

ตารางกระบวนการที่ต้องดำเนินการเพื่อปิด Gap การประเมิน SE-AM ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
และแผนงาน/โครงการ งานประจำ ตาม HR Masterplan ปีงบประมาณ 2564

ข้อ	กระบวนการ/เรื่องที่ต้องดำเนินการปรับปรุงตามเกณฑ์ SE-AM	แผนงาน/โครงการใน HR Masterplan และแผนงานประจำที่ตอบสนอง SE-AM	ตัวชี้วัด	ความคืบหน้า ปัญหา/อุปสรรค	ผู้รับผิดชอบ
1	กำหนดตัวชี้วัดผลปฏิบัติงานลงไปถึงระดับบุคคลและนำไปใช้ประโยชน์ในการให้ผลตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน รวมถึงการพัฒนาบุคลากร	1 แผนงานพัฒนาการบริหารผลงานที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) ของพนักงานทุกตำแหน่ง	ความคืบหน้า : ฝพร. เสนอขออนุมัติจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลปฏิบัติงาน (KPI) ประจำปีงบประมาณ 2564 เมื่อวันที่ 19 ก.พ.64 ปัญหาอุปสรรค : 1. เนื่องจากการจัดทำตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ และตัวชี้วัดภายใต้แผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2564 ซึ่งต้องนำมาประกอบการจัดทำ KPI มีความล่าช้า ทำให้การดำเนินการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) ของพนักงานทุกตำแหน่งมีความล่าช้าตามไปด้วย ซึ่งจากการประสาน ฝกอ. คาดว่า จะมีการสัมมนาประเมินสถานภาพองค์กรเพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไป) ในเดือนมี.ค.64 2. การปรับปรุงระบบ SAP ทำให้ขั้นตอนในการลงข้อมูลในระบบยังมีความไม่ชัดเจน	ฝพร.
2	การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ	2 แผนทบทวนแผนแม่บททรัพยากรบุคคล	ระยะเวลาที่สามารถจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคลแล้วเสร็จ	ขณะนี้อยู่ระหว่าง ฝพร. รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตามเนื่องจากเกณฑ์ SE-AM กำหนดให้แผนแม่บททรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร ดังนั้นขณะนี้จึงต้องรอความชัดเจนของการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับทบทวนของ ทอท. ก่อน ฝพร. ดำเนินการต่อไป	ฝพร. ร่วมกับ ส่วนงาน สทอ.

ข้อ	กระบวนการ/เรื่องที่ ควรดำเนินการปรับปรุง ตามเกณฑ์ SE-AM	แผนงาน/โครงการ ใน HR Masterplan และแผนงานประจำ ที่ตอบสนอง SE-AM	ตัวชี้วัด	ความคืบหน้า ปัญหา/อุปสรรค	ผู้รับ ผิดชอบ
3	ค่านิยมองค์กรควรครอบคลุมถึง การทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focus)	3 โครงการเสริมสร้างค่านิยม (Core Values) และ วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	1 จำนวนครั้งของการจัดสัมมนาหรือ กิจกรรมตามแผนเสริมสร้างค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร ระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2563 - 2567) 2 จำนวนครั้งของการจัดสัมมนาหรือ กิจกรรมเสริมสร้างค่านิยม ทอท.ที่ กอญ. หรือผู้บริหารระดับ 10 ขึ้นไป เข้าร่วมหรือ บรรยายถ่ายทอดประสบการณ์ 3 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการดำเนินการ สำรวจและจัดทำรายงานผลสำรวจค่านิยม ทอท.	- ฝพค. ได้จัดโครงการสัมมนาและกิจกรรมตามแผนเสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่ ต.ค. 63 - ก.พ. 64 จำนวน 2 ครั้ง ดังนี้ 1. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ Value-bases Coaching for Change Leader ของผู้บริหารระดับ 9 ที่ดำรงตำแหน่งรอง ผู้อำนวยการท่าอากาศยาน และผู้อำนวยการฝ่าย เมื่อวันที่ 17 ธ.ค.63 เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาทในการสังเกตพฤติกรรมที่สอดคล้อง และไม่สอดคล้องในตัวพนักงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ ในลักษณะของการเป็นโค้ช 2. กิจกรรม Idol of the Heart เปลี่ยนเพื่อปรับ ดำเนินการระหว่าง เดือน ก.พ. - พ.ค.64 เพื่อกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในมุมมองของ แต่ละฝ่าย และให้พนักงานและลูกจ้างได้เรียนรู้ ตลอดจนเสริมสร้าง พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในแต่ละค่านิยมขององค์กร - การจัดสัมมนาหรือกิจกรรมเสริมสร้างค่านิยม ทอท. ที่ กอญ. หรือ ผู้บริหารระดับ 10 ขึ้นไปเข้าร่วม หรือบรรยายถ่ายทอดประสบการณ์ ตั้งแต่ ต.ค.63 - ก.พ.64 มีจำนวน 2 ครั้ง ได้แก่ 1. การเข้าร่วมปาฐกถาพิเศษถ่ายทอดประสบการณ์ของ รณอ. ในหัวข้อ เรื่อง Service Mined จากภายในสู่การกระทำ ในเวทีการสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ Value-bases Coaching for Change Leader ทั้งนี้ ตามแผนงานที่กำหนดจะมีผู้บริหารระดับ 10 ขึ้นไปมาร่วมปาฐกถา พิเศษอีก 2 คน ในเดือน มี.ค.64 2. การร่วมสนับสนุนรางวัลของกิจกรรม Idol of the Heart ของ रणอ. เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จัดขึ้น - การดำเนินการสำรวจและจัดทำรายงานผลสำรวจค่านิยม ทอท. อยู่ระหว่างดำเนินการ คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จภายใน 10 ก.ย.64	ฝพค.

