



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

แผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ของ ทอท. ประจำปี 2566-2570



ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	3
1.1. ที่มา	3
1.2. วัตถุประสงค์หลัก	3
1.3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 องค์ประกอบในการประเมินการบริหารทุนมนุษย์	5
2.1. เกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) และแนวทางการให้คะแนน	5
บทที่ 3 การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.	19
3.1. ผลการดำเนินงาน ตาม Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”	19
3.2. สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ ทอท.	24
บทที่ 4 บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะด้านทรัพยากรบุคคลของ ทอท.	34
4.1. วิธีปฏิบัติที่ดี ด้านการบริหารทุนมนุษย์	34
4.2. แนวโน้มในอนาคต ด้านการบริหารทุนมนุษย์	40
บทที่ 5 การบูรณาการแผนแม่บททรัพยากรบุคคลกับแผนแม่บทด้านอื่นๆที่สำคัญของ ทอท.	45
5.1. ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567 และปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ฉบับทบทวน 2567 รวมทั้งคู่แข่งคู่เทียบ	45
5.2. ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล กับแผนวิสาหกิจของ ทอท.	78
5.3. ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล กับแผนด้านอื่นๆ ของ ทอท.	79
บทที่ 6 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	80
6.1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก	80
6.2. การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความท้าทายเชิงกลยุทธ์	83
บทที่ 7 แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท.	86
7.1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลของ ทอท. แผนปฏิบัติการ แผนดำเนินงาน และตัวชี้วัด	86

บทที่ 8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำแผนแม่บททรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติ	91
8.1. Agile Culture	91
8.2. Future Skill	93
8.3. Digital Transformation	95

บทที่ 1

บทนำ

1.1. ที่มา

จากการที่กระทรวงการคลังได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งใช้ระบบประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจตามเกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับ สภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่ เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. ได้ดำเนินการการตรวจประเมินภายในได้ ระบบ SEPA ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และในปัจจุบัน ทาง สคร.ได้ปรับ ระบบการประเมิน เป็นระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามเกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) ทาง ทอท.จึงต้อง เตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาระบบ รวมทั้งจัดทำแผนแม่บท ทรัพยากรบุคคล (Human Capital Management : HCM) อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สอดคล้องกับ เกณฑ์การประเมินดังกล่าว

1.2. วัตถุประสงค์หลัก

จากที่มาที่กล่าวถึงข้างต้น จึงกำหนดวัตถุประสงค์หลักในการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนัก และมีความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ที่ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) ไปพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ หรือ Human Capital Management (HCM) ที่จะเป็นกลไกที่สร้างความเท่าเทียม (Equality) ความเสมอภาค (Equity) และ/หรือ ความแตกต่างที่เหมาะสม (Appropriate Difference) ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างคุณค่า ให้แก่ตนเองและองค์กร

2. เพื่อให้บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. มีแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource : HR) ของโลก อีกทั้งมีมาตรฐาน/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

1.3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

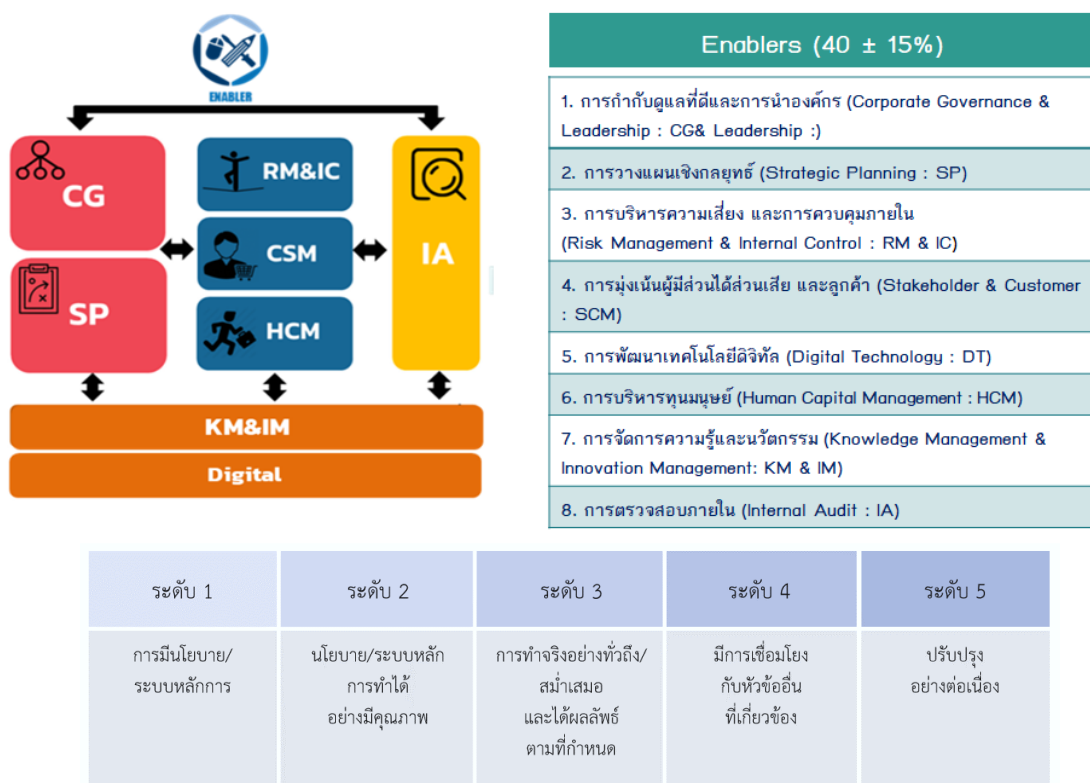
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. มีแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท.

บทที่ 2

องค์ประกอบในการประเมินการบริหารทุนมนุษย์

2.1. เกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) และแนวทางการให้คะแนนประจำปี พ.ศ.2567

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ โดยนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ การแข่งขัน และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมถึงสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัล สังคมที่มีความหลากหลายมากขึ้น (Diversity) เป็นต้น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จึงได้พัฒนาระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กรอบของ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) โดยมีภาพรวมกรอบการประเมินสำหรับระบบประเมินผลใหม่ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 หลักเกณฑ์และแนวทางระบบประเมินผลของรัฐวิสาหกิจ ปี 2567

หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers) ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่

1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership)
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control)
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder Customer Management)
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management)
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

โดยมีระดับการประเมินตามบริบทรัฐวิสาหกิจ ดังต่อไปนี้

- ระบุให้รัฐวิสาหกิจทราบชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง? (ระดับที่ 1)
- ระบุว่าคุณภาพที่คาดหวังนั้นคืออะไร รัฐวิสาหกิจต้องทำอะไร? (ระดับที่ 2)
- การดำเนินงานทุกอย่าง รัฐวิสาหกิจต้องทำจริงอย่างทั่วถึง สม่าเสมอ จนได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด/ต้องการ (ระดับ 3)
- สิ่งที่รัฐวิสาหกิจทำนั้นต้องเชื่อมโยง/บูรณาการ กับเรื่องอะไรบ้าง? (ระดับที่ 4)
- สิ่งที่รัฐวิสาหกิจทำนั้น ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ระดับ 5)

การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงแนวทาง วิธีการดำเนินงานหรือขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแสดงผ่านขั้นตอนการดำเนินงาน คู่มือปฏิบัติงาน SIPOC หรือการดำเนินงานใดๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการในเรื่องนั้น มีการดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อใด หรือแสดงผ่าน 5W1H (What When Where Why Who How) ได้อย่างชัดเจน มีจำเป็นต้องแสดงผ่าน SIPOC เพียงอย่างเดียว

การประเมินผลการดำเนินงานที่ระบุว่า “ทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่าเสมอ” และ “มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

ทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่าเสมอ : การถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกกลุ่มของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนั้นๆ ได้อย่างครบถ้วน

มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง : ปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

สำหรับการประเมินตามบริบทของรัฐบาล มีแนวทางในการพิจารณา เช่น พิจารณาดำเนินนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ความเพียงพอของทรัพยากรข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

สำหรับเกณฑ์ **Enabler** ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (**Human Capital Management : HCM**) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (HCM Strategy) 2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) 3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และ 4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐบาลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐบาล (สคร.) ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร รวมถึงมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐบาล ด้วยการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและคุณค่าของงานที่ทำ ผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพ ทั้งนี้ นอกจากรัฐบาลจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในที่สุด

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐบาล ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐบาลมีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ที่ถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน HCM ที่จะเป็นกลไกที่สร้างความเท่าเทียม (Equality) ความเสมอภาค (Equity) และ/หรือความแตกต่างที่เหมาะสม (Appropriate Difference) ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างคุณค่าให้แก่ตนเองและองค์กร
2. รัฐบาลมีแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลกอีกทั้งมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทุนมนุษย์เทียบเท่าระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Quality Awards: TQA, Society for Human Resource Management: SHRM, Harvard Business Review: HBR, International Organization for Standardization: ISO เป็นต้น และเป็นกลไก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ เกิดจากการประยุกต์มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังแสดงในภาพที่ 2.2 และ 2.3



1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี



2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน



3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR

- HR Digitalization
- HR analytics / AI in HR
- Re-modeling of learning & development system
- Employee experience
- Wellness focused

Source : SHRM, Harvard Business Review, McKinsey



4. ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน สร. ของ สร. (ด้านบุคลากร)

- กระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร
- การจัดทำ Skill matrix สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด รวมถึงการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยม โดยให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี
- สรรหาและพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ภาพที่ 2.2 กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารทุนมนุษย์

- หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

HCM module of 4



4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

"การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้สนับสนุน HCM โดยเน้นการสร้างศูนย์/วัฒนธรรมองค์กร และเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร และการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เกิดความปลอดภัยและสวัสดิภาพ ซึ่งจะสนับสนุนความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์ทางสถิติ ดัชนีชี้วัด ทั้งนี้ หน่วยงานรับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง"

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

"ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึง ความท้าทายในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้าน Digital และ HC Risk โดยพิจารณาทั้งในเชิง Quantitative/Qualitative โดยยึดองค์การ การเผยแพร่ที่เพียงพอเพื่อให้การสื่อสารไปได้อย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด โดยผู้บริหารระดับสูงต้องส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร การสื่อสารทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน และการฝึกอบรม และการฝึกอบรมแก่ผู้เกี่ยวข้อง"

2. บริหารทุนมนุษย์

"การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการกำลังคน การ Demand/Supply ของธุรกิจ การพัฒนาของ Digital รวมถึงการพิจารณาต้นทุน/กำไรประโยชน์ที่เกิด ความเป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง"

3. พัฒนาทุนมนุษย์

"การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบยังต้องมุ่งเน้นทาง การพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยไม่ทิ้งความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และการแข่งขัน (New-Skill/ Up-skill/ Re-skill) รวมถึง การเรียนรู้แบบองค์รวม พัฒนาบุคลากรให้เป็น Action learning อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากร และผู้นำที่มีศักยภาพ และมีเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่เป็นรูปธรรม"

ภาพที่ 2.3 ภาพรวมเกณฑ์ประเมินผลด้าน HCM ประจำปี 2567

ในส่วนของการรายละเอียดของเกณฑ์ประเมินผลด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ประจำปี 2567 มีดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 30)

1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 20)

"ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงความท้าทายในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารความเสี่ยงด้าน HCM โดยพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยมีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารไปเป็นอย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด"

ระดับ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่ง

ระดับ 2 ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสมโดยต้องออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. และกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 3 การแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Output/Outcome รวมทั้ง งบประมาณและผู้รับผิดชอบ อีกทั้ง มีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด

ระดับ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR ถูกบูรณาการไปกับแผนงานระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.2 การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 10)

“ผู้บริหารระดับสูงเป็นหนึ่งในหัวใจของการดำเนินงานในทุกเรื่อง โดยเฉพาะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์หรือการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้าน HCM ดังนั้น บทบาท/หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ (Key Success Factor) ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ”

ระดับ 1 การกำหนดให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR โดยมีบทบาท/หน้าที่ที่ชัดเจนในการริเริ่มและกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM รวมถึง มีบทบาทในการติดตาม สนับสนุนสายงาน HR และร่วมกิจกรรมที่สำคัญของสายงาน HR

ระดับ 2 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR กำหนดให้มีแนวทางในการติดตามและการสนับสนุนอย่างเป็นระบบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

ระดับ 3 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามบทบาท/หน้าที่ที่กำหนด ขับเคลื่อนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วมในกิจกรรมประจำปีที่สำคัญด้าน HCM อย่างต่อเนื่อง

ระดับ 4 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการด้าน HR คณะทำงานฯ ด้านยุทธศาสตร์องค์กร ด้านลูกค้า และตลาด ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น

ระดับ 5 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

- ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงสุดของสายงานหรือเทียบเท่าขึ้นไป (รวมถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กร)

- คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR หมายถึง คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Committee) (หรือชื่ออื่นตามความเหมาะสม) ซึ่งต้องมีความครบถ้วนขององค์คณะ โดยอย่างน้อยประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงสุดของทุกสายงาน และผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

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 และกระบวนการหลักในการดำเนินการของ รัฐวิสาหกิจ

ระดับ 2 การจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว โดยมีสาระสำคัญอย่างน้อย ดังนี้

1. กระบวนการประมาณการอัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) โดยการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกิน

2. กระบวนการสรรหา คัดเลือกที่เป็นระบบ ทั้งบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ รวมถึงแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) ที่ชัดเจน

3. การวิเคราะห์และวางแผนทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและ อัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร

4. การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในกระบวนการทำงาน (HROD)

ระดับ 3 การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนอัตรากำลังประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารอัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอ เชิงปริมาณอย่างเหมาะสมของอัตรากำลังที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่ง อื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)

ระดับ 1 การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทาง ในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน

ระดับ 2 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยการกำหนด ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับสายงาน/หน่วยงานและระดับบุคคลที่สอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์องค์กรแผนธุรกิจ/แผนงานของสายงาน/หน่วยงาน และภาระงานในตำแหน่งงาน ที่รับผิดชอบ

ระดับ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 การใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับ เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) และการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน การยกย่อง/ชมเชย

รวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร/ทีมงาน/หน่วยงาน

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.3 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (นำหนักร้อยละ 2.5)

ระดับ 1 แนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคคล โดยมีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits)

ระดับ 2 การปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผล

การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แนวทางการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติขององค์กร รวมถึงมีการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนา

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนา รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (นำหนักร้อยละ 25)

“การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีแนวทางการพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up-skill/Re-skill) รวมถึง การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง (Action learning) อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพ และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม”

3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (นำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ที่มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

1. การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

2. การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี (Individual Development Plan: IDP) ที่มีการเพิ่มและเติมเต็มทักษะ (New-skill/Re-skill/Up-skill) รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดเรียนรู้สิ่งใหม่ ไม่ยึดติดกับความรู้เดิม และเรียนรู้ด้วยมุมมองใหม่ (Learn/Unlearn/Relearn)

3. การวางแผนการพัฒนาศักยภาพระยะยาว (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่ครอบคลุมทักษะแบบผสมผสาน (Power skill) ได้แก่ Soft skill (เช่น Empathy, Adaptability เป็นต้น) , Digital skill และ Analytical/Critical thinking) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ การแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 รวมถึงมีพฤติกรรม/ทัศนคติ (Attitude) ที่ดีในการทำงาน

4. การพัฒนาผู้นำ (Leadership development) ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

5. การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) โดย การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น การสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) การมอบหมายงาน/โครงการที่ต้องใช้ความร่วมมือระหว่างสายงาน (Cross functional) การเรียนรู้จากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning)

6. การพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development)

7. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

ระดับ 2 การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ พัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาศักยภาพ

ระดับ 3 การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนงานประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง (นำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลภายในที่เกี่ยวข้อง เช่น โครงสร้างอัตรากำลัง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การเติบโตตามสายอาชีพ การพัฒนาศักยภาพ เป็นต้น รวมถึงข้อมูลจากแหล่งที่มาภายนอก เช่น ตลาดแรงงาน แนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และแผนการบริหารจัดการคนเก่ง

ระดับ 2 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ที่มีความเป็นมาตรฐาน โดยครอบคลุมทุกกระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์กร ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง และการติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้างความรู้คู่คุณธรรม เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.3 การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 แนวทางในการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ที่มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการพัฒนาตามสายอาชีพ (Career Development) โดยมีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับการเติบโตตามสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กร

ระดับ 2 การกำหนดกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร เช่น คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center) การให้คำปรึกษาบุคลากรในการวางแผนในอาชีพ (Career Counselor) เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายของงานที่ตั้งไว้

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา การสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารอัตรากำลัง เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (นำหนักร้อยละ 20)

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้สนับสนุนด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากรมีจริยธรรมและเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์ การคาดการณ์ และการตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งการเป็นผู้นำในการร่วมกิจกรรม กระตุ้นให้บุคลากรร่วมกิจกรรม การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การกำกับติดตาม และการให้ข้อเสนอแนะ”

4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง (นำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความผูกพันองค์กร ค่านิยมองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง

ระดับ 2 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มีลักษณะของการดำเนินงาน ดังนี้

1. การสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) โดยทราบถึงระดับความผูกพันและปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร และมีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร ตลอดจนการต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)

2. การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) ครอบคลุมตลอดช่วงชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee journey) โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้าน HR หรือส่วนหนึ่งของการสร้างความผูกพันองค์กรของบุคลากร

3. การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ทั้งนี้ การเสริมสร้างค่านิยม ต้องสะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลาย ความเสมอภาค การหลอมรวม ความสัมพันธ์ต่อกัน (Diversity Equity Inclusion & Belonging: DEI&B) ต้องครอบคลุมถึงการทำงานของรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused)

4. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (Changing Capability)

5. การสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) ในเรื่องที่มีความสำคัญ ถูกออกแบบตามพฤติกรรมและความคาดหวัง (Preferences) ของบุคลากรผู้รับสารในแต่ละกลุ่มหรือส่วน

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ได้รับมอบหมาย โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนงานการสร้างความปลอดภัย ระบบธรรมาภิบาล เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การมีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูลประวัติส่วนบุคคลและประวัติการทำงาน (ข้อมูลส่วนบุคคล ต้องรวมถึงความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษ/คุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคลนั้น ๆ) ข้อมูลการพัฒนา ข้อมูลผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตราค่าจ้าง เป็นต้น และมีการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร

ระดับ 2 การนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

ระดับ 3 การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีตภาพ อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานด้านความปลอดภัยฯ ที่ชัดเจน

ระดับ 2 แผนงานด้านความปลอดภัยฯ ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

1. การทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุม ชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัย สุวีตภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา

3. การสร้างความตระหนัก และการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนดไว้

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

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.4 บทบาทของสายงาน HR (น้ำหนักร้อยละ 10)

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

ระดับ 2 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการพัฒนาระบบ/ทีมงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการสร้าง/เข้าร่วมเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR ได้อย่างแท้จริง

2. บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนงานด้าน HR ต่าง ๆ 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 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR

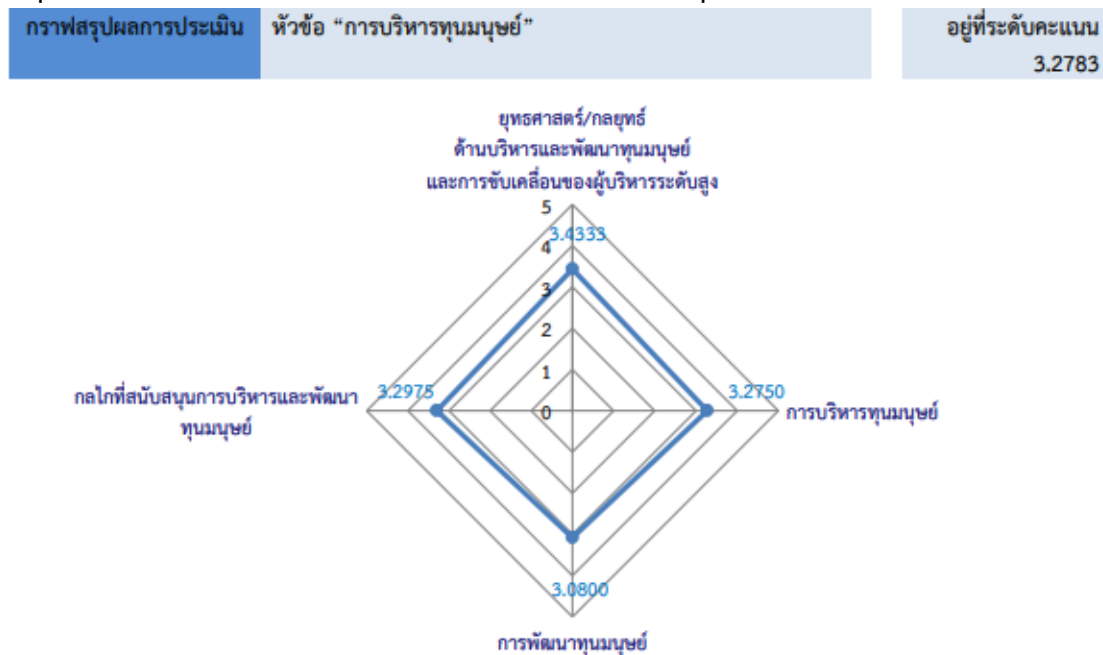
บทที่ 3

การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.

3.1. ผลการดำเนินงาน ตาม Core Business Enablers

หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

จากการทบทวนข้อมูลผลการดำเนินงานตาม Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์” ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 จาก สคร. นั้น สามารถสรุปคะแนน ได้ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 กราฟสรุปผลการประเมิน หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

สามารถสรุปจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงได้ดังตารางต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ประเด็น	จุดแข็ง	โอกาสในการปรับปรุง
ด้านการวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	การจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR master plan) ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 มีการใช้ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ เช่น ผลการดำเนินงานในอดีต วิธีปฏิบัติที่ดี แนวโน้มในอนาคต ด้านการบริหารทุนมนุษย์ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ความได้เปรียบ	การบูรณาการที่สมบูรณ์ระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคลกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และแผนแม่บทหรือระบบงานอื่นที่สำคัญ นอกจากนั้น ควรมีกลไกหรือกระบวนการติดตามเพื่อให้ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บท

ประเด็น	จุดแข็ง	โอกาสในการปรับปรุง
	เชิงกลยุทธ์ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น มา กำหนด กลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคลที่จะสนับสนุนให้องค์กร บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การ แต่งตั้ง คณะ กรรมการ บริหาร และ พัฒนา ทรัพยากรบุคคล ของ ทอท. ซึ่งมี กรรมการผู้ช่วยการใหญ่ เป็นประธาน และมีองค์ประกอบของ ผู้บริหารระดับสูงครบทุกสายงาน โดยมี บทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ รวมถึง การติดตาม สนับสนุนสายงานทรัพยากร บุคคล ในการขับเคลื่อนงานที่สำคัญ ต่างๆ	ดังกล่าว มีผลการดำเนินงาน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การบริหารทุนมนุษย์

ประเด็น	จุดแข็ง	โอกาสปรับปรุง
ด้านการวางแผน อัตรากำลัง	การกำหนดโครงสร้างงาน และกลุ่มของงาน (Job family) และโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) ที่มีความ สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ และ กระบวนการหลักในการดำเนินการ มีกระบวนการสรรหา คัดเลือก ที่เป็นระบบ ทั้งบุคลากรระดับ บริหารและปฏิบัติการ	การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow analysis) หรือการศึกษาเวลา ทำงาน (Time and Motion study) ให้ครอบคลุมในทุกกระบวนการที่สำคัญ รวมถึงการวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply side management) และแนวทาง การจัดการที่ชัดเจน รวมถึงการสรรหา บุคลากรตามเป้าหมายให้ครบถ้วนตามที่ กำหนดไว้
ด้านการบริหารผลงาน	การกำหนดระบบประเมินผล การดำเนินงานขององค์กร โดยมี หลักเกณฑ์/แนวทางในการ ประเมินผล และรอบระยะเวลา ในการประเมินผลที่ชัดเจน มีการ ใช้ประโยชน์จากการวัดและ	การถ่ายทอด/กำหนดตัวชี้วัดจากระดับ สายงานลงสู่ระดับบุคคลที่สอดคล้องกับ ตัวชี้วัดองค์กร และภาระงานที่สำคัญของ แต่ละตำแหน่ง โดยมีการประเมินผล การปฏิบัติงานจริง และนำผลประเมิน ที่ได้มาเชื่อมโยงกับผลตอบแทนและการ

ประเด็น	จุดแข็ง	โอกาสปรับปรุง
	ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) และการให้ผลตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	พัฒนาบุคลากร รวมถึงการพัฒนา Web application ที่จะนำมาใช้ในการสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ
ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน	ทอท. มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่มบุคลากร โดยมีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) มีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน รวมถึงมีการนำความเห็นและความต้องการของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	การกำหนดกลุ่มและส่วนบุคลากรที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร เพื่อใช้ในการบริหารผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่มและส่วน

3. การพัฒนาทุนมนุษย์

ประเด็น	จุดแข็ง	โอกาสปรับปรุง
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	การประเมินสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency gap assessment) ซึ่งเป็นการประเมินสมรรถนะหลักสมรรถนะด้านบริหาร (Core/Managerial competency) ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) โดยนำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) สำหรับบุคลากรในทุกระดับให้ครบถ้วนและมีการดำเนินงานตามแผน รวมถึงการวิเคราะห์ทักษะแบบผสมผสาน (Power skills) ที่จำเป็นและเหมาะสมกับ ทอท.
ด้านการสืบทอดตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง	การจัดทำกรอบการดำเนินงานและแนวทางการสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) และการบริหารจัดการคนเก่ง โดยมีการกำหนดเป็นแผนงานประจำปี	การดำเนินงานตามแผนการสืบทอดตำแหน่งทั้งในตำแหน่งระดับบริหาร/ไม่ใช่ระดับบริหาร ให้ได้ตามที่กำหนดไว้
ด้านการจัดการสายอาชีพ	ไม่มี	การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ให้ครอบคลุมทุกสายงาน

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ประเด็น	จุดแข็ง	โอกาสปรับปรุง
ด้านการเสริมสร้างความผูกพัน ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร	การประเมินความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร และมีการปลูกฝังค่านิยมเพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันและมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์	ไม่มี

ประเด็น	จุดแข็ง	โอกาสปรับปรุง
ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้าน HR	การนำข้อมูลด้านบริหารและพัฒนา ทุนมนุษย์ มาใช้ประโยชน์ในการ วิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytics) เพื่อการ ตัดสินใจในงานด้านกระบวนการ ภายใน (Internal Process) และงาน ด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	การมีแนวทางที่จะใช้กระตุ้นหรือสร้าง โอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ได้ใช้ รายงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ เพื่อบริหารสายงาน ของตนเองและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
ด้านความปลอดภัย และสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	การ จัด ทำ แผน งาน ด้าน ความปลอดภัย สุวีรสติภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ทั้งแผนงานระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งมีการกำหนด ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมถึง มีการกำหนดมาตรฐาน ดัชนีต่างๆ ด้านความปลอดภัยฯ รวมถึง แผนงานด้านความปลอดภัยฯ มีความเชื่อมโยงกับแผนการดำเนิน ธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ขององค์กร	การกำหนดดัชนีและเป้าหมายที่แตกต่างกัน ตามบริบทการทำงาน และให้ครอบคลุม ทั้งมิติสวัสดิภาพ ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม ในการทำงาน (Security, Safety, Health, Environment)
ด้านบทบาทของ สายงาน HR	ไม่มี	การทบทวนแนวทาง/วิธีการในการ สอบทานการดำเนินงาน/การคัดเลือก กระบวนการที่สำคัญ (HR audit) ให้ถูกต้อง และมีการดำเนินงานตามที่ กำหนด

3.2. สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ ทอท.

