

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล  
(พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๒)



บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

## คำนำ

ตามที่บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด ได้ย้ายสถานที่ประกอบกิจการมาดำเนินการ ณ พื้นที่เช่าราชพัสดุ กรมธนารักษ์ ภายในอุ้งราชนาวิมิตตลอดดุยเดช กรมอุ้ทหารเรือ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตั้งแต่ ๒ พ.ค. ๕๖ โดยยังคงใช้โครงสร้างองค์การเดิม ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ได้จัดทำเพื่อเพื่อรองรับการประกอบกิจการ ณ สถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ โดยโครงสร้างงานและกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ\* และเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันได้และเป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนพัฒนาบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด ประจำปีบัญชี ๒๕๕๗ ซึ่งได้มีการทบทวนแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ภายหลังจากการย้ายสถานที่ประกอบกิจการ วิเคราะห์ และ สังเคราะห์ ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และกระบวนการปฏิบัติงานของบริษัทฯ สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม ต่อเรือและซ่อมเรือ รูปแบบของการพัฒนาบริษัทฯ ทั้งทางด้านแนวความคิดและเป้าหมาย รวมถึง แนวทางในการพัฒนาในกลุ่มงานหลัก ประกอบด้วย กลุ่มงานบริหารองค์กรและระบบงาน กลุ่มงานบริหารทรัพยากร กลุ่มงานบริหารธุรกิจและการตลาด และ กลุ่มงานทางเทคนิคและการปฏิบัติการ และจากผลการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีบัญชี ๒๕๕๖ โดยบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เมื่อวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗ แล้วนำมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างเป็นระบบและเกื้อหนุนต่อการดำเนินการกิจขององค์การในระยะยาวอย่างยั่งยืน

แผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากร  
บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด  
กรกฎาคม ๒๕๕๗

\* จากผลการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี ๒๕๕๖ โดยบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เมื่อวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	๔
การดำเนินธุรกิจของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด	๕
ธุรกิจของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด	๘
วิสัยทัศน์ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด	๙
การดำเนินงานของแผนกทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากร	
- ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๐
- วัตถุประสงค์หลักในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๐
- ขอบเขตของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๑
- ผลการศึกษาวิเคราะห์	๑๒
ประเด็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด	๑๗
แนวความคิด หลักการในการพัฒนาบุคลากร	๑๗
วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๑๘
นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๘
การวิเคราะห์สภาวะภายในและภายนอกงานทรัพยากรบุคคล	๑๙
<b>(SWOT Analysis)</b>	
ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด	๒๐
ภาคผนวก ยุทธศาสตร์ / เป้าหมาย / แผนงาน และโครงการ	๒๓
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	
- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การยกระดับการพัฒนาบุคลากร	๑
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร	๕
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบบริหารสายอาชีพ	๗
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาศักยภาพในการจัดการทรัพยากรบุคคล	๙
ระยะเวลาการดำเนินงานของแผนงานและโครงการฯ	๑๐
แบบติดตามความก้าวหน้าการทบทวนและการจัดทำโครงการฯ	๑๔

## บทสรุปผู้บริหาร : Executive Summary

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ เป็นเครื่องมือในการบริหารการพัฒนาบุคลากรของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Human Resources Development) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยสนับสนุนผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ให้เข้าใจ นโยบาย กระบวนการ วิธีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนบทบาท ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องในระบบการพัฒนาบุคลากร และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในทางปฏิบัติระบบการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของความสามารถเชิงสมรรถนะเป็นระบบที่มีรายละเอียดในการดำเนินการตามระบบค่อนข้างมาก อีกทั้งยังเป็นระบบที่มีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) กล่าวคือ เป็นระบบที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา เมื่อสภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์กร หรือบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัยอยู่เสมอ ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องทุก ๆ ฝ่ายจำเป็นต้องมีความเข้าใจทั้งแนวคิด ขั้นตอนในการปฏิบัติ และวิธีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เป็นอย่างดี เพื่อให้ระบบดังกล่าวสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่องค์กร และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในแต่ละสถานการณ์

รายละเอียดของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยแผนกทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากร เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางสำหรับการนำไปปฏิบัติ รายละเอียดต่าง ๆ ควรได้รับการตรวจสอบ ทบทวน และทำการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการใช้งานอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

## การดำเนินธุรกิจ ของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด

### ความเป็นมา

#### ประวัติและความเป็นมา

บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด (บอท.) เป็นรัฐวิสาหกิจตามนโยบายพิเศษของรัฐ ที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประเภทยุทธปัจจัย ซึ่งในปัจจุบันได้ถูกปรับเปลี่ยนประเภทของรัฐวิสาหกิจไปเป็นสาขาอุตสาหกรรม อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม (กระทรวงกลาโหม มอบอำนาจในการควบคุม นโยบาย และการบริหารงาน ให้แก่กองทัพเรือ ตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ ๓๘๘/๒๙ ลงวันที่ ๒ พ.ค. ๒๕) ดำเนินการในรูปแบบพาณิชย์กรรม ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือ และอุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างๆ เดิมมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ ๑๗๔/๑ ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๑๒๐ ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๐๘ โดยนักลงทุนชาวอังกฤษ ชื่อ กัปตันบุช หรือ พระยาวิสูตรสาครดิษฐ์ เดิมใช้ชื่อว่า บริษัท บางกอกด็อก จำกัด (Bangkok Dock Co., Ltd.)

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๐๐ กองทัพเรือได้ซื้อกิจการของบริษัทฯ ทั้งหมด และได้เปลี่ยนชื่อของบริษัทใหม่ เป็น "บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด" รวมทั้ง เปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษ เป็น "Bangkok Dock Company (1957) Limited" เมื่อ ๑๕ พ.ย. ๒๕๐๐ ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. ๒๕๒๑ ได้โอนหุ้นทั้งหมดให้กับกระทรวงการคลัง เป็นผู้ถือหุ้น และ ในปี พ.ศ. ๒๕๒๖ คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยมีทุนจดทะเบียน ๑๐๐,๐๐๐,๐๐๐.- บาท แบ่งเป็น ๑,๐๐๐,๐๐๐ หุ้นละ ๑๐๐ บาท โดยกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นหลัก จำนวน ๙๙๙,๙๙๘ หุ้น และ ผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นข้าราชการกระทรวงการคลัง ๒ ท่าน จำนวน ๒ หุ้น (คนละ ๑ หุ้น)

แต่เนื่องจากทำเลที่ตั้งของ บอท. ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่สะดวกในการนำเรือของลูกค้าเข้ารับบริการซ่อมทำ ด้วยข้อจำกัดของความสูงของสะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยา โดยเฉพาะต้องผ่านสะพานกรุงเทพ ซึ่งเป็นสะพานเตี้ยทอดระหว่างฝั่งตะวันออก-ฝั่งตะวันตกของแม่น้ำเจ้าพระยา บริเวณถนนตก เขตวัดพระยาไกร - เขตบางคอแหลม และ สะพานจะเปิดเฉพาะวันอังคารเท่านั้น ลูกค้าต้องคอยเวลาในการนำเรือเข้าซ่อมทำนาน จึงหันไปใช้บริการอู่เรือที่อยู่ก่อนถึงสะพานกรุงเทพแทน ประกอบกับ การพัฒนาสถานที่ประกอบการเดิมของ บอท. ต้องดำเนินงานตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ พ.ศ. ๒๕๓๕ ทำให้ต้องรอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติ และ เห็นชอบในหลักการของโครงการก่อน จึงจะสามารถหาเอกชนเข้าร่วมดำเนินงานได้

