



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
Airports of Thailand Public Company Limited



แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปี พ.ศ. 2560 – 2564

โดย สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

คำนำ

บุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยให้องค์กรสร้างความสำเร็จได้ตามความคาดหวังอย่างยั่งยืน การวางแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพราะเป็นแม่แบบสำหรับการบริหารงานที่เกี่ยวกับบุคลากรในทุกๆ ด้าน และเป็นการเตรียมบุคคลให้เหมาะสมกับงานและเวลา รวมทั้งการพัฒนากำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

การวางแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนนั้น จะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด และส่วนให้กิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลและเป้าหมายขององค์กรมีความสอดคล้องกัน

ทั้งนี้แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2560 – 2564 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร ปี 2560 – 2564

สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ

สารบัญ

ส่วนที่ 1	ทิศทางการดำเนินงานปี 2560 - 2564 ของ ทอท.	4
ส่วนที่ 2	โครงสร้างและภารกิจหลักของสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ	15
ส่วนที่ 3	การวิเคราะห์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	19
ส่วนที่ 4	แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	22
ส่วนที่ 5	New HR Scope of Work	26
ส่วนที่ 6	ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์	31

ส่วนที่ 1

ทิศทางการดำเนินงานปี 2560 – 2564 ของ ทอท.

วิสัยทัศน์ (Vision):

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง กับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

ค่านิยม (Core Value):

1. ให้ใจ (Service Minded) : การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย
2. มั่นใจ (Safety & Security) : เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย
3. ร่วมใจ (Teamwork) : รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น
4. เปิดใจ (Innovation) : พัฒนาไม่หยุดยั้ง
5. ภูมิใจ (Integrity) : ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร

สมรรถนะหลักของ ทอท. :

คือ ความรู้ความสามารถที่ ทอท. มีความชำนาญในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน (Airport Operation Performance) ในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านเครือข่ายพันธมิตร ประกอบด้วย สายการบิน บิน คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ หน่วยงานกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ชุมชนและสังคม โดยประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านมาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล

อย่างไรก็ตาม ทอท. จำเป็นต้องคำนึงถึงการเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับการดำเนินงานของ ทอท. ที่เติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต ได้แก่ สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาธุรกิจ (Business development) โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มจากโอกาสทางธุรกิจที่เกี่ยวกับกิจกรรมเชิงพาณิชย์ และพัฒนารูปแบบทางธุรกิจ

ใหม่ๆ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ รวมถึงสมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Management) โดยการป้องกันความเสี่ยงด้านการเงิน รวมถึงการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ให้สามารถแข่งขันได้ (Cost Competitiveness)

ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability):

การวิเคราะห์ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากกรอบแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) และกรอบการรายงานสากลของ The Global Reporting Initiative: GRI โดยคำนึงถึงความยั่งยืนครอบคลุมทั้งสามมิติ ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจและการเงิน ด้านสังคมและชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาและกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

1. การเติบโตทางการเงิน (Financial Growth)

- การพัฒนาธุรกิจ (Business development) ทั้งรายได้เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue) โดยเน้นการพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวกับกิจกรรมเชิงพาณิชย์ รวมทั้งพัฒนารูปแบบทางธุรกิจใหม่ๆ เนื่องจากท่าอากาศยานชั้นนำระดับโลก เช่น ท่าอากาศยานสิงคโปร์ชางงี และท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง สามารถหารายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินในอัตราส่วนที่สูงกว่าจากกิจกรรมที่เกี่ยวกับกิจการการบินที่มีความอ่อนไหวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
- การบริหารจัดการด้านการเงิน (Financial Management) ที่มีประสิทธิภาพทั้งการป้องกันความเสี่ยงทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Hedging) การฝากเงินกับสถาบันการเงินที่น่าเชื่อถือ รวมทั้งการบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายอื่นๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น อาทิ การบริหารค่าใช้จ่ายทางภาษี

2. ความสามารถของบุคลากร (Human Capability)

- การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กรให้แก่พนักงาน (Knowledge Management) และการมีระบบ การประเมินผลพนักงานตามความสามารถแบบองค์รวม เช่น ท่าอากาศยานสิงคโปร์ชางงีมีการจัดโครงการ Tedtalk เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน อีกทั้งยังเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) จากองค์กรชั้นนำอื่นๆ นอกจากนี้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบ 360 องศา (360 Degree Appraisal)
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) ที่ชัดเจนเพื่อความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร เช่น ท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกงมีแผนการคัดเลือกประธานบริษัท และคณะกรรมการบริหาร (Board Director) อย่างชัดเจน

นอกจากนี้การมีระบบวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) จากการปฏิบัติงาน โดยจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่พนักงาน ดังเช่น ทำอากาศยานสิงคโปร์ชางงี และทำอากาศยานนานาชาติฮ่องกง

3. การบริหารจัดการองค์กร (Organization Management)

- การบริหารงานภายใต้หลักการบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG) มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ สร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน เช่น ทำอากาศยานสิงคโปร์ชางงี ทำอากาศยานอัมสเตอร์ดัมสคิปโฮล และทำอากาศยานมิวนิกจัดให้มีช่องทางการรายงานพฤติกรรมของพนักงานที่กระทำผิดจริยธรรมหรือผิดกฎระเบียบ โดยไม่ระบุตัวตนผู้รายงาน รวมถึงการวางกรอบเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์กร เพื่อเป็นบรรทัดฐานที่ดีและแบบอย่างการดำเนินงานที่เป็นที่ยอมรับจากสาธารณะ เช่น ทำอากาศยานนานาชาติอินช็อนมีการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านจริยธรรมกับพนักงาน และผู้ประกอบการที่ปฏิบัติงานภายในทำอากาศยาน
- การมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) คำนึงถึงการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินธุรกิจอย่างสมดุล มีการปรับตัวขององค์กรให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการกำกับดูแลติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้สะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ทำอากาศยานมิวนิกมีแผนพัฒนาทำอากาศยานจนถึงปี พ.ศ.2568 โดยพิจารณาโอกาสและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งจัดตั้งส่วนงานรับผิดชอบรายงานและติดตามวัดผลการดำเนินงานเป็นประจำ นอกจากนี้การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรแบบองค์รวมก็สามารถสะท้อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเช่นเดียวกัน โดยประเมินจากผลการประเมินของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร เช่น รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ซึ่งบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลดังกล่าวถึง 2 ปีติดต่อกัน
- การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องแม้อยู่ในสภาวะการณ์ที่ไม่ปกติ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ รวมถึงชื่อเสียง และภาพลักษณ์ขององค์กร โดยจำเป็นต้องมีแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plans :BCP) และแผนจัดการอุบัติการณ์ฉุกเฉิน (Incident Management Plans: IMP) รวมทั้งสร้างความรู้และความเข้าใจอย่างเป็นระบบให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้จัดวางระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เชื่อมโยงกันทั้งในระดับองค์กร และหน่วยธุรกิจ โดยมีการวางแผน การนำไปปฏิบัติ การฝึกซ้อม การติดตามทบทวน การรักษาไว้ ซึ่งจะทำการปรับปรุงระบบอย่างสม่ำเสมอ และดำเนินการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

- การสร้างนวัตกรรม (Innovation) โดยให้ความสำคัญในการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีหรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับท่าอากาศยานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการปฏิบัติการท่าอากาศยาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรมเชิงการบริหารงานและการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน เช่น ท่าอากาศยานสิงคโปร์ชางงี ท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง และท่าอากาศยานนานาชาติอินช็อน ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาท่าอากาศยานให้เป็น “Smart Airport” และท่าอากาศยานอัมสเตอร์ดัมสคิปโฮล ได้จัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนาโดยร่วมทำงานกับองค์กรภายนอกเพื่อคิดค้นนวัตกรรมตอบสนองความยั่งยืนของท่าอากาศยาน
- 4. การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) โดยให้ความสำคัญกับการจัดการผลกระทบจากการดำเนินของท่าอากาศยานต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมโดยรอบเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน รวมทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร เช่น ท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกงตั้งเป้าหมายเป็น Greenest Airport และท่าอากาศยานนานาชาติอินช็อนตั้งเป้าหมายเป็น Eco-friendly Airport ได้จัดทำโครงการลดการปล่อยคาร์บอนต่อสิ่งแวดล้อม (Airport Carbon Accreditation) รวมทั้งการจัดการของเสียและการนำกลับมาใช้ใหม่ (Waste & Recycling) นอกจากนี้ท่าอากาศยานมิวนิกตั้งเป้าหมายจะไม่ปล่อยคาร์บอนในสิ่งแวดล้อม (Carbon-Neutral Operations) ตามโครงการ Climate Strategy ในปี 2030
- 5. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Focus) โดยให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ได้แก่ ลูกค้า (Business to Consumer: B2C) หน่วยธุรกิจ (Business to Business: B2B) ภาครัฐ (Business to Government: B2G) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักในการดำเนินธุรกิจ และครอบคลุมถึงมิติของชุมชนและผู้ถือหุ้น (Shareholder Value Added) เช่น ท่าอากาศยานมิวนิก และท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง มีการสำรวจความคิดเห็นและสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกลุ่มเพื่อตอบสนองความต้องการ และหาแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ประกอบด้วย คู่ค้าด้านธุรกิจท่าอากาศยาน (Airport Business Partners) ผู้จัดหา (Suppliers and Contractors) หน่วยงานเอกชน (Non-governmental organization) พนักงาน (Employee) ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน (Community group) นักวิชาการและนักศึกษา (Academics and young people) นอกจากนี้เพื่อสร้างความพอใจแก่กลุ่มผู้ถือหุ้น ท่าอากาศยานสิงคโปร์ชางงี ท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง และท่าอากาศยานนานาชาติอินช็อนมีการจ่ายเงินปันผลในอัตราส่วนที่ค่อนข้างสูง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives):