ในการจัดทำ HR Master Plan นั้น ปัจจัยนำเข้าอย่างหนึ่งที่สำคัญในการวิเคราะห์ เพื่อจัดทำ HR Master Plan คือ ข้อคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงของ ทอท. โดยที่คณะทำงานฯ ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ ทอท. ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ทิศทางองค์กรและความท้าทายในภาพรวมของ ทอท.
2. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์
3. การบริหารทุนมนุษย์
4. การพัฒนาทุนมนุษย์
5. ค่านิยมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ทั้งนี้สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ทิศทางองค์กรและความท้าทายในภาพรวมของ ทอท.

- จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทอท. ได้รับผลกระทบโดยตรงด้านรายได้ เนื่องจากจำนวนผู้โดยสารลดลง และการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่/สินค้าทดแทน เช่น รถไฟความเร็วสูง ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ให้สอดคล้องกับโลกใหม่ เช่น Cargo Logistic, Solar เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร ควรมีการ “พัฒนาบุคลากร” และ “ปรับเปลี่ยนความคิด” ของบุคลากรให้คิดเชิงกลยุทธ์มากกว่าการแค่ธุรกิจหลักที่เป็น “การบริหารสายการบิน (Airport Operation)”
- ทิศทางองค์กรในปัจจุบันและในอนาคต ทอท. เน้นการพัฒนาองค์กรมุ่งสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งมีการพัฒนาดิจิทัล 4 ด้าน ที่เชื่อมโยงอยู่ใน platform เดียวกัน ได้แก่ Digital Airport (ตอบสนองด้านลูกค้า) Digital Cargo (ตอบสนองด้านลูกค้า) Digital Office (ตอบสนองด้านปฏิบัติการ) Digital Operation (ตอบสนองด้านปฏิบัติการ) โดยใช้ AI Engine และ Big Data เป็นฐานในการพัฒนาระบบ
- เนื่องจาก ทอท. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ จึงควรใช้การแตกเป็นบริษัทย่อย (บริษัทลูก) ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการและป้องกันการแทรกแซงของฝ่ายการเมือง
- ทิศทางโดยรวมขององค์กรที่กำหนดในแผนวิสาหกิจ มุ่งการบริหารท่าอากาศยาน เป็น “World’s Smartest Airports” HR ควรมีบทบาทในการสื่อสารทิศทาง และแนวทางการทำงานร่วมกันในองค์กร เพื่อสร้างความสอดคล้อง (Alignment) กับแผนวิสาหกิจ
- จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อองค์กร คาดการณ์ว่าสถานการณ์ต่างๆ จะกลับสู่ภาวะปกติภายในปี พ.ศ. 2568 ผู้บริหารและบุคลากรในระดับบริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ทักษะของบุคลากร การปรับทัศนคติ ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบจริงจัง มุ่งเน้นผลงาน มีความรับผิดชอบ มีการใช้ Digital platform แต่ยังคงไว้ซึ่ง Human Touch ในองค์กร

- ปัญหาหลักของ ทอท. คือ 1) ทักษะการทำงานแบบมีโครงสร้างและมีลำดับชั้น ทำให้บุคลากรขาดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ขาดความมุ่งมั่นทุ่มเท และพัฒนาเพื่อองค์กร 2) ความแตกต่างระหว่างช่วงวัย (Generation Gap) โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่กับระดับบริหาร/บุคลากรรุ่นเก่า

2. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์

- การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล ควรต้องเข้าถึงกลุ่มบุคลากรของบริษัทลูก รวมถึง outsource โดยการออกแบบ platform ที่เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ (เช่น e-learning, การจัดการความรู้, Core Value)
- ควรมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น (Ecosystem) โดยใช้จุดแข็งหรือความสามารถพิเศษจากพันธมิตร/เครือข่ายในการพัฒนา เช่น การเชื่อมสัญญา และแอปพลิเคชัน เป็นต้น
- แนวทางขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ด้าน HR คือ กำหนดเสา (Pillar) หรือประเด็นสำคัญ และแต่งตั้งคณะกรรมการประจำ Pillar โดยเลือกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเสา และ ฝก. ร่วมกับ ฝพน. คัดเลือกแผนปฏิบัติการที่สนับสนุนแผนวิสาหกิจและเน้นนวัตกรรม แล้วใช้กระบวนการ Proof of Concept (POC) ในการขับเคลื่อนโครงการ และกิจกรรมต่างๆ มุ่งเน้นการพัฒนาแบบ Brown Field คือ การพัฒนาจากจุดอ่อน (Pain point) และจากพื้นฐานเดิมที่มีอยู่ มากกว่า การซื้อเทคโนโลยีใหม่ (Green Field)
- วิสัยทัศน์ มีเสา 7 ด้าน และมี HR เป็นฐานราก แต่ละขับเคลื่อนด้วย "ดิจิทัล" เป็นหลัก ดังนั้น ยุทธศาสตร์ด้าน HR ควรมีการปรับพื้นฐานให้สอดคล้องกับการไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัล (Digital Organization) เช่น การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ โครงสร้างหน่วยงาน สมรรถนะหลักในการทำงาน อัตรากำลังที่เหมาะสม รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการใช้ประโยชน์ด้านดิจิทัล (Digital Ecology)
- เนื่องจากในสายงานธุรกิจ กำลังมุ่งเน้น 3 ประเด็นหลัก คือ 1) หายรายได้จาก Digital Platform ที่ขยายธุรกิจออกไปไม่เพียงแคภายในสนามบิน 2) สร้างรายได้จากทรัพย์สินที่ดิน ทอท. ที่มีอยู่ 3) CARGO โดยเฉพาะในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่รายได้ส่วนนี้เติบโตสูง ดังนั้น ในอนาคต ทอท. ต้องดำเนินการในรูปแบบธุรกิจที่มีการแข่งขันมากขึ้น ทอท. จึงต้องการบุคลากรที่มีทักษะในการคิด วิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ การตลาด การวิเคราะห์ Big DATA จำนวนมากยิ่งขึ้น ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่กันทั้งพัฒนาคนที่มีอยู่และสรรหาคนที่เหมาะสมเข้ามา

3. การบริหารทุนมนุษย์

- ในภาพรวม ทอท. มีพื้นฐานด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ดีอยู่แล้ว แต่จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ควรมีการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน อาทิ การยุบรวมหน่วยงาน หรือการปรับภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้ตอบสนองกับความท้าทายที่เกิดขึ้น
- การคำนึงถึงการบริหารความหลากหลายในองค์กร (Diversity management) อาทิ เรื่องเครื่องมือการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อแก้ปัญหาด้านความหลากหลายของช่วงวัย (Generation Gap)
- การสรรหา คัดเลือก และวางตำแหน่งบุคลากรควรกำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจน และเตรียมคนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสม มุ่งเน้นคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างแท้จริง และเพื่อลดระบบอุปถัมภ์
- การออกแบบรางวัลใจ สิทธิประโยชน์ เน้นการพัฒนางาน ควบคู่กับการพัฒนาคนให้รู้สึกภาคภูมิใจ มีส่วนช่วยในความประหยัด (Cost Saving) และสามารถแบ่งปัน และเก็บเป็นองค์ความรู้ (KM) ขององค์กรได้
- พัฒนาระบบค่าตอบแทนให้กับคนที่ทำงานจริง เช่น Rabbit team และเน้นพัฒนาคนให้สามารถ function งานได้ตามบทบาทหน้าที่
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอท. ยังไม่สะท้อนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่แท้จริง ทำให้เป็นอุปสรรคในการทำให้คนแสดงศักยภาพ และทุ่มเทอย่างแท้จริง
- ทีมพิเศษ ใช้ระบบการให้คะแนน (สะสมแต้ม) และพิจารณาคะแนน/แต้มเพื่อคัดเลือกผู้ที่เข้าออกจากทีม แต่ยังขาดเรื่องความยั่งยืน และการเชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทน

ภารกิจด้านการโอเน็ต

- การขับเคลื่อนภารกิจรับโอเน็ต และเข้าไปดำเนินการในบทบาท “ผู้รับจ้างบริหารท่าใหม่” ไม่ควรใช้แนวทางเดียวกันในทุกท่า เพราะท่าแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านวัฒนธรรม บุคลากร รวมไปถึงทักษะและองค์ความรู้ ในระยะเริ่มต้น ควรมีการมอบอำนาจให้บุคลากรจากสำนักงานใหญ่ที่มีความอาวุโส และมีประสบการณ์ เข้าไปบริหารจัดการระบบของท่า ในขณะเดียวกันบางส่วนอาจต้องสรรหาใหม่ ประกอบกับการบริหารบุคลากรจาก 3 ส่วน คือ 1) บุคลากรที่รับโอนมาเป็นคนของ ทอท. 2) บุคลากรตามสัญญาจ้างที่ทำไว้ก่อนแล้ว และ 3) บริษัทสัญญาจ้าง (Outsource)
- ในระยะแรก ควรมีการจัดตั้งกลุ่มงานที่จำเป็น โดยจัดกลุ่ม Job Family เป็น 3 กลุ่มหลัก คือ Admin, Airport Operation, และ Security เมื่อดำเนินการได้ระยะหนึ่งจนเป็นระบบแล้ว จึงให้ผู้ที่เป็นผู้ดำเนินการท่าอากาศยานต่างๆ สานต่อ
- ในการรับโอนท่า ระยะแรกอาจมีระบบที่อาจมีความแตกต่างกันบางระบบ เช่น ระบบการเงิน ที่ต่างกันระหว่างราชการ กับรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องมีพนักงานระดับอาวุโสจาก ทอท. ไปกำกับดูแล และให้คำแนะนำ

- ในระบบงาน และกระบวนการต่างๆ เช่น ด้านความปลอดภัย, ดับเพลิง, คลังสินค้า ทั้งระบบงาน และทักษะของบุคลากรของ ทอท. มีความแข็งแกร่งกว่า ควรมีการกำหนดมาตรฐานของทักษะและความรู้ของบุคลากรที่โอนย้ายมา เพื่อลดช่องว่างของทักษะ ในกลุ่มบริษัทสัญญาจ้าง (Outsource) ต้องให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน ณ จุดบริการ ซึ่งพนักงานระดับอาวุโสจาก ทอท. ไปกำกับดูแลต้องไปกำกับอย่างใกล้ชิดให้การทำงานเป็นไปตามมาตรฐาน
- บริหารให้บุคลากรของท่าอากาศยานใหม่ๆ ทำงานบนหลักคิดค่านิยม 5 ใจ และต้องเร่งดำเนินการตั้งแต่แรก

4. การพัฒนาทุนมนุษย์

- แนวทางการพัฒนาคน ต้องสอดคล้องกับ Digital Transformation ควรมีการขับเคลื่อนโดยสาย IT & Innovation เป็นผู้กำหนดคุณสมบัติด้านดิจิทัล โดยการพัฒนาด้านดิจิทัล จะเน้นพัฒนา Platform และแอปพลิเคชัน โดยต้องบูรณาการข้อมูลกันได้
- การพัฒนางาน และการพัฒนาคนนั้น เน้นพัฒนาให้ตรงกับบริบทและหน้าที่ เนื่องจากคนในองค์กรส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง และเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
- ในประเด็นด้านบริษัทลูก ควรพัฒนาบุคลากรของบริษัทลูก โดยใช้โครงสร้างพื้นฐานและค่านิยมร่วมกัน โดยการปรับให้เหมาะสมกับบริบท และเนื้อหาที่แตกต่างกัน เช่น ภารกิจ และ บทบาทหน้าที่ เป็นต้น
- ควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร ด้านการเป็นผู้นำทางความคิด, ทักษะด้านดิจิทัล และความสามารถในการเข้าใจ เข้าถึง และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลด้วยรูปแบบใหม่ๆ ทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียน และการพัฒนาบุคลากรโดยเครื่องมือการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การสอนงาน (On the job training) โปรแกรมพี่เลี้ยง E-Learning และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น
- ควรมีการพัฒนาระบบสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร และการเลื่อนตำแหน่ง ที่ทำให้ได้ “คนดี คนเก่ง” เข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ แม้ว่า ทอท. จะมีหลักสูตรในทุกระดับ เช่น ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง แต่ควรทำให้หลักสูตรมีความเข้มข้น และจำเป็นต่อการเตรียมผู้บริหารในอนาคต
- ระบบการพัฒนาบุคลากรในอนาคต ควรต้องเป็นแบบ 70:20:10
- การพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรของ ทอท. ควรมีการพัฒนาให้มีความสามารถและทักษะใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริงได้อย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูล Big DATA การสร้างทัศนคติของคนให้กล้าคิดอย่างสร้างสรรค์ กล้าทำ กล้าลงมือ เป็นต้น
- ควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร ให้มีแนวคิดด้านการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพราะภารกิจโดยส่วนใหญ่ของ ทอท. จะเป็นขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงาน/บริการ ดังนั้นปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ การลดขั้นตอน

- แนวคิดผู้มีศักยภาพ หรือคนเก่ง (HiPo) และการสืบทอดตำแหน่ง (Successor) ยังเป็นแนวคิดที่ยังใช้ได้ในปัจจุบันหรือไม่ หรือเราควรมีมุมมองใหม่ว่าพนักงานทุกคน คือผู้มีศักยภาพ หรือคนเก่ง และโฟกัสการพัฒนาที่จุดแข็ง ที่เสริมทิศทางของสายงาน และองค์กร
- ในด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากรทำาใหม่ โดยทั่วไปคล้ายกับ ทอท. ระดับบริหารและหัวหน้างาน ควรใช้คน ทอท. ซึ่งอาจจะต้องพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการให้มั่นใจว่า สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานของ ทอท. ในส่วนของงานด้านความปลอดภัย Security และพนักงานตรวจค้นฯ อาจรับสมัครจาก outsource เดิมที่สมัครใจ และงานด้านการเงินของหน่วยงานรัฐอาจมีระบบที่ต่างกับกับ ทอท. อยู่บ้าง

5. ค่านิยมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- แนวคิดในการบริหารองค์กรแต่ละขนาดมีความแตกต่างกัน กรณีองค์กรขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถนำองค์กร คิด และสั่งการ ได้ในคนเดียว การบริหารองค์กรขนาดกลาง จำเป็นต้องวาง “ระบบ” ให้ดี แล้วอาศัยเครื่องมือการบริหารจัดการในการขับเคลื่อน ในขณะที่การบริหารองค์กรขนาดใหญ่ (แบบ ทอท.) ต้องขับเคลื่อนด้วยการ “เสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร”
- แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ ผู้บริหารใช้วิธีการสร้างภูเขาน้ำแข็งใต้น้ำ สร้างอินฟลูเอนเซอร์ (Rabbit Team) ใช้วิธีการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งเป็นช่องทางที่เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่และสถานการณ์ปัจจุบัน มีการประกวด ให้รางวัล ชื่นชม แทรกซึมเข้าไปในชีวิตประจำวัน
- ค่านิยม “5 ใจ” ของ ทอท. ยังมีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน แต่ควรเสริมดิจิทัล ที่เป็น “ฐาน” ที่สนับสนุนทั้ง 5 โดยการส่งเสริม 5 ใจ ในแต่ละหน่วยงานอาจมีส่วนที่มุ่งเน้นแตกต่างกันออกไป และอาจจะมุ่งเน้นในแต่ละด้าน ลงลึกแต่ละปีแตกต่างกัน ควรมุ่งเน้นให้เกิดการปฏิบัติจริง ซึ่งเริ่มต้นจากการนำร่องในพื้นที่ หน่วยงาน หรือท่าฯ ต้นแบบ เพื่อให้เห็นรูปแบบในการขับเคลื่อนที่เกิดพฤติกรรมที่แท้จริง และควรมีการประเมิน “ค่านิยมองค์กร” ในแต่ละบุคคล
- ควรเสริมสร้างค่านิยม 5 ใจ ให้ครอบคลุมกลุ่มพนักงาน Outsource รวมถึงบุคลากรของ 3 สนามบินที่รับถ่ายโอน การขับเคลื่อนภารกิจรับโอนท่าฯ เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- การเสริมสร้างค่านิยม 5 ใจ ที่ผ่านมามีผลลัพธ์ดีขึ้นต่อเนื่อง เช่น เรื่องมาตรฐาน สามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบงานได้ชัดเจนขึ้น และค่านิยมยังสามารถดำเนินการให้ลึกซึ้งขึ้นและกว้างขึ้นตามสถานการณ์
- เพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมมากขึ้น ในแต่ละใจ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ Service (ให้ใจ) จะต้องร้อยเรียงทั้ง Value chain สายการบิน ผู้โดยสาร ผู้ประกอบการ โดยเน้นให้เกิดภาพแห่งความประทับใจจากการให้บริการ / Teamwork เน้นให้คนทำงานเข้าใจเห็นใจกันมากขึ้น ร่วมมือกันทำงานและแก้ไขปัญหา / Innovation ต้องสอดแทรกทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ และ

กระบวนการ โดยเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการ / Integrity เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมี ถือเป็นคุณธรรมจริยธรรมที่ทุกคนต้องยึดมั่นจริงจัง ควรทำให้เรื่องนี้เป็นรูปธรรม และควรมีกรณีศึกษา เพื่อให้เป็นตัวอย่างให้กับองค์กร

- ความหลากหลายของช่วงวัย (Generation Gap) มีผลต่อการนำองค์กร การสื่อสาร และ ความเข้าใจ ซึ่งการแก้ความท้าทายนี้ ทำวันนี้ จะเห็นผลในอนาคต เช่น การปรับทีมผู้บริหารใหม่ เป็นคนรุ่นใหม่ (ปาล้อมเมือง) ที่มีความสามารถขับเคลื่อนนโยบายได้
- ผู้บริหารทุกระดับ ควรให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ควรส่งเสริมให้บุคลากร มีความกล้าคิด กล้าลองผิดลองถูก กล้าทำ ไม่ล้มเลิกจนกว่าสิ่งที่ทำจะสำเร็จ และสามารถ นำบทเรียนที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยใช้กระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมในการพัฒนา ระบบงาน และกระบวนการ และการใช้ประโยชน์จากทีมพิเศษ เช่น Rabbit Team, Innovation Team ที่คัดเลือกโดยหลักเกณฑ์ที่หลากหลาย และเปิดพื้นที่ และสร้างสรรค์บรรยากาศที่ส่งเสริม ความรู้สึกว่าบุคลากรมีคุณค่าต่อองค์กร
- “การเปิดใจ สร้างความร่วมมือ สามัคคี ทำงานร่วมกัน” เพื่อลดปัญหาการทำงาน แบบต่างคนต่างทำ ซึ่งการบูรณาการไม่เพียงแต่ภายใน ต้องร่วมกับหน่วยงานภายนอก ทอท. ที่ ปฏิบัติงานร่วมกันในท่าอากาศยานด้วย

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้าน HR ได้ ดังต่อไปนี้

1. ทิศทางองค์กรและความท้าทายในภาพรวมของ ทอท.	
ประเด็นสำคัญ	การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้าน HR
องค์กรกำลังมุ่งเข้าสู่ Digital Transformation ซึ่ง มีการพัฒนาดิจิทัล 4 ด้าน ได้แก่ Digital Airport / Digital Cargo / Digital Office / Digital Operation (ตอบสนองด้านปฏิบัติการ) โดยใช้ AI และ Big Data เป็นฐานในการพัฒนาระบบ เพื่อตอบสนอง ด้านลูกค้า และด้านปฏิบัติการ	1.1 Competency-based and Learning Model Development 1.2 Digital Learning Management 2.1 HRM Digitalisation
ผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 (ผู้โดยสารลดลง รายได้ลดลง) และการเข้ามาของ คู่แข่งรายใหม่/สินค้าทดแทน (เช่น รถไฟฟ้าความเร็ว สูง) จึงควรพัฒนารูปแบบใหม่ ให้สอดคล้องกับเทรนด์ ใหม่ เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร และการพัฒนา ทักษะและองค์ความรู้ เพื่อพลิกฟื้นองค์กร	1.1 Competency-based and Learning Model Development 1.2 Digital Learning Management 1.4 High Potential & Talent 1.5 Career Development Plan (CDP)

ประเด็นสำคัญ	การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้าน HR
ในอนาคต ทอท. ต้องดำเนินการในรูปแบบธุรกิจที่มีการแข่งขันมากขึ้น ดังนั้นจึงต้องการบุคลากรที่มีทักษะในการคิด วิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ การตลาด การวิเคราะห์ Big DATA จำนวนมากยิ่งขึ้น ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่กันทั้งพัฒนาบุคลากรและการสรรหาบุคลากร	1.1 Competency-based and Learning Model Development 1.2 Digital Learning Management 1.4 High Potential & Talent 1.5 Career Development Plan (CDP) 2.1 HRM Digitalisation 2.3 Capacity & Capability 2.4 Competency-based Management

2. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์	
ประเด็นสำคัญ	การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้าน HR
การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ควรถ่ายทอดให้เข้าถึงกลุ่มบริษัทลูก และ Outsource ในช่องทางที่เหมาะสมทั้งออฟไลน์และออนไลน์ ผ่านแพลตฟอร์มต่างๆ	HR Master Plan
ควรมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น (Eco System) โดยใช้จุดแข็งหรือความสามารถพิเศษ จากพันธมิตร/เครือข่ายในการพัฒนา เช่น การเชื่อมสัญญา และแอปพลิเคชัน เป็นต้น	HR Master Plan
แนวทางขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ด้าน HR คือ กำหนดเสาหรือประเด็นสำคัญ และแต่งตั้งคณะกรรมการประจำเสา คัดเลือกแผนปฏิบัติการที่สนับสนุนแผนวิสัยทัศน์และเน้นนวัตกรรม ใช้กระบวนการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Proof of Concept : POC) ในการขับเคลื่อนโครงการ และกิจกรรมต่างๆ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาจากจุดอ่อนและพื้นฐานเดิมที่มีอยู่	HR Master Plan
กลยุทธ์ HR ควรมีการปรับพื้นฐานให้สอดคล้องกับการไปสู่ Digital Organization เช่น การกระจายอำนาจ การบริหารจัดการ โครงสร้างหน่วยงาน	1.2 Digital Learning Management 2.1 HRM Digitalisation

ประเด็นสำคัญ	การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้าน HR
สมรรถนะหลักในการทำงาน อัตรากำลังที่เหมาะสม รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการใช้ประโยชน์ด้านดิจิทัล	

3. การบริหารทุนมนุษย์	
ประเด็นสำคัญ	ความเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้าน HR
วิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	2.3 Capacity & Capability
การคำนึงถึงการบริหารความหลากหลายในองค์กร (Diversity management) โดยเฉพาะเรื่องความหลากหลายของช่วงวัย (Generation Gap)	3.4 Generation Gap 3.5 Diversity & Inclusion (D&I)
การสรรหา คัดเลือก และวางตำแหน่งบุคลากร ควรกำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจน และเตรียมคนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสม มุ่งเน้นคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งโดยแท้จริง	2.3 Capacity & Capability
พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สะท้อนถึงการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจริง และเชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทน	2.2 Performance Management System (PMS)
พัฒนาระบบค่าตอบแทนเพื่อสอดคล้องกับบุคลากรที่การปฏิบัติงานจริง	2.2 Performance Management System (PMS)
การขับเคลื่อนภารกิจรับโอนทำฯ ระยะแรก ควรต้องมีพนักงานระดับอาวุโสจาก ทอท. ไปกำกับดูแล ให้คำแนะนำ และจัดตั้งระบบ โดยจัดกลุ่ม Job Family เป็น 3 กลุ่มหลัก คือ งานธุรการ, งานด้านปฏิบัติการ , และ งานด้านความปลอดภัย เมื่อดำเนินการเป็นระบบแล้วจึงให้ผู้ที่เป็นผู้อำนวยการทำฯ สานต่อ	2.3 Capacity & Capability

4. การพัฒนาทุนมนุษย์	
ประเด็นสำคัญ	ความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้าน HR
แนวทางการพัฒนาบุคลากร ต้องสอดคล้องกับ Digital Transformation	1.2 Digital Learning Management
เน้นการพัฒนาคนให้ตรงกับบริบทและหน้าที่ และเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	1.1 Competency-based and Learning Model Development
การพัฒนาบุคลากร ด้านการเป็นผู้นำทางความคิด, ทักษะด้านดิจิทัล และความสามารถในการเข้าใจ เข้าถึง และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลด้วยรูปแบบใหม่ๆ ทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียน และการพัฒนาบุคลากรโดยเครื่องมือการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน	1.2 Digital Learning Management
ทักษะที่สำคัญที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริงได้อย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูล Big DATA การสร้างทัศนคติของคนให้กล้าคิดอย่างสร้างสรรค์ กล้าทำ กล้าลองผิด และให้มีแนวคิดด้านการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	1.1 Competency-based and Learning Model Development
ระบบการพัฒนาบุคลากรในอนาคต ควรต้องเป็นแบบ 70:20:10	1.1 Competency-based and Learning Model Development
ควรพัฒนาระบบการสืบทอดตำแหน่ง และการเลื่อนตำแหน่งที่ทำให้ได้ “คนดี คนเก่ง”	1.5 Career Development Plan (CDP)
การขับเคลื่อนภารกิจรับโอนท่าฯ ควรมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรที่โอนย้ายมาให้เป็นไปตามมาตรฐานของ ทอท. ส่วนใน Outsource ควรต้องมีการควบคุมกำกับ และพัฒนาทักษะพนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติการเป็นไปตามมาตรฐาน	1.3 Outsource Development 2.3 Capacity & Capability

5. ค่านิยมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	
ประเด็นสำคัญ	ความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้าน HR
ทอท.เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ต้องขับเคลื่อนด้วยการ “เสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร” ค่านิยม 5 ใจ นั้นยังถือว่าเหมาะสมทุกยุค ควรเสริมสร้างให้ครอบคลุมกลุ่มพนักงาน Outsource และ สนาบบินที่รับโอนฯ เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	3.1 Employee Engagement
ด้านความหลากหลายของช่วงวัย (Generation Gap) มีผลต่อการบริหารองค์กร การสื่อสาร และความเข้าใจ จึงควรเร่งแก้ไขความท้าทายนี้ เช่น การปรับทีมผู้บริหารใหม่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถขับเคลื่อนนโยบายได้ เป็นต้น	3.4 Generation Gap 3.5 Diversity & Inclusion (D&I)
แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กร/ค่านิยมองค์กร คือ ผู้บริหารใช้วิธีการสร้างภูเขาน้ำแข็งได้นำสร้างอินฟลูเอนเซอร์ (Rabbit Team) ใช้วิธีการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ มีการประกวดให้รางวัล ชื่นชม แทรกซึมเข้าไปในชีวิตประจำวัน	3.1 Employee Engagement
ผู้บริหารทุกระดับ ควรให้ความสำคัญกับการเปิดรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากร มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก และสามารถนำบทเรียนที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงให้ดีขึ้น และการใช้ประโยชน์จากทีมพิเศษ เช่น Rabbit Team, Innovation Team	3.1 Employee Engagement 3.3 Changing capability
การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ “การเปิดใจสร้างความร่วมมือ สามัคคี ทำงานร่วมกัน” เพื่อลดปัญหาการทำงานแบบต่างคนต่างทำ ต้องร่วมกับหน่วยงานภายนอก ทอท. ที่ปฏิบัติงานร่วมกันในท่าอากาศยานด้วย	3.1 Employee Engagement 3.5 Diversity & Inclusion (D&I)

บทที่ 4

บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะด้านทรัพยากรบุคคลของ ทอท.

