสมท จึงถูกกำหนดให้แข่งขันประมูลเช่นเดียวกับเอกชนทั่วไป ผนวก กับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่สูงก็มีผลกระทบต่อต้นทุนตามมาที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

ปัญหาเรื่องการแข่งขันทางธุรกิจ ไม่จบเพียงเท่านั้น เมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามา มีบทบาทในการดำรงชีวิตประจำวันของทุกคน มีอินเทอร์เน็ต มีโทรศัพท์มือถือ ความนิยมใน โทรศัพท์เริ่มลดลง เม็ดเงินค่าโฆษณาก็ถูกทุ่มไปที่สื่อออนไลน์และอื่นดิจิทัลอื่นแทน รวมทั้งความ ไม่แน่นอนผันผวนของสังคมในปัจจุบัน สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล และต้อง เข้าสู่การแข่งขันกับเอกชนอย่างจริงจัง จึงทำให้ อสมท เปลี่ยนกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล

(Digital Mindset) และยังสามารถเรียนรู้ว่า บุคลากร ในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กร แม้ว่าองค์กรจะมีระบบหรือเทคโนโลยีที่ดีเพียงใด ก็ต้องพึ่งพาบุคลากรในองค์กรเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีนั้น หารายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญต่อบุคลากรใน อสมท จึงเปลี่ยนไปเราจึงเรียกว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เพราะบุคลากรของบริษัทเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุด และจะต้องดูแลเอาใจใส่ เพิ่มพูนพัฒนา ทักษะเดิมที่มีอยู่ให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น มีความรู้ มีศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้มีความผูกพันและรักองค์กร เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงของโลกธุรกิจ

อสมท ในฐานะหน่วยงานของรัฐยังคำนึงถึงความเชื่อมโยงกับนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องของชาติมาพิจารณาด้วยเช่นกัน โดยยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 –2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 –2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 –2580) ที่กำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อมุ่งใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

อสมท จึงได้มีแนวคิดนำความรู้ใหม่ด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล(Human Resource Development : HRD) โดยดำเนินการให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรคาดหวังไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการประกอบธุรกิจให้ได้ผลสำเร็จคือ การควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและหารายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย อสมท ได้มีแนวทางดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุจุดประสงค์ ด้วยการ เตรียมคนให้มีพื้นฐานที่ “มั่นคง” เตรียมประกอบการค้าให้ “มั่งคั่ง” หมั่นพัฒนาอยู่เสมอให้ “ยั่งยืน”

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการบุคลากร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรและองค์กรให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัล

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การวิจัยนี้เน้นการศึกษาลักษณะการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรในรูปแบบใหม่ ที่เป็นที่ยอมรับในหน่วยงานธุรกิจภาคเอกชน ที่อาจต่างไปจากรูปแบบของทางราชการหรือหน่วยงานรัฐ โดยให้ทราบถึงหลักการบริหารงาน

1.2 การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแนวคิด กระบวนการและรูปแบบการวิเคราะห์ศักยภาพ และสมรรถนะบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงช่องว่าง (GAP) และนำมาดำเนินการพัฒนารายบุคคล (IDP)

1.3 การวิจัยนี้เป็นการศึกษากระบวนการการคิดค้นหาวัตกรรมใหม่ Innovation ด้วยกระบวนการ Design Thinking เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร

1.4 การวิจัยนี้เป็นการศึกษากระบวนการทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร ลงลึกถึงกระบวนการวิเคราะห์หาปัจจัยความผูกพันและการเสริมสร้างความผูกพัน

1.5 การวิจัยนี้เป็นการศึกษากระบวนการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่เป็นต้นทุนใหญ่ที่สุดขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 การวิจัยนี้เป็นการศึกษากระบวนการส่งเสริมให้ผู้มีศักยภาพสูงได้แสดงความสามารถและผลงาน รวมถึงการดูแลผู้มีศักยภาพสูงผูกพันกับองค์กร และส่งเสริมให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง

1.7 การวิจัยนี้เป็นการศึกษากระบวนการที่จะทำให้อสมท ก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน อสมท ที่รับผิดชอบด้านการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ อสมท รวมถึงพนักงานและผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ จำนวน 5 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พนักงานและผู้บริหาร ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ อสมท

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการ โดยการศึกษาตำราและเอกสารต่าง ๆ

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และการสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี หลักการต่าง ๆ

3. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ จากการศึกษาวิจัย

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัล” ของนักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การศึกษาวิจัยเชิงเอกสาร ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้แนวทางในการนำไปกำหนดแผนงานและข้อเสนอแนะในการบริหารและพัฒนาเพื่อยกระดับทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ให้รองรับกับการแข่งขันในธุรกิจสื่อสารมวลชนยุคดิจิทัลต่อไป

จากโจทย์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว อสมท จึงต้องนำความรู้ใหม่ด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล(Human Resource Development : HRD) โดยดำเนินการให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรคาดหวังไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการประกอบธุรกิจให้ได้ผลสำเร็จคือ การควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและหารายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อสมท จึงได้มีแนวทางดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุจุดประสงค์ ด้วยการเตรียมคนให้มีพื้นฐานที่ “มั่นคง” เตรียมประกอบการค้าให้ “มั่งคั่ง” หมั่นพัฒนาอยู่เสมอให้ “ยั่งยืน” ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำหนดแนวนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงตามคุณลักษณะ มีสมรรถนะคือความรู้ ทักษะ ที่ตรงกับความต้องการขององค์กร และสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ดี ด้วยการสรรหาอย่าง มีประสิทธิภาพ ตรงความต้องการ ทนเวลา ได้คนดีคนเก่งมาสู่องค์กร รวมทั้งจงใจให้ผู้มีความรู้ ความ สามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานใน บมจ.อสมท

3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยการนำระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System : LMS) และระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System) ที่เป็นที่ยอมรับและตอบสนองความต้องการขององค์กร ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างเหมาะสม การนำวิธีการ Reskill ให้มีความรู้ใหม่ ๆ หรือ Upskill ด้วยการต่อยอดความรู้ที่มีอยู่เดิมให้สูงยิ่งขึ้น ไป รวมทั้งการพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสูงให้ดียิ่งขึ้นไปจากเดิม อีก และพัฒนาผู้ที่มีผลปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจให้พัฒนาตนดีขึ้นจนได้มาตรฐานหรือสูงกว่า มาตรฐาน โดยใช้แผนพัฒนารายบุคคลที่เรียกว่า (Individual Development Plan : IDP) รวมทั้ง การส่งเสริมสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์คิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยแนวความคิดแบบ Design Thinking รวมถึงพัฒนาการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน ด้วยหลักการ 4C (Critical Thinking /Creative Thinking/ Communication/ Collaboration)

4. การดึงดูดให้ทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรได้นานด้วยการมีสวัสดิการที่ดี ดูแล ให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน การผสมผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration) การเสริมสร้างความผูกพัน Employee Engagement เพราะคำว่าผูกพันนั้นเป็นระดับ ที่สูงยิ่งกว่าคำว่าความพึงพอใจความพึงพอใจยังอาจเป็นเพียงสุขกายสบายใจ แต่หากมีความผูกพันแล้ว อสมท เชื่อว่าหากทรัพยากรมนุษย์มีความผูกพันแล้วจะเห็นคุณค่าในงานที่ ทำพร้อมที่จะทุ่มเท ทั้งร่างกาย แรงใจให้อย่างสุดความสามารถ

จากการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ บรรลุผลที่เป็นเป้าหมายสำคัญ

เป้าหมายที่ 1 ทรัพยากรมนุษย์สามารถยืนอยู่ได้ด้วยรากฐานที่มั่นคง และเมื่อยาม มีภัยมาก็สามารถปรับตัวได้ด้วยความยืดหยุ่น (Resilience) ล้มแล้วสามารถลุกขึ้นต่อสู้ได้อย่าง รวดเร็ว

เป้าหมายที่ 2 ทรัพยากรมนุษย์สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อความมั่นคงทาง ธุรกิจขององค์กร (Innovation)

เป้าหมายที่ 3 ทรัพยากรมนุษย์สามารถคิดทบทวนปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และ หมั่นศึกษาหาความรู้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) เพื่อความยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำให้สามารถมองภาพของการนำเครื่องมือต่าง ๆ ดังกล่าวมาใช้แบบสนับสนุนเกื้อกูลและเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจจะจัดทำเป็นกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์หรือ HR Road Map เพื่อให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะในการศึกษารั้งต่อไป

อย่างไรก็ตามการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้เริ่มเกิดขึ้นอย่างนับพัน และมีผลกระทบอย่างรุนแรง ในขณะที่เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงไปทุกวัน เวลา นาที ดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาในช่วงเวลาที่จำกัด อาจมีการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างออกไปอีก ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาต้องติดตามอย่างใกล้ชิดและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้ทันสถานการณ์ตลอดเวลา