



## สารบัญ

### บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มา .....	1-1
1.2 วัตถุประสงค์หลัก .....	1-1
1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ .....	1-2

### บทที่ 2 องค์ประกอบในการประเมินการบริหารทุนมนุษย์ตามเกณฑ์ SE-AM

2.1 เกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) .....	2-1
---	-----

### บทที่ 3 การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันของ ทอท.

3.1 ทิศทางการดำเนินงานปี 2560 - 2564 ของ ทอท. ....	3-1
3.2 ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model) ของ ทอท. ....	3-21
3.3 ผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ตามระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model).....	3-23

### บทที่ 4 บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.

#### ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2563

4.1 วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices).....	4-1
4.2 แนวโน้มในอนาคต.....	4-31
4.3 ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ .....	4-37

### บทที่ 5 แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท.

5.1 วิสัยทัศน์ของงานทรัพยากรบุคคล (AOT HR Vision) :.....	5-1
5.2 พันธกิจของงานทรัพยากรบุคคล (AOT HR Mission) : .....	5-1
5.3 เป้าประสงค์ของงานทรัพยากรบุคคล ทอท. และตัวชี้วัด (AOT HR Objectives & KPI) :.....	5-2
5.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ (AOT HR Strategic Themes) .....	5-3
5.5 กลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ (AOT HR Strategy) : .....	5-4

## สารบัญ (ต่อ)

### บทที่ 6 ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการนำแผนแม่บท

#### ทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ไปปฏิบัติ

6.1 นโยบาย .....	7-2
6.2 ระบบและกระบวนการ.....	7-2
6.3 บุคลากร .....	7-3
6.4 งบประมาณ .....	7-3

## สารบัญรูป

รูปที่ 2- 1	กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ.....	2-1
รูปที่ 2- 2	แนวทางในการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ.....	2-3
รูปที่ 2- 3	แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์.....	2-9
รูปที่ 2- 4	ตัวอย่างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	2-12
รูปที่ 2- 5	ตัวอย่างแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์.....	2-14
รูปที่ 2- 6	ตัวอย่างกรอบแนวคิดของการเชื่อมโยงแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) กับแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญและระบบงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์.....	2-17
รูปที่ 2- 7	การจัดการการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter .....	2-20
รูปที่ 2- 8	การจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Robert J. Osterhoff .....	2-21
รูปที่ 2- 9	ขั้นตอนการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน .....	2-23
รูปที่ 3- 1	AOT Strategy House (2560 - 2565) .....	3-15
รูปที่ 3- 2	ระบบทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HR Model) .....	3-22
รูปที่ 4- 1	ความเชื่อมโยงของการจัดการทรัพยากรบุคคลกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	4-3
รูปที่ 4- 2	วิธีปฏิบัติที่ดีในการสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ .....	4-6
รูปที่ 4- 3	โครงสร้างหลักสูตรของสถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่ม ปตท. ....	4-14
รูปที่ 4- 4	การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน QSHE.....	4-24
รูปที่ 4- 5	มาตรฐานการจัดการด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม .....	4-25
รูปที่ 5- 1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์หลักของแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (AOT HR Strategy) ปี พ.ศ.2560 - 2565 .....	5-2
รูปที่ 6-1	ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จซึ่งเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ....	6-1

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 2- 1	หลักการของการกำหนด Maturity Level .....	2-4
ตารางที่ 2- 2	หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ .....	2-6
ตารางที่ 2- 3	การบูรณาการประเด็นการพิจารณา และประเด็นย่อยของเกณฑ์ Enabler ด้าน HCM กับเกณฑ์ด้านอื่นๆ .....	2-27
ตารางที่ 3- 1	ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model).....	3-40
ตารางที่ 4- 1	เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน .....	4-9
ตารางที่ 4- 2	แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Trends) ที่สำคัญ .....	4-32
ตารางที่ 4- 3	ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ .....	4-38
ตารางที่ 5- 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการสำคัญ .....	5-5

## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 ที่มา

จากการที่กระทรวงการคลังได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งใช้ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามเกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่นไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

ที่ผ่านมาบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. ได้ดำเนินการการตรวจประเมินภายใต้ระบบ SEPA ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากตั้งแต่ พ.ศ.2563 เป็นต้นไป ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามเกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญเป็นการประเมินการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) จึงมีความจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องและพัฒนาระบบรวมทั้งจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Masterplan) อย่างเป็นรูปธรรม

### 1.2 วัตถุประสงค์หลัก

จากที่มาที่กล่าวถึงข้างต้น จึงกำหนดวัตถุประสงค์หลักในการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารทุนมนุษย์ที่ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) ไปพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ หรือ Human Capital Management (HCM) ที่จะเป็นกลไกที่สร้างความเท่าเทียม (Equality) ความเสมอภาค (Equity) และ/หรือความแตกต่างที่เหมาะสม (Appropriate Difference) ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างคุณค่าให้แก่ตนเองและองค์กร

2. เพื่อให้บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. มีแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource : HR) ของโลกอีกทั้งมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรบุคคลเทียบเท่าระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Quality Awards: TQA, Society for Human Resource Management: SHRM, Harvard Business Review : HBR, International Organization for Standardization : ISO เป็นต้น และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศเกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. มีแผนแม่บททรัพยากรบุคคลตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท.

## บทที่ 2

### องค์ประกอบในการประเมินการบริหารทุนมนุษย์ตามเกณฑ์ SE-AM

#### 2.1 เกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers)

จากนโยบายในการพัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ที่เริ่มใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 กับรัฐวิสาหกิจ (รส.) ทุกแห่ง เพื่อส่งเสริมให้ รส. ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยทั้งหมดนี้ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีภาพรวมกรอบการประเมินสำหรับระบบประเมินผลใหม่ ดังนี้



รูปที่ 2- 1 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

(State Enterprise Assessment Model : SE-AM)



กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- 1) ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) (น้ำหนักร้อยละ 60 +/- 15) ได้แก่
  - (1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ
  - (2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน รายสาขา (Sub-PAC)
- 2) ด้าน Core Business Enablers (น้ำหนักร้อยละ 40 +/- 15) ประกอบด้วยผลการประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่
  - (1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
  - (2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - (3) ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
  - (4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
  - (5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
  - (6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์
  - (7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - (8) ด้านการตรวจสอบภายใน

โดยเป็นการพิจารณาตามรายละเอียดคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers และพิจารณาผลประเมินของคณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม และคณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ แต่ละด้าน

ในปีบัญชี 2563 คณะกรรมการประเมินผลกำหนดน้ำหนัก การประเมินผลด้าน Core Business Enablers ที่ร้อยละ 40 โดยน้ำหนักคะแนนของแต่ละ Enablers อยู่ที่ 5 คะแนนเท่ากันทุกแห่งยกเว้น รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในกลุ่มฟื้นฟูและ บมจ. อสมท.

นอกจากนี้คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ได้พิจารณาแนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ในช่วงเปลี่ยนผ่าน สำหรับปีบัญชี 2563-2564 เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบประเมินผลใหม่ โดยมีแนวทางในการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
การมีนโยบาย/ ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบ หลักการทำได้ อย่างมีคุณภาพ	การทำจริงอย่าง ทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยงกับ หัวข้ออื่นที่ เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง

## รูปที่ 2- 2 แนวทางในการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ

การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการ หมายถึงการที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงแนวทางวิธีการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบโดยสามารถแสดงผ่าน ขั้นตอนการดำเนินงานคู่มือการปฏิบัติงาน SPOC หรือการดำเนินงานใดๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในเรื่องนั้น มีการดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อใด หรือแสดงอธิบายผ่าน 5W1H (what when where why who how) ได้อย่างชัดเจน มีจำเป็นต้องแสดงผ่าน SPOC เพียงอย่างเดียว

การประเมินผลการดำเนินงานที่ระบุว่า "ทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ" และ "มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง" มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

ทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ การถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนั้นๆ ได้อย่างครบถ้วน

มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง : ปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

สำหรับการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการพิจารณา เช่น พิจารณาตามนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมายกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ในส่วนของหลักการของการกำหนด Maturity Level มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2-1

## ตารางที่ 2- 1 หลักการของการกำหนด Maturity Level

ระดับ 1 Beginner	ระดับ 2 Intermediate	ระดับ 3 Sufficient	ระดับ 4 Progressive	ระดับ 5 Advanced
เริ่มมีระบบกระบวนการหรือมีไม่เพียงพอหรือไม่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านนโยบาย เป้าหมายกรอบเกณฑ์ระเบียบวิธีการทำงาน การสร้างความเข้าใจ	มีระบบกระบวนการแต่ยังไม่ครบถ้วนในทุกกระบวนการเกณฑ์การประเมินกระบวนการ	ระบบกระบวนการมีความครบถ้วน และแสดงประสิทธิผลของกระบวนการถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย	การพัฒนาปรับปรุงระบบและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (ได้แก่ ความใส่ใจ ตรวจสอบวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และพัฒนาเพื่อให้ปัจจัยส่งผลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงนำประสิทธิผลของกระบวนการมาเป็นปัจจัยในการปรับปรุง) จนมีผลลัพธ์ที่ดีกว่าที่กำหนด	การรู้เท่าทันและเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต (ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานของปัจจัยส่งผลและสภาพแวดล้อมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ในอนาคต รวมทั้งมีการเตรียมความพร้อมเพื่อเผชิญความเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้แนวคิดใหม่ๆ มาเริ่มต้นทดลองใช้งานในหน่วยงาน) โดยผลลัพธ์ที่ได้อยู่ในระดับชั้นนำ
คู่มือการปฏิบัติงานในการดำเนินงานในระบบ กระบวนการนั้นๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	มีการถ่ายทอดกระบวนการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร แต่ยังไม่มีการติดตามให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตาม	มีระบบมาตรฐานเกณฑ์พร้อมรับคำสั่งการทำความเข้าใจซึ่งผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม	ความใส่ใจในการติดตามและตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการร้องขอการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ริเริ่มพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน (ได้แก่ การประยุกต์ใช้งาน การปรับปรุงแก้ไขและการนำแนวปฏิบัติที่ดีต่างๆ มาริเริ่มเพื่อช่วยให้ปัจจัยส่งผลมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นจนเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร)
การติดตามกำกับประเมินผลปรับปรุงแก้ไขปัญหาและสนับสนุนเพียงพอสำหรับการทำงานตามปกติ ไม่สม่ำเสมอ	มีการกำกับดูแลติดตามประเมินผลวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อแก้ไขและ/หรือปรับปรุงให้สามารถทำงานได้ตามปกติ	มีการติดตามตรวจสอบระบบพีดีซีเอ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้และมีการแก้ไขปรับปรุงระบบให้ทำงานได้ตามปกติ	มีวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่าบูรณาการกับระบบกระบวนการอื่นๆ	มีวัฒนธรรมของความเป็นเลิศ (ได้แก่ การที่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในองค์กรใส่ใจติดตามและผลักดันหรือปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน
<b>Result</b> เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ชัดเจน				

สำหรับเกณฑ์ประเมินการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่

- ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy)
- การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management)
- การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development)
- สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)

โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร รวมถึงมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ด้วยการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและคุณค่าของงานที่ทำ ผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพ ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและ เป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในที่สุด

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

- คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนักและมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ที่ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน HCM ที่จะเป็นกลไกที่สร้างความเท่าเทียม (Equality) ความเสมอภาค (Equity) และ/หรือความแตกต่างที่เหมาะสม (Appropriate Difference) ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างคุณค่าให้แก่ตนเองและองค์กร
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลกอีกทั้งมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทุนมนุษย์เทียบเท่าระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Quality Awards : TQA, Society for Human Resource Management : SHRM, Harvard Business Review: HBR, International Organization for Standardization : ISO เป็นต้น และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในส่วนของกรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารทุนมนุษย์หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ เกิดจากการประยุกต์มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ กรอบกลุ่มหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังตารางที่ 2-2

## ตารางที่ 2-2 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	30	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 30)
2. การบริหารทุนมนุษย์	25	2.1 อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5) 2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	25	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	20	4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณและจริยธรรม (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 2) 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (น้ำหนักร้อยละ 10)
	100	

หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 30)

#### 1.1) คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 30)

"ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึง ความท้าทายในด้านต่างๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยมีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด"

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กรและการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ

**ระดับ 1** การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ

- ระดับ 2** ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสมโดยต้องออกแบบให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เจตนารมณ์นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. และกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 3** การแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Output/Outcome รวมทั้ง กรอบเวลาและผู้รับผิดชอบ อีกทั้ง มีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด
- ระดับ 4** แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR ถูกบูรณาการไปกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยงแผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัลแผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

## 2. การบริหารทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 25)

"การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยการวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทาน ของอัตรากำลัง การทดแทนของเทคโนโลยี รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน/สิทธิประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง"

### 2.1) อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5)

- ระดับ 1** การกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job family) และโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ และกระบวนการหลักในการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 2** การจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว โดยมีสาระสำคัญอย่างน้อย ดังนี้
1. กระบวนการประมาณการอัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) โดยการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกิน
  2. กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่เป็นระบบทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ รวมถึงแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) ที่ชัดเจน
  3. การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลรวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรือ

อัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร

4. การวิเคราะห์กระบวนการการทำงานและใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD)

**ระดับ 3** การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนอัตรากำลังประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

**ระดับ 4** แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กรโดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอเชิงปริมาณอย่างเหมาะสมของอัตรากำลังที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

**ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอรวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### หมายเหตุ :

โครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) หมายถึงโครงสร้างที่สะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของอัตรากำลัง ซึ่งไม่ใช่เฉพาะจำนวนของบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน/สายงานเท่านั้น แต่ควรจะครอบคลุมข้อมูลอื่นที่เกิดจากความต้องการ/ความจำเป็นของการปฏิบัติงานและการดำเนินธุรกิจในหน่วยงาน/สายงานนั้นๆ ซึ่งข้อมูลอื่นอาจหมายถึง

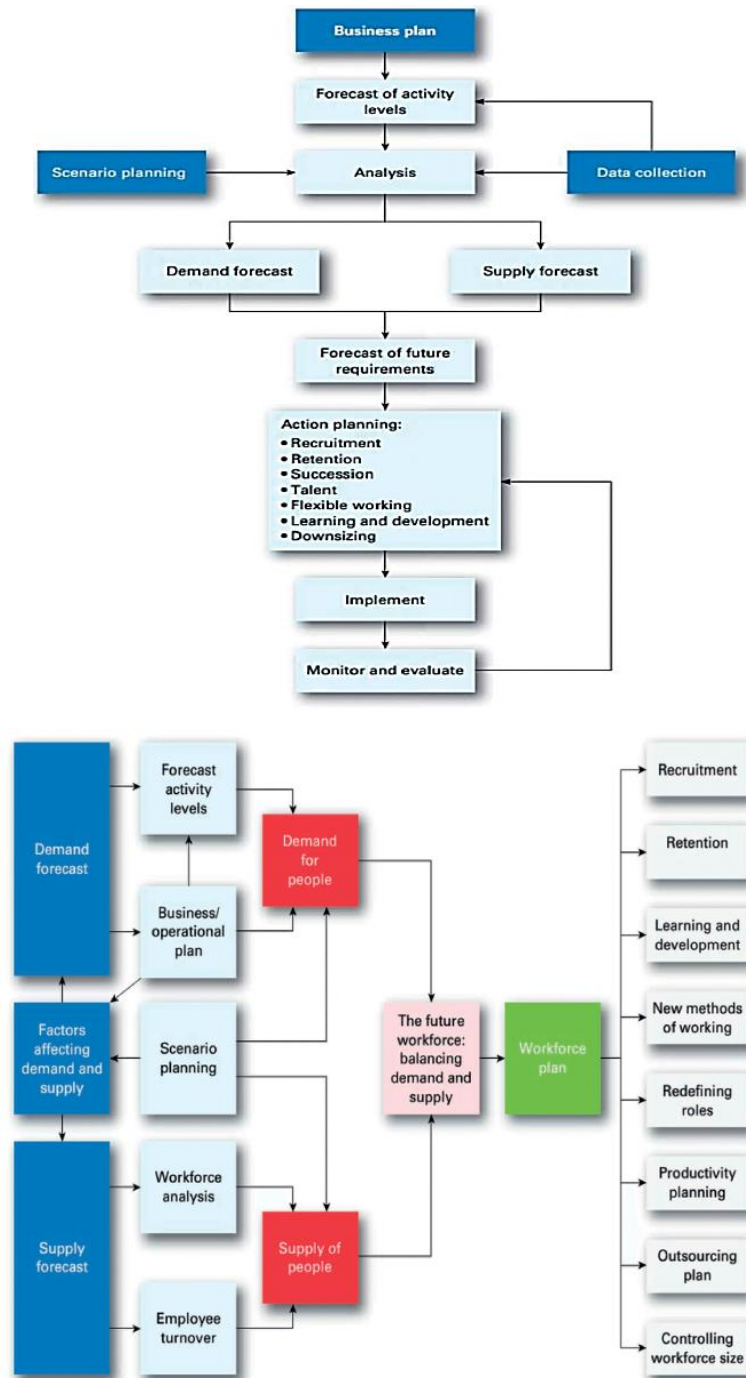
- ข้อมูลภูมิประชากรศาสตร์ของหน่วยงาน/สายงาน (Demographic data) เช่น อายุ เพศ เป็นต้น
- ข้อมูลขีดความสามารถที่จำเป็นของหน่วยงาน/สายงาน (Required Skill set)
- การกำหนดหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน (Front/Middle/Back office) หรือรูปแบบอื่นที่เหมาะสม

ซึ่งการกำหนดโครงสร้างอัตรากำลังดังกล่าว ควรกำหนดให้มีลักษณะในเชิงเปรียบเทียบ (As is VS To be) และมีการสอบถามอย่างสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจหรือการดำเนินงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป เพื่อประโยชน์ในการจัดการอัตรากำลังในมิติต่างๆ เช่น การสรรหา การโอนย้ายอัตรากำลัง เป็นต้น

ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) ในรูปแบบอื่นได้ตามความเหมาะสม แต่ควรมีวัตถุประสงค์เดียวกันกับที่อธิบายข้างต้น คือการจัดการอัตรากำลังให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



## ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี



ที่มา : [https://www.researchgate.net/figure/Strategic-workforce-planning\\_fig1\\_309134471](https://www.researchgate.net/figure/Strategic-workforce-planning_fig1_309134471)

รูปที่ 2-3 แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์



แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังของรัฐวิสาหกิจ (Demand and Supply) เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขันทางธุรกิจ นโยบายภาครัฐ ความเคลื่อนไหวของอัตรากำลังภายในองค์กรในปัจจุบัน นโยบายการจ้างเหมาแรงงานขององค์กร ผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น โดยพิจารณาจากความจำเป็นของการดำเนินธุรกิจในอนาคต เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาว

## 2.2) ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- ระดับ 1 แนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม / ส่วนบุคลากร ได้มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits)
- ระดับ 2 การปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน
- ระดับ 3 การดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ ได้โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ระดับ 4 แนวทางการพัฒนาฯ สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติขององค์กร รวมถึงมีการนำความเห็น และความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาฯ
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### หมายเหตุ :

ทั้งนี้ความหมายของกลุ่ม/ส่วนบุคลากรมีความหมายที่อาจเหมือนหรือแตกต่างกันในบางกรณี แต่สำหรับเกณฑ์ประเมินประเด็นนี้ การแบ่งกลุ่ม/ส่วนบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรแต่ละกลุ่ม/ส่วนมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การจำแนกกลุ่ม/ส่วนบุคลากรดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในด้านอื่นๆ เช่น การเรียนรู้และพัฒนา ความผูกพันองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง การบริหารความปลอดภัย การจัดการความรู้ เป็นต้น หากรัฐวิสาหกิจพิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสม

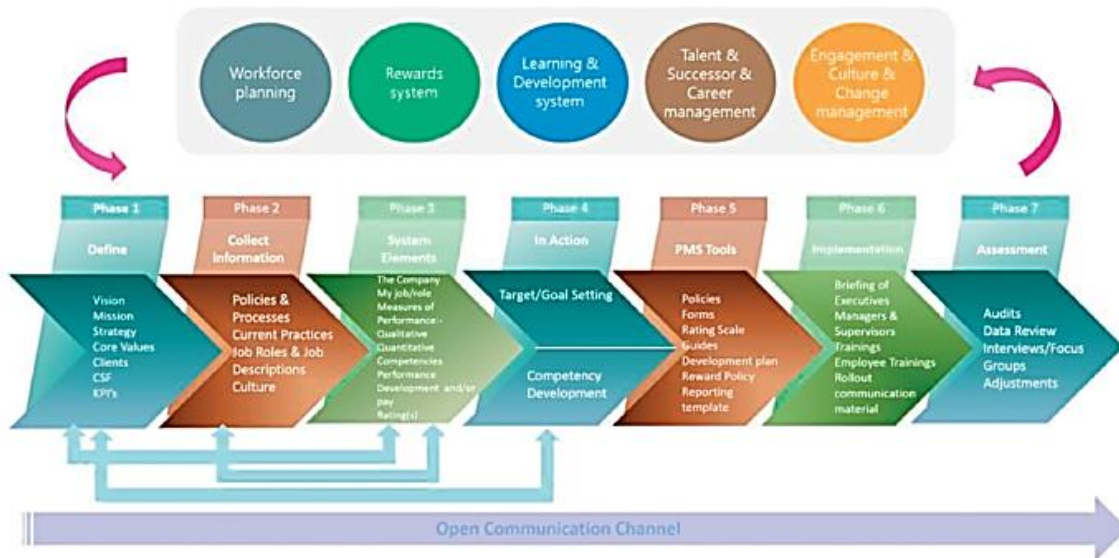
- กลุ่มบุคลากร หมายถึง การจำแนกบุคลากรเป็นกลุ่มตามโครงสร้างระดับบังคับบัญชาของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งเช่น ระดับพนักงาน ระดับผู้บริหาร เป็นต้น

- ส่วนบุคลากร หมายถึง การจำแนกบุคลากรตามคุณลักษณะที่มีร่วมกันและสามารถอธิบายการจำแนกได้อย่างมีเหตุผลเช่น ลักษณะงาน ทักษะ ช่วงอายุ (Generation) ระดับการศึกษา เพศ ศาสนา เป็นต้น

### 2.3) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)

- ระดับ 1** การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน
- ระดับ 2** กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับสายงาน/หน่วยงานและระดับบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนธุรกิจ/แผนงานของสายงาน/หน่วยงานและภาระงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
- ระดับ 3** การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กรโดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ระดับ 4** การใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (promotion) และการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน การยกย่อง/ชมเชยรวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนาโดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร/ ทีมงาน / หน่วยงาน
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอรวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี



ที่มา: adapted from <https://www.humanasset.com/portfolio/performance-management-systems/>  
รูปที่ 2-4 ตัวอย่างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือ **Performance Management System (PMS)** ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) ค่านิยมหลัก ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น นโยบาย กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน บทบาทและหน้าที่ของงาน เป็นต้น
- 3) การพัฒนาระบบประเมินผล โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเครื่องมือในการวัดประเมินผลทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และในเชิงคุณภาพ (Qualitative) รวมถึงเชื่อมโยงกับสมรรถนะของบุคลากร (Competency) และการจ่ายค่าตอบแทน
- 4) การตั้งเป้าหมายสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดกรอบสมรรถนะที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Competency Framework)
- 5) การพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผล (PMS Tools) เช่น นโยบายด้านการประเมินผล แบบฟอร์ม การให้คะแนน (Rating Scale) เครื่องมือการพัฒนา นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน คู่มือการประเมินผลสำหรับบุคลากรและหัวหน้างาน เป็นต้น
- 6) การนำไปปฏิบัติ โดยต้องมีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในทุกๆระดับ ทั้งผู้ประเมินและ ผู้ได้รับการประเมิน
- 7) การประเมินผล โดยหลังจากผ่านรอบการประเมินผลรอบแรกไปแล้ว ควรมีการทบทวนและประเมินประสิทธิผลของระบบ PMS ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม การตรวจสอบข้อมูล เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่การวางแผนอัตรากำลัง การบริหารผลตอบแทน ระบบการเรียนรู้และพัฒนาการบริหารคนเก่ง การสืบทอดตำแหน่ง การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการสร้างความผูกพันองค์กร ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการจัดการการเปลี่ยนแปลง

### 3. การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 15)

“การพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสมโดยให้มีทั้งความรู้ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-Skill/Upskill/Re-skill) รวมถึง การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง (Action learning) อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพและมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม”

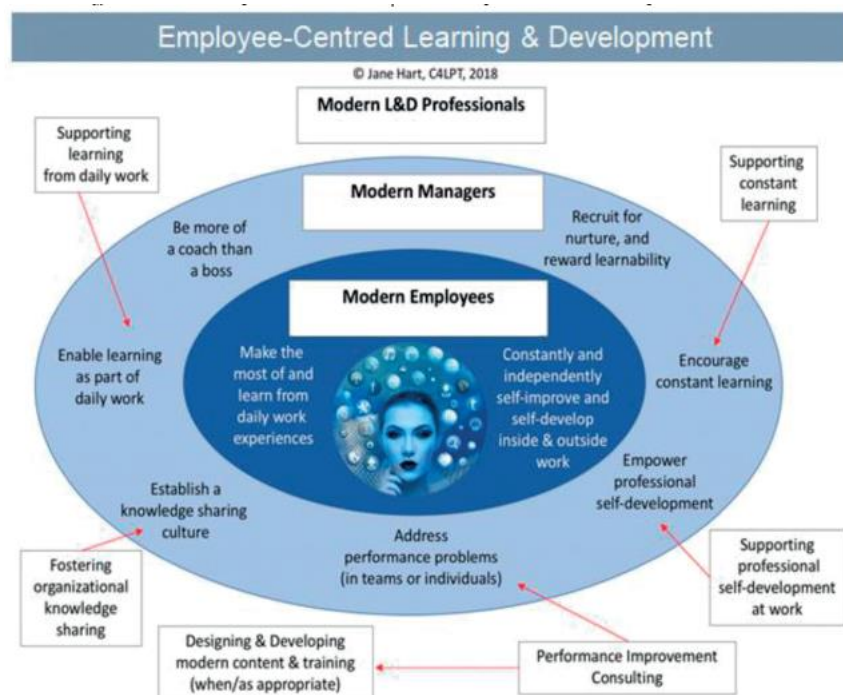
#### 3.1) การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 15)

**ระดับ 1** การออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ที่มีส่วนประกอบอย่างน้อย ดังนี้

1. การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/ Managerial/ Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
2. การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรอย่างครบถ้วน และมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)
3. การวางแผนการพัฒนาศักยภาพระยะยาว (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 รวมถึงมีพฤติกรรม/ทัศนคติ (Attitude) ที่ดีในการทำงาน
4. การพัฒนาผู้นำ (Leadership development) ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
5. การปรับรูปแบบของการพัฒนาศักยภาพที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-Job Training รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างควมรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning)
6. การพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development)
7. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

- ระดับ 2** การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจพัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนามูลฐาน
- ระดับ 3** การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนงานประจำปีโดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ระดับ 4** ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญเช่น แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี : การเรียนรู้และพัฒนาโดยให้บุคลากรเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และพัฒนา



ที่มา: <http://modernworkplacelearning.com/magazine/employee-centred-learning-development/>

รูปที่ 2-5 ตัวอย่างแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์

การที่องค์กรมีบุคลากรที่ชอบการค้นคว้า เรียนรู้สิ่งใหม่และมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา จะช่วยให้บุคลากรเหล่านั้น นำความคิดที่ได้เรียนรู้มาช่วยพัฒนาองค์กร ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องช่วยสร้างบรรยายให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้

ดังนั้นในอนาคต การเรียนรู้ด้วยตนเองจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากการเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนาตนเองแล้ว บุคลากรจะเกิดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป อีกทั้ง ในระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหารสายงาน (Line Manager) จะสามารถช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ได้ โดยการให้คำแนะนำ สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนกันทั้งตัวบุคคลและในทีมงานผนวกไปกับการทำงาน ซึ่งการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนางาน จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร

### 3.2) การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 10)

**ระดับ 1** การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ที่มีความเป็นมาตรฐานโดยครอบคลุมทุกกระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์กรตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง และการติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร

**ระดับ 2** การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ที่มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยมีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กรโดยมีกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร เช่น คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center) และการให้คำปรึกษาบุคลากรในการวางแผนในอาชีพ (Career Counselor) เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้



- ระดับ 3** การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ระดับ 4** แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้แผนงานการสร้างความรู้คู่คุณธรรม เป็นต้น
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอรวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

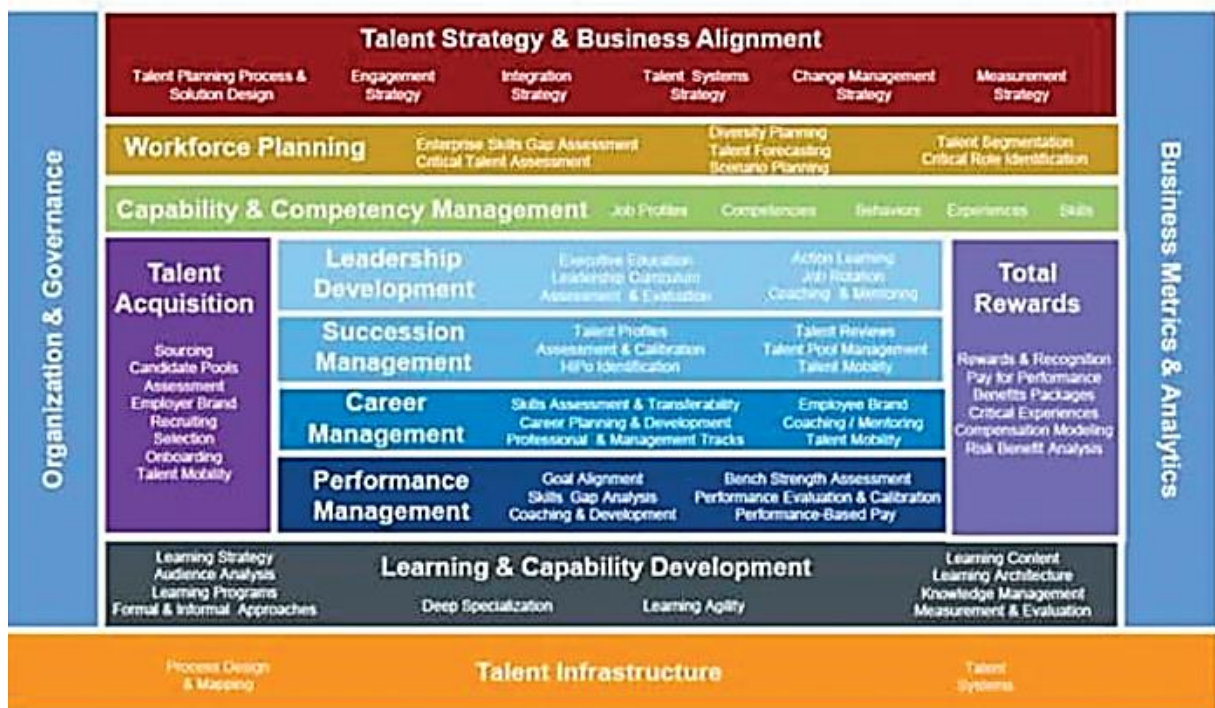
#### หมายเหตุ :

คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee: CMC) บทบาทและหน้าที่ คือการกำกับ ดูแล ให้การบริหารจัดการสายอาชีพของรัฐวิสาหกิจบรรลุผลตามที่คาดหวัง และเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม รวมถึงการทบทวน ปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ในด้านนี้ ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงเวลาต่างๆ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการพิจารณาข้อเสนอในการปรับเลื่อนหรือโอนย้ายตำแหน่งของบุคลากรในทุกระดับ (ยกเว้นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่ต้องขอความพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ) ทั้งนี้ คณะกรรมการจัดการสายอาชีพ ควรมีองค์ประกอบของผู้ระดับบริหารระดับสูงซึ่งเป็นตัวแทนของทุกสายงาน โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์เป็นเลขานุการ

ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center : CAC) ศูนย์ประเมินสายอาชีพมีหน้าที่ในการจัดเตรียมการสอบ ออกแบบแบบทดสอบ สำหรับผู้ที่ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งหรือผู้ที่ต้องการโอนย้าย โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นการปรับเลื่อนตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีการทดสอบความพร้อมก่อนการเข้ารับตำแหน่ง (Pre-position assessment) หรือการโอนย้ายที่มีหลักเกณฑ์ให้ผ่านการทดสอบความรู้ ทักษะที่สำคัญในตำแหน่งงานที่ต้องการจะขอโอนย้าย (Pre-requisite knowledge) ซึ่งหลังจากที่มีการสอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว ศูนย์ประเมินสายอาชีพจะทำการประมวลผล จัดทำรายงานและส่งสรุปผลสอบให้คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือหัวหน้างาน (ขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งหรือระเบียบปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง) ได้ใช้ประกอบการพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายตำแหน่งต่อไป ทั้งนี้ ศูนย์ประเมินสายอาชีพอาจจัดตั้งขึ้นภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์ โดยมีหัวหน้างานในแต่ละกลุ่มงาน/สายงานคอยให้คำแนะนำในเรื่องของการออกแบบแบบทดสอบ อย่างไรก็ตาม ในการจัดตั้งศูนย์ประเมินสายอาชีพนั้น หากองค์กรยังไม่มีความพร้อมในด้านของบุคลากรหรือสถานที่ อาจทำเป็นในลักษณะของการจ้างเหมา (Outsource) สถาบันการศึกษาหรือบริษัทเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดสอบ และออกแบบทดสอบ ให้ดำเนินการแทนในเรื่องดังกล่าว ซึ่งจะมีข้อดีในเรื่องของความโปร่งใสที่จะมากยิ่งขึ้น

กลุ่มที่ปรึกษาสายอาชีพ (Career Counselor Group : CCG) มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน/สายงาน โดยให้คำแนะนำในการวางแผนสายอาชีพ(Career planning) และให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพที่อาจเกิดขึ้น โดยกลุ่มที่ปรึกษาอาชีพควรเป็นกลุ่มบุคลากรจากหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์ ร่วมกับหัวหน้างานหรือตัวแทนที่ได้รับการคัดเลือกของแต่ละกลุ่มงาน/สายงาน ทั้งนี้ กลุ่มบุคลากรกลุ่มนี้ ควรได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอให้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการให้คำปรึกษาด้านการวางแผนสายอาชีพ

### ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี



ที่มา : <https://joshbersin.com/2010/05/a-new-talent-management-framework/>

### รูปที่ 2-6 ตัวอย่างกรอบแนวคิดของการเชื่อมโยงแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) กับแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ และระบบงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

แผนสืบทอดตำแหน่งและการบริหารจัดการคนเก่ง ควรออกแบบให้ตอบโจทย์กับแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญหรือกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ และสอดคล้องกับระบบงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญต่าง ๆ เช่น ระบบประเมินการปฏิบัติงาน ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ ระบบการจัดการอัตราค่าจ้าง ระบบการยกย่อง และให้รางวัล เป็นต้น



#### 4. ภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 20)

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ให้สนับสนุนด้านการบริหารทุนมนุษย์โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากรมีจริยธรรมและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัย และมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์ คาดการณ์ ตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง”

##### 4.1) ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

**ระดับ 1** การมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความผูกพันองค์กร ค่านิยมองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง และระบบทรัพยากรมนุษย์ที่มีธรรมาภิบาล

**ระดับ 2** สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มีลักษณะของการดำเนินงาน ดังนี้

1. การสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) โดยทราบถึงระดับความผูกพันและปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร และมีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร ตลอดจนการต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)
2. การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (core value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ทั้งนี้ การเสริมสร้างค่านิยม ต้องครอบคลุมถึงการทำงานของรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused)
3. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น (Changing Capability)
4. การกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม มีกิจกรรมส่งเสริม มีช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่างๆ การส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีธรรมาภิบาล (HR Governance)

- ระดับ 3** การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ระดับ 4** แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนงานการสร้างความรู้ความผูกพัน ระบบธรรมาภิบาล เป็นต้น
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอรวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

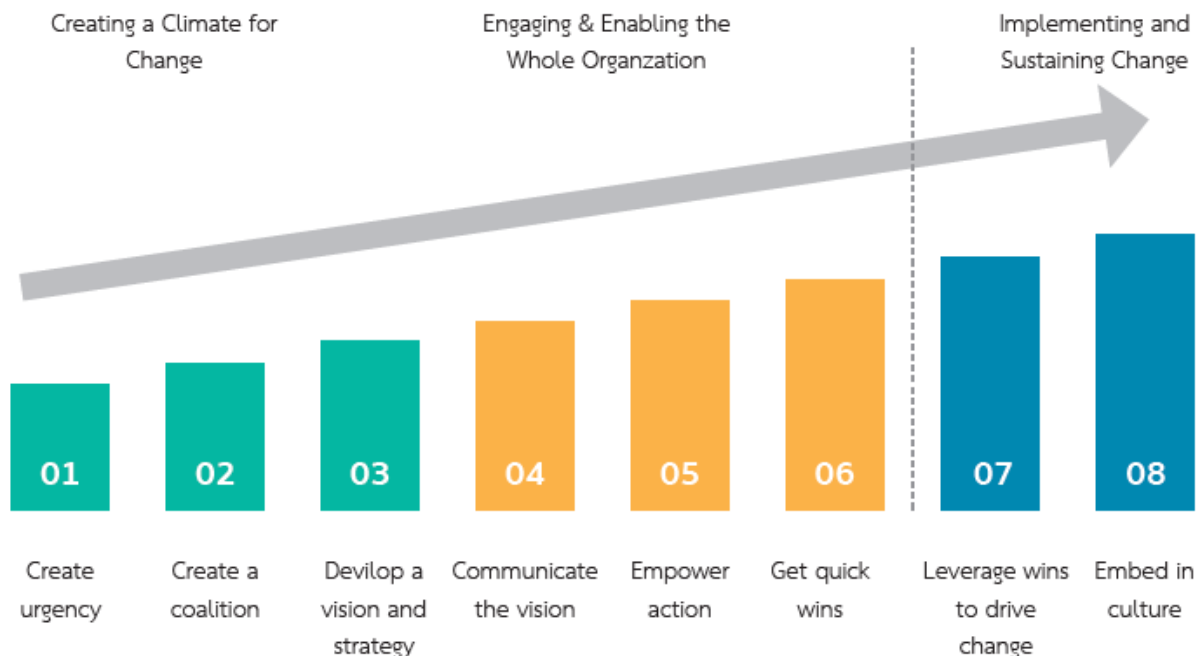
#### หมายเหตุ :

การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) หมายถึง การสร้างประสบการณ์ และความประทับใจผ่านการดำเนินงาน/กิจกรรมที่องค์กรสามารถจัดให้บุคลากรเข้าถึงได้ (Touch Point) ตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee Journey) ทั้งในด้านการงานและการดำเนินชีวิต ครอบคลุมตั้งแต่การรับสมัคร (Attraction) การจ้างงาน (Hiring) การเริ่มทำงาน (Onboard Program) การสร้างความผูกพัน (Engagement) การบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance Management) การพัฒนาศักยภาพ (Development) จนถึงการออกจากองค์กร (Departure) เพื่อให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร มีความสุขกับการทำงาน และส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

การส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีธรรมาภิบาล (HR Governance) ได้แก่

1. การจัดทำ และสื่อสารคู่มือจรรยาบรรณและจริยธรรม (Code of Conduct) ขององค์กร โดยมีกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ/จริยธรรมขององค์กร
2. การสื่อสารให้ความรู้ด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้แก่บุคลากร และจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest: COI) ของบุคลากรทุกระดับ ที่แตกต่างกันตามฐานความเสี่ยง (Risk based declaration) และมีแผนหรือมาตรการตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรและผู้บริหาร เพื่อป้องกันกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือเพื่อตรวจสอบเมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
3. การมีช่องทางในการรับฟัง และบริหารข้อร้องเรียนของบุคลากร
4. การมีโครงสร้างคณะกรรมการ และการดำเนินงานของคณะกรรมการ ประกอบด้วย
  - 1) การมีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
  - 2) การมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงโทษและการให้รางวัล
  - 3) มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ และพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งบุคลากร

## ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี : การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ John P. Kotter



ที่มา: 8 Steps of Change management, John P. Kotter

### รูปที่ 2-7 การจัดการการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter

#### 8 ขั้นตอนเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 สร้างความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาสถานการณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นว่าเป็นวิกฤตการณ์ หรือโอกาสทางธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน โดยการสร้างบุคคล/กลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สนับสนุน และนำกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่กลุ่มบุคลากรเป้าหมาย (Change Targets) ในการเปลี่ยนแปลง เช่น พฤติกรรม ทักษะ ทักษะ อารมณ์ และความรู้เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 สร้าง/พัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง รวมถึงการใช้กลุ่มผู้นำเป็นแบบอย่างในการสร้าง/เปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

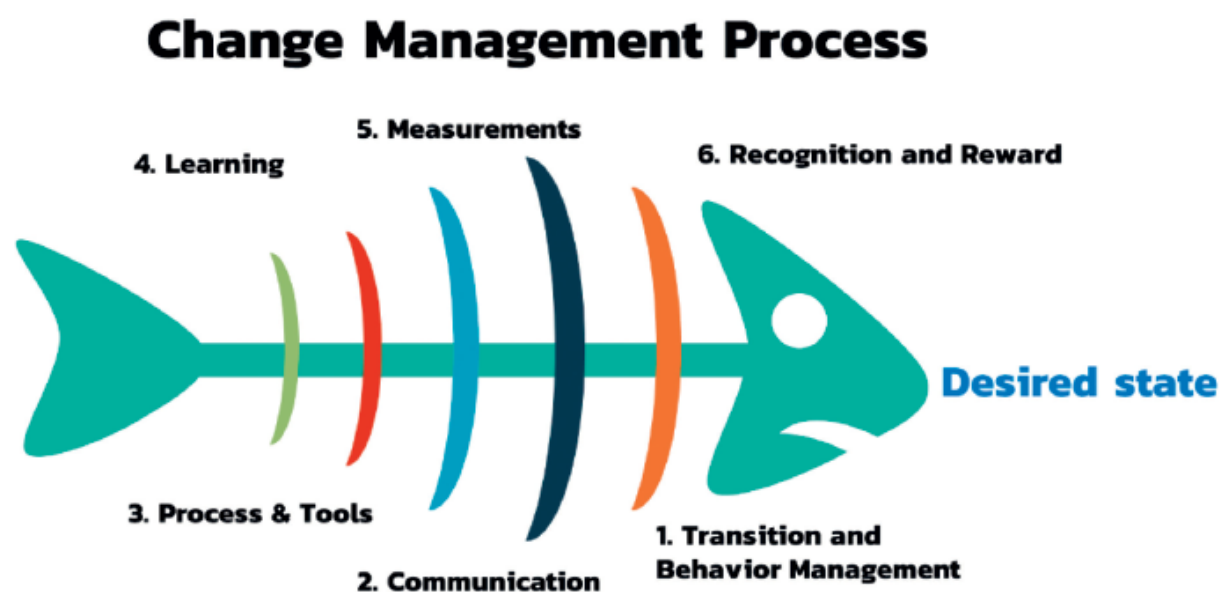
ขั้นตอนที่ 5 กระจายอำนาจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เพื่อลดอุปสรรคในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรกล้ายอมรับความเสี่ยง มีความคิด และการปฏิบัติที่แตกต่างจากเดิม

ขั้นตอนที่ 6 สร้างความสำเร็จระยะสั้น โดยการวางแผน เพื่อให้ผลจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างชัดเจน รวมถึงยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 7 นำผลของการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการขยายการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ขั้นตอนที่ 8 เชื่อมโยงพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กรเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและระบบขององค์กร นอกจากนี้ต้องกำหนดวิธีการในการพัฒนาผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำอย่างต่อเนื่อง

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ Robert Osterhoff



ที่มา: Robert J. Osterhoff, 2003

#### รูปที่ 2-8 การจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Robert J. Osterhoff

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

- การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) โดยมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหารในกิจกรรมต่างๆ การปรับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การจัดตั้งคณะทำงาน/หน่วยงานที่รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง การสร้างระบบการติดตามและประเมินผล และการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ชัดเจน

- การสื่อสาร (Communication) ถึงเป้าหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและบุคลากร สร้างช่องทางให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

- กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools) กำหนดกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับ ลักษณะขององค์กรลักษณะการทำงาน วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร

- การเรียนรู้ (Learning) โดยสร้างความเข้าใจและความตระหนัก โดยพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ และการประเมินผลและปรับปรุง
- การวัดผล (Measurements) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แล้วนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินการ รวมถึงนำผลมาใช้สื่อสารให้แก่บุคลากรให้ทราบถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้น โดยการวัดผลประกอบด้วย การวัดระบบ (System) การวัดผลลัพธ์ (Output) และประโยชน์ที่ได้รับ (Outcome)
- การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ประกอบด้วย การค้นหาความต้องการของบุคลากร การกำหนดแรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่และการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมในแต่ละช่วงเวลา

#### 4.2) เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** การมีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูลประวัติส่วนบุคคลและประวัติการทำงาน (ข้อมูลส่วนบุคคล ต้องรวมถึงความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษ/คุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคลนั้นๆ) ข้อมูลการพัฒนา ข้อมูลผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตราค่าจ้าง เป็นต้น และมีการพัฒนาเครื่องมือ/ Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร
- ระดับ 2** การนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
- ระดับ 3** การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ระดับ 4** ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นต้น
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## หมายเหตุ :

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR Analysis) หมายถึง การนำข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรมาแปลงเป็นสารสนเทศ เช่น ข้อมูลด้านอัตรากำลัง ข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลด้านผลตอบแทนสวัสดิการสิทธิประโยชน์ เป็นต้น เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่างๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

การคาดการณ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR Analytics) หมายถึง การนำข้อมูลขององค์กรและการบริหารทุนมนุษย์มาวิเคราะห์คาดการณ์สถานการณ์/เหตุการณ์ที่มีความน่าจะเป็นในอนาคต อย่างมีระบบ มีเหตุผล โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือทางสถิติ รวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในงานต่างๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

**ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี : แนวทางในการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน**

ลำดับ	ขั้นตอน	คำถาม	แนวทาง	ผลลัพธ์	Key Factors
1	ประเมินเหมาะสมในการนำ AI มาใช้	AI เหมาะกับหน่วยงานหรือไม่	3 VS Framework	กรอบการดำเนินโครงการเบื้องต้น	องค์ความรู้ในเทคโนโลยี AI
2	กำหนดกรอบการดำเนินโครงการ AI	เริ่มก้าวแรกอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำกัดกรอบโครงการนำร่อง</li> <li>กำหนดตัวชี้วัด</li> </ul>	กรอบการดำเนินโครงการ	องค์ความรู้ในเทคโนโลยี AI
3	ประเมินความพร้อมด้านข้อมูล	มีข้อมูลพร้อมหรือไม่	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data Selection</li> <li>Data Quality Assessment (DGF)</li> </ul>	ข้อมูลสำหรับ Train ระบบ AI ที่มีคุณภาพ	ความพร้อมด้านข้อมูล
4	สร้างความร่วมมือในการพัฒนาระบบ AI	ควรดำเนินโครงการร่วมกับภาคส่วนอื่นอย่างไร	Sharing, Accountable และ Multi-Joint Partnerships	ความร่วมมือในการพัฒนาระบบ AI ที่โปร่งใสและคอบใจภัยโครงการ	ศักยภาพของภาคส่วนพันธมิตร
5	สร้างจริยธรรมในระบบ AI	ประเด็นด้านจริยธรรมของโครงการ AI ที่ต้องคำนึงถึง มีอะไรบ้างและรับมืออย่างไร	Bias, Explainability, Human Autonomy, Job Risk, Privacy & Security	แนวทางการรองรับประเด็นปัญหาด้านจริยธรรมจากการดำเนินโครงการ AI	การกำกับดูแล

ที่มา: เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์สำหรับการบริหารงานและการบริการภาครัฐ เวอร์ชัน 1.0, สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

**รูปที่ 2-9 ขั้นตอนการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน**



#### 4.3) ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3)

**ระดับ 1** การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีตภาพอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานด้านความปลอดภัยฯ ที่ชัดเจน

**ระดับ 2** แผนงานด้านความปลอดภัยฯ ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

1. การทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับคำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุมชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยสุวีตภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน รวมทั้ง การประเมินดัชนีต่างๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา
3. การสร้างความตระหนัก และการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

**ระดับ 3** การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วนโดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

**ระดับ 4** แผนงานด้านความปลอดภัยฯ มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เป็นต้น

**ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอรวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4.4) บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (น้ำหนักร้อยละ 10)

**ระดับ 1** การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กรแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR และการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line manager) และผู้แทนของสายงาน (HR Coordinator) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR

**ระดับ 2** หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการพัฒนาระบบ/ทีมงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการดำเนินงานดังนี้

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการสร้าง/เข้าร่วมเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR ได้อย่างแท้จริง
  2. บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนงานด้าน HR ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
  3. บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร รวมถึงลักษณะการดำเนินงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของแต่ละสายงานภายในองค์กร
  4. การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic partner) หรือที่ปรึกษา (Internal consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร รวมถึง การพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เช่น AI, Block chain, Digital disruptive เป็นต้น
  5. การกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)
- ระดับ 3** การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วนโดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ระดับ 4** การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR

#### หมายเหตุ :

แนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน HR หรือ HR Audit หมายถึง การสอบทานกระบวนการซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์ และมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานที่สำคัญให้สามารถดำเนินการไปได้ตามที่กำหนดโดยไม่มีข้อผิดพลาด และเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ในขณะที่ผลของการสอบทานสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไปเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ในขั้นต้น รัฐวิสาหกิจอาจคัดเลือกกระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญเพื่อทำการสอบทานในแต่ละปีได้จากการวิเคราะห์ในแง่มุมต่างๆ เช่น เป็นกระบวนการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร เป็นกระบวนการหลักที่สนับสนุนการดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น สำหรับขั้นตอนต่อมา คือ การคัดเลือกขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการดังกล่าว อาจคัดเลือกขั้นตอนที่เป็น



จุดที่ต้องควบคุมหรือจุดวิกฤต (Control point/Critical step) หรือเป็นขั้นตอนที่อาจเกิดความผิดพลาดได้ง่ายหรือเป็นขั้นตอนที่ผิดพลาดแล้วส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหลือทั้งหมด

โดยที่การสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน HR ในแต่ละปีนั้น ไม่จำเป็นต้องสอบทานกระบวนการทั้งหมด แต่ให้มีความชัดเจนในการกำหนดวิธีการคัดเลือกกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญเพื่อใช้ในการสอบทาน

ในส่วนของการบูรณาการประเด็นพิจารณา และประเด็นย่อยของเกณฑ์ Enabler ด้าน HCM กับเกณฑ์ด้านอื่นๆ มีรายละเอียด ดังแสดงในตารางที่ 2-3 การบูรณาการประเด็นพิจารณา และประเด็นย่อยของเกณฑ์ Enabler ด้าน HCM กับเกณฑ์ด้านอื่นๆ

ตารางที่ 2-3 การบูรณาการประเด็นพิจารณา และประเด็นย่อยของเกณฑ์ Enabler ด้าน HCM กับเกณฑ์ด้านอื่น ๆ

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับเกณฑ์ด้านอื่น ๆ
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)</li> <li>1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 กระบวนการรวมรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์</li> <li>1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT</li> <li>1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร</li> </ul> </li> <li>2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์</li> <li>2.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ</li> <li>2.3 การออกแบบ Work Systems เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives</li> </ul> </li> <li>3. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร</li> <li>3.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)</li> </ul> </li> <li>4.การจัดทำแผนปฏิบัติการ <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ</li> <li>4.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ</li> <li>4.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร</li> </ul> </li> <li>5. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ</li> <li>5.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ</li> <li>5.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ</li> </ul> </li> <li>6. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ</li> <li>6.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน</li> <li>6.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)</li> </ul> </li> </ul>

ตารางที่ 2-3 การบูรณาการประเด็นพิจารณา และประเด็นย่อยของเกณฑ์ Enabler ด้าน HCM กับเกณฑ์ด้านอื่น ๆ (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับเกณฑ์ด้านอื่น ๆ
2. การบริหารทุนมนุษย์	2.1 อัตรากำลัง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับ ทุกส่วนขององค์กร                   <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 สถาปัตยกรรมองค์กร</li> <li>1.2 การบริหารจัดการโครงการ</li> <li>1.3 การจัดการด้านคุณภาพ</li> </ol> </li> <li>2. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน                   <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 การออกแบบความเชื่อมโยง</li> <li>2.2 การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน</li> </ol> </li> <li>3. ธรรมชาติของข้อมูลและการบริหารจัดการ ข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร                   <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 การดำเนินการด้านธรรมชาติของข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร</li> </ol> </li> </ol> </li> </ul>
	2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม                   <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 กระบวนการรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์</li> <li>1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT</li> <li>1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร</li> </ol> </li> <li>2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์                   <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ /เป้าประสงค์</li> <li>2.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ</li> <li>2.3 การออกแบบ Work Systems เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives</li> </ol> </li> <li>3. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์                   <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร</li> <li>3.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)</li> </ol> </li> <li>4. การจัดทำแผนปฏิบัติการ                   <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ</li> <li>4.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ</li> <li>4.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร</li> </ol> </li> <li>5. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ                   <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ</li> <li>5.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ</li> <li>5.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ</li> </ol> </li> </ol> </li> </ul>

ตารางที่ 2-3 การบูรณาการประเด็นพิจารณา และประเด็นย่อยของเกณฑ์ Enabler ด้าน HCM กับเกณฑ์ด้านอื่น ๆ (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับเกณฑ์ด้านอื่น ๆ
	2.3 ประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดการความรู้ (KM)</li> <li>1. บุคลากร</li> <li>1.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้</li> <li>1.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน</li> <li>1.3 การสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้</li> <li>1.4 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้</li> </ul>
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital)</li> <li>1. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับ ทุกส่วนขององค์กร</li> <li>1.1 สถาปัตยกรรมองค์กร</li> <li>1.2 การบริหารจัดการโครงการ</li> <li>1.3 การจัดการด้านคุณภาพ</li> <li>2. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน</li> <li>2.1 การออกแบบความเชื่อมโยง</li> <li>2.2 การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน</li> <li>3. ธรรมชาติของข้อมูลและการบริหารจัดการ ข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร</li> <li>3.1 การดำเนินการด้านธรรมชาติของข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร</li> </ul>
	3.2 การจัดการสายอาชีพ/การบริหารจัดการคนเก่ง/การสืบทอดตำแหน่ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)</li> <li>1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม</li> <li>1.1 กระบวนการรวมรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์</li> <li>1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT</li> <li>1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร</li> <li>2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</li> <li>2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ /เป้าประสงค์</li> <li>2.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ</li> <li>2.3 การออกแบบ Work Systems เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives</li> <li>3. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์</li> <li>3.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร</li> <li>3.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)</li> </ul>

ตารางที่ 2-3 การบูรณาการประเด็นพิจารณา และประเด็นย่อยของเกณฑ์ Enabler ด้าน HCM กับเกณฑ์ด้านอื่น ๆ (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับเกณฑ์ด้านอื่น ๆ
		<b>4. การจัดทำแผนปฏิบัติการ</b> 4.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ 4.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ 4.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร <b>5. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ</b> 5.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ 5.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ 5.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ <b>6. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน</b> 6.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ 6.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน 6.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) <b>● การจัดการความรู้ (KM)</b> <b>1. บุคลากร</b> 1.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ 1.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน 1.3 การสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ 1.4 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม	<b>● การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM&amp;IC)</b> <b>1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร</b> 1.1 บรรยาภาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 1.2 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร 1.3 แรงจูงใจ การพัฒนา และการรักษาบุคลากร <b>2. กระบวนการบริหารความเสี่ยง</b> 2.1 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม 2.2 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ <b>3. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล</b> 3.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ตารางที่ 2-3 การบูรณาการประเด็นพิจารณา และประเด็นย่อยของเกณฑ์ Enabler ด้าน HCM กับเกณฑ์ด้านอื่น ๆ (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับเกณฑ์ด้านอื่น ๆ
	4.2 เทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดการความรู้ (KM)</li> <li>1.บุคลากร</li> <li>1.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้</li> <li>1.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน</li> <li>1.3 การสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้</li> <li>1.4 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้</li> </ul>
	4.3 ความปลอดภัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน	
	4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดการนวัตกรรม (INNO)</li> <li>1. กระบวนการนวัตกรรม</li> <li>1.1 โครงสร้างกระบวนการ</li> <li>1.2 การจัดการและผลลัพธ์ของกระบวนการ</li> <li>2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>2.1 วัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม</li> <li>● การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital)</li> <li>1. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับ ทุกส่วนขององค์กร</li> <li>1.1 สถาปัตยกรรมองค์กร</li> <li>1.2 การบริหารจัดการโครงการ</li> <li>1.3 การจัดการด้านคุณภาพ</li> <li>2. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน</li> <li>2.1 การออกแบบความเชื่อมโยง</li> <li>2.2 การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน</li> <li>3. ธรรมชาติของข้อมูลและการบริหารจัดการ ข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร</li> <li>3.1 การดำเนินการด้านธรรมชาติของข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร</li> <li>● การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG)</li> <li>1.1 โครงสร้าง องค์กร ครอบคลุม และทักษะความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ</li> <li>1.2 การสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของ กระทรวงการคลัง</li> <li>1.3 การติดตามความเพียงพอของระบบ IA,IS,HR</li> <li>1.4 การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด</li> <li>1.5 การประเมินผลงานผู้บริหารระดับสูง</li> <li>1.6 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ</li> <li>1.7 การปฐมนิเทศกรรมการใหม่</li> </ul>

### บทที่ 3

#### การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันของ ทอท.

##### 3.1 ทิศทางการดำเนินงานปี 2560 - 2564 ของ ทอท.

เป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี ของ ทอท. คือ “ทอท. เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน” การกำหนดเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี มีแนวคิดมาจากการดำเนินงานภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ ประเทศไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และภารกิจของ ทอท. ในการส่งเสริมและประกอบกิจการท่าอากาศยานรวมทั้งการดำเนินงานของ ทอท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ โดยการดำเนินงานที่ยึดหลักบรรษัทภิบาล การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่ต้องการคำนึงถึงลูกค้า หน่วยธุรกิจ และภาครัฐ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลักดังนี้

(1) การเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งทางอากาศและบริการเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้าง ความมั่นคงของประเทศ และรองรับกับทิศทางและยุทธศาสตร์ด้านการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยที่กำหนดให้ประเทศไทย “เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ ในภูมิภาค (Aviation Hub) ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมให้บริการทุกระดับที่ปลอดภัย” ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และการสร้างเครือข่าย การเชื่อมต่อการคมนาคมขนส่งในรูปแบบอื่นๆ ตลอดจนการพัฒนา ด้านบุคลากรและเทคโนโลยี ในการดำเนินงานที่ทันสมัย อีกทั้งต้องคำนึงถึงความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยเป็นศูนย์กลางธุรกิจการบินของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ทั้งในส่วนของผู้โดยสารและสินค้า รวมทั้งคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ

(2) ขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทย การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ และสร้างผลตอบแทนอย่างเหมาะสม ตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้นและนักลงทุนสร้างความเติบโตและฐานะทางการเงินที่มั่นคงเพื่อเป็นรากฐานการดำเนินธุรกิจในอนาคต อีกทั้งยังคำนึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในการ เป็นท่าอากาศยานที่สร้างคุณค่าทางด้านเศรษฐกิจให้แก่ชุมชนโดยรอบ สังคมและประเทศ

(3) อย่างยั่งยืน ทอท. ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อบูมสู่การเป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ในอนาคต ซึ่ง ทอท. ตระหนักถึงความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักบรรษัทภิบาล ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียในทุกฝ่าย โดยยึดหลักการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นเลิศด้วยคุณธรรม จริยธรรมของผู้

ให้บริการที่ดี และมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ประกอบกับการสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและ ผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่ต้องการคำนึงถึงลูกค้า หน่วยธุรกิจ และภาครัฐ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ ผู้ถือหุ้นตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในการเป็นท่าอากาศยานที่ชุมชนและสังคมยอมรับ ด้วยการสร้างคุณค่าทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ รวมถึงการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารและดำเนินงานทั้งนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และการบริการในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อม/บริบทในกรอบการพัฒนาระยะยาวที่ต้องเผชิญในอนาคต อาทิสังคมผู้สูงอายุ การก่อการร้ายในรูปแบบใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น

ทอท. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสมรรถนะหลักขององค์กรดังต่อไปนี้

### **วิสัยทัศน์ (Vision)**

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก: การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล”

### **พันธกิจ (Mission)**

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

### **ค่านิยม (Core Value)**

- ให้ใจ (Service Minded) : การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหวัง
- มั่นใจ (Safety & Security) : เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย
- ร่วมใจ (Teamwork) : รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น
- เปิดใจ (Innovation) : พัฒนาไม่หยุดยั้ง
- ภูมิใจ (Integrity) : ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร

### **สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency)**

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

- สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านเครือข่ายพันธมิตร ประกอบด้วย สายการบิน คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ หน่วยงานกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ชุมชนและสังคม โดยประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านมาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล



- สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านการมีจิตบริการ (Service Mind)

### **ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability)**

ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ โดยความยั่งยืนได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ด้วย โดยปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรดังกล่าวประกอบด้วย

- การเติบโตทางการเงิน (Financial Growth)
  - การพัฒนาธุรกิจ (Business development) ทั้งรายได้เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue)
  - การบริหารจัดการด้านการเงิน (Financial Management)
- ความสามารถของบุคลากร (Human Capacity)
  - การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)
  - การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)
- การบริหารจัดการองค์กร (Organization Management)
  - การบริหารงานภายใต้หลักการบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG)
  - การมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)
  - การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)
- การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)
- การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Focus)

โดย ทอท. มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนที่จะตอบสนองต่อการท้าทาย การเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน หรือการปรับปรุงที่สำคัญขององค์กร ทอท. มุ่งเน้นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น 6 เป้าหมาย ประกอบด้วย

- ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย (Safety & Security)
- ความสามารถในการเข้าถึง (Accessibility)
- ความสามารถในการเชื่อมต่อ (Connectivity)
- คุณภาพการให้บริการ (Service Quality)
- ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency)
- ความยั่งยืน (Sustainability)

### **ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน (External and Internal Factors)**

ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เป็นประเด็นสำคัญที่จะสนับสนุนให้ ทอท. บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

- **นโยบายและกรอบการพัฒนาประเทศระยะ 20 ปี**

รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการบริหารประเทศ ทอท. จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานที่คำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ เพื่อถ่ายทอดแนวทาง การพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ ในระบบเศรษฐกิจ

ทอท. จึงต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาในระยะยาวและกำหนดแนวทางการพัฒนาของ ทอท. ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง ในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป และให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างความเข้าใจ ถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นกรอบ ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ในอนาคตต่อไป

นอกจากนั้นนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SODs) ต้องการให้ ทอท. พัฒนาศักยภาพท่าอากาศยานของไทย ให้เป็นท่าอากาศยานนานาชาติชั้นนำในภูมิภาค เพื่อสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างยั่งยืน อีกทั้งเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของ ทอท. เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับของรัฐและมาตรฐานสากล ทอท. ต้องคำนึงถึงกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาทิ พระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. 2497 พระราชกฤษฎีกากำหนดอำนาจสิทธิประโยชน์ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 เป็นต้น รวมถึงการดำเนินการตามมาตรฐานองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO)

- **ปัจจัยและแนวโน้มการดำเนินธุรกิจ: ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลก (Global Influences)**

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตลอดเวลา ซึ่งมีปัจจัยการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลก (Global Influences) อันมีแนวโน้มที่มีผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคอย่างต่อเนื่องในอนาคตระยะยาวต่อการดำเนินธุรกิจ เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ตลอดจนชีวิตประจำวันและความเป็นอยู่ของประชากรในสังคมทั่วโลกในระดับที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มาพร้อมกับความท้าทายและความไม่แน่นอน ซึ่งหากองค์กรใดขาดการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

รวมถึงขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ก็อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงักได้ หรืออาจรุนแรงถึงต้องหยุดการดำเนินธุรกิจอย่างถาวรก็เป็นได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัวลงได้ โดยสามารถสรุป Global Influences ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมด้านการขนส่งทางอากาศและการดำเนินงานของ ทอท. ได้ดังต่อไปนี้

#### ■ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (Demographic Shift)

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ (Aging Society) ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านทางประชากรที่สำคัญของโลกเนื่องจากการขาดความสมดุลระหว่างอัตราการเกิดที่ลดลง (Fertility Rate) และการมีอายุขัยที่สูงขึ้น (Life Expectancy) จากการมีวิทยาการทางการแพทย์สมัยใหม่ที่ทำหน้า รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงบริการและความช่วยเหลือต่างๆ สะดวกเพิ่มมากขึ้นด้วย ทำให้ประชากรมีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดความท้าทายใหม่ ทั้งการลดลงของจำนวนแรงงานที่อาจส่งผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ จึงมีความจำเป็นที่รัฐบาลต้องสนับสนุนความช่วยเหลือเชิงนโยบายและให้ความช่วยเหลือในการบริหารพื้นฐานต่างๆ ให้เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุดังกล่าว การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่เข้าถึงความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุในทุกระดับ การเตรียมความพร้อมขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการรับมือการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติตลอดเวลา อีกทั้งต้องมีการพิจารณาโครงสร้างทางสังคมในกลุ่มต่างๆ เช่น Baby Boomer, Generation X, Generation Y และ Generation Z ซึ่งต่างมีพฤติกรรม ความคิด ทัศนคติ การใช้ชีวิต ความรู้ความสามารถ ค่านิยม การบริหารจัดการที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้ตรงกับความต้องการของแต่ละกลุ่มคนประเภทต่างๆ ให้มากขึ้น

#### ■ การเปลี่ยนขั้วเศรษฐกิจโลก (Economic Power Shifts Eastward)

การเปลี่ยนขั้วเศรษฐกิจโลกเป็นการเปลี่ยนบทบาทของประเทศที่มีอิทธิพลทางเศรษฐกิจการค้าและการลงทุนของโลก จากกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว ได้แก่กลุ่มประเทศ G7 (ประกอบด้วยสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมนี สหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส อิตาลีและแคนาดา) สลับเปลี่ยนไปสู่ประเทศตลาดเกิดใหม่ เช่น กลุ่มประเทศ E7 (ประกอบด้วย จีน อินเดีย บราซิล รัสเซีย อินโดนีเซีย เม็กซิโกและตุรกี) ซึ่งเป็นกลุ่มประเทศที่มีเศรษฐกิจเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีทรัพยากรที่สมบูรณ์ มีโอกาส และศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจในอนาคต ทั้งในมิติทางการค้า การลงทุน และการพัฒนาโครงสร้าง ทำให้เกิดโครงสร้างทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ จากเดิมที่เป็นฐานการผลิตและแหล่งแรงงานราคาถูก ได้ก้าวไปสู่การเป็นตลาดบริโภคแห่งใหม่ของโลก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ทำให้เกิดโอกาสในการกระจายตัวทางเศรษฐกิจที่สำคัญยิ่ง และส่งผลต่อทิศทางการค้าการลงทุนโลก โดยจะมีการลงทุนในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่เพิ่มขึ้น เนื่องจากมีตลาดผู้บริโภคขนาดใหญ่ และมีอัตราการขยายตัวอยู่ในระดับสูง ทำให้มีโอกาที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงกว่า ขณะเดียวกันการวิจัยและพัฒนาทางเทคโนโลยีจะมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตและธุรกิจ ที่จะเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมสู่ภาคเศรษฐกิจใหม่ๆ ด้วยเช่นกัน

## ■ การขยายตัวของเขตเมือง (Urbanization)

เมืองขนาดใหญ่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก การขยายตัวของเมืองและชุมชนที่สำคัญทำให้พัฒนาเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ การค้าและแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ โดยทุกภูมิภาคทั่วโลกต่างเผชิญสถานการณ์การขยายตัวของเมืองเช่นเดียวกัน โดยรูปแบบการใช้ชีวิตแบบวิถีคนเมืองส่วนใหญ่เน้นการอุปโภคบริโภคที่มีลักษณะเฉพาะ อีกทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ส่งผลให้วิถีชีวิตของประชากรในเมืองมีความสะดวกสบายมากขึ้นและมีอัตราการเติบโตที่แตกต่างกันไปตามระดับการพัฒนามีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นทั้งด้านรายได้และคุณภาพชีวิตในขณะเดียวกันก็ส่งผลต่อความต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกที่ตอบโจทย์รูปแบบการดำเนินชีวิตของประชากรที่อาศัยอยู่ในเมืองขนาดใหญ่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ ในอนาคตบทบาทของท่าอากาศยานมีลักษณะความเป็นเมืองสนามบิน (Airport City) ในการพัฒนาพื้นที่รอบสนามบิน เพื่อให้เกิดการวางแผนการพัฒนาที่สามารถเกื้อกูลและใช้ประโยชน์จากการมีท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการพัฒนาได้