4.1. วิธีปฏิบัติที่ดี ด้านการบริหารทุนมนุษย์

จากการศึกษาองค์กรชั้นนำ ทั้งภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน โดยพิจารณาจากองค์กรที่มีผลงานดีเด่นด้านการบริหารทุนมนุษย์ องค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารทุนมนุษย์ เป็นต้น พบว่า แต่ละองค์กรมีการดำเนินการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ดีแตกต่างกันไป ตามบริบทของแต่ละองค์กร นั้นๆ จากการศึกษาศักยภาพองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2562 (Thailand Quality Award : TQA) พบว่า องค์กรที่มีความโดดเด่นด้านการบริหารทุนมนุษย์ คือ กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู (True Mobile - TM)

TM ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

“เป็นผู้นำด้านโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เชื่อมโยงผู้คน องค์กร เศรษฐกิจ สังคมเข้าด้วยกัน และร่วมกันสร้างคุณค่าที่แท้จริงของชีวิตสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน”

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู (TM) ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จนก้าวขึ้นมาเป็นหนึ่งในองค์กรชั้นนำที่ได้รับยอมรับ มาจากการวางแผน การเรียนรู้ พัฒนาและการมุ่งมั่น สู่สิ่งที่ดียิ่งที่สุดอยู่เสมอ ประกอบด้วย

1. การวางกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์
3. การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อความเป็นเลิศในการให้บริการ

จะเห็นว่า การดำเนินงานเพื่อมุ่งเน้นความสำเร็จของกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนนั้น สิ่งสำคัญ คือ TM ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ เพื่อสร้างความมุ่งมั่น มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ และรักษาจุดแข็งของการเป็น Game Changer ที่ TM ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จ บุคลากร ถือเป็นสินทรัพย์สำคัญ HR จึงได้นำกลยุทธ์และข้อมูลสำคัญขององค์กรมาประกอบการออกแบบและวางแผนอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่าขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การประเมิน การให้รางวัล การบริหาร จนถึงการออกจากองค์กร มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลลัพธ์จากการมีเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน การดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ ตลอดจนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้วางแผนงานอย่างเป็นระบบ การรู้จักใช้จุดแข็งในด้านต่างๆ ของตนเองมาสนับสนุนการพัฒนาอย่างชาญฉลาด ทำให้ระบบการพัฒนาบุคลากรของ TM นั้น มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว

การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ สามารถตอบสนองและขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองกลยุทธ์
2. กระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนกลยุทธ์
3. การสร้างสภาพแวดล้อมและแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากร
4. การสร้างความผูกพันเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

1. การกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองกลยุทธ์

TM มีเป้าหมายคือการสร้างบุคลากรสำหรับอนาคต (Future Workplace) ที่พร้อมรับมือกับสถานการณ์ในการแข่งขันทางธุรกิจไปอีก 5 ปีข้างหน้า จากการก้าวเข้าสู่ดิจิทัล และยุค Internet Things จึงได้ Transform ตนเองให้กลายเป็น Digital Organization และปรับโครงสร้างให้เป็น Micro Organization เพื่อให้เกิด Modular Organization และกำหนดการพัฒนาบุคลากร เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่จะทำให้ TM สามารถตอบสนองต่อความท้าทายขององค์กรด้าน Rapidly Changing Market Dynamics ได้ การก้าวเข้าสู่ Digital Organization ส่งผลให้ TM มีการปรับกระบวนการให้ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความคล่องตัวมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการทำงานของบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น พร้อมทั้งจะปรับตัวอย่างรวดเร็ว กล้าที่จะแตกต่างจากเดิม โดยหน่วยงานแรกที่ปรับเปลี่ยนคือ HR ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ HR มีบทบาทเพียงแต่เป็นผู้อยู่เบื้องหลัง มีการพัฒนาบทบาทของตนเองอย่างต่อเนื่องและได้รับการยอมรับให้เป็น Seamless Business Partner ที่สามารถก้าวเคียงข้างไปพร้อมกับองค์กร

HR เป็นผู้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ว่า TM ต้องการผู้นำและ Talents แบบใดในอีก 5 ปีข้างหน้า โดย HR ได้ทำงานร่วมกับ BU ต่าง ๆ ในการจัดทำแผนด้านบุคลากร (ทั้งพนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว และพนักงานสัญญาจ้าง) และมีการกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession State) โดยทุกตำแหน่งที่สำคัญของ TM จะมีผู้สืบทอด 3 ลำดับ ได้แก่

- ลำดับที่ 1 ผู้สืบทอดที่มีคุณสมบัติค่อนข้างตรงกับตำแหน่งและพร้อมทำงานในตำแหน่งนั้นได้ทันที
- ลำดับที่ 2 ผู้สืบทอดตำแหน่งที่พร้อมในอีก 1-2 ปี ต้องพัฒนาอีกเล็กน้อย
- ลำดับที่ 3 ผู้สืบทอดที่พร้อมในอีก 2 ปีขึ้นไป ต้องใช้เวลาในการพัฒนาความพร้อมอีกพอสมควร

กลุ่มผู้สืบทอดจะได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมเป็นผู้นำในอนาคตเพื่อให้มั่นใจว่ามีความพร้อมที่จะทดแทนในตำแหน่งที่กำหนดไว้ได้ โดย HR ทำการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งทุกครึ่งปี และกำหนด Regretted Loss เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามผล

2. กระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

กระบวนการพัฒนาบุคลากรของ TM นั้น เริ่มพัฒนาบุคลากรตั้งแต่ “ก่อน” รับมาเป็นบุคลากรใหม่ โดยฝึกฝนและพัฒนาพนักงานศึกษาชั้นปีที่ 3 และ 4 ผ่าน True Digital Academy ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ TM ทันทีเมื่อสำเร็จการศึกษา

การคัดเลือกบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรใหม่

- ใช้ระบบ Digital ทั้งหมดในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ตั้งแต่การส่งใบสมัคร การสัมภาษณ์ การเซ็นสัญญา ผ่านระบบ I-contract ที่ TM พัฒนาขึ้นมาเอง
- คำนึงถึงคุณสมบัติที่สำคัญ คือ ศักยภาพและทักษะอนาคต ที่เหมาะสมกับการเป็น Future Workplace มีหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ (1) ความสอดคล้องกับค่านิยม 4C (2) ผลประเมินพฤติกรรมจาก Psytech เป็นเครื่องมือที่สะท้อน Foundation of Behavior เช่น ค่านิยม ทักษะ จริยธรรม และความเชื่อ และ (3) ทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)
- การสัมภาษณ์จะกำหนดให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเป็นผู้คัดเลือก (คนเก่งเลือกคนเก่ง)
- หลังผ่านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ใช้ระบบ Buddy คอยดูแล สร้างความคุ้นเคย และช่วยพัฒนาความสามารถให้แก่บุคลากรใหม่ และเมื่อผ่านการทดลองงานแล้ว จะมีที่ปรึกษาอาชีพ (Career Counselling) คอยสนับสนุนและช่วยเหลือในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่สอดคล้องกับความสนใจของบุคลากรแต่ละคน
- การพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร ได้แบ่ง Competency ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ Learn, Apply, Guide, Shape และ Lead และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาของบุคลากรทุกคน ให้สอดคล้องกับระดับสายงานและประเภทที่ตอบโจทย์ธุรกิจในปีนั้น ๆ โดยทำการประเมินระดับการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคนก่อน แล้วจึงออกแบบการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาของ TM มี 4 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นตอนที่ 1. Training Need Analysis- โดย HR ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ พิจารณาจากกลยุทธ์องค์กร สมรรถนะหลัก และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ทุกปี

ขั้นตอนที่ 2. Design & Development Training Program- HR เป็นผู้ออกแบบหลักสูตร โดยเน้นความสอดคล้องกับ Digital Org. มี 4 โปรแกรมหลัก ได้แก่

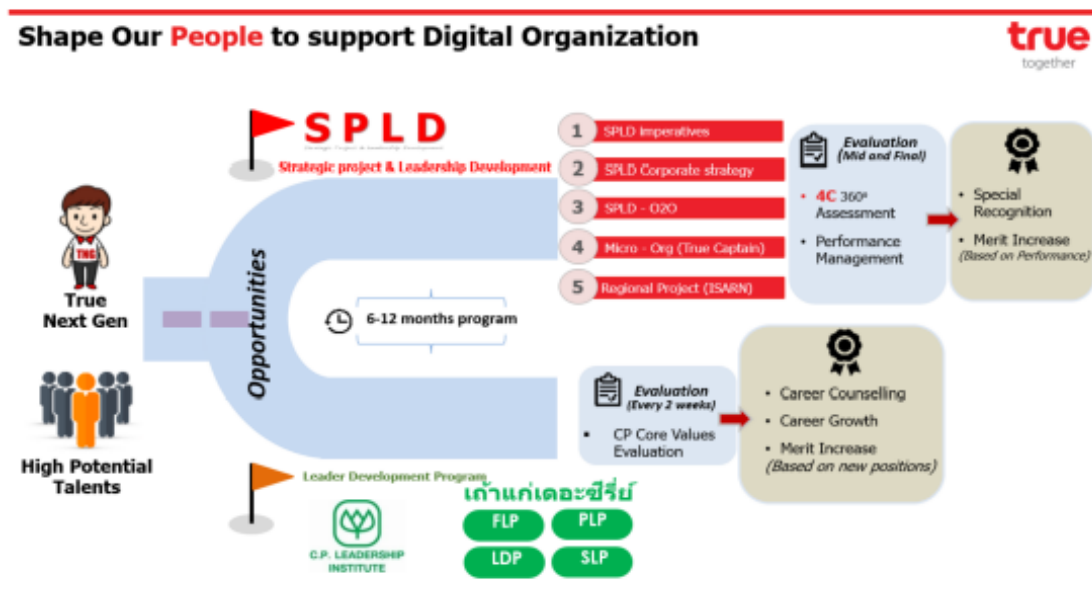
1) True Next Gen Future Leader Program เปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ที่เป็น Talent ทำงานหมุนเวียนในทุก BU เพื่อเรียนรู้การปฏิบัติงานในโครงการสำคัญ และได้รับการสอนงาน/เรียนรู้จากมุมมองผู้บริหารที่หลากหลาย

2) True Star Program ให้บุคลากรระดับบริหาร (Manager) ถึงระดับปฏิบัติการที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม เข้าร่วมโครงการผู้นำเพื่อการพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืน (CONNEXT ED) ซึ่ง TM ได้ร่วมกับองค์กรชั้นนำ สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการมอบโอกาสและยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

3) Strategic Project & Leadership Development (SPLD) เป็นกลไกหลักในการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ Digital Org. ด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบการปฏิบัติงานโครงการพิเศษขององค์กร เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ พร้อมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ โดยการคัดเลือกผู้แทนที่มีสมรรถนะสูงจากแต่ละหน่วยงาน มาร่วมปรับปรุงและเรียนรู้กระบวนการทางธุรกิจแบบข้ามสายงาน ผ่านการทำโครงการ 6 เดือน มีการวัดผล เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้เรียนรู้จากผู้บริหาร

SPLD ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้การทำงานแบบ Modular Org. เรียนรู้การทำงานข้ามสายงาน และเป็นการดึงบุคลากรที่วัยแตกต่างกันมาทำงานด้วยกัน (ลด Generation Gap)

4) หลักสูตรพัฒนาเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CPLI) เช่น Business Leader Program (BLP), CP Leader 4.0 Development Program (LDP), CP Future Leader Development Program และโครงการเล่าแก่เดอะซีรีย เป็นต้น ผลการเข้าร่วมโครงการฯ จะถูกนำไปพิจารณาผลงาน ทั้งในแง่ของ Reward และ Career Progress โดย HR จะติดตามผลทุกเดือน และ MCOM ประเมินความสำเร็จทุกปี ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.1

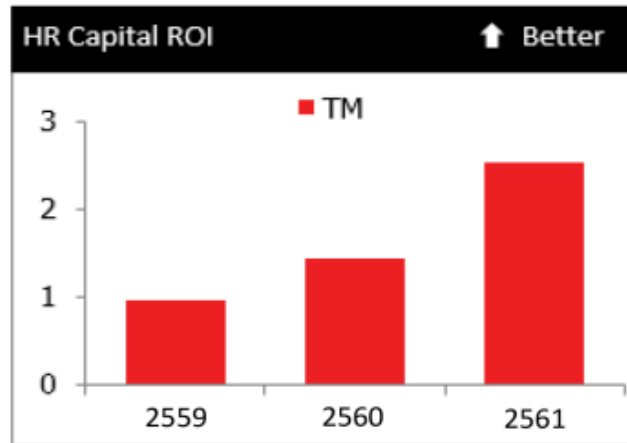


ภาพที่ 4.1 Design & Development Training Program

ขั้นตอนที่ 3. Training Course Delivery ศูนย์พัฒนาบุคลากร ร่วมกับ BU เน้นมุ่งผลลัพธ์เพื่อการปฏิบัติจริง / มี e-learning Program ฝึกอบรมผ่าน Application True Connect

ขั้นตอนที่ 4. Evaluate & Follow-up Result มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และผลการพัฒนาฯ ส่งผ่านผู้บริหาร และนำเข้าสู่ระบบการประเมินผลบุคลากร (Performance Management System: PMS) เพื่อนำไปเชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ผลการประเมินจะถูกนำมาทบทวนหลักสูตรและกระบวนการอบรมทุกเดือน มีการประเมินผลด้านการแสดงออกถึงค่านิยมองค์กร 4C แบบ 360 องศา เพื่อหา Hidden Strength และ Blind Spot เพื่อปิดช่องว่างและกำหนดประเด็นพัฒนาต่อไป

นอกจากนี้ ยังมีการวัดผลเป็น ROI ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร Capital ROI ที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2559 ได้สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาบุคลากรที่มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 TM HR Capital ROI ปี พ.ศ. 2559 - 2561

3. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์

- TM ใช้วัฒนธรรมองค์กร 4C เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เสริมสร้างการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีการนำค่านิยมเพื่อสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับ และผู้บริหารระดับสูง เป็น Role Model และสื่อสารผ่าน Chairman Vision และในทุกเวทีสำคัญ
- พัฒนารูปแบบการทำงาน จากเดิมที่เป็น Silo (ต่างคนต่างทำ) ให้เป็น Modular Organization เน้นการทำงานร่วมกัน มีความยืดหยุ่น สามารถนำจุดแข็งแต่ละด้านขององค์กรมาใช้ประโยชน์สูงสุด
- มีการทำงานและเชื่อมต่อข้อมูลร่วมกัน ผู้บริหารสามารถตรวจสอบข้อมูลได้แบบ real-time ผ่าน True Connect ซึ่งเป็น Online Platform ที่ TM พัฒนาขึ้น

4. การสร้างความผูกพันเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

เพื่อสะท้อนวัฒนธรรมด้าน Caring และมั่นใจว่าบุคลากรมีความสุขและผูกพันกับองค์กร จึงได้สร้างโครงการ ปลูกรัก ประกอบด้วย 4 ด้าน

- ปลูกรักสุขภาพดี ให้ความรู้ด้านสุขภาพ ความเครียด สปา ฟิตเนส โยคะ dance ชีกง
- ปลูกรักร่ม ให้ความรู้ด้านธรรมะ การทำงานอย่างมีความสุข ลาปฏิบัติธรรมโดยไม่ถือเป็นวันลา
- ปลูกรักความมั่งคั่ง ให้ความรู้ด้านการจัดการหนี้ การออม การลงทุน
- ปลูกรักความผูกพัน การมอบของขวัญ การช่วยเหลือเพื่อนบุคลากรที่เจ็บป่วย หรือประสบภัย กิจกรรมอาสา เช่น การบริจาคโลหิต

มีการสำรวจความผูกพันและความต้องการของบุคลากรทุกปี เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และจัดทำแผนการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ มีการปรับเปลี่ยนคำถามทุกปีให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความผูกพันของบุคลากร 3 ส่วน คือ

- 1) ผลสำรวจความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆ ที่บุคลากรมีต่อองค์กร
- 2) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่คิดว่า องค์กรควรปรับปรุงหรือพัฒนา

3) กลยุทธ์/นโยบายขององค์กร

โดยข้อมูลทั้งหมด จะถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยโมเดลทางสถิติเพื่อหาปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเพิ่มความผูกพันของบุคลากร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพัน และเปรียบเทียบผลกับองค์กรที่ได้รับรางวัล Best Employer เพื่อจัดลำดับความสำคัญสิ่งที่องค์กรต้องปรับปรุง และกำหนดเป็นแผนพัฒนาความผูกพันหลักประจำปีขององค์กร

นอกจากการสำรวจความผูกพันอย่างเป็นทางการแล้ว TM ยังมีการประเมินความผูกพันแบบ ไม่เป็นทางการด้วยวิธีที่หลากหลายเพื่อให้สามารถติดตามสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเท่าทัน และปรับเปลี่ยนแนวทางการสร้างความผูกพันได้อย่างทันที่ ดังนี้

- Team Mood ประเมินความรู้สึกรายวัน ผ่านทาง True HR Application ซึ่งผลจะถูกสรุป และนำเสนอให้ผู้บริหารทราบทั้งในระดับภาพรวมองค์กรและระดับหน่วยงาน
- HR Dashboard ข้อมูลสำคัญของบุคลากร เช่น อัตราค่าจ้าง อัตราการลาออก เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามและประเมินความผูกพันและผลิตภาพของบุคลากรในแต่ละเดือน
- Pulse Survey ประเมินความผูกพันของบุคลากรในช่วงกลางปี ซึ่ง HR ได้พัฒนา Forecast Model เพื่อคาดการณ์ผลความผูกพันในช่วงปลายปีและปรับปรุงแผนงานในครึ่งปีหลัง เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายในการสร้างความผูกพันได้

นอกจากนี้ TM ยังมีการใช้ AI ในการคาดการณ์บุคลากรที่มีแนวโน้มที่จะลาออกเพื่อเข้าไปช่วยจัดการแก้ไขปัญหาก่อนที่บุคลากรจะลาออกจริง ซึ่งผลจากการทำงานเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีความผูกพันและมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับ TM อย่างต่อเนื่อง

บทวิเคราะห์ผลการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารทุนมนุษย์

จากการศึกษา Best Practices ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ TM พบว่ามีประเด็นที่สามารถนำไปเป็นแม่แบบในการดำเนินงานของ ทอท. ได้ดังต่อไปนี้

ประเด็น	รายละเอียด	กลยุทธ์ด้าน HR ของ ทอท.
การกำหนดทิศทางของการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต	TM มีทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน คือ การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งเข้าสู่ Digital Transformation และกำหนดหลักสูตรที่สอดคล้องกับ Digital ทั้งบุคลากรใหม่ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ ซึ่ง ทอท. ก็มีทิศทางขององค์กรที่กำลังมุ่งเข้าสู่ Digital Transformation เช่นเดียวกัน	1.2 Digital Learning Management 2.1 HRM Digitalisation

ประเด็น	รายละเอียด	กลยุทธ์ด้าน HR ของ ทอท.
จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	TM มีการกำหนด Succession State เป็น 3 ลำดับ และมีการกำหนดเกณฑ์ของทั้ง 3 ลำดับ และมีแผนพัฒนาในแต่ละลำดับที่ชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัด เป็น regretted loss	1.4 High Potential & Talent การจัดทำ Success Profile และ การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง
การสรรหาบุคลากร ที่เพิ่ม หาบุคลากรตอบโจทย์ เป้าหมายในอนาคต	ใช้ระบบ Digital ในการสรรหา และกำหนด หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน	2.3 Capacity and Capability
การพัฒนา Competency	TM มีการกำหนด Competency ออกเป็น 5 ระดับ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาของบุคลากร ทุกคน สอดคล้องกับระดับสายงานและประเภท ที่ตอบโจทย์ธุรกิจในปีนี้ ๆ	1.1 Competency-based and Learning Model Development 2.4 Competency-based Management
Performance Management System: PMS	มีการนำผลการพัฒนาบุคลากร เข้าสู่ PMS และ มีการประเมินผลด้านการแสดงออกถึงค่านิยม องค์กร 4C แบบ 360 องศา เพื่อหา Hidden Strength และ Blind Spot	2.2 Performance Management System (PMS)
การประเมินผลการพัฒนา บุคลากร	การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรส่งผ่าน ผู้บริหาร และนำเข้าสู่ระบบการประเมินผล บุคลากร (PMS) เพื่อนำไปเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ หลัก และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรของ องค์กร ผลการประเมินจะถูกนำมาทบทวน หลักสูตรและกระบวนการอบรมทุกเดือน และ มีการวัดผลผ่าน ROI	ประเด็นด้านการประเมินผล การพัฒนาทุนมนุษย์ และ PMS
ระบบการสำรวจความ ผูกพันอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ	มีการสำรวจความผูกพันอย่างเป็นทางการทุกปี โดยกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน เปรียบเทียบกับองค์กรที่ได้ best employer และการสำรวจอย่างไม่เป็นทางการด้วยวิธีที่ หลากหลาย	3.1 Employee Engagement

4.2. แนวโน้มในอนาคต ด้านทรัพยากรบุคคล

แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ ทอท. พ.ศ. 2566 - 2570 ได้คำนึงถึงแนวโน้มการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล (Human Resource Mega Trends) ที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล โดยนำประเด็นสำคัญมาเป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์และจัดทำแผนดังนี้

1. Hiring New Talent Internally

การสรรหาบุคลากรในอนาคต มุ่งเน้นไปที่การเติมเต็ม หรือ สรรหาจาก “คนข้างใน” มากกว่าคนนอก และให้ความสำคัญกับคนที่เก่งจากการมีทักษะรอบด้านภายในองค์กรที่เข้าใจและเหมาะสมกับงานใหม่ในปัจจุบัน ผ่านการเพิ่มหน้าที่และบทบาท หรือสลับเปลี่ยนรูปแบบงานให้เหมาะสมกับพนักงานภายในของบริษัทฯ มากขึ้นตามรูปแบบของสังคมและธุรกิจที่เปลี่ยนไป โดยสร้างกลไกใน 2 มิติ คือ 1) การสร้าง Internal Talent Marketplace การ Upskill Reskill ในหมู่พนักงานและ Talent อย่างต่อเนื่อง 2) การสร้าง Internal Recruitment ซึ่ง HR พร้อมออกแบบการเติบโตของอาชีพ Career Path ใหม่ ๆ ให้ Talent สามารถเติบโตได้ในหลายทิศทาง (Multidirectional) มากขึ้น

