



## แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2567

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และถือเป็นต้นทุนสำคัญขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน บอท. โดยคณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ ในการบริหารจัดการองค์กรในด้านการบริหารทุนมนุษย์ ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy) และกำกับ ดูแล ติดตามการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) เพื่อให้เป็นไปตามแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2567 ทั้งนี้ ประธานกรรมการบริษัทฯ ลงนามคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์ เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2566

คำสั่ง บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

ที่ ๑๙๑ / ๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์

ด้วยในคราวประชุมคณะกรรมการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ครั้งที่ ๑๐/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ มีมติเห็นชอบการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การกำกับ ติดตาม ควบคุมและดูแลการบริหารจัดการองค์กร เป็นไปตามกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงให้ปฏิบัติดังนี้

๑. ยกเลิกคำสั่งบริษัทฯ ที่ ๑๖๔/๒๕๖๕ สั่ง ณ วันที่ ๒๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

๒. ผู้มีรายชื่อต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์

- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| ๒.๑ ผู้แทนกระทรวงการคลัง        | ประธานอนุกรรมการฯ               |
| ๒.๒ พลเรือตรี วรรณท์ พิงวิธา    | อนุกรรมการฯ                     |
| ๒.๓ นาวาเอก ปรีศภูงาค์ กาศขุนทด | อนุกรรมการฯ                     |
| ๒.๔ นายรณกร นพสุวรรณกร          | ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการฯ        |
| ๒.๕ นางสาวณัฐธิมา กมลเดชากุล    | ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการฯ |

๓. ให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ พิจารณาให้ความเห็นชอบยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy)

๓.๒ กำกับดูแล ติดตามการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)

๓.๓ กำกับ ดูแล ติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารทุนมนุษย์ และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๓.๔ พิจารณาสอบทานและนำเสนอขออนุมัติกฎบัตรของคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีการสอบทานอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง (ถ้ามี)

๓.๕ ดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๖

พลเรือเอก (วรวิฐ พุกษารุ่งเรือง)

ประธานกรรมการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด



แผนงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มี 3 แผนงานหลักที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ประกอบด้วย

แผนงาน	รายละเอียด
1. แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2567-2571 (ทบทวน 2567)	<ul style="list-style-type: none"><li>- แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2567-2571 (ทบทวน 2567) ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์ ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2566 เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2566</li><li>- ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 10 กลยุทธ์ 10 เป้าประสงค์ และ 25 โครงการ/กิจกรรม ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 3. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม และความผูกพันต่อองค์กร</li></ul>
2. แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2567	<ul style="list-style-type: none"><li>- แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2567 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ในคราวประชุมครั้งที่ 9/2566 เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2566</li><li>- แผนทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบ 2 แผนงาน/โครงการ ประกอบด้วย 1. การบริหารทุนมนุษย์ (รหัสงป. AP-H03) มีงบประมาณสำหรับดำเนินการเป็นเงิน 452,000 บาท และ 2. โครงการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร (รหัสงป. AP-H05) มีงบประมาณสำหรับดำเนินการเป็นเงินทั้งสิ้น 1,200,000 บาท</li></ul>
3. แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี พ.ศ. 2567	<ul style="list-style-type: none"><li>- แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี พ.ศ. 2567 ได้รับการอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการ เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2566</li><li>- แบ่งหลักสูตรการอบรมพัฒนาตามหน่วยงานทั้งสิ้น 13 หน่วยงาน ได้แก่ 1. บริหาร 2. หน่วยงานตรวจสอบภายใน 3. หน่วยงานประกันคุณภาพ 4. แผนกความปลอดภัย 5. แผนกแผนงานและงบประมาณ 6. แผนกบัญชีและการเงิน 7. แผนกบริหารงานพัสดุ 8. แผนกธุรการ 9. แผนกทรัพยากรบุคคล (ส่วนกลาง) 10. แผนกการตลาด/แผนกแผนงานและประมาณการ 11. แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ 12. กองปฏิบัติการ และ 13. กองปฏิบัติการ (แผนกออกแบบ) รวมงบประมาณสำหรับดำเนินการตามแผนเป็นเงินทั้งสิ้น 1,200,000 บาท (สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2567)</li></ul>



บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

The Bangkok Dock Company (1957) Limited

# แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

พ.ศ. ๒๕๖๗- ๒๕๗๑

(ทบทวน ๒๕๖๗)