## ■ ความก้าวหน้าการพัฒนาทางเทคโนโลยี (Technological Advancement)

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในทุกมิติ ทั้งในด้านการแพร่หลายของอินเทอร์เน็ต ความก้าวหน้าทางการวิจัย และนวัตกรรมจนทำให้เทคโนโลยีมีความอัจฉริยะเพิ่มมากขึ้น โดยในอนาคตการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงให้ธุรกิจหรือองค์กรมีความพร้อมในโลกดิจิทัลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้สิ่งสำคัญในการที่จะเข้าสู่การเป็น Digital Transformation ได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากการนำเทคโนโลยีมาใช้แล้ว ยังต้องคำนึงถึงการวางเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรและบุคลากรทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานระดับล่างสุด รวมถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรที่ต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปรับใช้นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ดังนั้น การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จึงควรมุ่งเน้นไปที่การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์ การดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรในอนาคต โดยในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ เริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน การบริหารจัดการ และการให้บริการ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรม การพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจโลกเป็นความท้าทายสำหรับองค์กรต่างๆ ที่ต้องเร่งศึกษา ทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมเพื่อนำมาปรับใช้เป็นกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

### ● สภาวะเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความต้องการในการเดินทางทางอากาศ (Air Traffic Demand) โดยพบว่า เศรษฐกิจกับความต้องการในการเดินทางทางอากาศมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจขยายตัวเพิ่มขึ้น จะส่งผลต่อความต้องการในการ

เดินทางทางอากาศเพิ่มขึ้นเช่นกัน และในทางตรงกันข้าม หากสภาวะทางเศรษฐกิจอยู่ในภาวะถดถอย/ตกต่ำ ก็จะมีผลกระทบต่อความต้องการในการเดินทางทางอากาศลดลงตามไปด้วย

ภาพรวมเศรษฐกิจโลกชะลอตัวและมีความไม่แน่นอนสูง โดยมีการขยายตัวโดยประมาณร้อยละ 3.7 ภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกยังคงเป็นภูมิภาคที่สำคัญซึ่งขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกในภาพรวม มีการขยายตัวร้อยละ 5.5 นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจในอนาคตทั้งประเด็นสงครามการค้าระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศจีน ทำให้เศรษฐกิจโลกชะลอตัวเพิ่มขึ้นบนการปรับตัวลงของตลาดหุ้นและสินค้าโภคภัณฑ์ทั่วโลก ขณะที่ธนาคารกลางในหลายประเทศได้ลดการกระตุ้นเศรษฐกิจและทยอยขึ้นอัตราดอกเบี้ยจนทำให้การปล่อยสินเชื่อตึงตัว ต้นทุนทางการเงินของภาคธุรกิจและภาคครัวเรือนได้เพิ่มสูงขึ้นด้วย อีกทั้งผลกระทบจาก Brexit และการแยกตัวออกจากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ รวมทั้งความเสี่ยงจากเสถียรภาพทางการเงินในแต่ละภูมิภาค เช่น การชุมนุมประท้วงที่ฮ่องกง การเลือกตั้งในอิตาลี ผลการเลือกตั้งของอาร์เจนตินา ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทั้งแง่บวกและแง่ลบต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย โดยค่าเงินบาทมีแนวโน้มที่จะมีความผันผวนมากขึ้น ทั้งนี้ การที่ค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้นอย่างมาก เมื่อเทียบกับสกุลเงินอื่นๆ ได้ส่งผลให้ความสามารถทางการแข่งขันของไทยในเวทีโลกลดลง และส่งผลให้การส่งออกของไทยที่ชะลอตัวจากเศรษฐกิจโลกที่อ่อนแรงอยู่แล้ว มีแนวโน้มที่จะชะลอตัวไปมากกว่าเดิม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้การขยายตัวของเศรษฐกิจไทยชะลอตัวเช่นเดียวกัน

- **แนวโน้มและสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ**

- **ความต้องการการเดินทางทางอากาศ (Global passenger traffic demand)**

แนวโน้มปริมาณผู้โดยสารมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยในปี 2580 Airbus ได้ประมาณการว่า การจราจรทางอากาศทั่วโลกจะเติบโตจากปี 2561 ถึงร้อยละ 4.41 โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger – Kilometer : RPK) ขนาดใหญ่ที่สุดในโลก และมีอัตราการเติบโตการจราจรทางอากาศร้อยละ 5.5 ซึ่งเป็นอัตราสูงสุดเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่นๆ โดยการเดินทางระหว่างกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะมีสัดส่วนสูงที่สุด ขณะที่แนวโน้มความต้องการอากาศยานทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้น โดยคาดการณ์ว่าในปี 2580 จะมีปริมาณการสั่งซื้อเครื่องบินทั้งหมด 37,390 ลำ

- **รูปแบบธุรกิจสายการบิน**

ปัจจุบันอากาศยานรุ่นใหม่ ๆ ที่ผลิตมาสู่ตลาดจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น พิสัยการบินที่ไกลขึ้น ประหยัดเชื้อเพลิง ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน โดยอากาศยานแบบทางเดินเดี่ยว (Single aisles) มีอัตราการเติบโตสูงที่สุด และลักษณะรูปแบบอากาศยานที่ผลิตจะมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงจากการผลิตอากาศยานขนาดใหญ่ (Large size) มาเป็นขนาดกลางและเล็กมากขึ้น (Small to Medium Wide body) โดยอากาศยานขนาดเล็กรุ่นใหม่ มีค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ต่ำลง แต่สามารถใช้งานได้ในเส้นทางที่

<sup>1</sup> ที่มา : Airbus, Airbus` Global Market Forecast for 2018-2037

หลากหลาย และมีพิธีการบินที่ไกล นำไปสู่ การพัฒนาขยายเครือข่ายสายการบินต้นทุนต่ำในเส้นทางการบินพิสัยไกลต่อไป

#### ■ รูปแบบธุรกิจอากาศยาน

ปัจจุบันอากาศยานรุ่นใหม่ ๆ ที่ผลิตมาสู่ตลาดจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น พิธีการบินที่ไกลขึ้น ประหยัดเชื้อเพลิง ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน โดยอากาศยานแบบทางเดินเดี่ยว (Single aisles) มีอัตราการเติบโตสูงที่สุด และลักษณะรูปแบบอากาศยานที่ผลิตจะมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงจากการผลิตอากาศยานขนาดใหญ่ (Large size) มาเป็นขนาดกลางและเล็กมากขึ้น (Small to Medium Wide body) โดยอากาศยานขนาดเล็กรุ่นใหม่ มีค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ต่ำลง แต่สามารถใช้งานได้ในเส้นทางที่หลากหลาย และมีพิธีการบินที่ไกล นำไปสู่ การพัฒนาขยายเครือข่ายสายการบินต้นทุนต่ำในเส้นทางการบินพิสัยไกลต่อไป

#### ● แนวโน้มอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน

##### ■ การเติบโตของท่าอากาศยาน

ท่าอากาศยานทั่วโลกมีแนวโน้มการขยายและพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อรองรับความต้องการ การเดินทางทางอากาศที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องมีการยกระดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ส่งผลทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศสูงขึ้น โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีจำนวนโครงการก่อสร้างและมีมูลค่าการลงทุนก่อสร้างมากที่สุด โดยส่วนใหญ่โครงการลงทุนขนาดใหญ่เกิดขึ้นในประเทศจีน ซึ่งมีท่าอากาศยานเป็นโครงข่ายหลักที่สามารถเชื่อมกับการคมนาคมในรูปแบบอื่นได้อย่างไร้รอยต่อ (seamless connectivity) ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมต่อกับรถไฟความเร็วสูง รถไฟระหว่างเมือง รถไฟใต้ดิน ถนน และท่าเรือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความสะดวกสบาย ลดเวลาของการเดินทางของนักธุรกิจให้มากที่สุด ลดเวลาในการขนส่งสินค้าและทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ของภาคธุรกิจต่ำลง ซึ่งในอนาคตบทบาทของท่าอากาศยานจะความเป็นเมืองสนามบิน (Airport City) ในการพัฒนาพื้นที่รอบสนามบินมากขึ้น

##### ■ รูปแบบของท่าอากาศยานในอนาคต

ท่าอากาศยานจะมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากขึ้นจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยใน การดำเนินงาน การสร้างความเติบโตทางด้านรายได้อย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการกระบวนการผู้โดยสาร เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ การเพิ่มแหล่งรายได้ด้วยการเพิ่มกิจกรรมเชิงพาณิชย์มากยิ่งขึ้น และเทคโนโลยีต่าง ๆ เหล่านี้จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในแต่ละท่าอากาศยานจะมีแนวโน้มที่จะพัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น ในอนาคต

- **การมุ่งเน้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)**

ทอท. มุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านระบบ E-learning รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งมีการแลกเปลี่ยน และผ่านเครื่องมือในการนำองค์ความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการเรียนรู้ภายในองค์กรผ่านระบบฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System: KMS) ทั้งนี้เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และพัฒนาให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจนเป็นผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้รวมถึงการเรียนรู้ตามความจำเป็นและเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะตามตำแหน่งงานจึงมีความสำคัญที่ ทอท. ต้องให้สนับสนุน

- **ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System: HRIS)**

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS) หมายถึงระบบสารสนเทศสำหรับบริหารงานบุคคล (Personnel Information System: PIS) ซึ่งเป็นระบบสารสนเทศที่จะช่วยพัฒนาและให้สนับสนุนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การจ้างงาน การโยกย้าย การพัฒนา และการฝึกอบรม ค่าจ้างเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ง่ายขึ้น สะดวก แม่นยำ รวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากระบบดังกล่าวจะแสดงโครงสร้างองค์การ การจัดหน่วยงาน แผนกำลังคนซึ่งทำให้ทราบถึงสถานะของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องดูแลสมาชิกภายในองค์กรและเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งต้องการข้อมูลจากภายนอกองค์กรด้วย ในการสำรวจเงินเดือน อัตราการว่างงาน อัตราเงินเฟ้อ ซึ่งในระบบ HRIS จะครอบคลุมข้อมูลดังกล่าวด้วย ระบบนี้จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร สนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจและส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของฝ่ายบุคคล ลดเวลาการทำงานเอกสาร เพิ่มประสิทธิภาพในงานบริการและเอื้อให้ฝ่ายบุคคลสามารถทำงานที่มีคุณค่าหรืองานเชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้น

จากประเด็นสำคัญที่กล่าวถึงข้างต้นจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในประเด็นสำคัญหลายประการ และเพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานในระยะต่อไปของ ทอท.มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ จึงมีการทบทวนแผนวิสาหกิจ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2562 เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2563-2565 โดยมีวัตถุประสงค์และรายละเอียดของแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565) ฉบับทบทวน ดังนี้

แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ฉบับทบทวน จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ในระยะ 5 ปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบายในระดับต่างๆ ได้แก่ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE) ตลอดจนการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) ซึ่งกำหนดให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ ไป



ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย 20 ปี และทิศทางระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป ต่อมาได้มีการทบทวนแผนวิสาหกิจ ทอท. ที่จะนำไปสู่การบริหาร ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาวและมีประสิทธิภาพ

การทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ดำเนินการตามข้อกำหนดเกณฑ์การพิจารณาในการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ซึ่งกำหนดให้ดำเนินการเป็นประจำทุกปี โดยยึดกรอบทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์หลักของแผนวิสาหกิจ และทบทวน/ปรับปรุงในส่วนของประเด็นสำคัญเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### **ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท.**

ในการบริหารจัดการและการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทอท. ได้ให้ความสำคัญถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยนำประเด็นความไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งอาจนำไปสู่เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในแต่ละช่วงเวลาได้ ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. ในอนาคตอันใกล้ของ ทอท. อย่างมีนัยสำคัญดังนี้

- **ด้านการเมือง (Politics)**

อาจมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานของ ทอท. เนื่องจากเป็นรัฐบาลผสม

- **ด้านนโยบายภาครัฐ (Government)**

- รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการคมนาคมในด้านต่างๆ ผ่านแผนปฏิบัติการด้านคมนาคมขนส่งระยะเร่งด่วน ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

- ผู้โดยสารมีทางเลือกในการขนส่งหรือการโดยสารในรูปแบบที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้นจากในอดีต
- การพัฒนาท่าอากาศยานแห่งอื่นๆ ในภูมิภาคต่างๆ จำนวนผู้โดยสารและเที่ยวบินจะกระจายตัวไปยังท่าอากาศยานแห่งอื่นๆ นอกเหนือจากท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.

▪ ทอท. เข้าไปดูแลและบริหารจัดการท่าอากาศยานแทนกรมท่าอากาศยาน (ทย.) เพิ่มจำนวน 4 แห่ง ซึ่ง ทอท. มีแผนที่จะลงทุนเพื่อปรับปรุงท่าอากาศยานทั้ง 4 แห่ง รวมถึงการสร้างท่าอากาศยานแห่งที่ 2 เพิ่มอีก 2 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ และท่าอากาศยานภูเก็ต ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

- ความพร้อมของทรัพยากรในด้านต่างๆ เพื่อบริหารจัดการท่าอากาศยานแทน ทย. 4 แห่ง และท่าอากาศยานที่สร้างใหม่ 2 แห่ง
- ความเพียงพอของเงินลงทุนเพื่อพัฒนาท่าอากาศยานที่จะรับโอนเข้ามา รวมถึงการสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่อีก 2 แห่ง
- ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาศักยภาพท่าอากาศยานที่รับโอนมาและมีผลการดำเนินงานขาดทุนให้สามารถมีกำไรได้

● ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

▪ การเติบโตของเศรษฐกิจในปี 2562 ทั้งสหรัฐอเมริกา ยุโรป จีน ญี่ปุ่น และจีนมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวต่างชาติ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อจำนวนเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสารเติบโตในอัตราที่ลดลง

▪ การกระจุกตัวของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมายังประเทศไทยในช่วงเทศกาลต่างๆ ส่งผลให้เกิดความแออัด และความไม่เพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวก เนื่องจากความล่าช้าในโครงการพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของ

● ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและพฤติกรรมผู้โดยสาร (Population Change and Passenger Behavior)

▪ การพัฒนาขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของ ทอท. ให้ทันต่อการเติบโตของจำนวนผู้โดยสารในภูมิภาคแอฟริกาและเอเชียแปซิฟิกในอนาคต

▪ การออกแบบหรือพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกที่คำนึงถึงอารยสถาปัตย์ (Universal Design) เพื่อรองรับผู้โดยสารได้ครอบคลุมทุกกลุ่มประชากรอย่างเหมาะสม

▪ ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการได้ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้โดยสารและสายการบินที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

● ด้านรูปแบบธุรกิจ (Business Models)

▪ ประเทศไทยมีแนวทางในการพัฒนาท่าอากาศยานที่มีอยู่ในปัจจุบันและก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่ผ่านแผนแม่บทจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศไทย อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างในอุตสาหกรรมการบิน ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

- ความสามารถในการปรับตัวของ ทอท. ให้สอดคล้องของแผนแม่บทจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศไทย
- ความสามารถในการแข่งขันกับท่าอากาศยานแห่งอื่นๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- โอกาสในการบริหารจัดการท่าอากาศยานแห่งอื่นๆ ทั้งในรูปแบบการรับโอนหรือ การรับจ้างบริหาร
- ทอท. กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของแต่ละท่าอากาศยาน เพื่อให้มีการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา อาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยง ดังนี้
  - ความสามารถในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง Strategic Positioning ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
  - ความท้าทายในการกำหนดและปรับเปลี่ยนแนวทางดำเนินงานอย่างรวดเร็ว และทันทั่วถึง เพื่อให้บรรลุตาม Strategic Positioning ที่กำหนดไว้
- การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการท่าอากาศยานด้านการรักษาความปลอดภัย และการให้บริการด้านลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น จากการจัดจ้างบริษัทภายนอก (Outsource) เป็นการดำเนินการโดยบริษัทลูก ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยง ดังนี้
  - ความสามารถในการควบคุมคุณภาพการให้บริการและประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการรักษาความปลอดภัยและการบริการด้านลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้นของบริษัทลูก
  - รูปแบบการดำเนินธุรกิจมีเงื่อนไขที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยให้การดำเนินงาน เกิดประสิทธิภาพ
- รูปแบบทางธุรกิจในการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ ทอท. ครอบครองยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ อาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยง ดังนี้
  - การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจในการสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue)
  - อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset: ROA) อยู่ในระดับต่ำ ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่ผู้ถือหุ้นได้

● ด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)

เทคโนโลยีที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ให้กับอุตสาหกรรมการบิน ได้แก่ ระบบการทำงานอัตโนมัติ (Automation) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) หุ่นยนต์ (Robotics) เทคโนโลยีโลกเสมือน ผสานโลกจริง หรือ เออาร์ (Augmented Reality: AR) และอินเทอร์เน็ต ออฟ ธิงส์ หรือ ไอโอที (Internet

of Things: IoT) ส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นระบบและสร้างบริการใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ ตลอดจนสามารถเสริมความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจ การปรับตัวของท่าอากาศยานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับการดำเนินธุรกิจ

- ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัว (Cyber Security and Privacy)

ปัจจุบันการโจมตีความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Attack) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (digital transformation) และมีการพัฒนาการโจมตีในรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งภาคธุรกิจการบินเป็นอีกเป้าหมายหนึ่งในการพยายามโจมตี ทั้งนี้ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศและสนามบินแห่งต่างๆ ได้หันมาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยข้อมูลด้านการบินมากยิ่งขึ้น

- ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

การเปลี่ยนแปลงกะทันหันของสภาพอากาศ (Climate Change) ก่อให้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีความถี่และความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ภัยพิบัติดังกล่าวสร้างความเสียหายและกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นความท้าทายของธุรกิจท่าอากาศยานที่จะต้องตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมรองรับต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่มีประสิทธิภาพ

- ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

- ทอท. ได้เปรียบจากการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มจากโอกาสในการขยายตัวของปริมาณการจราจรทางอากาศ เที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้า
- ทอท. ได้เปรียบจากนโยบายของภาครัฐที่สนับสนุนส่งเสริมภาคการท่องเที่ยวและการพัฒนาระบบโครงข่ายการขนส่งของประเทศ
- ทอท. ได้เปรียบจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อการขนส่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และจุดหมายปลายทางทั่วโลก
- ทอท. มีความมั่นคงทางการเงินทำให้สามารถขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ ตามนโยบายของรัฐบาล และแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เติบโต
- ทอท. มีอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าที่สามารถสร้างรายได้ เพื่อรองรับแนวโน้มการขนส่งทางอากาศ ที่เพิ่มขึ้น
- ทอท. ได้เปรียบจากการขยาย/ก่อสร้าง ท่าอากาศยานในอนาคต เนื่องจากผู้ประกอบการรายใหม่ เข้าสู่ตลาดได้ยาก

● ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

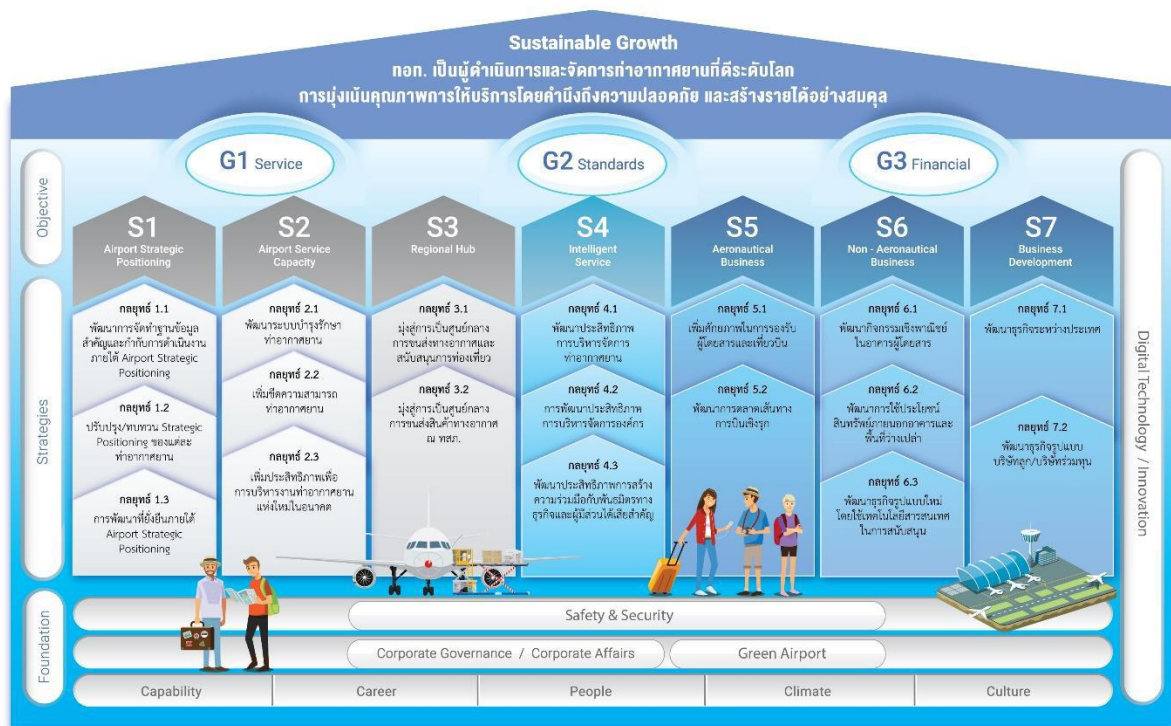
- ทอท. มีความท้าทายในการบริหารจัดการองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขัน
- ทอท. มีความท้าทายในการพัฒนาขีดความสามารถท่าอากาศยานของ ทอท. ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตในตลาดโลก
- ทอท. มีความท้าทายในการสร้างความร่วมมือและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ เพื่อลดผลกระทบด้านลบที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร
- ทอท. ต้องมีการบูรณาการทิศทางและนโยบายภาครัฐ รวมทั้งสนับสนุนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านกฎหมายที่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันเชิงธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กร
- ความท้าทายจากข้อจำกัดของกฎระเบียบ ข้อบังคับในการใช้ประโยชน์ที่ดินว่างเปล่า

● วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล			
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
คะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. ในภาพรวม	ทสภ. 4.36 ทดม. 4.36 ทภก. 4.36 ทชม. 4.36 ทหญ. 4.36 ทชร. 4.36	ทสภ. 4.36 ทดม. 4.36 ทภก. 4.36 ทชม. 4.36 ทหญ. 4.36 ทชร. 4.36	ทสภ. 4.36 ทดม. 4.36 ทภก. 4.36 ทชม. 4.36 ทหญ. 4.36 ทชร. 4.36
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน			
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
<b>Safety</b> 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการแก้ไขจำนวนข้อบกพร่องประเภทที่ 1 ด้านความปลอดภัย (Safety) จากการตรวจสอบจากรัฐ	ร้อยละ 100		
2. การรักษาเป้าหมายสมรรถนะความปลอดภัยไม่ให้เกิดอากาศยานอุบัติเหตุที่มีสาเหตุหลักมาจากการดำเนินงานของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ/100,000 Movements เท่ากับ 0		

<b>Security</b> ร้อยละของจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยประเภทที่ 3 ที่ตรวจพบโดย กพท. ลดลง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 100		
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ศาสตร์ที่ 3 เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลการประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non – Aeronautical Revenue)			
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน	ร้อยละ 50 ตลอดระยะเวลาของแผน		
อัตราส่วนรายได้ขั้นต่ำต่อค่าใช้จ่ายจำเป็น	1.5	1.5	1.5

● ยุทธศาสตร์ (Strategies)



รูปที่ 3- 1 AOT Strategy House (2560 - 2565)

ภายใต้ AOT Strategy House ของ ทอท. มียุทธศาสตร์หลัก 7 ด้าน ดังนี้

### ● ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning

การกำหนดแนวทาง (Roadmap) พัฒนาศักยภาพของ ท่าอากาศยาน ทอท. 6 แห่ง เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

#### กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและกำกับการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning

เพื่อให้ท่าอากาศยานมีการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบ การให้บริการที่ตรงตามลักษณะฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้า (User Profile) และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

#### กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน

ทั้งในด้านพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร รูปแบบธุรกิจการให้บริการของสายการบินที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะทำให้การดำเนินงานของแต่ละท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

#### กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่ Airport Strategic Positioning

เพื่อสร้างความแตกต่างจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้างคามยั่งยืนในแต่ละท่าอากาศยาน โดยนำมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน รวมถึงการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. ให้ตระหนักร่วมกัน

### ● ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity

การบริหารขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

#### กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน

การมุ่งเน้นด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ โดย ทอท. มุ่งเน้น การพัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยานให้สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ ให้สามารถให้บริการได้เต็มศักยภาพควบคู่กัน

## กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน

การดำเนินงานทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศและสามารถยกระดับคุณภาพบริการไว้ในระดับที่เหมาะสม

## กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต

เนื่องจากแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ ในอนาคต ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ต้องรองรับผู้โดยสารเต็มศักยภาพและไม่สามารถลงทุนขยาย ท่าอากาศยานในพื้นที่เดิมได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ อีกทั้ง แนวคิดในการการสร้างท่าอากาศยานเพื่อรองรับขีดความสามารถของท่าอากาศยานเดิม และการพัฒนาแนวทางความร่วมมือในการใช้ท่าอากาศยานร่วมกับท่าอากาศยานอื่นๆ ในรูปแบบ Airport System

### ● ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub

การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่างๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการบินเพื่อเปลี่ยนผ่านไปยังจุดหมายปลายทางอื่นๆ ศูนย์กลางการบินด้านธุรกิจ ศูนย์กลางการบินด้านโลจิสติกส์ และศูนย์กลางการบิน ด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

## กลยุทธ์ 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว

การใช้โอกาสจากข้อได้เปรียบในด้านทำเลที่ตั้งของประเทศในการเป็นศูนย์กลางภูมิภาคอาเซียน ที่สามารถเชื่อมต่อระหว่างภูมิภาคอาเซียนกับสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศอินเดีย และนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการท่องเที่ยว เพื่อยกระดับการดำเนินงานท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพและรองรับการขยายธุรกิจการขนส่งทางอากาศในด้านการท่องเที่ยวของประเทศ

## กลยุทธ์ 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินกิจการในเขตปลอดอากร รวมทั้งการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางอากาศและระบบโลจิสติกส์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถส่งเสริมการเติบโตของภาคการส่งออกและภาคอุตสาหกรรมของประเทศ



#### ● ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services

การพัฒนาบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน ควบคู่กับการมุ่งเน้น การพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ ใน การดำเนินงาน โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

##### กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

การบริหารจัดการท่าอากาศยานจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ท่าอากาศยาน รวมทั้งนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติการ ท่าอากาศยาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยและความปลอดภัยท่าอากาศยาน ระดับสากล

##### กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ในการบริหารการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จะต้องคำนึงถึงการพัฒนางานองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในทุกมิติ ทั้งการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร การให้ความสำคัญ กับ การกำกับดูแลกิจการมุ่งเน้นการเสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณ และธรรมาภิบาลที่ดีให้เกิดในองค์กร ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารงานบุคคล รวมทั้ง การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ครอบคลุมทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ

##### กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ทอท. มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับและพัฒนาประสิทธิภาพด้านการประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท. สามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

## ● ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business

การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน การพัฒนาธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการผู้โดยสารและกระบวนการให้บริการสายการบิน โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

### กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน

โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกิจการการบิน ประกอบด้วย การจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบ ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึง ความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว และควมมีประสิทธิภาพ เป็นสำคัญ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าอากาศยานและผู้โดยสาร รวมทั้งการบริหารพื้นที่ให้มีความเหมาะสมและใช้พื้นที่ที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก

การสร้างรายได้และผลตอบแทนหลักของ ทอท. ร้อยละ 60 มาจากรายได้จากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณการจราจรในด้านเที่ยวบินผู้โดยสาร และสินค้า ดังนั้น ทอท. ต้องดำเนินการพัฒนาตลาดด้านการบินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ โดยการเพิ่มความถี่ จำนวนเที่ยวบิน และจำนวนสายการบินให้เข้ามาทำการบิน ควบคู่กับการดำเนินงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม

## ● ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business

การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับ การบิน การเพิ่มบริการที่มีความหลากหลาย และสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและผู้ที่มาใช้บริการท่าอากาศยาน การกำกับประสิทธิภาพของกิจการสัมปทาน รวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อสร้างรายได้ โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

### กลยุทธ์ 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร

นอกจากการบริหารจัดการท่าอากาศยานด้านกิจการการบินซึ่งเป็นภารกิจหลัก ท่าอากาศยานชั้นนำ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Business) ภายในอาคารผู้โดยสาร เนื่องจากการพัฒนาบริการเกี่ยวเนื่องที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและความคาดหวัง ของผู้โดยสารและสายการบินที่มาใช้บริการ อีกทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้ และผลประกอบการที่มี ผลผลิตสูง (High Productivity)

## กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า

ทอท. มีความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์จากการมีพื้นที่ว่างเปล่าภายนอก ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ในเชิงธุรกิจได้ในอนาคต จึงต้องมีแนวทางการพัฒนาเพื่อการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินได้อีกทางหนึ่ง

## กลยุทธ์ 6.3 พัฒนารูปแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ทอท. ควรศึกษาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างผลประกอบการ ที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

## **ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ**

เพื่อขยายการดำเนินงาน ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการร่วมลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานกับพันธมิตรทางธุรกิจในการต่าง ๆ โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

### กลยุทธ์ 7.1 พัฒนารูปแบบระหว่างประเทศ

โดย ทอท. มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังต่างประเทศในระดับภูมิภาค ASEAN และภูมิภาคอื่นๆ ทั้งในรูปแบบการร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจ ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการบิน รวมทั้งการพัฒนารูปแบบร่วมกับท่าอากาศยานชั้นนำผ่านบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมทั้งโอกาสในการรับจ้างบริหารท่าอากาศยาน การดำเนินงาน/และหรือร่วมลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการบินทั้งในระดับภูมิภาคและ ในระดับโลก

### กลยุทธ์ 7.2 พัฒนารูปแบบบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน

ทอท. ต้องมีการพัฒนารูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจบริษัท เพื่อสร้างความเติบโตของรายได้และผลกำไรที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นที่ธุรกิจที่เป็นบริการหลักของท่าอากาศยาน เช่น การให้บริการภาคพื้น การรักษาความปลอดภัย เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของ ท่าอากาศยาน และเป็นการสร้างโอกาสในการลงทุนให้กับ ทอท. ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบิน ได้ในระยะยาว

### 3.2 ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model) ของ ทอท.

จากการเก็บข้อมูลจากเอกสารและรายงานการศึกษา รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ ในปัจจุบันพบว่างานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ มีขอบเขตงานด้านที่ขยายและเพิ่มมากขึ้น ทำให้ภารกิจที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นเช่นกัน โครงสร้างการทำงานในลักษณะของ Project Base ซึ่งทุกคนสามารถช่วยกันได้ในทุกระบวนการ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่กว้างขึ้น นอกเหนือจากหน้าที่รับผิดชอบอยู่อย่างเดียว ทำให้มีความสามารถในการรองรับปริมาณงานได้มากขึ้นกว่าเดิม แต่เนื่องจากความคิดในลักษณะดังกล่าวยังเป็นความคิดใหม่และบางครั้งเป็นกรณีที่ยังยั้งติดตัวเฉพาะบุคคล จึงนับเป็นความท้าทายของการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ อาจแก้ปัญหาโดยงานบางอย่างอาจยังไม่สามารถทำได้โดยลำพังจึงต้องระดมผู้มีประสบการณ์เข้ามาช่วยด้วยเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงานได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังมีความท้าทายอีกประการคือ การที่บุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลในส่วนภูมิภาคซึ่งอยู่ประจำในแต่ละท่าอากาศยานจะขึ้นตรงกับผู้บริหารของแต่ละท่าอากาศยานนั้นๆ จะมีความรับผิดชอบเพียงงานธุรการ เช่น การขาด ลา มาสาย ฯลฯ ซึ่งไม่ได้มีส่วนสำคัญกับงานนโยบายมากนัก การขึ้นเงินเดือนก็จะแยกเป็นตามหน่วยธุรกิจ (Business Unit: BU) สำหรับการบรรจุพนักงานก็บรรจุที่ท่าอากาศยานที่ในพื้นที่นั้นๆ โดยท่าอากาศยานในพื้นที่เป็นเพียงแค่ช่องทางในการรับสมัครพนักงานส่วนการอนุมัติรับพนักงาน จะเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการในส่วนกลาง และในปัจจุบันเริ่มมอบหมายบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลในส่วนภูมิภาคดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเป็นพนักงานก่อนที่จะส่งเข้ามาพิจารณาอนุมัติรับที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการในส่วนกลาง นอกจากนี้การสัมภาษณ์ยังพบว่าการทำงานในบางท่าอากาศยานยังทำงานในลักษณะของงานธุรการอยู่ไม่สามารถผลักดันงานอื่นๆ ได้อย่างเต็มที่ซึ่งเป็นส่วนที่ท้าทายที่จะพัฒนาให้มีการปฏิบัติงานได้มากกว่าเป็นลักษณะของงานธุรการ โดยอาจมีการเพิ่มอำนาจหรือความรับผิดชอบที่จะตัดสินใจในบางเรื่องงานได้เลยเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้กับผู้โดยสารให้ได้มากที่สุด

การนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้จะทำให้ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้นซึ่งองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการได้แก่ 1) ทุนมนุษย์ (Human Capital Pool) ซึ่งเป็นกลุ่มทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรที่ได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในระดับสูงหรือเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับเจตนาธรรมเชิงกลยุทธ์ 2) พฤติกรรมของพนักงาน (Employee Behavior) ที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับและความสมัครใจของพนักงานที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของพนักงานตามมา และ 3) ระบบที่ยกระดับผลการปฏิบัติงาน (High Performance Work System: HPWS) ซึ่งเป็นระบบที่ประกอบด้วยกาปฏิบัติหลายอย่างที่ขับเคลื่อนให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance)