2. Building New Management Models for a Multi-Generation Workforce

ทอท.ต้องเผชิญกับความหลากหลายของช่วงวัยมากขึ้น (Generation Gap) องค์กรต้องพร้อมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ครอบคลุมและรองรับการทำงานของคนอย่างน้อย 4 Generations อาทิ GEN Z, GEN Y, GEN X และ Baby Boomer เพื่อให้ทำงานร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์และมีความสุข จึงต้องมีกลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ภายในของคนทำงานหลากหลายเจเนอเรชั่น รวมทั้งต้องเร่งวางกลยุทธ์หรือการสร้างโมเดลใหม่ ๆ เพื่อให้พนักงานในแต่ละเจเนอเรชั่นสามารถทำงานแบบพึ่งพิงกันและกัน และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ไปพร้อมกัน

3. Enabling Hybrid Workplaces

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตั้งแต่ปลายปี 2562 เป็นต้นมา องค์กรต่าง ๆ ได้เปลี่ยนวิธีการทำงานแบบใหม่ บุคลากรต้อง Work from home หรือ work from anywhere มากขึ้น ดังนั้น รูปแบบการทำงานในยุคปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตควรเป็น “การทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Flexibility)” คือ แนวทางการทำงานที่ไม่มีข้อกำหนดตายตัวในเรื่องเวลา รูปแบบการทำงาน สถานที่ทำงาน เป็นต้น สามารถปรับเปลี่ยนเวลา สถานที่ในการทำงานให้เหมาะสม (Remote Working / Office Working / Hybrid Working) การผสมผสานระหว่าง Virtual ทำงานจากที่ไหนก็ได้บางวัน และการเข้ามาทำงานที่บริษัทในบางวัน

เพื่อตอบสนองการทำงานแบบยืดหยุ่น HR ขององค์กร ต้องหาจุดสมดุลในหลากหลายมิติใหม่ ทั้งเรื่องรูปแบบการทำงาน และการดูแลคนในองค์กร เช่น การ On-Boarding การสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน การทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การประเมินผลงานพนักงานที่เน้นผลลัพธ์ (Review Rules, Regulations, Guidelines) ตลอดจนการเสริมทักษะผู้บริหารในการบริหารจัดการทีมแบบ Virtual Communication ความท้าทายใหม่บนวิกฤตินั้น คือ การที่ HR ต้องสามารถสร้างจุดเชื่อมการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานที่บ้านกับการทำงานที่ออฟฟิศ เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเชื่อมต่อกับออฟฟิศและเพื่อนร่วมทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี

4. Rethinking Work for Gen Z

Gen Z คือ เด็กที่เกิดมาในช่วงตั้งแต่ ปี พ.ศ.2538 เป็นต้นมา เด็กกลุ่ม Gen Z นี้จะเติบโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย ท่ามกลางการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต และการเปลี่ยนผ่านอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เด็กกลุ่มนี้มีความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีต่างๆ และเรียนรู้ได้เร็ว ซึ่งปัจจุบัน กลุ่มนี้กำลังเข้ามาในตลาดงาน และมีการทำงานที่แตกต่างจาก Baby Boomer , Gen X และ Gen Y โดยสิ้นเชิง ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ ทอท. พบว่า ทอท.ต้องเผชิญกับภาวะ Generation Gap อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน เด็กรุ่นใหม่ หรือ เด็ก Gen Z เข้ามาในองค์กรมากขึ้น นับเป็นความท้าทายครั้งใหม่ของ ทอท. โดยเฉพาะ HR ดังนั้น การใช้คอนเซ็ปต์แบบเดียวกันในการบริหารคนต่างช่วงวัย ไม่ตอบโจทย์อีกต่อไป ต้องเข้าใจธรรมชาติและบริบทของบุคลากร Gen Z คิดต่างและคิดมุมใหม่เพื่อให้สามารถปรับนโยบาย และแนวทางการทำงานที่ยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกับคน Gen Z เน้นการ Mentor เพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจให้เด็กรุ่นใหม่เหล่านี้อยากมาทำงานกับองค์กร และสร้างผลงานแบบ High Productivity ซึ่งจะนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

5. Benefiting from a Growing Gig Economy

ในอนาคต การจ้างงานถาวรเริ่มลดน้อยลง เพราะองค์กรเริ่มให้ความสนใจกับการจ้างคนเป็นงานๆ หรือ การจ้างเป็นรายสัญญา รายโปรเจกต์ พนักงานชั่วคราว หรือฟรีแลนซ์ ซึ่งหลายองค์กรเริ่มหันมาใช้กลยุทธ์นี้มากขึ้น และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เกิดขึ้น ทำให้ประเทศไทยนั้นมี Gig workforce เกิดขึ้นเป็นจำนวนหลายแสนคน ซึ่งจะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีความยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็วแบบ Agile จะมีการใช้ Gig Worker มากขึ้น ดังนั้น HR จะต้องเตรียมตัวในเรื่องของการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานประจำและ Gig Worker ผ่านนโยบายที่เหมาะสม การดูแลพนักงาน หรือ Talent ทั้งภายในและภายนอกบริษัท รวมไปถึงการพัฒนาทักษะผู้บริหารให้ทำงานสื่อสารกับ Gig workforce ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. Increasing Need for Power Skills: Soft Skills, Digital Skills, Thinking Skills

จากการที่ก้าวเข้าสู่โลกดิจิทัลมากขึ้น ทำให้คนเดินทางไปสู่การใช้ชีวิตแบบดิจิทัล เกิดการทดแทนทรัพยากรคนด้วยเครื่องจักรและดิจิทัลมากขึ้น ทำให้ HR ต้องเร่งปรับและพัฒนาคนในองค์กร เพื่อให้เข้าถึงพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่ประกอบไปด้วย Soft Skills ทักษะทางอารมณ์และการปรับตัว, Hard Skills ทักษะเฉพาะวิชาชีพ, Digital Skills ทักษะดิจิทัล และ Thinking Skills ทักษะด้านความคิด ซึ่งแต่ละด้านต่างมีความสำคัญทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร

7. Planning Perpetual Reskilling/Upskilling at Speed

การเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของโลกภายนอก ทำให้ HR ต้องเร่งเพิ่มทักษะการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้กับพนักงานในองค์กร เร่งเสริมศักยภาพของพนักงานผ่านการ Up-Skill Re-Skill ที่เหมาะสม จัดลำดับความสำคัญของทักษะที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องทำคู่ขนานไปกับแผนการดำเนินงานขององค์กร และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยเร่งติดอาวุธทักษะให้กับ

คนในองค์กร และเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ควรวางแผนการเรียนรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับทักษะจำเป็น หรือทักษะที่พนักงานสนใจเพื่อเสริมศักยภาพของพนักงาน

8. Increasing Focus on Building Learning Ecosystems

การสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystems) เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพิ่มทักษะใหม่ และเพิ่มนวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบการมีส่วนร่วม ของกันและกัน รวมทั้งการเข้าถึงคอนเทนต์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีและข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรให้พนักงานไม่รู้สึกกดดันในการทำงานมากเกินไป

บทบาทของ HR ต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังที่กล่าวมาข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการปรับตัว ปรับบทบาทในการทำงาน ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะในวิชาชีพเชิงลึกและสร้างทักษะในรูปแบบ Multi-Skills รวมถึงการพัฒนาความสามารถ ทักษะใหม่ในการทำงาน ในภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาทักษะที่เป็น “Global Skill” ได้แก่ การใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ทักษะในการเรียนรู้ (Learning Skill) ภาษาอังกฤษ นอกเหนือไปจากการพัฒนาความรู้ ความสามารถเชิงลึกในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. การสร้างพันธมิตร เครื่องช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร สืบเนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์ความรู้มีการพัฒนาใหม่อย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ พัฒนาความสามารถด้วยตนเอง ไม่สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในสายงาน HR จะต้องสร้างและพัฒนาเครื่องมือช่วยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและความร่วมมือระหว่างกันในการริเริ่มพัฒนางานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงในงาน HR เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ
3. การพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น “Game Changer” คนสำคัญในองค์กร ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานในสายงาน HR ต้องมีรูปแบบในการทำงานเชิงรุก มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ เห็นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร สามารถวางแนวทาง ริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ในการพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในเชิงโครงสร้าง กระบวนการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และต้องเป็นส่วนสำคัญในการสร้างให้พนักงานในองค์กรเกิดความรู้สึกเร่งด่วน (Sense of Urgency) พร้อมปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

4. ริเริ่ม พัฒนา สร้างนวัตกรรม ในงาน HR (Human Resource Innovation) การวิเคราะห์ และการประเมินสถานะปัจจุบันในการทำงานในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ หาปัญหาของพนักงาน ความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน นำมาวิเคราะห์และพัฒนาแนวทางใหม่ๆ ในกระบวนการปฏิบัติงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HR Operation) เพื่อสร้างนวัตกรรมในงานที่ช่วยตอบสนอง ความต้องการของพนักงานและธุรกิจ
5. การปรับกรอบวิธีคิด และพัฒนาคุณลักษณะที่สร้างความเป็นผู้ปฏิบัติงาน HR มืออาชีพ (HR Professional) ที่มีความรู้ความสามารถในงานเชิงลึก สามารถเชื่อมโยงการทำงานระหว่าง หน่วยงานต่างๆ ในสายงาน HR ได้เป็นอย่างดี มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นงาน ในรูปแบบภารกิจหลัก หรืองานในรูปแบบโครงการ (Project Team) มีกรอบวิธีคิด ในการทำงานที่พร้อมรับงานใหม่ที่ท้าทายเพื่อมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรในระยะยาว

บทที่ 5

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) กับแผนวิสาหกิจของ ทอท. และ แผนแม่บทที่สำคัญด้านอื่น ๆ

5.1 ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ของ ทอท.

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567)

แผนวิสาหกิจของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ปี 2566-2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) จัดทำขึ้นตามหลักเกณฑ์การจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐบาล ภายใต้พระราชบัญญัติ การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหาร รัฐบาลวิสาหกิจ พ.ศ.2562 เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานของ ทอท. โดยมีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ (ปี 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนา รัฐบาลวิสาหกิจ ปี 2566 – 2570 ซึ่งกำหนดทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจโดยเชื่อมโยงกับหมวดหมาย ต่างๆ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ตามเกณฑ์การประเมินผล การดำเนินงานวิสาหกิจระบบประเมินผลวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE - AM) ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้วิสาหกิจมีกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์ เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยการกำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม ทั้งนี้ ในขั้นตอนการจัดสรร ทรัพยากรจะต้องมีการพิจารณาหลักเกณฑ์ในการประเมินในทุกโครงการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึง การจัดสรรทรัพยากรให้โครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด รวมถึงการวิเคราะห์ลำดับ ความสำคัญของแต่ละแผนปฏิบัติการที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

ทอท. เห็นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนนโยบายระดับประเทศ จึงจัดทำ แผนวิสาหกิจ โดยมีกรอบการศึกษามาจากการวิเคราะห์นโยบายภาครัฐ แนวโน้มธุรกิจที่สำคัญ โดยวิสัยทัศน์ของ ทอท. ยังคงมุ่งเน้น “ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก การ มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล” ทอท. ได้กำหนดเป้าหมายระยะยาวปี 2580 ในการมุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการสนามบินชั้นนำ ของโลก (Recognized as World’s Top Airport Operator) นอกจากนี้ ทอท. ยังได้ปรับตัวสู่ประสพความสำเร็จ ยุทธศาสตร์ ภายใต้ “SMILE” SO1) Strengthen Airport Capacity and Competitiveness, SO2) Maximize Financial Return through Business Development, SO3) Inspire Memorable Airport Experience, SO4) Lead Changes towards Sustainability, และ SO5) Enhance Organization Capability พร้อมมียุทธศาสตร์ 7 ยุทธศาสตร์รองรับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1: ขยายขีดความสามารถใน การรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ ยุทธศาสตร์ที่ 3:

พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน ยุทธศาสตร์ที่ 5: พัฒนาระบบการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย ยุทธศาสตร์ที่ 6: มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ที่ 7: พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร

ภายใต้แผนวิสาหกิจ ทอท. มีแผนงานและโครงการสำคัญที่ตอบสนองหมวดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ทั้งหมด 2 หมวดหมาย ประกอบไปด้วย

- **หมวดหมายหลัก**

หมวดหมายที่ 5 ประเทศไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

- **หมวดหมายสนับสนุน**

หมวดหมายที่ 2 ประเทศไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

ทอท. มีการจัดสรรงบประมาณ กระบวนการการบริหารความเสี่ยง และการติดตามประเมินการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. โดยองค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้จะช่วยเชื่อมโยงและส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและยุทธศาสตร์ชาติ

ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้บริบทองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

“AOT Operates the World – Class Airports : Focusing on service quality by emphasizing on safety and balance of revenue generation.”

พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

“Operate and promote airport business including other businesses related to or affiliated with the airport business by taking into consideration of sustainable development.”

ค่านิยมองค์กร (Core Value)

1. หัวใจ (Service Mind): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย ตระหนักและเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ (ภายในและภายนอกองค์กร) ให้บริการอย่างมีคุณภาพในระดับที่เหนือความคาดหวัง ให้ความสำคัญกับการบริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่ดีที่สุด เกินความคาดหวังและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร
2. มั่นใจ (Safety & Security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย ตระหนักถึงความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย เสมือนเป็นหนึ่งในหัวใจของงานในความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพด้วยความมั่นใจ ภายใต้กฎหมาย ข้อกำหนด และมาตรฐานสากล อย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใช้บริการ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน
3. ร่วมใจ (Teamwork): รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น มีความเข้าใจในรูปแบบกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ในทิศทางเดียวกันทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กรนำพาองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงระดับโลก
4. เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ในธุรกิจการบินและมาตรฐานสากลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เปิดใจรับนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ด้านกระบวนการ และรูปแบบการทำงานที่ยกระดับคุณภาพ เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ถ่ายทอดความรู้ในองค์กร สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืน
5. ภูมิใจ (Integrity): ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร แสดงออกในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณภาพตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ภูมิใจที่ได้ยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร ภายใต้ความถูกต้องเพื่อสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล (Good Governance) สูงสุด

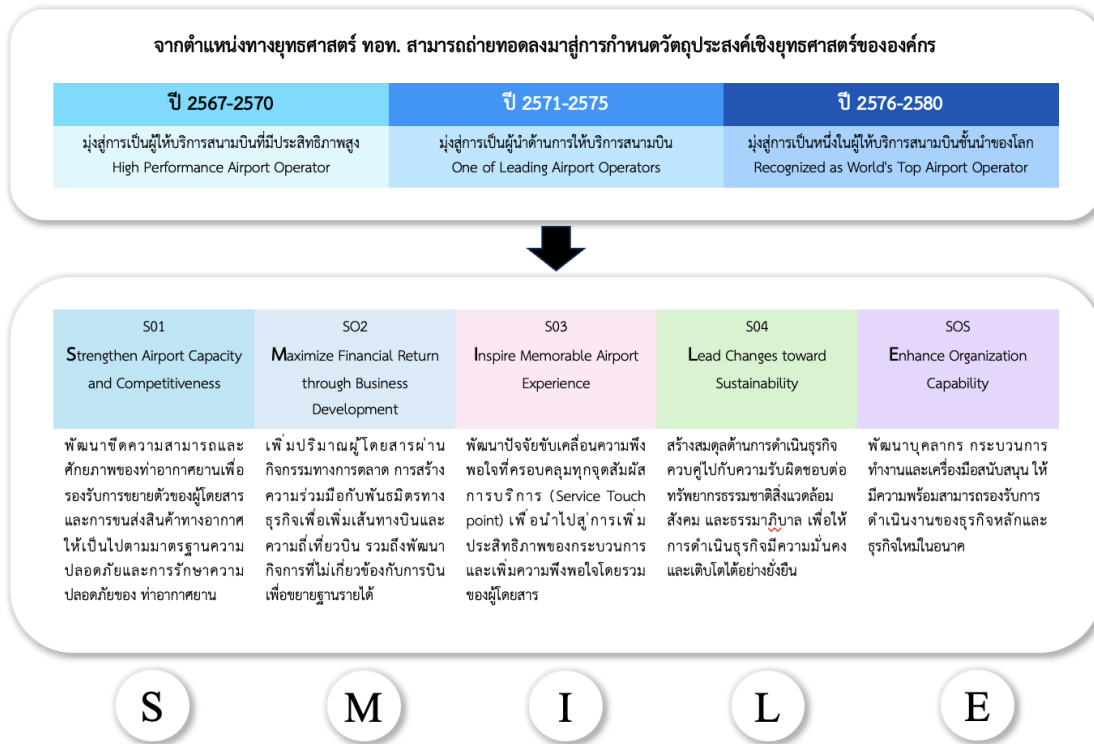
สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency)

Core Competency (CC) ทอท. มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานหลักของประเทศ และท่าอากาศยานหลักมีตำแหน่งที่ตั้งส่งเสริมต่อการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค (Regional Aviation Hub)

Future Core Competency (FCC) เป็นผู้บริหารจัดการท่าอากาศยานที่เป็นศูนย์กลางการบินระดับภูมิภาค มีกระบวนการดำเนินงานที่คำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล สามารถส่งมอบบริการและประสบการณ์การเดินทางที่มีคุณภาพระดับ World Class

5.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของแผนวิสาหกิจ ทอท.

ทอท. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ทอท. (AOT Strategic Positioning) ออกเป็น 3 ระยะ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานจนถึงปี 2580 ดังนี้



ระยะที่ 1 ปี 2567 – 2570 มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการสนามบินที่มีประสิทธิภาพสูง High Performance Airport Operator)

ระยะที่ 2 ปี 2571 – 2575 มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านการให้บริการสนามบิน (One of Leading Airport Operators)

ระยะที่ 3 ปี 2576 – 2580 มุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการสนามบินชั้นนำของโลก (Recognized as World's Top Airport Operator)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของแผนวิสาหกิจ ทอท.

1. SO1 พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของท่าอากาศยานเพื่อรองรับการขยายตัวของผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าทางอากาศ ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน (Strengthen Airport Service Capacity and Competitiveness)

2. SO2 เพิ่มปริมาณผู้โดยสารผ่านกิจกรรมทางการตลาด การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเพิ่มเส้นทางบินและความถี่เที่ยวบิน รวมถึงพัฒนาบริการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินเพื่อขยายฐานรายได้ (Maximize Financial Return through Business Development)

3. SO3 พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจที่ครอบคลุมทุกจุดสัมผัสการบริการ (Service Touch point) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ และเพิ่มความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร (Inspire Memorable Airport Experience)

4. SO4 สร้างสมดุลด้านการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความมั่นคงและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Lead Changes toward Sustainability)

5. SO5 การบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการทำงานและเครื่องมือสนับสนุน ให้มีความพร้อมสามารถรองรับการดำเนินงานของธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ในอนาคต (Enhance Organization Capability)

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ของแผนวิสาหกิจ ทอท.

ทอท. กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำองค์กรสู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก ที่ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล ซึ่งสามารถแสดงความเชื่อมโยงองค์ประกอบหลักของการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์กรผ่านแผนภาพ AOT Strategy House ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ได้ดังนี้



ภาพที่ 5.1 AOT Strategy House ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567)

จากข้อมูลตามภาพที่ 5.1 จะพบยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ คือ
ยุทธศาสตร์ 5: พัฒนาระบบการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

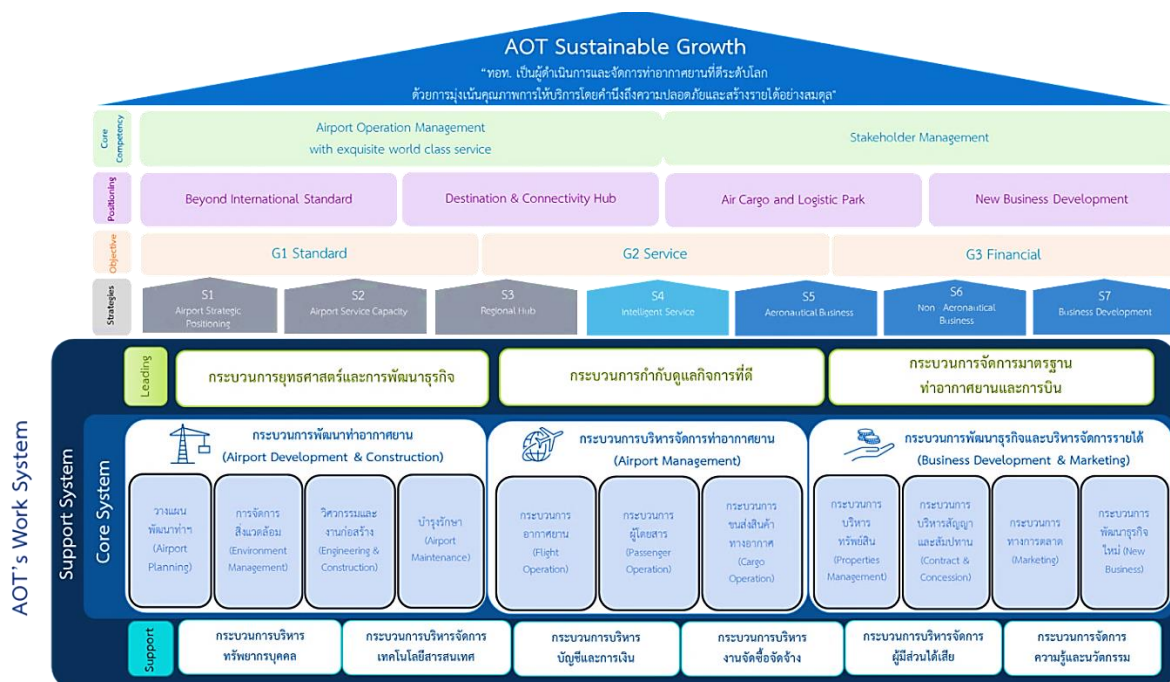
- กลยุทธ์ 5.1 พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจของผู้โดยสารและสร้างร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย
- กลยุทธ์ 5.2 ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ

ยุทธศาสตร์ 7: พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- กลยุทธ์ 7.1 เพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ให้สามารถรองรับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจในอนาคต
- กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาระบบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งสู่การเป็น Digital Transformation

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

ห่วงโซ่คุณค่าของ ทอท. เป็นกลไกสำคัญที่สะท้อนถึงระบบงานและกระบวนการทำงานหลักและสนับสนุน (Core and Support System and Process) ซึ่งบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียสามารถนำมาเป็นต้นทางสำหรับการค้นหา ระบุ รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และต่อยอดให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge) ใหม่ ที่จำเป็นต่อการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมการปฏิบัติงานประจำวันตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุสำเร็จผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายอย่างยั่งยืนโดยสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ผู้มีส่วนได้เสียเป้าหมายของ ทอท.

ผู้มีส่วนได้เสียเป้าหมายของ ทอท. ซึ่งระบุได้จากทิศทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงระบบ/กระบวนการทำงานหลักและสนับสนุน (Core and Support System and Process) ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ประกอบด้วย

1. ลูกค้า หมายถึง ผู้ใช้บริการหรือผลิตภัณฑ์ด้านบริการของ ทอท.ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดยครอบคลุมผู้ให้บริการโดยตรง และผู้นำผลิตภัณฑ์และบริการของ ทอท. ไปเป็นส่วนหนึ่งของการนำเสนอบริการอีกทอดหนึ่ง โดยมีความสัมพันธ์กับ ทอท.ในรูปแบบการสร้างรายได้ให้กับ ทอท. โดยตรง ประกอบด้วย สายการบิน, ผู้โดยสาร/ผู้ให้บริการ และ ผู้ประกอบการ/ผู้เช่า โดยตัวอย่างของลูกค้า เช่น สายการบิน ผู้แทน AOC ผู้แทนสมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย, ผู้โดยสาร, ผู้ให้บริการ เช่น ผู้มาส่ง-รับผู้โดยสาร ผู้ที่มาใช้บริการร้านค้า/ร้านอาหารในท่าฯ, ผู้ประกอบการ/ผู้เช่า (เช่น ร้านค้าเชิงพาณิชย์ ผู้ประกอบการรถเช่า ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์) เป็นต้น

2. พันธมิตรทางธุรกิจ หมายถึง บริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท. รวมทั้ง หน่วยงานภาครัฐและเอกชน หรือองค์กรธุรกิจที่ทำความตกลงกับ ทอท.ในการดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการที่เกี่ยวข้องและ/หรือการบริการที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งในด้านธุรกิจ และด้านผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่หน่วยงานกำหนด ได้แก่

- ผู้ส่งมอบ หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่เป็นผู้จัดหาหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงสาธารณูปโภคที่จำเป็นต่อการดำเนินงานท่าอากาศยานให้กับ ทอท. โดยได้รับค่าตอบแทนจาก ทอท.ในรูปของรายได้ ค่าจ้าง เงินเดือน ประกอบด้วย ผู้ส่งมอบสินค้าและบริการ, ผู้ส่งมอบแรงงาน, ผู้ส่งมอบด้านสาธารณูปโภค, ผู้ส่งมอบด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร และ ผู้ส่งมอบด้านทักษะความรู้

- หน่วยงานที่ดำเนินงานภายในท่าอากาศยาน หมายถึง บุคคล หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติงานสนับสนุนส่งเสริมกิจการของท่าอากาศยาน รวมถึงธุรกิจภาคการท่องเที่ยวและการบริการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการให้บริการ ผู้โดยสารสินค้า และสายการบิน ร่วมกับ ทอท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของหน่วยงาน

- คู่ความร่วมมือ หมายถึง หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจที่มีการสร้างความร่วมมือกับ ทอท. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านธุรกิจและด้านผลการดำเนินงานตามภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งอาจมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน หรือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ด้านการเงินระหว่างกัน ทั้งนี้ อาจมีการกำหนดเป็นข้อตกลงหรือไม่ก็ได้ แต่มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน

3. หน่วยงานกำกับดูแล หมายถึง หน่วยงานที่กำกับดูแลการดำเนินงานของ ทอท.ทั้งในด้านนโยบายด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านพื้นที่และสิ่งปลูกสร้าง ด้านวิชาชีพ โดยมุ่งหวังเพื่อให้การบริหารจัดการท่าอากาศยานมีประสิทธิภาพ และสร้างมูลค่าให้กับสังคมและประเทศชาติได้มากยิ่งขึ้น

4. บุคลากรของ ทอท. หมายถึง กรรมการ, กรรมการผู้อำนวยการใหญ่, ผู้บริหารตามสัญญาจ้าง และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก, พนักงาน และ ลูกจ้างของ ทอท. (ลูกจ้างตามสัญญาจ้าง เป็นรายบุคคล)

5. ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ หมายถึง บุคคล นิติบุคคล ภาครัฐ (กระทรวงการคลัง) หรือเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ถือครองหุ้นของ ทอท.หรือมีความสนใจที่จะลงทุนในหุ้น ทอท. รวมถึงนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ที่หาหน้าที่วิเคราะห์และศึกษาหุ้น ทอท.

