



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

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



ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	4
1.1 ที่มา.....	4
1.2 วัตถุประสงค์หลัก.....	4
1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 องค์ประกอบในการประเมินการบริหารทุนมนุษย์	6
2.1 เกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) และแนวทางการให้คะแนน.....	6
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.....	33
4.2 แนวโน้มในอนาคต ด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	41
บทที่ 5 การบูรณาการแผนแม่บททรัพยากรบุคคลกับแผนแม่บทด้านอื่นๆที่สำคัญของ ทอท.	43
5.1 ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2568 และปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ฉบับทบทวน 2567 รวมทั้งคู่แข่งคู่เทียบ.....	43
5.2 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล กับแผนวิสาหกิจของ ทอท.....	78
5.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล กับแผนด้านอื่นๆ ของ ทอท.....	79

บทที่ 6 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	80
6.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threat).....	80
6.2 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความสามารถพิเศษ.....	97
บทที่ 7 แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท.	101
7.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลของ ทอท. แผนปฏิบัติการ แผนดำเนินงาน และตัวชี้วัด.....	101
บทที่ 8 แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล	107
8.1 แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2569.....	107

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มา

จากการที่กระทรวงการคลังได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งใช้ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามเกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. ได้ดำเนินการการตรวจประเมินภายใต้ระบบ SEPA ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และในปัจจุบัน ทาง สคร.ได้ปรับระบบการประเมิน เป็นระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามเกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) ทาง ทอท.จึงต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาระบบ รวมทั้งจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (Human Capital Management : HCM) อย่างเป็นทางการ เพื่อให้สอดคล้องกับ เกณฑ์การประเมินดังกล่าว

1.2 วัตถุประสงค์หลัก

จากที่มาที่กล่าวถึงข้างต้น จึงกำหนดวัตถุประสงค์หลักในการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ดังนี้

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

2. เพื่อให้บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. มีแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กร สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ (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

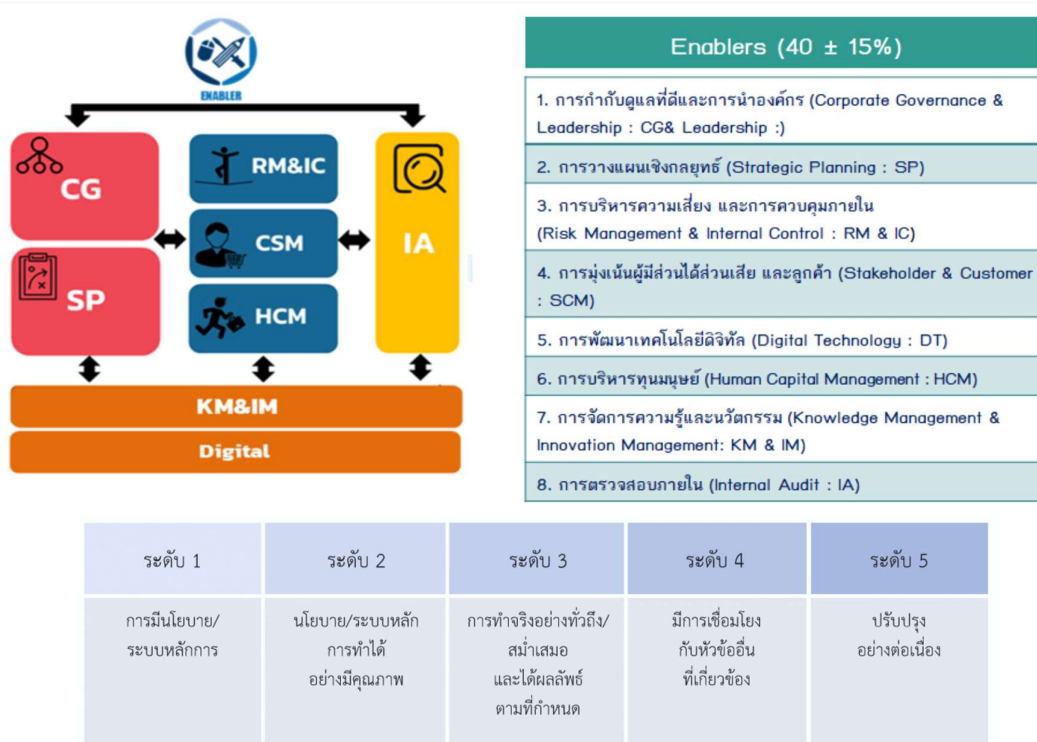
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. มีแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท.

บทที่ 2

องค์ประกอบในการประเมินการบริหารทุนมนุษย์

2.1 เกณฑ์ประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) และแนวทางการให้คะแนน ประจำปี พ.ศ.2567

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



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

สำหรับการประเมินตามบริบทของธุรกิจ มีแนวทางในการพิจารณา เช่น พิจารณาด้านนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของธุรกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ความเพียงพอของทรัพยากร ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย 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) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนธุรกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร รวมถึงมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ ด้วยการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและ คุณค่าของงานที่ทำ ผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพ ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในที่สุด

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ที่ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน HCM ที่จะเป็นกลไกที่สร้างความเท่าเทียม (Equality) ความเสมอภาค (Equity) และ/หรือความแตกต่างที่เหมาะสม (Appropriate Difference) ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างคุณค่าให้แก่ตนเองและองค์กร
2. รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้าน 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 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 ± 4. ยุทธศาสตร์ของ สธศ.

■ เกณฑ์การประเมินผลใหม่ด้าน HCM

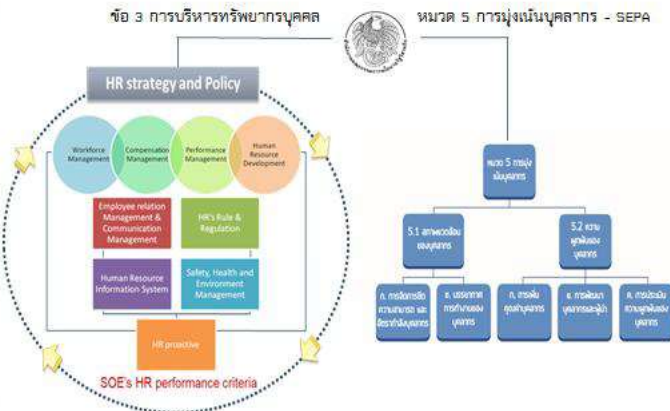


1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี



- Recruitment/Selection
- Workforce planning
- Human governance
- Employee engagement
- Employee assessment
- Strengthening culture

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



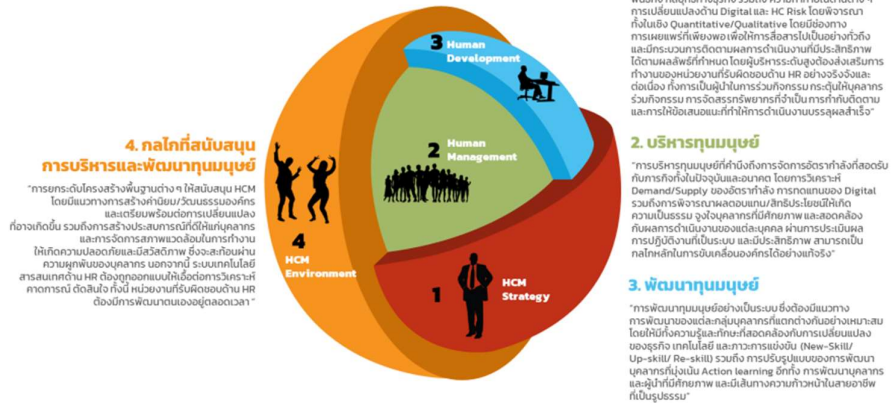
4. ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน สธ. ของ สธศ. (ด้านบุคลากร)

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

ภาพที่ 2.2 กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารทุนมนุษย์

- หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

HCM module of 4



ภาพที่ 2.3 ภาพรวมเกณฑ์ประเมินผลด้าน HCM ประจำปี 2567

ในส่วนของรายละเอียดของเกณฑ์ประเมินผลด้านการบริหารทุนมนุษย์ (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 รวมถึงความท้าทายในด้านต่างๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารความเสี่ยงด้าน HCM โดยพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยมีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารไปเป็นอย่างดีทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด”

ระดับ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่ง

ระดับ 2 ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสมโดยต้องออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. และกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 3 การแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Output/Outcome รวมทั้ง กรอบเวลาและผู้รับผิดชอบ อีกทั้ง มีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด

ระดับ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR ถูกบูรณาการไปกับแผนงานระบบงานที่สำคัญต่างๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรมแผนการจัดการความรู้ เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.2 การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 10)

“ผู้บริหารระดับสูงเป็นหนึ่งในหัวใจของการดำเนินงานในทุกเรื่อง โดยเฉพาะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์หรือการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้าน HCM ดังนั้น บทบาท/หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ (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 มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์กรอื่นๆ เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการด้าน HR คณะทำงานฯ ด้านยุทธศาสตร์องค์กร ด้านลูกค้าและตลาด ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น

ระดับ 5 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

- ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงสุดของสายงานหรือเทียบเท่าขึ้นไป (รวมถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กร)
- คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR หมายถึง คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Committee) (หรือชื่ออื่นตามความเหมาะสม) ซึ่งต้องมีความครบถ้วนขององค์กร โดยอย่างน้อยประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงสุดของทุกสายงาน และผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

2. การบริหารทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 25)

“การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต โดยการวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทาน ของอัตรากำลัง การทดแทนของเทคโนโลยี รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน/สิทธิประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง”

2.1 อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5)

ระดับ 1 การกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job family) และโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ และกระบวนการหลักในการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 2 การจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว โดยมีสาระสำคัญอย่างน้อย ดังนี้

1. กระบวนการประมาณการอัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) โดยการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกิน

2. กระบวนการสรรหา คัดเลือกที่เป็นระบบ ทั้งบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ รวมถึงแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) ที่ชัดเจน

3. การวิเคราะห์และวางแผนทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร

4. การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD)

ระดับ 3 การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนอัตรากำลังประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอเชิงปริมาณอย่างเหมาะสมของอัตรากำลังที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)

ระดับ 1 การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน

ระดับ 2 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับสายงาน/หน่วยงานและระดับบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรแผนธุรกิจ/แผนงานของสายงาน/หน่วยงาน และภาระงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ

ระดับ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 การใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) และการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การยกย่อง/ชมเชย รวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร/ทีมงาน/หน่วยงาน

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.3 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

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

ระดับ 2 การปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แนวทางการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติขององค์กร รวมถึงมีการนำความเห็น และความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนา

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 25)

“การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีแนวทางการพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้มีทั้งความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up-skill/Re-skill) รวมถึง การปรับปรุงแบบของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง (Action Learning) อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพ และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม”

3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 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. การวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่ครอบคลุมทักษะแบบผสมผสาน (Power skill) ได้แก่ Soft skill (เช่น Empathy, Adaptability เป็นต้น), Digital skill และ Analytical/Critical thinking) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต 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 การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ พัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร

ระดับ 3 การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนงานประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

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

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง (น้ำหนักร้อยละ 10)

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

ระดับ 2 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ที่มีความเป็นมาตรฐาน โดยครอบคลุมทุกระดับการตั้งแต่งการวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์กร ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง และการติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง

ที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้างความรู้ความผูกพัน เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ 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 รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 20)

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ให้สนับสนุนด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากรมีจริยธรรมและเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัย และมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์ การคาดการณ์ และการตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กร ต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR

อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งการเป็นผู้นำในการร่วมกิจกรรม กระตุ้นให้บุคลากรร่วมกิจกรรม การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การกำกับติดตาม และการให้ข้อเสนอแนะ”

4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง (น้ำหนักร้อยละ 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) โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ด้าน HR หรือส่วนหนึ่งของการสร้างความผูกพันองค์กรของบุคลากร

3. การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์การจัดให้มีกิจกรรมต่าง 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 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนงานการสร้าง ความผูกพัน ระบบธรรมาภิบาล เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (หน้าหน้ากร้อยละ 3)

ระดับ 1 การมีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูลประวัติส่วนบุคคล และประวัติการทำงาน (ข้อมูลส่วนบุคคล ต้องรวมถึงความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษ/คุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคลนั้นๆ) ข้อมูลการพัฒนา ข้อมูลผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตรากำลัง เป็นต้น และมีการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร

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

ระดับ 3 การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไก หรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (หน้าหน้ากร้อยละ 2)

ระดับ 1 การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีตภาพ อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ งานด้านความปลอดภัยฯ 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 รวมทั้งการประเมินดัชนีต่างๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา

3. การสร้างความตระหนัก และการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

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

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ 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 โดยมีการดำเนินงานดังนี้

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการสร้าง/เข้าร่วมเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่างๆ 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

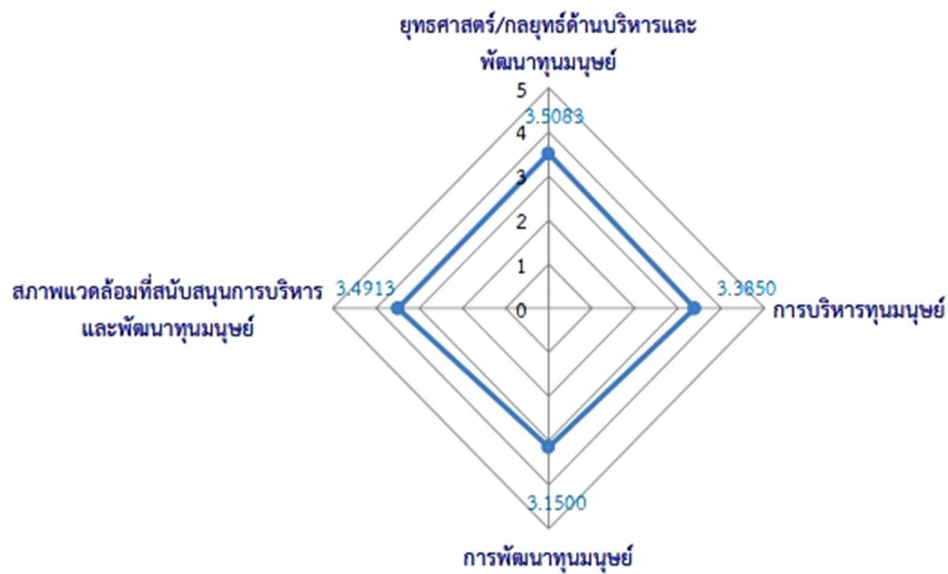
ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR

บทที่ 3 การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ของ ทอท.

3.1 ผลการดำเนินงาน ตาม Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

จากการทบทวนข้อมูลผลการดำเนินงานตาม Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์” ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2567 จาก สคร. นั้น สามารถสรุปคะแนน ได้ดังภาพที่ 3.1

กราฟสรุปผลการประเมิน หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์” **อยู่ที่ระดับคะแนน 3.3845**



ภาพที่ 3.1 กราฟสรุปผลการประเมิน หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

สามารถสรุปจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงได้ดังตารางต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ประเด็น	จุดแข็ง	โอกาสในการปรับปรุง
ด้านการวิเคราะห์ และจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR master plan) ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 มีการใช้ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ เช่น ผลการดำเนินงานในอดีต วิธีปฏิบัติที่ดี แนวโน้มในอนาคต ด้านการบริหารทุนมนุษย์ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น มากำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่จะสนับสนุนให้องค์กร บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว • การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ซึ่งมี กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นประธาน และมี องค์ประกอบของผู้บริหารระดับสูงครบทุกสายงาน โดยมีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ รวมถึง การติดตาม สนับสนุนสายงานทรัพยากรบุคคล ในการขับเคลื่อนงานที่สำคัญต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> • การบูรณาการที่สมบูรณ์ระหว่าง แผนแม่บททรัพยากรบุคคลกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และแผนแม่บท หรือระบบงานอื่นที่สำคัญ นอกจากนั้น ควรมีกลไกหรือกระบวนการติดตามเพื่อให้ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บท ดังกล่าว มีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ • ควรกำหนดปฏิทินการประชุมและปฏิทินของโครงการ/กิจกรรมสำคัญๆ ตลอดทั้งปี อย่างเป็นระบบ เพื่อให้คณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท. (HRMC) สามารถบริหาร จัดสรรเวลา กับการประชุมและเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคล ได้อย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ

2. การบริหารทุนมนุษย์

ประเด็น	จุดแข็ง	โอกาสปรับปรุง
ด้านการวางแผนอัตรากำลัง	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job family) และโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ และกระบวนการหลักในการดำเนินการ มีกระบวนการสรรหา คัดเลือก ที่เป็นระบบ ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ 	<ul style="list-style-type: none"> • การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow analysis) หรือการศึกษาเวลาทำงาน (Time and Motion study) ให้ครอบคลุมในทุกกระบวนการที่สำคัญ รวมถึงการวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply side management) และแนวทางการจัดการที่ชัดเจน รวมถึงการสรรหาบุคลากรตามเป้าหมายให้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้

ประเด็น	จุดแข็ง	โอกาสปรับปรุง
ด้านการบริหารผลงาน	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน มีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) และการให้ผลตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน และระบบการเรียนรู้และการพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> • ควรนำวิธีการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ เพื่อยกระดับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างมาตรฐานในกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback culture) เกิดขึ้นครอบคลุมทั่วทั้ง องค์กรได้อย่างแท้จริง • การถ่ายทอด/กำหนดตัวชี้วัดจากระดับ สายงาน ลงสู่ระดับบุคคลที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดองค์กร และภาระงานที่สำคัญของแต่ละตำแหน่ง โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจริง และนำผลประเมินที่ได้มาเชื่อมโยงกับผลตอบแทนและการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการพัฒนา Web application ที่จะนำมาใช้ในการสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ
ด้านการบริหารค่าตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> • ทอท. มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่มบุคลากร โดยมีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทน จูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) มีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง กับแรงงาน รวมถึงมีการนำความเห็นและความต้องการของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนดแนวทางการปรับปรุงผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรที่ได้กำหนดไว้ • การกำหนดกลุ่มและส่วนบุคลากรที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร เพื่อใช้ในการบริหารผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่มและส่วน

3. การพัฒนาทุนมนุษย์

ประเด็น	จุดแข็ง	โอกาสปรับปรุง
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> • การประเมินสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency gap assessment) ซึ่งเป็นการประเมินสมรรถนะหลักสมรรถนะด้านบริหาร (Core/ Managerial competency) ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) โดยนำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ในการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรและผู้นำ 	<ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) สำหรับบุคลากรในทุกระดับให้ครบถ้วนและมีการดำเนินงานตามแผน รวมถึงการวิเคราะห์ทักษะแบบผสมผสาน (Power skills) ที่จำเป็นและเหมาะสมกับ ทอท. • การออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
ด้านการสืบทอดตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง	<ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำรอบการดำเนินงานและแนวทางการสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) และการบริหารจัดการคนเก่ง โดยมีการกำหนดเป็นแผนงานประจำปี 	<ul style="list-style-type: none"> • การดำเนินงานตามแผนการสืบทอดตำแหน่งทั้งในตำแหน่งระดับบริหาร/ไม่ใช่ระดับบริหาร ให้ได้ตามที่กำหนดไว้ • ค ว ร ท บ ท ว น ก า ร วิ เ คร า ะ ห์ และระบุตำแหน่งงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่ไม่ใช่ระดับผู้บริหาร (Key Strategic Position) • การดำเนินงานตามแผนการสืบทอดตำแหน่งในระดับบริหารให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้และการวิเคราะห์ตำแหน่งงานที่สำคัญที่ไม่ใช่ระดับบริหาร (Non-executives) ให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของเกณฑ์ประเมินผล (SE-AM)
ด้านการจัดการสายอาชีพ	ไม่มี	<ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ให้ครอบคลุมทุกสายงาน

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ประเด็น	จุดแข็ง	โอกาสปรับปรุง
ด้านการเสริมสร้างความผูกพัน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • การประเมินความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร และมีการปลูกฝังค่านิยมเพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพัน และมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ • การเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience) ตามเส้นทางการใช้ชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee life journey) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) อย่างเป็นระบบ 	การกำหนดแนวทางในการสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience: EX) โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำเส้นทางการใช้ชีวิตในการทำงานของบุคลากร (Employee journey) และวิเคราะห์บุคลิกลักษณะ (Persona) ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มและส่วน เพื่อใช้ในการออกแบบโครงการ/กิจกรรมการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แตกต่างกันตามความเหมาะสม
ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	<ul style="list-style-type: none"> • การนำข้อมูลด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 	<ul style="list-style-type: none"> • การมีแนวทางที่จะใช้กระตุ้นหรือสร้างโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ได้ใช้รายงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ เพื่อบริหารสายงานของตนเองและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีรสติภาพอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมถึง มีการกำหนดมาตรฐาน ดัชนีต่างๆ ด้านความปลอดภัยฯ รวมถึงแผนงานด้านความปลอดภัยฯ มีความเชื่อมโยงกับแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดดัชนีและเป้าหมายที่แตกต่างกันตามบริบทการทำงาน และให้ครอบคลุม ทั้งมิติ สุวีรสติภาพ ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม ในการทำงาน (Security, Safety, Health, Environment)

ประเด็น	จุดแข็ง	โอกาสปรับปรุง
ด้านบทบาทของสายงาน HR	ไม่มี	<ul style="list-style-type: none"> การทบทวนแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงาน/การคัดเลือกกระบวนการที่สำคัญ (HR audit) ให้ถูกต้อง และมีการดำเนินงานตามที่กำหนด