กระบวนการเชื่อมโยงงานบริหารและงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกันยังสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร หน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้อง รวมถึงการพัฒนา

เสริมสร้างระดับขีดความสามารถของบุคลากรในกลุ่มงานต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มงานที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรและเป้าหมายสำคัญแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีและมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ (High Performer) อีกด้วย และเพื่อให้ ทอท. มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ลดความซ้ำซ้อน เพิ่มความได้เปรียบ จึงมีการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HR Model) เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการนี้จะเชื่อมโยง ขับเคลื่อน สนับสนุน ทิศทางขององค์กรและพันธกิจหลักขององค์กรและสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy) เป้าหมายยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ดัชนีชี้วัดองค์กร (Corporate KPI) ร่วมกับค่านิยมหลักของ ทอท. (Core Value) วัฒนธรรมองค์กร (Designed Culture) และสมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency) ซึ่งจะเชื่อมโยงและสนับสนุน ปัจจัยสร้างความผูกพัน (Engagement Driver) และการพัฒนาค่านิยมหลักของ ทอท. (Core Value Development) ผ่านระบบงานสำคัญๆ ได้แก่ ด้านองค์กรและบริหารจัดการ (Organization & Management) ด้านวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection) ด้านการบริหารผลงาน (Performance Management) ด้านการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career Management & Succession Planning) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Remuneration) ด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) และด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพ (Workplace Environment & Health)



รูปที่ 3- 2 ระบบทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HR Model)

### 3.3 ผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ตามระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)

#### 1) สภาพปัจจุบัน

ทอท. มีการกำหนดและปรับปรุง HR Model ดังรูปทุกๆ ปีเพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนใช้การมีส่วนร่วมในการทบทวนร่วมกันประชุมสายงาน ทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ ประกอบกับการประชุม/สัมมนา รับฟัง ความคิดเห็นและสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ทั้งของหน่วยงานภายในและภายนอก ทอท. เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยมหลัก และสมรรถนะหลักของ ทอท. และนำเสนอคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทอท. หรือ HRMC เพื่อขอความเห็นชอบ

นอกจากนี้สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการมีการทบทวนกระบวนการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในที่ประชุมสายงานฯ โดยมีการ ปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลใน HR Model ให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานของ ทอท. มาก ยิ่งขึ้นอีกทั้งมีการปรับปรุงการดำเนินงานภายใต้ HR Model เพื่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- **ด้านองค์กรและการบริหารจัดการ (Organization & Management)**

ทอท. มีการทบทวนโครงสร้างหน่วยงานภายในเป็นประจำทุกปี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมทั้งมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในท่าอากาศยานให้มีความคล้ายคลึงกัน เพื่อให้สามารถหมุนเวียนบุคลากรระหว่างท่าอากาศยานได้ และเกิดการลดจำนวนบุคลากร

- **ด้านวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)**

ทอท. มีการจัดทำกรอบอัตรากำลังในระยะ 3 ปี เพื่อรองรับปริมาณงานและภารกิจที่จะเปลี่ยนแปลงใน อนาคต และดำเนินการทบทวนอัตรากำลังของทุกส่วนงานเป็นรายปีทุกปีเพื่อเตรียมแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง รวมทั้งมีการขึ้นบัญชีสำรองผู้ผ่านการสอบคัดเลือกในตำแหน่งต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการลดจำนวนหรือการเพิ่มบุคลากรได้อย่างทันทั่วทั้งที่

- **ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection)**

ทอท. ดำเนินการขึ้นบัญชีสำรองผู้ผ่านการสอบคัดเลือกในตำแหน่งต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการลดจำนวน หรือการเพิ่มบุคลากรได้อย่างทันทั่วทั้งที่

- ด้านการบริหารผลงาน (Performance Management)

ทอท. ดำเนินการให้ผู้นำระดับสูงมีความสามารถที่จะผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจผ่านระบบ PMS โดยกำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดต้องเสนอแผนงานที่จะดำเนินการในแต่ละปีต่อคณะกรรมการ ทอท. ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ รวมถึงแผนงานด้านต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร และแผนงานดังกล่าวจะถูกแปรมาเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของผู้บริหารสูงสุดและจะถูกประเมินด้วยตัวชี้วัดดังกล่าว ทุกๆ 6 เดือน และผลประเมินจะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาปรับเลื่อนเงินเดือนและโบนัสประจำปีของผู้บริหารระดับสูง ขณะเดียวกันได้มีการดำเนินการนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator : KPI) ซึ่งเชื่อมโยงกับกรอบกลยุทธ์ AOT Strategy House แผนการดำเนินงานของผู้บริหารสูงสุดและ KPI ระดับองค์กรตามบันทึกข้อตกลงระหว่าง ทอท. กับรัฐบาลไทย มาใช้ในการประเมินผู้บริหารระดับ 9-11 ผ่าน Web Application และผู้นำระดับสูงจะพิจารณาประเด็นที่จะต้องพัฒนาหรือปรับปรุง และประสานกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ฝพบ.) เพื่อกำหนดหลักสูตรหรือแนวทางการพัฒนาผู้นำระดับสูงรวมทั้งประสาน กับสายงานยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจต่อไป

- ด้านการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career Management & Succession Planning)

ทอท. มีการจัดทำการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการขาดช่วงของผู้บริหารจากกรณีต่างๆ

- ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)

ทอท. ทำการพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง รวมทั้งทำการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นรองรับการลดจำนวนบุคลากร โดยมีแผนการเรียนรู้และพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่

- แผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (Successor)
- แผนการพัฒนากลุ่มพนักงานผู้มีศักยภาพ
- หลักสูตรหลักด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Airport Management Courses) ให้กับพนักงาน ทอท.
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- แผนพัฒนาสมรรถนะหรือขีดความสามารถในงาน (Functional Competency)
- การส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core Value)

- ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Remuneration)

ทอท. ทำการปรับปรุง ทบทุนโครงสร้างเงินเดือนใหม่ทุกๆ 3 ปี เพื่อทบทวนความเหมาะสมของค่าจ้างให้เทียบเคียงกับตลาดแรงงานในประเทศ

- ด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพ (Workplace Environment & Health)

ทอท. ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรด้านการให้บริการ และสิทธิประโยชน์ เป็นไปตามกฎหมาย ข้อกำหนดของรัฐ และมาตรฐานสากลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารสูงสุดได้กำหนดนโยบายด้านสวัสดิการเป็นกรอบในการให้บริการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ อย่างครอบคลุมทั่วถึง ครบถ้วนและเสมอภาคในแต่ละกลุ่มบุคลากร รวมถึงการยึดหลักความเหมาะสมที่แตกต่างกันของงานที่รับผิดชอบ เสริมสร้างความมั่นคงด้านเศรษฐกิจและความปลอดภัย เน้นคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่กลุ่มบุคลากร นอกจากนี้ ทอท.ยังให้ความสำคัญกับส่วนบุคลากรที่เป็นสาขาวิชาชีพเฉพาะ เนื่องจากเป็นสาขาอาชีพที่ขาดแคลน สรรหาได้ยาก มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่ ด้านวิศวกรรม, สถาปนิก และคอมพิวเตอร์ รวมถึงงานที่มีความเสี่ยงภัย ที่จำเป็นและสำคัญต่อภารกิจหน้าที่ของ ทอท. ได้แก่ เจ้าหน้าที่ท่าอากาศยานผู้ตรวจเปิด บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานในพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จ.สงขลา (บางอำเภอ), นราธิวาส, ปัตตานี และยะลา เป็นต้น

ทั้งนี้แนวทางที่ ทอท. ใช้ในการกำหนดรูปแบบการให้บริการและสิทธิประโยชน์มีความสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่องมาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นไปตามความเหมาะสมที่องค์กรสามารถให้ความช่วยเหลือได้ นอกจากนี้ ทอท. ยังมีการบริหารความต้องการของบุคลากร โดยมีช่องทางในการรับฟังความต้องการของบุคลากร เช่น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ และกล่องความคิดเห็น เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการบริหารความต้องการของบุคลากรและเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการกำหนดการให้บริการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

ทอท. มีการบริหารจัดการการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานตามระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ตามมาตรฐาน OHSAS 18001-2007 และ มอก.18001:2554 ครอบคลุมทุกท่าอากาศยานรวมถึงสำนักงานใหญ่ ทำให้การดำเนินงานด้านความปลอดภัยของ ทอท.เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน ส่งผลให้การบริหารจัดการ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด อีกทั้ง มีการพัฒนาการบริหารจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับค่านิยม (Core Value) ด้าน Safety โดยมีการดำเนินการที่สำคัญๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย



ทอท. มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทางการแพทย์ให้เหมาะสมทั้งจำนวนและคุณภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการเจริญเติบโตขององค์กร และให้การดูแลครอบคลุมทั่วถึงทั้งในส่วนของการจัดให้มีการดูแลสุขภาพพนักงานและลูกจ้าง และในส่วน of สวัสดิการการรักษาพยาบาล ณ คลินิกแพทย์ประจำท่าอากาศยาน

## 2) ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

แผนแม่บทการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทอท. (ปี 2560 - 2564) กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือ AOT HR Strategy ดังนี้

- วิสัยทัศน์ AOT HR :

“เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อผลักดัน ทอท. สูการเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก”

- พันธกิจ AOT HR :

- (1) พัฒนาระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความทันสมัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ
- (2) พัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรของ ทอท. เป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง และมีวัฒนธรรมการทำงานที่องค์กรพึงประสงค์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและผลักดันการดำเนินงาน ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- (3) เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บุคลากรของ ทอท. เกิดความผูกพันกับองค์กร
- (4) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการสู่การเป็นคู่คิดทางธุรกิจ (Business Partner) ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของท่าอากาศยานและส่วนงานต่างๆ ใน ทอท. ภายใต้ AOT HR Strategy ปี 2560 – 2564 มีกลยุทธ์หลัก 5 ด้าน ดังนี้

- กลยุทธ์หลักที่ 1 : Productivity through Talent People ภายใต้ HR Model ด้านการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career Management & Succession Planning) มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

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

- กลยุทธ์หลักที่ 2: Strengthen Competency Development ภายใต้ HR Model ด้านวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้
  - Developing AOT Airport Management Institute
  - Developing Core / Functional Competency
  - Manage Talent People for Drive Performance
- กลยุทธ์หลักที่ 3 : Enhancing Employee Collaboration ภายใต้ HR Model ด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพ (Workplace Environment & Health) มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้
  - Enhancing Employee Engagement
  - Proactive Employee Relations
- กลยุทธ์หลักที่ 4 : Organization Effectiveness ภายใต้ HR Model ด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพ (Workplace Environment & Health) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้
  - Creative AOT Winning Culture
  - Moving Toward Learning Organization
- กลยุทธ์หลักที่ 5 : Increasing HR Capability and HR Model ภายใต้ HR Model ด้านองค์กรและการบริหารจัดการ (Organization & Management) มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้
  - Developing HR Competency
  - Creating HR New Role
  - Enabling HR Service
  - Integrated HR Digital and HR Model

### 3) การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์

#### (3.1) การสื่อสาร/การติดตามผล

- ด้านองค์กรและการบริหารจัดการ (Organization & Management)

ทอท. โดยฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล (ฝพร.) ดำเนินการตามแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กร โดย ฝพร.เป็นผู้สื่อสารแนวทางการดำเนินการให้แก่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยจัดทำบันทึก แจ้งเวียนโครงสร้างใหม่ ในระบบ e-document ให้ส่วนงาน ทอท. รับทราบ รวมทั้งมีหนังสือถึงหน่วยงานต้นสังกัด และผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ฝพร. ร่วมกับคณะกรรมการ HRMC ประเมินแนวทางการจัดโครงสร้างเป็นประจำทุกปี โดยการประชุมระดมสมองในเวทีของการประชุมคณะกรรมการ HRMC และพิจารณาข้อมูลจาก ผลการดำเนินการการปรับโครงสร้างองค์กรและ ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผลการตรวจประเมินจาก TRIS ประกอบการประเมิน

ทอท.ขับเคลื่อน ค่านิยมโดยนำข้อมูลต่างๆ เช่น วิสัยทัศน์, พันธกิจ, ผลสำรวจ ไปใช้ในการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานโดยคณะกรรมการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีผู้บริหารระดับสูงทุกสายงานมีมติเห็นชอบ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน รวมถึงทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงานในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการทำงานเป็นทีมซึ่งสอดคล้องกับค่านิยม ทอท. ร่วมใจ (Teamwork) ในเรื่องการทำงานเป็นทีมและการสร้างพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังตามที่กำหนดไว้ โดยดำเนินการสร้างการรับรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และการจดจำได้ในค่านิยม ทอท. ทั้ง 5 ด้าน ด้วยการออกแบบให้กิจกรรมต่างๆ ใน ทอท. สอดแทรกค่านิยม 5 ใจ ในทุกๆ มิติ การสร้างบรรยากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นเตือน เน้นย้ำ และสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องแก่ผู้บริหารและพนักงาน ผ่านกระบวนการต่างๆ ที่ดำเนินการครอบคลุมทุกท่าอากาศยานและสำนักงานใหญ่ นอกจากนี้ ทอท. ได้ออกแบบรูปแบบกิจกรรมที่สร้างบรรยากาศที่มีเป้าหมายต่อบุคลากรทุกกลุ่ม แบ่งเป็น AOT Culture Day, โครงการเสียงตามสาย, สื่อสารและสร้างบรรยากาศโดยการใช้เครื่องมือประชาสัมพันธ์ เช่น Facebook, Line, पोสเตอร์, แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ วิดีทัศน์ เป็นต้น รวมทั้งการจัดการประกวดและประกาศรางวัล เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยมีกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสร้างผู้นำด้านค่านิยม ทอท. โดยสร้างผู้นำแต่ละกลุ่มเป้าหมายให้แก่ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) พนักงานตัวแทนขับเคลื่อนและสร้างการเปลี่ยนแปลง (AOT Change Leader, AOT Change Agent, AOT Young Role Model) พัฒนาผู้ฝึกสอนผ่านโครงการ train the trainer และการติดตามผลการดำเนินการเพื่อชี้วัดระดับการแสดงออกและการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมที่พึงประสงค์ขององค์กรด้วยการเดินสายชี้แจงแผนวิสาหกิจของผู้บริหาร ทอท. ประจำปี โดยผู้บริหาร ทอท.

มีการชี้แจงแผนวิสาหกิจ ทอท. ณ ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ซึ่งรวมถึงการชี้แจงผลการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร รวมทั้งมีการสำรวจแบบไม่เป็นทางการโดยการเยี่ยมชมนิทรรศการที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมองค์กรและการสังเกตพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก และการสำรวจค่านิยม ทอท. เป็นการวัดประสิทธิผลของการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม ทอท. เพื่อให้ทราบว่าพนักงาน ทอท. มีพฤติกรรมตามค่านิยมเพียงใด ผู้บริหารระดับสูงได้แสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมเพียงใด

ทอท. มีการทบทวนการปฏิบัติงานในการประชุมภายในสถาบันวิทยากรท่าอากาศยาน (สบวท.) โดยนำข้อมูลและผลการดำเนินงานตาม AOT Core Values Roadmap, ผลสำรวจค่านิยม ทอท. ผลการทบทวนแผนวิสาหกิจภายใต้วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร รวมถึงกระบวนการต่างๆ ที่ดำเนินการเสร็จสิ้นในปี ได้แก่ โครงการพัฒนาความสามารถด้านการบริการของผู้ปฏิบัติงาน ณ จุดตรวจค้น ทดม. การเพิ่มช่องทางการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม ทอท. มาใช้ในการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนปฏิบัติการของปี โดยมีการปรับปรุง ได้แก่การเพิ่มช่องทางการถ่ายทอดค่านิยม ทอท. โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น Line Group, Facebook การเพิ่มช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การขับเคลื่อนและเสริมสร้างวัฒนธรรม ทอท. 5 ใจ ให้สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องตามแผน/แนวทางที่กำหนดไว้ และในทุกๆ ครั้งของการดำเนินการผู้บริหาร พนักงานในทุกกลุ่ม ทุกระดับ ทั้งส่วนกลางและทุกท่าอากาศยานต่างมีโอกาสเรียนรู้ รับฟัง แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเข้าร่วมโครงการ กิจกรรมต่างๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ การสร้างผู้นำด้านค่านิยมเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม ทอท. แต่ละด้าน โดยพัฒนาผู้นำ แต่ละระดับพนักงาน ประกอบด้วยกลุ่ม Role Model ดำเนินการเพิ่มทักษะด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ด้วยวิธี Coaching ให้กับผู้บริหารระดับสูง ผ่านการจัดสัมมนา AOT Leadership Communication Program : Cultivate Core Values รวมถึงส่งเสริมบทบาทในการเป็น Role Model ผ่านการถ่ายทอดแนวคิดประสบการณ์และสร้างแรงบันดาลใจ กลุ่ม Change Agent ดำเนินการเพิ่มบทบาทของผู้อำนวยความสะดวกให้ถ่ายทอดแนวความคิด วิธีการส่งเสริมค่านิยมแก่ผู้เข้าสัมมนา AOT Core Values Young Role Model กลุ่ม Young Role Model เพิ่มการสัมมนา AOT Core Values Young Role Model เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการ มีพฤติกรรมตามค่านิยมและเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน สร้างการรับรู้และความเข้าใจให้พนักงานในสังกัดที่มีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม ทอท. น้อย โดยการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ AOT Core Values Executive Program ให้กับ 5 กลุ่มงาน และจัดทำแนวทางการนำค่านิยมเป็นปัจจัยในการพิจารณาพนักงานดีเด่น การมอบรางวัลชมเชย เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้มีพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในเชิงบวก

## ● ด้านวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)

สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการมีการทบทวนกระบวนการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ในที่ประชุมสายงานฯ โดยในแต่ละปีงบประมาณจะมีการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลใน HR Model ให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานของ ทอท. มากยิ่งขึ้นอีกทั้งมีการปรับปรุงการดำเนินงานภายใต้ HR Model เพื่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร, การจัดทำกรอบอัตรากำลังระยะ 3 ปี, การทบทวนแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านอัตรากำลัง ร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีการปรับปรุงโดยการเพิ่มเติมการจัดทำแผนอัตรากำลัง 1 ปี, การปรับปรุงกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน และการจัดตั้งคณะทำงานพัฒนาศักยภาพการบริหารงานท่าอากาศยาน เพื่อรองรับการรับโอนท่าอากาศยานเพิ่มเติมจากกรมท่าอากาศยาน โดยมีคณะทำงานชุดย่อยด้านโครงสร้างองค์กรและบุคลากร เป็นต้น

ทอท. โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ฝบค.) และฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล (ฝพร.) ดำเนินการประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังของ ทอท. โดยดำเนินการตามกระบวนการประเมินวิเคราะห์อัตรากำลังระยะสั้น 1 ปี แผนกรอบอัตรากำลังระยะยาว 3 ปี นอกจากนี้ ฝบค. และ ฝพร. ร่วมกับส่วนงาน ทอท. วิเคราะห์ความเหมาะสมของรายการข้อมูลที่ต้องใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการวิเคราะห์กรอบและอัตรากำลังรายปี ประชุมเชิงปฏิบัติการ สืบค้นพื้นที่ปฏิบัติงานจริง ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ส่วนงาน ทอท. ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง เพื่อพิจารณาขีดความสามารถและจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสม ที่ต้องเพิ่ม และองค์ประกอบที่สำคัญอื่นๆ เช่น Activities และวิเคราะห์ WLU เพื่อเทียบเป็น Man hour พิจารณาสัดส่วนกำลังคนที่จำเป็น รวมถึงอัตราทดแทนเกษียณ เสียชีวิต ลาออก หรือโอนย้าย และทำแผนอัตรากำลังโดยพิจารณาขีดความสามารถขององค์กรประกอบ จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทอท. และคณะกรรมการ ทอท. พิจารณาให้ความเห็นชอบและเสนอแนะเพิ่มเติม จนได้รับอนุมัติกรอบและอัตรากำลังที่เหมาะสมตามขีดความสามารถขององค์กร และทำการปรับปรุงกรอบอัตรากำลัง และบริหารอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติและจัดทำแผนสรรหาบุคลากรใหม่ และติดตามผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการวิเคราะห์อัตรากำลังรายปีในปีถัดไป จากนั้น ฝบค. และ ฝพร. ทำการสื่อสารแนวทางการประเมินความต้องการกรอบและอัตรากำลังให้กับส่วนงานใน ทอท. โดยจัดทำเอกสารและประชุมกับส่วนงาน และติดตามการปฏิบัติของส่วนงานจากการตรวจสอบเอกสารที่ส่วนงานจัดทำตามเวลาที่กำหนดไว้ทุกส่วนงานนำแนวทางไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกส่วนงาน

### ● ด้านการบริหารผลงาน (Performance Management)

ทอท. โดยฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล (ฝพร.) ดำเนินการเพื่อทำให้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี และสร้างความผูกพันของบุคลากร รวมทั้งใช้ในการพิจารณาการให้ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การให้แรงจูงใจ เสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ รวมทั้งการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ โดยในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทอท. นำ KPI ในบันทึกข้อตกลงฯ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร รวมทั้งตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการรองรับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่างๆ ถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัด Joint KPI ที่รับเหมือนกันทั้งองค์กร และ Strategic KPI เพื่อเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ เช่น อัตราการเติบโตของรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการการบิน และความสำเร็จของการจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของแต่ละท่าอากาศยาน เป็นต้น โดยตัวชี้วัดดังกล่าวมีการถ่ายทอดตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับ 11 จนถึงระดับ 9 ซึ่งมีน้ำหนักการประเมินแตกต่างกันตามกลุ่มบุคลากร นอกจากนี้ยังมีการกำหนด Accountability KPI ตามหน้าที่ที่ปฏิบัติ สำหรับพนักงานระดับ 8 ลงมา มีการจัดทำ KPI รายตำแหน่ง แต่ยังไม่มีการนำมาใช้ประเมินผล โดยพนักงานกลุ่มนี้จะถูกประเมินด้วยแบบประเมินพฤติกรรม ทั้งนี้จะมีการประเมินทุก 6 เดือน รวมทั้งมีการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานผ่านแบบฟอร์มประเมินตนเองของพนักงาน เพื่อให้พนักงานทราบจุดอ่อนที่จะนำไปพัฒนาตนเองต่อไป ซึ่งระบบการบริหารผลงานของ ทอท. มีการเชื่อมโยงกับการพิจารณาค่าตอบแทน รวมทั้งการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยผ่านรางวัลพนักงานดีเด่น เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

ในส่วนของการผลักดันผู้บริหารระดับ 10-11 ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคลและผู้อำนวยการส่วนบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบทรัพยากรบุคคล สื่อสารแนวทางการดำเนินการในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย KPI ผ่าน Web application ให้กับ ผู้บริหารระดับ 10 - 11 ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมหารือ, หนังสือเวียน และ VDO Clip เผยแพร่ใน Intranet ของ ทอท. เพื่อให้สามารถใช้จริงได้

### ● ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection) และด้านการบริหารค่าตอบแทน (Remuneration)

ทอท. โดยฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล (ฝพร.) และคณะกรรมการสรรหาผู้บริหารสูงสุด ดำเนินการตามแนวทางการสรรหาผู้บริหารสูงสุด โดยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคลมีการชี้แจงให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติและคณะกรรมการสรรหาทราบ ทอท. เมื่อสรรหาผู้นำระดับสูงได้แล้ว ผู้นำระดับสูงจะเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิดและ วัฒนธรรม ดังนั้นการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหาที่เปิดกว้าง ไม่จำกัดเพศ ศาสนา สถาบันการศึกษา และถิ่นที่อยู่อาศัย

รวมทั้งไม่มีการกีดกันทางเพศ ศาสนา สถาบันการศึกษา และถิ่นที่อยู่อาศัย ในการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ ทอท. ได้กำหนดช่องทางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานในทุกระดับ และทุกสถานที่ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตามตารางการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถรับทราบความต้องการ ความคิดเห็นของพนักงาน ความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรในแต่ละสถานที่ที่มีความหลากหลายในด้านวัฒนธรรม และนำมาใช้พิจารณาประกอบในการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง

ในส่วนของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นพนักงาน ทอท. โดย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ฝบค.) ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นพนักงาน และบริหารอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติและจัดทำแผนสรรหา โดยวิเคราะห์ขีดความสามารถ ได้แก่ ขีดความสามารถที่องค์กรต้องการซึ่งแบ่งตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถในงานที่แบ่งกลุ่มตามความชำนาญ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ประสบการณ์ คุณลักษณะเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อนำเป็นข้อมูลนำเข้าไปในการสรรหาอัตรากำลัง โดยแบ่งการสรรหาออกเป็น การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร สำหรับตำแหน่งงานที่ต้องการผู้มีความชำนาญ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ประสบการณ์ คุณลักษณะเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยจะเป็นการสรรหาจากกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานนั้นๆ ของท่าอากาศยานนั้นๆ เนื่องจากมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการให้บรรจุเป็นพนักงาน รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้ลูกจ้างฯ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการสรรหาบุคลากรจากภายนอก ผ่านกระบวนการสรรหาของ ทอท. ตามเกณฑ์ที่กำหนด และสัมภาษณ์จากคณะกรรมการสรรหา ที่เน้นพฤติกรรมและทัศนคติที่สอดคล้องกับค่านิยมของ ทอท.

ฝบค. ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการสรรหาฯ ถ่ายทอดวิธีการสรรหาบุคลากรใหม่ กรอบระยะเวลาดำเนินการให้กับคณะกรรมการสรรหา รวมถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการสรรหาบุคลากรใหม่ที่เหมาะสมเพื่อให้การสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่ ได้บุคลากรใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งงานที่ส่วนงานหรือท่าอากาศยานนั้นๆ ต้องการ ให้กับทุกส่วนงาน ทอท. และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง โดยดำเนินการให้กับบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับ (พนักงาน และลูกจ้างชั่วคราว) กระบวนการรักษาบุคลากรใหม่ตาม HR Model ของ ทอท. ส่วนใหญ่มีการนำไปปฏิบัติกับบุคลากรใหม่ทุกคนอย่างไม่แตกต่างกัน

ทอท. โดย ฝบค. มีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยการประชุมภายในสายงานทรัพยากรบุคคลฯ พิจารณาจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการสรรหา ข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร/หน่วยงาน ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการสรรหาคัดเลือก ร้อยละการผ่านการทดลองงาน เทียบกับระยะเวลาความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงาน ผลการทดสอบสมรรถภาพทางกายประจำปี ประกอบการประเมิน

- **ด้านการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career Management & Succession Planning)**

ทอท. มีการสื่อสารให้พนักงานใหม่มีความเข้าใจพื้นฐานของหลักเกณฑ์ในการปรับเลื่อนตำแหน่ง สำหรับการดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร ฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล (ฝพร.) ดำเนินการโดยไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งและพื้นที่ ทั้งสำนักงานใหญ่และท่าอากาศยาน รวมทั้งมีการถ่ายทอดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบกระบวนการดังกล่าวผ่านการประชุมชี้แจงและหนังสือภายใน ทั้งนี้ในปีงบประมาณ มีการจัดทำ Successor Pool สำหรับตำแหน่งบริหาร ซึ่งครอบคลุมทั้งตำแหน่งบริหารในสำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานต่างๆ

ในส่วนของผู้บริหารระดับ 10-11 ทอท. มีแนวทางในการวางตำแหน่งโดยเป็นการพิจารณาของคณะกรรมการ ทอท. และระดับ 9 เป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างประธานกรรมการ ทอท. และผู้บริหารสูงสุดตามที่คณะกรรมการ ทอท. ได้มีมติมอบหมายให้ประธานกรรมการ ทอท. และผู้บริหารสูงสุดพิจารณาร่วมกัน โดยพิจารณาจาก Succession Planning โดยผู้ที่ได้รับการวางตำแหน่งต้องมีความคุณสมบัติตามระเบียบ ทอท. ว่าด้วยคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง พ.ศ.2534 และระเบียบ ทอท. ว่าด้วยคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2539 โดยอนุโลม รวมทั้งคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามที่คณะกรรมการ ทอท. กำหนดเพิ่มเติม

- **ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)**

ทอท. โดยสถาบันวิทยากรท่าอากาศยาน (สบวท.) นำยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการและปัจจัยที่กำหนดโดยผู้นำระดับสูง (ยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล) ปัจจัยที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชา (แผนปฏิบัติการสายงาน และแผนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคคล) ปัจจัยกำหนดโดยบุคลากร (ผลประเมินโครงการฝึกอบรมประจำปี และผลสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม (Training needs) ทบทวน จัดทำแผนพัฒนาบุคคลประจำปี เสนอต่อคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. เพื่ออนุมัติแผนงานและสื่อสารยังหน่วยงานต่างๆ ต่อไป

สถาบันวิทยากรท่าอากาศยาน (สบวท.) รับผิดชอบพัฒนาและสื่อสารช่องทางการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning) ทั้ง 4 รูปแบบ ที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ช่องทางการให้ความรู้และประชาสัมพันธ์ข้อมูล โดยได้จัดทำ AOT Academy Webpage เพื่อเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ ช่องทางการเรียนรู้ผ่าน E-learning โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้จากคอมพิวเตอร์ภายในสำนักงานได้ ในหัวข้อวิชาตามหลักสูตรหลัก ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการพัฒนาองค์กร ผ่านการเรียนรู้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้านการบริการ, ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย, และการพัฒนาบุคลากร โดยสบวท.ในฐานะผู้สนับสนุน (Facilitator) ได้ส่งเสริมให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มชุมชนนัก



ปฏิบัติ (Community of Practice: CoPs) ซึ่งแบ่งกลุ่มตามกระบวนการที่สำคัญขององค์กร และมีการพัฒนาต่อยอดจากกลุ่ม CoPs เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM Expert) ซึ่งมีรูปแบบการเรียนรู้ภายในกลุ่มงาน และข้ามสายงาน (Cross Function) จำนวน 4 กลุ่ม คือ KM Expert 1 (Airport Service Delivery), KM Expert 2 (Airport Service Facility and ICT), KM Expert 3 (Engineering and Standard), KM Expert 4 (Business Support and Management) รวมทั้งได้ขยายผลไปยังบุคลากรภายในองค์กร ตามรูปแบบของ 4Learn: Learn to Learn (LO), Learn to Share (KM), Learn to Connect (CoP), Learn to Innovate (Innovation) และ KM Maturity Model เพื่อพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

สถาบันวิทยาการท่าอากาศยาน (สบวท.) มีการทบทวนการปฏิบัติงานในเดือน ต.ค. โดยมีการประชุมภายใน สบวท. ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในสายงาน พิจารณาผลสัมฤทธิ์โครงการทั้ง Core course, Function course และ General Course และพิจารณาผลประเมินประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนาของ ทอท. ทั้งในรูปแบบ Formal Learning , Informal learning และ Social learning รวมถึงข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร ผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ทอท. แผนพัฒนาบุคคลประจำปี รวมถึงผลการดำเนินการของ สบวท. ในปีที่ผ่านมา

- ด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพ (Workplace Environment & Health)

หน่วยงานความปลอดภัยของ ทอท สำนักงานใหญ่ และทุกท่าอากาศยาน มีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยตามกรอบแนวทางและข้อกำหนดของมาตรฐาน OHSAS 18001-2007 และ มอก.18001:2554 โดยได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedure: SOP) ให้สอดคล้องตามมาตรฐาน และมีกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติและดำเนินการฝึกอบรม ประชุมชี้แจงเพื่อให้หน่วยงานความปลอดภัย และส่วนงานของแต่ละท่าอากาศยานนำไปปฏิบัติ รวมทั้งจัดให้มีการประชุมทบทวนระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยโดยฝ่ายบริหาร (Management Review) ปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการติดตามผลการดำเนินการจัดทำระบบการจัดการฯ ของแต่ละท่าอากาศยาน รวมถึงการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการบริหารจัดการฯ มีความเหมาะสมและมีประสิทธิผลสอดคล้องกับนโยบายด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย รวมทั้งเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทอท. ที่ให้ความสำคัญในความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงานเป็นสำคัญ

ทอท. โดยฝ่ายสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ (ฝสร.) ได้กำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและ ความพึงพอใจของบุคลากร ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร โดย ฝสร.ศึกษากรอบแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันและความพึงพอใจสำหรับกลุ่มบุคลากรทั้งที่อยู่ในส่วนกลางและท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ซึ่งกลุ่มดังกล่าวมีความแตกต่างในเรื่องการปฏิบัติงาน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ได้ดำเนินการตามแนวทางประเมินความผูกพันฯ ทั้งอย่างเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการเป็นประจำทุกปี

สำหรับวิธีการสำรวจหาปัจจัยความผูกพันฯ สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ระดับ 9 ขึ้นไป โดยใช้วิธีการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก จะเป็นวิธีการที่เหมาะสมได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดี ซึ่งเป็นวิธีการที่แตกต่างกับ กลุ่มบุคลากรอื่นๆ สำหรับวิธีการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ใช้กับกลุ่มพนักงานสนับสนุน กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ กลุ่มลูกจ้าง เนื่องจากสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากการสนทนา ได้ตอบ แสดงความคิดเห็นต่อประเด็นสำคัญเพื่อหาปัจจัยความผูกพันได้อย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง

นอกจากนี้ ทอท. ได้ดำเนินการสนับสนุนการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรครอบคลุมทั่วถึง ครบถ้วนและเสมอภาคในแต่ละกลุ่มบุคลากร นอกจากนี้ ทอท. ยังให้ความสำคัญกับส่วนบุคลากรที่เป็นสาขาวิชาชีพเฉพาะบุคลากรที่เนื่องจากเป็นสาขาอาชีพที่ขาดแคลนสรรหาได้ยาก มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ รวมถึงงานที่มีความเสี่ยงภัย ที่จำเป็นและสำคัญต่อภารกิจหน้าที่ของทอท. บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานในพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้โดยแนวทางที่ ทอท.ใช้ในการกำหนดรูปแบบการให้บริการและสิทธิประโยชน์มีความสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจรวมถึงการยึดหลักความเหมาะสมที่แตกต่างกันของงานที่รับผิดชอบเสริมสร้างความมั่นคงด้านเศรษฐกิจและความปลอดภัยเน้นคุณภาพชีวิตที่ดีตามนโยบายด้านการให้บริการ และสิทธิประโยชน์แก่พนักงานและลูกจ้างครบถ้วนทุกกลุ่มตามกฎหมาย ข้อกำหนดของรัฐ และมาตรฐานสากลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ทอท. ยังได้เปิดช่องทางให้พนักงาน ลูกจ้าง เสนอขอปรับปรุงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ได้หลายช่องทาง เพื่อให้พนักงาน ลูกจ้างมีโอกาสและมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมอื่นๆ ที่ไม่ขัดต่อระเบียบข้อกฎหมายดังกล่าว เพื่อให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรตามสภาพแวดล้อมและสภาพทางเศรษฐกิจอีกด้วย