6. ชุมชนและสังคม หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการท่าอากาศยานทั้งในด้านบวกและด้านลบ และผู้ที่ให้ความร่วมมือ สนับสนุนและความช่วยเหลือในกรณีเหตุฉุกเฉิน รวมถึงผู้ที่ให้ความสนใจต่อการดำเนินงาน ของ ทอท. โดยอาจเป็นผู้มีบทบาทต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินงานที่สำคัญ หรือเป็นผู้ที่มีส่วนได้รับการสนับสนุนให้คุณภาพ ชีวิตดีขึ้น แบ่งเป็น ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน และสังคม

- ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน ประกอบด้วย เกณฑ์ตามการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม EIA criteria (5 KM), เกณฑ์ตามแผนฉุกเฉินของท่าอากาศยาน Emergency Response Criteria (8 KM) และ เกณฑ์ตามผลกระทบด้านเสียงจากอากาศยาน Noise Countour Criteria (E/W 1 KM, N/S 10 KM) เช่น ชุมชน, วัด, โรงเรียน, สมาคม, ตัวแทนชุมชน/หมู่บ้าน, หน่วยงานในท้องที่โดยรอบท่าอากาศยาน และ บริษัท/ห้างร้าน ธุรกิจ ในพื้นที่ เป็นต้น

7. สื่อ หมายถึง หน่วยงาน สถาบัน บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลกับ ทอท.ในลักษณะเป็นผู้สื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานของ ทอท. ไปสู่สังคมและประชาชนผ่านช่องทางต่างๆ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ ทอท.ได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยแบ่งเป็น สื่อทางการและสื่อที่ไม่เป็นทางการ

- สื่อที่เป็นทางการ หมายถึง สื่อที่มีการจดทะเบียนเป็นสื่อมวลชน มีช่องทางในการติดต่อชัดเจน มีการกำหนดแนวทางในสื่อสาร เผยแพร่อย่างชัดเจนทั้งในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์ เช่น สื่อช่องต่างๆ ที่มีการเผยแพร่ทั้งในโทรทัศน์ วิทยุ หรือในช่องทางออนไลน์ของช่อง, สื่อข่าว ที่เผยแพร่ทั้งในหนังสือพิมพ์ หรือช่องทางออนไลน์ เป็นต้น

- สื่อที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง สื่อทั่วไปที่ไม่มีการจดทะเบียนเป็นสื่อมวลชน ไม่มีช่องทางในการติดต่อที่ชัดเจน แต่สามารถสร้างผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรได้ในวงกว้าง เช่น Youtuber Blogger หรือบุคคลทั่วไป เช่น ประชนชนทั่วไปที่มีการเผยแพร่ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทอท.ในช่องทางสาธารณะต่างๆ เช่น Facebook Instagram ฯลฯ รวมถึง Youtuber, Blogger, Influencer, Tiktoker ทั้งที่มีช่องทางเผยแพร่ที่ชัดเจน หรือไม่มีก็ได้

5.3 ทิศทางและนโยบายจัดการความรู้ ทอท.

คณะกรรมการ ทอท. มุ่งหวังให้การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นจุดเริ่มต้นของการคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้ ทอท. ก้าวสู่การเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกทั้งในอุตสาหกรรมจัดการท่าอากาศยานและการบิน ตลอดจนอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่นได้อย่างแท้จริง ดังนั้นจึงกำกับให้ ทอท. นำมาตรฐานด้านการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ American Productivity & Quality Center (APQC), ISO 30401 และอื่นๆ รวมถึงหลักปฏิบัติตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) มาเป็นกรอบอ้างอิงเพื่อการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

ทั่วทั้งองค์กร โดยเน้นการเสริมสร้างโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ค่านิยม ระบบการบริหารจัดการ ส่งเสริม และตรวจติดตาม ที่ครบถ้วนในเชิงบูรณาการ สรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

- การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนคณะกรรมการจำนวน 2 ท่าน และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นผู้กำกับดูแลและเสริมสร้าง มาตรฐานความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ที่บูรณาการได้กับระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศที่เกี่ยวข้อง

- การมอบหมายให้สถาบันวิทยากรท่าอากาศยาน ร่วมกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล และฝ่ายพัฒนาวิทยากรและนวัตกรรม เป็นฝ่ายงานหลักร่วมกับตัวแทนของทุกสายงาน/ฝ่ายงานภายใน องค์กร ทำหน้าที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของ ทอท. ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการความรู้ที่ องค์กรคาดหวัง

- การมอบหมายให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และผู้นำระดับสูง 2 ลำดับรองจากกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ เป็นผู้สื่อสารและปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) ให้บุคลากร ทอท. เกิดการรับรู้ ยอมรับ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่ค่านิยมด้านการบริหารจัดการความรู้ด้วยความสมัครใจ จนเกิด เป็นวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างแท้จริงในที่สุด

- การจัดให้มีแผนพัฒนาการจัดการความรู้ เป็นกรอบการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม ในเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาว 5 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่เชื่อมโยงและรองรับความสำเร็จของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ในแต่ละ ช่วงเวลา โดยแผนพัฒนาการจัดการความรู้ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี องค์กรจะนำเสนอให้ คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณา/รับทราบตามความเหมาะสม ก่อนเริ่มปีบัญชี

- การเสริมสร้างให้ ทอท. มีคู่มือการบริหารจัดการความรู้ควบคู่กับคู่มือการบริหารจัดการ นวัตกรรม ที่มีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศอย่าง น้อย ได้แก่ American Productivity & Quality Center (APQC), ISO 30401 และหลักเกณฑ์การ บริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) หรืออื่นๆ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนา 6 ระบบงานที่สำคัญ (KM Key Work Systems) ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ระบบการนำองค์กร
- (2) ระบบการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน
- (3) ระบบการเสริมสร้างวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และบุคลากรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการ ความรู้และนวัตกรรม
- (4) ระบบการบริหารจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และดิจิทัล
- (5) ระบบการประยุกต์ใช้การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อยกระดับมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน

(6) ระบบการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม

- การจัดเตรียมทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินให้เพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ระยะยาว 5 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปี ผ่านการประยุกต์ใช้หลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่ถูกกำหนดในกระบวนการวางแผนวิสาหกิจองค์กร นำมาประกอบการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านการบริหารจัดการความรู้ ควบคู่กับการพิจารณาข้อมูลที่เป็นอื่น ทั้งข้อมูลความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความรู้ และผลสำรวจความต้องการระดับองค์กรและสายงาน/ฝ่ายงานประจำปีขององค์กร
- การเน้นพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) เพื่อเป็นกลไกสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างยั่งยืน (Sustainable Self-Learning) โดยให้ความสำคัญกับ 5 องค์ประกอบได้แก่ บุคคล/กลุ่มคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (people), เนื้อหาความรู้ (content), การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้และการเรียนรู้ (technology), วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (culture) และ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้และบริหารจัดการความรู้ (strategy)
- การจัดทำแผนที่ความรู้ หรือ Knowledge Mapping ที่มีพื้นฐานจากแบบจำลอง Process-based Knowledge Map ของ APQC และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอื่น เพื่อเป็นเครื่องมือแสดงเส้นทางเดินสำหรับการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. (Knowledge Roadmap) อย่างเป็นระบบ
- การเชื่อมโยงระบบการบริหารจัดการความรู้กับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital and Big Data Management System) ผ่านการระบุเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย คู่มือปฏิบัติงาน และแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและประจำปีของ ทอท. ที่จะนำเสนอแก่คณะกรรมการและคณะกรรมการ ทอท. พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการความรู้สู่การเรียนรู้ การคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมในระดับกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันของแต่ละสายงาน/ฝ่ายงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นมาตรฐานที่ดียิ่งขึ้นทุกปี
- การผนวกรวมการบริหารจัดการความรู้กับระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) โดยการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ ร่วมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ฝ้าระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในกระบวนการปฏิบัติงานของแต่ละสายงาน/ฝ่ายงาน ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินขอบเขตความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) การวางแผนทางบริหารจัดการการติดตามและประเมินผลความเสี่ยงที่เป็นระบบและผนวกรวมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ของ ทอท.
- การเสริมสร้างระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ ตามนโยบาย คู่มือปฏิบัติงาน แผนเป้าหมายของแผนพัฒนาการจัดการความรู้ระยะยาว 5 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมอบหมายให้สายงาน/ฝ่ายงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความรู้ร่วมกับฝ่ายงานด้านทรัพยากรบุคคล กำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย พร้อมติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี นำเสนอแก่กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม และคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณา/รับทราบอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้กำหนดให้ครอบคลุมผลสำเร็จที่สำคัญทั้งในระดับกระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) หรือผลกระทบ (Impact) ในด้านต่างๆ คือ

- (1) ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือ นโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ (ระบบการนำองค์กร และ ระบบการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน)
- (2) ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (ระบบการเสริมสร้างวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และบุคลากรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม)
- (3) ผลการปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาที่เกิดจากการจัดการความรู้ รวมถึงผลลัพธ์จากการบูรณาการการจัดการความรู้ ในเกิดขึ้นทั่วองค์กร (ระบบการบริหารจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล และ ระบบการประยุกต์ใช้การบริหารจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน)
- (4) นวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง การใช้เครื่องมือปรับปรุงองค์กรอื่น ๆ หรือมาจากระบบ/กระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน
- (5) นวัตกรรม ทอท. ที่ได้คิดค้น ได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

5.4 ปัจจัยนำเข้าภายนอกที่สำคัญ

(1) เป้าหมายการพัฒนาความยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

Sustainable Development Goals (SDGs) เป็นเป้าหมายที่มุ่งพัฒนาความยั่งยืนใน 17 ประเด็นหลัก (17 Goals) ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งในปี 2521 เพื่อทำให้การพัฒนาความยั่งยืนสอดคล้องไปกับหลักการสากลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น Global Reporting Initiative (GRI) ในทางปฏิบัติจึงได้เพิ่มเติมการคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนและการใช้บุคลากร (People) ที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือสังคมเป็นกลไกขับเคลื่อนความสำเร็จ และจากการที่ประเทศไทยให้ความสำคัญกับความยั่งยืนตั้งแต่ปี 2015 จึงได้ยอมรับและนำเป้าหมาย SDGs มาผนวกเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย เป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ พร้อมถ่ายทอดสู่ทุกกระทรวงและรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดให้รับผิดชอบเป้าหมายรายประเด็นที่แตกต่างกัน เช่น ทอท. ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักร่วมกับกระทรวงคมนาคม บริหารจัดการเป้าหมาย SDG 9 ในขณะที่หน่วยงานสนับสนุนกระทรวงอื่นใน 3 SDGs คือ SDG 3 / SDG 7 และ SDG 11 ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรองค์กรมีความรู้ที่เพียงพอต่อการพัฒนาความยั่งยืน ตอบสนองได้ทั้งนโยบายรัฐ และทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนด จึงจำเป็นที่ ทอท. จะต้องนำเป้าหมาย SDGs มาเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) สำหรับทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 โดยสามารถแสดงรายละเอียด SDG ที่ ทอท. ต้องรับผิดชอบ จาก 17 เป้าหมายโดยรวม แสดงในรูปแผนภาพได้ดังนี้

SDGs ที่ ทอท. รับผิดชอบหลัก

SDG 9 การสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมอุตสาหกรรม และนวัตกรรม

SDGs ที่ ทอท. มีบทบาทสนับสนุน

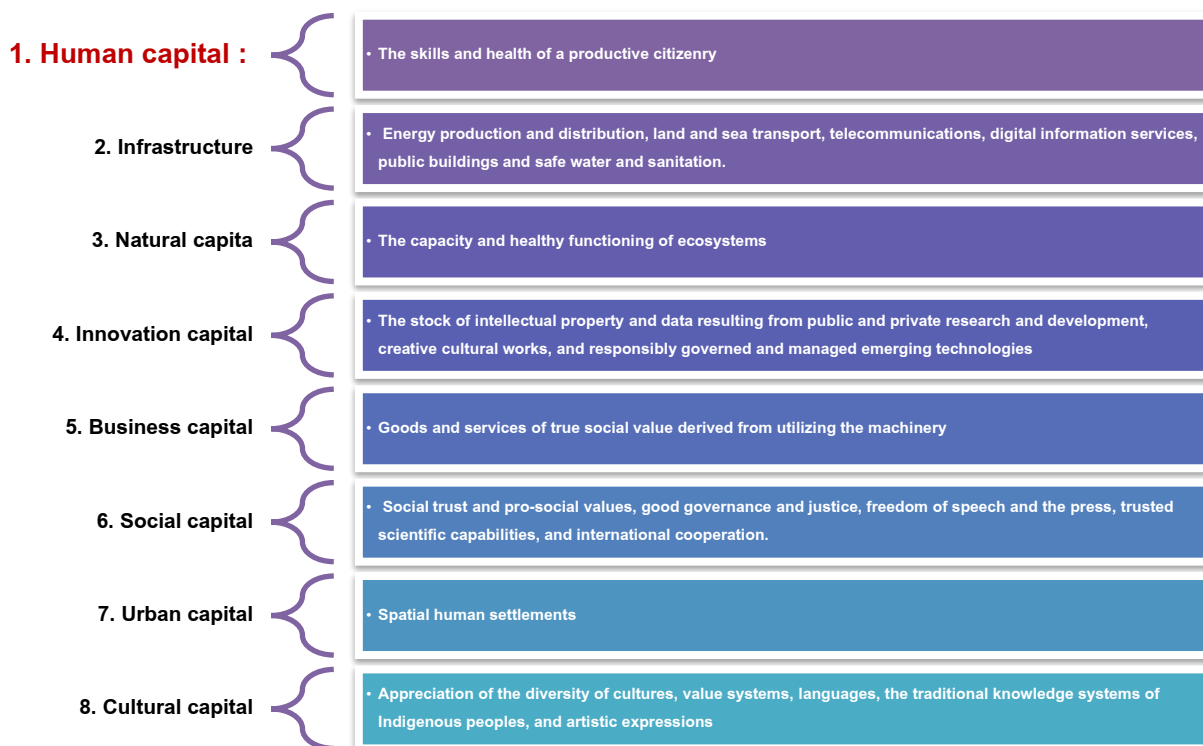
SDG 3 สร้างหลักประกันให้คนมีคุณภาพ และส่งเสริมสุขภาวะที่ดีของคนทุกเพศทุกวัย

SDG 7 การสร้างหลักประกันในการเข้าถึงพลังงานอย่างยั่งยืนในราคาที่เหมาะสม

SDG 11 สร้างความปลอดภัยและภูมิคุ้มกันให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานมนุษย์

เป้าหมาย SDG	มิติ	หน้าที่ความรับผิดชอบของ ทอท.
1. ขจัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่	สังคม	
2. ขจัดความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ปรับปรุงโภชนาการ และสนับสนุนเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน	สังคม	
3. สร้างหลักประกันให้คนมีชีวิตที่มีคุณภาพและส่งเสริมสุขภาวะที่ดี	สังคม	สนับสนุน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
4. สร้างการศึกษาที่มีคุณภาพ เท่าเทียมและทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	สังคม	
5. บรรลุความเท่าเทียมทางเพศ และสร้างความเข้มแข็งให้แก่สตรีและเด็กผู้หญิง	สังคม	
6. การจัดการน้ำและสุขาภิบาลอย่างยั่งยืน	สิ่งแวดล้อม	
7. การสร้างหลักประกันในการเข้าถึงพลังงานอย่างยั่งยืนในราคาที่เหมาะสม	กำกับดูแลกิจการที่ดี/เศรษฐกิจ	สนับสนุน กระทรวงพลังงาน และ กระทรวงมหาดไทย
8. การส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน การจ้างงานเต็มอัตราและงานที่มีคุณค่า	กำกับดูแลกิจการที่ดี/เศรษฐกิจ	
9. การสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมอุตสาหกรรม และนวัตกรรม	กำกับดูแลกิจการที่ดี/เศรษฐกิจ	ดำเนินงานหลักร่วมกับ กระทรวงคมนาคม
10. ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ	สังคม	
11. การสร้างความปลอดภัยและภูมิคุ้มกันให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์	สังคม	สนับสนุน กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
12. การส่งเสริมการผลิตและบริโภคที่ยั่งยืน	สิ่งแวดล้อม	
13. การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	สิ่งแวดล้อม	
14. การอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน	สิ่งแวดล้อม	
15. การปกป้อง พื้นฟูและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก	สิ่งแวดล้อม	
16. การส่งเสริมสังคมที่สงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก	สังคม	
17. การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของกลไกและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	กำกับดูแลกิจการที่ดี/เศรษฐกิจ	

ทั้งนี้ในปี 2023 Sustainable Development Solutions Network (SDSN) ซึ่งเป็นเครือข่ายที่ทำงานร่วมกับองค์การสหประชาชาติ ได้จัดทำรายงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Report 2023) หรือ SDR 2023 เพื่อติดตามผลสำเร็จตามเป้าหมาย SDGs และได้นำเสนอแนวทางการลงทุนเชิงโครงสร้างพื้นฐานสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเน้นการลงทุนใน 8 มิติสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาความยั่งยืน ซึ่ง Human capital เป็นการลงทุนที่มีความสำคัญสูงสุด โดยเน้นให้บุคลากรขององค์กรต้องมีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสุขภาพที่ดี เพื่อเป็นปัจจัยพื้นฐานในการส่งเสริมความยั่งยืนให้เป็นไปตามความคาดหวัง โดยแสดง 8 มิติการลงทุนเพื่อความยั่งยืน ได้ ดังนี้



นอกจากมิติการลงทุนดังกล่าว หากพิจารณาเอกสาร Looking Ahead ESG 2030 Prediction ที่จัดทำขึ้นโดย KPMG เพิ่มเติม ก็จะพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุผลสำเร็จของ SDGs ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยแบ่งออกเป็น ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) ด้านละ 3 ประเด็นรวมทั้งสิ้น 9 ประเด็น ซึ่งพบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง 2 ประเด็น ได้แก่ 1. การปรับเปลี่ยนแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงาน โดยค่าตอบแทนดังกล่าวต้องสามารถปิดช่องว่างจากประเด็นสำคัญด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง เช่น สิทธิมนุษยชนและความเท่าเทียมกันทางสังคม และ 2. การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงด้าน ESG ที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และทำให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมด้าน ESG ผนวกเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน

ด้านสิ่งแวดล้อม	ด้านสังคม	ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- การประเมินมูลค่าและกำหนดความหลากหลายทางชีวภาพและผลกระทบทางนิเวศวิทยาเป็นสินทรัพย์ประเภทใหม่ ที่องค์กรต้องบริหารจัดการให้เกิดมูลค่า โดยสิ่งมีชีวิตต่างๆ จะถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ	- การเรียกร้องให้องค์กรต้องแสดงจุดยืนและการยอมรับที่จะปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประเด็นสำคัญทางสังคม	- การปรับเปลี่ยนแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงาน โดยค่าตอบแทนดังกล่าวต้องสามารถปิดช่องว่างจากประเด็นสำคัญด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง เช่น สิทธิมนุษยชนและความเท่าเทียมกันทางสังคม
- ทุกองค์กรต้องปรับตัวเองก้าวสู่การขจัดและลดการปล่อยมลพิษให้เลือนศูนย์ (Zero Emission)	- การผลักดันให้องค์กรเรียนรู้ สนับสนุน และรับฟังเสียงของชนกลุ่มน้อย/คนพื้นเมือง/คนท้องถิ่นเพิ่มขึ้นจนทำให้เกิดการรับรู้และวางแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกันในทุกมิติ	- การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงด้าน ESG ที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และทำให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมด้าน ESG ผนวกเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อความยั่งยืน จะทำให้เกิดการจัดลำดับความสำคัญ และเปลี่ยนแปลงการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผ่านการติดตามตรวจสอบ จัดเก็บข้อมูล และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตั้งแต่ต้นน้ำจนปลายน้ำ (End to End Process)	- กระบวนการที่เป็นระบบทั้งองค์กรและร่วมกับภายนอกองค์กร จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (เน้นให้เกิดผลสำเร็จภายใต้ความร่วมมือในปี 2573)	- การเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานภายในองค์กรโดยองค์กรจะจัดเตรียมทั้งด้านกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบาย ช่องทางการรับข้อร้องเรียน/แจ้งเบาะแส และกิจกรรมต่างๆ เพื่อถ่ายทอดให้เกิดการปฏิบัติอย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้ผู้ใช้บริการไว้วางใจองค์กร

ในขณะที่ The World Economic Forum ได้เผยแพร่เอกสาร World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2022–2023 นำเสนอความเสี่ยงที่เป็นวิกฤตการณ์เร่งด่วนในปัจจุบัน และกลุ่มที่มีแนวโน้มจะรุนแรงขึ้นใน 2 ปี ข้างหน้า ค.ศ. 2025 ครอบคลุม 5 กลุ่มความเสี่ยง ด้านเศรษฐกิจ (Economic) สิ่งแวดล้อม (Environmental) ภูมิศาสตร์การเมืองโลก (Geopolitics) สังคม (Social) และเทคโนโลยี (Technological) ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการประกอบธุรกิจของทุกอุตสาหกรรม รวมถึงด้านคมนาคมขนส่ง ดังนั้นจึงมีความสำคัญที่องค์กรต่างๆ รวมถึง ทอท. ต้องเตรียมความพร้อมด้านอัตราากำลังและทักษะความรู้ความสามารถ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่ถือเป็นวิกฤตการณ์ในปัจจุบัน ประกอบด้วย 14 ปัจจัย คือ ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ได้แก่ วิกฤตการณ์ด้านหนี้ และการพลิกโฉมของห่วงโซ่อุปทานโลกในกลุ่มสินค้าที่ไม่ใช่อาหาร และการเพิ่มสูงขึ้นของเงินเฟ้อ / ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) ได้แก่ ความล้มเหลวของการกำหนดและบรรลุเป้าหมาย net-zero emission ระดับโลก / ด้านภูมิศาสตร์การเมืองโลก (Geopolitics) ได้แก่ การพัฒนาขีปนาวุธนิวเคลียร์ การพัฒนาอาวุธเคมีและอาวุธชีวภาพต่างๆ และการใช้การค้าเป็นเครื่องมือทางนโยบายเศรษฐกิจเพื่อคว่ำบาตรหรือแสดงการตอบโต้กันระหว่างประเทศ / ด้านสังคม (Social) ได้แก่ วิกฤตการณ์อุปทานด้านพลังงาน วิกฤตการณ์ด้านค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น วิกฤตการณ์อุปทานด้านอาหาร ความอ่อนแอด้านสิทธิมนุษยชน ความต่อเนื่องของสถานการณ์โควิด และความล้มเหลวเชิงโครงสร้างของระบบสุขภาพ

และด้านเทคโนโลยี (Technological) ได้แก่ การโจมตีทางไซเบอร์ที่ส่งผลต่อโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ โดยแสดงความสำคัญตามแผนภาพ ได้ดังนี้

2. ความเสี่ยงที่มีแนวโน้มที่จะรุนแรงมากขึ้นใน 2 ปี ข้างหน้า ค.ศ. 2025 ประกอบด้วย 10 ปัจจัย ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ไม่พบความเสี่ยงสำคัญใน 10 อันดับแรก (Environmental) ได้แก่ ภัยพิบัติทางธรรมชาติและภัยพิบัติทางสภาพภูมิอากาศที่รุนแรง ความล้มเหลวในการลดการเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศ เหตุการณ์การทำลายสิ่งแวดล้อมขนาดใหญ่หรือในวงกว้าง ความล้มเหลวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศ และวิกฤตการณ์ด้านทรัพยากรธรรมชาติ / ด้านภูมิศาสตร์การเมืองโลก (Geopolitics) ได้แก่ การเผชิญหน้าทางภูมิเศรษฐกิจ / ด้านสังคม (Social) ได้แก่ วิกฤตการณ์ด้านค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น การแตกแยกทางสังคมการแบ่งขั้วทางสังคม และการอพยพหรือโยกย้ายถิ่นขนาดใหญ่ด้วยความไม่เต็มใจ และด้านเทคโนโลยี (Technological) ได้แก่ การขยายวงกว้างของอาชญากรรมทางไซเบอร์และภัยคุกคามทางไซเบอร์ โดยแสดงลำดับความสำคัญได้ตามแผนภาพ

(2) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นกรอบการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐ เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน ประกอบด้วย



แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนแม่บทเพื่อสนับสนุนให้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมบรรลุเป้าหมาย โดยใช้ 23 แผนแม่บท เป็นกลไกสร้างความสำเร็จ ประกอบด้วย (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและการบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน (7) โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (15) พลังทางสังคม