### การย้ายสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่

๑. กระทรวงกลาโหม ได้อนุมัติให้บริษัทฯ ดำเนินการย้ายสถานที่ประกอบกิจการเดิมเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ไปยังพื้นที่เช่ากรมธนารักษ์ ภายในอุรุราชนาวิมิตลอดอุยเดช กรมอุทธารเรือ ตำบลสี่ทีบ อำเภอสี่ทีบ จังหวัดชลบุรี เมื่อวันที่ ๔ พ.ค. ๒๕๕๐ แต่บริษัทฯ ไม่มีเงินทุนในการย้ายสถานที่ประกอบกิจการต้องดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่สถานที่ประกอบกิจการเดิม เพื่อนำรายได้มาเป็นเงินทุนในการย้ายสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ โครงการพัฒนาสถานที่ประกอบกิจการเดิม บริษัทฯ ต้องดำเนินงานตามพระราชบัญญัติ ว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการให้กิจการของรัฐ พ.ศ. ๒๕๓๕ ทำให้ต้องรอคณะรัฐมนตรี (ครม.) พิจารณาเห็นชอบและอนุมัติในหลักการก่อน จึงจะสามารถหาเอกชนเข้าร่วมดำเนินงานได้ ทำให้การย้ายสถานที่ประกอบกิจการล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดไว้

ต่อมา คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติเห็นชอบให้บริษัทฯ จัดหาอู่ลอยขนาดแรงยก ๓,๐๐๐ ตัน มาใช้ในการประกอบกิจการ ณ อุรุราชนาวิมิตลอดอุยเดช อร. ในคราวประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ ๓/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๒๘ มี.ค. ๒๕๕๔ และ ครม. มีมติอนุมัติให้บริษัทฯ ดำเนินการจัดหาอู่ลอยภายในวงเงิน ๘๕ ล้านบาท เมื่อวันที่ ๒๗ ก.ย. ๒๕๕๔ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหา ติดตั้งอู่ลอย และ อุปกรณ์ประกอบเสร็จเรียบร้อย เริ่มรับงานซ่อม/สร้างเรือได้ ตั้งแต่วันที่ ๒๕ ม.ค. ๒๕๕๕ เป็นต้นมา

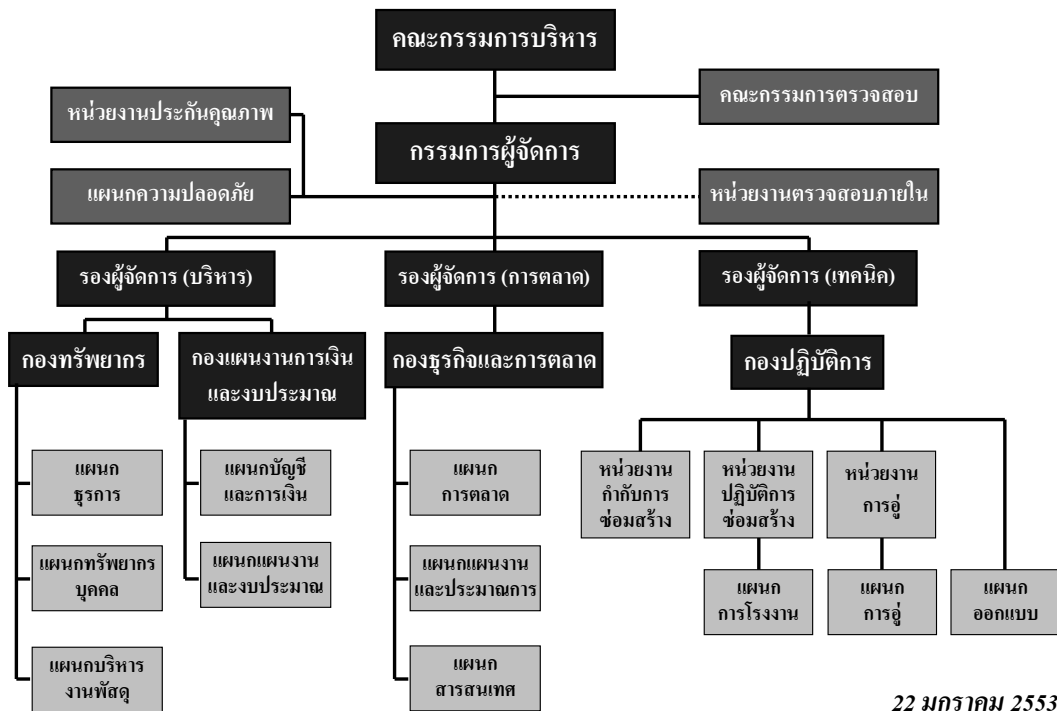
๒. บริษัทฯ ได้จัดทำแผนและกำหนดแนวทางการย้ายสถานที่ประกอบกิจการไว้ ๓ แนวทาง คือ ยังไม่ย้ายสถานที่ประกอบกิจการจนกว่าจะมีบริษัท/เอกชนมาใช้ประโยชน์ หรือ ดำเนินการย้ายสถานที่ประกอบกิจการทันที โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสมกับการประกอบธุรกิจในสถานที่แห่งใหม่ก่อน และ ดำเนินการย้ายภายใน ๓ - ๔ เดือน หรือ ย้ายสถานที่ประกอบกิจการภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ โดยไม่ต้องปรับปรุงโครงสร้าง และกำหนดให้พนักงานทุกคนย้ายไปทำงานในพื้นที่สี่ทีบ

ทั้งนี้ จากการพิจารณาของคณะกรรมการบริษัทฯ แล้ว มีมติในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๒๕ ม.ค. ๒๕๕๖ ให้ย้ายสถานที่ประกอบกิจการภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ โดยไม่ต้องปรับปรุงโครงสร้าง และ กำหนดให้พนักงานทุกคนย้ายไปทำงานในพื้นที่สี่ทีบ ในกรณีนี้ ทางบริษัทฯ ได้ดำเนินการย้าย ไปยังสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ ณ พื้นที่เช่ากรมธนารักษ์ เลขที่ ๒๓๖๙ หมู่ ๒ ภายในอุรุราชนาวิมิตลอดอุยเดช อร. ตามแผนการย้ายสถานที่ประกอบกิจการ และ เริ่มเปิดดำเนินการ ตั้งแต่วันที่ ๒ พ.ค. ๒๕๕๖ เป็นต้นมา (ภาพที่ ๑) โดยมีสำนักงานอยู่ในพื้นที่เช่าอุรุราชนาวิมิตลอดอุยเดช อร. (อาคาร F) และ สิ่งอำนวยความสะดวกในการซ่อมเรือ ใช้อู่ลอยเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินธุรกิจ



ภาพที่ ๑ ที่ตั้งปัจจุบันของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ภายใน อรม.อ.ร. อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี

โครงสร้างการบริหาร



22 มกราคม 2553

ที่มา : แผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙

ภาพที่ ๒ ผังการจัดองค์กรของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีการจัดรูปแบบโครงสร้างหลักขององค์กร ตามที่ได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการบริหารฯ เมื่อ ๒๒ ม.ค. ๒๕๕๓ มีการแบ่งส่วนงานออกเป็น ๕ ส่วน ดังนี้ (ภาพที่ ๒)

๑. **ส่วนอำนวยการ** มีหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชา และ กำหนดมาตรฐานในการทำงาน ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัทฯ กรรมการผู้จัดการ รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายเทคนิค คณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยงานตรวจสอบภายใน หน่วยงานประกันคุณภาพ และ แผนกความปลอดภัย

๒. **กองบริหารทรัพยากร** มีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรภายในองค์กร ประกอบด้วย แผนกธุรการ แผนกทรัพยากรบุคคล และ แผนกบริหารงานพัสดุ

