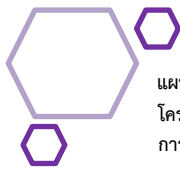


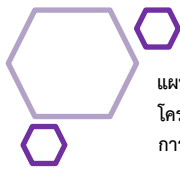
สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
1 หลักการและเหตุผล	7
1.1 หลักการและเหตุผล	7
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ	7
2. แนวคิดและวิธีการดำเนินงาน (Conceptual & Methodology Approach)	9
2.1 แนวคิดและวิธีการดำเนินงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กนอ. (พ.ศ. 2563-2565) (Conceptual & Methodology Approach)	9
2.2 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model: SE-AM	25
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and External Analysis)	33
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์	33
3.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580	33
3.1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 –2564)	34
3.1.3 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ (Sectoral Strategy plan)	37
3.1.4 นโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC)	40
3.1.5 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม	42
3.1.6 แผนพัฒนาอุตสาหกรรมไทย (2555-2574)	44
3.1.7 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	46
3.1.8 แนวโน้มของ HR โลก (HR World Trend)	48
3.1.9 แนวโน้มของ HR ไทย (HR Thai Trend)	51
3.1.10 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)	54
3.1.11 เป้าหมายการพัฒนายั่งยืน	56
3.1.12 แผนยุทธศาสตร์องค์กร	56
3.1.13 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	58
3.1.14 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Changes)	60
3.1.15 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	62
3.1.16 ความยั่งยืนของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (Sustainable Development)	62
3.1.17 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge/ Strategic Advantage)	63
3.1.18 ความเสี่ยงของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (Corporate Risk)	64
3.1.19 SWOT องค์กร	65



สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and External Analysis)	
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์	
3.1.20 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561-2564 ทบทุนประจำปี 2563	66
3.1.21 แผนพัฒนาบุคลากร กนอ. ปี 2563	68
3.1.22 ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร กนอ. (Demographic)	71
3.1.23 ผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันปี 2562	76
3.1.24 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessments Model: SE-AM)	78
3.2 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและความคาดหวังด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกของ กนอ.	104
3.2.1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและความคาดหวังด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. จากกลุ่มตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน	104
3.2.2 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและความคาดหวังด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. จากกลุ่มตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	111
3.3 การวิเคราะห์ช่องว่างในการพัฒนาของระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ กนอ. (HCM Gap Analysis and Benchmarking)	112
3.3.1 ผลการวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ กนอ. โดยระบบงานที่จะวิเคราะห์ให้เป็นไปตามระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของเกณฑ์การประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อนด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ สคร. (HCM Enabler)	112
3.3.2 การศึกษา และเปรียบเทียบสถานะปัจจุบันและผลการศึกษานวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของกระบวนการที่สำคัญด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับประเทศและระดับสากล เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ.	116
4. แผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) และแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563) และการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม output/outcome รวมทั้งกรอบเวลาและผู้รับผิดชอบ	119
4.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM SWOT)	119
4.2 ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Strategic Advantage and Strategic Challenge : HCMSA/HCMSC)	121



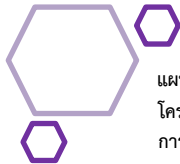
สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
4. แผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) และแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563) และการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม output/outcome รวมทั้งกรอบเวลาและผู้รับผิดชอบ	
4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)	122
4.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	124
4.5 แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map)	125
4.6 แผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563-2565)	127
4.6.1 แผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	131
4.6.2 แผนการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management Plan)	139
4.6.3 แผนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management)	147
4.6.4 แผนการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรเชิงนิเวศในระดับภูมิภาค	155
4.6.5 โครงการจัดทำ Model และแนวทางการประเมินสมรรถนะของบุคลากร	163
4.6.6 การพัฒนารูปแบบ/ ระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในองค์กร	169
4.6.7 แผนการพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นมืออาชีพ (HR Professional)	176
4.6.8 การปรับบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ (HR Strategic Partner/Internal Consultant)	183
4.6.9 การบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ด้วย Digital HR	192
4.6.10 แผนปรับโครงสร้างและทบทวนอัตรากำลัง (แผนการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม)	200
4.6.11 การบริหารอัตรากำลังส่วนขาดและส่วนเกิน (Supply and Demand Side Management)	208
4.6.12 แผนการสรรหาและแต่งตั้งตามระบบคุณธรรมและการสรรหาผู้มีศักยภาพสูง (Talent Acquisition)	215
4.6.13 สรรหาบุคลากรรองรับความต้องการขององค์กร	223
4.6.14 การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ (New Performance management system)	230
4.6.15 การพัฒนาสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร	237
4.6.16 การเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ	245
4.6.17 แผนการสร้างกลไกการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ	252
5. จัดประชุมขอความเห็นต่อร่างแผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) จากคณะกรรมการ กนอ. และผู้บริหารระดับสูง	259



สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
6. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563)	259
7. การให้คำปรึกษา แนะนำภาคปฏิบัติ (Work Learning) แก่หน่วยงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) และแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563) รวมถึงสร้างความรู้ ความเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (ด้านบริหารทุนมนุษย์) ให้กับผู้บริหารและพนักงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถประเมินตนเอง และระบุจุดที่ต้องปรับปรุง	260
8. การนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) และแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563) ต่อผู้บริหาร	261



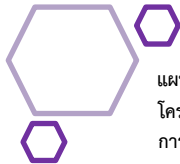
สารบัญภาคผนวก

หัวข้อ

1. กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM

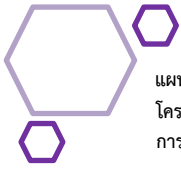
หน้า

ภาคผนวก1



แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)





1. หลักการและเหตุผล

1.1 หลักการและเหตุผล

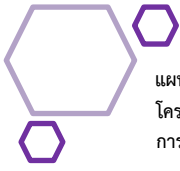
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 339 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 และตราเป็นพระราชบัญญัติ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ.2522 ต่อมามีการแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2550 และ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2562 มีบทบาทและหน้าที่หลัก ได้แก่ การจัดตั้งและบริหารจัดการ การนิคมอุตสาหกรรมเพื่อการเพิ่มมูลค่าการลงทุนและดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม รวมทั้งหน้าที่สนับสนุนอื่น ๆ ได้แก่ การอนุญาตและกำกับกำกับการประกอบกิจการ การให้สิทธิประโยชน์ การจัดหาอำนวยความสะดวกด้านบริการต่าง ๆ แก่นักลงทุนอุตสาหกรรม ทั้งนี้ เพื่อสนองนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมให้เติบโตควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยมีผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรม ซึ่งปัจจุบันมีอยู่ทั้งสิ้น 60 แห่ง กระจายตัวอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ 16 จังหวัด ประกอบด้วยนิคมอุตสาหกรรมที่ กนอ. ดำเนินการเองจำนวน 14 แห่ง นิคมอุตสาหกรรมร่วมดำเนินงานระหว่าง กนอ. กับภาคเอกชน จำนวน 46 แห่ง และท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุดอีก 1 แห่ง มีบริการหลักคือ จัดตั้ง สร้าง บริหารจัดการและกำกับดูแลนิคมอุตสาหกรรม และท่าเรืออุตสาหกรรมให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ กนอ. กำหนด และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีกลไกที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ได้แก่ การให้บริการโดยสำนักงานใหญ่และสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม และสำนักงานท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้ปรับปรุงระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ จาก SEPA เป็น Enablers โดยเป็นการผนวกและต่อยอดจากระบบประเมินผลเดิม (SEPA) และระบบการบริหารจัดการองค์กร 6 ด้าน เข้าด้วยกัน ซึ่งมีผลตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 เป็นต้นไป และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ในปีงบประมาณ 2563 กนอ. จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาหลักเกณฑ์การประเมินผลโดยละเอียด พร้อมศึกษาตัวอย่างมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) รวมทั้งจัดให้มีการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์เบื้องต้น เพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่ต้องมีการพัฒนาปรับปรุง (Gap) และนำ (Gap) มาพัฒนาและยกระดับระบบการบริหารทุนมนุษย์และระบบการจัดการความรู้ของ กนอ. ให้มีมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่ดีเทียบเท่าระดับสากล รวมถึงสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ประเมินผลดังกล่าวให้ครบถ้วน ตลอดจนสร้างความรู้ ความเข้าใจในภาคปฏิบัติให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และพนักงาน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

1.2 วัตถุประสงค์

กนอ. มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์และระบบการจัดการความรู้ของ กนอ. ดังนี้

- 1) เพื่อประเมินสถานภาพด้านการบริหารทุนมนุษย์และด้านการจัดการความรู้ของ กนอ.
- 2) เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์และระบบการจัดการความรู้ของ กนอ. ให้สอดคล้องกับบริบทและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 3) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (ปีงบประมาณ 2563 - 2565) และแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการบริหารทุนมนุษย์และด้านการจัดการความรู้ของ กนอ. ตามแนวทางเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (Enablers)
- 4) เพื่อวิเคราะห์ ออกแบบและจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) รวมถึงแผนการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management Plan) ที่ครอบคลุมทั้งแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ แนวทางการมอบหมายงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร แนวทางการสร้างแรงจูงใจ แนวทาง

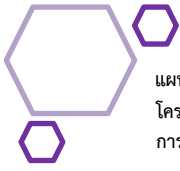


การเชื่อมโยงกับการสร้างความผูกพัน (Employee Engagement) และแนวทางการเชื่อมโยงกับการวางแผน
ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)

5) เพื่อวิเคราะห์ ออกแบบ และจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) รวมถึง
ข้อเสนอรูปแบบกลไกที่สนับสนุนการจัดการสายอาชีพ

6) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาต้นแบบด้านการจัดการความรู้ของ กนอ. รวมถึงดำเนิน
กิจกรรมนำร่องที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของ กนอ. ตลอดจนข้อเสนอแนะการพัฒนาระบบการจัดการ
ความรู้

7) เพื่อให้มีการพัฒนาและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563)
ด้านการบริหารทุนมนุษย์และด้านการจัดการความรู้ของ กนอ. ครบ 100%



2. กรอบแนวคิดและหลักการในการดำเนินงาน (Conceptual and Methodology Approach)

2.1 กรอบแนวคิดและหลักการในการดำเนินงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์

แนวคิดและวิธีการทำงานด้านการพัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว
และแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. (พ.ศ. 2563-2565)

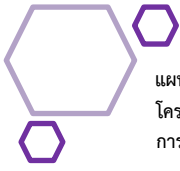
นิยามและความหมาย

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผล
ตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้น
ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงาน
ร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์
นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้แผน
ยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์
เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

แนวคิดและความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเอง
ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้น
ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อม
ภายนอกองค์กร
2. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐกิจ ตระหนักถึง
บทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร
3. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐ
แนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงาน
ภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในประเทศไทยเรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้ง
ทั้งหน่วยงานภาครัฐกิจยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล
(Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน
4. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)
5. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างวัฒนธรรม
การบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการพินิจพิจารณา วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการ
แบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัย
และไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน



6. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการ ประชาธิปไตย
ในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ (Decentralization)

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่คล้ายคลึง
กับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ด้วยกันได้ โดยกระบวนการจัดทำแผน
ยุทธศาสตร์ มีกระบวนการดังนี้

ขั้นตอนแรกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ ขั้นตอนของการกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจ หมายถึงกรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้
โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้
ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อ มีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความ
แตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวก และถูกต้อง

ขั้นตอนที่สอง ขั้นตอนของการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ให้กับหน่วยงาน

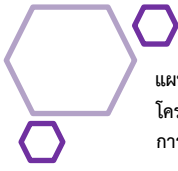
วิสัยทัศน์ หมายถึงสิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่งๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์
ของหน่วยงาน ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมด
มาพิจารณาในภาพรวมว่าหน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจ
ได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

ขั้นตอนที่สาม การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issue)

ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึงประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้นประเด็นยุทธศาสตร์นี้
สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้น หน่วยงานต้องการดำเนินการ
ในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลง
ในทิศทางใด ทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหาร
ราชการแผ่นดินของกระทรวงต้นสังกัดมาเป็นหลักประกอบการพิจารณาด้วย

ขั้นตอนที่สี่ คือ การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ของแผนยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ หมายถึงสิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า
หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์
และได้รับประโยชน์อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น เป้าประสงค์ของกรมสรรพากรประการหนึ่งคือ รัฐมีรายได้จากการจัดเก็บ
ภาษีเพียงพอในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ จากตัวอย่างนี้ ผู้ได้รับประโยชน์คือภาครัฐ โดยได้ประโยชน์
คือสามารถจัดเก็บภาษีได้มากพอที่จะนำไปพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ได้ นั่นเอง



ขั้นตอนที่ห้า ขั้นตอนของการสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Identification)

ตัวชี้วัด หมายถึงสิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่
ขั้นตอนนี้จะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความ
และการระบุขอบเขต เช่น “จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการในหนึ่งเดือน” เป็นต้น โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลัก
ในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่หก ขั้นตอนของการกำหนดค่าเป้าหมาย (Target)

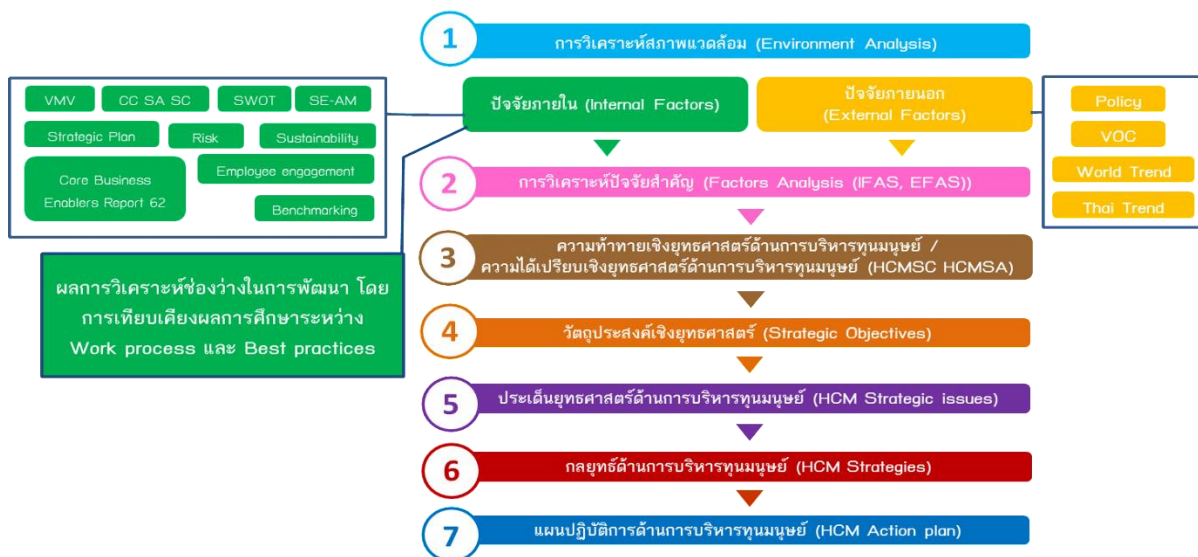
ค่าเป้าหมาย หมายถึงตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้เป็นส่วน
ของการกำหนด หรือระบุไว้ในแผนงานนั้นๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบ
ระยะเวลาเท่าใดจึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย เช่น ต้องผลิตนักสังคมสงเคราะห์เพิ่มเป็นจำนวน 1,250 คน ภายใน
ระยะเวลา 5 ปี เป็นต้น

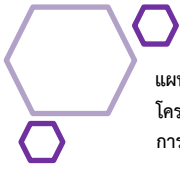
ขั้นตอนที่เจ็ด ขั้นตอนสุดท้าย คือขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ หมายถึงสิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการ
พิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุ
เป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดนั้นได้

แนวทางการดำเนินงานในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map)
ในระยะยาว ดังนี้

แผนภาพกระบวนการและเครื่องมือในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์





วิธีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 แบบ คือ การศึกษาในชั้นปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การเก็บข้อมูลซึ่งเป็นปัจจัยภายในของ กนอ.

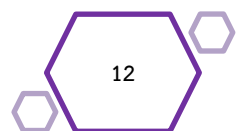
- *การศึกษาในชั้นปฐมภูมิ* ที่ปรึกษาจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) กับผู้บริหาร รายบุคคล และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับตัวแทนบุคลากร เพื่อสอบถามความคิดเห็นและความคาดหวังด้านการบริหารทุนมนุษย์ ในเรื่องการบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาทุนมนุษย์
- *การศึกษาในชั้นทุติยภูมิ* ที่ปรึกษาจะใช้วิธีศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร จุดแข็งและจุดอ่อน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ คู่เทียบ ปัจจัยเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model: SE-AM ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร และผลการวิเคราะห์ช่องว่างในการพัฒนากระบวนการทำงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์และปัจจัยอื่นที่มีผลต่อความสำเร็จและระบบการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์

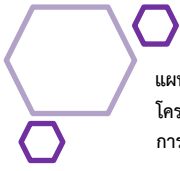
การเก็บข้อมูลซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก

- *การศึกษาในชั้นปฐมภูมิ* ที่ปรึกษาจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) กับตัวแทนกลุ่มลูกค้า (Voice of Customer : VOC) รวมถึงตัวแทนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น เช่น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการของบุคลากร ภาพลักษณ์ของบุคลากร และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
- *การศึกษาในชั้นทุติยภูมิ* ที่ปรึกษาจะใช้วิธีศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก ซึ่งประกอบด้วย นโยบายของกระทรวงเจ้าสังกัด ระดับความพึงพอใจของลูกค้า แนวโน้มด้านทุนมนุษย์ของโลกและของประเทศไทย และ วิสัยทัศน์ ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ (Factors Analysis)

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ได้วิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map) ในระยะยาวแล้วนั้น ที่ปรึกษาจะทำการรวบรวมปัจจัยที่ได้มาวิเคราะห์และแบ่งเป็นปัจจัยสำคัญ โดยใช้วิธีการ Internal Factors Analysis Summary (IFAS) และ External Factors Analysis Summary (EFAS) ซึ่งเป็นการแบ่งกลุ่มปัจจัยสำคัญออกเป็นปัจจัยสำคัญภายใน (IFAS) และปัจจัยสำคัญภายนอก (EFAS) โดยมีการจัดลำดับความสำคัญ (Rating) และให้น้ำหนัก (Weight)





ในแต่ละปัจจัยเพื่อจัดกลุ่มปัจจัยสำคัญที่องค์กรจะสามารถบริหารจัดการได้และปัจจัยสำคัญที่องค์กร
ไม่สามารถบริหารจัดการได้

3. การกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSC, HCMSA)

จากการจัดกลุ่มปัจจัยสำคัญที่แบ่งออกเป็นปัจจัยสำคัญภายใน (IFAS) และปัจจัยสำคัญภายนอก
(EFAS) แล้ว ที่ปรึกษาได้นำปัจจัยดังกล่าวมาวิเคราะห์และพิจารณาประเด็นที่สำคัญและนำมากำหนด
เป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategic
Challenge : HCMSC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital
Management Strategic Advantage : HRSA)

4. การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (HCM Strategic Positioning)

การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดทิศทางในภาพรวมของการดำเนินงาน
ด้านการบริหารทุนมนุษย์ในระยะยาว ว่าเป้าหมายของการบริหารทุนมนุษย์คืออะไร และอะไรคือผลลัพธ์
ที่อยากให้เกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็นทิศทางการดำเนินงานในแต่ละปี ซึ่งจะเป็นการนำไปสู่การกำหนด
เป้าหมาย ระยะสั้นในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ต่อไป

5. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

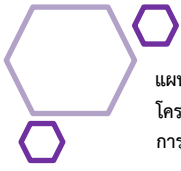
การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์
ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้ทราบถึงทิศทางและเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุในแต่ละประเด็น
ที่เกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
จะช่วยให้การกำหนดยุทธศาสตร์ในขั้นตอนถัดไปสามารถสะท้อนผลลัพธ์ หรือเป้าหมาย
ที่วัตถุประสงค์กำหนดได้

6. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Issues)

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้อง
กับยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงต้องตอบโจทย์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เบื้องต้น
เนื่องจากยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร
ให้ประสบความสำเร็จ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม
คือกลุ่มยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานหลักขององค์กร และกลุ่มยุทธศาสตร์ที่สนับสนุน
การดำเนินงานด้านทุนมนุษย์ เพื่อให้การดำเนินงานมีความชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรกำหนด

7. การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map)

หลังจากการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์แล้วนั้นจะนำประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนด มาจัดทำแผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์หรือ HCM Strategy Map



โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Balanced Scorecard (BSC) ซึ่ง BSC มีการถ่ายทอดมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กร โดยแสดงให้เห็น 4 มิติ คือ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth Perspective) ซึ่ง BSC จะแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ขององค์กร และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยใช้การเชื่อมโยงผ่าน HR Strategy Map เป็นการอธิบายจะช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์องค์กร

8. การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Action plan)

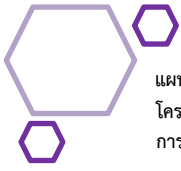
ในขณะที่จัดทำแผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์นั้น เราสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ สำหรับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ควบคู่กันไป เพื่อรองรับการทำงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนด โดยในแผนปฏิบัติการจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ชื่อแผนงาน วัตถุประสงค์ของแผนงาน ผู้รับผิดชอบหลัก งบประมาณ กิจกรรม ตัวชี้วัดและเป้าหมาย และระยะเวลา ซึ่งในแผนปฏิบัติการ จะอธิบายถึงวิธีการหลัก ๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนงาน รวมถึงระยะเวลา ในการดำเนินงาน ซึ่งที่ปรึกษาจะใช้เครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละแผนงาน เพื่อวางแผน ให้การดำเนินงานสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรที่กำหนด โดยสามารถใช้ได้หลาย ๆ เครื่องมือ เช่น การมองใน 4 มิติ คือ ความซับซ้อนของการดำเนินการ ระยะเวลาในการดำเนินการ ความเชื่อมโยง กับยุทธศาสตร์องค์กรและผลกระทบต่อองค์กร หรือการจัดลำดับความสำคัญแบบตาราง 2x2 หรือ 3x3 เพื่อเรียงลำดับความสำคัญของแผนการปฏิบัติการ

9. การจัดประชุมและสื่อสารแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์

หลังจากการจัดทำแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จ และเรียงลำดับความสำคัญของแผน ขั้นตอนต่อไปคือ การสื่อสารให้กับผู้รับผิดชอบได้รับทราบและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานแต่ละแผนงาน ซึ่งการสื่อสารควรจะสื่อสารทั้งในระดับผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยการสื่อสารในระดับ ผู้บริหารจะเป็นการสร้างการสร้างความเข้าใจเพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงแนวทางในการเชื่อมโยงกับทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรและทำให้มองเห็นภาพรวมว่าการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์จะสนับสนุน การดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร ซึ่งผู้บริหารจะเป็นกลไกที่สำคัญที่จะกระตุ้นให้การดำเนินงานตาม แผนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างที่ตั้งไว้ สำหรับการสื่อสารให้กับ บุคลากรในระดับปฏิบัติการ จะทำให้ผู้รับผิดชอบเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะขับเคลื่อนให้การดำเนินงานตามแผนงานประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้

กระบวนการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างองค์กรกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

ในกระบวนการจัดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ควรนำการวิเคราะห์ช่องว่างด้านการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์เมื่อเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) หรือตามแนวทางของรางวัลคุณภาพของ ต่างประเทศ (Malcom Baldrige National Quality Award : MBNQA) เพื่อให้ทราบถึงตัวอย่างที่ดีในแง่ของ



การปฏิบัติและช่องว่างที่ กนอ. จะสามารถนำมาปรับใช้และพัฒนาการดำเนินการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
ได้ ดังนั้น กระบวนการในการวิเคราะห์ช่องว่างด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การศึกษารายงานผลการดำเนินงาน (Organization Performance Report Reviews)

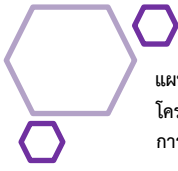
เริ่มดำเนินการศึกษาแนวทางการดำเนินงานทั้งหมดของ กนอ. ตามที่ปรากฏในรายงานผลการดำเนินงาน (Organization Performance Report: OPR) ประจำปีบัญชี 2562 ภายใต้กรอบเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ฉบับล่าสุด (มกราคม 2556) ตามข้อกำหนดต่าง ๆ ทั้ง 162 ข้อกำหนด ที่ระบุในประเด็นพิจารณาของหมวดกระบวนการ (Process) ของระบบ SEPA ทั้ง 6 หมวด ได้แก่ หมวด 1: การนำองค์กร หมวด 2: การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3: การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด หมวด 4: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5: การมุ่งเน้นบุคลากร และ หมวด 6: การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยพิจารณาและวิเคราะห์ความสอดคล้องและครบถ้วนที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ รวมถึงความเป็นระบบของแนวทางดังกล่าว ซึ่งจะใช้แนวคิด SIPOC MODEL เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมิน และจะนำผลการศึกษาข้างต้นมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 : การเก็บรวบรวมข้อมูล (Best/Good Practices Data Collection)

การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collection of data) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินโครงการ หากข้อมูลที่ได้รับมีความถูกต้อง (Accuracy) เชื่อถือได้ (Reliability) ครบถ้วน (Completeness) และตรงประเด็น (Relevance) ก็จะส่งผลให้รายงานการศึกษามีความสมบูรณ์ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลทริสจะดำเนินการนำข้อมูลจากฐานข้อมูลของทริส หรืออาจนำเอาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ (Secondary Sources) ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศมาใช้ โดยมีแนวทางในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะตระหนักถึงความสอดคล้องของข้อมูลกับวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดของโครงการเป็นสำคัญ

2) กรณีที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ทริส ในฐานะที่ปรึกษาประเมินผลการดำเนินงานตามระบบ SEPA ในปีบัญชี 2554 - 2555 ในรัฐวิสาหกิจกลุ่ม A ทั้ง 7 แห่ง ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) และที่ปรึกษาประเมินผลการดำเนินงาน Baseline ตามระบบ SE-AM ในปีบัญชี 2562 โดยมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ SE-AM รวมถึงการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ให้รัฐวิสาหกิจ ทั้งการร่วมประชุมหารือกับคณะกรรมการประเมินผลฯ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ สคร. และบริษัทที่ปรึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาระบบฯ รวมถึงการกำหนดแนวทางการเตรียมความพร้อมของรัฐวิสาหกิจ ร่วมพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลระบบ SE-AM ในด้าน Core Business Enablers (ที่ประกอบด้วย การประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม และด้านการตรวจสอบภายใน) จากประสบการณ์ที่สั่งสมดังกล่าว ทำให้ทริสสามารถเก็บรวบรวมองค์ความรู้ในระบบ SE-AM ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best/Good Practices) ตามระบบ SE-AM สำหรับ กนอ.



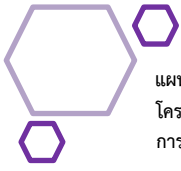
3) กรณีที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ทริสจะทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ
ที่น่าเชื่อถือทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เช่น MBNQA Winner, TQA Winner, PMQA Winner เป็นต้น



ขั้นตอนที่ 3 : การถอดรหัสแนวทางปฏิบัติที่ดี (Decoding Best/Good Practices)

หลังจากที่ได้รวบรวมงานศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแหล่งปฐมภูมิหรือแหล่งทุติยภูมิแล้ว
การดำเนินการต่อไปก็คือ การถอดรหัสหรือวินิจฉัย Best/Good Practices เพื่อคัดเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม
ตามเกณฑ์ระบบ SE-AM ในแต่ละหมวด โดยมีเครื่องมือที่ช่วยในการถอดรหัสหรือวินิจฉัย ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์บริบท ของ กนอ.
- 2) การวิเคราะห์โดยใช้ SIPOC Model
- 3) การวิเคราะห์แนวทางที่องค์กรใช้ เพื่อตอบสนองเงื่อนไขต่าง ๆ ของหัวข้อ “แนวทาง (Approach – A)” ซึ่งหมายถึง
 - วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล
 - ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองเงื่อนไขของหัวข้อต่าง ๆ
 - ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจ
 - ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- 4) การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) จะทำให้สามารถมีมุมมองที่แตกต่าง
หลากหลาย ซึ่งการวินิจฉัยปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Best Practices จะมีประเด็นในการ
พิจารณา เช่น
 - เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงขององค์กรหรือหน่วยงาน
 - สนองต่อนโยบายการแก้ปัญหา การพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน
 - ลดทรัพยากรและค่าใช้จ่าย หรือลดขั้นตอน ลดรอบระยะเวลาการทำงาน
 - การนำเทคโนโลยี และสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน
 - วิธีการที่สร้างสรรค์ หรือ นวัตกรรมขึ้นมาใหม่
 - ผลผลิต/ความสำเร็จเพิ่มขึ้น



- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงให้เป็นมาตรฐานการทำงานได้อย่างยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 4 : การรายงานผลการศึกษา (Study Handbook of Best/Good Practices)

การศึกษา Best/Good Practices เป็นการศึกษากระบวนการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงาน
อย่างเป็นระบบ ดังนั้น รายงานผลการศึกษา Best/Good Practices จะถูกจัดทำขึ้นในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน
โดยผลการศึกษา Best/Good Practices ในแต่ละกระบวนการดำเนินการตามเกณฑ์ระบบ SE-AM จะมีองค์ประกอบ
สำคัญ ดังนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปขององค์กร
- 2) แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best/Good Practices) โดยอธิบายเป็นแผนภาพขั้นตอนการดำเนินงาน หรือ Flow
ของระบบงาน และบรรยายขั้นตอนการดำเนินงานจนสำเร็จเป็นผลงานที่ดีเลิศในรูปแบบแนวคิดของ
SIPOC Model พร้อมทั้งแหล่งอ้างอิงของแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best/Good Practices)
- 3) ตัวชี้วัดที่สำคัญ และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดต่าง ๆ (ถ้ามี)
- 4) ปัจจัยเกื้อหนุน หรือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

โดยหลังจากการศึกษาริบทของ กนอ. และแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best/Good Practices) แล้ว จะสามารถนำ
ข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ได้มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เป้าประสงค์
ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายต่อไป

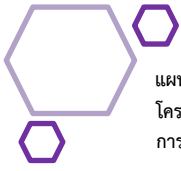
การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นเป็นการนำเอาแนวความคิดเรื่อง Balance Scorecard หรือการบริหารงาน
เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรอบด้าน และเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน มาเขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมิติต่าง ๆ
อย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเสมือน แผนที่ที่จะคอยนำทางหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงาน
จนบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

ตัวอย่าง การบริหารงานของภาคเอกชน มักจะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่าง ๆ คือ

- Customer Perspective
- Financial Perspective
- Internal Business Perspective
- Learning and Growth Perspective

ส่วนการบริหารงานในภาครัฐซึ่งเป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมิใช่เพื่อจุดประสงค์ในการแสวงหา
ผลกำไร ก็จะมีมิติที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญแตกต่างกันไป โดยการบริหารงานของภาครัฐจะมุ่งเน้นความสำเร็จ
ในด้านต่าง ๆ คือ



- ด้านประสิทธิผล
- ด้านคุณภาพการบริการ
- ด้านประสิทธิภาพ
- ด้านการพัฒนางองค์กร

มิติทางด้านประสิทธิผล

ในมิติของประสิทธิผลนั้น หน่วยงานต้องพิจารณาว่าหากหน่วยงานได้ดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ใด ประเด็นหนึ่งจนเป็นผลสำเร็จแล้ว จะก่อให้เกิดผลดีต่อประเทศชาติและสังคมส่วนรวมอย่างไร

มิติทางด้านคุณภาพการบริการ

ในส่วนของมิติทางด้านคุณภาพการบริการนั้น ต้องพึงระลึกว่าการจัดทำบริการสาธารณะของภาครัฐนั้น มีกลุ่มเป้าหมายหลักที่ต้องคำนึงถึงอยู่ด้วยกัน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้รับบริการ (หรือประชาชน) และกลุ่มของภาคี (เช่น NGOs หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หรือหน่วยงานภาคเอกชน เป็นต้น)

การกำหนดคุณภาพการบริการนั้น จะเป็นการระบุว่าการที่จะส่งเสริมผลักดันให้ประสิทธิผลที่ตั้งไว้นั้นประสบความสำเร็จได้ ผู้รับบริการจะต้องได้รับประโยชน์ด้านใดจากหน่วยงาน เช่น ได้รับโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้รับรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นต้น ตลอดจนการระบุถึงบทบาทของภาคีว่าภาคีจะต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของเราอย่างไรในด้านใดบ้าง

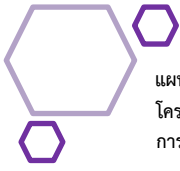
มิติทางด้านประสิทธิภาพ

ในมิตินี้จะคำนึงถึงปัจจัยหรือทรัพยากรนำเข้า (Input) ในเชิงเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ (Output) กล่าวคือ หากหน่วยงานสามารถทำงานใดๆ ให้อัตราส่วนระหว่างทรัพยากรนำเข้ากับผลผลิตมีค่าน้อยได้เท่าใด ก็หมายถึงความมีประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ มีมากเท่านั้น

ฐานคิดในการกำหนดประสิทธิภาพของงานนั้น ต้องเริ่มต้นที่ขอบเขตอำนาจของหน่วยงาน โดยให้ผู้เขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ทำการระบุ หน่วยงาน กอง สำนัก ที่มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ ลงไปในแผนที่ฯ แล้วทำการพิจารณาต่อไปว่า หน่วยงานนั้นๆ ต้องรับผิดชอบดำเนินการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ต่างๆ และต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ภาคีให้ความร่วมมือกับหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ในมิติด้านคุณภาพการบริการ

มิติทางด้านการพัฒนางองค์กร

ในส่วนนี้ หน่วยงานต้องหันกลับมาพิจารณาบทบาทของตัวองค์กรเอง เพื่อให้ทราบว่าต้องมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรในสังกัดในด้านใดบ้าง รวมถึงต้องมีการพัฒนาขีดความรู้ความสามารถในด้านเทคโนโลยีขององค์กรอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ได้



ในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น นอกจากจะมีการเขียนแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยในมิติต่าง ๆ แล้ว ยังมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ลงไปอีกด้วย

ในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องมีการทำลูกศร เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของมิติและขั้นตอนต่าง ๆ โดยลูกศรจะลากจากปัจจัยที่เป็นเหตุไปยังปัจจัยที่เป็นผล และจะสร้างลูกศรเฉพาะในส่วนที่ปัจจัยเหล่านั้น มีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรงเท่านั้น

การกำหนดตัวชี้วัดในแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดทั้งในส่วนของตัวชี้วัดเหตุ และตัวชี้วัดผล โดยมักจะกำหนดตัวชี้วัดเริ่มจากมิติด้านประสิทธิผลเรื่อยไปจนถึงมิติด้านการพัฒนาองค์กรตามลำดับ

ความแตกต่างระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์กับการวางแผนทั่วไป

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นความพยายามขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวม ความสำเร็จในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเดินทางไปถึงวิสัยทัศน์ โดยถูกต้องตรงตามภารกิจ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร

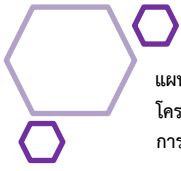
ส่วนการวางแผนทั่วไปนั้น เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาหรือการป้องกันปัญหา หรือเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กรหรือกระบวนการปฏิบัติขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และ/หรือ ประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะฉะนั้นการวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายที่แคบกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์มาก

การวางแผน

เมื่อองค์กรได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์แล้ว กระบวนการต่อไปในการบริหารงานเพื่อให้ขับเคลื่อนการทำงานต่อไปได้คือ การวางแผน ซึ่งเป็นกระบวนการแรกที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางขององค์กรและเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้เกิดผลงานขององค์กร รวมถึงยังเป็นสะพานที่จะเชื่อมสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่กับสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น

ความสำคัญของการวางแผน

1. แผนเป็นเครื่องมือในการประสานงานขององค์กร
2. แผนเป็นเครื่องมือและแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรในองค์กร
3. แผนเป็นแนวทางในการจัดระบบควบคุมตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร
4. การวางแผนเป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์กร



ประเภทของการวางแผน

การจำแนกประเภทของการวางแผน ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานที่นำมาใช้ในการจำแนกและจัดแบ่งประเภท เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และสอดคล้องกับความต้องการใช้งาน การจำแนกประเภทของการวางแผนเหล่านั้นได้แก่

1. การจำแนกประเภทของการวางแผนตามระดับของการบริหารงานองค์กร การวางแผนประเภทนี้ จะสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนยุทธวิธี และการวางแผนปฏิบัติการ

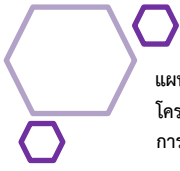
1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่ถูกจัดทำขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรแล้วประสานไปยังผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง ทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะการบริหารแบบลงล่าง (Top-Down Planning) ที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่สุด การวางแผนกลยุทธ์จะกล่าวถึงขอบเขตกว้างๆ ของการจัดกิจกรรมขององค์กร ซึ่งต้องครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมดที่องค์กรมีอยู่ตลอดจนการพยากรณ์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นให้องค์กรเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในอนาคต ด้วยการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

1.2 การวางแผนยุทธวิธี (Tactical Planning) เป็นการวางแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้องค์กรธุรกิจก้าวไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธีและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี จะมีลักษณะเฉพาะเจาะจง และเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อยซึ่งอยู่ภายในองค์กร การวางแผนยุทธวิธีต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์ แต่แผนยุทธวิธีจะทำหน้าที่ในการผสมผสานสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์ ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระดับล่างและมักเป็นแผนระยะสั้นเข้าด้วยกันโดยเน้นให้ครอบคลุมในสิ่งที่มีความสำคัญทั้งหมด เช่น ค่าใช้จ่าย รายได้เวลา และเครื่องมือเครื่องใช้

1.3 การวางแผนปฏิบัติการ (Operational Plans) ใช้อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร ในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงาน หรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธี และแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ จึงมีลักษณะการวางแผนระยะสั้นซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้

2. การจำแนกประเภทของการวางแผนตามระยะเวลา (Planning Time Frames) การวางแผนโดยอาศัยระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามแผนเป็นเครื่องมือพิจารณา สามารถจะจำแนกแผนออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.1 การวางแผนระยะยาว (Long Range Planning) เป็นการวางแผนในระดับกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยงการบริหารและการปฏิบัติการภายในองค์กรเข้ากับสถานะแวดล้อมปกติ



การวางแผนระยะยาว จะคำนึงถึงอนาคตข้างหน้าไม่ต่ำกว่า 5 ปีขึ้นไป แม้ว่าการวางแผนระยะยาวจะตั้งอยู่บนความไม่แน่นอนของสถานการณ์แวดล้อม แต่หลายองค์กรก็สามารถใช้การวางแผนระยะยาวให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ เช่น ใช้การวางแผนระยะยาวในการพัฒนาทักษะและฝีมือของแรงงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้แรงงานในอนาคตผู้บริหารบริษัทซีร็อกซ์ใช้การวางแผนระยะยาวสำหรับการสร้างสรรค์สายผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะสนับสนุนเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร ในการสร้างความเป็นหนึ่งของโลกในธุรกิจกระบวนการเอกสาร และวางแผนใช้เวลาถึง 10 ปี ในการพัฒนาด้านการตลาดของเทคโนโลยีด้านเอกสารและการสร้างสรรค์เครื่องจักรคอมพิวเตอร์ดิจิทัลแบบตั้งโต๊ะ เพื่อใช้งานด้านเอกสารสำเนาที่มีความเร็วสูงและมีคุณภาพสูง

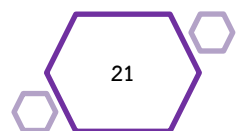
2.2 การวางแผนระยะปานกลาง (Intermediate Range Planning) การวางแผนระยะปานกลางจะครอบคลุมเวลาในการดำเนินงานตามแผนตั้งแต่ 1 ปี ถึง 5 ปี แผนระยะปานกลางจึงทำหน้าที่เป็นสื่อกลางประสานระหว่างแผนระยะยาวกับแผนระยะสั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นไปตามยุทธวิธี และเป้าหมายยุทธวิธีที่วางไว้ บางครั้งองค์กรธุรกิจบางแห่ง อาจรวมการวางแผนระยะสั้นและการวางแผนระยะปานกลางเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายในการทำกำไรขององค์กรเป็นหลัก หรืออาจใช้วิธีวางแผนระยะปานกลางเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหรือสำหรับ การขยายกิจการ และขยายกำลังการผลิต โดยใช้ช่วงเวลา 1 ปี ถึง 5 ปี

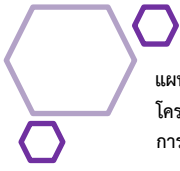
2.3 การวางแผนระยะสั้น (Short Range Planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้ครอบคลุมและเป็นไปตามเป้าหมายปฏิบัติการหรือแผนปฏิบัติการที่วางไว้ โดยปกติแผนระยะสั้นจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนระยะยาว ระยะเวลาสำหรับการวางแผนระยะสั้นมักเป็นช่วงเวลาของการดำเนินงานในปัจจุบัน ซึ่งถือเอาช่วงเวลาภายในเวลา 1 ปีเป็นเกณฑ์ แผนระยะสั้นจะช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานประจำวันเป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย

3. การจำแนกประเภทของการวางแผนตามหน้าที่ดำเนินงาน (Functional Planning)
การวางแผนโดยจำแนกตามหน้าที่ดำเนินงาน สามารถจำแนกแผนออกได้เป็น 5 ชนิด ได้แก่

3.1 แผนแม่บท (Master Plan) เป็นแผนที่เกิดจากการรวมแผนทั้งหมดภายในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เห็นถึงโครงสร้างโดยรวมของการปฏิบัติงานภายในองค์กร และใช้เป็นแม่แบบในการวางแผนระดับรองลงไปของกิจการ

3.2 แผนหน้าที่ (Functional Plan) เป็นแผนที่ถูกวางขึ้นเพื่อเฉพาะเจาะจงใช้กับกลุ่มงาน แผนปฏิบัติงานจะเป็นแผนย่อยที่อยู่ในแผนใหญ่ที่เรียกว่าแผนแม่บท แผนปฏิบัติงาน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบว่า หน่วยงานจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไร ตลอดจนแสดงเป้าหมายสุดท้ายที่คาดหวังเมื่อปฏิบัติตามแผนทุกอย่างหมดแล้ว การจำแนกการวางแผนตามหน้าที่นี้ สามารถจำแนกแผนย่อยออกได้เป็นแผนด้านบุคลากร แผนด้านการผลิตแผนด้านการตลาด และแผนด้านการเงิน





3.2.1 การวางแผนด้านบุคคล (Human Resource Planning) เป็นการคาดคะเนความต้องการใช้บุคลากร ซึ่งถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้มีความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างบุคลากรและงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

3.2.2 การวางแผนด้านการผลิต (Production Planning) คือ กระบวนการในการกำหนดชนิดและปริมาณของทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการผลิต โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรกำลังผลิต แรงงานที่ใช้ และเวลาในการผลิตให้น้อยที่สุด แต่ก่อให้เกิดประสิทธิผลดีที่สุดตามเป้าหมายที่วางไว้

3.2.3 การวางแผนด้านการตลาด (Marketing Planning) คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ เพื่อการตลาดปฏิบัติการทางการตลาดให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง และก่อให้เกิดผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า น่าพอใจโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนทางการตลาดทำได้หลายวิธี เช่น การวางแผนเพื่อเพิ่มยอดขาย เพื่อขยายส่วนแบ่งตลาด และเพื่อเพิ่มผลกำไร เป็นต้น

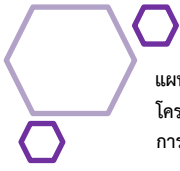
3.2.4 การวางแผนด้านการเงิน (Financial Planning) คือกระบวนการในการพิจารณาเพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่กิจการมีอยู่เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะเดียวกันก็พิจารณาเพื่อแสวงหาแหล่งเงินทุนที่ก่อให้เกิดต้นทุนและความเสี่ยงต่ำ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนด้านการเงินนี้จะมีลักษณะเป็นการวางแผนด้านสนับสนุน เพื่อแผนอื่นๆ ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 แผนงานโครงการ (Project) เป็นแผนที่องค์กรทำขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบาย เกี่ยวกับกิจกรรมใหญ่ขององค์กรเฉพาะครั้ง (เป็นกิจกรรมที่นาน ๆ ทำที มีใช้ทำเป็นประจำสม่ำเสมอ) ซึ่งต้องใช้ปัจจัยเป็นจำนวนมาก จากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรหลาย ๆ หน่วยงาน การวางแผนงานโครงการจะช่วยให้หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานรู้หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน มีการประสานสัมพันธ์อันดี ซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 แผนสรุป (Comprehensive Plan) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสรุปรวมแผนหน้าที่ตลอดจนแผนงานโครงการที่องค์กรกระทำ โดยอาจจำแนกเป็นหมวดหมู่ หรือจำแนกตามขอบเขตของงานหรือระดับความซับซ้อนในการปฏิบัติ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ การวางแผนประเภทนี้ จะเห็นได้ชัดในการวางแผนบริหารประเทศของรัฐบาล ตัวอย่างเช่น แผนสาธารณสุข แผนการจัดการศึกษา เป็นต้น

3.5 แผนกิจกรรม (Activity Planning) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นตารางเวลาของการปฏิบัติงาน (Schedule) แผนกิจกรรมจะแสดงให้เห็นว่า แต่ละหน่วยงานย่อยในองค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมอะไร ในช่วงเวลาใดบ้าง กิจกรรมนั้นจะเริ่มต้นเมื่อไร และจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องกับหน่วยงานใด บ้างหรือไม่ เพื่อให้งานนั้นแล้วเสร็จบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การจำแนกประเภทของการวางแผนตามความถี่ของการนำแผนไปใช้ (Repetitiveness Use Plan)
การจำแนกประเภทของแผนวิธีนี้ จะแบ่งแผนออกได้ เป็น 2 ประเภท ได้แก่ แผนหลักและแผนใช้เฉพาะครั้ง



4.1 แผนหลัก (Standing Plan) (หรืออาจเรียกได้ว่าแผนยืนพื้น แผนถาวร หรือแผนประจำ) เป็นแนวคิด หลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการกระทำกิจกรรมบางอย่างภายใน องค์กรซึ่งต้องมีการกระทำซ้ำบ่อยๆ แผนหลักหรือแผนประจำนี้ จะถูกนำมาใช้ได้หลาย ๆ ครั้งโดยไม่มีการกำหนดอายุ (ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงสภาวะการณ์ทั้งภายในและภายนอกเป็นเกณฑ์) แผนหลักหรือแผนประจำจึงต้องเป็น เครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาระหว่างฝ่ายต่าง ๆ แผนหลักหรือแผนประจำ ประกอบด้วย

- นโยบาย เป็นข้อความ หรือสิ่งที่เข้าใจง่ายเป็นที่ยอมรับและเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจและปฏิบัติ
- ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) เป็นขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานที่เลือกหรือกำหนดไว้เป็นมาตรฐาน สำหรับการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ระเบียบปฏิบัติจะ ใช้มากสำหรับการดำเนินงานในระดับแผนกซึ่งมีหน้าที่ในทางปฏิบัติโดยตรง

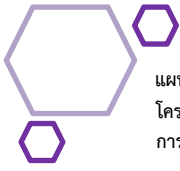
ความแตกต่างระหว่างนโยบายกับระเบียบวิธีปฏิบัติจะอยู่ที่นโยบายเป็นเรื่องของการวางหลัก ปฏิบัติทั่วไป ส่วนระเบียบวิธีปฏิบัติจะบอกให้ทราบว่า จะต้องทำอะไร ทำอย่างไร เพื่อให้สัมฤทธิ์ผล ดังนั้น จึงมีผู้กล่าวว่า ระเบียบปฏิบัติ คือ แผนซึ่งกำหนดแนวปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงภายในนโยบายที่วางไว้

- กฎ (Rule) หมายถึง แผนงานประจำที่มีความเฉพาะเจาะจง จำเป็นต้องปฏิบัติ กฎจะชี้ให้เห็นถึง วิธีปฏิบัติงานโดยไม่มีการลำดับเหตุการณ์ กฎอาจเป็นหรือไม่เป็นส่วนหนึ่งของวิธีปฏิบัติก็ได้ และถ้านโยบายที่นำมาใช้ไม่เปิดโอกาสให้ผู้กระทำได้ใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานแล้วถูกเรียกว่า กฎทันที

4.2 แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-Use Plan) หมายถึง แผนที่เตรียมขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงกับ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวแล้วจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นอีก (One Time Goal) เมื่อบรรลุผลตามที่กำหนด แล้วจะเลิกใช้แผนนั้น ๆ แต่ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยจะนำกลับมาใช้ใหม่อีกก็ได้ แผนประเภทนี้ ได้แก่

4.2.1 โปรแกรม หรือแผนงาน (Program) เป็นแผนที่ถูกจัดให้อยู่ในลำดับสูงสุดของแผน ใช้เฉพาะครั้ง (การวางแผนและควบคุมการบริหาร) โปรแกรมจะครอบคลุมกิจกรรมที่คาดว่าจะ ต้องกระทำ ทั้งหมด หรือเพื่อใช้กับสถานการณ์ที่ค่อนข้างยุ่งยากและสลับซับซ้อนในการแก้ปัญหา (Management) เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และประหยัดสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำในการวางโปรแกรม ได้แก่

- ทำให้กิจกรรมทั้งหลายมีขั้นตอน
- เรียงลำดับขั้นตอนว่าอะไรควรทำก่อน อะไรควรทำหลัง
- วางแผนว่าใครเป็นผู้กระทำการในแต่ละขั้นตอนนั้น
- ประเมินการทรัพยากรที่มี ให้เพียงพอในการปฏิบัติงานแต่ละขั้น
- ประเมินเวลาที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแต่ละขั้น
- เตรียมเครื่องมือสนับสนุนงานแต่ละขั้น



4.2.2 โครงการ (Project) เป็นการวางแผนที่ใช้กับเหตุการณ์ที่ไม่ค่อยมีความยุ่งยากหรือสลับซับซ้อน โครงการจึงมีลักษณะเป็นแผนงานย่อยที่มีความเฉพาะเจาะจง

4.2.3 แผนรายละเอียด (Detailed Plan) เป็นแผนแสดงการดำเนินงานอย่างละเอียดทุกขั้นตอน และมีลักษณะเป็นแผนระยะสั้น

4.2.4 งานเฉพาะกิจพิเศษ (Special Task) เป็นแผนกิจกรรมสำหรับเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้น และต้องรีบแก้ไขอย่างปัจจุบันทันด่วนเป็นกรณีพิเศษ บางครั้งอาจเรียกว่า แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

5. การจำแนกประเภทของการวางแผนตามขอบเขตครอบคลุมของแผน (Scope of Planning) วิธีนี้จะจำแนกแผนออกได้เป็น วัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ วิธีการทำงาน มาตรฐานงบประมาณ แผนงาน

5.1 วัตถุประสงค์ (Objective) จัดเป็นแผนลักษณะหนึ่งเพราะเป็นกิจกรรมหลักในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการวางแผน นอกจากนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องอาศัยการพยากรณ์ การคาดเดา และการตัดสินใจในอนาคต ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่องกับการวางแผน

5.2 นโยบาย (Policy) เป็นแผนซึ่งกำหนดขอบเขตของแนวปฏิบัติไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้เลือกตัดสินใจ และการตัดสินใจภายใต้นโยบาย จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ นโยบายจึงจัดเป็นแผนรอง หรือแผนปฏิบัติชนิดหนึ่ง

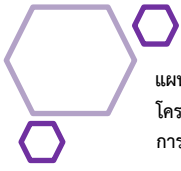
5.3 ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure) เป็นลักษณะของแผนชนิดหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจง และเป็นการลำดับเหตุการณ์ที่ต้องกระทำภายใต้ขอบเขตของนโยบาย

5.4 วิธีการทำงาน (Method) เป็นลักษณะของแผนชนิดหนึ่งที่บอกให้ทราบแนวทางการปฏิบัติงานที่ละเอียดสมบูรณ์กว่าระเบียบวิธีปฏิบัติ วิธีการทำงานจะพบเห็นในหน่วยงานปฏิบัติซึ่งต้องแจกแจงถึงกรรมวิธีที่บุคลากรจะต้องกระทำทุกขั้นตอนโดยละเอียด

5.5 มาตรฐาน (Standard) เป็นลักษณะของแผนซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดและเปรียบเทียบ

5.6 งบประมาณ (Budget) คือ แผนซึ่งต้องประกอบด้วยข้อความแสดงผลที่คาดหวังล่วงหน้าเป็นตัวเลขในรูปของตัวเงิน เวลา จำนวนหรืออื่น ๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ในบางองค์กรจะให้ความสำคัญของแผนงบประมาณมากที่สุด

5.7 แผนงาน (Program) คือ แผนพิเศษซึ่งเกิดจากการผสมผสานแผนปฏิบัติการที่เหมือนๆ กันเข้าด้วยกัน แผนงานส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นร่างคร่าว ๆ เกี่ยวกับกิจกรรม อุปกรณ์ และผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง



2.2 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model: SE-AM

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 อนุมัติหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยเปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจจากการควบคุมขั้นตอนในการทำงานมาเป็นการควบคุมผลการดำเนินงานแทน และให้อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้เอง โดยให้เริ่มนำระบบประเมินผลฯ มาใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2539 และได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้พิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับ การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นระยะ ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญ ของการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจไทย โดย พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ดังกล่าวได้กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนาการ กำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจไว้ 4 ประเด็น ซึ่งรวมถึง การส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

สคร. เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อพัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสมเป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ อย่างแท้จริง โดยได้พิจารณานำข้อดี/จุดแข็ง ของระบบปัจจุบันที่มีมาปรับปรุงข้อด้อยของระบบปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุง เพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่และปรับให้เป็นปัจจุบัน โดยจะนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ในปี 2563

ทั้งนี้ ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model: SE-AM มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

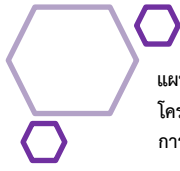
กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model: SE-AM แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) (น้ำหนักร้อยละ 60 +/- 15) ได้แก่

- 1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ
- 2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงาน ตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและ ค่าเป้าหมายของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรายสาขา (Sub-PAC)

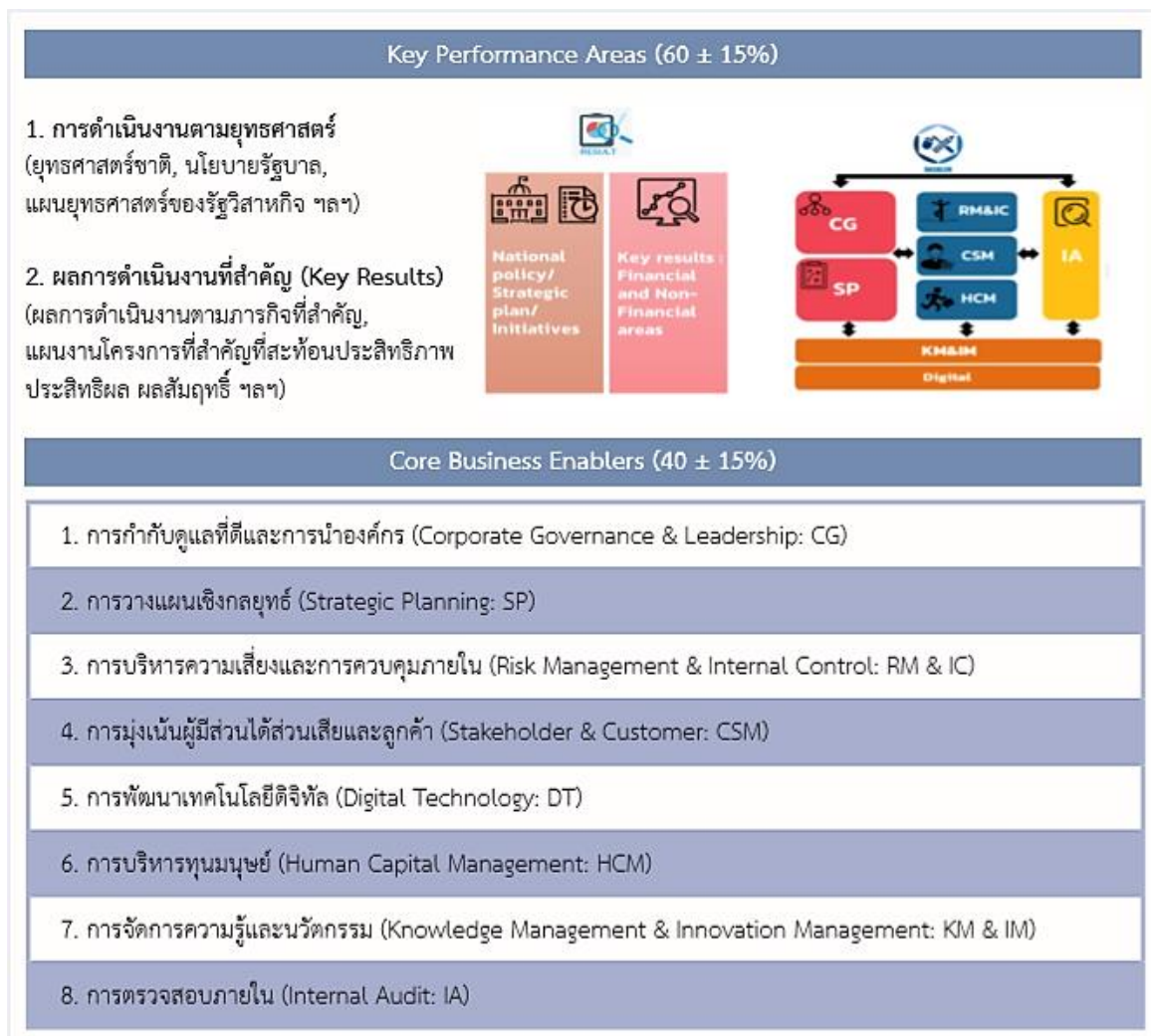
2. ด้าน Core Business Enablers (น้ำหนักร้อยละ 40 +/- 15) ประกอบด้วย การประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า



- 5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- 6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์
- 7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 8) ด้านการตรวจสอบภายใน

โดยเป็นการพิจารณาตามรายละเอียดคู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers และพิจารณาผลประเมินของคณะกรรมการกำกับ ดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม และคณะกรรมการ กำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจแต่ละด้าน ซึ่งมีกรอบการประเมินผล ดังนี้



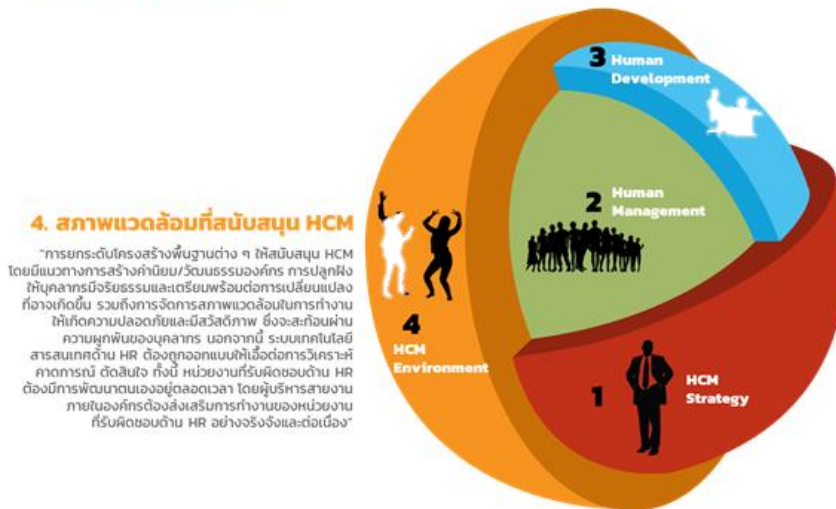
โดยระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model: SE-AM มีหลักเกณฑ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้ดังนี้

ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy) 2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) 3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และ 4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร รวมถึงมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ด้วยการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและคุณค่าของงานที่ทำ ผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพ ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบถาม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในที่สุด

กรอบการประเมินการบริหารทุนมนุษย์

HCM module of 4



1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

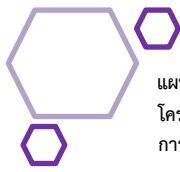
"ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงความท้าทายในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้าน Digital และ HC Risk โดยพิจารณาทั้งในเชิง Quantitative/Qualitative โดยมีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารไปเป็นอย่างกว้าง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด"

2. บริหารทุนมนุษย์

"การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตราจ้างที่สอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์ Demand/Supply ของอัตราจ้าง การทดแทนของ Digital รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน/สิทธิประโยชน์ที่ก่อให้เกิดความเป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง"

3. พัฒนาทุนมนุษย์

"การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีแนวทางการพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้ทั้งความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และการแข่งขัน (New-Skill/Up-skill/Re-skill) รวมถึง การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรให้เป็น Action learning อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพ และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม"

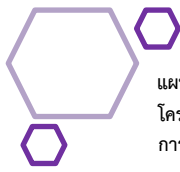


หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ

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

ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&INNO)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influenc Perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) ด้านการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ 1. การนำองค์กร (KM Leadership) 2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) 3. บุคลากร (People) 4. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) 5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) และ 6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตราฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินการ การสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร



แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

กรอบการประเมินการจัดการความรู้

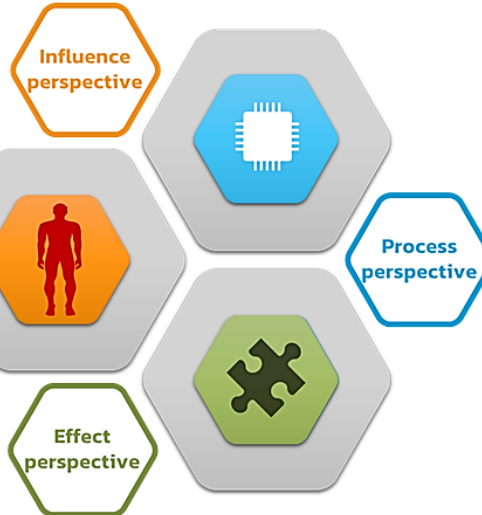
เกณฑ์ประเมินผลฯ ในมุมมอง 3 มิติ : KM's Triplex perspectives (IPE Perspectives)