(16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) วิจัยและพัฒนานวัตกรรม

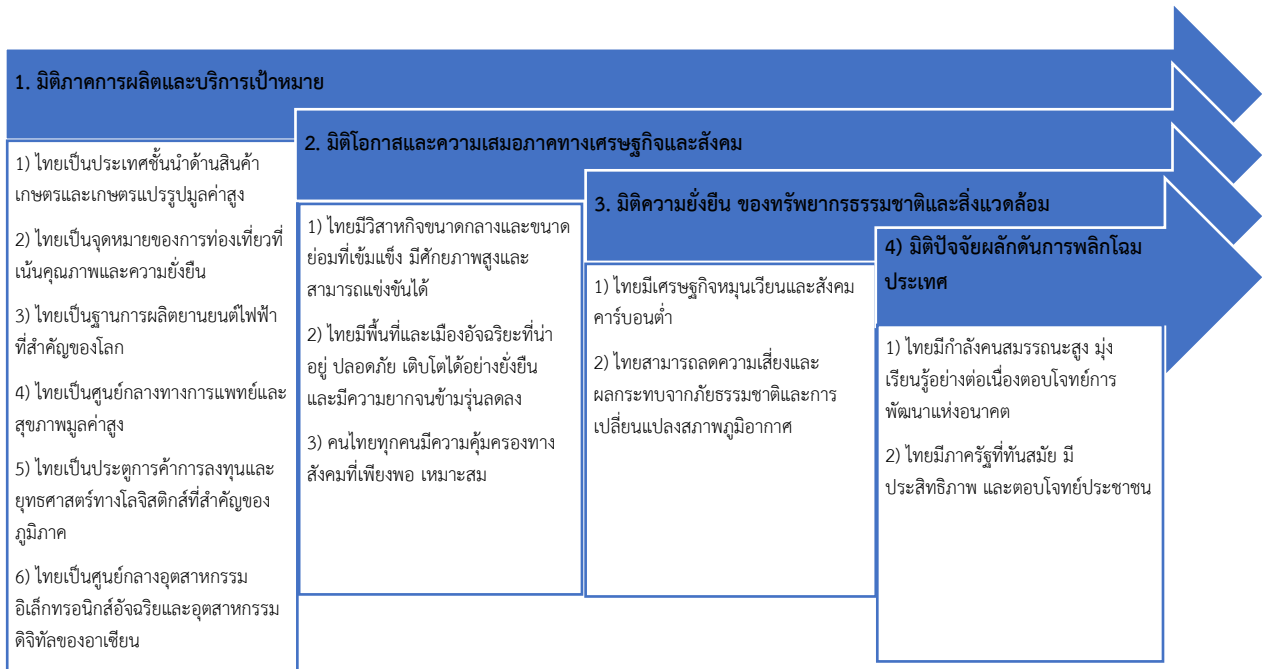
(3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 จัดทำโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งจากการวิเคราะห์ 5 เป้าหมาย และ 13 หมายเหตุ ดังนี้

- เป้าหมาย 5 ประการของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)



- 13 หมายเหตุ เพื่อขับเคลื่อน 5 เป้าหมายให้บรรลุผลสำเร็จ โดยแยกเป็น 4 มิติ คือ



แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างหมวดหมู่การพัฒนาเป้าหมายหลัก



ที่มา: แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570)

(4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

กระทรวงคมนาคมได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา ระบบคมนาคมที่ครอบคลุมถึงปี 2580 โดยมีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตลอดจนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ (Sustainable Development Goals: SDGs) ที่เน้นพัฒนาระบบขนส่งบนพื้นฐานความยั่งยืนทั้ง 1. การขนส่งที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Safe Transport) 2. การขนส่งที่มีประสิทธิภาพ

(Transport Efficiency) ที่มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เชื่อมโยงกับฐานการผลิต แหล่งเกษตรกรรม และอุตสาหกรรม ประตุการค้าและสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญ การเชื่อมโยงกับระบบขนส่งรูปแบบต่างๆ และการใช้ระบบขนส่งอัจฉริยะ (Intelligent Transport Systems: ITS) เป็นพื้นฐาน รวมถึง 3. ระบบคมนาคมขนส่งที่เข้าถึงได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียม (Inclusive Transport)

ซึ่งได้กำหนด 5 ยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความสำเร็จ ซึ่ง ทอท. สามารถนำมาวิเคราะห์ต่อยอด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถองค์กรให้ร่วมผลักดันเป้าหมายของกระทรวงคมนาคมให้บรรลุผลสำเร็จได้ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport Systems)
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport Services) ที่ครอบคลุมทั้งการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร ทั้งในและต่างประเทศด้วยความปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการเดินทางของประชาชนทั้งปริมาณและคุณภาพ ได้มาตรฐานสากลและสามารถให้บริการแก่ประชาชนทุกกลุ่มได้อย่างทั่วถึงเพียงพอ มีค่าโดยสารที่เหมาะสมผู้ใช้บริการสามารถจ่ายได้และมีคุณภาพ (ตรงต่อเวลาน่าเชื่อถือ สะอาด สะดวก และปลอดภัย)
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย กำกับดูแล และปฏิรูปองค์กร (Regulations and Institution)
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การผลิตและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation)

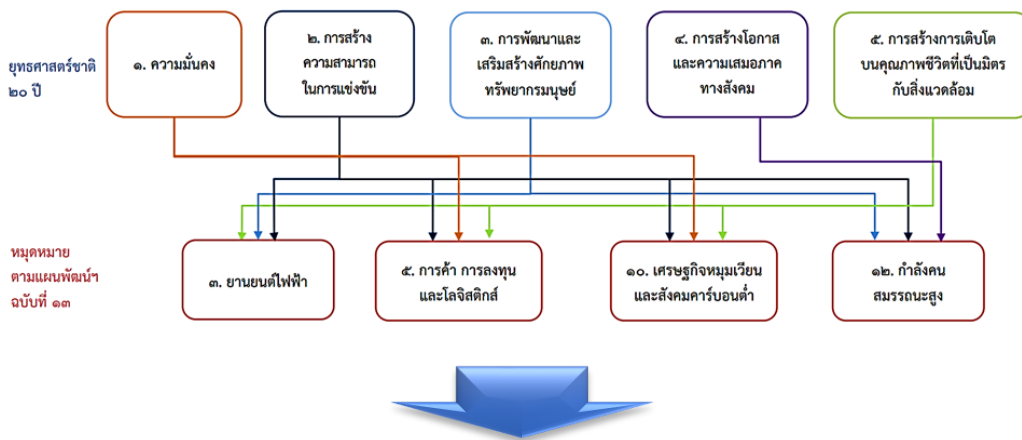
(5) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร. กระทรวงการคลัง) สาขาขนส่ง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร. กระทรวงการคลัง) มีการจัดทำ ร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ที่มีสาระสำคัญสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ โดยได้จัดระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่รัฐวิสาหกิจรวมถึง ทอท. ต้องยึดปฏิบัติ และเตรียมองค์ความรู้และขีดความสามารถที่เพียงพอต่อการทำหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จทั้งรายแห่งและรายสาขา สรุปได้ดังนี้

บทบาท	พลังงาน	ขนส่ง	เกษตร	สื่อสาร	สาธารณสุข	อุตสาหกรรม	ทรัพยากรธรรมชาติ	สังคม	สถานการณ์เงิน
โครงสร้างพื้นฐาน	กษ.ม. ปก.ก.	รพ.ท. รพ.ท. บวท. กทท. กทท. ทอท.		บมจ. เอทีบี บมจ. อสมท	กษ.ม. กษ.ม. อจน.				
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน	กษ.ม. กษ.ม. กทท.	รพ.ท. รพ.ท. ชสมก. บช.ส.		บมจ. เอทีบี บมจ. อสมท	กษ.ม. กษ.ม. อจน.				
กิจการที่ไม่เอื้อหนุนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ					กษ.ม. กษ.ม. อจน.	โรงไฟฟ้า บอ.ท. สท.			อมล.ม. อส. บส. สท. จท. สจ. สก. สท.
กิจการที่รัฐต้องควบคุม						อำนาจและการจัดการธุรกิจ โรงงานไฟฟ้า			
ภารกิจเชิงเสริม		สท.	กษ.ม. อส.ม. สก.ม. สก.ม. สก.ม.			อ.ค.	อส.ม. อ.ค.ท. อ.ค.ป.	อ.ค. ทท.ท. กทท. ว.ท. อท.ท.	บส.

หมายเหตุ : * รัฐวิสาหกิจที่อาจมีการพิจารณาควบรวมบทบาท

โดยกรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจกำหนดขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 สรุปได้ตามแผนภาพคือ



สาขา	1 สินค้าเกษตรมูลค่าสูง	2 การท่องเที่ยว	3 ยานยนต์ไฟฟ้า	4 การแพทย์/สุขภาพ	5 การค้าการลงทุนโลจิสติกส์	6 อีเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ	7 SME	8 พื้นที่/เมืองอัจฉริยะ	9 ความยากจนข้ามรุ่น	10 Carbon ด้า	11 ภัยธรรมชาติ	12 คนสมรรถนะสูง	13 ภาครัฐทันสมัย
ขนส่ง			ชสมก. บช.ส.		รพ.ท. กทท. ทอท. บวท. กทท.					รพ.ท. รพ.ท. ชสมก. บช.ส.		สท.	
สนับสนุน		รพ.ท. รพ.ท. ชสมก. บช.ส. ทอท. บวท.	รพ.ท.					รพ.ท. รพ.ท. ชสมก.	รพ.ท. ชสมก.				

ซึ่ง ทอท. ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการหลัก ได้แก่ การสร้างและให้บริการสนามบินเพื่อรองรับการท่องเที่ยว การค้า และการลงทุนโลจิสติกส์ เพื่อตอบสนองหลักต่อหมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค และสนับสนุนหมวดหมู่อื่น ได้แก่ หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

ทอท.	๑ สินค้าเกษตรมูลค่าสูง	๒ การท่องเที่ยว	๓ ยานยนต์ไฟฟ้า	๔ การแพทย์/สุขภาพ	๕ การค้าการลงทุนโลจิสติกส์	๖ อีเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ	๗ SME	๘ พื้นที่/เมืองอัจฉริยะ	๙ ความยากจนข้ามรุ่น	๑๐ เศรษฐกิจหมุนเวียน/Carbon ด้า	๑๑ ภัยธรรมชาติ	๑๒ คนสมรรถนะสูง	๑๓ ภาครัฐทันสมัย
		สนับสนุนสร้างและให้บริการสนามบิน			หลักสร้างและให้บริการสนามบิน								

(6) Thailand 4.0

Thailand 4.0 คือ วิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยไปสู่ความ“มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” จึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิรูปประเทศที่มุ่งรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรุนแรงในศตวรรษที่ 21 โดยให้ประเทศเปลี่ยนแปลงจากยุค 3.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก ไปสู่ Thailand 4.0 ที่มี “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” (Value- Based Economy) โดยการเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม รวมถึงเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่ภาคบริการที่มากยิ่งขึ้น โดยเน้นยกระดับ 4 องค์กรประกอบ และ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย ได้แก่

4 องค์กรประกอบเพื่อยกระดับสู่ Thailand 4.0	10 อุตสาหกรรมเป้าหมายภายใต้ Thailand 4.0
1. เกษตรกรแบบดั้งเดิม ไปสู่เกษตรกรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและการใช้เทคโนโลยี 2. SMEs แบบดั้งเดิม ไปสู่ Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง 3. การบริการแบบดั้งเดิมมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง 4. แรงงานทักษะต่ำ ไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง	1. อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ 2. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ 3. <u>อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ</u> 4. อุตสาหกรรมเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ 5. อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร 6. อุตสาหกรรมหุ่นยนต์เพื่อการอุตสาหกรรม 7. <u>อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์</u> 8. อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพ 9. <u>อุตสาหกรรมดิจิทัล</u> 10. อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร

หมายเหตุ : ประเด็นที่ขีดเส้นใต้คือประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.

(7) กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

กระทรวงแรงงานกำหนดกรอบยุทธศาสตร์เพื่อเป็นเส้นเดินสำหรับการพัฒนาความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะเวลา เพื่อให้บรรลุได้ตามวิสัยทัศน์ ได้แก่ “ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าสูง สู่ความยั่งยืน” ซึ่ง ทอท. ต้องนำกรอบดังกล่าวมาผนวกรวมกับการบริหารทุนมนุษย์

ช่วงที่ 1. Productive Manpower (พ.ศ. 2560-2564)

มิติน : แรงงานไทยมีผลิตภาพสูง มีทักษะที่หลากหลาย (multi-skilled) มีทักษะใหม่ (re-skilled) มีทักษะด้าน STEM สามารถทำงานในยุคเริ่มต้นของการเข้าสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างราบรื่น

ช่วงที่ 2. Innovative Workforce (พ.ศ. 2565-2569)

มิติน : แรงงานไทยมีทักษะ ความรู้ความสามารถ สมรรถนะที่สามารถทำงานในยุคที่ภาคเศรษฐกิจใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและนวัตกรรมเต็มรูปแบบได้อย่างราบรื่น

ช่วงที่ 3. Creative Workforce (พ.ศ. 2570-2574)

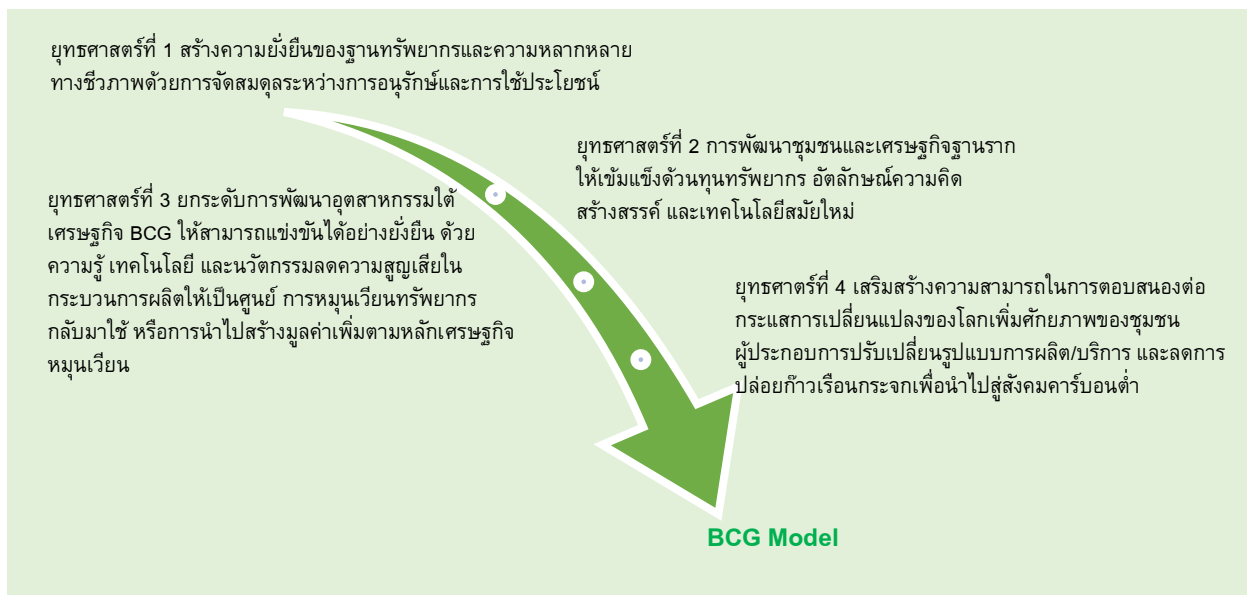
ผลลัพธ์สำคัญ ประเทศไทยบรรลุวาระการพัฒนาที่ยั่งยืนในกรอบของสหประชาชาติ (SDGs) การจ้างงานเต็มที่ (Full Employment) และมีผลิตภาพ (Productivity) และการมีงานที่มีคุณค่าก้าวหน้า (Decent Work)

ช่วงที่ 4. Brain Power (พ.ศ. 2565-2579)

ผลลัพธ์สำคัญ ประเทศสามารถหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap : MIT) ด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงอย่างยั่งยืน

(8) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2569

โมเดลเศรษฐกิจ BCG หรือ Bio-Circular-Green Economy (เศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว) เป็นโมเดลเศรษฐกิจใหม่ในการขับเคลื่อนการเติบโตของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วยการสร้างและใช้ความเข้มแข็งในระดับพื้นที่ ผ่าน 4 ยุทธศาสตร์สำคัญ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้สามารถนำมาใช้สำหรับการบริหารจัดการองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนี้



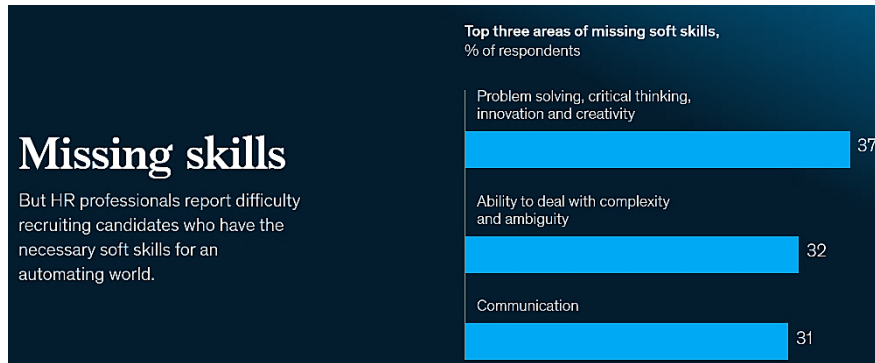
(8) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2569

5.5 ปัจจัยนำเข้าอื่น ๆ

ทักษะที่สำคัญในอนาคต

Soft Skill 2024	
1. ทักษะการวิเคราะห์และประเมินข้อมูล	Critical Thinking
2. ทักษะการตัดสินใจเรื่องซับซ้อน	Judgment and Complex Decision Making
3. ทักษะด้านอารมณ์และความเข้าใจผู้อื่น	Emotional Intelligence (EQ) and Empathy
4. ทักษะการคิดสร้างสรรค์	Creativity
5. ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น/ทีม	Collaboration and Teamwork
6. ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	Interpersonal Communication Skills
7. ทักษะการทำงานแบบฟรีแลนซ์/การจัดสรรการทำงานรูปแบบใหม่ๆ	Working in Gigs
8. ทักษะการปรับตัวและยืดหยุ่น	Adaptability and Flexibility
9. ทักษะความฉลาดทางวัฒนธรรมและการตระหนักรู้ความหลากหลายในสังคม	Cultural Intelligence and Diversity Consciousness
10. ทักษะการตระหนักรู้ด้านจริยธรรม	Ethical Awareness
11. ทักษะการเป็นผู้นำ	Leadership
12. ทักษะการบริหารภาพลักษณ์ส่วนตัวและการสร้างเครือข่าย	Managing the Brand of YOU and Networking

Soft Skill 2024	
13. ทักษะการบริหารเวลา	Time Management
14. ทักษะการใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	Curiosity and Continuous Learning
15. ทักษะการยอมรับและยินดีกับการเปลี่ยนแปลง	Embracing and Celebrating Change
16. ทักษะการดูแลตัวเองอย่างสมดุล	Looking After Yourself



Digital Skill	คำอธิบาย
1. การเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล Digital Literacy	ความสามารถใช้งานเครื่องมือดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน / การใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ
2. การควบคุมกำกับและการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล Digital Governance, Standards, and Compliance	การรู้และปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบและหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล / กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามด้านดิจิทัล / บริหารความเสี่ยงดิจิทัล
3. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร การจัดทำและกำกับการใช้งาน Digital Technology	การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล / พัฒนาแผนบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยและความต่อเนื่องการให้บริการแบบดิจิทัล / วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ
4. การออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน Digital Service and Process Design	การวางกลยุทธ์การให้บริการสมรรถนะดิจิทัลและนำสู่การปฏิบัติ / สร้างเครือข่ายและปรับปรุงกระบวนการ พัฒนาและนวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการดิจิทัล
5. การบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ Strategic and Project Management	การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ดิจิทัลและทิศทางเพื่อพัฒนาองค์กรดิจิทัลที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานข้ามหน่วยงาน / ออกแบบองค์กรดิจิทัล (Future Design) / จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการบูรณาการสำหรับองค์กรดิจิทัล
6. การเป็นผู้นำดิจิทัล Digital Leadership	การพัฒนาคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) สำหรับพัฒนาองค์กรดิจิทัล / การพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน (Across Boundaries) / เข้าใจองค์กรดิจิทัล และสื่อสารต่อยอดการเปลี่ยนแปลง

Digital Skill	คำอธิบาย
7. การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล Digital Transformation	การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) / บริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน

UNHCR Competency Framework	Knowledge	Skill	Attitude
1) Integrity			
2) Professionalism			
3) Respect for Diversity			
4) Accountability			
5) Teamwork & Collaboration			
6) Communication			
7) Commitment to continuous Learning			
8) Client & Result Orientation			
9) Organizational awareness			
10) Empowering and Building Trust			
11) Managing Performance			
12) Judgement and Decision Making			
13) Strategic Planning and Vision			
14) Leadership			
15) Managing Resources			
16) Analytical Thinking			
17) Innovation and Creativity			
18) Technological Awareness			
19) Negotiation and Conflict resolution			
20) Planning and Organizing			
21) Policy Development & Research			
22) Change capability and adaptability			

OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise (OECD)

OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise หรือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจตามมาตรฐาน O E C D เป็นแนวทางสากลที่ สคร. กระทรวงการคลัง ยอมรับและนำมาเผยแพร่ โดยมุ่งพัฒนา 7 พฤติกรรมจริยธรรม และ 7 ระบบงานหลัก คือ

7 พฤติกรรมจริยธรรม ได้แก่ 1. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) 2. ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility) 3. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment) 4. ความโปร่งใสทั้งการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency) 5. การสร้างมูลค่าแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation) 6. การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและ

จริยธรรมในการประกอบธุรกิจ (Ethics) และ 7. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการแสดงความคิดเห็นที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม (Participation)

7 ระบบงานเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย



AccountAbility Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)

AccountAbility Stakeholder Engagement Standard หรือ AA1000SES เป็นมาตรฐานที่ สคร. คาดหวังนำมาเป็นกรอบการพัฒนางานทุกระบบภายในองค์กรที่ต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องจนเกิดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจต่อรัฐวิสาหกิจ โดยมีความรู้ความเข้าใจเพื่อการปฏิบัติตาม 9 ขั้นตอนที่กำหนด คือ

9 ขั้นตอนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียตาม AA1000SES	1) การระบุผู้มีส่วนได้เสีย
	2) การระบุประเด็นระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย
	3) การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียและประเด็น
	4) การจัดทำแผนที่ผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย
	5) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย
	6) การวางแผนการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย
	7) การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย
	8) การนำแผนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียไปปฏิบัติ
	9) การประเมินผลการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย

Environment, Social and Governance Framework (ESG Framework)

กรอบแนวทางการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ หรือ Environment, Social and Governance Framework (ESG Framework) เป็นกรอบที่ทั้งภาครัฐและเอกชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ต่างมุ่งนำมาใช้วางแผนการพัฒนองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยผนวกเป็นหนึ่งในตำแหน่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ ทอท. จะต้องทำความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าวกับการจัดการทุกระบบงานสำคัญ รวมถึงระบบการจัดการความรู้ของ ทอท. ซึ่งมี 10 ประเด็นข้อพึงปฏิบัติ/หลักเกณฑ์การประเมินผล ดังนี้

10 ประเด็น ESG Framework	ขอบเขต/รายละเอียดของประเด็นหลัก
1. การใช้ทรัพยากร (Resource Use)	การลดการใช้วัตถุดิบ พลังงานหรือน้ำ และหาแนวทางในการแก้ไขบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพด้านระบบนิเวศ
2. การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Emissions Reduction)	การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกิดจากการผลิตและกระบวนการปฏิบัติงานสู่สิ่งแวดล้อม
3. นวัตกรรม (Innovation)	การสร้างโอกาสทางการตลาดใหม่ที่มุ่งเน้นแนวคิดสีเขียวโดยใช้เทคโนโลยีใหม่พัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ที่มีค่านึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม
4. แรงงาน (Workforce)	การทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่องาน จัดให้มีสถานที่ทำงานโดยคำนึงถึงสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย การให้โอกาสอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ และให้พัฒนาโอกาสในการทำงานแก่พนักงาน
5. สิทธิมนุษยชน (Human Rights)	การปฏิบัติตามมาตรการหรือสนธิสัญญาที่มีสิทธิมนุษยชนเป็นพื้นฐาน
6. ชุมชน (Community)	การเป็นพลเมืองที่ดีที่จะช่วยป้องกันสุขภาพอนามัยแก่สาธารณะ และการนำจริยธรรมธุรกิจมาปฏิบัติ
7. รับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ (Product Responsibility)	การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ที่ส่งผลดีต่อสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้ใช้บริการด้วยความซื่อสัตย์ และรักษาข้อมูลความลับส่วนบุคคลของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ
8. การบริหารจัดการ (Management)	การประเมินความมุ่งมั่นและประสิทธิผลของการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติหรือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
9. ผู้ถือหุ้น (Shareholders)	การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมและใช้มาตรการต่อต้านการครอบงำกิจการที่เกิดจากการกระทำอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะโดยผู้บริหารขององค์กร เป็นการป้องกันหรือยับยั้งการครอบงำกิจการที่ไม่พึงประสงค์ (Anti-takeover Devices)
10. กลยุทธ์การจัดการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR Strategy)	การสื่อสารและการบูรณาการด้านเศรษฐกิจ (การเงิน) สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานประจำวัน

Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative (GRI) เป็นอีกหนึ่งกรอบการรายงานความยั่งยืนระดับสากลที่ สศร. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เผยแพร่และผลักดันให้ทุกหน่วยงานภายใต้สังกัดดำเนินการตาม โดย GRI Standards 2021 ที่ได้รับการปรับปรุงล่าสุดในปี 2564 ให้ความสำคัญยิ่งกับการจัดการสิทธิมนุษยชนเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนโดยไม่เหลื่อมล้ำจากการเป็นหลักปฏิบัติใหม่ ทอท. จึงต้องเรียนรู้และนำมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทุกระบบงานภายในองค์กร โดยต้องยึดปฏิบัติให้สอดคล้องกับกรอบการรายงานผลความยั่งยืน ได้แก่ 1. Universal Standard 2. Sector Standard และ 3. Topic

Standard ซึ่ง GRI ได้กำหนดขอบเขตการดำเนินงานสู่ความยั่งยืนที่ควรได้รับการพัฒนาและรายงานสรุปได้ดังนี้

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| - GRI 201: Economic Performance | - GRI 401: Employment | - GRI 414: Supplier Social Assessment |
| - GRI 202: Market Presence | - GRI 402: Labor/Management Relations | - GRI 415: Public Policy |
| - GRI 203: Indirect Economic impacts | - GRI 403: Occupational Health and Safety | - GRI 416: Customer Health Safety |
| - GRI 204: Procurement Practices | - GRI 404: Training and Education | - GRI 417: Marketing and Labeling |
| - GRI 205: Anti-corruption | - GRI 405: Diversity and Equal Opportunity | - GRI 418: Customer Privacy |
| - GRI 206: Anti-competitive Behavior | - GRI 406: Non-discrimination | |
| - GRI 207: Tax | - GRI 407: Freedom of Association and Collective Bargaining | |
| - GRI 301: Materials | - GRI 408: Child Labor | |
| - GRI 302: Energy | - GRI 409: Forced or Compulsory Labor | |
| - GRI 303: Water and Effluents | - GRI 410: Security Practices | |
| - GRI 304: Biodiversity | - GRI 411: Rights of Indigenous Peoples | |
| - GRI 305: Emissions | - GRI 413: Labor Communities | |
| - GRI 306: Effluents and Waste | | |
| - GRI 307: Waste | | |
| - GRI 308: Supplier Environmental Assessment | | |

คู่แข่ง/คู่เทียบในภาคอุตสาหกรรมการบินและที่เกี่ยวข้อง

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ที่ถูกจัดตั้งเพื่อการประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องอื่น ซึ่งตลอดปัจจุบันตลอดระยะเวลา 5 ปี ภายหลังเหตุการณ์ระบาดของ COVID-19 ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะความผันผวนของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ทำให้พฤติกรรมการเดินทางของผู้ใช้บริการทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลง เหตุการณ์ดังกล่าวนี้ จึงส่งผลกระทบในวงกว้างให้บริษัทผู้ประกอบการกิจการด้านการบินทั่วโลกต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และลดต้นทุนการดำเนินงานในทุกมิติ ซึ่งการจะดำเนินการได้ตามที่กำหนด จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการยกระดับการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อการประกอบธุรกิจในโลกยุคใหม่ ดังนั้น เพื่อให้ ทอท. มีทิศทางการบริหารทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้มีการรวบรวม วิเคราะห์ เปรียบเทียบ การดำเนินงานกับคู่แข่งและคู่เทียบในอุตสาหกรรมการบิน และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากการเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจหรือบริษัทเอกชนชั้นนำ ในช่วงต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

- คู่แข่ง/คู่เทียบสำคัญ ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)

ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567

- 1) ท่าอากาศยานชางจี (Changi Airport)
- 2) ท่าอากาศยานนานาชาติโตเกียวฮาเนดะ (Haneda Airport)
- 3) ท่าอากาศยานนานาชาติอินชอน (Incheon International Airport)
- 4) ท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง (Hongkong International Airport)
- 5) Dubai Aerospace Enterprise

- การเปรียบเทียบเพื่อระบุแนวโน้มประเด็นความรู้ที่คู่แข่ง/คู่เทียบให้ความสำคัญ และ ทอท. ควรนำมากำหนดเป็นกรอบการบริหารทุนมนุษย์ มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

ประเด็นความรู้หลัก	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise
1. การพัฒนาความยั่งยืน	/	/	/	/	/
2. การพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์สำหรับโลกยุคใหม่	/		/	/	
3. การบริหารจัดการสิทธิมนุษยชน		/	/	/	/
4. การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	/		/	/	/

ประเด็นความรูหลัก	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise
5. การสร้างโครงสร้าง พื้นฐานและ ระบบโลจิสติกส์ดิจิทัล			/	/	/
6. การพัฒนาระบบ คมนาคมขนส่งด้วย เทคโนโลยีและ นวัตกรรม	/	/	/	/	/
7. การบริการบนพื้นฐาน นวัตกรรม / การสร้าง บริการมูลค่าสูงด้วยการ วิจัยและนวัตกรรม	/	/	/	/	/
8. การบริหารความ เปลี่ยนแปลงตามบริบท โลกใหม่	/			/	
9. การบริหาร ประสิทธิภาพและ ความคุ้มค่าใน การใช้ทรัพยากร	/	/		/	
10. การบริหารจัดการเพื่อ ลดการปล่อยก๊าซเรือน กระจก	/	/	/	/	/
11. การบริหารจัดการเพื่อ ตอบสนองการ เปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศ	/	/	/	/	/
12. การสร้างมูลค่าเพิ่ม ตามหลักเศรษฐกิจ หมุนเวียน (Circular Economy)			/	/	

ประเด็นความรู้หลัก	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise
13. การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจด้วยความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่			/		
14. การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง	/			/	
15. การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	/			/	/
16. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	/	/	/	/	/
17. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	/	/	/	/	/
18. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	/	/	/	/	/
19. การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย	/	/	/	/	/
20. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (การกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและการข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital and Data Governance))				/	/
21. การตรวจสอบภายใน	/	/	/	/	/
22. การจัดการความรู้	/				
23. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility: CSR)	/				

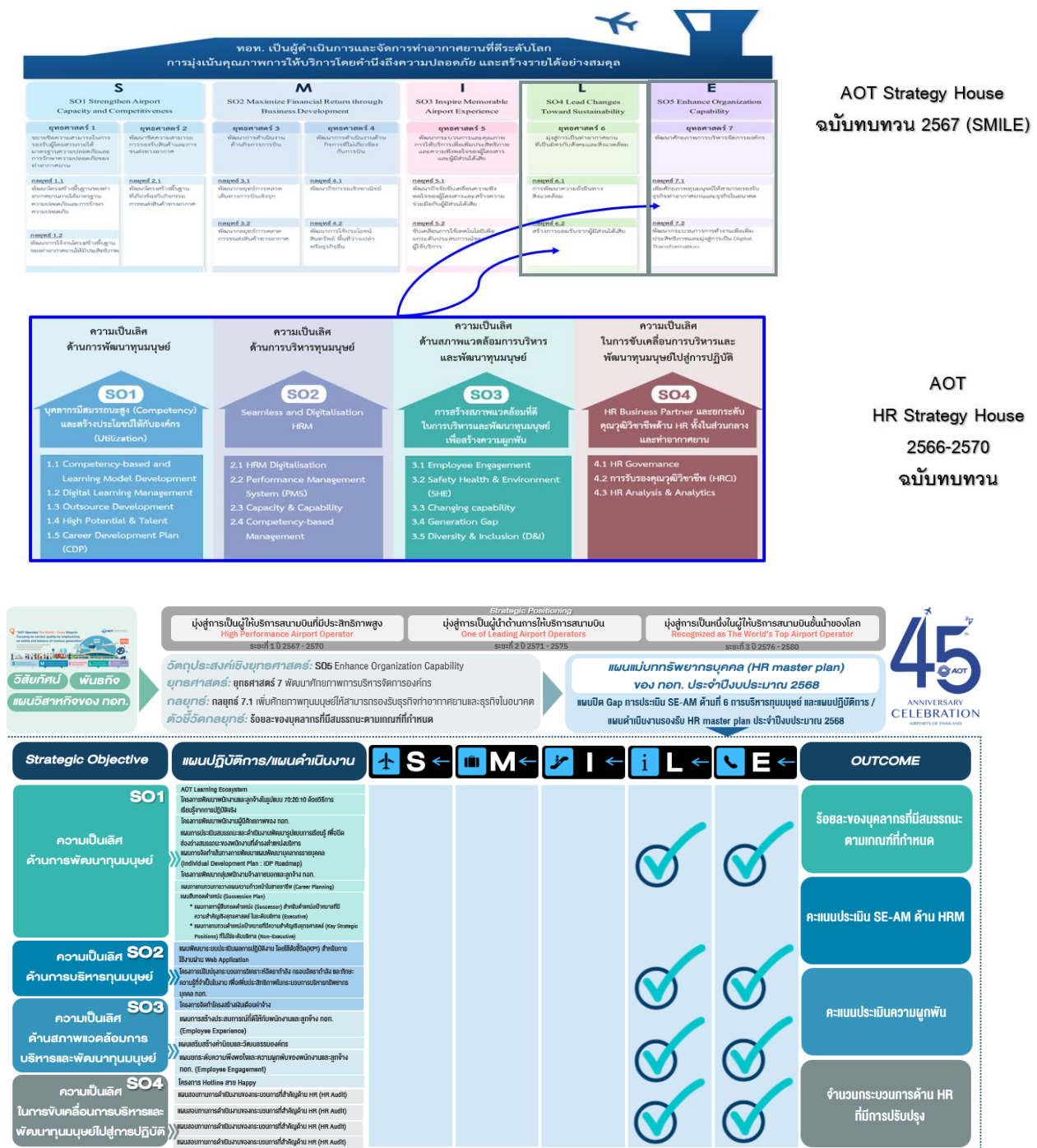
ประเด็นความรู้หลัก	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise
24. การเรียนรู้หลักการ และออกแบบการ บริการตามวิสัยทัศน์ องค์กร	/				
25. การเรียนรู้หลักการ ออกแบบสนามบิน	/			/	
26. การวิเคราะห์และเลือก ช่องทางการสื่อสาร ออนไลน์ (social media channels) ที่ เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมาย (target audience)	/				
27. การพัฒนาระบบการ จัดการเนื้อหาเพื่อการ สื่อสารทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร	/				
28. การพัฒนาดัชนีชี้วัดผล งานหรือความสำเร็จ ของการปฏิบัติงาน	/				
29. การเรียนรู้วิธีบริหาร จัดการและการสื่อสาร ในภาวะวิกฤติ	/		/	/	
30. การประยุกต์ เทคโนโลยีกับการ จัดการธุรกิจสมัยใหม่ อาทิ Ai/ Machine learning/ data transformation/ cloud platform	/		/		/

ประเด็นความรู้หลัก	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise
31. การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing)					/
32. การมีส่วนร่วมในการ ทำงานข้ามโครงการ และข้ามสายงาน					

ประเด็น HR	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise
การพัฒนาและเสริมสร้าง ทรัพยากรมนุษย์สำหรับโลกยุคใหม่ (29.1 hours/คน)	✓	-	✓	✓	-
การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพ	✓	-	-	✓	-
การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (5Cs)	✓	-	-	-	-
การสร้างความผูกพันพนักงาน	✓	-	-	✓	-

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) กับแผนวิสาหกิจ ของ ทอท.

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567 กับแผนวิสาหกิจ ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567 รายละเอียดดังภาพ



แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) กับแผนวิสาหกิจ ของ ทอท.

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) กับแผนที่สำคัญด้านอื่นๆ ของ ทอท.

จากการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567 กับแผนด้านอื่นๆ ของ ทอท. พบว่าในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ของแผนแม่บททรัพยากรบุคคล มีความเชื่อมโยงกับแผนด้านอื่นๆ ของ ทอท. ในระดับกลยุทธ์ และระดับแผนงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

HR Master Plan	แผนแม่บทด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน	แผนแม่บทด้านวัฒนธรรม	แผนปฏิบัติการดิจิทัล	แผนแม่บทด้านกิจการระหว่างประเทศ ของ ทอท.	แผนแม่บทด้านบริหารความเสี่ยง
SO1: บุคลากรมีสมรรถนะสูง (Competency) และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร (Utilization)	S2: Personnel - แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความปลอดภัยสนามบินของ ทอท. - แผนการเตรียมความพร้อมในการรองรับการ Surveillance จาก กพท. - แผน Professional Supervision	S1: พัฒนาศักยภาพองค์กรนวัตกรรม - แผนการปฐมนิเทศทรัพยากรเข้าสู่กระบวนการนวัตกรรม	S3.2: Digital Literacy - แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรของ ทอท. ด้าน ICT และการสื่อสาร เพื่อรองรับการเป็น AOT-AI	Sister Airport - Joint Work Activities (Airport Visit, OJT, Staff Level Exchange Program, ส่งวิทยากรบรรยาย)	Alert Theme -
SO2: Seamless and Digitalization HRM			S2.1: Digital Solutions - โครงการพัฒนาการบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562		
SO3: การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพัน	S1: Policy and Regulation - คู่มือบำรุงรักษาเครื่องช่วยเดินอากาศด้านทัศนวิสัยและระบบไฟฟ้าสนามบิน (ระดับท่าฯ) - คู่มือมาตรฐานการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกในอาคารผู้โดยสาร (มาตรฐานกลาง/ระดับท่าฯ)				
SO4: HR Business Partner และยกระดับคุณวุฒิวิชาชีพด้าน HR ทั้งในส่วนกลางและท่าอากาศยาน			S3.1: Digital Governance - แผนเสริมสร้างธรรมาภิบาลการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร		

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) กับแผนด้านอื่นๆ ของ ทอท.

บทที่ 6

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

6.1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

SWOT Analysis หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

จุดแข็งจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนจะเป็นสิ่งที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญเพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการทำ SWOT เพื่อจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ของ ทอท. ระยะ 5 ปี ประกอบด้วยข้อมูลสำคัญดังนี้

- แผนวิสาหกิจ ทอท. และแผนแม่บทอื่นๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล
- ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ทอท. ประเด็นด้านทรัพยากรบุคคล
- ผลการประเมิน Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้าน Human Capital Management (HCM) ประจำปี 2566
- ผลการศึกษา Best Practices ขององค์กรที่ได้รับรางวัลเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่มีผลงานดีเด่นด้านทรัพยากรบุคคล
- นโยบายภาครัฐและปัจจัยนำเข้าภายนอกอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารทุนมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ SWOT สามารถแสดงได้ดังตาราง 6.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และ ตาราง 6.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Strength & Weakness)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1. มีอุปกรณ์ และสถานที่ฝึกปฏิบัติงานต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติการกิจในท่าอากาศยาน เช่น อุปกรณ์ และสถานที่ฝึกปฏิบัติสถานการณ์จำลองด้านดับเพลิงและกู้ภัย และการฝึกซ้อมหนีไฟ ฯลฯ ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	W1. ขาดแนวทางการใช้ประโยชน์จากระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่มีศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพ
S2. มีการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานตามระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ตามมาตรฐาน OHSAS 18001-2007 และ มอก.18001:2554 ครอบคลุมทุกท่าอากาศยานรวมถึงสำนักงานใหญ่	W2. ขาดแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาบทบาท HR New Role ในฐานะ HR Business Partner
S3. มีการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงาน ทำให้สามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อน และสร้างความผูกพันและความพึงพอใจบุคลากร	W3. ในการหมุนเวียนงานเพื่อทดแทนอัตรากำลังที่สูญเสียไปจากการเกษียณ หรือการลาออก ขาดการประเมินทักษะว่าเพียงพอเหมาะสมหรือไม่ เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร เช่น การ Upskill (เพิ่มเติมทักษะเดิม) Reskill (เปลี่ยนทักษะใหม่)
S4. มีวิทยากรภายในที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง สามารถถ่ายทอดความรู้ด้านธุรกิจท่าอากาศยาน ซึ่งเป็นธุรกิจหลักขององค์กร	W4. การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management) ขาดความชัดเจนและการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
S5. มีการทบทวนโครงสร้างหน่วยงานภายในเป็นประจำทุกปีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในท่าอากาศยานให้มีความคล้ายคลึงกัน ทำให้สามารถหมุนเวียนบุคลากรระหว่างท่าอากาศยาน ช่วยลดต้นทุนด้านบุคลากร	W5. ขาดการวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์ และคาดการณ์ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล (HR Analysis & Analytics) อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนกลยุทธ์ด้าน HR
S6. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไปที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร	W6. ขาดแนวทางการจัดการ การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ (HR Change Management) รวมถึงการกำหนดแนวทาง/แผนการขับเคลื่อนที่ชัดเจน
S7. มีระบบบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ช่วยป้องกันปัญหาการขาดช่วงของผู้บริหาร	W7. การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังไม่ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร
S8. ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนทุก 3 ปี ทำให้สามารถพัฒนา Reward & Recognition เพื่อเสริมสร้าง Employee Engagement	W8. ขาดระบบการพัฒนาความรู้และทักษะในงานด้าน HR สำหรับผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) และผู้แทนของสายงาน (HR Coordinator) อย่างมีประสิทธิภาพ

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S9. มีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาโดยประเมินจาก Competency Gap Assessment ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะด้านบริหาร และรวบรวมข้อมูลความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและผู้นำอย่างเป็นระบบ	W9. ขาดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูล (Analytic)
	W10. ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขาดความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ
	W11. กลไกหรือกระบวนการติดตามความสำเร็จของแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
	W12. แผนกลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขาดการบูรณาการกับแผนงาน/ระบบงานสำคัญต่างๆ

ตารางที่ 6.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Strength & Weakness)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (Opportunities & Threats)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1. องค์กรรูปแบบใหม่เน้น “Digital Organization” เป็นโอกาสให้บุคลากรพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัล (Digital workforce) และพัฒนางานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นดิจิทัลที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	T1. กระแส Diversity & Inclusion หรือความหลากหลายและการอยู่ร่วมกันในองค์กร ที่มุ่งเน้นความสำคัญในเรื่องความเท่าเทียม และความยุติธรรมในองค์กร ทำให้องค์กรต้องปรับนโยบาย แนวทาง กฎระเบียบ และกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคล
O2. การสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดี เป็นโอกาสในการสร้าง HR Branding เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน	T2. แนวโน้มรูปแบบในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น Work From Home (WFH) และรูปแบบการทำงานในอนาคต Work-from-anywhere เป็นความท้าทายต่อการพัฒนาผู้นำในระดับหัวหน้างาน ให้มีความสามารถบริหารจัดการรูปแบบการทำงาน สื่อสารและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ที่ยืดหยุ่น และสามารถบริหารจัดการทีมให้ปรับตัวรับความท้าทายใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
O3. แนวคิด Diversity & Inclusion ในการบริหารงาน HR ยุคใหม่ ที่คำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากร ช่วยสนับสนุนการให้ความสำคัญในการบริหารความหลากหลายและความเท่าเทียมในองค์กร	

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O4. รูปแบบโครงสร้างและการบริหารขององค์กรยุคใหม่ที่มีความคล่องตัว ในรูปแบบ “Agile Team” เป็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประเมินผล การปฏิบัติงานเน้นเป้าหมายที่ยืดหยุ่น คล่องตัว มีการตรวจสอบให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน	T4. Globalisation และ Mega Changes ด้านต่างๆ ทำให้รูปแบบการบริหารงานบุคคลที่เคยทำมาไม่สอดคล้อง ต้องเร่งพัฒนาให้มีทักษะแห่งอนาคต (Future of work) เช่น Reskill และ Upskill ทั้งคนทำงานและกลุ่มผู้มีความรู้สูงในองค์กร
O5. การพัฒนามาตรฐานอาชีพ และคุณวุฒิวิชาชีพ บริหารงานบุคคล เป็นโอกาสในการพัฒนาระบบงาน ทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ เพื่อขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ รวมทั้งเป็นโอกาสในการพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	T5. ความเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันในด้านต่างๆ ส่งผลต่อความรู้สึก อารมณ์ และสภาพจิตใจของพนักงาน ทำให้องค์กรต้องใส่ใจในการดูแลสุขภาพจิตของพนักงาน (Mental health) เช่น การสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงาน การลดความเครียดในการปฏิบัติงาน การมีผู้เชี่ยวชาญหรือช่องทางในการดูแลสุขภาพจิตให้แก่บุคลากรในยามที่ต้องการ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพจิต เป็นต้น
O6. แนวคิดในการพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง “Game Changer” ทำงานเชิงรุก มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์เห็นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ริเริ่ม แนวทางใหม่ๆ ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นโอกาสให้คนเก่งที่มีขีดความสามารถมีโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ	

ตารางที่ 6.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

จากผลการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้นจะช่วยให้เกิดการทบทวนและทำความเข้าใจกับการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจำแนกจุดอ่อนและหาทางกำจัดหรือป้องกันได้ หลีกเลี่ยงภัยคุกคามต่อการดำเนินงาน ใช้โอกาสเพื่อสร้างประโยชน์ และนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย

6.2. การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) คือ สิ่งที่สามารถผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในอนาคต สิ่งที่องค์กรมีเหนือคู่แข่ง คู่เปรียบเทียบ ซึ่งในการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์นั้น มาจากความสามารถพิเศษ จุดแข็งขององค์กร รวมถึงปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสขององค์กร ดังนั้น ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคลของ ทอท. นั้น ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากจุดแข็ง (Strength) และ โอกาส (Opportunity)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge) คือ ความกดดันที่มีผลต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ในการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ นั้น นำมาจากทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร อาทิ ตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร การบรรลุภารกิจ การปฏิบัติการอย่างมี

ประสิทธิภาพความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน สังคม เป็นต้น และปัจจัยภายในองค์กร อาทิ ความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ดังนั้น ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคลของ ทอท. นั้น ใช้วิธีการวิเคราะห์จากจุดอ่อน (Weakness) และ ภัยคุกคาม (Threat)

และเมื่อพิจารณาข้อมูลจากตารางที่ 6.1 ร่วมกับ ตารางที่ 6.2 สามารถสรุปเป็นความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC) ดังตารางที่ 6.3

ประเด็น	Strategic Advantage	Strategic Challenge
ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ด้านบริหาร และพัฒนาทุน มนุษย์	SA1: นโยบายรัฐบาลสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างระบบขนส่งทางอากาศ รวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 สนับสนุนการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์	SC1: Globalisation และ Mega Change ด้านต่าง ๆ ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเร่งพัฒนาทักษะแห่งอนาคตให้กับพนักงาน ทั้งการ Re-skill และ Up-skill SC2: พัฒนาการวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์ และคาดการณ์ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล (HR Analysis & Analytics) อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์ด้าน HR
การบริหารทุน มนุษย์	SA2: ทอท.เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและมีภาพลักษณ์ที่ดี (HR Branding) ช่วยให้สามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเข้าร่วมงาน SA3: พนักงาน ทอท.ส่วนใหญ่มีการศึกษาที่ดี จบจากสถาบันชั้นนำ SA4: ทอท. มีการพัฒนาระบบ และกระบวนการบริหารทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องทำให้สามารถนำระบบและกระบวนการมาใช้ในการดำเนินงานตามนโยบาย และ บริบททางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป	SC3: การโอนย้ายท่าอากาศยานจากกรมท่าฯ มาเป็นพนักงาน ทอท. ต้องสร้างความมั่นใจด้านความมั่นคงในการทำงาน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การปรับตัวกับผู้ร่วมงาน SC4: ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละระดับ ขาดความสอดคล้อง ตัวชี้วัดขาดความเชื่อมโยงกัน และไม่สัมพันธ์กับความสำเร็จของกลยุทธ์และภารกิจอย่างครบถ้วน รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงไปยังการพิจารณาความดีความชอบ, การเลื่อนตำแหน่งขาดประสิทธิภาพ SC5: การหมุนเวียนงานเพื่อทดแทนอัตรากำลัง เนื่องจากการเกษียณหรือลาออก รวมถึงเพื่อการพัฒนา ขาดการประเมินสมรรถนะว่าเพียงพอเหมาะสมหรือไม่ ทำให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน
	SA5: บุคลากร ทอท.มีความรู้ความสามารถด้านธุรกิจท่าอากาศยาน	SC6: เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากร ทอท. ต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ประเด็น	Strategic Advantage	Strategic Challenge
	และเป็นวิทยากรภายในที่เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะด้าน Security ระดับสากล SA6: ทอท. มุ่งเน้นสู่การเป็น Digital Organization เป็นโอกาสในการพัฒนา Digital Workforce และยกระดับการบริหารงานบุคคลด้วยเทคโนโลยี Digital	SC7: พัฒนาระบบการส่งเสริมความรู้และทักษะด้าน HR สำหรับผู้บริหารสายงาน (Line Manager) และ HR Coordinator อย่างมีประสิทธิภาพ SC8: การส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรสายงาน HR ให้ได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความก้าวหน้าในสายอาชีพตามแนวโน้มการพัฒนามาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคล SC9: การพัฒนาทุนมนุษย์ที่บูรณาการกับการบริหารทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบและส่งเสริมพนักงานที่มีขีดความสามารถสูง เช่น Successor, Talent ได้แสดงศักยภาพ
	SA7: ทอท. มีการดำเนินการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีมาตรฐานสากล SA8: ทอท. มีการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจบุคลากรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมพนักงานทุกกลุ่ม และบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร SA9: ทอท. ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร 5 ใจ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเป็นนโยบายหลักของผู้บริหารระดับสูง SA10: ทอท. มีการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ให้พนักงานและลูกจ้างเทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำ และมีการทบทวนและปรับปรุงเป็นประจำทุกปี และตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	SC10: การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล ทำให้แนวโน้มรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไป เช่น Work from home, Work form anywhere การดูแลสุขภาพกายและจิตใจของพนักงาน SC11: แนวโน้ม Diversity & Inclusion ในสังคมที่มุ่งเน้นความหลากหลาย ทำให้องค์กรต้องปรับนโยบาย กฎระเบียบ และกระบวนการในการบริหารงานบุคคล SC12: การสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการสำคัญด้าน HR (HR Audit) เพื่อยกระดับการจัดการทุนมนุษย์ทั้งระบบให้สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 7

แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท.