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 การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ ให้สอดคล้องกับโลกใหม่ 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) ทัศนคติการทำงานแบบมีโครงสร้างและมีลำดับชั้น 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 โดยเลือกส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับเสา(Pillar) ร่วมกับฝ่ายกลยุทธ์องค์กร คัดเลือกแผนปฏิบัติการที่สนับสนุนแผนวิสาหกิจและเน้นนวัตกรรม แล้วใช้กระบวนการ Proof of Concept (POC) ในการขับเคลื่อนโครงการ และกิจกรรมต่างๆ มุ่งเน้นการพัฒนา แบบ Brown Field คือ การพัฒนาจากจุดอ่อน (Pain point) และจากพื้นฐานเดิมที่มีอยู่ มากกว่าการซื้อเทคโนโลยีใหม่ (Green Field)

- วิสัยทัศน์ มีเสา 7 ด้าน และมี HR เป็นฐานราก แต่จะขับเคลื่อนด้วย "ดิจิทัล" เป็นหลัก ดังนั้นยุทธศาสตร์ด้าน HR ควรมีการปรับพื้นฐานให้สอดคล้องกับการไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัล (Digital Organization) เช่น การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ โครงสร้างหน่วยงาน สมรรถนะหลักในการทำงาน อัตรากำลังที่เหมาะสม รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการใช้ประโยชน์ ด้านดิจิทัล (Digital Ecology)
- เนื่องจากในสายงานธุรกิจ กำลังมุ่งเน้น 3 ประเด็นหลัก คือ 1) หารายได้จาก Digital Platform ที่ขยายธุรกิจออกไปไม่เพียงแต่ภายในสนามบิน 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 เรื่องเครื่องมือ การสื่อสารภายในองค์กร เพื่อแก้ปัญหาด้านความหลากหลายของช่วงวัย (Generation Gap)
- การสรรหา คัดเลือก และวางตำแหน่งบุคลากรควรกำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจน และเตรียมคนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสม มุ่งเน้นคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างแท้จริง และเพื่อลดระบบอุปถัมภ์
- การออกแบบรางวัลจูงใจ สิทธิประโยชน์ เน้นการพัฒนางาน ควบคู่กับการพัฒนาคนให้รู้สึกภาคภูมิใจมีส่วนช่วยในความประหยัด (Cost Saving) และสามารถแบ่งปัน และเก็บเป็นองค์ความรู้ (KM) ขององค์กรได้
- พัฒนาระบบค่าตอบแทนให้กับคนที่ทำงานจริง เช่น Rabbit team และเน้นพัฒนาคนให้สามารถ function งานได้ตามบทบาทหน้าที่
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอท. ยังไม่สะท้อนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่แท้จริง ทำให้เป็นอุปสรรคในการทำให้คนแสดงศักยภาพ และทุ่มเทอย่างแท้จริง
- ทีมพิเศษ ใช้ระบบการให้คะแนน (สะสมแต้ม) และพิจารณาคะแนน/แต้มเพื่อคัดเลือกผู้ที่เข้า ออกจากทีม แต่ยังขาดเรื่องความยั่งยืน และการเชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทน

ภารกิจด้านการโอนถ่าย

- การขับเคลื่อนภารกิจรับโอนถ่าย และเข้าไปดำเนินการในบทบาท “ผู้รับจ้างบริหารท่าฯใหม่” ไม่ควรใช้แนวทางเดียวกันในทุกท่าฯ เพราะท่าฯ แต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านวัฒนธรรม บุคลากร รวมไปถึงทักษะและองค์ความรู้ ในระยะเริ่มต้น ควรมีการมอบอำนาจให้บุคลากรจากสำนักงานใหญ่ที่มีความอาวุโส และมีประสบการณ์ เข้าไปบริหาร จัดระบบของ ท่าฯ ในขณะเดียวกันบางส่วนอาจต้องสรรหาใหม่ ประกอบกับการบริหารบุคลากรจาก 3 ส่วน คือ 1) บุคลากรที่รับโอนมาเป็นคนของ ทอท. 2) บุคลากรตามสัญญาจ้างที่ทำไว้ก่อนแล้ว และ 3) บริษัทสัญญาจ้างฯ (Outsource)
- ในระยะแรก ควรมีการจัดตั้งกลุ่มงานที่จำเป็น โดยจัดกลุ่ม Job Family เป็น 3 กลุ่มหลัก คือ Admin, Airport Operation, และ Security เมื่อดำเนินการได้ระยะหนึ่งจนเป็นระบบแล้ว จึงให้ผู้ที่เป็นผู้อำนวยการท่าอากาศยานต่างๆ สานต่อ
- ในการรับโอนท่าฯ ระยะแรกอาจมีระบบที่อาจมีความแตกต่างกันบางระบบ เช่น ระบบการเงิน ที่ต่างกันระหว่างราชการ กับรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องมีพนักงานระดับอาวุโสจาก ทอท. ไปกำกับดูแล และให้คำแนะนำ
- ในระบบงาน และกระบวนการต่างๆ เช่น ด้านความปลอดภัย, ดับเพลิง, คลังสินค้า ทั้งระบบงานและทักษะของบุคลากรของ 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 และการพัฒนาบุคลากรโดยเครื่องมือการพัฒนาด้วยวิธีการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การสอนงาน (On the job training) โปรแกรมที่เลี้ยง 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. ควรมีการพัฒนาให้มีความสามารถและทักษะใหม่ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริงได้อย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูล Big DATA การสร้างทัศนคติของคนให้กล้าคิดอย่างสร้างสรรค์ กล้าทำ กล้าลงผิด เป็นต้น
- ควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร ให้มีแนวคิดด้านการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพราะภารกิจโดยส่วนใหญ่ของ ทอท. จะเป็นขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงาน/บริการ ดังนั้นปรับปรุงกระบวนการ ให้มีประสิทธิภาพ การลดขั้นตอน
- แนวคิดผู้มีศักยภาพ หรือคนเก่ง (HiPo) และการสืบทอดตำแหน่ง (Successor) ยังเป็นแนวคิดที่ยังใช้ได้ ในปัจจุบันหรือไม่ หรือเราควรมีมุมมองใหม่ที่ว่าพนักงานทุกคน คือผู้มีศักยภาพ หรือคนเก่ง และโฟกัสการพัฒนาที่จุดแข็ง ที่เสริมทิศทางของสายงาน และองค์กร
- ในด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากรท่าฯ ใหม่ โดยทั่วไปคล้ายกับ ทอท. ระดับบริหารและหัวหน้างาน ควรใช้คน ทอท. ซึ่งอาจจะต้องพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการให้มั่นใจว่า สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานของ ทอท. ในส่วนของงานด้านความปลอดภัย Security และพนักงานตรวจค้นฯ อาจรับสมัครจาก outsource เดิมที่สมัครใจ และงานด้านการเงินของหน่วยงานรัฐอาจมีระบบที่ต่างกับกับ ทอท. อยู่บ้าง

5. ค่านิยมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- แนวคิดในการบริหารองค์กรแต่ละขนาดมีความแตกต่างกัน กรณีองค์กรขนาดเล็ก ผู้บริหาร สามารถนำองค์กร คิด และสั่งการ ได้ในคนเดียว การบริหารองค์กรขนาดกลาง จำเป็นต้องวาง “ระบบ” ให้ดี แล้วอาศัยเครื่องมือการบริหารจัดการในการขับเคลื่อน ในขณะที่การบริหารองค์กรขนาดใหญ่ (แบบ ทอท.) ต้องขับเคลื่อนด้วยการ “เสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร”
- แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ ผู้บริหารใช้วิธีการสร้างภูเขาน้ำแข็งใต้น้ำสร้างอินฟลูเอนเซอร์ (Rabbit Team) ใช้วิธีการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งเป็นช่องทางที่เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่และสถานการณ์ปัจจุบัน มีการประกวด ให้รางวัล ชื่นชม แทรกซึมเข้าไปในชีวิตประจำวัน
- ค่านิยม “5 ใจ” ของ ทอท. ยังมีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน แต่ควรเสริมดิจิทัล ที่เป็น “ฐาน” ที่สนับสนุนทั้ง 5 โดยการส่งเสริม 5 ใจ ในแต่ละหน่วยงานอาจมีส่วนที่มุ่งเน้นแตกต่างกันออกไป และอาจมุ่งเน้นในแต่ละด้าน 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 เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีถือเป็นคุณธรรมจริยธรรมที่ทุกคนต้องยึดมั่นจริงจัง ควรทำให้เรื่องนี้เป็นรูปธรรม และควรมีกรณีศึกษา เพื่อให้เป็นตัวอย่างให้กับองค์กร
- ความหลากหลายของช่วงวัย (Generation Gap) มีผลต่อการนำองค์กร การสื่อสาร และความเข้าใจ ซึ่งการแก้ความท้าทายนี้ ทำวันนี้ จะเห็นผลในอนาคต เช่น การปรับทีมผู้บริหารใหม่เป็นคนรุ่นใหม่ (ป่าล้อมเมือง) ที่มีความสามารถขับเคลื่อนนโยบายได้
- ผู้บริหารทุกระดับ ควรให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความกล้าคิด กล้าลองผิดลองถูก กล้าทำ ไม่ล้มเลิกจนกว่าสิ่งที่ทำจะสำเร็จ และสามารถนำบทเรียนที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยใช้กระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมในการพัฒนาระบบงาน และกระบวนการ และการใช้ประโยชน์จากทีมพิเศษ เช่น Rabbit Team, Innovation Team ที่คัดเลือกโดยหลักเกณฑ์ที่หลากหลาย และเปิดพื้นที่ และสร้างสรรค์บรรยากาศที่ส่งเสริมความรู้สึกว่าบุคลากรมีคุณค่าต่อองค์กร
- “การเปิดใจ สร้างความร่วมมือ สามัคคี ทำงานร่วมกัน” เพื่อลดปัญหาการทำงานแบบต่างคนต่างทำ ซึ่งการบูรณาการไม่เพียงแต่ภายใน ต้องร่วมกับหน่วยงานภายนอก ทอท. ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ในท่าอากาศยานด้วย

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้าน HR ได้ดังต่อไปนี้

1. ทิศทางองค์กรและความท้าทายในภาพรวมของ ทอท.

ประเด็นสำคัญ	การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้าน HR
องค์กรกำลังมุ่งเข้าสู่ Digital Transformation ซึ่งมีการพัฒนาดิจิทัล 4 ด้าน ได้แก่ Digital Airport / Digital Cargo / Digital Office/Digital Operation (ตอบสนองด้านปฏิบัติการ) โดยใช้ AI และ Big Data เป็นฐานในการพัฒนาระบบ เพื่อตอบสนองด้านลูกค้า และด้านปฏิบัติการ	1.1 Competency-based and Learning Model Development 1.2 Digital Learning Management 2.1 HRM Digitalisation
ผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 (ผู้โดยสารลดลง รายได้ลดลง) และการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่/สินค้าทดแทน (เช่น รถไฟความเร็วสูง) จึงควรพัฒนาธุรกิจใหม่ ให้สอดรับกับ	1.1 Competency-based and Learning Model Development 1.2 Digital Learning Management 1.4 High Potential & Talent

ประเด็นสำคัญ	การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้าน HR
เทรนด์ใหม่ เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร และการพัฒนาทักษะ และองค์ความรู้ เพื่อพลิกฟื้นองค์กร	1.5 Career Development Plan (CDP)
ในอนาคต ทอท. ต้องดำเนินการในรูปแบบธุรกิจ ที่มีการแข่งขันมากขึ้น ดังนั้นจึงต้องการบุคลากรที่มีทักษะในการคิด วิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ การตลาด การวิเคราะห์ Big DATA จำนวนมากยิ่งขึ้น ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่กันทั้งพัฒนา บุคลากรและ การสรรหาบุคลากร	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
การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคล ควรถ่ายทอดให้เข้าถึงกลุ่มบริษัทลูก และ Outsource ในช่องทางที่เหมาะสมทั้งออฟไลน์และออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มต่างๆ	HR Master Plan
ควรมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น (Eco System) โดยใช้จุดแข็งหรือความสามารถพิเศษ จากพันธมิตร/เครือข่ายในการพัฒนา เช่น การเชื่อมสัญญา และ แอปพลิเคชัน เป็นต้น	HR Master Plan
แนวทางขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ด้าน HR คือ กำหนดเสา หรือประเด็นสำคัญ และแต่งตั้งคณะกรรมการประจำเสาคัดเลือกแผนปฏิบัติการที่สนับสนุนแผนวิสาหกิจและเน้นนวัตกรรมใช้กระบวนการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Proof of Concept : POC) ในการขับเคลื่อนโครงการ และกิจกรรมต่างๆ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาจากจุดอ่อนและพื้นฐานเดิมที่มีอยู่	HR Master Plan
กลยุทธ์ HR ควรมีการปรับพื้นฐานให้สอดคล้องกับการไปสู่ Digital Organization เช่น การกระจายอำนาจ การบริหารจัดการ โครงสร้างหน่วยงาน สมรรถนะหลักในการทำงาน อัตรากำลังที่เหมาะสม รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการใช้ประโยชน์ด้านดิจิทัล	1.2 Digital Learning Management 2.1 HRM Digitalisation

3. การบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นสำคัญ	ความเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้าน HR
วิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร และ อัตรากำลัง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	2.3 Capacity & Capability
การคำนึงถึงการบริหารความหลากหลายในองค์กร (Diversity management) โดยเฉพาะเรื่อง ความหลากหลายของช่วงวัย (Generation Gap)	3.4 Generation Gap 3.5 Diversity & Inclusion (D&I)
การสรรหา คัดเลือก และวางตำแหน่งบุคลากร ควร กำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจน และเตรียมคนเพื่อเข้าสู่ ตำแหน่งอย่างเหมาะสม มุ่งเน้นคนที่มี ความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งโดยแท้จริง	2.3 Capacity & Capability
พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สะท้อน ถึงการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจริง และเชื่อมโยงกับ ระบบค่าตอบแทน	2.2 Performance Management System (PMS)
พัฒนาระบบค่าตอบแทนเพื่อสอดคล้องกับบุคลากรที่ การปฏิบัติงานจริง	2.2 Performance Management System (PMS)
การขับเคลื่อนภารกิจรับโอนท่าฯ ระยะแรกควรต้องมี พนักงานระดับอาวุโสจาก ทอท. ไปกำกับดูแล ให้ คำแนะนำ และจัดตั้งระบบ โดยจัดกลุ่ม Job Family เป็น 3 กลุ่มหลัก คือ งานธุรการ, งานด้านปฏิบัติการ , และ งานด้านความปลอดภัย เมื่อดำเนินการเป็นระบบแล้วจึง ให้ผู้ที่เป็นผู้อำนวยการท่าฯ 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 และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยรูปแบบใหม่ๆ ทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียน และการพัฒนาบุคลากรโดยเครื่องมือการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน	1.2 Digital Learning Management
ระบบการพัฒนาบุคลากรในอนาคต ควรต้องเป็นแบบ 70:20:10	1.1 Competency-based and Learning Model Development
ควรพัฒนาระบบการสืบทอดตำแหน่ง และการเลื่อนตำแหน่งที่ทำให้ได้ “คนดี คนเก่ง”	1.5 Career Development Plan (CDP)
การขับเคลื่อนภารกิจรับโอนต่างๆ ควรมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรที่โอนย้ายมา ให้เป็นไปตามมาตรฐานของ ทอท. ส่วนใน Outsource ควรต้องมีการควบคุมกำกับ และ พัฒนาทักษะพนักงาน 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 และสนามบินที่รับโอนฯ 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 ผู้บริหารใช้วิธีการสร้างภูเขาน้ำแข็งใต้น้ำ สร้างอินฟลูเอนเซอร์ (Rabbit Team) ใช้วิธีการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ มีการประกวด ให้รางวัล ชื่นชม แทรกซึมเข้าไปในชีวิตประจำวัน	3.1 Employee Engagement
ผู้บริหารทุกระดับ ควรให้ความสำคัญกับการเปิดรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก และสามารถนำบทเรียนที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงให้ดีขึ้น และการใช้ประโยชน์จากทีมพิเศษ เช่น Rabbit Team, Innovation Team	3.1 Employee Engagement 3.3 Changing capability
การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ “การเปิดใจ สร้างความร่วมมือ 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 โดยพิจารณาจากองค์กรที่มีผลงานดีเด่น ด้านการบริหารทุนมนุษย์ องค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารทุนมนุษย์ เป็นต้น พบว่าแต่ละองค์กรมีการ ดำเนินการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่แตกต่างกันไป ตามบริบทของแต่ละองค์กรนั้นๆ จากการศึกษาศึกษาองค์กรที่ ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2562 (Thailand Quality Award : TQA) พบว่า องค์กรที่มีความโดดเด่น ด้านการบริหารทุนมนุษย์ คือ กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู (True Mobile - TM)

TM ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

“เป็นผู้นำด้านโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เชื่อมโยงผู้คน องค์กร เศรษฐกิจ สังคมเข้าด้วยกัน และร่วมกันสร้างคุณค่าที่แท้จริงของชีวิตสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน”

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู (TM) ในการสร้างความได้เปรียบในการ แข่งขัน จนก้าวขึ้นมาเป็นหนึ่งในองค์กรชั้นนำที่ได้รับยอมรับ มาจากการวางแผน การเรียนรู้ พัฒนาและการมุ่งมั่น สู่สิ่งที่ดีที่สุดอยู่เสมอ ประกอบด้วย

1. การวางกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์
3. การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อความเป็นเลิศในการให้บริการ

จะเห็นว่า การดำเนินงานเพื่อมุ่งเน้นความสำเร็จของกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนนั้น สิ่งสำคัญ คือ TM ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ เพื่อสร้างความมุ่งมั่น มีสมรรถนะในการ ขับเคลื่อนกลยุทธ์ และรักษาจุดแข็งของการเป็น Game Changer ที่ TM ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการ แข่งขัน ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จบุคลากร ถือเป็นสินทรัพย์สำคัญ HR จึงได้นำกลยุทธ์และข้อมูล สำคัญขององค์กรมาประกอบการออกแบบและวางแผนอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่าขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การสรรหาการพัฒนา การประเมิน การให้รางวัล การบริหาร จนถึงการออกจากองค์กร มีความเชื่อมโยงและ สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลลัพธ์จากการมีเป้าหมายและทิศทางของการ พัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน การดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ ตลอดจนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ วางแผนงานอย่างเป็นระบบ การรู้จักใช้จุดแข็งในด้านต่างๆ ของตนเองมาสนับสนุนการพัฒนาอย่างชาญฉลาด ทำให้ระบบการพัฒนาบุคลากรของ TM นั้น มีประสิทธิผล และสามารถตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง ไปตามสภาพการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว

การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ สามารถตอบสนองและขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

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

1. การกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองกลยุทธ์

TM มีเป้าหมายคือการสร้าง**บุคลากรสำหรับอนาคต (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 โดยหน่วยงานแรกที่ปรับเปลี่ยน คือ HR ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ HR มีบทบาทเพียงแต่เป็นผู้อยู่เบื้องหลัง มีการพัฒนาบทบาทของตนเองอย่างต่อเนื่องและได้รับการยอมรับให้เป็น Seamless Business Partner ที่สามารถก้าวเคียงข้างไปพร้อมกับองค์กร

HR เป็นผู้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ว่า TM ต้องการผู้นำและ Talents แบบใดในอีก 5 ปีข้างหน้า โดย HR ได้ทำงานร่วมกับ BU ต่างๆในการจัดทำแผนด้านบุคลากร (ทั้งพนักงานประจำพนักงานชั่วคราว 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 ทักษะคิด 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 ให้สอดคล้องกับระดับสายงานและประเภทที่ตอบโจทย์ธุรกิจในปีนั้นๆ โดยทำการประเมิน ระดับการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคนก่อน 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

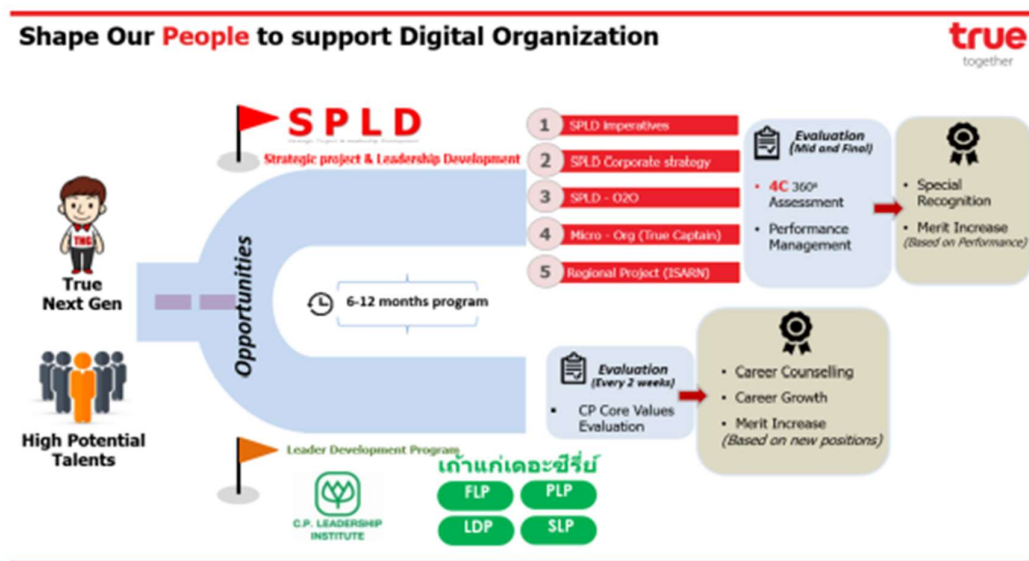
1) True Next Gen Future Leader Program เปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ที่เป็น Talent ทำงานหมุนเวียนในทุก BU เพื่อเรียนรู้การปฏิบัติงานในโครงการสำคัญ และได้รับการสอนงาน/เรียนรู้จากมุมมองผู้บริหารที่หลากหลาย