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1

เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3

เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges):

1. ทอท.มีความท้าทายเชิงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถเชิงการแข่งขันให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตในตลาดโลก อีกทั้งเพื่อรองรับผลกระทบเชิงลบจากสภาพแวดล้อมภายนอก
2. ทอท.มีความท้าทายในการสร้างความร่วมมือและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ เพื่อลดผลกระทบด้านลบที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร
3. ทอท.ต้องมีการบูรณาการทิศทางและนโยบายภาครัฐ รวมทั้งสนับสนุนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านกฎหมายที่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันเชิงธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กร

ยุทธศาสตร์ (Strategies):

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : Airport Strategic Positioning

การกำหนดแนวทาง (Roadmap) พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยาน ทอท. 6 แห่ง เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Airport Service Capacity

การบริหารขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Regional Hub

การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่างๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการบินเพื่อเปลี่ยนผ่านไปยังจุดหมายปลายทางอื่นๆ ศูนย์กลางการบินด้านธุรกิจ ศูนย์กลางการบินด้านโลจิสติกส์ และศูนย์กลางการบินด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Intelligent Services

การพัฒนาบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน ควบคู่กับการมุ่งเน้น การพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : Aeronautical Business

การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน การพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการผู้โดยสารและกระบวนการให้บริการสายการบิน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : Non- Aeronautical Business

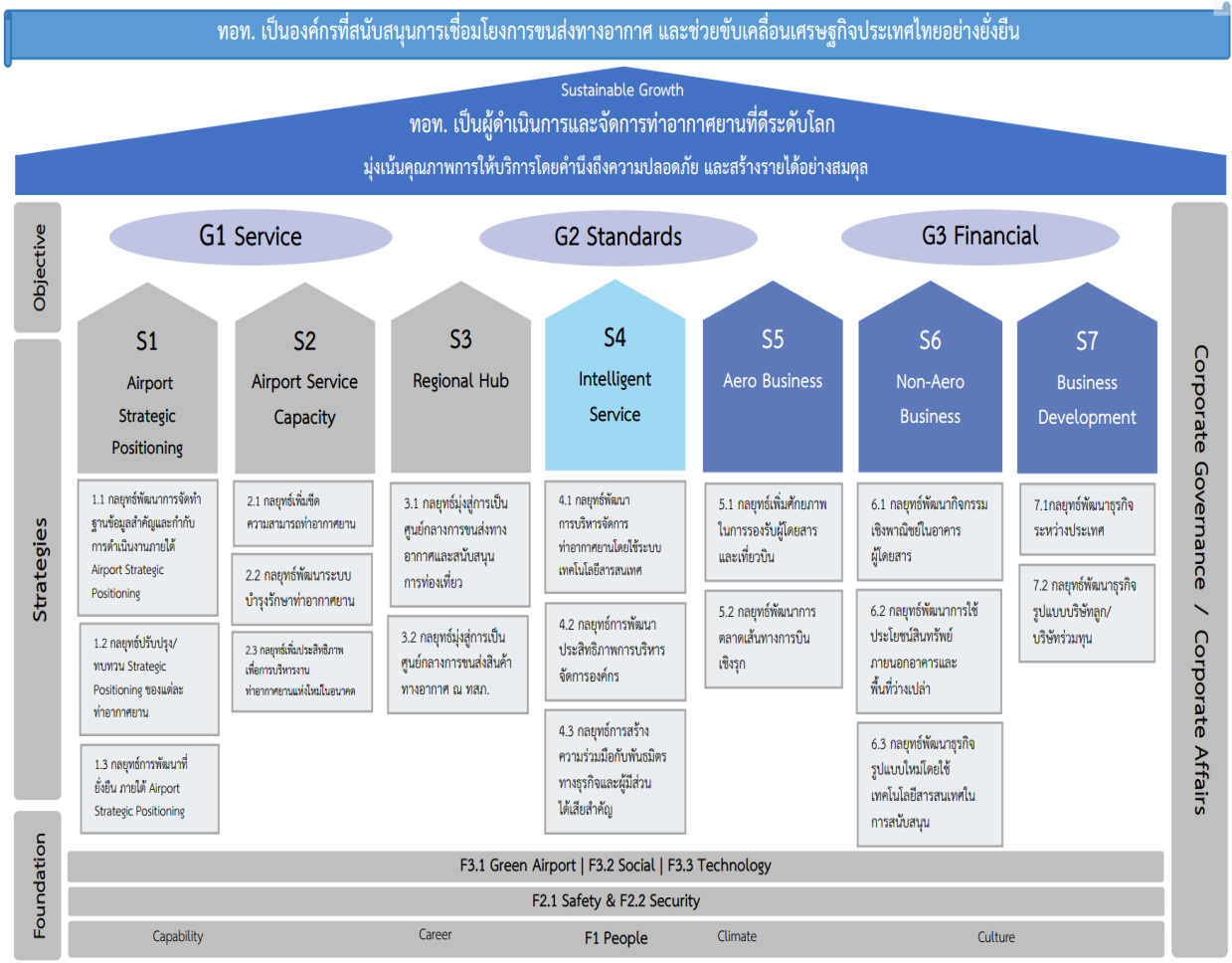
การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน การเพิ่มบริการที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและผู้ที่มาใช้บริการท่าอากาศยาน การกำกับประสิทธิภาพของกิจการสัมปทาน รวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินที่มีอยู่ เพื่อสร้างรายได้

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : Business Development

การพัฒนา รูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อขยายการดำเนินงานทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการร่วมลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานกับพันธมิตรทางธุรกิจในการกิจการต่างๆ

ภาพที่ 1.1 AOT Strategy House

(2560 – 2564)



ภายใต้ AOT Strategy House ของ ทอท. มียุทธศาสตร์หลัก 7 ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : Airport Strategic Positioning

การกำหนดแนวทาง (Roadmap) พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยาน ทอท. 6 แห่ง เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและกำกับการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning เพื่อให้ท่าอากาศยานมีการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการให้บริการที่ตรงตามลักษณะฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้า (User Profile) และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน ทั้งในด้านพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร รูปแบบธุรกิจการให้บริการของสายการบินที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะทำให้การ

ดำเนินงานของแต่ละท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

กลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่ Airport Strategic Positioning เพื่อสร้างความแตกต่างด้านการตลาดจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้างควมรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยนำมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานที่คำนึงถึงความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อมในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน รวมถึงการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. ให้ตระหนักร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Airport Service Capacity

การบริหารขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน

การดำเนินงานทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรและสามารถยกระดับคุณภาพบริการไว้ในระดับที่เหมาะสม

กลยุทธ์พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน

การมุ่งเน้นด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ ทอท. จำเป็นต้องเน้นการพัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยานให้สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ให้สามารถให้บริการได้เต็มศักยภาพควบคู่กัน

กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต

เนื่องจากแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในอนาคต ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของทอท. ต้องรองรับผู้โดยสารเต็มศักยภาพและไม่สามารถลงทุนขยายท่าอากาศยานในพื้นที่เดิมได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ ทั้งการสร้างท่าอากาศยานเพื่อรองรับขีดความสามารถของท่าอากาศยานเดิม และการพัฒนาแนวทางการร่วมมือในการใช้ท่าอากาศยานร่วมกับท่าอากาศยานอื่นๆ ในรูปแบบ Airport System

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Regional Hub

การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่างๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการบินเพื่อเปลี่ยนผ่านไปยังจุดหมายปลายทางอื่นๆ ศูนย์กลางการบินด้านธุรกิจ ศูนย์กลางการบินด้านโลจิสติกส์ และศูนย์กลางการบินด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว

การใช้โอกาสจากข้อได้เปรียบในด้านทำเลที่ตั้งของประเทศในการเป็นศูนย์กลางภูมิภาคอาเซียนที่สามารถเชื่อมต่อกับระหว่างภูมิภาคอาเซียนกับสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศอินเดีย และนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการท่องเที่ยว เพื่อยกระดับการดำเนินงานท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพและรองรับการขยายธุรกิจการขนส่งทางอากาศในด้านการท่องเที่ยวของประเทศ

กลยุทธ์มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทศก.

