HR MASTER PLAN

แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2567)

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การท่าเรือแห่งประเทศไทย

สารบัญ

หน้า

สารบัญ ..... **ก**

ส่วนที่ 1 บทนำ **1**

1.1 หลักการและเหตุผล 1

1.2 วัตถุประสงค์ 2

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 2

ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล **3**

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล 3

2.2 การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์องค์กรกับแผนแม่บททรัพยากรบุคคล 9

2.3 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล 12

ส่วนที่ 3 กระบวนการที่ใช้ในการจัดทำแผนแม่บท **16**

3.1 กระบวนการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล 16

3.2 แผนการดำเนินงาน 19

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and External Analysis) **21**

4.1 กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 21

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน 22

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก 78

ส่วนที่ 5 แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ระยะ 5 ปี (2567-2571) **119**

5.1 ทิศทางของแผนแม่บท 119

ส่วนที่ 6 แผนปฏิบัติการปี 2568 ..... **127**

6.1 รายละเอียดของแผนงานหรือกิจกรรม 127

ส่วนที่ 7 แนวทางติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน **155**

7.1 วิธีการนำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) 155

7.2 บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ 156

7.3 การควบคุมและประเมินผลแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (Strategic Control and Evaluation) 156

บรรณานุกรม **158**

ส่วนที่ 1 บทนำ

เนื้อหาในส่วนนี้ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนฯ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละเรื่อง ดังนี้

1.1 หลักการและเหตุผล

การท่าเรือแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีความสำคัญในฐานะประตูแห่งการเชื่อมต่อการดำเนินการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศและภายในประเทศ โดยมีหน้าที่หลักในการให้บริการด้านเรือและสินค้า ขุดลอก บำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือและแอ่งจอดเรือ ควบคุมการขนถ่ายและบรรทุกสินค้า ยกขน เคลื่อนย้าย เก็บรักษา และส่งมอบสินค้าให้แก่เจ้าของสินค้า สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ การค้า ลดต้นทุนการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ของประเทศ พร้อมทั้งการยกระดับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าโลก ด้วยการพัฒนาบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ได้มาตรฐานระดับโลก อีกทั้งยังเป็นผู้ให้บริการขนส่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการโลจิสติกส์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ อาทิ กิจกรรมการยกขน เคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม ส่งมอบและกระจายสินค้าตลอดห่วงโซ่อุปทาน

แผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567) ได้ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สภาวการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (ปี 2566-2570) มีจุดมุ่งเน้นให้การท่าเรือเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล ต่อมาในระยะกลาง (ปี 2571-2575) มีความต้องการยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ และระยะยาว (ปี 2576-2580) ต้องการเป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน

เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จึงได้กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในด้านปฏิบัติการในหลายด้าน เช่น การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของท่าเรือ การขอการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ได้ในระดับสากล การปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ รวมถึงการนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ ระบบ Port Community System (PCS) มาใช้ ซึ่งการมุ่งไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้ว่าในแผนวิสาหกิจนั้นให้ความสำคัญกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์เป็นอย่างมาก

ดังนั้น เพื่อให้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งมีการบูรณาการร่วมกันกับแผนงานอื่นที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร และกระบวนการบริหารองค์กรตามมิติการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ให้เป็นเนื้อเดียวกัน จึงจำเป็นต้องการมีการทบทวนแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทยใหม่ โดยปี 2567 ถือเป็นปีแรกที่ได้มีการฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากหน่วยงานนอกฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เชื่อว่าแนวทางที่ปรับปรุงใหม่นี้จะช่วยให้แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (2566-2570) การท่าเรือแห่งประเทศไทยฉบับนี้มีความสอดคล้องกับทิศทางองค์กร ไม่ขัดแย้ง แต่ส่งเสริมและทำให้แผนงาน และมิติการบริหารองค์กรในด้านอื่นๆ มีความเข้มแข็งและเติบโตไปพร้อมกันได้อย่างมั่นคง และยั่งยืนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

การจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ระยะ 5 ปี (2566-2570) การท่าเรือแห่งประเทศไทยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

1) ทำการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

2) ทำการบูรณาการปัจจัยแวดล้อมดังกล่าว เข้ากับทิศทางองค์กร และแผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำแผนงานสำหรับใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลในระยะ 5 ปี (2567-2571)

3) จัดทำแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2568 เพื่อใช้สำหรับวางแผนการดำเนินงานในระยะสั้น และใช้ติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ดังที่กล่าวถึงในตอนต้นว่า แผนแม่บทฉบับนี้มีแนวทางการทบทวนที่แตกต่างจากฉบับก่อนหน้า ดังนั้นจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนแม่บทฉบับนี้ไว้ว่า

1) จะช่วยทำให้ กทท. สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร: แผนแม่บทฯ จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางและแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ กทท. สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำด้านการให้บริการท่าเรือและโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพสูง และพันธกิจในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางทะเลและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

2) ทำให้ กทท. สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต: แผนแม่บทฯ จะช่วยให้ กทท. สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความท้าทายด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และการแข่งขันที่รุนแรง

3) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล: แผนแม่บทฯ จะช่วยให้ กทท. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดแนวทางและมาตรการในการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร และสร้างความเป็นธรรมและเท่าเทียมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

4) สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน: แผนแม่บทฯ จะช่วยให้ กทท. สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์

5) ทำให้ กทท. เป็นองค์กรที่น่าทำงาน: แผนแม่บทฯ จะช่วยให้ กทท. เป็นองค์กรที่น่าทำงาน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร

ส่วนที่ 2
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล

เนื้อหาในส่วนนี้ประกอบด้วยกรอบแนวคิดที่ใช้สำหรับจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล

องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่า ทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็น “ทุน” (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร ผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์กรนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์” อย่างไรก็ตามทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่เข้าใจและบริหารได้ยากที่สุด ตลอดจนวัดและประเมินได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมดด้วย จึงมีคำกล่าวที่ว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้”[1]

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถกระทำได้หลายวิธี อาทิเช่น

1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ขึ้นจากผลการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีผลการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

2) การกำหนดแผนกลยุทธ์ขึ้นจากแบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์หรือศึกษาหน่วยงานที่มีผลงานเป็นเลิศ โดยในส่วนนี้ได้ใช้คำเลียนแบบการวัดผลองค์กรแบบ Balanced Scorecard ในชื่อว่า HR Scorecard

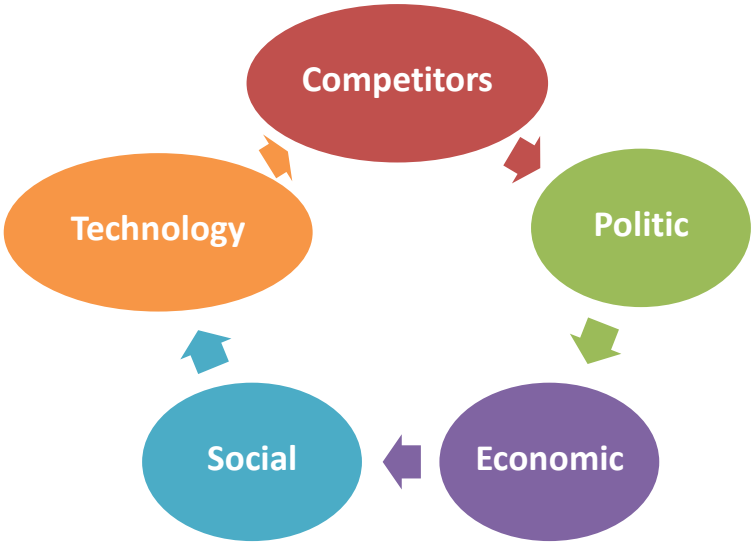
การกำหนดแผนกลยุทธ์ขึ้นจากผลการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

ใช้หลักการว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องอาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ที่มาจากรอบด้าน โดยในส่วนนี้มักพิจารณาจาก 2 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1) ปัจจัยภายนอก ซึ่งเรียกโดยย่อว่า C-PEST ได้แก่ สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรคู่แข่งขัน (Competitors) สถานภาพทางการเมือง (Politic) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และเทคโนโลยี (Technology) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยแหล่งข้อมูล และประเภทข้อมูลที่นิยมใช้ในการศึกษา ดังตัวอย่างด้านล่าง

[1] David Norton กล่าวไว้ในบทนำของหนังสือ The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance ของ Brian E. Becker, Mark A. Huselid และ Dave Ulrich สำนักพิมพ์ Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (ค.ศ. 2001)

รูปที่ 2.1 แสดงตัวแบบ C-PEST ที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

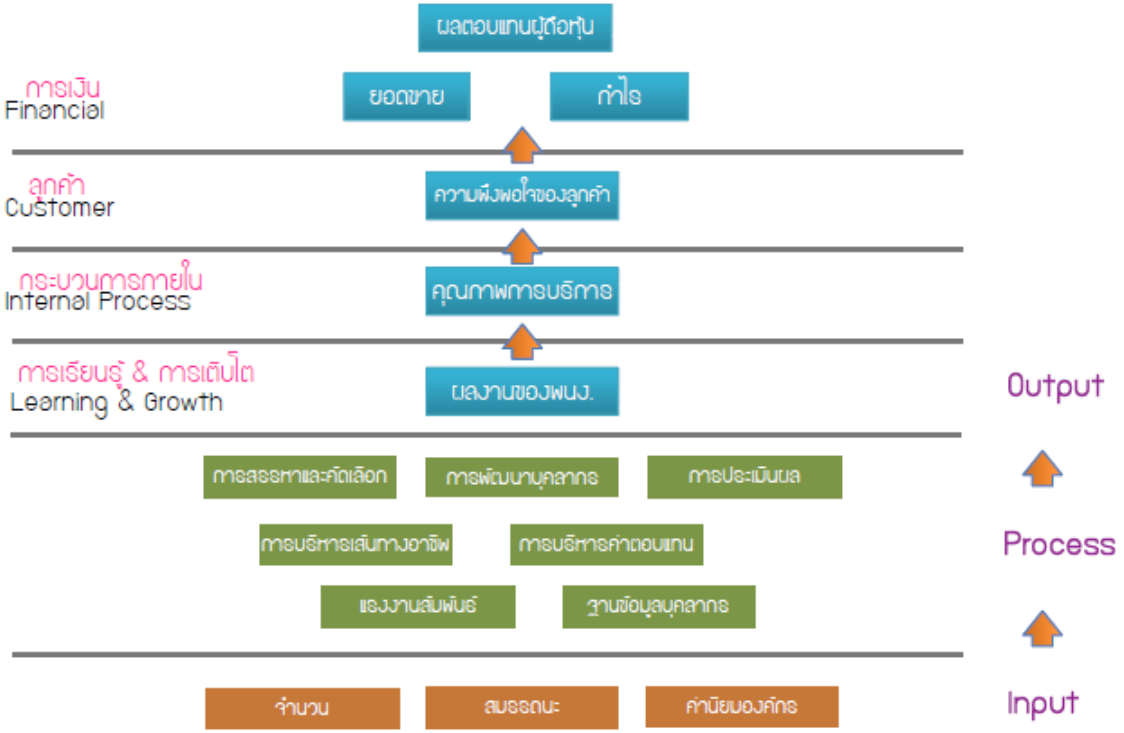


ตารางที่ 2.1 แสดงตัวอย่างของแหล่งข้อมูล และประเภทข้อมูลที่นิยมใช้ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จำแนกตามมิติด้านปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก	แหล่งข้อมูล	ประเภทข้อมูล
C: Competitor หรือสถานภาพขององค์กรคู่แข่งขัน	รายงานประจำปีขององค์กรคู่แข่งขัน ข่าวการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารองค์กรวิชาชีพต่างๆ เป็นต้น	▪ จำนวนคู่แข่งขันในตลาด จำแนกตามระดับความแข็งแกร่งของคู่แข่งขัน ▪ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรคู่แข่งขัน เช่น การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรบุคคลการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นต้น
P: Politic หรือการเมือง	หน่วยงานรัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลองค์กรวิชาชีพ เช่น สภาวิชาชีพ เป็นต้น	▪ นโยบายการส่งเสริมทางการค้าและการบริการ รวมถึงมาตรการที่เป็นข้อกีดกันทางการค้าของหน่วยงานรัฐ ▪ กฎระเบียบ หรือข้อบังคับเกี่ยวกับการจัดตั้งธุรกิจ ▪ ระบบการกำกับดูแลการจำหน่ายสินค้าและให้บริการ
E: Economic หรือเศรษฐกิจ	หน่วยงานรัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการเติบโตทางเศรษฐกิจ สมาคมวิชาชีพ หน่วยงานวิจัย	▪ ภาวการณ์เติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP Growth Rate) ▪ อัตราการเติบโตของธุรกิจ
S: Social หรือสังคม	หน่วยงานรัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การจัดทำแผนและนโยบายด้านสังคม สมาคมวิชาชีพ หน่วยงานวิจัย	▪ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของผู้บริโภค ▪ ค่านิยมของตลาดแรงงานที่มีต่อธุรกิจ ▪ การผลิตและดูดซับแรงงานของภาคอุตสาหกรรม
T: Technology หรือเทคโนโลยี	หน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงานสถิติแห่งชาติ องค์กรวิชาชีพ ฯลฯ ข่าว	▪ อัตราการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ ▪ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และผลกระทบที่มีผลต่อความชำนาญของบุคลากรในองค์กร

2) ปัจจัยภายใน ซึ่งเรียกโดยย่อว่า HR-IPO ซึ่งเป็นตัวแบบสำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคลโดยอาศัยหลักการวิเคราะห์ตามแนวทางของทฤษฎีระบบ (System Theory) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยกระบวนการ (Process) และปัจจัยนำออก (Output) ดังตัวอย่างด้านล่าง

รูปที่ 2.1 แสดงตัวแบบ HR-IPO ที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



ตารางที่ 2.2 แสดงตัวอย่างของแหล่งข้อมูล และประเภทข้อมูลที่นิยมใช้ประกอบการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล จำแนกตามมิติด้านปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน	แหล่งข้อมูล	ประเภทข้อมูล
I: Input ปัจจัยนำเข้า	แผนอัตรากำลังและผลประเมินเพื่อการเลื่อนเงินเดือนประจำปี	▪ จำนวนบุคลากรที่เหมาะสม ▪ สมรรถนะหรือคุณภาพของทรัพยากรบุคคลในองค์กร ▪ ค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงาน
P: Process ปัจจัยกระบวนการ	การประเมินเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร (HR Check-up)	▪ ผลการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลได้แก่ - ระบบการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคล - ระบบการพัฒนาบุคลากร - ระบบการบริหารผลงาน - ระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ - ระบบการบริหารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ - ระบบฐานข้อมูลบุคลากร
O: Output ปัจจัยนำออก	ผลประเมินเพื่อการเลื่อนเงินเดือนประจำปี	▪ ผลงานของบุคลากรในระดับต่างๆ - จำนวนบุคลากรที่มีผลงานในระดับต่างๆ - จำนวนผู้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในระดับต่างๆ

การกำหนดแผนกลยุทธ์ขึ้นจากแบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

เกิดจากการวิเคราะห์หรือศึกษาหน่วยงานที่มีผลงานเป็นเลิศ โดยในส่วนนี้ได้ใช้คำเลียนแบบการวัดผลองค์กรแบบ Balanced Scorecard ในชื่อว่า HR Scorecard

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล หรือ HR Scorecard เป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (Human Resource Architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กร (ซึ่งมิใช่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน) กลุ่มนักวิชาการอันประกอบด้วย Brian E. Becker, Mark A. Huselid และ Dave Ulrich ได้เสนอแนวคิดเรื่อง HR Scorecard ไว้เป็นครั้งแรกในหนังสือชื่อ “The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance” โดยได้พัฒนาแนวคิดมาจากตัวแบบการประเมินแบบสมดุลของ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเรื่อง Balanced Scorecard เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1992

ในหนังสือ The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance กล่าวถึงการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรภาคเอกชนหลายแห่งในต่างประเทศ เช่น บริษัท GTE (ขณะนี้เปลี่ยนเป็น Verizon) และบริษัท Sears เป็นต้น ผลจากการศึกษาทำให้ผู้เขียนกำหนดกรอบในการจัดทำ HR Scorecard ว่าควรจะประกอบด้วย

1) ระบบงานที่ก่อให้เกิดผลงานในระดับสูง (The High Performance Work System)

2) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร (HR System Alignment)

3) ประสิทธิภาพของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล(HR Efficiency)

4) ผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรต้องบรรลุ (HR Deliverables) โดยในแต่ละองค์ประกอบจะมีการกำหนดมาตรวัดและตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (Measures or KPI) ที่เกี่ยวข้องไว้ด้วย

องค์ประกอบในการประเมินด้วย HR Scorecard ข้างต้น สะท้อนเป้าหมายหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล 2 ประการ คือ การควบคุมต้นทุน (Cost Control) และการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Value Creation) กล่าวคือ องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะนำไปสู่การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย ขณะที่อีก 3 องค์ประกอบที่เหลือนั้น เป็นตัวชี้วัดว่าระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะก่อให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรมากน้อยแค่ไหน ดังนั้นการออกแบบการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย HR Scorecard จึงจำเป็นต้องมีความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ (ซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย ซึ่งมักใช้ตัวชี้วัดที่แสดงอดีต (Lagging Indicators) เป็นตัววัดผล) กับการสร้างคุณค่าหรือโอกาสในการชนะการแข่งขันให้กับองค์กร (ซึ่งมักใช้ตัวชี้วัดที่แสดงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต (Leading Indicators) เป็นตัววัดผล)

นอกเหนือจากตัวแบบ HR Scorecard ของ Becker, Huselid และ Ulrich แล้ว หน่วยงานต่างๆ ได้นำเสนอตัวแบบสำหรับใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลดังตัวอย่างด้านล่าง

ตารางที่ 2.3 แสดงตัวอย่างกรอบเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ตามแบบแผนการปฏิบัติที่ดี (HR Scorecard)

ตัวอย่าง HR Scorecard	กรอบกลยุทธ์ (Strategy Map)
แบบแผนการปฏิบัติที่ดีของภาคเอกชนในต่างประเทศ (Brian E. Becker, Mark A. Huselid และ Dave Ulrich)	1) ระบบงานที่ก่อให้เกิดผลงานในระดับสูง (The High Performance Work System) 2) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร (HR System Alignment) 3) ประสิทธิภาพของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล(HR Efficiency) 4) ผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรต้องบรรลุ (HR Deliverables)
แบบแผนการปฏิบัติที่ดีของภาคเอกชนในประเทศไทย (ธีระ วีรธรรมสาธิต)	1) มิติด้านผลิตภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Productivity) 2) มิติด้านลูกค้าภายใน 3) มิติทางด้านกระบวนการภายใน 4) มิติทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต
ตัวแบบมาตรฐานความสำเร็จด้านทุนมนุษย์ของสำนักงบประมาณสหรัฐ (สำนักงานบริหารและงบประมาณ)	1) ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ 2) โครงสร้างของส่วนราชการไม่ซับซ้อน เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง 3) ส่วนราชการจะต้องรักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่พัฒนาผลิตภาพอยู่ตลอดเวลา มีความยืดหยุ่นในการใช้กำลังคนเพื่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และนำแผนการสืบทอดตำแหน่งมาใช้อย่างจริงจัง 4) จะต้องมีกำลังคนที่มีทักษะอย่างพอเพียงในสายงานหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญ 5) ส่วนราชการจะต้องใช้ระบบการให้รางวัลจูงใจและการลงโทษเพื่อแยกผู้มีผลงานออกจากผู้ที่ไม่มีผลงาน

ตัวอย่าง HR Scorecard	กรอบกลยุทธ์ (Strategy Map)
	6) ทักษะของข้าราชการทุกระดับและโครงสร้างของส่วนราชการจะต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และการเปิดให้มีการแข่งขันในการจ้างงานและประมูลงาน
มิติสำหรับกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน)	1) มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5) มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ที่มา: ปรับปรุงจาก สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. 2547. ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, หน้า 32-35.

กล่าวโดยสรุป การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 2 วิธีต่างทำให้องค์กรได้แผนแม่บททรัพยากรบุคคลที่โดดเด่นกว่าองค์กรทั่วไป อย่างไรก็ตามแต่ละวิธีก็มีจุดแข็งและจุดอ่อนในตัวเอง ดังตารางที่ 2.4 ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้จัดทำแผนแม่บทฯ ที่ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนเงื่อนไขต่างๆ ที่จะทำให้องค์กรสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2.4 แสดงความแตกต่างระหว่างวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ความแตกต่าง	การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)	แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (HR Scorecard)
แนวคิดพื้นฐาน	▪ เชื่อว่า องค์กรแต่ละแห่งล้วนมีอัตลักษณ์ (ลักษณะเฉพาะ) ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องศึกษาจากสถานการณ์ปัจจุบัน (Current Situation) และผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่มากระทบ	▪ เชื่อว่า องค์กรที่เดินตามแนวทางองค์กรที่มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศ (Best Practices) จะทำให้มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีตามมา
ความยาก-ง่ายในการวิเคราะห์ข้อมูล	▪ มักมีปัญหาเรื่องความครบถ้วนของข้อมูล และความเฉียบแหลมในการวิเคราะห์	▪ มักมีปัญหาเรื่องการคัดเลือกองค์กรต้นแบบ (Role Model) เนื่องจากมีองค์กรส่วนน้อยที่มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีทุกระบบ
แหล่งข้อมูลที่ใช้	▪ ปัจจัยภายในและภายนอกที่องค์กรคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล	▪ องค์กรที่มีผลงานด้านทรัพยากรบุคคลที่โดดเด่น
การใช้ประโยชน์	▪ เหมาะกับองค์กรขนาดกลางและเล็กที่ต้องการความโดดเด่น หรือองค์กรที่ต้องการเป็นที่หนึ่งในธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	▪ เหมาะกับองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจ หรือมีเครือข่ายจำนวนมาก เช่น บรรษัทข้ามชาติ หน่วยงานราชการ เป็นต้น
ระยะเวลาในการจัดทำแผน	▪ ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน เพราะข้อมูลหลายแหล่งหาได้ยาก เช่น ข้อมูลจากบริษัทคู่แข่ง และผู้วิเคราะห์ข้อมูลควรเป็นบุคคลภายนอก	▪ ใช้ระยะเวลาไม่นาน หากสามารถหาองค์กรต้นแบบได้แล้ว

2.2 การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์องค์กรกับแผนแม่บททรัพยากรบุคคล

ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ใช่การทำให้พนักงานทำงานได้ดี แต่คือ “การทำให้พนักงานทำงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร” คำพูดดังกล่าวให้ความหมายว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรนำมาใช้จำเป็นต้องสอดรับกับยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ก่อนหน้า ดังตัวอย่างตารางที่ 2.5 ซึ่งกล่าวกันว่าองค์กรมีทางเลือกในการแข่งขันด้วย 3 ยุทธศาสตร์หลัก คือ

1) ระบบการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operational Excellence)
2) ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leadership) และ
3) การให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศ (Customer Excellence)

จาก 3 ยุทธศาสตร์ข้างต้น แต่ละยุทธศาสตร์มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้ต้องใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกันด้วย ดังนี้

ตารางที่ 2.5 แสดงความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์องค์กรกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกันไปด้วย

ชื่อกลยุทธ์องค์กร	ตัวอย่างองค์กรที่ใช้	เป้าหมายกลยุทธ์	วัฒนธรรมการทำงาน	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
ระบบการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operational Excellence)	- แมคโดนัลด์ - เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (FedEx) - วอลล์-มาร์ท - สุกี้เอ็มเค - เซเว่นอีเลฟเว่น	- ต้นทุนต่ำ - มีมาตรฐาน, ง่ายต่อการปฏิบัติ, ควบคุมจากส่วนกลาง, - มีความถูกต้องสูง - มีความรวดเร็วในการดำเนินการ - ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายและไม่แบ่งกลุ่มลูกค้าหลากหลายกลุ่ม - ระบบการปฏิบัติการต้องสอดประสานกันเป็นอย่างดีมาก	- การบริหารแบบเข้มงวด - เน้นประสิทธิภาพการทำงาน - มีมาตรฐานสูง - ความผิดพลาดต่ำมาก - เน้นการฝึกอบรมพนักงาน - เทคโนโลยีสารสนเทศเน้นใช้เพื่อคำนวณความคุ้มค่าของการลงทุน	**โครงสร้างองค์กร** - เน้นการทำงานเป็นทีมตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ - มีกระบวนการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง - มีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติการ - ธุรกิจบริการต้องให้ความสะดวกและใกล้ชิดกับลูกค้า **การบริหารทรัพยากรบุคคล** - การคัดเลือกพนักงาน เน้นเป็นผู้ที่พัฒนาง่ายและทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ - วัดผลงานที่ผลลัพธ์ในกระบวนงานที่ปฏิบัติ - ค่าตอบแทนจ่ายตามผลงานและความสามารถ
ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leadership)	- ดิสนีย์ - ไนกี้ - โตโยต้า - ฮาร์เล่ย์ เดวิดสัน - 3 เอ็ม - ไมโครซอฟต์ - เนสท์เล่	- เน้นความยืดหยุ่น - โครงสร้างองค์กรเน้นออกแบบตามประเภทผลิตภัณฑ์ - เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม - ต้องทำให้ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมหยั่งรากและสร้างความยั่งยืน - ดึงดูดผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และริเริ่มอะไรใหม่ๆ ได้ดี	- มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ - เน้นวัฒนธรรมการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมใหม่ - กระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวที่จะคิดสิ่งใหม่ - ส่งเสริมให้คิดแบบผู้ประกอบการ - เทคโนโลยีสารสนเทศเน้นใช้เพื่อวางแผนเวลาในการเข้าสู่ตลาด	**โครงสร้างองค์กร** - ฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาดต้องทำงานเป็นทีมเดียวกัน - เน้นฝ่ายการตลาด - ฝ่ายบัญชีและฝ่ายผลิตต้องทำงานร่วมกัน **การบริหารทรัพยากรบุคคล** - การคัดเลือกพนักงาน เน้นความคิดริเริ่ม การทำงานเชิงรุก ความคิดที่แหวกแนว - ค่าตอบแทนจ่ายที่นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาได้ - พนักงานต้องช่วยกันลดเวลาในการเข้าสู่ตลาด

ชื่อกลยุทธ์องค์กร	ตัวอย่างองค์กรที่ใช้	เป้าหมายกลยุทธ์	วัฒนธรรมการทำงาน	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
การให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศ (Customer Excellence)	- โฮม ดีโป้ - นอร์ดสตรอม - โรงแรมโฟร์ ซีซั่น - การบินไทย	- มีข้อร้องเรียนและปัญหาจากลูกค้าให้น้อยที่สุด - ทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อธุรกิจ - เสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อให้สอดรับกับความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน - ลงมือกระทำล่วงหน้าก่อนที่ลูกค้าจะถามหา - เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า	- มีการปลูกฝังวัฒนธรรมการให้บริการลูกค้าที่ดีมาก - พนักงานที่มีศักยภาพเป็นตราสินค้าให้กับธุรกิจ - มีความสามารถในการปรับตัวยืดหยุ่น มีความเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน - มีความชำนาญในการประสานงาน - เทคโนโลยีสารสนเทศใช้เพื่อเข้าใจความต้องการของลูกค้า	**โครงสร้างองค์กร** - ฝ่ายบัญชีมุ่งเน้นลูกค้าที่มีคุณค่าต่อองค์กรสูง - ทีมขายและบริการต้องทำงานร่วมกันอย่างกลมกลืนเพื่อให้เวลาลดลง - พนักงานถูกวางตัวให้ตอบโจทย์บริการแก่ลูกค้า - ธุรกิจต้องมีพันธมิตรหลากหลายเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า **การบริหารทรัพยากรบุคคล** - การคัดเลือกพนักงาน เน้นการเป็นผู้รับผิดชอบงาน การเป็นที่ปรึกษา การสื่อสาร - ค่าตอบแทนจ่ายให้ตามส่วนแบ่งจากการขาย - กำไร รายได้ มาจากความพึงพอใจของลูกค้า

ที่มา : Harvard Business School

ตัวอย่างจากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์องค์กรมาเป็นลำดับแรก ซึ่งการเลือกใช้ยุทธศาสตร์แต่ละประเภทจะบ่งบอกถึงเป้าหมาย และการเตรียมการที่ต้องดำเนินการในลำดับถัดมา เช่น หากองค์กรใช้กลยุทธ์การบริการที่ลูกค้าที่เป็นเลิศ จำเป็นที่ต้องมีค่านิยมการทำงานการให้บริการลูกค้าที่ดี (Client Orientation) เป็นตัวชูโรง ส่วนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องวางแผน และจัดกลุ่มบริการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เน้นการคัดเลือกพนักงานที่เป็นผู้รับผิดชอบในงาน ชอบการพูดคุย ให้ความช่วยเหลือ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ส่วนในด้านค่าตอบแทนมักมีการให้ผลประโยชน์เพิ่มเติมจากการขาย เพื่อให้พนักงานเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดี

2.3 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

จากหัวข้อก่อนหน้าซึ่งระบุถึงวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 2 รูปแบบ ที่มีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ในส่วนนี้จะนำเสนอถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งพบว่ามีลักษณะการดำเนินงานในตอนต้นที่แตกต่างกัน แต่จะเหมือนกันในขั้นตอนของการเขียนแผนแม่บททรัพยากรบุคคลดังรูปที่ 2.2

รูปที่ 2.2 แสดงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูง ควรมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักหมายถึงฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบหลัก (เจ้าภาพ) ดำเนินการ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจดำเนินการเอง หรือจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาทำหน้าที่นี้ให้ รวมถึงคัดเลือกวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การหาข้อมูล

เมื่อมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ และคัดเลือกวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเรียบร้อยแล้ว ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ในการสืบเสาะหาข้อมูลที่ถูกต้องมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งข้อมูลควรมีลักษณะดังนี้

1) หากเป็นข้อมูลเชิงปริมาณต้องมีความถูกต้อง หรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เช่น เป็นข้อมูลที่ใกล้เคียงกับปีปัจจุบัน มาจากองค์กรหรือหน่วยงานที่เชื่อถือได้ ได้รับการยอมรับหรือมีผู้เชี่ยวชาญยืนยันผ่านกระบวนการวิจัย หรือการกลั่นกรองที่เป็นมาตรฐาน เป็นต้น

2) หากเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพต้องมีความน่าเชื่อถือได้ ทั้งจากแหล่งข้อมูล และคุณภาพของข้อมูล เช่น มาจากผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ โดยตรง หรือหากมีการให้ข้อมูลเชิงปริมาณมาสนับสนุนร่วมด้วย ก็จะยิ่งทำให้ข้อมูลเชิงคุณภาพมีความน่าเชื่อถือได้มากยิ่งขึ้น ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นด่านแรกที่สำคัญ ถึงกับมีคำกล่าวที่ว่าหากข้อมูลที่หามาไม่ถูกต้อง และไม่น่าเชื่อถือ กระบวนการต่อไปก็จะถือว่าล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง ดังสำนวนว่า “garbage in - garbage out” หรือ เมื่อนำขยะเข้ามา ก็จะได้ขยะออกไปเช่นเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ทั้ง 2 วิธีต่างต้องการการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสกัดหาเหตุและผล และนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้อง ในขั้นตอนนี้ผู้วิเคราะห์ข้อมูลควรเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญในเรื่องนั้นๆ โดยตรง เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลให้ถูกต้องจำเป็นต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์ที่ดี จึงจะมองเห็นปัญหา และโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างทะลุปรุโปร่ง และนำไปสู่แผนการที่มีเทคนิคที่โดดเด่น โดยในขั้นตอนนี้ผลที่ได้จะแตกต่างกันตามลักษณะวิธีการ กล่าวคือ

1) วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis): จะได้ผลจากมุมมองภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และมุมมองภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) ซึ่งจะทำให้การออกแบบกลยุทธ์มีความโดดเด่นและมีอัตลักษณ์เฉพาะตัวเหนือผู้อื่น

2) วิธีการแบบแผนการปฏิบัติที่ดี (HR Scorecard): วิธีนี้จะทำให้ได้ตัวอย่างความสำเร็จขององค์กรที่มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศ เทคนิคที่นิยมใช้เรียกว่า “วิธีการเทียบเคียง (Benchmarking)”[2] โดยเริ่มต้นด้วยการสร้างกรอบหรือมิติที่จะทำการเทียบเคียง จากนั้นจึงเริ่มทำการสืบค้นข้อมูลทั้งจากองค์กรที่เป็นคู่เทียบ และองค์กรตนเอง แล้วนำมาเปรียบเทียบกันในแต่ละมิติ ทั้งนี้ภายหลังการเทียบเคียงในแต่ละมิติแล้ว ผู้วิเคราะห์ควรระบุถึงเหตุผลที่ชัดเจนประกอบในแต่ละมิติว่า เหตุใดองค์กรที่เป็นคู่เทียบและองค์กรของตนเองจึงมีข้อมูลในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน เพื่อจะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล

เมื่อได้ข้อมูลผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ 3 แล้ว ผู้รับผิดชอบหลักมีหน้าที่นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกในการจัดการที่เหมาะสม ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ

[2] บางแห่งเรียกวิธีการนี้ว่า “วัดรอยเท้าช้าง” เมื่อหมายถึงองค์กรขนาดเล็กพยายามที่จะศึกษารูปแบบการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรขนาดใหญ่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน

1) การระบุถึงความสำเร็จที่ต้องการเห็นหรือวิสัยทัศน์ (Vision) โดยคำที่อยู่ในวิสัยทัศน์ จะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ

- ระบุถึงสิ่งที่ยังไม่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และความต้องการที่จะเป็นในอนาคต
- ต้องมีผลลัพธ์ในเชิงตัวเลขที่ชัดเจน
- ต้องมีจุดสิ้นสุดของวิสัยทัศน์นี้อย่างชัดเจน

2) การระบุถึงพันธกิจ (Mission) หรือภารกิจที่ต้องทำร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลแห่งความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

3) มีกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) ที่สนับสนุนพันธกิจที่กำหนด ซึ่งกลยุทธ์ คือ เทคนิควิธีการที่แปลกใหม่ ที่ทำให้ไปถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ กล่าวคือ บรรลุผลสำเร็จ ได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่าต่อการลงทุน

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนปฏิบัติการในแต่ละปี

เมื่อองค์กรได้แผนแม่บทแล้ว ควรนำมาทำการจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้ตาราง 2 x 2 หรือตารางแมทริกซ์ (Matrix) ด้านล่าง เพื่อระบุถึงความสำคัญและความเร่งด่วนของการดำเนินงาน และนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกลยุทธ์แต่ละระยะ

รูปที่ 2.3 แสดงตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์
เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

		ผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต	
		น้อย	**มาก**
ความสำคัญต่อองค์กรในปัจจุบัน	**มาก**	สำคัญมาก กระทบน้อย	สำคัญมาก กระทบมาก
	น้อย	สำคัญน้อย กระทบน้อย	สำคัญมาก กระทบน้อย

โดยเนื้อหาของแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย

1) เป้าหมาย (Target): ผลลัพธ์ที่คาดหวังในแต่ละกลยุทธ์
2) ตัวชี้วัด (Indicator): เป้าหมายที่เป็นตัวเลข
3) โครงการหรือกิจกรรม (Projects/Activities): การกระทำที่จะช่วยให้เกิดผลตามตัวชี้วัดดังกล่าว
4) ขั้นตอนของโครงการหรือกิจกรรม (Process): ลำดับการดำเนินงานของโครงการหรือกิจกรรม
5) กำหนดการ (Time): จุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของโครงการหรือกิจกรรม

6) งบประมาณ (Budget): ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในโครงการหรือกิจกรรม

7) ผู้รับผิดชอบ (Owner): ผู้รับผิดชอบหลักของโครงการหรือกิจกรรม

รายละเอียดดังตัวอย่างด้านล่าง

ตารางที่ 2.6 แสดงตัวอย่างแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์

ขั้นตอน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	2555 (ไตรมาส)				2556 (ไตรมาส)				2557 (ไตรมาส)				ผลผลิต
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. ทบทวนCompensation Package ■ ตัวเงิน /ไม่ใช่ตัวเงิน ■ เชื่อมโยงกับค่างานและ Job Family	งานค่าตอบแทน							◆						สรุปรายงานผลการทบทวน
2. ปรับปรุงและพัฒนา Compensation Package ■ Incentive ■ Basic Salary Structure	งานค่าตอบแทน							◆						ตัวแบบระบบค่าตอบแทน Compensation Package
3. ดำเนินการตามแผนปรับปรุงและพัฒนาระบบค่าตอบแทน ■ Incentive ■ Basic Salary Structure	งานค่าตอบแทน								◆——	——◆	——◆			รายงานผลการดำเนินการตามแผนปรับปรุงและพัฒนาระบบค่าตอบแทน
4. ประเมินผลสำเร็จ ในการพัฒนาระบบค่าตอบแทน	งานค่าตอบแทน											◆	◆	รายงานผลการประเมินระบบค่าตอบแทน

ส่วนที่ 3
กระบวนการที่ใช้ในการจัดทำแผนแม่บท

เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการนำเสนอกระบวนการที่ใช้ในการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล และแผนการดำเนินงานที่ปฏิบัติในช่วงเวลาของการจัดทำแผนครั้งนี้ ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 กระบวนการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Master Plan) เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว แผนแม่บทนี้จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับความต้องการในอนาคต และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Factors Analysis)

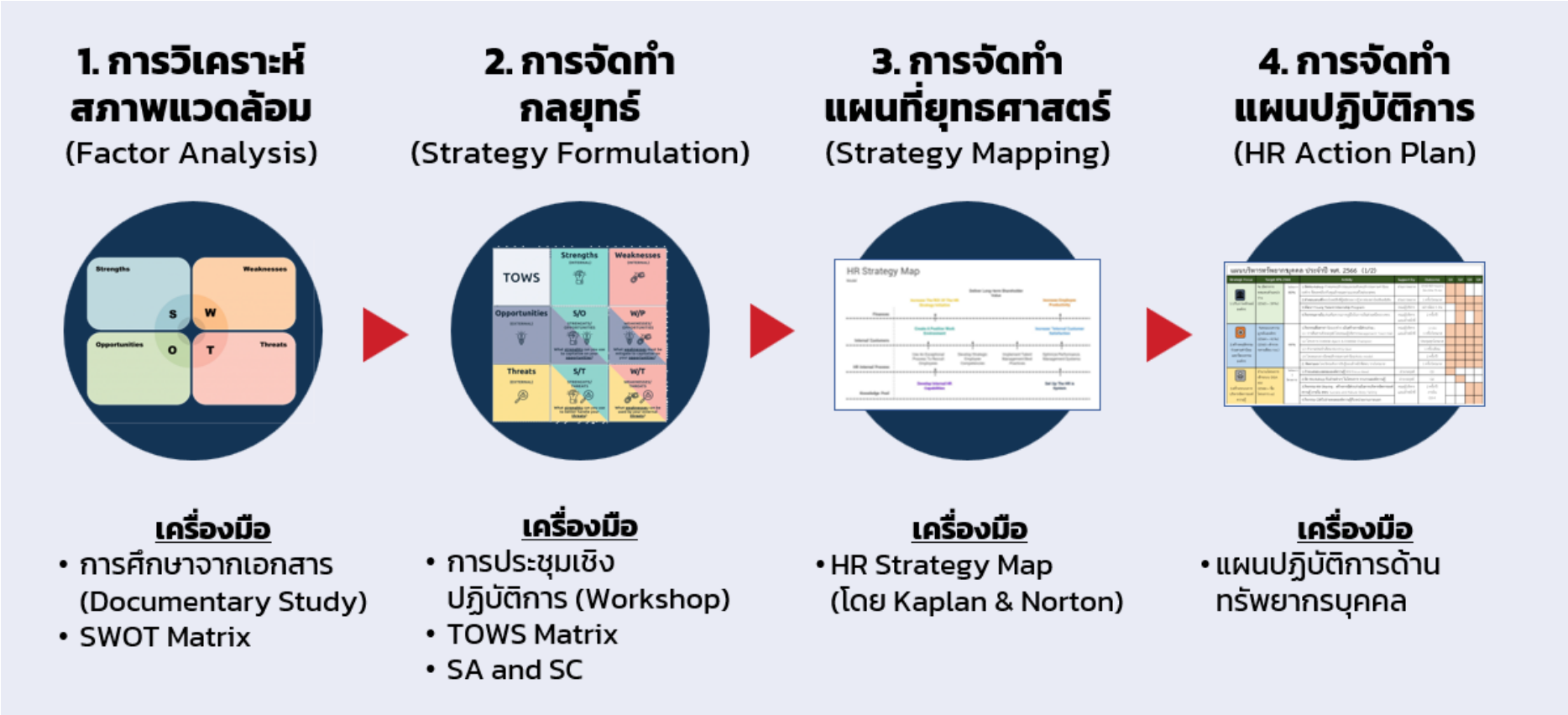
ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ซึ่งจะช่วยในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารทรัพยากรบุคคล

- **การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน** มุ่งเน้นไปที่การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยใช้ 7S Model ของ McKinsey เป็นกรอบในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย Strategy (Strategy) Structure (โครงสร้างองค์กร) ระบบ (System) ทักษะ (Skills) พนักงาน (Staff) รูปแบบ (Style) และ Shared value (ค่านิยมร่วม) การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้เข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน
- **การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก** เกี่ยวข้องกับการประเมินปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งกรอบในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย C-PEST Model หรือ Competitor (คู่แข่งขัน หรือองค์กรที่เราต้องการจะเปรียบเทียบ) Politics (การเมือง กฎระเบียบ หรือกฎหมาย) Economic (เศรษฐกิจ) Social (สังคม) และ Technology (เทคโนโลยี) การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้เข้าใจโอกาสและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมในขั้นตอนแรก กลยุทธ์เหล่านี้จะต้องตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสที่องค์กรเผชิญ และมุ่งเน้นไปที่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการบริหารทรัพยากรบุคคล

รูปที่ 4.1 แสดงกระบวนการที่ใช้ในการจัดทำแผนแม่บท



- **การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจด้านทรัพยากรบุคคล:** วิสัยทัศน์คือภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการบรรลุในด้านทรัพยากรบุคคล ส่วนพันธกิจ คือ สิ่งที่หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลต้องทำให้สำเร็จเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร
- **การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์:** เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุในด้านทรัพยากรบุคคลภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด เป้าหมายเหล่านี้ควรมีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ บรรลุได้ ตลอดจนมีความเกี่ยวข้อง และมีกรอบเวลาที่ชัดเจน
- **การกำหนดกลยุทธ์:** กลยุทธ์ คือ แนวทางปฏิบัติที่องค์กรจะใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์เหล่านี้ส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่กิจกรรมต่างๆ ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การรักษาบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร แต่ต้องเป็นสิ่งที่ทำแล้วมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ ทำแล้วได้ผลคุ้มค่า แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและตรงจุด เป็นต้น

3) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Mapping)

ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- **การระบุความเชื่อมโยง:** การระบุความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อให้เห็นภาพว่าแต่ละกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจอย่างไร
- **การจัดลำดับความสำคัญ:** การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลตามความสำคัญและผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ
- **การกำหนดตัวชี้วัด:** การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อติดตามและประเมินความคืบหน้าในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

4) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Build HR Action Plan)

ขั้นตอนสุดท้าย คือ การแปลงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดกิจกรรม โครงการ และงบประมาณที่จำเป็นในการดำเนินการตามกลยุทธ์

- **การกำหนดกิจกรรมและโครงการ:** การระบุกิจกรรมและโครงการที่จำเป็นในการดำเนินการตามกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
- **การกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลา:** การกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ
- **การจัดสรรงบประมาณ:** การจัดสรรงบประมาณที่จำเป็น รวมถึงทรัพยากรอื่นที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ
- **การติดตามและประเมินผล:** การกำหนดกลไกในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาแผนได้อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนสำคัญที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้มั่นใจว่า กทท.มีบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับความต้องการในอนาคต และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้ กทท. สามารถบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในระยะยาวได้

3.2 แผนการดำเนินงาน

กระบวนการในการทบทวนแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บททรัพยากรบุคคลปีงบประมาณ 2567 มีขั้นตอนและเชื่อมโยงกันดังแผนภาพด้านล่าง

กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567		กระบวนการทบทวนแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ปีงบฯ 2567	
Preparation (ขั้นเตรียมการ)		Preparation (ขั้นเตรียมการ)	
ต.ค. 66	ทบทวน/จัดทำขั้นตอนในการทบทวนแผนวิสาหกิจ	ต.ค. 66	ตรวจสอบผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Output) ของแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (ฉบับทบทวนปี 2566)
Environmental Scanning / Factor Analysis (หาข้อมูลและวิเคราะห์)		Factor Analysis (หาข้อมูลและวิเคราะห์)	
ต.ค. - ธ.ค. 66	จัดเตรียมข้อมูลปัจจัยนำเข้าสำหรับทบทวนแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2567	ต.ค.-ธ.ค. 66	จัดทำข้อมูลเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2567
ม.ค. 67	วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทที่สำคัญของ กทท.	ม.ค. 67	วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมา ร่วมกับ ฝก.
ม.ค. 67	จัดประชุมวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับทบทวนแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567		
Strategic Formulation (จัดทำกลยุทธ์)		Strategic Formulation (จัดทำกลยุทธ์)	
ม.ค. 67	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนวิสาหกิจ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2567 กับคณะกรรมการ กทท. ผู้บริหารระดับสูง และผู้แทนหน่วยงาน	ม.ค. - ก.พ. 67	ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนวิสาหกิจ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2567 กับคณะกรรมการ กทท. ผู้บริหารระดับสูง และผู้แทนหน่วยงาน
ก.พ.67	จัดทำเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ในแต่ละระยะ		
Strategic Mapping (จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์)		Strategic Mapping (จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์)	
มี.ค.-เม.ย. 67	ประชุมร่วมกับศูนย์ EVM ทกท. ทลฉ. และสายงานสนับสนุนที่รับผิดชอบแผนแม่บทที่สำคัญของ กทท. เพื่อบูรณาการความเชื่อมโยง	มี.ค.-เม.ย. 67	เข้าร่วมประชุม เพื่อบูรณาการความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจกับแม่บทที่สำคัญของ กทท.
มี.ค.-เม.ย. 67	ศูนย์ EVM ทกท. ทลฉ. และสายงานสนับสนุนของ กทท. สื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์ กทท. ที่ทำการทบทวน และจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ให้สอดรับกับผลการประชุมฯ	มี.ค.-เม.ย. 67	รับทราบข้อมูลและร่างข้อมูลสำคัญของแผนปฏิบัติการเพื่อนำส่ง ฝก.

กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567	
Action Plan Development (จัดทำแผนปฏิบัติการ)	
พ.ค. 67	ตรวจสอบ กลั่นกรอง และจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการฯ ตามหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรของ กทท.
ก.ค. 67	เสนอคณะกรรมการฝ่ายบริหาร กทท. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. และคณะกรรมการ กกท. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
ก.ค. 67	เสนอ คค. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนวิสาหกิจ กทท. ก่อนเสนอ สคร.
Action Plan Deployment (สื่อสารแผนปฏิบัติการ)	
ส.ค.-ก.ย. 67	ศูนย์ EVM ทกท. ทลฉ. และสายงานสนับสนุนของ กทท. สื่อสารถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ ที่ได้รับการทบทวน และแผนปฏิบัติการฯ ลงสู่พนักงานทุกระดับ
ก.ย. 67	ประกาศใช้และเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ (เริ่มใช้ 1 ต.ค. 67 เป็นต้นไป)

กระบวนการทบทวนแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ปีงบฯ 2567	
Build HR Action Plan (จัดทำแผนปฏิบัติการ)	
เม.ย. - พ.ค. 67	ฝบ. ร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการ และระบุทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อนำส่ง ฝก.
มิ.ย. - ก.ค. 67	ดำเนินการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (ฉบับทบทวนปี 2567) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กทท. แผนวิสาหกิจ กทท. และเกณฑ์ Core Business Enablers ด้าน HCM
ส.ค. 67	ฝบ. ดำเนินการสื่อสารแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (ฉบับทบทวนปี 2567) ต่อผู้บริหารระดับ 14 ขึ้นไป เพื่อรับทราบข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
Action Plan Deployment (สื่อสารแผนปฏิบัติการ)	
ส.ค. 67	เสนอคณะกรรมการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากรของ กทท. และคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลของ กกท. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
ก.ย. 67	เสนอคณะกรรมการ กกท. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ส่วนที่ 4
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
(Internal and External Analysis)

เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เป็นผลจากการประชุมเพื่อระดมสมองใน 2 ช่วงเวลา จากกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม คือ

ตารางที่ 4.1 แสดงวันและเวลา วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และผู้เข้าร่วมกิจกรรม

วันที่และเวลา	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
1 กรกฎาคม 2567 09.00-15.30 น.	การประชุมเพื่อระดมสมอง (Brainstorming) ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย	- คณะทำงานโครงการคู่ความร่วมมือกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อการยกระดับผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)
4 กรกฎาคม 2567 09.00-15.30 น.	การประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและบูรณาการแผนงานต่าง ๆ เข้ากับแผนแม่บททรัพยากรบุคคล	- คณะทำงานฯ - ผู้อำนวยการกอง สังกัด ฝบ. - ตัวแทน Enablers ทั้ง 8 ด้าน
5 กรกฎาคม 2567 09.00-15.30 น.	ประเมินข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อให้ชี้ชัดได้ถึงผลกระทบและความจำเป็นที่ต้องนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์สำหรับแก้ไขปัญหา	- คณะทำงานฯ - ผู้อำนวยการกอง สังกัด ฝบ.

หมายเหตุ: รายชื่อของผู้เข้าร่วมกิจกรรมในแต่ละวันแสดงไว้ในภาคผนวก

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน

ข้อมูลที่นำมาใช้เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) สำหรับการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในการท่าเรือแห่งประเทศไทย และมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนอย่างชัดเจน ได้แก่ แผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570

1) แผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567) รายละเอียดของแผนวิสาหกิจฯ ซึ่งส่งผลสำคัญต่อการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล มีดังนี้

- **วิสัยทัศน์**

"มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน" ซึ่งจากวิสัยทัศน์ข้างต้น มีการให้คำอธิบาย/ความหมาย ไว้ดังนี้

- *มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก (Standard)* คือ การเป็นท่าเรือที่มีความพร้อมในการให้บริการทั้งในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึง การบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล
- *การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service)* คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพในการให้บริการอยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ
- *การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainability)* คือ การเป็นท่าเรือที่มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน (ESG) ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

เป้าหมายการพัฒนาท่าเรือในความรับผิดชอบของ กทท.

- *ท่าเรือกรุงเทพ* : "ศูนย์กลางโลจิสติกส์แบบบูรณาการ ส่งเสริมการเชื่อมต่อเมืองและการเติบโตของ SMEs"
- *ท่าเรือแหลมฉบัง* : "เป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์สู่การค้าโลกแบบไร้รอยต่อ"
- *ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน/ท่าเรือเชียงของ* : "เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการค้าและการขนส่งในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง"
- *ท่าเรือระนอง* : "เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการค้าและการขนส่งทางฝั่งทะเลอันดามัน"

○ **พันธกิจ**

(1) พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับสากล เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

(2) พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค

(3) พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร

(4) พัฒนาสู่องค์กรสมรรถะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

(5) สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

ค่านิยมองค์กร ใช้คำว่า **“SMART”** ประกอบด้วย

S = STANDARD	ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล *(ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่ ด้วยความโปร่งใสและมีคุณธรรม และปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐานสากล)*
M = MASTERY	ทำงานอย่างมืออาชีพเทียบเท่าองค์กรสมรรถนะสูง *(ปฏิบัติงานอย่างมีความรู้ความสามารถ ด้วยความทุ่มเทและทำให้ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงพร้อมทั้งมุ่งพัฒนาตนเองในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง)*
A = AGILITY	พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่ *(พร้อมปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มาพัฒนาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร)*
R = RESPONSIBILITY	รับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย *(ปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อหน้าที่ องค์กร สังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศ)*
T = TEAMWORK	มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน *(ทำงานร่วมกันด้วยความเคารพเชื่อถือ และร่วมกันระดมความคิดเห็นอย่างมีหลักการเหตุผลเพื่อมุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ)*

○ ความสามารถพิเศษขององค์กร (Organization Competency)3

การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Organization Competency: OC) พิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) และทรัพยากรภายในองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ VRIO Framework ซึ่งประกอบไปด้วยการพิจารณาในด้าน

V (Value)	คุณค่าของทรัพยากรที่มี ทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง
R (Rarity)	คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรได้
I (Inimitable)	คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนทรัพยากรขององค์กรได้
O (Organized)	องค์กรสามารถนำทรัพยากรดังกล่าว มาใช้ประโยชน์ได้

ผลจากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ VRIO ทำให้ระบุความสามารถพิเศษในปัจจุบัน และอนาคตของการท่าเรือแห่งประเทศไทยได้ว่า ประกอบด้วย 3 เรื่อง คือ

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

ความสามารถในการเชื่อมระบบขนส่งทางเรือกับระบบการขนส่งรูปแบบอื่นแบบครบวงจร

ความสามารถพิเศษในอนาคต

ความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนที่สร้างโอกาสและพัฒนาในเชิงพาณิชย์

ความสามารถในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่ยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ ในแผนวิสาหกิจฯ ได้ระบุถึงประเด็นยุทธศาตร์ และตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงประเด็นยุทธศาตร์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์

ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด
○ การขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการเติบโตทางการค้าของประเทศ	○ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ ○ ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง
○ บริหารจัดการท่าเรือให้ได้ตามมาตรฐานสากล	○ ความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อได้รับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือในระดับสากล ○ ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพ ○ ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL)
○ พัฒนาระบบ IT/นวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการให้บริการที่เป็นเลิศ	○ ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยกระดับการให้บริการ

[3] ในแผนวิสาหกิจฯ เรียกส่วนนี้ว่า Core Competency แต่ในเชิงวิชาการคำเรียกที่ถูกต้อง คือ Organization Competency

ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด
	○ จำนวนนวัตกรรมที่ยกระดับการให้บริการและปรับปรุง ○ กระบวนการทำงานหลัก
○ พัฒนาสินทรัพย์ เพื่อสร้างมูลค่าท่าเรือ	○ ความสำเร็จของการพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท.
○ บริหารและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	○ Productivity Ratio
○ พัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain	○ ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ
○ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของท่าเรือ	○ ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.

ที่มา: แผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567)

○ **ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)** ขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่ กทท. ต้องการไปให้ถึงแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

รูปที่ 4.1 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ (Vision) ปี 2566-2580
มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)		
ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	**ระยะกลาง (ปี 2571-2575)**	**ระยะยาว (ปี 2576-2580)**
บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน

○ **ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่การจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล**

จากข้อมูลที่ปรากฏซึ่งกล่าวถึง **วิสัยทัศน์**ของ กทท. คือ “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” (To be World Class Port with Excellent Logistics Services for Sustainable Growth) ซึ่ง**แผนแม่บทฯ** จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์นี้ โดยมุ่งเน้นการสรรหาคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นท่าเรือมาตรฐานโลกและเป็นเลิศด้านการบริการโลจิสติกส์ โดยตัวอย่างของทักษะเหล่านี้ คือ

○ ทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม และระบบอัตโนมัติ เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการ รวมถึงการพัฒนาท่าเรืออัจฉริยะ (Smart Port)

- ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษ และภาษาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวข้องสามารถสื่อสารและประสานงานกับลูกค้าและพันธมิตรต่างชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ทักษะด้านการบริการลูกค้า เพื่อให้เป็นเลิศด้านการบริการโลจิสติกส์ แผนแม่บทฯ ควรมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านการบริการลูกค้า การแก้ไขปัญหา และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีและเกิดความพึงพอใจสูงสุด
- ทักษะด้านการจัดการอย่างยั่งยืน เนื่องจากวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญกับการเติบโตอย่างยั่งยืน แผนแม่บทฯ จึงควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านความยั่งยืนให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถนำแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

พันธกิจ ของ กทท. มี 5 ข้อ ซึ่งแต่ละข้อสะท้อนถึงทิศทางและเป้าหมายที่ กทท. ต้องการบรรลุ ซึ่งแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจเหล่านี้ อาทิเช่น

- พันธกิจข้อ 1: "พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับสากล เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ" **แผนแม่บทฯ** จึงควรเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการท่าเรือตามมาตรฐานสากล สามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถพัฒนาท่าเรือและบริการให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานสากล
- พันธกิจข้อ 2: "พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค" **แผนแม่บทฯ** จึงควรเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเข้าใจในระบบการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) การบริหารจัดการโลจิสติกส์ และการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถพัฒนาท่าเรือให้เป็นศูนย์กลางการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ
- พันธกิจข้อ 3: "พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร" **แผนแม่บทฯ** จึงควรเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการสินทรัพย์ การวิเคราะห์การลงทุน และการพัฒนาธุรกิจ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ของ กทท. ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร
- พันธกิจข้อ 4: "พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ" **แผนแม่บทฯ** จึงควรเน้นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
- พันธกิจข้อ 5: "สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน" **แผนแม่บทฯ** จึงควรเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์

กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการความขัดแย้ง และการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อให้ กทท. เป็นองค์กรที่ได้รับความเชื่อมั่นและยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

สำหรับ **“ค่านิยมองค์กร”** คือ SMART ซึ่งประกอบด้วย Standard, Mastery, Agility, Responsibility และ Teamwork **แผนแม่บทฯ** ควรใช้ค่านิยมเหล่านี้เป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากร เช่น การเชื่อมโยงกับระบบสมรรถนะ การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ระบบการให้คุณให้โทษ ที่เอื้อให้บุคลากรแสดงออกในพฤติกรรมตามค่านิยมที่ต้องการ

ในส่วนสุดท้าย **“ความสามารถพิเศษขององค์กร”** ซึ่งกล่าวถึง ความสามารถพิเศษในปัจจุบันคือ ความสามารถในการเชื่อมระบบขนส่งทางเรือกับระบบการขนส่งรูปแบบอื่นแบบครบวงจร ซึ่ง**แผนแม่บทฯ** ควรเน้นการพัฒนาและรักษาความสามารถพิเศษนี้ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการระบบการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ กทท. สามารถรักษาความเป็นผู้นำในการเชื่อมโยงระบบขนส่งทางเรือกับระบบการขนส่งรูปแบบอื่น

2) นโยบายคณะกรรมการการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567

คณะกรรมการ กทท. ได้กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2567 โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

รูปที่ 4.2 แสดงข้อมูลนโยบายคณะกรรมการการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567

นโยบายคณะกรรมการการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567
A1. บริหาร กำกับการดำเนินงานให้มีความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร
A2. พัฒนาและขยายขีดความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐาน และรูปแบบการให้บริการ เพื่อให้สามารถรองรับต่อการเติบโต
A3. สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) ตลอดจนเร่งรัด ติดตาม และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การขนส่งสินค้าในลักษณะ Transit และ Transshipment สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม
A4. พัฒนาท่าเรือภูมิภาคให้สามารถเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนรูปแบบการเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างท่าเรือหลักกับท่าเรืออื่นในกลุ่มประเทศ BIMSTEC และ GMS ตลอดจนแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อสร้างรายได้หรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานภาพรวม
A5. พัฒนาท่าเรือด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในทุกส่วนงาน (Digital Transformation) เพื่อยกระดับท่าเรือสู่ Smart Port เพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้อย่างทันการณ์
A6. มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจ/บริการ รูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ รวมถึงการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ ให้สามารถสร้างรายได้และเกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร
A7. พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการดำเนินงานเชิงรุก และมีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในเชิงธุรกิจ
A8. พัฒนาและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง ครอบคลุม เพื่อให้การดำเนินงานทุกด้านขององค์กรได้รับการยอมรับ และได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
A9. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาท่าเรืออย่างยั่งยืน โดยดำเนินงานที่ตระหนักถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถเติบโตร่วมกันได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

ที่มา: แผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567) หน้า 25.

นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้น ในคราวการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ประจำปีงบประมาณ 2567 (เพิ่มเติม) เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2567 คณะกรรมการ กทท. ได้มอบนโยบายและแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์

รวมทั้งติดตามความคืบหน้าโครงการพัฒนาที่สำคัญของ กทท. โดยสามารถสรุปประเด็นข้อสังเกตต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ กทท. ดังนี้[4]

1) การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการท่าเรือและองค์กร

2) การยกระดับการปฏิบัติงานผ่านระบบดิจิทัล (Digital Transformation)

3) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ (Data Analytic)

4) เพิ่มประสิทธิภาพด้าน Safety และ Security

5) การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

6) การพัฒนาความร่วมมือกับ Sister Port เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กร

7) การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร / บริหารจัดการอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ

8) การพัฒนาทักษะบุคลากรตาม Skill Matching ตาม Global Trend และรองรับการพัฒนาสู่การเป็น Smart Port

9) การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานของ กทท. บรรลุผลตามเป้าหมาย

10) การขนส่งทางน้ำที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

11) ธรรมาภิบาล

○ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่การจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล

จากนโยบายข้างต้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า นโยบายคณะกรรมการการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567 ส่งผลต่อการบริหารทุนมนุษย์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทยในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความสามารถของบุคลากร: นโยบายนี้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะของผู้บริหารและบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น การบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยงองค์กร การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และพัฒนาเครือข่าย ทักษะในการทำธุรกิจ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาธุรกิจ การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ การปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย ความรู้ด้านกฎหมาย การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสัญญา รวมถึงการจัดการเพื่อความยั่งยืน เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานเชิงรุก สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในธุรกิจ ซึ่งต้องการพัฒนาสู่การเป็น Smart Port ได้ (A1-A9)

2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแข่งขัน: นโยบายนี้ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในทุกส่วนงานของท่าเรือ เพื่อยกระดับท่าเรือสู่ Smart Port และเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ ดังนั้น กทท. จึงต้องสร้างบรรยากาศการทำงาน และส่งเสริมให้เกิด

[4] แผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567)

ค่านิยม และวัฒนธรรมการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเป็นกลไกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (A5)

3) การพัฒนาธุรกิจและสร้างรายได้: นโยบายนี้มุ่งเน้นการพัฒนาและขยายขีดความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐาน รูปแบบการให้บริการ การพัฒนาท่าเรือภูมิภาค และการสร้างธุรกิจ/บริการใหม่ๆ เพื่อสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้ กทท. ต้องสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการโครงการ การตลาด และการพัฒนาธุรกิจ เพิ่มเติม เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน (A2-A4, A6)

4) การบริหารอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ: นโยบายนี้มุ่งเน้นในการจัดวางอัตรากำลังที่มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งงาน (Put the right man on the right job) ร่วมกับการวิเคราะห์และบริหารอัตรากำลังที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนนี้ยังสัมพันธ์กับเรื่องการทำ Skill Matching เพราะนอกจากจะต้องพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะที่เหมาะสมกับงานแล้ว ในกระบวนการทำ Skill Matching ยังช่วยให้เห็นภาพว่า เมื่อมีงานหรือโครงการเกิดขึ้นนั้น หากกทท. มีฐานข้อมูลทักษะของบุคลากร (Skill Matrix) ที่ชัดเจนและครบถ้วน จะช่วยให้สามารถมอบหมายงาน หรือคัดเลือกคนมาทำงานในงานหรือโครงการได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย

3) ทิศทางของผู้บริหารต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2565 นายเกรียงไกร ไชยศิริวงศ์สุข ผู้อำนวยการการท่าเรือแห่งประเทศไทย ได้กำหนดนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลการท่าเรือแห่งประเทศไทยเนื้อความว่า การท่าเรือแห่งประเทศไทย มุ่งมั่นในการบริหารทุนมนุษย์ โดยเน้นการปรับปรุงให้ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นไปตามมาตรฐานสากล ส่งเสริมสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพบุคลากรทุกด้าน เพื่อให้มีคุณภาพ เป็นคนดีและคนเก่ง อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าขององค์กรอย่างยั่งยืน สามารถบรรลุเป้าประสงค์ในการให้บริการท่าเรือในระดับสากล และดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับโลจิสติกส์ทางน้ำที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาประเทศ จึงกำหนดวิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคล คือ “Smart People for Smart Business” ซึ่งมีนโยบาย ดังนี้

(1) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนงาน (Smart Process) ให้ตอบสนองต่อกระบวนการทางธุรกิจทันต่อความเปลี่ยนแปลง คล่องตัวในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) บริหารอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคล (Smart People) ทุกระดับให้ทันต่อสภาพแวดล้อมของธุรกิจรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) พัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่ง (Successor)

(3) สร้างศักยภาพการมีภาวะผู้นำ (Leadership) รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการคนให้กับบุคลากรทุกระดับ

(4) มุ่งเน้นการจัดทำสายความก้าวหน้าอาชีพ (Career Path) ของบุคลากร และสร้างธรรมาภิบาลในการพิจารณา อย่างโปร่งใสตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

(5) ยกระดับระบบงานด้านบุคคลด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เป็นระบบงานแบบ e-HR สามารถบูรณาการกับทุกระบบที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานด้านบุคคลให้เป็น HRBP (HR Business Partner)

(6) สนับสนุนการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคคลให้ปฏิบัติในทิศทางเดียวกันตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร “SMART”

(7) เสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรตามปัจจัยที่สอดคล้องกับกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(8) พัฒนาคุณภาพชีวิต และสภาพแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัย และสร้างความสุขในการทำงาน

○ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่การจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล

จากนโยบายข้างต้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า นโยบายของผู้อำนวยการการท่าเรือแห่งประเทศไทย จะส่งผลต่อการบริหารทุนมนุษย์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทยในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) กำหนดทิศทางและเป้าหมาย: นโยบายข้างต้นมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงเป็นส่วนช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล โดยแผนแม่บทฯ จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในยุคปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

(2) กำหนดกลยุทธ์และมาตรการ: นโยบายดังกล่าวยังเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์และมาตรการต่าง ๆ ในแผนแม่บทฯ เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพและสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ เช่น การจัดให้มีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และพัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่ง การสร้างศักยภาพการมีภาวะผู้นำ และความสามารถในการบริหารจัดการคน รวมถึงการจัดสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สายความก้าวหน้าอาชีพ (Career Path) การพัฒนาคุณภาพชีวิต และสภาพแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัย และสร้างความสุขในการทำงาน

(3) การติดตามและประเมินผล: นโยบายนี้ยังเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรในการแข่งขันในระดับสากลได้

4) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนในภาพรวม

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของการท่าเรือแห่งประเทศไทยในปี 2567 พบว่า มีประเด็น ดังนี้

รูปที่ 4.3 แสดงผล SWOT Analysis ของแผนวิสาหกิจ กทท.

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 มีความได้เปรียบด้าน Hinterland โครงสร้างพื้นฐานและโครงข่ายการขนส่งที่ดี รวมทั้ง มีพื้นที่ขนาดใหญ่ในผืนเดียวกันที่สามารถต่อยอดธุรกิจเกี่ยวข้องและพัฒนาในเชิงพาณิชย์ S2 มีประสบการณ์และความชำนาญในการประกอบกิจการท่าเรือเทียบเท่ามาตรฐานสากล/ท่าเรือชั้นนำ S3 ท่าเรือแหลมฉบังมีการเชื่อมโยงเครือข่ายเส้นทางขนส่งสินค้าทางเรือทั่วโลก (PLSCI) เพิ่มขึ้น S4 มีพันธมิตร/คู่ค้าทางธุรกิจที่มีศักยภาพและสามารถสนับสนุนการดำเนินงาน S5 มีการจัดตั้งสถาบันด้านการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ (Maritime Logistics Institute) หรือ MLI เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพให้แก่บุคลากร กทท. ในด้านต่าง ๆ S6 เป็นหน่วยงานสำคัญที่สนับสนุนเศรษฐกิจ การค้าระหว่างประเทศ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ	W1 ท่าเรือในความรับผิดชอบของ กทท. ไม่ได้ตั้งอยู่บนเส้นทางการเดินเรือหลักของโลก W2 ท่าเรือภูมิภาคมีความเสียเปรียบด้านทำเลที่ตั้ง ความไม่พร้อมทางกายภาพพื้นฐาน รวมทั้งความสามารถในการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ W3 โครงสร้างองค์กรไม่สอดรับกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปประกอบกับขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ W4 การบริหารสินทรัพย์ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ยังไม่เต็มศักยภาพ/ต่ำกว่าที่ควร W5 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และขาดการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อพัฒนานวัตกรรม รวมถึงบูรณาการการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย W6 การบริหารโครงการขนาดใหญ่ล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย W7 การบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
โอกาส (Opportunity)	**ภาวะคุกคาม (Threat)**
O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึงโครงการแผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC O2 การพัฒนาโครงการ Land Bridge จะช่วยสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ต่อการให้บริการสินค้าประเภทถ่ายลำ (Transshipment) ของท่าเรือแหลมฉบัง O3 นโยบาย/ข้อสังเกตในการย้ายท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย) เป็นโอกาสในการเร่งรัดพัฒนาโครงการของ กทท. ทั้งในเขตรั้วและนอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ให้มีความต่อเนื่องและสอดคล้องตามแนวทางพัฒนา Port City O4 ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว ส่งผลต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของไทย O5 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ	T1 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ T2 กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ บางประการมีความซ้ำซ้อนและอาจไม่เอื้อต่อกิจการท่าเรือ T3 การพัฒนาของท่าเรือเอกชน รวมถึงการแข่งขันจากการขนส่งรูปแบบอื่น อาทิ ทางบก ทางราง T4 ประเทศเพื่อนบ้านมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ และมูลค่า FDI ที่สูงกว่าไทย

O6 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port O7 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	

ที่มา: แผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567 หน้า 28.

○ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่การจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล

จากภาพรวมของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของ กทท. ข้างต้น มีข้อมูลบางส่วนส่งผลต่อการบริหารทุนมนุษย์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทยในประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่าง SWOT ในภาพรวมกับผลกระทบด้านทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์
S2 มีประสบการณ์และความชำนาญในการประกอบกิจการท่าเรือเทียบเท่ามาตรฐานสากล/ท่าเรือชั้นนำ	สะท้อนถึงความสามารถของบุคลากรกทท. ที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดให้ได้ตามมาตรฐานสากล และการเป็นท่าเรือชั้นนำของโลกได้ในอนาคต นอกจากนี้การมีประสบการณ์และความชำนาญในการประกอบกิจการท่าเรือเทียบเท่ามาตรฐานสากลถือได้ว่าเป็นจุดแข็งที่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงให้เข้ามาร่วมงานกับ กทท. ได้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับทีมงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
S5 มีการจัดตั้งสถาบันด้านการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ (Maritime Logistics Institute) หรือ MLI เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และพัฒนาศักยภาพให้แก่บุคลากร กทท. ในด้านต่าง ๆ	การจัดตั้งสถาบันการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ (MLI) เพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นจุดแข็งที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะช่วยให้ กทท. สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบัน MLI สามารถจัดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้หลากหลายด้าน เช่น การบริหารจัดการท่าเรือ การขนส่งสินค้า การดำเนินงานโลจิสติกส์ และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังสามารถเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรของ กทท. และผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรได้อีกด้วย
W3 โครงสร้างองค์กรไม่สอดรับกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ	โครงสร้างองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานอาจทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการบุคลากร เช่น การจัดสรรงานที่ไม่เหมาะสม การขาดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และการขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากร ยังทำให้ กทท. ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและอาจส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์
W4 การบริหารสินทรัพย์ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ยังไม่เต็มศักยภาพ/ต่ำกว่าที่ควร	เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความชำนาญในการจัดซื้อจัดจ้างแบบ PPP ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาทักษะ รวมถึงการสรรหาและบริหารอัตรากำลังที่มีความสามารถเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานในส่วนนี้มากขึ้น
W5 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและขาดการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อพัฒนานวัตกรรม รวมถึงบูรณาการการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ทำให้บุคลากรไม่สามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อลดระยะเวลา เพิ่มคุณค่าของงาน และนำไปสู่การพัฒนางาน และพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร
W7 การบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	การขาดการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ การบริหารจัดการองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพยังอาจทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรและส่งผลเสียต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร
O3 นโยบาย/ข้อสังเกตในการย้ายท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย) เป็นโอกาสในการเร่งรัดพัฒนาโครงการของ กทท. ทั้งในเขตรั้วและนอกเขตรั้ว ศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ให้มีความต่อเนื่อง และสอดคล้องตามแนวทางพัฒนา Port City	อาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจ และการปรับตัวของบุคลากร เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสถานที่ทำงาน
O5 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศ และต่างประเทศ	เป็นโอกาสที่ กทท. จะสามารถเรียนรู้และพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญได้ การร่วมทุนกับท่าเรือหรือพันธมิตรอื่น ๆ อาจเปิดโอกาสให้ กทท. ได้รับการถ่ายโอนความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Knowledge Transfer) ในการบริหารจัดการบุคลากร เช่น การใช้ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) หรือการนำแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับสากลเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร
O6 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port	ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะบุคลากรให้มีทักษะที่เท่าทันต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่นำมาใช้ เพื่อยกระดับความสามารถในการจัดการท่าเทียบเรืออย่างมีมาตรฐาน เทียบเท่าระดับสากล
O7 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ให้ความสำคัญกับสังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นศูนย์กลางของการให้บริการที่เป็นเลิศ
T2 กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ บางประการมีความซ้ำซ้อนและอาจไม่เอื้อต่อกิจการท่าเรือ	หนึ่งในกฎระเบียบที่ยังไม่ทันสมัย คือ กฎระเบียบด้านการบริหารทุนมนุษย์ใน กทท. ซึ่งต้องปรับปรุงให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
T3 การพัฒนาของท่าเรือเอกชน รวมถึงการแข่งขันจากการขนส่งรูปแบบอื่น อาทิ ทางบก ทางราง	การพัฒนาของท่าเรือเอกชน เป็นภัยคุกคามที่อาจทำให้ กทท. ต้องแข่งขันกับท่าเรือเอกชนในการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ ซึ่งอาจทำให้ กทท. ต้องปรับปรุงเงื่อนไขการจ้างงานและสวัสดิการเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

ที่มา: ผลการวิเคราะห์จากที่ประชุมคณะทำงาน

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า **ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม** ต่อกทท. ซึ่งปรากฏอยู่ในแผนวิสาหกิจฯ นั้นมีประเด็นสำคัญในด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. ดังนี้

1) **ความสามารถของบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กร**: บุคลากรของ กทท. มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการประกอบกิจการท่าเรือเทียบเท่ามาตรฐานสากล/ท่าเรือชั้นนำ ถือได้ว่าเป็นจุดแข็งที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามมาตรฐานสากล และดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้ามาร่วมงาน (S2)

2) **การพัฒนาบุคลากร**: เช่น การพัฒนาทักษะบุคลากรให้มีความสามารถในการจัดซื้อจัดจ้างแบบ PPP แนวคิดของการพัฒนาที่ยั่งยืน การใช้เทคโนโลยี Smart Port เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงาน การเพิ่มพูนทักษะบุคลากรให้มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากยิ่งขึ้น รวมถึงการจัดตั้งสถาบันการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ (MLI) จะช่วยให้ กทท. มีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (W4,W5,O6,S5)

3) **โครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการ**: โครงสร้างองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานและการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ อาจทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการบุคลากรและความล่าช้าในการพัฒนาโครงการต่างๆ นอกจากนี้การบริหารจัดการองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจส่งผลเสียต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร (W3,W7)

4) **การปรับตัวทางเทคโนโลยี**: การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นอุปสรรคต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานและการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กร (W5)

5) **โอกาสในการพัฒนา**: การร่วมทุนกับพันธมิตรและการปรับตัวสู่ Digital Platform เป็นโอกาสในการพัฒนาทักษะบุคลากรและเรียนรู้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจากพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญ (O5)

6) **การปรับปรุงกฎระเบียบด้านทุนมนุษย์ให้ทันสมัย**: จะช่วยให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับความต้องการ และทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดียิ่งขึ้น (T2)

7) **การพัฒนาท่าเรือเอกชน**: อาจส่งผลให้เกิดการแข่งขันในตลาดแรงงาน และการแย่งตัวบุคลากรจาก กทท. ดังนั้น กทท. จึงต้องติดตามสถานะของอัตรากำลังอย่างสม่ำเสมอ และหากพบว่า กำลังเกิดภาวะของการแย่งชิงคนเก่งไปจากองค์กร ก็จะต้องเร่งรีบหาวิธีการเข้ามาแก้ไขอย่างรวดเร็ว (T3)

5) สถานการณ์ด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท. ในปัจจุบัน

กทท. มีกรอบอัตรากำลังที่ใช้สำหรับบริหารจัดการ จำนวน 4,541 อัตรา (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2567) โดยปัจจุบันมีอัตรากำลังที่เป็นพนักงาน รวมทั้งสิ้น 3,146 อัตรา (ไม่รวมผู้อำนวยการ การท่าเรือแห่งประเทศไทย) และเป็นอัตราว่าง 1,395 อัตรา โดยมีอัตราตามสถานที่ตั้ง ดังนี้

ประจำอาคารสำนักงาน กทท. (รวมอัตรา ฝน.)	จำนวน	1,162 อัตรา
ท่าเรือกรุงเทพ	จำนวน	1,686 อัตรา
ท่าเรือแหลมฉบัง	จำนวน	268 อัตรา
สำนักท่าเรือภูมิภาค	จำนวน	30 อัตรา
	รวม	3,146 อัตรา

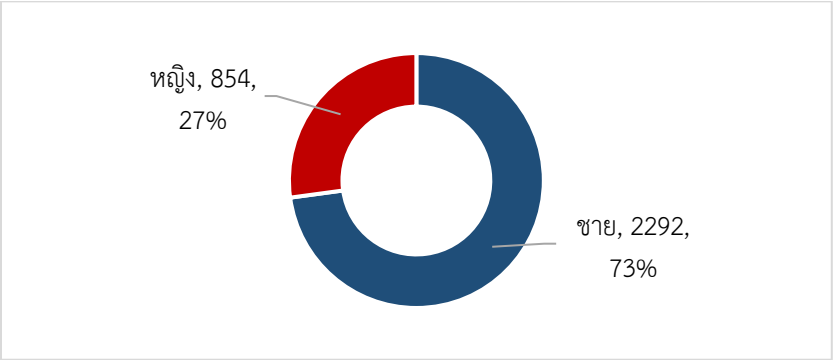
ตารางที่ 4.5 แสดงสถิติจำนวนพนักงานของ กทท. ตั้งแต่ปี 2559 – 2566

หน่วยงาน	ปีงบประมาณ							
	2561	2562	2563	2564	2565	2566	ค่าเฉลี่ย	2567 (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2567)
กทท.	**3,490**	**3,479**	**3,442**	**3,278**	**3,123**	**3,127**	**3,323**	**3,146**
HQ	1,220	1,229	1,233	1,171	1,107	1,116	**1,179**	1,162
ทกท.	1,985	1,967	1,920	1,830	1,749	1,729	**1,863**	1,686
ทลฉ.	257	254	260	247	237	252	**251**	268
สทภ.	28	29	29	30	30	30	**29**	30

จากข้อมูลสถิติอัตรากำลัง พบว่า ค่าเฉลี่ยของอัตรากำลังในช่วงปี 2561 – 2566 เท่ากับ 3,323 อัตรา โดยมีอัตรากำลังมากที่สุดในปี 2561 จำนวน 3,490 อัตรา และในปัจจุบัน กทท. มีจำนวนพนักงาน 3,146 อัตรา สามารถจำแนกพนักงานตามข้อมูลภูมิประชากรศาสตร์ (Demographic data) ได้ ดังนี้

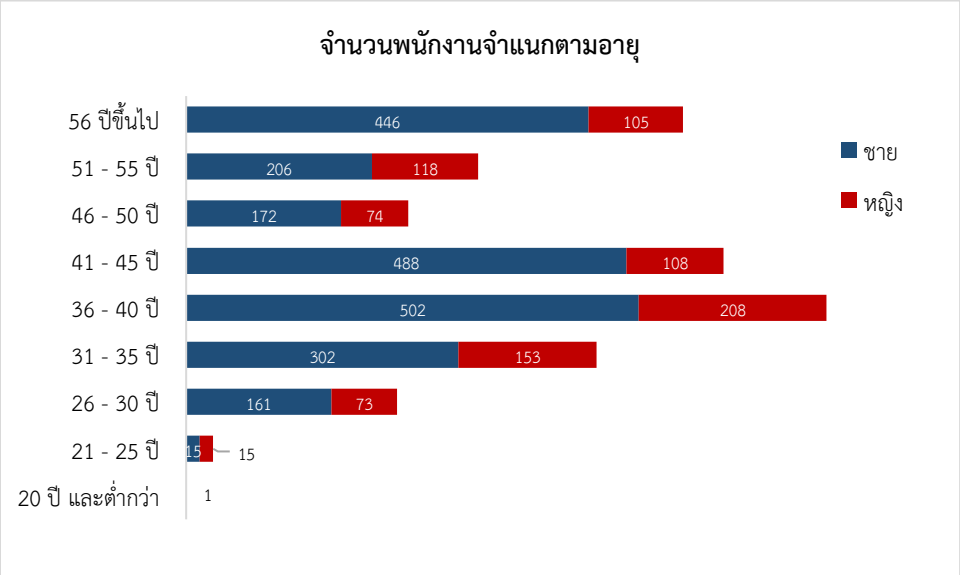
- **จำนวนพนักงานจำแนกตามเพศ**
  - เพศชาย จำนวน 2,292 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 72.85 ของพนักงานทั้งหมด
  - เพศหญิง จำนวน 854 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 27.15 ของพนักงานทั้งหมด

รูปที่ 4.4 แสดงจำนวนพนักงาน จำแนกตามเพศ



- **จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ**

รูปที่ 4.5 แสดงจำนวนพนักงาน จำแนกตามอายุ

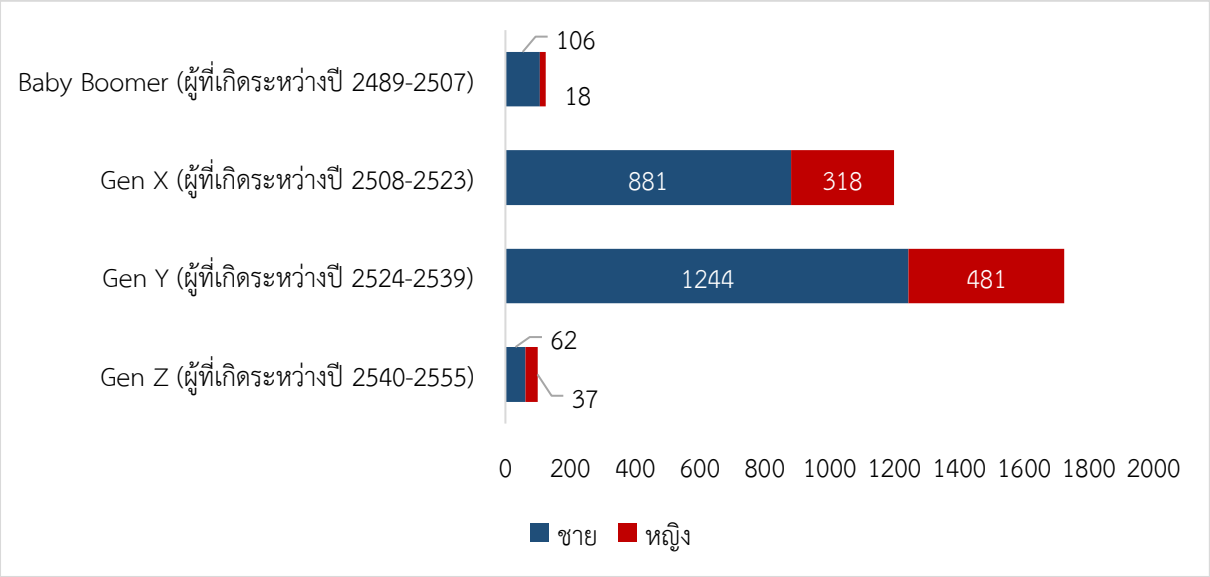


- จำนวนพนักงานที่มีอายุ 20 ปี และต่ำกว่า มีจำนวน 1 อัตรา (เพศชาย 1 อัตรา)
- จำนวนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 21 ถึง 25 ปี มีจำนวน 30 อัตรา (เพศชาย 15 อัตรา, เพศหญิง 15 อัตรา)
- จำนวนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 26 ถึง 30 ปี มีจำนวน 234 อัตรา (เพศชาย 161 อัตรา, เพศหญิง 73 อัตรา)
- จำนวนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 31 ถึง 35 ปี มีจำนวน 455 อัตรา (เพศชาย 302 อัตรา, เพศหญิง 153 อัตรา)
- จำนวนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 35 ถึง 40 ปี มีจำนวน 710 อัตรา (เพศชาย 502 อัตรา, เพศหญิง 208 อัตรา)

- จำนวนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 41 ถึง 45 ปี มีจำนวน 596 อัตรา (เพศชาย 488 อัตรา, เพศหญิง 108 อัตรา)
- จำนวนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 45 ถึง 50 ปี มีจำนวน 246 อัตรา (เพศชาย 172 อัตรา, เพศหญิง 74 อัตรา)
- จำนวนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 51 ถึง 55 ปี มีจำนวน 324 อัตรา (เพศชาย 206 อัตรา, เพศหญิง 188 อัตรา)
- จำนวนพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ อายุ 56 ขึ้นไป มีจำนวน 451 อัตรา (เพศชาย 446 อัตรา, เพศหญิง 105 อัตรา)

- **จำนวนพนักงานจำแนกตาม Generation**

รูปที่ 4.6 แสดงจำนวนพนักงาน จำแนกตามช่วงอายุ (Generation)



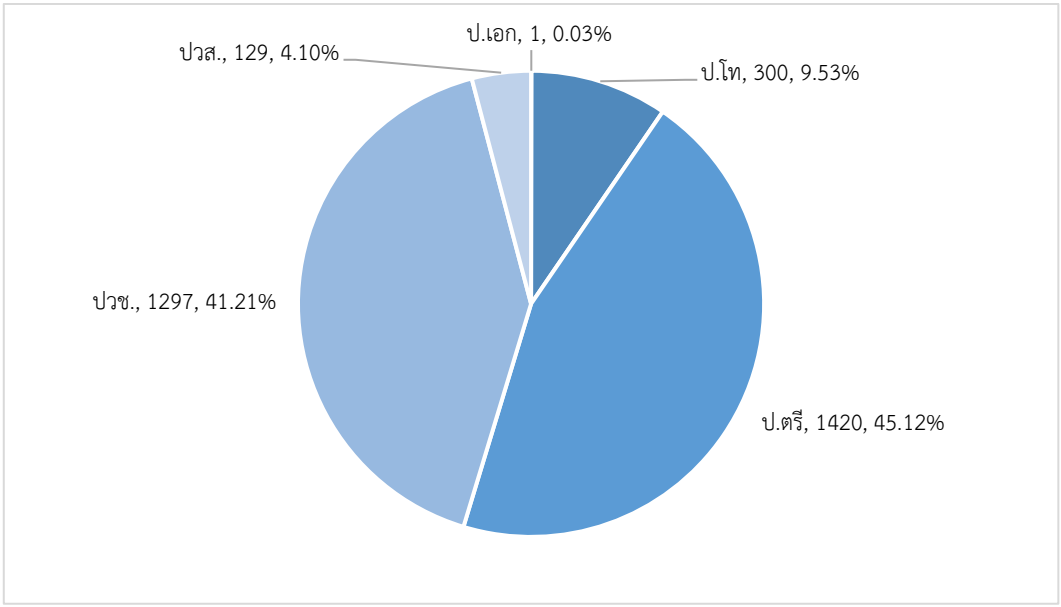
หมายเหตุ การแบ่งช่วงอายุ หรือ Gen อ้างอิงตามข้อมูลสำนักบริหารทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

- จำนวนพนักงานที่อยู่ในช่วง Baby Boomer มีจำนวน 124 คน (เพศชาย 106 คน เพศหญิง 18 คน)
- จำนวนพนักงานที่อยู่ในช่วง Generation X มีจำนวน 1,119 คน (เพศชาย 881 คน เพศหญิง 318 คน)
- จำนวนพนักงานที่อยู่ในช่วง Generation Y มีจำนวน 1,725 คน (เพศชาย 1,244 คน เพศหญิง 481 คน)
- จำนวนพนักงานที่อยู่ในช่วง Generation Z มีจำนวน 99 คน (เพศชาย 62 คน เพศหญิง 37 คน)

จากภาพแผนภูมิจะเห็นได้ว่า ปัจจุบัน กทท. มีพนักงานที่อยู่ในช่วง Generation Y มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.83 และมีพนักงานที่อยู่ในช่วง Generation Z น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.15 ทั้งนี้ พนักงานที่อยู่ในช่วง Baby Boomer จำนวน 118 คน จะเกษียณอายุทั้งหมดภายใน ปี พ.ศ. 2568 และจะมีจำนวนพนักงานใน Generation Y และ Z เพิ่มขึ้น (กทท. รับสมัครบุคคลทั่วไปเข้าเป็นพนักงานอายุไม่เกิน 35 ปีบริบูรณ์)

- **จำนวนพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา**

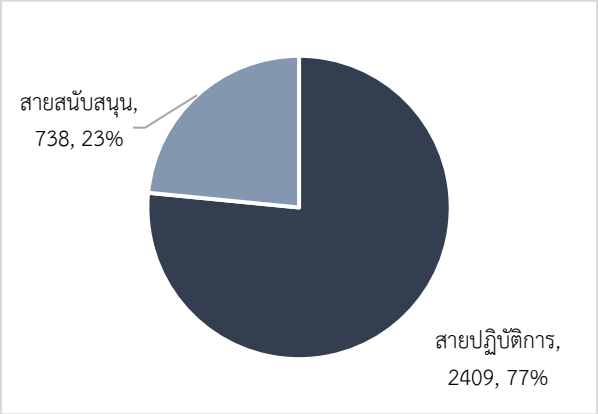
รูปที่ 4.7 แสดงจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา



- จำนวนพนักงานที่มีคุณวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพ/ มัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 1,297 อัตรา (ร้อยละ 41.21 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด)
- จำนวนพนักงานที่มีคุณวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง/ อนุปริญญา จำนวน 129 อัตรา (ร้อยละ 4.10 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด)
- จำนวนพนักงานที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี จำนวน 1,420 อัตรา (ร้อยละ 45.12 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด)
- จำนวนพนักงานที่มีคุณวุฒิปริญญาโท จำนวน 300 อัตรา (ร้อยละ 9.57 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด)
- จำนวนพนักงานที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก จำนวน 1 อัตรา (ร้อยละ 0.03 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด)

- **จำนวนพนักงานจำแนกตามสายงาน**

รูปที่ 4.8 แสดงจำนวนพนักงาน จำแนกตามสายงาน



กทท. ได้จำแนกระบบงานออกเป็น 2 สายงานหลัก ได้แก่ สายสนับสนุนและสายปฏิบัติการ จากข้อมูลพบว่า จำนวนพนักงานสายสนับสนุนในปัจจุบันอยู่ที่ 738 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 23 ขณะที่สายปฏิบัติการมีจำนวนบุคลากรจำนวน 2,409 คิดเป็นร้อยละ 77 ของพนักงานทั้งหมด ทั้งนี้ กทท. มีการกำหนดตำแหน่งงานประจำโครงสร้างของแต่ละหน่วยงานโดยคำนึงถึงภารกิจของหน่วยงาน ระบบงานที่เกี่ยวข้อง ลักษณะงาน รวมทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพิจารณาเส้นทางอาชีพเพื่อให้สอดคล้องกับการเติบโต และรองรับการบริหารจัดการอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานต่อไป

- **จำนวนพนักงานจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน**

ในปัจจุบันเมื่อจำแนกพนักงาน กทท. ตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานใน กทท. อยู่ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 1,061 คน คิดเป็นร้อยละ 33.73 รองลงมาคือ อยู่ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 643 คน คิดเป็นร้อยละ 20.44 และอยู่ระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 583 คน คิดเป็นร้อยละ 18.53