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

3) Strategic Project & Leadership Development (SPLD) เป็นกลไกหลักในการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ Digital Org. ด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบการปฏิบัติงานโครงการพิเศษขององค์กร เพื่อสร้าง

การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ พร้อมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ โดยการคัดเลือกผู้แทนที่มีสมรรถนะสูงจากแต่ละหน่วยงาน มาร่วมปรับปรุงและเรียนรู้กระบวนการทางธุรกิจแบบข้ามสายงาน ผ่านการทำโครงการ 6 เดือน มีการวัดผล เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้เรียนรู้จากผู้บริหาร SPLD ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้การทำงาน แบบ Modular Org. เรียนรู้การทำงานข้ามสายงาน และเป็น การดึงบุคลากรที่วัยแตกต่างกันมาทำงานด้วยกัน (ลด Generation Gap)

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

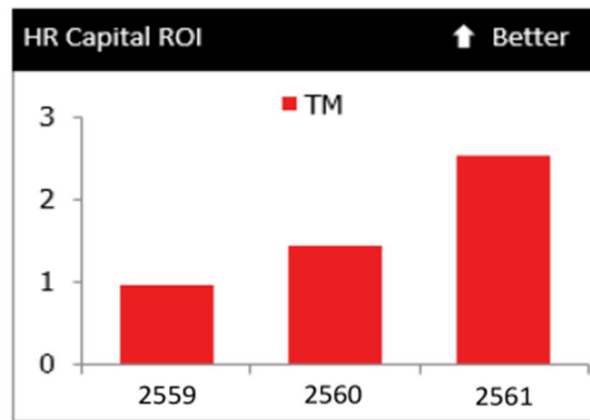


ภาพที่ 4.1 Design & Development Training Program

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

ขั้นตอนที่ 4. Evaluate & Follow-up Result มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และผลการพัฒนา ส่งผ่าน ผู้บริหาร และนำเข้าสู่ระบบการประเมินผลบุคลากร (Performance Management System: PMS) เพื่อนำไป เชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ผลการประเมินจะถูกนำมาทบทวน หลักสูตรและกระบวนการอบรมทุกเดือน มีการประเมินผลด้านการแสดงออกถึงค่านิยมองค์กร 4C แบบ 360 องศา เพื่อหา Hidden Strength และ Blind Spot เพื่อปิดช่องว่างและกำหนดประเด็นพัฒนาต่อไป

นอกจากนี้ ยังมีการวัดผลเป็น ROI ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร Capital ROI ที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2559 ได้สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนากุศลกรที่มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง 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 ปลุกรัก ประกอบด้วย 4 ด้าน

- ปลุกรักสุขภาพดี ให้ความรู้ด้านสุขภาพ ความเครียด สปา ฟิตเนส โยคะ dance ซิ่ง
- ปลุกธรรม ให้ความรู้ด้านธรรมะ การทำงานอย่างมีความสุข ลาปฏิบัติธรรมโดยไม่ถือเป็นวันลา
- ปลุกความมั่งคั่ง ให้ความรู้ด้านการจัดการหนี้ การออม การลงทุน
- ปลุกความผูกพัน 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 และเปรียบเทียบกับองค์กรที่ได้รับรางวัล Best Employer เพื่อจัดลำดับความสำคัญสิ่งที่องค์กรต้องปรับปรุง และกำหนดเป็นแผนพัฒนาความผูกพันหลักประจำปีขององค์กร

นอกจากการสำรวจความผูกพันอย่างเป็นทางการแล้ว TM ยังมีการประเมินความผูกพันแบบไม่เป็นทางการด้วยวิธีที่หลากหลายเพื่อให้สามารถติดตามสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเท่าทัน และปรับเปลี่ยนแนวทางการสร้างความผูกพันได้อย่างทันที่ ดังนี้

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

นอกจากนี้ TM ยังมีการใช้ AI ในการคาดการณ์บุคลากรที่มีแนวโน้มที่จะลาออกเพื่อเข้าไปช่วยจัดการแก้ไขปัญหาก่อนที่บุคลากรจะลาออกจริง ซึ่งผลจากการดำเนินงานเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง 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 และกำหนดหลักกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ Digital ทั้งบุคลากรใหม่ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ ซึ่ง ทาง ทอท.ก็มีทิศทางขององค์กรที่กำลังมุ่งเข้าสู่ Digital Transformation เช่นเดียวกัน	1.2 Digital Learning Management 2.1 HRM Digitalisation
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 ที่เพิ่มพูนบุคลากรตอบโจทย์เป้าหมายในอนาคต	ใช้ระบบ Digital ในการสรรหา และกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน	2.3 Capacity and Capability
การพัฒนา Competency	TM มีการกำหนด Competency ออกเป็น 5 ระดับ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาของบุคลากรทุกคน สอดคล้องกับระดับสายงานและประเภทที่ตอบโจทย์ธุรกิจในปีนั้นๆ	1.1 Competency-based and Learning Model Development 2.4 Competency-based Management
Performance Management System: PMS	มีการนำผลการพัฒนาบุคลากร เข้าสู่ PMS และมีการประเมินผลด้านการแสดงออกถึงค่านิยมองค์กร 4C แบบ 360 องศา เพื่อหา Hidden Strength และ Blind Spot	2.2 Performance Management System (PMS)
การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรส่งผ่านผู้บริหาร และนำเข้าสู่ระบบการประเมินผลบุคลากร (PMS) เพื่อนำไปเชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ผลการประเมิน จะถูกนำมาทบทวนหลักกลยุทธ์และกระบวนการอบรมทุกเดือน และมีการวัดผลผ่าน ROI	ประเด็นด้านการประเมินผลการพัฒนา ทุนมนุษย์ และ PMS
ระบบการสำรวจความผูกพันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	มีการสำรวจความผูกพันอย่างเป็นทางการทุกปี โดยกำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพัน เปรียบเทียบกับองค์กรที่ได้ best employer และการสำรวจอย่างไม่เป็นทางการด้วยวิธีที่หลากหลาย	3.1 Employee Engagement

4.2. แนวโน้มในอนาคต ด้านทรัพยากรบุคคล

แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ ทอท. พ.ศ. 2566 - 2570 ได้คำนึงถึงแนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Mega Trends) ที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยนำประเด็นสำคัญมาเป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์และจัดทำแผนดังนี้

1. Hiring New Talent Internally

การสรรหาบุคลากรในอนาคต มุ่งเน้นไปที่การเติมเต็ม หรือ สรรหาจาก “คนข้างใน” มากกว่าคนนอก และให้ความสำคัญกับคนที่เก่งจากการมีทักษะรอบด้านภายในองค์กรที่เข้าใจและเหมาะสมกับเนื้องานใหม่ในปัจจุบัน ผ่านการเพิ่มหน้าที่และบทบาท หรือสลับเปลี่ยนรูปแบบงานให้เหมาะสมกับพนักงานภายในของบริษัทฯ มากขึ้น ตามรูปแบบของสังคมและธุรกิจที่เปลี่ยนไป โดยสร้างกลไกใน 2 มิติ คือ 1) การสร้าง Internal Talent Marketplace การ Upskill Reskill ในหมู่พนักงานและ Talent อย่างต่อเนื่อง 2) การสร้าง Internal Recruitment ซึ่ง HR พร้อมออกแบบการเติบโตของอาชีพ Career Path ใหม่ๆ 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 รวมทั้งต้องเร่งวางกลยุทธ์หรือการสร้างโมเดลใหม่ๆ เพื่อให้พนักงานในแต่ละเจเนอเรชั่นสามารถทำงานแบบพึ่งพิงกันและกัน และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไปพร้อมกัน

3. Enabling Hybrid Workplaces

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตั้งแต่ปลายปี 2562 เป็นต้นมา องค์กรต่างๆ ได้เปลี่ยนวิธีการทำงานแบบใหม่ บุคลากรต้อง Work from home หรือ work from anywhere มากขึ้น ดังนั้น รูปแบบการทำงานในยุคปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ควรเป็น “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 ความท้าทายใหม่บนวิกฤตินี้ คือ การที่ HR ต้องสามารถสร้างจุดเชื่อมการทำงานที่ผสานระหว่างการทำงานที่บ้านกับการทำงานที่ออฟฟิศ 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 การใช้คอนเซ็ปต์ แบบเดียวกันในการบริหารคนต่างช่วงวัย 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 รายโปรเจค พนักงานชั่วคราว หรือฟรีแลนซ์ ซึ่งหลายองค์กรเริ่มหันมาใช้กลยุทธ์นี้มากขึ้น และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เกิดขึ้น ทำให้ประเทศไทยนั้นมี Gig workforce เกิดขึ้นเป็นจำนวนหลายแสนคน ซึ่งจะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีความยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็วแบบ Agile จะมีการใช้ Gig Worker มากขึ้น ดังนั้น HR จะต้องเตรียมตัวในเรื่องของการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานประจำ และ 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 เพื่อให้เข้าถึงพัฒนาทักษะใหม่ๆ 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 เร่งเติมเสริมศักยภาพของพนักงานผ่านการ Up-Skill Re-Skill ที่เหมาะสม จัดลำดับความสำคัญของทักษะที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องทำคู่ขนานไปกับแผนการดำเนินงานขององค์กร และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยเร่งติดอาวุธทักษะให้กับคนในองค์กร และเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรควรวางแผนการเรียนรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับทักษะจำเป็น หรือทักษะที่พนักงานสนใจเพื่อเสริมศักยภาพของพนักงาน

8. Increasing Focus on Building Learning Ecosystems

การสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystems) เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานเพิ่มทักษะใหม่ และเพิ่มนวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบการมีส่วนร่วมของกันและกัน รวมทั้งการเข้าถึงคอนเทนต์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีและข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรให้พนักงานไม่รู้สึกกดดันในการทำงานมากเกินไป

บทบาทของ HR ต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังที่กล่าวมาข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการปรับตัว ปรับบทบาทในการทำงาน ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะในวิชาชีพเชิงลึกและสร้างทักษะในรูปแบบ Multi-Skills รวมถึงการพัฒนาความสามารถทักษะใหม่ในการทำงาน ในภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาทักษะที่เป็น “Global Skill” ได้แก่ การใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ทักษะในการเรียนรู้ (Learning Skill) ภาษาอังกฤษ นอกเหนือไปจากการพัฒนาความรู้ ความสามารถเชิงลึกในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. การสร้างพันธมิตร เครื่องช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร สืบเนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์ความรู้มีการพัฒนาใหม่อย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ พัฒนาความสามารถด้วยตนเอง ไม่สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานในสายงาน HR จะต้องสร้างและพัฒนาเครื่องมือช่วยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและความร่วมมือระหว่างกันในการริเริ่มพัฒนางานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงในงาน HR เป็นไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ
3. การพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น “Game Changer” คนสำคัญขององค์กร ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานในสายงาน HR ต้องมีรูปแบบในการทำงานเชิงรุก มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์เห็นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร สามารถวางแนวทาง ริเริ่มแนวทางใหม่ๆ ในการพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในเชิงโครงสร้าง กระบวนการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และต้องเป็นส่วนสำคัญในการสร้างให้พนักงานในองค์กรเกิดความรู้สึกเร่งด่วน (Sense of Urgency) พร้อมปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร
4. ริเริ่ม พัฒนา สร้างนวัตกรรม ในงาน HR (Human Resource Innovation) การวิเคราะห์ และการประเมินสถานะปัจจุบันในการทำงานในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ หาปัญหาของพนักงานความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน นำมาวิเคราะห์และพัฒนาแนวทางใหม่ๆ ในกระบวนการปฏิบัติงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HR Operation) เพื่อสร้างนวัตกรรมในงานที่ช่วยตอบสนองความต้องการของพนักงานและธุรกิจ
5. การปรับกรอบวิธีคิด และพัฒนาคุณลักษณะที่สร้างความเป็นผู้ปฏิบัติงาน HR มืออาชีพ (HR Professional) ที่มีความรู้ความสามารถในงานเชิงลึก สามารถเชื่อมโยงการทำงานระหว่าง หน่วยงานต่างๆ ในสายงาน HR ได้เป็นอย่างดี มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นงานในรูปแบบภารกิจหลัก หรืองานในรูปแบบโครงการ (Project Team) มีกรอบวิธีคิดในการทำงานที่พร้อมรับงานใหม่ที่ท้าทายเพื่อมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรในระยะยาว

บทที่ 5

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) กับแผนวิสาหกิจ ของ ทอท. และ แผนแม่บทที่สำคัญด้านอื่นๆ

5.1 ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ของ ทอท. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)

แผนวิสาหกิจของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ปีงบประมาณ พ.ศ.2566-2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) จัดทำขึ้นตามหลักเกณฑ์การจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีของวิสาหกิจ ภายใต้พระราชบัญญัติ การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานของ ทอท. โดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (ปี 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาวิสาหกิจ ปี 2566 – 2570 ซึ่งกำหนดทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจโดยเชื่อมโยงกับหมุดหมายต่างๆ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานวิสาหกิจระบบประเมินผลวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE - AM) ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยการกำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม ทั้งนี้ ในขั้นตอนการจัดสรรทรัพยากรจะต้องมีการพิจารณาหลักเกณฑ์ในการประเมินในทุกโครงการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงการจัดสรรทรัพยากรให้โครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด รวมถึงการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของแต่ละแผนปฏิบัติการที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

ทอท. เห็นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนนโยบายระดับประเทศ จึงจัดทำแผนวิสาหกิจ โดยมีการอบการศึกษาจากภาคราชการวิเคราะห์นโยบายภาครัฐ แนวโน้มธุรกิจที่สำคัญโดยวิสัยทัศน์ของ ทอท. ยังคงมุ่งเน้น “ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล” ทอท. ได้กำหนดเป้าหมายระยะยาวปี 2580 ในการมุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการสนามบินชั้นนำของโลก (Recognized as World’s Top Airport Operator) นอกจากนี้ ทอท. ยังได้ปรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 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: ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ ยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน ยุทธศาสตร์ที่ 5: พัฒนาการบริการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย ยุทธศาสตร์ที่ 6: มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ที่ 7: พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร

ภายใต้แผนวิสาหกิจ ทอท. มีแผนงานและโครงการสำคัญที่ตอบสนองจุดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ทั้งหมด 2 หมุดหมาย ประกอบไปด้วย

- หมุดหมายหลัก

- หมุดหมายที่ 5 ประเทศไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

- หมุดหมายสนับสนุน

- หมุดหมายที่ 2 ประเทศไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

ทอท. มีการจัดสรรงบประมาณ กระบวนการการบริหารความเสี่ยง และการติดตามประเมินการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. โดยองค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้จะช่วยเชื่อมโยงและส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและยุทธศาสตร์ชาติ

ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้บริบทองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย 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. ให้ใจ (Service Mind): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย ตระหนักและเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ (ภายในและภายนอกองค์กร) ให้บริการอย่างมีคุณภาพในระดับที่เหนือความคาดหมาย ให้ความสำคัญกับการบริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่ดีที่สุด เกินความคาดหมายและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร
2. มั่นใจ (Safety & Security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย ตระหนักถึงความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย เสมือนเป็นหนึ่งในหัวใจของงานในความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพด้วยความมั่นใจ ภายใต้กฎหมาย ข้อกำหนด และมาตรฐานสากล อย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใช้บริการ 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 ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงาน ที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ภูมิใจที่ได้ยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร ภายใต้ความถูกต้อง เพื่อสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล (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

แผนวิสาหกิจ คือแผนที่นำทางองค์กรจาก **วิสัยทัศน์** สู่การลงมือทำจริง วางทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรในระยะกลางถึงยาว

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

ระยะที่ 1 ปี 2567 - 2570



High Performance Airport Operator

ระยะที่ 2 ปี 2571 - 2575



One of Leading Airport Operators

ระยะที่ 3 ปี 2576 - 2580



Recognized as World's Top Airport Operator

S	M	I	L	E
SO1 Strengthen Airport Capacity and Competitiveness	SO2 Maximize Financial Return Through Business Development	SO3 Inspire Memorable Airport Experience	SO4 Lead Changes toward Sustainability	SO5 Enhance Organization Capability
พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของท่าอากาศยานเพื่อรองรับการขยายตัวของผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าทางอากาศ ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน	เพิ่มปริมาณผู้โดยสารผ่านกิจกรรมทางการตลาด การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเพิ่มเส้นทางบินและความถี่เที่ยวบิน รวมถึงพัฒนาบริการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน เพื่อขยายฐานรายได้	พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจที่ครอบคลุมทุกจุดสัมผัสการบริการ (Service Touch point) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ และเพิ่มความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร	สร้างสมดุลด้านการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลเพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความมั่นคงและเติบโตได้อย่างยั่งยืน	พัฒนาบุคลากร กระบวนการทำงานและเครื่องมือสนับสนุน ให้มีความพร้อมสามารถรองรับการดำเนินงานของธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ในอนาคต

- ระยะที่ 1 ปี 2568 - 2570 มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการท่าอากาศยานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Airport Operator)
- ระยะที่ 2 ปี 2571 - 2575 มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านการให้บริการท่าอากาศยาน (One of Leading Airport Operators)
- ระยะที่ 3 ปี 2576 - 2580 มุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการท่าอากาศยานชั้นนำของโลก (Recognized as World's Top Airport Operator)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของแผนวิสาหกิจ ทอท.

1. **SO1** พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของท่าอากาศยานเพื่อรองรับการขยายตัวของผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าทางอากาศ ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน (Strengthen Airport Service Capacity and Competitiveness)
2. **SO2** เพิ่มปริมาณผู้โดยสารผ่านกิจกรรมทางการตลาด การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มเส้นทางบินและความถี่เที่ยวบิน รวมถึงพัฒนาบริการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน เพื่อขยายฐานรายได้ (Maximize Financial Return through Business Development)
3. **SO3** พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจที่ครอบคลุมทุกจุดสัมผัสบริการ (Service Touch point) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ และเพิ่มความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร (Inspire Memorable Airport Experience)
4. **SO4** สร้างสมดุลด้านการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความมั่นคงและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Lead Changes toward Sustainability)
5. **SO5** การบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการทำงานและเครื่องมือสนับสนุน ให้มีความพร้อมสามารถรองรับการดำเนินงานของธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ในอนาคต (Enhance Organization Capability)

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ของแผนวิสาหกิจ ทอท.

ทอท. กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำองค์กรสู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก ที่ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึง ความปลอดภัย และสร้างรายได้ อย่างสมดุล ซึ่งสามารถแสดงความเชื่อมโยงองค์ประกอบหลักของการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์กร ผ่านแผนภาพ AOT Strategy House ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) ได้ดังนี้



ภาพที่ 5.1 AOT Strategy House ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)

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. เป็นกลไกสำคัญที่สะท้อนถึงระบบงานและกระบวนการทำงานหลัก และสนับสนุน (Core and Support System and Process) ซึ่งบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียสามารถนำมาเป็นต้นทางสำหรับการค้นหา ระบุ รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และต่อยอดให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge) ใหม่ ที่จำเป็นต่อการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมการปฏิบัติงานประจำวันตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุสำเร็จผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายอย่างยั่งยืนโดยสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้

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

- หน่วยงานที่ดำเนินงานภายในท่าอากาศยาน หมายถึง บุคคล หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติงานสนับสนุนส่งเสริมกิจการของท่าอากาศยาน รวมถึงธุรกิจภาคการท่องเที่ยวและ การบริการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการให้บริการผู้โดยสารสินค้า และสายการบินร่วมกับ ทอท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของหน่วยงาน

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

3. หน่วยงานกำกับดูแล หมายถึง หน่วยงานที่กำกับดูแลการดำเนินงานของ ทอท. ทั้งในด้านนโยบาย ด้านการเงิน 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. รวมถึงนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ที่หาหาหน้าที่วิเคราะห์และศึกษาหุ้น ทอท.

6. ชุมชนและสังคม หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการท่าอากาศยานทั้งในด้านบวกและด้านลบ และผู้ที่ให้ความร่วมมือสนับสนุนและความช่วยเหลือในกรณีเหตุฉุกเฉิน 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 ธุรกิจในพื้นที่ เป็นต้น

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

- สื่อที่เป็นทางการ หมายถึง สื่อที่มีการจดทะเบียนเป็นสื่อมวลชน มีช่องทางในการติดต่อชัดเจน มีการกำหนดแนวทางในสื่อสาร เผยแพร่อย่างชัดเจนทั้งในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์ เช่น สื่อช่องทางต่างๆ 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 ทั้งที่มีช่องทางเผยแพร่ที่ชัดเจนหรือไม่ก็ได้

5.3 ทิศทางและนโยบายจัดการความรู้ ทอท.