แผนกทรัพยากรบุคคล

กองบริหารทรัพยากร

กันยายน ๒๕๖๖

(๑)

## คำนำ

ในปัจจุบัน คงปฏิเสธไม่ได้ว่าทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมีแนวคิดที่ว่าทรัพยากรบุคคล เป็น “ทุน” ประเภทหนึ่งขององค์กรที่จำเป็นต้องลงทุน ในการสรรหา บริหารจัดการและพัฒนาให้มีคุณภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร และหากสามารถ บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ทรัพยากรบุคคลย่อมสามารถ เพิ่มผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรได้มากกว่าสินทรัพย์หรือทุนประเภทอื่น ๆ

แผนกทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรในฐานะหน่วยงานหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ประจำปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความ เชื่อมโยงสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของบริษัท(Corporate Plan) ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ ตลอดจนเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับแนวนโยบายและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล รวมทั้งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์ นโยบายกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงกลาโหม) และสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด กำหนดไว้

แผนกทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากร

กันยายน ๒๕๖๖

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(๑)
สารบัญ	(๒)
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและวัตถุประสงค์จัดตั้ง บอท.	๑
๑.๒ ทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ ภารกิจองค์กร เป้าประสงค์องค์กร ค่านิยม ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	๑
<b>บทที่ ๒ สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>	<b>๗</b>
๒.๑ เหตุผลและความจำเป็น	๗
๒.๒ วัตถุประสงค์	๘
๒.๓ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๘
๒.๔ สภาพปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	๘
๒.๕ ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๒
๒.๖ แนวโน้มและความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๘
<b>บทที่ ๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหารทุนมนุษย์</b>	<b>๒๑</b>
๓.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ในงานบริหารทุนมนุษย์ของ บอท.	๒๑
๓.๒ การสังเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ TOWs Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	๒๔
<b>บทที่ ๔ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๕)</b>	<b>๒๕</b>
๔.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)	๒๕
๔.๒ พันธกิจ (Mission)	๒๕
๔.๓ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	๒๕
๔.๔ การกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด	๒๖
๔.๕ นโยบายการบริหารทุนมนุษย์ บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗	๓๓
- ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์องค์กรกับยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ (ทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)	๓๖
- แผนที่กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ (Strategy Map) บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด	๓๙
- แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ (ทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)	๔๐
- การกำหนดแผนงาน/โครงการ ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน	๔๒

## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ ความเป็นมาและวัตถุประสงค์จัดตั้ง บอท.

บอท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม จัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทนโยบายพิเศษของรัฐ สาขาอุตสาหกรรม ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือและอุตสาหกรรมต่อเนื่องมาเป็นเวลายาวนาน ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. ๒๔๐๘ โดยชาวอังกฤษชื่อ กัปตันบุช หรือ พระยาวิสูตรสาครดิษฐ์ ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๐๐ กองทัพเรือได้ซื้อกิจการทั้งหมดจากบริษัท บางกอกดีค จำกัด (Bangkok Dock Co., Ltd.) และได้เปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด” (The Bangkok Dock Company (๑๙๕๗) Limited) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ ๑๗๔/๑ ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๑๒๐ จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มีทุนจดทะเบียน ๑๐๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท เท่ากับ ๑,๐๐๐,๐๐๐ หุ้น ๆ ละ ๑๐๐ บาท ให้บริการด้านการสร้างเรือ ซ่อมเรือ ขนาดไม่เกิน ๕,๐๐๐ ตัน รวมทั้งกิจการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมพาณิชย์นาวี ปัจจุบัน บอท. ซึ่งมีลักษณะเป็นอู่แห้ง (Graving Dock) ทั้งหมด ๒ อู่ และบริษัทฯ สาขาสัตหีบ (สำนักงานธุรกิจสัตหีบ) ตั้งอยู่ในพื้นที่เช่าราชพัสดุในความดูแลของกองทัพเรือ บริเวณอู่ราชานาวีมืดลอดดูลยเดช กรมอู่ทหารเรือ (อรม.อร.) อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เป็นสถานที่ประกอบกิจการ และขยายงานการสร้างเรือ โดยได้เช่าพื้นที่ปฏิบัติงานไว้ ๒ โรงงาน และพื้นที่อีกจำนวนหนึ่ง รวมถึงการเช่าใช้บริการอู่แห้งของ อรม.อร. ขนาดกว้าง ๔๐ เมตร ยาว ๒๓๖ เมตร ลึก ๑๘ เมตร และท่าเทียบเรือยาว ๓๕๐ เมตร สำหรับรับงานต่อเรือ และซ่อมเรือ (เช่าใช้ได้ในกรณีที่อยู่แห้งและท่าเทียบเรือว่างจากงานราชการ)