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน	ต่ำกว่า 6 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	21 - 25 ปี	26 - 30 ปี	31 - 35 ปี	36 ปีขึ้นไป	รวม
ประจำผู้อำนวยการ กทท.	1	3	7			2	8		21
สำนักเลขานุการคณะกรรมการ กทท.		2	3				5		10
สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	1	1	5				3		10
สายตรวจสอบ								1	1
ฝ่ายตรวจสอบ	7	8	9			2	5		31
ฝ่ายอำนวยการ	31	15	24		2	10	7	1	90
สายบริหารทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล							1		1
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	35	25	46			5	21	3	135
สำนักแพทย์และอนามัย	7	15	14			1	4		41
สำนักบรรษัทภิบาล	1	1	2			2	2		8
สายบริหารการเงินและกลยุทธ์องค์กร							1		1
ฝ่ายการเงินและบัญชี	57	52	63			10	79	4	265
ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร	9	10	13		1	3	1		37
สายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ								1	1
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด	13	9	17	2		5	8	1	55
สำนักท่าเรือภูมิภาค	3	8	10				8	1	30
สายเทคโนโลยีสารสนเทศ									0
สายวิศวกรรม						1			1
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	5	6	15	4	1	11	6		48
ฝ่ายการช่าง	58	47	11		6	8	32	2	164
ฝ่ายการร่องน้ำ	92	49	59		1	7	30	4	242

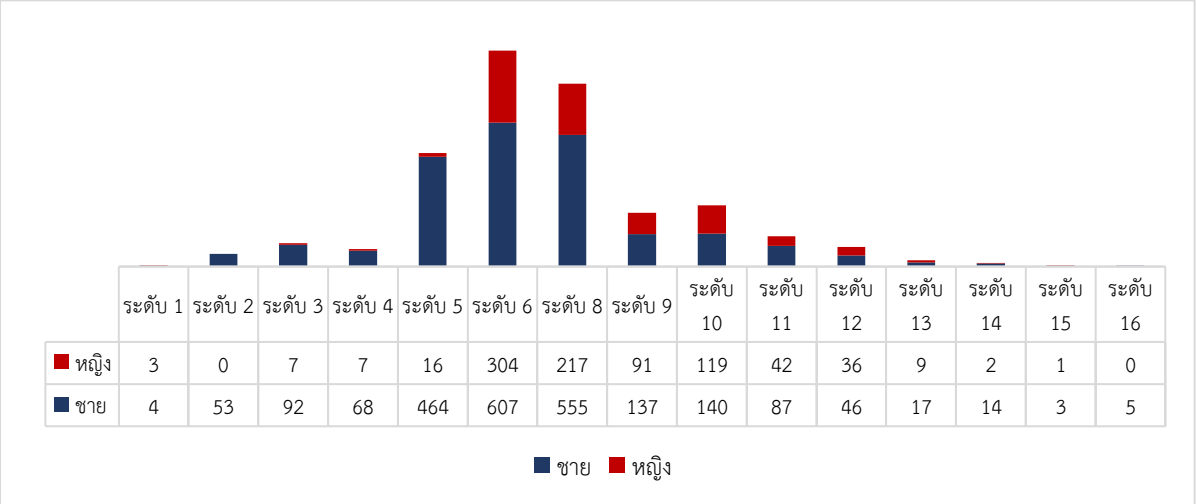
หน่วยงาน	ต่ำกว่า 6 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	21 - 25 ปี	26 - 30 ปี	31 - 35 ปี	36 ปีขึ้นไป	รวม
ท่าเรือกรุงเทพ	4	11	31	2		4	15	6	73
ฝ่ายปฏิบัติการเรือและสินค้า	65	191	398	8	11	69	188	11	941
ฝ่ายบริการท่าและเครื่องมือทุ่นแรง	88	101	217	1	3	38	122	4	574
ฝ่ายบริหารงานสนับสนุน	27	33	24			1	11	2	98
ท่าเรือแหลมฉบัง	1	1	2			2	1	1	8
สำนักปฏิบัติการ	31	40	54		11	5	16	1	158
สำนักบริหารงานสนับสนุน	26	15	37	3	4	8	9		102
รวม	**562**	**643**	**1,061**	**20**	**40**	**194**	**583**	**43**	**3,146**

- **จำนวนพนักงาน กทท. จำแนกตามระดับตำแหน่ง**

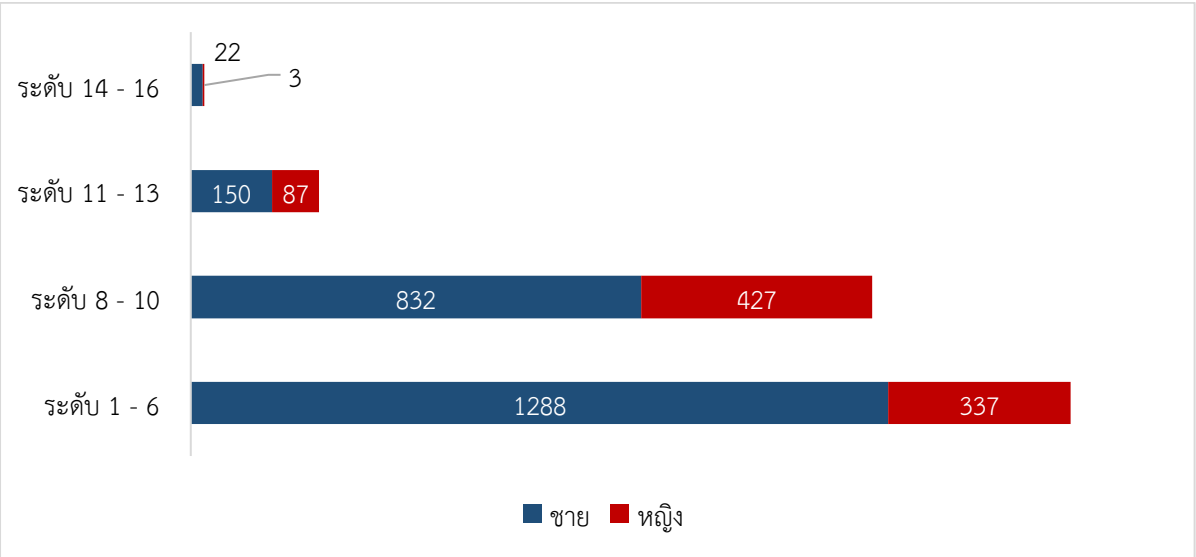
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับ	1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12	13	14	15	16
อัตราบรรจุ	7	53	99	75	480	911	772	228	259	129	82	26	16	4	5

รูปที่ 4.9 แสดงจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง และเพศ



รูปที่ 4.10 แสดงจำนวนพนักงาน จำแนกตามกลุ่มระดับตำแหน่ง



จำนวนพนักงานจำแนกตามระดับตำแหน่ง

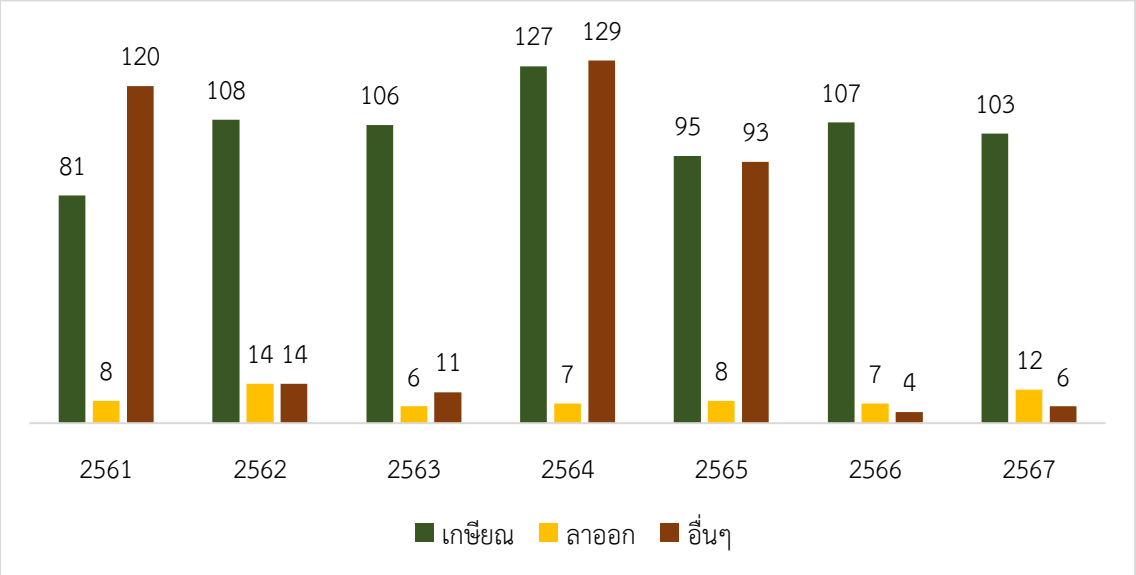
กทท. จำแนกตำแหน่งงานออกเป็น 17 ระดับ มีรายละเอียดอัตรากำลัง ดังนี้

- **ระดับ 17**	ผู้บริหารสูงสุด	1	อัตรา*
- **ระดับ 14 – 16**	ผู้บริหาร ระดับสูง	25	อัตรา
- **ระดับ 11 – 13**	ผู้บริหาร ระดับกลาง	237	อัตรา
- **ระดับ 8 – 10**	ผู้บริหารระดับต้น	1,259	อัตรา
- **ระดับ 1 - 6**	ระดับปฏิบัติการ	1,625	อัตรา

(*ตำแหน่งผู้อำนวยการ กทท. เป็นตำแหน่งสัญญาจ้าง)

- **สถิติจำนวนพนักงานพ้นสภาพ ปี 2561 – 2567**

รูปที่ 4.11 แสดงจำนวนพนักงานพ้นสภาพ จำแนกตามสาเหตุการออกจากองค์กร



หมายเหตุ: ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2567

การพ้นสภาพของพนักงาน กทท. ย้อนหลังในช่วงปี 2561 – 2567 เมื่อจำแนกเป็นกรณีต่าง ๆ ได้แก่ เกษียณอายุ ลาออก และ อื่นๆ (เสียชีวิต, early, และสาเหตุอื่น) จะพบว่า ณ ปี 2567 พนักงานลาออกมาก จำนวน 12 คน เกษียณอายุ จำนวน 103 คน และพ้นสภาพจากสาเหตุอื่น จำนวน 6 คน

- **จำนวนพนักงานของ กทท. ในปัจจุบัน จำแนกตามสังกัดที่จะเกษียณอายุในปี 2567-2573**

จากตารางแสดงให้เห็นว่าในแต่ละหน่วยงานมีรายละเอียดอัตรากำลังที่บรรจุอยู่ในปัจจุบันและจำนวนอัตรากำลังที่จะเกษียณอายุ ในระหว่างปี พ.ศ. 2567 – 2573 โดยจะมีพนักงาน กทท. ที่จะเกษียณอายุทั้งหมด 691 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 21.96 ของพนักงาน กทท. ทั้งหมด โดย 3 หน่วยงานที่จะมีพนักงานเกษียณ

สูงที่สุด คือ ฝ่ายปฏิบัติการเรือและสินค้า จำนวน 234 อัตรา (ร้อยละ 33.86 ของจำนวนพนักงานเกษียณทั้งหมด) รองลงมา คือ ฝ่ายบริการท่าและเครื่องมือทุ่นแรง จำนวน 140 อัตรา (ร้อยละ 20.26 ของจำนวนพนักงานเกษียณทั้งหมด) และฝ่ายการเงินและบัญชี 66 อัตรา (ร้อยละ 9.55 ของจำนวนพนักงานเกษียณทั้งหมด)

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนพนักงานของ กทท. ในปัจจุบันจำแนกตามสังกัดที่จะเกษียณอายุในปี 2567-2573

หน่วยงาน	อัตราบรรจุ	อัตรากำลังที่จะเกษียณอายุ							รวมเกษียณ	ร้อยละอัตราเกษียณของแต่ละหน่วยงาน
		2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573		
ประจำผู้อำนวยการ กทท.	21			4	2		2	1	9	42.86
สำนักเลขานุการคณะกรรมการ กทท.	10				1				1	10.00
สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	10						1		1	10.00
สายตรวจสอบ	1			1					1	100.00
ฝ่ายตรวจสอบ	31				1	1	1	2	5	16.13
ฝ่ายอำนวยการ	90	1	3		2	2	5		13	14.44
สายบริหารทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล	1	1							1	100.00
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	135	4	2	8	4	2	6	2	28	20.74
สำนักแพทย์และอนามัย	41	1	1	1	1	1			5	12.20
สำนักบรรษัทภิบาล	8			1			1		2	25.00
สายบริหารการเงินและกลยุทธ์องค์กร	1		1						1	100.00
ฝ่ายการเงินและบัญชี	265	9	10	5	6	14	12	10	66	24.91
ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร	37				1	1			2	5.41
สายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ	1	1							1	100.00
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด	55	4		2	1		1	2	10	18.18
สำนักท่าเรือภูมิภาค	30			4	1	2		3	10	33.33
สายเทคโนโลยีสารสนเทศ									0	0.00
สายวิศวกรรม	1								0	0.00
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	48	2	1	1		3	2	3	12	25.00
ฝ่ายการช่าง	164	1	8	6	5	6	6	2	34	20.73
ฝ่ายการร่องน้ำ	242	5	12	6	5	3	5	3	39	16.12

หน่วยงาน	อัตราบรรจุ	อัตรากำลังที่จะเกษียณอายุ							รวมเกษียณ	ร้อยละอัตราเกษียณของแต่ละหน่วยงาน
		2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573		
ท่าเรือกรุงเทพ	73	8	3	3	2	4	2	1	23	31.51
ฝ่ายปฏิบัติการเรือและสินค้า	941	44	36	46	21	38	24	25	234	24.87
ฝ่ายบริการท่าและเครื่องมือทุ่นแรง	574	14	16	29	26	29	12	16	142	24.74
ฝ่ายบริหารงานสนับสนุน	98	4	3		2	1	2	2	14	14.29
ท่าเรือแหลมฉบัง	8		1		1		1		3	37.50
สำนักปฏิบัติการ	158	3	4	5	2	6	4		24	15.19
สำนักบริหารงานสนับสนุน	102	1	2	2	1	2	2		10	9.80
รวม	**3,146**	**103**	**103**	**124**	**85**	**115**	**89**	**72**	**691**	

- **จำนวนพนักงานที่จะเกษียณอายุปี 2567 – 2573 จำแนกตามระดับ**

ในระหว่างปี 2567 – 2573 จะมีพนักงาน กทท. ที่จะเกษียณอายุ จำนวน 691 คน คิดเป็นร้อยละ 21.96 ของพนักงาน กทท. ทั้งหมด โดยระดับพนักงานที่มีจำนวนเกษียณมากที่สุด คือ ระดับ 6 รองลงมา ได้แก่ ระดับ 8 ระดับ 5 ระดับ 10 และระดับ 9 โดย ผู้บริหารระดับสูง (พนักงานระดับ 14-16) มีจำนวนผู้เกษียณทั้งสิ้น 31 คน

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนพนักงานของ กทท. ที่จะเกษียณอายุในปี 2567-2573 จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับ	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	รวมเกษียณ	อัตราบรรจุ	อัตราเต็ม	ร้อยละอัตราเกษียณของอัตราบรรจุแต่ละระดับ
16	2	2	1					5	5	8	100.00
15		1	2					3	4	7	75.00
14	2	2	1	3		3		11	16	16	68.75
13	2	1	2	2	1	3	3	14	26	25	53.85
12	7	4	7	5	12	3	6	44	82	93	53.66
11	10	8	13	6	12	12	6	67	129	132	51.94
10	14	21	15	18	24	19	7	118	259	281	45.56
9	9	10	14	4	10	9	11	67	228	238	29.39
8	42	41	54	33	44	23	20	257	772	848	33.29
6	13	10	15	10	10	14	16	88	911	1,476	9.66
5	1	2		3	1	1	2	10	480	713	2.08
4	1	1			1	2	1	6	75	351	8.00
3									99	206	0.00
2				1				1	53	122	1.89
1									7	24	0.00
รวม	**103**	**103**	**124**	**85**	**115**	**89**	**72**	**691**	**3,146**	**4,540**	

6) ผลการวิเคราะห์แผนการกำกับดูแลที่ดีของ กทท.

เนื้อหาโดยสรุปของแผนการกำกับดูแลที่ดี ปีงบประมาณ 2567 - 2571 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 จัดทำโดยสำนักบรรษัทภิบาล การท่าเรือแห่งประเทศไทย ระบุถึงทิศทางของแผนการกำกับดูแลที่ดีว่า

- **วิสัยทัศน์ด้านการกำกับดูแลที่ดี**

"มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานสากลในการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล และสร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน" โดยได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์นี้ว่า

- *มาตรฐานสากล* หมายถึง หลักการกำกับดูแลที่ดีตามกรอบองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (The Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) / หลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Internal Integrity and Transparency Assessment: ITA)
- *ธรรมาภิบาล* หมายถึง หลักการบริหารจัดการที่ดี อันเกี่ยวข้องกับนโยบายของส่วนราชการและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร สำหรับ กทท. ได้กำหนดกรอบการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐาน OECD สคร. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ 2) ความสำนึกในหน้าที่ 3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน 4) ความโปร่งใส 5) การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 6) การส่งเสริมพัฒนากำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ 7) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- *ความยั่งยืน* หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการกำกับดูแล สิ่งแวดล้อม (Environment : E), สังคม (Social : S) และการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G) (ESG) รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- **พันธกิจด้านการกำกับดูแลที่ดี** คือ
  - ยกระดับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการให้มีมาตรฐานสากลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
  - สร้างวัฒนธรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- **ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลที่ดี** ประกอบด้วย
  - ยุทธศาสตร ที่ 1 การพัฒนาการบริหารองค์กรให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลที่ดี
  - ยุทธศาสตร ที่ 2 การพัฒนาระบบมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี
  - ยุทธศาสตร ที่ 3 สร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมและเครือข่ายการเฝ้าระวัง
  - ยุทธศาสตร ที่ 4 การส่งเสริมให้องค์กร มีหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

○ **ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)** ขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายของแผนการกำกับดูแลที่ดีที่ กทท. ต้องการไปให้ถึงแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

รูปที่ 4.12 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลที่ดี

วิสัยทัศน์ (Vision) ปี 2566-2580
มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)		
ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	**ระยะกลาง (ปี 2571-2575)**	**ระยะยาว (ปี 2576-2580)**
บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของแผนการกำกับดูแลที่ดี		
ระยะสั้น (ปี 2566-2567)	**ระยะกลาง (ปี 2568-2570)**	**ระยะยาว (ปี 2571-2573)**
ดำเนินธุรกิจภายในมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี (CG Mechanism & Standard)	ยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีด?วยเทคโนโลยี (CG Quality IT System)	สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยนวัตกรรม และการบูรณาการ ESG (CG Innovation and Competitiveness)

ที่มา: ปรับปรุงจากแผนการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ปีงบประมาณ 2567 – 2571 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567 หน้า 20.

ทั้งนี้รูปที่ 4.13 แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรกับแผนการกำกับดูแลที่ดี

รูปที่ 4.13 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กทท. กับแผนการกำกับดูแลที่ดี

ที่มา: แผนการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ปีงบประมาณ 2567 – 2571 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567 หน้า 20.

○ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่การจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล

ข้อมูลในยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี ได้ระบุถึงกลยุทธ์การพัฒนาระบบงานด้านการกำกับดูแลที่ดีให้เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งวัดผลสำเร็จจากระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน และระบบงานด้าน Compliance ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ถือเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการจัดเตรียมบุคลากร และโครงสร้างหน่วยงานไว้เพื่อรองรับการปฏิบัติงานด้าน Compliance ให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน การดำเนินงานในส่วนนี้จะทำให้ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมและเครือข่ายการเฝ้าระวังมีการบูรณาการงานด้าน GRC ให้ทำงานเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และทำให้ตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์ที่ 3 นี้บรรลุผลได้โดยง่ายได้ด้วย

สำหรับในอีกส่วนหนึ่ง คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมให้องค์กรมีหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน เป็นยุทธศาสตร์ที่มีกลยุทธ์เกี่ยวกับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล การดำเนินงานในด้านนี้จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ด้วยวิธีดำเนินการไปพร้อมๆ กัน การเกิดวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามหลักการกำกับดูแลที่ดีเป็นเป้าประสงค์ในด้านนี้จึงสัมพันธ์กับการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคลนี้ด้วย

7) ผลการวิเคราะห์แผนการบริหารความเสี่ยงของ กทท.

เนื้อหาโดยสรุปของแผนการบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2567 จัดทำโดยสำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การท่าเรือแห่งประเทศไทย ระบุถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร และประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กทท. ดังนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการประเมินความเสี่ยง จำแนกตามด้าน และปัจจัยเสี่ยงที่ค้นพบ

ด้าน	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับ (I x L)
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks: O)	**IRF2.2** ไม่สามารถยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้ตามเป้าหมาย	4 x 3
	IRF2.31 อัตรากำลังไม่เพียงพอในบางสายงาน	2 x 5
	IRF2.32 การวางแผนทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทักษะตาม Skill Matching การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรล่าช้า/ไม่เป็นไปตามเป้า	4 x 3
	IRF 2.38 โครงสร้างองค์กรขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ ขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	3 x 4
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks: S)	**IRF4.4** ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะเจาะจงด้าน ESG	3 x 4
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risks C)	**IRF6.1** ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง Compliance	3 x 4
	IRF6.2 องค์กรขาดการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาทันสถานการณ์ และเป็นไปตามสัญญาเพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน	4 x 3

ที่มา: แผนการบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2567

หมายเหตุ: เลือกเฉพาะปัจจัยเสี่ยงที่มีคะแนนสูงขึ้นไป (ตั้งแต่ 10 คะแนนขึ้นไป) โดย I = Impact หรือผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง และ L = Likelihood หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

○ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่การจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล

ข้อมูลผลการประเมินความเสี่ยงข้างต้น เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3 เรื่องหลัก คือ ในแง่ของระบบการทำงาน โครงสร้างองค์กรที่มีในปัจจุบันยังมีหน่วยงานไม่ครบถ้วน (IRF 2.38, IRF4.4 และ IRF6.1) และที่มีอยู่ก็ยังขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ การแก้ไขในประเด็นนี้แก้ไขได้ด้วยการทบทวนโครงสร้างการบริหารงานและการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน อีกทั้งมีโครงสร้างเงา[5] เพื่อให้ กทท. มีความยืดหยุ่นต่อการทำงานทั้งภายในหน่วยงาน และการทำงานข้ามหน่วยงาน

[5] โครงสร้างเงา (Shadow Structure) หมายถึง ระบบความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการดำเนินงานต่างๆ ไม่ต่างจากโครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal Structure) ที่ปรากฏในแผนผังองค์กร (Chadwick, A. 2006)

ประเด็นที่สอง คือ การระบุถึงการวางแผนอัตรากำลัง และการมีอัตรากำลังไม่เพียงพอในบางสายงาน (IRF 2.31 และ IRF2.32) นั้น สัมพันธ์กับงานด้านทรัพยากรบุคคล ในแง่ของการวิเคราะห์ความต้องการ และวางแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับทิศทางองค์กร การมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับธุรกิจจะช่วยให้การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดเป็นไปได้โดยไว

ประเด็นที่สาม คือ การพัฒนาทักษะ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากร เช่น การพัฒนาทักษะตาม Skill Matching การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงทักษะบางประเภทที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ คือ ทักษะการบริการ และทักษะการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุน (IRF2.2, IRF2.32, IRF6.2) การทราบถึงทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง การมีข้อมูลว่าบุคลากรแต่ละคนใครยังมีทักษะและพฤติกรรมใดไม่ครบถ้วน และพัฒนาเพื่อยกระดับความสามารถเฉพาะในส่วนที่สำคัญ จะช่วยให้ กทท. ประหยัด มีความเฉพาะเจาะจง และเป็นการดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น

8) ผลการวิเคราะห์แผนปฏิบัติการดิจิทัล

เนื้อหาโดยสรุปของแผนปฏิบัติการดิจิทัล ปีงบประมาณ 2563-2567 (ฉบับทบบทวนปีงบประมาณ 2566) จัดทำโดยฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ การท่าเรือแห่งประเทศไทย ระบุถึงทิศทางของแผนฯ ว่า

○ **วิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล**

"นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ขับเคลื่อนเพื่อก้าวไปสู่ท่าเรือระดับโลก ในปี 2573"

○ **ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล** ประกอบด้วย

○ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการปฏิบัติการท่าเรือสู่ World Class Port ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Smart Port Operation)

○ ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชนรอบท่าเรือ

○ ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

○ ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

○ **ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)** ขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายของแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่ กทท. ต้องการไปให้ถึงแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

รูปที่ 4.14 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

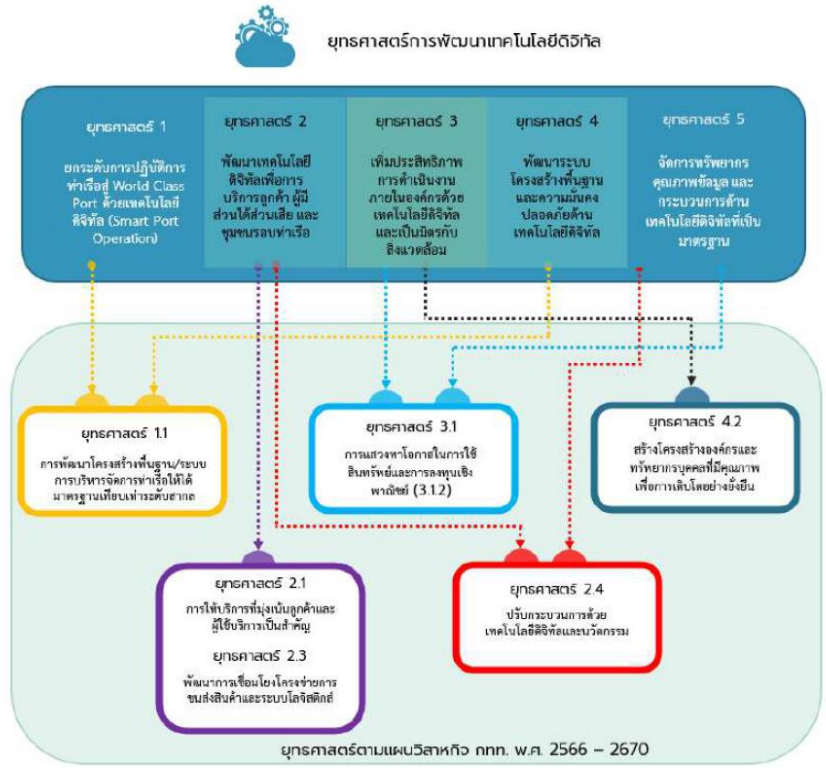
วิสัยทัศน์ (Vision) ปี 2566-2580
มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)		
ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	**ระยะกลาง (ปี 2571-2575)**	**ระยะยาว (ปี 2576-2580)**
บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของแผนปฏิบัติการดิจิทัล		
ระยะสั้น (ปี 2566-2567)	**ระยะกลาง (ปี 2568-2570)**	**ระยะยาว (ปี 2571-2573)**
ขับเคลื่อนองค์กรผ่านกระบวนการ Digital Transformation ในทุกส่วนขององค์กร	ยกระดับการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยใช้ Port Community System Platform	มุ่งสู่การเป็นท่าเรืออิเล็กทรอนิกส์ชั้นนำ

ดังรูปที่ 4.15 แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร กับแผนปฏิบัติการดิจิทัล

รูปที่ 4.15 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กทท. กับแผนปฏิบัติการดิจิทัล



ที่มา: แผนปฏิบัติการดิจิทัล หน้า 13.

○ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่การจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล

เนื้อหาในยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายหนึ่ง คือ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและยั่งยืน โดยในกลยุทธ์ที่ 3.3 การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ปรากฏแผนปฏิบัติการฯ ในโครงการจ้างเหมาพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) ทดแทนระบบงานเดิม (ระยะที่ 1 และ 2) และโครงการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้และการเรียนรู้ (KM and LMS)

ขณะที่ในยุทธศาสตร์ที่ 5 จัดการทรัพยากร คุณภาพข้อมูล และกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นมาตรฐาน กลยุทธ์ที่ 5.1 การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล: เน้นการพัฒนาทักษะและศักยภาพของพนักงานในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงการใช้งานเทคโนโลยีอย่างปลอดภัย

9) ผลการวิเคราะห์แผนแม่บทการจัดการความรู้

เนื้อหาโดยสรุปของแผนแม่บทการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบของ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2564-2568 (ฉบับปรับปรุงปี 2567) จัดทำโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล การท่าเรือแห่งประเทศไทย ระบุถึงทิศทางของแผนฯ ไว้ดังนี้

- **วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้**

"เป็นองค์กรที่มีและใช้ฐานข้อมูลความรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนากระบวนงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม" โดยได้กำหนดตัววัดผลความสำเร็จของการบรรลุวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

- จำนวนองค์ความรู้ (Explicit Knowledge) ระดับองค์กรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กทท. พ.ศ. 2564 - 2568
- จำนวนงานวิจัย หรือจำนวนโครงการพัฒนาปรับปรุงกระบวนงาน และจำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

- **พันธกิจด้านการจัดการความรู้** มี 9 ด้านประกอบด้วย
  - กำหนด วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
  - วางแผนการจัดการความรู้และการติดตาม ประเมินผล อย่างมีประสิทธิภาพ
  - สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้
  - เสริมสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้
  - พัฒนาขีดความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้
  - พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้
  - ประยุกต์ใช้สารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - บูรณาการการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน เพื่อการวิจัยพัฒนากระบวนงาน
  - สร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน
  - แสดงผลลัพธ์ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้

- **ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้** ประกอบด้วย
  - ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการความรู้จากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ
  - ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ปรับกลยุทธ์ แผนงานการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กร
  - ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

○ ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลความรู้ระดับองค์กร

○ ยุทธศาสตร์ที่ 5 :บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนงานที่สำคัญในองค์กร

ทั้งนี้รูปที่ 4.16 แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ของ กทท. กับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบของ กทท.

รูปที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กทท. กับแผนแม่บทการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบของ กทท.

วิสัยทัศน์การท่าเรือแห่งประเทศไทยตามแผนยุทธศาสตร์การท่าเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2562-2573 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563) "มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก ด้วยการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573"					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กทท.	SO1 พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก	SO2 พัฒนาสู่การเป็นประตูการค้าหลักและศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	SO3 พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	SO4 พัฒนาการให้บริการและกระบวนการทำงานสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	
วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ของ กทท.	"เป็นองค์กรที่มีและใช้ฐานข้อมูลความรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนากระบวนงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก ด้วยการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ"				
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ กทท.	ยุทธศาสตร์ที่ 1: สร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการความรู้จากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ	ยุทธศาสตร์ที่ 2: ปรับกลยุทธ์ แผนงานการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลความรู้ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 5: บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนงานที่สำคัญในองค์กร
กลยุทธ์	T1 ผู้บริหารกำหนดและสื่อสารทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ไปยังบุคลากรในทุกสายงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการจัดการความรู้	T2 ตั้งคณะทำงาน จัดทำแผนกลยุทธ์ จัดสรรทรัพยากร ติดตามประเมินผล	T3 สร้างความตระหนัก สร้างสภาพแวดล้อม สร้างกิจกรรมพัฒนาศักยภาพทีมงาน	T4 บ่งชี้ รวบรวม สร้าง ถ่ายทอด แบ่งปัน ความรู้และสารสนเทศ	T5 เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการต่าง ๆ
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร	เพื่อนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กรและบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ โดยการจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือการปรับการจัดสรรทรัพยากร	เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ให้มีสมรรถนะเพียงพอกับพันธกิจ มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้	เพื่อพัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ (ฐานข้อมูลความรู้ระดับองค์กร) /ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนาองค์กร	เพื่อนำการจัดการความรู้มาใช้ในการวิจัย พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม เชื่อมโยงกับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ

ที่มา: แผนแม่บทการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบของ กทท. หน้า 71.

○ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่การจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล

เนื้อหาในยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการความรู้จากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการทำให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ของการจัดการความรู้ โดยให้ทำหน้าที่ทั้งในเรื่องการสื่อสาร การแบ่งปัน และการเป็นแบบอย่าง ประเด็นนี้จึงส่งผลสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การทบทวนภาระหน้าที่ เพื่อเพิ่มขอบเขตความรับผิดชอบให้ผู้บริหารมีงานในด้านนี้ ต่อเนื่องไปยังการให้ความรู้ เพื่อสร้างผู้นำที่ส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานเป็นผู้ใฝ่เรียนใฝ่รู้ ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการเชื่อมโยงไปยังระบบการบริหารผลงาน เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมเช่นนี้อย่างต่อเนื่อง

สำหรับเนื้อหาในยุทธศาสตร์ที่ 5 บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนงานที่สำคัญในองค์กร นั้นส่งผลสำคัญต่อการเพิ่มจำนวนองค์ความรู้ใหม่ รวมถึงการต่อยอดการนำความรู้ที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบแล้วไปใช้ประโยชน์ทั้งในแง่ของการปรับปรุงกระบวนงาน และการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม โดยในส่วนของการเพิ่มจำนวนองค์ความรู้ใหม่นั้น สามารถใช้กลวิธีของการประเมินผลการพัฒนาด้วยการสรุปบทเรียน และการติดตามผลการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ร่วมกับการเชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์การเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (เช่น ก่อนเติบโตจะต้องผลิตผลงานเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนงาน เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล) ขณะที่การนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์นั้น เชื่อมโยงไปยังการสร้างนวัตกรรม และการนำมาใช้เป็นบทเรียนสำหรับใช้ประกอบการอบรม เป็นต้น

10) ผลการวิเคราะห์แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

เนื้อหาโดยสรุปของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ กทท. ปีงบประมาณ 2567-2571 จัดทำโดย กองวิจัยและพัฒนาองค์กร ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร การท่าเรือแห่งประเทศไทย ระบุถึงทิศทางของแผนฯ ไว้ดังนี้

○ **วิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรม**

“ขับเคลื่อนกลไกนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” โดยได้กำหนดคำอธิบายของวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

○ กลไกนวัตกรรม หมายถึง การขับเคลื่อนการทำงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม

○ เทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และแอปพลิเคชัน รวมทั้งทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ ที่ มนุษย์พัฒนาขึ้น เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกัน กำรพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัย รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวัน โดยมีระบบประมวลผลที่ฉลาดขึ้นและมีความเป็นอัตโนมัติมากขึ้น

○ การเติบโตอย่างยั่งยืน หมายถึง เป็นท่าเรือที่มีการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม รวมถึงร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิด Innovation Ecosystem เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

○ **พันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม** ประกอบด้วย

○ พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization)

○ ส่งเสริมวัฒนธรรมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์มีแนวคิดและทักษะในการพัฒนาปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ บริการ และ กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

○ ส่งเสริมให้มีการนำเทคโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานขององค์อย่างเป็นระบบ

○ สร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรมและต่อยอดธุรกิจของ กทท.

○ **ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม** ประกอบด้วย

○ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานขององค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลสู่การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ

○ ยุทธศาสตร์ที่ 2 มุ่งพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรด้วยกระบวนการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

○ ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพ พร้อมสร้างสภาพแวดล้อมในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์พัฒนาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

○ **ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)** ขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมที่ กทท. ต้องการไปให้ถึงแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

รูปที่ 4.17 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม

วิสัยทัศน์ (Vision) ปี 2566-2580
มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)		
ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	**ระยะกลาง (ปี 2571-2575)**	**ระยะยาว (ปี 2576-2580)**
บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม		
ระยะสั้น (ปี 2566-2567)	**ระยะกลาง (ปี 2568-2570)**	**ระยะยาว (ปี 2571-2573)**
บริหารจัดการด้านนวัตกรรมตามแนวทางมาตรฐานสากล	ยกระดับ/พัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการให้บริการท่าเรือและระบบโลจิสติกส์ ของประเทศ	สร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมสนับสนุนการเติบโตขององค์กรและประเทศด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

ที่มา: แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ กทท. ปีงบประมาณ 2568-2572. หน้า 41.

ทั้งนี้รูปที่ 4.18 แสดงถึงภาพรวมแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ กทท. ปีงบประมาณ 2568-2572 ซึ่งประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ และ 9 แผนงาน ดังรูป

รูปที่ 4.18 แสดงภาพรวมของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

ที่มา: แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ กทท. ปีงบประมาณ 2568-2572. หน้า 44.

○ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

เนื้อหาหลายส่วนของแผนแม่บทฯ ฉบับนี้มีสัมพันธ์กับแผนแม่บททรัพยากรบุคคล อาทิเช่น ในยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร มุ่งเน้นไปที่การบูรณาการการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรได้ต่อยอดนำความรู้ที่มีในองค์กรไปใช้ประโยชน์และเกิดผลเป็นสิ่งใหม่ (นวัตกรรม) ซึ่งจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ที่จะสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร และกระจายองค์ความรู้ที่ทันสมัยเข้าไปถึงพนักงานผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้วย สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมสู่ความยั่งยืนนั้น เป็นงานที่ดำเนินการร่วมกับ กพบ. และในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างสภาพแวดล้อมและขีดความสามารถด้านนวัตกรรมนั้น เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวเชื่อมโยงกับบทบาทของงานด้านทรัพยากรบุคคลที่ต้องการส่งเสริมให้บุคลากรมีค่านิยมเรื่อง A = Agility หรือพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่

11) ผลการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เนื้อหาโดยสรุปของแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ระยะยาว (ปี 2567-2571) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 จัดทำโดยกองวิจัยและพัฒนาองค์กร ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร การท่าเรือแห่งประเทศไทย ระบุถึงทิศทางของแผนฯ ไว้ดังนี้

- **วิสัยทัศน์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

"สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยการบริหารความสัมพันธ์อย่างมีส่วนร่วม" โดยได้กำหนดคำอธิบายของวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

- ความเชื่อมั่นและการยอมรับ หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความมั่นใจในแผนการจัดการความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ และยอมรับการดำเนินงานขององค์กรความเสี่ยงหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงความจำเป็นต้องปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนองค์กรในการเผชิญกับปัจจัยภายนอก/ภายในที่เกิดขึ้น
- การเติบโตอย่างยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาและปรับตัวของท่าเรือให้สามารถรองรับความต้องการและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง การคาดการอนาคต และความตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
- การบริหารความสัมพันธ์อย่างมีส่วนร่วม หมายถึง การจัดการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรที่มีผลกระทบต่อกัน โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์นั้น การบริหารความสัมพันธ์อย่างมีส่วนร่วมเน้นการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติที่สร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจและความร่วมมือ และสร้างความไว้วางใจภายในหน่วยงานหรือองค์กร

- **พันธกิจด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ประกอบด้วย
  - บริหารความสัมพันธ์และสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - สื่อสารและสร้างความเข้าใจ เพื่อสร้างการยอมรับต่อการดำเนินงานของ กทท.
  - ยกระดับห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสร้างเครือข่ายและมูลค่าเพิ่มร่วมกันอย่างยั่งยืน

- **ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ประกอบด้วย
  - ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสื่อสาร และการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กร
  - ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับและขยายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กร
  - ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและศักยภาพองค์กร
  - ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับสายงาน/ฝ่ายงาน

○ **ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)** ขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ กทท. ต้องการไปให้ถึงแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

รูปที่ 4.19 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วิสัยทัศน์ (Vision) ปี 2566-2580
มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)		
ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	**ระยะกลาง (ปี 2571-2575)**	**ระยะยาว (ปี 2576-2580)**
บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
ระยะสั้น (ปี 2566-2567)	**ระยะกลาง (ปี 2568-2570)**	**ระยะยาว (ปี 2571-2573)**
การยกระดับและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของ กทท. กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับ	ยกระดับรูปแบบการบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้ DIgital/ Data สร้างศักยภาพในการแข่งขัน และการบริหารจัดการต้นทุนดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	สามารถยกระดับความเชื่อมั่นกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Strategic Partner) เพื่อขยาย New Business เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มร่วมกันอย่างยั่งยืน

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ปีงบประมาณ 2567-2571. หน้า 29.

ทั้งนี้รูปที่ 4.20 แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ของ กทท. กับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ปีงบประมาณ 2567-2571

รูปที่ 4.20 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กทท. กับแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ปีงบประมาณ 2567-2571. หน้า 50.

○ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เนื้อหาในยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและศักยภาพองค์กร กลยุทธ์ที่ 3.2 การยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนงานที่ 3.2.1 กล่าวถึงการจัดทำแผนพัฒนาทักษะการจัดการและบริหารผู้มีส่วนได้เสีย แผนงานดังกล่าวระบุถึงการกำหนดสมรรถนะด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันในแผนงานที่ 3.2.2 ได้กล่าวถึง การเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลดังกล่าวสัมพันธ์กับงานด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาระบบสมรรถนะที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานของส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ตลอดจนส่งเสริมค่านิยมด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สัมพันธ์กับค่านิยมองค์กร โดยค่านิยมหลักที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ คือ R = Responsibility หรือรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นการปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อหน้าที่ องค์กร สังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศ

12) ผลการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

เนื้อหาโดยสรุปของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดของ กทท. ปีงบประมาณ 2567 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2566) จัดทำโดยฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด การท่าเรือแห่งประเทศไทย ระบุถึงทิศทางของแผนฯ ไว้ดังนี้

- **วิสัยทัศน์ด้านลูกค้าและตลาด**

"เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญในการให้บริการด้านโลจิสติกส์และการบริหารจัดการสินทรัพย์ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน"

- **พันธกิจด้านลูกค้าและตลาด** ประกอบด้วย
  - ยกระดับความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า เพื่อรักษาฐานลูกค้า และส่วนแบ่งการตลาด
  - สร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อขยายฐานลูกค้าเพิ่มมากขึ้น
  - พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ
  - พัฒนากลไกและกระบวนการในการบริหารจัดการสินทรัพย์ในเชิงพาณิชย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างมูลค่าเพิ่ม

- **ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ประกอบด้วย
  - ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการเพื่อตอบสนองความต้องการและรักษาฐานลูกค้า โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม
  - ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและใช้ประโยชน์สินทรัพย์
  - ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการตลาดเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและรักษาฐานลูกค้า

ทั้งนี้รูปที่ 4.21 แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ของ กทท. กับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570

รูปที่ 4.21 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กทท. กับแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ กทท.

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดของ กทท. ปีงบประมาณ 2567 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2566). หน้า 74.

○ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

แม้ในยุทธศาสตร์การดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดจะไม่ปรากฏถึงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรง แต่ข้อมูลในแผนได้ระบุถึงจุดอ่อนด้านลูกค้าและตลาดว่า การจัดโครงสร้างองค์กรที่เน้นลำดับขั้น ประกอบกับระบบการทำงานที่ไม่ทันสมัย ขาดความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนทำให้การตัดสินใจไม่คล่องตัว และไม่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์/นอกกรอบหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ จุดอ่อนดังกล่าวส่งผลสำคัญต่อการทบทวนโครงสร้างระดับตำแหน่ง และแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับความสามารถให้ทำงานร่วมกันอย่างยืดหยุ่น คิดสร้างสรรค์ จนนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ (ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลในด้าน Data analytic เพื่อนำมาจัดทำเป็นแผนงาน) + ขาดข้อมูลมาวิเคราะห์ ระบบการจ้างงานของ กทท. ไม่สามารถจ้างคนกลุ่มนี้ได้, SLA ไม่มีหน่วยงานมาทำหน้าที่ทบทวนกระบวนการทั้งหมด (ไม่มี OD)

13) ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

ในหัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์” ผู้ตรวจประเมินมีข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงาน ดังนี้

- ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานที่ครอบคลุมผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่สามารถวัด และติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน และควรกำหนดแนวทางในการบูรณาการแผนงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ อย่างเป็นระบบ
- คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR เริ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรมประจำปีที่สำคัญด้าน HCM ซึ่งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR เริ่มมีการบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์คณะอื่นๆและเริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- กทท. ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนดโดยควรมีการทบทวนโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job Family) และควรมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน HROD) ทั่วทั้งองค์กรโดยเริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี แต่ไม่พบข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- กทท. ควรทบทวนระบบประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายรวมถึงผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงประสิทธิผลของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านกำหนดตัวชี้วัดและการถ่ายทอดตัวชี้วัด ที่มีคุณภาพ และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนกระบวนการในการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร/ ทีมงาน /หน่วยงาน อย่างเป็นระบบ
- กทท. เริ่มมีการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) แต่ยังไม่พบการดำเนินงานที่เป็นระบบ รวมถึงไม่พบการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/ Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคตโดย กทท. ควรกำหนดแนวทางในการทบทวนแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาวอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ การแข่งขัน และสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปและควรนำผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรโดย กทท. เริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี แต่ไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- ไม่พบการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งที่มาภายนอก เช่น ตลาดแรงงาน แนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และแผนการบริหารจัดการคนเก่งรวมถึงไม่พบการใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร
- ในปีบัญชี 2566 กลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการนอกจากนี้ ไม่พบความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญและไม่พบการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

- การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นโดยเริ่มมีการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) รวมถึงไม่พบการสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) ในเรื่องที่มีความสำคัญ ถูกออกแบบตามพฤติกรรมและความคาดหวัง (Preferences) ของบุคลากรผู้รับสารในแต่ละกลุ่มหรือส่วนอีกทั้งการดำเนินงานยังไม่แสดงถึงความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วนนอกจากนี้ ไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- กทท. ยังไม่สามารถแสดงถึงการนำข้อมูลมาใช้ในการคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในงานด้านต่างๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ที่ชัดเจนและยังไม่พบการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- กทท.ไม่สามารถดำเนินงานด้านความปลอดภัย และจัดทำแผนงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม บรรลุตามตัวชี้วัดที่กำหนด นอกจากนี้ไม่พบความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานด้านความปลอดภัยฯ กับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานอื่น ๆ ที่สำคัญ อีกทั้งไม่พบการใช้ข้อมูลป้องกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- กทท. อยู่ระหว่างการเตรียมบุคลากรของสายงาน HR เพื่อไปสอบคุณวุฒิวิชาชีพ ดังนั้นจึงยังไม่มีบุคลากรของสายงาน HR ที่ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพและยังไม่พบการกำหนดบทบาทการเป็นที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรที่ชัดเจนนอกจากนี้ควรมีการปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) รวมถึงการพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนำข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการบริหารทุนมนุษย์จากผู้ตรวจประเมิน

- การบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ควรมีการพิจารณาร่วมกับมิติด้านการเงินเพิ่มขึ้น เช่น รายได้ต่อคน ค่าใช้จ่ายต่อคน เป็นต้น รวมถึงการคำนึงถึงความคุ้มค่าในการพัฒนาหรือการลงทุนในการวางแผนอัตรากำลังและการพัฒนาบุคลากร โดยควรมีการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับหน่วยงานภายนอกในมิติต่างๆ เช่น Productivity, Quality of Product/Service, Innovation และ Customer focus เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และนำมายกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ มากขึ้น
- หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ควรมีการทบทวนบทบาทหน้าที่ของตนเอง และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์เอง รวมถึงปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่น เชิงรุก และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งบริบทภายในและภายนอกองค์กร เพื่อยกระดับความสามารถในการปรับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

○ รัฐวิสาหกิจควรมีการปลูกฝังวัฒนธรรมในการประเมินผลที่ “ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม” สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรนั้นๆ อย่างแท้จริง และสร้างการยอมรับบุคลากรที่มีศักยภาพ รวมถึงสร้างการกล้าตัดสินใจในการให้ความดีความชอบกับผู้ที่มีศักยภาพตามผลงานที่เกิดขึ้นจริงเพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งและใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างการเติบโตหรือพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง สามารถเกิดขึ้นได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม

14) ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลในปีงบประมาณ 2567

(1) การจัดทำโครงสร้างจำลอง (Sandbox)

ฝบ. ดำเนินการโครงการจัดทำโครงสร้างจำลอง (Sandbox) ระยะที่ 2 โดยร่วมกับอาจารย์จัดประชุมแต่ละสายงานเพื่อกำหนดดัชนีชี้วัด และทำความเข้าใจการปรับระดับโครงสร้างที่ยกระดับเป็นฝ่ายและกองใหม่ ตามหลักการวิเคราะห์ค่างาน ของหน่วยงานในโครงสร้างจำลอง (Sandbox) ระยะที่ 2 ระหว่างวันที่ 8 ธันวาคม 2566 - 19 มกราคม 2567 พร้อมทั้งได้จัดทำร่างหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน เพื่อจัดทำคำสั่งในการทดลองดำเนินการตามโครงสร้างองค์กรจำลอง (Sandbox) ประกอบด้วย

- คำสั่ง กทท. เรื่อง โครงสร้างจำลอง (Sandbox) ของหน่วยงานโครงสร้างจำลอง (Sandbox) ระยะที่ 2 โดยให้แบ่งส่วนงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ถึงระดับแผนก
- คำสั่ง กทท. เรื่อง ให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างจำลอง (Sandbox) เพิ่มอีกหน้าที่หนึ่ง ของหน่วยงานที่ทดลองใช้ตามโครงสร้างจำลอง (Sandbox) ระยะที่ 2 ซึ่งคาดว่าหน่วยงานในโครงสร้างจำลอง (Sandbox) ในระยะที่ 2 จะทดลองปฏิบัติงานจริงตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด ภายในเดือนมีนาคม 2567

ทั้งนี้ หลังจากการทดลองใช้โครงสร้างจำลอง (Sandbox) ในระยะที่ 2 ฝบ. ดำเนินการติดตามประเมินผลการทดลองใช้ของหน่วยงานที่กำหนดในโครงสร้างจำลอง (Sandbox) จนครบ 6 เดือน และสรุปผลการทดลองใช้โครงสร้างจำลอง (Sandbox) ระยะที่ 2 เสนอผู้อำนวยการ กทท. และคณะกรรมการ กทท. ตามลำดับ

(2) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

ฝบ. ดำเนินการดำเนินการร่วมกับ กฟภ. ตามโครงการคู่ความร่วมมือเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงาน Core Business Enablers โดยมีการปรับกรุงกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Framwork) ใหม่ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามคำแนะนำของ สคร. ส่งผลให้มีการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น ซึ่ง กฟภ. ถือเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ได้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์และให้คำปรึกษาที่ดีแก่ กทท. รวมถึงมีการติดตามผลการดำเนินงานตามที่กำหนดใน Action Plan ร่วมกัน

(3) การจัดการสายอาชีพ (Career Management)

กทท. มีการจัดการสายอาชีพ (Career Management) โดยมีเป้าหมายให้พนักงานสามารถวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของตนเอง และพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายได้ โดยปีงบประมาณ 2567 ฝบ. จะนำข้อมูลการศึกษาดูงานหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น และผลการศึกษาโครงการยกระดับฯ ของปีที่ ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงหลักเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่ง และการปรับปรุงหลักเกณฑ์และแนวทางการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ก่อนนำเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ ซึ่งการปรับปรุงดังกล่าว จะทำให้ กทท. สามารถสรรหาและแต่งตั้งพนักงานที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง

(4) การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (HRIS) ระยะที่ 2

ฝบ. มีแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 2 ได้แก่ ระบบงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ระบบบริหารศักยภาพและสายอาชีพพนักงาน ระบบการรับสมัครงาน และระบบบำนาญ ซึ่งจะเริ่มดำเนินการพัฒนาระบบในปีงบประมาณ 2569 ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาระบบบริหารศักยภาพ

และสายอาชีพพนักงาน (Career Path) เป็นงานที่มีรายละเอียด มีความซับซ้อนค่อนข้างมาก และเพื่อให้สามารถจัดเตรียมข้อมูลที่ใช้ประกอบในการออกแบบระบบฯ ดังกล่าว ฝบ. และ ฝทส. จึงได้ศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ณ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในปีงบประมาณ 2566 เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาหาข้อสรุปโมดูลที่สำคัญที่จะพัฒนาระบบฯ ระยะที่ 2

จากการศึกษาดูงานฯ พบว่า ระบบการบริหารศักยภาพและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสรรหาและวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมดำรงตำแหน่งเป้าหมายได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนช่วยบุคลากรสามารถวางแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้มีการบูรณาการข้อมูลระว่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบฐานข้อมูลพนักงาน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) ระบบการพัฒนารายบุคคล (IDP) เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้ ฝบ. มีข้อมูลเพื่อใช้ในการสรรหา คัดเลือก และ วางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างถูกต้อง เป็นระบบและรวดเร็ว รวมทั้ง สามารถกำหนดหลักสูตรต่าง ๆ ในการพัฒนาตนเองเมื่อเทียบกับตำแหน่งเป้าหมายและสามารถบันทึกประสบการทำงาน และผลงานของตนเองในระบบได้ เพื่อให้ ฝบ. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยในการจัดการข้อมูลด้านบุคคลอย่างเป็นระบบ การพัฒนาระบบฯ ระยะที่ 2 ต้องคำนึงถึงการดำเนินการเชื่อมโยงฐานข้อมูลในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศฯ ระยะที่ 1 และการพัฒนาระบบฯ ระยะที่ 2 ต้องมีความสมบูรณ์และสามารถใช้ได้ รวมทั้งมีความถูกต้อง ทันสมัย สามารถเชื่อมโยงโดยต้องไม่มีความแตกต่างของข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบและนำไปประมวลผลต่อได้ สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลด้านบุคคลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฝบ. จึงเห็นควรให้ ฝทส. เริ่มดำเนินการตามขั้นตอนหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาระบบฯ ระยะที่ 2 ตามข้อสรุปโมดูลที่สำคัญ ดังนี้

- โมดูลระบบบริหารศักยภาพและสายอาชีพพนักงาน (Career Path) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและวางแผนพัฒนาบุคลากรไปสู่ตำแหน่งเป้าหมาย ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- โมดูลสรรหาบุคคล (Recruitment Management Solution) เพื่อนำมาใช้ในการสรรหาอัตรากำลังทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในรูปแบบออนไลน์
- โมดูลระบบประมวลผลเงินเดือนและระบบสวัสดิการ เพื่อให้ข้อมูลด้านบุคคลทั้งหมดอยู่ในระบบเดียวกัน ซึ่งจะลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน และสามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

(5) การพัฒนาระบบ HR Analytics

ฝบ. มีการจัดทำโครงการ HR Analytics เป็นการนำข้อมูลจำนวนมากที่มีอยู่ในองค์กร (Big Data) และฐานข้อมูลด้านบุคคลเบื้องต้น ในระบบ HRIS นำมาวิเคราะห์ ประมวลผล เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ประกอบการวางแผนและตัดสินใจของผู้บริหารและหน่วยงาน โดยอาศัย เทคโนโลยีและเครื่องมือเชิงสถิติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ นำมาเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้าน HR ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร รวมไปถึงการปรับปรุงและพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคล โดยผ่านการรวบรวม และใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อให้คาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ และสะท้อนประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาแนวทางการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท. และเพื่อใช้ประโยชน์ประกอบการวางแผนและตัดสินใจของผู้บริหาร โดยอาศัยเทคโนโลยีและเครื่องมือเชิงสถิติ ได้ศึกษาและวิเคราะห์ฐานข้อมูลและข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นปัจจุบันอยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูล เพื่อเสนอขอความเห็นชอบในการตั้งคณะทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล ในสายงานบุคคล เช่น สพอ. กทบ. กพบ. กร. กสก. และสายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ก่อนการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้สำหรับ HR Analytics ต่อไป

(6) การปรับอัตราเงินเดือนของ กทท.

กทท. เป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 3 จึงใช้บัญชีโครงสร้างเงินเดือนตามโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ (53 ขั้น) ตามประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ กำหนดอัตราค่าตอบแทนของแต่ละระดับและตำแหน่งงาน แตกต่างกัน ตามคุณค่าของงานตามผลวิเคราะห์โครงสร้างค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน (พิจารณาหน้าที่/ความรับผิดชอบ/คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน) และการประเมินค่างาน

ในปี 2567 กทท. พิจารณาปรับอัตราค่าตอบแทนของพนักงานให้ได้รับไม่น้อยกว่าอัตราค่าแรงขั้นต่ำ ตามประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 11 และ 12) โดย กทท. พิจารณาจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกลุ่มพนักงานที่ได้รับน้อยกว่าอัตราค่าแรงขั้นต่ำ ซึ่งจากเดิมจ่ายเป็นเงินเพิ่มพิเศษ เป็นจ่ายโดยคำนวณเป็นส่วนหนึ่งของเงินเดือน เพื่อให้เป็นฐานสำหรับคำนวณค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่นได้ ซึ่งคณะกรรมการ กทท. พิจารณาให้ความเห็นชอบเรียบร้อยแล้ว ตามมติคณะกรรมการ กทท. ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2567

(7) การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

- **โครงการจัดทำมาตรฐานตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของการท่าเรือแห่งประเทศไทย**

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกับที่ปรึกษาจัดประชุมให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานต้นสังกัด ร่วมตรวจสอบคุณภาพตัวชี้วัด จัดทำมาตรฐานตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายใหม่ เพื่อให้มีมาตรฐานและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ โดยมุ่งหวังที่จะให้ตัวชี้วัดผลงานหลักและค่าเป้าหมายสอดคล้องกับงาน ตำแหน่งงาน และทิศทางองค์กร ตลอดจนสามารถถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ โดยทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานท่าเรือกรุงเทพ (ทกท.) และสายงานธุรการ ตามมาตรฐานตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (Baseline) เรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการในส่วนของสังกัดสายงานท่าเรือแหลมฉบัง สายวิศวกรรม สายเทคโนโลยีสารสนเทศ

- **การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตัวชี้วัด (KPI)** ฝบ. มีการกำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกระดับอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน คู่มือคำจำกัดความตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม หลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผล โดยกำหนดให้ ผู้บริหารระดับสูง ประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณาทบทวนตัวชี้วัดและเป้าหมายองค์กรตามบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปีงบประมาณ กระจายเป้าหมายองค์กรเป็นเป้าหมายหน่วยงานตามระดับสายงาน ฝ่าย/สำนัก กอง แผนก จนถึงระดับบุคคล ตามกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรลงสู่ระดับบุคคล โดยกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน (Two way Communication) ให้สอดคล้องกับขอบเขตหน้าที่งานและอำนาจความรับผิดชอบ

จากแบบบรรยายลักษณะงาน ระดับตำแหน่ง ประกอบด้วยประเภทงานตามกลยุทธ์ งานตามบทบาทหน้าที่ และงานที่รับมอบหมาย พร้อมทั้งสอบทานคุณภาพของตัวชี้วัดให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของ กทท. และรอบระยะเวลาที่ชัดเจน 2 ครั้ง/ปีงบประมาณ คือ ครั้งที่ 1 วันที่ 1 - 30 เม.ย. (พิจารณาผลงานระหว่างเดือน ต.ค. - มี.ค.) ครั้งที่ 2 วันที่ 1 - 15 ส.ค. (พิจารณาผลงานระหว่างเดือน เม.ย. - ก.ย.)

ฝบ. กำหนดโครงสร้างการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มี “คณะกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน” ระดับที่ 1 คณะกรรมการระดับองค์กร และระดับที่ 2 คณะกรรมการระดับหน่วยงาน ทำหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย วิธีการ หลักเกณฑ์ในการบริหาร กำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยติดตามผลการฏิบัติงานของพนักงานผ่านระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) ซึ่งพนักงานสามารถอัพเดทความคืบหน้าของงานและแนบไฟล์เอกสารผลงานเพื่อให้หัวหน้าใช้ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ พร้อมทั้งจัดทำสถิติและรายงานสรุปและวิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อตรวจสอบและติดตามผลลัพธ์การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำทุกปี เพื่อนำผลลัพธ์มาปรับปรุงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้การใช้ประโยชน์จากการวัดและผลการประเมินการปฏิบัติงาน จำนำไปใช้เพื่อเชื่อมโยงกับการพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งพนักงาน พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีพนักงานใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (Talent) และ ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)t) และผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) เป็นต้น

(8) การพัฒนาบุคลากร

○ **การทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง** กพบ. ฝบ. ดำเนินการทบทวนสมรรถนะร่วมกับหน่วยงาน กทท. ทุกฝ่าย/สำนัก เพื่อกำหนดตัวแบบสมรรถนะ คำจำกัดความ ค่าความคาดหวัง และพฤติกรรมที่จะประเมินในแต่ละระดับ รวมถึงวิธีการประเมินสมรรถนะ ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต สำหรับผู้บริหาร และพนักงานทุกฝ่าย/สำนัก ซึ่งมีรายละเอียดการประเมินสมรรถนะฯ ในระบบ HRIS ของ กทท. ดังนี้

- สมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับพนักงาน กทท. ทุกฝ่าย/สำนัก
- สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) สำหรับผู้บริหารระดับ 12 ขึ้นไป
- สมรรถนะตามลักษณะงาน (Functional Competency) สำหรับพนักงานระดับ 1 - 11

ทั้งนี้ กพบ. จะนำผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) มาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ และความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร รองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคตต่อไป

- **แผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสาน Power Skill สำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญ (Key Strategic Position)** กพบ. ฝบ. ดำเนินการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ทั้ง Soft skill และ Digital skill สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ภาวการณ์แข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในตำแหน่งงานผู้บริหารระดับ 12 ขึ้นไป ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กร โดยได้มีการดำเนินการพัฒนาในรูปแบบ Classroom และนอกชั้นเรียน Non-Classroom ตลอดปีงบประมาณ
- **แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรของกทท.** กทท. เห็นถึงความสำคัญของเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ จึงได้มีคำสั่งคณะทำงานบูรณาการการจัดทำวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ที่มีผู้อำนวยการการท่าเรือแห่งประเทศไทยเป็นหัวหน้าคณะทำงาน และมีรองผู้อำนวยการการท่าเรือทุกสายงานเป็นรองคณะทำงาน รวมถึงมีผู้ที่เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง เป็นคณะทำงาน เพื่อจัดทำแผนส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรของ กทท. โดยมอบหมายให้ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งได้มีการทบทวนค่านิยมองค์กรรมเพื่อจัดทำวัฒนธรรมองค์กร คือ SMART PAT และจัดทำคู่มือวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรของ กทท. เพื่อกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ Do & Don't ให้เป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติตนของพนักงานทั่วทั้งองค์กร ประกอบได้จัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรของ กทท. ให้พนักงานทั่วทั้งองค์กร และดำเนินการประเมินพฤติกรรมตามคู่มือวัฒนธรรมและค่านิยมฯ ในปีงบประมาณ 2567 เพื่อนำผลการประเมินมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมฯ ในปีงบประมาณ 2568 ต่อไป

15) ผลการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล

นอกเหนือจากข้อมูลข้างต้นที่ระบุถึงสถานการณ์ และทิศทางขององค์กรที่ส่งผลต่อการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคลแล้ว การใช้วิธีการฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติ (HR Operational Listening) ด้วยวิธีการประชุมระดมสมอง เพื่อระบุถึงสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ กทท. ในวันที่ 1 กรกฎาคม 2567 เวลา 09.00-15.30 น. ผู้เข้าร่วมประชุม คือ คณะทำงานโครงการคู่ความร่วมมือกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อการยกระดับผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ผลการประชุมร่วมกันภายใต้กรอบแนวคิดของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยหลักการ 7S ของ McKinsey ได้จุดแข็งและจุดอ่อนในด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท. ดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการประชุมระดมสมองสภาพแวดล้อมภายในด้านทรัพยากรบุคคล

มิติ	จุดแข็ง	จุดอ่อน
Strategy	- มีแผนวิสาหกิจ กทท. และแผนแม่บท HR ที่กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานด้าน HR อย่างชัดเจน	- แผนแม่บททรัพยากรบุคคลยังไม่มีการบูรณาการกับแผนงานอื่น ๆ ที่สำคัญ
Structure	- โครงสร้างองค์กรที่ใช้ในปัจจุบัน (โครงสร้างเดิม) และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานมีความชัดเจน	- งานบางงานยังไม่มีโครงสร้างหน่วยงานรับผิดชอบเป็นการเฉพาะ เช่น งาน KM, Innovation, Compliance - โครงสร้างองค์กรที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันเป็นรูปแบบทดลองใช้ (Sand box) และยังไม่มีการบรรจุอัตรากำลังให้เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่
Style	- ผู้บังคับบัญชาในฝ่าย HR เปิดโอกาสให้พนักงานในสังกัดสามารถแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน	- การดำเนินงานยังไม่มีการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการทำงานแบบบูรณาการ ทำให้งานบางเรื่องล่าช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการ
Skills	- พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ การรับมอบ ส่งมอบ จัดเก็บ สินค้า/ตู้สินค้า และเอกสารสินค้า/ตู้สินค้า - พนักงานด้าน HR มีทักษะที่หลากหลาย	- บุคลากรด้าน HR ยังขาดความรู้ในเชิงธุรกิจ และยังไม่มีผู้ผ่านการทดสอบจากคุณวุฒิวิชาชีพ
Staff	- มีบุคลากรด้าน HR เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน - มีพนักงานรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพพร้อมปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ - มีอัตราการลาออกของพนักงานในระดับต่ำ - พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ การรับมอบ ส่งมอบ จัดเก็บ สินค้า/ตู้สินค้า และเอกสารสินค้า/ตู้สินค้า	- พนักงานระดับหัวหน้างานเกษียณอายุในคราวเดียวกัน ส่งผลให้เกิดปัญหาในการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพและองค์ความรู้เพื่อทดแทนตำแหน่งสำคัญที่ว่าง - แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาวยังไม่ได้รับการอนุมัติอย่างชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาในการพิจารณาบรรจุตำแหน่งว่างและการสรรหา

มิติ	จุดแข็ง	จุดอ่อน
System	- มีระบบสารสนเทศ (HRIS) ที่สนับสนุนการดำเนินงานด้าน HR อย่างเป็นระบบ และอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน - มีกองทุนสวัสดิการทำให้การจัดสวัสดิการมีความคล่องตัว และตรงกับความต้องการ	- ระบบ HRIS ยังไม่ครอบคลุมการดำเนินงานด้าน HR ครบทุกกระบวนงาน - กฎ ระเบียบ ด้าน HR ไม่ยืดหยุ่นและไม่ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน เช่น การสนับสนุนเรื่องความหลากหลายทางเพศ - กระบวนการทำงานด้านงานบุคคลยังล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการของหน่วยงานอื่น - กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัด (KPI) ยังไม่เป็นมาตรฐาน ไม่สามารถเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนงาน / ระบบงานที่สำคัญได้อย่างครบถ้วน - ยังไม่ได้นำหลักการด้านการบริหารตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพไปสู่การปฏิบัติ
Shared value	- มีการกำหนดชื่อของค่านิยมหลัก และประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง	- ค่านิยมองค์กร ยังขาดการระบุพฤติกรรมพึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ (Do & Don’t) และกิจกรรมเพื่อขับเคลื่อนในเรื่องดังกล่าว - ยังไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา: สรุปผลการประชุมระดมสมอง เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2567

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก

ใช้กรอบการศึกษาด้วย C-PEST Model หรือตัวแบบที่พิจารณาข้อมูลจาก 5 ด้าน คือ

C = Competitor or Best Practice Corporate หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจเดียวกัน หรือองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านทรัพยากรบุคคล

P = Politic: หรือการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล กฎหมาย กฎระเบียบ ความมั่นคงทางการเมือง และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

E = Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น สภาวะเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ภาวะการค้า และการลงทุน

S = Social: ปัจจัยทางสังคม เช่น โครงสร้างประชากร การศึกษา วัฒนธรรมค่านิยม ทัศนคติของผู้บริโภค และแนวโน้มทางสังคม

T = Technological: ปัจจัยทางเทคโนโลยี เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี วงจรชีวิตของเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนโยบายด้านเทคโนโลยี

เมื่อนำหลักการดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่คาดว่าเกี่ยวเนื่องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทยแล้ว โดยได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2567 พบว่า ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษามี ดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

C (Competitor) คู่แข่งขันหรือคู่เทียบ	P (Politic) การเมือง	E (Economic) เศรษฐกิจ	S (Social) สังคม	T (Technology) เทคโนโลยี
● การประเมินประสิทธิภาพด้านการบริหารทุนมนุษย์ ● แนวทางและความก้าวหน้าของการบริหารทรัพยากรบุคคล	● นโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง ● นโยบายปรับอัตราเงินเดือนแรกบรรจุ ● นโยบายการย้ายท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย)	● อัตราการว่างงาน ● การแข่งขันด้านการจ้างงานในธุรกิจท่าเทียบเรือ	● ความคาดหวังในด้านการทำงานของคนรุ่นใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ● ความสนใจเข้าทำงานในหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจที่กำลังลดลง	● การใช้ AI ในการทำงานของหน่วยงานราชการ ● การนำระบบ Automatic เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในธุรกิจท่าเรือ

ทั้งนี้ในประเด็นของการคัดเลือกองค์กรคู่เทียบนั้น ได้พิจารณาใน 2 ส่วน คือ 1) เป็นองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจในสาขาขนส่งเช่นเดียวกับ กทท. 2) ประโยชน์ที่ กทท. จะได้รับจากองค์กรคู่เทียบในแง่ของการบริหารทุนมนุษย์ ในประเด็นนี้ทำให้ กทท. เลือกที่จะศึกษาจากองค์กรที่ได้รับการยกย่องว่ามีระบบการบริหารทุนมนุษย์ที่ดี เพื่อที่จะใช้หลักการวัดรอยเท้าช้าง (Benchmarking) เพื่อยกระดับองค์กรให้มีประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ที่ดีขึ้น และ 3) สามารถหาข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบได้ ซึ่งผลการคัดเลือกได้องค์กรคู่เทียบจำนวน 4 แห่ง ดังนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงเหตุผลในการคัดเลือกองค์กรคู่เทียบ และประโยชน์ที่ กทท. จะได้รับจากคู่เทียบเหล่านั้น

ชื่อองค์กร	เหตุผล	ประเด็นที่น่าสนใจ
การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)	**เหตุผล:** - เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาขนส่งเช่นเดียวกับ กทท. - รฟม. เป็นองค์กรที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบขนส่งมวลชนของประเทศ - การเปรียบเทียบกับ รฟม. จะช่วยให้เห็นแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการเติบโตและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	**ประเด็นที่น่าสนใจ:** - การสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน - การบริหารผลการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง - การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม
การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.)	**เหตุผล:** - เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาขนส่งเช่นเดียวกับ กทท. - กทพ. เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงสูง และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมของประเทศ	**ประเด็นที่น่าสนใจ:** - การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง - การพัฒนาระบบสวัสดิการและแรงจูงใจ - การสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กร
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)	**เหตุผล:** - กฟผ. เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญระดับประเทศ - การเปรียบเทียบกับ กฟผ. จะช่วยให้เห็นแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นการพัฒนาความเชี่ยวชาญและนวัตกรรมได้	**ประเด็นที่น่าสนใจ:** - การพัฒนาผู้นำและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน - การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ - การจัดการความรู้และนวัตกรรม
ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.)	**เหตุผล:** - ธอส. เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญระดับประเทศ - การเปรียบเทียบกับ ธอส. จะช่วยให้เห็นแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นการพัฒนาบริการและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าได้	**ประเด็นที่น่าสนใจ:** - การพัฒนาบุคลิกภาพและทักษะการบริการ - การสร้างแรงจูงใจในการให้บริการ - การวัดและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

หมายเหตุ: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้รับรางวัล Best Employer Thailand 2022 ซึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน และส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืน

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้รับรางวัล Kincentric Best Employers Thailand 2023: รางวัลนี้มอบให้กับองค์กรที่มีความโดดเด่นในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และมีความสามารถในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ

ที่มา: ผลการวิเคราะห์ได้จากการระดมสมองในกลุ่มเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท.

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบกับองค์กรคู่เทียบในด้านประสิทธิภาพด้านการบริหารทุนมนุษย์ และแนวทางและความก้าวหน้าในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็น	กทท. (67-71)	รฟม. (66-70)	กทพ. (66-70)	กฟผ. (67-71)	ธอส. (66-70)
ข้อมูลองค์กร					
รายได้	16,256.59 ล้านบาท	15,936.68 ล้านบาท	19,315 ล้านบาท	742,661 ล้านบาท	45,495 ล้านบาท
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	3,463.78 ล้านบาท	930.078 ล้านบาท	3,398.47 ล้านบาท	20,789 ล้านบาท	5,050 ล้านบาท
กำไรสุทธิ	6,665.73 ล้านบาท	1,804.94 ล้านบาท	8,003.41 ล้านบาท	48,923 ล้านบาท	14,169 ล้านบาท
จำนวนบุคลากร	3,131 คน (2566)	1,208 คน (2566)	5,110 คน (2566)	15,332 คน (2566)	5,309 คน (2566)
ประสิทธิภาพ ต่อพนักงาน 1 คน	รายได้ 5.19 ล้านบาทต่อคน กำไรสุทธิ 2.13 ล้านบาทต่อคน	รายได้ 13.19 ล้านบาทต่อคน กำไรสุทธิ 1.49 ล้านบาทต่อคน	รายได้ 3.78 ล้านบาทต่อคน กำไรสุทธิ 1.56 ล้านบาทต่อคน	รายได้ 48.43 ล้านบาทต่อคน กำไรสุทธิ 3.19 ล้านบาทต่อคน	รายได้ 8.57 ล้านบาทต่อคน กำไรสุทธิ 2.67 ล้านบาทต่อคน
ค่านิยมหลัก	SMART	RAPID	บริการที่ดี พัฒนาก้าวไกล ภาพลักษณ์ใสสะอาด	SPEED	GIVE+4
วิสัยทัศน์ด้าน HR	Smart People for Smart Port and Logistic Business	ไม่มี	ยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูง เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	บริหารจัดการ ทุนมนุษย์ให้เป็นเลิศเพื่ออนาคตใหม่ของ กฟผ. และนำไปสู่ความยั่งยืน	ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงก้าวสู่ The best housing & sustainable bank
ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ	มีการกล่าวถึงเชื่อมโยงกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร 3 ระยะ คือ - ระยะสั้น (ปี 66-67) / - ระยะกลาง (ปี 68-70) - ระยะยาว (ปี 71-73)	มีการเชื่อมโยงกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร 3 ระยะ คือ - ระยะสั้น (1-2 ปี) - ระยะกลาง (3-4 ปี) - ระยะยาว (5 ปี)	-	มีการเชื่อมโยงกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร 3 ระยะ คือ - 2567 ผู้ให้บริการพลังงานครบวงจร - 2569 ผู้พัฒนาโครสร้างพื้นฐานสีเขียว - 2571 แกนหลักพลังงานสีเขียวและพลังงานใหม่ของประเทศ	มีการเชื่อมโยงกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร 3 ระยะ คือ The Best Housing Bank - 2566 Best: Digital Experience) - 2567-68 Best: Housing Ecosystem) - 2569-70 Best: Sustainable)

ที่มา: รายงานประจำปี 2566 ของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งปีงบประมาณ 2567

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ประเด็น	กทท. (67-71)	รฟม. (66-70)	กทพ. (66-70)	กฟผ. (67-71)	ธอส. (66-70)
แนวทางและความก้าวหน้าของการบริหารทรัพยากรบุคคลปี 2567					
โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง	- ออกแบบโครงสร้างองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต - วางแผนบริหารอัตรากำลัง (Manpower Management) รองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่	- ทบทวนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต และมุ่งเน้นการสรรหาเชิงกลยุทธ์	- บริหารโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้เกิดผลิตภาพ - พัฒนาระบบการสรรหาให้ทันกับความต้องการและรองรับการเปลี่ยนแปลง	- การบริหารอัตรากำลังเชิงคุณภาพ - การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร - แผนปรับปรุงรูปแบบการจ้างงานที่ยืดหยุ่นสำหรับ กฟผ. ในอนาคต - แผนการสรรหาบุคลากร กฟผ. ภายนอกรูปแบบใหม่	- ทบทวนกรอบอัตรากำลังบนระบบ Digital Platform เพื่อมุ่งสู่ sustainable bank
ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	- พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ	- ทบทวนกลไกและระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	- ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถ สมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	- การปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงาน	- ทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กร
ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	- วางแผนและพัฒนาระบบสวัสดิการทางเลือกของพนักงานแต่ละกลุ่ม	- ทบทวนการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามกลุ่มและส่วนบุคลากร	- “ไม่มีการกล่าวถึงโครงการ/กิจกรรมในด้านนี้”	- การปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งและค่าตอบแทนเพื่อการแข่งขัน	- เชื่อมโยงผลประเมินกับการจ่ายโบนัส
การเรียนรู้และพัฒนา	- ทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง - จัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานเพื่อTransforming SMART Organization	- ปรับรูปแบบการพัฒนามุ่งเน้นการเรียนรู้จากการทำงานจริง	- พัฒนาศักยภาพและความสามารถบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง - เสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัลและทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน	- แผนงานพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเพื่อสร้างโอกาสธุรกิจ	- Digital Learning Transformation - ROI on Training
การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง	- พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นฐานสำหรับระบบต่าง ๆ ของทรัพยากรบุคคล เช่น Talent, Successor เป็นต้น (Integrated PMS)	- โครงการคนเก่งสู่นวัตกร (Talent to Innovator)	- พัฒนาการจัดการสายอาชีพ การสืบทอดตำแหน่งและการบริหารจัดการคนเก่ง	- แผนการบริหารกลุ่ม Talent /Successor - แผนจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพบริหารจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง

ประเด็น	กทท. (67-71)	รฟม. (66-70)	กทพ. (66-70)	กฟผ. (67-71)	ธอส. (66-70)
แนวทางและความก้าวหน้าของการบริหารทรัพยากรบุคคลปี 2567					
การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร	- พัฒนาและส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Employee Experiences)	- โครงการปลูกฝังค่านิยม RAPID ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ	- สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดี เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและคุณภาพชีวิตในการทำงาน	- แผนศึกษารูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์	- ยกระดับคะแนน Engagement - ทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	- พัฒนาระบบตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล	- “ไม่มีการกล่าวถึงโครงการ/กิจกรรมในด้านนี้”	- พัฒนาระบบสารสนเทศ และฐานข้อมูล ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	- มีแผนที่จะบูรณาการระบบงาน HCM ทั้งหมดเข้าด้วยกัน โดยริเริ่มทีละ Module เช่น พัฒนาระบบ PMS ก่อนในช่วงระยะสั้น	- HR Digital Process
เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	- มีการพัฒนาบุคลากร HR รวมถึงใช้วิธีการแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่หลากหลาย และเข้าใจงานด้าน HR หลายด้าน	- ปรับบทบาท HR ให้เป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Strategic Partner)	- พัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเชิงรุกและปรับบทบาทการดำเนินงาน	- แผนยกระดับความรู้บุคลากรด้าน HCM โดยมีเป้าหมายผู้ปฏิบัติงานด้าน HRM และ HRD ผ่านการทดสอบตามมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพด้านบุคคล	- พัฒนาบุคลากร HR เพื่อมุ่งสู่การเป็น HR Strategic Partner - HR Audit
บทบาทของสายงาน HR	- ออกแบบโครงสร้างองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต - วางแผนบริหารอัตรากำลัง (Manpower Management) รองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่	- ทบทวนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต และมุ่งเน้นการสรรหาเชิงกลยุทธ์	- บริหารโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้เกิดผลิตภาพ - พัฒนาระบบการสรรหาให้ทันกับความต้องการและรองรับการเปลี่ยนแปลง	- การบริหารอัตรากำลังเชิงคุณภาพ - การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร - แผนปรับปรุงรูปแบบการจ้างงานที่ยืดหยุ่นสำหรับ กฟผ. ในอนาคต - แผนการสรรหาบุคลากร กฟผ. ภายนอกรูปแบบใหม่	- ทบทวนกรอบอัตรากำลังบนระบบ Digital Platform เพื่อมุ่งสู่ sustainable bank

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งปีงบประมาณ 2567

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความโดดเด่นขององค์กรคู่เทียบในด้านการบริหารทุนมนุษย์ เมื่อเปรียบเทียบกับการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ประเด็น	รฟม. (66-70)	กทพ. (66-70)	กฟผ. (67-71)	ธอส. (66-70)
แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลปี 2567				
โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง	- ทั้งสององค์กรมีการวางแผนอัตรากำลัง แต่ รฟม. ยังไม่มีการวิเคราะห์ Staff Mix ที่เหมาะสม ขณะที่ กทท. มีการวางแผนอัตรากำลังรองรับธุรกิจใหม่และมีการวิเคราะห์อัตรากำลังจากปัจจัยด้านภาระงานและ FTEs	- กทพ. มีแผนงานทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานของ กทพ. ซึ่งคาดหวังให้เสร็จในปี 2567 รวมถึงการปรับปรุงระบบสรรหาให้มีประสิทธิภาพ จุดที่แตกต่างจาก กทท. คือ มีการวัดผลในเชิงผลิตภาพจาก Productivity Ratio และ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	- กฟผ. มีการวางแผนกำลังคนโดยคำนึงถึง Productivity เป็นหลัก โดยมีการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น เช่น การไฟฟ้ามาเลเซีย เป็นต้น ในขณะที่ กทท. มีเพียงการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับภาระงานและธุรกิจใหม่เท่านั้น อย่างไรก็ตามทั้ง 2 แห่งยังขาดการวิเคราะห์อัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	- วัดผลสำเร็จจากอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในพนักงาน หรือ HCROI (เท่า) รวมถึงจำนวนเงินสินเชื่อคงเหลือต่อจำนวนพนักงานด้านสินเชื่อ และมีโครงการทบทวนกรอบอัตรากำลังบนระบบ Digital Platform และดำเนินการบริหารอัตรากำลัง เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ กทท. นั้นยังมีตัวชี้วัดในเรื่องนี้ไม่ชัดเจน
ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	- รฟม. มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับค่าตอบแทน แต่ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ เช่น Talent Management ได้ ขณะที่ กทท. มีแผนพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงกับระบบ Talent, Successor และ New Business	- กทพ. ดำเนินการพัฒนากระบวนการทำงานด้านทรัพยากรบุคคลและระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถ สมรรนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นไปที่การทบทวนตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกับ กทท.	- กฟผ.อยู่ระหว่างจัดซื้อระบบประเมินผลบุคคลในส่วนของ KPI ในระบบ SAP ในขณะที่ กทท. มีการลงทุนในระบบ HRIS ด้านนี้แล้ว	- ธอส. มีโครงการพัฒนาระบบ PMS เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงเชื่อมโยงกับการจ่ายโบนัส
ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	- รฟม. มีการทบทวนค่าตอบแทนโดยอ้างอิงจากตลาดแรงงานและการสำรวจค่าตอบแทน แต่ยังไม่มีการปรับปรุงรูปแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความหลากหลายเท่า กทท. ที่มีแผนพัฒนาระบบสวัสดิการทางเลือก (Welfare Cafeteria)	- กทพ. มีแผนพัฒนาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ กทพ. แค่ไม่ได้ให้รายละเอียดของวิธีการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน ในขณะที่ กทท. นั้นกำลังก้าวไปสู่การสร้างระบบสวัสดิการทางเลือกของพนักงานแต่ละคนตาม Generation ซึ่งชัดเจนมากกว่า	- กฟผ. มีแผนการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการขึ้นเงินเดือนค่าจ้างประจำปี เป็นร้อยละค่ากลางของกระบอกเงินเดือน และการศึกษาการจ่ายโบนัสตามผลงาน ขณะที่ กทท. มุ่งเน้นไปที่พัฒนาระบบสวัสดิการทางเลือกของพนักงานแต่ละ Generation	- ธอส. มีโครงการทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งไม่ชัดเจนว่าดำเนินการในส่วนใดบ้าง อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกับ กทท. แล้ว กทท. มุ่งเน้นไปที่การสร้างทางเลือกให้พนักงานซึ่งล้ำสมัยกว่า
การเรียนรู้และพัฒนา	- รฟม. มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรผ่านการเรียนรู้จากการทำงานจริงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ยังไม่มีระบบการเรียนรู้ที่หลากหลายเท่า กทท. ที่มีแผนพัฒนาระบบการเรียนรู้ให้เป็นรูปแบบ Non-classroom มากขึ้น	- มีแผนหลายๆ แผนที่เชื่อมโยงกัน เช่น แผนพัมนาระบบประเมินสมรรถนะ แผนพัฒนาสมรรถนะและทักษะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อลดช่องว่างสมรรถนะ รวมถึงโครงการเรียนรู้ E-learning ในขณะที่	- กฟผ. มีเกณฑ์การวัดผลการนำความรู้ไปใช้ในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และการประเมิน Behavior KPIs ที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของความสามารถและพฤติกรรมตามค่านิยมของบุคลากร ขณะที่ กทท. มุ่งเน้นไปที่การทบทวนระบบประเมินสมรรถนะ และการวัดผล	- ธอส. มุ่งเน้นไปที่การวัดผลจาก จำนวนบุคลากรที่มีสมรรถนะหลักต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 เมื่อสิ้นสุดแผนในปี 2570 และมีสมรรถนะด้านดิจิทัลไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 เช่นกัน เมื่อสิ้นสุดแผน รวมถึงมีกิจกรรมในการพัฒนาพนักงานผ่าน Digital Learning Platform ในขณะที่ กทท. วัดผลที่ความสำเร็จของการประเมิน

ประเด็น	รฟม. (66-70)	กทพ. (66-70)	กฟผ. (67-71)	ธอส. (66-70)
แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลปี 2567				
		กทท. ไม่ได้แยกออกมาเป็นแผนหลายๆ แผน แต่ก็ยังคงมีขอบเขตงานที่ไม่ต่างกัน	ที่การจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสาน เพื่อ Transforming SMART Organization	สมรรถนะบุคลากร กทท. ทั่วทั้งองค์กร และผลสำเร็จของการจัดทำแผน HR Transformation และมีแผนการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ/IDP
การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง	- มีโครงการ “คนเก่งสู่นวัตกร” ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มจำนวนนวัตกรรมและนวัตกรอย่างชัดเจน ในขณะที่ กทท. ยังไม่มีโครงการของการนำคนเก่งไปใช้ประโยชน์ และแม้ว่าจะมีแผนการพัฒนานวัตกรรม แต่ก็ยังไม่ได้บูรณาการกับแผนพัฒนา Talent อย่างเป็นรูปธรรม	- กทพ. มีแผนหลายๆ แผนที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น แผนบริหารจัดการสายอาชีพ แผนการเลื่อนระดับพนักงาน แผนงานวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขณะที่ กทท. นั้นในแผนยุทธศาสตร์ไม่ได้กล่าวถึงเรื่อง แผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และการบูรณาการเรื่องทั้งหมดให้เชื่อมโยงกัน	- กฟผ. มีการสรรหาและพัฒนากลุ่ม Talent และ Successor อย่างเป็นระบบ แต่ยังไม่มีโครงการที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากคนเก่ง ในขณะที่ กทท. มีแผนที่จะบูรณาการระบบ PMS กับ Career Management, Talent Management และ Successor Management เป็นต้น แต่ยังคงติดปัญหาเดียวกับ กฟผ. คือ การใช้ประโยชน์จากคนเก่ง	- ธอส. มีการวัดผลที่ท้าทาย เช่น จำนวนตำแหน่งงานบริหารที่สามารถทดแทนเมื่อว่างลง รวมถึงมีโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง และนำมาต่อยอดเป็นแนวัตกรของธนาคาร รวมถึงมีการวัดระดับความผูกพันเฉพาะกลุ่ม Talent ขณะที่ กทท. ยังไม่มีโครงการในลักษณะเดียวกันอย่างชัดเจน
การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร	- รฟม. มีการสำรวจความผูกพันของพนักงานและจัดกิจกรรมส่งเสริมความผูกพัน แต่ยังไม่มีแผนเสริมสร้างความผูกพันที่เป็นรูปธรรมเท่า กทท. ที่มีแผนพัฒนา Proactive Employee Experiences	- กทพ. มีแผนการเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานต่อ กทพ. แผนพัฒนาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ กทพ. แผนงานการดูแลสุขภาพจิตของพนักงานและลูกจ้าง กทพ. (Mental Health) โครงการ HR Connect โครงการเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) โดยทั้งหมดมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การเสริมสร้างความผูกพันและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ขณะที่ กทท.นั้นมีแแผนพัฒนา Proactive Employee Experiences เรื่องเดียวเท่านั้น	- กฟผ. มีการพัฒนาระบบ "Proactive Employee Experiences" ที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์เชิงบวกให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน เช่น การให้บริการให้คำปรึกษาสุขภาพทางใจออนไลน์ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพเพื่อลดความเสี่ยงโรคเบาหวาน เป็นต้น การดำเนินการในเรื่องนี้กระทำมา 2-3 ปีแล้ว ในขณะที่ กทท. เพิ่งริเริ่มแผนงานในด้านนี้	- ธอส. มีโครงการเสริมสร้างความผูกพันต่อธนาคาร โดยไม่พบว่ามีกิจกรรมดำเนินการอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับ กทท. แล้วจะพบว่า กทท. มุ่งเน้นไปที่แผนพัฒนา Employee Experience ซึ่งกว้างกว่าเรื่อง Employee Engagement มาก

ประเด็น	รฟม. (66-70)	กทพ. (66-70)	กฟผ. (67-71)	ธอส. (66-70)
แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลปี 2567				
เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	- รฟม. มีการนำระบบ HRIS มาใช้ในการบริหารข้อมูล แต่ กทท. มีแผนที่จะพัฒนาระบบการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคลด้วย HR Analytic	- มีแผนพัฒนาระบบสารสนเทศ และฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ขณะที่ กทท. ก็กำลังดำเนินการในส่วนนี้เช่นกัน	- กฟผ. มีแผนที่จะบูรณาการระบบงาน HCM ทั้งหมดเข้าด้วยกัน ในขณะที่ กทท. มีการลงทุนระบบ HRIS เป็นระบบเดียว และมีแผนที่จะพัฒนาระบบการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคลด้วย HR Analytic	- มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง รวมถึงมีโครงการ HR Digital Transformation ซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยีมาเพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน ธอส. ให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร (17/25 ระบบ) ซึ่งค่อยเป็นค่อยไป เช่นเดียบกับ กทท.
บทบาทของสายงาน HR	- รฟม. มีแผนในการปรับบทบาท HR ไปสู่การเป็น Strategic Partner ขณะที่ กทท. ยังไม่มีรายละเอียดถึงการดำเนินงานในส่วนนี้อย่างชัดเจน	- กทท. มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเชิงรุกและปรับบทบาทการดำเนินงานให้เป็นนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ แต่ กทท. ยังไม่มีแผนดังกล่าวที่ชัดเจน	- กฟผ.มีแผนยกระดับความรู้บุคลากรด้าน HCM โดยมีเป้าหมายผู้ปฏิบัติงานด้าน HRM และ HRD ผ่านการทดสอบตามมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพด้านบุคคล ในขณะที่ กทท. ยังไม่มีแผนดังกล่าว	- ธอส.มีโครงการ HR Digital Transformation เพื่อใช้ยกระดับการปฏิบัติงานของสายงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ และพัฒนาบุคลากรสายงาน HR ให้เป็น Strategic Partner ซึ่ง กทท.ยังไม่มีแผนด้านนี้ที่ชัดเจน

หมายเหตุ: แถบสีเขียวที่แสดง คือ การแสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ว่า กทท. สามารถใช้กลยุทธ์ / แผนงาน ที่องค์กรคู่เทียบทำได้ดีกว่า มาศึกษาเพิ่มเติม เพื่อยกระดับความสามารถในการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. ให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นได้อีก