คณะกรรมการ ทอท. มุ่งหวังให้การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นจุดเริ่มต้นของการคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้ ทอท. ก้าวสู่การเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกทั้งในอุตสาหกรรม การจัดการท่าอากาศยานและการบิน ตลอดจนอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่นได้อย่างแท้จริง ดังนั้นจึงกำกับให้ ทอท. นำมาตรฐานด้านการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ American Productivity & Quality Center (APQC), ISO 30401 และอื่นๆ รวมถึงหลักปฏิบัติตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) มาเป็นกรอบอ้างอิงเพื่อการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทั้งทั้งองค์กร โดยเน้นการเสริมสร้างโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ค่านิยม ระบบการบริหารจัดการ ส่งเสริม และตรวจติดตาม ที่ครบถ้วนในเชิงบูรณาการ สรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

- การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนคณะกรรมการจำนวน 2 ท่าน และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นผู้กำกับดูแลและเสริมสร้างมาตรฐานความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management System) บูรณาการได้กับระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศที่เกี่ยวข้อง

- การมอบหมายให้สถาบันวิทยาการท่าอากาศยาน ร่วมกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ ฝ่ายพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรม เป็นฝ่ายงานหลักร่วมกับตัวแทนของทุกสายงาน/ฝ่ายงานภายในองค์กร ทำหน้าที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของ ทอท. ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการความรู้ที่องค์กรคาดหวัง

- การมอบหมายให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และผู้นำระดับสูง 2 ลำดับรองจากกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นผู้สื่อสารและปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) ให้บุคลากร ทอท. เกิดการรับรู้ ยอมรับ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่ค่านิยมด้านการบริหารจัดการความรู้ด้วยความสมัครใจ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างแท้จริงในที่สุด

- การจัดให้มีแผนพัฒนาการจัดการความรู้ เป็นกรอบการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม ในเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาว 5 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่เชื่อมโยงและรองรับความสำเร็จของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ในแต่ละช่วงเวลา โดยแผนพัฒนาการจัดการความรู้ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี องค์กรจะนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณา/รับทราบตามความเหมาะสม ก่อนเริ่มปีบัญชี

- การเสริมสร้างให้ ทอท. มีคู่มือการบริหารจัดการความรู้ควบคู่กับคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม ที่มีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศอย่างน้อย ได้แก่ American Productivity & Quality Center (APQC), ISO 30401 และหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) หรืออื่นๆ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนา 6 ระบบงานที่สำคัญ (KM Key Work Systems) ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ระบบการนำองค์กร
- (2) ระบบการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน
- (3) ระบบการเสริมสร้างวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และบุคลากรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม
- (4) ระบบการบริหารจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล
- (5) ระบบการประยุกต์ใช้การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (6) ระบบการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม

- การจัดเตรียมทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินให้เพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ระยะยาว 5 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปี ผ่านการประยุกต์ใช้หลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่ถูกกำหนดในกระบวนการวางแผนวิสาหกิจองค์กร นำมาประกอบการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านการบริหารจัดการความรู้ ควบคู่กับการพิจารณาข้อมูลที่เป็นอื่นทั้งข้อมูลความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความรู้ และผลสำรวจความต้องการระดับองค์กรและสายงาน/ฝ่ายงานประจำปีขององค์กร

- การเน้นพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) เพื่อเป็นกลไกสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างยั่งยืน (Sustainable Self-Learning) โดยให้ความสำคัญกับ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 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 ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการความรู้ สู่การเรียนรู้ การคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมในระดับกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันของแต่ละสายงาน/ฝ่ายงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นมาตรฐานที่ดียิ่งขึ้นทุกปี
- การผนวกรวมการบริหารจัดการความรู้กับระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) โดยการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ ร่วมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ฝ้าระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในกระบวนการปฏิบัติงานของแต่ละสายงาน/ฝ่ายงาน ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินขอบเขตความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) การวางแผนบริหารจัดการ การติดตามและประเมินผลความเสี่ยงที่เป็นระบบและผนวกรวมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ของ ทอท.
- การเสริมสร้างระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ ตามนโยบาย คู่มือปฏิบัติงาน แผลเป้าหมายของแผนพัฒนาการจัดการความรู้ระยะยาว 5 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมอบหมายให้สายงาน/ฝ่ายงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความรู้ร่วมกับฝ่ายงานด้านทรัพยากรบุคคลกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายพร้อมติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี นำเสนอแก่กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม และคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณา/รับทราบอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้กำหนดให้ครอบคลุมผลสำเร็จที่สำคัญทั้งในระดับกระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) หรือผลกระทบ (Impact) ในด้านต่างๆ คือ
 - (1) ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ (ระบบการนำองค์กร และ ระบบการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน)
 - (2) ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (ระบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมสภาพแวดล้อม และบุคลากรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม)
 - (3) ผลการปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาที่เกิดจากการจัดการความรู้ รวมถึงผลลัพธ์จากการบูรณาการการจัดการความรู้ ในเกิดขึ้นทั่วองค์กร (ระบบการบริหารจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล และ ระบบการประยุกต์ใช้การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม 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. ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักร่วมกับกระทรวงคมนาคมบริหารจัดการเป้าหมาย SDG 9 ในขณะที่หน่วยงานสนับสนุนกระทรวงอื่นใน 3 SDGs คือ SDG 3 / SDG 7 และ SDG 11 ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรองค์กรมีความรู้ที่เพียงพอต่อการพัฒนาความยั่งยืนตอบสนองได้ทั้งนโยบายรัฐ และทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนด จึงจำเป็นที่ ทอท. จะต้องนำเป้าหมาย SDGs มาเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) สำหรับทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 โดยสามารถแสดงรายละเอียด SDG ที่ ทอท. ต้องรับผิดชอบ จาก 17 เป้าหมายโดยรวม แสดงในรูปแบบแผนภาพได้ดังนี้

SDGs ที่ ทอท. รับผิดชอบหลัก

SDG 9 การสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมอุตสาหกรรม และนวัตกรรม

SDGs ที่ ทอท. มีบทบาทสนับสนุน

SDG 3 สร้างหลักประกันให้คนมีคุณภาพ และส่งเสริมสุขภาวะที่ดีของคนทุกเพศทุกวัย

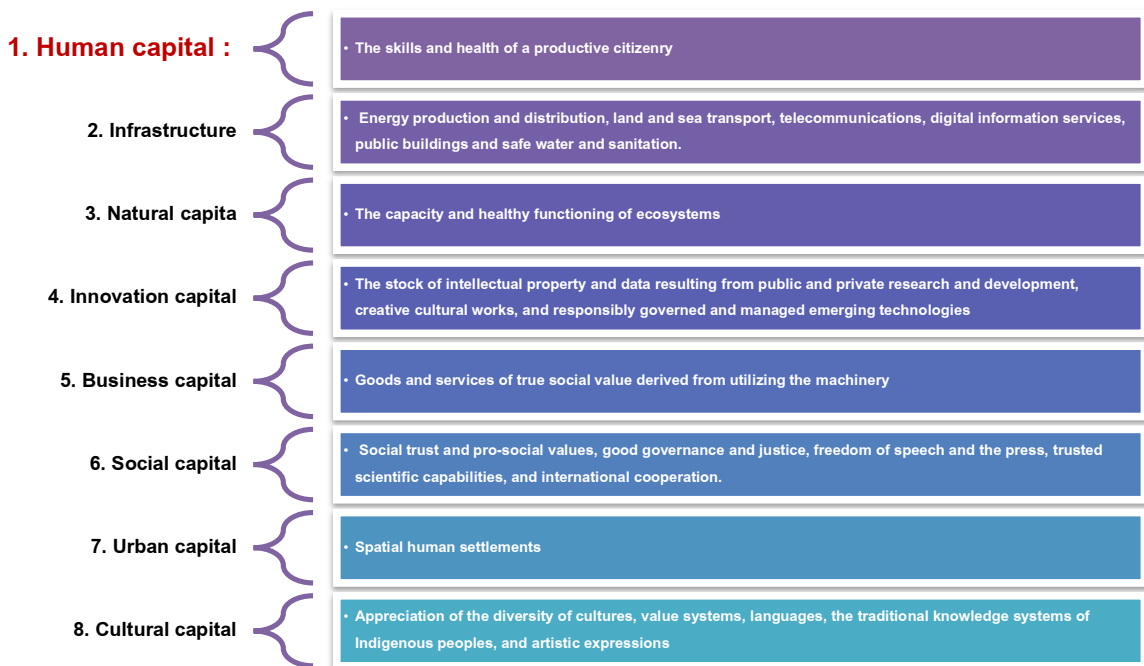
SDG 7 การสร้างหลักประกันในการเข้าถึงพลังงานอย่างยั่งยืนในราคาที่เหมาะสม

SDG 11 สร้างความปลอดภัยและภูมิคุ้มกันให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานมนุษย์

เป้าหมาย SDG	มิติ	หน้าที่ความรับผิดชอบ ของ ทอท.
1. จัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่	สังคม	
2. จัดความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ปรับปรุงโภชนาการ และสนับสนุนเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน	สังคม	
3. สร้างหลักประกันให้คนมีชีวิตที่มีคุณภาพและส่งเสริมสุขภาวะที่ดี	สังคม	สนับสนุน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
4. สร้างการศึกษาที่มีคุณภาพ เท่าเทียม และทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	สังคม	
5. บรรลุความเท่าเทียมทางเพศ และสร้างความเข้มแข็งให้แก่สตรีและเด็กผู้หญิง	สังคม	
6. การจัดการน้ำและสุขาภิบาลอย่างยั่งยืน	สิ่งแวดล้อม	
7. การสร้างหลักประกันในการเข้าถึงพลังงานอย่างยั่งยืนในราคาที่เหมาะสม	กำกับดูแลกิจการที่ดี/เศรษฐกิจ	สนับสนุน กระทรวงพลังงาน และกระทรวงมหาดไทย
8. การส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน การจ้างงานเต็มอัตราและงานที่มีคุณค่า	กำกับดูแลกิจการที่ดี/เศรษฐกิจ	
9. การสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมอุตสาหกรรม และนวัตกรรม	กำกับดูแลกิจการที่ดี/เศรษฐกิจ	ดำเนินงานหลักร่วมกับกระทรวงคมนาคม
10. ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ	สังคม	
11. การสร้างความปลอดภัยและภูมิคุ้มกันให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์	สังคม	สนับสนุน กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
12. การส่งเสริมการผลิตและบริโภคที่ยั่งยืน	สิ่งแวดล้อม	
13. การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	สิ่งแวดล้อม	
14. การอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน	สิ่งแวดล้อม	

เป้าหมาย SDG	มิติ	หน้าที่ความรับผิดชอบ ของ ทอท.
15. การปกป้อง ฟื้นฟูและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก	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 มิติการลงทุนเพื่อความยั่งยืนได้ ดังนี้



นอกจากมิติการลงทุนดังกล่าว หากพิจารณาเอกสาร Looking Ahead ESG 2030 Prediction ที่จัดทำขึ้นโดย KPMG เพิ่มเติม ก็จะมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุผลสำเร็จของ 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
<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินมูลค่าและกำหนดความหลากหลายทางชีวภาพและผลกระทบทางนิเวศวิทยาเป็นสินทรัพย์ประเภทใหม่ ที่องค์กรต้องบริหารจัดการให้เกิดมูลค่า โดยสิ่งมีชีวิตต่างๆ จะถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเรียกร้องให้องค์กรต้องแสดงจุดยืนและการยอมรับที่จะปฏิบัติตามโดยคำนึงถึงประเด็นสำคัญทางสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> - การปรับเปลี่ยนแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงาน โดยค่าตอบแทนดังกล่าวต้องสามารถปิดช่องว่างจากประเด็นสำคัญด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง เช่น สิทธิมนุษยชนและความเท่าเทียมกันทางสังคม
<ul style="list-style-type: none"> - ทุกองค์กรต้องปรับตนเองก้าวสู่การชดเชยและลดการปล่อยมลพิษให้เหลือศูนย์ (Zero Emission) 	<ul style="list-style-type: none"> - การผลักดันให้องค์กรเรียนรู้สนับสนุน และรับฟังเสียงของคนกลุ่มน้อย/คนพื้นเมือง/คนท้องถิ่น เพิ่มขึ้นจนทำให้เกิดการรับรู้และวางแนวทางการแก้ไขปัญหาพร้อมกันในทุกมิติ 	<ul style="list-style-type: none"> - การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงด้าน ESG ที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และทำให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมด้าน ESG ผนวกเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน
<ul style="list-style-type: none"> - ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อความยั่งยืน จะทำให้เกิดการจัดลำดับความสำคัญ และเปลี่ยนแปลงการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผ่านการติดตามตรวจสอบ จัดเก็บข้อมูล และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตั้งแต่ต้นน้ำจนปลายน้ำ (End to End Process) 	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการที่เป็นระบบทั้งองค์กรและร่วมกับภายนอกองค์กร จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (เน้นให้เกิดผลสำเร็จภายใต้ความร่วมมือในปี 2573) 	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานภายในองค์กรโดยองค์กรจะจัดเตรียมทั้งด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ 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) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการประกอบธุรกิจของทุกอุตสาหกรรมรวมถึงด้านคมนาคมขนส่ง ดังนั้นจึงมีความสำคัญที่องค์กรต่างๆ รวมถึง ทอท. ต้องเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังและทักษะความรู้ความสามารถ 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 การพัฒนาชิปนาอูร์ นิวเคลียร์ การพัฒนาอาวุธเคมีและอาวุธชีวภาพต่างๆ และการใช้การค้าเป็นเครื่องมือทางนโยบาย เศรษฐกิจเพื่อคว่ำบาตรหรือแสดงการตอบโต้กันระหว่างประเทศ / ด้านสังคม (Social) ได้แก่ วิกฤตการณ์อุปทานด้านพลังงาน วิกฤตการณ์ด้านค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น วิกฤตการณ์อุปทานด้านอาหาร ความอ่อนแอ ด้านสิทธิมนุษยชน 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 การขยายวงกว้างของอาชญากรรมทางไซเบอร์ และภัยคุกคามทางไซเบอร์ โดยแสดงลำดับความสำคัญได้ตามแผนภาพ

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

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นกรอบการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐ เพื่อทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง 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) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี (14) ศักยภาพการศึกษา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) วิจัยและพัฒนานวัตกรรม

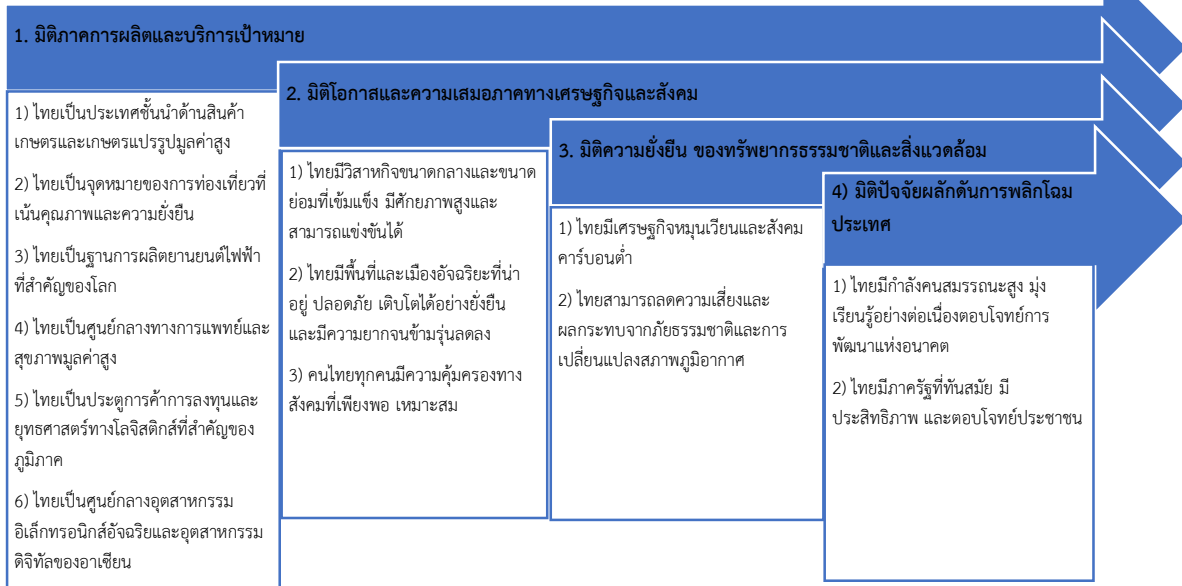
(3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

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

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



- 13 หมายเหตุภายใต้ข้อ 5 เป้าหมายให้บรรลุผลสำเร็จ โดยแยกเป็น 4 มิติ คือ



แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างหมายเหตุภายใต้ข้อ 5 เป้าหมายให้บรรลุผลสำเร็จ โดยแยกเป็น 4 มิติ คือ
 ที่มา: แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570)

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

กระทรวงคมนาคมได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาาระบบคมนาคมที่ครอบคลุมถึงปี 2580 โดยมีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตลอดจนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ (Sustainable Development Goals: SDGs) ที่เน้นพัฒนาระบบขนส่งบนพื้นฐานความยั่งยืนทั้ง 1. การขนส่งที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Safe Transport) 2. การขนส่งที่มีประสิทธิภาพ (Transport Efficiency) ที่มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เชื่อมโยงกับฐานการผลิต แหล่งเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม ประตุการค้าและสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญ การเชื่อมโยงกับระบบขนส่งรูปแบบต่างๆ และการใช้ระบบขนส่งอัจฉริยะ (Intelligent Transport Systems: ITS) เป็นพื้นฐาน รวมถึง 3. ระบบคมนาคมขนส่งที่เข้าถึงได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียม (Inclusive Transport)

ซึ่งได้กำหนด 5 ยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความสำเร็จ ซึ่ง ทอท. สามารถนำมาวิเคราะห์ต่อยอด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถองค์กรให้ร่วมผลักดันเป้าหมายของกระทรวงคมนาคมให้บรรลุผลสำเร็จ ได้ดังนี้

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

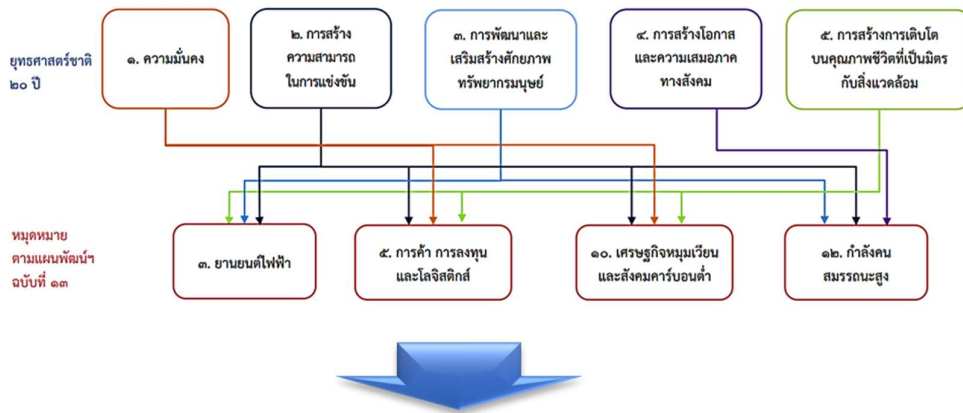
(5) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร. กระทรวงการคลัง) สาขาขนส่ง

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

บทบาท	หลังงาน	ขนส่ง	เกษตร	สื่อสาร	สาธารณสุข	อุตสาหกรรม	ทรัพยากรธรรมชาติ	สังคม	สถาบันการเงิน
โครงสร้างพื้นฐาน	กฟผ. ปทท. กฟท. กฟภ.	รฟท. รฟม. บพท. กทท. กทข. ทอท.		บงค. เอนที บงจ. เอนที	กบ. สปก. อจน.				
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน	กฟผ. กฟน. กฟภ.	รฟท. รฟม. ขสมก. บขส.		ปทท. บงจ. เอนที	กบ. สปก. อจน.				
กิจการที่ไม่มีเอกชน ดำเนินการได้อย่างเพียงพอ					กบ. คคช. อพท.	โรงพิมพ์ * บขท. * สทท. *			อณ.ป. บค. บคช. อณ. อจร. สศท. สค. อทท.
กิจการที่รัฐต้องควบคุม						สำนักงานจาก องค์การฯ อทท. โรงงานไฟ			
ภารกิจเชิงสัมพันธ์		สทท.	กทท. อคท. อคท. อคท. อคท.			อ.ค.	อ.ค. อ.ค.ท. อ.ค.ป.	อ.ค. ททท. กทท. วร. อทท.	บ.ค.

หมายเหตุ : * รัฐวิสาหกิจอาจมีการพิจารณาบทบาท

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



สาขา	1 สินค้าเกษตรมูลค่าสูง	2 การท่องเที่ยว	3 ยานยนต์ไฟฟ้า	4 การแพทย์/สุขภาพ	5 การค้าการลงทุนดิจิทัล	6 อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ	7 SME	8 พื้นที่/เมืองอัจฉริยะ	9 ความยากจนข้ามรุ่น	10 Carbon	11 ภัยธรรมชาติ	12 คนสมรรถนะสูง	13 ภาครัฐทันสมัย
ขนส่ง			ขสมก. บขส.		รฟท. กทท. ทอท. บพท. กทท.					รฟท. รฟม. ขสมก. บขส.		สทท.	
สนับสนุน		รฟท. รฟม. ขสมก. บขส. ทอท. บพท.	รฟท.					รฟท. รฟม. ขสมก.	รฟท. ขสมก.				

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

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

(6) Thailand 4.0

Thailand 4.0 คือ วิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยไปสู่ความ“มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” จึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิรูปประเทศที่มุ่งรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรุนแรงในศตวรรษที่ 21 โดยให้ประเทศเปลี่ยนแปลงจากยุค 3.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมหนักและการส่งออกไปสู่ Thailand 4.0 ที่มี “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” (Value- Based Economy) โดยการเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม รวมถึงเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่ภาคบริการที่มากยิ่งขึ้น โดยเน้นยกระดับ 4 องค์กรประกอบ และ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย ได้แก่

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

หมายเหตุ : ประเด็นที่ขีดเส้นใต้คือประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.