### ๑.๒ ทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ ภารกิจองค์กร เป้าประสงค์องค์กร ค่านิยม ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

#### ๑.๒.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นอู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เต็มโตและเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”

ที่มา : แผนวิสาหกิจ ๒๕๖๓-๒๕๖๗

#### ๑.๒.๒ พันธกิจ (Mission)

- (๑) ให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- (๒) ให้บริการจำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชนภายในประเทศ
- (๓) ให้บริการจำหน่ายและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ให้แก่หน่วยงานในกองทัพไทย
- (๔) บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล
- (๕) พัฒนาและขยายกิจการ โดยการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และ การสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล



- (๖) วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึง อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- (๗) ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึง การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด

ที่มา : มติคณะกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ครั้งที่ ๔/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๓ พฤษภาคม ๒๕๖๔

### ๑.๒.๓ ค่านิยม (Value) และวัฒนธรรม (Culture)

#### (๑) ค่านิยม

“แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ สร้างสรรค์นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

ที่มา : มติคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ครั้งที่ ๔/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๒

#### (๒) วัฒนธรรมองค์กร

“อุทิศตนเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ และดำเนินการปรับปรุงองค์กรเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง”

“Dedicated to fulfilling customer needs And continue to improve the organization to impress customers continuously”

### ๑.๒.๔ เป้าประสงค์องค์กร (Corporate Goal)

- (๑) เป็นบริษัทชั้นนำด้านอุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือที่มีศักยภาพในระดับสากล เพื่อเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน
- (๒) บริหารจัดการองค์กรให้เป็นมาตรฐานแบบมืออาชีพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม กำกับ ดูแล และควบคุมการใช้จ่ายเงินขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
- (๓) การพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน โดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ตลอดห่วงโซ่ อุปทานที่ดี และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการเติบโตบนเส้นทางธุรกิจได้ในระยะยาว เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธุรกิจสู่ความยั่งยืน
- (๔) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชน โดยนำความเชี่ยวชาญระหว่าง บริษัทฯ กับหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชน ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพิ่มขีดความสามารถในการลงทุน และการแข่งขันและรวมถึงการใช้ทรัพยากรรวมทั้งเทคโนโลยีที่ทันสมัยร่วมกัน

### ๑.๒.๕ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Change)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรควร มีการเตรียมความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ผ่านการกำหนดกลยุทธ์และแผนรองรับอย่างเหมาะสม

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ลักษณะ
๑. นโยบายภาครัฐ - การกำกับดูแลและการควบรวมกิจการของรัฐ (Regular & Merger) - การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนใน กิจการของรัฐ (Public-Private Partnerships :PPP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>เอกชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ลดการพึ่งพาการลงทุนของรัฐ</li> </ul>
๒. การเจริญเติบโตของเมืองและการขนส่ง (Urbanization & Transportation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ใช้บริการสะดวกในการเข้ารับบริการ</li> </ul>
๓. การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ (Smart City)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้เทคโนโลยีอำนวยความสะดวก</li> <li>การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ</li> </ul>
๔. สังคมผู้สูงอายุ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดแคลนแรงงาน</li> </ul>
๕. สังคมไร้เงินสด	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องพัฒนาบริการดิจิทัล บริการแห่งอนาคต</li> </ul>
๖. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการมีส่วนร่วมและรับทราบข้อมูลมากขึ้น</li> </ul>
๗. Disruptive Technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>Open Data การเปิดเผยข้อมูลบูรณาการการใช้ข้อมูลร่วมกัน</li> <li>การป้องกันความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ</li> </ul>
๘. Climate Changer	<ul style="list-style-type: none"> <li>การให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> </ul>

### ๑.๒.๖ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency: CC)

ในปี พ.ศ. ๒๕๖๖ คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัดเป็นรัฐวิสาหกิจตาม นโยบายพิเศษของรัฐ ที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประเภทยุทธปัจจัย (ปัจจุบันได้ เปลี่ยนเป็น สาขาอุตสาหกรรม) อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม ดำเนินกิจการในรูปแบบ พาณิชยกรรม (กระทรวงกลาโหม มอบอำนาจในการควบคุม นโยบาย และ การบริหารงาน ให้แก่กองทัพเรือ ตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ ๓๘๙/๒๕๙ ลงวันที่ ๒ พ.ค.๒๕๙) โดยมีสมรรถนะหลัก คือ องค์กรความรู้ด้านการต่อเรือ