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกิจการในเขตปลอดอากร รวมทั้งการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางอากาศและระบบโลจิสติกส์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถส่งเสริมการเติบโตของภาคการส่งออกและภาคอุตสาหกรรมของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Intelligent Services

การพัฒนาบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน ควบคู่กับการมุ่งเน้น การพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์พัฒนาการบริหารจัดการท่าอากาศยาน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

การบริหารจัดการท่าอากาศยานจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและนำนวัตกรรมรวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติการท่าอากาศยาน เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น ควบคู่กับการดำเนินการตามมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยและความปลอดภัยท่าอากาศยานระดับสากล

กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ในการบริหารการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในทุกมิติ ทั้งการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร การให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการมุ่งเน้นการเสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณ และธรรมาภิบาลที่ดีให้เกิดในองค์กร ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารงานบุคคล รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ครอบคลุมทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ทอท.มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : Aeronautical Business

การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน การพัฒนาธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับการบินในประเทศ และต่างประเทศ รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการผู้โดยสารและกระบวนการให้บริการสายการบิน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน

โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกิจการการบิน ประกอบด้วย การจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว และความมีประสิทธิภาพ เป็นสำคัญ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าอากาศยานและผู้โดยสาร รวมทั้งการบริหารพื้นที่ให้มีความเหมาะสมและใช้พื้นที่ที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก

การสร้างรายได้และผลตอบแทนหลักของ ทอท. ร้อยละ 60 มาจากรายได้จากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณการจราจรในด้านเที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้า ดังนั้น ทอท. ต้องดำเนินการพัฒนาตลาดด้านการบินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ โดยการเพิ่มความถี่จำนวนเที่ยวบิน และจำนวนสายการบินให้เข้ามาทำการบิน ควบคู่กับการดำเนินงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) เพื่อรักษฐานลูกค้าเดิม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : Non- Aeronautical Business

การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน การเพิ่มบริการที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและผู้ที่มาใช้บริการท่าอากาศยาน การกำกับประสิทธิภาพของกิจการสัมปทาน รวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินที่มีอยู่ เพื่อสร้างรายได้

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร

นอกจากการบริหารจัดการท่าอากาศยานด้านกิจการการบินซึ่งเป็นภารกิจหลัก ท่าอากาศยานชั้นนำได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน (Non-Aeronautical Business) ภายในอาคารผู้โดยสาร เนื่องจากการพัฒนาบริการเกี่ยวเนื่องที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและความคาดหวังของผู้โดยสารและสายการบินที่มาใช้บริการ อีกทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้ และ ผลประกอบการที่มีผลิตภาพสูง (High Productivity)

กลยุทธ์พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า

ทอท. มีความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์จากการมีพื้นที่ว่างเปล่าภายนอก ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงธุรกิจได้ในอนาคต จึงต้องมีแนวทางการพัฒนาเพื่อการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิด

ประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินได้อีกทางหนึ่ง

กลยุทธ์พัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ทอท. ควรศึกษาและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างผลประโยชน์ที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : Business Development

การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อขยายการดำเนินงาน ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการร่วมลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานกับพันธมิตรทางธุรกิจในการดำเนินงาน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์พัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ

โดย ทอท. มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังต่างประเทศ ในระดับ ภูมิภาค ASEAN และภูมิภาคอื่นๆ ทั้งในรูปแบบการร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจ ในด้านที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจร่วมกับท่าอากาศยานชั้นนำผ่านบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมทั้งโอกาสในการรับจ้างบริหารท่าอากาศยาน การดำเนินงาน/และหรือร่วมลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการบินทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก

กลยุทธ์พัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน

ทอท. ต้องมีการพัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจบริษัทเพื่อสร้างความเติบโตของรายได้และผลกำไรที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นที่ธุรกิจที่เป็นบริการหลักของท่าอากาศยาน เช่น การให้บริการภาคพื้น การรักษาความปลอดภัย เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของท่าอากาศยาน และเป็นการสร้างโอกาสในการลงทุนให้กับ ทอท. ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินได้ในระยะยาว

ส่วนที่ 2

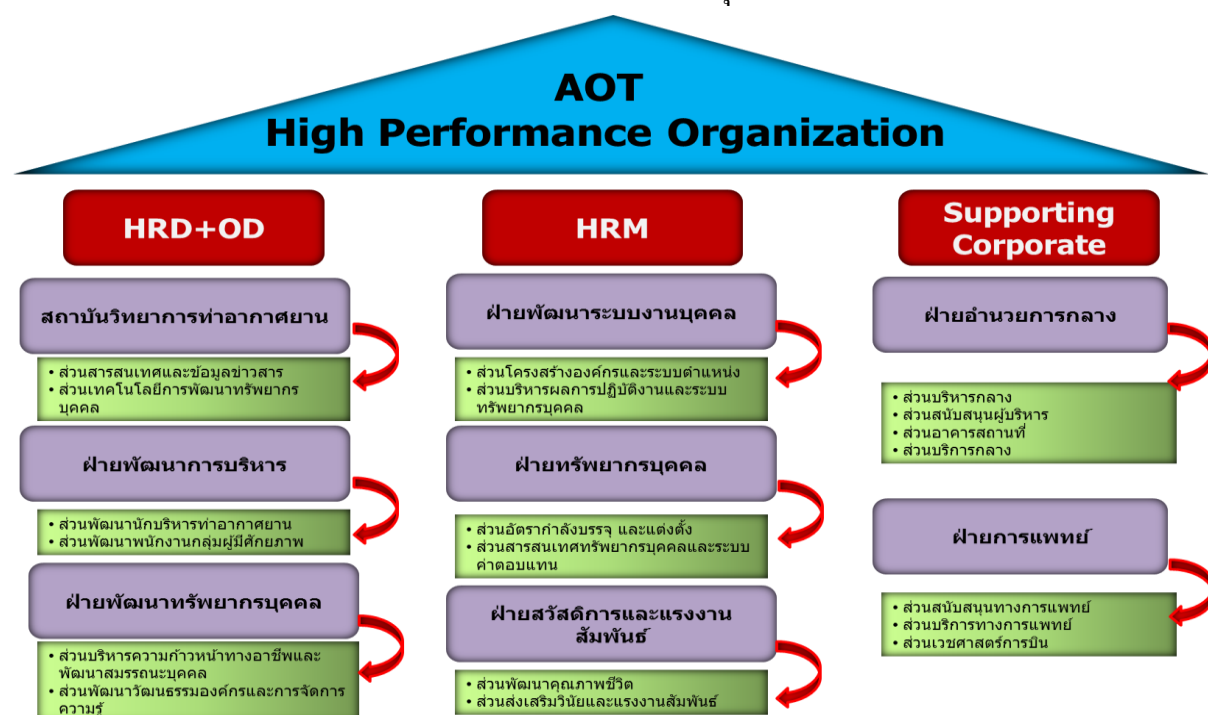
โครงสร้างและภารกิจหลักสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ

โครงสร้างสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ:

โครงสร้างการดำเนินงานของสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลักใหญ่ ดังนี้คือ

1. Human Resource Development & Organization Development ประกอบด้วย
 - สถาบันวิทยากรท่าอากาศยาน
 - ฝ่ายพัฒนาการบริหาร
 - ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. Human Resource Management ประกอบด้วย
 - ฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล
 - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
 - ฝ่ายสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์
3. Supporting Corporate ประกอบด้วย
 - ฝ่ายอำนาจการกลาง
 - ฝ่ายการแพทย์

ภาพที่ 2.1 โครงสร้างสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ



ภารกิจหลักสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ:

หน่วยงาน	ภารกิจหลัก
A สถาบันวิทยากรท่าอากาศยาน	<ul style="list-style-type: none"> • วางนโยบาย กลยุทธ์ แผนแม่บท ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร • พัฒนาระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร • การออกแบบหลักสูตร / ดำเนินการหลักสูตรในรูปแบบ Signature Program ขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร - หลักสูตรการจัดการ ท่าอากาศยาน - หลักสูตรวิชาชีพ
A1 ส่วนสารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร	<ul style="list-style-type: none"> • บริการข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ • การจัดหา สื่อ สิ่งพิมพ์ เพื่อการค้นคว้าด้านท่าอากาศยาน และอุตสาหกรรมการบิน • ระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารของราชการ
A2 ส่วนเทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาทรัพยากรบุคคลผ่านระบบ E-learning • บริการด้านโสตทัศนูปกรณ์และสื่อ • บริหารและบริการงานสถานที่สำหรับการฝึกอบรม • การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ • จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงาน • การบริหารและจัดการการฝึกงานของนักศึกษาฝึกงาน
A3 ฝ่ายพัฒนาการบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนานักบริหารทุกระดับเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต • พัฒนา จัดทำหลักสูตรนักบริหารระดับสูงด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยานในรูปแบบ Signature Program • พัฒนาระบบบริหารจัดการผู้มีศักยภาพในการทำงานสูง (Talent Management) • การจัดหา จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับระบบ / แผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) และการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent Pool) • การสร้างความร่วมมือ เครือข่ายการพัฒนาและฝึกอบรมในประเทศและนอกประเทศ • ประเมินความคุ้มค่าในการฝึกอบรม
A4 ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนา / ฝึกอบรมหลักสูตร ตามสายวิชาชีพ (Functional / Technical Competency and Career Development) • พัฒนา / ฝึกอบรมหลักสูตร ด้าน Staff Skills • ดำเนินการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency) การประเมินสมรรถนะ การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (IDP) • การจัดทำ Training Roadmap • การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการองค์ความรู้ • การพัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร

ภารกิจหลักสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ (ต่อ):

หน่วยงาน	ภารกิจหลัก
<p>B ฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล</p>	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำนโยบาย กลยุทธ์ แผนแม่บทในการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์กร • จัดทำปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และวางแผนกรอบอัตรากำลังพลระยะยาวขององค์กรให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ • การวิเคราะห์งาน / ประเมินค่างาน จัดทำ Job Classification (กลุ่มงาน / ตำแหน่งงาน / คำบรรยายลักษณะงาน) • การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) หลักเกณฑ์ วิธีการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง • ระบบการจัดการสายความก้าวหน้าในอาชีพ • พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน การนำ KPI มาใช้ในการปฏิบัติงาน
<p>C ฝ่ายทรัพยากรบุคคล</p>	<ul style="list-style-type: none"> • แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ • การวางแผนกำลังพลประจำปี / การวางแผนกำลังพลระยะยาว • การวิเคราะห์อัตรากำลังพลของหน่วยงาน / การวิเคราะห์งาน • การบริหารกำลังพล / การบริหารกำลังพลที่เป็น(Surplus) • การบริหารกำลังพล Outsource • การดำเนินการสรรหาและคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การลาออก การฟื้นฟูสภาพของพนักงาน • การแจ้งรายชื่อของพนักงานและลูกจ้างเข้างานใหม่ • การบันทึกข้อมูลประวัติพนักงาน / ข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ให้ถูกต้องทันสมัย • การบริหารค่าจ้าง / โครงสร้างค่าจ้างขององค์กร • การจัดทำและกำกับดูแลข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบสารสนเทศ • พัฒนาระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบงานบริการงานทรัพยากรบุคคลโดยนำเครื่องมือการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้
<p>D ฝ่ายแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • แผนกลยุทธ์ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ แรงงานสัมพันธ์ และมาตรฐานวินัย • ปรับปรุงสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับกฎหมาย • การเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างผ่านผู้แทนสหภาพด้วยการปรึกษาหารือร่วมเพื่อประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย • ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงานให้ได้มาตรฐาน / ตามกฎหมายกำหนด • งานกองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงาน • การดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการทางวินัย • สืบสวนความผูกพันของพนักงาน / ปรับปรุงระดับความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน • ดำเนินการกิจกรรมพนักงานตามแนวทาง Happy Workplace • บริหารจัดการปรับปรุงพัฒนาบ้านพักพนักงาน

ภารกิจหลักสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ (ต่อ):

หน่วยงาน	ภารกิจหลัก
<p>E ฝ่ายอำนาจการกลาง</p>	<ul style="list-style-type: none"> • อำนวยความสะดวกให้บริการแก่ผู้บริหาร / ผู้เชี่ยวชาญ / ที่ปรึกษา • การรับ เก็บรักษา จัดทำและรักษาความปลอดภัยข้อมูลข่าวสารลับขององค์กร • เป็นศูนย์กลางของการรับ-นำส่งเอกสาร • บริหารและบริหารงานยานพาหนะ • บริหารงบประมาณการกุศล / การบริจาคขององค์กร • บริหาร / ดูแลอาคารสถานที่ • กำกับดูแลการรักษาความปลอดภัยที่สำนักงานใหญ่
<p>F ฝ่ายการแพทย์</p>	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนดนโยบาย แผน ระเบียบการตรวจรักษาพยาบาลผู้โดยสาร / ผู้ประกอบการ / บุคคลภายนอก • การวางแผน ตรวจสอบดูแลด้านสุขาภิบาล อาคารสถานที่ให้เป็นไปตามกฎหมายและองค์การการบินพลเรือน • ส่งเสริมสุขภาพ ฝึกระวัง ควบคุมป้องกันภาวะการเจ็บป่วยต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย / ข้อเสนอแนะ • ควบคุมระบบงานการแพทย์ของท่าอากาศยานต่าง ๆ • ตรวจรักษาพยาบาลผู้โดยสาร / ผู้ประกอบการ / บุคคลภายนอกที่มาใช้บริการ • ดูแลความพร้อมในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน • การให้บริการทางการแพทย์กรณีเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน • ฝึกอบรมและให้ความรู้ด้านการป้องกันโรคแก่ผู้เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 3

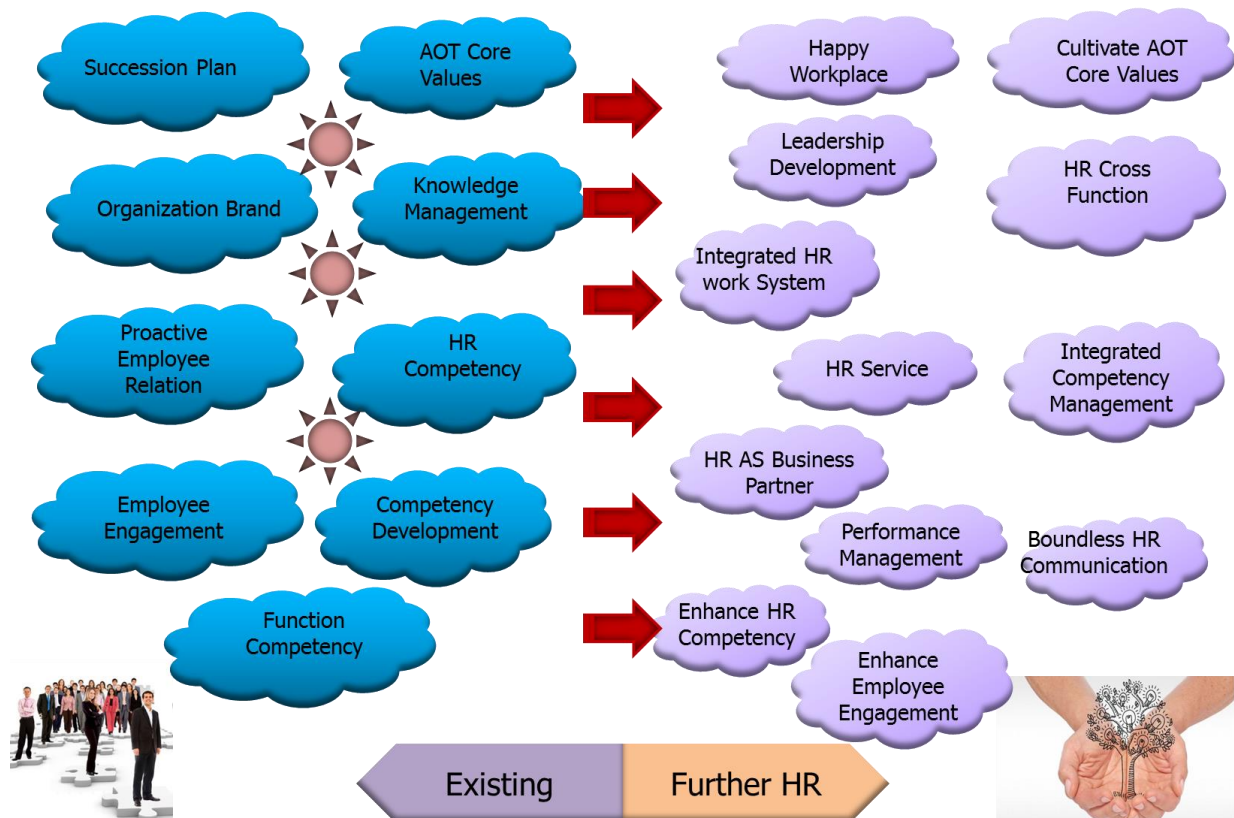
การวิเคราะห์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของ ทอท.

การวิเคราะห์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน และทิศทางในอนาคต

จุดแข็งในปัจจุบัน Strength: Competitive Advantage	ทิศทางในอนาคต Future HR
<ul style="list-style-type: none"> • Organization Branding ที่ส่งผลต่อการได้มาซึ่งคนที่มีขีดความสามารถสูง(Talent) • Knowledge Management ที่เป็นระบบ, มีเครื่องมือ, ระบบ IT, มี CoPs ที่มีประสิทธิภาพ • Culture ที่ช่วยสนับสนุนทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร • มีการพัฒนา Reward & Recognition ที่ช่วยสนับสนุน Employee Engagement • มีการพัฒนาความสามารถให้กับพนักงานกลุ่มต่าง ๆ • Succession Plan ที่ช่วยสนับสนุนการขยายและเติบโตขององค์กร • HR Competency ในการออกแบบงานและโครงสร้างองค์กร ที่ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร • Employee Relationเชิงสร้างสรรค์ ที่ช่วยสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน • ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrated โครงสร้างงาน / กลยุทธ์ งาน HR ทั้งระบบที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งระบบ • HR Work System ที่มีพื้นฐานเป็น Digital Based • พัฒนาระบบ PMS ที่สนับสนุนการผลักดันผลงานของ AOT • ระบบ KM ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (Manual/SOP) • พัฒนาความสามารถของ HR ด้วยรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ • พัฒนารูปแบบการทำงานแบบ Cross-Functional ในสายงาน HR • ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก • การพัฒนา / สร้างภาวะผู้นำ (Leadership) • การสร้าง Happy Work Place ในองค์กร • การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร (AOT Cultivate Culture) • การสร้าง Organization Branding สร้างความผูกพันกับคนภายนอก (Employee of Choice) • การพัฒนาบทบาท HR New Role ในฐานะ HR Business Partner • การสร้าง Service Excellence / Standard ในงาน HR • การสร้างมาตรฐานการพัฒนาและการประเมินความสามารถของพนักงานทั่วทั้งองค์กร

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength: Competitive Advantage) ในปัจจุบัน และทิศทางในอนาคต (Future HR) สามารถสรุปเป็นประเด็นหลักสำคัญได้ดังภาพที่ 3.1

ภาพที่ 3.1 สรุปการวิเคราะห์การดำเนินงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
Existing และ Future HR



แนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของ ทอท. ในปัจจุบัน อาทิเช่น

- AOT Core Values
- Knowledge Management
- Succession Plan
- Organization Brand
- Proactive Employee
- Employee Engagement
- Competency Development
- Function Competency
- Hr Competency

แนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของ ทอท. ในอนาคต อาทิเช่น

- Happy Workplace
- Cultivate Aot Core Values
- Leadership Development
- Hr Cross Function
- Integrated Hr Work System
- Hr Service
- Integrated Competency Management
- Hr As Business Partner
- Performance Management
- Boundless Hr Communication
- Enhance Hr Competency
- Enhance Employee Engagement