I บทบาทผู้นำ/บุคลากร

- 1) **KM Leadership** : การนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) **Planning & Resources** : การนำกลยุทธ์การจัดการ ความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบและบรรลุผล สำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตาม และประเมินผล
- 3) **People** : การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการ ความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรม การเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรด้านการจัดการความรู้

III ผลลัพธ์

6. **KM Results** : ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ทั้งใน เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจาก การจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความมีประสิทธิภาพและแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องของ ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถต่อยอดหรือ ขยายผลไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร

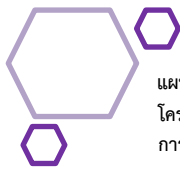


II กระบวนการ

- 4) **KM Process** : กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริม การเรียนรู้
- 5) **Operational Process** : การนำการจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบรวมทั้งการสร้างความรู้ระดับ องค์กรผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการทำงาน ในกระบวนการที่สำคัญ

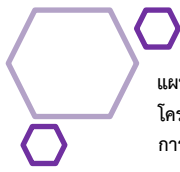
หลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กร	8	1.1 วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนัก ร้อยละ 4) 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (น้ำหนักร้อยละ 4)
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	4	2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (น้ำหนักร้อยละ 2) 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 2)
3. บุคลากร	8	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจ ด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 2)
4. กระบวนการจัดการความรู้	8	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ (น้ำหนักร้อยละ 6) 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (น้ำหนักร้อยละ 2)
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	4	5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการ ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)

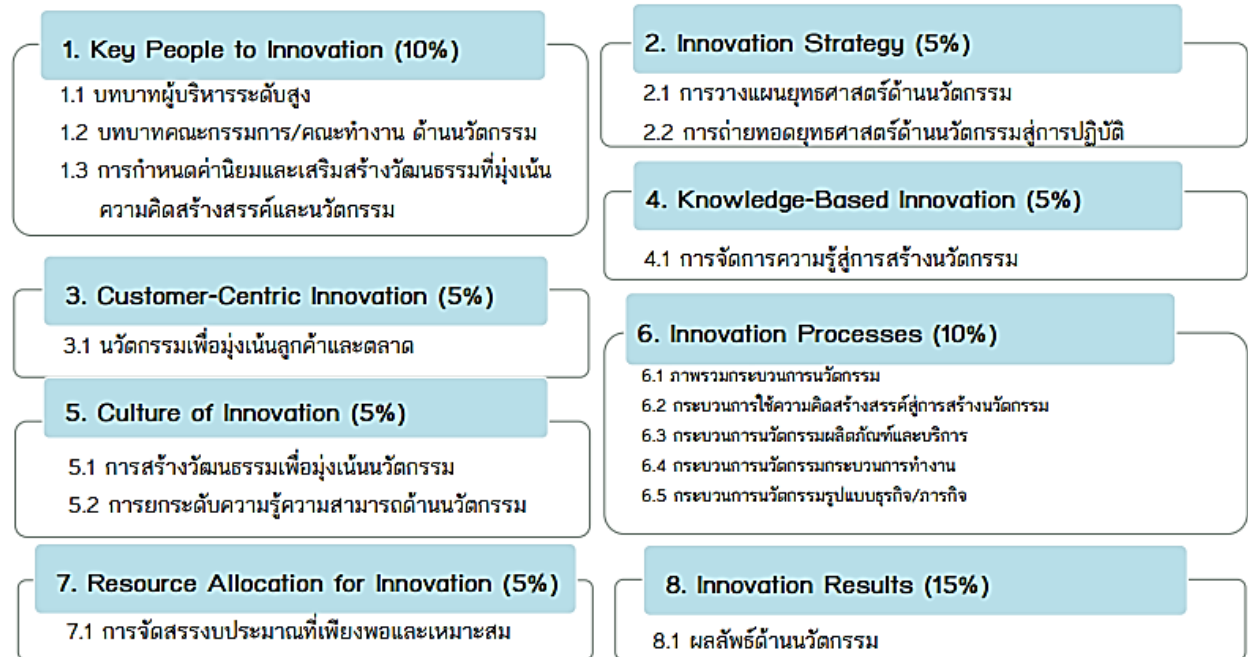


หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	8	6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)
รวม	40	

การจัดการนวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงบางส่วน หรือกระทั่งสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น
จนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจ
ใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุงพัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า
(Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน
นอกจากนั้นนวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะแค่นวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงาน
ภายใน ระดับกระบวนการ จนกระทั่งถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจาก
รากฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่
(Newness) และ 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value) โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถ
ก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ ทั้งการสร้างคุณค่า ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
เกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัด
อยู่ในเฉพาะขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม
ทุกระบบงาน ทุกกระบวนการ และทุกหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถ
นำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจึงจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรม
อย่างเป็นรูปธรรม มีระบบ และเป็นมาตรฐานในทุกๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรชี้แนะและจัดการ
ให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จนกระทั่งพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจควรฝัง
หรือบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุน
ให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมจำเป็นต้องเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร เป็นต้น

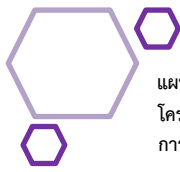


กรอบการประเมินการจัดการนวัตกรรม



หลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมของรัฐบาลกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน	10	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3) 1.3 การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	5	2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	5	3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	5	4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม	5	5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2.5)



หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
6. กระบวนการนวัตกรรม	10	6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้าง นวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ (น้ำหนักร้อยละ 2)
7. การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม	5	7.1 การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม (น้ำหนักร้อยละ 5)
8. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	15	8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 15)
รวม	60	

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and External Analysis)

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์

3.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

• สาระสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการร่วมกัน โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

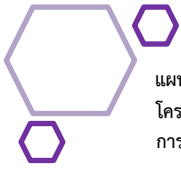


ภาพที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

ที่มา : ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580, ประกาศราชกิจจานุเบกษา

ยุทธศาสตร์ชาติมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่มา : ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580, ประกาศราชกิจจานุเบกษา



- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580**

จากยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 พบว่ามีเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนที่ขับเคลื่อนโดยภูมิปัญญาและนวัตกรรม ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- **ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการการผลิตและบริการ การจัดการ และการตลาด สามารถบริหารจัดการธุรกิจและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยการสร้างและพัฒนาทักษะองค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจในยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูง รวมทั้งทักษะในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการวางแผนธุรกิจและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจได้

- **ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์** ยกระดับศักยภาพทักษะ และสมรรถนะแรงงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับความสามารถเฉพาะบุคคล มีการทำงานตามหลักการทำงานที่มีคุณค่าเพื่อสร้างผลิตภาพเพิ่มให้กับประเทศ มีวัฒนธรรมการทำงานที่พึงประสงค์ มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม

กนอ. จะต้องสร้างและพัฒนาทักษะบุคลากรในด้านที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูง รวมทั้งทักษะในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการวางแผนธุรกิจและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจได้ รวมถึงพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มให้พร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

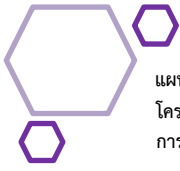
3.1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

- **สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)**

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ทั้งนี้ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน ยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลที่ชัดเจนเพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย



ที่มา : แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564, สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี



- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)**

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564 พบว่ามีเป้าหมายเพื่อให้ระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ สร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานใหม่ โดยการใช้นวัตกรรมที่เข้มข้นมากขึ้น ควบคู่ไปกับการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนขยายโอกาสทางธุรกิจในภูมิภาคอาเซียน มุ่งเน้นเรื่องการนำผลงานวิจัยให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ใช้ได้จริงในองค์กร ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ กนอ. ดังนี้

- **ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์**

มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะของแรงงานให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน และส่งเสริมด้านค่านิยม เพื่อให้คนไทยมีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม รวมถึงสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีสุขภาพที่ดี โดยมีทักษะ ความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น

- **ยุทธศาสตร์การสร้างการแข่งขันทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน**

ส่งเสริมให้เศรษฐกิจเติบโตได้ตามศักยภาพและมีเสถียรภาพ ภาคส่งออกมีการพัฒนาจนสามารถขยายตัวและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย ผลผลิตทางการผลิตของประเทศเพิ่มขึ้น การลงทุนภาครัฐและเอกชนมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมาจากความร่วมมือกันมากขึ้น เพื่อให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูงขึ้น รวมถึงพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ โดยการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบเพื่อส่งเสริมการค้าที่เป็นธรรมและอำนวยความสะดวกด้านการค้าการลงทุน

- **ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน**

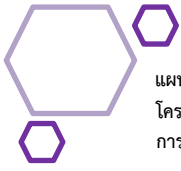
มุ่งเน้นการรักษาและฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติการสร้างความมั่นคงด้านน้ำ และการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำให้มีประสิทธิภาพ การสร้างคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี ลดมลพิษ และลดผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนและระบบนิเวศ การเพิ่มประสิทธิภาพการลดก๊าซเรือนกระจกและขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ และลดความสูญเสียในชีวิตและทรัพย์สินที่เกิดจากสาธารณภัย

- **ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย**

มุ่งเน้นในเรื่องการลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของภาครัฐ รวมทั้งประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจของประเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การปรับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น

- **ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม**

มุ่งเน้นในเรื่องการเพิ่มความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ และการเพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ



■ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

มุ่งเน้นในเรื่องการลดช่องว่างรายได้ระหว่างภาคและมีการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมมากขึ้น การเพิ่มจำนวนเมืองศูนย์กลางของจังหวัดเป็นเมืองนำอยู่สำหรับคนทุกกลุ่มในสังคมพื้นที่ฐานเศรษฐกิจหลัก มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการเพิ่มมูลค่าการลงทุนในพื้นที่เศรษฐกิจใหม่ บริเวณชายแดน

■ ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

มุ่งเน้นในเรื่องการมีเครือข่ายการเชื่อมโยงตามแนวระเบียงเศรษฐกิจที่ครอบคลุมและมีการใช้ประโยชน์ ได้เต็มศักยภาพ การเพิ่มระบบห่วงโซ่มูลค่าในอนุภูมิภาคและภูมิภาคอาเซียน ประเทศไทยเป็นฐานเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุนที่สำคัญในภูมิภาค อนุภูมิภาค อาเซียนและเอเชีย รวมทั้งมีการพัฒนาส่วนขยายจากแนวระเบียง เศรษฐกิจในอนุภูมิภาคให้ครอบคลุมภูมิภาคอาเซียนเอเชียตะวันออก และเอเชียใต้ และประเทศไทยเป็นหุ้นส่วน การพัฒนาที่สำคัญทั้งในระดับ

ดังนั้น กนอ. ต้องพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณา ด้านอัตรากำลังให้เหมาะสมกับการเติบโตของธุรกิจ ในขณะเดียวกันต้องบริหารสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ให้มีความเหมาะสม รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับ กนอ. และนำมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ต้องมุ่งเน้นให้เกิดค่านิยมในการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาล

3.1.3 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ (Sectoral Strategy Plan)

● สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ (Sectoral Strategy Plan)

แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ มีความสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แผนพัฒนาฯ) ฉบับที่ 12 เป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE)

แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



ภาพที่ 3 แสดงแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ

โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการมุ่งเน้น “การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านน้ำ และพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนรองรับการเจริญเติบโตของเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ ควบคู่ไปกับการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”

บทบาท/เป้าหมายการดำเนินงาน

- สร้างความมั่นคงด้านทรัพยากรน้ำ และบูรณาการการบริหารจัดการทั้งน้ำดิบ น้ำดีและน้ำเสียอย่างเป็นระบบ
- พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐตามยุทธศาสตร์ประเทศ เพื่อสร้างมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจ และพัฒนาสังคม โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของลักษณะประชากรปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และชุมชน

การลงทุน

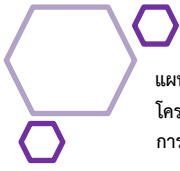
- พิจารณาความคุ้มค่าในการใช้แหล่งเงินในการลงทุน โดยศึกษาเครื่องมือทางการเงินใหม่ๆ เช่น PPP
- การลงทุน Green Technology เพื่อลดต้นทุนการผลิต

ฐานการเงินที่มั่นคง

- สร้างความมั่นคงทางรายได้ และเพิ่มมูลค่าจากการบริหารจัดการทรัพย์สิน
- จัดระบบการขอรับการลงทุนที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เช่น การแยกบัญชีบริการสาธารณะ การจัดทำต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย (Unit Cost) ที่น่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากล

เทคโนโลยีและนวัตกรรม

- จัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในการผลิตและการบริการทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ
- พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ



- ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล
- มีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และภาคส่วนอื่นในการพัฒนางานตามบทบาท

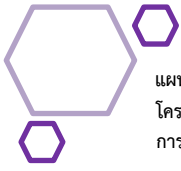
ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

- ทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล
- กำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือ ให้มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และสามารถอธิบายความจำเป็นในการตัดสินใจได้
- ปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอแก่สาธารณะ
- ทบทวนปรับปรุงระบบและกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส รัดกุม และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง มีการตรวจสอบติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจนาระบบที่สนับสนุนความโปร่งใสมาใช้ เช่น Integrity Pact (IP) Cost เป็นต้น
- มีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรและมีความโปร่งใส และยุติธรรม
- จัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Metrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุด ที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์
- มีนโยบายและแนวทางในการส่งเสริมความมีคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร รวมทั้งมีกลไกกำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรมและจริยธรรม
- สรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงบริบทสำคัญ (Mega Trend) ของโลก อาทิ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ

● การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ (Sectoral Strategy Plan)

ประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการแบ่งออกเป็น 5 ด้าน โดยเกี่ยวข้องกับ กนอ. ในด้านหลัก คือ ด้านบทบาท/เป้าหมายการดำเนินงาน ที่กำหนดให้รัฐวิสาหกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐตามยุทธศาสตร์ประเทศ เพื่อสร้างมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจ และพัฒนาสังคม โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของลักษณะประชากรปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน รวมถึงสร้างความมั่นคงด้านทรัพยากรน้ำและบูรณาการการบริหารจัดการทั้งน้ำดิบ น้ำดีและน้ำเสียอย่างเป็นระบบ ซึ่งการจะทำให้ กนอ. ดำเนินการได้ตามเป้าหมายดังกล่าว กนอ. ควรพิจารณาถึงความสามารถของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนา และจัดตั้งอุตสาหกรรม ซึ่งถือเป็นอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน เพื่อให้ กนอ. สามารถพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจ และการพัฒนาสังคม



ในด้านฐานะการเงินที่มั่นคง มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. โดยบุคลากรของ กนอ. จะต้องสามารถสร้างความมั่นคงทางรายได้ และเพิ่มมูลค่าจากการบริหารจัดการทรัพย์สินของ กนอ. กล่าวคือ กนอ. จะต้องพัฒนาบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

นอกจากนี้ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม กนอ. จะต้องมีการบูรณาการความร่วมมือ และนำเทคโนโลยี มาสร้าง Smart City ดังนั้น กนอ. ต้องมีการเตรียมบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Disruptive Technology) เพื่อให้บุคลากรเกิดการตื่นตัว และมีความสามารถที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศภายใน กนอ. ที่เป็นเครื่องมือในการทำงานให้สอดคล้องกับการทำงานของ บุคลากร เพื่อสนับสนุนให้การทำงานภายใน กนอ. เป็นไปอย่างราบรื่น คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ

ด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี กนอ. จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและโครงสร้าง องค์กรที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล โดยการให้ความรู้บุคลากร และสร้างความตระหนักในเรื่องของธรรมาภิบาล รวมถึงการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ อีกทั้ง กนอ. จะต้อง ให้ความสำคัญกับกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและ ความมั่นใจในระบบประเมินผลการดำเนินงาน สร้างการประเมินผลที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม และส่งเสริมบุคลากร ให้มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรในระยะยาว และการประเมินผล ความรู้ความสามารถที่จำเป็นของคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุด เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์ ซึ่งรวมถึงการประเมินและพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรให้ทันต่อยุค Thailand 4.0 และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

3.1.4 นโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC)

- **สาระสำคัญของนโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC)**

ประเทศไทยเผชิญกับภัยคุกคามได้ปานกลาง ความเหลื่อมล้ำทางความมั่นคง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง นโยบายของประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่ รัฐบาลจึงมีการเร่งปฏิรูปปรับเปลี่ยน และสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคส่วน ต่างๆ ของประเทศอย่างครอบคลุม สมดุลและยั่งยืน ด้วยความร่วมมือของทุกภาคส่วนตามแนวทางประชารัฐ ภายใต้ โมเดล Thailand 4.0 โดยเป็นการปรับเปลี่ยนจากโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่การเป็นโมเดลที่เน้นคุณค่า (Value-based Economy) เน้นการขับเคลื่อนนวัตกรรม (Innovation-driven Economy) เพื่อให้เติบโตอย่างสมดุลด้วยการสร้าง เศรษฐกิจภายในประเทศ (Local Economy) ที่สามารถรองรับผลกระทบจากความผันผวนภายนอกและตอบโจทย์ ความต้องการของโลกได้ และเพื่อให้สอดคล้องกับ Thailand 4.0 อย่างเป็นรูปธรรม



ภาพที่ 4 แสดงอุตสาหกรรมเป้าหมาย

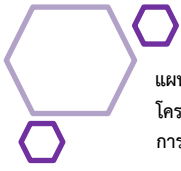
ที่มา: เว็บไซต์กระทรวงอุตสาหกรรม: <http://www.industry.go.th>

นโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) มีเป้าหมายหลักในการเติมเต็มภาพรวมในการส่งเสริมการลงทุนซึ่งจะเป็นการยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยการสร้างโครงข่ายคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ที่สมบูรณ์ ในพื้นที่เป้าหมายนำร่องใน 3 จังหวัดคือ ฉะเชิงเทรา ชลบุรีและระยอง โดยที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติ (28 มิถุนายน 2559) เห็นชอบในหลักการข้อเสนอ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย : กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth) ประกอบด้วย 5 อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S-curve) และการเติม 5 อุตสาหกรรมในอนาคต (New-S-curve) โดยให้สิทธิประโยชน์เพื่อดึงดูดให้บรรษัทข้ามชาติมาลงทุนตั้งฐานการผลิตที่ไทย ทั้งนี้ ในเวลาต่อมาคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (กพอ.) มีมติให้เพิ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายในพื้นที่อีอีซีจาก 10 เป็น 12 อุตสาหกรรม โดยอุตสาหกรรมที่เพิ่มเข้ามาใหม่เป็นลำดับที่ 11 คือ อุตสาหกรรมการป้องกันประเทศ ส่วนอุตสาหกรรมที่ 12 คือ อุตสาหกรรมพัฒนาคนและการศึกษา

ที่มา: หนังสือ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม
เว็บไซต์กระทรวงอุตสาหกรรม: <http://www.industry.go.th>

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC)**

นโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) มุ่งเน้นการลงทุนในอุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่ (S-Curve) ซึ่งก่อให้เกิดการเติบโตของอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อให้เศรษฐกิจในประเทศเติบโตอย่างเข้มแข็ง โดยมีมาตรการและสิทธิประโยชน์ในการสนับสนุนการลงทุนในอุตสาหกรรมดังกล่าว ดังนั้น กนอ. ต้องเตรียมบุคลากรทั้งในด้านอัตราากำลัง และขีดความสามารถที่เพียงพอต่อการดำเนินงานของ กนอ. ในการพัฒนา



อสังหาริมทรัพย์ เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมดังกล่าว โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนในเขต
อุตสาหกรรม เพื่อให้บุคลากรของ กนอ. มีความเชี่ยวชาญทั้งในด้านการพัฒนาพื้นที่อุตสาหกรรม รวมถึงการวิจัยและ
พัฒนาเพื่อยกระดับและพัฒนาอุตสาหกรรมเดิม และให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ (New Industry Development) ซึ่งจะ
นำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0

3.1.5 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560-2564

● สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม

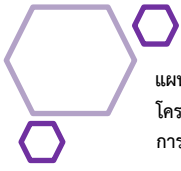
แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560-2564 (ฉบับทบทวน สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2563) เป็นทิศทาง
พัฒนาอุตสาหกรรมและการดำเนินงานของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศและ
ภาคอุตสาหกรรม ทั้งนโยบายระดับประเทศ และนโยบายระดับกระทรวง โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “ปฏิรูปอุตสาหกรรมสู่ 4.0 เพิ่ม
มูลค่าเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของไทยให้เติบโตไม่น้อยกว่าร้อยละ 4.5 ภายในปี 2564” และมีพันธกิจในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ
ของผู้ประกอบการใหม่ ความเข้มแข็ง และสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ขับเคลื่อนและพัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรม (Ecosystem)
เพื่อเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมไทยสู่อุตสาหกรรม 4.0 ส่งเสริมการประกอบกิจการอุตสาหกรรมให้เปี่ยมมิตรกับสิ่งแวดล้อม และบูรณาการ
ดำเนินงานหน่วยงานภายในและภายนอกกระทรวงเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างศักยภาพของภาคอุตสาหกรรมให้เติบโตและเข้มแข็ง

มุ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของประเทศและอุตสาหกรรม
ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในอนาคต โดยเน้นงานวิจัย การต่อยอดงานวิจัยและการประยุกต์ใช้
วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มผลิตภาพและพัฒนามาตรฐานให้ภาคอุตสาหกรรมตลอดห่วงโซ่มูลค่า
มีความสามารถในการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมงานวิจัย การต่อยอดงานวิจัยและพัฒนา การประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม และ
ดิจิทัล ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของภาคอุตสาหกรรม
- 2) พัฒนาผู้ประกอบการและบุคลากรภาคอุตสาหกรรมตลอดห่วงโซ่มูลค่าให้เป็นผู้มีสมรรถนะสูง
ทั้งด้านทักษะการผลิต การบริหารจัดการ เทคโนโลยี และนวัตกรรม
- 3) ส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมที่ใช้ปัจจัยการผลิตภายในประเทศให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นรวมทั้งส่งเสริมและ
สนับสนุนการจัดหาวัตถุดิบเพื่อรองรับความต้องการในอุตสาหกรรมต่อเนื่อง
- 4) พัฒนามาตรฐาน การตรวจสอบรับรองระบบงานและผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับ
ภาคอุตสาหกรรม และเพื่อคุ้มครองผู้บริโภค
- 5) เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของภาคอุตสาหกรรม
- 6) พัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศเป็นอุตสาหกรรมของอาเซียน



ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการลงทุนและการพัฒนาอุตสาหกรรม

เพื่อสนับสนุน สร้างโอกาส และลดอุปสรรค ในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ และกระบวนการต่างๆ ให้เอื้อต่อการลงทุนและการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม
- 2) กำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรม และพัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม เพื่อชี้แนะและเตือนภัยภาคอุตสาหกรรม
- 3) ศึกษาและกำหนดพื้นที่/ปรับปรุงผังเมืองให้เหมาะสมกับการพัฒนาอุตสาหกรรม
- 4) สนับสนุนการจัดตั้ง/การเพิ่มขีดความสามารถของศูนย์การออกแบบและตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม และกระบวนการผลิต
- 5) บูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมให้เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม

เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับภาคอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นการดำเนินกิจการที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมให้พัฒนาสู่ความยั่งยืน โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

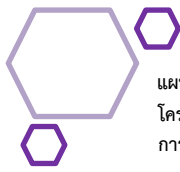
- 1) พัฒนากลไกในการกำกับดูแลภาคอุตสาหกรรมให้ดำเนินการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
- 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ (Eco Industrial Town)
- 3) บริหารจัดการกากอุตสาหกรรมครบวงจร โดยเน้นการใช้ประโยชน์จากกากอุตสาหกรรม
- 4) ส่งเสริมการพัฒนาคลังเตอรอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพเป็นอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ
- 5) ส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 6) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายเฝ้าระวังและจัดการผลกระทบสิ่งแวดล้อมโดยการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะองค์กรเพื่อให้บริการอย่างมีคุณภาพ

เพื่อพัฒนาระบบและความสามารถของบุคลากรในการให้บริการแก่ผู้ประกอบการ และประชาชน อย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมจริยธรรม ธรรมาภิบาลและการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในการปฏิบัติราชการ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน จัดหาทรัพยากรให้เหมาะสม พัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) พัฒนาศักยภาพบุคลากรของกระทรวงอุตสาหกรรม
- 4) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการอย่างมีคุณภาพของกระทรวงอุตสาหกรรม

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560-2564 (ฉบับทบทวน สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2563)



• การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรมมุ่งเน้นการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมให้มีความเข้มแข็งและเกิดการเติบโตโดยเร่งการต่อยอดงานวิจัยและพัฒนาการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมถึงพัฒนาปัจจัยสนับสนุนเพื่อสร้างโอกาส และลดอุปสรรค ในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม โดยมุ่งเน้นความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ภาคอุตสาหกรรมเกิดความยั่งยืน และพัฒนาระบบและความสามารถของบุคลากรในการให้บริการแก่ผู้ประกอบการ และประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล โดยในด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ สร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าทำ ต่อยอดงานวิจัยเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ นอกจากนี้ ต้องให้ความรู้และความตระหนักด้านความยั่งยืนที่ครอบคลุมทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการส่งเสริมจริยธรรม ธรรมาภิบาลและการป้องกันการทุจริต

3.1.6 แผนพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574

• สาระสำคัญของแผนพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574

กระทรวงอุตสาหกรรม โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ได้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574 ขึ้น โดยเนื้อหาของแผนแม่บทฯ ฉบับนี้ประกอบไปด้วย ภาพรวมของการพัฒนาของอุตสาหกรรมโลก ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยเพื่อตอบสนองต่อมิติการพัฒนาใหม่ผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ต่ออุตสาหกรรมไทย นอกจากนี้ยังเน้นถึงเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยในอนาคต ทั้งในภาพรวม และในอุตสาหกรรมรายสาขาที่สำคัญ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพทางการแข่งขันในระดับนานาชาติเพื่อสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ ยกยระดับศักยภาพผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม และสร้างงานให้แก่ประชาชนตลอดจนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้มีความสมดุล เป็นฐานรากในการพัฒนาประเทศไปสู่ความยั่งยืน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม 3 ด้าน ได้แก่

ระยะ 1-5 ปี		ระยะ 5-10 ปี	ระยะ 10-20 ปี
1. ยกระดับ กิตติศัพท์ อุตสาหกรรม และขยาย เครือข่ายการ ผลิตสู่ ต่างประเทศ	- ส่งเสริมการพัฒนา กลุ่มอุตสาหกรรมให้มี ความสามารถเฉพาะ ด้าน - เชื่อมโยงฐานการผลิต และบริการในภูมิภาค อาเซียน (AEC) - สนับสนุนการลงทุนใน ฐานการผลิตสินค้า อุตสาหกรรมนวัตกรรม ของต่างประเทศ	- ส่งเสริมการร่วมมือระหว่าง กลุ่มอุตสาหกรรมกับบริษัท ขนาดใหญ่ในภูมิภาค - สนับสนุนการบริหาร จัดการเครือข่ายการผลิต บริการและจัดจำหน่ายใน อาเซียน - สร้างภาพลักษณ์สินค้าไทย ในระดับภูมิภาค - สร้างบทบาทให้ประเทศ ไทยมีส่วนในการกำหนด มาตรฐานการผลิตใน ภูมิภาค	- ส่งเสริมการลงทุนการ ผลิต บริการ และจัด จำหน่ายสินค้าในเครือข่าย สู่ภายนอกภูมิภาค - สร้างภาพลักษณ์สินค้า ไทยในระดับสากล - สร้างบทบาทให้ประเทศ ไทยมีส่วนในการควบคุม มาตรฐานการผลิตในเวที โลก

ภาพที่ 5 แสดงยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับกิตติศัพท์อุตสาหกรรมและขยายเครือข่ายการผลิตสู่ต่างประเทศ
ที่มา: แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574

	ระยะ 1-5 ปี	ระยะ 5-10 ปี	ระยะ 10-20 ปี
2. ยกระดับ ศักยภาพผู้ ประกอบการ ให้เกิดความ เข้มแข็งและ ยั่งยืน	• สร้างความเข้มแข็ง SMEs ให้มี ประสิทธิภาพและ มาตรฐานการผลิต • ส่งเสริมการบริหาร จัดการผลิตด้าน ต้นทุน ความเสี่ยง และ จรรยาบรรณ • สนับสนุนการต่อยอด งานวิจัยสู่การผลิตเชิง พาณิชย์	• สนับสนุนการสร้าง นวัตกรรม มูลค่าเพิ่ม และ ทรัพย์สินทางปัญญา • ส่งเสริมการร่วมทุนกับ บริษัทชั้นนำในโลกในด้าน การวิจัย พัฒนา และ การตลาด • พัฒนาการผลิตสู่ Green Industry ทั้งระบบ • สนับสนุนให้ผู้ประกอบการ มีตราสินค้าที่เป็นที่ยอมรับ ในอาเซียนและภูมิภาค	• ส่งเสริม SMEs ไทย ก้าวเข้า สู่การเป็นบริษัทชั้นนำใน โลก • สนับสนุนให้ผู้ประกอบการ มีตราสินค้าที่เป็นที่ยอมรับ ในระดับสากล • พัฒนาความเข้มแข็งของ การประกอบการอย่างมีส่วนร่วม และสมดุลในแต่ละ ชุมชน

ภาพที่ 6 แสดงยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน
ที่มา: แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574

	ระยะ 1-5 ปี	ระยะ 5-10 ปี	ระยะ 10-20 ปี
3. ยกระดับ โครงสร้าง สนับสนุน อุตสาหกรรม เพื่อการ บริหาร จัดการ อุตสาหกรรม อย่างบูรณา การ	• กำหนดแนวทางการจัดสรร ทรัพยากร (ที่ดิน, น้ำ, ไฟฟ้า วัตถุดิบ ฯลฯ) รองรับการพัฒนา อุตสาหกรรม • ปรับปรุงกฎระเบียบ รวมถึงการ บังคับใช้กฎหมายให้เอื้อต่อการ พัฒนาอุตสาหกรรมอย่างสมดุล • จัดหาและพัฒนามูลค่า ภาคอุตสาหกรรมให้มีปริมาณ/ คุณภาพเพียงพอ • สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน หรือกองทุน • จัดตั้งหรือพัฒนาศูนย์ทดสอบ/วิจัย /ออกแบบ ที่รองรับมาตรฐานสากล • สนับสนุนให้มีหน่วยงานกลาง สำหรับการบริหารจัดการในแต่ละ อุตสาหกรรม	• จัดตั้ง Green Industry Zone รองรับการผลิต และ การเชื่อมโยงในภูมิภาค และยกระดับสินค้า เชื่อมโยงเกษตร • ยกระดับบุคลากรให้ มีความสามารถเป็นที่ ยอมรับในระดับภูมิภาค • พัฒนาศูนย์ทดสอบ/วิจัย / ออกแบบรองรับการใช้งาน ในอาเซียน • พัฒนาและบูรณาการ โครงสร้างพื้นฐานและ ระบบโลจิสติกส์อาเซียน	• ยกระดับบุคลากร ให้มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับใน ระดับโลก • พัฒนาและบูรณา การโครงสร้าง พื้นฐานและ ระบบโลจิสติกส์ รองรับ ASEAN + 6

ภาพที่ 7 แสดงยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับโครงสร้างสนับสนุนอุตสาหกรรม
เพื่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมอย่างบูรณาการ
ที่มา: แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574

• การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 2555-2574

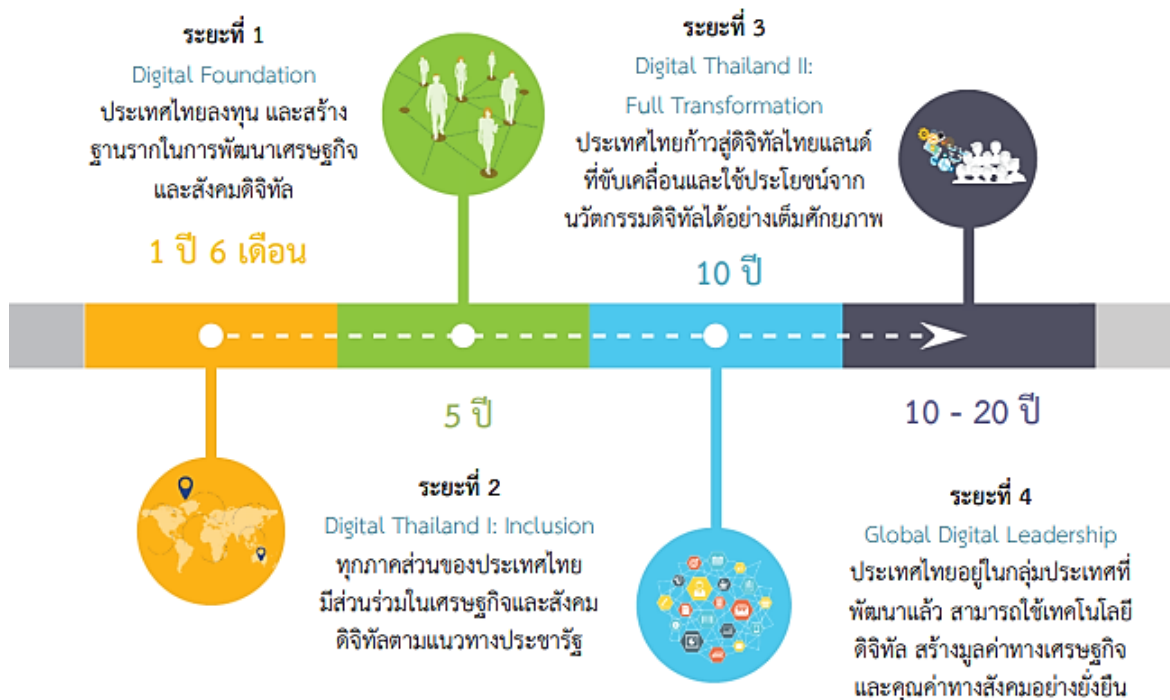
ประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574 ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์ของ
กนอ. คือ การยกระดับบุคลากรให้มีความสามารถเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับภูมิภาค และระดับโลก รวมถึงสนับสนุน
การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะฝีมือในการทำงานที่สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล เพื่อให้บุคลากร
มีศักยภาพที่เพียงพอต่อการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์ และการมีบทบาทในอาเซียนรวมถึงเวทีโลก



3.1.7 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

- **สาระสำคัญของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม**

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบในการผลักดันให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ซึ่งรวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางความคิดในทุกภาคส่วน การปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจการผลิต การค้า และการบริการ การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน อันจะนำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนของประเทศไทยตามนโยบายของรัฐบาล แต่เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมฉบับนี้ กำหนดภูมิทัศน์ดิจิทัลเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาและเป้าหมายใน 4 ระยะ ดังนี้



ภาพที่ 8 แสดงภูมิทัศน์ดิจิทัลของไทยในระยะเวลา 20 ปี

ที่มา: แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม



ภาพที่ 9 แสดงกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนามาตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม 6 ด้าน

ที่มา: แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

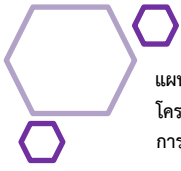
ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ที่มา: แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

• การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดย กนอ. ต้องทำให้บุคลากรพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ โดยพัฒนาเชิงนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การเป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคต รวมถึงพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้านให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต และพัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กรได้

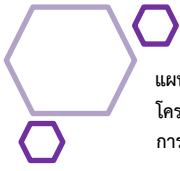


3.1.8 แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ของโลก (HR World Trend)

- **สาระสำคัญของแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก**

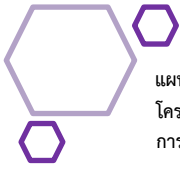
แนวโน้มและทิศทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลกมีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. แนวโน้มเรื่อง HR Digital Platforms ประกอบด้วย Digital Workplace Digital Organization และ Digital Workforce ข้อมูลจากเว็บไซต์ linkedin ระบุว่ามีการใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ (Strategic Data Use) หรือ การบริหารทุนมนุษย์ทั่วโลกโดยใช้เทคโนโลยีการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven technology) เริ่มมีบทบาทมากขึ้น ไม่ใช่การใช้ข้อมูลมาสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป กล่าวคือ มีการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ ไม่ใช่กำหนดกลยุทธ์ แล้วจึงหาข้อมูลมาสนับสนุน เป็นต้น
2. แนวโน้มเรื่อง People analytics ความต้องการในการใช้ข้อมูลด้านการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลมีมากขึ้น โดยถูกนำไปใช้งานในหลากหลายมิติ เช่น ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการจัดการ เป็นต้น โดยข้อมูลจากเว็บไซต์ linkedin ระบุว่า 3 มิติในงาน HR ที่ได้มีการทำ People Analytics มากที่สุด ได้แก่ Measuring Employee Performance (วัดผลการทำงาน) 68% Workforce Planning (วางแผนกำลังคน) 58% และ Evaluating Recruiting Channels (หาช่องทางการสรรหาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ) 48% ซึ่งในปัจจุบันยังมีการใช้ People Analytics ในมุมมองที่กว้างขึ้น กล่าวคือ ไม่ได้ใช้ในการวิเคราะห์จากมุมมองขององค์กรเท่านั้น แต่ยังวิเคราะห์ในมุมมองของบุคลากรในองค์กรด้วย (From People Analytics to Analytics for The People หรือ From People Analytics to People-Centric Analytics) นั่นเอง
3. แนวโน้มรูปแบบขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นไร้ลำดับการบังคับบัญชาที่มากเกินไป แต่มีลักษณะเป็น Network และ Agile Organization มากขึ้น
4. แนวโน้มเรื่องการสร้างผูกพันของบุคลากรในองค์กร ความผูกพันของพนักงานยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร เช่น วัฒนธรรมการทำงานที่มีความสุขและเอื้อต่อการทำงาน การสร้างทีมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความสัมพันธ์ในการทำงานที่แน่นแฟ้น รวมทั้ง การสร้างและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ ทำให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือ HR ต้องเร่งพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและคุณภาพให้องค์กรต่อไป
5. แนวโน้มการสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience (EX)) ให้กับพนักงานและผู้สมัครองค์กรชั้นนำต่าง ๆ โดยใช้กลยุทธ์และศาสตร์ของการตลาดมาช่วยผสมผสานงานของ HR กล่าวคือ ทำอย่างไรให้ทั้งพนักงาน และผู้สนใจร่วมงานกับองค์กรมีความรู้สึกเชิงบวกกับองค์กร (Improving Their Candidate and Employee Experience) ข้อมูลของเว็บไซต์ linkedin ระบุว่า Employee Experience (EX) เป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีโดยรวมที่พนักงานมีต่อองค์กร เช่น การดูแล ใส่ใจต่อทุกปฏิสัมพันธ์ที่พนักงานจะมีกับบริษัทตั้งแต่การสมัครงาน สัมภาษณ์ การเริ่มงาน การ Onboarding การฝึกอบรม การทำงานเป็นทีม กิจกรรมต่างๆ วัฒนธรรมองค์กร สวัสดิการ ค่าตอบแทนใน



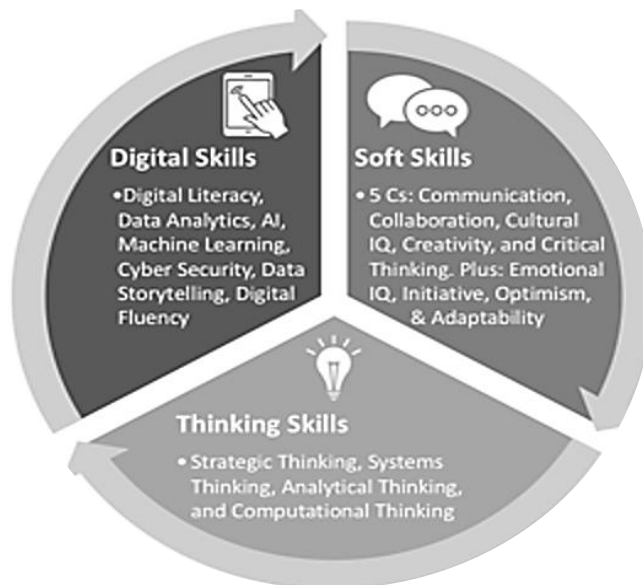
การทำงาน กล่าวคือทุกๆ จุด Touch Point ที่องค์กรเข้าไปสัมผัสกับพนักงานในทุกแง่มุม นั่นคือโอกาสที่จะทำให้ EX ของพนักงานดีขึ้นหรือแย่ลง จากผลการศึกษาพบว่า 96% ของ HR and Hiring Professionals บอกว่า EX กลายเป็นเรื่องที่สำคัญมากๆ ในปี 2563 โดยมี 5 เรื่องที่องค์กรควรเริ่มทำ เพื่อพัฒนา EX ของพนักงานให้ดีขึ้น ได้แก่ Compensation and Benefits (ค่าตอบแทนและสวัสดิการ) 48% Simplified Administrative Processes (การทำงานแอดมินให้ง่ายและสะดวก) 40% Open and Effective Management (การบริหารจัดการที่เปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ) 38% Intuitive Tools and Technologies (การประยุกต์ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีต่างๆ) 38% Ongoing Employee Training (การฝึกอบรมพนักงาน) 38% การเริ่มต้นในการพัฒนาแง่มุม ทั้ง 5 ข้อนี้ในองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการที่จะพัฒนา Employee Experience ให้ดีขึ้นในวันที่พนักงานอย่างเช่น พนักงานที่เป็น Talent มีโอกาสเลือกมากขึ้นในโลกดิจิทัลทุกวันนี้

6. แนวโน้มการบริหารจัดการคนเก่ง องค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับอัตรากำลังและต้องแสวงหาคนเก่งมานำองค์กรมากยิ่งขึ้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือ HR ต้องมีบทบาทเชิงรุกและทำงานเชิงกลยุทธ์ผ่านสภาพแวดล้อมทางดิจิทัลอย่างชาญฉลาดเพื่อรับคนเก่งมาทำงานด้วยเพราะพฤติกรรมของคนเก่งที่ใช้ internet มากกว่าเดิม เช่น การใช้ Social Media เพื่อให้ผู้สมัครแนะนำตัวเองผ่าน Facebook, Twitter หรือ Linkedin หรือเพิ่มช่องทางการสรรหาให้หลากหลายผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น รวมถึงข้อมูลจากเว็บไซต์ Forbes มีการกล่าวถึงการใช้ AI (Artificial intelligence) เข้ามาใช้ในการสรรหาคนเก่ง (Talent acquisition) เข้ามาร่วมงานกับองค์กรมากยิ่งขึ้น
7. แนวโน้มเกิดการผสมผสานรูปแบบการจ้างงานประจำ และการจ้างงานแบบสัญญาระยะสั้น เนื่องจากความต้องการอิสระด้านการบริหารจัดการเวลาด้วยตนเองของกลุ่มแรงงานและบุคลากรในปัจจุบันมีมากขึ้น การทำธุรกิจส่วนตัว เช่น ธุรกิจออนไลน์มีแนวโน้มที่จะเติบโตมากขึ้น และมีพนักงานจำนวนไม่น้อยที่ตัดสินใจออกจากงานประจำ และเริ่มทำธุรกิจเล็ก ๆ ของตนเองผ่าน Social Media เป็นต้น
8. แนวโน้มการปรับระบบงาน HR หรือ HR Practices ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ เจเนอเรชั่น ซี (Generation Z) เริ่มเพิ่มจำนวนเข้ามาสู่ตลาดแรงงาน นั้นหมายถึงกลุ่มคนที่เกิดหลังปี พ.ศ. 2540 ซึ่งเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีต่าง ๆ และเรียนรู้ได้รวดเร็ว ด้วยเหตุนี้ไม่ว่าระบบประเมินผล การให้ฟีดแบ็ก (Feedback) ต่าง ๆ ควรจะปรับให้มีความรวดเร็ว และมีความถี่มากขึ้น
9. ข้อมูลจากเว็บไซต์ linkedin ระบุว่า ในปี 2020 หลายๆองค์กรกำลังเข้าสู่การมี Multi-gen Workforce คือ การที่ในองค์กรเดียวกันมีคนอยู่หลายรุ่น ซึ่งความเป็นจริงแล้วก็ไม่ใช่อะไรใหม่ เพราะมันเป็นเรื่องปกติที่มีมานานแล้ว แต่ในทุกๆปีที่ผ่านมาก็จะมีความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดกับโครงสร้างประชากรทำให้อัตราส่วนของคนในแต่ละช่วงวัยในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป สำหรับในปี 2020 นี้ถือว่ามีความหมายสำคัญที่เกิดขึ้นคือ เทรนด์ของผู้สูงอายุ ทำให้หลายๆ ประเทศที่พัฒนาแล้วหรือแม้กระทั่งประเทศที่กำลังพัฒนาที่มีผู้สูงอายุอยู่เป็นจำนวนมาก เมื่อประกอบกับการแพทย์สมัยใหม่ที่ล้ำหน้าทำให้คนกลุ่มนี้ยังคงแข็งแรงและมีศักยภาพทำงานได้อยู่ เทรนด์เหล่านี้เห็นได้ชัดทั่วโลก เช่น ในประเทศญี่ปุ่น ประเทศไทย ก็มีการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และมีนโยบายในการขยายเวลาเกษียณอายุออกไปให้ยาวนานขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ในวันคนรุ่นใหม่



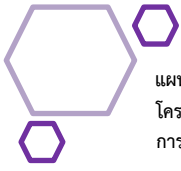
ที่เป็น Gen Z เริ่มเติบโตและทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้นเรื่อยๆ ปรากฏการณ์เหล่านี้ทำให้นับวันเมื่อเวลาผ่านไปแต่ละปี องค์กรจะมีลักษณะของความเป็น Multi-gen workforce มากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็จะส่งผลต่อแทบทุกแง่มุมในการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งการที่ HR เข้าใจความแตกต่างของคนระหว่างกลุ่มก็จะช่วยให้ออกแบบการบริหารงานบุคคลได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริงได้มากขึ้น

10. ข้อมูลจากเว็บไซต์ hrci.org ระบุว่า การดูแลพนักงานด้านสุขภาพมีแนวโน้มเป็นแบบองค์รวม (Holistic Workplace Wellness) องค์กรต่าง ๆ จะมีรูปแบบการออกแบบสวัสดิการในเรื่องของการดูแลสุขภาพพนักงานเชิงป้องกันมากกว่าสวัสดิการการรักษาพนักงานเพียงอย่างเดียวมากขึ้น
11. ข้อมูลจากเว็บไซต์ linkedin กล่าวว่า องค์กรมีแนวโน้มที่จะมีการสมัครงานใหม่ในองค์กรเดิม Internal recruiting หรือการโยกย้ายตำแหน่งภายในองค์กรด้วยตัวเอง (Internal Mobility) ซึ่งการทำ Internal Recruiting มีประโยชน์หลายประการ เช่น ทำให้รักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้ดีขึ้น (Improves Retention) เพิ่มประสิทธิภาพหลังการเริ่มตำแหน่งใหม่ (Accelerates New Hire Productivity) เร่งระยะเวลาการหาคนเร็วขึ้น (Accelerates Hiring Process)
12. ข้อมูลจากเว็บไซต์ Forbes ระบุว่า ทักษะที่เป็นกำลังสำคัญในปี 2020 และอนาคต มุ่งเน้นไปที่การสรรหาบุคคลที่มีความสามารถและทักษะที่เป็น Soft Skills Thinking Skills และ Digital Skills



ภาพที่ 10 แสดงทักษะที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคต

ที่มา: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the-2020-workplace/#273c8ce77dfc>



- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก**

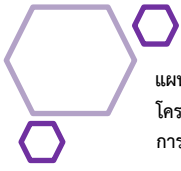
จากประเด็นสำคัญของแนวโน้มของโลก จะเห็นได้ว่าทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลกให้ความสำคัญกับเรื่องการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน รวมถึงการสร้างสถานที่ทำงานให้สอดคล้องกับแนวโน้มเรื่องดิจิทัล โดยองค์กรจะต้องจัดเครื่องมือและอุปกรณ์ให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม บุคลากรจำเป็นต้องถูกพัฒนาทักษะ ความสามารถเพื่อรองรับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ แนวโน้มเรื่องนำข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการวิเคราะห์และช่วยตัดสินใจมากขึ้นในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในมุมมองขององค์กรและมุมมองของบุคลากร ดังนั้น สิ่งสำคัญคือบุคลากรจะต้องพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทั้งภายในหน่วยงานและการแข่งขันภายนอกองค์กรด้วย นอกจากนี้ แนวโน้มในแง่ของรูปแบบองค์กรจะมีลักษณะเป็น network และ Agile Organization มากขึ้น นอกจากนี้ การจ้างงานของบุคลากรเริ่มมีทิศทางการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจ้างมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรยุคใหม่หรือ Generation Z มักจะชอบการทำงานหรือมีธุรกิจเป็นของตนเองและลดการทำงานแบบออฟฟิศ ดังนั้น แนวโน้มในการจ้างงานแบบชั่วคราวย่อมมีมากขึ้นในอนาคต รวมถึงแนวโน้มในการขยายเวลาเกษียณอายุงานของบุคลากรมีมากขึ้น ทำให้ HR ต้องออกแบบการบริหารงานบุคคลได้อย่างสอดคล้องกับความเป็น Multi-gen Workforce ในองค์กรมากขึ้น ในการดูแลพนักงานและสร้างความผูกพันและประสบการณ์ที่ดีหรือประสบการณ์เชิงบวกให้กับบุคลากรที่พร้อมทุ่มเทให้กับการทำงานยังคงอยู่ กับองค์กรแต่มาไกลกว่านั้น องค์กรมีแนวโน้มในการดึงดูดบุคลากรโดยการสร้างสิทธิประโยชน์และสวัสดิการในการดูแลบุคลากรเพิ่มขึ้น โดยเป็นในเชิงป้องกันมากกว่าการรักษา และตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรเพิ่มขึ้น

3.1.9 แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย (HR Thai Trend)

- **สาระสำคัญของแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย**
- 1. ข้อมูลจากเว็บไซต์ Adecco ระบุว่า ความท้าทายของ HR ในปี 2020 เป็นการปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงตามเทรนด์โลกที่เริ่มขยายวงกว้าง หลายเทรนด์จากที่เคยดูเหมือนไกลตัว ก็เริ่มขยับเข้ามาใกล้ตัวมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ Big Data, Diversity และ Employee Mental Health อาจกล่าวได้ว่าปี 2020 จะเป็นปีที่ HR ต้องลงมือลงแรงอย่างจริงจังในการเร่งปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และเตรียมหาวิธีรับมือที่เหมาะสมสำหรับองค์กร ในเรื่องต่อไปนี้

Big Data Literacy

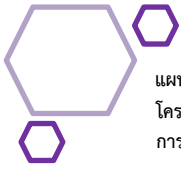
ท่ามกลางกระแสที่มาแรงของ Digital Disruption เชื่อว่าปีที่ผ่านมาหลายองค์กร ได้เริ่มนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ มีการลงทุนไปกับปัญญาประดิษฐ์ People Analytics Software รวมถึงการจัดการฐานข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล ดังนั้นอีกหนึ่งความท้าทายของ HR ในปีนี้คงหนีไม่พ้น ความรู้เท่าทันด้าน Big Data หรือ Big Data Literacy แผนกอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการเงิน การตลาด ต่างก็คุ้นเคยกับการนำ Big Data มาใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ คราวนี้ถึงคิวของ HR แล้วที่จะต้องเรียนรู้เรื่อง Big Data



เพื่อให้ HR จะสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ หาดัชนีชี้วัด เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและพยากรณ์
ด้านทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการสรรหาบุคลากร (Talent Acquisition) การวางแผน
กำลังคน (Workforce Planning) การพัฒนาคุณภาพบุคลากรและการประเมินผลงาน (Training and
Evaluating) การรักษาพนักงานและการลดการสูญเสียพนักงาน (Workforce Attrition & Employee
Retention) นอกจากนี้ความรู้เท่าทันในด้านความปลอดภัยของข้อมูล (Data Privacy) ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ
โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัครที่อยู่ในระบบ องค์กรควรมีนโยบายที่เป็นมาตรฐานในการใช้งาน
และจัดเก็บข้อมูล เพื่อรักษาข้อมูลของผู้สมัครไม่ให้รั่วไหล ซึ่งถือเป็นการคุ้มครองสิทธิให้กับเจ้าของข้อมูล
ตามกฎหมายพรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 2562

The Rise of Diversity

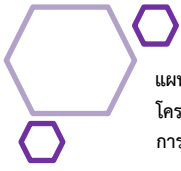
เมื่อพูดถึงความหลากหลาย หรือ Diversity บางคนอาจมองว่าเป็นเรื่องไกลตัว เพราะมักเป็น
ประเด็นที่พบบ่อยในประเทศที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเชื้อชาติของประชากร
อย่าง สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส หรือประเทศในแถบยุโรป แต่ปัจจุบันสังคมไทยเองก็มีความหลากหลายมากขึ้น
ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ของเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา การศึกษา วัฒนธรรม ความคิดเห็นทางการเมือง
ขณะเดียวกันก็มีความตื่นตัวและเปิดกว้างเรื่องความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการรณรงค์
อย่างต่อเนื่องของสื่อ คนดัง นักสิทธิมนุษยชน และ NGO โดยในไม่กี่ปีที่ผ่านมาเราจะเห็นกฎหมาย
ด้านความหลากหลายและเท่าเทียมที่บังคับใช้กันแล้ว เช่น พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2562
ที่กำหนดให้ ลูกจ้างชาย-หญิงที่มีปริมาณและคุณภาพงานเท่าเทียมกันต้องได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน
หรือ พ.ร.บ.ความเท่าเทียมระหว่างเพศ พ.ศ. 2558 ที่ออกมาเพื่อแก้ปัญหาการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม
ระหว่างเพศ โดยครอบคลุมผู้ที่มีอัตลักษณ์ทางเพศแตกต่างกันด้วย จากกระแสความตระหนักในเรื่อง
ความหลากหลายนี้เอง หลายองค์กรเองโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรต่างชาติจึงมีนโยบายเพื่อส่งเสริม
การยอมรับความแตกต่างและอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียม อย่างไรก็ตามนโยบายจะดีเพียงใด
แต่ในทางปฏิบัติเรายังพบว่าการเลือกปฏิบัติกันอยู่ ปีนี้จึงเป็นปีที่ HR อาจจะต้องหันมาทบทวนในเรื่องนี้
กันมากขึ้น มิเช่นนั้น เราอาจต้องเห็นคดีการฟ้องร้อง อย่างที่หลายองค์กรต้องเผชิญในช่วงไม่กี่ปีมานี้
สาเหตุสำคัญของการเลือกปฏิบัติมักมาจากอคติโดยไม่รู้ตัว (Unconscious Bias) ที่มาจากประสบการณ์
ที่แต่ละคนเคยพบเจอมา การเลือกปฏิบัติถือเป็นต้นทุนที่มองไม่เห็นในการสรรหาบุคลากรอย่างหนึ่ง
เพราะทำให้บริษัทพลาดโอกาสในการจ้างงานบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง เนื่องจาก
ผู้สมัครมักถูกคัดออกด้วยเหตุผลอื่นที่นอกเหนือจากทักษะและความสามารถ เช่น อายุมากหรือน้อยเกินไป
ผู้สมัครมีเพศที่ไม่ตรงกับคุณสมบัติที่กำหนด ผู้สมัครไม่ได้จบจากสถาบันการศึกษาที่ต้องการ ความท้าทาย
ของ HR จึงอยู่ที่การสร้าง Mindset ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ให้ความรู้และชี้ให้เห็นประโยชน์ของ
ความหลากหลายและการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียม ปรับปรุงระเบียบปฏิบัติเพื่อลดและป้องกันปัญหา
การเลือกปฏิบัติของพนักงานในองค์กร กำหนดความหลากหลายให้เป็น KPI หนึ่งของผู้บริหารและองค์กร
โดยทั้งหมดนี้ต้องตั้งอยู่บนการใส่ใจแก้ปัญหาอย่างจริงจัง ไม่ใช่ทำเพียงเพื่อหลีกเลี่ยงบทลงโทษทางกฎหมาย
เท่านั้น



Mental Health Effect

ความเครียดในการทำงานไม่ใช่เรื่องเล็กๆ อีกต่อไป เมื่อองค์การอนามัยโลก หรือ World Health Organization ได้ระบุให้ 'ภาวะหมดไฟ' (Burnout Syndrome) เป็นกลุ่มอาการโรคจากความเครียดจากการทำงานที่กำลังคุกคามชีวิตคนทั่วโลก เพราะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นโรคซึมเศร้าซึ่งเป็นอันตรายต่อชีวิตได้ จากการสำรวจในประเทศไทยเมื่อปี 2561 คนไทยเป็นโรคซึมเศร้า ราว 1.5 ล้านคน โดย 62% อยู่ในวัยทำงาน ตั้งแต่ช่วงอายุ 25 - 59 ปี จากจำนวนที่มากและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเช่นนี้ หากหนึ่งในนั้นจะเป็นพนักงานในองค์กรของคุณคงไม่ใช่เรื่องที่เกินความคาดหมาย ปัญหาหมดไฟและซึมเศร้าของพนักงานเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ที่มองผิวเผินเหมือนมีน้อยนิด แต่ความจริงแล้วอาจมีเบื้องลึกซ่อนอยู่อีกมาก องค์กรไม่ควรปล่อยให้พนักงานเผชิญหน้ากับปัญหาเพียงลำพัง แต่ควรยื่นมือเข้าช่วยเหลือเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวจากประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ลดลง พนักงานขาดความกระตือรือร้น ขาดความคิดริเริ่มที่จะพัฒนาสิ่งใหม่ การลาป่วยบ่อย และอัตราการ Turn Over ที่สูงขึ้น แนวทางที่องค์กรสามารถทำเพื่อรับมือกับความท้าทายด้านสุขภาพจิตของพนักงาน มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น การให้ความรู้ ความเข้าใจเรื่องภาวะหมดไฟและโรคซึมเศร้า การจัดแบบประเมินสุขภาพจิตเพิ่มเติมจากการตรวจสุขภาพประจำปี การนำเสนอสวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ครอบคลุมการปรึกษาจิตแพทย์ รมรณรงค์การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การจัดกิจกรรมผ่อนคลายความเครียด หรือ สร้างมุมผ่อนคลายในออฟฟิศ รวมถึงการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยมีช่องทางให้พนักงานสามารถพูดคุยเพื่อระบายความอัดอั้นใจและปัญหาในการทำงาน พร้อมแสวงหาทางออกของปัญหาร่วมกัน เพราะปัญหาความเครียดในการทำงานส่วนหนึ่งก็เกิดจากโครงสร้าง ลักษณะงาน และระบบการทำงานขององค์กร เช่น ปัญหาความเครียดจากการขาดสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตกับการทำงาน ลักษณะงานที่มีความกดดัน การต้องทำงานที่ไม่ถนัดหรือขัดกับลักษณะนิสัยของตนเอง การมีปัญหากับสังคมในที่ทำงานไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง การถูกเลือกปฏิบัติ หรือ ผลตอบแทนที่ได้รับไม่คุ้มกับสิ่งที่ลงแรงไป เป็นต้น หาก HR สามารถให้คำแนะนำที่เหมาะสมและเป็นตัวกลางในการช่วยแก้ปัญหาได้ ก็จะเป็นการแก้ปัญหาที่ถูกจุดและยั่งยืน

2. ผลการสำรวจของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย เรื่อง สิ่งที่องค์กรและผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปี 2563 เป็นอันดับ 10 อันดับแรก ได้แก่ การพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ของบุคลากรให้ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจ การพัฒนาความสามารถของผู้นำในองค์กรให้ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจ การสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงานให้สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร การนำ Digital Technology มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงให้สนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร การขาดแคลนบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง (Talent) การพัฒนาทักษะด้าน Digital ของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น



● การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย

ประเด็นเรื่องแนวโน้มทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของประเทศไทย ให้ความสำคัญในเรื่องการรับมือการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น Digital Disruption ซึ่งทำให้บุคลากรในหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้เท่าทันด้าน Big Data หรือ Big Data Literacy เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ หาตัวชี้วัดเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและพยากรณ์ด้านทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ The Rise of Diversity หรือการเพิ่มขึ้นของความหลากหลายของแรงงานในองค์กร โดยมีการออกกฎหมายมาสนับสนุนเรื่องเหล่านี้มากยิ่งขึ้น เช่น พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2562 ที่กำหนดให้ ลูกจ้างชาย-หญิงที่มีปริมาณและคุณภาพงานเท่าเทียมกันต้องได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน หรือ พ.ร.บ.ความเท่าเทียมระหว่างเพศ พ.ศ. 2558 เป็นต้น Mental Health Effect หรือ ความเครียดในการทำงาน รวมถึง ภาวะหมดไฟ (Burnout Syndrome) ซึ่งในระยะยาวอาจทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานลดลง พนักงานขาดความกระตือรือร้น ขาดความคิดริเริ่มที่จะพัฒนาสิ่งใหม่ การลาป่วยบ่อย และอัตราการ Turn Over ที่สูงขึ้น ซึ่งหาก HR สามารถให้คำแนะนำที่เหมาะสมและเป็นตัวกลางในการช่วยแก้ปัญหาได้ ก็จะเป็นการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและยั่งยืน เป็นต้น หากพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ร่วมกับการสำรวจของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย เรื่อง สิ่งที่ต้องคิดและผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั้น จะเห็นว่าเป็นภารกิจของหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาหรือยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและรับมือกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ในยุคดิจิทัลได้ และเป็นความท้าทายของหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะต้องปรับตัวเองด้วยการทำงานแบบเชิงรุก และสามารถเป็นผู้สนับสนุนให้การดำเนินงานของหลาย ๆ ฝ่ายเป็นไปอย่างราบรื่นและคล่องแคล่ว ผ่านการนำเสนอเครื่องมือในการดำเนินงานใหม่ ๆ ที่เอื้อให้กับการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาบุคลากรให้เป็นนักคิด นักวิเคราะห์ เป็นบุคลากรในยุคดิจิทัล ที่พร้อมขับเคลื่อนธุรกิจและการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ช่วยยกระดับองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง

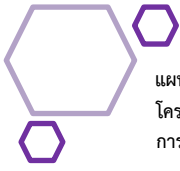
3.1.10 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

จากผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ปี 2562 มีการสำรวจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ดังนี้

1. ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ - ภายในสำนักงาน

โดยเป็นการประเมินเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และมารยาทในการให้บริการ บุคลิกภาพและการแต่งกาย ความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะการสื่อสาร และการมีจิตบริการ ซึ่งผลการสำรวจ มีคะแนนอยู่ที่ร้อยละ 89.07 หรืออยู่ในเกณฑ์ดีมาก แต่ยังมีจำนวน 3 ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ที่ควรปรับปรุง อย่างไรก็ตาม กนอ. มีประเด็นย่อยที่ควรเร่งดำเนินการปรับปรุง ประกอบด้วย

1. พนักงานไม่สวมเครื่องแบบที่เป็น/ที่สังเกตได้ว่า เป็นเจ้าหน้าที่ของ กนอ.
2. พนักงานยังไม่มีติดบัตรพนักงานในตำแหน่งที่มองเห็นชัดเจน
3. พนักงานยังสวมรองเท้าไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน



กนอ. ควรเร่งปรับปรุงคุณภาพการให้บริการด้านบุคลากรผู้ให้บริการ – ภายในสำนักงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานทัดเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งได้ ดังนี้

- ควรให้พนักงานติดบัตรพนักงานในตำแหน่งที่มองเห็นชัดเจน เพื่อให้ลูกค้าได้ทราบถึงการสอบถามและติดต่อประสานงาน
- กำหนดแนวปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้านการแต่งกาย และเครื่องแบบของเจ้าหน้าที่ เพื่อเสริมภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพของเจ้าหน้าที่

2. ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ/สิ่งอำนวยความสะดวก - ภายนอกสำนักงาน

โดยเป็นการประเมินเกี่ยวกับความพร้อมของบุคลากรผู้ให้บริการ การรักษาความปลอดภัย และสิ่งอำนวยความสะดวกภายนอกสำนักงาน ซึ่งผลการสำรวจ มีคะแนนอยู่ที่ร้อยละ 59.89 หรืออยู่ในเกณฑ์ที่ควรปรับปรุง โดยประเด็นดังกล่าว กนอ. มีประเด็นย่อยที่ควรเร่งดำเนินการปรับปรุง ประกอบด้วย

1. บางพื้นที่เจ้าหน้าที่ รปภ. ไม่กล่าวทักทายขณะแลกรับบัตรจอดรถ
2. บางพื้นที่เจ้าหน้าที่ไม่ยกมือไหว้กล่าวคำทักทาย ขณะแลกรับบัตรจอดรถ
3. บางพื้นที่เจ้าหน้าที่ รับ – ส่ง บัตรจอดรถไม่สุภาพ
4. บางพื้นที่เจ้าหน้าที่ รปภ. ไม่แจ้งกล่าวให้ตรวจสอบบัตรฯ ที่แลกขณะส่งคืน
5. บางพื้นที่เจ้าหน้าที่ รปภ. ไม่ได้กล่าวอวยพรให้เดินทางกลับโดยปลอดภัย
6. บางพื้นที่ไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่
7. บางพื้นที่มีการแต่งกายไม่เรียบร้อย และไม่เห็นความชัดเจนว่าเป็น รปภ. ที่ให้บริการ
8. บางพื้นที่เจ้าหน้าที่มีกลิ่นตัว/กลิ่นเครื่องแบบที่รบกวนความรู้สึก
9. บางพื้นที่เจ้าหน้าที่ไม่ตั้งใจ และไม่แสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการให้บริการ
10. บางพื้นที่มีการใช้สัญญาณมือ ไม่เหมาะสม
11. บางพื้นที่ยังไม่มีทักษะในการโบกรถ
12. บางพื้นที่ยังไม่มีมีการแลกบัตร ก่อนเข้าลานจอดรถ
13. บางพื้นที่ไม่มีเจ้าหน้าที่ รปภ. อำนวยความสะดวก บริเวณทางเข้าสำนักงาน
14. บางพื้นที่ไม่มีเจ้าหน้าที่ รปภ. อำนวยความสะดวกขณะเข้าที่จอดรถ
15. บางพื้นที่ไม่มีป้าย บ่งชี้ ตำแหน่งการจอดรถที่เหมาะสม
16. บางพื้นที่บริเวณสถานที่จอดรถตีเส้นจราจรไม่ชัดเจน
17. บางพื้นที่บริเวณสถานที่จอดรถไม่มีการแบ่งชัดเจนว่าเป็นของพนักงานหรือผู้ใช้บริการ

หาก กนอ. มีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการด้านบุคลากรผู้ให้บริการ – ภายนอกสำนักงาน อาจส่งผลให้ กนอ. มีผลการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่งได้ โดยควรเพิ่มระบบการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวดมากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยแก่ลูกค้าและผู้มาติดต่อ เนื่องจากสำนักงานส่วนใหญ่ไม่มีการให้แลกบัตร ก่อนเข้ามาภายในพื้นที่สำนักงาน และบางแห่งไม่มีเจ้าหน้าที่ รปภ. ปฏิบัติงาน ซึ่งเสี่ยงต่อการเข้า-ออกสถานที่ของผู้ประสงค์ร้าย และมีอาชญากรรม

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญการบริหารจัดการทุนมนุษย์จากผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)**

จากผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) พบว่าประเด็นที่น่าสนใจ ได้แก่ การปรับปรุงหรือพัฒนาด้านการแสดงความเป็นบุคลากรของ กนอ. ใน 2 มิติ คือ ด้านกายภาพ คือการแต่งกาย สัญลักษณ์ภายนอก เป็นต้น และด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เช่น กิริยามารยาทของบุคลากรผู้ให้บริการ/



สิ่งอำนวยความสะดวกภายนอกสำนักงาน เป็นต้น เป็นภารกิจหนึ่งของหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะ
พัฒนาและสร้างบุคลากรให้มีการแสดงออกทั้งกายภาพและพฤติกรรมที่จะสามารถเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

3.1.11 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน กนอ. มีการดำเนินการโดยยึดหลัก Corporate Governance Code (CG Code) โดยหลักปฏิบัติที่ 4 คือ การสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร (Ensure Effective CEO and People Management) ซึ่งมีพันธกิจในด้านบุคลากร คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้
มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม พร้อมทั้ง พัฒนาระบบการบริหารบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างแรงจูงใจและ
ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญการบริหารจัดการทุนมนุษย์จากเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีส่วนสำคัญในการทำให้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านบุคลากร
ผ่านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้ง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ระบบ
การบริหารทุนมนุษย์ ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์
สามารถสำเร็จได้

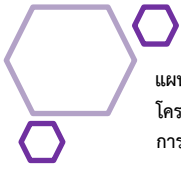
3.1.12 ร่างแผนยุทธศาสตร์การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2561-2565 (ทบทวนปีงบประมาณ 2564)

- สาระสำคัญของร่างแผนยุทธศาสตร์การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2561-
2565 (ทบทวนปีงบประมาณ 2564)

SO1 : ยกระดับผลประกอบการขององค์กรและสร้างความแข็งแกร่งของกลุ่มธุรกิจ	SO2 : สร้างความเชื่อมั่นของหุ้นส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มต่อภาพลักษณ์และความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร																
<table><tr><th>เป้าประสงค์</th><th>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์</th></tr><tr><td>SO1.1 การเติบโตของรายได้จากธุรกิจใหม่</td><td>• รายได้จากธุรกิจใหม่</td></tr><tr><td>SO1.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)</td><td>• ROE</td></tr><tr><td>SO1.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)</td><td>• รักษา Margin ของธุรกิจหลัก • บริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ</td></tr></table>	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	SO1.1 การเติบโตของรายได้จากธุรกิจใหม่	• รายได้จากธุรกิจใหม่	SO1.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)	• ROE	SO1.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	• รักษา Margin ของธุรกิจหลัก • บริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ	<table><tr><th>เป้าประสงค์</th><th>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์</th></tr><tr><td>SO2.1 จำนวนนิคมฯ ที่เป็น Eco World Class</td><td>• จำนวนนิคมฯ เข้าใจ Eco Industrial Estate (ประเมิน Eco ในปี 2564)</td></tr><tr><td>SO2.2 ความพึงพอใจของหุ้นส่วนได้ส่วนเสีย</td><td>• การดำเนินงานเพื่อเข้าสู่ ISO 26000 • ระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มหุ้นส่วนได้ส่วนเสีย • ดัชนีด้านความโปร่งใส</td></tr><tr><td>SO2.3 คะแนนประเมิน ITA</td><td>• ผลการประเมิน ITA</td></tr></table>	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	SO2.1 จำนวนนิคมฯ ที่เป็น Eco World Class	• จำนวนนิคมฯ เข้าใจ Eco Industrial Estate (ประเมิน Eco ในปี 2564)	SO2.2 ความพึงพอใจของหุ้นส่วนได้ส่วนเสีย	• การดำเนินงานเพื่อเข้าสู่ ISO 26000 • ระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มหุ้นส่วนได้ส่วนเสีย • ดัชนีด้านความโปร่งใส	SO2.3 คะแนนประเมิน ITA	• ผลการประเมิน ITA
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์																
SO1.1 การเติบโตของรายได้จากธุรกิจใหม่	• รายได้จากธุรกิจใหม่																
SO1.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)	• ROE																
SO1.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	• รักษา Margin ของธุรกิจหลัก • บริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ																
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์																
SO2.1 จำนวนนิคมฯ ที่เป็น Eco World Class	• จำนวนนิคมฯ เข้าใจ Eco Industrial Estate (ประเมิน Eco ในปี 2564)																
SO2.2 ความพึงพอใจของหุ้นส่วนได้ส่วนเสีย	• การดำเนินงานเพื่อเข้าสู่ ISO 26000 • ระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มหุ้นส่วนได้ส่วนเสีย • ดัชนีด้านความโปร่งใส																
SO2.3 คะแนนประเมิน ITA	• ผลการประเมิน ITA																
SO3 : สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจและพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	SO4 : พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีเพื่อก้าวสู่องค์กร และนิคมอุตสาหกรรมในรูปแบบ Digital																
<table><tr><th>เป้าประสงค์</th><th>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์</th></tr><tr><td>SO3.1 Productivity Ratio (รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร) (ล้านบาท/คน)</td><td>• Productivity Ratio (ล้านบาท/คน) • ผลประเมิน Competency</td></tr><tr><td></td><td>• ความสำเร็จในการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร (ลดค่าใช้จ่าย/เพิ่มรายได้)</td></tr></table>	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	SO3.1 Productivity Ratio (รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร) (ล้านบาท/คน)	• Productivity Ratio (ล้านบาท/คน) • ผลประเมิน Competency		• ความสำเร็จในการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร (ลดค่าใช้จ่าย/เพิ่มรายได้)	<table><tr><th>เป้าประสงค์</th><th>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์</th></tr><tr><td>SO4.1 Digitize Process</td><td>• ความสำเร็จในการพัฒนาระบบรองรับการให้บริการลูกค้าและคู่ค้าสามารถใช้งานได้จริง • ความสำเร็จในการพัฒนาระบบรองรับการบริหารจัดการองค์กร</td></tr></table>	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	SO4.1 Digitize Process	• ความสำเร็จในการพัฒนาระบบรองรับการให้บริการลูกค้าและคู่ค้าสามารถใช้งานได้จริง • ความสำเร็จในการพัฒนาระบบรองรับการบริหารจัดการองค์กร						
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์																
SO3.1 Productivity Ratio (รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร) (ล้านบาท/คน)	• Productivity Ratio (ล้านบาท/คน) • ผลประเมิน Competency																
	• ความสำเร็จในการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร (ลดค่าใช้จ่าย/เพิ่มรายได้)																
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์																
SO4.1 Digitize Process	• ความสำเร็จในการพัฒนาระบบรองรับการให้บริการลูกค้าและคู่ค้าสามารถใช้งานได้จริง • ความสำเร็จในการพัฒนาระบบรองรับการบริหารจัดการองค์กร																
SO5 : ยกระดับมาตรฐานการให้บริการสู่สากล																	
<table><tr><th>เป้าประสงค์</th><th>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์</th></tr><tr><td>SO5.1 นิคมฯ ที่เข้าสู่ระบบ Facility 4.0</td><td>• Facility 4.0</td></tr><tr><td>SO5.2 อันดับการบริหารจัดการนิคมฯ ของ กนอ.</td><td>• อันดับการบริหารจัดการนิคมฯ ของ กนอ.</td></tr><tr><td>SO5.3 ความพึงพอใจของลูกค้า</td><td>• ความพึงพอใจของลูกค้า • มูลค่าการลงทุนของนักลงทุนเพิ่มขึ้น</td></tr></table>		เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	SO5.1 นิคมฯ ที่เข้าสู่ระบบ Facility 4.0	• Facility 4.0	SO5.2 อันดับการบริหารจัดการนิคมฯ ของ กนอ.	• อันดับการบริหารจัดการนิคมฯ ของ กนอ.	SO5.3 ความพึงพอใจของลูกค้า	• ความพึงพอใจของลูกค้า • มูลค่าการลงทุนของนักลงทุนเพิ่มขึ้น								
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์																
SO5.1 นิคมฯ ที่เข้าสู่ระบบ Facility 4.0	• Facility 4.0																
SO5.2 อันดับการบริหารจัดการนิคมฯ ของ กนอ.	• อันดับการบริหารจัดการนิคมฯ ของ กนอ.																
SO5.3 ความพึงพอใจของลูกค้า	• ความพึงพอใจของลูกค้า • มูลค่าการลงทุนของนักลงทุนเพิ่มขึ้น																

ภาพที่ 11 แสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ที่มา: ร่างแผนยุทธศาสตร์การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2561-2565 (ทบทวนปีงบประมาณ 2564)

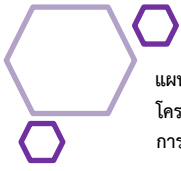


- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของร่างแผนยุทธศาสตร์การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
ปีงบประมาณ 2561-2565 (ทบทวนปีงบประมาณ 2564)**

ร่างแผนยุทธศาสตร์ของ กนอ. ประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 5 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ยกระดับ
ผลประกอบการขององค์กรและสร้างความแข็งแกร่งของกลุ่มธุรกิจ โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์การแสวงหาโอกาสจากธุรกิจ
ใหม่เพื่อให้เกิดการเติบโตของรายได้ โดยมีแผนงานการวิเคราะห์และการลงทุนในธุรกิจใหม่ เช่น ธุรกิจ recycle น้ำ
ธุรกิจการกำจัดขยะ ธุรกิจการตั้งโรงไฟฟ้าและการบริหารจัดการระบบไฟฟ้าในนิคม ธุรกิจ Data Business ธุรกิจ
ด้านการตลาด และธุรกิจการลงทุนในต่างประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์ในการต่อยอดธุรกิจเดิม
จากการบริหารสินทรัพย์ โดยมีแผนงาน เช่น แผนการขยายพื้นที่นิคมฯ และการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาพื้นที่
ท่าเรือเฟส 3 แผนการขายและให้เช่าพื้นที่ และแผนการบริหารสินทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งในมุมมองของการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล จะต้องพิจารณาทั้งในมิติด้านอัตราค่าจ้าง ได้แก่ ความเพียงพอของอัตราค่าจ้างในการดำเนินงาน
และมิติด้านขีดความสามารถของบุคลากร โดยบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะในการดำเนินงาน
ที่จำเป็นสำหรับธุรกิจใหม่ นอกจากนี้ ควรต้องมีการพิจารณาความจำเป็นของการสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ
จากภายนอกในตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ทักษะเฉพาะด้าน อีกทั้งควรคำนึงถึงการบริหารอุปทานอัตราค่าจ้าง (Supply
Side) ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การ Upskill/Reskill เป็นต้น

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านที่ 2 ได้แก่ สร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มต่อภาพลักษณ์
และความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนายกระดับนิคมอุตสาหกรรมทุกแห่งเป็นนิคม
อุตสาหกรรมเชิงนิเวศ การกำกับดูแลจัดการสิ่งแวดล้อมของโรงงานในนิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรืออุตสาหกรรม
ให้อยู่ในมาตรฐาน ไม่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุภัยร้ายแรงที่ส่งผลกระทบต่อสังคมชุมชน ตลอดจนดูแลคุณภาพชีวิตที่ดี
ให้แก่ชุมชน ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้แก่ สังคม ชุมชน
ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับต่อการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรืออุตสาหกรรม
ตามมาตรฐานสากล ได้แก่ ISO 26000 ซึ่งทางหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในด้าน
ความปลอดภัยในการทำงานและมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม อีกทั้งต้องมีการปลูกฝังจิตสำนึกในด้านความรับผิดชอบต่อ
สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานสากล และสามารถสร้างความเชื่อมั่นและการ
ยอมรับของสังคมและชุมชนได้ นอกจากนี้ กนอ. ยังมุ่งเน้นเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรด้านความโปร่งใส ดังนั้น ใน
มุมมองของการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องมีการให้ความรู้กับบุคลากร และจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อปลูกฝังจิตสำนึก
และสร้างค่านิยมในด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในการเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใส
ในการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านที่ 3 ได้แก่ สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ และพัฒนา
สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพบุคลากรเพื่อการขยายตัวทางธุรกิจ
และพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมและการเรียนรู้ระดับองค์กร ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีการพิจารณา
ทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมเพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงานในอนาคต รวมทั้งการยกระดับ
ศักยภาพของบุคลากรผ่านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของ
บุคลากร (Career Management) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการบริหารจัดการ



คนเก่ง (Talent Management) เป็นต้น นอกจากนี้ ควรพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสม รวมทั้งคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน อันจะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 ได้แก่ พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีเพื่อก้าวสู่ องค์กร และนิคมอุตสาหกรรมในรูปแบบ Digital โดยมีการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture : EA) พัฒนาระบบต่างๆ เพื่อให้การสนับสนุนการให้บริการลูกค้าและนักลงทุน และปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจและทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) อีกทั้งปรับ Mindset ของบุคลากรเพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านที่ 5 ได้แก่ ยกระดับมาตรฐานการให้บริการสู่สากล โดยมุ่งเน้นการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมให้เข้าสู่ระบบ Facility 4.0 และยกระดับการจัดอันดับการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมของ กนอ. ซึ่งในมุมมองของการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องคำนึงถึงทั้งด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล อีกทั้งด้านความเพียงพอของอัตรากำลังในการดำเนินงาน และการบริหารอุปทานอัตรากำลัง (Supply Side) เช่น การ Upskill/Reskill เป็นต้น

3.1.13 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ กนอ. (Vision/Mission/Values: VMV)

- สาระสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

วิสัยทัศน์

“ผู้นำการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

พันธกิจ

- 1) สร้างนวัตกรรมพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรอย่างยั่งยืน โดยเป็นผู้นำการพัฒนาและการให้บริการ สาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวก อย่างต่อเนื่อง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ครบวงจรพร้อมเชื่อมโยง ASEAN เพื่ออำนวยความสะดวก ให้ผู้ประกอบการ
- 2) ยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขันแก่นักลงทุน พัฒนารูปแบบ และคุณภาพการให้บริการเพื่อเอื้อต่อการลงทุนและการประกอบกิจการให้สามารถแข่งขันได้
- 3) เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย สังคมและสิ่งแวดล้อมบนหลักธรรมาภิบาล สร้างความเจริญเติบโตของนิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรืออุตสาหกรรม สังคมชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วม ที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล บนพื้นฐานของคุณธรรมและความโปร่งใส

คำนิยาม



ภาพที่ 12 แสดงคำนิยามของ กนอ.

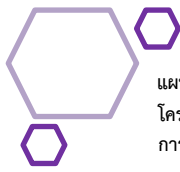
ที่มา: เว็บไซต์ของ กนอ.

- S – Skilled management team** : มีทักษะในการบริหารทีมงาน
- M – Move toward digital** : การขับเคลื่อนสู่ดิจิทัล
- A – Able to work in new ways** : สามารถทำงานในรูปแบบใหม่
- R – Ready to change** : พร้อมปรับเปลี่ยน
- T – Transformation for future competitiveness** : เปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคต
- ECO – Economy & Ecology** : สู่ความสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจและระบบนิเวศ

• การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคำนิยาม

วิสัยทัศน์ของ กนอ. ได้แก่ ผู้นำการพัฒนา นิคมอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน โดยบุคลากรของ กนอ. ต้องมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาและการให้บริการสาธารณะปโภค สิ่งอำนวยความสะดวก ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ครบถ้วนตามความต้องการของผู้ประกอบการภายในนิคมอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ ในการพัฒนาสู่ความยั่งยืน บุคลากรของ กนอ. ต้องมีความสามารถในการสร้างสมดุลในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรืออุตสาหกรรมบนพื้นฐานการอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อหนุนของภาคอุตสาหกรรม สังคมชุมชน และสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมถึงสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความสุจริตในการทำงานบนพื้นฐานของคุณธรรมและความโปร่งใส

สำหรับพันธกิจของ กนอ. กล่าวถึงการสร้างนวัตกรรมพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรอย่างยั่งยืน การยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขันแก่นักลงทุน และการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย สังคมและสิ่งแวดล้อมบนหลักธรรมาภิบาล ล้วนเกิดมาจากการบริหารจัดการภายในซึ่งขับเคลื่อนด้วยบุคลากรทั้งสิ้น โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนด โดยบุคลากร



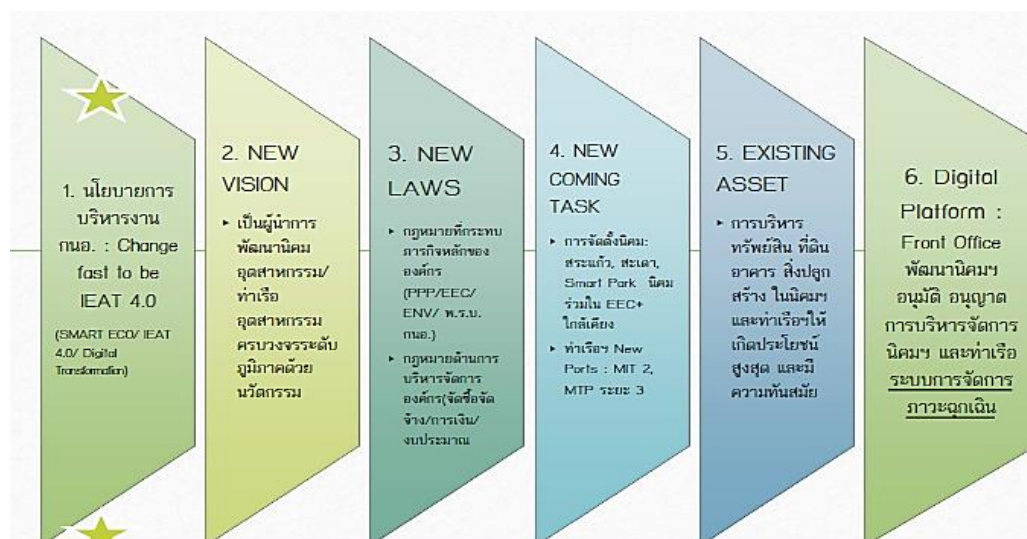
จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาปรับปรุง
ผลิตภัณฑ์ (นิคมอุตสาหกรรม ท่าเรืออุตสาหกรรม) บริการทั้งในรูปแบบเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อสร้างคุณค่าและ
ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนาระดับนิคมอุตสาหกรรมทุกแห่งเป็นนิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ
โดยหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องสร้างการรับรู้และเข้าใจให้เกิดกับบุคลากรผ่านการดำเนินงานของบุคลากร
เองว่าการดำเนินงานของบุคลากรนั้นมีส่วนในการทำให้ กนอ. บรรลุตามพันธกิจที่กำหนดได้อย่างไร รวมถึง
การทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนการทำงานของบุคลากรทั้งองค์กรอย่างแท้จริง

ในเรื่องของค่านิยมของ กนอ. ได้ขับเคลื่อนผ่านวิถีแห่ง SMART ECO โดยพฤติกรรมร่วมที่บุคลากร กนอ.
ควรจะมี คือ การมีทักษะในการบริหารทีมงาน มีการเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อการขับเคลื่อน
สู่ยุคดิจิทัล มีความสามารถในการทำงานในรูปแบบใหม่ โดยมีจิตสำนึกในการสร้างสรรค์และพัฒนาตนเอง มีความคิด
ริเริ่มและความคิดนอกกรอบ พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคต มีความเข้าใจ
ในหลักการพัฒนายั่งยืนและมีจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจและ
ระบบนิเวศ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ กนอ. จะเป็นผู้นำการพัฒนานิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรืออุตสาหกรรมครบวงจร
ระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรม ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้างบุคลากรให้มีพฤติกรรมตามค่านิยม
ดังกล่าว ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมเหล่านี้ด้วย
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มีเป้าหมายและการดำเนินงานในระยะยาว
ที่ชัดเจน

3.1.14 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Changes)

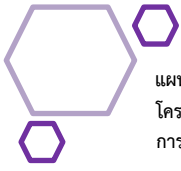
- **สาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ**

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ



ภาพที่ 13 แสดงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ กนอ.

ที่มา: ร่างแผนพัฒนาบุคลากร กนอ. ปี 2563 – 2565



● การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

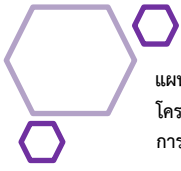
ประเด็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ประเด็นที่หนึ่ง ได้แก่ นโยบายการบริหารงานของ กนอ. ที่มุ่งเน้น IEAT 4.0/ SMART ECO และ Digital Transformation ซึ่งส่งผลกระทบต่อด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้างบุคลากรให้มีค่านิยม SMART ECO รวมทั้งมีการบริหารกาเปลี่ยนแปลง โดยเร่งสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ที่ จะนำมาใช้ในการให้บริการและบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมและท่าเรืออุตสาหกรรม ทั้งในเรื่องของการพัฒนาระบบข้อมูล Big Data และ Data Analytics อีกทั้งควรพิจารณาโครงสร้างองค์กร ภาระงานและอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานให้มีความเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ประเด็นที่สอง คือ การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เป็นการเป็นผู้นำการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน ส่งผลให้ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานตามภารกิจเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น การบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรม การบริหารท่าเรืออุตสาหกรรม การวางแผนและพัฒนาธุรกิจ การวิจัยและพัฒนา การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ การบริหารโครงการขนาดใหญ่ การสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

สำหรับประเด็นที่สาม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่สำคัญ และ พ.ร.บ. กนอ. ทำให้ One Stop Service มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น และยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถการพัฒนาและบริหารท่าเรืออุตสาหกรรมการจัดตั้งบริษัทจำกัด/บริษัทมหาชนจำกัด/การร่วมดำเนินงาน/ร่วมกิจการกับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้บุคลากรของ กนอ. ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ในด้านกฎหมายที่กระทบต่อภารกิจหลักขององค์กรทั้งในเรื่องกฎหมายการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการภาครัฐ กฎหมายพาณิชย์นาวี กฎหมายทางการค้าระหว่างประเทศและความร่วมมือระหว่างประเทศ และกฎหมายสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ กฎหมายด้านการบริหารจัดการองค์กรก็เป็นประเด็นสำคัญที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ได้แก่ การบริหารสัญญา การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงบประมาณ และการเงิน

ประเด็นที่สี่ คือ ภารกิจใหม่ของ กนอ. ได้แก่ การจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม New I.E. : สระแก้ว, สะเดา, Smart Park ; นิคมฯ ร่วมใน EEC และการจัดตั้งท่าเรืออุตสาหกรรม New Ports : MIT 2, MTP ระยะ 3 ทำให้บุคลากรของ กนอ. ต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามภารกิจ เช่น การบริหารโครงการ (Project Management) การบริหารสัญญา การบริหารและกำกับดูแลท่าเรือ การบริหารจัดการ Logistics ความรู้ด้านการตลาดการค้าระหว่างประเทศ และข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น

ประเด็นที่ห้า ได้แก่ เรื่องการบริหารทรัพย์สิน ที่ดิน อาคารสิ่งปลูกสร้าง ในนิคมอุตสาหกรรมและท่าเรืออุตสาหกรรม ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีความทันสมัย โดย กนอ. ต้องทำการติดตามสัญญาที่หมดอายุ / การเปลี่ยนผู้เช่า และการกำหนดเงื่อนไข การปรับปรุงอาคาร ประเภทกิจการค่าตอบแทน ค่าธรรมเนียม รวมทั้งการ Renovate ทรัพย์สินเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงธุรกิจ ดังนั้น บุคลากรของ กนอ. จำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารสินทรัพย์ การประเมินมูลค่าสินทรัพย์ (ที่ดิน อาคาร ทรัพย์สิน) และการบริหารสัญญา



ประเด็นสุดท้าย คือ การปฏิรูประบบงาน กนอ. ไปสู่ IEAT Digital Platform กล่าวคือ การปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน การปรับปรุงระเบียบและข้อบังคับให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบงานไปสู่ Digital Platform และการพัฒนาระบบ IT มาใช้ในการให้บริการระบบงานพัฒนานิคมฯ ระบบอนุมัติ อนุญาต ระบบการบริหารจัดการนิคมฯ และท่าเรือ ระบบการจัดการภาวะฉุกเฉิน โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) อีกทั้งปรับ Mindset ของบุคลากรเพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation)

3.1.15 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competence)

ความสามารถพิเศษขององค์กร

“พัฒนา บริหารนิคมอุตสาหกรรม ท่าเรืออุตสาหกรรมเชิงนิเวศ”

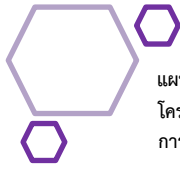
● การวิเคราะห์และสรุป ประเด็นสำคัญของความสามารถพิเศษขององค์กร

สำหรับประเด็นความสามารถพิเศษขององค์กร ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในการจัดตั้ง พัฒนา บริหารนิคมอุตสาหกรรมและท่าเรืออุตสาหกรรมเชิงนิเวศ ส่งผลให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของ กนอ. ให้มีความสามารถและทักษะในด้านการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรม การบริหารท่าเรืออุตสาหกรรม การวางแผนและพัฒนาธุรกิจ การวิจัยและพัฒนา การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ การบริหารโครงการขนาดใหญ่ นอกจากนี้ ด้านความปลอดภัยในการทำงาน การบริหารจัดการและกำกับดูแลสิ่งแวดล้อมของนิคมอุตสาหกรรม และ มาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมก็เป็นสิ่งสำคัญ อีกทั้งบุคลากรต้องได้รับการปลูกฝังจิตสำนึกในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานของ กนอ. สามารถสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับของสังคมและชุมชนได้

3.1.16 ความยั่งยืนของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (Sustainability)

กนอ. มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้าน CSR in Process และการพัฒนาความยั่งยืน ที่สอดคล้องกับหลักการ/แนวคิด แนวปฏิบัติ และมาตรฐานสากล รวมถึงนโยบาย กรอบกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์สำคัญระดับชาติที่เกี่ยวข้อง และสรุปประเด็นกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานด้าน CSR และการพัฒนาความยั่งยืนของภาคอุตสาหกรรมและการจัดการนิคมอุตสาหกรรม เพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดผลลัพธ์ ดังนี้

1. พนักงาน : เกิดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรมที่คำนึงถึงสังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นพื้นฐานการปฏิบัติงาน
2. ผู้ถือหุ้นภาครัฐ : เกิดจากการจัดตั้ง พัฒนา และบริหารนิคมและท่าเรืออุตสาหกรรมในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ รวมถึงการจัดการอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ
3. ผู้ประกอบการ : เกิดความรู้และทักษะในการประกอบธุรกิจที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป
4. ผู้พัฒนาอุตสาหกรรม คู่ค้า และผู้ส่งมอบ : กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารสัญญาด้วยความโปร่งใส และไม่กระทำทุจริตที่ส่งผลให้เกิดการเลือกปฏิบัติหรือการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม



5. ชุมชนและสังคม : ได้รับพัฒนาและเกิดการจ้างงาน รวมถึงการพัฒนาทักษะ ร่วมกับภูมิปัญญาท้องถิ่น การลงทุนทางสังคมที่ส่งผลต่อการเติบโตของเศรษฐกิจชุมชน
6. สิ่งแวดล้อม : เกิดการปกป้องและหลีกเลี่ยงการผลิต การให้บริการ การปฏิบัติงาน การค้าและการลงทุนที่สร้างผลกระทบเชิงลบต่อทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ

● การวิเคราะห์และสรุป ความยั่งยืนของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

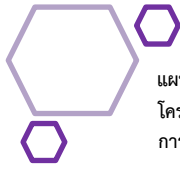
สำหรับเรื่องความยั่งยืน การสร้างเสถียรภาพทางการเงินที่จะทำให้เกิดความมั่นคงของการดำเนินงานขององค์กร ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจใน การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการ เป็นพื้นฐานการปฏิบัติงานในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการดำเนินงานของ กนอ. ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม กนอ. จะต้องสร้างการรับรู้ร่วมจากบุคลากรในการรับผิดชอบต่อสังคม และรวมถึงการสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

3.1.17 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ประเด็น	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ของ กนอ.
ด้านผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้า	SC03 การวิเคราะห์และจัดการฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของ กนอ.
ด้านองค์กร ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ	SC01 การพัฒนา Business Model เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจ SC05 ความพร้อมและศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ
ด้านการบริหารงานและกระบวนการทำงาน	SC02 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กร SC04 การพลิกโฉมกระบวนการทำงาน และการทำธุรกิจ ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation)

ประเด็น	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ของ กนอ.
ด้านผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้า	SA02 การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจจากฐานข้อมูลลูกค้า (Digital Platform & Big Data) SA03 การพัฒนานิคมฯ Eco Industrial Estate เพื่อความยั่งยืนขององค์กรผ่าน Eco Efficiency
ด้านองค์กร ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ	SA01 ความพร้อมในการให้บริการนิคมอุตสาหกรรมแบบครบวงจร (Total Solution Center) เพื่อตอบสนองนักลงทุนและนโยบายภาครัฐในการส่งเสริมการลงทุนของประเทศ

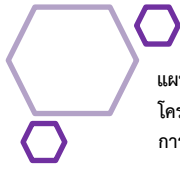


• การวิเคราะห์และสรุปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล คือ ในประเด็นความท้าทายด้านด้านผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้า เรื่องการวิเคราะห์และจัดการฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของ กนอ. ที่สอดคล้องกับประเด็นความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคลที่ระบุเกี่ยวกับความพร้อมและศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจทางหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะในการวิเคราะห์และบริหารจัดการข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต โดยอาจผลักดันผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็เครื่องมือในการกระตุ้นการทำงานและพัฒนาทักษะของบุคลากรได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม กนอ. ควรมีการ ดำเนินการอย่างเป็นระยะ เนื่องจากการผลักดันการดำเนินงานและพัฒนาทักษะของบุคลากรเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและส่งผลกระทบต่อบุคลากรจำนวนมาก ส่วนอีกประเด็นในความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องการพลิกโฉมกระบวนการทำงาน และการทำธุรกิจ ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ทาง กนอ. จะต้องมีการพัฒนาระบบและกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อที่จะสามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ดังนั้นทางหน่วยงานที่ดูแลต้องมีการพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยี เช่น บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจของระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้งานที่เพียงพอ หรือ การปรับตัวและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากร เป็นต้น โดยอาจเป็นการเพิ่มทักษะจากการฝึกปฏิบัติงาน หรือ การเข้าอบรมในการใช้งานระบบการทำงาน เพื่อให้สามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.18 ความเสี่ยงของการการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (Corporate Risk)

ประเด็น	ความเสี่ยง
<u>ความเสี่ยงทางธุรกิจ</u>	● การจัดตั้งนิคมฯ ที่มีผลตอบแทนทางการเงินไม่คุ้มค่า ● การพัฒนาโครงการ Smart Park อาจไม่บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนด ● การพัฒนาโครงการ ท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด ระยะที่ 3 อาจไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ● การดำเนินงานสู่ Digital Transformation ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ● ระบบผลิตน้ำประปาของนิคมฯ หล่มฉบบัง อาจไม่เพียงพอ กับความต้องการการใช้น้ำในอนาคต ● การเกิดอุบัติเหตุร้ายแรงในนิคมอุตสาหกรรม อาจสูงกว่าที่กำหนด ● พื้นที่ขาย/เช่าและใช้ประโยชน์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ● การเบิกจ่ายงบประมาณ อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
<u>ความเสี่ยงทางกฎหมายและนโยบาย</u>	● บทบาท กนอ. ในการเชื่อมโยงพื้นที่ EEC ตามนโยบายรัฐบาล ลดลงในอนาคต ● ความพร้อมต่อการปฏิบัติตาม พ.ร.บ.ทรัพยากรน้ำ พ.ศ.2561 ยังไม่เพียงพอ



ประเด็น	ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านทรัพยากร	- กระบวนการสรรหาบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งที่สำคัญไม่มีประสิทธิภาพ - ระบบบำบัดน้ำเสียส่วนกลาง นิคมฯ ลาดกระบัง อาจไม่รองรับการบำบัดน้ำเสีย

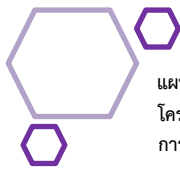
• การวิเคราะห์และสรุปความเสี่ยงของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ในเรื่องความเสี่ยง กนอ. ต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้านทรัพยากรเชิงขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่จะสามารถมาทดแทน รวมถึงการบริหารพื้นที่ขาย/เช่าและใช้ประโยชน์ และการพัฒนาโครงการ ที่จะส่งผลต่อผลตอบแทนของ กนอ. ที่เกิดขึ้นในอนาคต

3.1.19 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ กนอ. (SWOT)

ตารางที่ 1 สารสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ กนอ. (SWOT)

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
การเงิน		W1 แนวโน้มการทำการค้าของธุรกิจหลักลดลง
ผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้า	S2 ลูกค้าที่อยู่ในนิคมฯ มีการลงทุนสูง S3 มีนิคมฯ ที่อยู่ใกล้ศูนย์กลาง Logistic เป็นส่วนใหญ่ที่เชื่อมโยงกับต่างประเทศ รองรับอุตสาหกรรมที่มีความหลากหลาย เช่น อุตสาหกรรม S-curve อุตสาหกรรมอื่นๆ ตามนโยบายรัฐบาล เป็นต้น	W5 ไม่สามารถนำฐานข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่เพื่อทำการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านลูกค้า
องค์กรทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ	S1 มีโครงสร้างบริษัทที่ กนอ. ร่วมลงทุนที่พร้อมรองรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องในนิคมฯ S5 มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับนิคมฯ ไปสู่การเป็น Eco Industrial Estate	W3 ขาด Business Model ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น W4 ขาดการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการตลาดอย่างเป็นระบบ W7 การเตรียมความพร้อมบุคลากรในการสืบทอดตำแหน่ง (Successor) การบริหารคนเก่ง (Talent) และการบริหารสายอาชีพยังไม่ชัดเจน
การบริหารงานและกระบวนการทำงาน	S4 มีความเชี่ยวชาญการให้บริการ Total Solution Center และต่อยอดไปสู่การเชื่อมโยงกับ e-Tax Invoices & e-Receipt	W2 การบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างผลประโยชน์การปรับตัวลดลงในปี 2563 W8 มุมมองของ Stakeholder ต่อความโปร่งใสธรรมาภิบาลจากคะแนนประเมิน ITA มีแนวโน้มลดลง
ความพร้อมด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี		W6 ระบบ IT ไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานในธุรกิจหลัก



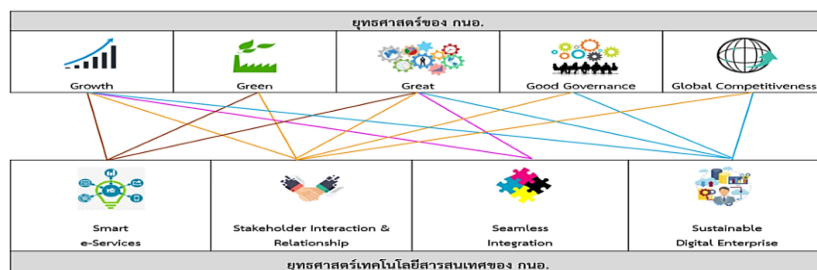
	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
ภาวะอุตสาหกรรม	O2 รัฐส่งเสริม New S-Curve และการลงทุน ใน SEZ/EEC โดยมีการพัฒนาตามแนวทาง SDG O4 ผังเมือง EEC ส่งเสริมให้พื้นที่นิคมฯ เพิ่มมากขึ้น	T1 แนวโน้มประชากรวัยแรงงานลดลง ส่งผล ต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนในระยะสั้น T2 แนวโน้มความต้องการแรงงานในอนาคต จะใช้ Skill Intensive
ด้านลูกค้า คู่ค้า และตลาด	O1 มียอดขาย/เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากนโยบาย Made in China 2025 และสงครามการค้าสหรัฐฯ- จีน	
ด้านนวัตกรรมและ เทคโนโลยี	O3 โอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนา Digital Platform และ Big Data	T3 แนวโน้มภัยคุกคามทาง Cyber มีเพิ่มขึ้น อาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจของ กนอ.
สภาพแวดล้อม		T4 ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ก่อให้เกิดภัยพิบัติด้านต่างๆ เช่น ภัยแล้ง โรค ระบาด มีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนัก ลงทุนในนิคมฯ

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ กนอ. (SWOT)

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องบุคลากรใน SWOT อยู่ในจุดอ่อน คือ การเตรียมความพร้อมบุคลากร
ในการสืบทอดตำแหน่ง (Successor) การบริหารคนเก่ง (Talent) และการบริหารสายอาชีพ จำเป็นต้องมีการบริหาร
สายอาชีพยังไม่ชัดเจน นอกจากนี้พบประเด็นในอุปสรรคเรื่องแนวโน้มความต้องการแรงงานในอนาคตจะใช้ Skill
Intensive ทำให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรที่สำคัญต่อการดำเนินงานและขยายธุรกิจในอนาคต
เช่น ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อให้องค์กรสามารถเสนอบริการให้กับลูกค้า คู่ค้า
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในอนาคต

3.1.20 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561-2564 ทบทวนประจำปี 2563

- สาระสำคัญของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
พ.ศ. 2561-2564 ทบทวนประจำปี 2563



ภาพที่ 14 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศของ กนอ. กับยุทธศาสตร์ของ กนอ.

ทบทวนประจำปี 2563

แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

ยุทธศาสตร์ที่ 1	Smart e-Services	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริการของ กนอ. เป็นการบริการที่ชาญฉลาด
ยุทธศาสตร์ที่ 2	Stakeholder Interaction & Relationship	พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่าง กนอ. กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน
ยุทธศาสตร์ที่ 3	Seamless Integration	บูรณาการระบบสารสนเทศทั้งภายในและกับภายนอก กนอ. อย่างไร้รอยต่อ
ยุทธศาสตร์ที่ 4	Sustainable Digital Enterprise	เปลี่ยนรูปองค์กรให้ กนอ. เป็นองค์กรดิจิทัลที่ยั่งยืน

ภาพที่ 15 แสดงยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศของ กนอ.



ภาพที่ 16 แผนที่นำทาง (Roadmap) การดำเนินงานตาม “แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561-2564 ทบพวนประจำปี 2563”

ที่มา: แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561-2564 ทบพวนประจำปี 2563

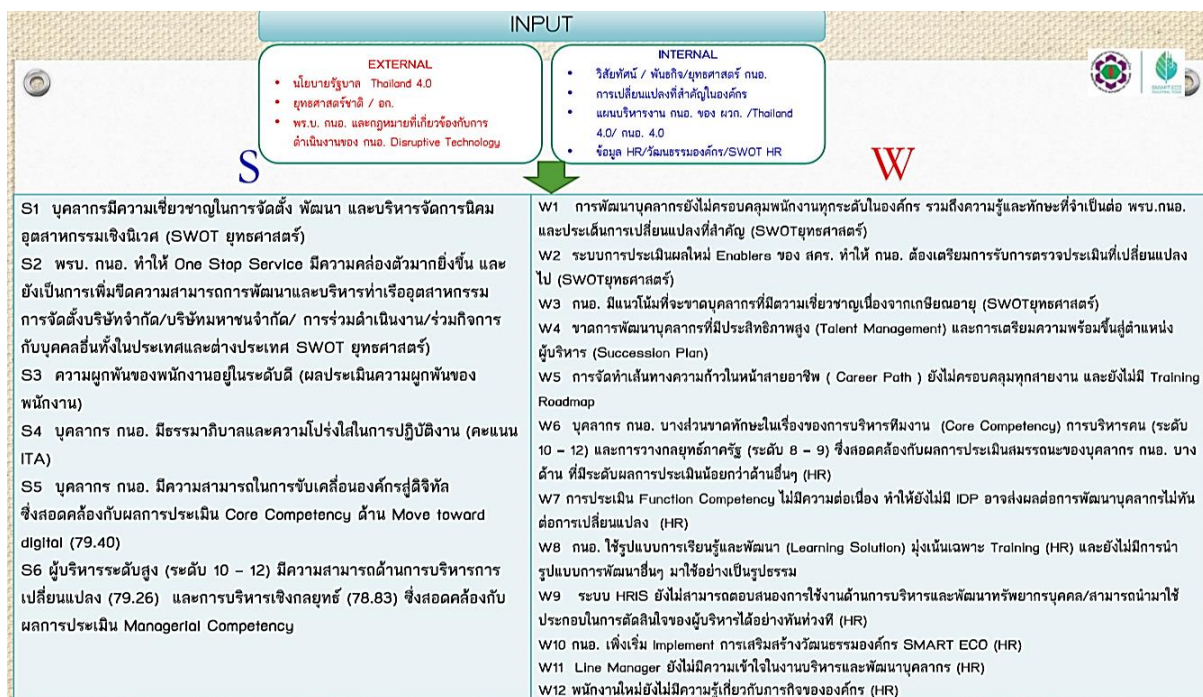
- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561-2564 ทบพวนประจำปี 2563

ประเด็นสำคัญของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561-2564 ทบพวนประจำปี 2563 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 Smart e-Services นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริการของ กนอ. เป็นการบริการที่ชาญฉลาด ยุทธศาสตร์ที่ 2 Stakeholder Interaction & Relationship พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่าง กนอ. กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน ยุทธศาสตร์ที่ 3 Seamless Integration บูรณาการระบบสารสนเทศทั้งภายในและกับภายนอก กนอ. อย่างไร้รอยต่อ และยุทธศาสตร์ที่ 4 Sustainable Digital Enterprise เปลี่ยนรูปองค์กรให้ กนอ. เป็นองค์กรดิจิทัลที่ยั่งยืน

โดยยุทธศาสตร์ที่ 4 Sustainable Digital Enterprise เปลี่ยนรูปองค์กรให้ กนอ. เป็นองค์กรดิจิทัลที่ยั่งยืน กล่าวคือ เป็นองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งในการปฏิบัติงานและการบริหารงาน ซึ่งในมุมมองของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรของ กนอ. ให้มีขีดความสามารถ (Competency) และมีความพร้อมในการทำงานในองค์กรดิจิทัล โดยเป็นการเตรียมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ในการทำงาน รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในรูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะในเหตุการณ์ไม่ปกติ เช่น การแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ดังนั้น พนักงานจำเป็นต้องมีทักษะ ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เมื่อต้องทำงานที่บ้าน (Work From Home) หรือนอกสถานที่ รวมถึงการมีอุปกรณ์การทำงานที่เพียงพอและเข้าถึงได้ ซึ่ง กนอ. จะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถทำงานได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

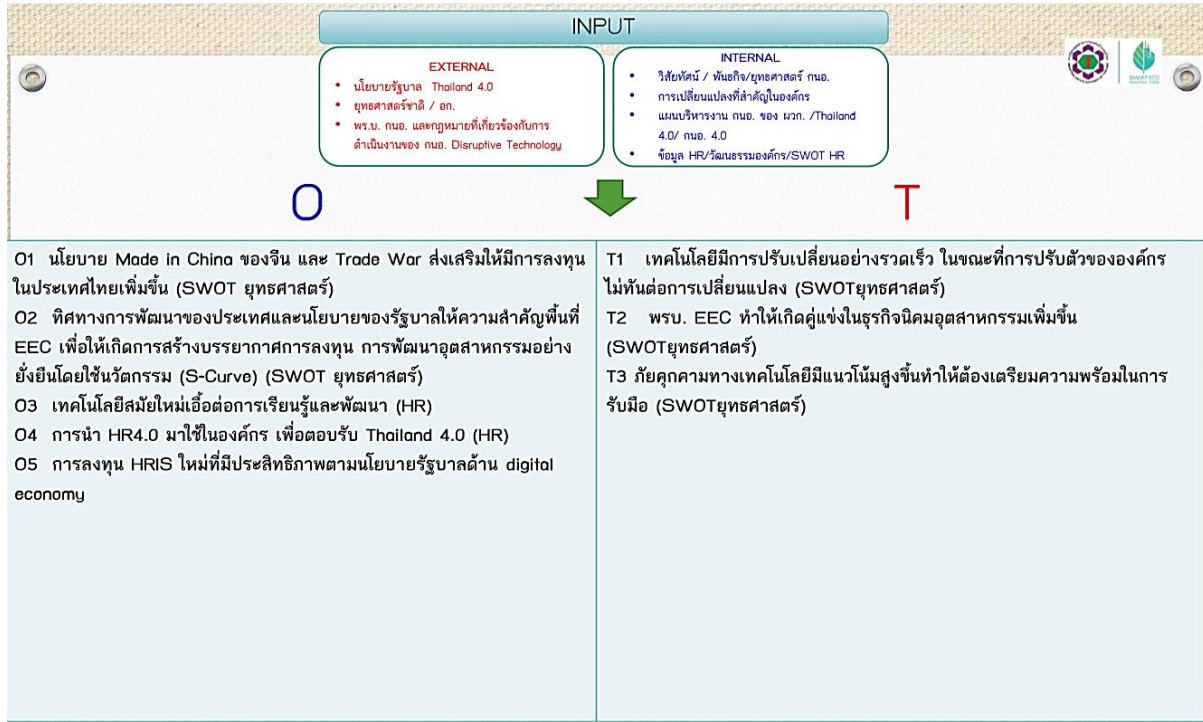
3.1.21 แผนพัฒนาบุคลากร กนอ. ปี 2563

- สารสำคัญของแผนพัฒนาบุคลากร กนอ. ปี 2563



ภาพที่ 17 จุดแข็งและจุดอ่อนด้านบุคลากรของ กนอ.

แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

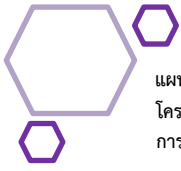


ภาพที่ 18 โอกาสและอุปสรรคด้านบุคลากรของ กนอ.



ภาพที่ 19 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ 5G+ และประเด็นการพัฒนาบุคลากรปี 2563-2565

ที่มา: ประเด็นการพัฒนาบุคลากร กนอ. ปี 2563-2565 และแผนพัฒนาบุคลากร กนอ. ปี 2563

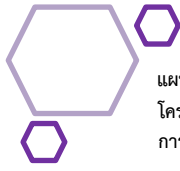


- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาบุคลากร กนอ. ปี 2563**

ประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาบุคลากร กนอ. ปี 2563 พบว่า กนอ. มีจุดอ่อนเรื่องทรัพยากรมนุษย์ทั้งในมุมของอัตราการจ้างและทักษะของบุคลากร โดยในมุมของอัตราการจ้าง กนอ. มีแนวโน้มที่จะขาดบุคลากรที่มีศักยภาพจากการเกษียณอายุของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่ง กนอ. ยังขาดการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง (Talent Management) เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับผู้เกษียณ นอกจากนี้ จากการประเมินสมรรถนะบุคลากร พบว่าผู้บริหารระดับ 10-12 ของ กนอ. ยังสามารถพัฒนาทักษะในการบริหารคนได้เพิ่มขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารระดับ 8-9 ยังสามารถพัฒนาทักษะการวางกลยุทธ์ภาครัฐได้เพิ่มขึ้นเช่นกัน โดย กนอ. ยังไม่มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ซึ่งจะส่งผลให้ กนอ. ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และยังไม่มีการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาในรูปแบบใหม่นอกจากการอบรม (Training) ซึ่งอาจทำให้การพัฒนาไม่ตอบสนองต่อช่องว่างด้านสมรรถนะของบุคลากร อีกทั้งระบบ HRIS ที่จะเป็นกลไกพื้นฐานในการช่วยพัฒนางานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ยังไม่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ กนอ. ควรให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการเป็นอันดับต้น ๆ

ในขณะที่โอกาสของ กนอ. คือการมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร รวมถึงนโยบายภาครัฐและทิศทางของ กนอ. ที่มุ่งเน้นการเป็น IEAT 4.0 ที่เอื้อให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาผนวกกับการทำงานทุกภาคส่วนเพื่อนำไปสู่ Digital Transformation ทำให้ กนอ. จำเป็นต้องปรับตัว โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร จะต้องนำเครื่องมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการทำงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้าน HR

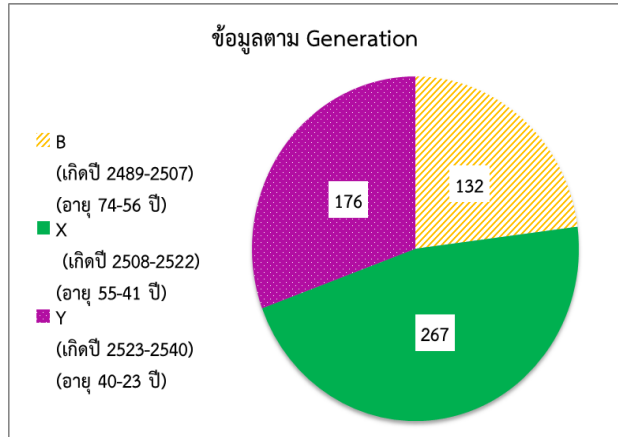
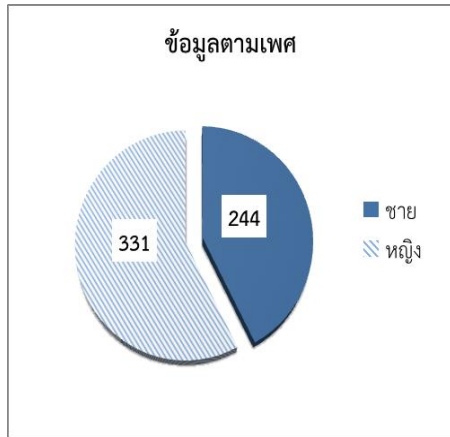
โดยจากการพิจารณากลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์ แล้วพบว่า กนอ. มีการแบ่งกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร Smart ECO และการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงยุทธศาสตร์และทิศทางองค์กร อย่างไรก็ตาม ในกลยุทธ์ที่ 4 ที่กล่าวถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังขาดการทบทวนรูปแบบการเรียนรู้แบบอื่น ๆ นอกเหนือจากการอบรม (Training) ซึ่งสามารถผนวกรวมไปกับการพัฒนาบุคลากรในกลยุทธ์ที่ 1 เนื่องจากมีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้ ยังไม่พบการพัฒนาแบบ HRIS เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน



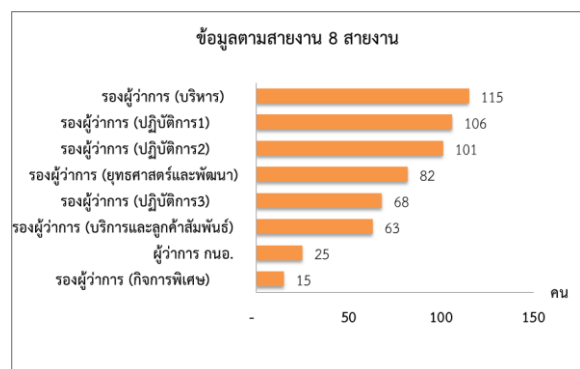
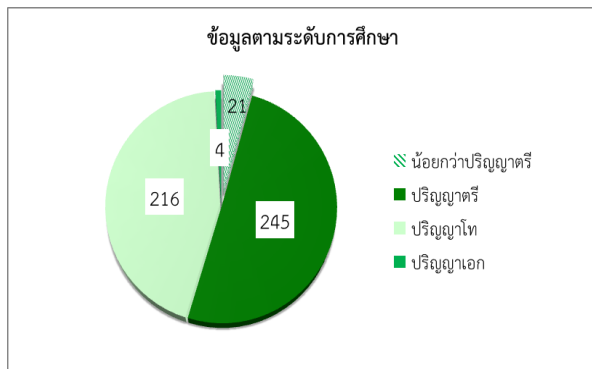
3.1.22 ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร กนอ. (Demographic)

- สาระสำคัญของข้อมูลพื้นฐานบุคลากร กนอ. (Demographic)

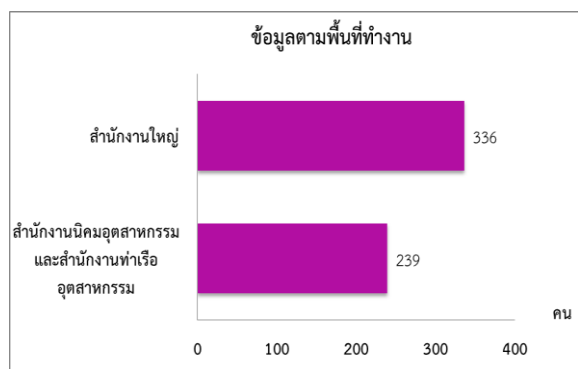
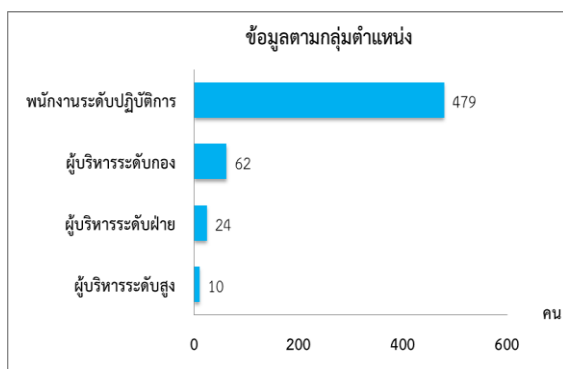
ภาพรวม



ภาพที่ 20 ข้อมูลพื้นฐานด้านเพศของบุคลากร กนอ. ภาพที่ 21 ข้อมูลพื้นฐานด้าน Generation ของบุคลากร กนอ.

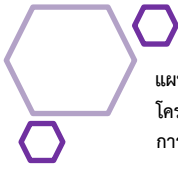


ภาพที่ 22 ข้อมูลพื้นฐานด้านระดับการศึกษาของบุคลากร กนอ. ภาพที่ 23 ข้อมูลพื้นฐานด้านสายงานของบุคลากร กนอ.



ภาพที่ 24 ข้อมูลพื้นฐานด้านกลุ่มตำแหน่งของบุคลากร กนอ. ภาพที่ 25 ข้อมูลพื้นฐานด้านพื้นที่ทำงานของบุคลากร กนอ.