ข้อ	กระบวนการ/เรื่องที่ ควรดำเนินการปรับปรุง ตามเกณฑ์ SE-AM	แผนงาน/โครงการ ใน HR Masterplan และแผนงานประจำ ที่ตอบสนอง SE-AM	ตัวชี้วัด	ความคืบหน้า ปัญหา/อุปสรรค	ผู้รับ ผิดชอบ
4	การประเมินสมรรถนะ รายตำแหน่ง (Functional Competency) ควรดำเนินการ ให้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ	4 โครงการทบทวนและพัฒนา สมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency)	ร้อยละของจำนวนสมรรถนะรายตำแหน่ง ของ สทอ. ที่จัดทำสำเร็จตามแผน	1. ฝพค. ได้วิเคราะห์และสรุปการจัดทำสมรรถนะรายตำแหน่งของ สทอ. เบื้องต้นเสร็จเรียบร้อยแล้วคิดเป็นร้อยละ 92 ของจำนวน สมรรถนะรายตำแหน่งของ สทอ. ที่แล้วเสร็จตามแผน 2. ฝพค. ได้รับการประสานว่า ทอท. อยู่ระหว่างการนำกลุ่มงาน (Job Family) มากำหนดใช้ในการบริหารบุคลากร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับ การกำหนดสมรรถนะรายตำแหน่งที่ ฝพค. อยู่ระหว่างดำเนินการ ดังนั้น ฝพค. พิจารณาแล้วจึงเห็นควรทบทวนผลการจัดทำสมรรถนะ ของ สทอ. ให้สอดคล้องกับการจัดกลุ่มงาน (Job Family) ที่ ทอท. จะ กำหนดใช้ และควรปรับแนวทางการดำเนินงานสำหรับการจัดทำ สมรรถนะรายตำแหน่งจากเดิมที่กำหนดการจัดทำสมรรถนะ รายตำแหน่งตามสายงาน เป็นการจัดทำสมรรถนะรายตำแหน่ง ตามกลุ่มงาน (Job Family)	ฝพค.
		5 โครงการทบทวนและพัฒนา สมรรถนะหลักของพนักงาน (Core Competency)	ระยะเวลาที่สรุปประเมินผลการประเมิน สมรรถนะหลักของพนักงาน ทอท. เสนอ กอญ. แล้วเสร็จ	ฝพค. ได้นำผลสรุปโครงการทบทวนสมรรถนะหลักของพนักงาน ทอท. (Core Competency) นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณา กลั่นกรองการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทอท. ในคราวประชุม ครั้งที่ 4/2563 เมื่อวันที่ 17 ธ.ค.63 ซึ่งที่ประชุมได้ให้ความเห็นชอบผลการ ทบทวนสมรรถนะหลักของพนักงาน ทอท. เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจะนำ เรียน กอญ. เพื่ออนุมัติให้ ฝพค. นำสมรรถนะหลักของ พนักงาน ทอท. (Core Competency) ทั้ง 6 ด้าน ไปใช้ในการประเมินพนักงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผ่านระบบ ERP ภายในเดือน มิ.ย.64 และ จะนำสรุปผลการประเมินฯ เสนอ กอญ. เพื่อทราบอีกครั้ง ภายในเดือน ก.ย.64	