ทอท. ทำการประเมินทบทวนกระบวนการจัดการด้านบริการและสิทธิประโยชน์ในเดือน ต.ค. ของทุกปี โดยการประชุมในสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ เพื่อพิจารณาผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการ ข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร หน่วยงานและสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ ทอท. ที่มีการตรวจเยี่ยมพนักงานและสมาชิกเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน ข้อร้องทุกข์ และเปรียบเทียบข้อมูลสิทธิประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ รวมทั้งนำผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรมาประกอบการประเมินกระบวนการ จากนั้นผู้บริหารและผู้นำสหภาพแรงงานไปพบพนักงานและสมาชิกทุกท่าอากาศยานตามรอบเดินทางเป็นประจำ สม่ำเสมอทุกๆ ปี เพื่อ

ชี้แจงนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการองค์กร พร้อมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ส่วนสหภาพแรงงาน ทอท.มีรอบการเดินทางไปพบสมาชิก (พนักงาน ลูกจ้าง) เพื่อรับฟังข้อร้องทุกข์ ข้อร้องเรียน ปัญหาตลอดจนข้อเสนอแนะ แล้วนำประเด็นต่างๆ ที่สมาชิกเรียกร้อง นำเข้าพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ตามกระบวนการด้านแรงงาน สัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นำไปสู่การพัฒนา เสริมสร้างปรับปรุงแก้ไขปัญหาขององค์กร ซึ่งผลจากข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียน ทอท. ได้มีการปรับปรุงด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพิ่มเติม

ทอท. ได้ทบทวนกระบวนการและประเมินแนวทางการประเมินความผูกพันเป็นวงรอบทุกปีในเดือน มี.ค. โดยได้นำผลการประเมินความผูกพันเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงในการประชุมผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีผู้บริหารสูงสุดเป็นประธาน พิจารณาผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดประสิทธิผลร่วมกับผลการตรวจประเมินจาก TRIS และผู้บริหารสูงสุดได้มีหนังสือสั่งการให้ทุกส่วนงานจัดทำแผนปรับปรุง พัฒนา ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตามผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ

ทอท. ได้จัดให้มีการดูแลสุขภาพพนักงานและลูกจ้าง โดยฝ่ายการแพทย์ได้ดำเนินโครงการส่งเสริมสุขภาพ การตรวจสุขภาพประจำปี ปีละ 1 ครั้ง และการตรวจสุขภาพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยง (ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงาน ในที่ที่มีเสียงดัง การทำงานเกี่ยวกับสารเคมี ชีวภาพ รังสี หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายอื่นๆ ตามที่กำหนด)

### (3.2) ผลลัพธ์

- **ด้านองค์กรและการบริหารจัดการ (Organization & Management)**

การประเมินประสิทธิผล พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด ได้แก่

- สามารถจัด/ปรับโครงสร้างองค์กรได้แล้วเสร็จตามเวลา เป็นไปตามข้อเสนอแนะของหน่วยงานกำกับและโครงสร้างองค์กรมีความสอดคล้องรองรับยุทธศาสตร์ของ ทอท.
- ร้อยละการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คาดหวังตามค่านิยม

- **ด้านวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)**

การประเมินประสิทธิผล พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด ได้แก่

- ร้อยละของอัตรากำลังที่มีเป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติ
- ร้อยละของการร้องขออัตรากำลังเพิ่มระหว่างปีของส่วนงานที่ไม่ได้รับการเพิ่มอัตรากำลัง

- **ด้านบริหารผลงาน (Performance Management)**

การประเมินประสิทธิผล พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด ได้แก่

- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ร้อยละความสำเร็จของการนำ KPI มาใช้ประเมินผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไป ผ่านระบบ PMS Web Application

- ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection) และด้านการบริหารค่าตอบแทน (Remuneration)

การประเมินประสิทธิผล พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด ได้แก่

- ร้อยละของตำแหน่งงานที่สามารถสรรหาได้แล้วเสร็จภายใน 180 วัน นับตั้งแต่ ผบค. ได้รับเรื่องร้องขอ
- ร้อยละการลาออกของบุคลากรใหม่ (อายุงานไม่เกิน 3 ปี)

- ด้านการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career Management & Succession Planning)

การประเมินประสิทธิผล พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด ได้แก่

- ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพได้ตามแผน
- ความสำเร็จของการบริหารบุคลากร เพื่อให้การบริหารงานของ ทอท. เป็นไปได้อย่างต่อเนื่องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร
- ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง
- ร้อยละของตำแหน่งบริหารที่ได้รับการทดแทนด้วยพนักงานใน Successor Pool

- ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)

การประเมินประสิทธิผล พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่

- ร้อยละความสำเร็จในการจัดอบรมตามแผน
- ร้อยละของจำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผน

การประเมินประสิทธิผล พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ครอบคลุม 1) KM CoPs 2) KM Hub โดยมีตัวชี้วัด ได้แก่

- จำนวนองค์ความรู้ที่จัดเก็บ
- จำนวนองค์ความรู้จากผู้เกษียณอายุ
- จำนวนพนักงานกลุ่มเครือข่าย KM

การประเมินประสิทธิผล พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดประสิทธิผล  
โครงการ Website (Academy Webpage), ระบบ E-learning, AOT Library โดยมีตัวชี้วัด ได้แก่

Academy Webpage

- จำนวนผู้ใช้งานระบบ
- จำนวนเนื้อหาวิชา/กลุ่มความรู้ในระบบ

ระบบ E-learning

- จำนวนผู้ใช้งานระบบ
- จำนวนเนื้อหาวิชา/กลุ่มความรู้ในระบบ

AOT Library

- จำนวนผู้ใช้งาน
- จำนวนหนังสือที่เพิ่มขึ้น

- ด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) และด้านสภาพแวดล้อม  
ในการทำงานและสุขภาพ (Workplace Environment & Health)

การประเมินประสิทธิผล พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด ได้แก่

- อัตราความถี่ของการบาดเจ็บจากการทำงานถึงขั้นหยุดงาน
- อัตราความรุนแรงของการบาดเจ็บจากการทำงาน
- จำนวนผู้ป่วยด้วยโรคจากการทำงาน
- จำนวนหน่วยธุรกิจที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน OHSAS / มอก. 18001
- ร้อยละของการดำเนินการตามแผนสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ
- ร้อยละของจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามกลุ่มบุคลากรพนักงาน ลูกจ้างที่ตอบแบบสำรวจ  
หาปัจจัยความผูกพัน
- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมการเพิ่มมูลค่า  
แก่ ทอท.
- ร้อยละของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการให้บริการและสิทธิประโยชน์
- ร้อยละของบริการและสิทธิประโยชน์ที่ ทอท. ได้ปรับปรุงเพิ่มเติมจากข้อเรียกร้อง  
ของบุคลากร

#### **4) ผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ตามระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)**

จากการทบทวนข้อมูลรายงานผลการประเมินตามระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ประจำปีบัญชี 2561 แผนแม่บทการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทอท. (ปี 2560 - 2564) และการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของ ทอท. สามารถสรุปผลการประเมินการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model) โดยมีจุดแข็ง (Strengths : Competitive Advantage) และโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement) ตามระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model) ดังนี้

ตารางที่ 3- 1 ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	จุดแข็ง (Strengths : Competitive Advantage)	โอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ด้านองค์กรและการบริหารจัดการ (Organization &amp; Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร</li> <li>▪ มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อลดปัญหาการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน</li> <li>▪ มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่มีตัวชี้วัดด้านกายภาพและการบริหารจัดการ โดยส่วนงานที่รับผิดชอบแผนปฏิบัติการ การคาดการณ์ผลการดำเนินงานโดยใช้หลักการพิจารณาจากผลการดำเนินงานในอดีต และที่กำหนดโดยผู้บริหารเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา</li> <li>▪ HR Competency ในการออกแบบงานและโครงสร้างองค์กร ที่ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การ Integrated โครงสร้างงาน / กลยุทธ์ งาน HR ทั้งระบบที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งระบบ</li> <li>▪ การพัฒนาบทบาท HR New Role ในฐานะ HR Business Partner</li> <li>▪ การพัฒนารูปแบบการทำงานแบบ Cross-Functional ในสายงาน HR</li> <li>▪ การสร้าง Service Excellence / Standard ในงาน HR</li> <li>▪ การมี HR Model ที่มีพื้นฐานเป็น Digital Based</li> <li>▪ การพัฒนาระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก</li> </ul>

ตารางที่ 3- 1 ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model) (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	จุดแข็ง (Strengths : Competitive Advantage)	โอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ดำเนินวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอเชิงปริมาณอย่างเหมาะสมของอัตรากำลังที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากระบวนการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง สรรพาคัดเลือก อยู่ในระดับเริ่มต้น</li> <li>▪ ยังไม่มีกระบวนการประเมินความเปลี่ยนแปลงด้านกรอบอัตรากำลังหากมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ด้านการบริหารผลงาน (Performance Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีแนวทางในการจัดการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดี โดยได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารในระดับ 9 ขึ้นไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทบทวนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีเป้าหมายชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร</li> <li>▪ ทบทวนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีประสิทธิภาพ สอดคล้องและจูงใจในการสร้างผลงาน</li> <li>▪ สร้างระบบที่เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารเป้าหมายของพนักงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย</li> <li>▪ แนวทางที่เป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กรที่จะทำให้ระบบการบริหารผลงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีผลการดำเนินการที่ดีและสร้างความผูกพันของบุคลากรในทุกกลุ่มและทุกระดับ</li> </ul>



ตารางที่ 3.1 ระบบงานทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	จุดแข็ง (Strengths : Competitive Advantage)	โอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement)
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment &amp; Selection) และด้านการบริหารค่าตอบแทน (Remuneration)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีแนวทางในการสรรหาว่าจ้าง วางตำแหน่ง บุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งในส่วนของการสรรหาได้ตามกำหนดและการผ่านการทดลองงาน ทั้งนี้การสรรหาและคัดเลือกในแต่ละครั้งจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางในการคัดเลือกให้สอดคล้องกับแผน อัตรากำลังและความต้องการของหน่วยงาน</li> <li>Organization Branding ที่ส่งผลต่อการได้มาซึ่งคนที่มีขีดความสามารถสูง (Talent)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการสำรวจความผูกพันที่ผ่านมามีปี 2561 พบว่าพนักงานที่มองว่าระบบค่าตอบแทน (เงินเดือน/ค่าจ้าง) ของ ทอท. มีความยุติธรรมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีเพียง ร้อยละ 71.91 ซึ่งต่ำกว่าหมวดอื่นๆ และเมื่อถามถึงความเป็นธรรมในข้อ “ข้าพเจ้าเชื่อมั่นใน ทอท. ว่าบุคลากรใดที่ปฏิบัติงานดี จะทำให้บุคลากรผู้นั้นมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือได้รับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นมากกว่าผู้อื่น” มีผู้ตอบข้อนี้เพียง 67.41</li> <li>ยังไม่มีแนวทางที่เป็นระบบในการนำความรู้ไปใช้ในพัฒนากระบวนการสรรหา และคัดเลือกที่ยังไม่ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดและองค์ความรู้ส่วนหนึ่งอยู่ที่หน่วยงานภายนอกที่จ้างมาดำเนินการคัดเลือกพนักงานให้</li> </ul>

ตารางที่ 3.1 ระบบงานทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	จุดแข็ง (Strengths : Competitive Advantage)	โอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement)
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career Management &amp; Succession Planning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มี Succession Plan ที่ช่วยสนับสนุนการขยายและเติบโตขององค์กร</li> <li>มีแนวทางในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การโอนย้าย และการเปลี่ยนตำแหน่ง และมีการปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงานของทุกตำแหน่งงาน และมีการจัดกลุ่มงานให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีแนวทางในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำและเริ่มมีการปรับปรุงกระบวนการและเครื่องมือในการคัดกรองผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น</li> </ul>	<p>จากผลคะแนนความผูกพันปี 2561 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าพบว่า คะแนนในหมวดนี้ค่อนข้างต่ำในทุกระดับเมื่อเทียบกับหมวดอื่นๆ ผลจากการสำรวจพบว่ามีสิ่งที่ต้องปรับปรุงมีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนระบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความชัดเจน สอดคล้องกับบริบทองค์กร</li> <li>การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้มีความโปร่งใส ชัดเจน เหมาะสม และเป็นธรรม สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ</li> <li>ให้ความสำคัญกับความคิดเห็น และผลการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาโดยตรงมากขึ้น</li> <li>ทบทวนแนวทางการสื่อสารอย่างเป็นระบบเพื่อความเข้าใจถึงโอกาสในการพัฒนาหรือการเติบโตในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งเรื่องการปรับขึ้นบำเหน็จและการเลื่อนตำแหน่งประจำปี โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบกับส่วนงานต่างๆ รวมถึงผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>ทบทวนประสิทธิภาพหลักสูตรการฝึกอบรมให้สามารถพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับระบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพมากขึ้น</li> </ul>

ตารางที่ 3- 1 ระบบงานทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	จุดแข็ง (Strengths : Competitive Advantage)	โอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement)
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning &amp; Development)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการพัฒนาความสามารถให้กับพนักงานกลุ่มต่างๆ</li> <li>มีแนวทางในการพัฒนาผู้นำและบุคลากรโดยการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมจากส่วนงานต่างๆ และนำข้อมูลจากแผนวิสาหกิจ แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล และนโยบาย ผู้บริหารมาใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคคลประจำปี ทั้งนี้ มีการใช้รูปแบบต่างๆ ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน การเป็นผู้ฝึกสอนหรือพี่เลี้ยง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานในการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ยังมีแนวทางในการประเมินและติดตามความรู้และความเข้าใจที่ได้จากการฝึกอบรม</li> <li>Knowledge Management ที่เป็นระบบ, มีเครื่องมือ,</li> <li>ระบบ IT, มี CoPs ที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การประเมินสมรรถนะยังทำได้ไม่ทั่วถึง</li> <li>ไม่พบว่าการประเมินประสิทธิผลและปรับปรุงกระบวนการกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมของผู้มีระดับสูงเพื่อให้บุคลากร ผู้ส่งมอบคู่ค้าสำคัญ ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้เสีย สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>ยังไม่มีมีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมรวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ พัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร</li> <li>ไม่พบว่าการประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation framework) มีการนำมาใช้อย่างเป็นระบบ ทุกกลุ่มบุคลากร และทุกรูปแบบของการเรียนรู้และพัฒนา (Training, OJT, Coaching, Workshop etc.)</li> <li>การพัฒนา/สร้างภาวะผู้นำ (Leadership)</li> <li>การพัฒนาความสามารถของ HR ด้วยรูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>การสร้างมาตรฐานการพัฒนาและการประเมินความสามารถของพนักงานทั่วทั้งองค์กร</li> <li>การมีระบบการจัดการความรู้ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (Manual/SOP)</li> </ul>

ตารางที่ 3- 1 ระบบงานทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	จุดแข็ง (Strengths : Competitive Advantage)	โอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement)
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพ (Workplace Environment &amp; Health)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เครื่องมือที่สายงานทรัพยากรบุคคลใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาสภาพแวดล้อม</li> <li>ล้อมการปฏิบัติงานในปัจจุบันคือผลจากการสำรวจความผูกพันองค์กร ในปี 2561 ในสำนักงานใหญ่ ที่ผ่านมา คะแนนข้อนี้อยู่ที่ 85.67%</li> <li>มีแนวทางในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและ ความพึงพอใจของบุคลากรของกลุ่มบุคลากร รวมถึงการกำหนดปัจจัยดังกล่าว มีวิธีการที่ต่างกันไปในแต่ละกลุ่มบุคลากร</li> <li>Employee Relation เชิงสร้างสรรค์ ที่ช่วยสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน</li> <li>มีแนวทางในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรที่เป็นระบบโดยครอบคลุมกลุ่มบุคลากรทุกกลุ่ม</li> <li>มีการพัฒนา Reward &amp; Recognition ที่ช่วยสนับสนุน Employee Engagement</li> <li>มีแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ โดยใช้ค่านิยมเป็นตัวผลักดันและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น AOT Leadership Communication Program : Cultivate AOT Core values (Role Model) , AOT Culture Coach : Coaching for change , AOT Young Role Model เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสำรวจความผูกพันองค์กร ซึ่งในปี 2561 จากข้อคำถาม “ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจต่อสถานที่ที่ข้าพเจ้าปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยเป็นสถานที่ที่สามารถสนับสนุนการทำงานของข้าพเจ้า” แต่คำถามต่อเนื่องในเรื่องผลของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จะมีความแตกต่างไปดังเช่น ในข้อ “ข้าพเจ้าเคยรู้สึกขาดความกระตือรือร้นในการทำงานอันเนื่องมาจากการขาดสภาพแวดล้อมที่ดี ในการทำงาน เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น” ข้อนี้ได้คะแนนเพียง 73.60% ซึ่งปัจจัยข้อนี้มีผลกระทบต่อความรู้สึกผูกพันและอยากทำงานของบุคลากร ซึ่งยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนการพัฒนาปัจจัยความผูกพันในข้อนี้</li> <li>การสร้าง Happy Work Place ในองค์กร</li> <li>การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร (AOT Cultivate Culture)</li> <li>การสร้าง Organization Branding สร้างความผูกพันกับคนภายนอก (Employee of Choice)</li> </ul>

## บทที่ 4

### บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2563

จากการประเมินการบริหารทุนมนุษย์ในปัจจุบันของ ทอท. ตามระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HR Model) พบว่าระบบงานในด้านต่างๆ ของ ทอท. อันได้แก่ ด้านองค์กรและการบริหารจัดการ (Organization & Management) ด้านวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection) ด้านการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career Management & Succession Planning) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Remuneration) ด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพ (Workplace Environment & Health) ระบบงานในด้านต่างๆ มีทั้งจุดแข็ง (Strength: Competitive Advantage) และโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement) ที่เป็นข้อมูลในอดีต แต่เนื่องจากแผนแม่บทเป็นแผนที่ครอบคลุมทั้งประเด็นทางด้านการปรับปรุง และการพัฒนาในอนาคตจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงแนวโน้มในอนาคตของระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HR Model) ด้านต่างๆ อีกทั้งการพัฒนาควรมีความสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enabler) ซึ่งมุ่งเน้นถึงการที่องค์กรมีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวถึงข้างต้นจึงใช้วิธีการตรวจสอบเชื่อมโยงแบบสามเส้าเพื่อให้ได้ประเด็นในการปรับปรุง พัฒนาที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีการนำเสนอข้อมูล ได้แก่ วิธีปฏิบัติที่ดี แนวโน้มในอนาคตของการพัฒนาองค์กรตามระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HR Model) ของ ทอท. รวมถึงประเด็นข้อเสนอแนะสำคัญเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีปฏิบัติที่ดี และแนวโน้มในอนาคตกับจุดแข็ง (Strength: Competitive Advantage) และโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement) ของระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HR Model) ในปัจจุบัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

จากวิธีปฏิบัติที่ดีที่ซึ่งมีการศึกษาจากแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทยและต่างประเทศ รวมทั้งวิธีปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาองค์กรตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจมีรายละเอียดที่เป็นประเด็นสำคัญของการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ในแต่ละด้านตามระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HR Model) และแนวทางการ

ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในหมวดการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ดังนี้

#### 4.1.1 ด้านองค์กรและการบริหารจัดการ (Organization & Management)

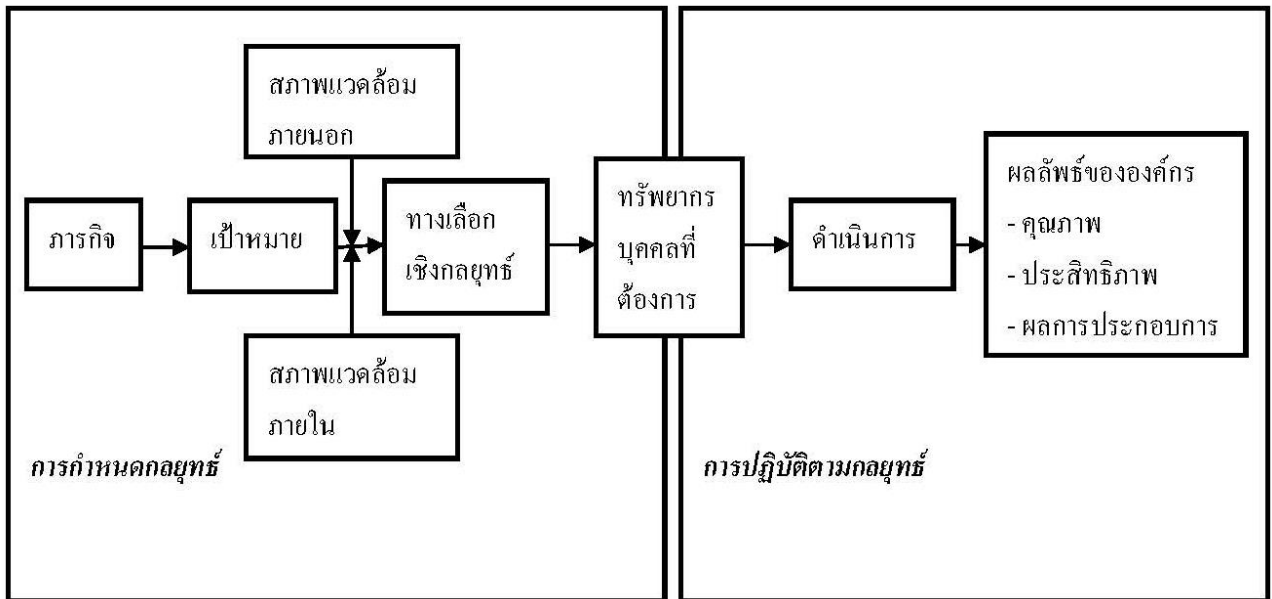
การบริหารจัดการองค์กรตามระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HR Model) ในด้านนี้มีขอบเขตครอบคลุมแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในหมวด1 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และหมวดที่ 4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ในหัวข้อเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR และหัวข้อบทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีปฏิบัติที่ดี ดังนี้

การจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งนั่นหมายถึงการจัดการทรัพยากรบุคคลต้องถูกบูรณาการเข้ากับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างทุนมนุษย์ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้การจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เข้ามามีบทบาทในการช่วยฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ในเรื่องของบุคลากร เพื่อใช้ประกอบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ เพื่อที่จะได้มีส่วนช่วยในการแปลงกลยุทธ์องค์กรลงสู่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่จะได้ดำเนินการวางแผน จัดทำ จูงใจ พัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ทักษะ พฤติกรรมที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร การจัดการทรัพยากรบุคคลสามารถส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ทั้งองค์กรและอัตราการเข้า-ออกของพนักงานโดยลักษณะของการจัดการทรัพยากรบุคคลช่วยให้เกิดองค์กรที่มีศักยภาพสูง คือ

- มีการคัดสรรบุคลากรเข้ามาทำงานและให้บุคลากรปัจจุบันเข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรใหม่
- บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการ
- มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร
- การจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- มีการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

การดำเนินการให้ได้ผลดังกล่าวข้างต้นนั้นต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงในการจัดการทรัพยากรบุคคลกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- (1) ความเชื่อมโยงของการจัดการทรัพยากรบุคคลกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์



รูปที่ 4-1 ความเชื่อมโยงของการจัดการทรัพยากรบุคคลกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์

จากกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่แสดงในภาพ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการกำหนดภารกิจและเป้าหมาย จากนั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนดแนวทางเลือกเชิงกลยุทธ์ จากนั้นดำเนินการโดยทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการดังกล่าวนี้สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 กระบวนการหลัก คือ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าไปมีส่วนเชื่อมโยงทั้งขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ นั่นคือ ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น การจัดการทรัพยากรบุคคลเข้าไปมีส่วนในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ทัศนคติขององค์กร รวมทั้งการระบุคุณสมบัติ ความสามารถ ทักษะที่ต้องการของบุคลากรที่จำเป็นสำหรับทางเลือกเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลกับการกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 4 ลำดับ คือ

- การเชื่อมโยงเพียงการบริหาร (Administrative Linkage) : เป็นระดับการเชื่อมโยงที่ต่ำที่สุด โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลเน้นการทำงานประจำวันของตนผู้บริหารในส่วนงานทรัพยากรบุคคลไม่มีโอกาสเข้าไปเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์มากนัก ซึ่งนั่นหมายถึงในการกำหนดกลยุทธ์จะไม่ได้พิจารณาประเด็นของทรัพยากรบุคคลประกอบเป็นสาระสำคัญ
- การเชื่อมโยงทางเดียว (One-Way Linkage) : ในการเชื่อมโยงระดับนี้ องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์องค์กร แล้วแจ้งให้ส่วนการจัดการทรัพยากรบุคคลรับทราบ จากนั้นส่วนงานจัดการทรัพยากรบุคคลจะออกแบบระบบ หรือโปรแกรมที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ ถึงแม้ว่าความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลและการวางแผน กลยุทธ์มีมากขึ้นแต่ก็ยากที่จะ

บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการเพราะในการกำหนดแผนไม่ได้มีการวิเคราะห์ประเด็นด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งอาจจะส่งผลให้เกิดความล้มเหลวเมื่อดำเนินการ

- การเชื่อมโยงสองทาง (Two-Way Linkage) : การเชื่อมโยงสองทางจะรวมเอาประเด็นด้านทรัพยากรบุคคลเข้ามาด้วยในการกำหนดกลยุทธ์ โดยประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์ แจ้งให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบถึงกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรกำลังพิจารณาอยู่ จากนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลวิเคราะห์แนวทางการดำเนินการทางด้านทรัพยากรบุคคลสำหรับแต่ละกลยุทธ์ แล้วจึงมีการดำเนินการตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และแจ้งผลทางเลือกนั้นกลับไปให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลรับทราบเพื่อดำเนินการ
- การเชื่อมโยงแบบบูรณาการ (Integrative Linkage) : การเชื่อมโยงในระดับนี้จะเพิ่มพลวัตทางปฏิสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลและการกำหนดกลยุทธ์โดยไม่ได้เกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นตอน แต่นำเอาทั้งสองส่วนมาวิเคราะห์ร่วมกัน โดยตัวแทนของฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยในระดับนี้ถือได้ว่าเป็นการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์นั้น คือฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร และยังมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งทางเลือกกลยุทธ์ อีกทั้งยังมีบทบาทในเชิงรุกที่จะเตรียมพร้อมพัฒนา ให้ทรัพยากรบุคคลมีศักยภาพ ความสามารถที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

ในส่วนทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผน จำนวนคน คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในการดำเนินการนั้น อีกทั้งยังมีส่วนในกระบวนการสรรหา การคัดเลือก การวางแผนการพัฒนา/ฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทน และการจัดการผลการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้การทำงานของบุคลากรส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

## (2) วิธีปฏิบัติที่ดีในการเชื่อมโยงของการจัดการทรัพยากรบุคคลกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์

จากข้อมูลวิธีปฏิบัติที่ดีของรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลการจัดการองค์กรดีเด่น กรณีการไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) มีการกำหนดยุทธศาสตร์ และมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติซึ่งครอบคลุมถึงการบริหารทรัพยากรให้เกิดความเชื่อมโยงกับการจัดการทรัพยากรบุคคลกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ดังนี้

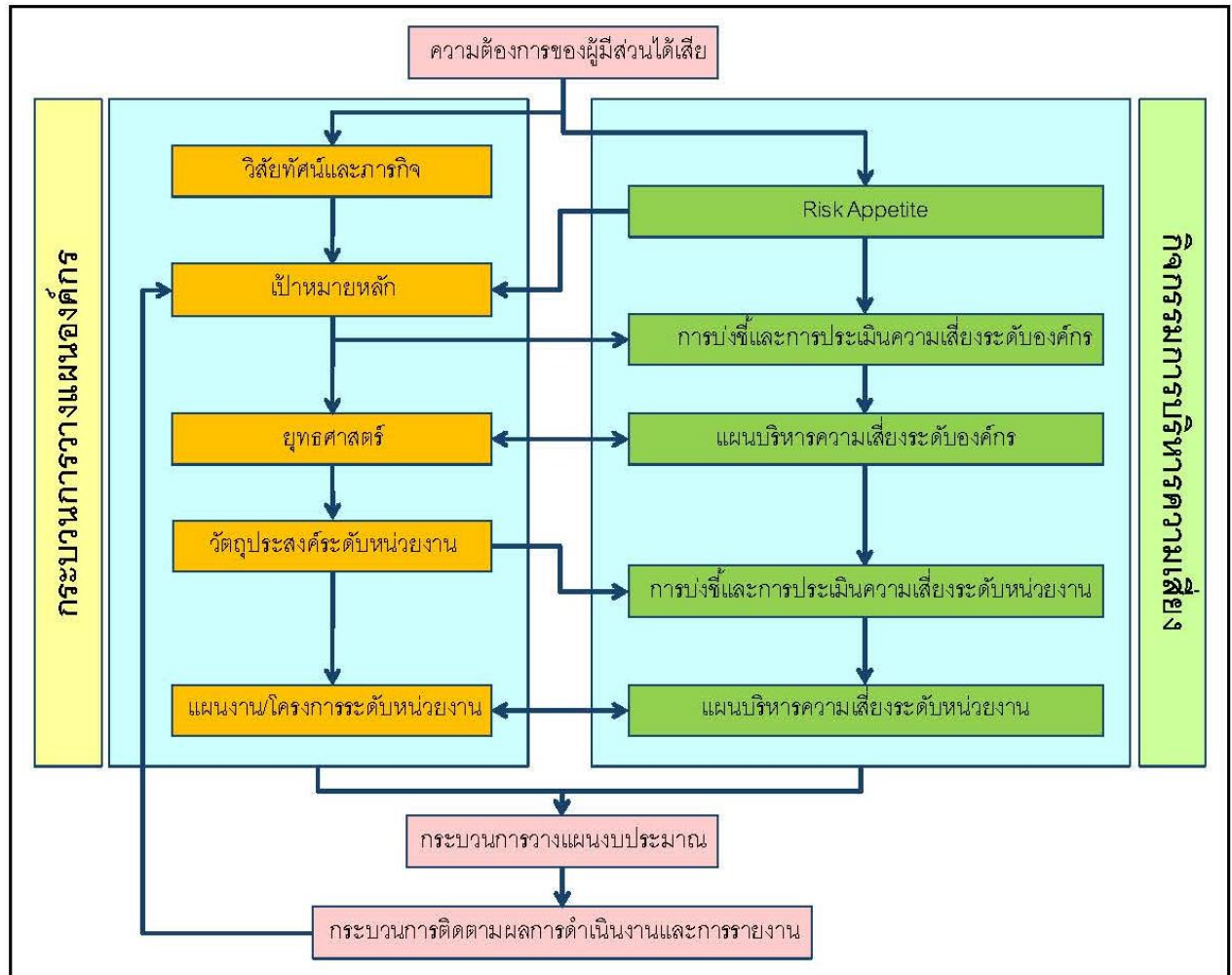
- สายงานต่างๆ จะเป็นผู้เสนองบประมาณขึ้นมาให้คณะกรรมการพิจารณางบประมาณเป็นผู้พิจารณาโดยจะพิจารณาจากยุทธศาสตร์เป็นหลัก



- จากผลการดำเนินการที่ผ่านมา องค์กรมีทรัพยากรด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ เนื่องจากค่าใช้จ่ายดำเนินงานจะมีกรอบจากภาครัฐ CPI-X แต่งบลงทุนจะต้องไปขอจากสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อลงทุนให้สอดคล้องกับ GDP ของประเทศ หากได้รับก็จะมาบริหารจัดการตัวเอง นอกจากนี้ยังมีการให้ประหยัดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร
- แผนทรัพยากรบุคคลจะได้รับการวิเคราะห์ไปควบคู่กับแผนปฏิบัติการ
- มุ่งเน้นเรื่องการจัดสรรทรัพยากรบุคคล โดยมีเครื่องมือที่ใช้ ดังนี้
  - Empowerment ใช้ขยายบทบาทในการปฏิบัติงานของบุคลากรสอดคล้องกับการปรับกระบวนการงาน
  - Core and Functional Competency และ HR Scorecard เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร
  - Pay for Performance ใช้ในการประเมินผลและกำหนดผลตอบแทน
  - Succession Plan ใช้กำหนดตัวบุคคลที่จะรับมอบหมายภารกิจในอนาคต
  - Team Development, Coaching ระบบพี่เลี้ยงสำหรับบ่มเพาะพนักงานใหม่ทั้งด้านการทำงานและการปรับตัวกับองค์กร
  - การจัดการ Outsource Management กำหนดหลักการ Outsource โดยงานที่มีความจำเป็นให้พนักงานในองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ ส่วนงานที่มีความสำคัญน้อยหรือไม่มีความถนัดจะดำเนินการว่าจ้าง Outsource
- มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานที่ชัดเจน ตลอดจนประเด็นดังกล่าวได้รับการนำไปใส่ไว้เป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดขององค์กร
- องค์กรมุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ผ่านระบบ e-learning รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ภายในองค์กรผ่านระบบฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System : KMS)
- องค์กรได้มีการปรับปรุงคุณภาพและการปรับกระบวนการงาน โดยเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ 5 ส, TQM, Best Practice, Work flow CPM/PERT และการส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรม

### (3) วิธีปฏิบัติที่ดีในการสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์

จากข้อมูลวิธีปฏิบัติที่ดีของรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลการจัดการองค์กรดีเด่น กรณีการไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) มีการสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ ดังนี้



รูปที่ 4- 2 วิธีปฏิบัติที่ดีในการสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์

ในการสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ขององค์กรดังภาพ ยุทธศาสตร์จะมีการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ตามนโยบายที่ชัดเจนโดยมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานทราบว่าตนเองกำลังปฏิบัติงานรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ใด โดยมีกลไกของการสื่อสารดังนี้