๓. **กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ** มีหน้าที่กำหนดแผนงานและการดำเนินการทางการเงินและการบัญชีขององค์กร ประกอบด้วย แผนกบัญชีและการเงิน และ แผนกแผนงานและงบประมาณ

๔. **กองธุรกิจและการตลาด** มีหน้าที่ในการบริหารธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย แผนกการตลาด แผนกแผนงานและประมาณการ และแผนกสารสนเทศ

๕. **กองปฏิบัติการ** มีหน้าที่บริหารงานด้านเทคนิค การผลิต และ การปฏิบัติการต่างๆ ตามแผนงานที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย หน่วยงานกำกับก่อสร้าง หน่วยงานปฏิบัติการซ่อมสร้างและ แผนกการโรงงาน หน่วยงานการอยู่และแผนกการอยู่ และ แผนกออกแบบ

## ธุรกิจของบริษัทฯ

### ธุรกิจหลัก

เป็นงานด้านการต่อเรือ ซ่อมทำ และ ปรับปรุง/ตัดแปลงเรือ โดยจะมีสิ่งความสะดวกสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

๑. อู่แห้งของ อู่ราชนาวีมหิตลอดุลยเดช อร ขนาดระวาง ๘๐,๐๐๐ ตัน

๒. อู่ลอยเต็ม ขนาด กว้าง ๒๔ เมตร ยาว ๑๐๖ เมตร แร้งยก ๒,๕๐๐ ตัน

๓. ลงทุนจัดหาและติดตั้งระบบยกเรือทางดิ่ง (Ship Lift) ขนาดแร้งยกไม่น้อยกว่า ๔,๐๐๐ ตัน พร้อมระบบเคลื่อนย้ายเรือ (Ship Transfer) แคร่รองรับเรือ และลานซ่อมเรือ สามารถรองรับเรือได้ไม่น้อยกว่า ๕ ลำ

### ธุรกิจรอง

๑. ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ การจำหน่ายอะไหล่ การตรวจสภาพเรือ งานโครงสร้าง งานเหล็ก งานวิศวกรรม เป็นต้น

๒. เป็นตัวแทนจำหน่ายอาวุธยุทโธปกรณ์ของ บริษัท BAE สหรัฐอเมริกา อาทิ รถรบ (AAV) รถถัง ปืนใหญ่ เป็นต้น โดยการทำการตลาดกับทางกองทัพไทย (กองทัพบกและกองทัพเรือ) และสามารถดำเนินการได้ทันทีเมื่อมีคำสั่งซื้อ (Purchasing Order)

๓. จำหน่ายพัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมทำเรือ และ อื่นๆ ให้แก่ อู่ราชนาวีมหิตลอดุลยเดช หน่วยงานอื่นๆ ในกองทัพเรือ และ หน่วยงานภาครัฐ สามารถดำเนินการได้ทันที

๔. งานออกแบบ เขียนแบบ พิมพ์แบบ ขยายแบบโครงสร้างเรือและส่วนประกอบตัวเรือ กลจักรไฟฟ้า การควบคุมงานและการรับเหมางานจากหน่วยงานกองทัพเรือ และราชการอื่นๆ ตลอดจนภาคเอกชน

๕. งานพิเศษอื่นๆ อาทิ งานซ่อมสร้างโครงสร้างขนาดใหญ่ งานประกอบสายเคเบิลใต้ทะเล งานเคลื่อนย้ายเรือและอุปกรณ์ทางทะเล เป็นต้น ซึ่งเป็นการดำเนินการต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๓



### วิสัยทัศน์ (Vision) บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด

ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานและกลยุทธ์ โดยได้มีการทบทวน วิสัยทัศน์และภารกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนงานจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

**“เป็นหนึ่งในผู้นำอุตสาหกรรมอุ๋เรือในภูมิภาค และบริหารจัดการยุทธภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย”**

โดยมีภารกิจ คือ “ประกอบกิจการอุ๋เรือ สร้างและซ่อมเรือ ซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล ให้บริการซ่อมสร้างและการประกอบโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับพาณิชย์นาวี ทุกประเภทของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน รวมถึงพัฒนาฝีมือให้เท่าเทียมมาตรฐานสากลและให้บริการในการจัดหายุทธภัณฑ์เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย”

### วัตถุประสงค์ของบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด

๑. ดำเนินกิจการอุ๋เรือ สร้างและซ่อมเรืออย่างมีประสิทธิภาพ มีผลประกอบการที่ดี เพื่อมุ่งสู่ความเป็นหนึ่งในผู้นำอุตสาหกรรมสร้างและซ่อมเรือทั้งในประเทศและต่างประเทศ
๒. สนับสนุนกิจการอุ๋เรือ สร้างและซ่อมเรือรวมถึงการให้ความร่วมมือในการวิจัยพัฒนาของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน
๓. สนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวีไทย และเป็นเครื่องมือของรัฐในการพัฒนาอุตสาหกรรมอุ๋เรือไทย
๔. วัตถุประสงค์ตามหนังสือบริคณห์สนธิ เช่น
  - ๔.๑ ทำการอุ๋เรือ สร้างซ่อมเรือเดินสมุทร เรือกลไฟและบรรดาเรือทุกชนิด
  - ๔.๒ ทำการอุตสาหกรรมเกี่ยวกับการช่างทุกชนิด
  - ๔.๓ ทำการสร้าง ซ่อมทำส่วนประกอบของเครื่องจักร เครื่องกล เครื่องอุตสาหกรรม และเครื่องมือทุกชนิด

## การดำเนินงานของแผนทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากร บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

### ๑. ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ต้องนำความรู้ด้านวิชาการ เทคโนโลยี การวิจัย และ ประสานเชื่อมโยงเครือข่ายทางวิชาการในการพัฒนาองค์ความรู้ มีนโยบายการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรของบริษัทฯ ให้มีคุณภาพ และนำไปสู่การพัฒนาผลงานโดยรวมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้มีการจัดทำ “แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล” โดยคาดหวังว่าจะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและการจัดการบุคลากรของบริษัทฯ ในอนาคตได้

ในปัจจุบัน คงปฏิเสธไม่ได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งสำหรับทุกองค์การ ในการที่จะดำเนินภารกิจหรือธุรกิจตามกลยุทธ์ในทุกด้านขององค์การให้สัมฤทธิ์ผล จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมาย องค์การส่วนใหญ่ จึงให้ความสำคัญกับการวางแผนในระยะยาว เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในห้องค์การดำเนินภารกิจได้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลหรือ HR Master Plan ของบริษัทฯ ซึ่งถือเป็น การวางกรอบแนวทางการพัฒนาเครื่องมือ ระบบและแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ภายใต้ความรับผิดชอบของแผนทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากร จึงถือเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการ กำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างเป็นระบบและเกื้อหนุนต่อการดำเนินภารกิจขององค์การในระยะยาวอย่างยั่งยืน

### ๒. วัตถุประสงค์หลักในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ HR Master Plan

๒.๑ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือ (Tool) และระบบ (System) ของการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management & Human Resource Development) อย่างเป็นระบบและให้สอดคล้องกับการทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

๒.๒ เพื่อให้มีแผนแม่บทระยะยาว และระบบพื้นฐานที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและแผนพัฒนาบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

๒.๓ เพื่อยกระดับศักยภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เกิดแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั่วทั้งองค์การผ่านผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่ยั่งยืนและมีประสิทธิผล

### ๓. ขอบเขตของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๓.๑ ศิษยาภิบาลทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) แผนวิสาหกิจ / แผนพัฒนาของบริษัทฯ เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรและจัดลำดับความสำคัญ

๓.๒ ศึกษาช่องว่างของผลงาน ศักยภาพ และ/หรือสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่และแนวทางการปรับปรุง