ข้อ	กระบวนการ/เรื่องที่ ควรดำเนินการปรับปรุง ตามเกณฑ์ SE-AM	แผนงาน/โครงการ ใน HR Masterplan และแผนงานประจำ ที่ตอบสนอง SE-AM	ตัวชี้วัด	ความคืบหน้า ปัญหา/อุปสรรค	ผู้รับ ผิดชอบ
5	การทบทวนแผนสืบทอด ตำแหน่ง (Succession Plan) ให้ครอบคลุมขั้นตอนที่เป็น มาตรฐานและตำแหน่งงานที่ สำคัญ (Key Strategic Position) รวมถึงการ ประเมินผลหลังรับตำแหน่ง	6 แผนงานจัดทำแผนสืบทอด ตำแหน่ง (Succession plan)	1 ระยะเวลาที่สามารถเสนอรายชื่อ Successor Pool ให้ กอญ. เพื่อทราบ 2 จำนวนพนักงานระดับบริหารของ ทอท. ที่มีคุณสมบัติในการสืบทอดตำแหน่ง (Successor) ที่ผ่านการฝึกอบรม เพื่อเตรียมความพร้อมขึ้นดำรงตำแหน่ง ระดับบริหารในอนาคต	กอญ. อนุมัติหลักการในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เมื่อวันที่ 25 ม.ค.64 จำนวน 7 ตำแหน่ง ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่าง ฝพร. สัมภาษณ์ ผู้บริหารเจ้าของตำแหน่ง เพื่อจัดทำ Success Profile	ฝพร. ร่วมกับ ฝพบ.
6	การใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มี ศักยภาพในการสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน หรือการพัฒนาองค์กร (Talent management)	7 โครงการทบทวน แนวทางการพัฒนาพนักงาน ผู้มีศักยภาพ	ร้อยละความสำเร็จของโครงการ ทบทวนแนวทางการพัฒนาพนักงาน ผู้มีศักยภาพ	ฝพบ. ดำเนินการจ้างวิทยากรภายนอกทบทวนขั้นตอนการกำหนด คุณสมบัติ, คัดเลือก และรูปแบบในการจัดโครงการพัฒนาพนักงาน ผู้มีศักยภาพ	ฝพบ.
7	การกำหนดแนวทาง/วิธีการ ในการสอบทานการดำเนินงาน ของกระบวนการที่สำคัญ (HR audit) โดยหน่วยงานที่ รับผิดชอบด้านการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์	8 แผนงานพัฒนาแนวทาง/ วิธีการในการสอบทานการ ดำเนินงานของกระบวนการ ที่สำคัญด้าน HR (HR audit)	ระยะเวลาที่สามารถเสนอแนวทาง/ วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของ กระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit) ให้ รอญ. เพื่อพิจารณา	ฝพร. ศึกษาแนวทางการจัดทำ HR audit ตามเกณฑ์ SE-AM และ ดำเนินการจัดทำแนวทาง HR audit ของ ทอท. เรียบร้อยแล้ว ขณะนี้ อยู่ระหว่างรอนำเสนอ รอญ. เพื่อพิจารณา พร้อมขอสังเกตจาก IRDP (Feedback Report) ในเรื่อง HR audit ซึ่งจากการประสานงานกับ IRDP คาดว่า ทอท. จะได้รับ Feedback Report ภายในเดือนมี.ค.64	ฝพร. ร่วมกับ สงทอ.

ข้อ	กระบวนการ/เรื่องที่ ควรดำเนินการปรับปรุง ตามเกณฑ์ SE-AM	แผนงาน/โครงการ ใน HR Masterplan และแผนงานประจำ ที่ตอบสนอง SE-AM	ตัวชี้วัด	ความคืบหน้า ปัญหา/อุปสรรค	ผู้รับ ผิดชอบ
8	จัดให้มีการพัฒนาทักษะทางด้าน HR ให้แก่ผู้บริหารสายงาน หรือ Line Manager อย่างต่อเนื่อง (HR for Non-HR) เพื่อให้การ ผลักดันนโยบายและกลยุทธ์ ทางด้าน HR ประสบผลสำเร็จได้ ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	9 โครงการพัฒนาทักษะ ทางด้าน HR ให้กับผู้บริหาร	ร้อยละของผู้บริหารสายงาน หรือ Line Manager ที่เข้าร่วมโครงการ	อยู่ระหว่างประสานงานวิทยากรในการกำหนดเนื้อหาและวันเวลา ที่จะพัฒนาทักษะทางด้าน HR ให้กับผู้บริหาร	ฝพบ.
9	การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการ พัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ ประโยชน์ในการตัดสินใจพัฒนา ปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร	10 แผนงานการวิเคราะห์ ความคุ้มค่าในการพัฒนา บุคลากร (ROI in Employee Development)	ร้อยละความสำเร็จในการกำหนดเกณฑ์ ความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร	อยู่ระหว่างประสานงานวิทยากรในการให้ความรู้ในการกำหนดเกณฑ์ ความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร	ฝพบ. ร่วมกับ ฝพค.

ข้อ	กระบวนการ/เรื่องที่ ควรดำเนินการปรับปรุง ตามเกณฑ์ SE-AM	แผนงาน/โครงการ ใน HR Masterplan และแผนงานประจำ ที่ตอบสนอง SE-AM	ตัวชี้วัด	ความคืบหน้า ปัญหา/อุปสรรค	ผู้รับ ผิดชอบ
10	การกำหนดตัวชี้วัดด้านความปลอดภัยและสวัสดิการในการทำงาน (Safety & Security) สุขอนามัย (Health) และสภาพแวดล้อม (Environment)	11 โครงการศึกษาเพื่อประเมินวัฒนธรรมด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยองค์กร	ร้อยละของพนักงานและลูกจ้าง ทอท. ที่ร่วมประเมิน	ขณะนี้อยู่ระหว่าง ฝปอ. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์	ฝปอ. โดย ฝพค. สนับสนุน
		12 โครงการพัฒนาสุขภาวะทางจิตของพนักงาน ทอท. (Employee Assistant Program (EAP))	1 คะแนนความพึงพอใจของบุคลากร ทอท. ที่องค์กรจัดให้มีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน (EAP) 2 คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ทอท. จากภาพรวมผลการสำรวจประจำปี 3 ความถี่ในการใช้บริการขอคำปรึกษาด้านสุขภาพทางโทรศัพท์	อยู่ระหว่าง ฝพท. ดำเนินการขออนุมัติปรับเปลี่ยนชื่อโครงการฯ จากโครงการลดพุง ลดโรค ซึ่งได้รับอนุมัติงบทำการแล้ว เป็นโครงการพัฒนาสุขภาวะทางจิตของพนักงาน ทอท.(Employee Assistant Program (EAP))	ฝพท.

ข้อ	กระบวนการ/เรื่องที่ต้องดำเนินการปรับปรุงตามเกณฑ์ SE-AM	แผนงาน/โครงการใน HR Masterplan และแผนงานประจำที่ตอบสนอง SE-AM	ตัวชี้วัด	ความคืบหน้าปัญหา/อุปสรรค	ผู้รับผิดชอบ
11	ควรต่อยอด Employee Engagement สู่ Employee Experience	13 โครงการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตด้วยสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับบุคลากรของ ทอท. (โดยแผนงานที่จะดำเนินการ คือ การเพิ่มรูปแบบการแต่งกายวัน Freestyle Day สำหรับการมาปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้าง ทอท.)	ร้อยละความสำเร็จตามโครงการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตด้วยสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับบุคลากรของ ทอท.	ดำเนินการสำเร็จร้อยละ 100 ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดย กอญ. อนุมัติการแต่งกายของพนักงานและลูกจ้าง ทอท. ในรูปแบบ Freestyle โดยกำหนดให้แต่งกายรูปแบบดังกล่าวในวันศุกร์ และสั่งการให้หน่วยงาน ทอท. ทราบ เมื่อวันที่ 6 พ.ย.63 ท้ายหนังสือ ฝสร.ที่ 1270/63 ลงวันที่ 5 พ.ย.63	ฝสร.
12	หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการพัฒนาระบบ/ทีมงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	14 แผนทบทวนความรู้และกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลของท่าอากาศยาน (AOT We HR)	1 ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของทุกท่าฯ สามารถเข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจภารกิจงาน และรายละเอียดหน้าที่ของภารกิจด้านทรัพยากรบุคคลที่ต้องสนับสนุนการดำเนินการของท่าฯ 2 ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของทุกท่าฯ มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยวัดผลจากการประเมินกิจกรรม เปรียบเทียบก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ	- ฝบค. ประชุมทีมงานเพื่อกำหนดหัวข้อของงานที่จะดำเนินการโดยมุ่งเน้นภารกิจงานที่ส่วนทรัพยากรบุคคลของแต่ละท่าฯ พบข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง และจัดทำคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (SOP) แต่ละหัวข้องานให้เป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ปัญหาอุปสรรค : สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบกับรูปแบบการจัดกิจกรรมตามปกติ ดังนั้น ฝบค. จึงอยู่ระหว่างการพิจารณากำหนดการและช่องทางการจัดกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเป็นไปตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID-19 อาทิ การสัมมนาทางไกลผ่านระบบ Video Conference เป็นต้น	ฝบค. และส่วนงานทรัพยากรบุคคลทุกท่าฯ