ส่วนที่ 4

แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปี 2560 – 2564

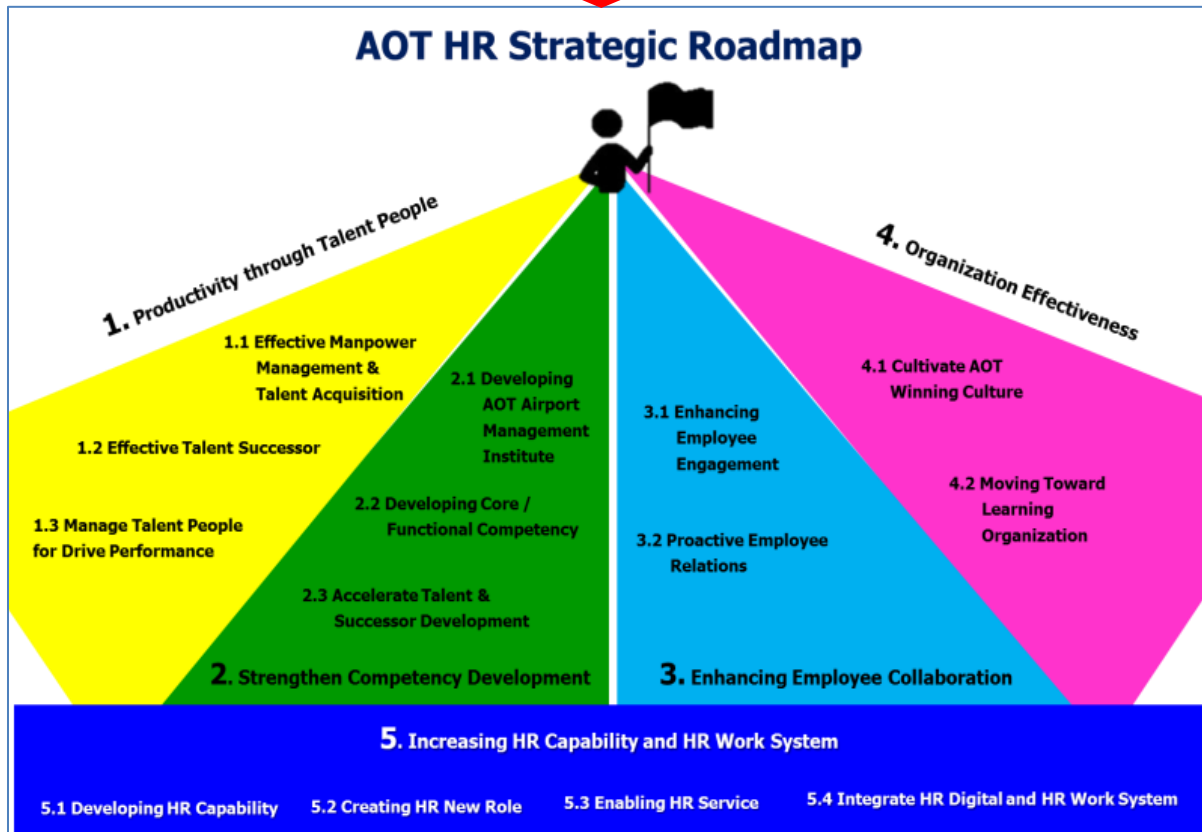
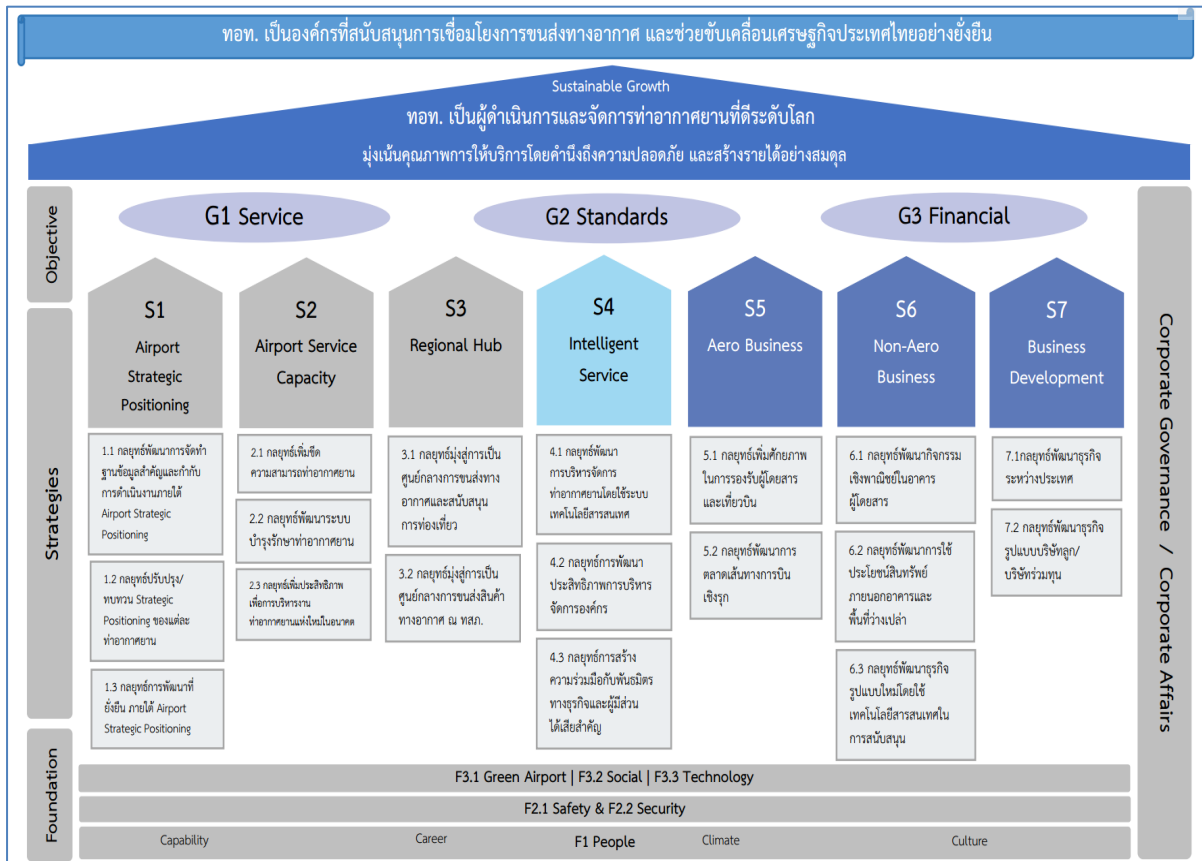
ปัจจุบันการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการดำเนินงานของธุรกิจ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านกลยุทธ์การจัดการ กลยุทธ์การแข่งขัน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดการเตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันขององค์กรนับว่ามีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีการวางแผนในการสรรหาบุคลากรที่มี ความสามารถ มีการวิเคราะห์งาน (JA : Job Analysis) ในองค์กร รวมถึงรายละเอียดของงาน (JD : Job Description) และทักษะของบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ (JS : Job Specification) เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนกำลังคน ว่าในแต่ละงานจะต้องเพิ่ม หรือลดจำนวนลงเท่าไร งานใดต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้มีทักษะอย่างไร มีอายุและมีประสบการณ์ในการทำงานมาอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์สูงสุด จาก ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ และบุคลากรที่ต้องจัดหาเพิ่มเติม

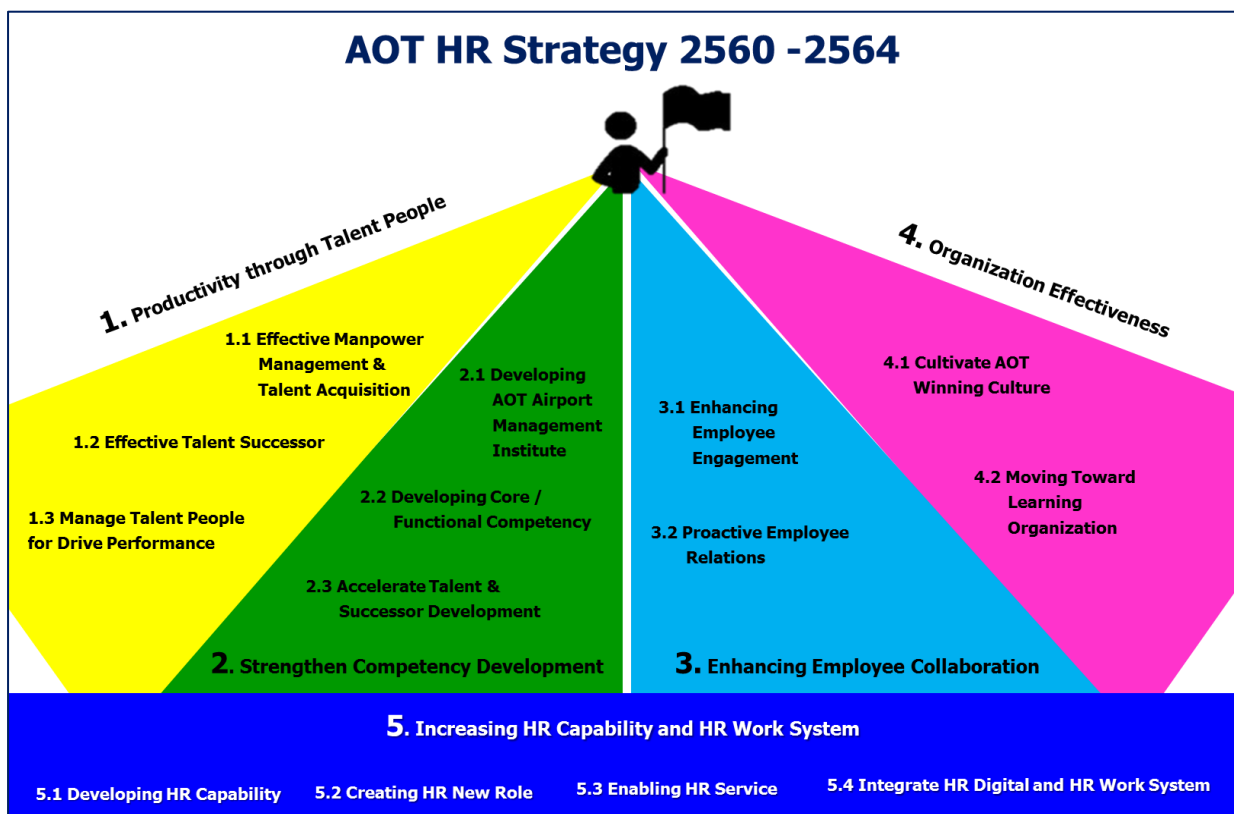
ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งประเด็นสำคัญในการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ เพื่อรองรับกับการขยายตัวขององค์กร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางวิชาการ คุณภาพของบุคลากรภายในองค์กร การเกษียณ/การเลื่อนตำแหน่ง/การโยกย้าย อัตราการเข้าออกของบุคลากร การขยายตัวทางเศรษฐกิจ ฯลฯ เป็นต้น