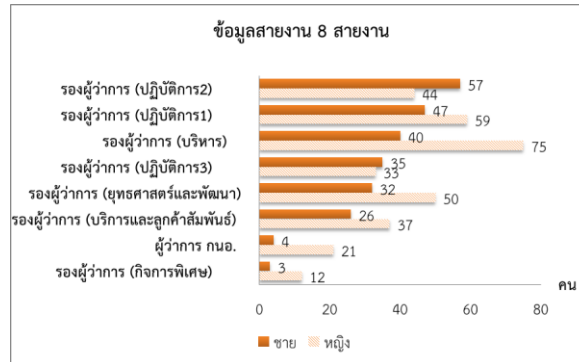
ที่มา: ประเด็นการพัฒนากบุคลากร กนอ. ปี 2563-2565 และแผนพัฒนากบุคลากร กนอ. ปี 2563



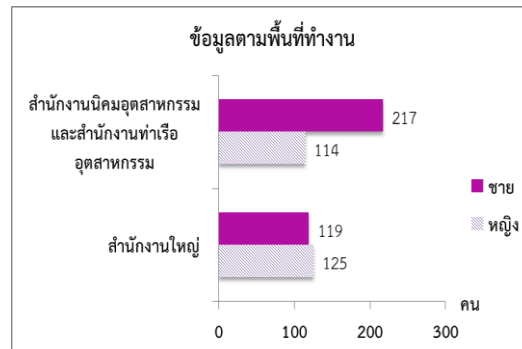
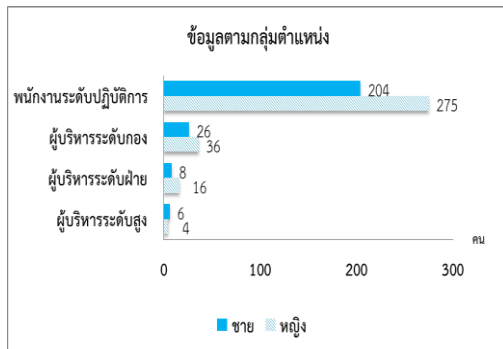
แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

จำนวนพนักงาน 575 คน ข้อมูล ณ วันที่ 19 มีนาคม 2563

มิติเพศ



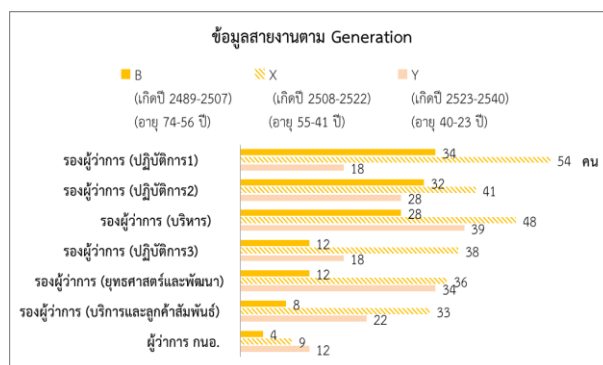
ภาพที่ 26 ข้อมูลพื้นฐานด้านสายงานตามมิติเพศ



ภาพที่ 27 ข้อมูลพื้นฐานด้านกลุ่มตำแหน่งตามมิติเพศ

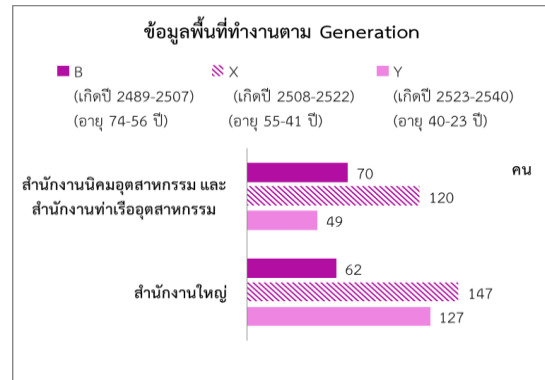
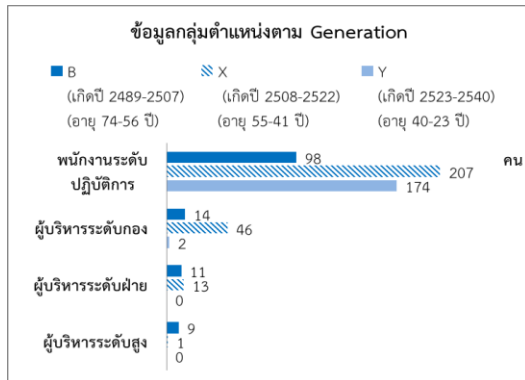
ภาพที่ 28 ข้อมูลพื้นฐานด้านพื้นที่ทำงานตามมิติเพศ

มิติ Generation



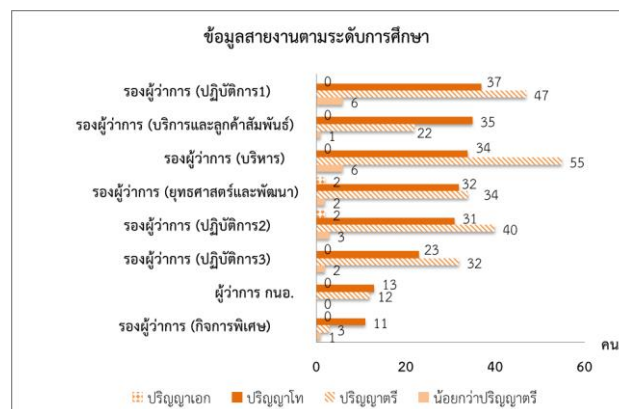
ภาพที่ 29 ข้อมูลพื้นฐานด้านสายงานตามมิติ Generation

แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

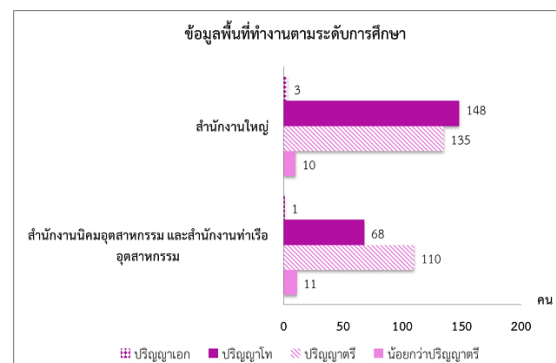
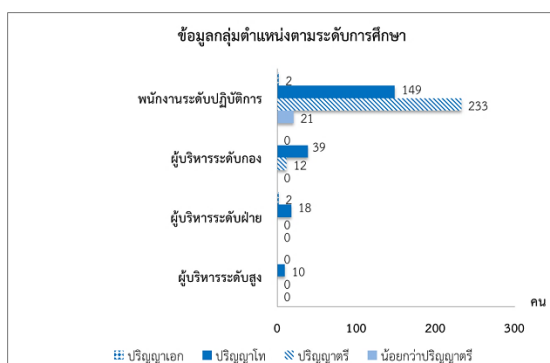


ภาพที่ 30 ข้อมูลพื้นฐานด้านกลุ่มตำแหน่งตามมิติ Generation ภาพที่ 31 ข้อมูลพื้นฐานด้านพื้นที่ทำงานตามมิติ Generation

มิติระดับการศึกษา

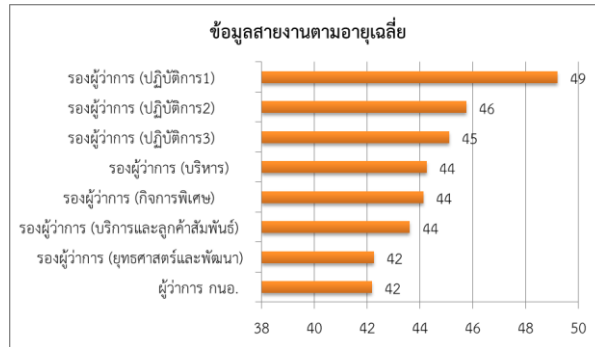


ภาพที่ 32 ข้อมูลพื้นฐานด้านสายงานตามมิติระดับการศึกษา

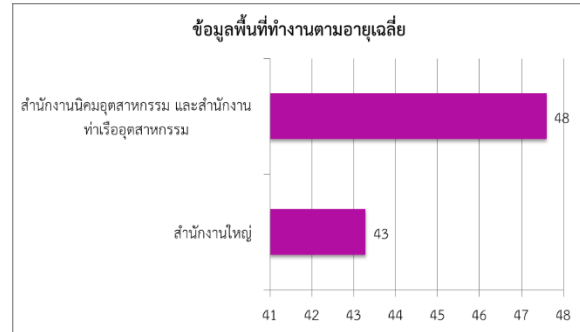
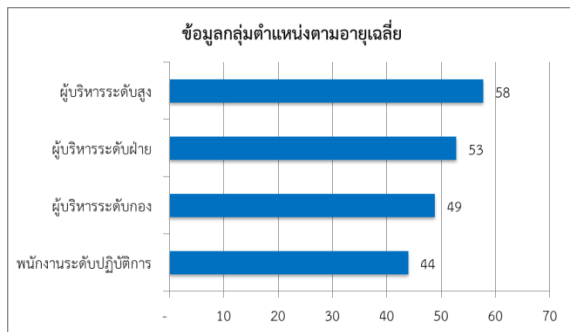


ภาพที่ 33 ข้อมูลพื้นฐานด้านกลุ่มตำแหน่งตามมิติระดับการศึกษา ภาพที่ 34 ข้อมูลพื้นฐานด้านพื้นที่ทำงานตามมิติระดับการศึกษา

มิตายเฉลี่ย



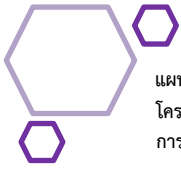
ภาพที่ 35 ข้อมูลพื้นฐานด้านสายงานตามมิตายเฉลี่ย



ภาพที่ 36 ข้อมูลพื้นฐานด้านกลุ่มตำแหน่งตามมิติระดับอายุเฉลี่ย ภาพที่ 37 ข้อมูลพื้นฐานด้านพื้นที่ทำงานตามมิติอายุเฉลี่ย

● การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของข้อมูลพื้นฐานบุคลากร

ประเด็นสำคัญของข้อมูลพื้นฐานบุคลากร พบว่า กนอ. มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 575 คน ณ วันที่ 19 มีนาคม 2563 มีสัดส่วนพนักงานเพศชายน้อยกว่าเพศหญิง โดยมีพนักงานเพศชายเท่ากับ 244 คน คิดเป็นร้อยละ 42 และมีพนักงานเพศหญิงเท่ากับ 331 คน คิดเป็นร้อยละ 58 ซึ่งเมื่อแบ่งเป็นกลุ่มตำแหน่งพบว่า มีกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นจำนวนมากที่สุดเท่ากับ 479 คน คิดเป็นร้อยละ 83.30 และมีกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเป็นจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 1.74 โดยในมิติของ Generation ที่แบ่งออกเป็น 3 Generation พบว่า กนอ. มีกลุ่ม Generation X มากที่สุดเท่ากับ 267 คน คิดเป็นร้อยละ 46.43 รองลงมาเป็น Generation Y เท่ากับ 176 คน คิดเป็นร้อยละ 30.61 และกลุ่ม Baby Boomers เป็นจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 132 คน คิดเป็นร้อยละ 22.96 อีกทั้ง หากพิจารณาข้อมูลตามสายงาน 8 สายงานแล้วพบว่าสายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) มีพนักงานเท่ากับ 115 คนคิดเป็นร้อยละ 20 โดยเป็นจำนวนมากที่สุด และสายงานที่มีจำนวนพนักงานน้อยที่สุดใน 8 สายงาน คือสายงานรองผู้ว่าการ (กิจการพิเศษ) มีจำนวนพนักงานเท่ากับ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 2.61 นอกจากนี้ หากพิจารณาในมิติระดับการศึกษาแล้วพบว่าพนักงาน กนอ. ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาที่ระดับปริญญาตรี จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 42.61 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโทจำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 37.57 โดยพนักงานส่วนใหญ่ทำงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่จำนวน 336 คน คิดเป็นร้อยละ 58.43 และทำงานอยู่ที่สำนักงานนิคมอุตสาหกรรม และสำนักงานท่าเรืออุตสาหกรรมจำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 41.57



ในมิติเรื่องเพศ พบว่า สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ2) มีจำนวนเพศชายมากที่สุดใน 8 สายงาน รองลงมา
เป็นสายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ1) และ สายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) และสายงานที่มีเพศหญิงมากที่สุด
คือสายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) รองลงมาเป็นสายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ1) และสายงานรองผู้ว่าการ
(ยุทธศาสตร์และพัฒนา) ซึ่งสายงานที่มีจำนวนเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีเพียง 2 สายงานเท่านั้น คือ สายงานรอง
ผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ2) และสายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ3) ส่วนสายงานที่เหลืออีก 6 สายงานเป็นสายงาน
ที่มีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานข้างต้นที่สัดส่วนของพนักงานเพศหญิงมีมากกว่าเพศชาย
ถึงร้อยละ 15 นอกจากนี้ ในมุมมองเพศในกลุ่มตำแหน่ง พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นกลุ่มที่มีพนักงานเพศชาย
และเพศหญิงมากที่สุดใน 4 กลุ่มตำแหน่ง โดยมีเพศชายจำนวน 204 คน และมีเพศหญิงจำนวน 275 คน โดยสายงาน
ที่มีเพศชายมากกว่าเพศหญิงมีเพียงกลุ่มตำแหน่งเดียว คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่กลุ่มตำแหน่งอื่นมีเพศหญิง
มากกว่าเพศชาย อีกทั้งในมิติของเพศตามพื้นที่ทำงานพบว่า เพศชายทำงานในพื้นที่สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมและ
สำนักงานท่าเรืออุตสาหกรรมมากกว่าเพศหญิง ในขณะที่เพศหญิงทำงานในสำนักงานใหญ่มากกว่าเพศชาย เนื่องจาก
ลักษณะการทำงานในนิคมอุตสาหกรรมเป็นงานในเชิงปฏิบัติการ (Operation) ตามนิคมต่างๆ เช่น งานจัดตั้งที่พัก
อาศัย สาธารณูปโภค การขนส่งทางบก ทางน้ำ ทางเรือ งาน รักษาความปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งเป็นงานอำนวยความสะดวก
(Service) งานควบคุมตรวจสอบ (Supervise) จึงมีเพศชายในนิคมอุตสาหกรรมและสำนักงานท่าเรือ
อุตสาหกรรมเป็นจำนวนมากมากกว่าเพศหญิง ในขณะที่งานที่สำนักงานใหญ่จะเป็นการทำงานในเชิงบริหาร
(Management) งานวางแผน (Planning) งานกำหนดนโยบาย (Policy) ทำให้มีสัดส่วนของเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

ในมิติเรื่อง Generation พบว่า สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ1) มีจำนวนพนักงานที่เกิดในช่วง
Generation B หรือ Baby Boomers มากที่สุด รองลงมาเป็นสายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ2) และสายงานรอง
ผู้ว่าการ (บริหาร) ในขณะที่สายงานที่มีกลุ่ม Generation X มากที่สุด คือ สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ1)
รองลงมาเป็นสายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) และ สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ2) โดยสายงานที่มี Generation Y
มากที่สุด คือ สายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) รองลงมาเป็นสายงานรองผู้ว่าการ (ยุทธศาสตร์และพัฒนา) และสายงาน
รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ2) ซึ่งหากพิจารณา Generation ตามกลุ่มตำแหน่งแล้วพบว่า กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ
มีพนักงานรุ่น Generation X มากที่สุด รองลงมาเป็น Generation Y และ Baby Boomers ในขณะที่ กลุ่มผู้บริหาร
ระดับกอง และกลุ่มผู้บริหารระดับฝ่าย มีพนักงานรุ่น Generation X มากที่สุด รองลงมาเป็น Baby Boomers และ
Generation Y โดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง เป็นกลุ่มเดียวที่มีพนักงานกลุ่ม Baby Boomers มากที่สุด ซึ่งเป็นไปตาม
โครงสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ นอกจากนี้ ในมุมมองพื้นที่การทำงานในสำนักงานใหญ่จะมีพนักงาน
รุ่น Generation X มากที่สุด รองลงมาเป็น Generation Y และ Baby Boomers ในขณะที่พื้นที่การทำงาน
ในสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมและสำนักงานท่าเรืออุตสาหกรรม มีพนักงานรุ่น Generation X มากที่สุดเช่นกัน
แต่มีกลุ่ม Baby Boomers รองลงมา และ Generation Y น้อยที่สุด

ในมิติเรื่องระดับการศึกษา พบว่าสายงานส่วนใหญ่ 5 สายงานจาก 8 สายงาน มีพนักงานในระดับปริญญาตรี
มากที่สุด รองลงมาเป็นปริญญาโทและน้อยกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ โดยสายงานที่มีพนักงานระดับปริญญาเอก
มี 2 สายงาน คือ สายงานรองผู้ว่าการ (ยุทธศาสตร์และพัฒนา) และสายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ2) ซึ่งจากข้อมูล
พบว่า สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ1) มีพนักงานระดับปริญญาโทสูงสุด รองลงมาเป็นสายงานรองผู้ว่าการ
(บริการและลูกค้าสัมพันธ์) และสายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) ในขณะที่สายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) มีพนักงาน
ระดับปริญญาตรีสูงสุด รองลงมาเป็นสายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ1) และสายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ2)

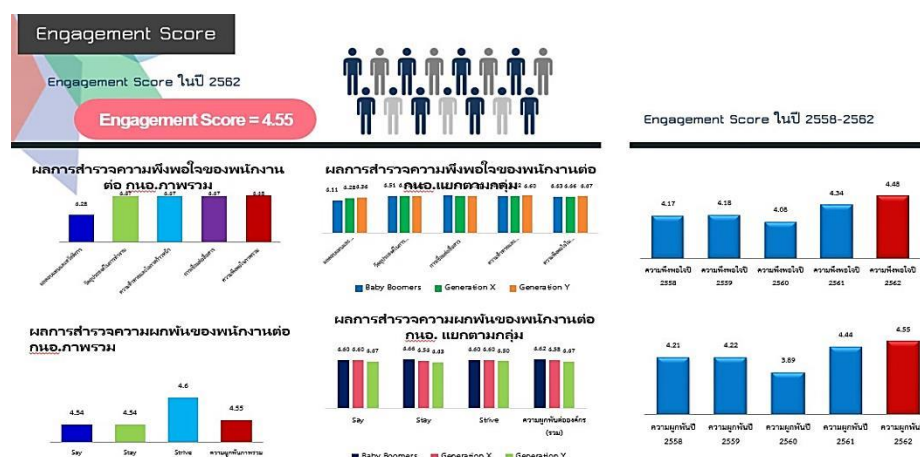
สำหรับมิติระดับการศึกษาตามตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท ในขณะที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไป มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป และในมิติพื้นที่ทำงาน พนักงานส่วนใหญ่ที่สำนักงานใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท ในทางกลับกัน พนักงานส่วนใหญ่ในสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมและสำนักงานท่าเรืออุตสาหกรรมจะจบการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

ในมิติของอายุเฉลี่ย พบว่าในมุมของสายงานทั้ง 8 สายงาน มีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 40-50 ปี โดยสายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ1) มีอายุเฉลี่ยพนักงานสูงสุด คือ 49 ปี และสายงานรองผู้ว่าการ (ยุทธศาสตร์และพัฒนา) และสายงานผู้ว่าการ กนอ. มีอายุเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ 42 ปี ในขณะที่ในมิติของตำแหน่งงาน ผู้บริหารระดับสูงมีอายุเฉลี่ยสูงสุด คือ 58 ปี และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการมีอายุเฉลี่ยต่ำสุด คือ 44 ปี สำหรับมิติของพื้นที่ทำงาน พนักงานในสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมมีอายุเฉลี่ย 48 ปี แต่พนักงานในสำนักงานใหญ่มีอายุน้อยกว่าคือ 43 ปี

ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในแต่ละมิติแล้ว กนอ. ควรมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องของอัตรากำลังและทักษะของพนักงาน กล่าวคือ การเตรียมความพร้อมในการรองรับอัตรากำลังของกลุ่ม Generation Y ที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการปรับตัวให้เข้ากับ Generation Z ที่กำลังจะเข้ามาเป็นอัตรากำลังของ กนอ. ในอนาคตอันใกล้ นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรบุคคลในมุมของความหลากหลายทางเพศ และระดับการศึกษาก็เป็นโจทย์หนึ่ง ที่ กนอ. ควรให้ความสำคัญและต้องมีการบริหารจัดการที่ดี อีกทั้งการเกษียณของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่มีอายุเฉลี่ย 58 ปี และจะเกษียณในอีกไม่เกิน 2 ปี ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น กนอ. ควรมีการเตรียมความพร้อมรองรับการบริหารจัดการอัตรากำลัง การรักษาบุคลากร การถ่ายทอดองค์ความรู้ของผู้เกษียณหรือการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่มีความหลากหลาย เพื่อนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานทั้งในมิติของกลุ่มและส่วนพนักงาน

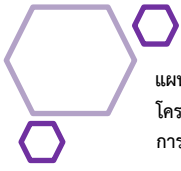
3.1.23 ผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันปี 2562

- สาระสำคัญของผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันปี 2562



ภาพที่ 38 ผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันปี 2562

ที่มา : รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (Engagement Survey) ประจำปี 2562



- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันปี 2562**

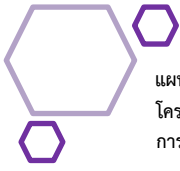
ประเด็นสำคัญของผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันปี 2562 พบว่าระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อ กนอ. ในภาพรวมเท่ากับ 4.48 เมื่อพิจารณาแยกรายองค์ประกอบของความพึงพอใจพบว่า ในปี 2562 ผลตอบแทนและสวัสดิการเป็นองค์ประกอบที่มีคะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุดอยู่ที่ 4.28 ในขณะที่องค์ประกอบอื่น ๆ ได้แก่ วัตถุประสงค์ในการทำงาน การเชื่อมต่อสื่อสาร และความท้าทายและโอกาสก้าวหน้า มีคะแนนความพึงพอใจอยู่ที่ 4.47

โดยเมื่อพิจารณาระดับความผูกพันในมิติ Generation ในภาพรวม พบว่ากลุ่ม Generation Y มีคะแนนความพึงพอใจมากที่สุดอยู่ที่ 4.47 รองลงมาคือ Generation X และ Baby Boomers อยู่ที่ 4.46 และ 4.43 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบนั้นพบว่า Generation Y จะพึงพอใจกับผลตอบแทนและสวัสดิการ และความท้าทายและโอกาสก้าวหน้ามากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ Generation ที่เหลือ โดยทั้งนี้พบว่า Baby Boomers กลับมีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวมน้อยที่สุด แต่เมื่อมองในมุมนั้นจะพบว่า Generation Y จะพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ในการทำงาน และการเชื่อมต่อสื่อสาร น้อยที่สุดจากทั้ง 3 กลุ่มช่วงอายุ

ในภาพรวมระดับความพึงพอใจของพนักงานในปี 2562 เท่ากับ 4.48 เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ที่เท่ากับ 4.34 และระดับความผูกพันในปี 2562 เท่ากับ 4.55 เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ที่เท่ากับ 4.44

ซึ่งหากพิจารณาในมุมของผลสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อ กนอ. ในภาพรวมตามทฤษฎี Say Stay Strive แล้วพบว่าพนักงานมีระดับของ Say (การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี) และ Stay (การอยู่กับองค์กร) เท่ากันคือ 4.54 และมีระดับของ Strive (ความภาคภูมิใจต่อองค์กร) สูงที่สุดใน 3 เรื่อง คือ 4.60 โดยหากพิจารณาในมิติของ Generation แล้วพบว่า Generation Y มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุดอยู่ที่ 4.45 เมื่อเปรียบเทียบกับอีก 2 Generation ที่เหลือโดย Baby boomers มีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดอยู่ที่ 4.62 และ Generation X อยู่ที่ 4.58 ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงลงไปรายละเอียดนั้นจะพบว่า Generation Y มีค่าในแต่ละองค์ประกอบน้อยกว่า 2 Generation ที่เหลือแม้จะอยู่ในเกณฑ์ระดับดี ยกเว้น Strive ที่มีค่าคะแนนอยู่ในระดับดีมากทั้ง 3 Generation

ดังนั้น กนอ. ควรมีการพิจารณาปัจจัยที่มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ผลตอบแทนและสวัสดิการ มาพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ในภาพรวม ในขณะที่ กนอ. ต้องให้ความสำคัญในการรักษาปัจจัยอื่น ๆ คือ วัตถุประสงค์ในการทำงาน การเชื่อมต่อสื่อสาร และความท้าทายและโอกาสก้าวหน้า เพื่อรักษากลุ่มพนักงานที่มีความพึงพอใจในปัจจัยเหล่านี้ให้คงอยู่กับ กนอ. ต่อไปในระยะยาว โดยเฉพาะ Generation Y ที่มีความพึงพอใจกับผลตอบแทนและสวัสดิการ และ ความท้าทายและโอกาสก้าวหน้ามากที่สุด ดังนั้น กนอ. ควรให้ความสำคัญในการรักษาปัจจัยเหล่านี้ เนื่องจากเป็นกลุ่มพนักงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในอนาคตของ กนอ. ในขณะที่อัตรากำลังของกลุ่ม Baby Boomers ค่อย ๆ ลดลงในอนาคต



3.1.24 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessments Model: SE-AM)

- **สาระสำคัญของแนวคิดระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model: SE-AM**

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 อนุมัติหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยเปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจจากการควบคุมขั้นตอนในการทำงานมาเป็นการควบคุมผลการดำเนินงานแทน และให้อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้เอง โดยให้เริ่มนำระบบประเมินผลฯ มาใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ ปีบัญชี 2539 และได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้พิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับ การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นระยะ ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญ ของการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจไทย โดย พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ดังกล่าวได้กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจไว้ 4 ประเด็น ซึ่งรวมถึง การส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

สคร. เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อพัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสมเป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ อย่างแท้จริง โดยได้พิจารณานำข้อดี/จุดแข็ง ของระบบปัจจุบันที่มีมาปรับปรุงข้อด้อยของระบบปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุง เพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่และปรับให้เป็นปัจจุบัน โดยจะนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ในปี 2563

ทั้งนี้ ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model: SE-AM มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการกิจ/ ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model: SE-AM แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) (น้ำหนักร้อยละ 60 +/- 15) ได้แก่

- 1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ
- 2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงาน ตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและ ค่าเป้าหมายของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรายสาขา (Sub-PAC)

2. ด้าน Core Business Enablers (น้ำหนักร้อยละ 40 +/- 15) ประกอบด้วย การประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน



- 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
- 5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- 6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์
- 7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 8) ด้านการตรวจสอบภายใน

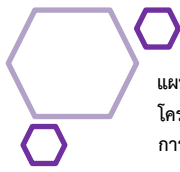
โดยเป็นการพิจารณาตามรายละเอียดคู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers และพิจารณาผลประเมินของคณะกรรมการกำกับ ดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม และคณะกรรมการ กำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจแต่ละด้าน ซึ่งมีกรอบการประเมินผลดังนี้



ภาพที่ 39 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
(State Enterprise Assessments Model: SE-AM)

ที่มา : คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่

1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)
เป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้น ภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าวต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ซึ่งการจะดำเนินการให้เกิดความครบถ้วนตามหลักการข้างต้น มีความจำเป็นที่คณะกรรมการต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ร่วมกับหลักมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์กร (Organizational Sustainable Development) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงยุทธศาสตร์



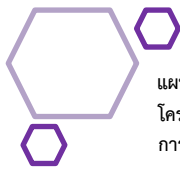
กรอบการประเมินผลการทำงานที่ดีและการนำองค์กร



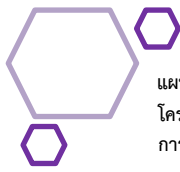
ภาพที่ 40 กรอบการประเมินผลการทำงานที่ดีและการนำองค์กร

หลักเกณฑ์ประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การสนองบทบาทของภาครัฐ	5	1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและ แนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาด ที่เป็นธรรม	10	2.1 การกำหนดนโยบายและแข่งขันทางการตลาด ที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	10	3.1 การบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	10	4.1 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ด้าน CSR in Process (น้ำหนักร้อยละ 4) 4.2 การติดตามผลการดำเนินงาน ด้าน CSR in Process (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 4.3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญ ตามความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 3.5)
5. การเปิดเผยข้อมูล	10	5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ (น้ำหนักร้อยละ 7) 5.2 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของ รัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 1) 5.3 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี



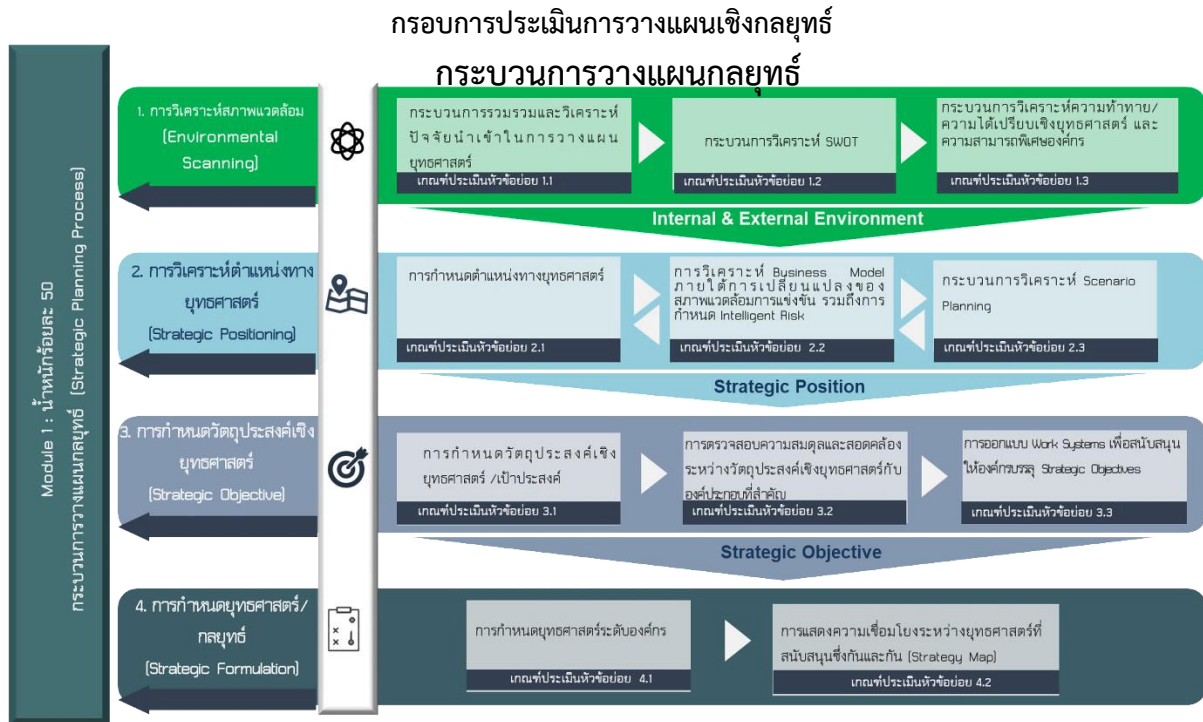
หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		ต้องสอดคล้องกับ สคร. (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. คณะกรรมการ	15	6.1 โครงสร้าง องค์ประกอบ และทักษะความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 1) 6.2 การสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของ กระทรวงการคลัง (น้ำหนักร้อยละ 1) 6.3 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผน ยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการ ประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.4 บทบาทของคณะกรรมการในการพิจารณา ให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปี ของระบบบริหารจัดการองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.5 การติดตามความเพียงพอของระบบบริหาร จัดการองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.6 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทน ของผู้บริหารสูงสุดและ ผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.7 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 1) 6.8 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.9 การประเมินและพัฒนาตนเองของ คณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 1.5)
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน	10	7.1 การจัดให้มีคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 2) 7.2 การให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปี ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4) 7.3 การติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของ ระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)
8. จรรยาบรรณ	8	8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตาม คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ



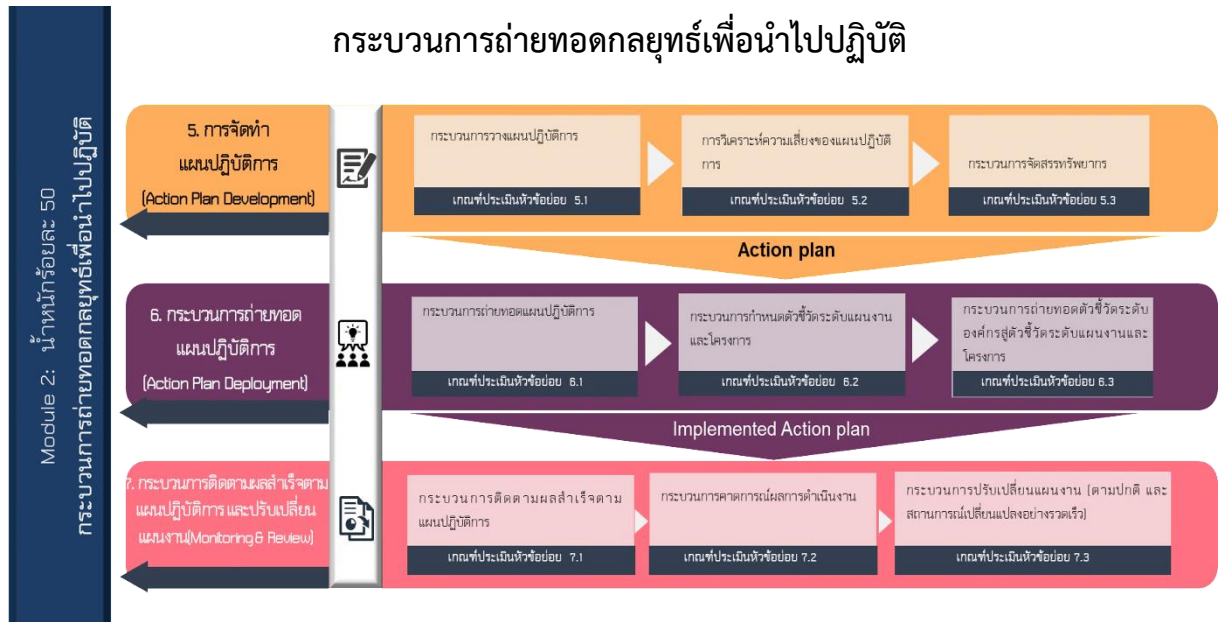
หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		(น้ำหนักร้อยละ 8)
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	12	9.1 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 4) 9.2 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 4) 9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 4)
10. การติดตามผลการดำเนินงาน	10	10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5) 10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงาน ด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	

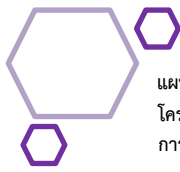
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) เป็นกระบวนการสำคัญสำหรับองค์กร ในการกำหนดทิศทางและขอบเขตของธุรกิจในระยะยาวซึ่งทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างได้เปรียบภายใต้ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของตลาดและความคาดหวังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยความท้าทายในการบริหารเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุภารกิจหลัก และบรรลุวิสัยทัศน์ ที่องค์กรกำหนด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปนั้น จำเป็นที่องค์กรจะต้อง มีความสามารถในการวิเคราะห์และเข้าใจประเด็นเชิงกลยุทธ์ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร รวมถึง สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ในขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะก่อให้เกิดการสร้างสรรค์โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่ได้ใช้ประโยชน์จาก ความสามารถพิเศษระดับองค์กร เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในเชิงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ รวมถึงการเข้าหาโอกาส ทางธุรกิจเพื่อที่จะเป็นการกำหนดรูปแบบของธุรกิจที่เหมาะสมต่อไปในอนาคต ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Development) จึงหมายถึงแนวทางของรัฐวิสาหกิจในการเตรียมการสำหรับอนาคต การกำหนด ยุทธศาสตร์อาจใช้การพยากรณ์รูปแบบต่างๆ การคาดคะเน การพิจารณาทางเลือก การสร้างสถานการณ์จำลอง และ ความรู้ของรัฐวิสาหกิจ หรือวิธีการอื่น ที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้า และลูกค้าที่สำคัญ อาจช่วยให้ยุทธศาสตร์ มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น รวมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plans) หมายถึงการปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และ ช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำ แผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

ทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัด
ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ



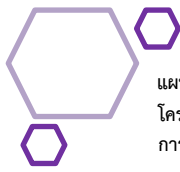
ภาพที่ 41 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์





หลักเกณฑ์ประเมินด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	20	1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า ในการวางแผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (น้ำหนักร้อยละ 10) 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และ ความสามารถพิเศษองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	10	2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	10	3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่าง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่ สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.3 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)	10	4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (น้ำหนัก ร้อยละ 5) 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (น้ำหนักร้อยละ 5)
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)	20	5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (น้ำหนัก ร้อยละ 5) 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

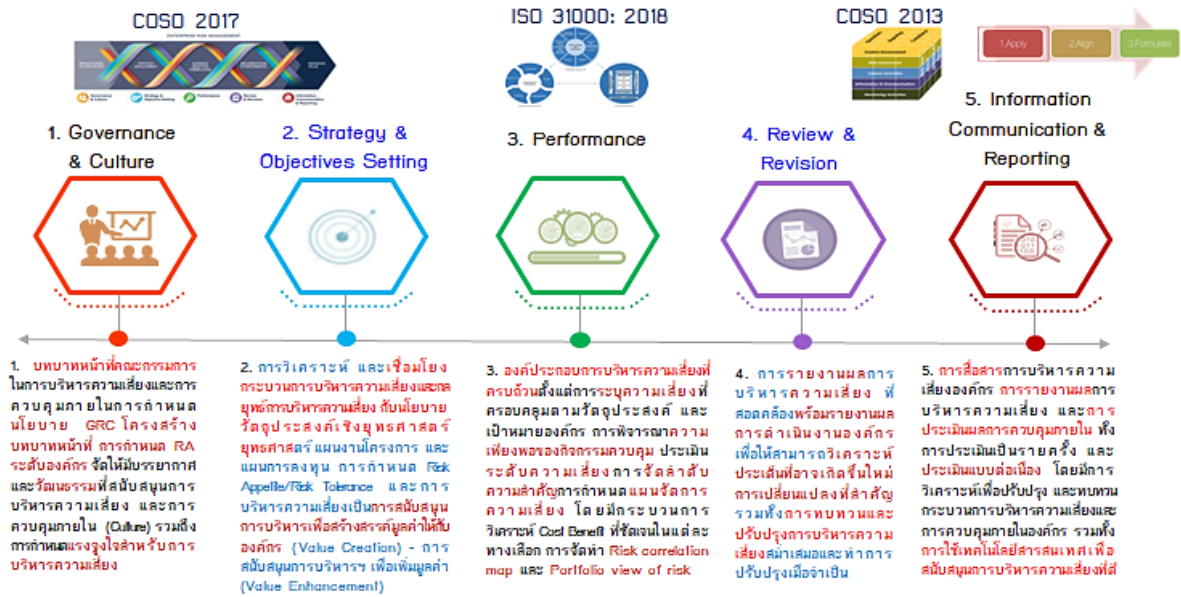


หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ10)
6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)	15	6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนัก ร้อยละ 5) 6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและ โครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 6.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กร สู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5)
7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตาม แผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)	15	7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผน ปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนัก ร้อยละ 5)
รวม	100	

3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)

เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กร ได้โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่ การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็เครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้ รวมทั้งประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากการบริหารความเสี่ยงแล้วมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้ระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

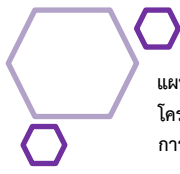
กรอบการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



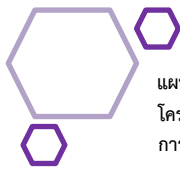
ภาพที่ 43 กรอบการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	15	1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the Development and Performance of Internal Control) (น้ำหนักร้อยละ 4%) 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating Structures) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 1.3 บรรยาภาคนและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture) (น้ำหนักร้อยละ 4%) 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) (น้ำหนักร้อยละ 2%) 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) (น้ำหนักร้อยละ 2%)

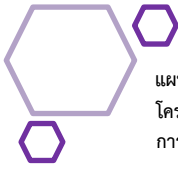


หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	15	1.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0%) 1.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0%) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย -การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10%) (Formulates Business Objectives) ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	35	1.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 1.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยง องค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 1.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 1.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 1.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 1.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12%)
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	15	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10%) 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0%) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-

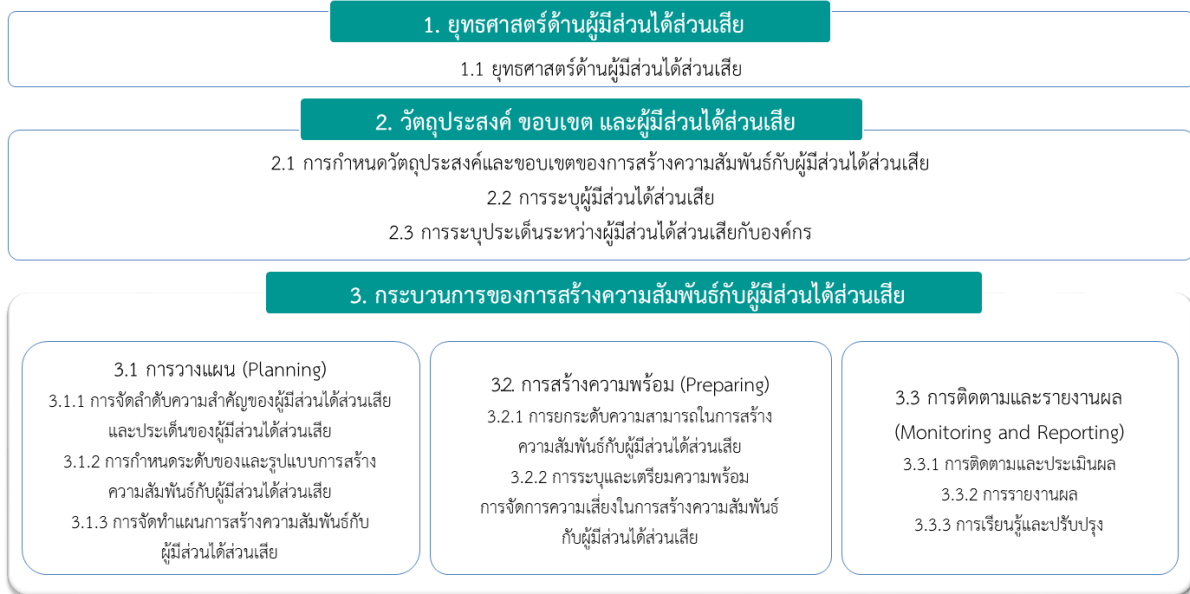


หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และ ปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	20	5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 10%)
รวม	100	

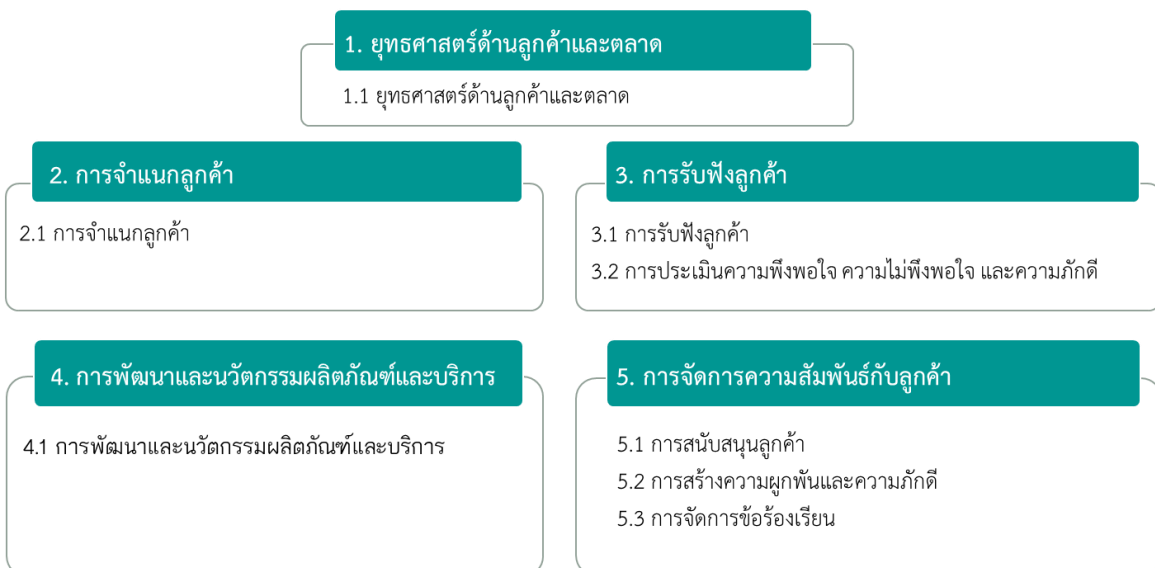
4. การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder & Customer : SCM) อ้างอิงหลักการแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) และระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ให้รัฐวิสาหกิจรับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ ถึงความต้องการความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และใช้สารสนเทศเหล่านี้เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถติดตามและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประเด็นที่มีสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาพลักษณ์ ตลอดจนความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และพัฒนาสู่ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ



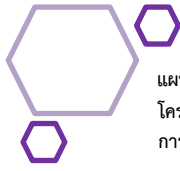
กรอบการประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า



ภาพที่ 44 กรอบการประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

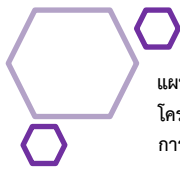


ภาพที่ 45 กรอบการประเมินการมุ่งเน้นลูกค้า



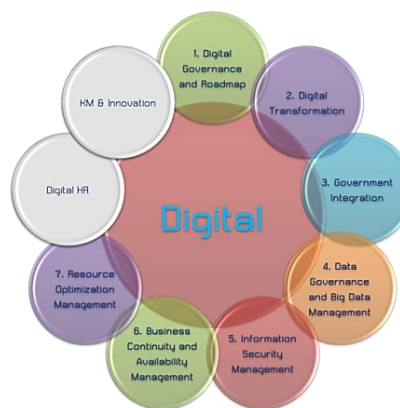
หลักเกณฑ์ประเมินด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
Module 1: การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	50	
1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10	2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.3 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4)
3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	35	3.1 การวางแผนปฏิบัติการ (Planning) (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.2 การสร้างความพร้อม (Preparing) (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.3 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 10)
Module 2: การมุ่งเน้นลูกค้า	50	
1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	10	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 10)
2. การจำแนกลูกค้า	5	2.1 การจำแนกลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)
3. การรับฟังลูกค้า	10	3.1 การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และ ความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	10	4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)
5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	15	5.1 การสนับสนุนลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 การสร้างความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	



5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT) เป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่างๆ รวมถึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร ทั้งภาคการผลิต ภาคการบริการ รวมถึงการดำเนินงานที่ชาญฉลาด รู้เท่าทันสื่อ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยครอบคลุมถึงการวางแผนการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กร การปรับกระบวนการทำงานให้เข้ากับยุคดิจิทัล การปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้พร้อม ทั้งด้านทัศนคติสู่ยุคดิจิทัล ความรู้ดิจิทัล ทักษะดิจิทัล รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ที่บูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนตอบสนองกับนโยบายดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

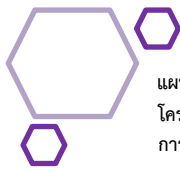
กรอบการประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล



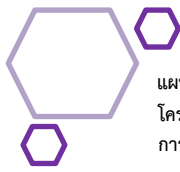
ภาพที่ 46 กรอบการประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

หลักเกณฑ์ประเมินด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)	25	1.1 กำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) (น้ำหนักร้อยละ 12.5) 1.2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี (Digital Roadmap) (น้ำหนักร้อยละ 10.5) 1.3 แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) (น้ำหนักร้อยละ 2)
2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)	25	2.1 การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) (น้ำหนักร้อยละ 9) 2.2 การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management) (น้ำหนักร้อยละ 8) 2.3 การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management)

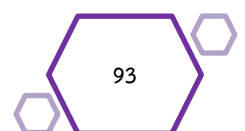


หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		(น้ำหนักร้อยละ 8)
3. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)	10	3.1 การออกแบบความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน (Enterprise Collaboration and Interoperability Design) (น้ำหนักร้อยละ 7) 3.2 การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน (Data and System Integration) (น้ำหนักร้อยละ 3)
4. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)	10	4.1 การดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management Implementation) (น้ำหนักร้อยละ 10)
5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)	10	5.1 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 5.3 การตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 5.4 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่ายขององค์กร (Communications and Network Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 1.25) 5.5 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลสารสนเทศ (IT Asset, Data and Information Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 1.25)
6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)	10	6.1 การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.2 การบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน (Configuration



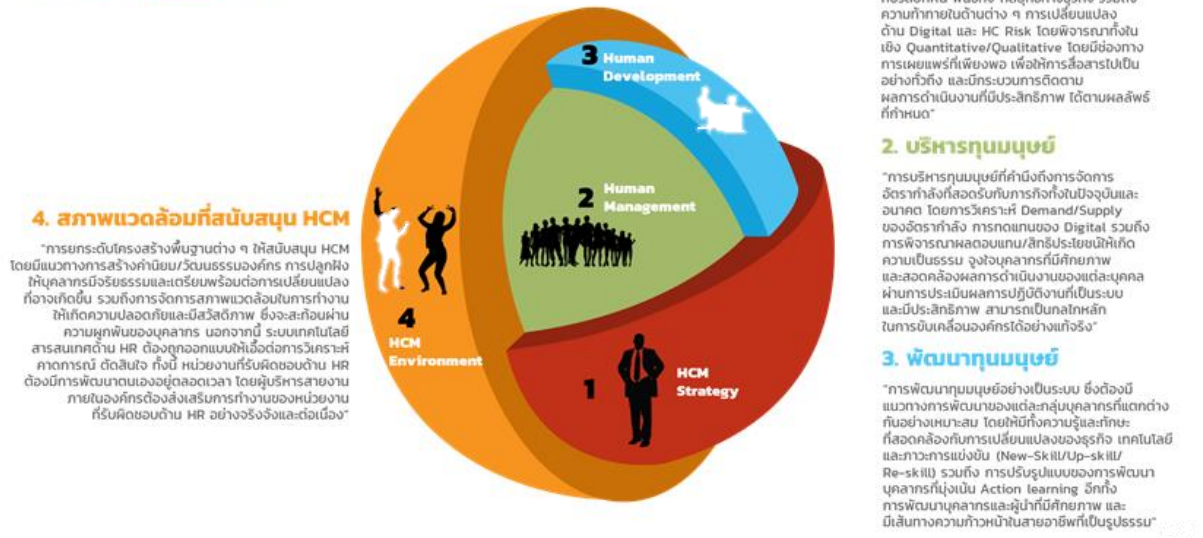
หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.3 การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอ การบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.4 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
7. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)	10	7.1 การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management Implementation) (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.2 การบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	

6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy) 2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) 3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และ 4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร รวมถึงมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐบาลวิสาหกิจ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ด้วยการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและคุณค่าของงานที่ทำผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพ ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic Improvement) เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในที่สุด



กรอบการประเมินการบริหารทุนมนุษย์

HCM module of 4



ภาพที่ 47 กรอบการประเมินการบริหารทุนมนุษย์

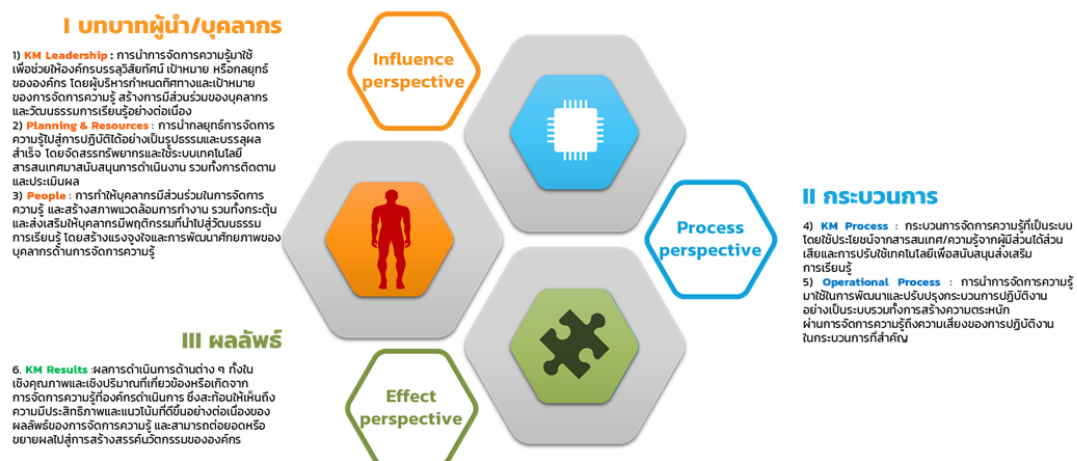
หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ

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

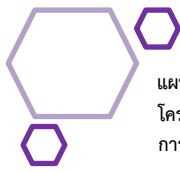
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&INNO)
การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติ
บทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence Perspective) มิติกระบวนการ (Process Perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect
Perspective) ด้านการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ 1. การนำองค์กร (KM Leadership) 2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน
(Planning & Resources) 3. บุคลากร (People) 4. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) 5. กระบวนการปฏิบัติงาน
(Operational Process) และ 6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ
มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐบาลกิจ ทั้งนี้ นอกจาก
รัฐบาลกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทานการ
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic Improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพ
สูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

กรอบการประเมินการจัดการความรู้

เกณฑ์ประเมินผล ในมุมมอง 3 มิติ : KM's Triplex perspectives (IPE Perspectives)



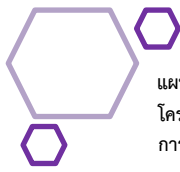
ภาพที่ 48 กรอบการประเมินการจัดการความรู้



หลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กร	8	1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (น้ำหนักร้อยละ 4)
2. การวางแผนและทรัพยากร สนับสนุน	4	2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (น้ำหนักร้อยละ 2) 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 2)
3. บุคลากร	8	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้าง แรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานจัดการ ความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 2)
4. กระบวนการจัดการความรู้	8	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (น้ำหนักร้อยละ 6) 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (น้ำหนักร้อยละ 2)
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	4	5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการ ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	8	6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจาก การจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)
รวม	40	

การจัดการนวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงบางส่วน หรือกระทั่งสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น จนเกิดสิ่ง
ใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ของ
องค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุงพัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่
ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้
นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะแค่นวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายใน
ระดับกระบวนการ จนกระทั่งถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจากรากฐาน
3 ปัจจัย ได้แก่ 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness)



และ 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value) โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่
มิติใหม่ในการดำเนินการทั้งการสร้างคุณค่า ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า
สามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะ
ขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกกระบวนการ
ทุกกระบวนการ และทุกหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กร
แห่งความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจึงจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็น
รูปธรรม มีระบบ และเป็นมาตรฐานในทุกๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรม
เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จนกระทั่งพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจควรฝังหรือบูรณาการ
นวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
นวัตกรรมจำเป็นเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร เป็นต้น

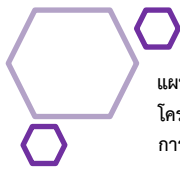
กรอบการประเมินการจัดการนวัตกรรม



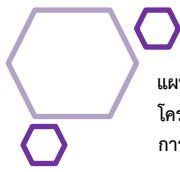
ภาพที่ 49 กรอบการประเมินการจัดการนวัตกรรม

หลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน	10	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3) 1.3 การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม



หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	5	2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 1.3 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่ การปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	5	3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	5	4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม	5	5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม (น้ำหนัก ร้อยละ 2.5) 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
6. กระบวนการนวัตกรรม	10	6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้าง นวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ (น้ำหนักร้อยละ 2)
7. การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม	5	7.1 การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม (น้ำหนักร้อยละ 5)
8. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	15	8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 15)
รวม	60	



8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA) อ้างอิงจากมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นสากล ได้แก่ มาตรฐานสากล การปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) ที่กำหนดโดยสถาบันผู้ตรวจสอบภายในของสหรัฐอเมริกา (The Institute of Internal Auditors : IIA) และสอดคล้องตาม ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐบาล พ.ศ.2555 คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบภายในรัฐบาล พ.ศ.2555 คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของรัฐบาล พ.ศ.2555 และแนวปฏิบัติที่ดีที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งการตรวจสอบภายในถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการทำ หน้าที่ให้ความเชื่อมั่น (Assurance service) และให้คำปรึกษา (Consulting Service) โดยการประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลกิจการ และการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อ เพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐบาลให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยมีคณะกรรมการ ตรวจสอบทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยรับตรวจในการสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น จัดเตรียมเอกสารหลักฐาน เกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะตรวจสอบได้ ชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ พร้อมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมให้ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

กรอบการประเมินการตรวจสอบภายใน

1	2	3	4
คณะกรรมการตรวจสอบ (15%) 	หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านคุณสมบัติ (15%) 	หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน (65%) 	หน่วยรับตรวจ ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (5%) 
1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติ (2%) 1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (12%) 1.3 การประชุมและองค์ประชุม (1%)	2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของ หน่วยตรวจสอบภายใน (3%) 2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม (3%) 2.3 ความเชี่ยวชาญและความสามารถ (5%) 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพ งานตรวจสอบภายใน (4%)	การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน 3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (5%) 3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (10%) 3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ ในรายละเอียด (5%) 3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (15%) 3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำ รายงาน (15%) ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน 3.6 การให้ความเชื่อมั่น (10%) 3.7 การให้คำปรึกษา (5%)	4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (5%)

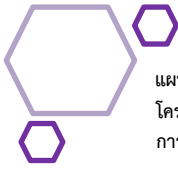
ภาพที่ 50 กรอบการประเมินการตรวจสอบภายใน

หลักเกณฑ์ประเมินด้านการตรวจสอบภายในของรัฐบาล พ.ศ.2555

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. คณะกรรมการตรวจสอบ	15	1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติ (น้ำหนักร้อยละ 2) 1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 12) 1.3 การประชุมและองค์ประชุม (น้ำหนักร้อยละ 1)



หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
2. หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านคุณสมบัติ)	15	2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบ ภายใน (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.3 ความเชี่ยวชาญและความสามารถ (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบ ภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)
3. หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน)	65	<u>การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน</u> 3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ ในรายละเอียด (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (น้ำหนักร้อยละ 15) <u>ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน</u> 3.6 การให้ความเชื่อมั่น (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.7 การให้คำปรึกษา (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. หน่วยรับตรวจความรับผิดชอบต่อ หน่วยรับตรวจ	5	4.1 ความรับผิดชอบต่อหน่วยรับตรวจ (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	



- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของระบบประเมินผล SE-AM

ประเด็นสำคัญของระบบประเมินผล SE-AM พบว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ คือ
หมวด 6 การบริหารทุนมนุษย์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินผล



1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ - 30%

1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (30%)

2. การบริหารทุนมนุษย์ - 25%

- 2.1 อัตราค่าจ้าง (7.5%)
- 2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (2.5%)
- 2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (15%)

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ - 25%

- 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (15%)
- 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (10%)

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ - 20%

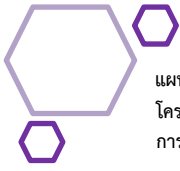
- 4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (5%)
- 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (2%)
- 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (3%)
- 4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (10%)

ภาพที่ 51 องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินผลการบริหารทุนมนุษย์

ซึ่งเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินและการดำเนินงานในหมวด 6 ของ กนอ. แล้วพบว่ามีการดำเนินงาน
ดังนี้

ประเด็นที่ กนอ. สามารถดำเนินการได้

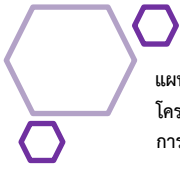
1. กนอ. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0 และรองรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมทั้งมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก (SWOT) ที่มีผลกระทบต่อด้านการบริหารทุนมนุษย์
2. กนอ. มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบกับโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์อื่น (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน
3. กนอ. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน รวมถึงมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรลงสู่ระดับสายงานและระดับบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ มีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง การให้ผลตอบแทน และระบบการเรียนรู้และพัฒนา
4. กนอ. มีการทบทวนสมรรถนะทั้ง Core, Managerial และ Functional Competency ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะในส่วนของ Core และ Managerial Competency



5. กนอ. ดำเนินการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) และนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร อีกทั้ง มีการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) โดยกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม และจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสื่อสารให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติตามจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) นอกจากนี้ รส. มีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) โดยจัดให้มีการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากรทุกระดับ
6. กนอ. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ค่อนข้างครบถ้วน และมีการนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจในงานด้านธุรการ (Administration)
7. กนอ. มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม และมีการเก็บรวบรวมสถิติด้านความปลอดภัย เช่น อัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน เป็นต้น
8. สายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR

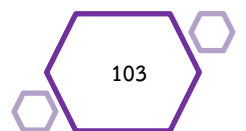
ประเด็นที่ รส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

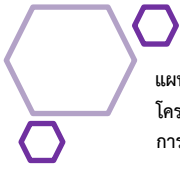
1. ยังไม่พบการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ครบถ้วนทั้งในด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ อีกทั้งควรมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Output/Outcome รวมทั้ง กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังไม่สามารถแสดงให้เห็นได้ชัดเจนถึงการบูรณาการแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนงานนวัตกรรม เป็นต้น
2. กนอ. ไม่มีการจัดทำแผนอัตรากำลังประจำปี โดยการจัดสรรอัตรากำลังนั้นเป็นการพิจารณาจากความต้องการอัตรากำลังของแต่ละส่วนงานเป็นรายครั้ง และเนื่องจากยังอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างองค์กร จึงยังอยู่ระหว่างการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาว โดย รส. ควรนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนอัตรากำลัง นอกจากนี้ ควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และควรมีแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) ที่ชัดเจน
3. กนอ. ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร
4. กนอ. ควรมีกลไกการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับสายงานและระดับบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมถึงควรพิจารณานำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละทีมงาน/หน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีมงาน/หน่วยงาน
5. กนอ. ควรดำเนินการประเมินช่องว่างสมรรถนะ Functional Competency ของพนักงานทุกคนให้แล้วเสร็จ เพื่อให้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) รวมถึงควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาวรายตำแหน่ง (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งควรเพิ่มเติมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร



6. กนอ. เริ่มมีการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management & Planning) โดยมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนเส้นทางและหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้าย เพื่อให้สามารถใช้บริหารความก้าวหน้าของบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ด้านการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ยังไม่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
7. กนอ. ยังไม่มีการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
8. กนอ. ควรเพิ่มเติมการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ให้มากยิ่งขึ้น
9. กนอ. ควรจัดทำแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) และมีการทบทวนมาตรการกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุม ชัดเจน และนำไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรกำหนดมาตรฐานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน รวมทั้ง การประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา
10. กนอ. ควรมีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR รวมทั้งสายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรให้มากขึ้น รวมถึงการพัฒนาของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้ง ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

ดังนั้น ประเด็นที่สามารถทำได้จะเป็นประเด็นที่ กนอ. ควรมีการดำเนินการคงไว้เช่นเดิม ในขณะที่ ประเด็นที่ กนอ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์จะถูกนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ทั้งในมุมของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยจะมีการพัฒนาในประเด็นที่เป็นประเด็นสำคัญ (Critical) และมีผลต่อการดำเนินงานของ กนอ. ในภาพรวม ซึ่งประเด็นต่าง ๆ จะถูกวิเคราะห์ว่าเป็นปัจจัยสำคัญเร่งด่วนที่ควรเร่งดำเนินการและถูกจัดอันดับมาเป็นประเด็นแรก ๆ ในการดำเนินงาน





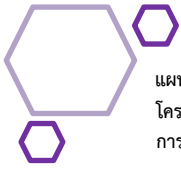
3.2 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและความคาดหวังด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกของ กนอ.

3.2.1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและความคาดหวังด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. จากกลุ่มตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในสาระสำคัญของผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ กนอ.