ปัจจัยด้านการเมือง	Strategic Advantage ผลกระทบเชิงบวก	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge)
นโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง[6] ■ **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570):** แผนนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งเพื่อเชื่อมโยงประเทศไทยกับภูมิภาคและโลก รวมถึงการพัฒนาท่าเรือหลักและท่าเรือรองให้เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางทะเล (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) ■ **โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3:** โครงการนี้มีเป้าหมายในการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับตู้สินค้าของท่าเรือแหลมฉบัง และพัฒนาพื้นที่โดยรอบให้เป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ระดับภูมิภาค (การท่าเรือแห่งประเทศไทย, 2566) ■ **โครงการพัฒนาท่าเรือมาบตาพุด ระยะที่ 3:** โครงการนี้มุ่งเน้นการพัฒนาพื้นที่ท่าเรือมาบตาพุดให้เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง (การท่าเรือแห่งประเทศไทย, 2566) ■ **โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน:** โครงการนี้จะเชื่อมโยงท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ดอนเมือง และอู่ตะเภา เข้ากับระบบรถไฟความเร็วสูง ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร (สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, 2565)	**โอกาสในการเติบโตและขยายธุรกิจ:** การลงทุนขนาดใหญ่ในโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ เช่น โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังและมาบตาพุด ระยะที่ 3 จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับสินค้าและบริการที่หลากหลาย สร้างโอกาสในการขยายธุรกิจและเพิ่มรายได้ให้กับการท่าเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งจะส่งผลดีต่อการจ้างงานและการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว **ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ:** การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัยและการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในอุตสาหกรรมท่าเรือจะช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถและเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างนวัตกรรมให้กับการท่าเรือแห่งประเทศไทย **ยกระดับภาพลักษณ์องค์กร:** การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของประเทศ จะช่วยยกระดับภาพลักษณ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทยในฐานะองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทำให้องค์กรเป็นที่น่าสนใจสำหรับผู้ที่ต้องการทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคงและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ	**การแข่งขันเพื่อแย่งชิงบุคลากร:** การเติบโตของอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์ จะทำให้เกิดการแข่งขันในการแย่งชิงบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถสูง การท่าเรือแห่งประเทศไทยจะต้องพัฒนากลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อให้สามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ **การพัฒนาทักษะและความรู้ให้ทันต่อเทคโนโลยี:** การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ระบบอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ และ Big Data มาใช้ในอุตสาหกรรมท่าเรือ จะทำให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีทักษะและความรู้เฉพาะด้าน การท่าเรือแห่งประเทศไทยจะต้องลงทุนในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวและทำงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ **การบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากร:** การขยายตัวของธุรกิจและการดึงดูดบุคลากรจากหลากหลายภูมิหลัง จะทำให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความคิดเห็นภายในองค์กร การท่าเรือแห่งประเทศไทยจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

[6] รัฐบาลไทย. (2566). *มนพร ปลื้ม การท่าเรือฯ ขานรับนโยบาย ยกระดับทักษะ – ความรู้ ให้พนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงยุค AI ร่วมขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน* https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/84752

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13*

ปัจจัยด้านการเมือง	Strategic Advantage ผลกระทบเชิงบวก	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge)
นโยบายปรับอัตราเงินเดือนแรกบรรจุของราชการ[7] ■ เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2566 คณะรัฐมนตรี (ครม.) มีมติอนุมัติการปรับอัตราเงินเดือนแรกบรรจุสำหรับข้าราชการพลเรือนและเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยมีเป้าหมายให้ผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ใช้คุณวุฒิปริญญาตรีมีเงินเดือนไม่น้อยกว่า 18,000 บาท และผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ใช้คุณวุฒิ ปวช. มีเงินเดือนไม่น้อยกว่า 11,000 บาท ภายในระยะเวลา 2 ปี โดยจะปรับเพิ่มปีละ 10% และมีการปรับเงินเดือนข้าราชการเดิมที่ฐานเงินเดือนต่ำให้ได้รับการชดเชยหรือปรับย้อนหลังด้วย (Hfocus, 2023) ที่มา: thaipublica	**โอกาสในการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ:** แม้ว่า กทท. จะยังไม่ได้ปรับเงินเดือนตามนโยบายของรัฐบาล แต่สถานการณ์นี้เปิดโอกาสให้ กทท. ทบทวนและปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานให้มีความน่าสนใจและสามารถแข่งขันกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ได้ การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนอาจรวมถึงการเพิ่มเงินเดือน โบนัส สวัสดิการด้านสุขภาพ และสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน	**แรงกดดันในการปรับเงินเดือนพนักงานรัฐวิสาหกิจ:** แม้ว่า กทท. จะเป็นรัฐวิสาหกิจ แต่การปรับขึ้นเงินเดือนข้าราชการอาจสร้างแรงกดดันให้ กทท. ต้องพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนพนักงานของตนเองด้วย เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ **ความคาดหวังที่สูงขึ้น:** การปรับขึ้นเงินเดือนอาจทำให้พนักงานมีความคาดหวังที่สูงขึ้นในด้านอื่นๆ เช่น สวัสดิการ โบนัส หรือโอกาสในการพัฒนาตนเอง กทท. จะต้องเตรียมพร้อมในการบริหารจัดการความคาดหวังเหล่านี้เพื่อรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงาน **ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น:** การปรับขึ้นเงินเดือนจะส่งผลให้ต้นทุนด้านบุคลากรของ กทท. เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงินขององค์กร กทท. จะต้องบริหารจัดการงบประมาณอย่างรอบคอบและหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อชดเชยค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

[7] Hfocus. (2023). ครม.อนุมัติขึ้นเงินเดือนข้าราชการ ปรับฐานบรรจุใหม่ 11000-18000 บาท. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2567, จาก https://www.hfocus.org/content/2023/11/29085

ปัจจัยด้านการเมือง	Strategic Advantage ผลกระทบเชิงบวก	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge)
นโยบาย/ข้อสังเกตในการย้ายท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย) เป็นโอกาสในการเร่งรัดพัฒนาโครงการของ กทท. ทั้งในเขตรั้วและนอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ให้มีความต่อเนื่อง และสอดคล้องตามแนวทางพัฒนา Port City[8] นโยบายการย้ายท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย) ไม่ได้ปรากฏเป็นนโยบายที่ชัดเจนและเป็นทางการ แต่เป็นข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีเศรษฐา ทวีสิน ให้กระทรวงคมนาคมศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการย้ายท่าเรือกรุงเทพฯ ออกจากพื้นที่กรุงเทพฯ เพื่อแก้ไขปัญหาชุมชนแออัดและลดมลพิษทางอากาศ **ข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี:** ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 เมษายน 2567 นายกรัฐมนตรีได้สั่งการให้กระทรวงคมนาคมพิจารณาการย้ายท่าเรือกรุงเทพฯ ออกจากพื้นที่กรุงเทพฯ และให้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพฯ ทั้งหมดกว่า 2,353 ไร่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (MGR Online, 2024) **กระทรวงคมนาคม**ได้ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการย้ายท่าเรือกรุงเทพฯ โดยมีการประชุมครั้งแรกในเดือนพฤษภาคม 2567 และคาดว่าจะได้ข้อสรุปภายใน 6 เดือน (InfoQuest, 2024) **แผนการพัฒนาพื้นที่ท่าเรือ:** การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) ได้เสนอแผนพัฒนาพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพฯ โดยย่อส่วนท่าเรือขนส่งสินค้า ปรับให้เป็นท่าเรือระบบไฟฟ้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หันมาพัฒนาท่าเรือเพื่อรองรับเรือสำราญการท่องเที่ยวมากขึ้น และพัฒนาที่ดินเชิงพาณิชย์ (Bangkok Biz News, 2023)	**โอกาสในการปรับโครงสร้างกำลังคน:** การย้ายท่าเรือกรุงเทพฯ เปิดโอกาสให้ กทท. ปรับโครงสร้างกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาใหม่ เช่น การลดจำนวนพนักงานในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้า และเพิ่มบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาท่าเรือสำหรับเรือสำราญและธุรกิจพาณิชย์ **ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถใหม่ๆ:** การพัฒนาพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพฯ ให้เป็นศูนย์กลางธุรกิจและการท่องเที่ยว อาจดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่างๆ เช่น การบริหารจัดการธุรกิจ การตลาด การบริการลูกค้า และการท่องเที่ยว เข้ามาทำงานใน กทท.	**การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง:** การย้ายท่าเรือกรุงเทพฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานจำนวนมาก กทท. ต้องมีแผนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน เพื่อลดความกังวลและความไม่แน่นอนของพนักงาน รวมถึงสร้างความเข้าใจและการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง **การสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน:** การพัฒนาพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพฯ ในรูปแบบใหม่ จะทำให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้านที่ กทท. อาจยังขาดแคลน กทท. ต้องเร่งสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะเหล่านี้ เพื่อให้สามารถรองรับการดำเนินงานในอนาคตได้ **การจัดการกับความขัดแย้งและแรงต้าน:** การย้ายท่าเรือกรุงเทพฯ อาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม เช่น พนักงาน ชุมชนโดยรอบ และผู้ประกอบการในพื้นที่ กทท. ต้องมีแผนการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อลดความขัดแย้งและแรงต้านที่อาจเกิดขึ้น **การรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงาน:** ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับอนาคตของท่าเรือกรุงเทพฯ อาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน กทท. ต้องสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าองค์กรมีแผนการรองรับที่ดี และมีโอกาสในการเติบโตในสายงานใหม่ๆ

[8] **MGR Online:** https://mgronline.com/business/detail/9670000030971
InfoQuest: https://www.infoquest.co.th/2024/399523
Bangkok Biz News: https://www.bangkokbiznews.com/business/economic/1127174

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	Strategic Advantage ผลกระทบเชิงบวก	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge)
อัตราการว่างงานที่ต่ำอย่างต่อเนื่อง[9] ณ เดือนมกราคม 2567 อยู่ที่ 1.1% เพิ่มขึ้นจากเดือนธันวาคม 2566 เล็กน้อย โดยกลุ่มเยาวชน (อายุ 15-24 ปี) มีอัตราการว่างงานสูงสุดที่ 5.6% (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567) **เหตุผลหลักของการว่างงาน** คือ การลาออกจากงาน (59.25%) รองลงมาคือ เลิก/หยุด/ปิดกิจการ (Thai PBS, 2567)	ในสถานการณ์ที่อัตราการว่างงานต่ำมาก กทท. จะไม่ได้เปรียบในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพสูงในราคาที่ถูกลง เนื่องจากผู้สมัครมีทางเลือกในการทำงานมากขึ้นและอาจเรียกร้องค่าตอบแทนที่สูงขึ้น	**การสรรหาและดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ:** อัตราการว่างงานต่ำทำให้การแข่งขันในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสูงขึ้น กทท. ต้องพัฒนากลยุทธ์ในการสรรหาที่น่าสนใจ เช่น การนำเสนอแพคเกจค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แข่งขันได้ การสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่น่าทำงาน และการเน้นโอกาสในการพัฒนาและเติบโตในสายอาชีพ **การรักษาพนักงานที่มีอยู่:** เมื่อมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น พนักงานที่มีความสามารถอาจเลือกที่จะลาออกเพื่อไปทำงานในองค์กรอื่นที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า กทท. ต้องให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีอยู่ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความก้าวหน้าในอาชีพ และมีค่าตอบแทนที่เป็นธรรม **การบริหารจัดการต้นทุนด้านบุคลากร:** ในสภาวะที่อัตราการว่างงานต่ำ ต้นทุนด้านบุคลากรมักจะสูงขึ้น กทท. ต้องบริหารจัดการต้นทุนด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การพิจารณาปรับโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการให้เหมาะสม การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน

[9] สรุปผลการสำรวจ ภาวะการทำงานของประชากร: https://www.nso.go.th/nsoweb/storage/survey_detail/2024/20240227101745_32024.pdf
คนไทยว่างงาน พุ่ง 4.1 แสนคน สสช.เผย 59.25 % ให้เหตุผล “ลาออก”: https://www.thaipbs.or.th/news/content/340062

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	Strategic Advantage ผลกระทบเชิงบวก	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge)
การแข่งขันด้านการจ้างงานในธุรกิจท่าเทียบเรือ[10] [11] [12] การแข่งขันด้านการจ้างงานในธุรกิจท่าเทียบเรือในปี 2567 เป็นต้นไป มีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงขึ้น เนื่องจาก 1. การขยายตัวของเศรษฐกิจ การค้าระหว่างประเทศ และโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง เช่น โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 และโครงการพัฒนาท่าเรือมาบตาพุด ระยะที่ 3 ทำให้ความต้องการแรงงานในธุรกิจท่าเทียบเรือเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) 2. การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนในภูมิภาคอาเซียน ทำให้ท่าเทียบเรือในประเทศไทยต้องแข่งขันกับท่าเทียบเรือในประเทศเพื่อนบ้านในการดึงดูดลูกค้าและบุคลากรที่มีความสามารถ 3. **การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี:** การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ระบบอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Big Data มาใช้ในธุรกิจท่าเทียบเรือ ทำให้ความต้องการแรงงานไร้ฝีมือลดลง แต่ในขณะเดียวกันก็เพิ่มความต้องการบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีและวิศวกรรมมากขึ้น	**เสถียรภาพและความมั่นคง:** กทท. เป็นองค์กรของรัฐที่มีความมั่นคงและมีสวัสดิการที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยที่ดึงดูดบุคลากรบางส่วนที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงานมากกว่าผลตอบแทนที่สูงกว่าในระยะสั้น **โอกาสในการพัฒนาและเติบโตในสายงาน:** กทท. มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่และมีความหลากหลายของตำแหน่งงาน ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาและเติบโตในสายงานอย่างต่อเนื่อง	**การสรรหาบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทาง:** กทท. ต้องแข่งขันกับภาคเอกชนและท่าเรืออื่นๆ ในการดึงดูดบุคลากรที่มีทักษะสูง เช่น วิศวกร ผู้เชี่ยวชาญด้าน IT และผู้เชี่ยวชาญด้านซัพพลายเชน ซึ่งมักจะถูกดึงดูดด้วยเงินเดือนและสวัสดิการที่สูงกว่าในภาคเอกชน **การรักษาพนักงานที่มีความสามารถ:** พนักงานที่มีทักษะสูงของ กทท. อาจถูกดึงดูดด้วยโอกาสก้าวหน้าและผลตอบแทนที่สูงกว่าจากบริษัทเอกชน ทำให้ กทท. ต้องสร้างแรงจูงใจในการรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ **การพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานให้ทันต่อเทคโนโลยี:** เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมท่าเรือกำลังพัฒนาอย่างรวดเร็ว กทท. ต้องลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

[10] **กรุงเทพธุรกิจ.** (2566, 8 กรกฎาคม). 'BOI' เผยผลสำรวจเอกชน ต้องการแรงงาน รับการลงทุนใหม่ใน 'EEC'. สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2567. URL: https://www.bangkokbiznews.com/business/economic/1077542.

[11] จิราพร กาวิละ, & ณัฐพล นิมมานพัชรินทร์. (2562). การพัฒนาคุณภาพการให้บริการของท่าเทียบเรือแหลมฉบัง. **วารสารวิชาการการจัดการสมัยใหม่** มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 11(2), 113-126.

[12] Parola, F., Sciomachen, A., & Banomyong, R. (2021). Port Industry 4.0: Impacts and Implications for the Workforce. ***International Journal of e-Navigation and Maritime Economy***, *5*, 1-12.

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	Strategic Advantage ผลกระทบเชิงบวก	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge)
ความขาดแคลนกลุ่มอาชีพช่างเทคนิค[13] ตลาดแรงงานในกลุ่มช่างเทคนิคในภาพรวมของประเทศไทยมีแนวโน้มขาดแคลนเช่นเดียวกับที่ กทท. กำลังประสบปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่างเทคนิคที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและประสบการณ์สูง **ความต้องการที่เพิ่มขึ้น:** การขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทำให้ความต้องการช่างเทคนิคเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ และพลังงาน **ภาพลักษณ์ของอาชีพ:** อาชีพช่างเทคนิคอาจไม่ได้รับความสนใจจากคนรุ่นใหม่มากนัก เนื่องจากภาพลักษณ์ของงานที่อาจมีความยากลำบากและไม่น่าสนใจเท่ากับอาชีพอื่นๆ **ระบบการศึกษา:** ระบบการศึกษาในประเทศไทยยังไม่สามารถผลิตช่างเทคนิคที่มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของตลาดได้อย่างเพียงพอ	การขาดแคลนช่างเทคนิคในตลาดแรงงานไม่ได้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับ กทท. ในทางตรงกันข้าม อาจทำให้ กทท. เสียเปรียบในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถเหล่านี้	**การสรรหาบุคลากรที่มีทักษะ:** การขาดแคลนช่างเทคนิคทำให้ กทท. ยากที่จะหาบุคลากรที่มีทักษะและประสบการณ์ที่ตรงกับความต้องการ ซึ่งอาจทำให้ต้องใช้เวลานานขึ้นและมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นในการสรรหาและคัดเลือก **การรักษาพนักงาน:** ช่างเทคนิคที่มีความสามารถอาจได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากบริษัทอื่น ทำให้ กทท. ต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการสูญเสียพนักงานที่มีคุณภาพ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน **ต้นทุนการจ้างงานที่สูงขึ้น:** เนื่องจากการแข่งขันที่สูงขึ้น กทท. อาจต้องเสนอค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สูงขึ้นเพื่อดึงดูดและรักษาช่างเทคนิค ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนการจ้างงานเพิ่มขึ้น **ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน:** การขาดแคลนช่างเทคนิคอาจทำให้ กทท. ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ

[13] สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.). (2563). ***แผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2560 – 2579***. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.

Jobsdb, (2566, 7 กรกฎาคม). Most Wanted Jobs! งานดีสายวิชาชีพที่ตลาดแรงงานต้องการ. สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2567. URL: https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article/%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%B5%E0%B8%9E%E0%B8%95%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B8%94%E0%B8%95%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3

ปัจจัยด้านสังคม	Strategic Advantage ผลกระทบเชิงบวก	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge)
ความคาดหวังในด้านการทำงานของคนรุ่นใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม **ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน (Work-Life Balance):** งานวิจัย: Deloitte (2022) พบว่าคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับ Work-Life Balance เป็นอันดับต้นๆ ในการเลือกงาน และพร้อมที่จะลาออกหากงานนั้นส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัว[14] **วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง**: การศึกษาของ McKinsey (2021) พบว่า 70% ของ Gen Z มองว่าความหลากหลายและการยอมรับความแตกต่างเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกที่ทำงาน[15] **งานที่มีความหมายและส่งผลกระทบเชิงบวก** งานวิจัยของ Harvard Business Review (2018) ระบุว่าคนรุ่นใหม่ต้องการ "งานที่มีความหมาย" มากกว่าคนรุ่นก่อน ๆ โดยพวกเขามองหาองค์กรที่มีพันธกิจที่ชัดเจนและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม[16] **ความโปร่งใสและการสื่อสารที่เปิดเผย**: การศึกษาของ Edelman (2022) พบว่า 67% ของพนักงานทั่วโลกต้องการให้ผู้นำองค์กรมีความโปร่งใสและสื่อสารอย่างเปิดเผยมากขึ้น[17] **โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา** งานวิจัยของ Gallup (2023) ชี้ให้เห็นว่า 87% ของ Millennials มองว่า "โอกาสในการเรียนรู้และเติบโต" เป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกงาน[18]	ไม่มี	**การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร:** กทท. เป็นองค์กรที่มีประวัติศาสตร์ยาวนานและอาจมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัยมากขึ้น อาจเป็นความท้าทายที่ต้องใช้เวลามาก **การสร้างระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น:** การนำระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น การทำงานจากที่ไหนก็ได้ (Work from anywhere) หรือการกำหนดเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible hours) มาใช้ อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งอาจต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการดำเนินการ **การบริหารจัดการความคาดหวังที่หลากหลาย:** กทท. ต้องมีความสามารถในการรับฟังและทำความเข้าใจความต้องการของพนักงานแต่ละคน และพยายามหาแนวทางในการตอบสนองความคาดหวังเหล่านั้นให้ได้มากที่สุด **การพัฒนาผู้นำและผู้จัดการ:** ผู้นำและผู้จัดการใน กทท. ต้องมีความเข้าใจในความคาดหวังของคนรุ่นใหม่ และมีทักษะในการบริหารจัดการทีมงานที่มีความหลากหลาย ซึ่งอาจต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำและผู้จัดการให้มีทักษะเหล่านี้

[14] Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*

[15] McKinsey. (2021). *"Diversity wins": How inclusion matters*.

[16] Harvard Business Review. (2018). *What Millennials Want from Work, Charted Across the World*.

[17] Edelman. (2022). *2022 Edelman Trust Barometer*.

[18] Gallup. (2023). *How Millennials Want to Work and Live*.

ปัจจัยด้านสังคม	Strategic Advantage ผลกระทบเชิงบวก	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge)
ความสนใจเข้าทำงานในหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจที่กำลังลดลง **บทความ "โลกเปลี่ยนไป ทำไมคนรุ่นใหม่ไม่นิยมรับราชการ หรือทำงานประจำ?" (ไทยรัฐออนไลน์, 2566):** บทความนี้กล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้คนรุ่นใหม่ไม่สนใจทำงานในภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ เช่น ความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น และความต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน งานวิจัยเรื่อง **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกอาชีพรับราชการของกลุ่ม Generation Z ภายหลังการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 : กรณีศึกษานักศึกษาคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (หัวหมาก)** พบว่า แม้ความมั่นคงในอาชีพจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ดึงดูดกลุ่ม Generation Z ให้สนใจงานราชการ แต่ปัจจัยอื่นๆ เช่น ค่าตอบแทนที่ไม่สูงเท่าภาคเอกชน และความกังวลเกี่ยวกับความล่าช้าและความไม่ทันสมัยของระบบราชการ ก็เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้คนรุ่นใหม่ลังเลที่จะเลือกทำงานในภาครัฐ (ทองงาม, 2566)[19]	ไม่มี	**การสรรหาบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถ:** คนรุ่นใหม่ที่มีทักษะสูงมักมองหาโอกาสในการทำงานในภาคเอกชนที่ให้ผลตอบแทนและความก้าวหน้าที่สูงกว่า ทำให้ กทท. **การรักษาพนักงานที่มีศักยภาพ:** พนักงานรุ่นใหม่ที่ทำงานใน กทท. อาจมีแนวโน้มที่จะลาออกเพื่อไปทำงานในภาคเอกชนที่ให้ผลตอบแทนและโอกาสในการเติบโตที่ดีกว่า ทำให้ กทท. ต้องหามาตรการในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพเหล่านี้ไว้ **การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในองค์กร:** คนรุ่นใหม่ต้องการความท้าทายในการทำงาน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น กทท. ต้องปรับเปลี่ยนนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านี้ เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในองค์กรให้กับพนักงานรุ่นใหม่ **การปรับภาพลักษณ์ขององค์กร:** กทท. ต้องปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย น่าทำงาน และมีโอกาสในการเติบโต เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถ

[19] ทองงาม, ช. (2566). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกอาชีพรับราชการของกลุ่ม Generation Z ภายหลังการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 : กรณีศึกษา นักศึกษาคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (หัวหมาก).** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นจาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2566_1693542480_6414832034.pdf
ผลสำรวจเผยเด็กยุคใหม่ไม่สู้งาน งานรัฐวิสาหกิจและราชการเนื้อหอม (RYT9, 2554): ผลสำรวจนี้ชี้ให้เห็นว่าคนรุ่นใหม่มีแนวโน้มที่จะมองหางานในรัฐวิสาหกิจและราชการ เนื่องจากความมั่นคงในการทำงาน แต่ก็มีข้อกังวลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและโอกาสในการพัฒนาตนเอง

ปัจจัยด้านสังคม	Strategic Advantage ผลกระทบเชิงบวก	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge)
กฎหมายและนโยบายรัฐส่งผลต่อการจัดการบนความหลากหลาย[20] **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560** ■ หมวด 3 สิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทย: รับรองความเสมอภาคของบุคคลโดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา หรือเพศ (มาตรา 27) และห้ามการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม (มาตรา 50) ■ หมวด 5 หน้าที่ของรัฐ: กำหนดให้รัฐส่งเสริมความเสมอภาคและขจัดการเลือกปฏิบัติ (มาตรา 80) **พระราชบัญญัติความเท่าเทียมระหว่างเพศ พ.ศ. 2558**[21] ■ **ห้ามการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมระหว่างเพศ:** ในด้านการจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง สิทธิประโยชน์ และเงื่อนไขการทำงานอื่นๆ รวมถึงส่งเสริมความเท่าเทียมระหว่างเพศในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากร โอกาส และบริการต่างๆ **พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม**[22] ■ **กำหนดให้สถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป ต้องมีลูกจ้างที่เป็นคนพิการ:** ในอัตราร้อยละ 1 ของจำนวนลูกจ้างทั้งหมด **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)**[23] ■ มีเป้าหมายในการลดความเหลื่อมล้ำและส่งเสริมความเท่าเทียมทางสังคม ซึ่งครอบคลุมถึงประเด็นความหลากหลาย	**เพิ่มความสามารถในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ:** องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายและมีนโยบายที่เป็นธรรม จะเป็นที่ดึงดูดของผู้สมัครงานที่มีความสามารถหลากหลาย และช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน **เพิ่มความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า:** พนักงานที่มีความหลากหลาย จะมีความเข้าใจในความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้น ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น **เสริมสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร:** องค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการส่งเสริมความหลากหลาย จะได้รับการยอมรับและมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	**ความซับซ้อนในการบริหารจัดการ:** การบริหารจัดการพนักงานที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ และความพิการ อาจมีความซับซ้อนและต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการจัดการ **ต้นทุนในการดำเนินการ:** การดำเนินนโยบายและแผนงานด้านความหลากหลาย อาจต้องใช้ทรัพยากรทางการเงินและเวลาในการจัดอบรม สร้างความตระหนัก และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ **ความขัดแย้งทางวัฒนธรรม:** พนักงานที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อาจมีความคิดเห็นและค่านิยมที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความเข้าใจผิด

[20] **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560** อ้างถึงใน http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/A/040/1.PDF

[21] พระราชบัญญัติความเท่าเทียมระหว่างเพศ พ.ศ. 2558 อ้างถึงใน http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2558/A/025/1.PDF

[22] พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

[23] แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) อ้างถึงใน https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=9676

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	Strategic Advantage ผลกระทบเชิงบวก	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge)
การใช้ AI ในการทำงานของหน่วยงานราชการ[24] เช่น **การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (PEA):** นำ AI มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการจ่ายไฟฟ้า ตรวจสอบความผิดปกติของระบบไฟฟ้า และพัฒนาบริการลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ **การประปานครหลวง (MWA):** นำ AI มาใช้ในการวิเคราะห์คุณภาพน้ำ ตรวจจับการรั่วไหลของท่อ และพัฒนาระบบแจ้งเตือนภัยพิบัติทางน้ำ **กรมสรรพากร:** นำ AI มาใช้ในการตรวจสอบภาษี ตรวจจับการหลีกเลี่ยงภาษี และพัฒนาระบบบริการผู้เสียภาษีออนไลน์ **กระทรวงสาธารณสุข:** นำ AI มาใช้ในการวินิจฉัยโรค วิเคราะห์ภาพทางการแพทย์ และพัฒนาระบบการให้คำปรึกษาทางการแพทย์ออนไลน์ **สำนักงานตำรวจแห่งชาติ:** นำ AI มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลอาชญากรรม ระบุตัวผู้ต้องสงสัย และพัฒนาระบบการจราจรอัจฉริยะ	**เพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน:** การนำ AI มาใช้ในงานที่ซ้ำซากและเป็นอันตราย เช่น การตรวจสอบความปลอดภัย การจัดการคลังสินค้า และการวิเคราะห์ข้อมูล ช่วยลดความผิดพลาดของมนุษย์ เพิ่มความแม่นยำและความเร็วในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ กทท. สามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการได้ **พัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญของพนักงาน:** การนำ AI มาใช้ในองค์กร จะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานต้องพัฒนาทักษะและความรู้ให้เท่าทันเทคโนโลยี เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนโปรแกรม และการใช้งานเครื่องมือ AI ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ กทท. ในระยะยาว **ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ:** การเป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม จะช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถและสนใจในเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาทำงานใน กทท.	**การปรับตัวของพนักงาน:** การนำ AI มาใช้ในองค์กร อาจทำให้พนักงานบางส่วนรู้สึกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงาน กทท. จึงต้องมีการสื่อสารและให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ **การพัฒนาทักษะใหม่:** กทท. ต้องลงทุนในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับ AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจต้องมีการจัดอบรม ฝึกฝน และปรับปรุงหลักสูตรการเรียนรู้ **การลงทุนในเทคโนโลยี:** การนำ AI มาใช้ในองค์กร ต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีและระบบต่างๆ ซึ่งอาจมีค่าใช้จ่ายสูง กทท. ต้องวางแผนการลงทุนอย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับการลงทุน **จริยธรรมและความเป็นส่วนตัว:** การนำ AI มาใช้ในองค์กร อาจมีประเด็นด้านจริยธรรมและความเป็นส่วนตัวที่ต้องคำนึงถึง กทท. ต้องมีมาตรการในการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และใช้ AI อย่างมีความรับผิดชอบ

[24] "AI for Management สู่การพัฒนาองค์กรอัจฉริยะยุคใหม่" (สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, 2564)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	Strategic Advantage ผลกระทบเชิงบวก	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge)
การนำระบบ Automatic เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น **ระบบขนถ่ายสินค้าอัตโนมัติ (Automated Container Handling Systems)**: ระบบนี้จะใช้เครนยกตู้สินค้าอัตโนมัติ (Automated Stacking Cranes - ASCs) และรถขนส่งสินค้าอัตโนมัติ (Automated Guided Vehicles - AGVs) เพื่อเพิ่มความเร็วและความแม่นยำในการขนถ่ายสินค้า ลดความผิดพลาดจากการทำงานของมนุษย์ และเพิ่มความปลอดภัยในการทำงาน **ระบบบริหารจัดการท่าเทียบเรืออัจฉริยะ (Smart Port Management Systems):** ระบบนี้จะใช้ AI และ Big Data ในการวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนการดำเนินงานของท่าเรือ เช่น การจัดสรรพื้นที่ท่าเทียบเรือ การจัดตารางเวลาเรือเข้า-ออก และการจัดการทรัพยากรต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการดำเนินงาน **ระบบตรวจสอบและบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ (Predictive Maintenance Systems):** ระบบนี้จะใช้ AI และ Machine Learning ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากเซ็นเซอร์ที่ติดตั้งในเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อคาดการณ์ความผิดปกติและวางแผนการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดเหตุขัดข้องและเพิ่มอายุการใช้งานของเครื่องจักร **ระบบตรวจสอบความปลอดภัยอัจฉริยะ (Smart Security Systems):** ระบบนี้จะใช้ AI ในการวิเคราะห์ภาพจากกล้องวงจรปิดและข้อมูลจากเซ็นเซอร์ต่างๆ เพื่อตรวจจับความผิดปกติและแจ้งเตือนภัยคุกคาม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและป้องกันการสูญหายของสินค้า **ระบบบริการลูกค้าอัจฉริยะ (Smart Customer Service Systems):** ระบบนี้จะใช้ AI เช่น Chatbot และ Virtual Assistant ในการให้บริการลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง ตอบคำถาม แก้ไขปัญหา และให้ข้อมูลต่างๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและลดภาระงานของพนักงาน[25]	**เพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน:** ระบบอัตโนมัติช่วยลดความผิดพลาดของมนุษย์ เพิ่มความแม่นยำและความเร็วในการทำงาน เช่น การใช้เครนยกตู้สินค้าอัตโนมัติ (ASCs) และรถขนส่งสินค้าอัตโนมัติ (AGVs) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการขนถ่ายสินค้า ลดความเสียหาย และลดต้นทุนการดำเนินงาน **พัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญของพนักงาน:** การนำระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ จะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานต้องพัฒนาทักษะและความรู้ให้เท่าทันเทคโนโลยี เช่น การบำรุงรักษาระบบ การวิเคราะห์ข้อมูล และการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ กทท. ในระยะยาว **ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ:** การเป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม จะช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถและสนใจในเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาทำงานใน กทท. **ปรับปรุงสภาพการทำงานและความปลอดภัย:** ระบบอัตโนมัติสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายหรือไม่เหมาะสมกับมนุษย์ เช่น การทำงานในพื้นที่ที่มีฝุ่นละอองมาก หรือการยกของหนัก ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุและเพิ่มความปลอดภัยในการทำงาน	**การปรับตัวของพนักงาน:** การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในองค์กรอาจทำให้พนักงานบางส่วนรู้สึกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากระบบอัตโนมัติอาจเข้ามาทดแทนแรงงานมนุษย์ในบางส่วน กทท. จึงต้องมีการสื่อสารและให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือปรับเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งอื่นที่ยังต้องการแรงงานมนุษย์ **การพัฒนาทักษะใหม่:** กทท. ต้องลงทุนในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับระบบอัตโนมัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจต้องมีการจัดอบรมฝึกฝน และปรับปรุงหลักสูตรการเรียนรู้ **การลงทุนในเทคโนโลยี:** การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในองค์กรต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีและระบบต่างๆ ซึ่งอาจมีค่าใช้จ่ายสูง กทท. ต้องวางแผนการลงทุนอย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับการลงทุน **การบำรุงรักษาและการแก้ไขปัญหา:** ระบบอัตโนมัติต้องการการบำรุงรักษาและการแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ กทท. ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลรักษาระบบ เพื่อให้ระบบสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

[25] **RYT9:** ข่าว "กทท. เดินหน้าพัฒนาทักษะบุคลากร รองรับเทคโนโลยีท่าเรืออัตโนมัติ" อ้างถึงใน https://www.ryt9.com/s/prg/3370776

แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคล

1) 2024 Deloitte Global Human Capital Trends (Deloitte, 2024)[26]

รายงานนี้จาก Deloitte เน้นย้ำถึงความสำคัญของการให้ความสำคัญกับ "ทุนมนุษย์" ในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน การวิจัยนี้สำรวจความคิดเห็นของผู้นำทางธุรกิจและทรัพยากรบุคคลกว่า 10,000 คนทั่วโลก เพื่อระบุแนวโน้มที่สำคัญและนำเสนอแนวทางในการปรับตัว

รายงาน Deloitte Global Human Capital Trends ประจำปี 2024 ชื่อว่า "Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world" หรือ "เติบโตอย่างก้าวกระโดด: สมรรถนะของมนุษย์ในโลกไร้พรมแดน" ได้นำเสนอแนวคิดหลักที่ว่าด้วยการมุ่งเน้นไปที่ "สมรรถนะของมนุษย์" (human performance) ซึ่งเป็นผลรวมจากผลลัพธ์ทางธุรกิจและผลลัพธ์ของมนุษย์

เนื้อหาในรายงานได้กล่าวถึงว่า องค์กรต่างๆ กำลังดำเนินงานในโลกที่ไร้ขอบเขต ซึ่งงานไม่ได้ถูกกำหนดโดยตำแหน่งงานอีกต่อไป ที่ทำงานไม่จำเป็นต้องเป็นสถานที่เฉพาะอีกต่อไป และทรัพยากรบุคคลก็ไม่ใช่หน้าที่ที่แยกส่วนอีกต่อไป

รายงานเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงจากวิธีคิดและวิธีการปฏิบัติแบบเดิมๆ โดยแนะนำให้คิดแบบนักวิจัย ร่วมสร้างความสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของมนุษย์

แนวโน้มสำคัญ 4 ประการ:

(1) การยอมรับความยั่งยืนของมนุษย์ (Embracing human sustainability):

- องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องเปลี่ยนจากแนวคิดที่เน้นการดึงคุณค่าจากคน มาเป็นการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคคล
- การวัดผลด้านสังคมของ ESG มักจะไม่ชัดเจนและขาดมาตรฐานที่ชัดเจน องค์กรต่างๆ จึงควรหันมาให้ความสำคัญกับ 'ความยั่งยืนของมนุษย์' ซึ่งประเมินว่าองค์กรสร้างคุณค่าให้กับผู้คนในระดับใดบ้าง
- การมุ่งเน้นที่ความยั่งยืนของมนุษย์สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้น ในขณะเดียวกันก็สร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสำหรับพนักงานด้วย
- ผู้นำควรปรับเปลี่ยนมุมมองขององค์กรไปสู่แนวคิดเรื่องความยั่งยืนของมนุษย์ มุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์ของมนุษย์ เชื่อมโยงผลตอบแทนของผู้นำและผู้จัดการกับตัวชี้วัดความยั่งยืนของมนุษย์ และบูรณาการธรรมาภิบาลความยั่งยืนของมนุษย์เข้ากับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

(2) ก้าวข้ามเรื่องผลิตภาพสู่การวัดสมรรถนะของมนุษย์ (Moving beyond productivity to measure human performance)

- ผู้นำในอุตสาหกรรมต่างๆ เริ่มตระหนักถึงข้อจำกัดของตัวชี้วัดด้านผลิตภาพแบบเดิมๆ ในสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบัน

[26] Deloitte. (2024). **2024 Deloitte Global Human Capital Trends**.

- วิธีการแบบดั้งเดิมในการวัดสมรรถนะของพนักงานมักสะท้อนเฉพาะมุมมองขององค์กร ในขณะที่แนวทางใหม่ๆ ควรพิจารณาพนักงานในฐานะมนุษย์
- องค์กรต่างๆ ควรร่วมสร้างตัวชี้วัดและแนวทางแก้ไขกับพนักงาน วัดสิ่งที่ควรวัด ไม่ใช่แค่สิ่งที่สามารถวัดได้ และบูรณาการแนวทางปฏิบัติเหล่านี้เข้ากับแนวทางการบริหารจัดการประสิทธิภาพ

(3) สร้างสมดุลระหว่างความเป็นส่วนตัวกับความโปร่งใสเพื่อสร้างความไว้วางใจ (Balancing privacy with transparency to build trust)

- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ ทำให้เกือบทุกอย่างในองค์กรมีความโปร่งใส ซึ่งอาจเป็นประโยชน์หากได้รับการจัดการอย่างมีความรับผิดชอบ แต่ก็อาจเป็นอันตรายได้เช่นกัน หากมีการนำไปใช้ในทางที่ผิด เช่น การละเมิดความเป็นส่วนตัว การสอดแนมที่ขับเคลื่อนด้วย AI และความพยายามในการควบคุมทุกการเคลื่อนไหวของพนักงาน
- องค์กรต่างๆ กำลังพบว่าการสร้างสมดุลระหว่างความโปร่งใสและความเป็นส่วนตัวเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความไว้วางใจในปัจจุบัน และการจัดการที่ไม่เหมาะสมอาจบั่นทอนความไว้วางใจอย่างรุนแรง
- ผู้นำควรพิจารณาคำถามสำคัญๆ เกี่ยวกับข้อมูลที่จะเปิดเผย เหตุผลในการเปิดเผย ใครเป็นผู้ให้ข้อมูลและใครเป็นผู้รับ และวิธีการนำเสนอ ประเมิน และใช้ข้อมูลนั้น

(4) เอาชนะปัญหาการขาดแคลนจินตนาการ (Overcoming the imagination deficit)

- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีกำลังเกิดขึ้นเร็วกว่าศักยภาพขององค์กรและพนักงานจำนวนมากในการจินตนาการถึงวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ดึงเอาสิ่งที่ดีที่สุดจากทั้งมนุษย์และเทคโนโลยีออกมา
- องค์กรหลายแห่งอาจประสบปัญหาการขาดแคลนจินตนาการ เพื่อป้องกันปัญหานี้ องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องขยายและดำเนินการปลูกฝังความสามารถของมนุษย์ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความเห็นอกเห็นใจ และความคิดสร้างสรรค์ และควรให้อิสระแก่พนักงานและทีมงานในการใช้ความสามารถเหล่านี้เพื่อกำหนดรูปแบบการทำงานที่พวกเขาทำ

ทั้งนี้เพื่อปลดล็อกความท้าทายดังกล่าว สิ่งที่องค์กรจะต้องเตรียมการ ประกอบด้วย

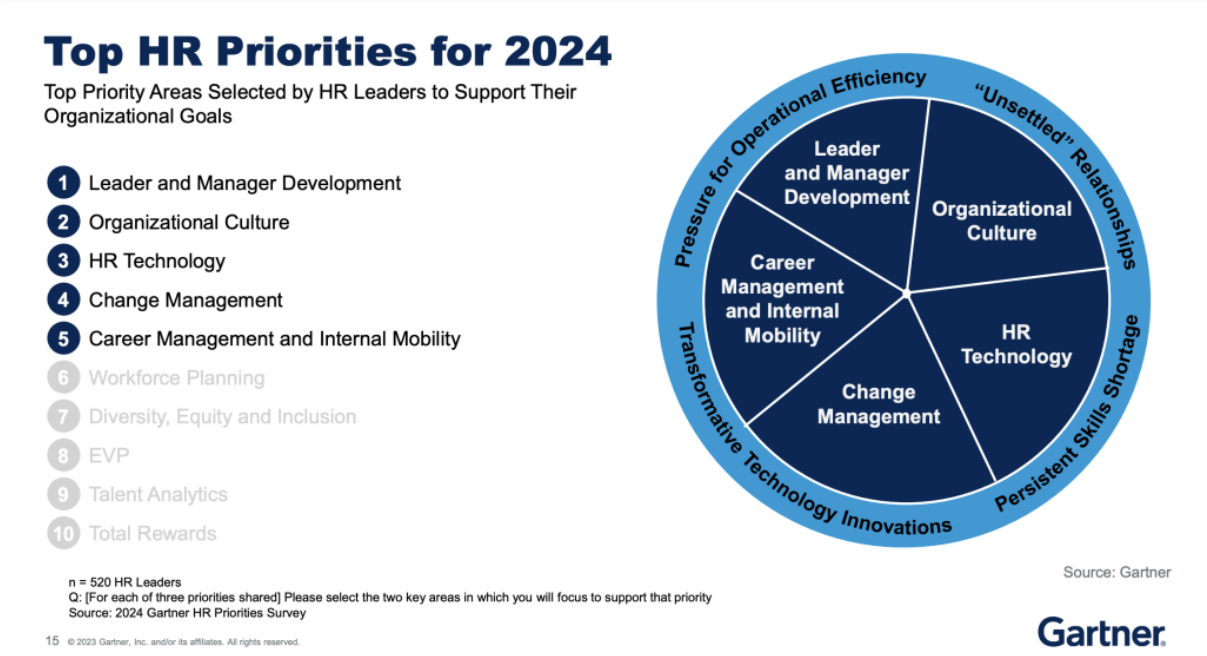
- **การสร้างความสามารถในการปรับตัวและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง:**
  - สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง
  - ลงทุนในการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการให้สามารถปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
  - ให้อิสระและสนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองสิ่งใหม่ๆ และเรียนรู้จากความผิดพลาด
- **การสร้างประสบการณ์การทำงานที่เป็นส่วนตัวและมีความหมาย:**
  - ออกแบบงานที่ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงาน
  - สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการทำงาน
  - ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

- **การใช้เทคโนโลยีเพื่อปลดล็อกศักยภาพของพนักงาน:**
  - นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างความร่วมมือ และส่งเสริมนวัตกรรม
  - สร้าง "Superteams" ที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม
  - ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี
- **การสร้างความเป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยจุดมุ่งหมาย:**
  - พัฒนาผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความเชื่อมั่น และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืน
  - ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง โปร่งใส และให้ความสำคัญกับความหลากหลาย
- **การสร้างความไว้วางใจผ่านความโปร่งใส:**
  - สื่อสารอย่างเปิดเผยและโปร่งใสเกี่ยวกับข้อมูล นโยบาย และการตัดสินใจที่สำคัญ
  - สร้างความสมดุลระหว่างความโปร่งใสและความเป็นส่วนตัว
  - ใช้ข้อมูลอย่างมีความรับผิดชอบและให้ประโยชน์กับทั้งองค์กรและพนักงาน
- **การสร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อการทดลองและสร้างสรรค์:**
  - สร้าง "digital playgrounds" หรือพื้นที่ปลอดภัยที่สนับสนุนให้พนักงานได้ทดลอง เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
  - ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการทดลองและการเรียนรู้จากความผิดพลาด
  - สนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการในการทำงาน
- **การส่งเสริมวัฒนธรรมย่อยในองค์กร (microcultures):**
  - ยอมรับและส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กร
  - สร้างความยืดหยุ่นในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองความต้องการของทีมงานและบุคคลที่หลากหลาย
  - สื่อสารค่านิยมและเป้าหมายหลักขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมโยงและความสามัคคีในองค์กร
- **การเปลี่ยน HR สู่การทำงานข้ามสายงาน (boundaryless HR):**
  - บูรณาการความเชี่ยวชาญด้านบุคคลเข้ากับทุกส่วนของธุรกิจ
  - ส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการคน
  - สร้างความร่วมมือข้ามสายงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

2) Gartner Top 5 Priorities for HR Leaders in 2024 (Gartner, 2023)[27]

รายงาน "Gartner Top 5 Priorities for HR Leaders in 2024" (Gartner, 2023) ได้จากการสำรวจผู้นำด้าน HR กว่า 500 คนทั่วโลก เพื่อระบุประเด็นสำคัญและความท้าทายที่คาดการณ์ไว้ในปี 2024 โดยเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการปรับตัวและรับมือกับความท้าทายต่างๆ ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

รูปที่ 4.18 แสดงผลการสำรวจประเด็นสำคัญสูงสุด 5 เรื่องสำหรับผู้นำ HR ในปี 2024



ที่มา: https://hrlead.at/2023/10/15/top-5-priorities-for-hr-leaders-in-2024/

ประเด็นสำคัญ 5 ประการสำหรับผู้นำ HR ในปี 2024:

- **การพัฒนาผู้นำและผู้จัดการ (Leader and Manager Development)**
  - **ความท้าทาย:** ผู้จัดการและผู้นำส่วนใหญ่ไม่มีความพร้อมในการนำการเปลี่ยนแปลง และมีภาระงานที่มากเกินไป
  - **แนวทางแก้ไข:** มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้จัดการ ไม่ใช่แค่การฝึกอบรมทักษะ แต่รวมถึงการปรับบทบาทหน้าที่ ลดอุปสรรคในการทำงาน และสร้างนิสัยการจัดการที่ดี
- **วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)**
  - **ความท้าทาย:** การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid) และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม
  - **แนวทางแก้ไข:** สร้างความผูกพันกับวัฒนธรรมองค์กรโดยการสื่อสารค่านิยมและพฤติกรรมที่ต้องการ สร้างความใกล้ชิดทางอารมณ์ และส่งเสริมประสบการณ์ในระดับเล็ก (micro-experiences)

[27] Gartner. (2023). Top 5 Priorities for HR Leaders in 2024.