(7) กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ 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)

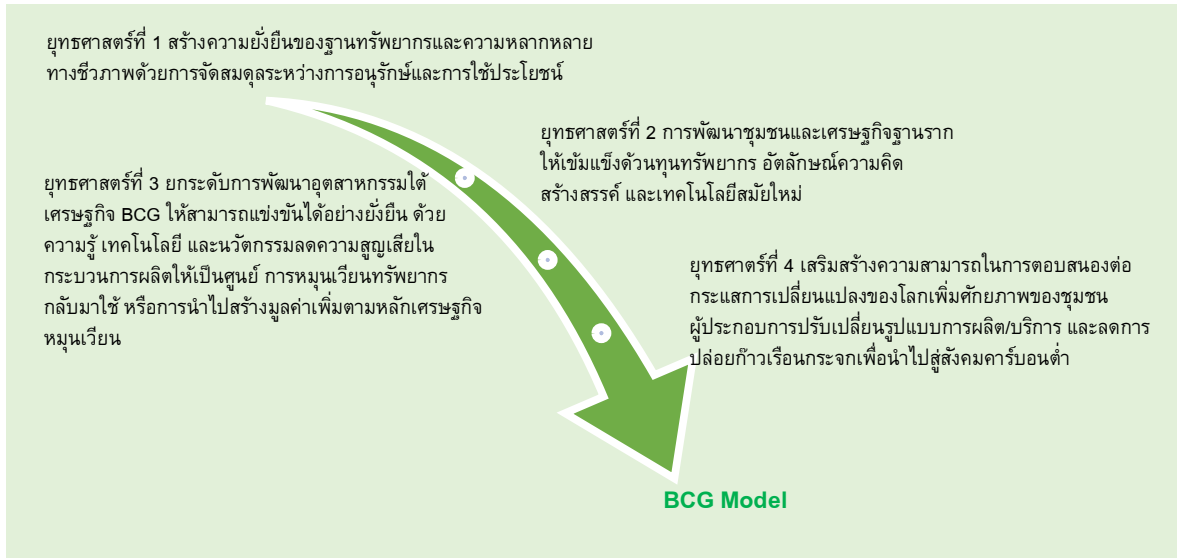
ผลลัพธ์สำคัญ ประเทศไทยบรรลุภาวะการพัฒนายั่งยืนในกรอบของสหประชาชาติ (SDGs) การจ้างงานเต็มที่ (Full Employment) และมีผลิตภาพ (Productivity) และการมีงานที่มีคุณค่าก้าวหน้า (Decent Work)

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

ผลลัพธ์สำคัญ ประเทศสามารถหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap : MIT) ด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสูงอย่างยั่งยืน

(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



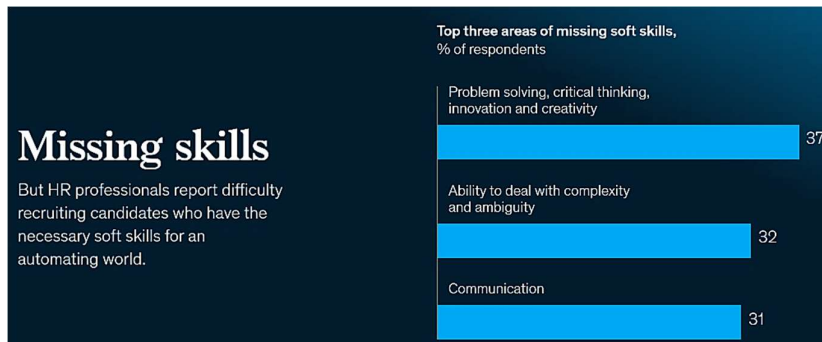
(8) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2569

5.5 ปัจจัยนำเข้าอื่นๆ

ทักษะที่สำคัญในอนาคต

Soft Skill 2024	
1. ทักษะการวิเคราะห์และประเมินข้อมูล	Critical Thinking
2. ทักษะการตัดสินใจเรื่องที่ซับซ้อน	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

Soft Skill 2024	
12. ทักษะการบริหารภาพลักษณ์ส่วนตัวและการสร้างเครือข่าย	Managing the Brand of YOU and Networking
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	การวางกลยุทธ์การให้บริการสมาร์ตดิจิทัลและนำสู่การปฏิบัติ / สร้างเครือข่ายและปรับปรุงกระบวนการงาน พัฒนาและนวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการดิจิทัล

Digital Skill	คำอธิบาย
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
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			

UNHCR Competency Framework	Knowledge	Skill	Attitude
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 OECD เป็นแนวทางสากลที่ สคร. กระทรวงการคลัง ยอมรับและนำมาเผยแพร่โดยมุ่งพัฒนา 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. การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ (Ethics) และ 7. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการแสดงความคิดเห็นที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม (Participation)

7 ระบบงานเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย



OECD Guideline on CG of SOEs (2015)

1. Rationales for state ownership
2. The state's role as an owner
3. *State-owned enterprises in the marketplace*
4. Equitable treatment of shareholders and other investors
5. *Stakeholder Relations And Responsible Business*
6. *Disclosure and transparency*
7. The responsibilities of the boards of state-owned enterprises

AccountAbility Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)

AccountAbility Stakeholder Engagement Standard หรือ AA1000SES เป็นมาตรฐานที่ สคร. คาดหวังนำมาเป็นกรอบการพัฒนางานทุกระบบภายในองค์กรที่ต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องจนเกิดความพึงพอใจและความภักดีต่อรัฐวิสาหกิจ 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 ต่างมุ่งนำมาใช้วางแผนการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยผนวกเป็นหนึ่งในตำแหน่งยื่นเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร 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 และกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ที่คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม

10 ประเด็น ESG Framework	ขอบเขต/รายละเอียดของประเด็นหลัก
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/ผู้ให้บริการ
8. การบริหารจัดการ (Management)	การประเมินความมุ่งมั่นและประสิทธิผลของการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติหรือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
9. ผู้ถือหุ้น (Shareholders)	การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมและใช้มาตรการต่อต้านการครอบงำกิจการที่เกิดจากการกระทำอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะโดยผู้บริหารขององค์กร เป็นการป้องกันหรือยับยั้งการครอบครองกิจการที่ไม่พึงประสงค์ (Anti-takeover Devices)
10. กลยุทธ์การจัดการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR Strategy)	การสื่อสารและการบูรณาการด้านเศรษฐกิจ (การเงิน) สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานประจำวัน

Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative (GRI) เป็นอีกหนึ่งกรอบการรายงานความยั่งยืนระดับสากลที่ สคร. และ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เผยแพร่และผลักดันให้ทุกหน่วยงานภายใต้สังกัดดำเนินการตาม โดย GRI Standards 2021 ที่ได้รับการปรับปรุงล่าสุดในปี 2564 ให้ความสำคัญยิ่งกับการจัดการสิทธิมนุษยชนเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนโดยไม่เหลื่อมล้ำจากการเป็นหลักปฏิบัติใหม่ ทอท. จึงต้องเรียนรู้และนำมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทุกระบบงานภายในองค์กร โดยต้องยึดปฏิบัติให้สอดคล้องกับ กรอบการรายงานผลความยั่งยืน ได้แก่ 1. Universal Standard 2. Sector Standard และ 3. Topic Standard ซึ่ง GRI ได้กำหนดขอบเขตการดำเนินงานสู่ความยั่งยืนที่ควรได้รับการพัฒนาและรายงาน สรุปได้ดังนี้

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

คู่แข่ง/คู่แข่งในภาคอุตสาหกรรมการบินและที่เกี่ยวข้อง

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมที่ถูกจัดตั้งเพื่อการประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องอื่น ซึ่งตลอดปัจจุบันตลอดระยะเวลา 5 ปี ภายหลังจากเหตุการณ์ระบาดของ COVID-19 ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะความผันผวนของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ทำให้พฤติกรรมการเดินทางของผู้ใช้บริการทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลง เหตุการณ์ดังกล่าวนี้ จึงส่งผลกระทบต่อในวงกว้างให้บริษัทผู้ประกอบกิจการด้านการบินทั่วโลกต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และลดต้นทุนการดำเนินงานในทุกมิติ ซึ่งการจะดำเนินการได้ตามที่กำหนดจำเป็นต้องมีการยกระดับการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อการประกอบธุรกิจในโลกยุคใหม่ ดังนั้นเพื่อให้ ทอท. มีทิศทางการบริหารทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้มีการรวบรวม วิเคราะห์ เปรียบเทียบ การดำเนินงานกับคู่แข่งและคู่แข่งในอุตสาหกรรมการบินและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากการเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจหรือบริษัทเอกชนชั้นนำ ในช่วงต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

- คู่แข่ง/คู่แข่งสำคัญ ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568

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

- การเปรียบเทียบเพื่อระบุแนวโน้มประเด็นความรู้ที่คู่แข่ง/คู่แข่งให้ความสำคัญ และ ทอท. ควรนำมากำหนดเป็นกรอบการบริหารทุนมนุษย์ มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

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

ประเด็นความรู้หลัก	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise
4. การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม	/		/	/	/
5. การสร้างโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ดิจิทัล			/	/	/
6. การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	/	/	/	/	/
7. การบริการบนพื้นฐานนวัตกรรม / การสร้างบริการมูลค่าสูงด้วยการวิจัยและนวัตกรรม	/	/	/	/	/
8. การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามบริบทโลกใหม่	/			/	
9. การบริหารประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร	/	/		/	
10. การบริหารจัดการเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	/	/	/	/	/
11. การบริหารจัดการเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	/	/	/	/	/

ประเด็นความรู้หลัก	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise
12. การสร้างมูลค่าเพิ่มตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)			/	/	
13. การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจด้วยความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่			/		
14. การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง	/			/	
15. การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	/			/	/
16. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	/	/	/	/	/
17. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	/	/	/	/	/
18. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	/	/	/	/	/
19. การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย	/	/	/	/	/
20. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (การกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและการข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital and Data Governance))				/	/
21. การตรวจสอบภายใน	/	/	/	/	/

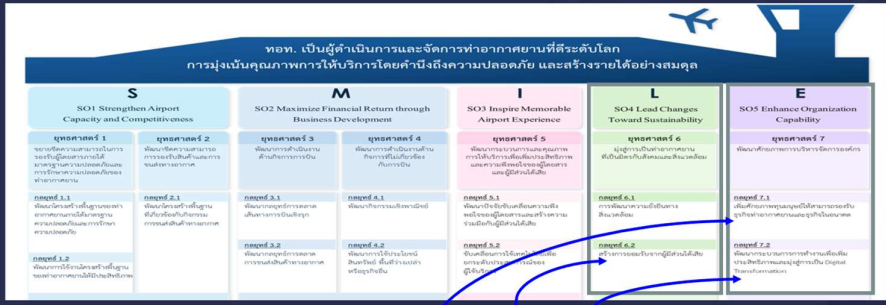
ประเด็นความรู้หลัก	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise
22. การจัดการความรู้	/				
23. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility: CSR)	/				
24. การเรียนรู้หลักการและออกแบบการบริการตามวิสัยทัศน์องค์กร	/				
25. การเรียนรู้หลักการออกแบบสนามบิน	/			/	
26. การวิเคราะห์และเลือกช่องทางการสื่อสารออนไลน์ (social media channels) ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย (target audience)	/				
27. การพัฒนาระบบการจัดการเนื้อหาเพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร	/				

ประเด็นความรู้หลัก	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise
28. การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของการปฏิบัติงาน	/				
29. การเรียนรู้วิธีบริหารจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤติ	/		/	/	
30. การประยุกต์เทคโนโลยีกับการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ อาทิ Ai/ Machine learning/ data transformation/ cloud platform	/		/		/
31. การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing)					/
32. การมีส่วนร่วมในการทำงานข้ามโครงการและข้ามสายงาน					

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


ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) กับแผนวิสาหกิจ ของ ทอท.

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับ ทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) กับแผนวิสาหกิจ ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับ ทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) รายละเอียดดังภาพ



ทอท. เป็นผู้นำในการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก
การดำเนินงานคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล

AOT Strategy House (SMILE)
ปีงบประมาณ 2566-2570
ฉบับทบทวน
(ประจำปีงบประมาณ 2568)



วิสัยทัศน์
เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับด้านการบริการพัฒนาคุณภาพผู้โดยสารและผู้ปฏิบัติงาน พร้อมด้วย ความปลอดภัย ความมั่นคงและสร้างรายได้อย่างสมดุล
การดำเนินงานคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึง ความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล

AOT HR Strategy House
ปีงบประมาณ 2566-2570
ฉบับทบทวน
(ประจำปีงบประมาณ 2568)



วิสัยทัศน์ พันธกิจ
แผนวิสาหกิจของ ทอท.

มุ่งสู่การเป็นผู้นำบริการสนามบินที่มีประสิทธิภาพสูง
High Performance Airport Operator
ระยะที่ 1 ปี 2567 - 2570

มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านการให้บริการสนามบิน
One of Leading Airport Operators
ระยะที่ 2 ปี 2571 - 2575

มุ่งสู่การเป็นต้นแบบให้บริการสนามบินชั้นนำของโลก
Recognized as The World's Top Airport Operator
ระยะที่ 3 ปี 2576 - 2580



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: SO5 Enhance Organization Capability
ยุทธศาสตร์ 7 พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร
กลยุทธ์: กลยุทธ์ 7.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจในอนาคต
กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาระบบการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งสู่การเป็น Digital Transformation
ตัวชี้วัดกลยุทธ์: ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

แผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR master plan) ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568
แผนเปิด Gap การประเมิน SE-AM ด้านที่ 6 การบริหารคนและแผนปฏิบัติการ / แผนดำเนินงานรองรับ HR master plan ประจำปีงบประมาณ 2569

Strategic Objective	แผนปฏิบัติการ/แผนดำเนินงาน	S	M	I	L	E	OUTCOME
SO1 ความเป็นเลิศ ด้านการพัฒนาคน	1. พัฒนาศักยภาพบุคลากร (Individual Development Plan - IDP) 2. พัฒนาศักยภาพผู้นำบริหารขององค์กร (Leadership Development) 3. พัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Resource Development System) 4. AOT Learning Ecosystem: สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Learning Ecosystem: LES) 5. แผนพัฒนาคนตามแนวทางที่ 4 มิติอาชีพ (Career Planning) และการจัดการฝึกอบรมด้านที่สอดคล้องกับอาชีพ (Career Planning) 6. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) 7. พัฒนาระบบประเมินผลการทำงาน (Workload)	✓	✓	✓	✓	✓	ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด คะแนนประเมิน SE-AM ด้าน HRM
SO2 ความเป็นเลิศ ด้านการบริหารคน	1. พัฒนาระบบประเมินผลการทำงาน (Performance) 2. พัฒนาระบบประเมินผลการทำงาน (Workload)	✓	✓	✓	✓	✓	คะแนนประเมินความผูกพัน
SO3 ด้านสภาพแวดล้อมการบริการ และพัฒนามนุษย์	1. พัฒนาระบบการให้บริการ (Employee Experience) 2. พัฒนาระบบการให้บริการ (Employee Engagement) 3. โครงการ Hotline สาย Happy 4. พัฒนาระบบการดำเนินงานขององค์กร (HR Audit)	✓	✓	✓	✓	✓	จำนวนกระบวนการด้าน HR ที่มีการปรับปรุง
SO4 ความเป็นเลิศ ในการขับเคลื่อนการบริการและ พัฒนามนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ	1. พัฒนาระบบ Digital Trans HR 2. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร (HR Digital Partner)	✓	✓	✓	✓	✓	

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. พบว่า ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ของแผนแม่บททรัพยากรบุคคล มีความเชื่อมโยงกับแผนด้านอื่นๆ ของ ทอท. ในระดับกลยุทธ์ และระดับแผนงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

HR Master Plan	แผนแม่บทด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน	แผนแม่บทด้านนวัตกรรม	แผนปฏิบัติการดิจิทัล	แผนแม่บทด้านกิจการระหว่างประเทศ ของ ทอท.	แผนแม่บทด้านบริหารความเสี่ยง
SO1: บุคลากรมีสมรรถนะสูง (Competency) และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร (Utilization)	S2: Personnel - แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความปลอดภัยสนามบินของ ทอท. - แผนการเตรียมความพร้อมในการรองรับการ Surveillance จาก กพท. - แผน Professional Supervision	S1: พัฒนาศักยภาพองค์กรนวัตกรรม - แผนการบ่มเพาะทรัพยากรเข้าสู่กระบวนการนวัตกรรม	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 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threat)

ทอท. ดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอก จากแหล่งข้อมูลสำคัญที่เชื่อถือได้อย่างน้อยตามที่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SE-AM) กำหนด ได้แก่

- แผนวิสาหกิจ ทอท. และแผนแม่บทอื่นๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล
- ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ทอท. ประเด็นด้านทรัพยากรบุคคล
- ผลการประเมิน Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้าน Human Capital Management (HCM) ประจำปี 2567
- ผลการศึกษา Best Practices ขององค์กรที่ได้รับรางวัลเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่มีผลงานดีเด่นด้านทรัพยากรบุคคล
- ผลการดำเนินงานของคู่แข่ง/คู่เทียบในอุตสาหกรรมการบริหารจัดการท่าอากาศยานและการบินและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง
- นโยบายภาครัฐและปัจจัยนำเข้าภายนอกอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์
- อื่นๆ ตามความเหมาะสม

และได้ใช้ข้อมูลต่างๆข้างต้น นำมาวิเคราะห์และระบุได้ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threat) (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ ทอท. ทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Strength & Weakness)

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT
<p>จุดแข็ง Strength : S</p>		
<p>S1 : ทอท.เป็นหนึ่งในองค์กรที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน</p>	<p>⇒ ด้านประสบการณ์ในการบริหาร</p> <p>⇒ จัดการทำอากาศยาน : ทอท. ดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 45 ปี ตั้งแต่ พ.ศ.2522</p> <p>⇒ ด้านความรู้ความชำนาญในการบริหาร</p> <p>⇒ จัดการทำอากาศยาน</p> <p>1. ทอท. มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานที่มีปริมาณการใช้งานมากและซับซ้อน เช่น ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และท่าอากาศยานภูเก็ต เป็นต้น โดยสามารถบริหารจัดการให้ท่าอากาศยานดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีผู้โดยสารเกินขีดความสามารถที่ท่าอากาศยานสามารถรองรับได้</p> <p>2. ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่งได้มาตรฐานตามใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ (Public Aerodrome Operating Certificate : PAOC)</p> <p>3. ตั้งแต่ ทอท. เปิดดำเนินการกิจการตั้งแต่ปี 2541 – 2566 ทอท. มีผู้โดยสารมาใช้บริการ 6 ท่าอากาศยาน ทั้งผู้โดยสารภายในประเทศ และระหว่างประเทศรวมจำนวน 1,789 ล้านคน 11.975 ล้านเที่ยวบิน โดยในปี 2562 เป็นปีที่ ทอท. รองรับปริมาณการจราจรทางอากาศสูงสุด</p>	<p>⇒ SWOT ของ แผนวิสาหกิจ ทอท. ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)</p> <p>⇒ ข้อมูลจากกรมท่าอากาศยาน /ทอท. และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย</p> <p>⇒ ผลการทบทวน SWOT ในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนพัฒนาทุนมนุษย์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีร่วมกับคณะทำงานเพื่อพัฒนาระบบ LES เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2568</p> <p>⇒ Corporate Strategy Department, AOT, ตุลาคม 2566</p> <p>⇒ ASQ Awards 2023, ACI World 2023</p> <p>⇒ Annual Report 2023: Hong Kong International Airport Singapore Changi Airport Incheon Airport</p>

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT
<p>S2 : การออกแบบโครงสร้างงาน/กลุ่มงานและโครงสร้างอัตรากำลังสอดคล้องกับการประกอบธุรกิจ การบริหารจัดการท่าอากาศยานและบินทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างเป็นมาตรฐาน</p>	<p>⇒ ทอท. มีการกำหนดโครงสร้างงาน/กลุ่มของงานและโครงสร้างอัตรากำลังที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้าง ธุรกิจและกระบวนการหลักในการดำเนินงาน อีกทั้งกระบวนการสรรหา คัดเลือก ที่ดำเนินการตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) รวมถึงการปรับปรุง โครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ และการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้น (ปี 2567) และระยะยาว (ปี 2567-2569) โดยพิจารณาจากปริมาณงาน, เครื่องมือ/อุปกรณ์, พื้นที่ปฏิบัติงาน, ช่วงเวลาการเปิดให้บริการ, Category ของแต่ละท่าอากาศยาน และปริมาณ การจราจรทางอากาศ ตามสถานการณ์ ปัจจุบัน/ประมาณการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และแผนการ พัฒนาท่าอากาศยานด้วย</p>	<p>⇒ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูลประเด็นที่ ทอท. สามารถดำเนินการได้ในหัวข้ออัตรากำลัง หมวดการบริหารทุนมนุษย์ตาม SE-AM ปี 2567</p>
<p>S3 : ทอท. มีการบริหารสมรรถนะองค์กร (Competency Management) อย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ในทุกระดับ เพื่อยกระดับศักยภาพของทุนมนุษย์ทอท. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต</p>	<p>⇒ ทอท. มีการวิเคราะห์และประเมินสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านบริหาร สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Core/ Managerial /Functional competency) และนำมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) รวมถึง การวางแผนการพัฒนาบุคลากร ระยะยาว โดยการจัดทำ Human Capital Development Plan (HCDP) ที่พิจารณาถึงการพัฒนา ให้บุคลากรมี ทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills, Power skills) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต</p>	<p>⇒ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูลประเด็นที่ ทอท. สามารถดำเนินการได้ในหัวข้อการเรียนรู้และการพัฒนา หมวดการบริหารทุนมนุษย์ตาม SE-AM ปี 2567</p>