3.2.1.1 คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

การบริหารทรัพยากรบุคคล

- ในปัจจุบันบุคลากร กนอ. ในระดับปฏิบัติการ จนถึงผู้บริหารระดับกลาง มีแนวโน้มจะไม่เพียงพอในการรองรับภารกิจใหม่ๆ ของ กนอ. หรืออีกนัยหนึ่ง กนอ. มีช่องว่างของกำลังคนค่อนข้างมาก ปัจจุบันมีบุคลากรที่กำลังจะเกษียณจำนวนมาก อีกทั้งบุคลากรเดิมที่มีอยู่ ไม่ได้มีการพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อรองรับสถานการณ์ในวันที่บุคลากรเกษียณพร้อมกันจำนวนมาก
- ในปัจจุบันการดำเนินการโครงการต่างๆ ของ กนอ. ทั้งโครงการที่ดำเนินการเองและโครงการร่วมให้เกิดขึ้น ยังไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด จึงควรเร่งพัฒนาบุคลากรให้สามารถดำเนินการโครงการให้เกิดขึ้นได้เร็ว เพื่อรองรับภารกิจจำนวนมากของ กนอ.
- การบริหารจัดการของ กนอ. ควรครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ บุคลากร การเงิน การดำเนินงาน และระยะเวลา อย่างมีประสิทธิภาพ
- ภารกิจของ กนอ. ในอนาคตจะมีการปรับเปลี่ยนให้ครบวงจร คือ การเป็นผู้พัฒนาระบบโครงสร้าง ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน สำหรับการประกอบอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการต่างๆ แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์จะต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรทั้งระยะยาวและระยะสั้นเพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร
- การดำเนินงานของส่วนงานทรัพยากรบุคคลปัจจุบันเป็นการดำเนินงานในลักษณะเชิงรับ แต่การดำเนินงานของแต่ละส่วนงานของ กนอ. ต้องการการสนับสนุนเชิงรุกจากสายงานทรัพยากรบุคคล เช่น รู้ว่าส่วนงานต่างๆ มีความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไรบ้างทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร กรอบอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร เป็นต้น
- ปัจจุบันการดำเนินการด้านภารกิจของ กนอ. ยังไม่มีการตระหนักถึงการแข่งขันมากนัก เพราะยังคงอยู่ใน Comfort Zone ซึ่งบั่นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการพัฒนาการบริหารจัดการ กนอ.
- ผู้บริหารระดับสูงยังไม่มีเชื่อมั่นหรือเชื่อมั่นในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของสายงานทรัพยากรบุคคลมากนัก



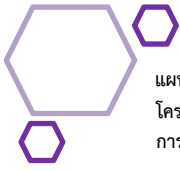
- ในปัจจุบันบุคลากรในสายงานทรัพยากรบุคคล ยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล การดำเนินงานในสายงานทรัพยากรบุคคลยังคงเป็นการจัดการขั้นพื้นฐาน ไม่ได้เป็นหุ้นส่วน เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- กระบวนการสรรหาบุคลากรทดแทนและการพัฒนาบุคลากรยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ องค์กร หรือยังไม่สามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรตามยุทธศาสตร์ได้
- ขาดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง
- การโยกย้ายตำแหน่งงานของบุคลากรในปัจจุบัน ยังไม่มีการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงานใหม่ ก่อนที่จะมีการโยกย้าย ทำให้มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานหรือภารกิจในตำแหน่งงานใหม่

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- กนอ. ควรมีการบริหารจัดการคนเก่งผ่านเครื่องมือต่างๆ เช่น หลักเกณฑ์ประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ 3 ต่าง (ได้แก่ ต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน และต่างพื้นที่) ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS เป็นต้น
- กนอ. ควรมีการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคลากร (Leadership) หรืออีกนัยหนึ่ง ความเป็น Role Model ของผู้บริหารระดับสูงในด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรขององค์กรมีความสำคัญและจำเป็นมากในการ ขับเคลื่อนองค์กรหรือธุรกิจให้มีการพัฒนาและเติบโต
- การสร้างการรับรู้และเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร SMART-ECO จะมีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ตามภารกิจต่างๆ ของ กนอ. ให้ประสบความสำเร็จ
- บุคลากรขาด Mindset (ความเชื่อที่ส่งผลต่อพฤติกรรม) ที่สำคัญที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรในปัจจุบันและ อนาคตในเชิงบวก เช่น Mindset ในการ Challenges ตนเอง Mindset ในเรื่อง Public Mind หรือ จิตสาธารณะ ที่จะทำให้เกิด Service-Minded เป็นต้น
- การสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในสายงานทรัพยากรบุคคล ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กร ไม่ใช่การจัดฝึกอบรมอย่างเดียว บุคลากรในสายงานทรัพยากรบุคคลต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ขาดการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถตอบสนองการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กร

สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

- ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรนำระบบ HRIS เข้ามาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และนำข้อมูลในระบบ HRIS มาวิเคราะห์หรือทำ Data Analytics เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากร



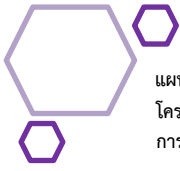
บุคคล เช่น การบริหารอัตรากำลัง การสรรหาอัตรากำลัง เป็นต้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การเรียนรู้และการพัฒนา การสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการคนเก่ง การจัดการสายอาชีพ เป็นต้น

- รูปแบบการประกอบอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการต่างๆ อาจเปลี่ยนแปลงมากในอนาคต เพราะการเข้ามา มีบทบาทของดิจิทัลมากขึ้นในทุกๆ ภาคธุรกิจ
- สถานการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อการรูปแบบและสิ่งแวดล้อมในการทำงานแบบใหม่ๆ (Next Normal)

3.2.1.2 ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 9-10)

การบริหารทรัพยากรบุคคล

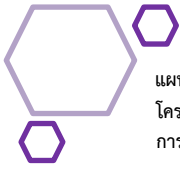
- ส่วนงานทรัพยากรมนุษย์มีโครงสร้างชัดเจนและมีอัตรากำลังเพียงพอ ที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานให้มี ประสิทธิภาพได้
- สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากรอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี
- การบริหารจัดการอัตรากำลัง และทรัพยากรที่มีอยู่ ควรให้เพียงพอ ทั้งส่วนงาน Core Service ส่วนงาน Core Product และส่วนงานสนับสนุน ทั้งในด้านจำนวน และศักยภาพ
- แผนงาน HR/การดำเนินงานของ HR ไม่เชื่อมโยงกับแผนงานอื่น และไม่สนับสนุนการดำเนินงานให้กับ สายงานอื่น
- การบริหารกรอบอัตรากำลัง ควรพิจารณาตาม พ.ร.บ. กนอ. ปี พ.ศ. 2562 ให้ครอบคลุมภารกิจใหม่ๆ ของ กนอ. เช่น เรื่องการก่อสร้าง การขุดดิน ขาดการเตรียมเจ้าหน้าที่รองรับ ที่จะต้องมีการพิจารณาคุณสมบัติ ของเจ้าหน้าที่หน้างานที่ต้องตรงกับคุณสมบัติที่ภารกิจหรืองานนั้นๆ ต้องการ เป็นต้น โดย HR ควรพิจารณา ข้อกำหนดทางกฎหมายอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น พ.ร.บ. สาธารณสุข พ.ร.บ. อาคาร การขุดดิน เป็นต้น เพราะหากไม่เป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมายอาจส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องได้ เพื่อเตรียมความพร้อมในการ สรรหาและพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามคุณสมบัติและค่าจ้างของตำแหน่งงานนั้นๆ
- การสรรหาบุคลากรหรือสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่ทันต่อบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุ
- การหมุนเวียน/โยกย้ายงาน เลื่อนตำแหน่งงาน และการเติบโตในสายอาชีพ ไม่มีหลักเกณฑ์และเป้าหมาย การเติบโตที่ชัดเจน ทั้งสายงานที่สำนักงานใหญ่ และสายงานปฏิบัติการ เช่น ควรมีการประเมิน ที่นอกเหนือจากการสอบ แต่ควรดูด้านอื่นๆ ด้วย เพราะการสอบอย่างเดียวไม่สามารถวัดประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรได้
- การหมุนเวียนงานควรหมุนเวียนงานใน Jobs Family เดียวกัน เพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญในองค์กร



- ควรสรรหาบุคลากรมาแทนบุคลากรที่หมุนเวียน/โยกย้ายงานด้วย
- ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรบุคคลของ HR ไม่ชัดเจน
- ควรกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติการประเมินเลื่อนระดับจาก 8 เป็น 9 ที่ชัดเจน
- การเข้าค่ายเตรียมคนเป็นรุ่นๆ แบบเดิม สามารถนำมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อการหมุนเวียน/โยกย้ายงาน เลื่อนตำแหน่งงาน และการเติบโตในสายอาชีพได้
- โครงสร้างองค์กรเดิมกว้างแต่ Hierarchy น้อย ผู้บริหารใกล้ชิดผู้บังคับบัญชา ใกล้พนักงาน แต่โครงสร้างตอนนี้ระดับชั้นมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารห่างพนักงานและพนักงาน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- การพัฒนาบุคลากรผู้สืบทอดตำแหน่งไม่ทันต่อบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุ
- การสร้างความเชี่ยวชาญหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการหมุนเวียนงาน เลื่อนตำแหน่ง และการเติบโตในสายอาชีพ ไม่มีหลักเกณฑ์และเป้าหมายการเติบโตที่ชัดเจน ทั้งสายงานที่สำนักงานใหญ่ และสายงานปฏิบัติการ อย่างน้อย 2 ปี เพื่อให้มีทักษะในการปฏิบัติงานได้จริง
- ควรมีรูปแบบของการพัฒนาแบบอื่นๆ เช่น การสอนงานจากผู้เชี่ยวชาญหรือหัวหน้างาน การลงพื้นที่ต่างๆ เพื่อเรียนรู้การทำงานจริงบ้าง ไม่ควรเน้นการอบรมแบบห้องเรียนแต่เพียงอย่างเดียว
- ควรมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ กนอ. ให้กับบุคลากร เช่น พ.ร.บ. กนอ. ปี พ.ศ. 2562 สิทธิประโยชน์ของนิคมอุตสาหกรรมตามอนุสัญญาบาเซลว่าด้วยการควบคุมการเคลื่อนย้ายข้ามแดนของเสียอันตรายและการกำจัด (Basel Convention) กฎหมายอื่นๆ ที่ครอบคลุม รวมถึงความรู้พื้นฐานของนิคมอุตสาหกรรมนั้นๆ ก่อนการทำงานจริง
- ควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน
- ควรมีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในด้าน CSR in Process
- ควรมีการจัดการองค์ความรู้ของบุคลากร
- ควรมีการพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่ง เพื่อสนับสนุนความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน โดยเฉพาะทักษะและความรู้ตามตำแหน่งงานนั้นๆ
- ควรให้บุคลากรใหม่มีการเรียนรู้ในกองงานต่างๆ ที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของ กนอ. เช่น กองอนุมัติก่อสร้าง กองสิทธิประโยชน์ กองบัญชีการเงิน (ควรนานกว่า 15 วัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจก่อนทำงานจริง)
- ควรบูรณาการเรื่องการจัดการความรู้ของแต่ละสายงาน และใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร



- ในปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญในองค์กรไม่มีโอกาสหรือพื้นที่ในการแสดงความสามารถ
- ระบบการสร้างคนเก่ง (Talent Management) ไม่ชัดเจน
- มีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง แต่มาจากการสำรวจความต้องการการอบรม ซึ่งยังไม่ได้เป็นการพัฒนาตาม
สมรรถนะที่บุคลากรแต่ละคนต้องมีตามตำแหน่งงานนั้นๆ และการพัฒนาดังกล่าวไม่มีความเชื่อมโยงกับ
แผนอื่น เช่น เรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร เป็นต้น

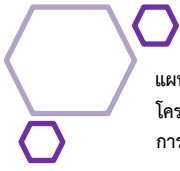
สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

- ควรนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนและพัฒนางาน Routine
- การสื่อสารในองค์กรควรมีการสื่อสารสองทาง
- ควรพัฒนาทีมงาน HR ให้มีความสามารถในการรองรับการดำเนินงานขององค์กร โดยต้องเข้าใจบริบทของ
สายงาน Core business และหน้าที่ในการดำเนินงานของ HR รวมถึงกำหนด Positioning ของ HR
ให้ชัดเจน เพื่อกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานให้ชัดเจน มีประสิทธิภาพอย่างมืออาชีพ
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- ควรมีการทำ HR Data Analysis/ HR Analytic เนื่องจากการดำเนินงานของหน่วยงาน HR ไม่ได้ดำเนินงาน
บนข้อมูล หรือ Fact ที่มีอยู่ เช่น เรื่องคนเกษียณที่รู้ข้อมูลอยู่แล้ว แต่ไม่มีการเอามาใช้ในการกำหนดแผน
และเป้าหมายรองรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นกับการบริหารทุนมนุษย์
- เกิดช่องว่างจากความแตกต่างของ Generation บ้าง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ยอมรับของ generation
ใหม่ๆ
- วัฒนธรรม SMART ECO ดีแต่ควรมีการดำเนินงานที่สามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรม SMART ECO ให้เกิดขึ้น
จริง

3.2.1.3 พนักงาน

การบริหารทรัพยากรบุคคล

- นโยบายด้านการบริหารบุคคลในปัจจุบันยังไม่มีที่ชัดเจน
- กระบวนการบริหารงานบุคคลของ กนอ. ในปัจจุบันยังมีอุปสรรค ทำให้ HR ไม่สามารถดำเนินการได้ตาม
ระบบงานหรือกระบวนการที่วางเอาไว้
- การเปิดโอกาสและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหาร จะทำให้สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้
ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้



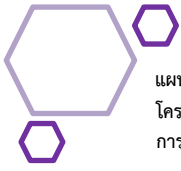
- กระบวนการสรรหาบุคลากรเพื่อทดแทนควรมีการปรับปรุง
- กระบวนการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ยังไม่ชัดเจน
- ควรมีระบบงาน HR Technology หรือ การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน HR เพื่อลดต้นทุน ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานแบบ Manual
- การสรรหาแต่งตั้งในปัจจุบันยังไม่มีข้อกำหนด กฎเกณฑ์ ที่ชัดเจน โปร่งใส และสามารถวัดศักยภาพของผู้สมัครได้จริง
- ควรมีการสร้าง Branding ให้กับพนักงานและองค์กร เพื่อดึงดูดพนักงาน Top Talent เข้ามาเสริมศักยภาพให้กับองค์กร
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- ระบบงานที่มีกฎระเบียบเยอะ ทำให้พนักงานไม่กล้าทำ ไม่กล้าตัดสินใจ ส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- ควรมีการทำ Succession Plan
- Career Path ไม่ชัดเจน
- ควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้เหมาะกับตำแหน่งงานทุกตำแหน่ง หรือเหมาะกับงานที่ปฏิบัติอยู่
- ทุกแผนกควรช่วยกันทำงานไม่ใช่แค่เฉพาะในแผนกของตนเท่านั้น เพราะทุกงานเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร โดยระบบงาน HR ควรถูกบูรณาการไปในทุกๆ แผนก
- ควรส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม
- บุคลากรมีความรู้เฉพาะด้านและเฉพาะตัว แต่ยังขาดการถ่ายทอดอย่างเป็นระบบให้แก่คนรุ่นต่อไป

สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

- บุคลากรมีความคาดหวังในการทำงานเชิงรุกและบูรณาการกันของกองบริหารทรัพยากรบุคคลและกองพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ควรนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน

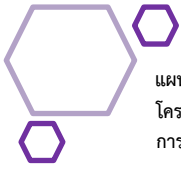


Focus Group เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2563 เวลา 09.30 – 12.00 น. ณ ห้องประชุม 301 และห้องประชุม 501
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เพื่อเก็บข้อมูล ข้อคิดเห็น และความคาดหวังด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ
กนอ. จากกลุ่มตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน

สาระสำคัญของผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากร กนอ.

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน กนอ.**

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากร กนอ. ประเด็นหลัก ๆ ที่พบคล้ายคลึงกัน คือ ยังไม่มีความชัดเจน
ของการบริหารทุนมนุษย์ ในเรื่องแผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถตอบสนอง
ความต้องการขององค์กร หรือยังไม่สามารถส่งผลการขับเคลื่อนองค์กรตามยุทธศาสตร์ได้ รวมถึงปัจจัยภายนอก
เช่น เทคโนโลยีดิจิทัล สถานการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปที่ส่งผลกระทบต่อบริหารจัดการองค์กรและ
ทุนมนุษย์ เช่น กระบวนการสรรหาบุคลากรทดแทนยังไม่รองรับต่อการปฏิบัติงานใหม่ๆ ตาม พรบ. กนอ. ปี พ.ศ. 2562
ในด้านการพัฒนาบุคลากรนั้นยังไม่มีการพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นตามตำแหน่งงานหรือภาระงานนั้นๆ
ที่ทำอยู่ รวมถึงไม่มีการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะที่จำเป็นก่อนมีการหมุนเวียน/โยกย้ายงาน เลื่อนตำแหน่งงาน
และการเติบโตในสายอาชีพต่างๆ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านภารกิจใหม่ๆ
และด้านประชากรของ กนอ. ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น อัตราของบุคลากร กนอ. ที่กำลังจะเกษียณหลายอัตรา อีกทั้ง
ผู้บริหารระดับสูงยังไม่มีความมั่นใจในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มากนัก บุคลากรในสายงานทรัพยากร
บุคคล ยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การดำเนินงานในสายงานทรัพยากร
บุคคลยังคงเป็นการจัดการขั้นพื้นฐาน ไม่ได้เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ควรมีการพัฒนาทีมงาน HR
ให้มีความสามารถในการรองรับการดำเนินงานขององค์กร โดยต้องเข้าใจบริบทของสายงาน Core Business และ
หน้าที่ในการดำเนินงานของ HR รวมถึงกำหนด Positioning ของ HR ให้ชัดเจน เพื่อกำหนดเป้าหมาย
ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพอย่างมืออาชีพ

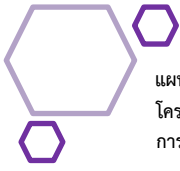


ส่วนในด้านความคาดหวังต่อบุคลากร กนอ. นั้น พบว่าบุคลากร กนอ. ทุกระดับมีความคาดหวังด้านการเป็น Role Model หรือ Leadership ของผู้บริหารระดับสูงในด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรขององค์กร และบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการขับเคลื่อนองค์กรหรือธุรกิจให้มีการพัฒนาและเติบโตมีความสำคัญและจำเป็นมาก ในปัจจุบัน บุคลากร กนอ. ยังขาด Mindset (ความเชื่อที่ส่งผลต่อพฤติกรรม) ที่สำคัญที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรในปัจจุบันและอนาคตในเชิงบวก เช่น Mindset ในการ Challenges ตนเอง Mindset ในเรื่อง Public Mind หรือ จิตสาธารณะ ที่จะทำให้เกิด Service-Minded เป็นต้น ซึ่งประเด็นเหล่านี้ต่างก็เป็นประเด็นที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและสายงานทรัพยากรบุคคล กนอ. ควรนำมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงเป็นประเด็นแรก ๆ สำหรับการดำเนินงานประจำปี

3.2.2 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและความคาดหวังด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. จากกลุ่มตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

- บุคลากร กนอ. มีมนุษยสัมพันธ์ ยินดีให้คำปรึกษาและบริการ เป็นเพื่อนคู่คิด มี Service Mind
 - บุคลากร กนอ. แต่งกายสุภาพ รู้จักกาลเทศะ บุคลิกดี จิตใจดีทั้งภายในและภายนอก มีมุมมองที่ดี มีระเบียบวินัย ชอบช่วยเหลือ มีน้ำใจต่อเพื่อร่วมงานและผู้ประกอบการ
 - บุคลากร กนอ. ยังขาดความชัดเจน ความเด็ดขาด และความกล้าตัดสินใจ
 - ปัจจุบันการดำเนินงานของ กนอ. ยังมีความล่าช้าอยู่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและผู้ประกอบการในนิคมฯ มีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอเพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการให้บริการแก่ผู้ประกอบการในนิคมฯ ได้ทันเวลา
 - ควรปรับปรุงหน่วยงานที่ต้องติดต่อกับบุคคลภายนอกให้มีจิตใจด้านบริการ ยิ้มแย้มแจ่มใส ตั้งใจทำงาน
- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของผลการเก็บข้อมูลความคาดหวังด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. จากกลุ่มตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

จากการเก็บข้อมูลความคาดหวังด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. จากกลุ่มตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ประเด็นหลัก ๆ ที่พบคล้ายคลึงกัน คือ ปัจจุบันการดำเนินงานของ กนอ. เพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและการให้บริการแก่ผู้ประกอบการในนิคมฯ ยังมีความล่าช้าอยู่ และบุคลากร กนอ. ยังขาดความชัดเจน ความเด็ดขาด และความกล้าตัดสินใจ ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ดังนั้นเมื่อพิจารณาการพัฒนาด้านบริหารทุนมนุษย์ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญ คือ การบริหารอัตรากำลัง โดยพิจารณาจากอุปสงค์ และอุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) ควรมีการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกิน รวมถึงร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพื่อนำเครื่องเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน นอกจากการบริหารอัตรากำลังแล้ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรพัฒนาศักยภาพของบุคลากร กนอ. ทั้งทักษะด้านสายงานและทักษะในด้านการบริหารจัดการ เช่น ความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ เป็นต้น อีกทั้งควรพิจารณาการให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร (Empowerment) เพื่อที่จะสามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการให้บริการแก่ผู้ประกอบการในนิคมฯ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น



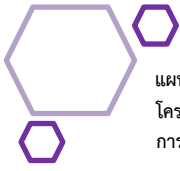
3.3 การวิเคราะห์ช่องว่างในการพัฒนาของระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ กนอ. (HCM Gap Analysis and Benchmarking)

3.3.1 ผลการวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ กนอ. โดยระบบงานที่จะวิเคราะห์ให้เป็นไปตามระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของเกณฑ์การประเมินผล ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ สคร. (HCM Enabler)

ประเด็นสำคัญจากการวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ กนอ.
ตามระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ของเกณฑ์การประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อนด้านการบริหารและ
พัฒนาทุนมนุษย์ของ สคร. (HCM Enabler) มีรายละเอียด ดังนี้

ประเด็นที่ กนอ. สามารถดำเนินการได้

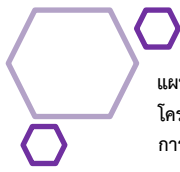
1. กนอ. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0 และรองรับการเปลี่ยนแปลง
ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมทั้งมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ภายใน/ภายนอก (SWOT) ที่มีผลกระทบต่อด้านการบริหารทุนมนุษย์
2. กนอ. มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้าง
ผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์
เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของ
การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน
3. กนอ. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับ
บุคคล โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน
รวมถึงมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรลงสู่ระดับสายงานและระดับบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้อง
กับกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ มีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผล
การปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง การให้ผลตอบแทน และระบบการเรียนรู้
และพัฒนา
4. กนอ. มีการทบทวนสมรรถนะทั้ง Core, Managerial และ Functional Competency ที่จำเป็นต่อ
การดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
รวมถึงมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะในส่วนของ Core และ Managerial Competency
5. กนอ. ดำเนินการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) และนำมาใช้ประโยชน์
ในการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร อีกทั้ง มีการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร
(Core Value) โดยกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม และจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสื่อสาร
ให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) นอกจากนี้ รส.
มีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล
(HR Governance) โดยจัดให้มีการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากรทุกระดับ
6. กนอ. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ค่อนข้างครบถ้วน และมีการนำข้อมูล
มาใช้ในการตัดสินใจในงานด้านธุรการ (Administration)
7. กนอ. มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม และมีการเก็บรวบรวม
สถิติด้านความปลอดภัย เช่น อัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน เป็นต้น



8. สายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR

ประเด็นที่ รส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

11. ยังไม่พบการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ครบถ้วนทั้งในด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ อีกทั้งควรมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Output/Outcome รวมทั้ง กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังไม่สามารถแสดงให้เห็นได้ชัดเจนถึงการบูรณาการแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนงานนวัตกรรม เป็นต้น
12. กนอ. ไม่มีการจัดทำแผนอัตรากำลังประจำปี โดยการจัดสรรอัตรากำลังนั้นเป็นการพิจารณาจากความต้องการอัตรากำลังของแต่ละส่วนงานเป็นรายครั้ง และเนื่องจากยังอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างองค์กร จึงยังอยู่ระหว่างการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาว โดย รส. ควรนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนอัตรากำลัง นอกจากนี้ ควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และควรมีแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) ที่ชัดเจน
13. กนอ. ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร
14. กนอ. ควรมีกลไกการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับสายงานและระดับบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมถึงควรพิจารณานำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละทีมงาน/หน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีมงาน/หน่วยงาน
15. กนอ. ควรดำเนินการประเมินช่องว่างสมรรถนะ Functional Competency ของพนักงานทุกคนให้แล้วเสร็จ เพื่อให้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) รวมถึงควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาวรายตำแหน่ง (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งควรเพิ่มเติมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
16. กนอ. เริ่มมีการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) โดยมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนเส้นทางและหลักเกณฑ์การเลื่อนย้าย เพื่อให้สามารถใช้บริหารความก้าวหน้าของบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ด้านการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ยังไม่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
17. กนอ. ยังไม่มีการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
18. กนอ. ควรเพิ่มเติมการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ให้มากยิ่งขึ้น



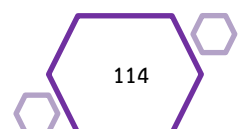
19. กนอ. ควรจัดทำแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) และมีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุม ชัดเจน และนำไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรกำหนดมาตรฐานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับ บริบทการทำงานที่แตกต่างกัน รวมทั้ง การประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE เพื่อหา ช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา
20. กนอ. ควรมีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงาน ด้าน HR รวมทั้งสายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรให้มากขึ้น รวมถึงการพัฒนาของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้ง ควรมีการกำหนด แนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

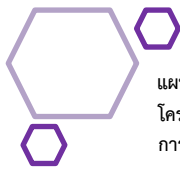
- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของสถานะปัจจุบันของระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทุน มนุษย์ของ กนอ. โดยระบบงานที่จะวิเคราะห์ให้เป็นไปตามระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทุน มนุษย์ของเกณฑ์การประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อนด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ สคร. (HCM Enabler)

ดังนั้น ประเด็นที่สามารถทำได้จะเป็นประเด็นที่ กนอ. ควรมีการดำเนินการคงไว้เช่นเดิม ในขณะที่ ประเด็น ที่ กนอ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์จะถูกนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ ทั้ง ในมุมของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ โดยจะมีการพัฒนาในประเด็นที่เป็นประเด็นสำคัญ (Critical) และมีผลต่อการดำเนินงานของ กนอ. ในภาพรวม ซึ่งประเด็นต่าง ๆ จะถูกวิเคราะห์ว่าเป็นปัจจัยสำคัญเร่งด่วนที่ควรเร่งดำเนินการและถูกจัดอันดับมาเป็น ประเด็นแรก ๆ ในการดำเนินงาน

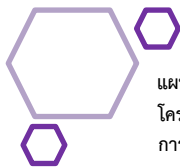
การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)

no.	คู่เทียบ/ประเด็น เทียบ	การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	การประปานครหลวง	การประปาส่วน ภูมิภาค
1	ระดับคะแนนความ ผูกพัน	4.550	4.425	4.200
2	คะแนนความพึงพอใจ ลูกค้า	4.400	4.524	4.048
3	ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อ รายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ)	10.25	20.396	15.28
4	จำนวนพนักงานต่อ รายได้ดำเนินงาน (คน : ล้านบาท)	1 : 11.32	1 : 3.6278	1 : 2.9954





5	จำนวนพนักงานต่อ ผู้ใช้บริการ (คน)	-	451	493
6	รางวัลที่องค์กรได้รับ	•พ.ศ.2560 1. รางวัลชมเชยด้าน"รัฐวิสาหกิจที่มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านคุณธรรมความโปร่งใสในการดำเนินงาน (Transparency) จากสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(ปป.ช.) 2. รางวัลชมเชย ด้านความปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน (Corruption - Free) จาก สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(ปป.ช.) •พ.ศ.2559 1. ประกาศเกียรติคุณ "องค์กรส่งเสริมอารยสถาปัตย์" จากมูลนิธิอารยสถาปัตย์เพื่อคนทั้งมวล 2. ประกาศเกียรติคุณ "ตึกอาคาร Friendly Design" จากมูลนิธิอารยสถาปัตย์เพื่อคนทั้งมวล	• พ.ศ. 2562 1. รางวัลรัฐบาลดิจิทัล ประจำปี 2562 (Digital Government Awards 2019) ประเภท รางวัลการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลตามโครงการยกเลิกสำเนาเอกสารราชการ 2. รางวัล "โครงการบริษัท เกษียณสุข" ระดับเหรียญเงิน ปี 2562 3. รางวัลแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการบริหารทรัพยากรน้ำ โดยสำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ (สทนช.) ประจำปี 2562 4. โล่ผู้สนับสนุนงานงานวิศวกรรมแห่งชาติ 2562 5. รางวัล Sustainability Disclosure Award ประจำปี 2562 จากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และสถาบันไทยพัฒน์ 6. รางวัลชนะเลิศ International Innovation Awards 2019 ประเภท Service and Solution จากผลงาน "Chlorine Next" ที่ประเทศสิงคโปร์ 7. รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น 2562 จำนวน 3 รางวัล ได้แก่ - รางวัลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดีเด่น - รางวัลความร่วมมือเพื่อ	• พ.ศ. 2563 1. รางวัล "บุคคลตัวอย่างแห่งปี"สาขาบริหารและพัฒนาองค์กร ให้กับ ดร. นพรัตน์ เมธาวีกุลชัย ผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค(กปภ.) • พ.ศ. 2562 1. กปภ. คว่ำรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น 2562 2. กปภ. รับรางวัล Digital Government Awards 2019" 3. รับมอบโล่และตรารับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) 4. รางวัลเลิศรัฐ สาขาบริการภาครัฐ ประเภทรางวัลนวัตกรรมบริการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)ประจำปี พ.ศ. 2562



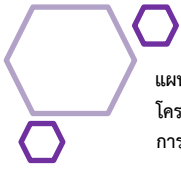
			การพัฒนาดีเด่น ด้านการ ยกระดับการบริหารจัดการ องค์กร (โครงการพี่เลี้ยง) ประเภทชมเชย - รางวัลความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม ดีเด่น ด้านนวัตกรรม ประเภทชมเชย 8. รางวัลการบริหารสู่ความ เป็นเลิศ Thailand Quality Class (TQC) ประจำปี 2562	
--	--	--	---	--

• การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของการวิเคราะห์คู่เทียบ

จากการเปรียบเทียบกับคู่เทียบในกลุ่มรัฐวิสาหกิจเดียวกันและมีบริบทคล้ายคลึงกัน เช่น กปน. และ กปภ. พบว่า กนอ. มีระดับความผูกพันดีที่สุดในรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง ดังนั้น กนอ. ควรรักษาระดับความผูกพันไว้ และ เมื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจของลูกค้าของ กนอ. พบว่า อยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ย 4.40 หรือพึงพอใจมากที่สุด ซึ่ง กนอ. ยังสามารถพัฒนาบุคลากร กนอ. เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้มากขึ้นอีก กนอ. มีค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงานน้อยที่สุดใน 3 รัฐวิสาหกิจ หรืออาจกล่าวได้ว่าปริมาณงานและผลิตภาพ (Productivity) อยู่ในเกณฑ์ที่ดี อย่างไรก็ตาม กนอ. ควรมีการวิเคราะห์ปริมาณงานและผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากรเพื่อค้นหาช่องว่างในการผลักดันให้บุคลากรแสดงศักยภาพในการทำงานออกมาได้อย่างเต็มที่ รวมถึงเมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน และหาหมองในมุมของการหารายได้ กนอ. อยู่ในระดับดีเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่งนั้น แม้จะอยู่ในสาขาเดียวกัน แต่บริบทค่อนข้างแตกต่าง เช่น การมีผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างกัน ดังนั้นการวิเคราะห์คู่เทียบดังกล่าวเป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้ กนอ. สามารถนำไปพัฒนาด้านการบริหารทุนมนุษย์ได้เพิ่มขึ้น เช่น การพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรสู่การเป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจในอนาคตต่อไป

3.3.2 การศึกษาและเปรียบเทียบสถานะปัจจุบันและผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของกระบวนการที่สำคัญด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับประเทศและระดับสากล เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ.

แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของกระบวนการที่สำคัญด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับประเทศและระดับสากล Best Practice



ระดับสากล

1. องค์กรต้องมั่นใจว่าพนักงานมีทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต

จากการรายงานของเว็บไซต์ <https://www.hrtechnologynews.com/hrtechnologynews> พบว่า เกือบครึ่งหนึ่งของผู้นำฝ่ายทรัพยากรบุคคล (46%) รายงานว่าพนักงานของพวกเขาขาดทักษะที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่อีกไม่กี่ปีข้างหน้า บริษัทต่าง ๆ พยายามสรรหาและสร้างบุคลากรที่มีความชำนาญในระบบอัตโนมัติและระบบดิจิทัล

2. สร้างผู้นำให้ประสบความสำเร็จ

จากการรายงานของเว็บไซต์ <https://www.hrtechnologynews.com/hrtechnologynews> พบว่า ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ผู้นำฝ่ายทรัพยากรบุคคล (45%) เผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาผู้จัดการระดับกลาง อีกนัยหนึ่งมีมากกว่าหนึ่งในสามของบริษัทต่างๆทั่วโลกที่ขาดผู้นำอาวุโสที่มีประสิทธิภาพ และพบว่าสิ่งหนึ่ง ที่ต้องปรับปรุงคือการพัฒนาความเป็นผู้นำ

3. ทำให้การทำงานง่ายขึ้นผ่านการออกแบบองค์กรและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

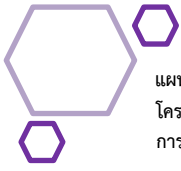
จากการรายงานของเว็บไซต์ <https://www.hrtechnologynews.com/hrtechnologynews> พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเกือบสามในเจ็ดคน (57%) พบกับ “อุปสรรคสำคัญ” ในงานประจำวันของพวกเขา ในปี 2562 พบว่าพนักงานเห็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยเฉลี่ย 12 ครั้ง เช่น จากการปรับโครงสร้างและการเปลี่ยนผู้นำระดับ หรือผู้บริหาร ซึ่งผู้นำฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะขอความช่วยเหลือจากพนักงานที่เหมาะสม ในฐานะผู้มีส่วนร่วม ขับเคลื่อนกระบวนการตัดสินใจหรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการ โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานจะช่วย ลดโอกาสการต่อต้านในหมู่พนักงานถึง 50% เมื่อเทียบกับการจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแบบดั้งเดิมคือการรับสั่ง การเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติตามแต่เพียงทางเดียว

4. ปิดช่องว่างด้านความสามารถเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ธุรกิจดิจิทัล

จากการรายงานของเว็บไซต์ <https://www.hrtechnologynews.com/hrtechnologynews> พบว่า การเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่ผู้นำด้านทรัพยากรบุคคลมากกว่าสองในห้า (43%) ยอมรับว่าองค์กรของพวกเขาขาดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและ สอดคล้องกัน และมากกว่าหนึ่งในสาม (35%) ต้องการความสามารถที่เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง ทีมทรัพยากรบุคคลมีบทบาทอย่างมีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่องค์กรดิจิทัล โดยการทบทวนกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของ พนักงานและการดำเนินธุรกิจ

5. การขับเคลื่อนให้เกิดผลตอบแทนที่สูงขึ้นจากการลงทุนในด้านการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน

จากการรายงานของเว็บไซต์ <https://www.hrtechnologynews.com/hrtechnologynews> พบว่า ธุรกิจ ต่าง ๆ มองหาวิธีในการปรับปรุงประสบการณ์ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามพนักงานเกือบครึ่งหนึ่ง (46%)



ยังรายงานว่ารู้สึกไม่พอใจและไม่รู้สึกผูกพันกับการทำงาน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับประสบการณ์ของพนักงาน
องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้สึกเชิงบวกที่พนักงานมีต่อองค์กร จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับ
องค์กรในแบบสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

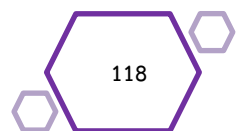
ระดับประเทศ

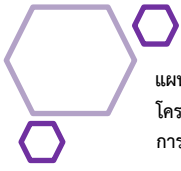
สรุปผลการประเมิน Baseline ตามเกณฑ์ HCM Enablers

ประเด็นที่สามารถทำได้จะเป็นประเด็นที่ กนอ. ควรมีการดำเนินการคงไว้เช่นเดิม ในขณะที่ ประเด็นที่ กนอ.
ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์จะถูกนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ ทั้งในมุม
ของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านทรัพยากร
มนุษย์ โดยจะมีการพัฒนาในประเด็นที่เป็นประเด็นสำคัญ (Critical) และมีผลต่อการดำเนินงานของ กนอ. ใน
ภาพรวม ซึ่งประเด็นต่าง ๆ จะถูกวิเคราะห์ว่าเป็นปัจจัยสำคัญเร่งด่วนที่ควรเร่งดำเนินการและถูกจัดอันดับมาเป็น
ประเด็นแรก ๆ ในการดำเนินงาน

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของการศึกษาและเปรียบเทียบสถานะปัจจุบันและผลการศึกษาแนว
ปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของกระบวนการที่สำคัญด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับประเทศและ
ระดับสากล เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการบริหารทุนมนุษย์
ของ กนอ.

จากการการศึกษาและเปรียบเทียบสถานะปัจจุบันและผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของ
กระบวนการที่สำคัญด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับประเทศและระดับสากล เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการ
พิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. พบว่า การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของ
กนอ. มีประเด็นที่ กนอ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ซึ่งต้องถูกนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้าน
บริหารทุนมนุษย์ ทั้งในมุมของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการ
ดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จะมีการพัฒนาในประเด็นที่เป็นประเด็นสำคัญ (Critical) และมีผลต่อการดำเนินงาน
ของ กนอ. ในภาพรวม เช่น การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในอนาคต การสร้างภาวะผู้นำ การออกแบบ
องค์กรและการจัดการการเปลี่ยนแปลง การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ธุรกิจดิจิทัล การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับ
บุคลากร เป็นต้น ซึ่งประเด็นต่าง ๆ จะถูกวิเคราะห์ว่าเป็นปัจจัยสำคัญเร่งด่วนที่ควรเร่งดำเนินการและถูกจัดอันดับมา
เป็นประเด็นแรก ๆ ในการดำเนินงาน รวมถึงครอบคลุมทักษะที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต





4. แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563-2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี และการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม output/outcome รวมทั้งกรอบเวลาและผู้รับผิดชอบ

4.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR SWOT)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561– 2580 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 –2564) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ (Sectoral Strategy Plan) นโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม แผนพัฒนาอุตสาหกรรมไทย (2555-2574) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แนวโน้มของ HR โลก (HR World Trend) แนวโน้มของ HR ไทย (HR Thai Trends) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน แผนยุทธศาสตร์องค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Changes) ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ความยั่งยืนของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (Sustainable Development) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge/ Strategic Advantage) ความเสี่ยงของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (Corporate Risk) SWOT องค์กร แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561-2564 ทบทวนประจำปี 2563 แผนพัฒนาบุคลากร กนอ. ปี 2563 ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร กนอ. (Demographic) ผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันปี 2562 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessments Model: SE-AM) ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน การศึกษาและวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและความคาดหวังด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกของ กนอ. และการวิเคราะห์ช่องว่างในการพัฒนาของระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ กนอ. (HCM Gap Analysis and Benchmarking) แล้วนั้น จะพบว่ามีประเด็นที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR SWOT) ได้ ดังนี้

- **จุดแข็ง (Strengths)**

S1 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านศูนย์บริการเบ็ดเสร็จครบวงจร (Total Solution Center)

S2 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาและบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ

- **จุดอ่อน (Weaknesses)**

W1 ไม่มียุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน

W2 กนอ. มีแนวโน้มที่จะขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเนื่องจากการเกษียณอายุ

W3 การคัดเลือกบุคลากรยังไม่ตรงตามคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่กำหนด

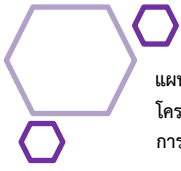
W4 การทำปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ (Orientation) ยังไม่มีกระบวนการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

W5 โครงสร้างองค์กรยังไม่รองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และไม่มีการวิเคราะห์อัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่งาน และภารกิจของกนอ. ในแต่ละปี

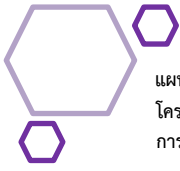
W6 สิทธิประโยชน์ยังไม่สอดคล้องหรือตรงกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร

W7 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง

W8 การประเมินสมรรถนะสายงาน (Functional Competency) ไม่มีความต่อเนื่อง ทำให้ยังไม่มีแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)



- W9 การพัฒนาบุคลากรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- W10 เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรไม่มีความหลากหลาย มีเพียงวิธีอบรมแบบ classroom ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้จริง
- W11 ขาดการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง (Talent Management) และการเตรียมความพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร (Succession Plan)
- W12 ขาดการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management)
- W13 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรขาดการส่งเสริมที่ต่อเนื่อง รวมถึงขาดการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากบุคลากร
- W14 ยังไม่มีการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม
- W15 ขาดการนำระบบ HRIS มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านการบริหารทุนมนุษย์
- W16 ขาดการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR
- W17 สายงาน HR ไม่มีการปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร
- W18 บุคลากรด้าน HR ไม่มีประสบการณ์หรือวุฒิการศึกษาด้าน HR
- **โอกาส (Opportunities)**
 - O1 ระบบประเมินผลใหม่ SE-AM ทำให้เกิดการตื่นตัวให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงานด้าน HCM ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
 - O2 ทิศทางการพัฒนาของประเทศและนโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญพื้นที่ EEC ในการสนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาอุตสาหกรรมใหม่ (New S-Curve) ซึ่งสร้างโอกาสให้บุคลากรพัฒนาความสามารถได้มากขึ้น
 - O3 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้เกิดการยกระดับทักษะและศักยภาพของบุคลากร
 - O4 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดการแข่งขัน
 - O5 เทคโนโลยีในการเรียนรู้สมัยใหม่ เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา
 - O6 นโยบาย Made in China ของจีน และ Trade War ส่งเสริมให้มีการลงทุนในประเทศไทยเพิ่มขึ้น
 - O7 การเกิด Next normal หรือ ความปกติใหม่ จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรม SMART-ECO ได้เร็วขึ้น
 - **อุปสรรค (Threats)**
 - T1 การแข่งขันของตลาดแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมสูงขึ้น ส่งผลต่ออุปทานด้านอัตราค่าจ้าง
 - T2 ข้อจำกัดด้านกฎหมายต่อผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ตามมติ คร.ม. มิถุนายน 2551
 - T3 การเกิดสถานการณ์วิกฤติ ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์
 - T4 เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่องค์กรไม่ได้นำมาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตประสิทธิภาพ



T5 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ต้องเตรียมความพร้อมในด้านทักษะในการรับมือ

T6 การพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

4.2 ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Strategic Advantage and Strategic Challenge : HCMSA/HCMSC)

จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR SWOT) จะสามารถนำมา กำหนด ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategic Advantage: HRSA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategic Challenge: HCMSC) ซึ่งจากการวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยภายในและภายนอกแล้ว สามารถกำหนด ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ จำนวน 3 ตัว และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ได้จำนวน 7 ตัวโดยมีรายละเอียดและที่มาของแต่ละประเด็น ดังนี้

- **ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Advantage : HCMSA)**

HCMSA1 ทิศทางการพัฒนาของประเทศและนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับพื้นที่ EEC ในการสนับสนุน การลงทุนและการพัฒนาอุตสาหกรรมใหม่ (New S-Curve) จะส่งผลให้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร กนอ. ในด้านศูนย์บริการเบ็ดเสร็จครบวงจร (TSC) และด้านการพัฒนาและบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรม เจริญเขต มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นและยกระดับศักยภาพบุคลากรสู่ระดับภูมิภาค

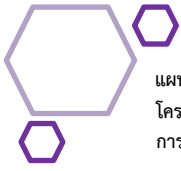
HCMSA2 ความเชี่ยวชาญของบุคลากร กนอ. ในด้านศูนย์บริการเบ็ดเสร็จครบวงจร (TSC) สามารถนำมาต่อยอดสร้าง มูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งเป็นนโยบายสำคัญที่ภาครัฐกำลังให้การสนับสนุน

HCMSA3 การเกิด Next Normal หรือ ความปกติใหม่ จะเป็นแรงกระตุ้นในการเสริมความแข็งแกร่ง และ ความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรในด้าน Total Solution Center และการจัดการอุตสาหกรรมเจริญเขต รวมถึงเป็นการเร่งให้เกิดทัศนคติในการทำงานตามวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร (SMART-ECO)

- **ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Challenge : HCMSC)**

HCMSC1 การปรับโครงสร้างองค์กรและการบริหารอุปสงค์/อุปทานอัตรากำลังให้เหมาะสม รวมทั้งดึงดูด ผู้ที่มีศักยภาพสูงเข้าร่วมงาน (Talent Acquisition) ผ่านการสร้างอัตลักษณ์ขององค์กร (Employer Brand of Choice)

HCMSC2 การทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานและ ชีตความสามารถของบุคลากร เชื่อมโยงกับการบริหารผลตอบแทน และพัฒนาสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับ ความคาดหวังของบุคลากร ภายใต้ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแรงผลักดันการทำงาน ให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพ



HCMSC3 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ทันต่อบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปบนสถานการณ์วิกฤติ หรือ ความปกติใหม่ (Next Normal) โดยการนำเทคโนโลยีอัจฉริยะ (Intelligent Technology) มาใช้ ประโยชน์ในการพัฒนาการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ และด้านพัฒนาทุนมนุษย์ รวมทั้ง กระบวนการทำงานที่สำคัญอื่นๆ เพื่อเพิ่มผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity)

HCMSC4 ระบบประเมินผลใหม่ SE-AM และการเกิดสถานการณ์วิกฤติ สร้างความท้าทายให้บุคลากรสายงาน HR ปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner/Internal Consultant) ให้กับสายงานต่าง ๆ รวมถึงการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์

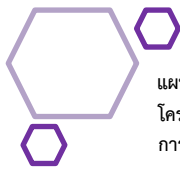
HCMSC5 การพัฒนาทักษะของบุคลากรและปรับรูปแบบ/ ระบบการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กรให้ทันกับเทคโนโลยี ดิจิทัล (Digital Transformation)

HCMSC6 การคัดเลือก พัฒนา และเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้พร้อมต่อการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ให้ทันต่อการเกษียณอายุของบุคลากรในองค์กร และการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง (Talent Management) เพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร รวมถึงการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร

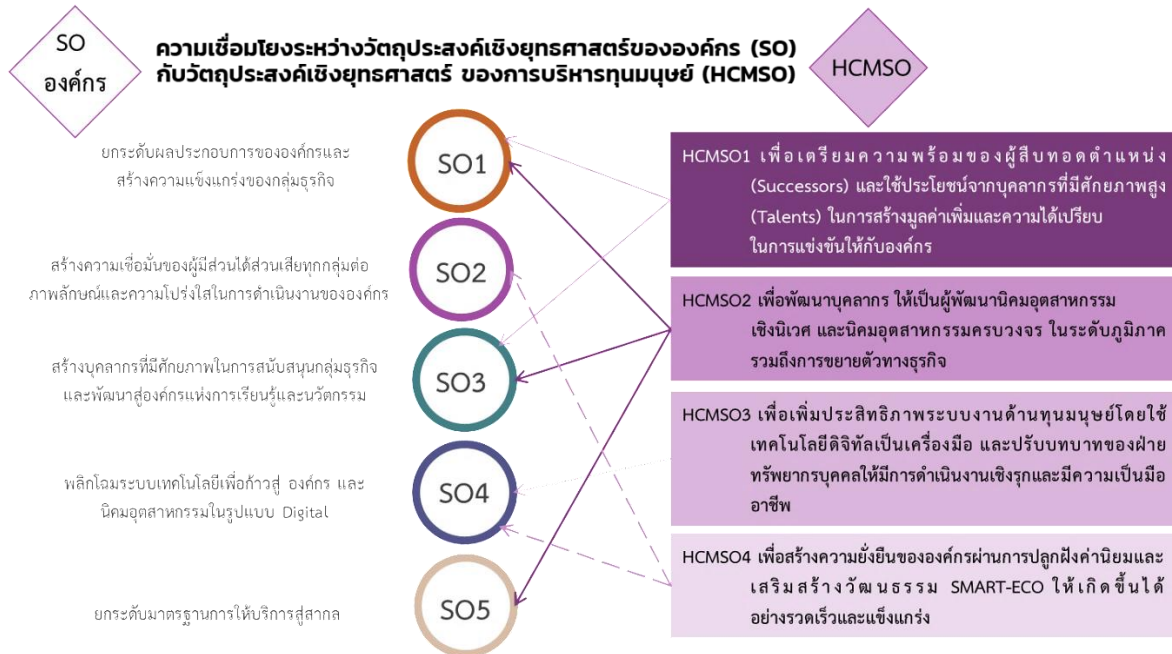
HCMSC7 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่งผ่านการ จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความยั่งยืน

4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พิจารณาจากประเด็นที่จะสามารถสะท้อนและตอบสนองต่อ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยการจัดกลุ่มประเด็นที่สำคัญของ เรื่องการบริหารทุนมนุษย์ที่มีความสอดคล้องและเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันมารวมกัน เช่น HCMSO2 ที่กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค รวมถึง การขยายตัวทางธุรกิจ ซึ่ง HCMSO2 ประกอบไปด้วย HCMSA1 ทิศทางการพัฒนาของประเทศและนโยบายของ รัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับพื้นที่ EEC ในการสนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาอุตสาหกรรมใหม่ (New S-Curve) จะส่งผลให้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร กนอ. ในด้านศูนย์บริการเบ็ดเสร็จครบวงจร (TSC) และด้านการพัฒนาและ บริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นและยกระดับศักยภาพบุคลากรสู่ระดับภูมิภาค HCMSA2 ความเชี่ยวชาญของบุคลากร กนอ. ในด้านศูนย์บริการเบ็ดเสร็จครบวงจร (TSC) สามารถนำมาต่อยอดสร้าง มูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งเป็นนโยบายสำคัญที่ภาครัฐกำลังให้การสนับสนุน และ HCMSO5 การพัฒนาทักษะของบุคลากรและปรับรูปแบบ/ ระบบการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กรให้ทันกับเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นต้น ซึ่งจะพบว่า HCMSO2 จะสามารถตอบสนองต่อ HCMSO HCMSA ได้ครอบคลุม ทั้ง 3 ประเด็น โดยเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรม ครบวงจรในระดับภูมิภาค และหลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องการแล้ว นั้น การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจะเป็นขั้นตอนถัดไป เพื่อ เป็นการบอกวิธีการในการทำให้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งวัตถุประสงค์เชิง



ยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ควรมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ที่ไปสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย



● **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)**

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)	HCMSA และ HCMSC
HCMSO1 เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talents) เพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มและได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร	HCMSC6
HCMSO2 เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้พัฒนานิคมนอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจ	HCMSA1 HCMSA2 HCMSC5
HCMSO3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ	HCMSC1 HCMSC2 HCMSC3 HCMSC4
HCMSO4 เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง	HCMSA3 HCMSC7

4.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์

Great People Strategy				
ยุทธศาสตร์	Growth Mindset	Green Professional	Good Partner & Good Process	Global Characteristic
	1. พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูงให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร	2. เสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรให้เป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมอย่างมืออาชีพ	3. ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่าง ๆ	4. ขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรม SMART-ECO นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน
กลยุทธ์	1.1 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เชิงกลยุทธ์ และสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ในสถานการณ์ที่เป็นพลวัตเพื่อนำองค์กรสู่ IEAT 4.0 ERA และการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talents) ให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร 1.2 การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับภายในองค์กร	2.1 การยกระดับความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากร ผู้การเป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจ 2.2 การปรับปรุงแบบ/ระบบการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล (Disruptive Digital Technology)	3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์ (Digital HR) และการพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมืออาชีพ (HR Reinvention) 3.2 การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม สรรพ และแต่งตั้งตามระบบคุณธรรม เพื่อบริหารจัดการอัตราค่าจ้างให้เกิดผลิตภาพสูงสุด (Workforce Optimization) 3.3 การทวนระบบประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Management System) และการบริหารผลตอบแทนแบบองค์รวม (Total Compensation)	4.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ผ่านการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายใต้ภาวะวิกฤติและหลังภาวะวิกฤติ รองรับความปกติใหม่ (Next Normal)

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 (HCMS1): พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูงให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร	HCMSO1 เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talents) เพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 (HCMS2) : เสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรให้เป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมอย่างมืออาชีพสมรรถนะสูง	HCMSO2 เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 (HCMS3) : ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่าง ๆ	HCMSO3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 (HCMS4) : ขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรม SMART-ECO นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน	HCMSO4 เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง

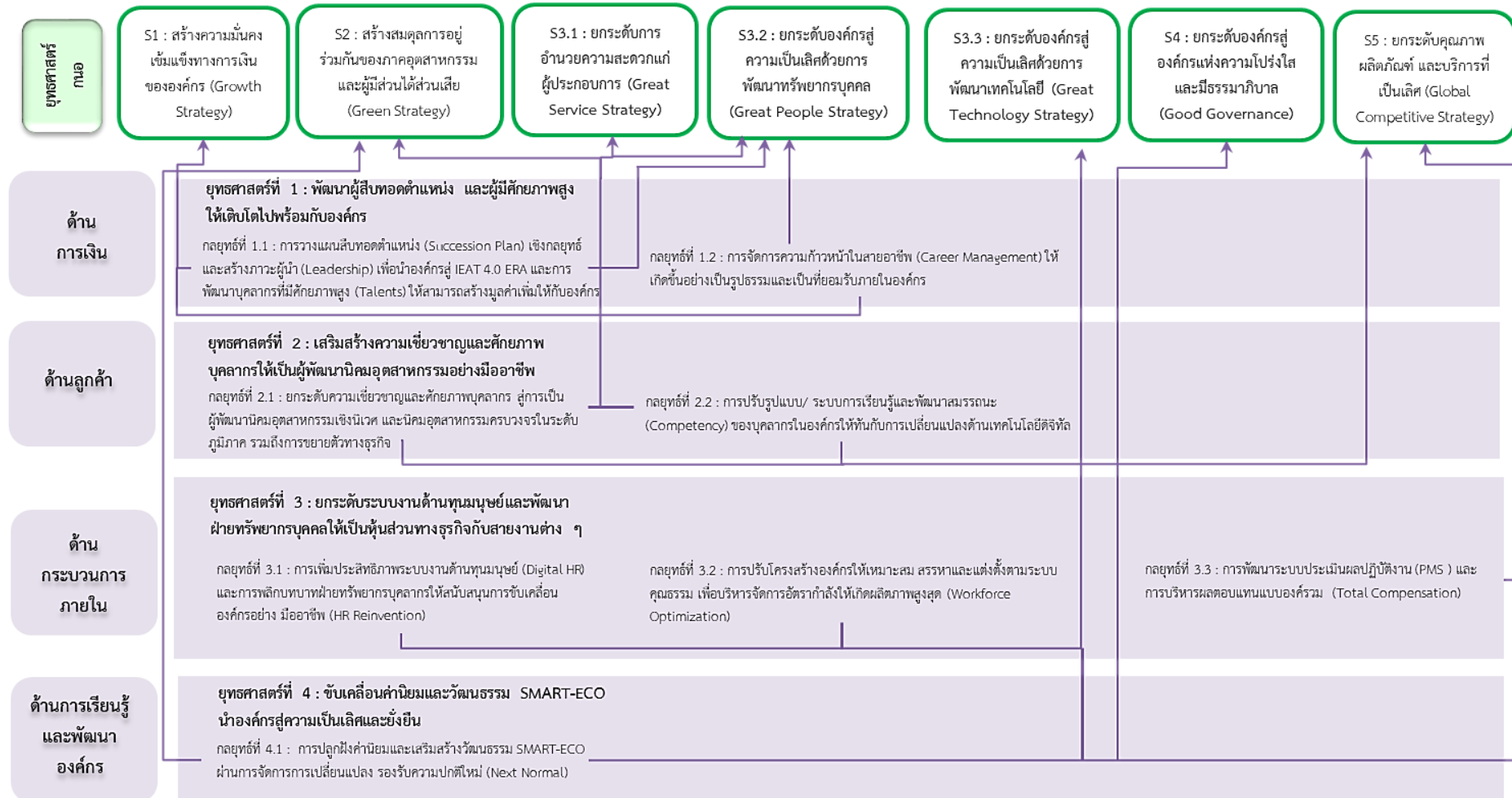


4.5 แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map)

จากการวิเคราะห์แผนวิสาหกิจ กนอ. ปีงบประมาณ 2561 - 2565 (ทบทวนปีงบประมาณ 2564) ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญในการนำไปกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนการดำเนินงานหลักขององค์กร โดยประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์จะประกอบด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงกลยุทธ์ที่สนับสนุนแต่ละยุทธศาสตร์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



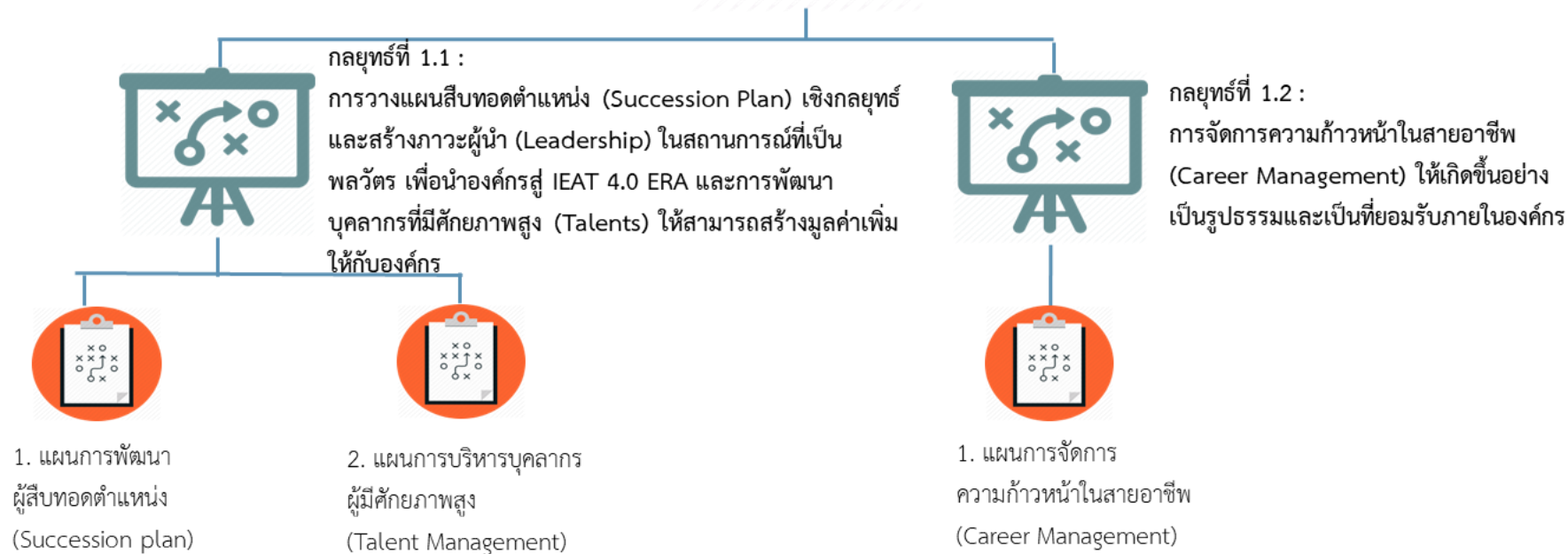
แผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Strategy map)





4.6 แผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563-2565)

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และผู้มีศักยภาพสูง
ให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร
(2 กลยุทธ์/3 แผนงาน)**

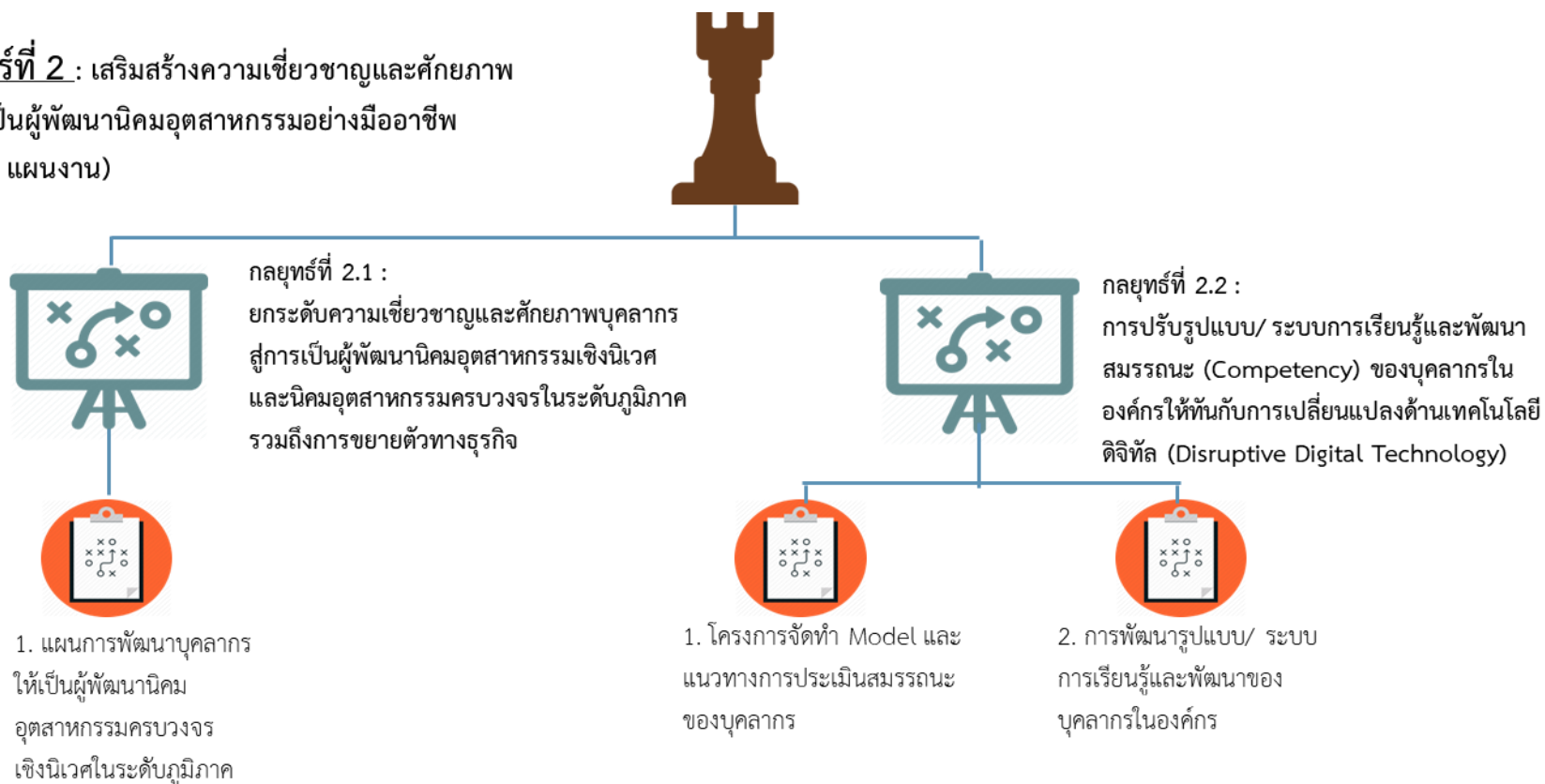




แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพ บุคลากรให้เป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมอย่างมืออาชีพ (2 กลยุทธ์/3 แผนงาน)