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง (High Performance Organization) ซึ่งการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ปี 2560 - 2564 ดังกล่าวสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

จากการทบทวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของ ทอท. ในหลายๆ มิติดังนั้น สามารถนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร ได้ดังภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1 AOT Strategy House และ AOT HR Strategic





วิสัยทัศน์ AOT HR :

“เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อผลักดัน ทอท. สู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก”

พันธกิจ AOT HR :

1. พัฒนาระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความทันสมัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรของ ทอท. เป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง และมีวัฒนธรรมการทำงานที่องค์กรพึงประสงค์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ
3. เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรของ ทอท. เกิดความผูกพันกับองค์กร
4. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยความสะดวกสู่การเป็นคู่คิดทางธุรกิจ (Business Partner) ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของท่าอากาศยานและส่วนงานต่าง ๆ ใน ทอท.

ภายใต้ AOT Strategy ปี 2560 – 2564 มีกลยุทธ์หลัก 5 ด้าน ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 : Productivity through Talent People

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- Effective Manpower Management & Talent Acquisition
- Effective Talent Successor
- Manage Talent People for Drive Performance

กลยุทธ์หลักที่ 2: Strengthen Competency Development

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- Developing AOT Airport Management Institute
- Developing Core / Functional Competency
- Manage Talent People for Drive Performance

กลยุทธ์หลักที่ 3 : Enhancing Employee Collaboration

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- Enhancing Employee Engagement
- Proactive Employee Relations

กลยุทธ์หลักที่ 4 : Organization Effectiveness

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- Creative AOT Winning Culture
- Moving Toward Learning Organization

กลยุทธ์หลักที่ 5 : Increasing HR Capability and HR Work System

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- Developing HR Competency
- Creating HR New Role
- Enabling HR Service
- Integrated HR Digital and HR Work System

ส่วนที่ 5

NEW HR Scope of Work

ภารกิจใหม่ (เพิ่มเติม)

สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ

หน่วยงาน	ภารกิจหลักเดิม	ภารกิจ(เพิ่มเติม)
A สถาบันวิทยาการ ท่าอากาศยาน	<ul style="list-style-type: none">วางนโยบาย กลยุทธ์ แผนแม่บท ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ขององค์กรพัฒนาระบบพัฒนาทรัพยากร บุคคลขององค์กรการออกแบบหลักสูตร / ดำเนินการหลักสูตรในรูปแบบ Signature Program ขององค์กร<ul style="list-style-type: none">หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารหลักสูตรการจัดการ ท่าอากาศยานหลักสูตรวิชาชีพ	<ul style="list-style-type: none">การสร้างเครือข่ายด้านองค์ความรู้เพื่อ สนับสนุน Airport Management Instituteการพัฒนาและสร้างผู้เชี่ยวชาญภายใน ของสถาบันการออกแบบมาตรฐาน / แนวทางการ ให้บริการหลักของหน่วยงาน เป้าหมาย (Service Standard Practice)การสำรวจและประเมินความสามารถ ในด้านการให้บริการของพนักงาน กลุ่มเป้าหมาย / การพัฒนารูปแบบ Service Benchmarkingการจัดทำโครงการเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ในด้าน Innovation ให้แก่พนักงาน กลุ่มต่าง ๆ / หน่วยงานต่าง ๆการดำเนินการติดตามผลสำเร็จ / ความคืบหน้าการนำนวัตกรรมหรือ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ไปใช้ใน หน่วยงาน (Innovation Progress Report)การประเมินทดสอบความสามารถ ของพนักงาน โดยใช้ระบบมาตรฐาน คุณวุฒิวิชาชีพ HRการขยายขอบเขตและการพัฒนา บทบาทของ HR ให้ตอบสนอง / สนับสนุนหน่วยงานหลัก (HR Business Partner)การออกแบบและพัฒนาการทำงานใน รูปแบบ Cross Function / Project Team ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสายงานทรัพยากรบุคคลและ อำนาจการ

หน่วยงาน	ภารกิจหลักเดิม	ภารกิจ(เพิ่มเติม)
A1 ส่วนสารสนเทศและ ข้อมูลข่าวสาร	<ul style="list-style-type: none"> • บริการข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ • การจัดหา สื่อ สิ่งพิมพ์ เพื่อการค้นคว้าด้านท่าอากาศยาน และอุตสาหกรรมการบิน • ระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารของราชการ 	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนา Website ของ AOT เพื่อเสริมประสิทธิภาพการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
A2 ส่วนเทคโนโลยีการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาทรัพยากรบุคคลผ่านระบบ E-learning • บริการด้าน โสตทัศนูปกรณ์และสื่อ • บริหารและบริการงานสถานที่สำหรับการฝึกอบรม • การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ • จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงาน • การบริหารและจัดการการฝึกงานของนักศึกษาฝึกงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำโปรแกรมการพัฒนา HR ในรูปแบบ HR Academy • การกำหนด Roadmap แผนการพัฒนาการนำ Digital มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
A3 ฝ่ายพัฒนาการบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนานักบริหารทุกระดับเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต • พัฒนา จัดทำหลักสูตรนักบริหารระดับสูงด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยานในรูปแบบ Signature Program • พัฒนาระบบบริหารจัดการผู้มีศักยภาพในการทำงานสูง (Talent Management) • การจัดหา จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับระบบ / แผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) และการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent Pool) • การสร้างความร่วมมือ เครือข่ายการพัฒนาและฝึกอบรมในประเทศและนอกประเทศ • ประเมินความคุ้มค่าในการฝึกอบรม 	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาและออกแบบแนวทางการประเมินพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Identification) ที่มีประสิทธิภาพ • การสร้างระบบติดตามความสามารถของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นรายบุคคล (Talent Development Progression Report) • การพัฒนาความสามารถการบริหารผลการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารของ AOT • การจัดทำโปรแกรมการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent and Hi-Potential Development Program) • การวางแผนพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงรายบุคคล (Individual Development Plan for Talent) • การจัดทำโปรแกรม Career Development Program สำหรับ Talent and Successor • การออกแบบและจัดทำรายงานการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีไตรมาส / ประจำปี

หน่วยงาน	ภารกิจหลักเดิม	ภารกิจ(เพิ่มเติม)
A4 ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนา / ฝึกอบรมหลักสูตร ตามสายวิชาชีพ (Functional / Technical Competency and Career Development) • พัฒนา / ฝึกอบรมหลักสูตร ด้าน Staff Skills • ดำเนินการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency) การประเมินสมรรถนะ การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (IDP) • การจัดทำ Training Roadmap • การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการองค์ความรู้ • การพัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาและออกแบบองค์ความรู้ และการพัฒนาหลักสูตร (Knowledge Management) • การสร้างระบบเครื่องมือการสร้าง (Community of Practice: CoPs) ที่สนับสนุนทิศทางการพัฒนาองค์ความรู้ และการสร้างผู้เชี่ยวชาญของสถาบัน • การพัฒนาระบบติดตามผลการพัฒนาความสามารถตามหน้าที่งาน (Functional Competency Development Program) • การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรผ่านการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ • การสร้างระบบโค้ชและพี่เลี้ยงเพื่อสนับสนุนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร • การสร้างความเข้าใจและปลูกฝังจิตสำนึกในการพัฒนาตนเอง (Eager to Learning Culture) ให้แก่พนักงาน AOT • การพัฒนาทักษะและความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning Skill) ให้แก่พนักงานกลุ่มต่าง ๆ ของ AOT ผ่าน โปรแกรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ • การสำรวจและประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Survey)