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT			
<p>S4 : ทอท. มีการวางแผนพัฒนาทุนมนุษย์ และระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยั่งยืนของ ทอท. ที่เน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลางจากการสำรวจความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Training Need Survey) ทุกปี</p>	<p>⇒ ทอท. สำรวจและใช้ผลสรุปความต้องการพัฒนาตนเอง (Training Need Survey) ทั้งกลุ่มพนักงานในทุกสายงาน/ฝ่ายงาน และ 8 กลุ่ม Job Family ตลอดจนกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวขององค์กร ใน 3 มิติ คือ ความรู้ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน การประกอบธุรกิจ การจัดการท่าอากาศยานและการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Knowledge) ทักษะ (Skill) โดยเฉพาะทักษะเชิงผสมผสาน (Soft and Digital Skill) และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attribute) ประจำปี นำมาประกอบการวางแผนพัฒนาทุนมนุษย์อย่างสม่ำเสมอทุกปี</p>	<p>⇒ รายงานผลการสำรวจความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Training Need Survey) บุคลากรประจำปี 2568</p> <p>⇒ แผนพัฒนาทุนมนุษย์ระยะยาวปี 2569-2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ในหัวข้อผลสำรวจความต้องการด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูง พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ทอท. (Training and Development Need Survey) ปี 2568</p>			
<p>S5 : มีเครือข่ายการบินที่ครอบคลุมทั้งภายในและต่างประเทศที่เป็นมืออาชีพและสามารถเป็นวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ด้านธุรกิจการบินแก่พนักงาน</p>	<p>⇒ ทอท. มีพันธมิตรหรือผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่อุปทานในธุรกิจการบินและที่เกี่ยวข้องหลากหลาย จำนวนมาก เช่น ICAO, IATA, กรมท่าอากาศยาน สายการบิน ผู้ประกอบการ และบริษัทร่วมทุน เป็นต้น เป็นผู้เชี่ยวชาญและแหล่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>⇒ ตลาดในประเทศ : 1.1 จำนวนท่าอากาศยานในความดูแล ทอท. จำนวน 6 ท่าอากาศยานนานาชาติ ได้แก่ (1) ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (2) ท่าอากาศยานดอนเมือง (3) ท่าอากาศยานภูเก็ต (4) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (5) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (6) ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย</p> <p>⇒ 2. ตลาดต่างประเทศ 2.1 จำนวนเส้นทางการบิน (Destination)</p> <table border="1" data-bbox="540 1724 951 1864"> <tr> <td style="text-align: center;">BKK</td> </tr> <tr> <td>241 จุดหมายปลายทาง</td> </tr> <tr> <td>60 ประเทศ</td> </tr> </table>	BKK	241 จุดหมายปลายทาง	60 ประเทศ	<p>⇒ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) ในหัวข้อ “S3: มีเครือข่ายการบินที่ครอบคลุมทั้งภายในประเทศ และทั่วโลกสามารถเชื่อมต่อประเทศไทย และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไปยังภูมิภาคอื่นๆ”</p> <p>⇒ ข้อมูลการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ และแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.</p> <p>⇒ ผลการทบทวน SWOT ในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนพัฒนาทุนมนุษย์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีร่วมกับคณะทำงานเพื่อพัฒนาระบบ LES เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2568</p> <p>⇒ Annual Report 2023</p> <p>⇒ กรมท่าอากาศยาน, กองทัพอากาศไทย ปี 2566</p> <p>⇒ Annual Report 2023</p> <p>⇒ OAG, AIRPORT MEGAHUBS 2023</p>
BKK					
241 จุดหมายปลายทาง					
60 ประเทศ					

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT
<p>S6 : มีการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานตามระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ตามมาตรฐาน OHSAS 18001-2007 และ มอก. 18001:2554 ครอบคลุมทุกท่าอากาศยานรวมถึงสำนักงานใหญ่</p>	<p>⇒ การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีตติภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ อย่างชัดเจน รวมถึงการกำหนดมาตรฐาน ดัชนีต่างๆ ด้านความปลอดภัยฯ และแผนงานด้านความปลอดภัยฯ ที่มีความเชื่อมโยงกับแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร จนได้รับการรับรอง มาตรฐานสากล และได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นจากหน่วยงานของรัฐ</p>	<p>⇒ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูลประเด็นที่ ทอท. สามารถดำเนินการได้ในหัวข้อความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมวดการบริหารทุนมนุษย์ตาม SE-AM ปี 2567</p>
<p>จุดอ่อน : Weakness : W</p>		
<p>W1 : การพัฒนากลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Candidates pool) และพนักงานผู้มีศักยภาพ (Talent management) ขาดความเป็นมาตรฐานและไม่สามารถบูรณาการกับการบริหารทุนมนุษย์ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ*</p>	<p>⇒ ทอท. ควรทบทวนกรอบแนวทางการสืบทอดตำแหน่ง ให้มีความเป็นมาตรฐานและเป็นระบบ โดยให้ครอบคลุมทุกขั้นตอนตั้งแต่การคัดเลือกกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Candidates pool) การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อม การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง การติดตามประเมินผลหลังเข้ารับ ตำแหน่ง และแนวทางในการบริหารจัดการผู้ที่ไม่ได้รับตำแหน่ง อีกทั้ง ควรทบทวนการวิเคราะห์และระบุตำแหน่งงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่ไม่ใช่ระดับผู้บริหาร (Key Strategic Position) รวมถึง ควรออกแบบแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่งเงิน สำหรับบุคลากรที่อยู่ในโครงการพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพ (Talent management)</p>	<p>⇒ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล GAP หัวข้อการพัฒนาทุนมนุษย์ หมวดการบริหารทุนมนุษย์ของระบบ SE-AM ปี 2567</p> <p>⇒ ผลการทบทวน SWOT ในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนพัฒนาทุนมนุษย์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีร่วมกับคณะทำงานเพื่อพัฒนาระบบ LES เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2568</p>

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT
<p>W2 : ขาดการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow Analysis) ที่ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อใช้กำหนดอัตรากำลังและวางแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity) และลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง*</p>	<p>⇒ ทอท. ควรเริ่มวางแผนการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow analysis) หรือการศึกษาเวลาทำงาน (Time and Motion study) ให้ครอบคลุมในทุกกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อให้ทราบถึงอัตราส่วนเกินหรือส่วนขาดที่แท้จริงในส่วนของแผนอัตรากำลังระยะยาวนั้น นอกจากวิธีการ การวิเคราะห์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับดัชนีควบคุมต่าง ๆ ควบคู่กันไป เช่น ผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากร (Employee Productivity) ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ (Employee cost to income) อัตราผลตอบแทนด้านบริหารทุนมนุษย์ (HCROI) เป็นต้น</p>	<p>⇒ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล GAP หัวข้อที่ 2 การบริหารทุนมนุษย์หมวดการบริหารทุนมนุษย์ของระบบ SE-AM ปี 2567</p> <p>⇒ ผลการทบทวน SWOT ในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนพัฒนาทุนมนุษย์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีร่วมกับคณะทำงานเพื่อพัฒนาระบบ LES เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2568</p>
<p>W3 : ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับสายงานและระดับบุคคลยังไม่สะท้อนความเป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร ส่งผลต่อการวางแผนทางการบริหารทุนและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบในเชิงยุทธศาสตร์*</p>	<p>⇒ ทอท. ควรทบทวนกลไกที่สนับสนุนระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น คู่มือการประเมินผลฯ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการฯ/คณะทำงานฯ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับ ดูแล ติดตามตัวชี้วัดของบุคลากรในระดับต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อสร้างมาตรฐานในกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะการกำหนด ตัวชี้วัดของบุคลากรในระดับปฏิบัติการของแต่ละสายงาน นอกจากนี้ ควรมีการประเมินประสิทธิผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลเพื่อให้มั่นใจได้ว่า เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองของบุคลากรได้อย่างทันทั่วถึงและต่อเนื่อง และเสริมสร้างวัฒนธรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback culture) เกิดขึ้นครอบคลุมทั่วทั้ง องค์กรได้อย่างแท้จริง</p>	<p>⇒ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล GAP หัวข้อการบริหารทุนมนุษย์ หมวดการบริหารทุนมนุษย์ของระบบ SE-AM ปี 2567</p>

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT
<p>W4 : ทอท. ไม่สามารถวิเคราะห์และจำแนกกลุ่มและส่วนบุคลากรเพื่อนำไปใช้ออกแบบการบริหารพัฒนา และสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience: EX) ที่คำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรในทุกระดับขององค์กร</p>	<p>⇒ ทอท. ควรมีการกำหนดกลุ่มและส่วนบุคลากรที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร เพื่อใช้ในการบริหารผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่มและส่วน</p> <p>⇒ ทอท. ควรมีการกำหนดแนวทางในการสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience: EX) โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำเส้นทางการใช้ชีวิตในการทำงานของบุคลากร (Employee journey) และ วิเคราะห์บุคลิกลักษณะ (Persona) ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มและส่วน เพื่อใช้ในการออกแบบ โครงการ/กิจกรรมการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แตกต่างกันตามความเหมาะสม</p> <p>⇒ ทอท. ควรออกแบบแนวทาง/เครื่องมือสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาให้เหมาะสมและเป็นไปตามความต้องการ (Preferences) ของกลุ่มหรือส่วนบุคลากรที่มีความแตกต่างกันไป เช่น การเรียนรู้แบบ Micro Learning ผ่าน แอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ การใช้ Gamification ในการสร้างการเรียนรู้ให้มีความสนุกผ่านเกมส์ต่างๆ เป็นต้น</p>	<p>⇒ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล GAP หัวข้อที่ 2 การบริหารทุนมนุษย์และหัวข้อที่ 3 การพัฒนาทุนมนุษย์ และหัวข้อสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของหมวดการบริหารทุนมนุษย์ของระบบ SE-AM ปี 2567</p> <p>⇒ ผลการทบทวน SWOT ในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนพัฒนาทุนมนุษย์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี ร่วมกับคณะทำงานเพื่อพัฒนาระบบ LES เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2568</p>
<p>W5 : การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ขาดการระบุพฤติกรรมพึงประสงค์ที่จำเป็นและเชื่อมโยงกับระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศทุกระบบของ ทอท. ในเชิงบูรณาการ</p>	<p>⇒ ทอท. มีการกำหนดและบริหารจัดการค่านิยม 5 ใจ อย่างไรก็ตามยังไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยง และไม่พบการติดตามรวมถึงประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรที่ทำให้มั่นใจว่าองค์กรเกิดวัฒนธรรมตามที่กำหนดไว้ได้อย่างแท้จริง</p> <p>⇒ ทอท. เริ่มการศึกษา ออกแบบ ระบุและพัฒนาองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture (LC)) ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญหนึ่งของระบบนิเวศการเรียนรู้ (LEARNING ECOSYSTEM: LES) ของ ทอท. ในปี 2568 ทำให้ปัจจุบันยังไม่สามารถผนวกรวมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture (LC)) กับการกำหนดค่านิยม 5 ใจ หรือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ในเชิงบูรณาการ</p>	<p>⇒ รายงานผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ข้อมูล GAP หัวข้อสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ หมวดการบริหารทุนมนุษย์ของระบบ SE-AM ปี 2567</p> <p>⇒ โครงสร้างจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (LEARNING ECOSYSTEM: LES) ของ ทอท. ปี 2569-2573 และแผนปฏิบัติการปี 2569</p> <p>⇒ ผลการทบทวน SWOT ในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนพัฒนาทุนมนุษย์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี ร่วมกับคณะทำงานเพื่อพัฒนาระบบ LES เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2568</p>

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT
<p>W6 : ทอท. ไม่สามารถประยุกต์ใช้ระบบการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) กับการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อส่งเสริมการประกอบธุรกิจของ ทอท. อย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรง</p>	<p>⇒ ทอท. ควรมีการกำหนดแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และบทวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทการดำเนินงานธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อจัดทำแผนงานการขับเคลื่อนระยะสั้น ระยะยาวให้ชัดเจน</p>	<p>⇒ รายงานผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ข้อมูล GAP หัวข้อสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ หมวดการบริหารทุนมนุษย์ ของระบบ SE-AM ปี 2567</p>
<p>W7 : แผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) อยู่ระหว่างการพัฒนา ทำให้ขาดการนำเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล มาวิเคราะห์คาดการณ์ (HR Analysis & Analytics) และวางยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในเชิงบูรณาการ*</p>	<p>⇒ เนื่องจาก ทอท. ยังไม่สามารถแสดงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ได้อย่างเป็นมาตรฐาน ในปี 2568 ดังนั้นจึงจัดทำกรอบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) และจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี (Digital Roadmap and Action Plan) ให้ มี รายละเอียดในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) โดยแสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ Process People และ Technology อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ได้อย่างแท้จริง</p> <p>⇒ ทอท. ควรมีแนวทางที่จะใช้กระตุ้นหรือสร้างโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ได้ใช้รายงาน ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ารายงานดังกล่าวได้สร้าง ประโยชน์ให้แก่ผู้บริหารในการบริหารสายงานและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์</p> <p>⇒ เนื่องจาก ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อความคล่องตัวในการ ดำเนินกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของ ทอท. (ล่วงหน้า 2 ปี) ทำให้ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้รวดเร็ว เทียบเท่าท่าอากาศยานอื่นๆ</p>	<p>⇒ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) ในหัวข้อ “W1:ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ทันต่อความต้องการ”</p> <p>⇒ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล GAP หัวข้อสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ หมวดการบริหารทุนมนุษย์ของระบบ SE-AM ปี 2567</p>

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT																														
<p>W8 : ขาดการส่งเสริมทักษะและสมรรถนะของบุคลากรด้าน HR ในฐานะ HR Business Partner และ งานด้าน HR แก่ผู้บริหารสายงานองค์กร (Line Manager) และผู้แทนของสายงาน (HR Coordinator) อย่ าง มี ประสิทธิภาพ</p>	<p>⇒ ทอท. ขาดการเสริมสร้างบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของสายงานภายในองค์กรมีความชัดเจนและ เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น</p>	<p>⇒ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล GAP หัวข้อสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์หมวดการบริหารทุนมนุษย์ของ ระบบ SE-AM ปี 2567</p>																														
<p>W9 : ผลิ ตภาพของบุคลากร (Workforce Productivity) ยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อวัดจากรายได้ต่อหัวและต้นทุนต่อหน่วยบริการเทียบกับคู่เทียบ</p>	<p>⇒ 1. พิจารณา Productivity ที่เป็นภาระงานขั้นต่ำต่อพนักงาน (Work Load Units per Employees)</p> <table border="1" data-bbox="542 800 972 919"> <thead> <tr> <th>ท่าอากาศยาน</th> <th>Pax</th> <th>Cargo</th> <th>จำนวน พน. + ลูกจ้าง</th> <th>WLU</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BKK</td> <td>51,699,104</td> <td>1,136,802</td> <td>3,847</td> <td>13,734</td> </tr> </tbody> </table> <p>หมายเหตุ : สูตรคำนวณอ้างอิงจาก ฝบค. จากผลิตภาพแรงงาน (Labour ปีงบประมาณ 2567</p> <p>⇒ ตารางเปรียบเทียบภาระงานขั้นต่ำต่อพนักงาน (Work Load Units per Employees)</p> <table border="1" data-bbox="542 1129 972 1234"> <thead> <tr> <th>ท่าอากาศยาน</th> <th>Pax</th> <th>Cargo</th> <th>จำนวน พน. + ลูกจ้าง</th> <th>WLU</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HKG</td> <td>39,444,000</td> <td>4,301,000</td> <td>2,646</td> <td>16,533</td> </tr> <tr> <td>SIN</td> <td>58,947,000</td> <td>1,740,300</td> <td>1,975</td> <td>30,728</td> </tr> <tr> <td>ICN</td> <td>56,235,412</td> <td>2,706,942</td> <td>1,873</td> <td>31,469</td> </tr> </tbody> </table> <p>หมายเหตุ : สูตรคำนวณอ้างอิงจาก ฝบค. ปีงบประมาณ 2567</p>	ท่าอากาศยาน	Pax	Cargo	จำนวน พน. + ลูกจ้าง	WLU	BKK	51,699,104	1,136,802	3,847	13,734	ท่าอากาศยาน	Pax	Cargo	จำนวน พน. + ลูกจ้าง	WLU	HKG	39,444,000	4,301,000	2,646	16,533	SIN	58,947,000	1,740,300	1,975	30,728	ICN	56,235,412	2,706,942	1,873	31,469	<p>⇒ ข้อมูล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ฝบค.) ปีงบประมาณ 2567</p> <p>⇒ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล GAP หมวดการบริหารทุนมนุษย์ของ ระบบ SE-AM ปี 2567</p>
ท่าอากาศยาน	Pax	Cargo	จำนวน พน. + ลูกจ้าง	WLU																												
BKK	51,699,104	1,136,802	3,847	13,734																												
ท่าอากาศยาน	Pax	Cargo	จำนวน พน. + ลูกจ้าง	WLU																												
HKG	39,444,000	4,301,000	2,646	16,533																												
SIN	58,947,000	1,740,300	1,975	30,728																												
ICN	56,235,412	2,706,942	1,873	31,469																												
<p>W10 : บุคลากรและแรงงานยังขาดองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานที่ครบถ้วนต่อทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร อาทิ Digital Competency และ Business Development เป็นต้น</p>	<p>⇒ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากร ทอท. โดยมี ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินสมรรถนะหลักต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย 10% โดยด้านสมรรถนะเชี่ยวชาญธุรกิจ (Business Acumen) ต่ำกว่าเกณฑ์ 12.4% และสมรรถนะประยุกต์ใช้ดิจิทัล (Digital Literacy) ต่ำกว่าเกณฑ์ 12.7% แสดงให้เห็นว่าบุคลากรของ ทอท. ยังมี Gap ให้สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้</p> <table border="1" data-bbox="509 1709 976 1862"> <thead> <tr> <th>สมรรถนะหลัก</th> <th>หน่วย</th> <th>ต่ำกว่าค่าคาดหวัง</th> <th>ตามความคาดหวัง</th> <th>สูงกว่าความคาดหวัง</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>เชี่ยวชาญธุรกิจ</td> <td>คน</td> <td>745</td> <td>2,589</td> <td>2,673</td> </tr> <tr> <td>ประยุกต์ใช้ดิจิทัล</td> <td>ร้อยละ</td> <td>12.4%</td> <td>43.1%</td> <td>44.5%</td> </tr> <tr> <td>ประยุกต์ใช้ดิจิทัล</td> <td>คน</td> <td>764</td> <td>2,369</td> <td>2,874</td> </tr> <tr> <td>ประยุกต์ใช้ดิจิทัล</td> <td>ร้อยละ</td> <td>12.7%</td> <td>39.5%</td> <td>47.8%</td> </tr> </tbody> </table>	สมรรถนะหลัก	หน่วย	ต่ำกว่าค่าคาดหวัง	ตามความคาดหวัง	สูงกว่าความคาดหวัง	เชี่ยวชาญธุรกิจ	คน	745	2,589	2,673	ประยุกต์ใช้ดิจิทัล	ร้อยละ	12.4%	43.1%	44.5%	ประยุกต์ใช้ดิจิทัล	คน	764	2,369	2,874	ประยุกต์ใช้ดิจิทัล	ร้อยละ	12.7%	39.5%	47.8%	<p>⇒ SWOT ของ แผนวิสาหกิจ ทอท. ปี 2566-2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)</p> <p>⇒ ข้อมูล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ฝบค.) ปีงบประมาณ 2567</p> <p>⇒ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล GAP หมวดการบริหารทุนมนุษย์ของ ระบบ SE-AM ปี 2567</p>					
สมรรถนะหลัก	หน่วย	ต่ำกว่าค่าคาดหวัง	ตามความคาดหวัง	สูงกว่าความคาดหวัง																												
เชี่ยวชาญธุรกิจ	คน	745	2,589	2,673																												
ประยุกต์ใช้ดิจิทัล	ร้อยละ	12.4%	43.1%	44.5%																												
ประยุกต์ใช้ดิจิทัล	คน	764	2,369	2,874																												
ประยุกต์ใช้ดิจิทัล	ร้อยละ	12.7%	39.5%	47.8%																												

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT
<p>โอกาส Opportunity : O</p>		
<p>O1 : องค์กรรูปแบบใหม่เน้น “Digital Organization” เป็นปัจจัยเร่งให้เกิดการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ รวมถึงการสร้างบุคลากรที่มีทักษะทางด้านดิจิทัล (Digital workforce) *</p>	<p>⇒ รายงานการวิจัย “Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity” ระบุคุณลักษณะสำคัญของ Digital Organization ที่ต้องประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mindset (M) 2. Practices (P) / 3. Workforce (W) ที่ประกอบด้วย 3.1 Technology Experience / 3.2 Digital Skills และ 3.3 High Engagement และ 4. Resources (R) 	<p>⇒ ข้อมูลผลการวิเคราะห์โอกาสใน SWOT ของแผนวิสาหกิจปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) ในหัวข้อ “O1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับและตอบสนองความต้องการลูกค้า/พันธมิตรได้ตรงจุด”</p> <p>⇒ รายงานการวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 2016 ของ MTT Center for Digital Business ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา Capgemini ชื่อ “Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity” ที่ใช้เวลาประมาณ 2 ปี ไปศึกษา สัมภาษณ์ผู้บริหาร ประมาณ 150 องค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรดิจิทัล เช่น Samsung, Airbnb, Taco Bell, Apple, Boeing, intel, Roche, Nike เป็นต้น</p>
<p>O2 : แนวคิด Diversity & Inclusion ในการบริหารงาน HR ยุคใหม่ ที่คำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากร ช่วยสนับสนุนการให้ความสำคัญในการบริหารความหลากหลายและความเท่าเทียมในองค์กร</p>	<p>⇒ บริษัทที่ปรึกษาธุรกิจ McKinsey & Company สํารวจบริษัทกว่า 366 แห่งทั่วประเทศอเมริกา แคนาดา อังกฤษ และประเทศแถบละตินอเมริกา และระบุวัฒนธรรมองค์กร DEI (Diversity, Equity และ Inclusion) มีความจำเป็นต่อการเสริมสร้าง Work Life Balance รวมถึง Work-Family Balance ให้แก่พนักงานด้วย ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยพบว่าบริษัทที่พนักงานมีความหลากหลายจะมีผลตอบแทนทางธุรกิจเพิ่มขึ้นมากกว่าบริษัทที่คนทำงานเป็นคนกลุ่มเดียวกัน นั่นก็เพราะการมีพนักงานที่แตกต่างกัน</p>	<p>⇒ Diversity Matters Even More Paper by McKinsey November 2023</p> <p>⇒ รายงานสถานการณ์ประชากรไทย พ.ศ. 2558 โฉมหน้าครอบครัวไทย ยุคเกิดน้อย อายุยืน โดยกองทุนประชากรแห่งสหประชาชาติ (UNFPA)</p>