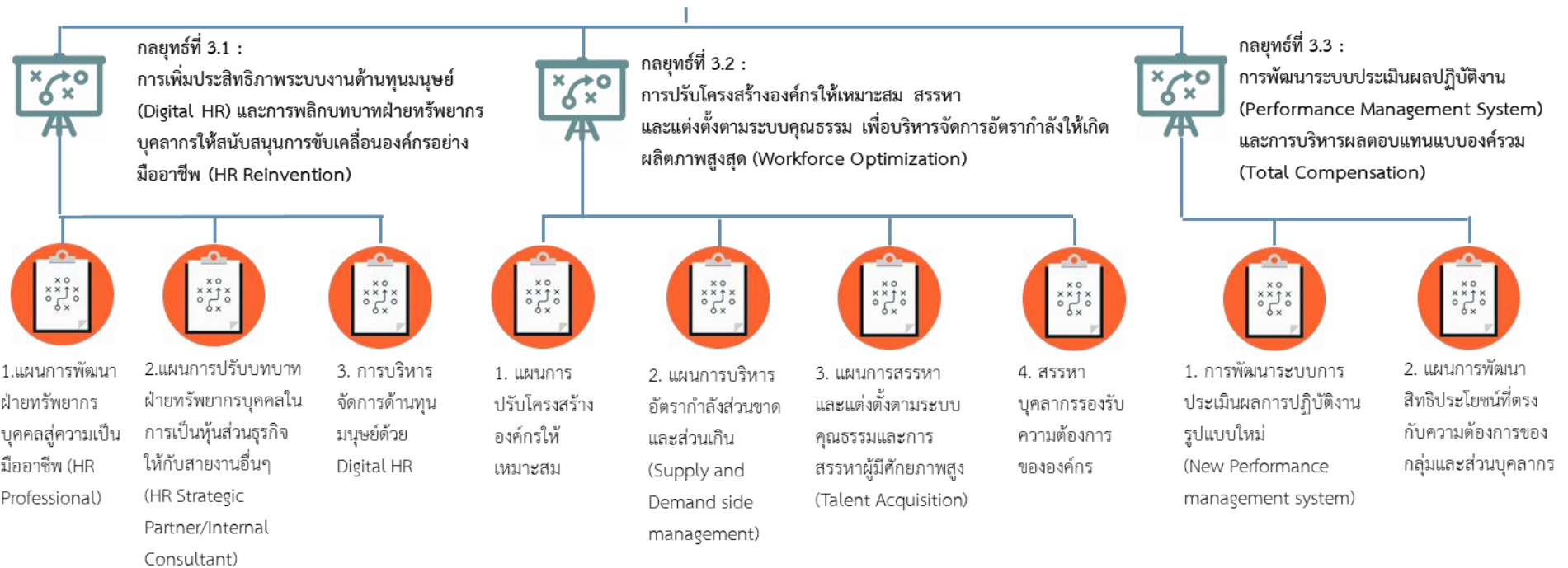




แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่าง ๆ (3 กลยุทธ์/9 แผนงาน)





ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรม SMART-ECO นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน (1 กลยุทธ์/2 แผนงาน)



กลยุทธ์ที่ 4.1 :

การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO
ผ่านการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายใต้ภาวะวิกฤติและหลัง
ภาวะวิกฤติรองรับความปกติใหม่ (Next Normal)



1. แผนการเสริมสร้าง
วัฒนธรรม SMART-ECO
ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม
ของบุคลากรทุกระดับ



2. แผนการสร้างกลไก
การจัดการการเปลี่ยนแปลง
อย่างเป็นระบบ



รายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563-2565)

4.6.1 แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

1. ชื่อโครงการ : การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :
ผู้รับผิดชอบหลัก : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ผู้รับผิดชอบร่วม : กองบริหารทรัพยากรบุคคล
3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO1 เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talents) ในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

เป้าประสงค์ :

- รักษา Margin ของธุรกิจหลัก
- บริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ
- มูลค่าเพิ่มจากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 EBITDA Margin ... %
- ปี 2565 ROE ... %
- ปี 2565 Cost to income%
- ปี 2565 รายได้จากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย บาท
(เช่น โครงการพัฒนานวัตกรรม/ บริการใหม่ เป็นต้น)
- ปี 2565 ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย บาท
(เช่น โครงการปรับปรุงกระบวนการประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น)
- ปี 2565 ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงของ กนอ. ที่ดีขึ้นจากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS1 พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูง ให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร

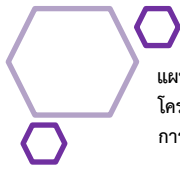
5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เชิงกลยุทธ์ และสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อนำองค์กรสู่ IEAT 4.0 ERA และการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talents) ให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ความสำเร็จในการจัดทำ Successor list
- ความสำเร็จในการจัดทำ Individual Succession Plan ของ Successor แต่ละคน
- จำนวนตำแหน่งที่สามารถแต่งตั้งผู้สืบทอดตำแหน่งได้ในระยะเวลาที่กำหนด
- จำนวนผู้สืบทอดตำแหน่งที่ดำรงตำแหน่งแล้วและมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 จัดทำ Successor list แล้วเสร็จ (ร้อยละ 100)
- ปี 2565 จัดทำ Individual Succession Plan ของ Successor แต่ละคน แล้วเสร็จ (ร้อยละ 100)
- ปี 2565 สามารถสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้ดำรงตำแหน่งได้ครบถ้วนทุกตำแหน่ง (ร้อยละ 100)
- ปี 2565 ผู้สืบทอดตำแหน่งที่ดำรงตำแหน่งแล้วทุกคน (ร้อยละ 100) และมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย



6. หลักการและเหตุผล : เนื่องจากข้อเท็จจริงของการเกษียณอายุของผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 11-12) ตั้งแต่ปี 2563-2565 จำนวน 5 คน และปี 2566-2567 จำนวน 4 คน ซึ่ง กนอ. จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง และสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อให้การทำงานมีความต่อเนื่อง มีผลประกอบการทางธุรกิจที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้มั่นใจได้ว่า กนอ. จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำในการพัฒนาอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน

7. วัตถุประสงค์โครงการ :

- เพื่อให้มีวิธีการกำหนดตำแหน่งงานที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Key Strategic Position) ในการสืบทอดตำแหน่ง
- เพื่อให้มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) และผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ที่มีความชัดเจน
- เพื่อให้มีแนวทางการสร้างความพร้อม/พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ และด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรที่สืบทอดเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญ
- เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้ทันต่อความต้องการ
- เพื่อให้การทำงานมีความต่อเนื่อง มีผลประกอบการทางธุรกิจที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

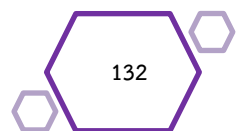
8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	● ความสำเร็จในการจัดทำ Successor list	-	ร้อยละ 100 (จัดทำ Successor list แล้วเสร็จ)	ร้อยละ 100 (จัดทำ Successor list แล้วเสร็จ)
	● ความสำเร็จในการจัดทำ Individual Succession Plan ของแต่ละ successor	-	ร้อยละ 100 (จัดทำ Individual Succession Plan แล้วเสร็จ)	ร้อยละ 100 (ดำเนินงานได้ตามแผน)
	● จำนวนตำแหน่งที่สามารถแต่งตั้งผู้สืบทอดตำแหน่งได้ในระยะเวลาที่กำหนด	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	● จำนวนผู้สืบทอดตำแหน่งที่ดำรงตำแหน่งแล้วและมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	● EBITDA Margin	...%	...%	...%
	● ROE	...%	...%	...%
	● Cost to income	...%	...%	...%

10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ใดที่สนับสนุนตัวชี้วัดระดับ
กลยุทธ์ของท่านให้ประสบความสำเร็จ
(Leading Indicator)

- ☐ 1. รายได้จากธุรกิจใหม่ (T1.1.1)
- ☒ 2. ROE (T1.2.1)
- ☒ 3. รักษา Margin ของธุรกิจหลัก (T1.3.1)
- ☒ 4. บริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ
- ☐ 5. จำนวนนิคมฯ เข้าสู่ Eco Industrial Estate
- ☐ 6. การดำเนินงานเพื่อเข้าสู่ ISO 26000 (T2.2.1)
- ☐ 7. ระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (T2.3.1)
- ☐ 8. ดัชนีด้านความปลอดภัย (T2.3.2)
- ☐ 9. ผลการประเมิน ITA (T4.1.1)
- ☐ 10. Productivity Ratio (ล้านบาท/คน) (T3.2.1.1)
- ☐ 11. ผลประเมิน Competency (T3.2.1.2)
- ☐ 12. ความสำเร็จในการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร (ลดค่าใช้จ่าย/เพิ่มรายได้) (T3.2.2.1)
- ☐ 13. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบที่รองรับการให้บริการลูกค้าและคู่ค้าสามารถใช้งานได้จริง (T3.3.1.1)
- ☒ 14. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบที่รองรับการบริหารจัดการองค์กร (T3.3.2.1)
- ☐ 15. Facility 4.0 (T5.1.1)
- ☐ 16. อันดับการบริหารจัดการนิคมฯ ของ กนอ. (T5.2.1)
- ☐ 17. ความพึงพอใจของลูกค้า (T3.1.1.1)
- ☐ 18. มูลค่าการลงทุนของ นักลงทุนเพิ่มขึ้น (T3.1.1.2)
- ☐ 19. อื่นๆ ระบุ
- ☐ 20. ไม่มี

ผลผลิต (output)
ผลลัพธ์ (outcome)
ของแผนงาน/โครงการของท่าน
(ปี 2565)

● ผลผลิต (output) : ตามข้อ 8

1. ความสำเร็จในการจัดทำ Successor list (ร้อยละ 100)
2. ความสำเร็จในการจัดทำ Individual Succession Plan ของแต่ละ successor (ร้อยละ 100)
3. จำนวนตำแหน่งที่สามารถแต่งตั้งผู้สืบทอดตำแหน่งได้ในระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ 100)
4. จำนวนผู้สืบทอดตำแหน่งที่ดำรงตำแหน่งแล้วและมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย (ร้อยละ 100)

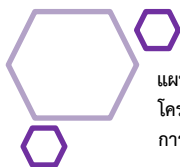
● ผลลัพธ์ (outcome):

ตามข้อ 9

1. EBITDA Margin ... %
2. ROE ... %
3. Cost to income%

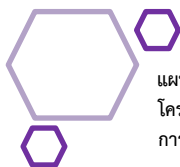
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ของท่านมีส่วน
สนับสนุนตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ใดบ้างให้
ประสบความสำเร็จ (Lagging Indicator)

- ☐ 1. รายได้จากธุรกิจใหม่ (T1.1.1)
- ☒ 2. ROE (T1.2.1)
- ☒ 3. รักษา Margin ของธุรกิจหลัก (T1.3.1)
- ☒ 4. บริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ (T1.3.2)
- ☐ 5. จำนวนนิคมฯ เข้าสู่ Eco Industrial Estate (T2.1.1)
- ☐ 6. การดำเนินงานเพื่อเข้าสู่ ISO 26000 (T2.2.1)
- ☐ 7. ระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (T2.3.2)
- ☐ 8. ดัชนีด้านความปลอดภัย (T2.3.2)
- ☐ 9. ผลการประเมิน ITA (T4.1.1)
- ☐ 10. Productivity Ratio (ล้านบาท/คน) (T3.2.1.1)
- ☐ 11. ผลประเมิน Competency (T3.2.1.2)
- ☐ 12. ความสำเร็จในการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร (ลดค่าใช้จ่าย/เพิ่มรายได้) (T3.2.2.1)
- ☐ 13. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบที่รองรับการให้บริการลูกค้าและคู่ค้าสามารถใช้งานได้จริง
- ☒ 14. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบที่รองรับการบริหารจัดการองค์กร (T3.3.2.1)
- ☐ 15. Facility 4.0 (T5.1.1)
- ☐ 16. อันดับการบริหารจัดการนิคมฯ ของ กนอ. (T5.2.1)
- ☐ 17. ความพึงพอใจของลูกค้า (T3.1.1.1)
- ☐ 18. มูลค่าการลงทุนของ นักลงทุนเพิ่มขึ้น
- ☐ 19. อื่นๆ ระบุ
- ☐ 20. ไม่มี



11. การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยง ของกิจกรรม		
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.ส.ค.ย.	ด.ค.พ.ย.ธ.ค.	ม.ค.ก.พ.มี.ค.	เม.ย.พ.ค.มิ.ย.	ก.ค.ส.ค.ย.	ด.ค.พ.ย.ธ.ค.	ม.ค.ก.พ.มี.ค.	เม.ย.พ.ค.มิ.ย.	ก.ค.ส.ค.ย.	ด.ค.พ.ย.ธ.ค.	ม.ค.ก.พ.มี.ค.	เม.ย.พ.ค.มิ.ย.	ก.ค.ส.ค.ย.													
กิจกรรมที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ เกี่ยวกับการจัดทำแผนสืบทอด ตำแหน่ง เช่น ทิศทางการดำเนินงาน ของ กนอ. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต สถานะการดำเนินธุรกิจ แผน ยุทธศาสตร์ กนอ. โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระบบงานที่สำคัญ ต่าง ๆ เป็นต้น	ผลการศึกษาและ วิเคราะห์ประเด็นสำคัญ เกี่ยวกับการจัดทำ แผนสืบทอดตำแหน่ง	5																										หลักเกณฑ์ การสรรหา และคัดเลือก ผู้สืบทอด ตำแหน่งไม่ได้ รับความ เห็นชอบ	
กิจกรรมที่ 2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนด ตำแหน่งงานกลุ่มผู้บริหาร (Executives) ระดับผู้อำนวยการระดับ 10 ขึ้นไป และ ตำแหน่งงานหลักที่มีความสำคัญ (Key Strategic positions) ที่ต้องการจัดทำ Succession Plan	ผลการจัดประชุมเชิง ปฏิบัติการเพื่อกำหนด ตำแหน่งงานที่ต้องการ จัดทำ Succession Plan	5																											
กิจกรรมที่ 3 ศึกษาและวิเคราะห์ขีดความสามารถ และ ภาวะผู้นำ (Leadership) ที่จำเป็นของตำแหน่งกลุ่มผู้บริหาร (Executives) ระดับผู้อำนวยการระดับ 10 ขึ้นไป และกลุ่มตำแหน่งงานที่มี ความสำคัญ (Key strategic positions) เพื่อกำหนดชุดคุณสมบัติ (Success profile) ทั้งสมรรถนะบริหาร (Managerial competency) และ สมรรถนะเฉพาะงาน (Functional competency)	ผลการศึกษาและ วิเคราะห์ขีด ความสามารถที่จำเป็น ของของผู้สืบทอด ตำแหน่ง	5																											



กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563		ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยง ของกิจกรรม	
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.ส.ค.ก.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.												
กิจกรรมที่ 4 จัดทำหลักเกณฑ์ การสรรหา การคัดเลือก ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ของตำแหน่งที่สำคัญเสนอผู้บริหาร	หลักเกณฑ์ การสรรหา การคัดเลือกผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Successor pool) และแผนสืบทอด ตำแหน่ง (Succession plan)	15																									
กิจกรรมที่ 5 จัดทำแนวทางการพัฒนาขีด ความสามารถ และภาวะผู้นำ (Leadership) แนวทางการประเมินผล การปฏิบัติงานภายหลังเข้ารับตำแหน่ง ของผู้สืบทอดตำแหน่ง แนวทางการ เชื่อมโยงกับการสร้างความผูกพัน (Employee Engagement) และแนวทาง การเชื่อมโยงกับการวางแผนความ ก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)	แนวทางการพัฒนาขีด ความสามารถ แนว ทางการประเมินผลการ ปฏิบัติงานภายหลังเข้ารับ ตำแหน่งของผู้สืบทอด ตำแหน่ง แนวทางการ เชื่อมโยงกับการสร้างความ ผูกพัน (Employee Engagement) และ แนวทางการเชื่อมโยงกับ การวางแผนความ ก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)	5																									
กิจกรรมที่ 6 จัดทำรูปแบบการประเมินของผู้สืบทอด ตำแหน่งทั้งกลุ่มผู้บริหาร (Executives) ระดับผู้อำนวยการระดับ 10 ขึ้นไป และ กลุ่มตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ (Key strategic positions)	รูปแบบการประเมินของผู้ สืบทอดตำแหน่ง	5																									

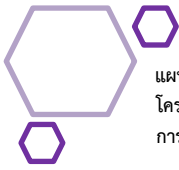


กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยง ของกิจกรรม																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.ส.ค.ก.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ย.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
กิจกรรมที่ 7 ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอด ตำแหน่ง(Successor pool)	สามารถสรรหาและ คัดเลือกผู้สืบทอด ตำแหน่งได้แล้วเสร็จ	15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								</

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

¹ภาวะผู้นำ การพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำจะต้องมีการออกแบบให้สอดคล้องกับสภาวะบริบทที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เช่น การรับมือกับสภาวะโรคระบาด Covid-19 ทั้งช่วงระหว่างเกิดโรคระบาด (During pandemic) และหลังการเกิดโรคระบาด (Post Pandemic) นอกจากนี้ การพัฒนาผู้นำ ควรพิจารณาถึง การพัฒนาบุคลากร โดยอาจเป็นการพัฒนาโดยการการสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นต้น เพื่อรองรับการขาดช่วงของผู้บริหารและเตรียมความพร้อมในการจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญจากผู้เกษียณอายุ ซึ่งภาวะผู้นำที่ดี ควรมีคุณลักษณะ เช่น เป้าหมายที่ชัดเจน มีภาวะการตัดสินใจที่ดี สร้างให้เกิดความร่วมมือ มีวิสัยทัศน์และการเรียนรู้สิ่งใหม่ ถ้าเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ รับฟังความเห็นของผู้อื่น มีการสื่อสารที่ดี และรู้จักควบคุมอารมณ์และมีสติ เป็นต้น

²ตามวาระการแต่งตั้ง



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
	-	2.000 ล้าน	2.000 ล้าน
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)	-	ค่าอบรมสัมมนา	ค่าอบรมสัมมนา
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)	-	-	-

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

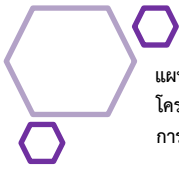
ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลาคืน ทุน						
FIRR						
NPV						



14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล (HRIS) (นำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในแผนงาน digital HR (แผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์))	
	งบประมาณอื่น ๆ		

ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน มีความเพียงพอในการทำให้ บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการ ทั้งหมด				
	บุคลากร ที่ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

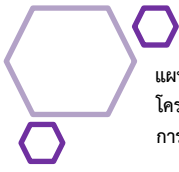
* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



4.6.2 แผนบริหารจัดการคนเก่ง (แผนการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง Talent Management Plan)

1. ชื่อโครงการ : แผนบริหารจัดการคนเก่ง (แผนการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง Talent Management Plan)

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม : กองบริหารทรัพยากรบุคคล

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO1 เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talents) ในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

เป้าประสงค์ :

- รักษา Margin ของธุรกิจหลัก
- บริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ
- มูลค่าเพิ่มจากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 EBITDA Margin ... %
- ปี 2565 ROE ... %
- ปี 2565 Cost to income%
- ปี 2565 รายได้จากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย บาท (เช่น โครงการพัฒนานวัตกรรม/ บริการใหม่ เป็นต้น)
- ปี 2565 ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย บาท (เช่น โครงการปรับปรุงกระบวนการประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น)
- ปี 2565 ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงของ กนอ. ที่ดีขึ้นจากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย

2. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS1 พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูงให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร

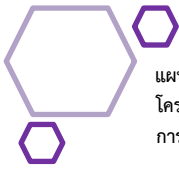
5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เชิงกลยุทธ์ และสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อนำองค์กรสู่ IEAT 4.0 ERA และการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talents) ให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ความสำเร็จในการจัดทำ Talent list
- ความสำเร็จในการจัดทำ Talent individual plan
- ความสำเร็จจากการพัฒนานวัตกรรมที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้พัฒนา

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 จัดทำ Talent list แล้วเสร็จ (ร้อยละ 100)
- ปี 2565 จัดทำ Talent individual plan แล้วเสร็จ (ร้อยละ 100)
- ปี 2565 ความสำเร็จจากการพัฒนานวัตกรรมที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้พัฒนา (ร้อยละ 100)



6. **หลักการและเหตุผล :** เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากผู้มีศักยภาพสูงในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร รวมถึงเป็นผู้กระตุ้น (Influencer/Idol) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายในองค์กร และเป็นตัวแทนกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่จะสะท้อนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่เป็นคนเก่ง คนดี กระตือรือร้น มีความคิดใหม่ ๆ

7. **วัตถุประสงค์โครงการ :**

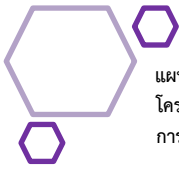
- เพื่อให้มีหลักเกณฑ์การสรรหา การคัดเลือกกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพ (Talent acquisition) และแผนการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพ (Talent management plan)
- เพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ แนวทางการมอบหมายงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
- เพื่อให้มีแนวทางในการกำหนดรูปแบบการประเมินของพนักงานที่มีศักยภาพ
- เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากผู้มีศักยภาพสูงในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร

8. **ผลผลิต (Output) ของโครงการ :**

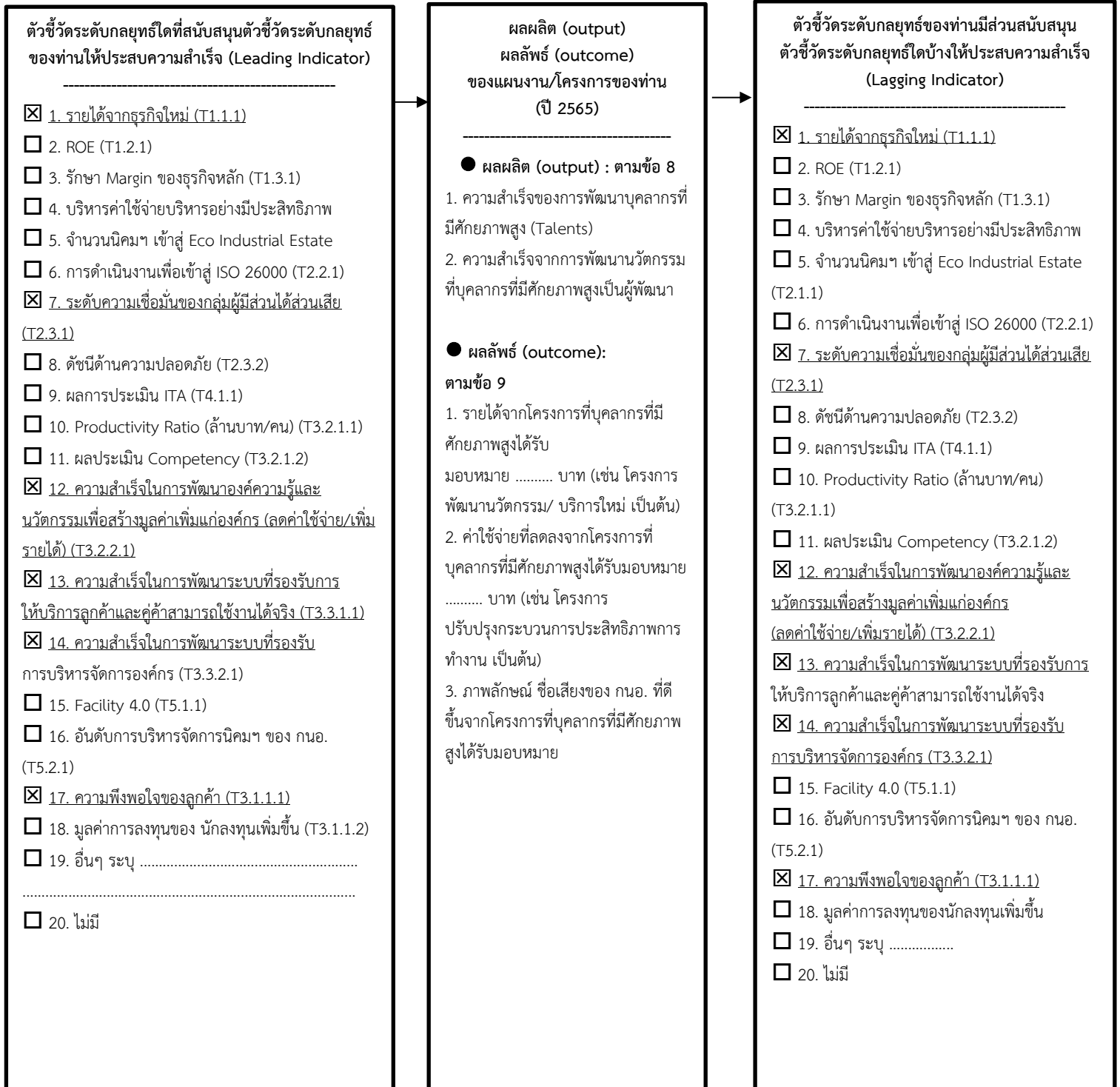
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• ความสำเร็จในการจัดทำ Talent list • ความสำเร็จในการจัดทำ Talent individual plan • ความสำเร็จจากการพัฒนานวัตกรรมที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูง เป็นผู้พัฒนา	- - ร้อยละ 100 (จัดทำแนวทางให้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้พัฒนานวัตกรรมแล้วเสร็จ)	ร้อยละ 100 (จัดทำ Talent list แล้วเสร็จ) ร้อยละ 100 (จัดทำ Talent individual plan แล้วเสร็จ) ร้อยละ 100 (ดำเนินงานได้ตามแผน)	ร้อยละ 100 (จัดทำ Talent list แล้วเสร็จ) ร้อยละ 100 (ดำเนินงานได้ตามแผน) ร้อยละ 100 (ดำเนินงานได้ตามแผน)

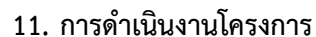
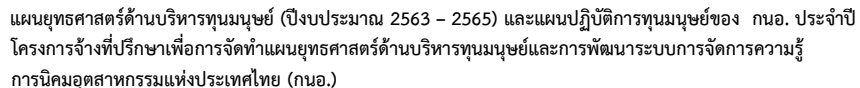
9. **ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :**

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	• รายได้จากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย • ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย • ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงของ กนอ. ที่ดีขึ้นจากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย (ระดับการรับรู้)	บาท บาท ...%	บาท บาท ...%	บาท บาท ...%

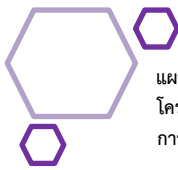


10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :

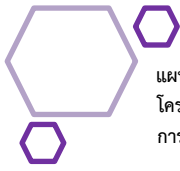




 **บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด**

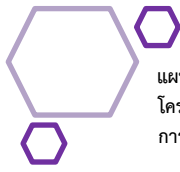


กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยงของ กิจกรรม								
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.	ค.	ส.	ค.	ก.	ย.	ต.	ค.	พ.	ย.	ธ.	ค.	ม.	ค.	ก.	พ.	มี.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.	ม.		ย.	พ.	ค.	ม.	ย.			
plan) เสนอผู้บริหาร	plan) เสนอผู้บริหาร																																		
กิจกรรมที่ 4 จัดทำแนวทางการพัฒนาขีด ความสามารถ แนวทางการ มอบหมายงานที่สร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร แนว ทางการสร้างแรงจูงใจ แนว ทางการเชื่อมโยงกับการสร้าง ความผูกพัน (Employee Engagement) และแนวทาง การเชื่อมโยงกับการวางแผน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)	แนวทางการพัฒนาขีด ความสามารถ แนวทางการ มอบหมายงานที่สร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร แนว ทางการสร้างแรงจูงใจ แนว ทางการเชื่อมโยงกับการสร้าง ความผูกพัน (Employee Engagement) และแนวทาง การเชื่อมโยงกับการวางแผน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)	15																																	
กิจกรรมที่ 5 จัดทำรูปแบบการประเมิน ของพนักงานที่มีศักยภาพสูง	รูปแบบ/เกณฑ์การประเมิน ของพนักงานที่มีศักยภาพ	5																																	
กิจกรรมที่ 6 ดำเนินการสรรหาและ คัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพ สูง (Talents)	สามารถสรรหาและคัดเลือก พนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talents) ได้แล้วเสร็จ	15																																	
กิจกรรมที่ 7 พัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพ สูง (Talents)	สามารถพัฒนาพนักงานที่มี ศักยภาพสูง (Talents) ได้ แล้วเสร็จ	20																																	
กิจกรรมที่ 8 ดำเนินการมอบหมายงาน/ โครงการให้พนักงานที่มี	ผลการดำเนินงานตาม โครงการของพนักงานที่มี	25																																	



กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564						ปี 2565						ความเสี่ยงของ กิจกรรม																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.ส.ค.ก.ย.ต.ค.พ.ย.ธ.ค.	ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ก.ย.ต.ค.พ.ย.ธ.ค.	ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ก.ย.ต.ค.พ.ย.ธ.ค.	ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ค.ก.ย.ต.ค.พ.ย.ธ.ค.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
ศักยภาพสูง (Talents)	ศักยภาพสูง (Talents) ที่ได้รับมอบหมาย																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ไว้ที่กิจกรรมนั้น



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		3 ล้านบาท	3 ล้านบาท
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ ปรึกษาฯลฯ)		ค่าอบรมสัมมนา	ค่าอบรมสัมมนา
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)			

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

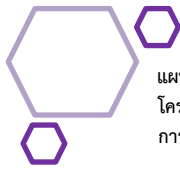
ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
ด้าน เทคโนโลยี	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการ บริหารงานบุคลากร (HRIS) (นำไป เป็นปัจจัยนำเข้าด้านระบบการ เรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (แผนการพัฒนารูปแบบ/ ระบบ การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ในองค์กร))	
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

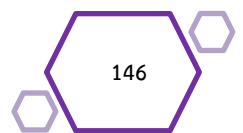
* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ





4.6.3 แผนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management)

1. ชื่อโครงการ : การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management)

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม : กองบริหารทรัพยากรบุคคล

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO1 เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talents) ในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

เป้าประสงค์ :

- รักษา Margin ของธุรกิจหลัก
- บริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ
- มูลค่าเพิ่มจากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 EBITDA Margin ... %
- ปี 2565 ROE ... %
- ปี 2565 Cost to income%
- ปี 2565 รายได้จากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย บาท (เช่น โครงการพัฒนานวัตกรรม/ บริการใหม่ เป็นต้น)
- ปี 2565 ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย บาท (เช่น โครงการปรับปรุงกระบวนการประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น)
- ปี 2565 ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงของ กนอ. ที่ดีขึ้นจากโครงการที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS1 พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูง ให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร

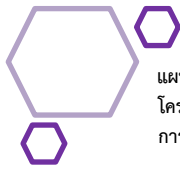
5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับภายในองค์กร

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ความสำเร็จในการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 ความสำเร็จในการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพร้อยละ 100
- ปี 2565 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพมากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด



6. **หลักการและเหตุผล :** เพื่อให้ กนอ. มีระบบการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มีความชัดเจน เป็น
รูปธรรม และได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงมีกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการความก้าวหน้า
ในสายอาชีพ และสามารถเชื่อมโยงการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น
ระบบการเรียนรู้และพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ การสร้างความผูกพัน เป็นต้น

7. **วัตถุประสงค์โครงการ :**

- เพื่อให้ระบบการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- เพื่อสร้างกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- เพื่อให้การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพสามารถเชื่อมโยงกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น
ระบบการเรียนรู้และพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ การสร้างความ
ผูกพัน เป็นต้น

8. **ผลผลิต (Output) ของโครงการ :**

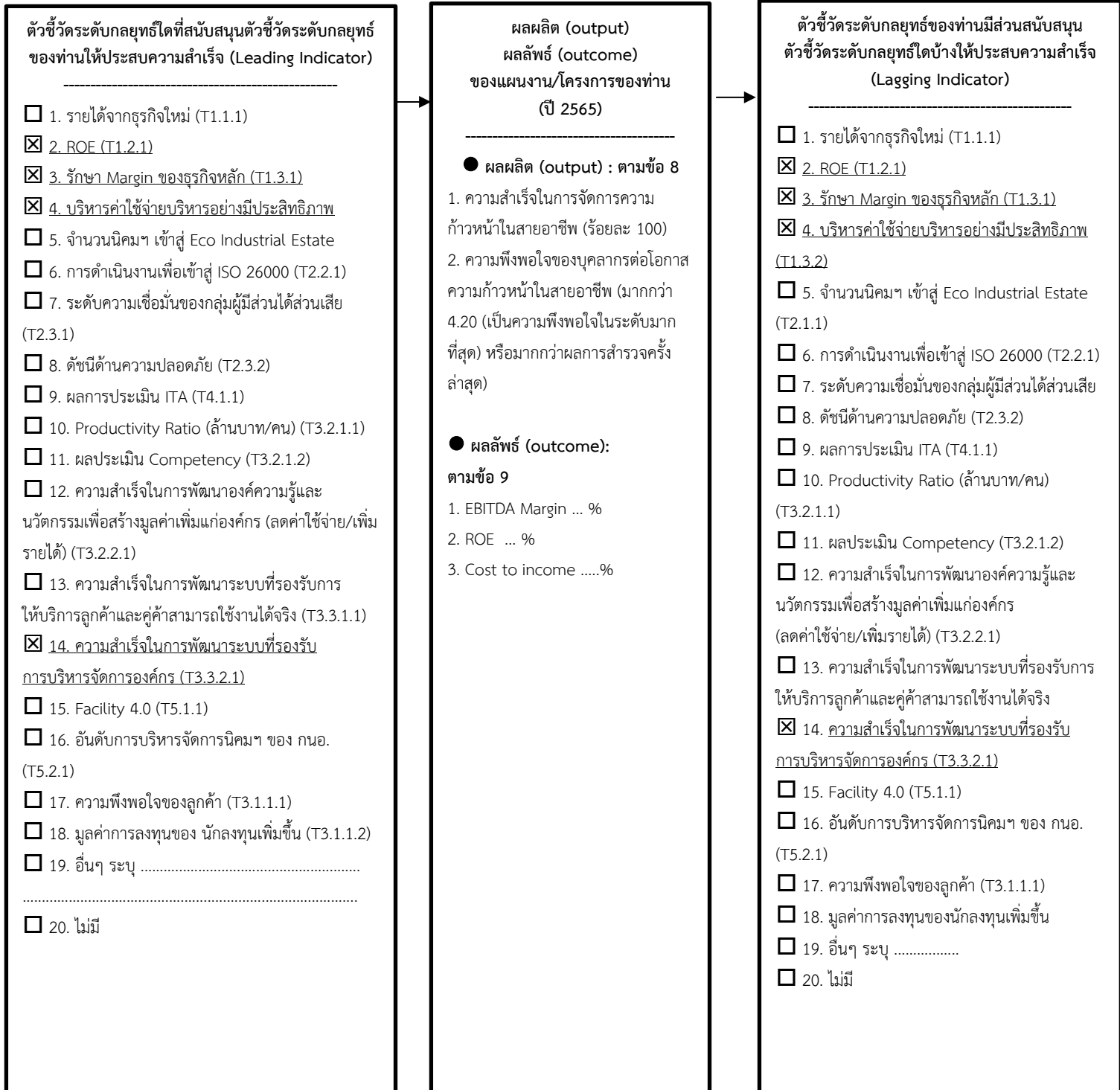
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• ความสำเร็จในการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ • ความพึงพอใจของบุคลากรต่อโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ	ร้อยละ 100 (จัดทำระบบ career management และ career path แล้วเสร็จ) -	ร้อยละ 100 (มีการนำไปใช้จริง) มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด	ร้อยละ 100 (ทบทวนและปรับปรุง) มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด

9. **ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :**

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	• EBITDA Margin	...%	...%	...%
	• ROE	...%	...%	...%
	• Cost to income	...%	...%	...%



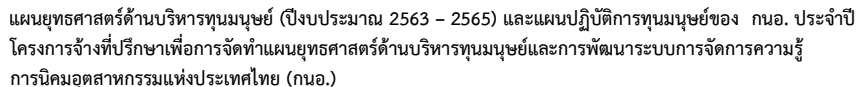
10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





11. การดำเนินงานโครงการ

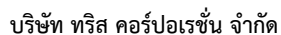
กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563		ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.	ค.	ส.	ค.	ภ.	ย.	ด.	ค.	พ.	ย.	ธ.	ค.	ภ.	ม.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.	ม.	ย.	พ.		ค.	ส.	ค.	ภ.	ย.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
กิจกรรมที่ 1 รวบรวมความคิดเห็น ความคาดหวังและข้อเสนอแนะจากบุคลากรที่มีต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ข้อจำกัดที่เกิดจากการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพในอดีต รวมถึงหลักเกณฑ์ในการเติบโตหรือเคลื่อนย้าย การเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาบุคลากร และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	ผลการรวบรวมข้อจำกัด ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												

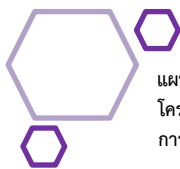


หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบบกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

¹ ในกิจกรรมที่ 2 การทบทวน/ศึกษาระบบการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพทั้งระบบ เช่น

- ทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของทุกตำแหน่ง
- ทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job Profile) และการจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียงกัน (Job Family)
- ทบทวนหลักเกณฑ์การเติบโตหรือเคลื่อนย้าย (Job Rotation) และศึกษาหลักการต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้ เช่น 3 ต่าง (ต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่หรือต่างลักษณะ) และกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- ทบทวนการเชื่อมโยงการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาบุคลากร เช่น การมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานกับการเลื่อนตำแหน่ง (ในการเลื่อนตำแหน่งในแต่ละระดับต้องมียุทธศาสตร์การปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด) การมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการใช้การพัฒนาบุคลากรกับการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายตำแหน่ง (ในการเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายจำเป็นต้องมีความรู้หรือทักษะในด้านใดก่อนเพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งนั้น ๆ (Pre position Training) เป็นต้น



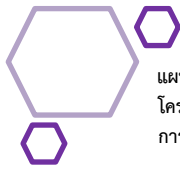


- ศึกษาความเป็นไปได้ในการสร้างกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมีตัวอย่างโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่น
- คณะกรรมการจัดการสายอาชีพ (Career Management Committee: CMC) บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการสายอาชีพ คือการกำกับ ดูแล ให้การบริหารจัดการสายอาชีพขององค์กรบรรลุผลตามที่องค์กรคาดหวัง และเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม รวมถึงการทบทวน ปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ในด้านนี้ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงเวลาต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการพิจารณาข้อเสนอในการปรับเลื่อนหรือโอนย้ายตำแหน่งของพนักงานในทุกระดับ (ยกเว้นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่ต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท) ทั้งนี้ คณะกรรมการจัดการสายอาชีพ ควรมีองค์ประกอบของผู้ระดับบริหารระดับสูงในสายงานต่าง ๆ
- ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career assessment center) ศูนย์ประเมินสายอาชีพมีหน้าที่ในการจัดเตรียมการสอบ ออกแบบแบบทดสอบ สำหรับผู้ที่ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งหรือผู้ที่ต้องการโอนย้าย โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นการปรับเลื่อนตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีการทดสอบความพร้อมก่อนการเข้ารับตำแหน่ง (Pre-position assessment) หรือการโอนย้ายที่มีหลักเกณฑ์ให้ผ่านการทดสอบความรู้ ทักษะที่สำคัญในตำแหน่งงานที่ต้องการจะขอโอนย้าย (Pre-requisite knowledge) ซึ่งหลังจากที่มีการสอบเสร็จเรียบร้อยแล้วศูนย์ประเมินสายอาชีพจะทำการประมวลผล จัดทำรายงานและส่งสรุปผลสอบให้คณะกรรมการจัดการสายอาชีพได้ใช้ประกอบการพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายตำแหน่งต่อไป ทั้งนี้ ศูนย์ประเมินสายอาชีพ ควรจัดตั้งขึ้นภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยมีหัวหน้างานในแต่ละกลุ่มงาน/สายงานคอยให้คำแนะนำในเรื่องของการออกแบบแบบทดสอบ อย่างไรก็ตาม ในการจัดตั้งศูนย์ประเมินสายอาชีพนั้น หากองค์กรยังไม่มีความพร้อมในด้านของบุคลากรหรือสถานที่ อาจทำเป็นลักษณะของการจ้างเหมา (Outsource) สถาบันการศึกษาหรือบริษัทเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดสอบและออกแบบทดสอบ ให้ดำเนินการแทนในเรื่องดังกล่าว ซึ่งจะมีข้อดีในเรื่องของความโปร่งใสที่จะมากยิ่งขึ้น
- กลุ่มที่ปรึกษาสายอาชีพ (Career Counselor Group: CCG)
- ที่ปรึกษาสายอาชีพมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่พนักงานในแต่ละกลุ่มงาน/สายงาน โดยให้คำแนะนำในการวางแผนสายอาชีพ (Career planning) และให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยที่กลุ่มที่ปรึกษาอาชีพควรเป็นกลุ่มบุคลากรจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ร่วมกับหัวหน้างานหรือตัวแทนที่ได้รับการคัดเลือกของแต่ละกลุ่มงาน/สายงาน ทั้งนี้ กลุ่มบุคลากรกลุ่มนี้ ควรได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอให้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการให้คำปรึกษาด้านการวางแผนสายอาชีพ

- ศึกษาการนำระบบ IT มาใช้ในการบริหารสายอาชีพ

² ในกิจกรรมที่ 5 เตรียมความพร้อมในการนำระบบการจัดการความ ก้าวหน้าในสายอาชีพ มาสู่การปฏิบัติ เช่น

- จัดทำฐานข้อมูลบุคคล เพื่อรองรับการนำหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพมาใช้ เช่น ข้อมูลการหมุนเวียนงานของพนักงาน ข้อมูลพนักงานที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพ เป็นต้น
- จัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ในแต่ละสายงาน และระบบสมรรถนะ (Competency) องค์กร เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำ/ทบทวนแผนพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่ง (Training roadmap)
- จัดทำระบบเพื่อบูรณาการระบบ Career Management และ Career Development



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		3.000 ล้าน	3.000 ล้าน
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ ปรึกษาฯลฯ)		ค่าจ้างที่ปรึกษา	ค่าจ้างที่ปรึกษา
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)			

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

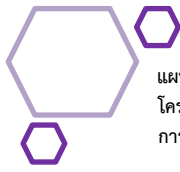
ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล (HRIS) (นำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในแผนงาน digital HR (แผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์))	
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

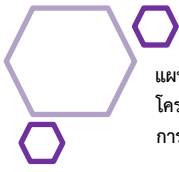
* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



4.6.4 แผนการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรเชิงนิเวศในระดับภูมิภาค

1. ชื่อโครงการ : แผนการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรเชิงนิเวศ
ในระดับภูมิภาค

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม : กองบริหารทรัพยากรบุคคล

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO2 เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้พัฒนานิคม
อุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจ

เป้าประสงค์ :

- ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้พัฒนานิคม
อุตสาหกรรมครบวงจรเชิงนิเวศในระดับภูมิภาค ดีกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- HCROI (Human Capital ROI) เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนา

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการเป็น
ผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรเชิงนิเวศในระดับภูมิภาค ดีกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- ปี 2565 ค่า HCROI (Human Capital ROI) เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- ปี 2565 ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนา (ผลลัพธ์ 5 ระดับ ได้แก่ Satisfaction,
Learning, Impact, Results, ROI)

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS2 เสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรให้เป็นผู้พัฒนา
นิคมอุตสาหกรรมอย่างมืออาชีพ

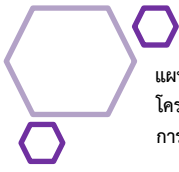
5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การยกระดับความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรสู่การเป็นผู้พัฒนานิคม
อุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจ

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ร้อยละของผู้ที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ (ระดับความคาดหวังขององค์กร) ในการประเมิน
สมรรถนะ
- จำนวนนิคมอุตสาหกรรมที่เป็น Eco World class
- ความพึงพอใจของลูกค้า

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 ร้อยละของผู้ที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะเป็นไปตามระดับ
ความคาดหวังขององค์กรหรือมากกว่าปีที่ผ่านมา
- ปี 2565 จำนวนนิคมอุตสาหกรรมที่เป็น Eco World class 5 แห่ง
- ปี 2565 ความพึงพอใจของลูกค้า 4.55



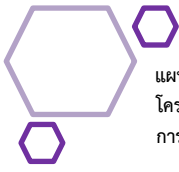
6. หลักการและเหตุผล : เนื่องจาก กนอ. มีเป้าหมายขององค์กรในการยกระดับผลประกอบการของ
องค์กรและสร้างความแข็งแกร่งของกลุ่มธุรกิจ ในปี 2564-2568 ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นผู้
ขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร เช่น การเป็นผู้นำด้านการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ การเป็นนิคม
อุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค และการสร้างการเติบโตของรายได้จากธุรกิจใหม่ๆ จึงเป็นเรื่อง
สำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการด้านพัฒนาทุนมนุษย์ตามภารกิจองค์กรเป็นลำดับแรก

7. วัตถุประสงค์โครงการ :

- เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่จำเป็นในการเป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคม
อุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจ ให้เป็นไปตามระดับความ
คาดหวังขององค์กรหรือมากกว่าปีที่ผ่านมา
- เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองต่อภารกิจขององค์กร ในการยกระดับผล
ประกอบการขององค์กรและสร้างความแข็งแกร่งของกลุ่มธุรกิจ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
ได้มากขึ้น

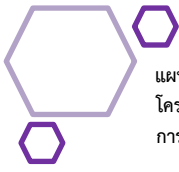
8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• ร้อยละของผู้ที่มีผลการ ประเมินผ่านเกณฑ์ (ระดับ ความคาดหวังขององค์กร) ใน การประเมินสมรรถนะ • จำนวนนิคมอุตสาหกรรมที่ เป็น Eco World class • ความพึงพอใจของลูกค้า	- - -	ตามความคาดหวังของ องค์กรหรือมากกว่าปี ที่ผ่านมา 4 แห่ง หรือ ตาม เป้าหมายขององค์กร 4.50	ตามความคาดหวังของ องค์กรหรือมากกว่าปี ที่ผ่านมา 5 แห่ง หรือ ตาม เป้าหมายขององค์กร 4.55

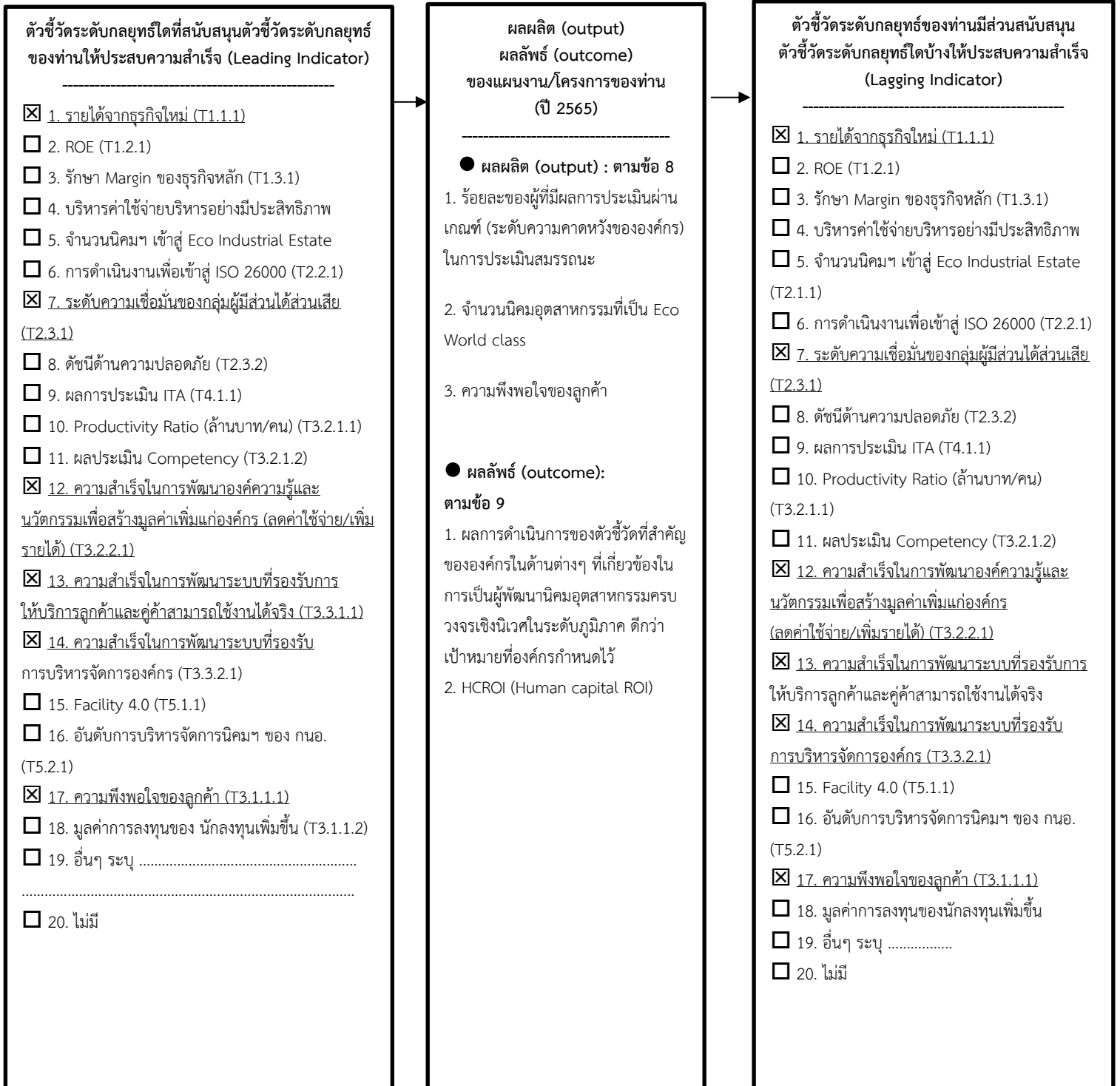


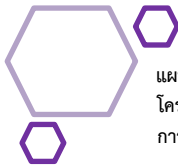
9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรเชิงนิเวศในระดับภูมิภาค ดีกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้	ดีกว่าเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้	ดีกว่าเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้	ดีกว่าเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้
	HCROI (Human Capital ROI)	ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (....%)	ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (....%)	ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (....%)



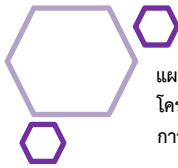
10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





11. การดำเนินงานโครงการ

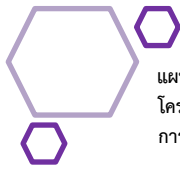
กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563										ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยง ของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.	ค.	ส.	ค.	ภ.	ย.	ด.	ค.	ภ.	ย.	ด.	ค.	ภ.	ย.	ด.	ค.	ภ.	ย.	ด.	ค.	ภ.	ย.	ด.	ค.	ภ.	ย.	ด.				
กิจกรรมที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ Functional Competency สมรรถนะที่จำเป็น ¹ ในการเป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค	ผลการศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค	15																																การวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค
กิจกรรมที่ 2 ประเมินผลสมรรถนะของบุคลากรตามเครื่องมือการประเมิน Competency ที่ได้จากแผนการจัดทำสมรรถนะ และระบบประเมิน Competency เพื่อสร้าง Productivity และ efficiency ให้กับองค์กร	ผลการประเมินผลสมรรถนะของบุคลากร	20																																ครบวงจรในระดับภูมิภาคไม่ครอบคลุมหรือไม่รองรับการดำเนินงาน
กิจกรรมที่ 3 นำผลการประเมินในกิจกรรมที่ 2 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)	แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development	20																																



กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563												ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยง ของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.	ค.	ส.	ค.	ภ.	ย.	ด.	ค.	พ.	ย.	อ.	ค.	ม.	ค.	ภ.	พ.	ม.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.	ม.	ย.					
	Plan : IDP)																																							
กิจกรรมที่ 4 ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นที่ได้จากกิจกรรมที่ 1 ให้กับบุคลากร กนอ. ตามรูปแบบ/เครื่องมือการพัฒนา ตามผลการทบทวนการพัฒนา รูปแบบ/ ระบบการเรียนรู้และพัฒนา ของบุคลากรในองค์กร	บันทึกผลการพัฒนาบุคลากร กนอ.	40																																						
กิจกรรมที่ 5 ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง	ผลการติดตามและประเมินผล	5																																						

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

¹ สมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นผู้พัฒนาคนนิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจ เช่น สมรรถนะที่จำเป็นเพื่อดำเนินการกิจตาม พ.ร.บ. กนอ. ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2562 เป็นต้น รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจ โดยครอบคลุมหรือรองรับการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ 1. Businesses as usual 2. Eco-Innovative Service/Process 3. New businesses



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		3 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ ปรึกษาฯลฯ)		ค่าอบรมสัมมนา	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)			

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

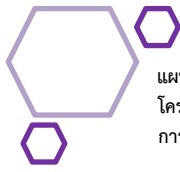
ด้านสังคม :
ด้านสิ่งแวดล้อม :
ด้านประชาชน :
ด้านเศรษฐกิจ :
ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงาน บุคลากร (HRIS) (นำไปเป็นปัจจัยนำเข้า ด้านระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (แผนการพัฒนารูปแบบ/ ระบบการ เรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรใน องค์กร))	
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยง ของแผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



4.6.5 โครงการจัดทำ Model และแนวทางการประเมินสมรรถนะของบุคลากร

1. ชื่อโครงการ : การจัดทำ Model และแนวทางการประเมินสมรรถนะของบุคลากร

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม : กองบริหารทรัพยากรบุคคล

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO2 เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้พัฒนานิคม
อุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจ

เป้าประสงค์ :

- ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้พัฒนานิคม
อุตสาหกรรมครบวงจรเชิงนิเวศในระดับภูมิภาค ดีกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- HCROI (Human Capital ROI) เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนา

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้
พัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรเชิงนิเวศในระดับภูมิภาค ดีกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- ปี 2565 ค่า HCROI (Human Capital ROI) เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- ปี 2565 ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนา (ผลลัพธ์ 5 ระดับ ได้แก่ Satisfaction,
Learning, Impact, Results, ROI)

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS2 เสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรให้เป็นผู้พัฒนา
นิคมอุตสาหกรรมอย่างมืออาชีพ

5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การปรับรูปแบบ/ ระบบการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของ
บุคลากรในองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Disruptive Digital Technology)

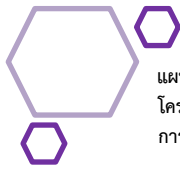
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ผลการประเมิน Competency

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 ผลการประเมิน Competency เพิ่มขึ้น 0.05 ระดับจากปี 2564

6. หลักการและเหตุผล : แผนยุทธศาสตร์ กนอ. ปีงบประมาณ 2563-2568 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ผู้นำ
การพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน” และภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3
มุ่งเน้นยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Great People Strategy) โดยมี
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ และพัฒนาสู่องค์กรแห่ง
การเรียนรู้และนวัตกรรม ประกอบกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันต้องมีการประเมินความรู้
ทักษะ และสมรรถนะ (Competency) ที่มีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจภายใต้การ
เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก รวมถึงรองรับรูปแบบในการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากยิ่งขึ้น และ
รองรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่เรียกว่า New Normal หรือความปกติในรูปแบบใหม่
ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ดังนั้นเพื่อให้ กนอ. มีบุคลากรที่มีพฤติกรรม ทักษะ
และสมรรถนะที่รองรับภารกิจองค์กรและสอดคล้องกับยุค “New Normal : ความปกติในรูปแบบใหม่”
กนอ. จึงมีความจำเป็นในการทบทวนและจัดทำ Competency และระบบประเมิน Competency



ขององค์กร ที่ครอบคลุมทั้ง Productivity และ Efficiency ของพนักงาน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการ
พัฒนาบุคลากร กนอ.

7. วัตถุประสงค์โครงการ :

- เพื่อกำหนด Competency คาดหวังขององค์กรที่ครอบคลุมทั้ง Productivity และ Efficiency ของพนักงาน และจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- เพื่อให้ กนอ. มีแนวทางในการประเมิน Competency ที่เข้าใจง่ายและมีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร กนอ. อย่างมีประสิทธิภาพ (Productivity)
- เพื่อให้ กนอ. มีค่า Baseline ผลการประเมิน Competency ของพนักงานแต่ละบุคคลที่แสดงช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

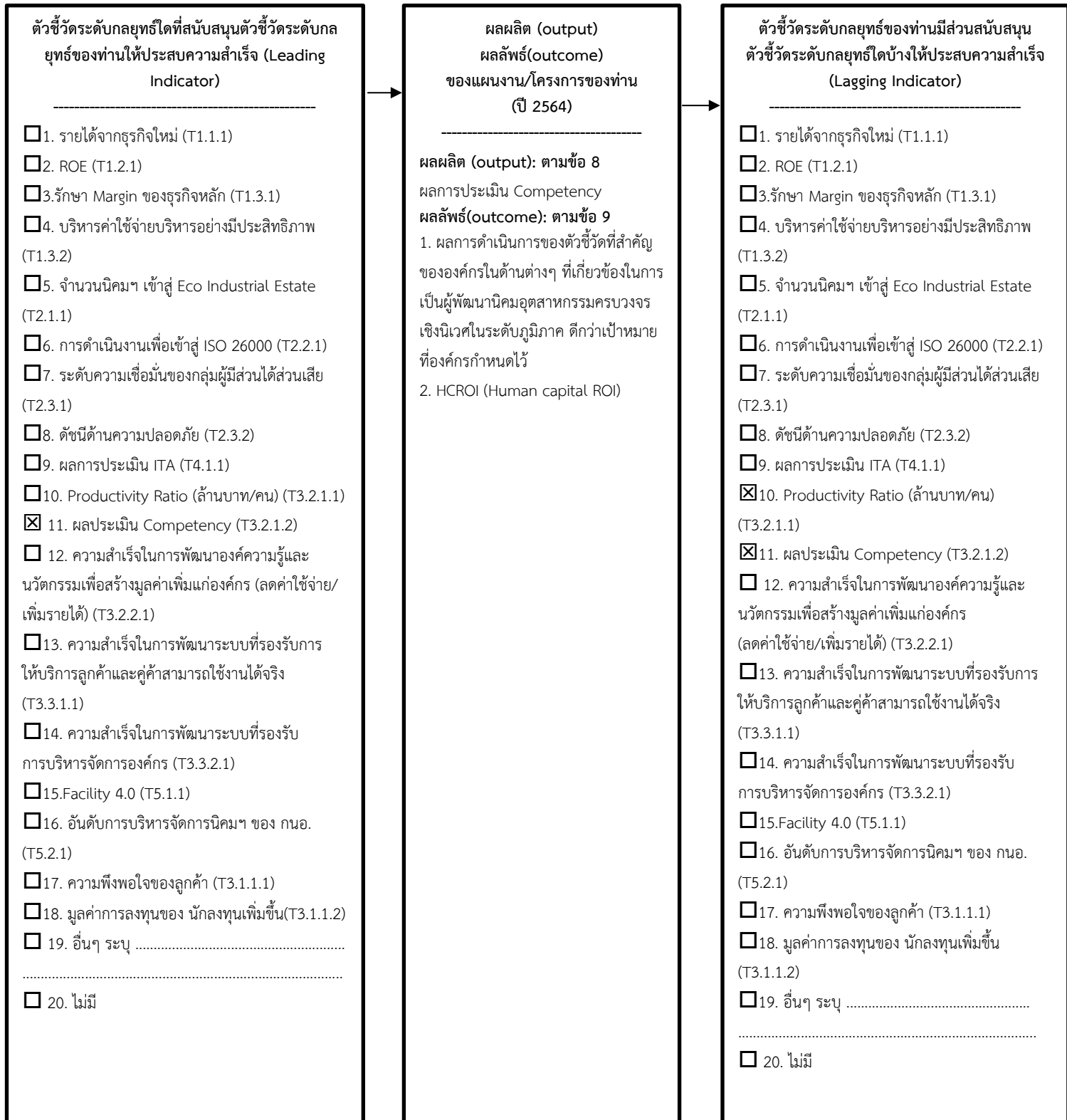
8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	● ผลการประเมิน Competency	-	- ค่า Baseline ผลการประเมิน Competency - สร้าง Model Competency ใหม่ หรือเครื่องมือใหม่ (เครื่องมืออื่นที่มาทดแทนระบบ competency) - แนวทางการประเมินสมรรถนะเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กร	ผลการประเมิน Competency เพิ่มขึ้น 0.05 ระดับจากปี 2564

9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ:

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	● ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้พัฒนาคนนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรเชิงนิเวศในระดับภูมิภาค ดีกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้	ดีกว่าเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้	ดีกว่าเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้	ดีกว่าเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้
	● HCROI (Human Capital ROI)	ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (....%)	ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (....%)	ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (....%)

10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่นๆ ในแผนยุทธศาสตร์:



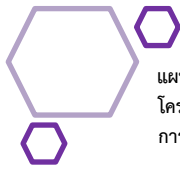


11. การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยง ของ กิจกรรม																			
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.	ค.	ส.	ก.	ค.	พ.	ย.	ร.	ค.	ค.	พ.	ม.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.	ม.	ย.	ก.	ค.	ส.	ก.	ค.	พ.	ย.	ร.		ค.	ค.	พ.	ม.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.	ม.	ย.								
กิจกรรมที่ 1 ทบทวน Competency Model ที่ครอบคลุมทั้ง Productivity และ Efficiency	Competency Model	20																																																-
กิจกรรมที่ 2 จัดทำ Core/ Managerial/ Functional Competency Dictionary พร้อมจัดทำ Job Competency Mapping และเครื่องมือการประเมิน Competency	- Competency Dictionary - Job Competency Mapping - เครื่องมือการประเมิน Competency	30																																																
กิจกรรมที่ 3 นำเสนอผู้บริหาร และ/หรือ คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณา และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)	ต้นแบบ Competency และ Dictionary ที่เกี่ยวข้อง กับ Productivity	10																																																
กิจกรรมที่ 4 สื่อสารและดำเนินการประเมิน Competency ตามเครื่องมือการประเมินใหม่	ผลการประเมิน Competency ที่เป็นค่า Baseline	20																																																
กิจกรรมที่ 5 สรุปผลและเชื่อมโยงกับแนวทางการพัฒนาของพนักงาน กนอ.	ข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาและเชื่อมโยงต่อ Productivity ของ กนอ.	20																																																

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย

★ ที่กิจกรรมนั้น



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		2 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ ปรึกษาฯลฯ)		ค่าอบรมสัมมนา	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)		งบประมาณ กนอ.	