- **เทคโนโลยี HR (HR Technology)**
  - **ความท้าทาย:** การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร และการรับมือกับผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น AI
  - **แนวทางแก้ไข:** สร้างกรอบการประเมินเทคโนโลยี HR เพื่อตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และเตรียมความพร้อมของพนักงานในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ
- **การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)**
  - **ความท้าทาย:** การรับมือกับความเหนื่อยล้าจากการเปลี่ยนแปลง (change fatigue) ของพนักงาน และการสร้างความมั่นใจให้พนักงานในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง
  - **แนวทางแก้ไข:** บริหารจัดการความเหนื่อยล้าจากการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสารที่ชัดเจน การฝึกอบรม การสร้างความเข้าใจ และการสนับสนุนพนักงาน
- **การจัดการเส้นทางอาชีพและการเคลื่อนย้ายภายใน (Career Management and Internal Mobility)**
  - **ความท้าทาย:** การสร้างเส้นทางอาชีพที่น่าสนใจและชัดเจนสำหรับพนักงาน และการส่งเสริมการเคลื่อนย้ายภายในองค์กร
  - **แนวทางแก้ไข:** ออกแบบเส้นทางอาชีพที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของพนักงาน และสร้างเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานสำรวจและพัฒนาเส้นทางอาชีพของตนเอง

ปัจจัยขับเคลื่อนประเด็นสำคัญเหล่านี้:

- **ความขัดแย้งเรื่องความยืดหยุ่นในการทำงาน:** พนักงานต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น แต่ยังมีข้อจำกัดในการปฏิบัติตามข้อกำหนดการเข้าสำนักงาน
- **ความกังวลเรื่องผลิตภาพ:** พนักงานรู้สึกว่าประสิทธิภาพการทำงานในปัจจุบันไม่ยั่งยืน
- **ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน:** พนักงานมีความไว้วางใจในองค์กรต่ำ
- **แรงกดดันในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน:** ผู้บริหารและนักลงทุนให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพ และกำไร
- **ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่ไม่มั่นคง:** ผู้นำด้าน HR ต้องรับมือกับปัญหาการขาดแคลนทักษะ ความต้องการด้าน AI ที่เพิ่มขึ้น และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ

สรุป:

รายงานนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงในด้าน HR เพื่อรับมือกับความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ ในโลกการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำด้าน HR จำเป็นต้องมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ใช้เทคโนโลยี HR อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาผู้นำและผู้จัดการให้มีความพร้อม

3) The Future of Jobs Report 2023[28]

รายงาน "The Future of Jobs Report 2023" จัดทำโดย World Economic Forum (WEF) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานทั่วโลกและทักษะที่จำเป็นในอนาคต ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการวางแผนกำลังคนและการพัฒนาทักษะของพนักงาน

แนวโน้มสำคัญ

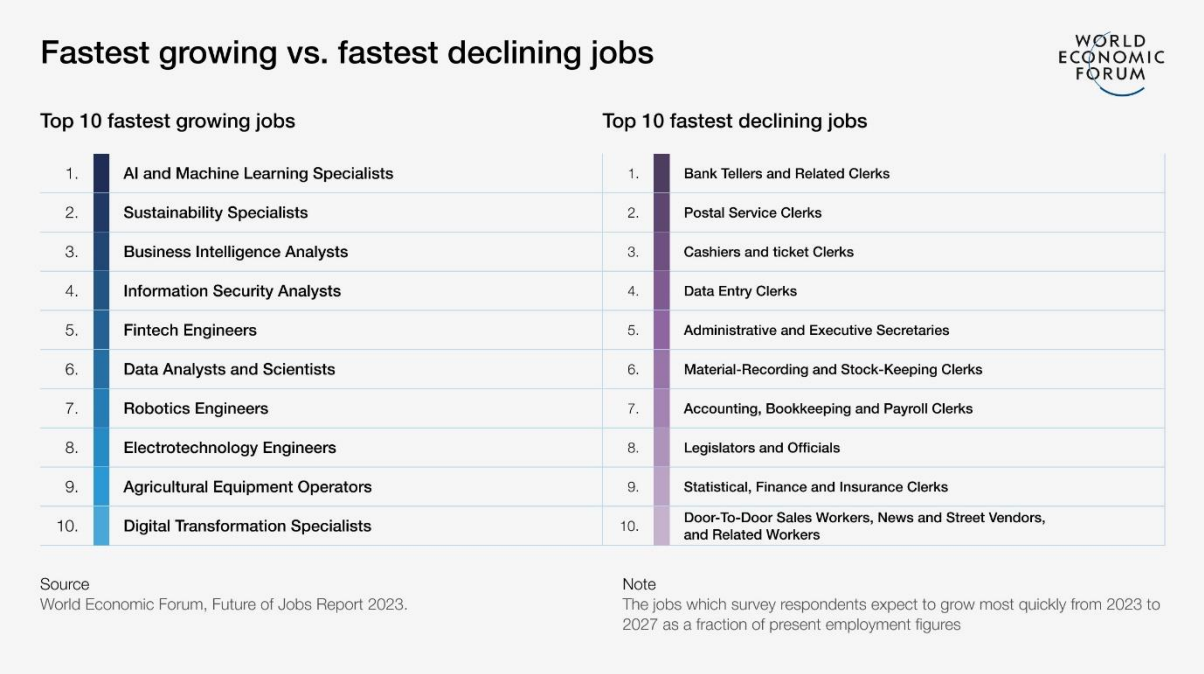
- **การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน**: ภายในปี 2027 คาดว่าจะมีงานใหม่เกิดขึ้น 69 ล้านตำแหน่ง และงานเดิมหายไป 83 ล้านตำแหน่ง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสุทธิลดลง 14 ล้านตำแหน่ง หรือคิดเป็น 2% ของการจ้างงานปัจจุบัน
- **ปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง**: การเปลี่ยนแปลงนี้ขับเคลื่อนด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและภูมิรัฐศาสตร์
- **ทักษะที่สำคัญ**: ทักษะด้านเทคโนโลยี เช่น AI และ Big Data กำลังเป็นที่ต้องการมากขึ้น ในขณะที่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ และความยืดหยุ่น ก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน
- **การเรียนรู้ตลอดชีวิต**: การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทั้งพนักงานและองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวและพัฒนาทักษะให้ทันกับความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป
- **ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา**: จำเป็นต้องมีความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา เพื่อให้แน่ใจว่ากำลังแรงงานมีทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต

ประเด็นสำคัญ

- **ผลกระทบของแนวโน้มเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม**: การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ESG และการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานสีเขียว จะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อตลาดแรงงานในอีก 5 ปีข้างหน้า
- **การเติบโตและการลดลงของงาน**:
  - งานที่เติบโตเร็วที่สุด ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้าน AI และ Machine Learning ผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน และนักวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจ
  - งานที่ลดลงเร็วที่สุด ได้แก่ เจ้าหน้าที่ธนาคาร พนักงานไปรษณีย์ และแคชเชียร์
- **ทักษะที่สำคัญที่สุด**: การคิดเชิงวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ยังคงเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับพนักงานในปี 2023
- **ทักษะที่เติบโตเร็วที่สุด**: ความรู้ด้านเทคโนโลยี การคิดเชิงสร้างสรรค์ และทักษะด้าน AI และ Big Data

[28] World Economic Forum. (2023). ***The Future of Jobs Report 2023***.

รูปที่ 4.19 แสดงถึงลักษณะงานที่เติบโตขึ้นและตกต่ำลงอย่างรวดเร็ว 10 อันดับแรก



Fastest growing vs. fastest declining jobs

WORLD ECONOMIC FORUM

Top 10 fastest growing jobs		Top 10 fastest declining jobs	
1.	AI and Machine Learning Specialists	1.	Bank Tellers and Related Clerks
2.	Sustainability Specialists	2.	Postal Service Clerks
3.	Business Intelligence Analysts	3.	Cashiers and ticket Clerks
4.	Information Security Analysts	4.	Data Entry Clerks
5.	Fintech Engineers	5.	Administrative and Executive Secretaries
6.	Data Analysts and Scientists	6.	Material-Recording and Stock-Keeping Clerks
7.	Robotics Engineers	7.	Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
8.	Electrotechnology Engineers	8.	Legislators and Officials
9.	Agricultural Equipment Operators	9.	Statistical, Finance and Insurance Clerks
10.	Digital Transformation Specialists	10.	Door-To-Door Sales Workers, News and Street Vendors, and Related Workers

Source
World Economic Forum, Future of Jobs Report 2023.

Note
The jobs which survey respondents expect to grow most quickly from 2023 to 2027 as a fraction of present employment figures

ที่มา: https://www.truedigitalacademy.com/blog/15-key-takeaways-future-of-jobs-report-2023

- **การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ**:
  - นายจ้างคาดว่า 44% ของทักษะของพนักงานจะเปลี่ยนแปลงในอีก 5 ปีข้างหน้า
  - 6 ใน 10 ของพนักงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนปี 2027 แต่มีเพียงครึ่งเดียวเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงโอกาสในการฝึกอบรมที่เพียงพอ

กลยุทธ์ขององค์กร:

- อุปสรรคสำคัญในการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม คือ ช่องว่างทางทักษะและการไม่สามารถดึงดูดผู้มีความสามารถ
- กลยุทธ์ที่พบบ่อยที่สุด ได้แก่ การลงทุนในการเรียนรู้และการฝึกอบรมในงาน และการใช้ระบบอัตโนมัติ

ข้อสรุป:

รายงานนี้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการลงทุนใน "ทุนมนุษย์" เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรในระยะยาว องค์กรที่สามารถปรับตัวและนำแนวโน้มเหล่านี้ไปปรับใช้ได้ จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนได้

4) Future of HR 2023

รายงาน "The Future of HR: From Flux to Flow" โดย KPMG นำเสนอมุมมองเชิงลึกเกี่ยวกับอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) โดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่เกิดขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาและวิธีที่องค์กรต่างๆ กำลังปรับตัว รายงานนี้เน้นย้ำถึงความจำเป็นที่ฝ่าย HR จะต้องก้าวไปไกลกว่าแนวทางปฏิบัติแบบเดิมๆ และนำเสนอกลยุทธ์ที่เป็นตัวหนาเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันในช่วง "Great Reconsideration" ซึ่งพนักงานกำลังมองหาโอกาสและวิธีการทำงานใหม่ๆ

ประเด็นสำคัญ

- **การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่**: โลกของการจัดการคนมีความแน่นอนและคาดการณ์ได้ก่อนเกิดวิกฤต COVID-19 แต่ตอนนี้ HR กำลังเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ และตำราเก่าๆ ไม่มีความเกี่ยวข้องอีกต่อไป พนักงานกำลังมองหาโอกาสในการทำงานทางไกลที่ยืดหยุ่น โอกาสในการเรียนรู้และเติบโตในอาชีพ สิ่งจูงใจทางการเงินที่แข็งแกร่ง และสวัสดิการที่เหนือกว่าค่าเฉลี่ย
- **Pathfinders**: รายงานนี้เน้นที่ "Pathfinders" ซึ่งเป็นฝ่าย HR ที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งกำลังรับมือกับความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ ได้สำเร็จ พวกเขากำลังปูทางไปสู่อนาคตโดยการนำกลยุทธ์ไปสู่อีกระดับ บูรณาการดิจิทัล ใช้ประโยชน์จากความสามารถในการวิเคราะห์ขั้นสูง สร้างตลาดพรสวรรค์ ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นจริง และจัดลำดับความสำคัญของความเป็นอยู่ที่ดี
- **การนำเสนอกลยุทธ์**: ฝ่าย HR ที่มีประสิทธิภาพสูงจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างขีดความสามารถในการสร้างมูลค่าที่ช่วยผลักดันกลยุทธ์ทางธุรกิจ พวกเขาให้ความสำคัญกับการตัดสินใจโดยใช้หลักฐาน การบูรณาการฟังก์ชันย่อยต่างๆ ของ HR และการสร้างประสบการณ์ของพนักงานที่เหนือกว่า
- **การเป็นดิจิทัล**: พนักงานในตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูงจะไม่ยอมรับโซลูชันและกระบวนการแบบเดิมๆ อีกต่อไป ทุกสิ่งที่ฝ่าย HR นำเสนอควรมีคุณภาพระดับผู้บริโภค ไร้รอยต่อ ปรับให้เหมาะกับพนักงาน และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล Pathfinders กำลังเร่งการนำเทคโนโลยีที่จำเป็น (เช่น เพื่อรองรับการทำงานทางไกล) และบูรณาการดิจิทัลเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ราบรื่นและมีส่วนร่วมสูง ซึ่งเอื้อต่อสิ่งต่างๆ เช่น การเรียนรู้ในขณะทำงาน
- **การวิเคราะห์ขั้นสูง**: Pathfinders ได้ก้าวไปไกลกว่าการติดตาม KPI และการสร้างแดชบอร์ด พวกเขากำลังตอบคำถามที่ธุรกิจถาม และใช้การวิเคราะห์เชิงสัมพันธ์ ซึ่งเป็นศาสตร์แห่งเครือข่ายสังคมของมนุษย์ เพื่อทำเช่นนั้น
- **ตลาดพรสวรรค์**: Pathfinders กำลังเปลี่ยนแปลงวิธีการกระจายทักษะเพื่อช่วยให้องค์กรของพวกเขาสามารถหาทางที่ดีกว่าในการทำให้พรสวรรค์ของพวกเขามีการไหลเวียน พวกเขาตระหนักดีว่าโลกแห่งการจับคู่คนกับงานได้เปลี่ยนไปเป็นโลกที่ตอนนี้เกี่ยวกับการจับคู่ทักษะกับงาน และพวกเขากำลังทดลองกับตลาดพรสวรรค์ โดยบูรณาการข้อมูลพนักงาน ข้อมูลเชิงลึกทางธุรกิจ และการคาดการณ์ทางธุรกิจเพื่อทำเช่นนี้

- **ทำให้วัตถุประสงค์เป็นจริง**: Pathfinders เป็นผู้นำในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกำหนดและทำให้เป็นจริงสำหรับบุคลากรของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พวกเขากำลังให้ความสำคัญกับ ESG และมีส่วนร่วมกับบุคลากรของตนในกลยุทธ์สุทธิเป็นศูนย์ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ในทุกส่วนขององค์กรและส่งผลดีต่อประสบการณ์ของลูกค้าปลายทาง
- **การจัดลำดับความสำคัญของความเป็นอยู่ที่ดี**: ฝ่าย HR กำลังจัดลำดับความสำคัญของความเป็นอยู่ที่ดี นำแนวทางใหม่ๆ ที่มีความหมายอย่างแท้จริงมาใช้ พนักงาน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ กำลังเรียกร้องมากกว่าที่เคยจากองค์กรของตนในเรื่องนี้ Pathfinders ทราบดีและพร้อมที่จะมีความยืดหยุ่นและส่งมอบเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น

สรุป

รายงานนี้สรุปได้ว่า Pathfinders ซึ่งคิดเป็นประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ของทุกฝ่าย HR มีความโดดเด่นในการนำทางความท้าทายและโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากอนาคตของการทำงาน พวกเขามีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงลึก มุ่งเน้นไปที่คำถามทางธุรกิจ มีความปรารถนาที่จะสร้างกำลังคนเพื่อเผชิญกับความท้าทายทั้งในปัจจุบันและอนาคต และให้ความสำคัญกับการมอบประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน นอกจากนี้ Pathfinders ยังมีการบูรณาการและเชื่อมโยงกันมากขึ้นในการดำเนินงาน โดยใช้การวิเคราะห์เพื่อแจ้งการปรับเปลี่ยนกำลังคน การสร้างทักษะ และการฟังพนักงานอย่างครบวงจร

รายงานนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างขีดความสามารถ เพื่อให้ HR สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและความท้าทายต่างๆ ในโลกของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การสร้างขีดความสามารถเป็นวิธีที่ Pathfinders ยังคงรักษาการเติบโตและก้าวไปข้างหน้า พวกเขามั่นใจว่าจะมีกระแสของความสามารถเพื่อตอบสนองความต้องการทางธุรกิจในวงกว้าง ตลอดจนมอบประสบการณ์การทำงานที่ยอดเยี่ยม ไร้ปัญหา และเส้นทางอาชีพสำหรับบุคลากร นอกจากนี้ ในการจับคู่ทักษะกับงานแบบไดนามิก ผู้ปฏิบัติงานจะ 'ดำเนินไปอย่างราบรื่น' ในงานของพวกเขาและได้รับความพึงพอใจมากขึ้นในการทำงาน

คำแนะนำสำหรับผู้นำ HR

- ปรับแนวทางปฏิบัติและกระบวนการของ HR ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสบการณ์ของพนักงาน
- ใช้การวิเคราะห์ขั้นสูงเพื่อตอบคำถามทางธุรกิจที่สำคัญและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด
- สร้างตลาดพรสวรรค์เพื่อให้ตรงกับทักษะกับงานและส่งเสริมความคล่องตัวของพนักงาน
- ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นจริงและมีความหมายสำหรับพนักงาน
- จัดลำดับความสำคัญของความเป็นอยู่ที่ดีและสนับสนุนสุขภาพจิตของพนักงาน

โดยรวมแล้ว รายงานนี้เป็นแหล่งข้อมูลอันมีค่าสำหรับผู้นำ HR ที่ต้องการนำองค์กรของตนไปสู่อนาคตของการทำงาน การเรียนรู้จาก Pathfinders และนำแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้ จะช่วยให้ฝ่าย HR สามารถสร้างความแตกต่างและขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรได้

5) Mercer Global Talent Trends 2023

รายงาน Mercer Global Talent Trends 2024: "ปลดล็อกศักยภาพของมนุษย์ในโลกที่ขับเคลื่อนด้วยเครื่องจักร" (Unlocking human potential in a machine-augmented world) ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง, ผู้นำฝ่ายทรัพยากรบุคคล, พนักงาน และนักลงทุนกว่า 12,000 คนทั่วโลก เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญและความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบจาก Generative AI ที่กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญในโลกของการทำงาน

ประเด็นสำคัญ

- **การขับเคลื่อนผลิตภาพที่เน้นคนเป็นศูนย์กลาง (Drive human-centric productivity)**:
  - **ความท้าทาย:** การเพิ่มผลผลิตเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรในปัจจุบัน แต่การใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ องค์กรต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและพัฒนาทักษะของพนักงานควบคู่ไปด้วย
  - **แนวทางแก้ไข:** การลงทุนในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน การส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิต การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการใช้ประโยชน์จาก Generative AI อย่างมีประสิทธิภาพ
  - **กรณีศึกษา:** บริษัท LONGi ผู้นำด้านเทคโนโลยีพลังงานแสงอาทิตย์ ได้ปรับปรุงระบบการจัดระดับงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการจัดการค่าตอบแทน รวมถึงการออกแบบเส้นทางอาชีพใหม่โดยเน้นที่ทักษะ เพื่อตอบสนองความต้องการทางธุรกิจและสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาบุคลากร
- **การสร้างความไว้วางใจและความเท่าเทียม (Anchor to trust and equity)**:
  - **ความท้าทาย:** ความไว้วางใจในองค์กรกำลังลดลงเนื่องจากหลายปัจจัย เช่น การไม่ทำตามสัญญา การขาดความเท่าเทียม และการไม่ใส่ใจในประเด็นด้านความยั่งยืนและสังคม
  - **แนวทางแก้ไข:** สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจและการสื่อสาร สนับสนุนความหลากหลายและความเท่าเทียม และตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านต่างๆ เช่น ความมั่นคงในการทำงาน ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และโอกาสในการเติบโต
  - **กรณีศึกษา:** London Stock Exchange Group (LSEG) มุ่งมั่นที่จะสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกันสำหรับทุกคน พวกเขาได้ดำเนินการตรวจสอบและปรับปรุงกรอบการทำงานด้านค่าตอบแทนและผลการปฏิบัติงาน นโยบาย และกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการจ่ายเงินและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ
- **การเสริมสร้างระบบภูมิคุ้มกันขององค์กร (Boost the corporate immune system)**:
  - **ความท้าทาย:** องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น เช่น ความเสี่ยงทางไซเบอร์ ภัยธรรมชาติ และความไม่มั่นคงทางสังคมและการเมือง
  - **แนวทางแก้ไข:** สร้างวัฒนธรรมที่ตระหนักถึงความเสี่ยง ส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อคาดการณ์และลดความเสี่ยง

- **กรณีศึกษา:** Australian Prudential Regulation Authority (APRA) ได้พัฒนากรอบการประเมินความเสี่ยงทางวัฒนธรรม (Risk Culture framework) และดำเนินการสำรวจเพื่อช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถวัดผล ตรวจสอบ และรายงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- **การปลูกฝังวัฒนธรรมที่เป็นดิจิทัล (Cultivate a digital-first culture)**:
  - **ความท้าทาย:** การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไม่ใช่แค่การนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และเครื่องจักร การใช้ข้อมูล และการตัดสินใจ
  - **แนวทางแก้ไข:** ออกแบบประสบการณ์การทำงานที่เน้นคนเป็นศูนย์กลาง พัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงาน และปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล
  - **กรณีศึกษา:** Sumitomo Mitsui Trust Bank (SuMi TRUST Bank) ได้นำระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล (talent management platform) มาใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทักษะ ความสามารถ และเงื่อนไขของพนักงาน เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการการโยกย้ายพนักงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะของตนเองได้อย่างอิสระ

สรุป

รายงาน Mercer Global Talent Trends 2024 ได้ให้ข้อมูลเชิงลึกและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรในการปรับตัวและรับมือกับความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคปัจจุบัน การให้ความสำคัญกับสมรรถนะของมนุษย์ การสร้างความไว้วางใจ การเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว และการปลูกฝังวัฒนธรรมดิจิทัล จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดึงดูด รักษา และพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในระยะยาวได้

6) HR Trends 2024 เมื่อเทรนด์ฝ่ายบุคคลต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (HREX.asia)

HREX.asia ได้นำเสนอแนวโน้ม HR หรือ HR Trends สำหรับปี 2024 โดยเน้น 3 บริบทสำคัญที่ HR ต้องให้ความสำคัญ ได้แก่:

(1) HR ต้องรู้ว่าจะพัฒนาองค์กรให้เป็น Modern Workplace ได้อย่างไร

- **Realigning Priorities:** HR ต้องปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญในการทำงานให้สอดคล้องกับความท้าทายใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น:
  - การแก้ปัญหา Productivity Paradox หรือภาวะที่เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยเพิ่มผลผลิตอย่างที่ควรจะเป็น
  - การให้ความสำคัญกับแรงงานที่เคยถูกมองข้าม เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ หรือผู้พิการ
  - การให้ความสำคัญกับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) มากขึ้น
  - การใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

(2) HR ต้องปรับกระบวนการทำงานเพื่อโฟกัสและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าของตน:

- **Creating Customer Value:** HR ต้องมองว่าทั้งพนักงานและลูกค้าภายนอกเป็น "ลูกค้า" และปรับกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับพวกเขา เช่น
  - การพัฒนาประสบการณ์ของพนักงาน (Employee Experience) ให้ดีขึ้น
  - การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าภายนอก

(3) HR ต้องยกระดับตัวเองขึ้นมาเพื่อสร้างคุณค่าให้กับโลกผ่านการทำงาน:

- **Building a Better World:** HR มีบทบาทสำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับสังคมและโลกใบนี้ โดยให้ความสำคัญกับ
  - ความยั่งยืน (Sustainability)
  - สิ่งแวดล้อม
  - ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)

นอกจากนี้ HREX.asia ยังเน้นย้ำถึงประเด็นอื่นๆ ที่สำคัญ เช่น

- **การใช้เทคโนโลยี AI และ Automation:** HR ต้องนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดภาระงานที่ซ้ำซาก
- **การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Upskilling & Reskilling):** HR ต้องสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก
- **การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน (Employee Experience):** การสร้างประสบการณ์ที่ดีตั้งแต่การสรรหา การจ้างงาน จนถึงการลาออก จะช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ
- **ความหลากหลาย เสมอภาค และการอยู่ร่วมกัน (Diversity, Equity & Inclusion - DEI):** HR ต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง ยุติธรรม และให้ความสำคัญกับความหลากหลาย

สรุป

HR Trends 2024 ของ HREX.asia เน้นย้ำถึงความสำคัญของการปรับตัวของ HR ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง และการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ลูกค้า พนักงาน และสังคม โดย HR ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ Modern Workplace, ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ, พัฒนาทักษะของพนักงาน และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับทุกคนในองค์กร

ผลสรุปเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนด้านทรัพยากรบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทยในปี 2567

ข้อมูลที่มีจำนวนมากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกข้างต้น เพื่อเป็นการคัดกรองเฉพาะประเด็นสำคัญนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคลครั้งนี้ จึงได้ให้ตัวแทนในฝ่ายทรัพยากรบุคคลประเมินปัจจัยในแต่ละด้าน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่นำจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาประกอบด้วย 3 เกณฑ์ คือ ความเกี่ยวข้อง (Relevant) ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Impact on HR) และความชัดเจน (Clarity) ของข้อมูลที่นำมาสนับสนุน ทั้งนี้รายละเอียดการให้คะแนนแสดงไว้ในภาคผนวก

ตารางที่ 4.12 แสดงผลคะแนนการจัดลำดับความสำคัญในปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อแผนแม่บททรัพยากรบุคคลครั้งนี้

ประเด็น		ที่มาของข้อมูล	เกณฑ์			รวมคะแนน
			ความเกี่ยวข้อง (Relevant)	ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Impact on HR)	ความชัดเจน (Clarity) ของข้อมูลที่นำมาสนับสนุน	
ปัจจัยภายใน เชิงบวก (จุดแข็ง)						
Strategy	- มีแผนวิสาหกิจ กทท. และแผนแม่บท HR ที่กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานด้าน HR อย่างชัดเจน	การระดมสมองของ ฝบ.	4.75	4.25	4.25	13.25
	- เป็นหน่วยงานสำคัญที่สนับสนุนเศรษฐกิจ การค้าระหว่างประเทศ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ	แผนวิสาหกิจ	**5.00**	**4.25**	**5.00**	**14.25**
Structure	- โครงสร้างองค์กรที่ใช้ในปัจจุบัน (โครงสร้างเดิม) และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานมีความชัดเจน	การระดมสมองของ ฝบ.	4.75	4.75	4.00	13.50
Style	- ผู้บังคับบัญชาในฝ่าย HR เปิดโอกาสให้พนักงานในสังกัดสามารถแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน	การระดมสมองของ ฝบ.	4.00	3.75	3.00	10.75
Skills	- พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ การรับมอบ ส่งมอบ จัดเก็บ สินค้า/ตู้สินค้า และเอกสารสินค้า/ตู้สินค้า	การระดมสมองของ ฝบ.	4.50	4.50	3.75	12.75
	- พนักงานด้าน HR มีทักษะที่หลากหลาย	การระดมสมองของ ฝบ.	4.25	4.25	3.50	12.00
Staff	- บุคลากร กทท. มีความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง	การระดมสมองของ ฝบ.	**5.00**	**4.25**	**4.75**	**14.00**
	- มีพนักงานรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพพร้อมปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	การระดมสมองของ ฝบ.	4.25	4.00	3.25	11.50
	- มีอัตราการลาออกของพนักงานในระดับต่ำ	การระดมสมองของ ฝบ.	3.75	3.75	3.75	11.25

ประเด็น		ที่มาของข้อมูล	เกณฑ์			รวมคะแนน
			ความเกี่ยวข้อง (Relevant)	ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Impact on HR)	ความชัดเจน (Clarity) ของข้อมูลที่นำมาสนับสนุน	
	- พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ การรับมอบ ส่งมอบ จัดเก็บ สินค้า/ตู้สินค้า และเอกสารสินค้า/ตู้สินค้า - มีประสบการณ์และความชำนาญในการประกอบกิจการท่าเรือเทียบเท่ามาตรฐานสากล/ท่าเรือชั้นนำ	การระดมสมองของ ฝบ. แผนวิสาหกิจ	**5.00**	**5.00**	**4.00**	**14.00**
System	- มีระบบสารสนเทศ (HRIS) ที่สนับสนุนการดำเนินงานด้าน HR อย่างเป็นระบบ และอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน	การระดมสมองของ ฝบ.	**5.00**	**5.00**	**4.25**	**14.25**
	- มีกองทุนสวัสดิการทำให้การจัดสวัสดิการมีความคล่องตัว และตรงกับความต้องการ	การระดมสมองของ ฝบ.	4.00	4.00	4.00	12.00
Shared value	- มีการกำหนดชื่อของค่านิยมหลัก และประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง	การระดมสมองของ ฝบ.	4.75	4.75	4.00	13.50

ประเด็น		ที่มาของข้อมูล	เกณฑ์			รวมคะแนน
			ความเกี่ยวข้อง (Relevant)	ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Impact on HR)	ความชัดเจน (Clarity) ของข้อมูลที่นำมาสนับสนุน	
ปัจจัยภายใน เชิงลบ (จุดอ่อน)						
Strategy	- แผนแม่บททรัพยากรบุคคลยังไม่มีการบูรณาการกับแผนงานอื่น ๆ ที่สำคัญ และขาดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์	การระดมสมองของ ฝบ. Feedback report	4.75	4.75	4.25	13.75
	- ยังไม่สามารถแสดงถึงการนำข้อมูลมาใช้ในการคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในงานด้านต่างๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ที่ชัดเจน	Feedback report	4.75	4.75	4.00	13.50
Structure	- งานบางงานยังไม่มีโครงสร้างหน่วยงานรับผิดชอบเป็นการเฉพาะ เช่น งาน KM, Innovation, Compliance, SLA - โครงสร้างองค์กรที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันเป็นรูปแบบทดลองใช้ (Sand box) และยังไม่มีการบรรจุอัตรากำลังให้เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ - โครงสร้างองค์กรไม่สอดรับกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปประกอบกับขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ - โครงสร้างองค์กรที่มีในปัจจุบันยังมีหน่วยงานไม่ครบถ้วน และที่มีอยู่ก็ยังขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ	การระดมสมองของ ฝบ. การระดมสมองร่วมกับแผนงานอื่น การระดมสมองของ ฝบ. แผนวิสาหกิจ แผนการบริหารความเสี่ยง	**4.50**	**4.50**	**4.50**	**14.50**
	- ยังไม่ได้ทบทวนโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job Family)	Feedback report	4.50	4.25	4.75	13.50
	- ยังไม่มีการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (HROD) ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งต้องใช้ข้อมูลส่วนอื่นนอกเหนือจากข้อมูลอัตรากำลังมาร่วมวิเคราะห์	Feedback report	4.50	4.75	4.50	13.75
	- การจัดโครงสร้างองค์กรที่เน้นลำดับขั้น ประกอบกับระบบการทำงานที่ไม่ทันสมัย ขาดความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนทำให้การตัดสินใจไม่คล่องตัว และไม่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์/นอกกรอบหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ	แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	4.75	4.75	4.00	13.50
Style	- การบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	การระดมสมองของ ฝบ.	**4.75**	**4.75**	**5.00**	**14.50**

ประเด็น		ที่มาของข้อมูล	เกณฑ์			รวมคะแนน
			ความเกี่ยวข้อง (Relevant)	ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Impact on HR)	ความชัดเจน (Clarity) ของข้อมูลที่นำมาสนับสนุน	
Skills	- การดำเนินงานยังไม่มีการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการทำงานแบบบูรณาการทำให้งานบางเรื่องล่าช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการ	การระดมสมองของ ฝบ.	4.75	4.75	4.25	13.5
	- บุคลากรยังขาดทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น Future Skill, การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	แผนการบริหารความเสี่ยง	**4.50**	**4.75**	**4.75**	**14.00**
Staff	- บุคลากรด้าน HR ยังขาดความรู้ในเชิงธุรกิจ และยังไม่มีผู้ผ่านการทดสอบจากคุณวุฒิวิชาชีพ	การระดมสมองของ ฝบ.	**4.50**	**4.75**	**4.75**	**14.00**
	- ยังไม่มีบุคลากรของสายงาน HR ที่ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพและยังไม่พบการกำหนดบทบาทการเป็นที่ปรึกษา (Internal Consultant) นอกจากนี้ควรมีการปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) รวมถึงการพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	Feedback report	4.75	4.75	5.00	13.75
	- ในอีก 5-10 ปีข้างหน้าจะมีจำนวนพนักงานเกษียณอายุมากถึง 861 คน	HR Data	**5.00**	**4.50**	**4.50**	**14.00**
	- ทิศทางตามแผนวิสาหกิจที่จะมุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก จะส่งผลต่อทักษะของบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงไป และจำเป็นต้อง Re-Skill Up-skill New Skill พนักงาน	แผนวิสาหกิจ นโยบายคณะกรรมการฯ	**4.75**	**4.75**	**4.50**	**14.00**
	- การบริหารอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการจัดวางอัตรากำลังที่มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งงาน (Skill Matching) - การมีอัตรากำลังไม่เพียงพอในบางสายงาน	นโยบายคณะกรรมการฯ แผนการบริหารความเสี่ยง	5.00	5.00	3.67	13.67
System	- พนักงานระดับหัวหน้างานเกษียณอายุในคราวเดียวกัน ส่งผลให้เกิดปัญหาในการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพและองค์ความรู้เพื่อทดแทนตำแหน่งสำคัญที่ว่าง	การระดมสมองของ ฝบ.	4.75	4.25	4.75	13.75
	- แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาวยังไม่ได้รับการอนุมัติอย่างชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาในการพิจารณาบรรจุตำแหน่งว่างและการสรรหา	การระดมสมองของ ฝบ.	**4.75**	**4.75**	**5.00**	**14.50**
	- ระบบ HRIS ยังไม่ครอบคลุมการดำเนินงานด้าน HR ครบทุกกระบวนงาน	การระดมสมองของ ฝบ.	4.00	4.00	4.25	12.25
	- กฎ ระเบียบ ด้าน HR ไม่ยืดหยุ่นและไม่ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน เช่น การสนับสนุนเรื่องความหลากหลายทางเพศ	การระดมสมองของ ฝบ.	3.75	3.75	4.50	12.00
	- กระบวนการทำงานด้านงานบุคคลยังล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการของหน่วยงานอื่น	การระดมสมองของ ฝบ.	4.50	4.25	4.50	13.25

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล	เกณฑ์			รวมคะแนน
		ความเกี่ยวข้อง (Relevant)	ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Impact on HR)	ความชัดเจน (Clarity) ของข้อมูลที่นำมาสนับสนุน	
- กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัด (KPI) ยังไม่เป็นมาตรฐาน ไม่สามารถเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนงาน / ระบบงานที่สำคัญได้อย่างครบถ้วน	การระดมสมองของ ฝบ.	**5.00**	**5.00**	**4.50**	**14.50**
- ยังไม่ได้นำหลักการด้านการบริหารตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพไปสู่การปฏิบัติ	การระดมสมองของ ฝบ.	4.50	4.25	4.75	13.50
- มีการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) แต่ยังไม่พบการดำเนินงานที่เป็นระบบ	Feedback report	4.25	4.25	3.75	12.25
- ไม่พบการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/ Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต	Feedback report	4.50	4.50	4.00	13.00
- การพัฒนาทักษะตาม Skill Matching รวมถึงทักษะบางประเภทที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น ทักษะการบริการ และทักษะการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุน	แผนการบริหารความเสี่ยง	**4.50**	**4.50**	**5.00**	**14.50**
- ควรนำผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร รวมถึงมีการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นป้อนกลับมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	Feedback report	4.50	4.50	4.75	13.75
- ไม่พบการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งที่มาภายนอก เช่น ตลาดแรงงาน แนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และแผนการบริหารจัดการคนเก่งรวมถึงไม่พบการใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร	Feedback report	4.50	4.50	4.25	13.25
- ในปีบัญชี 2566 กลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการนอกจากนี้ ไม่พบความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญและไม่พบการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	Feedback report	4.50	4.50	4.00	13.00
- การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น แต่ไม่พบการสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) ในเรื่องที่มีความสำคัญ การดำเนินงานยังไม่แสดงถึงความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน และไม่ใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	Feedback report	4.50	4.50	4.25	13.25

ประเด็น		ที่มาของข้อมูล	เกณฑ์			รวมคะแนน
			ความเกี่ยวข้อง (Relevant)	ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Impact on HR)	ความชัดเจน (Clarity) ของข้อมูลที่นำมาสนับสนุน	
	- ไม่สามารถดำเนินงานด้านความปลอดภัย และจัดทำแผนงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม บรรลุตามตัวชี้วัดที่กำหนด และไม่พบความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานด้านความปลอดภัยฯ กับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานอื่น ๆ	Feedback report	4.25	4.00	4.00	12.25
	- การนำระบบ HR Analytics มาใช้ในงาน HR ยังมีน้อย	Feedback report	**5.00**	**4.50**	**4.50**	**14.00**
Shared value	- ค่านิยมองค์กร ยังขาดการระบุพฤติกรรมพึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ (Do & Don't) และกิจกรรมเพื่อขับเคลื่อนในเรื่องดังกล่าว รวมถึงกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน	การระดมสมองของ ฝบ. นโยบายคณะกรรมการฯ	**4.50**	**4.50**	**5.00**	**14.50**
	- ควรมีการปลูกฝังวัฒนธรรมในการประเมินผลที่ "ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม" สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรนั้นๆ อย่างแท้จริง และสร้างการยอมรับบุคลากรที่มีศักยภาพ รวมถึงสร้างการกล้าตัดสินใจในการให้ความดีความชอบกับผู้ที่มีศักยภาพตามผลงานที่เกิดขึ้นจริงเพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งและใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างการเติบโตหรือพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	Feedback report นโยบายคณะกรรมการฯ	4.50	4.50	4.00	13.00

หมายเหตุ: เกณฑ์ในการคัดเลือกปัจจัยภายในเข้าสู่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์จะใช้วิธีการคัดเลือกเฉพาะปัจจัยย่อยที่มีคะแนนรวมมากกว่า 14 คะแนนเป็นต้นไป

ประเด็น		ที่มาของข้อมูล	เกณฑ์			รวมคะแนน
			ความเกี่ยวข้อง (Relevant)	ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Impact on HR)	ความชัดเจน (Clarity) ของข้อมูลที่นำมาสนับสนุน	
ปัจจัยภายนอก เชิงบวก (โอกาส)						
Politic	- นโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง ทำให้ส่งผลต่อการลงทุนขนาดใหญ่ในโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ	การระดมสมองของ ฝบ.	4.67	4.67	4.00	13.33
	- นโยบาย/ข้อสังเกตในการย้ายท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย) เป็นโอกาสในการเร่งรัดพัฒนาโครงการของ กทท. ทั้งในเขตรั้วและนอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ให้มีความต่อเนื่องและสอดคล้องตามแนวทางพัฒนา Port City	การระดมสมองของ ฝบ.	4.67	4.67	4.00	13.33
Economic	- การเติบโตของธุรกิจด้าน Logistic ที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 3-5% ต่อปีในช่วงปี 2565-2567 เนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจอีคอมเมิร์ซและการค้าระหว่างประเทศ (น่าจะส่งผลให้เกิดความต้องการมากขึ้น และสถาบันการศึกษามีหลักสูตรด้านปริญญาตรี อาชีวะเพื่อรองรับความต้องการแรงงานในส่วนนี้มากขึ้นด้วย)	การระดมสมองของ ฝบ.	5.00	4.67	3.67	13.33
Social	- Aging Society จะส่งผลทำให้มีการจ้างงานผู้สูงอายุ	การระดมสมองของ ฝบ.	3.33	3.33	3.33	10.00
	-					
Technology	- การใช้ AI ในการทำงานของหน่วยงานราชการ	การระดมสมองของ ฝบ.	4.33	4.33	3.33	12.00
	- การนำระบบ Automatic เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	การระดมสมองของ ฝบ.	4.33	4.33	3.33	12.00

ประเด็น		ที่มาของข้อมูล	เกณฑ์			รวม
			ความเกี่ยวข้อง (Relevant)	ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Impact on HR)	ความชัดเจน (Clarity) ของข้อมูลที่นำมาสนับสนุน	
ปัจจัยภายนอก เชิงลบ (ภาวะคุกคาม)						
Politic	- นโยบายปรับอัตราเงินเดือนแรกบรรจุของราชการ	การระดมสมองของ ฝบ.	4.33	4.33	4.33	13.00
	-					
Economic	- อัตราการว่างงานที่ต่ำอย่างต่อเนื่อง	การระดมสมองของ ฝบ.	3.00	3.00	3.50	9.50
	- การแข่งขันด้านการจ้างงานในธุรกิจท่าเทียบเรือ	การระดมสมองของ ฝบ.	4.67	3.33	3.33	11.33
	- ความขาดแคลนกลุ่มอาชีพช่างเทคนิค	การระดมสมองของ ฝบ.	5.00	3.67	4.33	13.00
Social	- ความคาดหวังในด้านการทำงานของคนรุ่นใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ความหมายและคุณค่าของงาน	การระดมสมองของ ฝบ.	5.00	4.67	3.67	13.33
	- ความสนใจเข้าทำงานในหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจของ Gen Z ที่กำลังลดลง	การระดมสมองของ ฝบ.	4.33	3.33	3.33	11.00
Technology	-					
	-					

หมายเหตุ: เกณฑ์ในการคัดเลือกปัจจัยภายนอกเข้าสู่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์จะใช้วิธีการคัดเลือกเฉพาะปัจจัยย่อยที่มีคะแนนรวมมากกว่า 13 คะแนนเป็นต้นไป

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปออกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์สำหรับจัดการกับปัญหาดังกล่าวในรายการของ Strategic Formulation ดังรูปในหน้าถัดไป

รูปที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัย เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

	จุดแข็ง (Strengths) S1 เป็นหน่วยงานสำคัญที่สนับสนุนเศรษฐกิจ การค้าระหว่างประเทศ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ S2 มีประสบการณ์และความชำนาญในการประกอบกิจการท่าเรือเทียบเท่ามาตรฐานสากล/ท่าเรือชั้นนำ S3 บุคลากร กทท. มีความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง S4 มีระบบ HRIS เป็นระบบเดียว ทำให้การเชื่อมต่อข้อมูล และใช้ประโยชน์ทำได้ง่าย	**จุดอ่อน (Weakness)** W1 การบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง W2 โครงสร้างองค์กรไม่สอดรับกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปประกอบกับขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ W3 บุคลากรยังขาดทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น Future Skill, การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล W4 การจัดทำค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานยังอยู่ในระยะเริ่มต้น W5 การนำระบบ HR Analytics มาใช้ในงาน HR ยังมีน้อย W6 ระบบ PMS ยังไม่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล W7 ในระยะ 10 ปีข้างหน้า กทท. จะมีการสูญเสียอัตรากำลังเนื่องจากเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก W8 บุคลากรด้าน HR ยังไม่ได้แสดงบทบาทของการเป็น HRBP ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ
โอกาส (Opportunity) O1 นโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง O2 การใช้ AI ในการทำงานของหน่วยงาน O3 การนำระบบ Automatic เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ O4 นโยบาย/ข้อสังเกตในการย้ายท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย) เป็นโอกาสในการเร่งรัดพัฒนาโครงการของ กทท. ทั้งในเขตรั้วและนอกเขตรั้ว ศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ให้มีความต่อเนื่อง และสอดคล้องตามแนวทางพัฒนา Port City O5 กฎหมายและนโยบายรัฐส่งผลต่อการจัดการบนความหลากหลาย	**ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages: SA) = S + O** SA1: การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับอนาคต (Future-ready workforce) (S1, S3, O1, O4) SA2: HR Analytics..เพื่อ HR ที่ชาญฉลาด (HR Analytics for Smarter HR) (S2, S4, O2, O3) SA3: พัฒนาระบบ HRIS สู่ยุคดิจิทัล (HRIS for the Future) (S4, O2, O3) SA4: ร่วมใจสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Build Culture Together) (S3, S4, O5)	**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges: SC) = W + T** SC1: ออกแบบองค์กรสู่ความสำเร็จ (Designing Organizations for Success) (W1, W2, W3, T6) SC2: ปรับโฉม PMS เพื่อคน เพื่อองค์กร (Develop PMS for the Success Organization) (W5, W6, T1, T4) SC3: สานต่อความสำเร็จ (Successor for the future) (W7, T2, T3) SC4: HRBP: พันธมิตรธุรกิจ ขับเคลื่อนองค์กร (W4, W8, T4, T5) SC5: สวัสดิการ..เพื่อคุณ (Benefits for You) (W4, T4, T5) SC6: เติมเต็ม..ความสุขในการทำงาน (Fulfill Happiness at Work) (W5, W7, T4, T5, T6)
ภัยคุกคาม (Threat) T1 นโยบายปรับอัตราเงินเดือนแรกบรรจุของราชการ T2 อัตราการว่างงานที่ต่ำอย่างต่อเนื่อง T3 ความขาดแคลนกลุ่มอาชีพช่างเทคนิค T4 ความคาดหวังในด้านการทำงานของคนรุ่นใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม T5 ความสนใจเข้าทำงานในหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจที่กำลังลดลง T6 การแข่งขันด้านการจ้างงานในธุรกิจท่าเทียบเรือ		

ที่มา: ผลสรุปจากการประชุมจากคณะทำงานเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2567

จากข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามข้างต้น เมื่อนำมาจัดทำเป็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) โดยนำจุดแข็งและโอกาสมาวิเคราะห์ร่วมกัน และเมื่อวิเคราะห์ถึงความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ซึ่งเป็นการนำจุดอ่อนและภาวะคุกคามมาวิเคราะห์ร่วมกัน จะทำให้ได้ภาพของความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ในด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

1) **การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับโอกาสใหม่ ๆ:** การท่าเรือฯ มีจุดแข็งในด้าน**ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ** ในการบริหารท่าเรือ เมื่อผนวกเข้ากับ **โอกาสจากการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีใหม่ ๆ** จะช่วยให้การท่าเรือฯ สามารถพัฒนาทักษะของพนักงานให้เท่าทันกับความก้าวหน้าต่าง ๆ และสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ ๆ ในการขยายธุรกิจและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่

2) **การดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูง**: ชื่อเสียงและความเชี่ยวชาญ ของการท่าเรือฯ ในฐานะผู้นำด้านการบริหารท่าเรือ จะช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้เข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีโอกาสในการเติบโตและพัฒนา จากการลงทุนต่าง ๆ และการปรับเปลี่ยนท่าเรือไปสู่ Smart Port