๓.๓ เสนอแนวทาง เครื่องมือพื้นฐาน และวิธีการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็น

๓.๔ กำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามแผนงาน รวมถึงเสนอการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรโดยรวม

๓.๕ จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

### ๔. ขั้นตอนดำเนินงาน

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล แผนทรัพยากรบุคคลได้ออกแบบวิธีการดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันของระบบทรัพยากรบุคคลของบริษัท ดังนี้

#### รายละเอียดการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์

ช่องทางการเก็บข้อมูล	วัตถุประสงค์และผลที่ต้องการ	
๑. การทบทวนเอกสาร - แผนวิสาหกิจ/ทิศทางองค์กร	→ ความต้องการทางธุรกิจ	การทบทวนแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ เป็นการวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงาน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล
๒. การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง	→ ประเด็นสำคัญของทรัพยากรบุคคลและความต้องการทางธุรกิจ	การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเป็นการสอบถามเกี่ยวกับนโยบายการดำเนินงาน และนโยบาย ความต้องการ ตลอดจนประเด็นปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีการจัดการเพื่อรองรับการดำเนินงาน

## รายละเอียดการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ (ต่อ)

ช่องทางการเก็บข้อมูล	วัตถุประสงค์และผลที่ต้องการ	
๓. การสัมภาษณ์หน่วยงานผู้ใช้บริการ (HR Client)	→ ความเห็นในเชิงคุณภาพของผู้ใช้บริหาร “Demand Side”	การสัมภาษณ์หน่วยงานผู้ใช้บริการ (HR Client) เป็นการสอบถามประเด็นปัญหาที่พบในเชิงปฏิบัติ เมื่อมีการนำเครื่องมือและระบบด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ไปใช้งาน ซึ่งเป็นมุมมองแบบ Outside-In ตลอดจนความต้องการการสนับสนุนจากแผนกทรัพยากรบุคคล
๔. นำข้อมูลจาก ๑-๓ มาวิเคราะห์	→ วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน	การวิเคราะห์โดยใช้กรอบแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบูรณาการ เพื่อให้ทราบถึงสภาพการณ์ปัจจุบันของเครื่องมือ ระบบ และแนวปฏิบัติในการใช้งานเครื่องมือต่าง ๆ

## ๕. ผลการศึกษาและวิเคราะห์

๕.๑ การศึกษาวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) แผนวิสาหกิจ/แผนพัฒนาของบริษัทฯ เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรและจัดลำดับความสำคัญ ในปัจจุบันบริษัทฯ ได้ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) แผนวิสาหกิจ (Business Plan) แผนพัฒนาฯ ไว้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) แผนวิสาหกิจ (Business Plan) แผนพัฒนาฯ และเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร

ภารกิจของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นงานเกี่ยวกับการซ่อม/สร้างเรือ ต้องอาศัยองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยและหลากหลาย ดังนั้นผลสำเร็จของการทำงานจะต้องอาศัยฐานข้อมูล (Knowledge Base) ที่มีคุณภาพ ซึ่งผลงานจะแสดงออกโดยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของงานของบริษัทฯ (End Result) จึงขึ้นอยู่กับหรือนโยบายหรือแนวทางไปปฏิบัติ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ จึงควรมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพและความสามารถของบุคลากรในการศึกษา พัฒนาและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

๕.๒ การศึกษาช่องว่างของผลงาน ศักยภาพ และ/หรือสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่และแนวทางการปรับปรุง

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์พบว่า เครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินช่องว่าง (Gap) ซึ่งในปัจจุบัน บริษัทฯ มีเพียงการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ยังไม่สามารถสะท้อนช่องว่าง (Gap) ของบุคลากรได้อย่างชัดเจน บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องมีการนำเครื่องมือสำหรับการประเมินช่องว่าง (Gap) อาทิเช่น การประเมินสมรรถนะ และการประเมินศักยภาพมาใช้ แม้ว่าบริษัทฯ ยังไม่มีความพร้อมนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้งานเพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน ในระยะแรกบริษัทฯ จะเริ่มต้นจากการประเมินสมรรถนะก่อน และนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนา โดยบริษัทฯ จะนำเครื่องมือประเมินสมรรถนะเป็นหลักในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

จากการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ด้วยกรอบสมรรถนะ องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานสมรรถนะประกอบด้วย

- ๕.๒.๑ กรอบสมรรถนะ (Competency Model) ที่ชัดเจน
- ๕.๒.๒ วิธีการประเมินสมรรถนะ โดยอาศัยแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะ
- ๕.๒.๓ รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละรายการที่ตอบสนองการแสดงผลของพฤติกรรมแต่ละสมรรถนะ
- ๕.๒.๔ การประเมินช่องว่างสมรรถนะและแผนพัฒนารายบุคคล โดยอาศัยแบบฟอร์มแผนการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

การประเมินช่องว่าง (Gap) ของบุคลากรนั้น ควรได้รับการประเมินและหารือร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยร่วมกันวางแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และควรมีการติดตามผลการดำเนินการตามแผนพัฒนา เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการพัฒนาบุคลากร

๕.๓ การนำเสนอแนวทาง เครื่องมือพื้นฐาน และวิธีการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็น  
แนวทางและวิธีการในการพัฒนาบุคลากร นั้น เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนามีอยู่หลายลักษณะสามารถแบ่งได้เป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

- ๕.๓.๑ กลุ่มการให้เรียนรู้จากการทำงาน ได้แก่
  - การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training)
  - การสอนแนะและระบบพี่เลี้ยง (Coaching & Mentorship)
  - การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling)
  - การมอบหมายงาน (Job Assignment / Project Assignment)
  - กิจกรรมกลุ่ม / การให้มีส่วนร่วม (Participation / Membership)
  - ศึกษาดูงาน (Benchmarking / Study Tour)
- ๕.๓.๒ กลุ่มการพัฒนาตนเอง ได้แก่
  - เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
  - โยกย้ายข้ามพื้นที่ (Cross-Posting)
  - การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
  - ศึกษาต่อ (Education)
- ๕.๓.๓ กลุ่มการฝึกอบรม ได้แก่
  - การฝึกอบรมและสัมมนา (Training and Seminar)

การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบหลากหลาย และระบบงานต่าง ๆ ที่เกื้อหนุน สำหรับระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ โดยภาพรวม ซึ่งมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน ได้แก่

#### ▽ ระบบการคัดสรรและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment system)

การหาคนให้มีความเหมาะสมกับองค์กร (Fit the right company) และเหมาะสมกับลักษณะงาน (Fit the right job) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสรรหาและคัดเลือกมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านระบบการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งถ้าองค์กรไม่มีการวางแผนในเรื่องการสรรหาและคัดเลือกจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการสรรหาคนไม่ได้ตามต้องการ หน่วยงานไม่ได้คนตามที่ร้องขอ ซึ่งถ้าสามารถแก้ไขปัญหานี้ จุดนี้ จะสามารถสรรหาคนได้มีคุณภาพและได้คนตามความต้องการ ในปัจจุบัน บริษัทฯ ยังมีได้มีระบบการคัดสรรและคัดเลือกพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม และยังมีได้นำ Competency มาใช้ ซึ่งจำเป็นต้องมีกระบวนการพัฒนาต่อไป

#### ▽ ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องการองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร การบริหารความรู้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะอย่างต่อเนื่องและมีแผนงาน ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ อยู่ระหว่างดำเนินการตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้ระบบและเครื่องมือต่าง ๆ ที่บริษัทฯ นำมาใช้มุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันและประสานเป็นเรื่องเดียวกัน