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

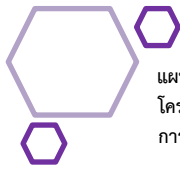
ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติ การดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
ด้าน เทคโนโลยี	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงาน บุคลากร (HRIS) (นำไปเป็นปัจจัยนำเข้า ด้านระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (แผนการพัฒนารูปแบบ/ ระบบการ เรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรใน องค์กร))	S3.3: ยกระดับองค์กรสู่ ความเป็นเลิศด้วยการ พัฒนาเทคโนโลยี (Great Technology Strategy)
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยง ของแผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



4.6.6 การพัฒนารูปแบบ/ ระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในองค์กร

1. ชื่อโครงการ : การพัฒนารูปแบบ/ ระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในองค์กร

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม : กองบริหารทรัพยากรบุคคล

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO2 เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้พัฒนานิคม
อุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนิคมอุตสาหกรรมครบวงจรในระดับภูมิภาค รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจ

เป้าประสงค์ :

- ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้พัฒนานิคม
อุตสาหกรรมครบวงจรเชิงนิเวศในระดับภูมิภาค ดีกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- HCROI (Human Capital ROI) เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนา

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้
พัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรเชิงนิเวศในระดับภูมิภาค ดีกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- ปี 2565 ค่า HCROI (Human Capital ROI) เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- ปี 2565 ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนา (ผลลัพธ์ 5 ระดับ ได้แก่ Satisfaction,
Learning, Impact, Results, ROI)

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS2 เสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรให้เป็นผู้พัฒนา
นิคม อุตสาหกรรมอย่างมืออาชีพ

5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การปรับรูปแบบ/ ระบบการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของ
บุคลากรในองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Disruptive Digital Technology)

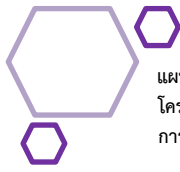
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ความสำเร็จของการพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา
- ร้อยละของระบบการเรียนรู้ในรูปแบบ Non Classroom เทียบกับ Classroom ตามแผนที่
กำหนด

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 บุคลากรได้รับการพัฒนาผ่านรูปแบบต่าง ๆ จากระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ได้พัฒนา
แล้วเสร็จ (ร้อยละ 100)
- ปี 2565 บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนารูปแบบ Non Classroom เทียบกับ Classroom ตาม
แผนที่กำหนด (ร้อยละ 100)

6. หลักการและเหตุผล : จากการศึกษาและงานวิจัยต่างๆ ในปัจจุบัน พบว่าแนวโน้มการเรียนรู้แบบ
Formal Training หรือเรียนในห้องแบบ Classroom ลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากประสิทธิภาพของการ
เรียนรู้ที่เป็นแบบ Classroom ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงน้อยกว่าการเรียนรู้ที่เป็นแบบ Non Classroom
ประกอบกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน เพิ่มทางเลือกในการเรียนรู้มากขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการปรับ
รูปแบบ/ระบบการเรียนรู้ รวมถึงมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนหนึ่งในระบบการเรียนรู้ ที่จะทำให้
สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร อีกทั้งบุคลากรยังสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้
หลากหลายรูปแบบได้ตลอดเวลา



7. วัตถุประสงค์โครงการ :

- เพื่อพัฒนารูปแบบ/เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาบุคลากร
ในปัจจุบันและอนาคต และสอดคล้องกับดิจิทัลเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป
- เพื่อเพิ่มรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของ Non Classroom ให้มากกว่ารูปแบบ
Classroom

8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

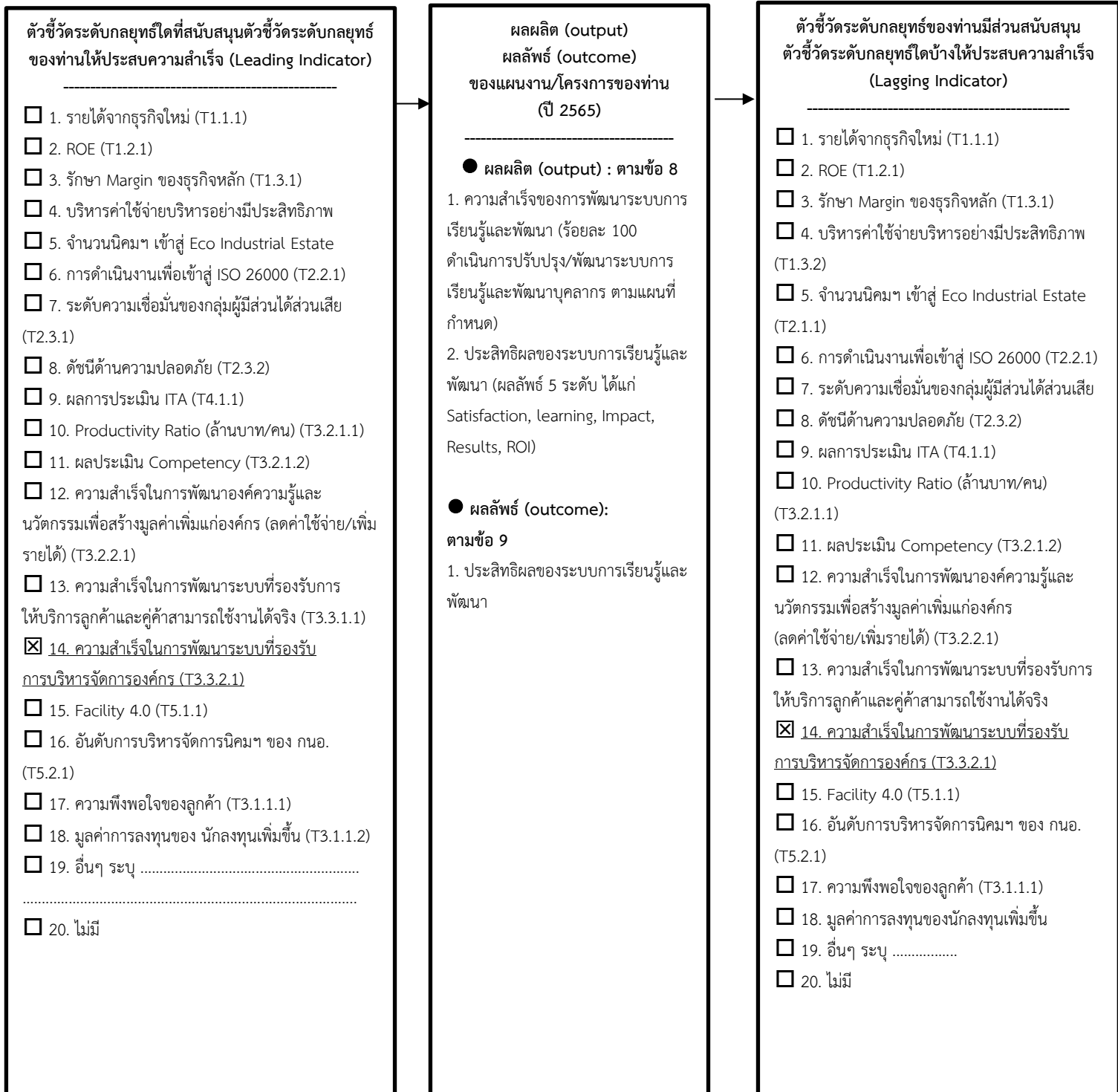
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• ความสำเร็จของการพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา • ร้อยละของระบบการเรียนรู้ในรูปแบบ Non Classroom เทียบกับ Classroom ตามแผนที่กำหนด	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100 (ดำเนินการปรับปรุง/พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ตามแผนที่กำหนด) ร้อยละ 100 (ดำเนินการได้ตามแผน)	ร้อยละ 100 (ดำเนินการปรับปรุง/พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ตามแผนที่กำหนด) ร้อยละ 100 (ดำเนินการได้ตามแผน)

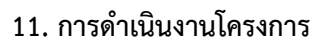
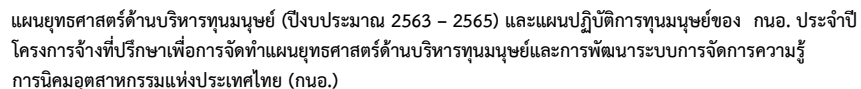
9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	• ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนา	-	ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนา (ผลลัพธ์ 5 ระดับ)	ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนา (ผลลัพธ์ 5 ระดับ)

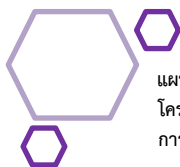


10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





การให้ความร่วมมือของ
ผู้บังคับบัญชาในการ
พัฒนาตามรูปแบบและ
เครื่องมือที่กำหนด



แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



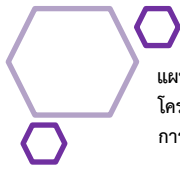
กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยงของกิจกรรม	
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.ส.ค.ก.ย.ด.ค.	พ.ย.ร.ค.ม.ค.ก.พ.	มี.ค.ม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ส.ค.ก.ย.ด.ค.	พ.ย.ร.ค.ม.ค.ก.พ.	มี.ค.ม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ส.ค.ก.ย.																				
อย่างต่อเนื่อง																												

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

¹รูปแบบ หมายถึง ระบบการเรียนรู้ที่เป็น Classroom และ Non Classroom

ระบบการเรียนรู้จะต้องมีการออกแบบเนื้อหาการเรียนรู้และพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นพลวัต (Dynamic) และส่งผลกระทบต่อทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เช่น การรับมือกับสภาวะโรคระบาด Covid-19 ทั้งช่วงระหว่างเกิดโรคระบาด (Throughout Pandemic) และหลังการเกิดโรคระบาด (Post Pandemic) โดยรูปแบบการเรียนรู้แบบ Non Classroom เช่น Job enlargement / Job enrichment, New project assignment, Challenge tasks appointment, Cross functional team, New tools or Technology execution รวมถึงมีการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เช่น Knowledge Sharing, CoPs, Story Telling, AAR เป็นต้น มาใช้ในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์กร

²รูปแบบ/เครื่องมือ การพัฒนาต่างๆ ที่เหมาะสม หมายถึง รูปแบบ/เครื่องมือ การพัฒนาที่สอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต และสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญขององค์กร โดยครอบคลุมหรือรองรับการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ 1. Businesses as usual 2. Eco-Innovative Service/Process 3. New businesses



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		2 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ ปรึกษาฯลฯ)		ค่าอบรมสัมมนา	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)			

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

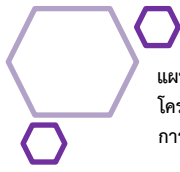
ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติ การดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงาน บุคลากร (HRIS) (นำไปเป็นปัจจัยนำเข้า ด้านระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (แผนการพัฒนารูปแบบ/ ระบบการ เรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรใน องค์กร))	
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยง ของแผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



4.6.7 แผนการพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นมืออาชีพ (HR Professional)

1. ชื่อโครงการ : แผนการพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นมืออาชีพ (HR Professional)

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม : กองบริหารทรัพยากรบุคคล

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์
โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและ
มีความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ :

- Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) (ล้านบาท/คน)
- ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ)
- กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) 12.45 (ล้านบาท/คน)
- ปี 2565 ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ.....)
- ปี 2565 กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
ร้อยละ 100
- ปี 2565 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มากกว่า 4.20
(เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS3 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น
หุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่าง ๆ

5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์ (Digital HR) และ
การพลิกบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมืออาชีพ (HR Reinvention)

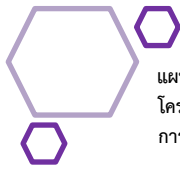
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- จำนวนบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการเรียนรู้
- จำนวนบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ได้รับคุณวุฒิทางวิชาชีพ

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 การพัฒนาบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นมืออาชีพบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
(ร้อยละ 100)
- ปี 2565 บุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ได้รับคุณวุฒิทางวิชาชีพ (ร้อยละ 20)

6. ผลักการและเหตุผล : จากเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. และแนวโน้มในการบริหารทุนมนุษย์
ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรด้านทุนมนุษย์มีการดำเนินงานเชิงรุก รวมถึงเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ กนอ. จึงต้อง
เร่งพัฒนาความรู้ และทักษะของบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพ และทันต่อการดำเนินงาน
ดังกล่าว



7. วัตถุประสงค์โครงการ :

- เพื่อให้บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพด้านทุนมนุษย์
- เพื่อให้บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้รับคุณวุฒิทางวิชาชีพ

8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

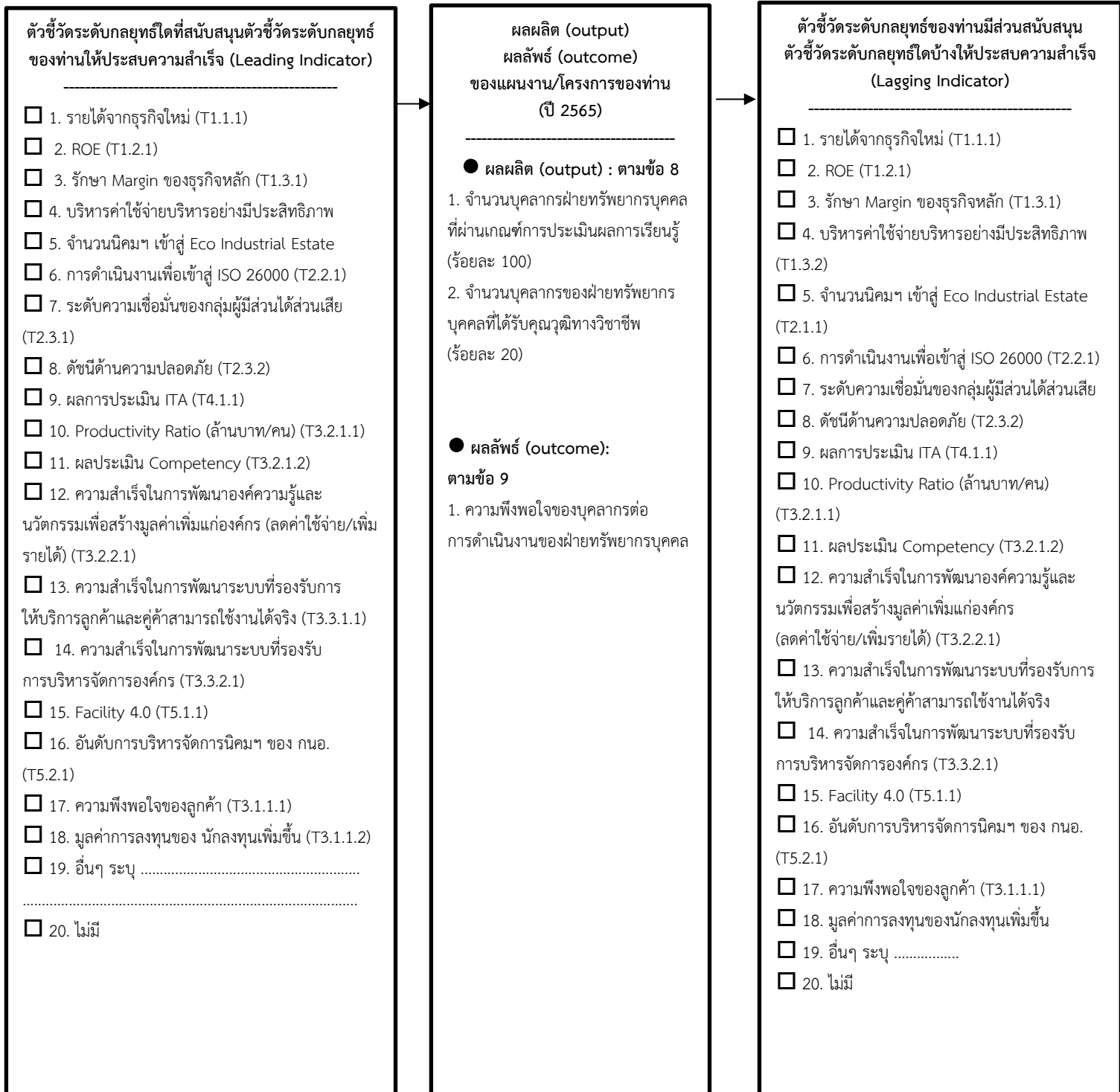
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• จำนวนบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการเรียนรู้ • จำนวนบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ได้รับคุณวุฒิทางวิชาชีพ	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
		-	ร้อยละ 10 ของจำนวนบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลทั้งหมด	ร้อยละ 20 ของจำนวนบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลทั้งหมด

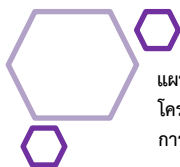
9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	• ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล	-	มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด	มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด



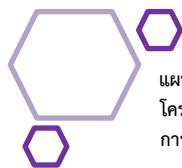
10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





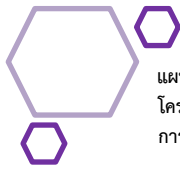
11. การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยงของกิจกรรม																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.ส.ค.ภ.ย.	ด.ค.พ.ย.	ธ.ค.ม.ค.ภ.	พ.ค.พ.ม.ค.ภ.	พ.ค.ม.ย.พ.ค.ภ.	ค.ค.ส.ค.ภ.ย.	ด.ค.พ.ย.	ธ.ค.ม.ค.ภ.	พ.ค.พ.ม.ค.ภ.	พ.ค.ม.ย.พ.ค.ภ.	ค.ค.ส.ค.ภ.ย.	ด.ค.พ.ย.	ธ.ค.ม.ค.ภ.	พ.ค.พ.ม.ค.ภ.	พ.ค.ม.ย.พ.ค.ภ.	ค.ค.ส.ค.ภ.ย.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
กิจกรรมที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการ และความคาดหวัง ในการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญของ บุคลากรฝ่ายทรัพยากร บุคคล (Training needs Analysis/ Assessment)	ผลการวิเคราะห์ความ ต้องการและความคาดหวัง ในการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญของ บุคลากรฝ่ายทรัพยากร บุคคล (Training needs Analysis/ Assessment)	10		=====																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					



กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยงของกิจกรรม					
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.ส.ค.ภ.ย.ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ส.ค.ภ.ย.ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ส.ค.ภ.ย.																												
กิจกรรมที่ 5 ประเมินประสิทธิผลของ การเรียนรู้ในการพัฒนา บุคลากรฝ่ายทรัพยากร บุคคล	1.ผลการประเมิน ประสิทธิผลของการเรียนรู้ ของบุคลากรฝ่ายทรัพยากร บุคคล 2.จำนวนบุคลากรฝ่าย ทรัพยากรบุคคลที่ได้รับ คุณวุฒิทางวิชาชีพ	10																														
กิจกรรมที่ 6 ติดตามและประเมินผล เพื่อ นำมาปรับปรุง/ทบทวนทุก ปีอย่างต่อเนื่อง	ผลการติดตามประเมินผล การพัฒนาบุคลากรฝ่าย ทรัพยากรบุคคล	10																														

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		0.260	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)		ค่าอบรมสัมมนา, ค่าสอบคุณวุฒิ	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)			

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

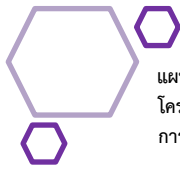
ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงาน บุคคล (HRIS) (นำไปเป็นปัจจัยนำเข้า ในแผนงาน Digital HR (แผนการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทุน มนุษย์))	
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอ ในการทำให้บรรลุ แผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยง ของ แผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



4.6.8 การปรับบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ (HR Strategic Partner/Internal Consultant)

1. ชื่อโครงการ : การปรับบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ
(HR Strategic Partner/Internal Consultant)

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม : กองบริหารทรัพยากรบุคคล

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์
โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและ
มีความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ :

- Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) (ล้านบาท/คน)
- ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ)
- กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) 12.45 (ล้านบาท/คน)
- ปี 2565 ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ.....)
- ปี 2565 กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
ร้อยละ 100
- ปี 2565 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มากกว่า 4.20
(เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS3 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น
หุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่าง ๆ

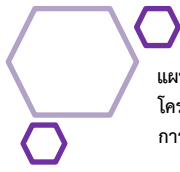
5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์ (Digital HR) และการพลิกบทบาท
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมืออาชีพ (HR Reinvention)

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ความสำเร็จในการปรับบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ
- จำนวนกระบวนการด้านทุนมนุษย์ที่ได้รับการสอบทาน

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 ความสำเร็จในการปรับบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ
ร้อยละ 100
- ปี 2565 กระบวนการด้านทุนมนุษย์ที่ได้รับการสอบทาน ร้อยละ 100 (ของกระบวนการด้านทุนมนุษย์
ทั้งหมด)



6. หลักการและเหตุผล : เนื่องจากการดำเนินงานของสายงานต่าง ๆ ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารด้านทุนมนุษย์ที่สอดคล้องตามบริบทเฉพาะของสายงาน ประกอบกับแนวโน้มในการบริหารทุนมนุษย์ที่มุ่งเน้นให้มีการดำเนินงานเชิงรุกโดยการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่น ๆ ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องปรับบทบาทการดำเนินงานเชิงรุก และเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ รวมถึงพัฒนาความรู้และทักษะในงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้แก่ผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) เพื่อให้การดำเนินงานของสายงานอื่นๆ มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

7. วัตถุประสงค์โครงการ :

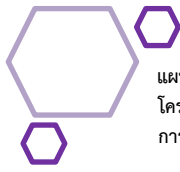
- เพื่อปรับบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลสู่การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ
- เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้แก่ผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager)
- เพื่อสอบทานให้มั่นใจว่าการดำเนินงานตามกระบวนการด้านทุนมนุษย์จะสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมถึงสอบทานผลการดำเนินงานตามกระบวนการด้านทุนมนุษย์เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และระบุจุดแข็ง/โอกาสในการปรับปรุง

8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

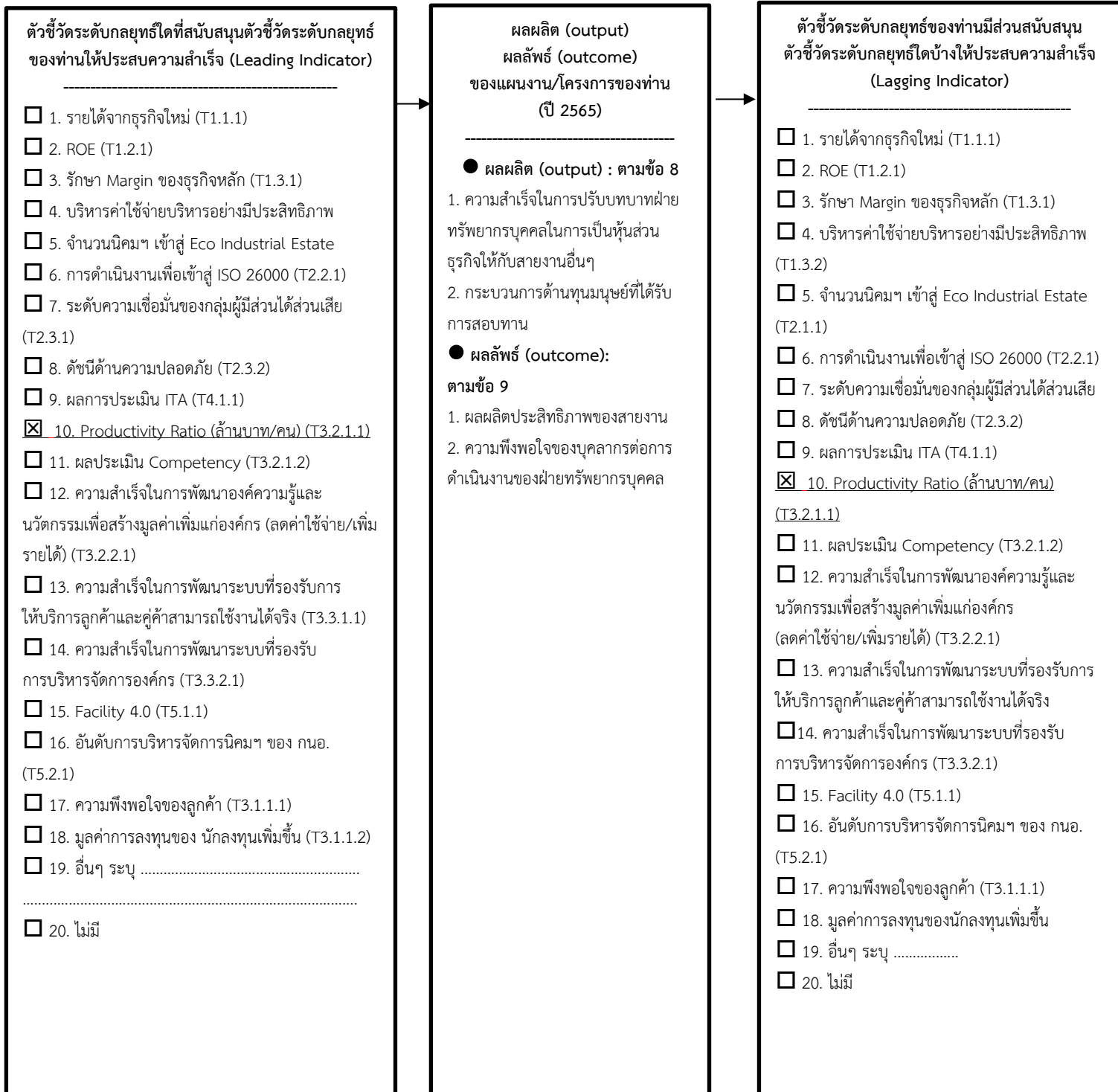
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• ความสำเร็จในการปรับบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ • กระบวนการด้านทุนมนุษย์ที่ได้รับการสอบทาน	- ร้อยละ 100 (ตามเป้าหมายที่กำหนด)	ร้อยละ 100 ร้อยละ 50 (ของกระบวนการด้านทุนมนุษย์ทั้งหมด)	ร้อยละ 100 ร้อยละ 100 (ของกระบวนการด้านทุนมนุษย์ทั้งหมด)

9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	• ผลผลิตประสิทธิภาพของสายงาน	-	ตามเป้าหมายที่กำหนด	ตามเป้าหมายที่กำหนด
	• ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล	-	มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด	มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด



10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





11. การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยงของกิจกรรม																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.	ค.	ส.	ค.	ก.	ย.	ด.	ค.	พ.	ย.	ธ.	ค.	ก.	พ.	มิ.	ค.	เม.	ย.	พ.	ค.	มิ.	ย.	ก.	ค.	ส.	ค.	ก.		ย.	ด.	ค.	พ.	มิ.	ค.	เม.	ย.	พ.	ค.	มิ.	ย.	ก.	ค.	ส.	ค.	ก.	ย.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
กิจกรรมที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงานด้านทุนมนุษย์เชิงรุกที่ครอบคลุมถึงการสอบทานกระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่สำคัญ รวมถึงการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ (HR Strategic Partner/Internal Consultant) ¹	ผลการศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงานด้านทุนมนุษย์เชิงรุกที่ครอบคลุมถึงการสอบทานกระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่สำคัญ รวมถึงการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									</



แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยงของกิจกรรม									
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.	ค.	ส.	ค.	ย.	ด.	ค.	พ.	ย.	ธ.	ค.	ก.	พ.	ม.	ค.	ย.	ด.	ค.	พ.	ย.	ธ.	ค.	ก.		พ.	ม.	ค.	ย.	ด.	ค.	พ.	ย.	ธ.
ตามแนวทางที่กำหนด	ทุนมนุษย์ตามแนวทางที่กำหนด																																			
กิจกรรมที่ 5 นำผลจากการสอบทานกระบวนการด้านทุนมนุษย์ไปใช้ในการเตรียมความพร้อม หรือปรับปรุงการดำเนินงาน	ผลการเตรียมความพร้อม หรือปรับปรุงการดำเนินงาน	5																																		
กิจกรรมที่ 6 จัดทำแนวทางในการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเชิงรุกที่ครอบคลุมถึงการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ (HR Strategic Partner/Internal Consultant)	แนวทางในการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเชิงรุกที่ครอบคลุมถึงการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ	10																																		
กิจกรรมที่ 7 ออกแบบหน้าที่และบทบาทด้านการบริหารทุนมนุษย์ของผู้บริหารสายงาน (Line manager)	หน้าที่และบทบาทด้านการบริหารทุนมนุษย์ของผู้บริหารสายงาน	10																																		
กิจกรรมที่ 8 จัดทำแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสายงาน (Line manager) ให้มีความรู้ ทักษะด้านทุนมนุษย์	แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสายงานให้มีความรู้ ทักษะด้านทุนมนุษย์	5																																		



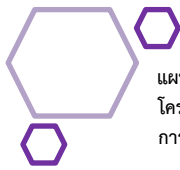
กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยงของกิจกรรม																		
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.	ค.	ส.	ก.	ค.	ย.	ด.	ค.	พ.	ย.	ร.	ค.	ค.	พ.	ม.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.	ค.	ย.	ด.		ค.	พ.	ย.	ร.	ค.	ค.	พ.	ม.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.	ค.	ย.			
กิจกรรมที่ 9 นำเสนอผู้บริหาร และ/หรือ คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณา และ ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)	ผลการนำเสนอ ผู้บริหาร และ/หรือ คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อ พิจารณา และปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ	5																																											
กิจกรรมที่ 10 สื่อสาร และดำเนินการตาม แนวทางการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ ให้กับสายงานอื่นๆ (HR Strategic Partner/Internal Consultant) และพัฒนา ผู้บริหารสายงาน (Line manager) ³	ผลการสื่อสาร และ ดำเนินการตามแนว ทางการเป็นหุ้นส่วน ธุรกิจให้กับสายงาน อื่นๆ และพัฒนา ผู้บริหารสายงาน	35																																											
กิจกรรมที่ 11 ติดตามและประเมินผล เพื่อ นำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปี อย่างต่อเนื่อง	ผลการติดตามและ ประเมินผล	5																																											

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ที่กิจกรรมนั้น

¹ การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ (HR Strategic Partner/Internal Consultant) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้การสนับสนุนหรือให้คำปรึกษางานด้านทุนมนุษย์แก่สายงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ภายใต้พลวัตของสถานการณ์ เช่น ภายใต้ภาวะวิกฤติ และภายหลังภาวะวิกฤติ เป็นต้น

² แนวทางการสอบทานกระบวนการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

- 1.) กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก และแนวทางในการสอบทานกระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่สำคัญ โดยนำกระบวนการดำเนินงานด้านทุนมนุษย์มาจัดกลุ่ม เช่น กลุ่มขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร กลุ่มการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- 2.) คัดเลือกกระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่สำคัญ เพื่อใช้ในการสอบทาน โดยจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการและคัดเลือกกระบวนการที่มีความสำคัญ หากกระบวนการที่สำคัญที่ได้คัดเลือกมีขั้นตอนเป็นจำนวนมากหรือมีความซับซ้อน สามารถเลือกขั้นตอนบางขั้นตอนในการสอบทานได้ เช่น ขั้นตอนที่มีหน่วยงานอื่น/บุคลากรเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ขั้นตอนที่มีโอกาสผิดพลาดสูง เป็นต้น
- 3.) วางแผนการดำเนินการสอบทานกระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด กำหนดกระบวนการที่จะดำเนินการสอบทานในระยะเวลาต่างๆ และวิธีการสอบทานให้มีความเหมาะสมและ



แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



เกิดประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การใช้ Questionnaire/Check list การทำ In-depth interview การทำ Focus group การทำ Random interview เป็นต้น

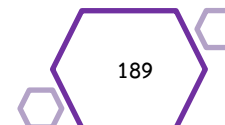
4.) ดำเนินการสอบทานกระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์

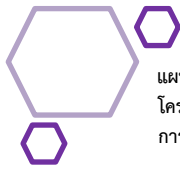
5.) นำผลการสอบทานไปเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานตามกระบวนการด้าน HR จะสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

³ แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสายงาน (Line manager) ให้มีความรู้และทักษะด้านทุนมนุษย์ ครอบคลุมถึงความรู้ ความเข้าใจ และความสำคัญ รวมถึงมีทักษะการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ
สายงานตนเอง เช่น on-the Job training, Coaching, Mentoring, Career consulting เป็นต้น



บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด





12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		1.020	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ ปรึกษาฯลฯ)			
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)			

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

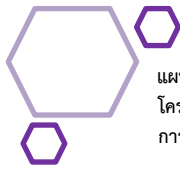
ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
ด้าน เทคโนโลยี	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงาน บุคคล (HRIS) (นำไปเป็นปัจจัยนำเข้าใน แผนงาน Digital HR (แผนการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทุน มนุษย์))	
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยง ของแผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



4.6.9 การบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ด้วย Digital HR

1. ชื่อโครงการ : การบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ด้วย Digital HR

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม : กองบริหารทรัพยากรบุคคล

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์
โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและ
มีความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ :

- Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) (ล้านบาท/คน)
- ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ)
- กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) 12.45 (ล้านบาท/คน)
- ปี 2565 ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ.....)
- ปี 2565 กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
ร้อยละ 100
- ปี 2565 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มากกว่า 4.20
(เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS3 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่าง ๆ

5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์ (Digital HR) และการพลิก
บทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมืออาชีพ (HR Reinvention)

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
ร้อยละ 100 ตามแผน

6. หลักการและเหตุผล : เนื่องจากภาครัฐมีนโยบายที่มุ่งเน้นให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงการ
เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี และภาวะความปกติใหม่ (Next Normal) ส่งผลให้ กนอ. ต้องเร่งปรับ
รูปแบบการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
เป็นเครื่องมือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน และใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และคาดการณ์
(HR Analysis & Analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านการบริหารทุนมนุษย์



7. วัตถุประสงค์โครงการ :

- เพื่อให้ระบบการบริหารทุนมนุษย์ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- เพื่อให้การตัดสินใจในงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ มีความถูกต้องทันการณ์ และ แม่นยำ โดยใช้การวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytics)

8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

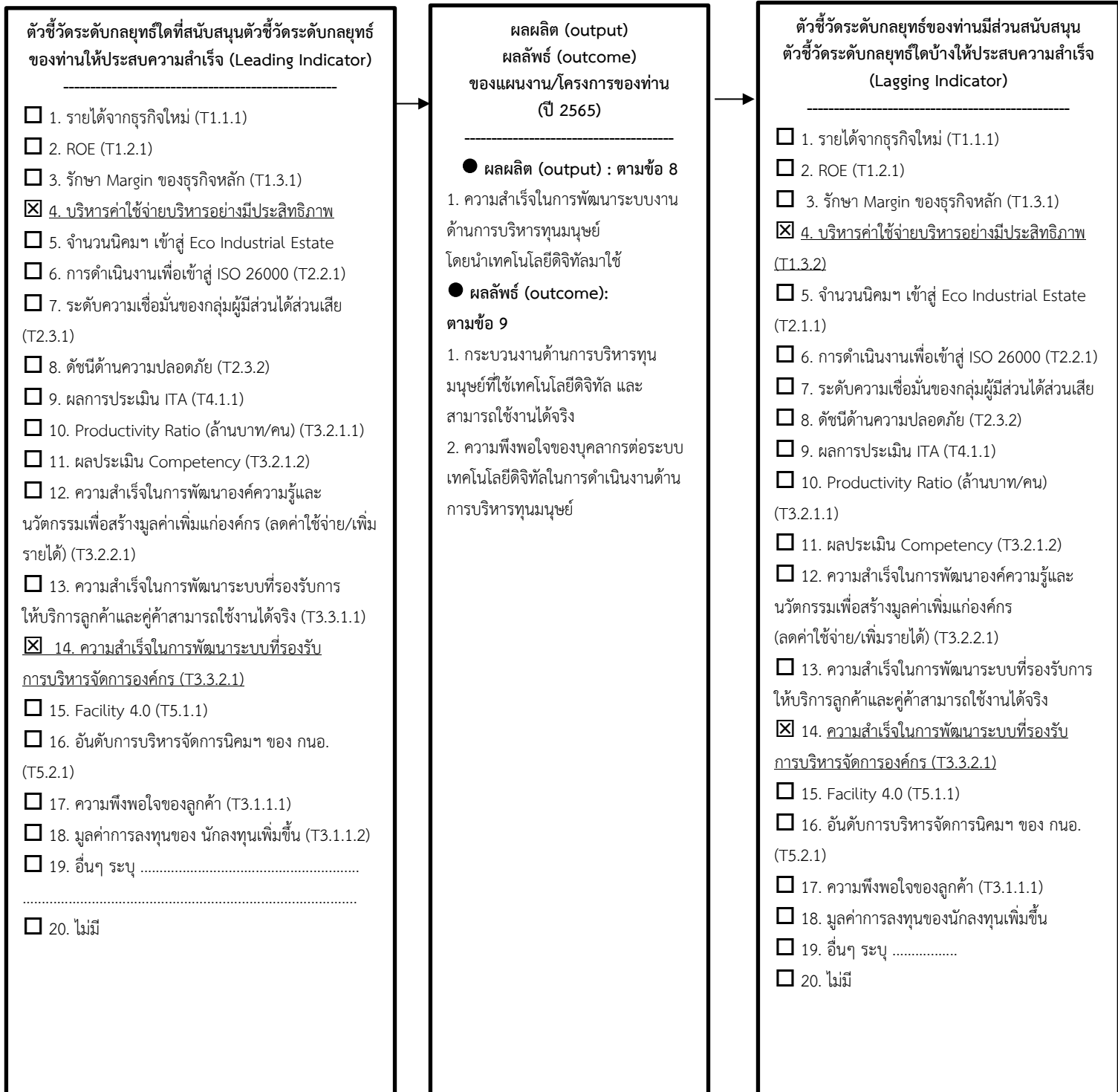
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	● ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	-	ร้อยละ 100 (ระบบงาน HR ที่เป็นระบบงานหลัก นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และสามารถใช้งานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผน)	ร้อยละ 100 (ระบบงาน HR ทั้งหมด ที่เป็นระบบงานหลัก นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และสามารถใช้งานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผน)

9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	● กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	● ความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์	-	มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด	มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด



10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





11. การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยงของ กิจกรรม					
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.		มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 1 วิเคราะห์/ทบทวนระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการบริหารทุนมนุษย์ และฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลของ กนอ. ในปัจจุบัน รวมถึง วิเคราะห์ความเป็นไปได้ และออกแบบสถาปัตยกรรมของการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Architecture)	สถาปัตยกรรมของการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Architecture)	10		████████																												- ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานระบบ - ขาดการบูรณาการกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร
กิจกรรมที่ 2 สำรวจความต้องการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการบริหารทุนมนุษย์ ที่ครอบคลุมถึงการดำเนินงานตามแผนงานด้านทุนมนุษย์ต่างๆ และความต้องการข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์จากผู้บริหารระดับสูง, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ผลสำรวจความต้องการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการบริหารทุนมนุษย์ รวมถึงความต้องการข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์	5				████																										
กิจกรรมที่ 3 ศึกษาและวิเคราะห์เทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลด้านการบริหารงานด้านทุนมนุษย์ ¹	ผลการศึกษาและวิเคราะห์เทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์	10					████████																									



กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และ ฐานข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์ (2564: Phase 1)	ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และ ฐานข้อมูลด้านการบริหารทุน มนุษย์ (Phase 1)	10																													
กิจกรรมที่ 5 ทดสอบและปรับปรุงระบบเทคโนโลยี ดิจิทัลด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	ผลการทดสอบและ ปรับปรุงระบบเทคโนโลยี ดิจิทัล และฐานข้อมูลด้าน การบริหารทุนมนุษย์	5																													
กิจกรรมที่ 6 สื่อสารวิธีการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลด้านการบริหารทุน มนุษย์ รวมถึงวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล จากระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการ บริหารทุนมนุษย์ ² (HR analysis & analytics) ให้กับผู้ใช้งาน	ผลการสื่อสารวิธีการใช้ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลด้านการ บริหารทุนมนุษย์	5																													
กิจกรรมที่ 7 นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและ ฐานข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์ มา ดำเนินการใช้งานจริง(2564: Phase 1)	ผลการใช้ระบบเทคโนโลยี ดิจิทัล และฐานข้อมูลด้าน การบริหารทุนมนุษย์	15																													
กิจกรรมที่ 8 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และ ฐานข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์ (2565: Phase 2)	ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลด้านการ บริหารทุนมนุษย์ (Phase 2)	10																													

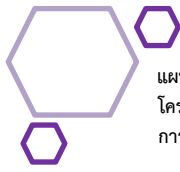


กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยงของ กิจกรรม				
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.		มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
กิจกรรมที่ 9 ทดสอบและปรับปรุงระบบเทคโนโลยี ดิจิทัล ด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่นำมาใช้ใน การปฏิบัติงาน	ผลการทดสอบและ ปรับปรุงระบบเทคโนโลยี ดิจิทัล และฐานข้อมูลด้าน การบริหารทุนมนุษย์	5																													
กิจกรรมที่ 10 สื่อสารวิธีการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลด้านการบริหารทุน มนุษย์	ผลการสื่อสารวิธีการใช้ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลด้านการ บริหารทุนมนุษย์	5																													
กิจกรรมที่ 11 นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและ ฐานข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์ มา ดำเนินการใช้งานจริง (2565: Phase2)	ผลการใช้ระบบเทคโนโลยี ดิจิทัล และฐานข้อมูลด้าน การบริหารทุนมนุษย์	15																													
กิจกรรมที่ 12 ติดตามและประเมินผล และนำมา ปรับปรุง/ทบทวนอย่างต่อเนื่อง	ผลการติดตามและ ประเมินผลระบบเทคโนโลยี ดิจิทัล และฐานข้อมูลด้าน การบริหารทุนมนุษย์	5																													

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ที่กิจกรรมนั้น

¹ระบบฐานข้อมูลด้านทุนมนุษย์ของบุคลากรและสายงาน ได้แก่ ข้อมูลประวัติส่วนบุคคลและประวัติการทำงาน (ข้อมูลส่วนบุคคล ต้องรวมถึงความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษ/คุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคลนั้น ๆ) ข้อมูลการพัฒนา ข้อมูลผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ข้อมูลการประเมินผล การปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตรากำลัง เป็นต้น โดยมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

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



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวม โครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		10.000	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ ปรึกษาฯ)		ค่าระบบ HRIS	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)			

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติ การดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ		
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยง ของ แผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



4.6.10 แผนปรับโครงสร้างและทบทวนอัตรากำลัง (แผนการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม)

1. ชื่อโครงการ : แผนปรับโครงสร้างและทบทวนอัตรากำลัง (แผนการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม)

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ :

- Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) (ล้านบาท/คน)
- ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ)
- กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) 12.45 (ล้านบาท/คน)
- ปี 2565 ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ.....)
- ปี 2565 กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง ร้อยละ 100
- ปี 2565 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS3 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคล ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่าง ๆ

5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม สรรหาและแต่งตั้งตามระบบคุณธรรม เพื่อบริหารจัดการอัตรากำลังให้เกิดผลิตภาพสูงสุด (Workforce Optimization)

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ความสำเร็จของการดำเนินงานปรับโครงสร้างองค์กร

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2564 ความสำเร็จของการดำเนินงานปรับโครงสร้างองค์กร (ร้อยละ 100)

7. หลักการและเหตุผล : ตาม พรบ. กนอ. ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2562 และยุทธศาสตร์ขององค์กร ปี 2564-2568 ทำให้ กนอ. มีภารกิจที่ท้าทายใหม่ๆ กนอ. จึงต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสม สอดรับกับการดำเนินงานตามภารกิจเชิงยุทธศาสตร์และพร้อมต่อการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และส่งเสริมให้ กนอ. บรรลุการเป็นผู้นำการพัฒนา นิคมอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืนตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้



7. วัตถุประสงค์โครงการ :

- เพื่อให้ กนอ. มีโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุภารกิจตาม พรบ. กนอ. ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2562 และยุทธศาสตร์ขององค์กร ปี 2564-2568
- เพื่อให้ กนอ. มีอัตรากำลังที่เพียงพอทั้งด้านปริมาณและขีดความสามารถรองรับภารกิจงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

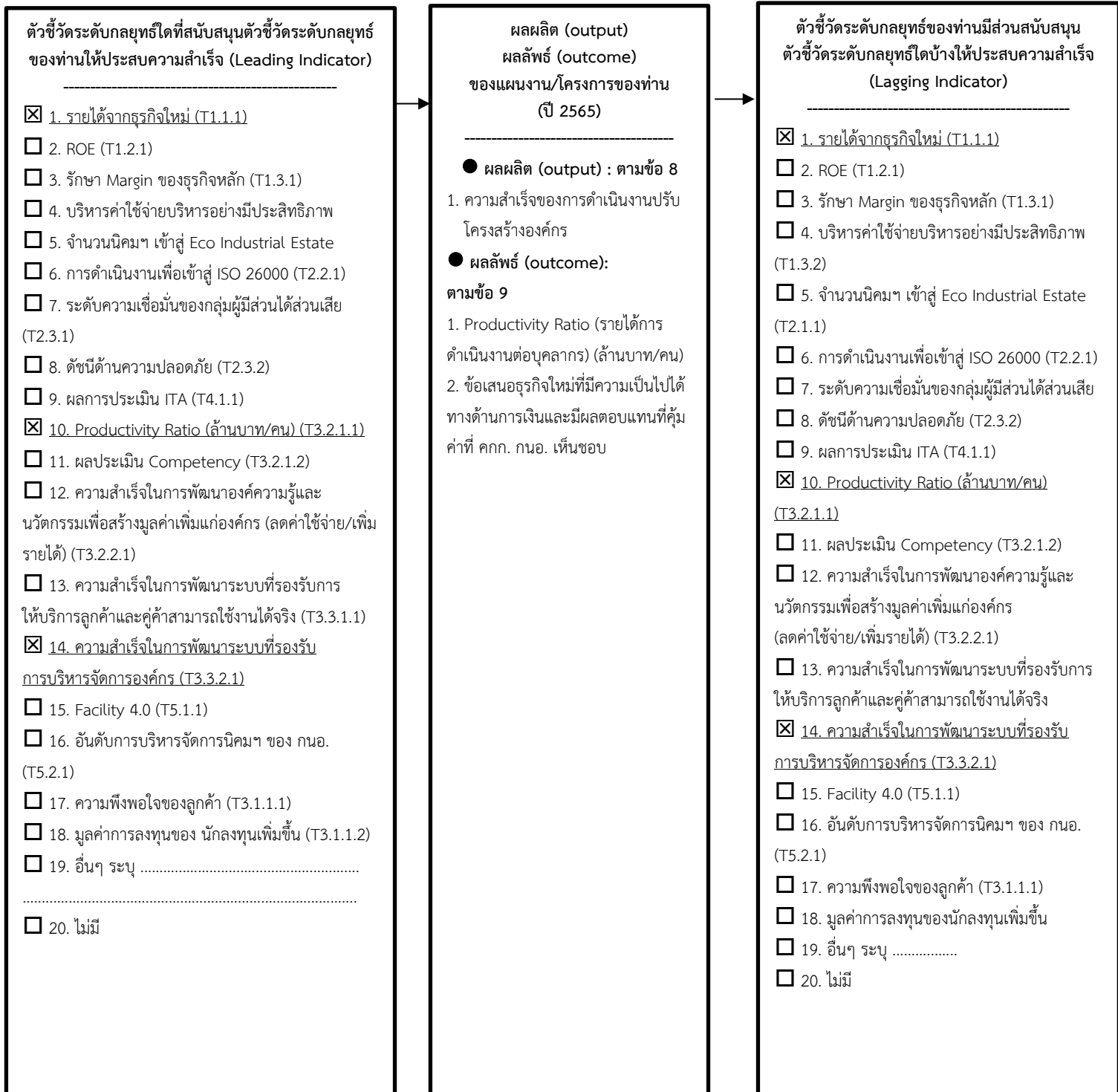
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	ความสำเร็จของการดำเนินงานปรับโครงสร้างองค์กร	-	ร้อยละ 100 (ปรับโครงสร้างแล้วเสร็จ)	ร้อยละ 100 (สรรหา/โอนย้ายบุคลากรได้ตามแผน)

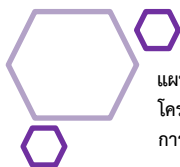
9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	Productivity Ratio (รายได้การดำเนินต่อบุคลากร)(ล้านบาท/คน)	-	11.98	12.45
	ข้อเสนอธุรกิจใหม่ที่มีความเป็นไปได้ทางการเงินและมีผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่ กกก. กนอ. เห็นชอบ	-	1 ข้อเสนอ	1 ข้อเสนอ



10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





11. การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม	
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กิจกรรมที่ 1 ศึกษา พ.ร.บ. กนอ. ยุทธศาสตร์ขององค์กร และกระบวนการ งานภารกิจ ของหน่วยงานต่างๆ ใน กนอ. เพื่อจัดกลุ่มประเภท ของงาน รวมถึงจัดลำดับ ความสำคัญของการปฏิบัติงาน รวมทั้ง รวบรวมข้อมูล ความคิดเห็นในการขอ ปรับปรุงโครงสร้างและ กรอบอัตรากำลังจาก หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อ ออกแบบโครงสร้างองค์กร ที่เหมาะสม (ดำเนินการให้ แล้วเสร็จภายในเดือน พ.ค.)	ผลการศึกษา / ร่างโครงสร้าง องค์กร	5	กทบ./ ฝทบ.																													- คณะกรรมการ การ กนอ. ไม่เห็นชอบ โครงสร้าง องค์กรใหม่ -การ จัดสรร อัตรากำลัง ไม่ สัมพันธ์ กับ ภาระงาน ที่ของงาน
กิจกรรมที่ 2 เก็บสถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับอัตรากำลัง เพื่อวิเคราะห์ และจัดทำกรอบอัตรากำลัง ตามโครงสร้างใหม่		5	กทบ./ฝทบ.																													
กิจกรรมที่ 3 วิเคราะห์อัตรากำลังเดิม เปรียบเทียบกับกรอบ	ผลการ เปรียบเทียบ อัตรากำลัง	10	กทบ./ฝทบ.																													



แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
อัตรากำลังบนโครงสร้าง ใหม่ ¹																															
กิจกรรมที่ 4 นำเสนอโครงสร้างองค์กร พร้อมกรอบอัตรากำลัง ต่อคณะกรรมการ กนอ. ให้ความเห็นชอบ	โครงสร้าง องค์กรใหม่ พร้อมกรอบ อัตรากำลัง	10	กทบ./ฝทบ.																												
กิจกรรมที่ 5 ทบทวนภารกิจของ หน่วยงาน กระบวนการ ทำงาน และจัดทำข้อบังคับ และระเบียบว่าด้วยการ แบ่งส่วนงาน	ข้อบังคับและ ระเบียบว่าด้วย การแบ่งส่วน งาน	30	กทบ./ฝทบ.																												
กิจกรรมที่ 6 ประกาศใช้โครงสร้างองค์กร ใหม่	โครงสร้าง องค์กรที่ ประกาศใช้	10	กทบ./ฝทบ.																												
กิจกรรมที่ 7 ดำเนินการสรรหา/โอนย้าย บุคลากรตามโครงสร้างใหม่	ผลการสรรหา/ โอนย้ายตาม โครงสร้างใหม่	20	กทบ./ฝทบ.																												
กิจกรรมที่ 8 ประเมินประสิทธิผลของ การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อนำผลที่ได้จากการ ดำเนินงานมาปรับปรุง/ ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง	ผลการทบทวน การดำเนินงาน เพื่อใช้ในการ ปรับปรุง	10	กทบ./ฝทบ.																												

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ที่กิจกรรมนั้น



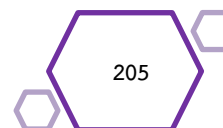
แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



¹ นำผลของการวิเคราะห์ในกิจกรรมที่ 4 ไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทำแผนการบริหารอัตรากำลังส่วนขาดและส่วนเกิน รวมถึงแผนการสรรหาและแต่งตั้งตามระบบคุณธรรมและการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงต่อไป



บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด





12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		1 ล้านบาท	1 ล้านบาท
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ ปรึกษาฯลฯ)			
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)			

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

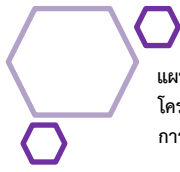
ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการ บริหารงานบุคลากร (HRIS) (นำไปเป็นปัจจัยนำเข้าด้านการ บริหารอัตรากำลัง(การบริหาร อัตรากำลังส่วนขาดและส่วนเกิน))	
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยง ของแผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม

* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



4.6.11 การบริหารอัตรากำลังส่วนขาดและส่วนเกิน (Supply and Demand Side Management)

1. ชื่อโครงการ : การบริหารอัตรากำลังส่วนขาดและส่วนเกิน (Supply and Demand Side Management)

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ :

- Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) (ล้านบาท/คน)
- ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ)
- กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) 12.45 (ล้านบาท/คน)
- ปี 2565 ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ.....)
- ปี 2565 กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง ร้อยละ 100
- ปี 2565 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS3 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคล ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่าง ๆ

5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม สรรหาและแต่งตั้งตามระบบคุณธรรม เพื่อบริหารจัดการอัตรากำลังให้เกิดผลิตภาพสูงสุด (Workforce Optimization)

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ความสำเร็จของการบริหารจัดการอัตรากำลัง

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 สามารถดำเนินการบริหารจัดการอัตรากำลังได้ตามแผน (ร้อยละ 100)

6. หลักการและเหตุผล : เนื่องจากตาม พรบ. กนอ. ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2562 และยุทธศาสตร์ขององค์กร ปี 2564-2568 ทำให้ กนอ. มีภารกิจที่ท้าทายใหม่ๆ ดังนั้น กนอ. จึงมีความจำเป็นต้องมีการบริหารอัตรากำลังขององค์กรให้เพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงรองรับภาระงานและการดำเนินงานขององค์กรที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต



7. วัตถุประสงค์โครงการ :

- เพื่อให้มีอัตราค่าจ้างเพียงพอสามารถรองรับภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อให้มีการบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง ผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากร และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพื่อ
เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

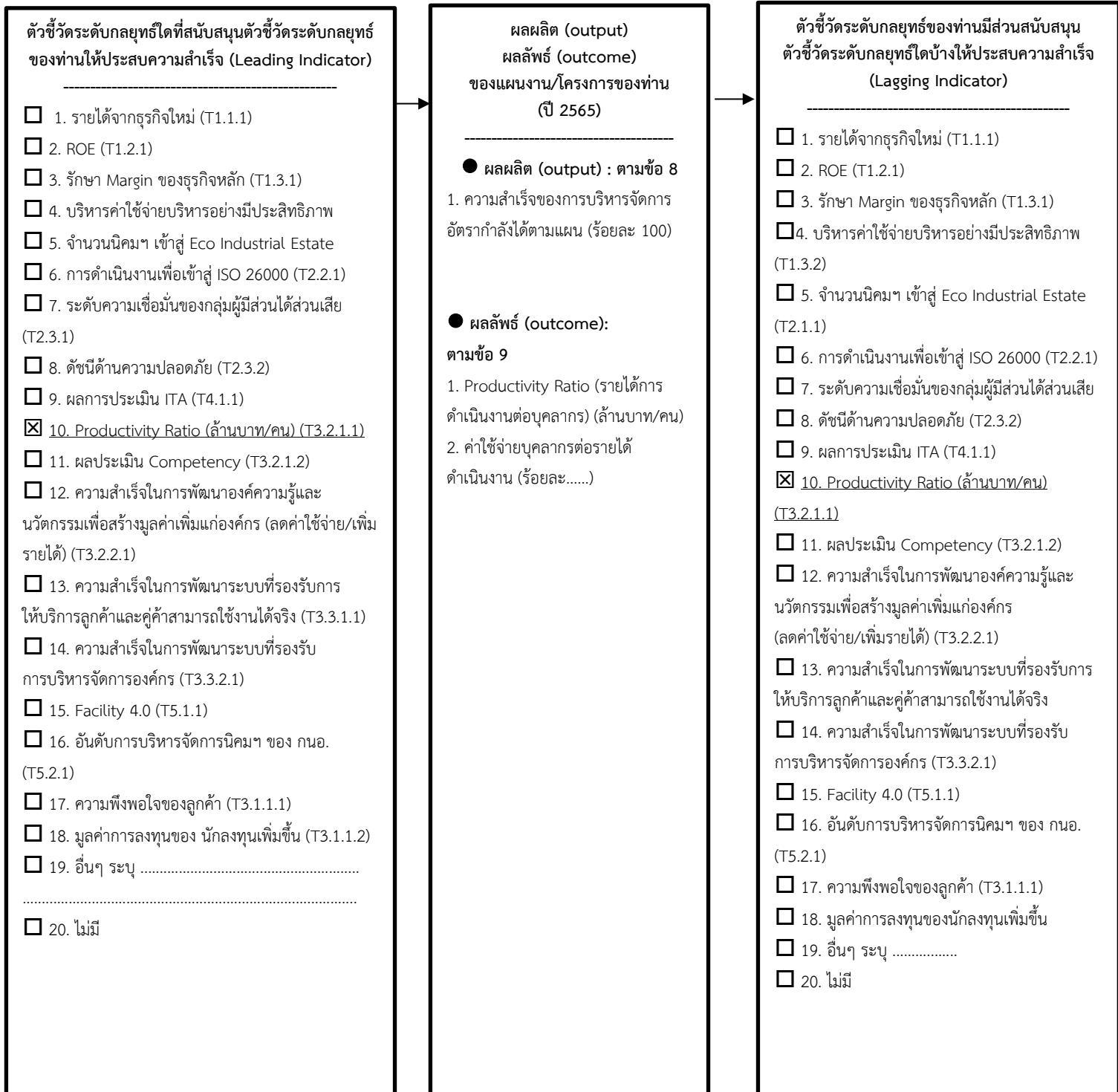
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• ความสำเร็จของการบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง	-	ร้อยละ 100 (ดำเนินการได้ตามแผน)	ร้อยละ 100 (ดำเนินการได้ตามแผน)

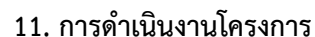
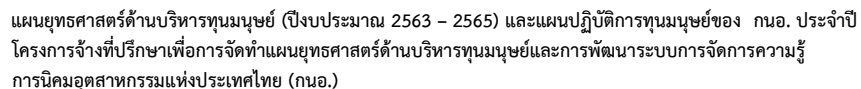
9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	• Productivity Ratio (รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร)(ล้านบาท/คน)	-	11.98	12.45
	• ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน	-	ร้อยละ....	ร้อยละ....