- การสื่อสารยุทธศาสตร์เป็นไปตามโครงสร้าง ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง รองผู้ว่าฯ สายงาน ฝ่ายกอง และแผนกผ่านการประชุมประจำเดือน โดยทุกครั้งที่มีการประชุมผู้บริหารจะกล่าวถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร

- การสื่อสารยุทธศาสตร์จะถูกบรรจุเข้าไปในวาระการจัดกิจกรรมผู้บริหารสัญจร (ระดับฝ่าย) โดยผู้บริหารจะไปพบปะกับพนักงานที่ไซต์งานเป็นรายไตรมาส เพื่อกล่าวถึงวิสัยทัศน์ภารกิจ ยุทธศาสตร์ด้วย หรือผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น เช่น เขียนยุทธศาสตร์แปะไว้ที่พลสตีกเล็กๆ และแจกในงานวันวิชาการ
- การสื่อสารยุทธศาสตร์ผ่านระบบ Intranet ขององค์กร
- การสื่อสารยุทธศาสตร์ผ่านการติดประกาศที่บอร์ด ติดโปสเตอร์ในสถานที่ทำงาน และแปะไว้หลังบัตรพนักงาน ฯลฯ

เมื่อองค์กรได้กำหนดยุทธศาสตร์และนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว สิ่งสำคัญขององค์กรให้มีความสำคัญไม่แพ้กัน ได้แก่ การติดตามผล/ผลลัพธ์ ทั้งนี้รวมถึงการคาดการณ์และติดตามผลการดำเนินการขององค์กร ดังนี้

- การคาดการณ์ทางการเงิน ในระหว่างปีองค์กรจะมีการติดตามผลการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและตามระยะเวลาที่กำหนด หากมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นระหว่างปี ก็จะมีการปรับเปลี่ยนแผน
- มีการกำหนดแผนฉุกเฉินรองรับการคาดการณ์เตรียมพร้อมไว้ โดยกำหนดว่าหากเกิดเหตุการณ์อย่างหนึ่งจะต้องดำเนินการอย่างไร เช่น หากเกิดเหตุการณ์ไม่สงบทางด้านการเมือง ศูนย์เฉพาะกิจจะต้องติดต่อกับหน่วยงานใดบ้าง ซึ่งแผนฉุกเฉินนี้จะมีการทบทวนทุกปี และมีการซักซ้อมเป็นประจำ
- เนื่องจากวิสัยทัศน์ของรัฐบาลกิจ A “เป็นองค์กรสมรรถนะสูง และผู้นำด้านระบบจำหน่ายในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีบริการที่เป็นเลิศ มุ่งเน้นการเติบโตในธุรกิจที่เกี่ยวข้องอย่างยั่งยืน รวมทั้งรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม” จึงมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่งเคียง ในด้านค่าความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้ากับประเทศสิงคโปร์ มาเลเซียซึ่งอยู่ในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ แต่มิได้เป็นการเทียบเคียงโดยตรง เพราะศักยภาพของแต่ละประเทศนั้นไม่เหมือนกัน กล่าวคือ ระบบของประเทศไทยจะแบ่งเป็นรัฐวิสาหกิจส่วนภูมิภาค รัฐวิสาหกิจ A ในขณะที่ของประเทศอื่นจะเป็นระบบเดียวกัน นอกจากนั้นยังมีการเทียบเคียงตัวชี้วัดเรื่องค่าสถิติช่วงระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับ ฯลฯ
- โดยปกติ แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจะได้รับการทบทวนทุกปี แต่หากปีใดเกิดความผิดปกติมาก จะดำเนินการทบทวนในระหว่างปีด้วย
- แผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรและระดับสายงานจะมีการนำเข้าสู่ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง (Top Management Conference : TMC) เป็นรายเดือน

- การนำเสนอผลการดำเนินการ ผู้บริหารสามารถเปิดดูข้อมูลได้ในระบบ MEA operation center : MEAOC ซึ่งจะมีการปรับปรุงลักษณะของข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน โดยเป็นระบบที่เทียบเคียงกับห้อง Cockpit
- เมื่อดำเนินการติดตามประเมินผล หากผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะต้องพิจารณาว่าเกิดจากสาเหตุใด เช่น เกิดจากผู้ปฏิบัติงาน ก็จะต้องหากลยุทธ์มาดำเนินการแก้ไข

#### 4.1.2 ด้านวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) และด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection) และด้านการบริหารผลงาน (Performance Management)

การบริหารจัดการองค์กรตามระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HR Model) ในด้านนี้มีขอบเขตครอบคลุมแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในหมวด 2 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) ในหัวข้ออัตรากำลังและหัวข้อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีปฏิบัติที่ดีขององค์กรชั้นนำ คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ในการบริหารคนเพื่อความยั่งยืน ปตท. ตระหนักและให้ความสำคัญในการสร้างทุนมนุษย์ให้มีความรู้และศักยภาพสูง เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ช่วยผลักดันการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ปตท. จึงให้ความสำคัญในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) ส่งเสริมโอกาสการสร้างภาวะความเป็นผู้นำ การพัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนดี คนเก่ง มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างมืออาชีพ และมีความพร้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้หลักการ 3 ประการ คือ ห่วงใย แบ่งปัน และใส่ใจต่อพนักงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานช่วย ปตท. ดูแลสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ไปพร้อมกับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

การบริหารทรัพยากรบุคคล ปตท. ให้ความสำคัญมากเพราะพนักงานเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ปตท. ให้ประสบความสำเร็จ จึงมีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

#### ตารางที่ 4- 1 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนผู้บริหารกลุ่มศักยภาพที่เพียงพอในการดำเนินการของธุรกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์คุณลักษณะของตำแหน่งที่ธุรกิจต้องการ เสริมสร้างทักษะของผู้บริหาร ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันและอนาคต มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ และมีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง ในตำแหน่งสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) ทุกตำแหน่ง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนพนักงานกลุ่มศักยภาพที่เพียงพอในการตอบสนองทิศทางธุรกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คัดเลือกพนักงานกลุ่มศักยภาพและเสริมสร้างทักษะของกลุ่มพนักงานให้เหมาะสมกับการพัฒนาเป็นผู้บริหารในอนาคต ผ่านกลไกของ Career Management และมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>เสริมสร้างพนักงานให้มีศักยภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถรับมือกับการขยายตัวทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านหลักสูตรของสถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่ม ปตท. และ Functional Academy ของแต่ละสายอาชีพ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>เสริมสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน ด้วยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน และกำหนดเป็นแผนงานในระดับ Corporate Policy Focus และแผนงานในระดับสายงาน อาทิ การส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร และการปรับปรุงกระบวนการและระบบงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของพนักงานในแต่ละสายงาน และแต่ละช่วงอายุของพนักงานที่หลากหลายในองค์กร</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>เสริมสร้างศักยภาพของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในการตอบสนองการบริการที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เสริมสร้างศักยภาพ ความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน HR ในการตอบสนองความต้องการของธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> </ul>

ในด้านโครงสร้างและระบบบริหาร โครงสร้างการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ประกอบด้วยคณะกรรมการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- กลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ วางแผนกำหนดแนวทางการพัฒนาพนักงานในสายอาชีพ

- คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลหน่วยธุรกิจ พิจารณากลับกรองการบริหารทรัพยากรบุคคล
- คณะกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคล ปตท. พิจารณาเสนอแนะนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล กลับกรองและให้คำปรึกษาในการจัดการทรัพยากรบุคคลของ ปตท.
- คณะกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พิจารณา อนุมัติหลักการและแนวทางการบริหารจัดการการดำเนินงานของ ปตท.
- คณะกรรมการจัดการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พิจารณา อนุมัติหลักการและแนวทางการบริหารจัดการการดำเนินงานของ ปตท.
- คณะกรรมการโครงสร้าง ค่างาน และอัตรากำลัง อนุมัติโครงสร้าง ตำแหน่งงานและค่างาน และเห็นชอบกรอบอัตรากำลัง
- คณะกรรมการบริหารความร่วมมือของกลุ่มทรัพยากรบุคคล บริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ของกลุ่ม ปตท. เพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
- คณะกรรมการจัดการกลุ่ม ปตท. ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อตัดสินใจประเด็นที่สำคัญต่อกลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินธุรกิจ แผนการดำเนินงานระยะยาว ผลการดำเนินงาน แผนการลงทุน งบประมาณ
- คณะกรรมการจัดการพนักงานกลุ่มศักยภาพและทุนการศึกษา ดูแลการให้ทุนการศึกษาและการอบรมต่างประเทศของพนักงาน พัฒนาพนักงานกลุ่มศักยภาพระดับ 10 ลงมา เพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารในอนาคต
- คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พิจารณาให้ความเห็น ส่งเสริมและพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ หาทางระงับข้อขัดแย้งภายใน ปตท. ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาตามคำร้องทุกข์ และเพื่อปรับปรุงสภาพการจ้าง

ในส่วนของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ปตท. นำระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) มาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและเสริมสร้างความผูกพันทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Product & Service Outcomes) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Outcomes) ด้านการเงินและการตลาด (Financial & Market Outcomes) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-

Focused Outcomes) ด้านกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Process Effectiveness Outcomes) ด้านการนำองค์กร (Leadership Outcomes)

นอกจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว ปตท. ยังกำหนดตัวชี้วัดในระดับกลยุทธ์ซึ่งจะถูกถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติการและรายบุคคลตามลำดับ ผ่านระบบ COACH Application ตลอดจนมีการติดตามการดำเนินงาน อย่างน้อย 3 ครั้งต่อปี โดยพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องติดตามผลการดำเนินงานครึ่งปีในไตรมาสที่ 2 และประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีในไตรมาสที่ 4 ครอบคลุมการวางแผน การติดตามความคืบหน้า และการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กร

ปตท. ผสมผสานแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการออกแบบระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์กรต่างๆ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการทำงาน เช่น ระบบ SAP (Systems Applications and Products) ที่ใช้เก็บฐานข้อมูลพนักงาน ต่อยอดด้วยระบบ COACH ที่ใช้เก็บฐานข้อมูลการทำงานของพนักงานและรายละเอียดสมรรถนะที่ได้มาจากการวิเคราะห์งานและแผนความคาดหวังของตำแหน่งงาน (Success Profile) ทั้งยังใช้เก็บข้อมูล (Key Performance Indicators : KPIs) สำหรับประมวลผลข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร

ในส่วนของแผนงาน และผลลัพธ์ของกระบวนการที่กล่าวถึงข้างต้น มีรายละเอียดดังนี้

- การบริหารคนเพื่อความยั่งยืน

แผนงาน	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และผลลัพธ์
● การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม ปตท.	● % จำนวนสายงาน/หน่วยธุรกิจ/บริษัท จัดกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้ในกลุ่ม ปตท. อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี = 100% (17 พื้นที่)
● การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม ปตท. เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนสายงาน/หน่วยธุรกิจ/บริษัท มีจำนวน Practice/Applied Practice/Lesson Learned เพิ่มขึ้น 20 เรื่อง</li> <li>● % General/Academy Knowledge ที่เพิ่มขึ้น 10% ของจำนวนองค์ความรู้ที่สะสมถึงสิ้นปี = 100% (17 พื้นที่)</li> </ul>

- การสรรหาพนักงาน

ในด้านการสรรหาพนักงาน ปตท. พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีศักยภาพและต้องการความก้าวหน้ามาร่วมเป็นกำลังสำคัญในการสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน โดยเล็งเห็นความสำคัญของความก้าวหน้าในสายอาชีพ การบริหารจัดการมุ่งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เติบโตเคียงคู่องค์กรอย่างยั่งยืน มีความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน รวมทั้งคำนึงถึงการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันในการทำงาน



ปตท. มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอย่างเป็นระบบ โดยประชาสัมพันธ์รับสมัครงานผ่านช่องทางต่าง ๆ ครอบคลุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่หลากหลาย มีหน่วยงานทรัพยากรบุคคลระดับธุรกิจ ร่วมกับหน่วยธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง กำหนดขีดความสามารถที่ต้องการ และจัดทำแผนการสรรหาบุคลากร เพื่อสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่มีศักยภาพให้ทันต่อความต้องการของธุรกิจ

นอกจากนี้ ปตท. ยังใช้ระบบ e-Recruit เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูลผู้สมัคร และเป็นการรองรับการขยายตัวของธุรกิจ โดยมีการจัดเก็บข้อมูลที่ครอบคลุมทุกขั้นตอนของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน โดยผู้สมัครสามารถติดตามสถานะได้ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ

ปตท. ได้ปรับปรุงระบบ e-Recruit โดยได้ขยายผลจากการบริหารจัดการข้อมูลผู้สมัคร จนสิ้นสุดกระบวนการลงนามสัญญาจ้าง ทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกมีความรวดเร็วมากขึ้น และมีข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ปรับปรุงกระบวนการสรรหา อีกทั้งได้ปรับปรุงกระบวนการ Onboarding Program ส่งผลให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างรวดเร็ว และปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวัง ตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจของปตท.

ผลการดำเนินงานในการสรรหาพนักงาน มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
● อัตราการสรรหาพนักงานได้ตามแผน	● อัตราการสรรหาพนักงานได้ตามแผน = 94% (ค่าเป้าหมายระยะยาว = 100%)

#### ● การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการดำเนินงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

พนักงานทุกคนจะต้องจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานรายบุคคลเป็นประจำทุกปี ในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จ โดย ปตท. กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างน้อย 3 ครั้งต่อปี และใช้การสื่อสารสองทาง เพื่อติดตามและช่วยเหลือพนักงานให้ผลงานเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาบรรลุตามเป้าหมายและแผนงาน



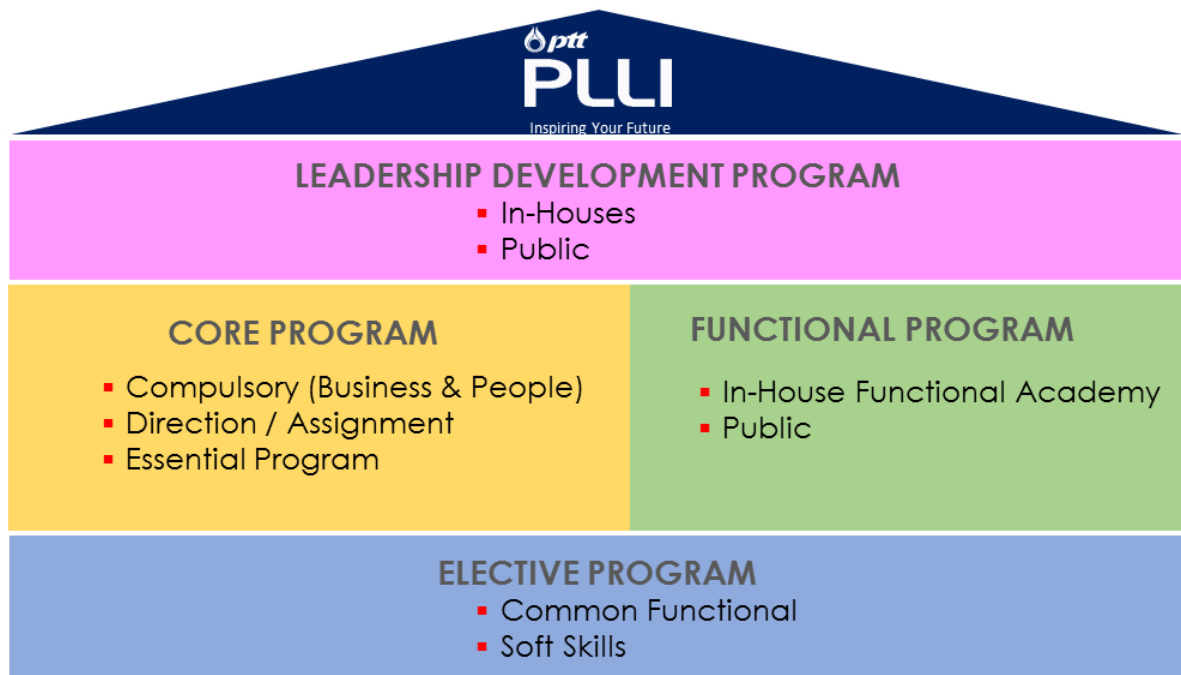
หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
● การกำหนดตัวชี้วัด	● % ของจำนวนพนักงานที่กำหนดตัวชี้วัด = 100% (ค่าเป้าหมาย = 100%)
● การได้รับการประเมินผล	● % ของจำนวนพนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน = 100% (ค่าเป้าหมาย = 100%)

#### 4.1.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)

การบริหารจัดการองค์กรตามระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ (HR Model) ในด้านนี้มีขอบเขตครอบคลุมแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในหมวด 3 การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) ในหัวข้อการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีปฏิบัติที่ดีขององค์กรชั้นนำ คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาศักยภาพพนักงาน ปตท. มุ่งพัฒนาให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามทิศทางของธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผ่านการบริหารสายอาชีพและส่งเสริมความรู้ควบคู่กัน โดยการบริหารสายอาชีพนับเป็นกลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน ได้แก่ สมรรถนะ องค์ความรู้ ประสบการณ์ และคุณลักษณะ ส่งผลให้พนักงานมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนารายบุคคล โดยมีแนวทางการพัฒนาบนหลักการ 10/20/70 คือ ได้รับความรู้และทักษะจากการอบรมร้อยละ 10 จากนั้นผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงเป็นผู้ดูแลให้คำแนะนำและสอนงานอีกร้อยละ 20 และสุดท้ายร้อยละ 70 ต้องนำความรู้และทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง หรือแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะให้ผู้อื่น

ปตท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพพนักงานทุกระดับโดยสถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่ม ปตท. (PTT Leadership and Learning Institute: PLLI) ได้ส่งเสริมการพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้ของบุคลากรผ่านหลักสูตรหลัก ประกอบด้วย Leadership Development Program และ Core Program รวมทั้งอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะในสายอาชีพ ผ่าน Functional Program เพื่อรองรับธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมุ่งผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ ให้เหมาะสมกับผู้เรียนตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) เพื่อให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Learning and Sharing Experience) อาทิ การเรียนรู้จากฐานสู่ฐาน การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ การเรียนรู้ด้วยกรณีศึกษา โดยปัจจุบัน PLLI ยังได้ใช้เครื่องมือทาง Digital เข้ามาช่วย เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้นอกห้องเรียนได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย



รูปที่ 4- 3 โครงสร้างหลักสูตรของสถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่ม ปตท.

ในส่วนของแผนงาน และผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนาศักยภาพพนักงานที่กล่าวถึงข้างต้น มีรายละเอียดดังนี้

พนักงานแต่ละคนต้องได้รับการประเมินแผนความคาดหวังของตำแหน่งงานและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อหาโอกาสในการพัฒนา ทั้งจากวิธีการอบรม (10%) การสอนงาน (20%) และการปฏิบัติงานจริง (70%) โดยโครงสร้างหลักสูตรของสถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่ม ปตท. (PLLI) ถูกสร้างมาเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่แรกเข้าจนถึงผู้บริหาร โดยมีหลักสูตรที่หลากหลายสำหรับพนักงาน เช่น อบรมพนักงานเข้าใหม่ หลักสูตรหลัก และหลักสูตรเตรียมความพร้อมเป็นผู้บริหาร รวมทั้งหลักสูตรตามนโยบายทิศทางขององค์กร

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาศักยภาพพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ในปัจจุบัน พนักงาน ปตท. ร้อยละ 84 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารสายอาชีพ โดยในระดับผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนาทำให้ได้จำนวนผู้บริหารเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร ซึ่งผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้เป็นสัดส่วน อุปสงค์ 1 : อุปทาน 3</li> </ul>

#### 4.1.4 ด้านการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career Management & Succession Planning)

การบริหารจัดการองค์กรตามระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HR Model) ในด้านนี้มีขอบเขตครอบคลุมแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในหมวด 3 การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) ในหัวข้อการสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีปฏิบัติที่ดีขององค์กรชั้นนำ คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระบบการบริหารสายอาชีพ (Career Management) เป็นระบบที่วางแผนพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพ ความสามารถ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยระดับพนักงานจะได้รับการดูแลโดยกลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ และคณะกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ระดับผู้บริหารจะได้รับการดูแลโดยคณะกรรมการบริหารความร่วมมือของกลุ่มทรัพยากรบุคคล และคณะกรรมการจัดการกลุ่ม ปตท. โดยผู้บังคับบัญชาและพนักงานร่วมกันจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของพนักงานให้ก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป

ปตท. มีกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ โดยจัดเตรียมผู้บริหารกลุ่มศักยภาพ (Leadership Pool) เป็น 3 กลุ่ม โดยมีคณะกรรมการดูแล ดังนี้

- กลุ่มรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยคณะกรรมการจัดการกลุ่ม ปตท.
- กลุ่มผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยคณะกรรมการบริหารความร่วมมือของกลุ่มทรัพยากรบุคคล
- กลุ่มผู้จัดการฝ่าย โดยกลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ และคณะกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคล

ปตท. ดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในรอบระยะเวลา 5 ปี และคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อสร้างความพร้อมก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สำคัญ นอกจากนี้ยังได้มอบทุนการศึกษาแก่พนักงานที่มีความสนใจศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตรงตามทิศทางขององค์กร

ในส่วนของแผนงาน และผลลัพธ์ของกระบวนการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่กล่าวถึงข้างต้น มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
• การพัฒนาศักยภาพ เพื่อเตรียมความพร้อมในการขึ้นดำรงตำแหน่งระดับบริหารในอนาคต	• %จำนวนคนที่เตรียมทดแทนคนที่มีการสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาจากอุปสงค์ : อุปทาน ช่วงระยะเวลา 5 ปี = 100% (ค่าเป้าหมาย = 75%)

#### 4.1.5 ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Remuneration)

การบริหารจัดการองค์กรตามระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ (HR Model) ในด้านนี้มีขอบเขตครอบคลุมแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในหมวด 2 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) ในหัวข้อผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีปฏิบัติที่ดีขององค์กรชั้นนำ คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปตท. มีกลยุทธ์และนโยบายในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ทั้งในรูปแบบของค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการทำงาน และอื่นๆ โดยการปรับปรุงหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและเลื่อนระดับให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้ง ปตท. และเพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานดี มีโอกาสในการก้าวหน้าได้แตกต่างจากพนักงานกลุ่มอื่น

การปรับนโยบายขึ้นเงินเดือนเมื่อพนักงานได้รับการเลื่อนระดับ ซึ่งเป็นหลักการที่เทียบเคียงได้กับธุรกิจชั้นนำ ส่งผลให้ในระยะยาวสามารถรักษาระดับเงินเดือนของพนักงานให้เทียบเคียงได้กับตลาด และเกิดความเป็นธรรมกับพนักงานที่มีประสพการณ์ ความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น หรือมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

- มีการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งกำหนดให้พนักงานทุกระดับต้องตั้งเป้าหมายและดัชนีชี้วัดระดับบุคคลที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ และสามารถสะท้อนความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ
- มีการศึกษาเปรียบเทียบและปรับปรุงการบริหารค่าตอบแทนกับบริษัทชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นประจำทุกปี สะท้อนถึงผลประกอบการของบริษัท ซึ่งค่าตอบแทนจัดอยู่ในระดับชั้นนำของประเทศและเป็นไปตามผลการดำเนินงานอย่างแท้จริง

- มีการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล สำหรับพนักงานที่มีผลงานดีและสามารถพัฒนาศักยภาพได้ตรงตามตำแหน่งงานจะได้รับการพิจารณาเป็น Candidate เพื่อการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม
- จัดให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์หลากหลายรูปแบบมากกว่าที่กฎหมายกำหนด โดยออกแบบให้เหมาะสม ครอบคลุมทุกช่วงอายุของพนักงาน รวมถึง พนักงานสามารถเลือกรับสวัสดิการได้ตามความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น สวัสดิการทางเลือก และค่ารักษาพยาบาลของบุคคลในครอบครัว ฯลฯ

ช่วงอายุ	สวัสดิการและสิทธิประโยชน์
● พนักงาน	● การจัดให้มีสวัสดิการทางเลือก สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของพนักงานที่แตกต่างกันตามช่วงอายุ รวมถึงสิทธิประโยชน์สำหรับบุคคลในครอบครัวของพนักงาน เช่น การรักษาพยาบาล ทุนการศึกษา เป็นต้น
● พนักงานใกล้เกษียณอายุ	● โครงการเตรียมความพร้อมก่อนวัยเกษียณอายุ เช่น การอบรมเรื่องกฎหมาย ผู้สูงอายุและกฎหมายมรดก การดูแลสุขภาพสำหรับผู้สูงวัย เป็นต้น
● พนักงานเกษียณอายุ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● โครงการปัจฉิมนิเทศพนักงานเกษียณอายุ เพื่อให้ความรู้ต่างๆ เช่น การรักษาสุขภาพร่างกาย การวางแผนและบริหารการเงิน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การเสียภาษีเงินได้ประเภทต่างๆ เป็นต้น</li> <li>● โครงการร่วมใจจากองค์กร เพื่อช่วยเหลือพนักงานที่มีเหตุจำเป็น เช่น มีปัญหาสุขภาพ เป็นต้น</li> </ul>

ในส่วนของสิทธิพนักงาน ปตท. มีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืนที่เคารพสิทธิต่อสิทธิแรงงานอันเป็นสิทธิตามกฎหมาย รวมถึงสิทธิมนุษยชนอันพึงมีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในขอบข่ายการทำงานของพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งสนับสนุนการแสดงออกของพนักงานในการใช้สิทธิดังกล่าว ตลอดจนการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมตามกรอบสากล เช่น หลักสากลของคณะมนตรีสิทธิมนุษยชนแห่งสหประชาชาติว่าด้วย "การปกป้อง การเคารพ และการเยียวยา" (UN "Protect, Respect and Remedy" Framework for Business and Human Rights) องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ และแนวปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติ (OECD Guidelines for Multinational Enterprises) เป็นต้น รวมทั้งให้ความสำคัญต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิตด้วยการส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน ให้มีความมั่นคง ปลอดภัย และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของการ

ปรับปรุงปัจจัยต่างๆของสภาพแวดล้อมที่ชัดเจน ปตท. จัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายโดยพนักงานมีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร ประกอบไปด้วย ข้อมูลนโยบาย ระเบียบและข้อกำหนด ข่าวสารด้านแรงงานสัมพันธ์ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ กิจกรรมส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน แนวปฏิบัติสำหรับพนักงานเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ตลอดจนข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผ่านการประกาศข่าวภายใน อินเทอร์เน็ต อีเมล และการแจ้งโดยผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกระบวนการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนและร้องทุกข์อย่างโปร่งใสเป็นระบบ มีการเปิดช่องทางให้ร้องเรียนและร้องทุกข์โดยอิสระ พร้อมทั้งสื่อความให้พนักงานทุกระดับทราบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ร้องเรียนและร้องทุกข์จะได้รับความคุ้มครองไม่ให้มีผลกระทบในเชิงลบต่อการปฏิบัติงานหรือความปลอดภัย ตลอดจนองค์กรต้องมีแนวทางการป้องกันและรับมือกับกลไกที่ใช้ในการป้องกันการเกิดซ้ำ

ในด้านค่าครองชีพ ปตท. กำหนดองค์ประกอบของค่าครองชีพและค่าตอบแทนของประกอบด้วย

- เงินเดือน เป็นไปตามโครงสร้างค่าตอบแทนที่เทียบเคียงได้กับธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย และเป็นไปตามค่างานของแต่ละระดับของพนักงาน โดยจะจ่ายให้เดือนละ 1 ครั้งในวันที่ 28 ของทุกเดือน รวมทั้งกำหนดให้มีกระบวนการเจรจาต่อรองผ่านทางสหภาพรัฐวิสาหกิจ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ทำหน้าที่ดูแลเรื่องร้องเรียน ข้อเรียกร้อง หรือความคาดหวังของพนักงาน โดยมีการประชุมและเผยแพร่รายงานการประชุมเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ
- สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ อาทิ วันลาหยุดพัก ค่าล่วงเวลา เงินเพิ่มสำหรับผู้ปฏิบัติงานกะประจำในต่างจังหวัด หรือต่างประเทศ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน การรักษาพยาบาล ระบบประกันสุขภาพ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินช่วยเหลือต่างๆ สหกรณ์ออมทรัพย์ การเข้าถึงสหภาพแรงงาน รวมทั้ง ปตท. จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงาน-สถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ให้ความรู้และกิจกรรมส่งเสริมด้านสุขภาพให้กับพนักงานเป็นประจำ มีโครงการสุขใจดี เพื่อเป็นช่องทางปรึกษาด้านสุขภาพจิต นอกจากนี้ พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำพื้นที่ต่างจังหวัด และไม่ได้มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดนั้นๆ จะมีสิทธิ์ได้รับค่าปฏิบัติงานต่างจังหวัด และค่าเช่าบ้าน หรือมีการจัดบ้านพักของ ปตท. ไว้ให้ในบางพื้นที่ พนักงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกชายฝั่งทะเล พนักงานจะได้รับเงินช่วยเหลือสภาพการปฏิบัติงานนอกชายฝั่งทะเลเพิ่มเติมด้วย สำหรับพนักงานที่ไปปฏิบัติงานประจำในต่างประเทศ ปตท. จัดให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานประจำในต่างประเทศ (Mobility Package) โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของสภาพภูมิประเทศ อากาศ สังคม สิ่งแวดล้อม ค่าครองชีพ ฯลฯ ของประเทศนั้นๆ เพื่อให้พนักงานรวมทั้งครอบครัวสามารถอาศัยและปฏิบัติงานอยู่ในประเทศนั้นได้

ทั้งนี้การกำหนดอัตราการจ่ายสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ใน Mobility Package นั้น ปรตท. กำหนดจาก Survey Report ที่ได้จากที่ปรึกษาชั้นนำของโลก เพื่อให้อัตราการจ่ายรายการต่างๆ เทียบเคียงได้กับธุรกิจชั้นนำในประเทศนั้นๆ และเพียงพอต่อการดำรงชีวิตของพนักงาน และครอบครัว

- โบนัส ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนประจำปีของพนักงานที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของพนักงาน และสร้างวัฒนธรรม Performance Excellence ขององค์กรปรตท. จะจ่ายโบนัสให้พนักงาน โดยเป็นไปตาม Performance ของ ปรตท. ในปีนั้นๆ ซึ่งจะจ่ายปีละ 1 ครั้งในช่วงต้นปีของปีถัดไป ทั้งนี้ ตามที่คณะกรรมการ ปรตท. อนุมัติ

นอกจากนี้ ปรตท. เปิดโอกาสและให้ความเท่าเทียมกันของบุคคลที่มีความแตกต่าง หลากหลาย ทั้งเชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ ชนชั้น ภูมิลำเนา การศึกษา สาขาวิชา ความเห็นทางการเมือง ตลอดจนไม่จำกัดบุคคลพิการ เพื่อให้ได้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายตามความจำเป็นของลักษณะงาน ตอบสนองความต้องการและความแตกต่างของลูกค้า ความหลากหลายของธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านความคิด วัฒนธรรม มุมมองและประสบการณ์ อันจะทำให้ได้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและสังคมส่วนรวม

ปรตท.ยังมีกลไกการจัดการการร้องเรียนและร้องทุกข์ ของพนักงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและเป็นธรรม มีการรักษาความลับ และเคารพหลักสิทธิมนุษยชน โดยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างพนักงานกับพนักงาน และพนักงานกับองค์กร มีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและวินิจฉัยเป็นรายกรณี โดยมีผู้แทนจากสายงานทรัพยากรบุคคลองค์กรร่วมเป็นกรรมการด้วย ทั้งนี้ พนักงานสามารถร้องเรียนอย่างเป็นทางการผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยธุรกิจโดยตรง/ ส่วนแรงงานสัมพันธ์โดยผ่านระบบข้อร้องเรียนแรงงานสัมพันธ์ทางอินเทอร์เน็ตหรือทางโทรศัพท์/ คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์/ คณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือ (Joint Consultation Committee: JCC) และสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ บริษัท ปรตท. จำกัด (มหาชน)

ปรตท. ได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยได้จัดให้มีคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ปรตท. ขึ้น อันประกอบด้วย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ในฐานะกรรมการ ปรตท.) เป็นประธานฯ 1 คน ผู้แทนฝ่ายนายจ้าง 9 คน และผู้แทนฝ่ายลูกจ้าง 9 คน รวมเป็นจำนวน 19 คน ทำหน้าที่ติดตามและรายงานเรื่องร้องเรียนของพนักงานกับสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ บริษัท ปรตท. จำกัด (มหาชน) รวมถึงพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพการจ้าง และสิทธิประโยชน์ในส่วนของการร้องเรียนนั้น โดยตัวแทนฝ่ายลูกจ้างจะนำข้อร้องเรียนของพนักงานเสนอต่อคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ที่มีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน และติดตามข้อร้องเรียนดังกล่าวจนกว่าจะแก้ไขแล้วเสร็จ



นอกจากนี้ ปตท. ยังได้จัดตั้งคณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือในสถานประกอบการที่สำคัญของ ปตท. ตามภูมิภาคต่างๆ เช่น โรงแยกก๊าซธรรมชาติ จ.ระยอง โรงแยกก๊าซธรรมชาติชนอม จ. นครศรีธรรมราช และศูนย์ปฏิบัติการระบบท่อส่งก๊าซ จ.ชลบุรี โดยสมาชิกประกอบไปด้วย ผู้บริหารสูงสุดของเขตสถานประกอบการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นประธานร่วมกับผู้แทนฝ่ายพนักงาน โดยร่วมพิจารณา ข้อเสนอ ข้อร้องเรียนของทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานในทุกประเด็น เพื่อให้สถานประกอบการนั้นๆ มี มาตรฐานการดำรงชีวิตของพนักงานที่ดี เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ของ ปตท.

ในส่วนของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (สร.ปตท.) ยังเป็น หน่วยงานอิสระที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการตรวจสอบ และวินิจฉัยการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนใน บทบาทของคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ อีกทั้ง สร.ปตท. ยังมีส่วนในการให้ความเห็นในส่วนของ ภาพรวมของการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับให้ทันสมัย และเป็นประโยชน์แก่พนักงานมากที่สุด โดย สร. ปตท. มีเป้าหมายในการดูแลมาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจตามบัญญัติและข้อบังคับ ทางกฎหมาย ทั้งนี้ ปตท. เปิดโอกาส รวมทั้งอำนวยความสะดวกและสนับสนุนให้พนักงานร่วมเป็น สมาชิก สร.ปตท.