หน่วยงาน	ภารกิจหลักเดิม	ภารกิจ(เพิ่มเติม)
B ฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำนโยบาย กลยุทธ์ แผนแม่บทในการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์กร • จัดทำปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และวางแผนกรอบอัตรากำลังพลระยะยาวขององค์กรให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ • การวิเคราะห์งาน / ประเมินค่างาน จัดทำ Job Classification (กลุ่มงาน / ตำแหน่งงาน / ค่าบรรยายลักษณะงาน) • การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) หลักเกณฑ์ วิธีการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง • ระบบการจัดการสายความก้าวหน้าในอาชีพ • พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน การนำ KPI มาใช้ในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำ Succession Plan ในตำแหน่งงานหลัก (Strategic Job) ของ AOT ให้เป็นระบบ • การวิเคราะห์และประเมินความสามารถของพนักงานกลุ่ม Successor เป็นรายบุคคล • การพัฒนาความสามารถการบริหารผลการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารของ AOT • การสร้างทักษะในการบริหารผลงานโดยใช้ KPI ให้แก่ผู้บังคับบัญชาในทุกกระดับ • การจัดทำแผนพัฒนา Successor รายบุคคล เพื่อสร้างความพร้อม (Readiness) ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง • การจัดโปรแกรม Career Development Program สำหรับ Talent and Successor • การออกแบบโครงสร้างกระบวนการและระบบงาน HR ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
C ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> • แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ • การวางแผนกำลังพลประจำปี / การวางแผนกำลังพลระยะยาว • การวิเคราะห์อัตรากำลังพลของหน่วยงาน / การวิเคราะห์งาน • การบริหารกำลังพล / การบริหารกำลังพลที่เป็น (Surplus) • การบริหารกำลังพล Outsource • การดำเนินการสรรหาและคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การลาออก การฟื้นฟูสภาพของพนักงาน • การแจ้งรายชื่อของพนักงานและลูกจ้างเข้างานใหม่ • การบันทึกข้อมูลประวัติพนักงาน / ข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ให้ถูกต้องทันสมัย • การบริหารค่าจ้าง / โครงสร้างค่าจ้างขององค์กร • การจัดทำและกำกับดูแลข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบสารสนเทศ • พัฒนาระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบงานบริการงานทรัพยากรบุคคลโดยนำเครื่องมือการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ 	<ul style="list-style-type: none"> • การสร้าง AOT Recruitment Branding โดยผ่านช่องทางการสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ • การพัฒนา Website ของ AOT เพื่อเสริมประสิทธิภาพการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน • การออกแบบระบบการสรรหาและคัดเลือกที่สร้างความเที่ยงตรงน่าเชื่อถือ และมีประสิทธิภาพ

หน่วยงาน	ภารกิจหลักเดิม	ภารกิจ(เพิ่มเติม)
D ฝ่ายแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ	<ul style="list-style-type: none"> • แผนกลยุทธ์ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ แรงงานสัมพันธ์ และมาตรฐานวินัย • ปรับปรุงสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับกฎหมาย • การเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างผ่านผู้แทนสหภาพด้วยการปรึกษาหารือร่วมเพื่อประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย • ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงานให้ได้มาตรฐาน / ตูมกฎหมายกำหนด • งานกองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงาน • การดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการทางวินัย • ดำเนินการความผูกพันของพนักงาน / ปรับปรุงระดับความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน • ดำเนินการกิจกรรมพนักงานตามแนวทาง Happy Workplace • บริหารจัดการปรับปรุงพัฒนาบ้านพักพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • การสร้างแนวทางการดูแลพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Engagement) • การจัดทำแผนพัฒนาระดับความผูกพันในองค์กรและดำเนินการตามแผนงานระดับความผูกพัน • การออกแบบและดำเนินการแนวทางการให้รางวัลและการยกย่องแก่พนักงาน (Reward and Recognition) กลุ่มเป้าหมาย • การพัฒนาบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสร้างความผูกพันแก่พนักงาน (Engagement Leader) • การดำเนินการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในทิศทางของ AOT กับองค์กรตัวแทนพนักงาน / พนักงานในทุกกลุ่ม • การพัฒนาและออกแบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความจำเป็นและทิศทางการดำเนินงานของ AOT • การออกแบบและสร้างมาตรฐานการให้บริการในงาน HR ในด้านต่าง ๆ

ส่วนที่ 6

ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ตามแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

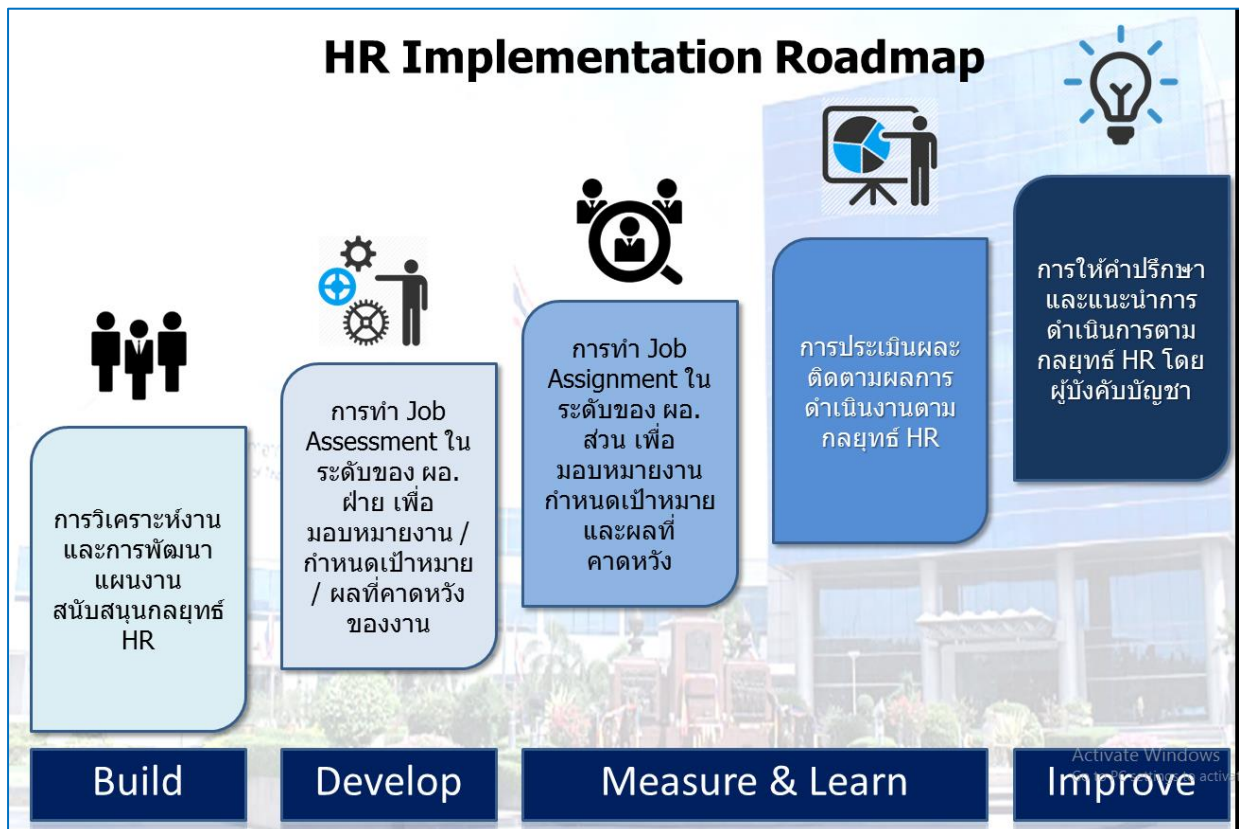
ภาพที่ 6.1 KSF ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์



ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 6 ปัจจัยหลักดังนี้

- 1.การออกแบบระบบงาน กระบวนการทำงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เชื่อมโยง สนับสนุนทิศทางขององค์กรและพันธกิจหลักของกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล (Redesign HR Work System and HR Process)
- 2.การพัฒนาความรู้ ความสามารถในงานของทีมงาน (HR Competency)
- 3.การเรียนรู้และริเริ่มพัฒนาเปลี่ยนแปลงในงานบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Initiation) เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4.การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset)ในการทำงาน ก้าวข้ามรูปแบบการทำงานแบบ Function สู่การทำงานแบบ Cross Function การทำงานในรูปแบบ Project Team
- 5.ความร่วมมือ การประสานงาน การสนับสนุนระหว่างหน่วยงานในกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล (Team Collaboration)
- 6.การปรับบทบาท (Marketing) ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร สู่บทบาทการเป็น Business Partner ใกล้ชิดกับ line กับธุรกิจ ช่วยตอบโจทย์ธุรกิจขององค์กร

ภาพที่ 6.2 แนวทางการดำเนินการ



ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ฯ

1. Build

การวิเคราะห์งานและการพัฒนาแผนงานสนับสนุนกลยุทธ์ HR

2. Develop

การทำ Job Assessment ในระดับของ ผอ.ฝ่าย เพื่อมอบหมายงาน / กำหนดเป้าหมาย / ผลที่คาดหวังของงาน

3. Measure & Learn

- การทำ Job Assignment ในระดับของ ผอ. ส่วน เพื่อมอบหมายงานกำหนดเป้าหมายและผลที่คาดหวัง
- การประเมินผลติดตามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ HR

4. Improve

การให้คำปรึกษาและแนะนำการดำเนินการตามกลยุทธ์ HR โดยผู้บังคับบัญชา

แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Trends)

1. โครงสร้างองค์กรในอนาคต (The Organization of the Future)

องค์กรภายใต้บริบทของเทคโนโลยีดิจิทัลต้องมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวในรูปแบบ “Agile Team” ทีมงานที่มีความคล่องตัว เหมือนหนึ่งเป็น Start up Team ในองค์กรขนาดใหญ่ หลายองค์กรใช้รูปแบบการ Spin Off แยกธุรกิจจัดตั้งเป็นบริษัทใหญ่ เพื่อสร้างรูปแบบทางธุรกิจ (New Business Model) ใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในอนาคต องค์กรในอนาคตที่มีรูปแบบดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องมีเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีที่ช่วยประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (Collaboration tools)

2. สายอาชีพและการเรียนรู้ (Career and Learning)