7.1. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567 คือ รูปภาพแสดง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ที่ร้อยเรียงเชื่อมโยงกัน แสดงให้เห็นถึง แนวกลยุทธ์ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (GOAL) โดยรายละเอียดประกอบด้วย

(1) วิสัยทัศน์

“เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อผลักดัน ทอท. สู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล”

(2) พันธกิจ

“เป็นคู่คิดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญกับ ทอท. ในด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่สามารถปรับตัวพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร”

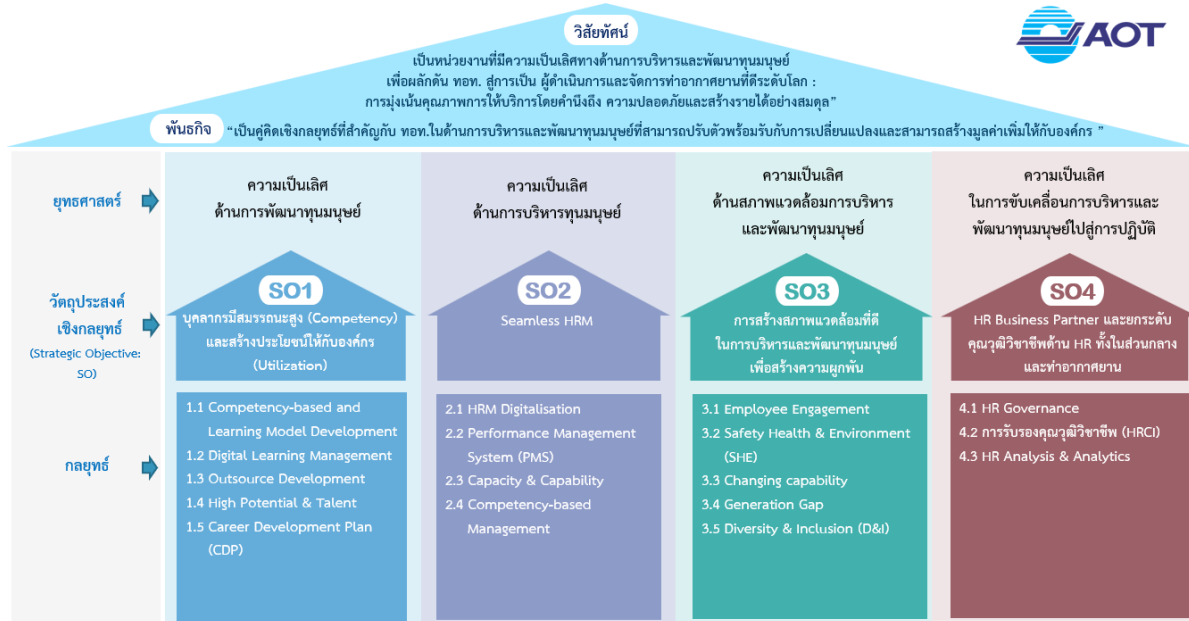
(3) ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วยเรื่อง การเรียนรู้และพัฒนาเพื่อสร้างบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ดี รวมถึงการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วยเรื่อง การบริหารจัดการระบบงานทรัพยากรบุคคล อาทิ การวางแผนกำลังคน การบริหารค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ความเป็นเลิศด้านสภาพแวดล้อมการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วยเรื่อง การส่งเสริมสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน รวมถึงการสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ และการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานเพื่อสร้างความผูกพันกับองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ความเป็นเลิศในการขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยเรื่อง การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรและระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มุ่งสู่ Digital Transformation พร้อมทั้งสื่อสารแนวทางการดำเนินงานเพื่อสร้างความเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติ



ภาพที่ 7.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับทบทวน
ปีงบประมาณ 2567

จากตัวชี้วัดที่กำหนดในแผนที่ยุทธศาสตร์ในภาพที่ 7.1 ได้มีการหาข้อมูลเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmark) ในแต่ละตัวชี้วัด ดังแสดงในตารางที่ 7.1

SO1: บุคลากรมีสมรรถนะสูง (Competency) และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร (Utilization)

SO	KPI	สูตรคำนวณ	Baseline	ค่าเป้าหมาย					Benchmark
				66	67	68	69	70	
SO1: บุคลากรมีสมรรถนะสูง (Competency) และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร (Utilization)	คะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านพัฒนาทุนมนุษย์	เกณฑ์ Core Business Enablers	3.070 (2564)	3.170	3.270	3.370	3.470	3.570	2.4508 (AVG 2564)
	ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด	จำนวนบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด/จำนวนบุคลากรรวม	CC(N/A) FC (N/A) MC (N/A)	50 50 50	55 55 55	60 60 60	65 65 65	70 70 70	CC (N/A) FC (N/A) MC (N/A)
	ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่พัฒนาตนเองตามแผนพัฒนา	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา	CC (N/A) FC (N/A) MC (N/A)	- - -	- - -	50 50 50	55 55 55	60 60 60	CC (N/A) FC (N/A) MC (N/A)
	ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่พัฒนาตนเองตามแผนพัฒนา	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา	CC (N/A) FC (N/A) MC (N/A)	- - -	- - -	50 50 50	55 55 55	60 60 60	CC (N/A) FC (N/A) MC (N/A)

SO	KPI	สูตรคำนวณ	Baseline	ค่าเป้าหมาย					Benchmark
				66	67	68	69	70	
	รายบุคคลและมีระดับของผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นตามเกณฑ์	IDP/ จำนวนบุคลากรที่มีช่องว่างสมรรถนะ * CC/FC พัฒนา Gap 3 อันดับแรก ** MC พัฒนา Gap 2 อันดับแรก							

SO2: Seamless HRM

SO	KPI	สูตรคำนวณ	Baseline	ค่าเป้าหมาย					Benchmark
				66	67	68	69	70	
SO2: Seamless and Digitalisation HRM	คะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์	เกณฑ์ Core Business Enablers	3.25 (2564)	3.35	3.45	3.55	3.65	3.75	2.5792 (AVG 2564)
	ร้อยละของความคุ้มค่าในการพัฒนาระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	HCROI= Net benefits-Cost / Cost	N/A	20	18	16	14	12	N/A

SO3: การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อสร้างความผูกพัน

SO	KPI	สูตรคำนวณ	Baseline	ค่าเป้าหมาย					Benchmark
				66	67	68	69	70	
SO3: การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อสร้างความผูกพัน	คะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	เกณฑ์ Core Business Enablers	3.20 (2564)	3.30	3.40	3.50	3.60	3.70	2.4079 (AVG2564)

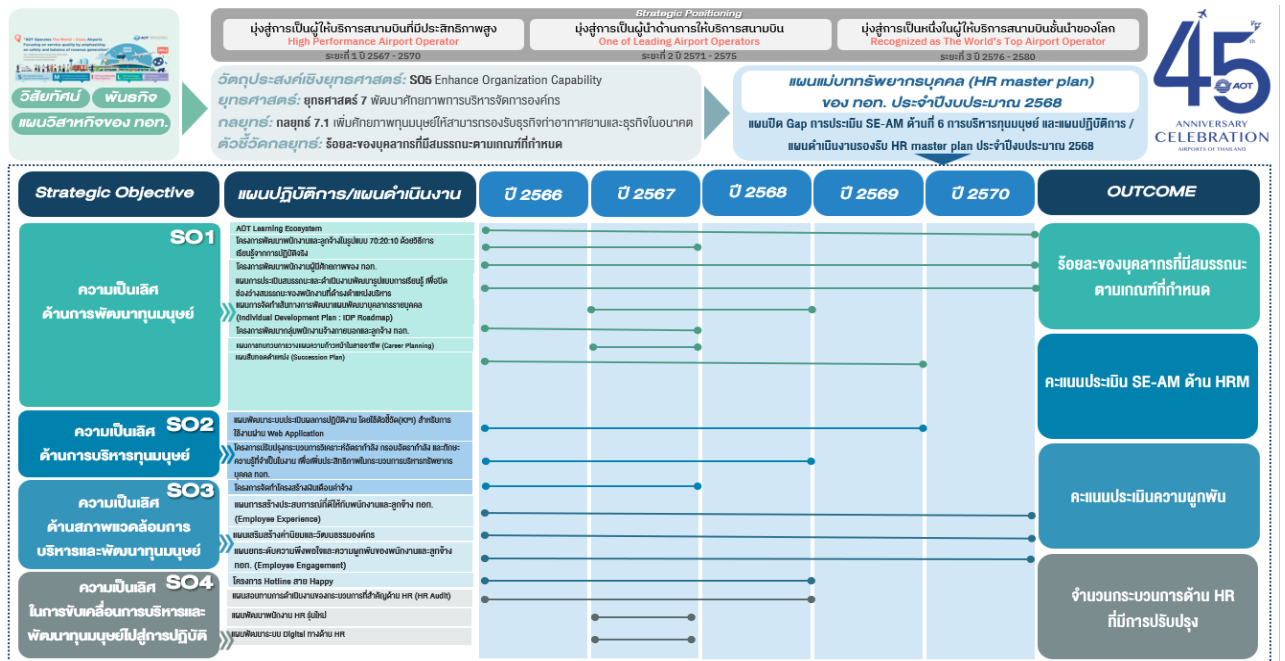
SO	KPI	สูตรคำนวณ	Baseline	ค่าเป้าหมาย					Benchmark
				66	67	68	69	70	
	Employee Engagement Score	อัตราการเพิ่มเฉลี่ยจากผลการสำรวจ EE โดยรวมของ ทอท. ปี 60 – 62 และ 65 (ปี 63 – 64 ไม่มี การสำรวจ EE)	พนักงาน 77.33% เพิ่มขึ้นเฉลี่ย ปีละ 3.08%	79.71	82.17	84.70	87.31	90.00	กฟผ. 87% กฟผ. มีค่าเฉลี่ย 4.32 (พนักงาน และลูกจ้าง) Sydney Airport ≥ 80
			ลูกจ้าง 86.05% เพิ่มขึ้นเฉลี่ย ปีละ 2.33%	88.05	90.10	92.20	94.35	96.55	N/A
	ร้อยละของ พนักงาน ที่แสดงพฤติกรรมตาม ค่านิยมให้ใจ	ผลสำรวจค่านิยม	81	80	80.50	81	81.50	82	N/A
	ร้อยละของพนักงานที่ แสดงพฤติกรรมตาม ค่านิยม เปิดใจ	ผลสำรวจค่านิยม	81	80	80.50	81	81.50	82	N/A
	ร้อยละของพนักงานที่ แสดงพฤติกรรมตาม ค่านิยม ภูมิใจ	ผลสำรวจค่านิยม	82	80	80.50	81	81.50	82	N/A

SO4: HR Business Partner

SO	KPI	สูตรคำนวณ	Baseline	ค่าเป้าหมาย					Benchmark
				66	67	68	69	70	
SO4: HR Business Partner และ ยกระดับคุณวุฒิ วิชาชีพด้าน HR ทั้งในส่วนกลาง และท่าอากาศยาน	คะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้าน ยุทธศาสตร์/กล ยุทธ์ ด้านการ บริหารและพัฒนา ทุนมนุษย์	เกณฑ์ Core Business Enablers	3.20 (2564)	3.30	3.40	3.50	3.60	3.70	2.4079 (AVG2564)
	ร้อยละความสำเร็จ ของการบรรลุ	จำนวนแผนปฏิบัติ ภายใต้อ HR Master Plan ที่บรรลุเป้าหมาย	ร้อยละ 85	85	85	90	90	90	N/A

	แผนปฏิบัติการภายใต้ HR Master Plan	/ จำนวนแผนปฏิบัติ การรวมภายใต้ HR Master Plan							
	จำนวนบุคลากรที่ ปฏิบัติงานด้าน HR ที่ได้รับการรับรอง คุณวุฒิวิชาชีพ	จำนวนของบุคลากรที่ ปฏิบัติงานด้าน HR ที่ ได้รับการรับรอง คุณวุฒิวิชาชีพ	2 คน	4	6	8	10	12	N/A

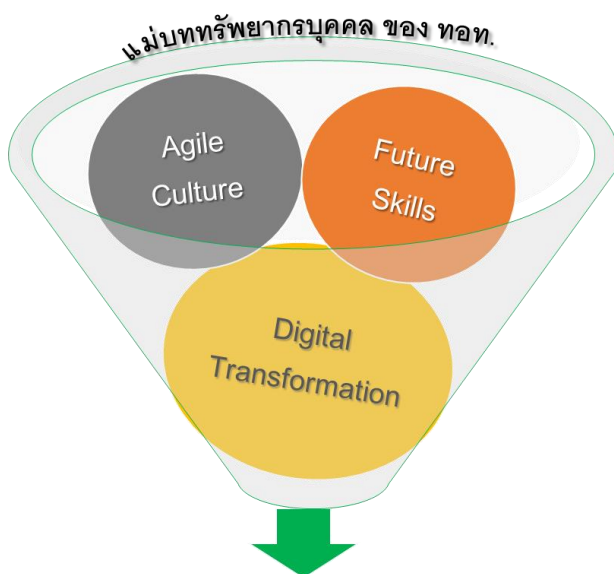
จากแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ดังที่ได้กล่าวมาในหัวข้อก่อนหน้านี้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ จึงได้มีการกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียดดังตาราง



บทที่ 8

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำแผนแม่บททรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติ

การนำแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในระดับต่างๆ ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ ซึ่งครอบคลุมทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กร และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้น ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จซึ่งเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. 3 ด้าน คือ Agile Culture, Future Skill และ Digital Infrastructure ดังแสดงในภาพที่ 8.1



ความสำเร็จในการนำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ของ ทอท. ไปปฏิบัติ

ภาพที่ 8.1 ปัจจัยความสำเร็จในการนำแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. ไปปฏิบัติ

8.1. Agile Culture

การบริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบัน มีความแตกต่างจากในยุคก่อน เนื่องจาก เป็นยุคแห่งความไม่แน่นอน (Uncertainty) ไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้ และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากเปรียบเทียบกับเมื่อ 30-40 ปีก่อน องค์กรอาจพอจะคาดเดาได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้า แต่ ณ วันนี้ โลกก้าวเข้าสู่โลกดิจิทัล ที่ทุกอย่างเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือแม้กระทั่งการเกิดโรคระบาด ภัยพิบัติ ที่ไม่คาดคิดและส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างใหญ่หลวง เฉกเช่น ที่ทาง ทอท. ประสบผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จนเกิดการล็อกดาวน์ในช่วงปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมา ส่งผลให้การเดินทางลดลง ส่งผลต่อรายได้ของ ทอท. เป็นต้น ดังนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จำเป็นขององค์กรในปัจจุบัน คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว (Agile Culture) เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานที่คล่องตัว ให้

ความสำคัญกับการสื่อสาร มีความยืดหยุ่น ควบคู่กับการลดขั้นตอน หรือกระบวนการทำงานลง เพื่อให้รวดเร็วขึ้น และสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล

รูปแบบของ Agile ในองค์กร มีลักษณะดังนี้

- มีการทำงานแบบ Cross-functional team คือการนำคนที่มาจากหลายสายงานที่มักมีความต่างกัน มาทำงานร่วมกันอยู่ในทีมเดียวกัน สิ่งนี้จะส่งผลให้ทีมสามารถทำความเข้าใจกับรายละเอียดของงานได้ง่ายขึ้นแล้วยังส่งผลถึงเรื่องการประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ที่มีความคล่องตัวมากขึ้น
- ทีมมีอำนาจในการในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางของโครงการมากขึ้น ส่วนใหญ่คนที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใน Agile squad จะได้รับอำนาจในการตัดสินใจที่มากพอเพื่อไม่ให้โครงการต้องผ่านกระบวนการการขออนุมัติขององค์กรที่มักจะใช้เวลานาน หมายความว่า Product Owner จะต้องมีความตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วที่สุด
- ใช้บุคลากรที่ทำงานเพื่อโครงการนี้โดยเฉพาะ (Dedicated resources) มีการแต่งตั้งคนที่รับผิดชอบงานในแต่ละส่วน เพื่อโฟกัสใน Scope of work ของโครงการที่ได้รับมอบหมายมา
- แบ่งเฟสงานให้เป็นโครงการเล็กๆ กำหนดเป้าหมายที่ใช้ระยะเวลาสั้นๆ และต้องส่งมอบผลงานเป็นโครงการเล็กๆ เมื่อประเมินผลแล้วว่าอยู่ในทิศทางที่ดีจึงค่อยต่อยอดทำเพิ่มไปเรื่อยๆ ซึ่งหากพบข้อผิดพลาดหรือจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใด ก็จะมีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสมในแต่ละรอบไป มักเรียกวิธีการนี้ว่า Sprint
- ทุกคนสามารถรับรู้สถานะของโครงการได้อย่างชัดเจน ทุกคนจะต้องสื่อสารและรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นของโครงการ รวมทั้งรายงานความคืบหน้าของโครงการให้ทั้งทีมได้รู้ เพื่อทำให้เกิดความชัดเจนและการวัดผลได้
- เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ เรียนรู้ข้อผิดพลาดและข้อดีได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากการทำงานเป็นรอบเล็กๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ข้อผิดพลาดที่พบจากครั้งก่อนๆ และสามารถหาข้อบกพร่องตลอดจนข้อดีในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว

นอกจากความคล่องตัวในกระบวนการทำงานแล้ว ในแง่ของความคล่องตัวทางธุรกิจ หลายองค์กรใช้รูปแบบการ Spin Off แยกธุรกิจจัดตั้งเป็นบริษัทใหญ่ เพื่อสร้างรูปแบบ ทางธุรกิจ (New Business Model) ใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในอนาคต องค์กรใน อนาคตที่มีรูปแบบดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องมีเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีที่ช่วยประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (Collaboration tools)

8.2. Future Skills

ในการนำแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การที่บุคลากรมี Future Skills พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังต่อไปนี้

มนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric)

เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล รูปแบบหรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป การลดขั้นตอนการใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรกลที่มาแทนที่การทำงานของคน ส่งผลต่อรูปแบบการทำงาน และการดำเนินชีวิต สิ่งเหล่านี้ล้วนมีส่วนกระตุ้นให้พฤติกรรมการทำงานของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริโภคยอมรับการทำธุรกรรมออนไลน์มากขึ้น องค์กรต่างๆ ต้องแข่งขันกันในเรื่องการให้บริการและการอำนวยความสะดวกลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะอย่างไรให้องค์กรสามารถพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด ถึงแม้จะตอบสนองความรวดเร็วและสะดวกสบายต่อการทำงาน แต่สิ่งที่เราไม่ควรละเลย คือ เรื่องของ **Human Touch** ดังนั้น องค์กรควรเร่งพัฒนาให้บุคลากร ให้ยังคงมีความสำคัญและสามารถที่จะทำงานในโลกที่กำลังพัฒนาไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว พัฒนาทักษะการทำงาน (Up-Skill และ Re-skill) โดยเฉพาะการเรียนรู้ทักษะต่างๆ ที่มีความสำคัญและสามารถนำไปใช้ในการทำงานในอนาคตได้

แนวคิดแบบยืดหยุ่นเพื่อการเติบโตและพัฒนา (Growth Mindset)

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ หรือการปรับโมเดลการทำธุรกิจของตัวเอง การหาวิธีประกอบธุรกิจใหม่ๆ ว่าจะอย่างไรให้ธุรกิจของเราสามารถปรับตัวและยังสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้เหมือนเดิม สิ่งที่เกิดขึ้นทำให้หลายๆ องค์กรต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจอย่างสิ้นเชิง องค์กรที่จะอยู่รอดได้จะต้องพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจอยู่เสมอ

ดังนั้นการมีบุคลากรที่มี Growth Mindset จะเป็นแรงผลักดันให้องค์กรเติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างก้าวกระโดด ความคล่องตัว (Agility) และความยืดหยุ่น (Resilience) เป็นสองทักษะสำคัญในกลุ่ม Growth mindset โดย Agility จะเป็นทักษะแห่งความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ รวมทั้งสามารถประสานความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับ Resilience เป็นความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วหลังเผชิญกับปัญหา อุปสรรค ความท้าทาย หรือเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นเสมือนความยืดหยุ่นทางจิตใจที่ส่งผลต่อการตอบสนองต่อความเครียดบวกผลักดันจนเป็นพลังให้องค์กรสามารถก้าวข้ามและผ่านพ้นอุปสรรคต่างๆ ไปได้ และกลับมาพร้อมรับกับงานต่างๆ ที่ต้องบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรเดินหน้าต่อไป

การปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (Cognitive Flexibility)

Cognitive Flexibility เป็นอีกหนึ่งกลุ่มทักษะที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวขององค์กรในปัจจุบัน เป็นทักษะที่ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มองหาโอกาส มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

การคิดอย่างเป็นระบบ หรือ Systems Thinking เป็นทักษะหนึ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการเข้าใจปัญหา สถานการณ์ หรือบริบทต่างๆ โดยการมองภาพรวมให้เป็นระบบ โครงสร้างที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน มองความสัมพันธ์ต่างๆ เชื่อมโยงจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ ซึ่งจะเป็นกระบวนการสำคัญในการทำให้เราเข้าใจที่มาที่ไปของเรื่องต่างๆ สามารถรวบรวมข้อมูลและประมวลความคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ หรือการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว

การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) เป็นอีกหนึ่งทักษะที่เสริมสร้างกระบวนการคิดโดยการใช้อภิปรายหรือการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลรอบด้าน เน้นการใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ การรวบรวมข้อมูลต่างๆ รอบด้าน ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน รวมไปถึงพิจารณาทางเลือกในทุกๆ ด้าน ที่อาจมีอิทธิพลต่อข้อสรุป เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจและประเมินผลได้อย่างถูกต้อง

ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics)

Data Analytics ถือเป็นทักษะสำคัญอีกทักษะหนึ่ง ซึ่งไม่ใช่แค่หน่วยงานเกี่ยวข้องกับสายงานด้าน IT, Marketing Research, Strategic Planning เท่านั้น แต่เป็นทักษะที่ทุกคนต้องมี โดยเฉพาะใน ทอท. เนื่องจากองค์กรต้องสามารถนำข้อมูลขององค์กร (Big Data) และสถิติ มาวิเคราะห์และนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับทิศทางของ ทอท. ที่มุ่งเข้าสู่ Digital Transformation ควรต้องมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและทักษะใหม่ที่ได้รับกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งการคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริงได้อย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูล Big DATA การสร้าง Mindset ของคนให้กล้าคิดอย่างสร้างสรรค์ จึงอาจกล่าวได้ว่าทักษะเหล่านี้ คือ การอาศัยข้อมูลข้อเท็จจริงที่ถูกต้องมากกว่าการใช้เพียงสัญชาตญาณ ผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทักษะนี้จึงเป็นที่ต้องการ เพราะยิ่งองค์กรมีข้อมูลมากเท่าไร ก็ยิ่งนำมาวิเคราะห์ และนำองค์ความรู้มาใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น

อีกหนึ่งทักษะที่องค์กรควรให้ความสำคัญก็คือทักษะ Collaboration and Productivity Tools ซึ่งก็คือความสามารถในการทำงานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือระหว่างมนุษย์ด้วยกันหรือความร่วมมือระหว่างมนุษย์กับเทคโนโลยี การทำงานร่วมกันสามารถช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ปัญหาใหญ่ที่อาจต้องใช้เวลานานหรือยากที่จะแก้ไขโดยลำพังได้สำเร็จ ความร่วมมือกันเป็นส่วนสนับสนุนสำคัญที่ทำให้เกิดความคิดหลายๆ มุมมอง ก่อให้เกิดทางเลือกหลายๆ ทางที่สามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้นเพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีทักษะแห่งอนาคตและพร้อมทำงานในโลกยุคใหม่ อาจเริ่มต้นด้วยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ปลุกฝังให้พนักงานเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ วิเคราะห์สิ่งที่ขาด (Needs Analysis) และเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ผ่านการฝึกอบรมเพิ่มทักษะอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกับการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

8.3. Digital Transformation

ในโลกที่พัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้งและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันมากมาย ทำให้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยงานมนุษย์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี AI, Machine Learning และอื่นๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่กล่าวมานี้เป็นการนำข้อมูลมาใช้ทั้งสิ้น และจากเนื้อหาที่ผ่านมาในเรื่อง Future Skill ได้กล่าวถึงเรื่อง Data Analytical ทำให้เห็นได้ว่าการมีข้อมูลและนำข้อมูลไปใช้อย่างเหมาะสม เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อทุกหน่วยงาน ดังนั้นเมื่อเราเห็นความสำคัญของข้อมูลแล้ว สิ่งที่เรามองข้ามไม่ได้เลยสำหรับการได้ข้อมูลมา และนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น หน่วยงานต้องมีความพร้อมในหลายๆ ด้านรวมถึงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่ง คือ การทำ Digital Transformation ในองค์กรสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของ ทอท. 2566-2570 ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567 ที่กำหนดให้ ทอท. มุ่งเข้าสู่ Digital transformation

Digital Transformation เป็นกระบวนการของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและบริการทางธุรกิจทั้งแบบดั้งเดิมและที่ไม่ใช่ดิจิทัล หรือสร้างกระบวนการใหม่ หรือเพื่อสร้างแบบจำลองทางธุรกิจทางดิจิทัลแบบใหม่ๆ ขึ้นมา เพื่อตอบสนองการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยทั่วไปแล้ว Digital Transformation ถูกใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อกล่าวถึงการริเริ่มสิ่งที่ทันสมัยต่างๆ เช่น การใช้บริการในรูปแบบออนไลน์ การทำงานจากที่บ้าน (Work from home) หรือการทำให้ระบบเดิมให้ทันสมัยยิ่งขึ้น



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



จัดทำโดย

Performance Excellence Center Co., Ltd.