3) **การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน**: การท่าเรือฯ มี สถาบันการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ (MLI) ซึ่งเป็นจุดแข็งที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร เมื่อรวมกับ โอกาสในการขยายธุรกิจและการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้จะช่วยให้การท่าเรือฯ สร้าง บุคลากรที่มีทักษะสูงและมีความพร้อมในการแข่งขันในตลาดโลก

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

1) **การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง:** จุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์กรที่ไม่คล่องตัว และการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ อาจเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป การท่าเรือฯ จำเป็นต้องปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และเร่งพัฒนาและสรรหาบุคลากรที่มีทักษะที่จำเป็นต่ออนาคต

2) **การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ:** จุดอ่อนด้านระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่อาจไม่สามารถแข่งขันได้ และวัฒนธรรมองค์กรที่อาจไม่ดึงดูดคนรุ่นใหม่ อาจส่งผลให้ การท่าเรือฯ เสียบุคลากรที่มีความสามารถไปให้กับคู่แข่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูง การท่าเรือฯ จึงต้องพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมถึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่น่าดึงดูดใจมากขึ้น

3) **การพัฒนาทักษะเพื่อรองรับเทคโนโลยี:** การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ล่าช้า และ การขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยี อาจเป็นอุปสรรคต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความสามารถในการแข่งขัน การท่าเรือฯ จึงต้องเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยี และลงทุนในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับพนักงาน

ส่วนที่ 5
แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ระยะ 5 ปี (2566-2570)

เนื้อหาในส่วนนี้ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ดังนี้

5.1 ทิศทางของแผนแม่บท

วิสัยทัศน์การดำเนินงานของแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ระยะ 5 ปี (2566-2570) มีดังนี้

"บริหารทุนมนุษย์ให้สามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ มีการยอมรับในระดับสากล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน"

คำอธิบาย/ความหมายวิสัยทัศน์

- *บริหารทุนมนุษย์ให้สามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ* หมายถึง ทรัพยากรบุคคลของการท่าเรือได้รับการยอมรับและพึงพอใจจากผู้ใช้บริการว่า เป็นผู้ให้บริการที่มีรูปแบบ วิธีการ รวมถึงทีมงานที่เข้มแข็ง สามารถส่งมอบบริการด้านโลจิสติกส์ให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ได้อย่างน่าประทับใจ

  ตัวชี้วัด คือ ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. / ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารและพนักงานต่อ HRBP

- *มีการยอมรับในระดับสากล* หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ กทท. เลือกใช้ได้เลือกสรรมาใช้ได้เหมาะกับบริบทขององค์กร เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

  ตัวชี้วัด คือ จำนวนผู้สอบผ่านคุณวุฒิวิชาชีพ/ ผลประเมิน SE-AM ด้านบริหารทุนมนุษย์

- *การเติบโตอย่างยั่งยืน* หมายถึง ผลการมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี และสามารถนำมาใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยทำให้ กทท. มีการเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืน

  ตัวชี้วัด คือ Productivity Ratio หรือ รายได้รวมต่อพนักงาน

พันธกิจ

เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ดังกล่าวจึงได้กำหนดพันธกิจหรือสิ่งที่ต้องปฏิบัติร่วมกันไว้ 5 ประการ ดังนี้

1) พัฒนาและออกแบบ องค์กรให้มีสมรรถนะสูงที่สามารถตอบสนองต่อธุรกิจหลักองค์กรและธุรกิจใหม่ให้สามารถตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2) พัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์ให้มีทักษะเพื่ออนาคตที่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลัน (Disruption)

3) พัฒนากระบวนการภายในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงโดยเชื่อมโยงและบูรณาการกัน

4) พัฒนาขีดความสามารถและปรับบทบาทบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ขององค์กร

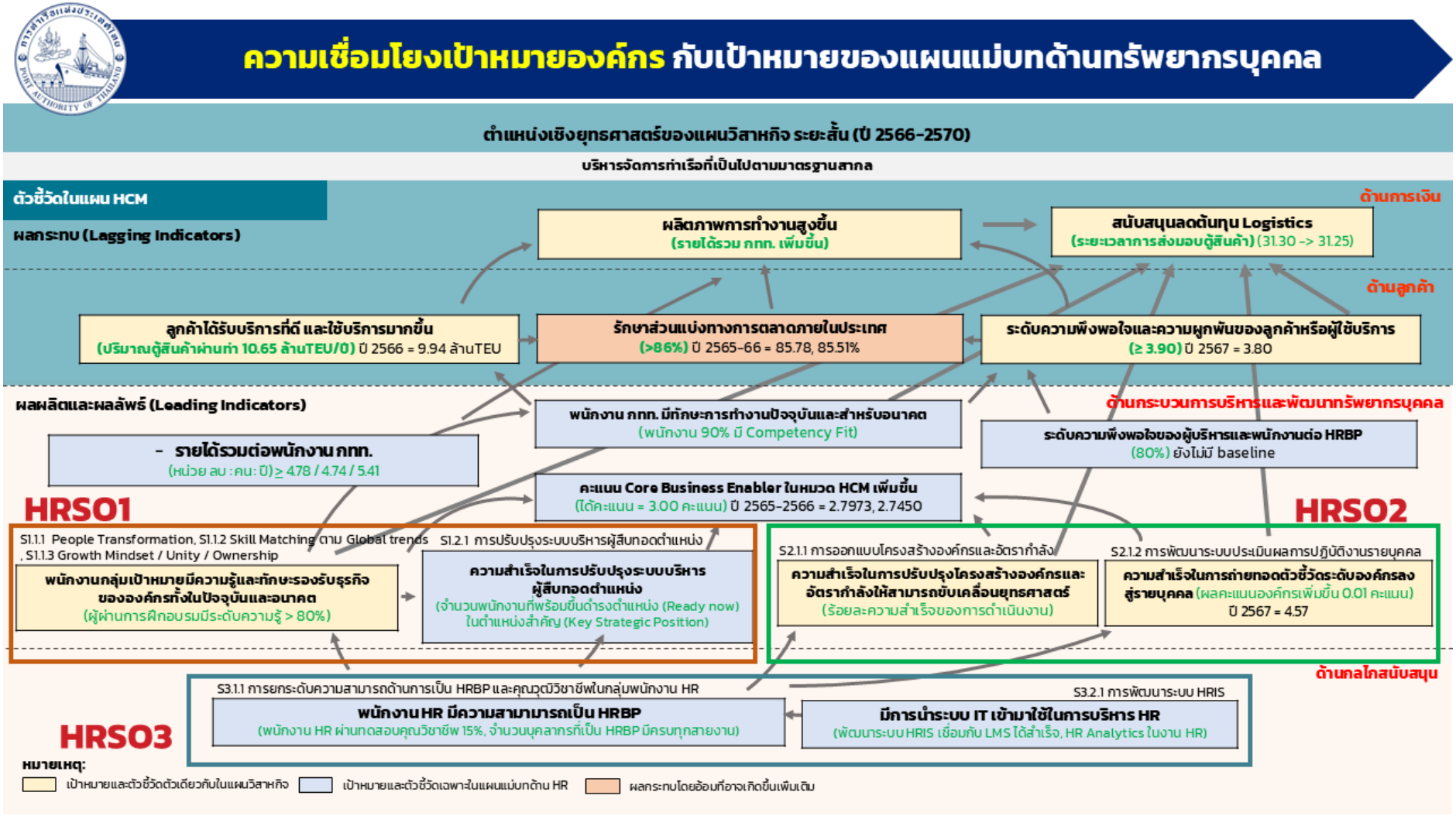
5) พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน ค่านิยม และวัฒนธรรมการทำงานแบบ Agile และการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital HR

ตารางที่ 5.1 แสดงการเชื่อมโยง Vision องค์กร กับ Vision ในแผนวิสาหกิจ

Vision กทท.: มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	**Vision แผน HCM:** บริหารทุนมนุษย์ให้สามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ มีการยอมรับในระดับสากล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก (Standard) คือ การเป็นท่าเรือที่มีความพร้อมในการให้บริการ ทั้งในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึง การบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล	**บริหารทุนมนุษย์ให้สามารถให้บริการที่เป็นเลิศ คือ** ทรัพยากรบุคคลของการท่าเรือได้รับการยอมรับและพึงพอใจจากผู้ใช้บริการว่า เป็นผู้ให้บริการที่มีรูปแบบ วิธีการ รวมถึงทีมงานที่เข้มแข็ง สามารถส่งมอบบริการด้านโลจิสติกส์ให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ได้อย่างน่าประทับใจ จนนำไปสู่การยอมรับถึงการเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก
การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service) คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพในการให้บริการอยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ	**มีการยอมรับในระดับสากล คือ** ระบบการบริหารทุนมนุษย์ที่ กทท. ใช้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล และช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainability) คือ การเป็นท่าเรือที่มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน (ESG) ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงการกำกับดูแล สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล	**การเติบโตอย่างยั่งยืน คือ** ผลการมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี และสามารถนำมาใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยทำให้ กทท. มีการเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืน

รูปที่ 5.1 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจกับกับแผนแม่บททรัพยากรบุคคคล ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2567)

รูปที่ 5.2 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ของแผนแม่บททรัพยากรบุคคคล ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2567)


ความเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร กับเป้าหมายของแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ ระยะสั้น (ปี 2566-2570)
บริหารจัดการท่าเรือที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล
ตัวชี้วัดในแผน HCM
ผลกระทบ (Lagging Indicators)
ด้านการเงิน
ผลิตภาพการทำงานสูงขึ้น
(รายได้รวม กทท. เพิ่มขึ้น)
สนับสนุนลดต้นทุน Logistics
(ระยะเวลาการส่งมอบตู้สินค้า) (31.30 -> 31.25)
ด้านลูกค้า
ลูกค้าได้รับบริการที่ดี และใช้บริการมากขึ้น
(ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า 10.65 ล้านTEU/0) ปี 2566 = 9.94 ล้านTEU
รักษาส่วนแบ่งทางการตลาดภายในประเทศ
(>86%) ปี 2565-66 = 85.78, 85.51%
ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ
(≥ 3.90) ปี 2567 = 3.80
ผลผลิตและผลลัพธ์ (Leading Indicators)
ด้านกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
พนักงาน กทท. มีทักษะการทำงานปัจจุบันและสำหรับอนาคต
(พนักงาน 90% มี Competency Fit)
- รายได้รวมต่อพนักงาน กทท.
(หน่วย ลบ : คน : ปี) ≥ 4.78 / 4.74 / 5.41
ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารและพนักงานต่อ HRBP
(80%) ยังไม่มี baseline
คะแนน Core Business Enabler ในหมวด HCM เพิ่มขึ้น
(ได้คะแนน = 3.00 คะแนน) ปี 2565-2566 = 2.7973, 2.7450
HRSO1
HRSO2
S1.1.1 People Transformation, S1.1.2 Skill Matching ตาม Global trends , S1.1.3 Growth Mindset / Unity / Ownership
พนักงานกลุ่มเป้าหมายมีความรู้และทักษะรองรับธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
(ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีระดับความรู้ > 80%)
S1.2.1 การปรับปรุงระบบบริหารผู้สืบทอดตำแหน่ง
ความสำเร็จในการปรับปรุงระบบบริหารผู้สืบทอดตำแหน่ง
(จำนวนพนักงานที่พร้อมขึ้นดำรงตำแหน่ง (Ready now) ในตำแหน่งสำคัญ (Key Strategic Position)
S2.1.1 การออกแบบโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง
ความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
(ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน)
S2.1.2 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
ความสำเร็จในการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่รายบุคคล (ผลคะแนนองค์กรเพิ่มขึ้น 0.01 คะแนน)
ปี 2567 = 4.57
ด้านกลไกสนับสนุน
S3.1.1 การยกระดับความสามารถด้านการเป็น HRBP และคุณวุฒิวิชาชีพในกลุ่มพนักงาน HR
พนักงาน HR มีความสามารถเป็น HRBP
(พนักงาน HR ผ่านทดสอบคุณวิชาชีพ 15%, จำนวนบุคลากรที่เป็น HRBP มีครบทุกสายงาน)
S3.2.1 การพัฒนาระบบ HRIS
มีการนำระบบ IT เข้ามาใช้ในการบริหาร HR
(พัฒนาระบบ HRIS เชื่อมกับ LMS ได้สำเร็จ, HR Analytics ในงาน HR)
HRSO3
หมายเหตุ:
เป้าหมายและตัวชี้วัดตัวเดียวกับในแผนวิสาหกิจ
เป้าหมายและตัวชี้วัดเฉพาะในแผนแม่บทด้าน HR
ผลกระทบโดยอ้อมที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติม

รูปที่ 5.3 แสดงรายละเอียดของแผนปฏิบัติการของแผนแม่บททรัพยากรบุคคคล ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2567)

แผนงานและค่าเป้าหมาย ในช่วงระหว่างปี 2568-2570

HRS01

พัฒนาและยกระดับความสามารถของบุคลากร ให้สามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ

HRS02

พัฒนา**ระบบบริหารทุนมนุษย์**ที่ทันสมัยและยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

HRS03

เพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี

ตัวชี้วัด	แผนงาน	เป้าหมาย 2568	เป้าหมาย 2569	เป้าหมาย 2570
- รายได้รวมต่อพนักงาน กทท.) (หน่วย ลบ : คน: ปี) 2568 : 4.78	S1.1.1 People Transformation	ได้แผน People TF ที่สอดคล้องกับธุรกิจ กทท.	มีอัตรากำลัง/ทักษะรองรับธุรกิจในอนาคตขององค์กร	
	S1.1.2 Skill Matching ตาม Global Trends	ผลการพัฒนาพนักงาน กทท. ตาม Skill Matching / ผลการทบทวน Skill Matching 2568 และแผนการพัฒนา 2569	ร้อยละ 60 ของผู้ผ่านการฝึกอบรมมีระดับความรู้ > 80%	
- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการให้บริการของพนักงาน กทท. ≥ 4	S1.1.3 Growth Mindset/Unity/Ownership	ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีระดับความรู้ > 80% (แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด)		
	S1.2.1 การปรับปรุงระบบบริหารผู้สืบทอดตำแหน่ง	จำนวนพนักงานที่พร้อมขึ้นดำรงตำแหน่ง (Ready now) ในตำแหน่งสำคัญ (Key Strategic Position)		
- ผลประเมิน SE-AM ด้านบริหารทุนมนุษย์เพิ่มขึ้น 0.25 คะแนน	S2.1.1 การออกแบบโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง	โครงสร้างและอัตรากำลังได้รับการเห็นชอบ	ประเมินผลโครงสร้าง	ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างฯ ตามแผน
	S2.2.1 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	ร้อยละ 100 ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรลงสู่รายบุคคล	ผลคะแนนประเมินองค์กรเพิ่มขึ้น 0.01 คะแนนจากปีก่อน	
	S2.3.1 โครงการพัฒนาระบบ HR Analytics	ได้ระบบในการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลากร	รายงานผลการวิเคราะห์ด้านบุคลากร	
	S2.4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของบุคลากร	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนงาน และกิจกรรมที่สำคัญ	ระดับคะแนนความผูกพันของพนักงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และ 90 (ปี 69 และ 70)	
- คะแนนระดับความพึงพอใจของผู้บริหารและพนักงานต่อ HRBP (ค่าเป้าหมาย >80%)	S3.1.1 การยกระดับความสามารถด้านการเป็น HRBP และคุณวุฒิวิชาชีพในกลุ่มพนักงาน HR	- บุคลากร HR ผ่านการทดสอบคุณวุฒิวิชาชีพ 5% - จำนวนบุคลากรที่เป็น HRBP มีครบทั้ง 6 สายงาน	- บุคลากร HR ผ่านการทดสอบคุณวุฒิวิชาชีพ 10%	- บุคลากร HR ผ่านการทดสอบคุณวุฒิวิชาชีพ 15%
	S3.2.1 การพัฒนาระบบ HRIS	-	จัดหาระบบ HRIS ระยะที่ 2	ระบบ HRIS เชื่อมโยงกับ LMS ได้สำเร็จ

4

ตารางที่ 5.2 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด (ของยุทธศาสตร์) กลยุทธ์ และแผนงาน

วิสัยทัศน์ (Vision)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	ยุทธศาสตร์ (Strategy)	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัด (Indicator)	กลยุทธ์ (Tactic)	แผนงาน (Action Plan)
บริหารทุนมนุษย์ให้สามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ มีการยอมรับในระดับสากล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	HRSO1 พัฒนาและยกระดับความสามารถของบุคลากรให้สามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ	S1 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ	- บุคลากรของ กทท. มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศในอนาคต	- รายได้รวมต่อพนักงาน กทท. (หน่วย ลบ : คน : ปี) 2568 : 4.78 2569 : 4.74 2570 : 5.41 - ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการให้บริการของพนักงาน กทท. ≥ 4	S1.1 การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับอนาคต (Future-ready workforce)	S1.1.1 People Transformation
						S1.1.2 Skill Matching
						S1.1.3 Growth Mindset
					S1.2 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ เพื่อสานต่อความสำเร็จให้องค์กร (Successor for the future)	S1.2.1 การปรับปรุงระบบบริหารผู้สืบทอดตำแหน่ง
	HRSO2 พัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ที่ทันสมัยและยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	S2 ปรับเปลี่ยนระบบบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	ระบบบริหารทุนมนุษย์ได้รับการยอมรับในระดับสากล	ผลประเมิน SE-AM ด้านบริหารทุนมนุษย์เพิ่มขึ้น 0.25 คะแนน	S2.1 ออกแบบองค์กรสู่ความสำเร็จ (Designing Organizations for Success)	S2.1.1 การออกแบบโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง
					S2.2 ปรับโฉม PMS..เพื่อคน.เพื่อองค์กร (Develop PMS for the Success Organization)	S2.2.1 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
					S2.3 HR Analytics..เพื่อ HR ที่ชาญฉลาด (HR Analytics for Smarter HR)	S2.3.1 โครงการพัฒนาระบบ HR Analytics
					S2.4 เติมเต็ม..ความสุขในการทำงาน (Fulfill..Happiness at Work)	S2.4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของบุคลากร (Employee Experience)
	HRSO3 เพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี	S3 เสริมสร้างศักยภาพ HR สู่การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (HR Business Partner)	ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ของ กทท. พึงพอใจต่อการให้บริการของ HRBP	คะแนนระดับความพึงพอใจของผู้บริหารและพนักงานต่อ HRBP (ค่าเป้าหมาย >80%)	S3.1 HRBP: พันธมิตรธุรกิจ..ขับเคลื่อนองค์กร	S3.1.1 การยกระดับความสามารถด้านการเป็น HRBP และคุณวุฒิวิชาชีพในกลุ่มพนักงาน HR
					S3.2 พัฒนาระบบ HRIS สู่ยุคดิจิทัล (HRIS for the Future)	S3.2.1 การพัฒนาระบบ HRIS

ตารางที่ 5.3 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ แผนงาน และค่าเป้าหมายในช่วงระหว่างปี 2568-2570

กลยุทธ์ (Tactic)	ตัวชี้วัด	แผนงาน (Action Plan)	เป้าหมาย		
			ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
S1.1 การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับอนาคต (Future-ready workforce)	- คะแนนการประเมินความสามารถของบุคลากรหลังการพัฒนา - อัตราการเติบโตของผลงานของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา	S1.1.1 People Transformation	- ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผน People Transformation ที่สอดคล้องกับธุรกิจ กทท.	- กทท.มี อัตรากำลังที่เหมาะสมและมีคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ ตรงตามภารกิจที่สำคัญขององค์กร (เช่น ใบ Certificate ครบถ้วน)	- พนักงานตามกลุ่มเป้าหมายมีคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ ตรงตามภารกิจที่สำคัญขององค์กร (เช่น ใบ Certificate ครบถ้วน)
		S1.1.2 Skill Matching ตาม Global Trends	- ผลการพัฒนาพนักงาน กทท. ตาม Skill Matching - ผลการทบทวน Skill Matching 2568 และแผนการพัฒนาสำหรับปี 2569	- ร้อยละ 60 ของของผู้ผ่านการฝึกอบรมมีระดับความรู้ > 80%	- ร้อยละ 60 ของของผู้ผ่านการฝึกอบรมมีระดับความรู้ > 80%
		S1.1.3 Growth Mindset/Unity/Ownership	- พนักงานกลุ่มเป้าหมายเข้ารับการฝึกอบรมและมีระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80	- พนักงานกลุ่มเป้าหมายเข้ารับการฝึกอบรมและมีระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80	- พนักงานกลุ่มเป้าหมายเข้ารับการฝึกอบรมและมีระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80
S1.2 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบเพื่อสานต่อความสำเร็จให้องค์กร (Successor for the future)	- จำนวนตำแหน่งที่มีผู้สืบทอดตำแหน่งที่พร้อมดำรงตำแหน่ง (Ready Now)	S1.2.1 การปรับปรุงระบบบริหารผู้สืบทอดตำแหน่ง	- กทท. มีผู้สืบทอดตำแหน่ง (Ready Now) พร้อมขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญอย่างน้อย 1 คน	- กทท. มีผู้สืบทอดตำแหน่ง (Ready Now) พร้อมขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญ	- ทบทวนการกำหนดตำแหน่งสำคัญและสรรหา พัฒนา ให้มีผู้สืบทอดตำแหน่ง (Ready Now) พร้อมขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญ
			- ดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่เป็นระบบ (Succession Framework)	- ทบทวนการกำหนดตำแหน่งสำคัญเพื่อให้ กทท. มีผู้สืบทอดตำแหน่ง (Ready Now) พร้อมขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญ	- กทท. มีผู้สืบทอดตำแหน่ง (Ready Now) พร้อมขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญ
S2.1 ออกแบบองค์กรสู่ความสำเร็จ (Designing Organizations for Success)	- ประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานต่างๆ	S2.1.1 การออกแบบโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง	- โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กทท.	- ร้อยละความสำเร็จของการประเมินผลการใช้โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง	- ร้อยละความสำเร็จของการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังประจำปี เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดรับกับทิศทางการดำเนินงาน

กลยุทธ์ (Tactic)	ตัวชี้วัด	แผนงาน (Action Plan)	เป้าหมาย		
			ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
S2.2 ปรับโฉม PMS..เพื่อคน..เพื่อองค์กร (Develop PMS for the Success Organization)	- ความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	S2.2.1 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	- ร้อยละ 100 ของตัวชี้วัดขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดรายบุคคล (หน่วยงานที่รับผิดชอบ) และสามารถผลักดันตามยุทธศาสตร์องค์กรได้	- คะแนนประเมินองค์กร เพิ่มขึ้น 0.01 คะแนนจากปีก่อน	- คะแนนประเมินองค์กร เพิ่มขึ้น 0.01 คะแนนจากปีก่อน
S2.3 HR Analytics..เพื่อ HR ที่ชาญฉลาด (HR Analytics for Smarter HR)	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริหารต่อข้อมูลและรายงานจาก HR Analytics	S2.3.1 โครงการพัฒนาระบบ HR Analytics	- ได้ระบบในการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลากร	- รายงานผลการวิเคราะห์ด้านบุคลากรและแนวทางการแก้ไขในประเด็นสำคัญที่ค้นพบ	- รายงานผลการวิเคราะห์ด้านบุคลากรและแนวทางการแก้ไขในประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
S2.4 เติมเต็ม..ความสุขในการทำงาน (Fulfill..Happiness at Work)	- อัตราการลาออกของพนักงาน - ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	S2.4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของบุคลากร (Employee Experience)	- ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนงาน/ระบบงาน/กิจกรรมที่สำคัญอย่างเป็นระบบครบถ้วนเพื่อรองรับการเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดี ของบุคลากร	- ระดับคะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน กทท. ≥ 80	- ระดับคะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน กทท. ≥ 90
S3.1 HRBP: พันธมิตรธุรกิจ..ขับเคลื่อนองค์กร	- จำนวนบุคลากร HR ที่ได้รับการพัฒนาเป็น HRBP - คะแนนความพึงพอใจของหน่วยงานต่างๆ ต่อการสนับสนุนจาก HRBP	S3.1.1 การยกระดับความสามารถด้านการเป็น HRBP และคุณวุฒิวิชาชีพในกลุ่มพนักงาน HR	- บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบคุณวุฒิวิชาชีพ 5% - จำนวนบุคลากรที่เป็น HRBP มีครบทั้ง 6 สายงาน	- บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบคุณวุฒิวิชาชีพ 10%	- บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบคุณวุฒิวิชาชีพ 15%
S3.2 พัฒนาระบบ HRIS สู่ยุคดิจิทัล (HRIS for the Future)	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้งานต่อระบบ HRIS - อัตราการใช้งานระบบ (Adoption Rate)* - ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของ HR (Impact on HR Processes)**	S3.2.1 การพัฒนาระบบ HRIS ระยะที่ 2	-	- จัดหาระบบ HRIS ระยะที่ 2	- ระบบ HRIS เชื่อมโยงกับ Learning Management System ได้สำเร็จ

หมายเหตุ: *อัตราการใช้งานระบบ (Adoption Rate): วัดเป็นเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ใช้งานระบบ HRIS เป็นประจำ หรือตามความถี่ที่กำหนด อาจแบ่งตามกลุ่มผู้ใช้งาน เช่น พนักงานทั่วไป ผู้บริหาร หรือฝ่าย HR

**ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของ HR (Impact on HR Processes) คือ การวัดระยะเวลาหรือทรัพยากรที่ลดลงในการดำเนินงานด้าน HR หลังจากนำระบบ HRIS มาใช้

ส่วนที่ 6
แผนปฏิบัติการปี 2568

เนื้อหาของรายงานในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอรายละเอียดของแผนงานที่ระบุไว้ในส่วนที่ 5 ซึ่งแผนงานที่จัดทำขึ้นนี้ จะให้รายละเอียดเฉพาะแผนปฏิบัติการปี 2568 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมาย และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ ต่อไป

6.1 รายละเอียดของแผนงานหรือกิจกรรม

แผนงานหรือกิจกรรมที่ปรากฏนี้ จะประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ภาพรวมของแผนงาน ซึ่งเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์การดำเนินงาน และแผนงานหรือกิจกรรม

ส่วนที่ 2 แผนการดำเนินงานทั้งโครงการ เป็นการให้ข้อมูลถึงแผนปฏิบัติการ ซึ่งให้รายละเอียดของกิจกรรมการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่จะดำเนินการในปี 2568 รวมถึงค่าน้ำหนัก (เป็นค่าร้อยละ) เพื่อใช้สำหรับรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกรอบเวลา

ส่วนที่ 3 ผลผลิตของแผน เป็นการแสดงให้เห็นถึงตัวชี้วัดที่ใช้ และค่าเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยแบ่งเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) การประเมินความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการดำเนินงาน และทำให้แผนงานไม่บรรลุผล รวมถึงการให้รายละเอียดถึงทรัพยากรที่ใช้ในแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้มีอำนาจได้เห็นเงื่อนไขการลงทุน และทรัพยากรที่ควรต้องให้การสนับสนุน

ชื่อแผนงาน:	S1.1.1 People Transformation	เกณฑ์ SE-AM:	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา
หลักการและเหตุผล:	โลกธุรกิจในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งในด้านเทคโนโลยี การตลาด และความต้องการของลูกค้า องค์กรจึงต้องมีการจัดทำแผน People Transformation เพื่อช่วยให้องค์กรปรับตัวและเติบโตไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ โดยการวิเคราะห์กระบวนงานและธุรกิจของ กทท. ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้น กทท. จึงต้องมีการเตรียมพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนงานที่สำคัญ ด้วยการสรรหาพนักงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความรู้ ทักษะ ที่สามารถปฏิบัติงานขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งนี้ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ New/Up/Re ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจองค์กรในอนาคต เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เสริมสร้างทีมงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้งและเพิ่มความเข้าใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้องค์กรปฏิบัติงานได้เร็วขึ้นและมีคุณภาพมากขึ้น ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่สูงขึ้น ช่วยให้องค์กรเตรียมพร้อมสำหรับความท้าทายและโอกาสในอนาคต รวมถึงเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร สามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
วัตถุประสงค์ของแผนงาน:	จัดทำแผน People Transformation และพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง		
ระยะเวลาดำเนินงาน:	2568-2572	ผู้รับผิดชอบหลัก:	กพบ.

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:	HRSO1 พัฒนาและยกระดับความสามารถของบุคลากรให้สามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ	ยุทธศาสตร์:	S1 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ
เป้าประสงค์:	บุคลากรของ กทท. มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศในอนาคต	ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์:	- รายได้รวมต่อพนักงาน กทท. (หน่วย ลบ : คน : ปี) 2568 : 4.78 / 2569 : 4.74 / 2570 : 5.41 - ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการให้บริการของพนักงาน กทท. $\geq$ 4

แผนการดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ) ในแต่ละปีงบประมาณ		
		2568	2569	2570
1) จัดทำแผน People Transformation	20	100		
2) ดำเนินการสำรวจพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามภารกิจและจัดทำกระบวนการถ่ายโอนพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	30	100	100	100
3) ดำเนินการพัฒนาพนักงานกลุ่มเป้าหมายตามแผน People Transformation	40	100	100	100
4) สรุปผลการดำเนินงานตามแผน People Transformation เสนอผู้บริหารตามสายงาน	10	100	100	100

แผนการดำเนินงานเฉพาะในปี 2568

เป้าหมายการดำเนินงาน:

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		2567			2568								
		ต.ค	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1) รวบรวมข้อมูลการ Transformation ขององค์กรร่วมกับหน่วยงาน ทกท. ทลฉ. ฝทส. ฝพต. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	10	5	5										
2) วิเคราะห์และสรุปทิศทางกระบวนการ /ธุรกิจของ กทท. ที่จะมีการเปลี่ยนแปลง	10			5	5								
3) กำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องปฏิบัติงานในธุรกิจใหม่และ J/D J/S ที่สอดคล้องกับภาระกิจที่สำคัญขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง	15					5	5	5					
4) สำรวจพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามภารกิจที่สำคัญขององค์กรและจัดทำกระบวนการถ่ายโอนพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	20								5	5	5	5	
5) วิเคราะห์หา Skill ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร	15					5	5	5					
6) พิจารณา Skill พนักงานกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด ดังนี้ - กรณีที่มี Skill ดำเนินการยกระดับทักษะ (Up/Re-Skill) - กรณีไม่มี Skill ดำเนินการพัฒนาทักษะใหม่ (New Skill) - กรณีไม่มีพนักงาน เสนอ กทบ. ดำเนินการสรรหาพนักงานใหม่	20								5	5	5	5	
7) สรุปผลการดำเนินงานตามแผน People Transformation เสนอผู้บริหารตามสายงาน	10												10

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		2567			2568								
		ต.ค	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.

ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ:		ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ:	
ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI):	**ชื่อตัวชี้วัด**: ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผน People Transformation ที่สอดคล้องกับธุรกิจ กทท. ค่าเป้าหมาย: 1 คะแนน: 50 / 2 คะแนน: 60 / 3 คะแนน: 70 / 4 คะแนน: 80 / 5 คะแนน: 100 .	ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI):	**ชื่อตัวชี้วัด:** กทท. มีแนวทางในการบริหารอัตรากำลังและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการ Tranformation ค่าเป้าหมาย: 1 คะแนน: 50 / 2 คะแนน: 60 / 3 คะแนน: 70 / 4 คะแนน: 80 / 5 คะแนน: 100
ความเสี่ยงของการไม่บรรลุตามแผนที่ตั้งไว้	● การกำหนด แผน People Transformation ไม่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร ● สรรหาบุคลากรไม่ได้ตามคุณสมบัติที่กำหนดใหม่ตามธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	● รวบรวมข้อมูลตำแหน่งงานที่สำคัญและ Future Competency จากการรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและหน่วยงานต่าง ๆ ● จัดทำระบบการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ

ทรัพยากรที่ใช้ในแผนปฏิบัติการในปี 2568		
ด้านการเงิน	ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ด้านทรัพยากรบุคคล
.... บาท	☐ ไม่จำเป็นต้องใช้ hardware/software ☑ สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้ ไม่ต้องจัดซื้อ ☐ ต้องใช้ hardware/software ใหม่ โดยใช้งบประมาณ ..... บาท	☐ สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ โดยใช้จำนวน ... คน ☑ ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย ☐ ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา / Outsource

ชื่อแผนงาน:	S1.1.2 Skill Matching ตาม Global Trends	เกณฑ์ SE-AM:	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา
หลักการและเหตุผล:	ภายใต้แผนวิสาหกิจ กทท. กำหนดยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยกำหนดกลยุทธ์บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาธุรกิจก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน กทท. ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าวจึงจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ด้วยการ Re-Skill / Up-Skill / New-Skill เพื่อให้บุคลากรของ กทท สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีทักษะที่สอดคล้องกับการทำงานในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจขององค์กรตามทิศทางขององค์กรที่สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ และสอดคล้องกับระบบสมรรถนะ Competency และ Future Competency ในอนาคตขององค์กร เพื่อสามารถปฏิบัติงานแบบ Cross Function ด้วยทักษะแบบ Multi-Skill โดยสามารถหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation) เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย รองรับการดำเนินงานขององค์กรที่อาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต ส่งเสริมและยกระดับกระบวนการทำงานขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ มุ่งสู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก มีการบริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ และสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน		
วัตถุประสงค์ของแผนงาน:	จัดทำ Skill Matching และพัฒนาบุคลากรตามทิศทางการดำเนินการขององค์กรและ Global Trend		
ระยะเวลาดำเนินงาน:	2568-2572	ผู้รับผิดชอบหลัก:	กพบ.

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:	HRSO1 พัฒนาและยกระดับความสามารถของบุคลากรให้สามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ	ยุทธศาสตร์:	S1 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ
เป้าประสงค์:	บุคลากรของ กทท. มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศในอนาคต	ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์:	- รายได้รวมต่อพนักงาน กทท. (หน่วย ลบ : คน : ปี) 2568 : 4.78 / 2569 : 4.74 / 2570 : 5.41 - ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการให้บริการของพนักงาน กทท. $\geq$ 4

แผนการดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ) ในแต่ละปีงบประมาณ		
		2568	2569	2570
1) จัดทำแผน Skill Matching ของบุคลากรตามทิศทางการดำเนินการขององค์กรและ Global Trend	20	100		
2) พัฒนาทักษะบุคลากรตามแผน Skill Matching ของบุคลากรตามทิศทางการดำเนินกาขององค์กรและ Global Trend	50		100	100
3) สรุปรายงานผลการพัฒนาตาม Skill Matching ที่มีความสอดคล้องและส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรตามที่กำหนดไว้	20		100	100
4) ทบทวน Skill Matching ของบุคลากรตามทิศทางการดำเนินการขององค์กรและ Global Trend	10		100	100

แผนการดำเนินงานเฉพาะในปี 2568

เป้าหมายการดำเนินงาน:

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		2567			2568								
		ต.ค	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1) ดำเนินการทบทวนภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานของ กทท. ที่มีในปัจจุบัน และภารกิจที่ต้องรับผิดชอบในอนาคตตามทิศทางขององค์กร	20	10	10										
2) วิเคราะห์งานเพื่อกำหนดทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามทิศทางขององค์กรในอนาคต มุ่งสู่การเป็น Smart Port รวมทั้งสอดคล้องกับ Global Trend โดยดำเนินการร่วมกับตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	20			10	10								
3) ดำเนินการจัดทำมาตรฐานของทักษะในแต่ละตำแหน่งงานที่กำหนดใน Job Family	10					5	5						
4) ดำเนินการจัดทำ Skill Matching Mapping ที่ครบถ้วนทุกตำแหน่งงาน	10					5	5						
5) ดำเนินการวิเคราะห์ ประเมินทักษะของตำแหน่งงาน และกำหนดวิธีการพัฒนาทักษะของบุคลากร	10							5	5				
6) สรุปผลการจัดทำแผน Skill Matching ของบุคลากรตามทิศทางการดำเนินการขององค์กรและ Global Trend เสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบตามสายงาน ก่อนดำเนินการประกาศใช้ทั่วทั้งองค์กร	10									10			
7) ดำเนินการสื่อสารแผน Skill Matching ของบุคลากรตามทิศทางการดำเนินการขององค์กรและ Global Trend ที่ได้รับความเห็นชอบให้กับผู้บริหารและบุคลากรรับทราบ โดยมีเจ้าหน้าที่ ฝบ. ให้คำปรึกษาและแนะนำ	10										5	5	
8) รายงานสรุปผลการประเมินการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อแผน Skill Matching	10												10

<table>
<tr><td colspan="2">ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ:</td><td colspan="2">ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ:</td></tr>
<tr><td>ตัวชี้วัดนำ
(Leading KPI):</td><td>ชื่อตัวชี้วัด: ร้อยละความสำเร็จของการทบทวนแผน Skill Matching ตาม Global Trend
ค่าเป้าหมาย:<table><tr><td>1 คะแนน</td><td>2 คะแนน</td><td>3 คะแนน</td><td>4 คะแนน</td><td>5 คะแนน</td></tr><tr><td>50</td><td>60</td><td>70</td><td>80</td><td>100</td></tr></table>
ชื่อตัวชี้วัด: ผลการพัฒนาพนักงาน กทท. ตาม Skill Matching มากกว่าร้อยละ 80
ค่าเป้าหมาย:<table><tr><td>1 คะแนน</td><td>2 คะแนน</td><td>3 คะแนน</td><td>4 คะแนน</td><td>5 คะแนน</td></tr><tr><td>50</td><td>60</td><td>70</td><td>80</td><td>100</td></tr></table></td><td>ตัวชี้วัดตาม
(Lagging KPI):</td><td>ชื่อตัวชี้วัด: กทท. มีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ที่เหมาะสมตรงตามตำแหน่งงาน
ค่าเป้าหมาย:<table><tr><td>1 คะแนน</td><td>2 คะแนน</td><td>3 คะแนน</td><td>4 คะแนน</td><td>5 คะแนน</td></tr><tr><td>50</td><td>60</td><td>70</td><td>80</td><td>100</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>ความเสี่ยงของการไม่บรรลุตามแผนที่ตั้งไว้</td><td>● การกำหนด Skill Matching ไม่สอดคล้อง กับตำแหน่งงาน
● การกำหนดทิศทางของธุรกิจ กทท. (Business Development) ไม่ชัดเจน</td><td>แนวทางการจัดการความเสี่ยง</td><td>● รวบรวมข้อมูลทักษะของบุคลากรตามตำแหน่งงาน จากการรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและหน่วยงาน ต่าง ๆ
● ประสาน ฝก. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจใหม่</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="3">ทรัพยากรที่ใช้ในแผนปฏิบัติการในปี 2568</th></tr>
<tr><th>ด้านการเงิน</th><th>ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</th><th>ด้านทรัพยากรบุคคล</th></tr>
<tr><td>.... บาท</td><td>☐ ไม่จำเป็นต้องใช้ hardware/software
☑ สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้ ไม่ต้องจัดซื้อ
☐ ต้องใช้ hardware/software ใหม่ โดยใช้งบประมาณ ..... บาท</td><td>☐ สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ โดยใช้จำนวน ... คน
☑ ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย
☐ ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา / Outsource</td></tr>
</table>

ชื่อแผนงาน:	S1.1.3 Growth Mindset/Unity/Ownership	เกณฑ์ SE-AM:	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา
หลักการและเหตุผล:	ตามที่ กทท. ได้มีการทบทวนแผนวิสาหกิจ กทท. (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567) และได้มีการกำหนด Strategic Positioning และเป้าหมายขององค์กรใน 3 ระยะ ประกอบด้วยระยะสั้น (ปี 2566-2570) บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล ระยะกลาง (ปี 2571-2575) ยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ และระยะยาว (ปี 2576-2580) เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ คณะกรรมบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้มอบนโยบายให้ ฝบ. ดำเนินการพัฒนาบุคลากรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1. Growth Mindset เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและทัศนคติในการทำงานที่พร้อมรับมือกับปัญหาและการท้าทายใหม่ ๆ 2. Ownership เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกับองค์กร เข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3. Unity การสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจ และการทำงานร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้การพัฒนาทักษะดังกล่าวจะช่วยให้ กทท. มีพัฒนางานที่มีทักษะและทัศนคติที่พร้อมต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
วัตถุประสงค์ของแผนงาน:	พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและทัศนคติในการทำงานที่พร้อมรับมือกับปัญหาและความท้าทายใหม่ ๆ		
ระยะเวลาดำเนินงาน:	2568-2572	ผู้รับผิดชอบหลัก:	กพบ.

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:	HRSO1 พัฒนาและยกระดับความสามารถของบุคลากรให้สามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ	ยุทธศาสตร์:	S1 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ
เป้าประสงค์:	บุคลากรของ กทท. มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศในอนาคต	ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์:	- รายได้รวมต่อพนักงาน กทท. (หน่วย ลบ : คน : ปี) 2568 : 4.78 / 2569 : 4.74 / 2570 : 5.41 - ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการให้บริการของพนักงาน กทท. $\geq$ 4

แผนการดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ) ในแต่ละปีงบประมาณ		
		2568	2569	2570
1) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	20	100		
2) พัฒนาทักษะบุคลากรตามพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	50	100	100	100
3) สรุปรายงานผลการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเสนอผู้บริหารตามสายงาน	20	100	100	100
4) การทบทวนแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	10		100	100

แผนการดำเนินงานเฉพาะในปี 2568

เป้าหมายการดำเนินงาน:

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		2567			2568								
		ต.ค	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1) รวบรวมข้อมูลการพัฒนาบุคลากรตามแผนวิสาหกิจ กทท. นโยบายคณะกรรมการ กทท. ผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	10	5	5										
2) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดหลักสูตร กลุ่มเป้าหมาย วิธีการพัฒนา ระยะเวลา การประเมินผลการฝึกอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรม	15		5	5	5								
3) เสนอแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อผู้บริหารตามสายงานให้ความเห็นชอบ	10					10							
4) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายตามแผนที่กำหนด	50						10	10	10	10	10		
5) ติดตามผลการฝึกอบรมโดยใช้แบบสอบถามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	10											10	
6) สรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เสนอผู้บริหารเห็นชอบตามสายงาน	10												10

<table>
<tr><td>ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ:</td><td colspan="2">ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ:</td></tr>
<tr><td>ตัวชี้วัดนำ
(Leading KPI):</td><td>ชื่อตัวชี้วัด: ร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการวัดระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป
ค่าเป้าหมาย:
<table>
<tr><td>1 คะแนน</td><td>2 คะแนน</td><td>3 คะแนน</td><td>4 คะแนน</td><td>5 คะแนน</td></tr>
<tr><td>50</td><td>60</td><td>70</td><td>80</td><td>100</td></tr>
</table></td><td>ตัวชี้วัดตาม
(Lagging KPI):</td><td>ชื่อตัวชี้วัด: พนักงาน กทท. มีความรู้ทักษะที่สามารถขับเคลื่อนตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
ค่าเป้าหมาย:
<table>
<tr><td>1 คะแนน</td><td>2 คะแนน</td><td>3 คะแนน</td><td>4 คะแนน</td><td>5 คะแนน</td></tr>
<tr><td>50</td><td>60</td><td>70</td><td>80</td><td>100</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>ความเสี่ยงของการไม่บรรลุตามแผนที่ตั้งไว้</td><td>● พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้เข้ารับการพัฒนาไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด
● การพัฒนา Growth Mindset/Unity/Ownership จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ</td><td>แนวทางการจัดการความเสี่ยง</td><td>● กำหนดคุณสมบัติให้ชัดเจนและสื่อสารกับหน่วยงานต้นสังกัดให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตามแผนและจัดส่งพนักงานให้ตรงตามกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
● จัดทำแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</td></tr>
</table>

ทรัพยากรที่ใช้ในแผนปฏิบัติการในปี 2568		
ด้านการเงิน	ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ด้านทรัพยากรบุคคล
.... บาท	☐ ไม่จำเป็นต้องใช้ hardware/software ☑ สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้ ไม่ต้องจัดซื้อ ☐ ต้องใช้ hardware/software ใหม่ โดยใช้งบประมาณ ..... บาท	☑ สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ โดยใช้จำนวน 27 คน ☐ ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย ☐ ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา / Outsource

ชื่อแผนงาน:	S1.2.1 การปรับปรุงระบบบริหารผู้สืบทอดตำแหน่ง	เกณฑ์ SE-AM:	3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง
หลักการและเหตุผล:	การท่าเรือแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีความสำคัญในฐานะประตูแห่งการเชื่อมต่อการดำเนินการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศและภายในประเทศ โดยมีหน้าที่หลักในการให้บริการด้านเรือและสินค้า ขุดลอกบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือและแอ่งจอดเรือ ควบคุมการขนถ่ายและบรรทุกสินค้า ยกขน เคลื่อนย้าย เก็บรักษา และส่งมอบสินค้าให้แก่เจ้าของสินค้า สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ การค้า ลดต้นทุนการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ของประเทศ พร้อมทั้งการยกระดับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าโลก ด้วยการพัฒนาบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ได้มาตรฐานระดับโลก อีกทั้งยังเป็นผู้ให้บริการขนส่งซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการโลจิสติกส์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศมาอย่างต่อเนื่อง และแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2565 – 2569 กทท. มีความมุ่งมั่นสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก มุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) การบริหารจัดการท่าเรือให้มีประสิทธิภาพ (Port Performance) ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค (Gateway and Intermodal Transport) และการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) รวมถึงการพัฒนาท่าเรือที่สามารถรองรับการให้บริการสินค้าถ่ายลำ (Transshipment) เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการขนส่งและกระจายสินค้าของประเทศ รองรับต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจและความต้องการในอนาคต และสามารถตอบสนองต่อลูกค้าและการให้บริการอย่างครบวงจร ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยทำให้ กทท. เป็นท่าเรือที่มีมาตรฐานชั้นนำระดับโลก รองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและความต้องการในอนาคต สามารถตอบสนองลูกค้าและการให้บริการอย่างครบวงจร คือการมีบุคลากร (Human Resource) ที่มีคุณภาพ มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักที่ 5 ที่เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ของ กทท. คือ “บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมต่อการยกระดับสู่มาตรฐานสากลและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง” ทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ได้มาตรฐานของธุรกิจยุคใหม่และการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรให้พร้อมต่อการแข่งขัน บรรลุผลสำเร็จตามนโยบาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดและเป็นองค์กรที่เข้มแข็งต่อไป ด้วยเหตุนี้ กทท. โดยสายบริหารทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล จึงได้จัดให้มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรอย่างจริงจังอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ สามารถสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าและก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการได้ดียิ่งขึ้น และเพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานของทุกสายงานบรรลุผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง จึงได้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อให้มั่นใจว่า กทท. มีบุคลากรที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาสามารถเข้าดำรงตำแหน่งได้ทันทีเมื่อตำแหน่งว่างลง และมีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ มีทัศนคติในการทำงานเชิงรุก มีความรู้ ความสามารถที่จะรองรับการดำเนินธุรกิจของการท่าเรือฯ ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนี้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่ภายในองค์กรต่อไป		
วัตถุประสงค์ของแผนงาน:	1. เพื่อให้ กทท. มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน 2. เพื่อให้ กทท. มีผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญได้ทันทีเมื่อตำแหน่งว่าง 3. เพื่อให้ กทท. สรรหาและพัฒนาผู้ที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด มาสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ		
ระยะเวลาดำเนินงาน:	2568-2570	ผู้รับผิดชอบหลัก:	กทบ.