#### ▽ ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System)

การบริหารผลงานให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และถ่ายทอดเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรสู่เป้าหมายของบุคคลให้สอดคล้องกันอย่างเหมาะสม โดยเชื่อมโยงผลงาน และสมรรถนะของพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละช่วงเวลา และควรนำผลไปใช้ในการพัฒนาผลงาน พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากร การทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาถึงความจำเป็นและความสำคัญของการทำหรือผลงาน ควรกำหนดเป็นนโยบายของบริษัทฯ ที่ทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม นอกจากนั้น ควรพัฒนาทักษะการสื่อสารและการป้อนกลับข้อมูล (Feed Back) ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งทักษะการสอนงานและการติดตามผลงาน

#### ▽ ระบบการเลื่อนตำแหน่งและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ลักษณะงานของบริษัทฯ มีลักษณะเฉพาะที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษแตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐทั่วไป ซึ่งการพัฒนาต้องใช้เวลาอย่างต่อเนื่องและค่อนข้างยาวนาน ดังนั้น บริษัทฯ ควรมีการวางแผนระบบความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาได้ตรงตามที่ต้องการ

#### ▽ ระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกำลังสำคัญของบริษัทฯ ที่จะผลักดันการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีระบบพัฒนารองรับบุคลากรกลุ่มนี้ ซึ่งปัจจุบันระบบ (Talent Management) ของบริษัทฯ อยู่ในขั้นตอนเริ่มดำเนินการในส่วนของการศึกษา วางแผน พัฒนาระบบและเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้พัฒนาขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

### ▽ ระบบข้อมูลบุคลากร

การจัดเก็บฐานข้อมูลที่ดี เช่น ประวัติบุคลากรแต่ละคน ซึ่งประกอบด้วย ประวัติการศึกษา การอบรม การพัฒนาที่ได้รับการประเมินผลงาน และการเติบโตในองค์กร เป็นต้น จำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างฐานข้อมูลที่สำคัญสำหรับวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว ซึ่งควรบริหารจัดการให้สอดคล้องกันในภาพรวมขององค์กร

๕.๔ กำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามแผนงาน รวมถึงเสนอการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรโดยรวม การนำแผนพัฒนาบุคลากรมาใช้งาน (Implementation) ควรเริ่มใช้กับผู้บริหารหน่วยงาน (Line Manager) เป็นอันดับต้น เนื่องจากเป็นบุคลากรที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์การอย่างสูงและควรมีการบูรณาการเครื่องมือที่มีอยู่หลากหลายของบริษัทฯ เช่น ISO , Competency Model, HR Scorecard การฝึกอบรมแบบ OJT การส่งไปอบรม การประชุมวิชาการ เป็นต้น ให้สามารถนำมาใช้งานได้สอดคล้อง หรือพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้งาน สำหรับเครื่องมือที่มีความสำคัญและเกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้งาน คือ การฝึกอบรมแบบ OJT และควรส่งเสริมความรู้ ความสามารถในเชิงบริหารจัดการ และพัฒนาทีมสนับสนุน

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา สามารถแบ่งการวัดประเมินออกเป็น ๒ ระดับ คือ

- ระดับหน่วยงาน / องค์กร
- ระดับบุคคล

โดยในระดับองค์กรวัดประเมินได้จากการเปรียบเทียบผลงานโดยรวมของหน่วยงานก่อนและหลังการวางแผนและการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจพิจารณาจากผลงานของหน่วยงานภายในองค์กรแต่ละหน่วย หรือ เปรียบเทียบผลงานระดับองค์กรทั้งหมดก็ได้ และในระดับบุคลากรวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ได้ ๓ ด้าน คือ ด้านพฤติกรรม ด้านความรู้ (ซึ่งสะท้อนในการประเมินสมรรถนะ) และด้านผลงาน (ซึ่งสะท้อนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน)

สำหรับปัจจัยที่สำคัญมากที่จะส่งผลให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ บรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวัง คือ “การสื่อสาร” เพื่อสื่อความเข้าใจแก่ผู้บริหารและบุคลากรของบริษัทฯ เนื่องจากการวัดผลของแผนกลยุทธ์ฯ นี้ จะต้องเปรียบเทียบผลต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการนำผลจากการศึกษาและเครื่องมือในการพัฒนาต่าง ๆ ที่บริษัทฯ จะนำมาใช้ นั้น จะเป็นได้ว่า เครื่องมือและวิธีการ ต่าง ๆ ผู้ที่มีบทบาทในการนำไปใช้จริง ๆ คือ ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรของบริษัทฯ ในขณะเดียวกัน ผลลัพธ์ของการพัฒนาที่แท้จริง ก็เกิดผลแต่ตัวของบุคลากรแต่ละคนและหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเป็นอันดับแรก ก่อนจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม ดังนั้น ผู้ใช้ระบบและผู้ได้รับผลจากระบบโดยตรง ควรมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดเครื่องมือ และวิธีการอย่างถูกต้อง และมองเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้รับ อันจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือและใช้เครื่องมืออย่างถูกต้องตรงไป ตรงมา

#### ๕.๔ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อสรุปการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ในการใช้กรอบสมรรถนะที่กำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร นั้น ได้จัดลำดับความสำคัญดังนี้

๕.๔.๑ การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งประกอบด้วย ๓ สมรรถนะ คือ

๕.๔.๑ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

๕.๔.๒ มีคุณธรรมและจริยธรรม

๕.๔.๓ การทำงานเป็นทีม

๕.๔.๒ การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ

การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ นั้น อาจต้องอาศัยองค์ประกอบอื่น ๆ เข้ามาสนับสนุน อาทิเช่น นโยบายการโยกย้ายหน้าทำงาน ระบบสนับสนุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การติดตามและประเมินแผนการดำเนินงาน การปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น ระบบค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากร รวมทั้งการสร้างผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารระบบสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นมืออาชีพ เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือในการดำเนินกระบวนการพัฒนาบุคลากร สำหรับช่วยขับเคลื่อนและรองรับการดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติ รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมในระยะยาว.

ในด้านบุคลากร บริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ดำเนินงานเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านบุคลากร ดังนี้

- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความพร้อมในการทำงาน
- สร้างแรงจูงใจในการทำงานเชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทนของพนักงาน
- ใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้
- ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหารจัดการ
- ใช้ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี



### ประเด็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด

๑. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับพันธกิจต่างๆ ของบริษัทฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. เป็นการพัฒนาบุคลากรให้สามารถมีความรอบรู้ในงานอย่างมืออาชีพ
๓. เป็นการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์

### แนวความคิด หลักการในการพัฒนาบุคลากร

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากผลการดำเนินกิจกรรมด้านอื่น ๆ เช่น ผลจากการประเมินการปฏิบัติงาน หรือ การประเมินสมรรถนะ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จของกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) การบริหารผลงาน (Performance Management) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

ดังนั้น กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดี ควรเชื่อมโยงความสัมพันธ์ หรือ คำนึงถึงผลกระทบของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น ระบบการบริหารผลงาน การบริหารอาชีพ เป็นต้น

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อาจคาดหวังผลตอบแทนจากการพัฒนาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว และผลกระทบต่อตัวบุคคลหรือองค์การ กล่าวคือ หากมุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ในระยะสั้น เป้าหมายของการพัฒนาจะเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันให้ได้ผลตามที่ต้องการ ส่วนผลในระยะยาว คือ การพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีความพร้อมที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามเส้นทางอาชีพ (Career Path) ที่องค์กรและพนักงานได้ตัดสินใจร่วมกัน

ในอีกด้านหนึ่ง หากมองในมิติขององค์การ เป้าหมายของการพัฒนาระยะสั้น ก็จะมุ่งเน้นว่า ทำอย่างไรให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายของงานในแต่ละช่วงเวลาสั้น ๆ ได้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารผลงาน ส่วนในระยะยาวก็จะต้องพัฒนาในภาพรวมทั้งองค์การ โดยใช้กระบวนการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เข้ามาจัดการ ซึ่งอาจมีเรื่องที่จะต้องดำเนินการนอกเหนือจากการพัฒนาพนักงาน เช่น การพัฒนากระบวนการในการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยี หรือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น.

## วิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล

“รู้จริง รู้ลึก  
รู้กว้าง สามารถนำเสนอได้”

- ❖ **รู้จริง (Actually Know)** ความรอบรู้ในกระบวนการปฏิบัติงานของตนเอง
- ❖ **รู้ลึก (Deep Knowledge)** กระบวนการพัฒนาความรู้การปฏิบัติงานของตนเองในเชิงลึก
- ❖ **รู้กว้าง (wide Knowledge)** แสวงหาความรู้เพิ่มเติม
- ❖ **สามารถนำเสนอได้ (could be presentation)** สามารถถ่ายทอดความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์แน่ชัด ให้ผู้ฟังเข้าใจได้ในเวลาจำกัด

## นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ถือว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญและมีคุณค่ายิ่งที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ จึงกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของทุกหน่วยงาน ดังนี้

(๑) เสริมสร้างความมั่นคง ขวัญกำลังใจ และคุณภาพชีวิต โดยส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและสมรรถนะความสามารถในทุกโอกาส ให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นธรรมในอัตราที่เหมาะสม และจัดสวัสดิการให้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

(๒) เพิ่มคุณค่าของบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในระดับสากล โดยให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสถานการณ์ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

(๓) บริหารทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งเน้นผลงานเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กร และความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรมนุษย์

(๔) บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยใช้ผลงานและสมรรถนะความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณา

(๕) เสริมสร้างบุคลากรให้มีคุณธรรม เสียสละ และอุทิศตนเพื่อองค์กร สังคมและประเทศชาติ โดยส่งเสริมให้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ บอท. ยกย่องเชิดชูผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณธรรมส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา ประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงาม รวมทั้งช่วยเหลือกิจกรรมของสังคม

(๖) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการนำระบบ Key Performance Indicator (KPI) ระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน

## การวิเคราะห์สภาวะภายในและภายนอกงานทรัพยากรบุคคล (SWOT ANALYSIS)\*

### จุดแข็ง (Strength)

๑. การทำงานเป็นทีมและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน
๒. พนักงานมีความสามารถ ทักษะในงานสูง เป็นแรงงานที่มีฝีมือ
๓. มีความรักผูกพันองค์กรและพร้อมให้ความร่วมมือกับองค์กร

### จุดอ่อน (Weakness)

๑. กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน เช่น การวิเคราะห์อัตรากำลัง ระบบการประเมินค่างาน การออกแบบเส้นทางอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง แผนการฝึกอบรมระยะยาว
๒. การถ่ายทอดนโยบายกลยุทธ์สู่แผนการปฏิบัติไม่ครบถ้วน รวมถึงการสื่อสารนโยบาย กลยุทธ์ ข้อมูลสำคัญให้พนักงานได้รับรู้ ไม่ชัดเจน ทำให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไม่ครบถ้วนหรือไม่ได้ดำเนินการ
๓. ผู้บริหาร หัวหน้างาน ขาดทักษะในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๔. การนำข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมาวิเคราะห์เพื่อเสริมกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ ขององค์กรยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

### โอกาส (Opportunity)

๑. มีนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ซึ่งจะช่วยเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล
๒. มีเครื่องมือใหม่ ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น HR Scorecard, knowledge Management (KM), KPI, Competency
๓. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) ทำให้มีโอกาสในการร่วมมือกับภาคเอกชนมากขึ้น

### อุปสรรค (Treat)

๑. พนักงานขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ ระเบียบ กิจกรรต่าง ๆ ในองค์กร
๒. ในปัจจุบันค่าตอบแทนระหว่างรัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนแตกต่างกันมาก ทำให้ไม่เกิดความต้องการการทำงานในรัฐวิสาหกิจในคนรุ่นปัจจุบัน
๓. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างทันที่

\* ที่มาการวิเคราะห์สภาวะภายในและภายนอกงานทรัพยากรบุคคล (SWOT ANALYSIS) จากวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของบริษัท อุทุมพร จำกัด ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. ๒๕๕๖

### ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร คือ

๑. การยกระดับการพัฒนาบุคลากร
๒. การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร
๓. การพัฒนาระบบบริหารสายอาชีพ
๔. การพัฒนาศักยภาพในการจัดการทรัพยากรบุคคล

### ประเด็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด

๑. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับพันธกิจต่างๆ ของบริษัท ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. เป็นการพัฒนาบุคลากรให้สามารถมีความรอบรู้ในงานอย่างมืออาชีพ
๓. เป็นการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์

### แนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล นั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

๑. ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และหัวหน้างานโดยตรงของบุคลากร
๒. บุคลากร
๓. แผนกทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากร

ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างานโดยตรงของบุคลากรจะเป็นผู้พิจารณาจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ทั้งในการคัดเลือกความสามารถหัวข้อที่ต้องการ และการกำหนดวิธีการพัฒนาความสามารถที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน โดยมีแผนกทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรเป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความเห็นในการเลือกวิธีการพัฒนา รวมทั้งเป็นผู้รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และประมวลผล เพื่อนำประกอบการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานประจำปีต่อไป

สำหรับแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด แผนกทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากร จะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำและสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานตามแผน ซึ่งมีการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

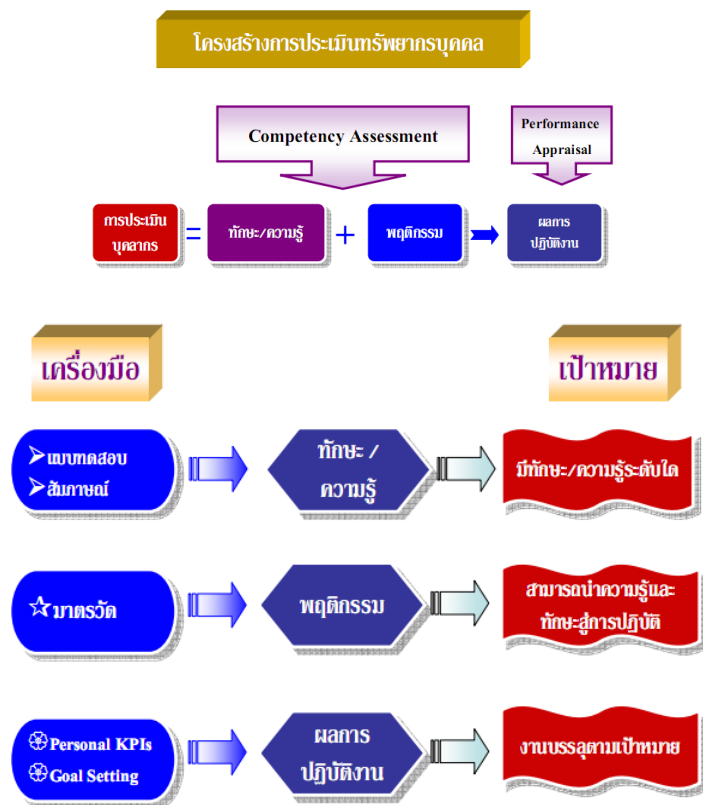
- |              |  |
|--------------|--|
| ขั้นตอนที่ ๑ | กำหนดสิ่งที่คาดหวัง โดยระบุจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ และนโยบายการพัฒนาบุคลากรขององค์กรใน ๓ ประเด็น คือ ผลงานที่คาดหวัง ศักยภาพที่คาดหวัง และสมรรถนะที่คาดหวัง |
| ขั้นตอนที่ ๒ | ประเมินสิ่งที่อยู่ในปัจจุบัน ทั้ง 3 ประเด็น เพื่อหาช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับผลที่เป็นอยู่  |