ในส่วนของแผนงาน และผลลัพธ์ของกระบวนการที่กล่าวถึงข้างต้น มีรายละเอียดดังนี้

- การสร้างแรงจูงใจ

ผลการดำเนินงานในการสร้างแรงจูงใจ มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
● การปรับปรุงหลักเกณฑ์การ แต่งตั้งและเลื่อนระดับให้เป็น มาตรฐานเดียวกันทั้ง ปตท.	● % คะแนน Employee Engagement หัวข้อ Career Opportunity = 58%
● การปรับนโยบายขึ้นเงินเดือนเมื่อ พนักงานได้รับการเลื่อนระดับ	● % คะแนน Employee Engagement หัวข้อ Rewards & Recognition = 60% (ผลสำรวจปีปัจจุบัน คะแนนสูงขึ้น 1% เมื่อเทียบกับปีก่อน จาก 59% เป็น 60%)

- การปฏิบัติด้านแรงงาน



ผลการดำเนินงานในด้านการปฏิบัติด้านแรงงาน มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
● การปฏิบัติด้านแรงงาน	● ในปีปัจจุบัน ปตท. มีพนักงานจำนวน 2,235 คน เข้าร่วม เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน ปตท. หรือคิดเป็นร้อยละ 60.4 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด



- ความหลากหลาย

ผลการดำเนินงานในด้านความหลากหลาย มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความหลากหลาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปตท. เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันให้ทุกคนในการสรรหาบุคลากรที่มีความหลากหลาย โดยไม่เกี่ยงเชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ สถานะทางสังคม และพื้นฐานการศึกษา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและลูกค้าที่มีความแตกต่างกันออกไป ปตท. ได้รับประโยชน์จากมุมมองและความสามารถที่หลากหลายของพนักงาน ซึ่งเป็นการขยายความรู้และแง่มุมของทีมงานคนอื่นๆ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถสร้างคุณค่าให้ ปตท. และสังคมในวงกว้างต่อไป</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>ร้อยละของพนักงานหญิงต่อ จำนวนพนักงานทั้งหมด</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>ร้อยละของผู้บริหารหญิงต่อ จำนวนพนักงานทั้งหมด</p> </div> </div>

- การร้องเรียนและร้องทุกข์

ผลการดำเนินงานในด้านการร้องเรียนและร้องทุกข์ มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การร้องเรียนและร้องทุกข์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปตท. ยึดถือและปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ ด้านแรงงานอย่างเคร่งครัด โดยที่กฎระเบียบ ข้อกำหนด ประกาศ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านทรัพยากรบุคคล ของ ปตท. ไม่มีข้อขัดแย้งกับกฎหมายและข้อกำหนด ต่าง ๆ ทางด้านแรงงาน ส่งผลให้ไม่เกิดการฟ้องร้องคดี แรงงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ดัชนีชี้วัด : จำนวนของกรณีการ ทุจริตคอร์รัปชัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ในปีปัจจุบัน ปตท. มีจำนวนของกรณีการทุจริตคอร์รัปชัน = 1 กรณี (ค่าเป้าหมาย 0 กรณี)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ดัชนีชี้วัด: จำนวนของกรณีการ ละเมิดจรรยาบรรณในการดำเนิน ธุรกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ในปีปัจจุบัน ปตท. มีจำนวนของกรณีการละเมิด จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ = 6 กรณี (ค่าเป้าหมาย 0 กรณี)</li> <li>● เหตุผล: กรณีการละเมิดจรรยาบรรณในการดำเนิน ธุรกิจ 6 กรณี เกิดจากการกระทำโดยประมาท การปกปิด ข้อเท็จจริง การฝ่าฝืนกฎ ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของ ปตท. และการเจตนาปฏิบัติงานให้ล่าช้า ซึ่ง ปตท. ได้ ดำเนินการตามกระบวนการเรียบร้อยแล้ว</li> </ul>

#### 4.1.6 ด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) และด้านสภาพแวดล้อมใน การทำงานและสุขภาพ (Workplace Environment & Health)

การบริหารจัดการองค์กรตามระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ (HR Model) ในด้านนี้ มีขอบเขตครอบคลุมแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในหมวด 4 สภาพแวดล้อมที่ สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management (HCM) Environment) ใน หัวข้อความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและ จริยธรรม รวมทั้งหัวข้อความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีปฏิบัติที่ ดีขององค์กรชั้นนำ คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปตท. ยังได้กำหนดค่านิยม SPIRIT เพื่อสร้างพฤติกรรมและวิถีการทำงานร่วมกันของกลุ่ม ปตท. โดยค่านิยม SPIRIT ประกอบไปด้วย S: Synergy, P: Performance Excellence, I: Innovation, R: Responsibility for Society, I: Integrity & Ethics, T: Trust & Respect ซึ่งค่านิยม SPIRIT ทั้ง 6 ตัว คือรากฐานสำคัญที่หล่อหลอมให้ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม ปตท. เป็นคนเก่ง คนดี และมีความ รับผิดชอบต่อองค์กรและสังคมภายนอก

ในการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร ปตท. ศึกษาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นประจำทุกปีทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จากการเก็บข้อมูลภาคสนาม การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร การประชุมกลุ่มย่อยกับพนักงาน ควบคู่ไปกับการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานทั้งในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น อัตราการลาออกและข้อร้องเรียน เพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของพนักงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม และนำผลประเมินมาวิเคราะห์ปรับปรุงแนวทางการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจที่เชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ

ทั้งนี้ ในทุกปี ปตท. ทบทวน PTT Engagement Model และปรับปัจจัยจาก 6 ปัจจัยหลักเป็น 5 ปัจจัยหลัก และ 18 ปัจจัยย่อยเป็น 15 ปัจจัยย่อย ตามบริบทของ ปตท. เพื่อใช้ในการสำรวจและวิเคราะห์ จัดทำแผนดำเนินงานเพื่อยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานในปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในด้านคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Security Safety Health and Environment Policy) ปตท. กำหนดนโยบายคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมกลุ่ม ปตท. เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กรและเป็นกรอบในการบริหารจัดการด้านคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (QSHE) โดยผู้บริหารสูงสุดของแต่ละบริษัทในกลุ่ม ปตท. ได้ลงนามร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ปตท. ในการกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน รวมทั้งตัวชี้วัดตามแผนงาน จากส่วนกลางไปยังกลุ่มธุรกิจ หน่วยธุรกิจ สายงานจนถึงพื้นที่ปฏิบัติการ ตามลำดับ เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบการบริหารจัดการด้าน QSHE ซึ่งครอบคลุมการกำหนดแผนการดำเนินงาน ตลอดจนตัวชี้วัดต่างๆ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายของกลุ่ม ปตท. เป็นประจำทุกไตรมาส

สำหรับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Security, Safety, Health and Environment: SSHE) ระยะสั้น และประจำปี ปตท. กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (SSHE) ประจำปี 2563 ซึ่งตอบสนองและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ ดังนี้

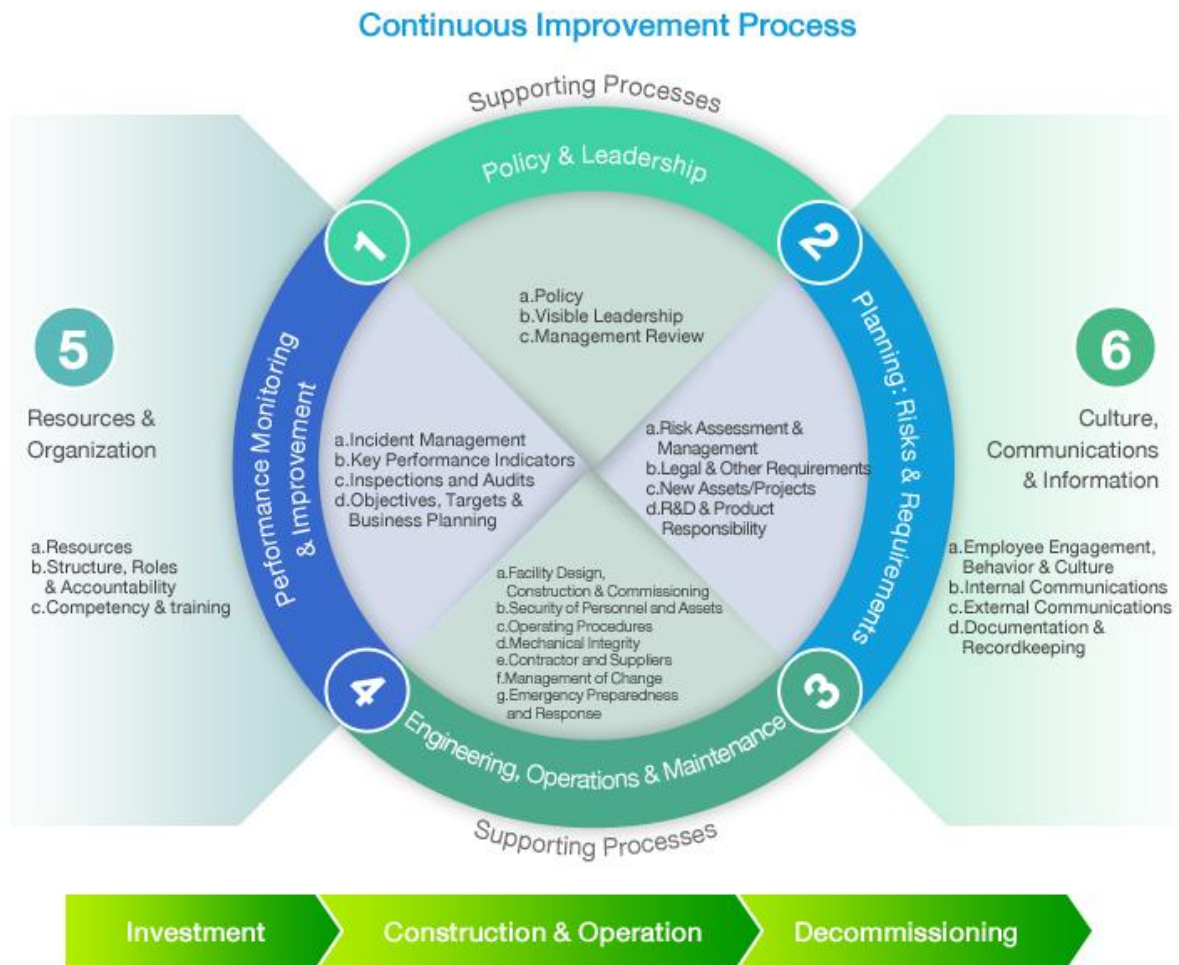
- Socio มุ่งลดความสูญเสียด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่มีต่อพนักงาน ผู้รับเหมาและกระบวนการผลิต
- Eco ลดรอยเท้าสิ่งแวดล้อมวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- Efficient พัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานให้ติดอันดับชั้นนำของโลก



รูปที่ 4- 4 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน QSHS

สำหรับการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน QSHS ประจำปี ปตท. วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานของของบริษัท และคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีความสำคัญมากำหนดเป็นเป้าหมายในระดับองค์กร ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจจะนำไปพิจารณากำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยธุรกิจ และถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าวไปสู่ระดับสายงานตามความเหมาะสม ซึ่งจะมีการติดตามและประเมินผลความสอดคล้องตามเป้าหมายเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารตามระยะเวลาที่กำหนด โดยการดำเนินงานตามกลยุทธ์จะเน้นหนักที่การเสริมสร้างวัฒนธรรมด้าน QSHS และระบบการจัดการด้าน SSHE เป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน พร้อมทั้ง ริเริ่มและประยุกต์นวัตกรรมตลอดจนดำเนินการโครงการ เพื่อพัฒนากระบวนการและผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ลดความสูญเสียและผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ในส่วน of เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Security, Safety, Health and Environment: SSHE) ระยะยาวและประจำปี มาตรฐานการจัดการด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมกลุ่ม ปตท. (PTT Group Security, Safety, Health and Environment Management Standard : PTT Group SSHE MS) เปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้าน SSHE ที่ทุกหน่วยธุรกิจและทุกบริษัทในกลุ่มต้องนำไปเป็นกรอบในการบริหารจัดการ โดยประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจและความเสี่ยงของธุรกิจนั้นๆ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากระบบบริหารจัดการด้าน SSHE ตามมาตรฐานสากล ที่แต่ละพื้นที่มีการดำเนินการเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว ทั้งนี้กรอบของมาตรฐานการจัดการถูกพัฒนาขึ้นตามหลักการ Plan-Do-Check-Act เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากมาตรฐานการจัดการสากลประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ซึ่งเนื้อหาสาระสำคัญของแต่ละองค์ประกอบสรุปได้ดังนี้



รูปที่ 4- 5 มาตรฐานการจัดการด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

- นโยบายและความเป็นผู้นำ: การกำหนด การสื่อสาร และการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารอย่างชัดเจนในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรในการบริหารงานด้าน SSHE ตลอดจนกล่าวถึงการทบทวนประสิทธิภาพการดำเนินงานด้าน SSHE
- การวางแผน การประเมินความเสี่ยง การเข้าถึงกฎหมาย รวมถึงการตรวจประเมินด้าน SSHE สำหรับการควบคุม และเข้าถือครองสินทรัพย์และโครงการใหม่ ตลอดจนการจัดการด้าน SSHE ที่เกี่ยวข้องกับวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์
- วิศวกรรม การดำเนินงาน และการบำรุงรักษา: การบริหารความเสี่ยงด้าน SSHE ในช่วงการออกแบบ การก่อสร้าง การทดสอบ การปฏิบัติงาน ทั้งที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานหรือผู้รับเหมา และผู้รับจ้าง การบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างเหมาะสม รวมถึงการเตรียมความพร้อมและตอบสนองในกรณีฉุกเฉิน เพื่อลดและบรรเทาผลกระทบด้าน SSHE

ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งรวมถึงด้านการระบายนมลภาวะออกจากพื้นที่ การระบายน้ำเสีย และการจัดการของเสีย เป็นต้น

- การติดตามและปรับปรุงประสิทธิภาพผลการดำเนินงาน: การตรวจสอบและตรวจประเมินประสิทธิภาพผลการดำเนินงานด้าน SSHE และการแก้ไขและป้องกัน เพื่อจัดการสภาพที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ตลอดจนการนำการเรียนรู้ที่ผ่านมา และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศไปขยายผลต่อไป รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและแผนงานการปรับปรุงด้าน SSHE อย่างต่อเนื่อง
- ทรัพยากรและโครงสร้างการบริหาร: การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานด้าน SSHE เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- วัฒนธรรม การสื่อสาร และข้อมูล การสร้างการมีส่วนร่วม พฤติกรรม และวัฒนธรรมด้าน SSHE อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สนใจ ตลอดจนการจัดการและควบคุมเอกสาร

การดำเนินงานด้าน SSHE ซึ่งข้อกำหนดทั้งหมดเหล่านี้ได้รับการพัฒนาโดยยึดหลักการของมาตรฐานสากลที่กล่าวไว้ข้างต้น ระบบการจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบัน แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ใช้ในบริษัท ข้ามชาติด้านอุตสาหกรรมพลังงาน และกรอบการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งปรับให้เข้ากับการดำเนินงานของกลุ่ม ปตท.

การดำเนินการระบบการจัดการด้าน SSHE แต่ละหน่วยธุรกิจจะควบคุมดูแลการนำไปปฏิบัติในสายงาน พื้นที่ปฏิบัติการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามคู่มือระบบการจัดการ SSHE รวมทั้งขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ โดยมีการติดตามประสิทธิผลและประสิทธิภาพผ่านกระบวนการตรวจประเมินภายใน และการทบทวนโดยฝ่ายบริหารทั้งในระดับพื้นที่ สายงาน และหน่วยธุรกิจ ตามวาระที่กำหนด

มาตรฐานการจัดการด้าน SSHE ได้ถูกทบทวนและปรับปรุงให้มีความทันสมัยและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล ตลอดจนบริบทและปัจจัยความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังได้บูรณาการเข้ากับระบบการจัดการอื่นๆ ขององค์กรเพื่อให้การถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ในส่วนของการตรวจประเมิน ปตท. กำหนดกรอบและแนวทางในการกำกับ ควบคุม ดูแลระบบบริหารจัดการด้าน SSHE ของหน่วยงานภายใน ปตท. และกลุ่ม ปตท. ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามนโยบาย QSHE ของกลุ่ม ปตท. โดยมีแนวทางการตรวจประเมิน ดังนี้



- การตรวจประเมินมาตรฐานการจัดการด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมกลุ่ม ปตท.
- การตรวจประเมินประสิทธิผลด้านความมั่นคงปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม
- การตรวจประเมินการปฏิบัติตามกฎหมาย
- การตรวจประเมินการปฏิบัติตามระบบการจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัย
- การทวนสอบข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

การบริหารนโยบายไปสู่การปฏิบัติในหน่วยธุรกิจและกลุ่มบริษัท ปตท.กำหนดแนวทางในการบริหารนโยบายไปสู่การปฏิบัติในหน่วยธุรกิจและบริษัทในกลุ่ม ปตท. ตามสัดส่วนของการถือหุ้น โดยบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้นร้อยละ 100 และมีสัดส่วนการถือหุ้นมากกว่าผู้ถือหุ้นรายอื่น ต้องนำนโยบายเป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรฐานการจัดการด้าน SSHE ไปปฏิบัติอย่างครบถ้วน

ปตท.แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบาย QSHE กลุ่ม ปตท. และคณะกรรมการ QSHE ปตท. ที่มีผู้บริหารสูงสุดในสายงานปฏิบัติการ สายงานที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารหน่วยงาน QSHE ของ ปตท. และบริษัท Flagship ในกลุ่ม ปตท. ร่วมเป็นกรรมการ เพื่อพิจารณากลับกรอง กำกับดูแล และทบทวนประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการนำนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดด้าน SSHE ไปปฏิบัติในหน่วยธุรกิจและบริษัทในกลุ่ม ปตท. ทั้งนี้คณะกรรมการจะมีการประชุมทุกไตรมาส โดยมีฝ่ายความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมเป็นเลขานุการ นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการด้าน SSHE โดยเฉพาะ ให้เป็นไปตามกรอบการดำเนินงานที่กำหนดในทุกระดับของโครงสร้างองค์กร ตั้งแต่ส่วนกลาง ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับหน่วยปฏิบัติการ รวมทั้งในระดับโครงการ

ในส่วนของการจัดเก็บและรายงานผลการดำเนินงานกลุ่ม ปตท. ร่วมกันยกระดับระบบการจัดเก็บและการรายงานผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของกลุ่ม ปตท. โดยนำระบบสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาฐานข้อมูลสำหรับผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย เพื่อให้การบันทึกข้อมูลเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกันในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน ทั้งนี้ระบบการจัดเก็บและรายงานผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยกลุ่ม ปตท. ได้ถูกพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของอินเทอร์เน็ต สามารถปรับปรุงระบบได้ง่าย มีระบบความปลอดภัย ตลอดจนรองรับการใช้งานของผู้ใช้งานจากพื้นที่ปฏิบัติงานต่างๆ ของกลุ่ม ปตท. ที่ครอบคลุมทุกกลุ่มธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ในส่วนของแผนงาน และผลลัพธ์ของกระบวนการที่กล่าวถึงข้างต้น มีรายละเอียดดังนี้

- คำนิยมหลัก

ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับค่านิยมหลักขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความยึดมั่นในค่านิยม SPIRIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● %คะแนนความยึดมั่นในค่านิยม SPIRIT = 70%</li> <li>● (%คะแนนความยึดมั่นในค่านิยม SPIRIT 74%* ภายในปี 2563)</li> </ul> <p>หมายเหตุ: * ค่า Top Quartile คะแนนความยึดมั่นในค่านิยมองค์กรของ Asia Pacific เฉลี่ยย้อนหลัง 5 ปี</p>

- ความผูกพันต่อองค์กร

ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความผูกพันต่อองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปตท. ได้กำหนดเป้าหมายค่า%คะแนนความผูกพันและความพึงพอใจเป็น Corporate KPIs และ Deploy ให้กับผู้บริหารทุกสายงาน ซึ่งจากการจัดทำแผนการปรับปรุงและมีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการของแต่ละสายงานอย่างจริงจัง ทำให้ในปีปัจจุบันพนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กร 71% เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 1% ในขณะที่ความผูกพันของพนักงานในภาพรวมทั่วโลกและในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก อยู่ในระดับ 65% เท่านั้น</li> </ul>

- ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Security, Safety, Health and Environment: SSHE)

ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการทบทวนและถ่ายทอดนโยบายความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (QSHE) ไปยังบริษัทในกลุ่ม ปตท. มีรายละเอียดดังนี้



หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำกระบวนการในการทบทวนและกำหนดให้มีการลงนามในนโยบาย QSHE ฉบับใหม่ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสูงสุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนและประกาศใช้นโยบาย QSHE กลุ่ม ปตท. ฉบับใหม่</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทในกลุ่ม ปตท. มีส่วนร่วมในกระบวนการทบทวน นโยบาย QSHE และได้รับการถ่ายทอดนโยบายผ่านการดำเนินงาน PTT Way of Conduct และมีการติดตามการปฏิบัติตามนโยบายผ่านการรายงานข้อมูลตัวชี้วัดด้าน QSHE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และบริษัทในกลุ่ม ปตท. มีส่วนร่วมในการทบทวนนโยบาย QSHE กลุ่ม ปตท. ฉบับล่าสุด และได้รับการถ่ายทอดเพื่อนำไปเป็นกรอบในการปฏิบัติ หลังจากประกาศใช้อย่างเป็นทางการ</li> </ul>

ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการทบทวน/จัดทำทิศทางกลยุทธ์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายประจำปีด้าน SSHE มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสาร ถ่ายทอด และผลักดันการนำกลยุทธ์ และ เป้าหมายดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์และเป้าหมายอย่างเคร่งครัด</li> <li>ศึกษาวิเคราะห์ และปรับปรุงกระบวนการบริหาร จัดการประเด็นสำคัญ เพื่อให้สามารถควบคุม ป้องกันและลดความเสี่ยง จนสามารถบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสาร ถ่ายทอด และผลักดันการนำกลยุทธ์ และ เป้าหมายดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ</li> </ul>

ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการดำเนินการระบบการจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (PTT Group SSHE Management System) ทั้งองค์กร ตามมาตรฐานที่ ปตท. กำหนด มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>การประยุกต์ใช้ระบบการจัดการด้าน SSHE ตามมาตรฐานสากลที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการด้าน SSHE ในพื้นที่ต่างๆ ทั่วทั้ง ปตท. และมีการติดตามการดำเนินงานผ่านที่ประชุมผู้แทนฝ่ายบริหารในระดับต่างๆ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตาม ผลักดัน และให้คำปรึกษา การปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อโอกาสในการพัฒนาของบริษัทในกลุ่ม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการตาม Gap closing plan ของแต่ละบริษัท</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจประเมิน Corporate Audit จาก ปตท. เทียบกับมาตรฐานการจัดการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการตรวจประเมิน (Corporate audit) บริษัท PTTTRM ตามมาตรฐาน SSHE ตามรอบการตรวจประเมิน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตามและผลักดันการนำระบบไปประยุกต์ใช้ในบริษัท/สายงาน เป้าหมาย รวมทั้งประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการติดตามและผลักดันการนำระบบไปประยุกต์ใช้ในบริษัท/สายงานและกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องผ่านการประชุม ผู้บริหารในระดับต่างๆ</li> </ul>

ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้าน SSHE มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาคู่มือ ขั้นตอนดำเนินการ และ แนวทางการดำเนินการที่สำคัญ เพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุง แนวทางการรับรองผลิตภัณฑ์ (สินค้าหรือบริการ) ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กลุ่ม ปตท. ภายใต้ตราสัญลักษณ์ GREEN FOR LIFE ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO-14021: 2016 โดยเพิ่มมุมมองในเรื่องประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ สำหรับกลุ่มสินค้า ในแต่ละประเภท ในแต่ละช่วงวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (กระบวนการได้มาของวัตถุดิบ (กระบวนการผลิต, การใช้งานของลูกค้า, การกำจัดทิ้ง / การจัดการของเสีย, การขนส่ง, และ ตลอดวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Life cycle))</li> </ul>

ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจประเมินตามมาตรฐานการจัดการด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม กลุ่ม ปตท. (PTT Group SSHE MS) โดยหน่วยงานส่วนกลาง มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายขอบเขตการตรวจประเมินให้ครอบคลุมสายโซ่อุปทานของกลุ่ม ปตท. มากยิ่งขึ้น เช่น กลุ่มผู้รับเหมาขนส่งผลิตภัณฑ์และผู้รับเหมาก่อสร้าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง/ ผลกระทบด้าน SSHE ของกลุ่มผู้รับเหมา ตามระดับความเสี่ยงที่สำคัญในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ตามวงรอบที่กำหนด</li> </ul>

ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับฐานข้อมูลด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดเก็บ และรายงานข้อมูลตัวชี้วัดตามมาตรฐานสากล มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มช่องทาง และประยุกต์การใช้เทคโนโลยี สำหรับกระบวนการติดตามภายในองค์กร เช่นติดตามการรายงานผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของตัวชี้วัดที่สำคัญ และการพัฒนารูปแบบการแสดงผลข้อมูลตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อมฯตามแผนงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว สะดวกต่อการวิเคราะห์ นำไปสู่การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มช่องทางและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สำหรับรายงานผลการดำเนินงานด้านการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก โดยการพัฒนาแบบการแสดงผลข้อมูลตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อมฯ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว สะดวกต่อการวิเคราะห์ จึงเกิดการพัฒนา GHG Calculation Tools Web-based) นำไปสู่การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ul>

## 4.2 แนวโน้มในอนาคต

จากข้อมูลแผนแม่บทการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทอท. (ปี 2560 - 2564) ซึ่งเสนอแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Trends) ที่สำคัญและมีผลต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเมื่อนำมาจัดกลุ่มของแนวโน้มตามการบริหารจัดการองค์กรตามระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ (HR Model) และแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในหมวดต่างๆ มีประเด็นสำคัญและรายละเอียดดังนี้

## ตารางที่ 4- 2 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Trends) ที่สำคัญ

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Trends)
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านองค์กรและการบริหารจัดการ (Organization &amp; Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หมวดที่ 1 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์               <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงสร้างองค์กรในอนาคต (The Organization of the Future) องค์กรภายใต้บริบทของเทคโนโลยีดิจิทัลต้องมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ในรูปแบบ “Agile Team” ที่งานที่มีความคล่องตัว เหมือนหนึ่งเป็น Start core Team ในองค์กร ขนาดใหญ่ หลายองค์กรใช้รูปแบบการ Spin Off แยกธุรกิจจัดตั้งเป็นบริษัทใหญ่ เพื่อสร้างรูปแบบ ทางธุรกิจ (New Business Model) ใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในอนาคต องค์กรใน อนาคตที่มีรูปแบบดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องมีเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีที่ช่วยประสานความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงาน (Collaboration tools)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>หมวดที่ 4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์               <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR</li> <li>4.2 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดิจิทัลในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HR) ผู้นำของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องผลักดันองค์กรให้เป็น “Digital Organization” โดยมุ่งเน้นทั้งในส่วนของการกำลังแรงงานที่มีทักษะทางด้านดิจิทัล (Digital workforce) และการพัฒนางานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นดิจิทัลที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในประเทศที่พัฒนาแล้วมีการออกแบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่บนพื้นฐานของดิจิทัลโดยใช้การบริหารผ่านมือถือ (Mobile Tools) หรือใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) มาช่วยในการแก้ปัญหา เพิ่มประสิทธิภาพในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์</li> </ul>

## ตารางที่ 4- 2 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Trends) ที่สำคัญ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Trends)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)</li> <li>● ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment &amp; Selection)</li> <li>● ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Remuneration)</li> <li>● ด้านการบริหารผลงาน (Performance Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ หมวด 2 การบริหารทุนมนุษย์               <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 อัตรากำลัง</li> <li>2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ การวิเคราะห์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People Analytics) การวิเคราะห์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กร ในการใช้ข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจธุรกิจ การบริหารงานลึกลงไปทั้งการวิเคราะห์อย่างตรงเวลาทันที ( Real time) การวิเคราะห์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีรูปแบบต่างๆ อาทิ การรายงานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคนเก่งแก่ ผู้บริหาร (Line Manager) การวิเคราะห์เพื่อสร้างความเข้าใจการทำงานของพนักงานที่มีขีดความสามารถสูงในองค์กร</li> <li>■ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถ (Talent Acquisition) การเข้าสู่องค์กรของคนรุ่นใหม่เป็นเรื่องที่องค์กรต้องแสวงหาและแย่งชิง (War of Talent) ภายใต้ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างโอกาสให้คนเก่ง ที่มีขีดความสามารถมีทางเลือกในการทำงาน/สร้างโอกาสในการหางานได้หลากหลายมากขึ้น องค์กร มีแนวโน้มที่จะต้องปรับตัวในการบริหารพนักงานที่มีขีดความสามารถสูง อาทิ การแชร์พนักงานที่ขีดความสามารถสูงให้สามารถทำงานในองค์กรอื่นๆ ได้ (Talent Mobility) / การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยคัดเลือกสรรหาพนักงานให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพโดยใช้ “Chat BOT” / การใช้ Glans หรือ Simulation การจำลองสถานการณ์เพื่อเป็นเครื่องมือในการจูงใจผู้สมัครที่มีศักยภาพ แนวคิด/วิธีการใหม่ๆ ดังกล่าวนี้นี้เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุดในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ที่มีขีดความสามารถขององค์กร</li> </ul>

## ตารางที่ 4- 2 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Trends) ที่สำคัญ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Trends)
	2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ในวิธีการคิดประเมินผลการยกย่องพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นเป้าหมายที่ยืดหยุ่น คล่องตัว มีการตรวจสอบให้ข้อมูลป้อนกลับ (Continues Performance Feedback ) อย่างต่อเนื่อง สิ่งนี้เป็นแนวทาง ที่พึงปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ขององค์กรต่างๆ มีรูปแบบการประเมินผลในรูปแบบใหม่ๆ เกิดขึ้น อาทิ การยกเลิกการประเมินผลงานโดยการแบ่งเป็นระดับ (Performance Grading) ให้มีความสำคัญต่อการ ประเมินผลงานพนักงานจากการมีส่วนช่วยสนับสนุน (Contribution) ที่มีต่อหน่วยงาน - ต่อองค์กร</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning &amp; Development)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หมวด 3 การพัฒนาทุนมนุษย์</li> <li>3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สายอาชีพและการเรียนรู้ (Career and Learning) โครงสร้างประชากรของหลายประเทศมีการเปลี่ยนแปลง มีประชากรสูงวัยในสัดส่วนที่มากขึ้น สำหรับประเทศไทย ประชากรกำลังแรงงานซึ่งในปัจจุบัน (อายุ 15-59 ปี) มีอยู่ 42 ล้านคน และในอีก 20 ปี ข้างหน้า จะมีประชากรวัยกำลังแรงงานอยู่ 36 ล้านคน หลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องมีการทบทวนนโยบายการเกษียณอายุ หรือการใช้ประโยชน์จากประชากรสูงวัย หลายองค์กรเริ่มมีแนวทางการขยายอายุเกษียณ อาทิเช่น จาก 60 ปี เป็น 65 ปี หรือไม่มีการกำหนดอายุเกษียณไว้ชัดเจน นอกจากนี้การที่สัดส่วนกำลังแรงงานที่เป็นคนรุ่นใหม่หรือที่เรียกว่า “Generation Y” ทุกองค์กรจะมีสัดส่วนพนักงานกลุ่มนี้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งปัญหาสำคัญคือการลาออกในอัตราที่สูงของ พนักงานกลุ่มนี้ ค่าเฉลี่ยของการเปลี่ยนงานสำหรับคนกลุ่ม Generation Y จะมีการเปลี่ยนงานทุกๆ 4.5 ปี ซึ่งเป็นความท้าทายขององค์กร ที่ต้องเร่งพัฒนาการเรียนรู้ของคนในกลุ่มต่างๆ ให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นหัวใจที่สำคัญของความสำเร็จขององค์กร ที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ</li> </ul>

## ตารางที่ 4- 2 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Trends) ที่สำคัญ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Trends)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>งานในอนาคต (Future of Work) องค์กรต้องสร้างเครื่องมือในรูปแบบใหม่ๆ มีการพัฒนาทักษะพนักงานใหม่ (Retrain) เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือในรูปแบบใหม่ๆ ได้ องค์กรต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการจ้างงานคนในรูปแบบ ใหม่ อาทิเช่น องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใช้ Automotive ฟันยนต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ จำเป็นต้องมีการ พัฒนาทักษะพนักงานใหม่ให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีในรูปแบบใหม่ได้ รูปแบบการจ้าง งานที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของคนวัยกำลังแรงงานรุ่นใหม่หรือที่เรียกว่า “GIG Economy” คนทำงานหนึ่งคนสามารถทำงานในหลายองค์กร หรือการทำงานในรูปแบบ Freelance หรือ Part time เป็นต้น</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career Management &amp; Succession Planning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หมวด 3 การพัฒนาทุนมนุษย์</li> <li>3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความท้าทายในการพัฒนาผู้นำ (Leadership Disrupted) ผู้นำที่มีขีดความสามารถสูงในวันนี้ จำเป็นต้องมีทักษะที่แตกต่าง ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างและเหนือกว่าผู้นำในอดีตอย่างมาก ปัญหาช่องว่างของภาวะผู้นำกลายเป็นปัญหาที่สำคัญในองค์กร องค์กรต้องมีการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะรองรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต โดยการพัฒนาผู้นำในองค์กรจะมีโปรแกรมการพัฒนาที่มุ่งเน้นในการพัฒนาให้มีความสามารถในการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Management) โดยผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีแนวคิด แนวทางปฏิบัติและสิ่งตอบสนองเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก องค์กรต้องตั้งคำถามและค้นหาคำตอบให้ได้ว่าอะไรคือความสามารถของผู้นำในอนาคตขององค์กรตนเองที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้</li> </ul>