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT
	<p>หลากหลายจะทำให้ทีมงานมีความสร้างสรรค์มากขึ้น สามารถคิดค้นนวัตกรรมแนวทางการแก้ปัญหาในการทำงาน รวมไปถึงการสร้างสรรค์สินค้าและบริการได้หลากหลายรูปแบบ ช่วยให้บริษัทเข้าใจและรับมือกับลูกค้าได้หลายประเภท</p> <p>⇒ รายงานสถานการณ์ประชากรไทย พ.ศ. 2558 โฉมหน้าครอบครัวไทย ยุคเกิดน้อย อายุยืน โดยกองทุนประชากรแห่งสหประชาชาติ (UNFPA) พบว่า ในรอบ 30 ปีที่ผ่านมา ครอบครัวไทยมีความหลากหลายสูงขึ้นอย่างมากความหลากหลายในเรื่องรูปแบบครอบครัวและการใช้ชีวิตแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่พนักงานต้องรับมือแตกต่างกันไป DEI จึงเป็นทั้งมุมมองและเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาปรับใช้เพื่อรักษา Work-Family Balance ทั้งในช่วงวิกฤติและหลังวิกฤติโควิด-19 ซึ่งจะช่วยคงประสิทธิภาพการทำงานไว้ได้อีกทางหนึ่ง</p>	
<p>O3 : รูปแบบโครงสร้างและการบริหารขององค์กรยุคใหม่ที่มีความคล่องตัว ในรูปแบบ “Agile Team” เป็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นเป้าหมายที่ยืดหยุ่น คล่องตัว มีการตรวจสอบให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน</p>	<p>⇒ Forbes ดำเนินการสำรวจและศึกษาพบว่า องค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะบริษัทชั้นนำ 500 แห่งของสหรัฐอเมริกาใน Fortune 500 ของอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น เทคโนโลยี การเงิน การผลิต การดูแลสุขภาพ และการค้าปลีก มีการปรับองค์กรไปสู่การเป็น Agile transformation โดยกำหนดขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการนำ Agile ไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ อ้างอิงตามบทความชื่อ Five Aspects Of A Successful Agile Transformation For Your Enterprise ต้องประกอบด้วย 1. ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า</p>	<p>⇒ บทความชื่อ Five Aspects Of A Successful Agile Transformation For Your Enterprise ⇒ Forbes</p>

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT																																
	<p>2. มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของ คนทำงาน 3. ทำให้งานของทีมสอดคล้องกับ กลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร 4. วัดประสิทธิภาพ การทำงานอย่างครอบคลุม ทั้งวัดความ คืบหน้าการเปลี่ยนแปลง / การดำเนินการ จริง และมูลค่าธุรกิจ และ 5. เพิ่มอำนาจของ ทีมที่ทำหน้าที่ปรับองค์กรให้ Agile ด้วยคำสั่ง แบบเอาจริงเพื่อให้ทีมสามารถช่วยสร้าง Playbook รวบรวมข้อมูล จัดโค้ชชิ่ง และนำ เครื่องมือมาช่วยในการทำงานแบบ Agile สะดวกมากยิ่งขึ้น</p>																																	
<p>O4 : การเปลี่ยนแปลงของ พฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้ม การท่องเที่ยวใหม่ๆ ตลอดจนการ ฟื้นตัวและเติบโตอย่างต่อเนื่อง ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการบิน โดยเฉพาะเอเชีย แปซิฟิก สร้างโอกาสให้ ทอท. ในการพัฒนา New Business ทั้ง ในและนอกพื้นที่ท่าอากาศยานให้ สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้ใช้บริการ</p>	<p>⇒ เศรษฐกิจโลกที่กลับมาฟื้นตัวภายหลัง สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID - 19 โดยคาดว่าในปี 2566 - 2570 จะขยายตัวร้อยละ 3.3 - 3.6 โดยเอเชียแปซิฟิกจะเป็น ภูมิภาคหลักที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก จาก การมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมร้อยละ 6.23 ส่งผลให้เกิดการเติบโตด้านการท่องเที่ยว รูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นโอกาสในการพัฒนา New Business ทั้งในและนอกพื้นที่ท่าอากาศยาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก</p> <table border="1" data-bbox="532 1430 979 1560"> <thead> <tr> <th>% ครอบคลุมปี 2566-2566</th> <th>World-Share</th> <th>RPK (Revenue Passenger Kilometers)</th> <th>ASK (Available Seat Kilometers)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Africa</td> <td>2.1%</td> <td>12.1%</td> <td>18.7%</td> </tr> <tr> <td>Asia-Pacific</td> <td>22.1%</td> <td>60.7%</td> <td>53.4%</td> </tr> <tr> <td>Europe</td> <td>30.8%</td> <td>12.3%</td> <td>12.3%</td> </tr> <tr> <td>Latin America</td> <td>4.4%</td> <td>16.3%</td> <td>10.4%</td> </tr> <tr> <td>Middle East</td> <td>9.8%</td> <td>16.4%</td> <td>17.2%</td> </tr> <tr> <td>North America</td> <td>28.8%</td> <td>10.6%</td> <td>12.0%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>100%</td> <td>25.3%</td> <td>24.1%</td> </tr> </tbody> </table> <p>⇒ อุตสาหกรรมการบินยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก</p>	% ครอบคลุมปี 2566-2566	World-Share	RPK (Revenue Passenger Kilometers)	ASK (Available Seat Kilometers)	Africa	2.1%	12.1%	18.7%	Asia-Pacific	22.1%	60.7%	53.4%	Europe	30.8%	12.3%	12.3%	Latin America	4.4%	16.3%	10.4%	Middle East	9.8%	16.4%	17.2%	North America	28.8%	10.6%	12.0%	Total	100%	25.3%	24.1%	<p>⇒ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) ⇒ รายงาน/บทวิเคราะห์แนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป เช่น The 5 Biggest Knowledge Management Trends for 2023 of Bloomfire เป็นต้น ⇒ Toursim Economics IATA Sustainability Economics Air Passenger Forecasts (มี.ค. 2566) ⇒ BoeingCMD (ธ.ค.2566) ⇒ IATA Sustainability and Economics (ธ.ค. 2566) ⇒ TRBusiness (ธ.ค. 2566)</p>
% ครอบคลุมปี 2566-2566	World-Share	RPK (Revenue Passenger Kilometers)	ASK (Available Seat Kilometers)																															
Africa	2.1%	12.1%	18.7%																															
Asia-Pacific	22.1%	60.7%	53.4%																															
Europe	30.8%	12.3%	12.3%																															
Latin America	4.4%	16.3%	10.4%																															
Middle East	9.8%	16.4%	17.2%																															
North America	28.8%	10.6%	12.0%																															
Total	100%	25.3%	24.1%																															

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT
<p>O5 : หน่วยงานภาครัฐมุ่งเสริมสร้างระบบราชการ 4.0 ที่เน้นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงพร้อมปรับเปลี่ยนตนเอง และใช้นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ จากองค์ความรู้ปรับการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>⇒ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) กำหนดกรอบแนวทางและแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นพัฒนาให้บุคลากรภาครัฐมีขีดความสามารถสูงและทันสมัย พร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ Thailand 4.0</p> <p>⇒ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.ก.คลัง) กำหนดการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและผลักดันให้ทุกรัฐวิสาหกิจรวมถึง ทอท. นำไปปฏิบัติจนเกิดผลตามที่คาดหวัง โดยระบุไว้ในคู่มือหลักเกณฑ์ การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers สำหรับรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปี 2562 ถึงปัจจุบัน</p>	<p>⇒ กรอบระบบราชการ 4.0 เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และ แผนการขับเคลื่อนของสำนักงาน ก.พ.ร. ตามแผนแม่บทพอร์ทกลางเพื่อประชาชน ระยะ 3 ปี</p> <p>⇒ คู่มือหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers สำหรับรัฐวิสาหกิจฉบับปรับปรุงปี 2567</p>
<p>O6 : ทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน กลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ในอุตสาหกรรมการบิน สามารถส่งเสริมภาพลักษณ์และลดต้นทุนพลังงานระยะยาว เช่น เรื่องการลดคาร์บอนและใช้พลังงานสะอาด และการพัฒนาท่าอากาศยานที่ยั่งยืนและการบินสู่ Net Zero รวมถึงสนามบินสีเขียว (Green Airport) บนมาตรฐานสากล เช่น Airport Carbon Accreditation (ACA) เป็นต้น</p>	<p>⇒ สนามบินหลายแห่งทั่วโลกกำลังเข้าสู่การรับรองตาม Airport Carbon Accreditation (ACA) ซึ่งเป็นมาตรฐานระดับสากลที่กำหนดแนวทางและเกณฑ์สำหรับสนามบินที่ต้องการลดการปล่อยคาร์บอน โดยแบ่งออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่ 1. Mapping – การเริ่มต้นวัดค่าการปล่อยคาร์บอน / 2. Reduction – การกำหนดมาตรการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก / 3. Optimization – การร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อลดคาร์บอน / 4. Neutrality – การชดเชยคาร์บอนให้เป็นศูนย์ / 5. Transformation – การเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด และ 6. Transition – การบรรลุเป้าหมาย Net Zero</p> <p>⇒ เอเชียเป็นภูมิภาคที่มีความเข้มข้นของการปล่อยมลพิษต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ</p>	<p>⇒ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)</p> <p>⇒ ข้อมูลจากรายงานและสารสนเทศเกี่ยวกับมาตรฐาน Airport Carbon Accreditation ที่เผยแพร่แก่สาธารณะผ่านช่องทาง เช่น https://www.airportcarbonaccreditation.org/about/whos-behind-it/ ของ Airports Council International Europe (ACI EUROPE)</p> <p>⇒ รายงานเฉพาะด้านเรื่องภูมิภาคเอเชียกับการเปลี่ยนผ่านพลังงานเพื่อบรรลุเป้าหมายสู่ Net Zero: คาดการณ์เศรษฐกิจเอเชีย ประจำปี 2566 (Asia in the Global Transition to Net Zero: Asian Development Outlook 2023)</p> <p>⇒ IATA (มี.ค.2567)</p> <p>⇒ ICAO (มี.ค.2567)</p>

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT
	<p>ถึงร้อยละ 41 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยโลก ส่งผลให้ปัจจุบันประเทศไทยจึงได้ให้ความสำคัญและประกาศเจตจำนงในการลดก๊าซเรือนกระจกภายใต้ความเป็นกลางทางคาร์บอน (carbon neutrality) ในปี ค.ศ. 2050 และคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายใน ค.ศ. 2065</p> <p>⇒ ที่ประชุม Third ICAO Conference on Aviation and Alternative Fuels (CAAF/3) ณ เมืองดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เมื่อวันที่ 20-24 พฤศจิกายน 2566 เห็นชอบกับแนวทางการลด CO2 Emissions ภาคการบินให้บรรลุเป้าหมาย 5 % ในปี 2030 ด้วยการใช้น้ำมัน SAF, LCAF และพลังงานสะอาดอื่นๆ โดย 43 สายการบินทั่วโลกได้ลงนามบันทึกข้อตกลงใช้ SAF ให้ได้ 5 - 30% ของปริมาณเชื้อเพลิงรวมกันภายในปี 2030 (Source: IATA, ICAO)</p> <p>⇒ มีการผลักดันให้สายการบินต่างๆ มาใช้ (SAF) เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงของ (ICAO) ภายใต้โครงการชดเชยและการลดคาร์บอนสำหรับการบิน ระหว่างประเทศ (CORSIA) ที่สายการบินจะต้องลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ โดยกำหนดให้เชื้อเพลิงของเครื่องบินเชื้อเพลิงจะต้องมี SAF ผสม 2% ในปี 2568 และเพิ่มขึ้นเป็น 6% ในปี 2573 และ 37% ในปี 2583 และ 85% ในปี 2593</p>	

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT
อุปสรรค Threat : T		
<p>T1 : แนวโน้มการทำงานแบบ Hybrid Working ในยุค New Normal กัดต่อนองค์กรและผู้นำต้องปรับเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และวิธีบริหาร เพื่อดึงดูดให้บุคลากรใช้ศักยภาพและมีพฤติกรรมสร้างผลสำเร็จได้ตามที่องค์กรคาดหวังอย่างยั่งยืน</p>	<p>⇒ สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 และปัญหาสภาพการเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศที่เริ่มตั้งแต่ปี 2562 ส่งผลต่อพฤติกรรมการเดินทางรูปแบบวิถีใหม่ (New normal) ที่มีความกังวลด้านสวัสดิภาพและสุขอนามัยในการใช้บริการขนส่งสาธารณะหรืออยู่ในพื้นที่ปิด เพิ่มความกดดันทางธุรกิจและเร่งให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการจัดการความรู้ เพื่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการและการปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อรูปแบบการเดินทางวิถีใหม่</p>	<p>⇒ รายงาน/บทวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น APQC's Knowledge Management Trends and Predictions เป็นต้น</p> <p>⇒ ข้อมูลผลการวิเคราะห์สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านแนวโน้มรูปแบบความต้องการของกลุ่มลูกค้าหลักในกระบวนการวางแผนวิสาหกิจ</p>
<p>T2 : Globalization และ Mega Changes ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ทำให้การพัฒนาบุคลากรต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมสร้างทักษะใหม่ในอนาคต (Future of work) เช่น Reskill และ Upskill ผู้นำ พนักงาน ผู้สืบทอดตำแหน่ง และกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง เป็นต้น</p>	<p>⇒ World Economics Forum (WEF) ได้รายงานการศึกษางานในอนาคตในชื่อ “Future of Jobs Report 2023” โดยระบุว่าปี 2027 จะเป็นยุคที่เทคโนโลยีพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในแบบที่องค์กรและภาคธุรกิจไม่สามารถที่จะ training บุคลากรให้ปรับตัวตามได้ทัน จนอาจส่งผลให้ทักษะของคนทำงานเหล่านั้น กว่า 44% หยุดชะงักไป ดังนั้นจึงได้ระบุ 10 ทักษะที่คนวัยทำงานควร reskill และ upskill ภายในปี 2027 ได้แก่ 1. ทักษะในด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking) / 2. ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking) / 3. ทักษะด้าน AI และ Big data (AI and big Data) / 4. ทักษะการเป็นผู้นำและมีอิทธิพลทางสังคม (Leadership and social influence) /5. ทักษะความยืดหยุ่นและความคล่องตัว (Resilience, flexibility and agility) / 6. ทักษะความขี้สงสัย และใฝ่เรียนรู้ (Curiosity and lifelong</p>	<p>⇒ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) ในหัวข้อ “T4: ตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมการบินขาดแคลน โดยเฉพาะแรงงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ส่งผลต่อความพร้อมให้บริการ”</p> <p>⇒ Future of Jobs Report 2023 ของ World Economics Forum (WEF) May 2023</p>

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT
	<p>learning) / 7. ทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยี (Technological literacy) / 8. ทักษะด้านการออกแบบและประสบการณ์ผู้ใช้งาน (Design and user experience) / 9. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ และเข้าใจตัวเอง (Motivation and self-awareness) และ 10. ทักษะความเอาใจใส่และการฟังอย่างตั้งใจ (Empathy and active listening)</p>	
<p>T3 : ธุรกิจท่าอากาศยานมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นทั้งภายในประเทศและระดับภูมิภาค รวมทั้งการขนส่งโหมดอื่นที่จะมาทดแทนการขนส่งทางอากาศ ส่งผลต่อการจัดการอัตรากำลัง และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ เช่น รถไฟฟ้าความเร็วสูง เป็นต้น</p>	<p>⇒ ระบบขนส่งทางเลือก (Alternative Transportation) เช่น รถไฟฟ้าความเร็วสูง และการพัฒนาของระบบโครงข่ายถนน และปัจจัยส่งเสริมเช่น เทคโนโลยีรถยนต์พลังงานไฟฟ้า (Electric Vehicle: EV) ส่งผลต่อ 3 ปัจจัยหลักคือ ระยะทาง เวลา และค่าใช้จ่าย ในการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นความกดดันและท้าทาย ผู้ให้บริการขนส่งต้องจัดการความรู้ที่ซับซ้อนและหลากหลายให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p>	<p>⇒ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) ในหัวข้อ “T5: การก่อสร้างรถไฟฟ้าความเร็วสูงส่งผลต่อการลดลงของจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางด้วยการบิน”</p> <p>⇒ รายงาน/บทวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น APQC’s 2023 Knowledge Management Trends and Predictions survey เป็นต้น</p> <p>⇒ ข้อมูลผลการวิเคราะห์สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านแนวโน้มรูปแบบความต้องการของลูกค้าหลักในกระบวนการวางแผนวิสาหกิจ</p>
<p>T4 : การแข่งขันในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี*</p>	<p>⇒ ตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมการบิน ยังคงขาดแคลน ไม่พร้อมต่อการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบิน โดยจากข้อมูลจากระบบเตือนภัย ด้านแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานพบว่า ในไตรมาสที่ 1 ปี 2567 อุตสาหกรรมการบินยังคงเผชิญความท้าทายด้านการขาดแคลน บุคลากรด้านการบิน เช่น พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศและผู้ให้บริการภาคพื้นชั่วคราว</p>	<p>⇒ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)</p> <p>⇒ บทวิเคราะห์ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยและกระทรวงแรงงาน ปี 2566</p> <p>⇒ ระบบเตือนภัยด้านแรงงานกองเศรษฐกิจการแรงงาน สำนัก ปลัดกระทรวงแรงงาน (มี.ค.2567), การสำรวจทักษะและความพร้อม</p>

SWOT	ข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	แหล่งข้อเท็จจริง (FACT) เพื่อการวิเคราะห์ SWOT
	<p>เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถรองรับจำนวนเที่ยวบิน ที่เพิ่มขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นผลต่อเนื่องมาจากการยังไม่กลับมาของพนักงานหลังจากการปลดพนักงานทั้งฝ่ายสนับสนุนและ ฝ่ายปฏิบัติการการบินเพื่อลดค่าใช้จ่ายในปี 2563 เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19</p> <p>⇒ จากผลการสำรวจทักษะและความพร้อมของเยาวชนและประชากร (ASAT) ประชากรในภาพรวมประเทศไทยขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ โดยพบว่ากว่า 74.1% ของเยาวชนและกลุ่มวัยแรงงานของไทยในปี 2565 มีทักษะด้านดิจิทัลต่ำกว่าเกณฑ์ โดยไทยมีอันดับทักษะด้านดิจิทัล อยู่ที่อันดับ 39 จาก 63 ประเทศ และบางส่วนไม่ได้จบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาและมีทักษะการอ่านที่ต่ำกว่าเกณฑ์</p>	<p>ของ เยาวชนและประชากรวัยแรงงาน (ASAT) ในประเทศไทย ปี 2565 โดย ธนาคารโลก</p>

6.2. การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความสามารถพิเศษ

ทอท. กำหนดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge) และความสามารถพิเศษ (Core Competency) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวนปี 2568 โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานจากบทสรุปจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threat) นำมาเปรียบเทียบกับคู่แข่งและคู่แข่งในอุตสาหกรรมการบินที่สำคัญ เป็นต้น ทั้งนี้จึงสามารถกำหนด

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) ที่เป็นปัจจัยเชิงบวกในเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในอนาคต โดยเป็นความได้เปรียบที่เหนือคู่แข่ง/คู่มือเทียบ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge) หรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสที่ ทอท. จะประสบความสำเร็จในอนาคต ทั้งตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร การบรรลุภารกิจ การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น การเงิน สังคม เป็นต้น และปัจจัยภายในองค์กร อาทิ ความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

ความสามารถพิเศษ (Core Competency) หมายถึง สิ่งที่ ทอท. มีความเชี่ยวชาญมากที่สุด โดยเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งสร้างได้ความเปรียบทางการแข่งขันในตลาดและสภาพแวดล้อมการบริการอย่างยั่งยืน ซึ่งมักเป็นความสามารถที่คู่แข่ง หรือ ผู้ส่งมอบ และลูกค้า ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ไม่สามารถจัดหา/ซื้อ พัฒนา หรือใช้สิ่งอื่นทดแทนได้อย่างแท้จริงในระยะเวลานาน ทั้งนี้อาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีและบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะหรือประสบการณ์ทำงานที่ยาวนาน เป็นต้น

สรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ของ ทอท.

ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวนปี 2568

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ แผนวิสาหกิจ ทอท.*	TOWS Matrix	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ แผน HR master plan ทอท. (Strategic Challenge : SC)
<ul style="list-style-type: none"> ● ทอท. จำเป็นต้องพัฒนาธุรกิจเชิงพาณิชย์เพื่อลดการพึ่งพารายได้จากธุรกิจการบิน ● มีความท้าทายจากการเข้ามาของคู่แข่งทางอ้อมในการเพิ่มรายได้จากผู้โดยสารภายในประเทศและการ 	W1, W6-W7/ T2-T4 / O1, O4-O6	SC1. การบริหารและพัฒนากลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Candidates pool) และกลุ่มผู้มีศักยภาพ (Talent management) สูงยุคดิจิทัล 4.0 ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบนิเวศธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ แผนวิสาหกิจ ทอท.*	TOWS Matrix	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ แผน HR master plan ทอท. (Strategic Challenge : SC)
<p>มุ่งสู่ การเป็นจุดศูนย์กลางการเชื่อมต่อ ของ ทอท.</p> <ul style="list-style-type: none"> สร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านการพัฒนาการบริหารจัดการด้าน สิ่งแวดล้อมตอบสนองต่อแนวโน้ม ด้านพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อม โลก 		
<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรปัจจุบันยังขาดองค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นในขณะที่มีความทำ หายในการสรรหาบุคลากรที่มีทักษะที่ ต้องการจากภายนอกเพื่อรองรับการ ปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลและ การดำเนินธุรกิจในอนาคต 	W2, W9-W10 / T1,T4 / O3, O5-O6	SC2. การบริหารจัดการอัตรากำลัง และการพัฒนาบุคลากร ให้มีผลิตภาพ (Productivity) ที่สอดคล้องกับการ วิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow Analysis) และรองรับทิศทางการกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคตอย่าง ครบถ้วนสมบูรณ์
	W4-W5 / T1,T4 /O2-O3	SC3. การเสริมสร้างค่านิยมและประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience) โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ของบุคลากร เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจ ความผูกพัน และวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ทอท. สู่ความเป็นเลิศ บนฐานความรับผิดชอบต่อบุคลากรองค์กร
<ul style="list-style-type: none"> ยกระดับการดำเนินงานและการบริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มความพึง พอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท. 	W3, W6-W8 / T1, T2, T4 / O1- O2,O5 /	SC4. การยกระดับระบบบริหารทุนมนุษย์ รวมถึงปรับ บทบาทบุคลากรด้าน HR ในเชิงรุกตามมาตรฐานสากล ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ในเชิง บูรณาการ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ แผนวิสาหกิจ ทอท.*	TOWS Matrix	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ แผน HR master plan ทอท. (Strategic Challenge : SC)
--	-------------	---

<ul style="list-style-type: none"> มีความเสี่ยงด้านอาชญากรรมไซเบอร์จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อยกระดับการดำเนินงานและการให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท. 		
---	--	--

หมายเหตุ : รอกการปรับเปลี่ยนตามแผนวิสาหกิจฉบับปรับปรุงปี 2568

- การวิเคราะห์และสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวนปี 2568 แสดงในรูปแบบตารางได้ ดังนี้
ตารางความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์แผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวนปี 2568

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ แผนวิสาหกิจ ทอท.*	TOWS Matrix	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของแผน HR master plan ทอท. (Strategic Advantage : SA)
<ul style="list-style-type: none"> การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการบินที่ครอบคลุม ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารท่าอากาศยาน ร่วมกับการบูรณาการการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อของเที่ยวบินและผู้โดยสารจากทั่วโลก 	S1, S3, S5 / O1, O4-O6 / T2-T3	SA1.พนักงาน มีความรู้เชิงลึกและประสบการณ์เฉพาะทางด้านการจัดการท่าอากาศยาน รวมถึงมีเครือข่ายการบินที่ครอบคลุมทั้งภายในและต่างประเทศที่เป็นมืออาชีพ เพื่อร่วมบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ ทอท. ให้มีสมรรถนะ (Competency) ผลิ ต ภา พ (Productivity) ที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอย่างยั่งยืน
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกิจกรรมด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจการขนส่ง 	S2, S4 /O3-O4 / T4	SA2.ทอท. มีโครงสร้างงาน กลุ่ม และอัตรากำลัง รวมถึงแบบจำลองการเสริมสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยั่งยืนที่เป็นเอกลักษณ์ตามบริบท ทอท. และเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากล เป็นกรอบการ

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ แผนวิสาหกิจ ทอท.*	TOWS Matrix	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของแผน HR master plan ทอท. (Strategic Advantage : SA)
สินค้าและมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางด้าน การขนส่งสินค้าทางอากาศในอนาคต		บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้เหนือคู่แข่ง/คู่เทียบ ขององค์กร
	S6 /O2, O6 / / T1	SA3.การบริหารทุนมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบโดย คำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามมาตรฐานสากล OHSAS 18001-2007 และ มอก.18001:2554 ครอบคลุมทุกท่าอากาศยานรวมถึงสำนักงานใหญ่

หมายเหตุ : รอกการปรับเปลี่ยนตามแผนวิสาหกิจฉบับปรับปรุงปี 2568

- การวิเคราะห์และสรุปความสามารถพิเศษแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวนปี 2568 แสดงในรูปแบบตารางได้ดังนี้

**ความสามารถพิเศษแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570
ฉบับทบทวนปี 2568**

ความสามารถพิเศษของแผนวิสาหกิจ ทอท.	ความสามารถพิเศษของแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวนปี 2568 (Core Competency : CC)
<ul style="list-style-type: none"> ● ทอท. มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานหลักของประเทศและท่าอากาศยานหลักมีตำแหน่งที่ตั้งส่งเสริมต่อการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค (Regional Aviation Hub) 	<ul style="list-style-type: none"> ● CC1 ทอท. มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานหลักของประเทศและท่าอากาศยานหลักมีตำแหน่งที่ตั้งส่งเสริมต่อการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค (Regional Aviation Hub)

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

“เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศทางการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อผลักดัน ทอท. สูการเป็น ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

(2) พันธกิจ

“เป็นคูคิดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญกับ ทอท. ในด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่สามารถปรับตัวพร้อม รับกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร”

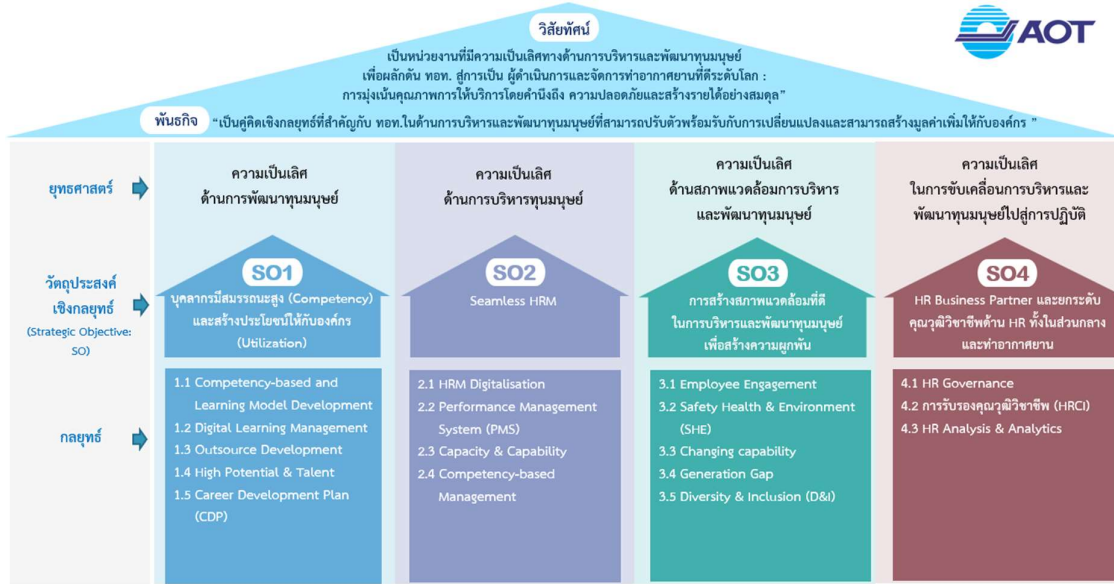
(3) ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วยเรื่องการเรียนรู้และ พัฒนาเพื่อสร้างบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ดี รวมถึงการบริหารสายความก้าวหน้า ในอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วยเรื่องการบริหาร จัดการระบบงานทรัพยากรบุคคล อาทิ การวางแผนกำลังคน การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ความเป็นเลิศด้านสภาพแวดล้อมการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วยเรื่อง การส่งเสริมสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน รวมถึงการสร้างค่านิยม ที่พึงประสงค์ และการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานเพื่อสร้างความผูกพันกับองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ความเป็นเลิศในการขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่ การปฏิบัติ ประกอบด้วยเรื่อง การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรและระบบบริหารจัดการทรัพยากร บุคคล มุ่งสู่ Digital Transformation พร้อมทั้งสื่อสารแนวทางการดำเนินงานเพื่อสร้างความเข้าใจ และนำไปสู่ การปฏิบัติ



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	จำนวนบุคลากรที่มีสมรรถนะ	CC (N/A)	50	55	60	65	70	CC (N/A)
		ตามเกณฑ์ที่กำหนด	FC (N/A)	50	55	60	65	70	FC (N/A)
		ตามเกณฑ์ที่กำหนด/จำนวนบุคลากรรวม	MC (N/A)	50	55	60	65	70	MC (N/A)
ร้อยละของจำนวนบุคลากร	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการ	CC (N/A)	-	-	50	55	60	CC (N/A)	
		FC (N/A)	-	-	50	55	60	FC (N/A)	

SO	KPI	สูตรคำนวณ	Baseline	ค่าเป้าหมาย					Benchmark
				66	67	68	69	70	
	ที่พัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคลและมีระดับของผลการทำงานเพิ่มขึ้นตามเกณฑ์	พัฒนาสมรรถนะตามแผน IDP/จำนวนบุคลากรที่มีช่องว่างที่สมรรถนะ * CC/FC พัฒนา Gap 3 อันดับแรก ** MC พัฒนา Gap 2 อันดับแรก	MC (N/A)	-	-	50	55	60	MC (N/A)

SO2: Seamless HRM

SO	KPI	สูตรคำนวณ	Baseline	ค่าเป้าหมาย					Benchmark
				66	67	68	69	70	
SO2: Seamless 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: การสร้าง สภาพแวดล้อม ที่ดีในการ บริหารและ พัฒนา ทุนมนุษย์ เพื่อสร้าง ความผูกพัน	คะแนน ประเมิน Core Business Enablers ด้าน สภาพแวดล้อม ที่สนับสนุน การบริหาร และพัฒนาทุน มนุษย์	เกณฑ์ Core Business Enablers	3.20 (2564)	3.30	3.40	3.50	3.60	3.70	2.4079 (AVG2564)
	Employee Engagement Score	อัตราการ เพิ่มเฉลี่ย จากผลการ สำรวจ EE โดยรวมของ ทอท. ปี 60 -62 และ 65 (ปี 63 -64 ไม่มีการ สำรวจ EE)	พนักงาน 77.33% เพิ่มขึ้น เฉลี่ย ปีละ 3.08% ลูกจ้าง 86.05% เพิ่มขึ้น เฉลี่ย ปีละ 2.33%	79.71	82.17	84.70	87.31	90.00	กฟผ. 87% กฟผ. มีค่าเฉลี่ย 4.32 (พนักงาน และลูกจ้าง) Sydney Airport ≥ 80
	ร้อยละของ พนักงานที่แสดง พฤติกรรมตาม ค่านิยมให้ใจ	ผลสำรวจ ค่านิยม	81	80	80.50	81	81.50	82	N/A

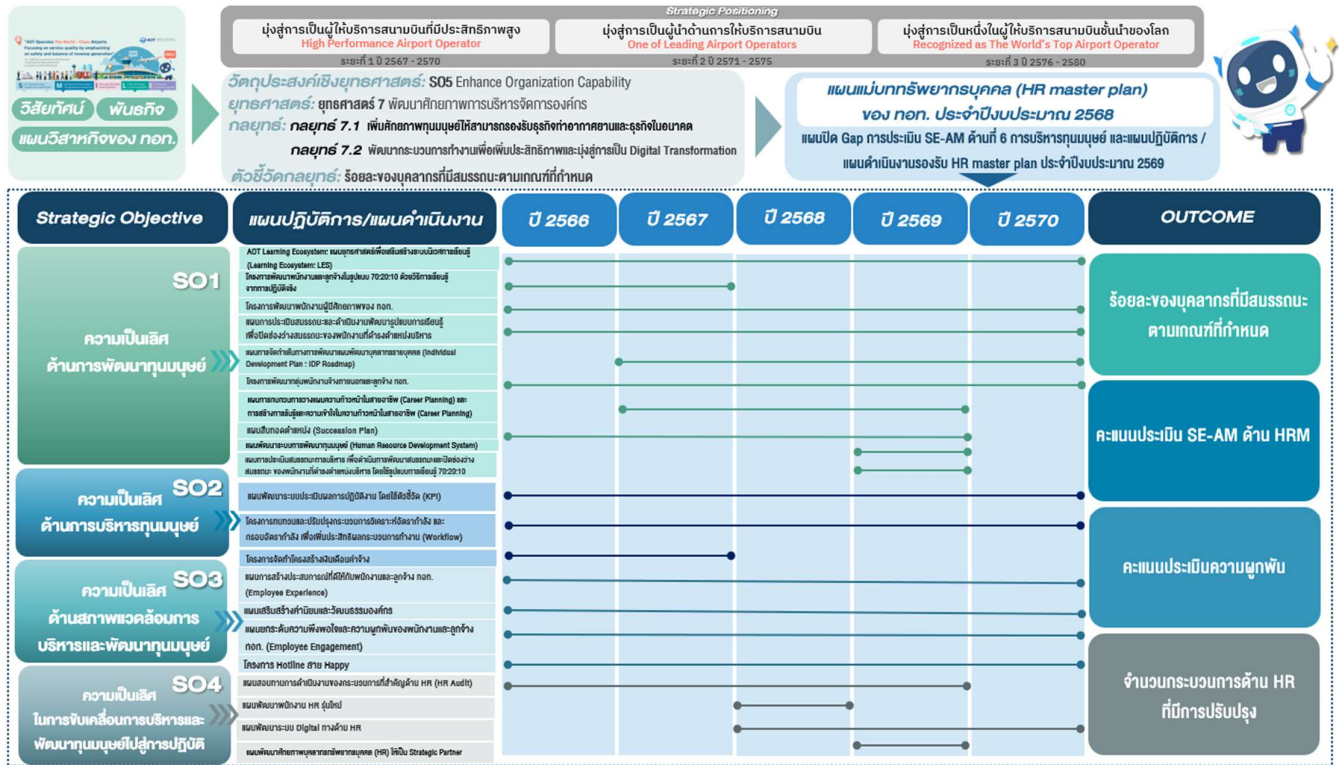
SO	KPI	สูตรคำนวณ	Baseline	ค่าเป้าหมาย					Benchmark
				66	67	68	69	70	
	ร้อยละของพนักงานที่แสดงพฤติกรรมตามค่านิยม เปิดใจ	ผลสำรวจค่านิยม	81	80	80.50	81	81.50	82	N/A
	ร้อยละของพนักงานที่แสดงพฤติกรรมตามค่านิยม ภูมิใจ	ผลสำรวจค่านิยม	82	80	80.50	81	81.50	82	N/A

SO4: HR Business Partner

SO	KPI	สูตรคำนวณ	Baseline	ค่าเป้าหมาย					Benchmark
				66	67	68	69	70	
SO4: HR Business Partner และยกระดับคุณภาพวิชาชีพด้าน HR ทั้งในส่วนกลางและท่าอากาศยาน	คะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	เกณฑ์ Core Business Enablers	3.20 (2564)	3.30	3.40	3.50	3.60	3.70	2.4079 (AVG2564)
	ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุแผนปฏิบัติการภายใต้ HR Master Plan	จำนวนแผนปฏิบัติการภายใต้ HR Master Plan ที่บรรลุเป้าหมาย / จำนวนแผนปฏิบัติการรวมภายใต้ HR Master Plan	ร้อยละ 85	85	85	90	90	90	N/A

	จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ที่ได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ	จำนวนของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ที่ได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ	2 คน	4	6	8	10	12	N/A
--	---	--	------	---	---	---	----	----	-----

จากแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังที่ได้กล่าวมาในหัวข้อก่อนหน้านี้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ จึงได้มีการกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียดดังตาราง



บทที่ 8 แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล

ทอท. ทบทวนและกำหนดแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลประจำปี 2569 เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ของแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับปรับปรุงปี 2569 และเป็นไปเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของระบบบริหารทุนมนุษย์ให้เพียงพอและเป็นไปตามที่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งสามารถสรุปแผนปฏิบัติการที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

8.1. แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2569

ยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการ/แผนดำเนินงาน	ตัวชี้วัดประจำปี 2569
SO1 – ความเป็นเลิศ ด้านการพัฒนา ทุนมนุษย์	1. แผนแนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ปีงบประมาณ 2569	1. พนักงานทุกตำแหน่งที่มีช่องว่างสมรรถนะได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย 2. ร้อยละบุคลากรที่มีสมรรถนะรองรับ Future Core Competency (FCC) ของ ทอท. 2.1 สมรรถนะด้าน Business Acumen 2.2 สมรรถนะด้าน Digital
	2. แผนการพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง ทอท. ปีงบประมาณ 2569	1. ผลการพัฒนาการเรียนรู้ (Post Test) กลุ่มพนักงานจ้างภายนอกผ่านช่องทางสื่อสารของ ทอท. (ททก.) 2. ผลการพัฒนาการเรียนรู้ (Post Test) กลุ่มลูกจ้าง ทอท. ผ่านระบบ e-Learning
	3. (แผนใหม่) แผนพัฒนาระบบพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Resource Development System) ตามมาตรฐานสากลที่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ให้การยอมรับทั้งระยะยาว (5 ปี) และประจำปี	ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนพัฒนาระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Resource Development System) ตามมาตรฐานสากลที่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ให้การยอมรับประจำปี
	4. แผนสร้างการรับรู้และความเข้าใจในความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning) ประจำปีงบประมาณ 2569	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน

ยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการ/แผนดำเนินงาน	ตัวชี้วัดประจำปี 2569
SO1 – ความเป็นเลิศ ด้านการพัฒนา ทุนมนุษย์	5. แผนยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (LEARNING ECOSYSTEM : LES) ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี	ระดับความสำเร็จในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเสริมสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (LEARNING ECOSYSTEM : LES) ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี
	6. (แผนใหม่) แผนการประเมินสมรรถนะการบริหาร เพื่อดำเนินการพัฒนาสมรรถนะและปิดช่องว่างสมรรถนะของพนักงานที่ดำรงตำแหน่งบริหาร โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้บนหลักการ 70:20:10 ประจำปีงบประมาณ 2569	1. ร้อยละความสำเร็จในการปิดช่องว่างสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) 2. ร้อยละความสำเร็จในการทบทวนสมรรถนะด้านการบริหาร ทอท.
SO2 – ความเป็นเลิศ ด้านการบริหาร ทุนมนุษย์	7. โครงการพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพ ประจำปี งบประมาณ 2569	1. ร้อยละของจำนวนพนักงานผู้มีศักยภาพ แต่ละระดับที่ผ่านการพัฒนาในปี 2569 2. ร้อยละความสำเร็จของการใช้ประโยชน์พนักงานผู้มีศักยภาพตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
	8. โครงการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์ อัตราค่าจ้างและกรอบอัตราค่าจ้าง เพื่อเพิ่มประสิทธิผล กระบวนการทำงาน (Workflow)	1. ผลการประเมินอัตราค่าจ้างประจำปีงบประมาณ 2570 – 2572 ได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทอท. (HRMC) ภายในกำหนด ตามแผนดำเนินการ 2. ร้อยละความพึงพอใจของส่วนงาน ทอท. ในกระบวนการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและกรอบอัตราค่าจ้างประจำปีงบประมาณ 2570 – 2572
	9. แผนพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวชี้วัด KPI	1. ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ความเข้าใจ มากยิ่งขึ้น 2. ร้อยละของผู้ประเมินที่บันทึกและรายงาน KPI ได้ถูกต้อง และครบถ้วนตามกำหนด

ยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการ/แผนดำเนินงาน	ตัวชี้วัดประจำปี 2569
SO3 – ความเป็นเลิศด้านสภาพแวดล้อม การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	10. โครงการ Hotline สาย Happy	1. ร้อยละจำนวนการให้คำปรึกษาโดยนักจิตวิทยา แก่พนักงานและลูกจ้าง ทอท. 2. ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของพนักงานและลูกจ้าง ทอท.ต่อการให้บริการของนักจิตวิทยา 3. ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรม โครงการนี้
	12. แผนการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกจ้าง ทอท. (Employee Experience)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน
	13. แผนยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน และลูกจ้าง ทอท. (Employee Experience)	คะแนนผลการสำรวจความผูกพัน (Employee Engagement Score) - พนักงาน - ลูกจ้าง
SO4 – ความเป็นเลิศในการขับเคลื่อน การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ	14. (แผนใหม่) แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรทรัพยากรบุคคล (HR) ให้เป็น Strategic Partner	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนฯ 2. พนักงาน สงทอ. ของ ทอท. ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้เป็น Strategic Partner 3. องค์กรความรู้/ทักษะใหม่ที่ พนักงาน สงทอ. ของ ทอท. ได้รับเพิ่มขึ้น
	15. แผนการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR Audit) ปีงบประมาณ 2569	จำนวนกระบวนการที่สำคัญด้าน HR ที่ได้รับการ Audit และเสนอให้คณะทำงาน SE -AM ด้าน HCM พิจารณา
	16. แผนพัฒนาระบบ Digital ทางด้าน HR (HR Digitalization)	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบ Digital ทางด้าน HR



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