- ขั้นตอนที่ ๓ กำหนดแนวทางปิดช่องว่าง (Gap) โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ ในการพัฒนาผลงาน ศักยภาพและสมรรถนะ
- ขั้นตอนที่ ๔ รวบรวมข้อมูลจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปัจจุบันเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้เพื่อการวางแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ที่เหมาะสมและดีที่สุด คือ สมรรถนะ (Competency) และเพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะที่มีความเร่งด่วนที่ต้องเร่งพัฒนา คือ การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ๓ สมรรถนะ คือ

๑. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Need for Achievement)
๒. มีคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity)
๓. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

สำหรับการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ต่าง ๆ ขณะนี้อยู่ในช่วงดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีของแผนกทรัพยากรบุคคลที่ได้วางไว้



## พันธกิจ

- สร้างระบบการพัฒนากำลังคนการจัดการความรู้ให้เป็นมาตรฐาน
- ส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการ ภายใต้หลักการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างทีมงานและเครือข่าย โดยเน้นการมีสัมพันธภาพที่ดี
- ส่งเสริมและพัฒนาระบบการเรียนรู้บุคลากรของทุกหน่วยงานในบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึง
- เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศดำเนินการและพัฒนากิจกรรม โดยการให้ความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ ในกระบวนการทำงาน ตลอดจนเสริมสร้างความเชื่อมั่นตนเองให้เกิดแก่บุคลากรในทุกหน่วยงานของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด

## เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

- บุคลากรบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ (Knowledge Worker) และสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้
- ระบบการพัฒนากำลังคนบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด มีมาตรฐาน สามารถรองรับภารกิจการพัฒนาบุคลากรของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการฝึกอบรมและระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพ ทันสมัย เหมาะสมและเพียงพอ
- กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด มีความต่อเนื่องสามารถสร้างองค์ความรู้ และเผยแพร่สาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ขยายเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการไปยังกลุ่มธุรกิจ เพื่อแสวงหาความร่วมมือ แนวทางการปฏิบัติ และดำเนินกิจกรรมร่วมกันตามโอกาสความเหมาะสม

แผนกทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรได้กำหนดยุทธศาสตร์แผนงานและโครงการของแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ระยะเวลาการดำเนินการของแผนงานและโครงการ ปี ๒๕๕๘-๒๕๖๒ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ โดยได้มีการปรับทบทวนแผนแม่บทดังกล่าวเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## ภาคผนวก

ยุทธศาสตร์ / เป้าหมาย / แผนงาน และโครงการ  
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

## ยุทธศาสตร์ / เป้าหมาย / แผนงานและโครงการ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๑</b>  <b>การยกระดับการพัฒนาบุคลากร</b>            ๑.๑ โครงการพัฒนาระบบหลักเกณฑ์            การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร</p>	<p>๑.๑.๑ ทบทวน ศึกษาปัญหา กฎ            ระเบียบแนวทางปฏิบัติ หลักเกณฑ์            และวิธีการที่ผ่านมาและจัดทำ “ร่าง            แนวทางเสนอผู้บริหาร            ๑.๑.๒ จัดทำแนวทางในการสรรหา            บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย            ๑.๑.๓ แจกเวียนแนวทางในการสรรหา            บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เพื่อให้พนักงาน            บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ถู้อปฏิบัติ            ๑.๑.๔ ตรวจสอบการปฏิบัติตามแนว            ทางในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง            โยกย้าย            ๑.๑.๕ รวบรวมปัญหา ข้อเสนอแนะ            ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาแก้ไขต่อไป</p>	<p>- มีการทบทวนและศึกษาปัญหา / กฎระเบียบ            แนวทางปฏิบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการการ            สรร บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายที่ผ่านมา            - จัดทำ “ร่าง” แนวทางในการสรรหา            - มีแบบสอบถาม            - ความถูกต้องของการปฏิบัติตามกระบวนการ            ในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย            - มีการแก้ไขปัญหา และปฏิบัติตาม            ข้อเสนอแนะ</p>	<p>๑ เสนอ “ร่าง” แนวทางการศึกษาฯ ต่อ            ผู้บริหาร            ๑ ร้อยละ ๗๐ ของพนักงาน/ลูกจ้างในบริษัท            รู้มีความรู้และความเข้าใจแนวทางในการสรร            หา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย            ๑ หัวหน้าหน่วยงานปฏิบัติได้ถูกต้องตาม            ขั้นตอนและกระบวนการที่ได้กำหนดไว้            ๑ คู่มือการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย            บุคลากรของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด “ฉบับ            ทบทวน”</p>



## ยุทธศาสตร์ / เป้าหมาย / แผนงานและโครงการ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๑</p> <p>การยกระดับการพัฒนาบุคลากร</p> <p>๑.๒ การนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร</p>	๑.๒.๑ ฝึกอบรมให้ความรู้พนักงานระดับหัวหน้างาน	๑.๒.๑.๑ ร้อยละ ๘๐ ของพนักงานระดับหัวหน้าที่เข้ารับการอบรม	๑ พนักงานระดับหัวหน้างานที่เข้ารับการอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้
	๑.๒.๒ จัดฝึกอบรมให้ความรู้พนักงานระดับปฏิบัติงาน	๑.๒.๒.๑ ร้อยละ ๘๐ ของพนักงานระดับปฏิบัติงานที่เข้ารับการอบรม	๑ พนักงานระดับปฏิบัติงานที่เข้ารับการอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำ Competency มาใช้
	๑.๒.๓ ทบทวน Dictionary Competency	๑.๒.๓.๑ มีคณะทำงานฯ ๑.๒.๓.๒ มีรายงานการประชุม	๑ Dictionary Competency ฉบับทบทวน

## ยุทธศาสตร์ / เป้าหมาย / แผนงานและโครงการ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๑</p> <p>การยกระดับการพัฒนาบุคลากร</p> <p>๑.๓ การทบทวนเครื่องมือประเมินสมรรถนะและวางแผนหลักในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p>	<p>๑.๓.๑ การทบทวนแบบประเมินแบ่งเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบประเมินสำหรับหัวหน้าประเมิน</li> <li>- แบบประเมินตนเอง</li> <li>- แบบประเมิน Core Competency และ Functional Competency</li> </ul> <p>๑.๓.๒ จัดทำแผนพัฒนาหน่วยงานและแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan :IDP)</p>	<p>๑.๓.๑.๑ มีแบบประเมินที่ผ่านการทบทวน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>- แบบประเมินตนเอง</li> <li>- แบบประเมิน Core Competency และ Functional Competency</li> </ul> <p>๑.๓.๒.๑ มีแผนพัฒนาหน่วยงานและแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan :IDP)</p>	<p>๑ พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของจำนวนพนักงานทั้งหมด</p> <p>๑ พนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐๐ มีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาหน่วยงาน</p> <p>๑ พนักงานระดับปฏิบัติงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐๐ มีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan :IDP)</p>

## ยุทธศาสตร์ / เป้าหมาย / แผนงานและโครงการ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๑</p> <p>การยกระดับการพัฒนาบุคลากร</p> <p>๑.๔ โครงการทบทวนแผนอัตรากำลัง</p>	<p>๑.๔.๑ สำรองอัตรากำลังในปัจจุบัน</p> <p>๑.๔.๒ สำรองความต้องการอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงาน</p> <p>๑.๔.๓ วิเคราะห์อัตรากำลังที่จำเป็นและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์การ</p>	<p>- ระดับความสำเร็จในทบทวนอัตรากำลัง</p>	<p>๑ เพื่อให้องค์การมีอัตรากำลังที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจ</p>