## ตารางที่ 4- 2 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Trends) ที่สำคัญ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Trends)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพ (Workplace Environment &amp; Health)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● หมวด 4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์</li> <li>4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม</li> <li>4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ การสร้างประสบการณ์ให้แก่พนักงาน (The Employee Experience)               <p>เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันของพนักงาน ทั้งนี้องค์กรจะมีแนวทางใหม่ๆ ที่หลากหลายในการใช้เครื่องมือ เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งอันเดียวกันในประสบการณ์ของพนักงาน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร มีการสร้างประสบการณ์ให้แก่พนักงานในรูปแบบต่างๆ หรือให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงานในกระบวนการทำงานแก่พนักงาน ในบางองค์กรใช้แนวคิด “Design Thinking” เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้แก่ พนักงาน</p> </li> <li>■ การบริหารความหลากหลายและความเท่าเทียมในองค์กร (Diversity And Inclusion)               <p>ความเป็นธรรม ความเท่าเทียม เป็นสิ่งที่ผู้นำในองค์กรต้องให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าความหลากหลายของคนในกลุ่มต่างๆ ในองค์กรทั้งช่วงวัย (Generation) ต่างๆ เพศ คือสิ่งที่ช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจะมีโปรแกรมในการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการให้ความสำคัญต่อความหลากหลาย และความเท่าเทียมของบุคลากร ผู้นำในองค์กรต้องแสดงถึงความมุ่งมั่น ความเป็นธรรมที่ปราศจากอคติ มีความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์สุจริตทางวัฒนธรรม สามารถสร้างความร่วมมือกับคนทุกกลุ่ม ได้อย่างราบรื่น</p> </li> </ul>



#### 4.3 ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ

จากข้อมูลวิธีปฏิบัติที่ดี แนวโน้มในอนาคตของการพัฒนาองค์กรตามระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HR Model) ของ ทอท. รวมถึงจุดแข็ง (Strengths : Competitive Advantage) และโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement) ของระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HR Model) เมื่อตรวจสอบเชื่อมโยงแบบสามเส้า และวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. มีประเด็นสำคัญและรายละเอียด ดังนี้

**ตารางที่ 4- 3 ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ**

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านองค์กรและการบริหารจัดการ (Organization &amp; Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ หมวด 1 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ 1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์/การสื่อสาร/การ ติดตามผล/ผลลัพธ์</li> </ul>	<p>เพื่อให้ ทอท. มีการพัฒนาด้านองค์กรและการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทและทิศทางในอนาคตขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ทอท. พึ่งมีการรอบในการดำเนินงานใน หมวด 1 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ทอท. ควรพิจารณาถึงแนวโน้ม ของการบริหารทุนมนุษย์ประกอบกับแนวทางปฏิบัติที่ดี เพื่อนำมา กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในประเด็นด้านต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์</li> </ul> <p>การพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น “Game Changer” คนสำคัญในองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพ และด้วยเหตุนี้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงาน HR ต้องมีรูปแบบในการทำงานเชิงรุก มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ เห็นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร สามารถวางแนวทางริเริ่ม แนวทางใหม่ๆ ในการพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในเชิงโครงสร้าง กระบวนการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และต้องเป็นส่วนสำคัญในการสร้างให้พนักงานในองค์กร เกิดความรู้สึกเร่งด่วน (Sense of Urgency) พร้อมปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร</p>

## ตารางที่ 4- 3 ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ หมวดที่ 4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์</li> <li>4.1 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR</li> <li>4.2 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร</li> </ul>	<p>เพื่อให้ ทอท. มีการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทและทิศทางในอนาคตขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ทอท. พึงมีกรอบในการดำเนินงานใน หมวด 1 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ทอท. ควรพิจารณาถึงแนวโน้ม ของการบริหารทุนมนุษย์ประกอบกับแนวทางปฏิบัติที่ดี เพื่อนำมา กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในประเด็นด้านต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร</li> </ul> <p>การสร้างพันธมิตร เครื่องช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรความรู้มีการพัฒนาใหม่อย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ พัฒนา ความสามารถด้วยตนเอง ไม่สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่ง ผู้ปฏิบัติงานในสายงาน HR จะต้องสร้างและพัฒนาเครื่องมือช่วยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและความร่วมมือระหว่างกันในการริเริ่มพัฒนางานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงในงาน HR เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ</p>

**ตารางที่ 4- 3 ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ต่อ)**

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)</li> <li>● ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment &amp; Selection)</li> <li>● ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Remuneration)</li> <li>● ด้านการบริหารผลงาน (Performance Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ หมวด 2 การบริหารทุนมนุษย์               <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 อัตรากำลัง</li> <li>2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์</li> <li>2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> </ul> </li> </ul>	<p>เพื่อให้ ทอท. มีการพัฒนาด้านวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทน ที่สอดคล้องกับบริบทและทิศทางในอนาคตขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ทอท. พึงมีกรอบในการดำเนินงานในหมวด 2 การบริหารทุนมนุษย์ ในประเด็นด้านต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>อัตรากำลัง และการสรรหาและคัดเลือก</b> <p>แนวโน้มในปัจจุบันขององค์กรจะเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้และความต้องการความก้าวหน้ามาร่วมเป็นกำลังสำคัญในการสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน โดยเล็งเห็นความสำคัญของความก้าวหน้าในสายอาชีพ การบริหารจัดการมุ่งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เติบโตเคียงคู่องค์กรอย่างยั่งยืน มีความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน รวมทั้งคำนึงถึงการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันในการทำงาน โดยองค์กรส่วนใหญ่มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอย่างเป็นระบบ โดยประชาสัมพันธ์รับสมัครงานผ่านช่องทางต่างๆ ครอบคลุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่หลากหลาย มีหน่วยงานทรัพยากรบุคคลระดับธุรกิจร่วมกับหน่วยธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง กำหนดขีดความสามารถที่ต้องการ และจัดทำแผนการสรรหาบุคลากร เพื่อสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่มีศักยภาพให้ทันต่อความต้องการของธุรกิจ</p> <p>นอกจากนี้ยังใช้ระบบ e-Recruit เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูลผู้สมัคร และเป็นการรองรับการขยายตัวของธุรกิจ โดยมีการจัดเก็บข้อมูลที่ครอบคลุมทุกขั้นตอนของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน โดยผู้สมัครสามารถติดตามสถานะได้ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ</p> </li> </ul>

ตารางที่ 4- 3 ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.
		<p>■ ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์</p> <p>แนวโน้มการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันต่างให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ โดยริเริ่ม พัฒนา สร้างนวัตกรรมในงาน HR (Human Resource Innovation) การวิเคราะห์ และการประเมินสถานะปัจจุบันในการทำงานในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ หาปัญหาของพนักงาน ความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน นำมาวิเคราะห์และพัฒนาแนวทางใหม่ๆ ในกระบวนการปฏิบัติงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HR Operation) เพื่อสร้างนวัตกรรมในงานที่ช่วยตอบสนองความต้องการของพนักงานและธุรกิจ</p> <p>ทั้งนี้รวมถึงการสร้างระบบการรับรู้ในความสามารถ แรงจูงใจ ความต้องการ ทัศนคติ ค่านิยมส่วนบุคคลที่เป็นตัวชี้แนะและทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงหลังจากผ่านประสบการณ์การทำงานในองค์กร จากการศึกษาวิจัยขององค์กรด้านการให้คำปรึกษาพบว่าเมื่อคนอายุ 30 ปี ขึ้นไปจะเริ่มตัดสินใจว่าจะเลือกเส้นทางอาชีพใดที่สามารถตอบสนองทั้งความต้องการส่วนตัวและหน้าที่การงานได้และมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และสามารถเป็นผู้นำ สร้างสรรค์ในสิ่งที่ตัวเองมีความสนใจได้ด้วยเหตุนี้การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรและการสร้างความมั่นคงในอาชีพจึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบงานและพัฒนาในด้านการบริหารทุนมนุษย์</p>

ตารางที่ 4- 3 ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.
		<p>■ การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>ในการพัฒนาระบบบริหารผลงานขององค์กรในปัจจุบันเน้นการนำระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) มาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและเสริมสร้างความผูกพันทั้ง ในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การมุ่งเน้นลูกค้า การเงินและการตลาด มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และการนำองค์กร</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning &amp; Development)</li> <li>● ด้านการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career Management &amp; Succession Planning)</li> </ul>	<p>■ หมวด 3 การพัฒนาทุนมนุษย์</p> <p>3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา</p> <p>3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ</p>	<p>เพื่อให้ ทอท. มีการพัฒนาด้านการเรียนรู้และพัฒนา การบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับบริบทและทิศทางในอนาคตขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ประเมินด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ทอท. พึงมีกรอบในการดำเนินงานในหมวด 3 การพัฒนาทุนมนุษย์ ในประเด็นด้านต่างๆ ดังนี้</p> <p>■ การเรียนรู้และการพัฒนา</p> <p>การพัฒนาทักษะในวิชาชีพเชิงลึกและสร้างทักษะในรูปแบบ Multi-Skills รวมถึงการพัฒนาความสามารถ ทักษะใหม่ในการทำงาน ในภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาทักษะที่เป็น “Global Skill” ได้แก่ การใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ทักษะในการเรียนรู้ (Learning Skill) ภาษาอังกฤษ นอกเหนือไปจากการพัฒนาความรู้ความสามารถเชิงลึกในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์</p>

## ตารางที่ 4- 3 ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.
		<p>จากแนวโน้มการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มองค์กรชั้นนำพบว่า องค์กรมุ่งพัฒนาให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามทิศทางของธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผ่านการบริหารสายอาชีพและส่งเสริมความรู้ควบคู่กัน โดยการบริหารสายอาชีพนับเป็นกลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน ได้แก่ สมรรถนะ องค์ความรู้ ประสบการณ์ และคุณลักษณะ ส่งผลให้พนักงานมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนารายบุคคล โดยมีแนวทางการพัฒนาบนหลักการ 10/20/70 คือ ได้รับความรู้และทักษะจากการอบรมร้อยละ 10 จากนั้นผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงเป็นผู้ดูแลให้คำแนะนำและสอนงานอีกร้อยละ 20 และสุดท้ายร้อยละ 70 ต้องนำความรู้และทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง หรือแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะให้ผู้อื่น</p> <p>ในสถานการณ์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรชั้นนำส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานทุกระดับโดยพัฒนาผ่านสถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้ (Leadership and Learning Institute) โดยส่งเสริมการพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้ของบุคลากรผ่านหลักสูตรหลัก ประกอบด้วย Leadership Development Program และ Core Program รวมทั้งอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะในสายอาชีพ ผ่าน Functional Program เพื่อรองรับธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมุ่งผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ ให้เหมาะกับผู้เรียนตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) เพื่อให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Learning and Sharing Experience) อาทิ การเรียนรู้จากฐานสู่ฐาน การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ การเรียนรู้ด้วยกรณีศึกษา โดยปัจจุบัน PLLI ยังได้ใช้เครื่องมือทาง Digital เข้ามาช่วย เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้นอกห้องเรียนได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย</p>

ตารางที่ 4- 3 ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.
		<p>■ การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ</p> <p>ระบบการบริหารสายอาชีพ (Career Management) เป็นระบบที่วางแผนพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพ ความสามารถ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยระดับพนักงานจะได้รับการดูแลโดยกลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ และคณะกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรชั้นนำ สำหรับระดับผู้บริหารจะได้รับการดูแลโดยคณะกรรมการบริหารความร่วมมือของกลุ่มทรัพยากรบุคคล และคณะกรรมการจัดการ โดยผู้บังคับบัญชาและพนักงานร่วมกันจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของพนักงานให้ก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป</p> <p>ในส่วนของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ องค์กรชั้นนำต่างมีการจัดเตรียมผู้บริหารกลุ่มศักยภาพ (Leadership Pool) โดยมีดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในรอบระยะเวลา 5 ปี และคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อสร้างความพร้อมก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สำคัญ นอกจากนี้ยังได้มอบทุนการศึกษาแก่พนักงานที่มีความสนใจศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตรงตามทิศทางขององค์กร</p>



ตารางที่ 4- 3 ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● หมวด 4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์</li> <li>4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4.2 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> </ul>	<p>เพื่อให้ ทอท. มีการพัฒนาด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพ มีความสอดคล้องกับบริบทและทิศทางในอนาคตขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ทอท. พึ่งมีการรอบในการการดำเนินงานใน หมวด 4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ในประเด็นด้านต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง</b></li> </ul> <p>แนวโน้มขององค์กรแห่งอนาคตนั้น “องค์กรที่น่าเชื่อถือ น่าศรัทธา” นับว่าได้รับความสนใจอย่างมากเมื่อมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกคือ London Business School ได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาสถานที่ทำงานให้เป็นสถานที่ ที่น่าทำงานด้วยมากที่สุดในโลก หรือ “Creating the Best Workplace on Earth” โดยมีสาระสำคัญๆว่า ผู้ตามจะไม่ศรัทธาต่อผู้นำที่ไม่น่าเชื่อถือ (ซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในภาวะผู้นำของผู้นำ) และผู้นำที่น่าเชื่อถือต้องการที่จะทำงานในองค์กรที่น่าเชื่อถือ (ที่เขาศรัทธา) เท่านั้น เพราะฉะนั้นคำว่า “องค์กรที่น่าเชื่อถือ น่าศรัทธา” จึงเป็นต้นน้ำของการได้มาซึ่งผู้นำที่น่าเชื่อถือ กลางน้ำพนักงานก็จะทุ่มเทใจในการทำงานให้แก่ผู้นำที่เขาเชื่อถือศรัทธา ปลายน้ำองค์กรก็จะประสบผลสำเร็จทั้งทางด้านผลประโยชน์ประกอบ (Hard Side) และ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม การบริหารคน (Soft Side) อย่างยั่งยืน คำว่า “องค์กรที่น่าเชื่อถือ น่าศรัทธา” จึงกลายมาเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งองค์กรที่น่าเชื่อถือน่าศรัทธาก็คือองค์กรในฝันในความรู้สึกของพนักงาน ผลการศึกษายังพบอีกว่า “องค์กรที่น่าเชื่อถือน่าศรัทธา” จะเป็นองค์กรที่มีความมั่งคั่งทางการเงินตามไปด้วยเช่นกัน ซึ่งทำให้พอจะอนุมานได้ว่าถ้าองค์กรใดสามารถทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วย จะส่งผลให้พนักงานเกิดความรัก ความศรัทธา ต่อองค์กร พนักงานทุ่มเทใจให้แก่การทำงาน องค์กรก็จะประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนได้</p>

ตารางที่ 4- 3 ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ การส่งเสริมคุณธรรม ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม - สิ่งแวดล้อม          คุณธรรม ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม - สิ่งแวดล้อม (Good Governance &amp; CSR) เป็นสิ่งที่เป็นามธรรมแต่มีความสำคัญอย่างมาก การปรับกรอบวิธีคิด และพัฒนาคุณลักษณะที่สร้างความเป็นผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความตระหนักรู้ มีคุณธรรม ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม - สิ่งแวดล้อม อย่างมีอาชีพที่มีความเป็นเจ้าของ มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ (Ownership) มีความรู้ความสามารถในงานเชิงลึก สามารถเชื่อมโยงคุณธรรม ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม - สิ่งแวดล้อม เข้ากับการทำงานระหว่าง หน่วยงานต่างๆในสายงานได้เป็นอย่างดี มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นงานในรูปแบบ ภารกิจหลัก หรืองานในรูปแบบโครงการ (Project Team) มีกรอบวิธีคิดในการทำงานที่พร้อมรับงานใหม่ที่ท้าทายเพื่อมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรในระยะยาว</li> <li>■ ระบบการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม          มาตรฐานการจัดการด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security, Safety, Health and Environment Management Standard : SSHE MS) เปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้าน SSHE ที่องค์กรชั้นนำ นำไปเป็นกรอบในการบริหารจัดการ โดยประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจและความเสี่ยงของธุรกิจขององค์กร เป็นการต่อยอดจากระบบบริหารจัดการด้าน SSHE ตามมาตรฐานสากล กรอบของมาตรฐานการจัดการถูกพัฒนาขึ้นโดยมีพื้นฐานมาจากมาตรฐานการจัดการสากลที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งสำคัญที่ขับเคลื่อนบุคลากรและองค์กรสู่องค์กรที่มีความใส่ใจและรับผิดชอบต่อ</li> </ul>

ตารางที่ 4- 3 ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	ข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ การสร้างสมดุลชีวิตแบบองค์รวม กิจกรรมการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม (Holistic Wellness &amp; Health) นับเป็นการพัฒนาที่ช่วยแก้ไขปัญหาและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งในชีวิตส่วนตัวในด้านสุขภาพและชีวิตความเป็นอยู่ในการทำงานของบุคลากรโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขของการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรลดสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียด รวมทั้งสามารถจัดการกับผลด้านลบของความเครียดในการทำงานได้ด้วยตนเอง เสริมสร้างการปรับทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมครอบคลุมการเข้าใจความรู้สึกของตนเองและความสามารถในการจัดการความเครียดอย่างมีประสิทธิภาพ (Emotional Wellness) การรักษาสุขภาพร่างกายและการมองหาการดูแลสุขภาพร่างกายที่ดี (Physical Wellness) การพัฒนาค่านิยมที่มุ่งเน้นคุณค่าและความหมาย/จุดมุ่งหมายของชีวิต (Spiritual Wellness) การเปิดรับความคิดใหม่ๆ และการขยายองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง (Intellectual Wellness) การเสริมสร้างบทบาทและเครือข่ายทางสังคม (Social Wellness) และการมีรูปแบบการใช้ชีวิตที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัว (Environmental Wellness) การใส่ใจต่อองค์ประกอบในทุกมิติข้างต้นนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านพฤติกรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มและยกระดับสู่ Wellness Culture อีกด้วย</li> </ul>

## บทที่ 5

### แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ทอท.

จากบทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2563 ตามระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model) ของ ทอท. อันได้แก่ ด้านองค์กรและบริหารจัดการ (Organization & Management) ด้านวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection) ด้านการบริหารผลงาน (Performance Management) ด้านการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอด ตำแหน่ง (Career Management & Succession Planning) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Remuneration) ด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพ (Workplace Environment & Health) นำมาสู่การพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. โดยมีรายละเอียดความเชื่อมโยง AOT Strategy House กับประเด็นสำคัญของแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (AOT HR Strategy) ปี พ.ศ.2560 - 2565 รวมถึงรายละเอียดวิสัยทัศน์ พันธกิจของงานทรัพยากรบุคคล ทอท. และประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการสำคัญของแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ของ ทอท. (AOT HR Strategy) ปี พ.ศ.2560 - 2565 ดังนี้

#### 5.1 วิสัยทัศน์ของงานทรัพยากรบุคคล (AOT HR Vision) :

เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อผลักดัน ทอท. สู่ การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดย คำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล"

#### 5.2 พันธกิจของงานทรัพยากรบุคคล (AOT HR Mission) :

“เป็นคู่คิดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญกับ ทอท. ในด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่สามารถปรับตัว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร”

จากพันธกิจของงานทรัพยากรบุคคล สามารถกำหนดเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์หลักดังนี้



รูปที่ 5- 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์หลักของแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (AOT HR Strategy) ปี พ.ศ.2560 - 2565

### 5.3 เป้าประสงค์ของงานทรัพยากรบุคคล และตัวชี้วัด

#### (AOT HR Objectives & KPI) :

- 1) เพื่อให้เกิดการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรของ ทอท. เป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีวัฒนธรรมการทำงานที่องค์กรพึงประสงค์ และมีขีดความสามารถในการแข่งขันและผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนบุคลากรในระดับผู้อำนวยการส่วนที่พัฒนาดตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคลและมีระดับของผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นตามเกณฑ์

- 2) เพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีความทันสมัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด : ร้อยละของความคุ้มค่าในการพัฒนาระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

- 3) เพื่อให้เกิดการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่สร้างความผูกพันในการปฏิบัติงานกับองค์กร

ตัวชี้วัด : ร้อยละของระดับความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่มที่เพิ่มขึ้น

- 4) เพื่อให้เกิดการพัฒนาบทบาทของบุคลากรในสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการสู่การเป็นคู่คิดทางธุรกิจ (Business Partner) ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของท่าอากาศยานและส่วนงานต่างๆ ใน ทอท. ภายใต้ แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท. (HR Masterplan) ปี พ.ศ.2560 - 2565

ตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนบุคลากรในสายงานฯ ที่ได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ การบริหารงานบุคคล

#### 5.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ (AOT HR Strategic Themes)

เสาหลักที่ 1 (S1) : ประเด็นยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาทุนมนุษย์

ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วยเรื่องการเรียนรู้และพัฒนา การบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

เสาหลักที่ 2 (S2) : ประเด็นยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์

ความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วยเรื่องการบริหารค่าตอบแทนและการบริหารผลงาน

เสาหลักที่ 3 (S3) : ประเด็นยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ความเป็นเลิศด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วยเรื่อง การส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี และการสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์

เสาหลักที่ 4 (S4) : ประเด็นยุทธศาสตร์สร้างความเป็นเลิศในการขับเคลื่อนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร

ความเป็นเลิศในการขับเคลื่อนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยเรื่อง โครงสร้างองค์กร การถ่ายทอดองค์ความรู้และความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทต่างๆ ของ ทอท.

4 เสาหลักนำก้าวหน้าทุนมนุษย์พัฒนา ทอท.ยั่งยืน (For Greater, together) โดยใช้ Motto ของแต่ละเสาหลัก ดังนี้

เสาหลักที่ 1 เรียนรู้ พัฒนา (A Great Development System: Create positive learning and development and career development system)

เสาหลักที่ 2 มั่นคง ก้าวหน้า (A Great Performance Management Systems and pay competitiveness)

เสาหลักที่ 3 คิดบวก แบ่งปัน (A Great Place to Work for excellent core value and atmosphere)

เสาหลักที่ 4 สร้างสรรค์ ผลสำเร็จ (A Great Performance Driver with knowledge management for company achievement)

## 5.5 กลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ (AOT HR Strategy)

แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (AOT HR Strategy) ปี พ.ศ.2560 - 2565 มีกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ตามระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR Model) และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (SE-AM) ของรัฐวิสาหกิจ ในหมวดการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)) ในหมวด 1 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ หมวด 2 การบริหารทุนมนุษย์ หมวด 3 การพัฒนาทุนมนุษย์ หมวด 4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 5-1 ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการสำคัญ

ระบบงานทรัพยากรบุคคลและ อำนาจการ (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	ประเด็นยุทธศาสตร์ (AOT HR Strategic Themes)				AOT Strategy House	กลยุทธ์และโครงการ/แผนงาน (AOT HR Strategy)
		S1	S2	S3	S4		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning &amp; Development)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หมวด 3 การพัฒนาทุนมนุษย์</li> <li>3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา</li> </ul>	X				ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ยกระดับระบบการพัฒนาทุนมนุษย์</li> <li>1) แผนวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนาทุนมนุษย์</li> </ul>
		X				ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพผู้บริหารและพนักงานให้มีสมรรถนะสูง</li> <li>1) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</li> <li>2) แผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะรายตำแหน่ง</li> <li>3) แผนพัฒนาผู้นำ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career Management &amp; Succession Planning)</li> </ul>	3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ	X				ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์การบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง</li> <li>1) โครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง</li> <li>2) โครงการคัดเลือกและพัฒนาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>3) แผนปรับปรุงความก้าวหน้าในสายอาชีพ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)</li> <li>ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment &amp; Selection)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หมวด 2 การบริหารทุนมนุษย์</li> <li>2.1 อัตรากำลัง</li> </ul>		X			ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ปรับปรุงกรอบอัตรากำลังและการวางแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต</li> <li>1) แผนการปรับปรุงการจัดทำแผนกรอบอัตรากำลัง และอัตรากำลังระยะยาว</li> <li>2) แผนการปรับปรุงการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างรายปี</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Remuneration)</li> </ul>	2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์		X			ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากร</li> <li>1) โครงการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตด้วยสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับบุคลากรของ ทอท.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการบริหารผลงาน (Performance Management)</li> </ul>	2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน		X			ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์พัฒนาการบริหารผลงานเพื่อความเป็นเลิศ</li> <li>1) โครงการพัฒนาการบริหารผลงานที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร</li> <li>2) แผนงานพัฒนาแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)</li> </ul>



ตารางที่ 5-1 ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการสำคัญ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคลและ อำนาจการ (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	ประเด็นยุทธศาสตร์ (AOT HR Strategic Themes)				AOT Strategy House	กลยุทธ์และโครงการ/แผนงาน (AOT HR Strategy)
		S1	S2	S3	S4		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพ (Workplace Environment &amp; Health)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หมวด 4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์</li> <li>4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม</li> </ul>			X		ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์พัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งทางเลือกสำหรับพนักงาน               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) โครงการส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร “5 ใจ” ที่มุ่งเน้นคุณภาพ</li> <li>2) แผนงานเสริมสร้างความผูกพัน และต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience)</li> </ol> </li> </ul>
				X		ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์การสร้างสมดุลชีวิตแบบองค์รวม               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) โครงการพัฒนาสุขภาพทางจิตของพนักงาน ทอท.</li> </ol> </li> </ul>
				X		ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ส่งเสริมคุณธรรมและธรรมาภิบาล               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) แผนงานเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมคุณธรรม ธรรมาภิบาลในงาน HR</li> </ol> </li> </ul>
	4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน			X		ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) แผนงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามมาตรฐาน</li> <li>2) แผนงานส่งเสริมวัฒนธรรมความปลอดภัย</li> </ol> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านองค์กรและการบริหารจัดการ (Organization &amp; Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หมวด 1 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์</li> <li>1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์</li> </ul>				X	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ปรับโครงสร้างและบทบาทของหน่วยงาน HR               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) โครงการปรับปรุงโครงสร้างงานทรัพยากรบุคคล และอำนาจการ</li> <li>2) โครงการยกระดับบุคลากรงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการสู่มาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ</li> </ol> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>หมวดที่ 4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์</li> <li>4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR</li> </ul>				X	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน HR โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุน</li> <li>2) โครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร</li> </ol> </li> </ul>

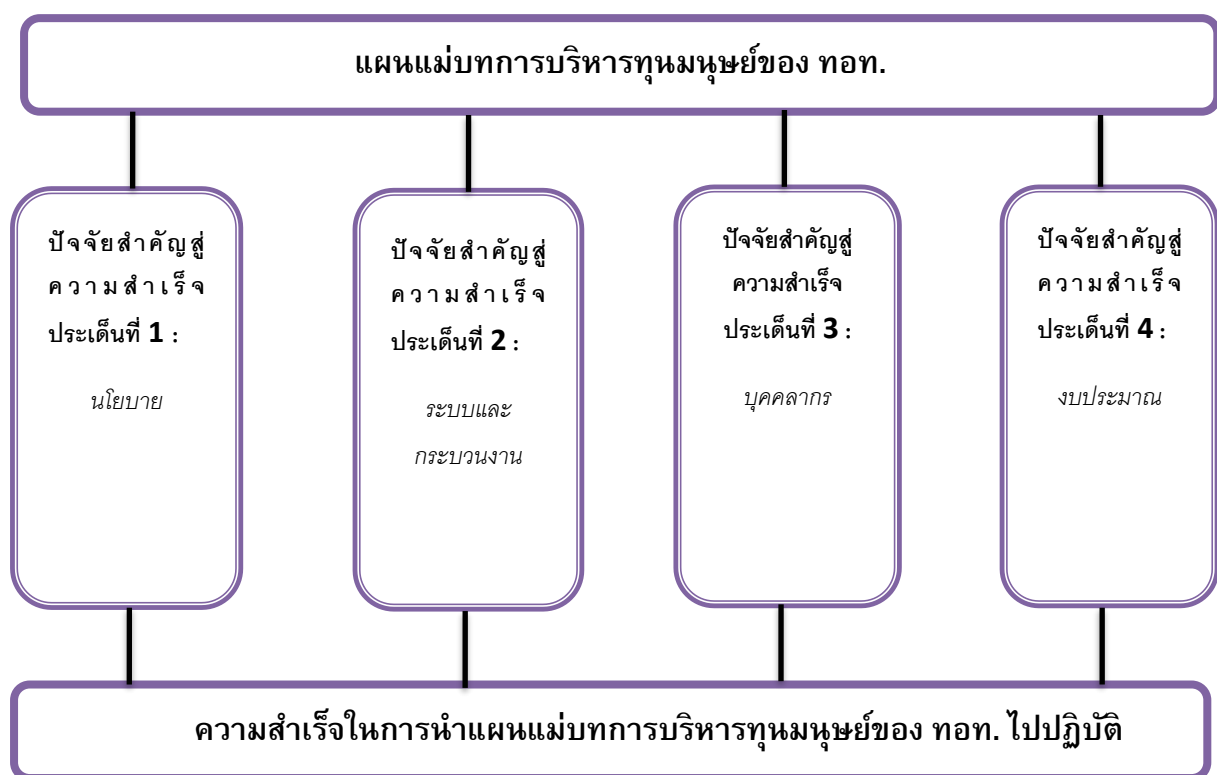
ตารางที่ 5-1 ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการสำคัญ (ต่อ)

ระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ (HR Model)	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	ประเด็นยุทธศาสตร์ (AOT HR Strategic Themes)				AOT Strategy House	กลยุทธ์และโครงการ/แผนงาน (AOT HR Strategy)
		S1	S2	S3	S4		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านองค์กรและการบริหารจัดการ (Organization &amp; Management)</li> </ul>	4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร				X	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กลยุทธ์การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์               <ul style="list-style-type: none"> <li>1) แผนศึกษาและพัฒนากระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านทุนมนุษย์</li> <li>2) แผนวิเคราะห์กระบวนการทำงานด้าน HR</li> </ul> </li> </ul>

## บทที่ 6

### ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ไปปฏิบัติ

การนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสูงสุด และผู้นำควรให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จซึ่งครอบคลุมทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดของปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จซึ่งเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. โดยมีรายละเอียด ดังนี้



รูปที่ 6-1 ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จซึ่งเป็นหัวใจของการขับเคลื่อน  
แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.

## 6.1 นโยบาย

นโยบายจากภาครัฐ และผู้บริหารล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการตามแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. เนื่องจากปัจจัยจากภาครัฐ และผู้บริหารเป็นส่วนสนับสนุนสำคัญทางด้านการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร ทรัพยากรต่างๆ ที่มีความจำเป็น และจะช่วยอำนวยความสะดวกให้การนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ไปสู่การปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จ โดยมีนโยบายที่สำคัญๆ คือ นโยบายจากภาครัฐ กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เช่น แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SOD) ที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ ทอท. นโยบายของคณะกรรมการ ทอท. นโยบายผู้บริหารสูงสุด และผู้นำระดับสูง รวมถึงผู้บริหารในระดับต่างๆ เป็นต้น

นโยบายในข้างต้นเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดทิศทางในการดำเนินการในองค์กรอย่างเป็นระบบ ตามระดับของการบริหารของ ทอท. เพื่อให้เกิดการดำเนินการที่มีความสอดคล้องกัน (Alignment) ในภาพรวม ทั้งในส่วนของสำนักงานใหญ่ และท่าอากาศยานที่อยู่ในความดูแล และนโยบายข้างต้นยังเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดระบบ และกระบวนการดำเนินการ ตรวจสอบ ติดตาม การดำเนินการในทุกขั้นตอน การระบุประเด็นปัญหาอุปสรรคอันเป็นโอกาสในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินการให้เกิดความต่อเนื่อง

## 6.2 ระบบและกระบวนการ

ระบบและกระบวนการดำเนินงานของ ทอท. ที่ใช้อยู่ปัจจุบัน ต้องมีความยืดหยุ่นต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. สู่การปฏิบัติ และมีการวางระบบสนับสนุนที่ดี ทั้งนี้เนื่องจากแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ที่พัฒนาขึ้นอิงตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ แต่ในการดำเนินการนำไปใช้นั้น จะต้องมีการพัฒนาและผสมระบบงาน และกระบวนการปัจจุบันและสอดคล้องแนวคิด ระบบกระบวนการแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์อย่างกลมกลืน

ในส่วนของกระบวนการ หรือชุดของขั้นตอนที่นำไปสู่ผลผลิตที่สำคัญในการขับเคลื่อนแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้มั่นใจได้ว่าสามารถทำให้กลยุทธ์และโครงการต่างๆ เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

### 6.3 บุคลากร

ในงานบริการบุคลากรถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการขับเคลื่อน และนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.ไปปฏิบัติ ทั้งนี้บุคลากรจะมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อน และนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานดังต่อไปนี้

1) บุคลากรที่มีความพร้อม และมีความเข้าใจในเรื่องแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.ไปปฏิบัติ เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่จะต้องคำนึงถึงเป็นลำดับแรก โดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญคือระดับผู้บังคับบัญชานั้นควรมีการคัดสรร บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในงาน โดยต้องมีความรู้พื้นฐาน และความรู้ในเชิงการปฏิบัติ รวมทั้งจะต้องผ่านการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพการบริหารงานบุคคล ในชั้นผู้อำนวยการพิเศษหรือผู้บริหารระดับสูง HR Expert

2) การพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับองค์ความรู้ทั้งในด้านการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ทั้งโดยการให้การศึกษา อบรมถ่ายทอด รวมถึงการสร้างผู้นำเพื่อเป็นต้นแบบ การถ่ายทอดความรู้ การสร้างฐานความรู้ให้บุคลากรสามารถเข้าถึง ความรู้ได้โดยง่าย เช่นการ มีการจัดอบรมอย่างสม่ำเสมอ การมีระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้กลาง การให้คำแนะนำ หรือสอนงาน เป็นต้น

3) การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยใช้กลยุทธ์ในการสร้างการมีส่วนร่วมทั้งในระดับนโยบาย การมีส่วนร่วมในลักษณะของการทำงานข้ามสายงาน และการส่งเสริมกิจกรรมจากล่างขึ้นบน (Bottom up activities) นับว่ามีความสำคัญเพื่อให้การขับเคลื่อนแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.สู่การปฏิบัติ มีความยั่งยืนกว่าการใช้วิธีการบังคับ

### 6.4 งบประมาณ

งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.สู่การปฏิบัติ เนื่องจากงบประมาณเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะต้องนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร และใช้ในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ตามแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. การบริหารจัดการเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงและขับเคลื่อนแผนแม่บทได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทอท. ควรพิจารณาใช้ระบบการจัดสรรและบริหารงบประมาณที่มุ่งผลงานเชิงยุทธศาสตร์ หรือ Strategic Performance Based Budgeting (SPBB) รวมทั้งใช้ระบบการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายบริหารงบประมาณที่ได้จัดสรร ทั้งนี้เมื่อมีการจัดสรรและบริหารงบประมาณงบประมาณที่มุ่งผลงานเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีแล้ว การบรรลุผลตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท. ก็ย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้นด้วย