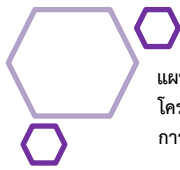


10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





 **บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด**



แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย  ที่กิจกรรมนั้น

¹การจัดสรรอัตรากำลัง จะต้องมีการออกแบบการบริหารและสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นพลวัต (Dynamic) และส่งผลกระทบต่อทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เช่น การรับมือกับสภาวะ
โรคระบาด Covid-19 การปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work from home) ทั้งช่วงระหว่างเกิดโรคระบาด (Throughout Pandemic) และหลังการเกิดโรคระบาด (Post Pandemic) นอกจากนี้ การบริหาร
อัตรากำลัง ควรพิจารณาถึง แนวทางการบริหารอัตรากำลังส่วนขาด/ส่วนเกิน เพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กร โดยครอบคลุมหรือรองรับการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 3 ส่วน ได้แก่

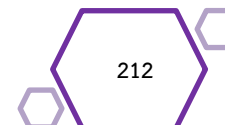
1. Businesses as usual 2. Eco-Innovative Service/Process 3. New businesses

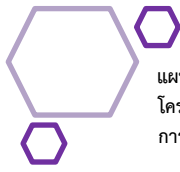
²การสรรหาบุคลากรส่วนขาด (Recruitment/Talent Acquisition) เช่น การประกาศรับสมัครงานผ่านสื่อต่างๆ สื่อสารผ่านพนักงาน ผ่านสถาบันการศึกษา ผ่านศูนย์จัดหางาน เป็นต้น

³การบริหารบุคลากรส่วนเกิน เช่น การวางแผนโอนย้ายพนักงาน การขยายหรือเพิ่มงาน (ENLARGE & ENRICH JOB) เป็นต้น



บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด





12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		1 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ ปรึกษาฯลฯ)		อบรมสัมมนา	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)			

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

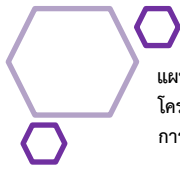
ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการ บริหารงานบุคลากร (HRIS) (นำไปเป็นปัจจัยนำเข้าด้านการ บริหารอัตรากำลัง(การบริหาร อัตรากำลังส่วนขาดและส่วนเกิน))	
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยง ของแผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม

* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



4.6.12 แผนการสรรหาและแต่งตั้งตามระบบคุณธรรมและการสรรหาผู้มีศักยภาพสูง (Talent Acquisition)

1. ชื่อโครงการ : แผนการสรรหาและแต่งตั้งตามระบบคุณธรรมและการสรรหาผู้มีศักยภาพสูง
(Talent Acquisition)

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม : -

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์
โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและ
มีความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ :

- Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) (ล้านบาท/คน)
- ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ)
- กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) 12.45 (ล้านบาท/คน)
- ปี 2565 ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ.....)
- ปี 2565 กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
ร้อยละ 100
- ปี 2565 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มากกว่า 4.20
(เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS3 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่าง ๆ

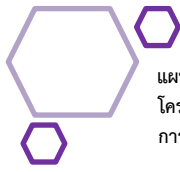
5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม สรรหาและแต่งตั้งตามระบบคุณธรรม
เพื่อบริหารจัดการอัตรากำลังให้เกิดผลิตภาพสูงสุด (Workforce Optimization)

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- จำนวนบุคลากรที่สรรหาได้ตามตำแหน่งที่ต้องการตามระบบคุณธรรมภายในระยะเวลาที่กำหนด
- จำนวนบุคลากรที่แต่งตั้งได้ตามตำแหน่งตามระบบคุณธรรมภายในระยะเวลาที่กำหนด
- จำนวนผู้สมัครงานที่มาจากสถาบันการศึกษาเป้าหมาย

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 จำนวนบุคลากรที่สรรหาได้ตามตำแหน่งที่ต้องการตามระบบคุณธรรมตามแผน
การสรรหาที่กำหนด (ร้อยละ 100)
- ปี 2565 จำนวนบุคลากรที่แต่งตั้งได้ตามตำแหน่งตามระบบคุณธรรมตามแผนการแต่งตั้ง
ที่กำหนด (ร้อยละ 100)
- ปี 2565 จำนวนผู้สมัครงานที่มาจากสถาบันการศึกษาเป้าหมาย (ร้อยละ 100)



6. หลักการและเหตุผล : จากภารกิจและทิศทางการดำเนินงานของ กนอ. ที่มุ่งเน้นการเติบโตสู่ระดับภูมิภาค รวมถึงการดำเนินงานภายใต้ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ส่งผลให้ กนอ. จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพในการรองรับการดำเนินงานดังกล่าว ประกอบกับแนวโน้มของการแข่งขันด้านตลาดแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมที่สูงขึ้นส่งผลต่ออุปทานด้านอัตรากำลัง ดังนั้น กนอ. จึงต้องเร่งทบทวนระบบการสรรหาบุคลากรภายใต้ระบบคุณธรรม เพื่อให้ กนอ. มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของแต่ละตำแหน่งงาน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีศักยภาพสามารถเข้ามาเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเท่าเทียม

7. วัตถุประสงค์โครงการ :

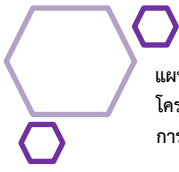
- เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาคัดเลือกและแต่งตั้งของ กนอ. ให้มีประสิทธิภาพและมีคุณธรรม
- เพื่อให้ กนอ. ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงาน

8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

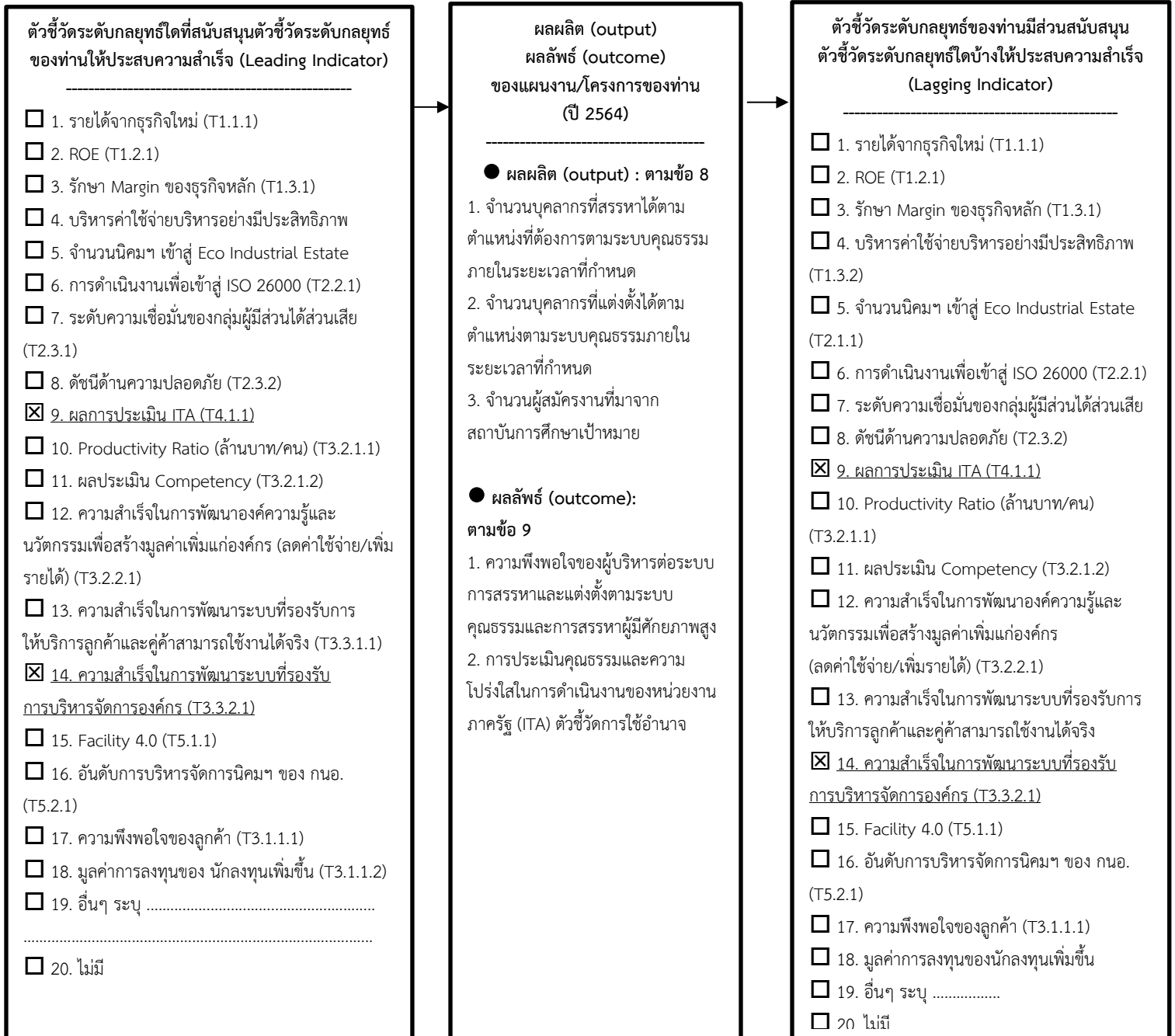
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	● จำนวนบุคลากรที่สรรหาได้ตามตำแหน่งที่ต้องการตามระบบคุณธรรมภายในระยะเวลาที่กำหนด	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	● จำนวนบุคลากรที่แต่งตั้งได้ตามตำแหน่งตามระบบคุณธรรมภายในระยะเวลาที่กำหนด	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	● จำนวนผู้สมัครงานที่มาจากสถาบันการศึกษาเป้าหมาย	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

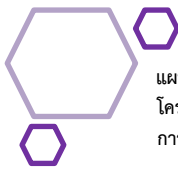
9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	● ความพึงพอใจของผู้บริหารต่อระบบการสรรหาและแต่งตั้งตามระบบคุณธรรมและการสรรหาผู้มีศักยภาพสูง	-	มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด	มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด
	● การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ตัวชี้วัดการใช้อำนาจ	-	อยู่ในระดับ A (85.00-94.99) หรือมากกว่าปีที่ผ่านมา	อยู่ในระดับ A (85.00-94.99) หรือมากกว่าปีที่ผ่านมา



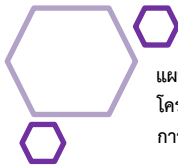
10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





11. การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563												ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.ส.ค.ภ.ย.ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ส.ค.ภ.ย.ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ส.ค.ภ.ย.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
กิจกรรมที่ 1 ศึกษาและระบุคุณลักษณะ ของบุคลากรที่จำเป็นหรือ ต้องการในการปฏิบัติงาน ตามภารกิจองค์กรเพื่อให้ สอดคล้องกับการกิจเชิง ยุทธศาสตร์และการ ปฏิบัติงานตามโครงสร้าง องค์กรใหม่	คุณลักษณะของ บุคลากรที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงานแต่ละ ตำแหน่ง	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																



แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) และแผนปฏิบัติการทุนมนุษย์ของ กนอ. ประจำปี
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563				ปี 2564				ปี 2565										ความเสี่ยงของ กิจกรรม				
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.ส.ค.ก.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.	ม.ค.ก.พ.มี.ค.	เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.	ส.ค.ก.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.	ม.ค.ก.พ.มี.ค.	เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.	ส.ค.ก.ย.	ต.ค.พ.ย.ธ.ค.	ม.ค.ก.พ.มี.ค.	เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.	ส.ค.ก.ย.										
กิจกรรมที่ 5 นำเสนอผู้บริหาร และ/หรือ คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณา และ ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)	แนวทางการ ปรับปรุงวิธีและ ขั้นตอนการสรรหา และแต่งตั้งบุคลากร ที่ได้รับความ เห็นชอบ	5																								
กิจกรรมที่ 6 นำผลวิเคราะห์อัตรากำลัง เดิมและเปรียบเทียบกรอบ อัตรากำลังบนโครงสร้างใหม่ จากแผนปรับโครงสร้างและ ทบทวนอัตรากำลัง (แผนการปรับโครงสร้าง องค์กรให้เหมาะสม) และ จัดทำแผนการสรรหาฯ	ผลการเปรียบเทียบ กรอบอัตรากำลังบน โครงสร้างใหม่ จาก แผนปรับโครงสร้าง และทบทวน อัตรากำลัง และ แผนการสรรหาฯ	20																								
กิจกรรมที่ 7 ดำเนินการสรรหาและ แต่งตั้งบุคลากรภายใต้ ระบบคุณธรรม	ผลการดำเนินการ สรรหาและแต่งตั้ง บุคลากรภายใต้ ระบบคุณธรรม	30																								
กิจกรรมที่ 8 ติดตามและประเมินผล และนำข้อมูลที่ได้ (Feedback) มาใช้ในการ ปรับปรุงกระบวนการ	ระบบการสรรหา และแต่งตั้งบุคลากร ภายใต้ระบบ คุณธรรมที่ได้รับการ ปรับปรุง	5																								

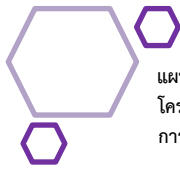
หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น



หมายเหตุ :

¹ แนวทางการปรับปรุงวิธีและขั้นตอนการสรรหาภายใต้ระบบคุณธรรม ควรดำเนินการแบบการสรรหาเชิงรุก (Proactive Recruitment) คือ การปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายวิธีมากขึ้น รวมถึงมีการวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงานสรรหาเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่นๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงพิจารณาเรื่องความเหมาะสมในด้านการวางตัวและเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Fit) ด้วย (Cultural Fit คือ การกำหนดคุณลักษณะของค่านิยมหรือวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการค้นหาและวัดประเมินบุคลากรที่จะเข้ามารับหน้าที่แทนคนที่เกษียณอายุไป แต่ต้องยอมรับว่าการวัดค่านิยมหรือวัฒนธรรมนั้นทำได้ยากกว่าการวัดความสามารถ องค์กรส่วนใหญ่ใช้การสังเกตหรือการสัมภาษณ์มากกว่า ยกเว้นบางแห่งอาจใช้วิธีการให้ผู้ที่จะได้รับการคัดเลือก (Candidate) ทำแบบประเมินบางอย่าง แต่ความน่าเชื่อถืออาจมีไม่มากนัก)

² การแต่งตั้งบุคลากรภายใต้ระบบคุณธรรม ควรพิจารณาเรื่อง กระบวนการในการดูแลบุคลากรใหม่ (Onboarding) เพื่อเชื่อมโยงกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experience) และนำไปสู่ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement)



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ ปรึกษาฯลฯ)		-	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)			

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

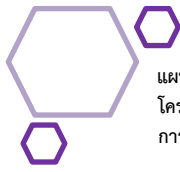
ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ การดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงาน บุคลากร (HRIS) (นำไปเป็นปัจจัยนำเข้า ด้านระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (แผนการพัฒนารูปแบบ/ ระบบการเรียนรู้ และพัฒนาของบุคลากรในองค์กร))	
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยง ของแผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

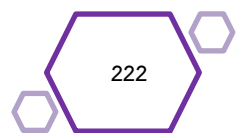
* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ





4.6.13 การสรรหาบุคลากรรองรับความต้องการขององค์กร

1. ชื่อโครงการ : สรรหาบุคลากรรองรับความต้องการขององค์กร

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองบริหารทรัพยากรบุคคลกอง

ผู้รับผิดชอบร่วม : -

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์
โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและ
มีความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ :

- Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) (ล้านบาท/คน)
- ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ)
- กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) 12.45 (ล้านบาท/คน)
- ปี 2565 ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ.....)
- ปี 2565 กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
ร้อยละ 100
- ปี 2565 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มากกว่า 4.20
(เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS3 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่าง ๆ

5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การพัฒนาระบบประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Management
System) และการบริหารผลตอบแทนแบบองค์รวม (Total Compensation)

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

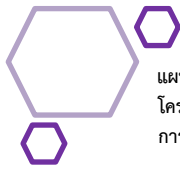
- หลักเกณฑ์แนวทางและกฎระเบียบ เพื่อรองรับแนวทางการจัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
(Specialist) เพื่อรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2564 หลักเกณฑ์แนวทางและกฎระเบียบ เพื่อรองรับแนวทางการจัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ
เฉพาะด้าน (Specialist) เพื่อรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเสร็จตามแผนงาน ร้อยละ 100

6. หลักการและเหตุผล : การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความปกติใหม่ (New Normal) เป็น
ปรากฏการณ์ที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมและแบบแผนการทำงานในองค์กร การปรับตัว
ให้รองรับความท้าทายดังกล่าว จึงมีความสำคัญต่อปัจจัยความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร

องค์กรจะต้องปรับแนวทางในการ บริหารจัดการบุคลากร อัตรากำลัง การจ้างงานในลักษณะที่ยืดหยุ่น และ
มีขนาดกำลังคนที่เล็งผลพร้อมต่อการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการและ



การพัฒนาบุคลากรมีรูปแบบที่ยืดหยุ่นเหมาะสมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากขึ้น เพื่อให้ กนอ. เป็นผู้นำการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืนตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ จึงควรมีการจัดทำข้อเสนอการสรรหาและจัดสรรกำลังคนในรูปแบบใหม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์และจำเป็นต่อการขับเคลื่อนภารกิจองค์กรในอนาคตซึ่งทันกับความต้องการ

7. วัตถุประสงค์โครงการ :

- เพื่อสร้างรูปแบบกระบวนการสรรหาและบริหารจัดการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) เพื่อมาสนับสนุนการปฏิบัติงานที่สำคัญและจำเป็นขององค์กร
- เพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (Changing Capability)

8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

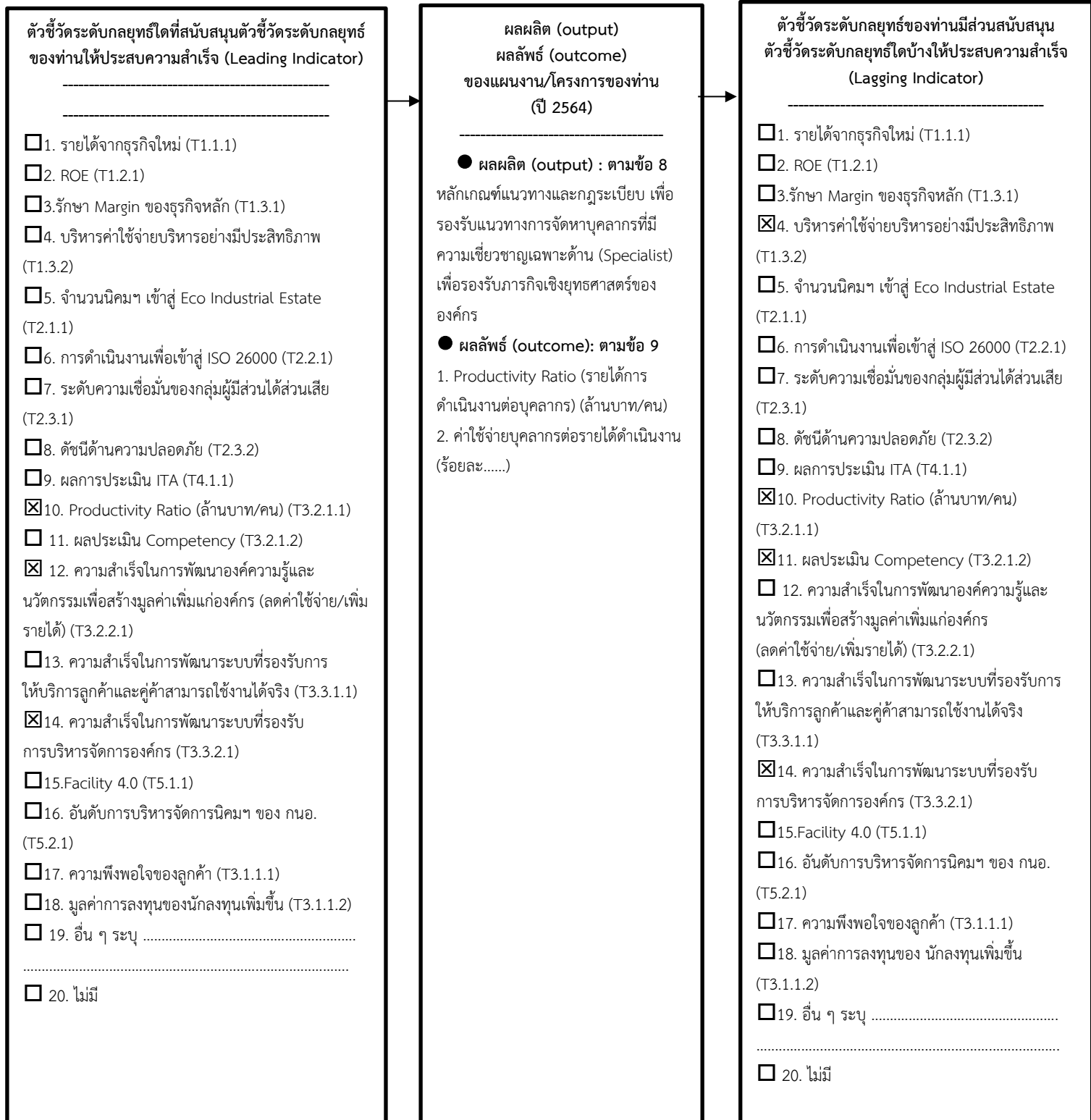
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• หลักเกณฑ์แนวทางและกฎระเบียบเพื่อรองรับแนวทางการจัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) เพื่อรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	-	ร้อยละ 100 (ได้หลักเกณฑ์แนวทางและกฎระเบียบ เพื่อรองรับแนวทางการจัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) ตามแผนงาน)	-

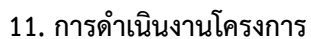
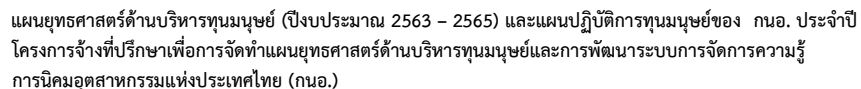
9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	• Productivity Ratio (รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร)(ล้านบาท/คน)	-	11.98	12.45
	• ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน	-	ร้อยละ....	ร้อยละ....



10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





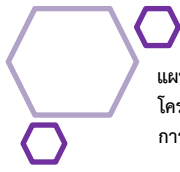
TRIS
CORP บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด



กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยง ของกิจกรรม																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.	ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.	ค.	พ.	ย.	ธ.	ค.	พ.	ม.	ค.	เม.	ย.	พ.	ค.	มิ.	ย.	ก.	ค.	ส.	ค.		ก.ย.	ต.	ค.	พ.	ย.	ธ.	ค.	พ.	ม.	ค.	เม.	ย.	พ.	ค.	มิ.	ย.	ก.	ค.	ส.	ค.	ก.ย.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
กิจกรรมที่ 4 นำเสนอผู้บริหาร และ/หรือ คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อ พิจารณา และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)	ความเห็นจากผู้บริหาร และ/ หรือ คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	10																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

¹ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการออกแบบรูปแบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นพลวัต (Dynamic) และส่งผลกระทบต่องานในองค์กรและนอกองค์กร เช่น การรับมือกับสภาวะโรคระบาด Covid-19 การปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work from home) ทั้งช่วงระหว่างเกิดโรคระบาด (Throughout Pandemic) และหลังการเกิดโรคระบาด (Post Pandemic) นอกจากนี้ การออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาถึงการทบทวนกรอบหลักเกณฑ์ในการประเมินผล, รอบระยะเวลาในการประเมินผล, การกำหนดตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับองค์กรถึงระดับบุคคล การกำหนดวิธีการ กลไก ในการติดตามการจัดทำตัวชี้วัด และการนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ เป็นต้น



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		2 ล้านบาท	2 ล้านบาท
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)		ค่าจ้างที่ปรึกษา	ค่าจ้างที่ปรึกษา
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)			

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

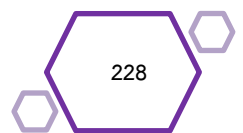
ด้านอื่นๆ :

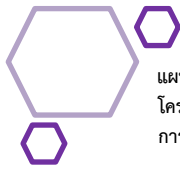
2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงาน บุคลากร (HRIS) (นำไปเป็นปัจจัย นำเข้าด้านระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (แผนการทบทวนระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็น มาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร))	
	งบประมาณอื่น ๆ		





ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยง ของแผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยง



4.6.14 การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ (New Performance management system)

1. ชื่อโครงการ : การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ (New Performance management system)

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองบริหารทรัพยากรบุคคลกอง

ผู้รับผิดชอบร่วม : -

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ :

- Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) (ล้านบาท/คน)
- ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ)
- กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) 12.45 (ล้านบาท/คน)
- ปี 2565 ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ.....)
- ปี 2565 กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง ร้อยละ 100
- ปี 2565 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS3 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคล ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่าง ๆ

5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การพัฒนาระบบประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Management System) และการบริหารผลตอบแทนแบบองค์รวม (Total Compensation)

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ความสำเร็จในการพัฒนาระบบประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) ร้อยละ 100

6. หลักการและเหตุผล : เนื่องจากระบบการประเมินผลปฏิบัติงานบุคลากรของ กนอ. ในปัจจุบันอาจยังไม่สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและขีดความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง ซึ่ง กนอ.



จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนระบบประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อให้สะท้อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและ
ขีดความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง

7. วัตถุประสงค์โครงการ :

- เพื่อยกระดับมาตรฐานระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ กนอ. ให้สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงานและขีดความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง
- เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อ
องค์กร

8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

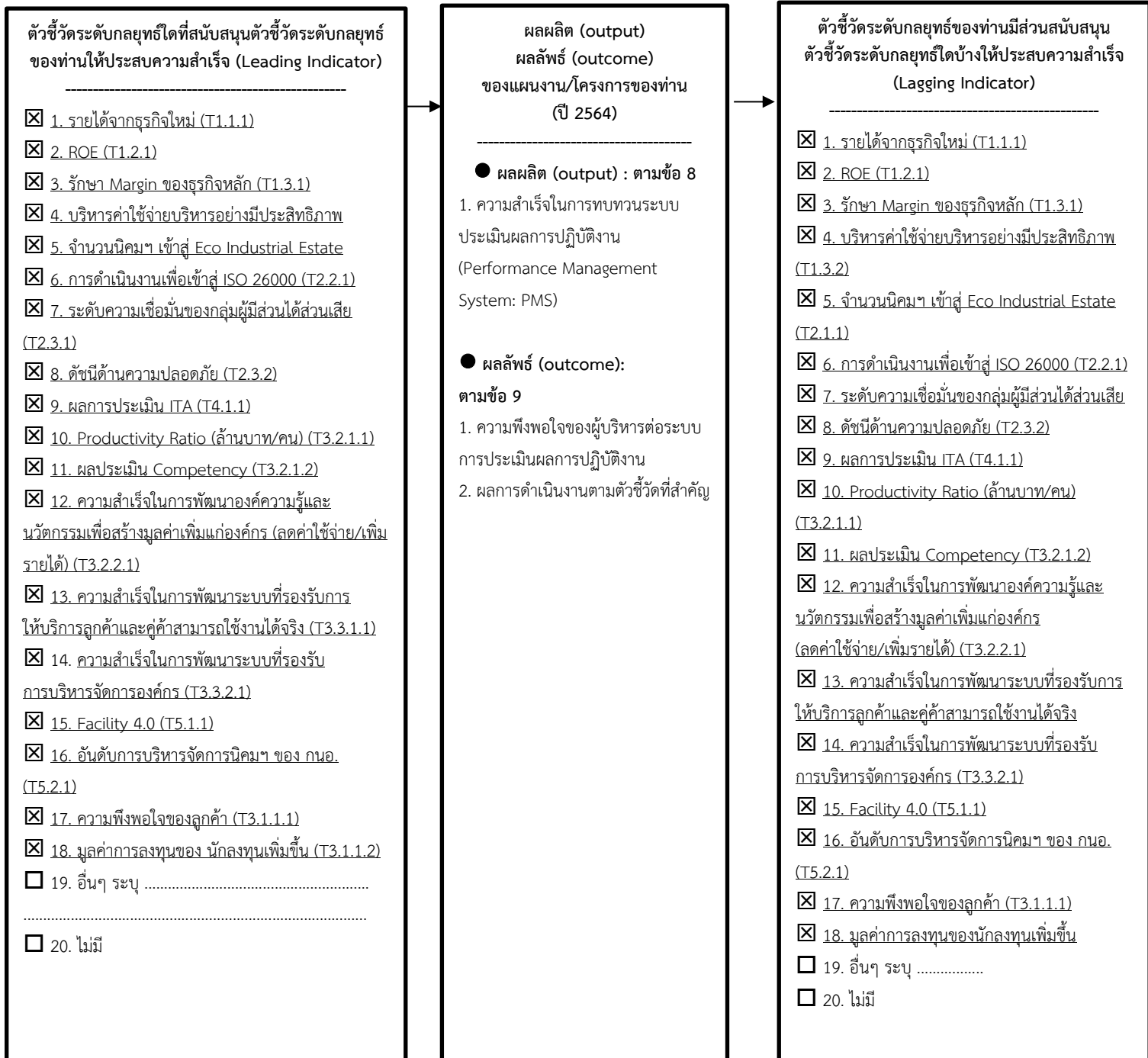
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	● ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS)	ร้อยละ 100 (ทบทวนตัวแบบ ประเมินผลฯ)	ร้อยละ 100 (ทบทวนตัวแบบ ประเมินผลฯ และเริ่มนำขึ้นสู่ ระบบเทคโนโลยี ดิจิทัล)	ร้อยละ 100 (ระบบประเมินผลฯอยู่บน ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างสมบูรณ์ และ สามารถใช้งานได้จริง)

9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุด โครงการ)
ผลลัพธ์	● ความพึงพอใจของผู้บริหารต่อ ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	-	มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจใน ระดับมากที่สุด) หรือ มากกว่าผลการสำรวจ ครั้งล่าสุด	มากกว่า 4.20 (เป็นความพึง พอใจในระดับ มากที่สุด) หรือ มากกว่าผลการ สำรวจครั้ง ล่าสุด
	● ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ สำคัญขององค์กร	-	เป็นไปตามเป้าหมาย หรือดีกว่าเป้าหมายที่ กำหนด	เป็นไปตาม เป้าหมายหรือ ดีกว่าเป้าหมาย ที่กำหนด



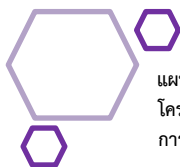
10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





11. การดำเนินงานโครงการ

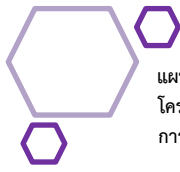
กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563	ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยง ของกิจกรรม							
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.ส.ค.ก.ย.ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ส.ค.ก.ย.ต.ค.พ.ย.ธ.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ส.ค.ก.ย.																																
กิจกรรมที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ประเด็นความ คิดเห็น/ความต้องการในเรื่องระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)	ผลการศึกษาและวิเคราะห์ ประเด็นสำคัญในเรื่องระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)	5		=====																												• ระบบการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน ไม่ได้รับการ ยอมรับจาก บุคลากร				
กิจกรรมที่ 2 สรุปประเด็นที่พบเพื่อระบุถึงการ ปรับปรุงระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ¹	ประเด็นการปรุงระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	5			=====																															
กิจกรรมที่ 3 กำหนดแนวทางในการดำเนินงานและ ดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด โดย มีคณะทำงานในการกำหนดตัวชี้วัด กำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละสายงาน ที่เป็นธรรมและชัดเจน	แนวทางในการดำเนินงาน	10				=====																														
กิจกรรมที่ 4 นำเสนอผู้บริหาร และ/หรือ คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณา และปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)	ผลการนำเสนอผู้บริหารที่ เกี่ยวข้องและปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	10					=====																													
กิจกรรมที่ 5 นำระบบประเมินผลที่มีการทบทวน แล้วมาใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานจริง	ระบบประเมินผลฉบับปรับปรุง	65							=====																											



กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564						ปี 2565						ความเสี่ยง ของกิจกรรม												
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
กิจกรรมที่ 6 ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมา ปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง	ผลการติดตามและประเมินผล	5																													

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

¹ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการออกแบบรูปแบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นพลวัต (Dynamic) และส่งผลกระทบต่อทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เช่น การรับมือกับสภาวะโรคระบาด Covid-19 การปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work from home) ทั้งช่วงระหว่างเกิดโรคระบาด (Throughout Pandemic) และหลังการเกิดโรคระบาด (Post Pandemic) นอกจากนี้ การออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาถึงการทบทวนกรอบหลักเกณฑ์ในการประเมินผล, รอบระยะเวลาในการประเมินผล, การกำหนดตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับองค์กรถึงระดับบุคคล การกำหนดวิธีการ กลไกในการติดตามการจัดทำตัวชี้วัด และการนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ เป็นต้น



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		2 ล้านบาท	2 ล้านบาท
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)			
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)			

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

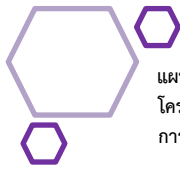
ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงาน บุคลากร (HRIS) (นำไปเป็นปัจจัย นำเข้าด้านระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (แผนการทบทวนระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็น มาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร))	
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยง ของแผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



4..6.15 การพัฒนาสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร

1. ชื่อโครงการ : การพัฒนาสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม : -

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์
โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและ
มีความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ :

- Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) (ล้านบาท/คน)
- ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ)
- กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 Productivity Ratio (รายได้จากดำเนินงานต่อบุคลากร) 12.45 (ล้านบาท/คน)
- ปี 2565 ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (ร้อยละ.....)
- ปี 2565 กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง
ร้อยละ 100
- ปี 2565 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มากกว่า 4.20
(เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS3 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่าง ๆ

5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การพัฒนาระบบประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Management
System) และการบริหารผลตอบแทนแบบองค์รวม (Total Compensation)

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ความสำเร็จในการพัฒนาสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 ความสำเร็จในการพัฒนาสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร
(ร้อยละ 100)

6. หลักการและเหตุผล : เพื่อให้พนักงานของ กนอ. ตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร มีโอกาส
ในการเลือกสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้ตรงกับความต้องการของตนเอง และสร้างความพึงพอใจและความ
ผูกพันให้กับพนักงาน รวมถึงสามารถจูงใจให้คนเก่งจากภายนอกเข้ามาร่วมงานกับ กนอ. ได้



7. วัตถุประสงค์โครงการ :

- เพื่อจัดให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่บุคลากรในกลุ่มต่างๆ มีโอกาสในการเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง
- เพื่อให้ผลตอบแทนของ กนอ. สามารถแข่งขันกับตลาดและดึงดูด/จูงใจคนเก่งเข้ามาร่วมงานกับ กนอ. ได้
- เพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้กับบุคลากร

8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

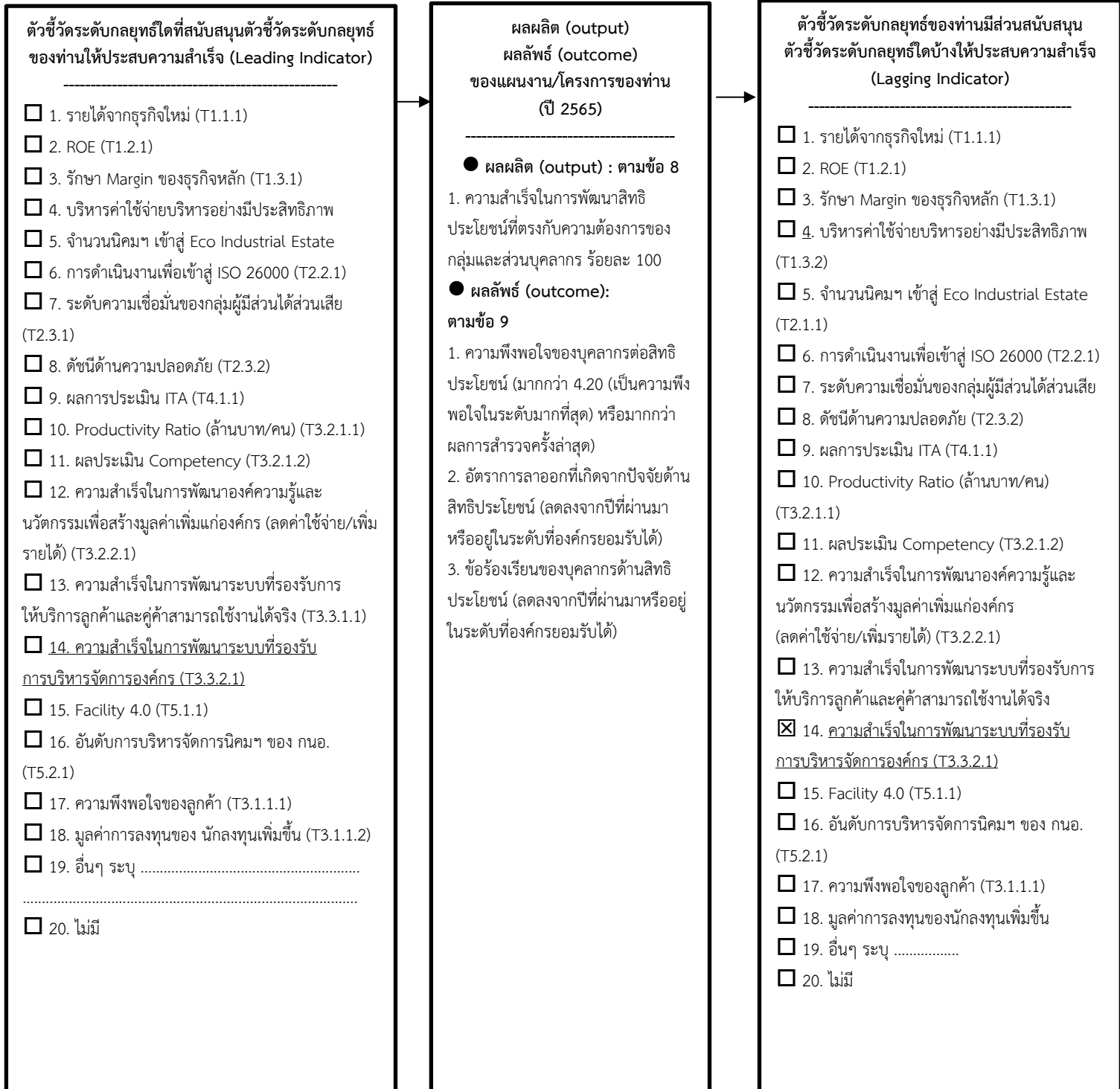
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	● ความสำเร็จในการพัฒนาสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร	ร้อยละ 100 (ศึกษาสิทธิประโยชน์พัฒนาสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร)	ร้อยละ 100 (หาแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้องและดำเนินงานได้ตามแผน)	ร้อยละ 100 (ดำเนินงานได้ตามแผน)

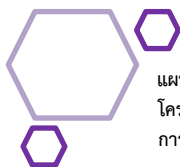
9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อสิทธิประโยชน์	-	มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด	มากกว่า 4.20 (เป็นความพึงพอใจในระดับมากที่สุด) หรือมากกว่าผลการสำรวจครั้งล่าสุด
	อัตราการลาออกที่เกิดจากปัจจัยด้านสิทธิประโยชน์	ลดลงจากปีที่ผ่านมาหรืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้	ลดลงจากปีที่ผ่านมาหรืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้	ลดลงจากปีที่ผ่านมาหรืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
	ข้อร้องเรียนของบุคลากรด้านสิทธิประโยชน์	ลดลงจากปีที่ผ่านมาหรืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้	ลดลงจากปีที่ผ่านมาหรืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้	ลดลงจากปีที่ผ่านมาหรืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้



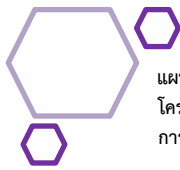
10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :



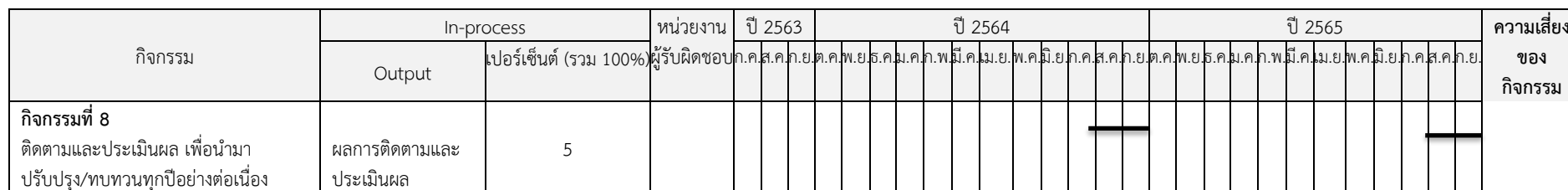
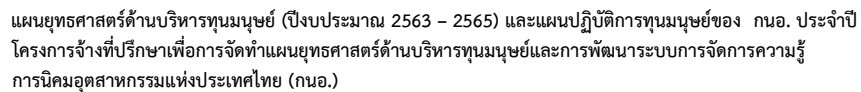


11. การดำเนินงานโครงการ

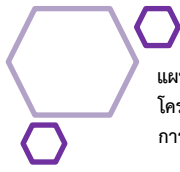
กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน	ปี 2563			ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยง ของ กิจกรรม													
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ผู้รับผิดชอบ	ก.	ค.	ส.	ค.	ก.	ย.	ด.	ค.	พ.	ย.	ร.	ค.	ม.	ค.	ก.	พ.	ม.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.		ม.	ย.	พ.	ค.	ส.	ค.	ก.	ย.					
กิจกรรมที่ 1 วิเคราะห์การแบ่งส่วนบุคลากร เช่น การแบ่งตามประเภทงาน (Job segmentation) ตามข้อมูลประชากร (Demographic segmentation) ตามพื้นที่ทำงาน (Geographical segmentation) เป็นต้น	ผลการรวบรวมข้อมูลจากช่องทางต่าง ๆ	10																																										รูปแบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมไม่ได้รับ
กิจกรรมที่ 2 นำข้อมูลจากรายงานผลการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของพนักงาน กนอ. มาประกอบการสำรวจความคิดเห็น/ความต้องการในเรื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร รวมถึงมีการเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานมาพิจารณา	ผลการสำรวจความคิดเห็น/ความต้องการในเรื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	10																																									ความเห็นชอบจากผู้บริหารและ ครม.	
กิจกรรมที่ 3 ทบทวน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของ กนอ. และ กม. อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับผลการศึกษาในกิจกรรมที่ 1 และ 2	ผลการศึกษา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของ กนอ. และ กม. อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับ ผลตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร	10																																										
กิจกรรมที่ 4 ออกแบบรูปแบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ¹ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ	รูปแบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่	10																																										



กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563												ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยง ของ กิจกรรม																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.ส.ค.ก.ย.	ค.ค.พ.ย.ร.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ส.ค.ก.ย.	ค.ค.พ.ย.ร.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ส.ค.ก.ย.	ค.ค.พ.ย.ร.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ส.ค.ก.ย.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
ความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่มและส่วน	เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่มและส่วน																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					</



¹ รูปแบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ควรออกแบบให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อเชื่อมโยงกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experience) และนำไปสู่ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement)



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		-	-
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ ปรึกษาฯ)		-	-
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)		-	-

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

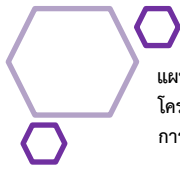
ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ การดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
ด้าน เทคโนโลยี	ระบบ	ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงาน บุคคล (HRIS) (นำไปเป็นปัจจัยนำเข้าใน แผนงาน digital HR (แผนการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทุน มนุษย์))	
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



4.6.16 การเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

1. ชื่อโครงการ : การเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม : กองบริหารทรัพยากรบุคคล, กองนวัตกรรม, กองบริหารความเสี่ยง, กองพัฒนา
ชุมชนสัมพันธ์, กองพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO4 เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการ
ปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง

เป้าประสงค์ :

- ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตาม SMART-ECO (ผลลัพธ์ต่อกลุ่มผู้กำกับดูแล
ประกอบด้วย รัฐบาล กระทรวงการคลัง และกระทรวงอุตสาหกรรม, ผลลัพธ์ต่อลูกค้า, ผลลัพธ์ต่อ
คู่ค้า, ผลลัพธ์ต่อชุมชน สังคม, ผลลัพธ์ต่อผู้ปฏิบัติงาน)
- ผลลัพธ์ของการดำเนินงานจัดการการเปลี่ยนแปลง (เช่น ความสำเร็จในการพัฒนาระบบที่รองรับ
การให้บริการลูกค้าและคู่ค้าสามารถใช้งานได้จริง, Super TSC, IEAT 4.0 เป็นต้น)

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตาม SMART-ECO (ผลลัพธ์ต่อกลุ่มผู้กำกับดูแล
ประกอบด้วย รัฐบาล กระทรวงการคลัง และกระทรวงอุตสาหกรรม, ผลลัพธ์ต่อลูกค้า, ผลลัพธ์ต่อคู่ค้า,
ผลลัพธ์ต่อชุมชน สังคม, ผลลัพธ์ต่อผู้ปฏิบัติงาน) เป็นไปตามที่องค์กรกำหนด
- ปี 2565 ผลลัพธ์ของการดำเนินงานจัดการการเปลี่ยนแปลง (เช่น ความสำเร็จในการพัฒนาระบบที่
รองรับการให้บริการลูกค้าและคู่ค้าสามารถใช้งานได้จริง, Super TSC, IEAT 4.0 เป็นต้น) ร้อยละ 100
(ดำเนินงานได้ตามแผน)

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS4 ขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรม SMART-ECO นำองค์กรสู่ความ
เป็นเลิศและยั่งยืน

5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO
ผ่านการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายใต้ภาวะวิกฤติและหลังภาวะวิกฤติ รองรับความปกติใหม่ (Next
Normal)

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจค่านิยม SMART-ECO
- ร้อยละของบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม SMART-ECO

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 ร้อยละ 90 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด หรือมากกว่าผลสำรวจในปีที่ผ่านมา)
- ปี 2565 ร้อยละ 75 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด

6. หลักการและเหตุผล : เนื่องจาก กนอ. มีค่านิยมและวัฒนธรรม SMART-ECO จึงต้องมีการวางแผนงานใน
การสร้างระบบ/กลไก/กิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่ง



จะส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายธุรกิจ และความคาดหวัง
ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. วัตถุประสงค์โครงการ :

- เพื่อให้ กนอ. มีระบบ/กลไก และกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกันอย่างมีระบบ เพื่อขับเคลื่อน
พฤติกรรมของบุคลากร กนอ. ที่สนับสนุนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- เพื่อให้ กนอ. มีแนวทางและขั้นตอนที่ชัดเจนในการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และเสริมสร้างพฤติกรรม
ที่พึงประสงค์ตามค่านิยม SMART-ECO โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ
- เพื่อให้ กนอ. ได้ผลลัพธ์ของการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรม SMART-ECO ที่สามารถตอบโจทย์
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมิติต่าง ๆ ได้แก่ รัฐบาล กระทรวงการคลัง และกระทรวงอุตสาหกรรม ลูกค้า คู่ค้า
ชุมชน สังคม และพนักงาน

8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

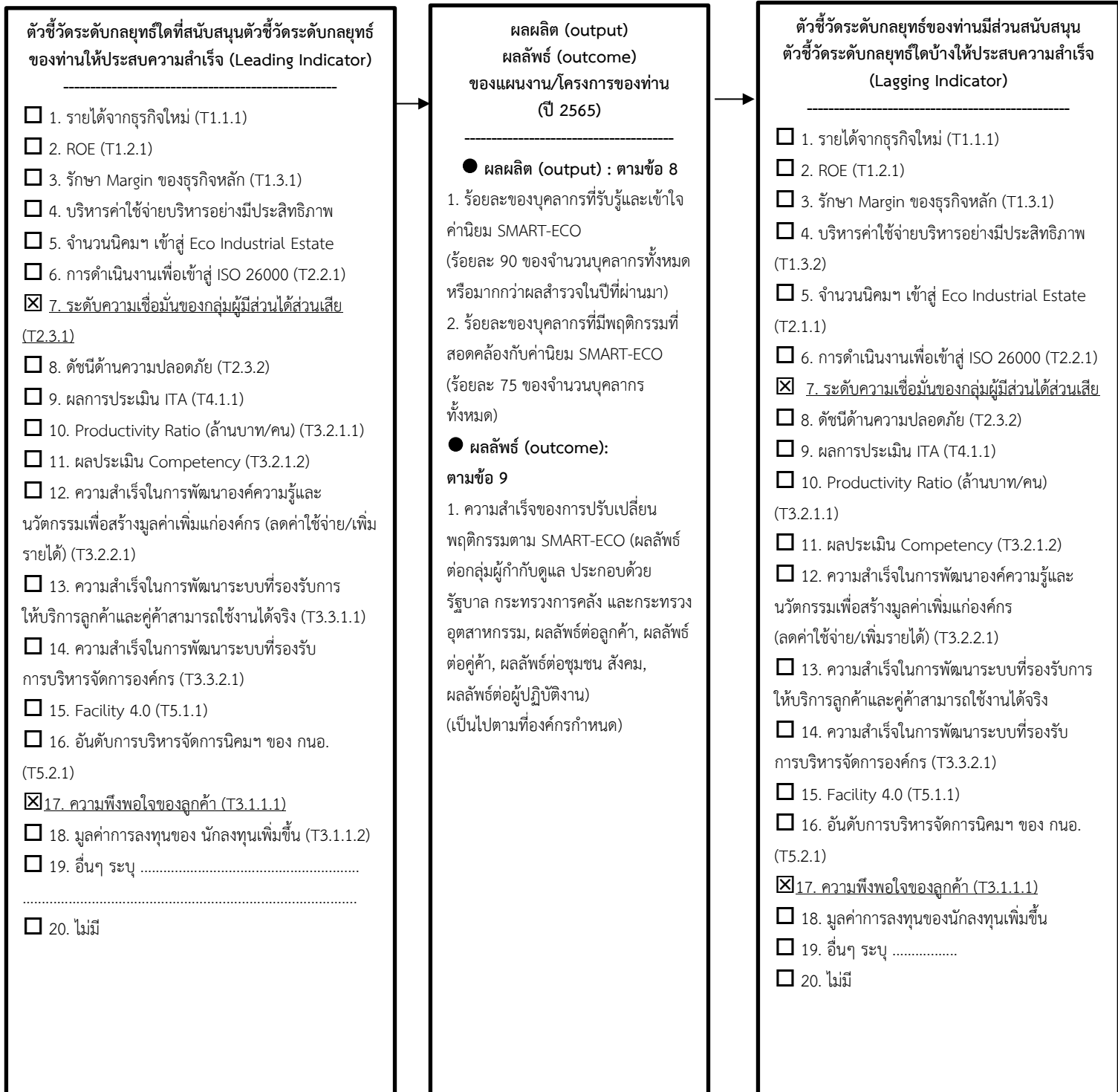
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และ เข้าใจค่านิยม SMART-ECO	ร้อยละ 70 ของ จำนวนบุคลากร ทั้งหมด หรือ มากกว่าผลการ สำรวจครั้งล่าสุด	ร้อยละ 80 ของ จำนวนบุคลากร ทั้งหมด หรือ มากกว่าผล สำรวจในปีที่ผ่าน มา	ร้อยละ 90 ของ จำนวนบุคลากร ทั้งหมด หรือ มากกว่าผล สำรวจในปีที่ผ่าน มา
	• ร้อยละของบุคลากรที่มี พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม SMART-ECO	-	ร้อยละ 50 ของ จำนวนบุคลากร ทั้งหมด	ร้อยละ 75 ของ จำนวนบุคลากร ทั้งหมด

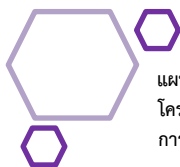
9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	• ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมตาม SMART-ECO (ผลลัพธ์ต่อกลุ่มผู้กำกับดูแล ประกอบด้วย รัฐบาล กระทรวงการคลัง และกระทรวง อุตสาหกรรม, ผลลัพธ์ต่อลูกค้า, ผลลัพธ์ต่อ คู่ค้า, ผลลัพธ์ต่อชุมชน สังคม, ผลลัพธ์ต่อผู้ปฏิบัติงาน)	-	เป็นไปตามที่ องค์กรกำหนด	เป็นไปตามที่ องค์กรกำหนด



10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





11. การดำเนินงานโครงการ

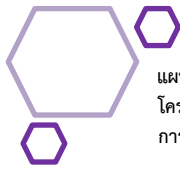
กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยง ของกิจกรรม																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.	ค.	ส.	ก.	ค.	ส.	ภ.	ย.	ด.	ค.	พ.	ย.	ธ.	ค.	ภ.	ย.	ด.	ค.	พ.	ย.	ธ.	ค.	ภ.	ย.	ด.	ค.	พ.		ย.	ธ.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
กิจกรรมที่ 1 ทบทวนระบบ / กลไก และกิจกรรมต่างๆ ใน การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ บุคลากร ตามค่านิยม SMART-ECO รวมถึง การศึกษาผลสำรวจการรับรู้และระดับการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยมที่ผ่านมาใน อดีต ปัญหา/จุดอ่อน และระบบการ ประเมินผลรัฐวิสาหกิจเพื่อใช้ในการกำหนด หรือทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ ค่านิยมแต่ละตัว	ผลการทบทวน ค่านิยมและ พฤติกรรมที่พึง ประสงค์	15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	



กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยง ของกิจกรรม																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.	ค.	ส.	ก.	ค.	ย.	ด.	ค.	พ.	ย.	ร.	ค.	ค.	พ.	ม.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.	ม.	ย.	ก.		ค.	ส.	ค.	ย.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
กิจกรรมที่ 5 ดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรม ² ที่ได้ กำหนดไว้ในกิจกรรมที่ 2	ผลการดำเนินงาน ตามแนวทาง เสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรประจำปี	30																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

- โครงการ/กิจกรรมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เช่น การสร้างบทบาทให้ผู้บริหารเป็น Role Model การประกวดบุคคลต้นแบบในระดับพนักงาน ระบบการจูงใจและให้รางวัล เป็นต้น ทั้งนี้ ควรออกแบบกิจกรรมปลูกฝังค่านิยมให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อเชื่อมโยงกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experience) และนำไปสู่ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement)
- โครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ควรออกแบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นพลวัต (Dynamic) และส่งผลกระทบต่อทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เช่น การรับมือกับสภาวะโรคระบาด Covid-19 ทั้งช่วงระหว่างเกิดโรคระบาด (Throughout Pandemic) และหลังการเกิดโรคระบาด (Post Pandemic) นอกจากนี้ ในช่วงระหว่างเกิดโรคระบาด (Throughout Pandemic) ควรเน้นการเสริมสร้างค่านิยม ได้แก่ M – Move toward digital (ความเข้าใจ/เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ในการทำงาน) A – Able to work in new ways (สามารถทำงานในรูปแบบใหม่/เปิดรับสิ่งใหม่) R – Ready to change (พร้อมปรับเปลี่ยน/เตรียมพร้อมทุกสถานการณ์) เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work from home) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Video conference, online meeting) เป็นต้น



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
	-	500,000	500,000
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ ปรึกษาฯลฯ)	-		
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)	-		

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

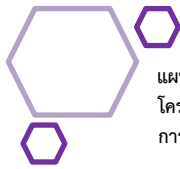
ด้านสังคม :
 ด้านสิ่งแวดล้อม :
 ด้านประชาชน :
 ด้านเศรษฐกิจ :
 ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุด โครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการสำรวจ การรับรู้และพฤติกรรม ของ บุคลากรแบบออนไลน์	
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอใน การทำให้บรรลุแผนงาน หรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



4.6.17 แผนการสร้างกลไกการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

1. ชื่อโครงการ : แผนการสร้างกลไกการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ :

ผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบร่วม :

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMSO4 เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการ
ปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง

เป้าประสงค์ :

- ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตาม SMART-ECO (ผลลัพธ์ต่อกลุ่มผู้กำกับดูแล ประกอบด้วย รัฐบาล กระทรวงการคลัง และกระทรวงอุตสาหกรรม, ผลลัพธ์ต่อลูกค้า, ผลลัพธ์ต่อ คู่ค้า, ผลลัพธ์ต่อชุมชน สังคม, ผลลัพธ์ต่อผู้ปฏิบัติงาน)
- ผลลัพธ์ของการดำเนินงานจัดการการเปลี่ยนแปลง (เช่น ความสำเร็จในการพัฒนาระบบที่รองรับ การให้บริการลูกค้าและคู่ค้าสามารถใช้งานได้จริง, Super TSC, IEAT 4.0 เป็นต้น)

คำเป้าหมายของเป้าประสงค์ :

- ปี 2565 ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตาม SMART-ECO (ผลลัพธ์ต่อกลุ่มผู้กำกับดูแล ประกอบด้วย รัฐบาล กระทรวงการคลัง และกระทรวงอุตสาหกรรม, ผลลัพธ์ต่อลูกค้า, ผลลัพธ์ต่อคู่ค้า, ผลลัพธ์ต่อชุมชน สังคม, ผลลัพธ์ต่อผู้ปฏิบัติงาน) เป็นไปตามที่องค์กรกำหนด
- ปี 2565 ผลลัพธ์ของการดำเนินงานจัดการการเปลี่ยนแปลง (เช่น ความสำเร็จในการพัฒนาระบบที่รองรับการให้บริการลูกค้าและคู่ค้าสามารถใช้งานได้จริง, Super TSC, IEAT 4.0 เป็นต้น) ร้อยละ 100 (ดำเนินงานได้ตามแผน)

4. ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ : HCMS4 ขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรม SMART-ECO นำองค์กรสู่ความ เป็นเลิศและยั่งยืน

5. กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ : การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ผ่านการจัดการการ เปลี่ยนแปลงภายใต้ภาวะวิกฤติและหลังภาวะวิกฤติ รองรับความปกติใหม่ (Next Normal)

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ :

- ความสำเร็จของการดำเนินงานจัดการการเปลี่ยนแปลง

คำเป้าหมายกลยุทธ์ :

- ปี 2565 ร้อยละ 100 (ดำเนินงานได้ตามแผน)

6. หลักการและเหตุผล : เนื่องจาก กนอ. มีภารกิจที่ท้าทายใหม่ๆ ตาม พรบ. กนอ. ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2562 และ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ปี 2564-2568 รวมทั้งการเกิดสถานการณ์วิกฤติ ทำให้การดำเนินงานของ กนอ. ต้องมี การปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับความปกติใหม่ (Next Normal) ดังนั้น การมีแนวทางการขับเคลื่อนการจัดการ การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและกลไกสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อม และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างทันกาล



7. วัตถุประสงค์โครงการ :

- เพื่อให้มีกลไกที่เป็นรูปธรรมในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อให้มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้บุคลากรมีความตื่นตัวและสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
- เพื่อให้ กนอ. ได้ผลลัพธ์จากการดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

8. ผลผลิต (Output) ของโครงการ :

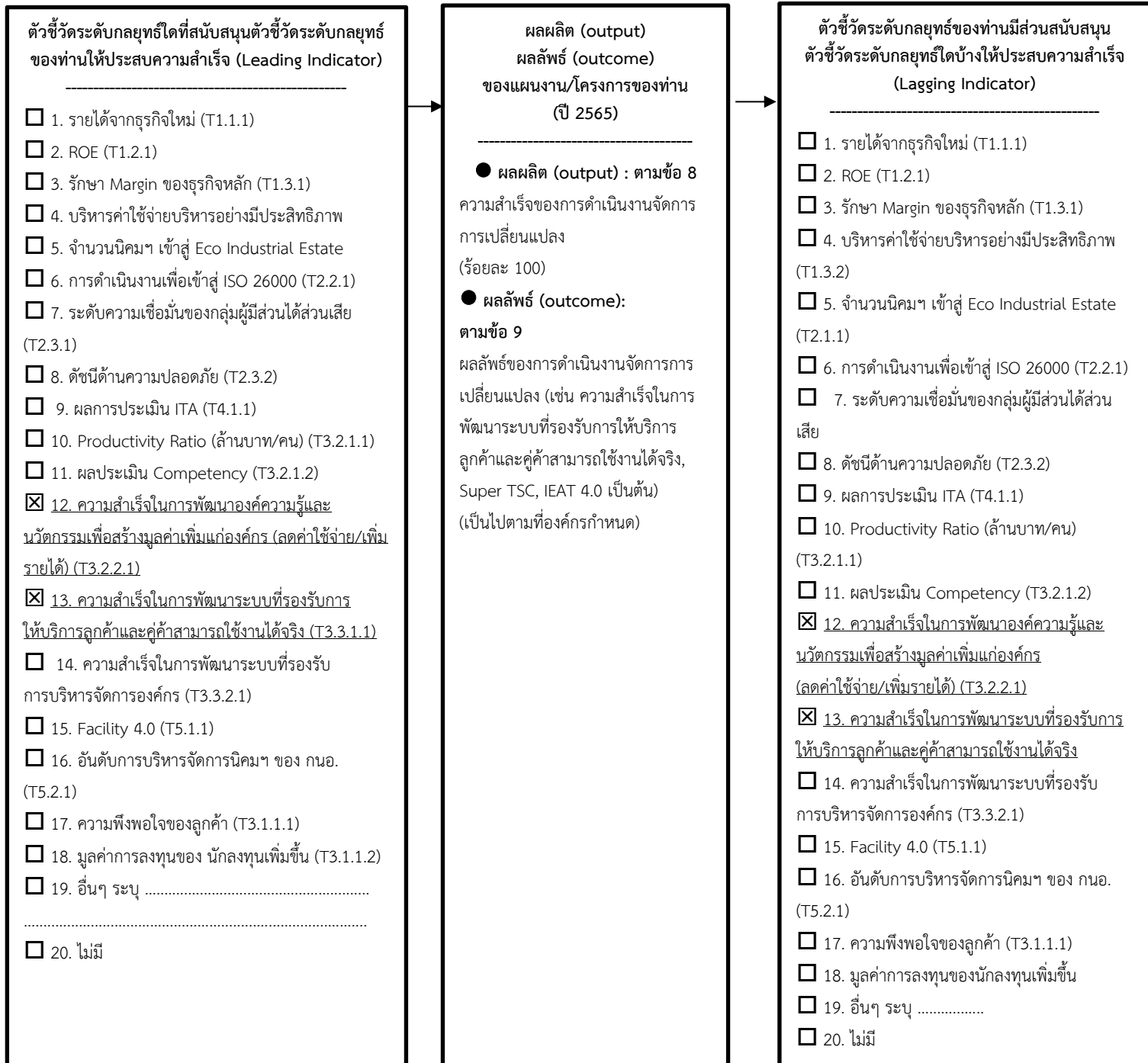
ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• ความสำเร็จของการดำเนินงานจัดการการเปลี่ยนแปลง	ร้อยละ 100 (จัดทำแนวทางการขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลงแล้วเสร็จ)	ร้อยละ 100 (ดำเนินงานได้ตามแผน)	ร้อยละ 100 (ดำเนินงานได้ตามแผน)

9. ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	• ผลลัพธ์ของการดำเนินงานจัดการการเปลี่ยนแปลง (เช่น ความสำเร็จในการพัฒนาระบบที่รองรับการให้บริการลูกค้าและคู่ค้าสามารถใช้งานได้จริง, Super TSC, IEAT 4.0 เป็นต้น)	-	เป็นไปตามที่องค์กรกำหนด	เป็นไปตามที่องค์กรกำหนด



10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :





11. การดำเนินงานโครงการ

Change Agent | 

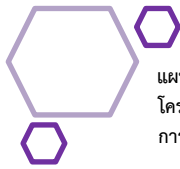
255



กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยงของ กิจกรรม				
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.	ค.	ส.	ก.	ย.	ด.	ค.	พ.	ย.	ร.	ค.	ม.	ค.	ภ.	พ.	ม.	ค.	ม.	ย.	พ.	ค.	ม.	ย.		ก.	ค.	ส.	ก.
กิจกรรมที่ 5 ดำเนินการตามแนวทางการขับเคลื่อนการ จัดการการเปลี่ยนแปลงที่ได้กำหนดไว้ใน กิจกรรมที่ 3	ผลการดำเนินงาน ตามแนวทางการ ขับเคลื่อนการ จัดการการ เปลี่ยนแปลง	30																													
กิจกรรมที่ 6 ติดตามและประเมินผล เพื่อนำผลที่ได้จากการ ดำเนินงานมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่าง ต่อเนื่อง	ผลการทบทวน การดำเนินงาน เพื่อใช้ในการ ปรับปรุง	10																													

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ไว้ที่กิจกรรมนั้น

¹ บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change sponsor) ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change advocate) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change target)



12. งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		200,000	200,000
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา ค่าจ้างที่ ปรึกษาฯลฯ)			
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)			

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

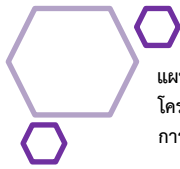
ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลา คืนทุน						
FIRR						
NPV						

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ		
	งบประมาณอื่น ๆ		



ด้าน ทรัพยากร บุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรใน ปัจจุบันมีความเพียงพอ ในการทำให้บรรลุ แผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน				
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการ เพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยง ของแผนงาน โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบx โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม

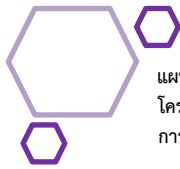
* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ



5. จัดประชุมขอความเห็นต่อร่างแผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) จากคณะกรรมการ กนอ. และผู้บริหารระดับสูง

จากการที่ที่ปรึกษา ได้จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) เสร็จสิ้นแล้วเสร็จแล้วนั้น ที่ปรึกษาได้ดำเนินการจัดประชุมขอความเห็นต่อร่างแผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) จากคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคลของ กนอ. เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2563 เวลา 17.00 – 18.00 น. ณ ห้องประชุม 205 ชั้น 2 การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

นอกจากนี้การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) ให้กับคณะกรรมการ กนอ. จะดำเนินการในเดือน มิถุนายน 2563 ต่อไป

6. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563)

จากการที่ที่ปรึกษา ได้จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) เสร็จสิ้นแล้วเสร็จแล้วนั้น ที่ปรึกษาได้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563) เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2563 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมอุทัย ชั้น 6 การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย





7. การให้คำปรึกษา แนะนำภาคปฏิบัติ (Work Learning) แก่หน่วยงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) และแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563) รวมถึงสร้างความรู้ ความเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (ด้านบริหารทุนมนุษย์) ให้กับผู้บริหารและพนักงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถประเมินตนเอง และระบุจุดที่ต้องปรับปรุง

ที่ปรึกษาได้ให้คำปรึกษา แนะนำภาคปฏิบัติ (Work Learning) แก่หน่วยงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) และแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563) รวมถึงสร้างความรู้ ความเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (ด้านบริหารทุนมนุษย์) ให้กับผู้บริหารและพนักงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถประเมินตนเอง และระบุจุดที่ต้องปรับปรุง เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2563 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมอุทัย ชั้น 6 การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย





8. การนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) และแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563) ต่อคณะกรรมการ กนอ.

นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563-2565) และแผนปฏิบัติการประจำปี (ปีงบประมาณ 2563) ต่อคณะกรรมการ กนอ. วันที่ 24 มิถุนายน 2563

มติคณะกรรมการ กนอ.

- เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ กนอ. ปีงบประมาณ 2563 – 2565 และแผนปฏิบัติการประจำปี