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:	HRSO1 พัฒนาและยกระดับความสามารถของบุคลากรให้สามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ	ยุทธศาสตร์:	S1 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ
เป้าประสงค์:	บุคลากรของ กทท. มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศในอนาคต	ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์:	- รายได้รวมต่อพนักงาน กทท. (หน่วย ลบ : คน : ปี) 2568 : 4.78 / 2569 : 4.74 / 2570 : 5.41 - ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการให้บริการของพนักงาน กทท. ≥ 4

แผนการดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ) ในแต่ละปีงบประมาณ		
		2568	2569	2570
1) ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งให้มีระบบและมีมาตรฐาน	30	100		
2) พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้ กทท. มีผู้สืบทอดตำแหน่งพร้อมขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญ	50	100	100	100
3) ทบทวนการกำหนดตำแหน่งสำคัญของ กทท.	20		100	100

แผนการดำเนินงานเฉพาะในปี 2568

เป้าหมายการดำเนินงาน:

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		2567			2568								
		ต.ค	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1) ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	20	10	10										
2) สรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งและวิเคราะห์ gap แต่ละบุคคล	15			10	5								
3) วิเคราะห์และกำหนดหลักสูตรการพัฒนารายบุคคล	20					10	10						
4) ดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล	20							5	5	5	5		
5) ประเมินผลการพัฒนารายบุคคล เพื่อดูความพร้อมในการขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญ	15											15	
6) รวบรวมข้อมูลความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกลงตำแหน่งต่อไป	10												10

<table>
<tr><td colspan="2">ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ:</td><td colspan="2">ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ:</td></tr>
<tr><td>ตัวชี้วัดนำ
(Leading KPI):</td><td>ชื่อตัวชี้วัด: ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่เป็นระบบ (Succession Framework)
ค่าเป้าหมาย:<table><tr><td>1 คะแนน</td><td>2 คะแนน</td><td>3 คะแนน</td><td>4 คะแนน</td><td>5 คะแนน</td></tr><tr><td>50</td><td>60</td><td>70</td><td>80</td><td>100</td></tr></table></td><td>ตัวชี้วัดตาม
(Lagging KPI):</td><td>ชื่อตัวชี้วัด: จำนวนพนักงานที่พร้อมขึ้นตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนาและพร้อมดำรงตำแหน่ง (Ready Now) อย่างน้อย 1 คน
ค่าเป้าหมาย:<table><tr><td>1 คะแนน</td><td>2 คะแนน</td><td>3 คะแนน</td><td>4 คะแนน</td><td>5 คะแนน</td></tr><tr><td>-</td><td>-</td><td>ไม่มี</td><td>1 คน</td><td>2 คน</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>ความเสี่ยงของการไม่บรรลุตามแผนที่ตั้งไว้</td><td>● กทท. ไม่มีผู้บริหารที่พร้อมขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญ</td><td>แนวทางการจัดการความเสี่ยง</td><td>● จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งให้เป็นระบบ
● เร่งพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง</td></tr>
</table>

ทรัพยากรที่ใช้ในแผนปฏิบัติการในปี 2568		
ด้านการเงิน	ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ด้านทรัพยากรบุคคล
.... บาท	☐ ไม่จำเป็นต้องใช้ hardware/software ☑ สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้ ไม่ต้องจัดซื้อ ☐ ต้องใช้ hardware/software ใหม่ โดยใช้งบประมาณ ..... บาท	☑ สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ โดยใช้จำนวน 5 คน ☐ ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย ☐ ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา / Outsource

ชื่อแผนงาน:	S2.1.1 การออกแบบโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง	เกณฑ์ SE-AM:	2.1 อัตรากำลัง
หลักการและเหตุผล:	การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) มุ่งมั่นสู่มาตรฐานการเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก ด้วยการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ ซึ่งด้วยสภาวการณ์ปัจจุบันที่มีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) กทท. จึงจำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจได้ในระดับสากล รวมทั้งต้องเพิ่มขีดความสามารถ ประสิทธิภาพ และความคล่องตัวในการบริหารจัดการและดำเนินธุรกิจขององค์กรให้สามารถขยายการลงทุน กิจการ และบริการต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เช่นเดียวกับองค์กรภาคเอกชนและกิจการท่าเรือสากลอื่น ๆ ดังนั้น เพื่อให้มั่นใจว่า กทท. จะเป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพ สามารถแข่งขันทางธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ กทท. จึงต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่สนองต่อภารกิจในปัจจุบันในการบริหารจัดการท่าเรือ (Port Operation & Management) และรองรับภารกิจใหม่สู่การเป็นองค์กรโลจิสติกส์ทางทะเล (Marine Logistics) ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ ด้วยการพัฒนาธุรกิจและการตลาดอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อการส่งมอบบริการที่เป็นเลิศและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องประกอบด้วยหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่สนับสนุนและรองรับภารกิจต่าง ๆ เช่น หน่วยงานทางด้านการตลาด การบริ หารและพัฒนาสินทรัพย์ การพัฒนาธุรกิจใหม่และธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง และหน่วยงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อก้าวสู่การเป็นท่าเรือที่ทันสมัย Port 4.0 เป็นต้น อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการและการดำเนินงานของ กทท. เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนสามารถสนับสนุนและขับเคลื่อนแผนพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศได้		
วัตถุประสงค์ของแผนงาน:	เพื่อให้ กทท. มีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่มีความเหมาะสม ครบถ้วนตามภารกิจ สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ มาตรฐานที่กำหนด และสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรได้		
ระยะเวลาดำเนินงาน:	2568-2570	ผู้รับผิดชอบหลัก:	กทบ.

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:	HRSO2 พัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ที่ทันสมัยและยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	ยุทธศาสตร์:	S2 ปรับเปลี่ยนระบบบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
เป้าประสงค์:	ระบบบริหารทุนมนุษย์ได้รับการยอมรับในระดับสากล	ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์:	- ผลประเมิน SE-AM ด้านบริหารทุนมนุษย์เพิ่มขึ้น

แผนการดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ) ในแต่ละปีงบประมาณ		
		2568	2569	2570
1) ดำเนินการตามกระบวนการจัดจ้างที่ปรึกษาฯ พร้อมทั้งสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างจำลอง (Sandbox) และข้อมูลตามนโยบายการดำเนินงานของ กทท. - สรุปและวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างจำลอง (Sandbox) และข้อมูลตามนโยบายการดำเนินงานของ กทท. - ออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ปัจจุบันและรองรับธุรกิจในอนาคต - เสนอคณะกรรมการ กทท. พิจารณาให้ความเห็นชอบ	50	100		
2) นำโครงสร้างองค์กร เสนอกระทรวงคมนาคมพิจารณาอนุมัติ และเสนอกระทรวงการคลัง เพื่อให้ความเห็นชอบ และประกาศใช้ฯ	10		100	
3) ออกแบบแบบประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง และประเมินประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์กร	20		100	
4) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังประจำปี	20			100

แผนการดำเนินงานเฉพาะในปี 2568

เป้าหมายการดำเนินงาน:

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		2567			2568								
		ต.ค	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1) ดำเนินการตามกระบวนการจัดจ้างที่ปรึกษาฯ พร้อมทั้งวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลจากผลการประเมินประสิทธิภาพ โครงสร้างจำลอง (Sandbox) และข้อมูลตามนโยบายการดำเนินงานของ กทท.	15	5	5	5									
2) ดำเนินการออกแบบโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ปัจจุบันและรองรับธุรกิจในอนาคตตามขั้นตอนที่ต้นสังกัดมีส่วนร่วมและเกิดความเข้าใจ	50				10	10	10	10	10				
3) นำโครงสร้างโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่ดำเนินการเรียบร้อยเสนอคณะกรรมการฝ่ายบริหาร กทท. พิจารณาให้ความเห็นชอบโครงสร้าง	10									10			

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		2567			2568								
		ต.ค	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
4) นำโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่คณะกรรมการฝ่ายบริหาร กทท. ให้ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขและให้ความเห็นชอบ เสนอคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลของ กทท. พิจารณาให้ความเห็นชอบโครงสร้าง	10										5	5	
5) นำโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กทท. เสนอไปยังกระทรวงคมนาคม	15												15

ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ:

ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI):

ชื่อตัวชี้วัด: ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน

ค่าเป้าหมาย:

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
- สรุปผลการใช้โครงสร้างจำลอง (Sandbox)- - ได้ที่ปรึกษาฯ ในการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	ได้โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เหมาะสมกับสภาวการณ์ปัจจุบันและรองรับธุรกิจในอนาคต	คณะกรรมการฝ่ายบริหาร กทท. ให้ความเห็นชอบหรือให้ข้อเสนอแนะโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังใหม่	คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลของ กทท. ให้ความเห็นชอบโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังใหม่	คณะกรรมการ กทท. ให้ความเห็นชอบโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังใหม่

.

ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ:

ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI):

ชื่อตัวชี้วัด: กทท. มีผลการทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เหมาะสม เพื่อเตรียมนำเสนอขอความเห็นชอบจากกระทรวงฯ

ค่าเป้าหมาย:

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
				กทท. มีผลการทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เหมาะสม เพื่อเตรียมนำเสนอขอความเห็นชอบจากกระทรวงฯ

.

ความเสี่ยงของการไม่บรรลุตามแผนที่ตั้งไว้	● โครงสร้างองค์กรอาจไม่สอดคล้องกันภารกิจในปัจจุบัน	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	● ประเมินประสิทธิภาพและปรับปรุงโครงสร้างฯ

ทรัพยากรที่ใช้ในแผนปฏิบัติการในปี 2568		
ด้านการเงิน	ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ด้านทรัพยากรบุคคล
.... บาท	☑ ไม่จำเป็นต้องใช้ hardware/software ☐ สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้ ไม่ต้องจัดซื้อ ☐ ต้องใช้ hardware/software ใหม่ โดยใช้งบประมาณ ..... บาท	☐ สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ โดยใช้จำนวน ... คน ☑ ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย ☐ ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา / Outsource

ชื่อแผนงาน:	S2.2.1 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	เกณฑ์ SE-AM:	2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
หลักการและเหตุผล:	จากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังขาดความชัดเจนในการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับหัวหน้างานจนถึงระดับปฏิบัติที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ บันทึกข้อตกลง MOU ซึ่งส่งผลให้คะแนนการประเมินองค์กรและผลการประเมินของพนักงานไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จึงได้กำหนดแผนงานกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับหัวหน้างานจนถึงระดับปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัด ผลก ารดำเนินงาน (KPI) ระดับสายงาน/หน่วยงานและระดับบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนธุรกิจ/แผนงานของสายงาน/หน่วยงาน และภาระงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ โดยนำผลการประเมินไปเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อใช้ประกอบการบริหารและพัฒนาบุคคลากร		
วัตถุประสงค์ของแผนงาน:	เพื่อปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร		
ระยะเวลาดำเนินงาน:	2568	ผู้รับผิดชอบหลัก:	กทบ.

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:	HRSO2 พัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ที่ทันสมัยและยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	ยุทธศาสตร์:	S2 ปรับเปลี่ยนระบบบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
เป้าประสงค์:	ระบบบริหารทุนมนุษย์ได้รับการยอมรับในระดับสากล	ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์:	- ผลประเมิน SE-AM ด้านบริหารทุนมนุษย์เพิ่มขึ้น

แผนการดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ) ในแต่ละปีงบประมาณ		
		2568	2569	2570
1) จัดทำแผนการปรับปรุงการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลที่มีความสอดคล้องโดยถ่ายทอดจากตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนด KPI และสื่อสารทำความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร พร้อมจัดทำรายงานสรุปผล	20	100		
2) ทบทวนกระบวนการและปรับปรุงทางการประเมินผลตัวชี้วัดรายบุคคลให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดองค์กร และสรุปผลรายงานความสอดคล้องดังกล่าวให้กับฝ่ายบริหารก่อนส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาปรับปรุง	70	100	100	100
3) สื่อสารในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น HR Agent /HR Application	10	100	100	100

แผนการดำเนินงานเฉพาะในปี 2568

เป้าหมายการดำเนินงาน:

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		2567			2568								
		ต.ค	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1) ประชุมคณะกรรมการตัวชี้วัดระดับองค์กร โดยมี อทร. เป็นประธาน ร่วมกับผู้บริหารระดับ 14-16 เพื่อกำหนดเป้าหมายประจำปี โดยเป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานต่าง ๆ	20	20											
2) สรุปแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดประเมินผลประจำปีเสนอ อทร. ขอความเห็นชอบ และแจ้งเวียนหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร	5	5											
3) ผู้บริหารของแต่ละสายงานถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่พนักงานระดับหัวหน้างานทั่วทั้งองค์กร โดยมี ฝบ. เป็นผู้ร่วมให้คำแนะนำ	20		10	10									
4) หน่วยงานดำเนินการปรับปรุงข้อมูลตัวชี้วัดลงระบบ HRIS เพื่อเตรียมพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	15				8	7							
5) สื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานและให้พนักงานดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบ HRIS ภายในระยะเวลาที่กำหนด	10					5	5					5	
6) นำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาให้ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพพนักงาน แผนการสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาคนเก่ง	15												15
7) สรุปรายงานความสอดคล้องของการประเมิน KPI รายบุคคลกับผลการประเมินขององค์กรตามเกณฑ์การประเมินที่ สคร. กำหนด และสรุปประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานแยกตามรายหน่วย เพื่อนำไปเป็นปัจจัยที่สำคัญของการทบทวนปรับปรุง	15												15

<table>
<tr><td colspan="2">ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ:</td><td colspan="2">ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ:</td></tr>
<tr><td>ตัวชี้วัดนำ
(Leading KPI):</td><td>ชื่อตัวชี้วัด: ร้อยละของตัวชี้วัดขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดรายบุคคล (หน่วยงานที่รับผิดชอบ) และสามารถผลักดันตามยุทธศาสตร์องค์กรได้
ค่าเป้าหมาย:
<table>
<tr><td>1 คะแนน</td><td>2 คะแนน</td><td>3 คะแนน</td><td>4 คะแนน</td><td>5 คะแนน</td></tr>
<tr><td>60</td><td>70</td><td>80</td><td>90</td><td>100</td></tr>
</table>
.</td><td>ตัวชี้วัดตาม
(Lagging KPI):</td><td>ชื่อตัวชี้วัด: ผลประเมิน SE-AM ด้านบริหารทุนมนุษย์ที่เพิ่มขึ้น
ค่าเป้าหมาย:
<table>
<tr><td>1 คะแนน</td><td>2 คะแนน</td><td>3 คะแนน</td><td>4 คะแนน</td><td>5 คะแนน</td></tr>
<tr><td>ลดลงมากกว่า 0.005</td><td>ลดลง 0.005</td><td>ไม่เพิ่ม</td><td>เพิ่ม 0.005</td><td>เพิ่ม 0.01</td></tr>
</table>
.</td></tr>
<tr><td>ความเสี่ยงของการไม่บรรลุตามแผนที่ตั้งไว้</td><td>● มีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัด</td><td>แนวทางการจัดการความเสี่ยง</td><td>● ติดตามความคืบหน้า และเร่งดำเนินการให้เป็นไปตามแผน</td></tr>
</table>

ทรัพยากรที่ใช้ในแผนปฏิบัติการในปี 2568		
ด้านการเงิน	ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ด้านทรัพยากรบุคคล
.... บาท	☐ ไม่จำเป็นต้องใช้ hardware/software ☑ สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้ ไม่ต้องจัดซื้อ ☐ ต้องใช้ hardware/software ใหม่ โดยใช้งบประมาณ ..... บาท	☐ สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ โดยใช้จำนวน ... คน ☑ ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย ☐ ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา / Outsource

ชื่อแผนงาน:	S2.3.1 โครงการพัฒนาระบบ HR Analytics	เกณฑ์ SE-AM:	4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR
หลักการและเหตุผล:	พัฒนาฐานข้อมูลบุคลากรและระบบรายงานข้อมูลจากระบบ HRIS ให้รองรับการวิเคราะห์ข้อมูล (HR Analysis & Analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เพิ่มความเชื่อมั่นและยกระดับให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของการท่าเรือฯ บนฐานของข้อมูลจริง (Fact Base) เพื่อตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรและพนักงาน รวมถึงวิเคราะห์และคาดการณ์ผลที่จะเกิดในอนาคตได้อย่างแม่นยำ		
วัตถุประสงค์ของแผนงาน:	1. พัฒนาแนวทางการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท. 2. เพื่อใช้ประโยชน์ประกอบการวางแผนและตัดสินใจของผู้บริหาร โดยอาศัยเทคโนโลยี และเครื่องมือเชิงสถิติ		
ระยะเวลาดำเนินงาน:	2568-2570	ผู้รับผิดชอบหลัก:	กทบ.

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:	HRSO2 พัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ที่ทันสมัยและยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	ยุทธศาสตร์:	S2 ปรับเปลี่ยนระบบบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
เป้าประสงค์:	ระบบบริหารทุนมนุษย์ได้รับการยอมรับในระดับสากล	ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์:	- ผลประเมิน SE-AM ด้านบริหารทุนมนุษย์เพิ่มขึ้น

แผนการดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ) ในแต่ละปีงบประมาณ		
		2568	2569	2570
1) ออกแบบและจัดทำระบบรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับ ฝทส.	35	100		
2) จัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล	35		100	
3) จัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล	30			100

แผนการดำเนินงานเฉพาะในปี 2568

เป้าหมายการดำเนินงาน:

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		2567			2568								
		ต.ค	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1) ประชุมคณะทำงานพัฒนาระบบ HR Analytics เพื่อพิจารณาและกำหนดประเด็นความต้องการในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผน/การตัดสินใจ/การแก้ไขประเด็นสำคัญที่ค้นพบด้านการสรรหาคัดเลือก	15	5	5	5									
2) รวบรวมข้อมูลองค์กรที่สำคัญและข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ	30				10	10	10						
3) ออกแบบรูปแบบรายงานผลข้อมูล (Dashboard) ในรูปแบบของ Data Visualization เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารผ่านโปรแกรม/ซอฟท์แวร์ต่างๆ เช่น Looker Studio, Microsoft Power BI	30							10	10	10			
4) จัดทำรายงานสรุปประเด็นความต้องการ (Requirement) และรูปแบบรายงานผล (Dashboard) เพื่อเสนอ ฝทส. ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป	25										5	10	10

<table>
<tr><td colspan="2">ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ:</td><td colspan="2">ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ:</td></tr>
<tr><td>ตัวชี้วัดนำ
(Leading KPI):</td><td>ชื่อตัวชี้วัด: ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำระบบในการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลากร
ค่าเป้าหมาย:
<table><tr><td>1 คะแนน</td><td>2 คะแนน</td><td>3 คะแนน</td><td>4 คะแนน</td><td>5 คะแนน</td></tr><tr><td>60</td><td>70</td><td>80</td><td>90</td><td>100</td></tr></table></td><td>ตัวชี้วัดตาม
(Lagging KPI):</td><td>ชื่อตัวชี้วัด: จำนวนต้นแบบที่ได้ออกแบบรายงานผลข้อมูล (Dashboard) ด้านบุคลากรที่นำเสนอ ฝทส. ดำเนินการ
ค่าเป้าหมาย:
<table><tr><td>1 คะแนน</td><td>2 คะแนน</td><td>3 คะแนน</td><td>4 คะแนน</td><td>5 คะแนน</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>ความเสี่ยงของการไม่บรรลุตามแผนที่ตั้งไว้</td><td>● พนักงานไม่มีความรู้</td><td>แนวทางการจัดการความเสี่ยง</td><td>● ฝึกอบรม และฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</td></tr>
</table>

ทรัพยากรที่ใช้ในแผนปฏิบัติการในปี 2568		
ด้านการเงิน	ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ด้านทรัพยากรบุคคล
.... บาท	☐ ไม่จำเป็นต้องใช้ hardware/software ☑ สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้ ไม่ต้องจัดซื้อ ☐ ต้องใช้ hardware/software ใหม่ โดยใช้งบประมาณ ..... บาท	☐ สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ โดยใช้จำนวน ... คน ☑ ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย ☐ ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา / Outsource

ชื่อแผนงาน:	S2.4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของบุคลากร (Employee Experience)	เกณฑ์ SE-AM:	4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง
หลักการและเหตุผล:	การท่าเรือแห่งประเทศไทยตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรทุกคนในฐานะฟันเฟืองสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ จึงให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีตลอดเส้นทางอาชีพของพวกเขา โดยมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า ได้รับการรับฟัง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมการพัฒนาและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นธรรมและเท่าเทียม ตอบแทนและยกย่องบุคลากรอย่างเหมาะสม สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อสร้างความผูกพันและความภักดี ดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ เพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิต ส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร การจัดทำแผนงานการสร้างประสบการณ์ที่ดีของบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้การท่าเรือแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่น่าทำงานและเป็นที่ดึงดูดของบุคลากรที่มีความสามารถสูง และร่วมกันสร้างอนาคตที่สดใสให้กับองค์กรและบุคลากรทุกคน		
วัตถุประสงค์ของแผนงาน:	1. เพื่อกำหนดแนวทาง แผนงาน การดำเนินงานด้านการสร้างประสบการณ์ที่ดีของบุคลากร (Employee Experience) อย่างเป็นระบบ 2. เพื่อยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดี		
ระยะเวลาดำเนินงาน:	2568-2570	ผู้รับผิดชอบหลัก:	กร. และ กสก.

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:	HRSO2 พัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ที่ทันสมัยและยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	ยุทธศาสตร์:	S2 ปรับเปลี่ยนระบบบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
เป้าประสงค์:	ระบบบริหารทุนมนุษย์ได้รับการยอมรับในระดับสากล	ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์:	- ผลประเมิน SE-AM ด้านบริหารทุนมนุษย์เพิ่มขึ้น

แผนการดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ) ในแต่ละปีงบประมาณ		
		2568	2569	2570
1) การจัดทำแผนงาน/ระบบงาน/กิจกรรมที่สำคัญอย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีของบุคลากร	30	100		
2) การดำเนินการตามแผนการสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience)	70		100	100

แผนการดำเนินงานเฉพาะในปี 2568

เป้าหมายการดำเนินงาน:

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		2567			2568								
		ต.ค	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1) ศึกษาหารือแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience)	15	5	5	5									
2) จัดทำแบบร่างแผนกลยุทธ์และแผนการสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience)	20				5	5	5	5					
3) เสนอขอความเห็นชอบร่างแผนกลยุทธ์และแผนการสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience)	20							5	5	10			
4) ดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างประสบการณ์ที่ดี และการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร	25									5	10	10	
5) สรุปผลการดำเนินกิจกรรมและสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่ต่อองค์กร	20										5	5	10

ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ:

ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI):

ชื่อตัวชี้วัด: ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำแผนการเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดี

ค่าเป้าหมาย:

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
60	70	80	90	100

.

ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ:

ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI):

ชื่อตัวชี้วัด: ระยะเวลาในการจัดทำแผนการเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดี

ค่าเป้าหมาย:

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
		เสร็จตามเวลาที่กำหนด	เร็วกว่ากำหนด 5 วัน	เร็วกว่ากำหนด 15 วัน

.

ความเสี่ยงของการไม่บรรลุตามแผนที่ตั้งไว้

- ไม่สามารถกำหนดแนวทาง แผนงานที่รองรับกิจกรรมที่สำคัญอย่างเป็นระบบ

แนวทางการจัดการความเสี่ยง

- ประเมินประสิทธิภาพและปรับปรุงแผนงานที่รองรับกิจกรรมที่สำคัญอย่างเป็นระบบ

ทรัพยากรที่ใช้ในแผนปฏิบัติการในปี 2568		
ด้านการเงิน	ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ด้านทรัพยากรบุคคล
.... บาท	☑ ไม่จำเป็นต้องใช้ hardware/software ☐ สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้ ไม่ต้องจัดซื้อ ☐ ต้องใช้ hardware/software ใหม่ โดยใช้งบประมาณ ..... บาท	☐ สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ โดยใช้จำนวน ... คน ☑ ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย ☐ ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา / Outsource

ชื่อแผนงาน:	S3.1.1 การยกระดับความสามารถด้านการเป็น HRBP และคุณวุฒิวิชาชีพในกลุ่มพนักงาน HR	เกณฑ์ SE-AM:	4.4 บทบาทของสายงาน HR
หลักการและเหตุผล:	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนงานที่มีความสำคัญในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาพนักงาน HR เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้มีความรู้ ทักษะ ในงานทรัพยากรมนุษย์เชิงวิชาการ การบริหารงานด้าน HR สมัยใหม่ และมีคุณวุฒิวิชาชีพงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ประกอบกับหลักเกณฑ์การประเมินตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SEAM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) กำหนดให้พนักงาน HR ต้องได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ ดังนั้น องค์กรจึงต้องสนับสนุนและพัฒนา นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีวิชาชีพเพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านทรัพยากรให้มีมาตรฐานสากล รองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอย่างยั่งยืน		
วัตถุประสงค์ของแผนงาน:	1.พัฒนาความรู้ ทักษะ งานทรัพยากรมนุษย์เชิงวิชาการ และการบริหารงานด้าน HR สมัยใหม่ 2. พนักงาน HR ได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ		
ระยะเวลาดำเนินงาน:	2568-2570	ผู้รับผิดชอบหลัก:	ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:	HRSO3 เพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี	ยุทธศาสตร์:	S3 เสริมสร้างศักยภาพ HR สู่การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (HR Business Partner)
เป้าประสงค์:	ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ของ กทท. พึงพอใจต่อการให้บริการของ HRBP	ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์:	- คะแนนระดับความพึงพอใจของผู้บริหารและพนักงานต่อ HRBP

แผนการดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ) ในแต่ละปีงบประมาณ		
		2568	2569	2570
1) จัดทำแผนอบรมเสริมสร้างคุณวุฒิวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล	10	100		
2) ดำเนินพัฒนาพนักงาน ฝบ. เพื่อเตรียมความพร้อมในการทดสอบคุณวุฒิวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล	80	100	100	100
3) สรุปผลการดำเนินงานตามแผนอบรมเสริมสร้างคุณวุฒิวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล	10	100	100	100

แผนการดำเนินงานเฉพาะในปี 2568

เป้าหมายการดำเนินงาน:

กิจกรรมของแผนงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		2567			2568								
		ต.ค	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1) รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำแผนอบรมเสริมสร้างคุณวุฒิวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล	15	5	5	5									
2) ประสานสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อจัดฝึกอบรมพัฒนาความรู้พนักงาน HR	30				10	10	10						
3) สนับสนุนพนักงาน HR เข้ารับการทดสอบคุณวุฒิวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล ครั้งที่ 1	20							10	10				
4) สนับสนุนพนักงาน HR เข้ารับการทดสอบคุณวุฒิวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล ครั้งที่ 2	20									10	10		
5) สรุปผลการดำเนินงานตามแผนอบรมเสริมสร้างคุณวุฒิวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคลเสนอผู้บริหารตามสายงาน	15											10	5

ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ:

ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI):

ชื่อตัวชี้วัด: ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาเสริมสร้างความรู้นักทรัพยากรบุคคล

ค่าเป้าหมาย:

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
60	70	80	90	100

.

ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ:

ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI):

ชื่อตัวชี้วัด: จำนวนพนักงาน ฝบ. ที่ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล

ค่าเป้าหมาย:

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
1 คน	1 คน	1 คน	1 คน	2 คน

.

ความเสี่ยงของการไม่บรรลุตามแผนที่ตั้งไว้

- พนักงาน ฝบ. ไม่ผ่านการคุณวุฒิวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล
- เสริมสร้างคุณวุฒิวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ

แนวทางการจัดการความเสี่ยง

- คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน และดำเนินการพัฒนาอาชีพเฉพาะทางของกลุ่มเป้าหมาย
- จัดทำแผนเสริมสร้างคุณวุฒิวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง

ทรัพยากรที่ใช้ในแผนปฏิบัติการในปี 2568

ด้านการเงิน	ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ด้านทรัพยากรบุคคล
.... บาท	☑ ไม่จำเป็นต้องใช้ hardware/software ☐ สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้ ไม่ต้องจัดซื้อ ☐ ต้องใช้ hardware/software ใหม่ โดยใช้งบประมาณ ..... บาท	☑ สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ โดยใช้จำนวน ... คน ☐ ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย ☐ ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา / Outsource

ส่วนที่ 7
แนวทางติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

เพื่อให้แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2567) ของการท่าเรือแห่งประเทศไทยบรรลุตามวิสัยทัศน์ คือ “บริหารทุนมนุษย์ให้สามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ มีการยอมรับในระดับสากล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” จึงต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่ต่อเนื่อง ถูกต้อง และชัดเจน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

7.1 วิธีการนำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

จากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วย กิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด ทั้งนี้ โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนงานย่อย 2 ส่วน ได้แก่

1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่กำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical framework project planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่างๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2) การปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงานงาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

(1) การปฏิบัติตามแผนงานงาน/โครงการตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตให้แก่องค์กร หรือบริการแก่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ

(2) การปฏิบัติตามแผนงานงาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

ในแต่ละโครงการจะมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังเพื่อความเหมาะสมและเกิดการลื่นไหลของงาน หรือปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่องค์กรได้

7.2 บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ

ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ มี 3 กลุ่ม คือ

- **ผู้บริหาร** ซึ่งเป็นผู้สวมบทของการเป็นผู้ตัดสินใจ และถือเป็นกุญแจสำคัญในการผลักดันหรือสนับสนุนแผนงาน/ โครงการให้เกิดการลื่นไหล เมื่อบุคลากรในองค์กรได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ก็ยิ่งจะช่วยทำให้การบริหารแผนงานประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น อีกทั้งช่วยลดความเสี่ยง และผลกระทบในเชิงลบหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- **ผู้รับผิดชอบโครงการ** หรือผู้จัดทำโครงการจะต้องเป็นผู้นำที่ทราบถึงที่มาของปัญหา ความจำเป็น ที่ต้องมีแผนงานนี้ รู้วิธีการและความสอดคล้องระหว่างโครงการที่ทำกับนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่เข้าใจวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากโครงการดีที่สุด กรณีที่ไม่สามารถระบุความสอดคล้องได้อย่างชัดเจนว่าโครงการดังกล่าวสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใด ในแผนแม่บทฉบับนี้ผู้ที่ดูแลโครงการจะเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามขั้นตอน และเสร็จสิ้นอย่างมีคุณภาพภายในเวลาที่กำหนด โดยจะทำการติดตาม และประเมินผลโครงการอย่างต่อเนื่อง
- **ผู้ที่เกี่ยวข้อง**จะต้องให้ความร่วมมือ ทั้งในแง่ของการร่วมทำในส่วนที่เกี่ยวข้อง ร่วมสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในหน่วยงานตนเอง อีกทั้งให้ความเห็น เพื่อใช้ในการทบทวนกิจกรรม วิธีการ และกรอบเวลาดำเนินการ เนื่องจากแผนแม่บททรัพยากรบุคคลเกี่ยวพันกับบุคลากรทั้ง กทท.

7.3 การควบคุมและประเมินผลแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (Strategic Control and Evaluation)

ในระหว่างที่ดำเนินการตามแผนแม่บทในแต่ละช่วงเวลาจะมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นรายไตรมาสให้กับคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล และคณะอนุกรรมการที่รับผิดชอบ โดยกระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล จะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

(1) การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status)

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานตามแผนแม่บทฉบับนี้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแผนงานให้สอดรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามผลการดำเนินงานนี้ หมายความรวมถึง การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่างๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

(2) การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress)

การรายงานความก้าวหน้าเป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลจะต้องจัดทำรายงานสรุปความคืบหน้าเสนอต่อ กนบ. ให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

(3) การสรุปผล (Conclusion)

การสรุปผล เป็นการสรุปประเด็น และนำผลประเมินในภาพรวมมาพิจารณาร่วมกันว่า ได้ผลอย่างไร ส่วนที่ทำได้ จะถูกนำมาพิจารณาในประเด็นของบทเรียน จุดแข็ง และความสำเร็จที่เกิดขึ้นว่ามีที่มาจากสิ่งใด ในทางตรงกันข้าม หากพบว่า แผนงานที่กำหนดไว้ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย สิ่งที่จะนำมาทบทวนจะมีมากขึ้น คือ ในแง่ของปัญหาอุปสรรค และแนวทางการดำเนินงานในอนาคต

ข้อมูลจากการสรุปผล จะช่วยทำให้ผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้บริหาร (ผู้มีอำนาจตัดสินใจ) มีเวลาพูดคุยร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร โดยยังคงมีเป้าหมายเดิม คือ ทำให้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์บรรลุผลให้สำเร็จให้ได้

บรรณานุกรม

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press

Chadwick, A. (2006). Shadow organizing: The case of networked social movements. *Social Movement Studies*, *5*(1), 87-105.

Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey.*

Deloitte. (2024). 2024 Deloitte Global Human Capital Trends.

Edelman. (2022). *2022 Edelman Trust Barometer*.

Gallup. (2023). *How Millennials Want to Work and Live*.

Gartner. (2023). Top 5 Priorities for HR Leaders in 2024.

Harvard Business Review. (2018). *What Millennials Want from Work, Charted Across the World*.

Hfocus. (2023). ครม.อนุมัติขึ้นเงินเดือนข้าราชการ ปรับฐานบรรจุใหม่ 11000-18000 บาท. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2567, จาก https://www.hfocus.org/content/2023/11/29085

HR Trends 2024 เมื่อเทรนด์ฝ่ายบุคคลต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง. *HREX.asia*. https://th.hrnote.asia/tips/hr-trends-2024-231003/

Jobsdb, (2566, 7 กรกฎาคม). Most Wanted Jobs! งานดีสายวิชาชีพที่ตลาดแรงงานต้องการ. สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2567. URL: https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article/%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%B5%E0%B8%9E%E0%B8%95%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B8%94%E0%B8%95%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3

KPMG. (2023). *The future of HR: From flux to flow*. KPMG International

McKinsey. (2021). *“Diversity wins”: How inclusion matters*.

Mercer. (2024). *Global Talent Trends 2024*.

Parola, F., Sciomachen, A., & Banomyong, R. (2021). Port Industry 4.0: Impacts and Implications for the Workforce. ***International Journal of e-Navigation and Maritime Economy***, *5*, 1-12.

RYT9: (2022, November 4) ข่าว "กทท. เดินหน้าพัฒนาทักษะบุคลากร รองรับเทคโนโลยีท่าเรืออัตโนมัติ" อ้างถึงใน https://www.ryt9.com/s/prg/3370776

World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*.

เปิดแผนพลิกโฉมท่าเรือคลองเตย มุ่งพัฒนาพื้นที่ผสมผสานเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม. (2567, 13 มีนาคม). Bangkok Biz News. https://www.bangkokbiznews.com/business/economic/1127174

แผนแม่บทการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2564-2568 (ฉบับปรับปรุงปี 2567)

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567-2571

แผนการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ปีงบประมาณ 2567 – 2571 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567

แผนการบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2567 ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

แผนปฏิบัติการดิจิทัล ปีงบประมาณ 2563-2567 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2566) ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) อ้างถึงใน https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=9676

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ การท่าเรือแห่งประเทศไทย (2567-2571)

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566 – 2570 การทางพิเศษแห่งประเทศไทย

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566 - 2570 การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ธนาคารอาคารสงเคราะห์

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2567 – 2571 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567-2571

แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570 และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2566)

แผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567)

กรุงเทพธุรกิจ. (2566, 8 กรกฎาคม). 'BOI' เผยผลสำรวจเอกชน ต้องการแรงงาน รับการลงทุนใหม่ใน 'EEC'. สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2567, จาก https://www.bangkokbiznews.com/business/economic/1077542

จิราพร กาวิละ, & ณัฐพล นิมมานพัชรินทร์. (2562). การพัฒนาคุณภาพการให้บริการของท่าเทียบเรือแหลมฉบัง. **วารสารวิชาการการจัดการสมัยใหม่** มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 11(2), 113-126.

ณัฐดนัย ใหม่ซ้อน. (2567, 21 มีนาคม). *แผนย้ายท่าเรือคลองเตย: มองปัญหาการจราจร มลพิษ และชุมชน*. MGR Online. https://mgronline.com/business/detail/9670000030971

ตั้งคณะกรรมการศึกษาแนวทางย้ายท่าเรือกรุงเทพฯ. (2567, 27 กุมภาพันธ์). InfoQuest. https://www.infoquest.co.th/2024/399523

ทองงาม, ช. (2566). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกอาชีพรับราชการของกลุ่ม Generation Z ภายหลังการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 : กรณีศึกษา นักศึกษาคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (หัวหมาก).** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นจาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2566_1693542480_6414832034.pdf

นโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลการท่าเรือแห่งประเทศไทย

พระราชบัญญัติความเท่าเทียมระหว่างเพศ พ.ศ. 2558 อ้างถึงใน http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2558/A/025/1.PDF

พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560. (2560, 6 เมษายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 134 ตอน 40 ก. หน้า 1-278. เข้าถึงได้จาก: http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/A/040/1.PDF

รัฐบาลไทย. (2566). *มนพร ปลื้ม การท่าเรือฯ ขานรับนโยบาย ยกระดับทักษะ – ความรู้ ให้พนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงยุค AI ร่วมขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน* https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/84752

รายงานประจำปี 2566 ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

รายงานประจำปี 2566 ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

รายงานประจำปี 2566 ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

รายงานประจำปี 2566 ของการรถไฟฟ้ามวลแห่งประเทศไทย
รายงานประจำปี 2566 ของธนาคารอาคารสงเคราะห์
สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. (2564). "AI for Management สู่การพัฒนาองค์กรอัจฉริยะยุคใหม่"
สำนักข่าวไทยพีบีเอส. (2567, 18 สิงหาคม). คนไทยว่างงาน พุ่ง 4.1 แสนคน สสช.เผย 59.25 % ให้เหตุผล
“ลาออก”. สืบค้นจาก https://www.thaipbs.or.th/news/content/340062
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.). (2563). ***แผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2560 – 2579***.
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). *รายงานการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร เดือนมกราคม 2566*. สืบค้นจาก
https://www.nso.go.th/nsoweb/storage/survey_detail/2024/20240227101745_32024.pdf
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13*
สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. 2547. ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์.
กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.

ภาคผนวก

เกณฑ์สำหรับจัดลำดับความสำคัญและคัดเลือกข้อมูลของปัจจัยภายในเพื่อนำมาวิเคราะห์ใน TOWS Matrix

เกณฑ์	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ความเกี่ยวข้อง (Relevance) หรือปัจจัยที่เลือกมีความเกี่ยวข้องโดยตรงหรือเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรงหรือโดยอ้อม	ไม่มีความเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในทางใดๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ อุปกรณ์สำนักงาน	ปัจจัยมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับพื้นฐานหรือผิวเผิน แต่ไม่ส่งผลกระทบสำคัญต่อการดำเนินงาน เช่น ชื่อเสียงแบรนด์องค์กร	ปัจจัยมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับหนึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อบางส่วนของกระบวนการหรือกิจกรรม เช่น ระบบการลาหยุด, การบริหารเวลาทำงาน	ปัจจัยมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับสำคัญ ส่งผลกระทบต่อหลายส่วนของกระบวนการหรือกิจกรรม เช่น ระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน, โปรแกรมการพัฒนาพนักงาน	ปัจจัยมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานโดยรวม เช่น ทักษะและความสามารถของพนักงาน, วัฒนธรรมองค์กร
ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Impact on HR)	แทบไม่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือมีผลกระทบเพียงเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวม เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลต่อขั้นตอนการทำงาน	ส่งผลกระทบบางส่วนต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหลัก หรือสามารถแก้ไขได้ง่าย เช่น การลาออกของพนักงานบางตำแหน่งที่สามารถหาคนทดแทนได้ง่าย	ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับที่ต้องให้ความสนใจ อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานบางส่วน หรือต้องใช้ทรัพยากรบางส่วนในการแก้ไข เช่น การขาดการสื่อสารภายในที่ชัดเจนบางเรื่อง	ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในวงกว้าง อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม หรือต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากในการแก้ไข เช่น การลาออกของพนักงานจำนวนมากในช่วงเวลาสั้นๆ หรือการเกิดข้อพิพาทแรงงาน	ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างรุนแรง อาจส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เช่น การถูกฟ้องร้องด้านการเลือกปฏิบัติ หรือการประท้วงหยุดงานของพนักงาน
ความชัดเจน (Clarity) ของข้อมูลที่นำมาสนับสนุน	ไม่ชัดเจน เช่น ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่น่าเชื่อถือ หรือไม่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้ เช่น พนักงานมีความสุขในการทำงาน	ค่อนข้างชัดเจน หรือมีข้อมูลบางส่วน แต่ยังไม่เพียงพอที่จะสรุปผลได้อย่างชัดเจน หรือยังมีข้อมูลที่คลุมเครือ เช่น พนักงานส่วนใหญ่พอใจกับสวัสดิการ เป็นความเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์คนบางกลุ่มที่เป็นระดับบริหาร	ชัดเจนปานกลาง หรือมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการสรุปผลได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังมีช่องว่างหรือความไม่แน่นอนอยู่บ้าง เช่น อัตราการลาออกของพนักงานอยู่ที่ 2% ซึ่งอยู่ในอัตรานี้มาโดยตลอด (แต่ไม่ได้เปรียบเทียบกับตลาดในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งอาจพบว่า ตลาดทั่วอัตราลาออกอยู่ที่ 0.5% เท่านั้น)	มีข้อมูลที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างมั่นใจ เช่น ผลการประเมินผลงานของพนักงานในปีที่แล้วพบว่า 20% ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน	มีข้อมูลที่ชัดเจน ครบถ้วน น่าเชื่อถือ และสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างแม่นยำ เช่น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการลาออกของพนักงานในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา พบว่าสาเหตุหลักมาจากค่าตอบแทนที่ไม่แข่งขัน ข้อมูลนี้ยืนยันจากผู้ออกจากงานร้อยละ 80 ที่สัมภาษณ์ก่อนลาออก

เกณฑ์สำหรับจัดลำดับความสำคัญและคัดเลือกข้อมูลของปัจจัยภายนอกเพื่อนำมาวิเคราะห์ใน TOWS Matrix

เกณฑ์	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ความเกี่ยวข้อง (Relevance) หรือปัจจัยที่เลือกมีความเกี่ยวข้องโดยตรงหรือเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรงหรือโดยอ้อม	ไม่มีความเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในทางใดๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ	ปัจจัยมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับพื้นฐานหรือผิวเผิน แต่ไม่ส่งผลกระทบสำคัญต่อการดำเนินงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงราคาสินค้าอุปโภคบริโภค	ปัจจัยมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับหนึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อบางส่วนของกระบวนการหรือกิจกรรม เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมายแรงงานบางส่วน	ปัจจัยมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับสำคัญ ส่งผลกระทบต่อหลายส่วนของกระบวนการหรือกิจกรรม เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	ปัจจัยมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานโดยรวม เช่น การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะเฉพาะด้าน
ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Impact on HR)	แทบไม่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือมีผลกระทบเพียงเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวม เช่น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในเทรนด์การออกแบบสำนักงาน	ส่งผลกระทบบางส่วนต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหลัก หรือสามารถแก้ไขได้ง่าย เช่น การมี เทรนด์การทำงานแบบยืดหยุ่นที่ได้รับความนิยม	ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับที่ต้องให้ความสนใจ อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานบางส่วน หรือต้องใช้ทรัพยากรบางส่วนในการแก้ไข เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมายแรงงานที่สำคัญ เช่น กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในวงกว้าง อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม หรือต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากในการแก้ไข เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ทำให้ขาดแคลนแรงงาน	ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างรุนแรง อาจส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เช่น การเกิดวิกฤตเศรษฐกิจที่ทำให้ต้องลดจำนวนพนักงานลงอย่างมาก
ความชัดเจน (Clarity) ของข้อมูลที่นำมาสนับสนุน	ไม่ชัดเจน เช่น ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่น่าเชื่อถือ หรือไม่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้ เช่น อาจมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการสรรหาพนักงาน (ไม่มีข้อมูลอ้างอิง)	ค่อนข้างชัดเจน หรือมีข้อมูลบางส่วน แต่ยังไม่เพียงพอที่จะสรุปผลได้อย่างชัดเจน หรือยังมีข้อมูลที่คลุมเครือ เช่น มีแนวโน้มว่าผู้สมัครงานจะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น (ไม่มีข้อมูลสถิติสนับสนุน)	ชัดเจนปานกลาง หรือมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการสรุปผลได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังมีช่องว่างหรือความไม่แน่นอนอยู่บ้าง เช่น รายงานวิจัยระบุว่าตลาดแรงงานในสายงานนี้มีแนวโน้มเติบโต 10% ในปีหน้า (เป็นรายงานข่าว)	มีข้อมูลที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างมั่นใจ เช่น รัฐบาลประกาศนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมทักษะดิจิทัล	มีข้อมูลที่ชัดเจน ครบถ้วน น่าเชื่อถือ และสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างแม่นยำ เช่น ผลการศึกษาของบริษัทที่ปรึกษา ABC ระบุว่า 80% ของพนักงานในอุตสาหกรรมนี้ต้องการทำงานแบบยืดหยุ่น