โครงสร้างประชากรของหลายประเทศมีการเปลี่ยนแปลง มีประชากรสูงวัยในสัดส่วนที่มากขึ้น สำหรับประเทศไทย ประชากรกำลังแรงงานซึ่งในปัจจุบัน (อายุ 15-59 ปี) มีอยู่ 42 ล้านคน ในอีก 20 ปีข้างหน้า จะมีประชากรวัยกำลังแรงงานอยู่ 36 ล้านคน หลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องมีการทบทวนนโยบายการเกษียณอายุ หรือการใช้ประโยชน์จากประชากรสูงวัย หลายองค์กรเริ่มมีแนวทางการขยายอายุเกษียณ อาทิ จาก 60 ปี เป็น 65 ปี หรือไม่มีการกำหนดอายุเกษียณไว้ชัดเจน นอกจากนี้การที่สัดส่วนกำลังแรงงานที่เป็นคนรุ่นใหม่หรือที่เรียกว่า “Generation Y” องค์กรจะมีสัดส่วนพนักงานกลุ่มนี้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งปัญหาสำคัญคือการลาออกในอัตราที่สูงของพนักงานกลุ่มนี้ ค่าเฉลี่ยของการเปลี่ยนงานสำหรับคนกลุ่ม Generation Y จะมีการเปลี่ยนงานทุกๆ 4.5 ปี ซึ่งเป็นความท้าทายขององค์กร ที่ต้องเร่งพัฒนาการเรียนรู้ของคนกลุ่มต่างๆ ให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นหัวใจที่สำคัญของความสำเร็จในองค์กร ที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถ (Talent Acquisition)

การเข้าสู่องค์กรของคนรุ่นใหม่เป็นเรื่องที่องค์กรต้องแสวงหาและแข่งขัน (War of Talent) ภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างโอกาสให้คนเก่ง ที่มีขีดความสามารถมีทางเลือกในการทำงาน / สร้างโอกาสในการหางานได้หลากหลายมากขึ้น องค์กรมีแนวโน้มที่จะต้องปรับตัวในการบริหารพนักงานที่มีขีดความสามารถสูง อาทิ การแชร์พนักงานที่มีขีดความสามารถสูงให้สามารถทำงานในองค์กรอื่นๆ ได้ (Talent Mobility) / การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยคัดเลือกสรรหาพนักงานให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยใช้ “Chat BOT” / การใช้ Glance หรือ Simulation การจำลองสถานการณ์เพื่อเป็นเครื่องมือในการจูงใจผู้สมัครที่มีศักยภาพ แนวคิด/

วิธีการใหม่ๆ ดังกล่าวนี้นี้เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุดในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ที่มีความสามารถขององค์กร

4. การสร้างประสบการณ์ให้แก่พนักงาน (The Employee Experience)

เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันของพนักงาน ทั้งนี้องค์กรจะมีแนวทางใหม่ๆที่หลากหลายในการใช้เครื่องมือ เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันในประสบการณ์ของพนักงาน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร มีการสร้างประสบการณ์ให้แก่พนักงานในรูปแบบต่างๆ หรือให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงานในกระบวนการทำงานแก่พนักงาน บางองค์กรใช้แนวคิด “Design Thinking” เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสบการณ์ใหม่ๆให้แก่พนักงาน

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ในวิธีการคิดประเมินผลการยกย่องพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นเป้าหมายที่ยืดหยุ่น คล่องตัว มีการตรวจสอบให้ข้อมูลป้อนกลับ (Continues Performance Feedback) อย่างต่อเนื่อง สิ่งนี้เป็นแนวทางที่พึงปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ขององค์กรต่างๆ มีรูปแบบการประเมินผลในรูปแบบใหม่ๆ เกิดขึ้น อาทิ การยกเลิกการประเมินผลงานโดยการแบ่งเป็นระดับ (Performance Grading) ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลงานพนักงานจากการมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุน (Contribution) ที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กร

6. ความท้าทายในการพัฒนาผู้นำ (Leadership Disrupted)

ผู้นำที่มีขีดความสามารถสูงในวันนี้ จำเป็นต้องมีทักษะที่แตกต่าง ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างและเหนือกว่าผู้นำในอดีตอย่างมาก ปัญหาช่องว่างของภาวะผู้นำกลายเป็นปัญหาที่สำคัญในองค์กร องค์กรต้องมีการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะรองรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต โดยการพัฒนาผู้นำในองค์กรจะมีโปรแกรมการพัฒนาที่มุ่งเน้นในการพัฒนาให้มีความสามารถในการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Management) โดยผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีแนวคิด แนวทางปฏิบัติและสิ่งตอบสนองเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างยิ่ง องค์กรต้องตั้งคำถามและค้นหาคำตอบให้ได้ว่าอะไรคือความสามารถของผู้นำในอนาคตขององค์กรตนเองที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้

7. ดิจิตอลในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HR)

ผู้นำของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องผลักดันองค์กรให้เป็น “Digital Organization” โดยมุ่งเน้นทั้งในส่วนที่กำลังแรงงานที่มีทักษะทางด้านดิจิทัล (Digital workforce) และการพัฒนางานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นดิจิทัลที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในประเทศที่พัฒนาแล้ว มี

การออกแบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่บนพื้นฐานของดิจิทัลโดยใช้การบริหารผ่านมือถือ (Mobile Tools) หรือใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) มาช่วยในการแก้ปัญหา เพิ่มประสิทธิภาพในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

8. การวิเคราะห์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People Analytics)

การวิเคราะห์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กร ในการใช้ข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจธุรกิจ การบริหารงานลึกลงไปทั้งการวิเคราะห์อย่างตรงเวลาทันที (Real time) การวิเคราะห์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีรูปแบบต่างๆ อาทิ การรายงานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคนเก่งแก่ผู้บริหาร (Line Manager) การวิเคราะห์เพื่อสร้างความเข้าใจการทำงานของพนักงานที่มีขีดความสามารถสูงในองค์กร

9. การบริหารความหลากหลายและความเท่าเทียมในองค์กร (Diversity And Inclusion)

ความเป็นธรรม ความเท่าเทียม เป็นสิ่งที่ผู้นำในองค์กรต้องให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าความหลากหลายของคนในกลุ่มต่างๆ ในองค์กรทั้งช่วงวัย (Generation) ต่างๆ เพศ คือสิ่งที่ช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจะมีโปรแกรมในการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการให้ความสำคัญต่อความหลากหลายและความเท่าเทียมของบุคลากร ผู้นำในองค์กรต้องแสดงถึงความมุ่งมั่น ความเป็นธรรมที่ปราศจากอคติ ความกระตือรือร้น ความชาญฉลาดทางวัฒนธรรม สามารถสร้างความร่วมมือกับคนทุกกลุ่มได้อย่างราบรื่น

10. งานในอนาคต (Future of Work)

องค์กรต้องสร้างเครื่องมือในรูปแบบใหม่ๆ มีการพัฒนาทักษะพนักงานใหม่ (Retrain) เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือในรูปแบบใหม่ๆ ได้ องค์กรต้องปรับเปลี่ยนวิถีคิดในการจ้างงานคนในรูปแบบใหม่ อาทิ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใช้ Automotive หุ่นยนต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ จำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะพนักงานใหม่ให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีในรูปแบบใหม่ๆ ได้ รูปแบบการจ้างงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของคนวัยกำลังแรงงานรุ่นใหม่หรือที่เรียกว่า “GIG Economy” คนทำงานหนึ่งคนสามารถทำงานในหลายองค์กร หรือ การทำงานในรูปแบบ Freelance หรือ Part time เป็นต้น

ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังที่กล่าวมาข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีการปรับตัว ปรับบทบาทในการทำงาน กล่าวคือ

ประการที่ 1 การพัฒนาทักษะในวิชาชีพเชิงลึกและสร้างทักษะในรูปแบบ Multi-Skills รวมถึงการพัฒนาความสามารถ ทักษะใหม่ในการทำงาน ในภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาทักษะที่เป็น “Global Skill” ได้แก่ การใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ทักษะในการเรียนรู้ (Learning Skill) ภาษาอังกฤษ นอกเหนือไปจากการพัฒนาความรู้ความสามารถเชิงลึกในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประการที่ 2 การสร้างพันธมิตร เครื่องช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์ความรู้มีการพัฒนาใหม่อย่างรวดเร็ว การเรียนรู้พัฒนาความสามารถด้วยตนเอง ไม่สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานในสายงาน HR จะต้องสร้างและพัฒนาเครื่องมือช่วยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและความร่วมมือระหว่างกันในการริเริ่มพัฒนางานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงในงาน HR เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

ประการที่ 3 การพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น “Game Changer” คนสำคัญในองค์กร ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานในสายงาน HR ต้องมีรูปแบบในการทำงานเชิงรุก มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์เห็นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร สามารถวางแนวทาง ริเริ่มแนวทางใหม่ๆ ในการพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในเชิงโครงสร้าง กระบวนการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และต้องเป็นส่วนสำคัญในการสร้างให้พนักงานในองค์กร เกิดความรู้สึกเร่งด่วน (Sense of Urgency) พร้อมปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

ประการที่ 4 ริเริ่ม พัฒนา สร้าง นวัตกรรม ในงาน HR (Human Resource Innovation) การวิเคราะห์และการประเมินสถานะปัจจุบันในการทำงานในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ หาปัญหาของพนักงาน ความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน นำมาวิเคราะห์และพัฒนาแนวทางใหม่ๆ ในกระบวนการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Operation) เพื่อสร้างนวัตกรรมในงานที่ช่วยตอบสนองความต้องการของพนักงาน และธุรกิจ

ประการที่ 5 การปรับกรอบวิธีคิด และ พัฒนาคุณลักษณะที่สร้างความเป็นผู้ปฏิบัติงาน HR มืออาชีพ (HR Professional) ที่มีความรู้ความสามารถในงานเชิงลึก สามารถเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานต่างๆในสายงาน HR ได้เป็นอย่างดี มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นงานในรูปแบบภารกิจหลัก หรืองานในรูปแบบโครงการ (Project Team) มีกรอบวิธีคิดในการทำงานที่พร้อมรับงานใหม่ที่ท้าทายเพื่อมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรในระยะยาว