

ตารางกระบวนการที่ต้องดำเนินการเพื่อปิด Gap การประเมิน SE-AM ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์  
ประจำปีงบประมาณ 2563

| ข้อ | กระบวนการ/เรื่องที่ต้องดำเนินการปรับปรุงตามเกณฑ์ SE-AM   | แผนงาน/โครงการใน HR Masterplan และแผนงานประจำที่ตอบสนอง SE-AM      | ลักษณะการดำเนินงาน |          | ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย (เฉพาะปี 63-64)  | ผู้รับผิดชอบ | ความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค  |
|-----|--|--|--------------------|----------|--|--------------|--|
|     |  |  | แผนงาน/โครงการ     | งานประจำ |  |              |  |
| 1   | กำหนดตัวชี้วัดผลปฏิบัติงาน ลงไปถึงระดับบุคคลและนำไปใช้ประโยชน์ในการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน รวมถึงการพัฒนาบุคลากร | 1. แผนงานพัฒนาการบริหารผลงานที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร (2563-2567) |                    | ✓        | ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) สำหรับพนักงาน ทอท. ทุกระดับ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 | ฝพร.         | ฝพร. ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว โดยมีส่วนงานที่กำหนดตัวชี้วัด (KPI) สำหรับพนักงานแล้วเสร็จและส่งกลับมายัง ฝพร. คิดเป็น ร้อยละ 96.56<br>ข้อมูล ณ วันที่ 30 ก.ย.63 |

| ข้อ | กระบวนการ/เรื่องที่<br>ควรดำเนินการปรับปรุง<br>ตามเกณฑ์ SE-AM   | แผนงาน/โครงการ<br>ใน HR Masterplan<br>และแผนงานประจำ<br>ที่ตอบสนอง<br>SE-AM  | ลักษณะการ<br>ดำเนินงาน |              | ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย<br>(เฉพาะปี 63-64)   | ผู้รับ<br>ผิดชอบ         | ความก้าวหน้า<br>และปัญหาอุปสรรค  |
|-----|---|--|------------------------|--------------|--|--------------------------|--|
|     |   |  | แผนงาน/<br>โครงการ     | งาน<br>ประจำ |  |                          |  |
| 2   | ปรับปรุงแบบและการเก็บข้อมูล<br>การพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้<br>มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว<br>เช่น การสอนงาน (Coaching)<br>และการสอน การปฏิบัติงาน<br>(On-the-Job Training)<br>เป็นต้น | 2. โครงการพัฒนา<br>เทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุน<br>ระบบการเรียนรู้และพัฒนา<br>ของบุคลากร (2563-2564)  | ✓                      |              | ออกแบบระบบศูนย์รวมการเรียนรู้ของ ทอท.<br>(AOT Digital Learning Center) ภายในเดือน<br>กันยายน 2563            | ฝพน.<br>ร่วมกับ<br>สบวท. | ฝพน. ได้ส่งความต้องการภาพรวมของศูนย์รวม<br>การเรียนรู้ของ ทอท. (AOT Digital Learning<br>Center) ให้ สทส. เมื่อวันที่ 30 มิ.ย.63<br>เพื่อเป็นข้อมูลให้ สทส. พิจารณาจัดทำข้อกำหนด<br>และรายละเอียด (TOR) และพิจารณาจัดสรร<br>งบประมาณต่อไป |
| 3   | ค่านิยมองค์กรควรครอบคลุมถึง<br>การทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ<br>(Quality Focus)   | 3. แผนงานการจัดทำแผน<br>เสริมสร้างค่านิยม (Core<br>Values) และวัฒนธรรม<br>องค์กร (Culture)<br>ระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ<br>2563 – 2567) (2563) | ✓                      |              | ร่างแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม<br>องค์กร ระยะ 5 ปี ได้รับความเห็นชอบจาก<br>คณะกรรมการฯ ภายใน 16 มิ.ย.63 | ฝพค.                     | ประธานกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรม<br>องค์กรของ ทอท. (กอญ.) ได้อนุมัติร่างแผนเสริมสร้าง<br>ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ระยะ 5 ปี<br>เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 15 มิ.ย.63   |

| ข้อ | กระบวนการ/เรื่องที่<br>ควรดำเนินการปรับปรุง<br>ตามเกณฑ์ SE-AM   | แผนงาน/โครงการ<br>ใน HR Masterplan<br>และแผนงานประจำ<br>ที่ตอบสนอง<br>SE-AM                                | ลักษณะการ<br>ดำเนินงาน |              | ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย<br>(เฉพาะปี 63-64)  | ผู้รับ<br>ผิดชอบ    | ความก้าวหน้า<br>และปัญหาอุปสรรค  |
|-----|---|--|------------------------|--------------|---|---------------------|--|
|     |   |  | แผนงาน/<br>โครงการ     | งาน<br>ประจำ |   |                     |  |
| 4   | การวิเคราะห์อัตรากำลัง<br>ระยะยาว ที่คำนึงถึงปัจจัย<br>ภายใน เช่น ผลผลิต<br>ประสิทธิภาพของพนักงาน<br>ต้นทุนบุคลากร และปัจจัย<br>ภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ<br>ความต้องการของลูกค้า สภาวะ<br>เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของ<br>เทคโนโลยี เป็นต้น และ<br>การวิเคราะห์อัตรากำลัง<br>ส่วนขาดและส่วนเกิน<br>ไปพร้อมกัน | 4. แผนการปรับปรุงการ<br>จัดทำแผนกรอบอัตรากำลัง<br>และอัตรากำลังระยะยาว<br>ประจำปี 2564-2566<br>(2563-2565) |                        | ✓            | สามารถดำเนินการจัดทำแผนกรอบอัตรากำลัง<br>และอัตรากำลังระยะยาว (ปี 2564 – 2566)<br>แล้วเสร็จภายใน ก.ค.63 | ผบค.<br>และ<br>ผพร. | ผบค. ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว โดยตามอนุมัติ<br>กฤษฎ.เมื่อ 7 ส.ค.63 ให้นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ<br>บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRMC) ครั้งที่ 1<br>เมื่อวันที่ 10 ส.ค.63 และครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 2 ก.ย.63<br>และนำอัตรากำลังที่เพิ่มบางส่วนตามมติของ HRMC<br>เสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เมื่อวันที่ 23 ก.ย.63<br>และได้รับอนุมัติเรียบร้อยแล้ว |

| ข้อ | กระบวนการ/เรื่องที่ต้องดำเนินการปรับปรุงตามเกณฑ์ SE-AM                                     | แผนงาน/โครงการใน HR Masterplan และแผนงานประจำที่ตอบสนอง SE-AM                | ลักษณะการดำเนินงาน |          | ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย (เฉพาะปี 63-64)   | ผู้รับผิดชอบ | ความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค  |
|-----|--|--|--------------------|----------|---|--------------|--|
|     |  |  | แผนงาน/โครงการ     | งานประจำ |   |              |  |
| 5   | การประเมินสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) ควรดำเนินการให้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ | 5. โครงการทบทวนและพัฒนาสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) (2563-2564) | ✓                  |          | ร้อยละของจำนวนสมรรถนะที่จัดทำสำเร็จตามแผนงานและมีการประเมินค่าเป้าหมาย ร้อยละ 100 | ฝพค.         | <p>- <u>Functional Competency</u> ล่าช้ากว่าแผน โดยได้ดำเนินการไปคิดเป็นร้อยละ 50 ของแผนพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะรายตำแหน่ง ของ สงทอ. โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่าย และผู้อำนวยการส่วน ของ สงทอ. เรียบร้อยแล้ว อยู่ระหว่างวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่ง และดำเนินการยกร่างคำนิยาม และ Proficiency Level ซึ่ง ฝพค. ขอเลื่อนการดำเนินการตามแผนที่เหลือ ได้แก่ การให้ความรู้และวิธีการประเมินสมรรถนะรายตำแหน่งของพนักงานบนระบบประเมิน และการสรุปผลการประเมิน ไปดำเนินการต่อในปีงบประมาณ 2564</p> <p>- <u>Core Competency</u> ล่าช้ากว่าแผน โดยได้ดำเนินการไปคิดเป็นร้อยละ 70 ขณะนี้อยู่ระหว่างการนำสมรรถนะหลักของพนักงาน ทอท. เข้าที่ประชุมคณะกรรมการกลั่นกรองฯ พิจารณาก่อน และเสนอ กอญ. เพื่อพิจารณาอนุมัติใช้ในการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงาน ทอท.ต่อไป และ ฝพค. ขอเลื่อนการดำเนินการตามแผนที่เหลือไปดำเนินการต่อในปีงบประมาณ 2564</p> <p><b>ปัญหาและอุปสรรค :</b> จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ทำให้มีผลกระทบต่อนแผนการดำเนินงานในภาพรวมของโครงการฯ ซึ่งสามารถเริ่มดำเนินการได้ในช่วงเดือน มิ.ย.63 เป็นต้นไป ประกอบกับต้องดำเนินการควบคู่กับการทบทวนและพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะหลักของพนักงาน ทอท.</p> |
|     |  | 6. โครงการทบทวนและพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงาน (Core Competency) (2563-2564)   | ✓                  |          | ร้อยละของจำนวนสมรรถนะที่จัดทำสำเร็จตามแผนงานและมีการประเมินค่าเป้าหมาย ร้อยละ 100 |              |  |

| ข้อ | กระบวนการ/เรื่องที่<br>ควรดำเนินการปรับปรุง<br>ตามเกณฑ์ SE-AM  | แผนงาน/โครงการ<br>ใน HR Masterplan<br>และแผนงานประจำ<br>ที่ตอบสนอง<br>SE-AM | ลักษณะการ<br>ดำเนินงาน |              | ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย<br>(เฉพาะปี 63-64)   | ผู้รับ<br>ผิดชอบ        | ความก้าวหน้า<br>และปัญหาอุปสรรค   |
|-----|--|---|------------------------|--------------|--|-------------------------|---|
|     |  |   | แผนงาน/<br>โครงการ     | งาน<br>ประจำ |  |                         |   |
| 6   | การทบทวนแผนสืบทอด<br>ตำแหน่ง (Succession Plan)<br>ให้ครอบคลุมขั้นตอนที่เป็น<br>มาตรฐานและตำแหน่งงานที่<br>สำคัญ (Key Strategic<br>Position) รวมถึง<br>การประเมินผลหลังรับตำแหน่ง | 7. แผนงานจัดทำแผน<br>สืบทอดตำแหน่ง<br>(Succession plan)<br>(2563-2567)      |                        | ✓            | ระยะเวลาที่เสนอ Successor Pool<br>ให้ กอญ. พิจารณา ภายในเดือนสิงหาคม<br>ของแต่ละปีงบประมาณ   | ฝพร.<br>ร่วมกับ<br>ฝพบ. | ฝพร. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำ<br>Successor Pool เสนอ กอญ. เรียบร้อยแล้ว<br>เมื่อวันที่ 31 ก.ค.63   |
| 7   | การใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มี<br>ศักยภาพในการสร้าง<br>ความได้เปรียบในการแข่งขัน<br>หรือการพัฒนาองค์กร (Talent<br>management)   | 8. โครงการพัฒนาพนักงาน<br>ผู้มีความศักยภาพ (2563-2564)                      |                        | ✓            | - 2563 : จัดทำ TOR ของโครงการฯ<br>ให้แล้วเสร็จภายใน ก.ย.63<br>- 2564 : คัดเลือกบริษัทที่ปรึกษา และ<br>ดำเนินการจัดโครงการพัฒนาพนักงาน<br>ผู้มีความศักยภาพ ภายใน ก.ย.64 | ฝพบ.                    | ขอยกเลิกการจัดโครงการพัฒนาพนักงานผู้มี<br>ศักยภาพ ปีงบประมาณ 2563-2565 เนื่องจาก<br>มีการปรับลดงบประมาณฝึกอบรม ประจำปี<br>งบประมาณ 2563-2565 จากสถานการณ์<br>การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19  |
| 8   | การจัดการความก้าวหน้า<br>ในสายอาชีพ (Career<br>Management) ควรพิจารณา<br>ดำเนินการให้ครบถ้วนเกณฑ์<br>รวมทั้ง จัดให้มีกลไกสนับสนุน<br>ต่าง ๆ                                      | 9. แผนปรับปรุงความ<br>ก้าวหน้าในสายอาชีพ<br>(2563)                          | ✓                      |              | เสนอรายงานสรุปการวางแผนความก้าวหน้า<br>ในสายอาชีพของ ทอท. ต่อ คณะกรรมการ<br>HRMC เพื่อให้ความเห็นชอบ<br>ภายในเดือนมกราคม 2563  | ฝพร.                    | ฝพร. เสนอรายงานสรุปการวางแผนความก้าวหน้า<br>ในสายอาชีพของ ทอท. ต่อ คณะกรรมการ<br>HRMC ในการประชุมครั้งที่ 3/2563<br>เมื่อวันที่ 10 ส.ค.63<br><br>ปัญหาและอุปสรรค : เนื่องจากสถานการณ์<br>การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ไม่สามารถ<br>จัดประชุมได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด |

| ข้อ | กระบวนการ/เรื่องที่<br>ควรดำเนินการปรับปรุง<br>ตามเกณฑ์ SE-AM   | แผนงาน/โครงการ<br>ใน HR Masterplan<br>และแผนงานประจำ<br>ที่ตอบสนอง<br>SE-AM   | ลักษณะการดำเนินงาน |              | ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย<br>(เฉพาะปี 63-64)  | ผู้รับ<br>ผิดชอบ         | ความก้าวหน้า<br>และปัญหาอุปสรรค  |
|-----|---|---|--------------------|--------------|---|--------------------------|--|
|     |   |   | แผนงาน/<br>โครงการ | งาน<br>ประจำ |   |                          |  |
| 9   | การกำหนดแนวทาง/วิธีการ<br>ในการสอบทานการดำเนินงานของ<br>กระบวนการที่สำคัญ (HR audit)<br>โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน<br>การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์                                  | 10. แผนงานพัฒนา<br>แนวทาง/วิธีการในการ<br>สอบทานการดำเนินงาน<br>ของกระบวนการที่สำคัญ<br>ด้าน HR (HR audit)<br>(2563-2564) | ✓                  |              | เสนอ รณอ. เพื่อขอความเห็นชอบวิธีการ<br>และแบบฟอร์มสำหรับสอบทานการ<br>ดำเนินงาน ของกระบวนการที่สำคัญ<br>ด้าน HR ภายในเดือนธันวาคม 2563 | ผพร.<br>ร่วมกับ<br>สงทอ. | ผพร. ศึกษาเกณฑ์ SE-AM และ เกณฑ์ ISO 9001 :<br>2015 HR Audit Checklist รวมทั้งแนวทาง<br>การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เพื่อใช้เป็น<br>แนวทางในการออกแบบกระบวนการ HR Audit<br>เสร็จเรียบร้อยแล้ว ขณะนี้อยู่ระหว่างออกแบบ<br>แบบฟอร์มสำหรับสอบทานการดำเนินงานของ<br>กระบวนการที่สำคัญด้าน HR                    |
| 10  | การดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการการเปลี่ยนแปลง<br>(Change Management) และ<br>สร้างกลไกโดยการกำหนด<br>ผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อน<br>การจัดการการเปลี่ยนแปลง<br>ให้เกิดประสิทธิภาพ | 11. แผนบริหารและจัดการ<br>การเปลี่ยนแปลงด้าน<br>ทุนมนุษย์ (2563-2567)   |                    | ✓            |   | สงทอ.                    | ในปัจจุบันฝ่ายภายใต้สังกัด สงทอ. มีภาระงานที่<br>เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการการเปลี่ยนแปลง<br>(Change Management) อยู่แล้ว และมีกลไก<br>ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิด<br>ประสิทธิภาพ เช่น คณะกรรมการ HRMC และ<br>คณะกรรมการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับ<br>โครงการพัฒนาและติดตั้งระบบสารสนเทศฯ |

| ข้อ | กระบวนการ/เรื่องที่<br>ควรดำเนินการปรับปรุง<br>ตามเกณฑ์ SE-AM   | แผนงาน/โครงการ<br>ใน HR Masterplan<br>และแผนงานประจำ<br>ที่ตอบสนอง<br>SE-AM                                   | ลักษณะการ<br>ดำเนินงาน |              | ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย<br>(เฉพาะปี 63-64)  | ผู้รับ<br>ผิดชอบ | ความก้าวหน้า<br>และปัญหาอุปสรรค   |
|-----|---|---|------------------------|--------------|---|------------------|---|
|     |   |   | แผนงาน/<br>โครงการ     | งาน<br>ประจำ |   |                  |   |
| 11  | การกำหนดตัวชี้วัดด้านความปลอดภัยและสวัสดิการ<br>ในการทำงาน (Safety &<br>Security) สุขอนามัย<br>(Health) และสภาพแวดล้อม<br>(Environment) | 12. โครงการพัฒนาระบบ<br>การจัดการอาชีวอนามัย<br>และความปลอดภัยของ<br>ทอท. สู่มาตรฐาน ISO<br>45001:2018 (2563) | ✓                      |              | ทอท.ได้รับการรับรองระบบการจัดการ<br>อาชีวอนามัยและความปลอดภัย<br>ตามมาตรฐาน ISO 45001:2018<br>ภายในเดือน ก.ย.63 | ฝปอ.             | ล่าช้าเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส<br>COVID-19 ทำให้มีผลกระทบต่อแผนการดำเนินงาน<br>ภาพรวมของโครงการฯ โดยบริษัทที่ปรึกษาไม่สามารถ<br>เข้าปฏิบัติงานได้ในบางท่าอากาศยาน แต่ปัจจุบัน ทอท.<br>ดำเนินการว่าจ้างบริษัท บีเอสไอ กรุ๊ป (ประเทศไทย)<br>ให้เข้ามาดำเนินการตรวจประเมินเพื่อเตรียมความพร้อม<br>(First Stage Audit) และตรวจประเมินเพื่อขอ<br>การรับรอง (Certify Audit Stage 2) ณ สนย.ทอท.<br>และทุกท่าอากาศยานเรียบร้อยแล้ว โดยคาดว่าจะได้รับ<br>การรับรองภายใน ธ.ค.63 |

| ข้อ | กระบวนการ/เรื่องที่<br>ควรดำเนินการปรับปรุง<br>ตามเกณฑ์ SE-AM | แผนงาน/โครงการ<br>ใน HR Masterplan<br>และแผนงานประจำ<br>ที่ตอบสนอง<br>SE-AM   | ลักษณะการ<br>ดำเนินงาน |              | ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย<br>(เฉพาะปี 63-64)   | ผู้รับ<br>ผิดชอบ    | ความก้าวหน้า<br>และปัญหาอุปสรรค   |
|-----|---|---|------------------------|--------------|--|---------------------|---|
|     |   |   | แผนงาน/<br>โครงการ     | งาน<br>ประจำ |  |                     |   |
| 12  | ควรต่อยอด Employee<br>Engagement คู่ Employee<br>Experience   | 13. แผนงานเสริมสร้าง<br>ความผูกพัน และต่อยอดคู่<br>การสร้างประสบการณ์ที่ดี<br>ของบุคลากร (High<br>employee engagement<br>& employee<br>experience)<br>(2563-2564) | ✓                      |              | ร้อยละของความสำเร็จตามโครงการ<br>เสริมสร้างคุณภาพชีวิตด้วยสวัสดิการ<br>สิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับบุคลากรของ<br>ทอท.<br>ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 80 โดยคิดจาก<br>ค่าเฉลี่ยของผลงานของปีงบประมาณ 2563<br>(1 เม.ย.63 – 30 ก.ย.63) และปีงบประมาณ<br>2564 (1 ต.ค.63 – 31 มี.ค.64) | ฝสร.<br>และ<br>ฝสร. | ดำเนินการได้ตามแผน โดยขณะนี้ ฝสร. ได้เสนอผลสำรวจ<br>ปัจจัยด้านการจัดสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และ<br>Total Rewards ให้ ทอท. พิจารณา เมื่อวันที่ 29 ก.ย.63 |