## ยุทธศาสตร์ / เป้าหมาย / แผนงานและโครงการ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร</b> ๒.๑ การออกแบบระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	๒.๑.๑ แต่งตั้งคณะกรรมการ PMS  ๒.๑.๒ ออกแบบวิธีประเมิน	๒.๑.๑.๑ คำสั่งแต่งตั้ง  ๒.๑.๑.๒ มีวิธีประเมินที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ภายในไตรมาสที่ ๔ ปี ๒๕๕๙	๑ จำนวนพนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งรับทราบคำสั่งแต่งตั้งไม่น้อยกว่าร้อยละ 90  ๑ จำนวนหัวหน้างานไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับวิธีประเมิน
๒.๒ การออกแบบผลตอบแทนจูงใจตามผลงาน (Performance – based Pay)	๒.๒.๑ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)  ๒.๒.๒ การประเมินค่างาน (Job Evaluation)	๒.๒.๑.๑ มี Job Description ครบทุกตำแหน่งงาน  ๒.๒.๒.๑ มีกระบวนการประเมินค่างาน (Job Evaluation)	๑ จำนวนพนักงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Job Description ของตนเอง  ๑ จำนวนหัวหน้างานไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินค่างาน

## ยุทธศาสตร์ / เป้าหมาย / แผนงานและโครงการ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร</p> <p>๒.๓ การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) และความผูกพันองค์กร (Employee Engagement)</p>	<p>๒.๓.๑ แต่งตั้งคณะกรรมการ</p> <p>๒.๓.๒ ทบทวนแผนกลยุทธ์เสริมสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) และความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) ประจำปี ๒๕๕๕-๒๕๖๐</p> <p>๒.๓.๒ วิเคราะห์และจัดลำดับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง</p> <p>๒.๓.๒ ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาแผนการสร้างความผูกพัน</p> <p>๒.๒.๖ เสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ/ดำเนินการแจ้งเวียน</p> <p>๒.๒.๗ ดำเนินการตามแผน</p>	<p>๒.๓.๑.๑ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ</p> <p>๒.๓.๒.๑ มีการประชุมคณะกรรมการ</p> <p>๒.๓.๒.๑ มีแบบสอบถาม</p> <p>๒.๓.๒.๑ รายงานการประชุม</p>	<p>๑ จำนวนพนักงานที่ได้รับการแต่งตั้ง รับทราบคำสั่งแต่งตั้ง ร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๑ มีแผนกลยุทธ์เสริมสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) และความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) “ฉบับทบทวน”</p> <p>๑ นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ และจัดลำดับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจ</p> <p>๑ คณะทำงานให้ความเห็นชอบแผนฯ</p>

## ยุทธศาสตร์และเป้าหมายแผนงานและโครงการ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบบริหารสายอาชีพ</b></p> <p>๓.๑ การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management and Planning)</p>	<p>๓.๑.๑ ทบทวนคู่มือเส้นทางก้าวหน้าสายอาชีพของพนักงานบริษัท อุ้งระกุงเทพจำกัด ปี 2557</p> <p>๓.๑.๒ ประชาสัมพันธ์ให้พนักงาน/ลูกจ้างทราบแนวทาง/ขั้นตอนความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p>	<p>๓.๑.๑.๑ แต่งตั้งคณะทำงานทบทวนฯ</p> <p>๓.๑.๒.๑ แบบสอบถาม</p>	<p>๑ พนักงานระดับบริหารไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 เข้าใจแนวทางเส้นทางก้าวหน้าสายอาชีพ</p> <p>๑ พนักงานระดับปฏิบัติงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ มีความรู้และความเข้าใจความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p>
<p>๓.๒ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)</p>	<p>๓.๒.๑ จัดทำขั้นตอนการทำ Succession Planning</p>	<p>๓.๒.๑.๑ มีขั้นตอนการทำ Succession Planning</p>	<p>๑ พนักงานระดับบริหารไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนทดแทนตำแหน่ง</p>

## ยุทธศาสตร์และเป้าหมายแผนงานและโครงการ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบบริหารสายอาชีพ</p> <p>๓.๓ การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)</p>	<p>๓.๓.๑ ทบทวนแนวทาง หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่ง (Talent pipeline and Development)</p> <p>๓.๓.๒ ประชาสัมพันธ์ให้พนักงาน/ ลูกจ้างทราบแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของบริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด</p>	<p>๓.๓.๑.๑ มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่ง (Talent pipeline and Development) ที่ได้รับการทบทวนแล้ว</p> <p>๓.๓.๒.๑ แบบสอบถาม</p>	<p>๑ พนักงานระดับบริหารไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 รับทราบแนวทาง หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่ง</p> <p>๑ พนักงานระดับปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของบริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด</p>

## ยุทธศาสตร์และเป้าหมายแผนงานและโครงการ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาศักยภาพในการจัดการทรัพยากรบุคคล</p> <p>๔.๑ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล</p>	<p>๔.๑.๑ นำระบบ share point มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>๔.๑.๒ นำข้อมูลของพนักงานเข้าสู่ระบบ share point</p>	<p>๔.๑.๑.๑ มีระบบ share point</p> <p>๔.๑.๑.๒ ข้อมูลพนักงานที่นำเข้าสู่ระบบ share point ภายในเดือน กันยายน ๒๕๕๘</p>	<p>๑ พนักงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ share point</p> <p>๑ ร้อยละ ๕๐ ของข้อมูลพนักงานที่นำเข้าสู่ระบบ share point</p>
<p>๔.๒ การพัฒนาศักยภาพแผนกทรัพยากรบุคคล (HR Team Capacity Building)</p>	<p>๔.๒.๑ อบรมหลักสูตรด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล</p>	<p>๔.๒.๑.๑ พนักงานแผนกทรัพยากรบุคคลที่เข้ารับการอบรม</p>	<p>๑ พนักงานแผนกทรัพยากรบุคคลไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 เข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล</p>
<p>๔.๓ การพัฒนาพนักงาน Outsource และลูกจ้างชั่วคราว</p>	<p>๔.๓.๑ กำหนดแนวทาง / แผนงานในการพัฒนา</p>	<p>๔.๒.๑.๑ มีแนวทาง / แผนงานในการพัฒนาพนักงาน Outsource และลูกจ้างชั่วคราว</p>	<p>๑ พนักงานระดับบริหารไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ทราบและเข้าใจแนวทาง แผนการพัฒนาพนักงาน Outsource และลูกจ้างชั่วคราว</p>







ระยะเวลาการดำเนินการของแผนงานและโครงการแผนกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๕๘-๒๕๖๒

แผนงาน / โครงการ	ระยะเวลา																							
	๒๕๕๘				๒๕๕๙				๒๕๖๐				๒๕๖๑				๒๕๖๒							
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔				
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบบริหารสายอาชีพ																								
◎ โครงการ ๓.๑ การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management And Planning)			→																					
◎ โครงการ ๓.๒ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)					→																			
◎โครงการ ๓.๓ การบริหารจัดการคนเก่ง(Talent Management)									→															



แบบติดตามความก้าวหน้าการทบทวนและการจัดทำโครงการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ชื่อโครงการ .....

ชื่อแผนงาน.....

แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลการดำเนินงานตามแผน		ขั้นตอน/รายละเอียดผลการดำเนินงาน	หมายเหตุ
		อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน		

ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการ .....

.....

.....

ชื่อ ..... ผู้รายงาน  
(.....)  
...../...../.....