การพัฒนาขีดความสามารถในระยะยาว ต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่จะพัฒนาระบบการต่อเรือและการออกแบบตัวเรือ พัฒนาเทคโนโลยีของเรือ และพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์เรือ

จุดแข็ง	สร้างมูลค่า	ความท้าทาย	ยากที่จะลอกเลียนแบบ	การนำไปใช้	ความได้เปรียบทางธุรกิจ
S๒ บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์โฉนดที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง สามารถสร้างคามมั่นคงทางการเงินได้ในระยะยาว	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	- บริษัทฯ ตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งตะวันออก บนถนนเจริญกรุง ระหว่างสะพานกรุงเทพ และสะพานตากสิน มีพื้นที่ทั้งหมด ๒๐ ไร่ ๑ งาน ๘๒ ตารางวา - เป็นความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน





จุดแข็ง	สร้างมูลค่า	ความท้าทาย	ยากที่จะลอกเลียนแบบ	การนำไปใช้	ความได้เปรียบทางธุรกิจ
S๑ บริษัทฯ มีประสบการณ์ในการซ่อมเรือ และสร้างเรือ รวมถึงการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ	ใช่	ใช่	ไม่	-	- บริษัทฯ มีสิ่งอำนวยความสะดวกหลักในการซ่อม/สร้างเรือมีลักษณะเป็นอู่แห้งทั้งหมด ๒ อู่ สามารถรองรับเรือขนาด ๔,๐๐๐ และ ๓,๐๐๐ DWT (Dead Weight Ton) - เป็นความได้เปรียบทางธุรกิจแค่ชั่วคราว
S๔ บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจในรูปแบบรัฐ-ต่อ-รัฐ ได้ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นตัวแทนติดต่อเจรจา (Negotiator) ในการเจรจาต่อรองเพื่อหาข้อตกลงหรือความร่วมมือทางธุรกิจต่างๆ รวมถึงเป็นหน่วยงานประสานประโยชน์หรือความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	- ในปี พ.ศ. ๒๕๖๖ คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจตามนโยบายพิเศษของรัฐ ที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประเภทอุทสาหกรรม (ปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็น สาขาอุตสาหกรรม) อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม ดำเนินกิจการในรูปแบบพาณิชย์กรรม (กระทรวงกลาโหม มอบอำนาจในการควบคุม นโยบาย และการบริหารงานให้แก่กองทัพเรือ ตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ ๓๘๙/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒ พ.ค.๒๕๖๕) - เป็นความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ดี ศักยภาพของบริษัทฯ โดยรวม บริษัทฯ มีที่ดินบนถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร ที่มีมูลค่าสูงสามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินได้ในระยะยาว และบริษัทฯ ดำเนินธุรกิจหลักในการซ่อมและสร้างเรือ โดยเฉพาะเรือของกองทัพเรืออย่างต่อเนื่อง และได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง ให้ใช้แบบเรือในการสร้างเรือฯ ให้กับกองทัพเรือ และบริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจในรูปแบบรัฐ-ต่อ-รัฐ ได้ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นตัวแทนติดต่อเจรจา (Negotiator) ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนได้ และบริษัทฯ ดำเนินธุรกิจโดยเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านคุณภาพ ราคาที่เหมาะสมและการส่งมอบงานที่ตรงต่อเวลา รวมถึงปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ในช่วงเวลาในการพัฒนาขีดความสามารถสำคัญ เช่น การออกแบบเรือ (Ship Design) ทั้งตัวบุคลากร และโปรแกรมการยกระดับขีดความสามารถของวิศวกรของบริษัทฯ ให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น การบริหารโครงการ ขนาดใหญ่ การจัดซื้อ/จัดจ้าง ทั้งในและต่างประเทศ



## ๑.๒.๗ ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑

ปัจจัย	ทิศทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด
๑. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)	บริษัทฯ มีบทบาทสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน <u>เรื่องอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต</u> โดยบริษัทฯ สรรหาบุคลากรที่มีทักษะและความรู้ และสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการ <u>เรื่องอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ</u> โดย บริษัทฯ ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาบุคลากรและพัฒนาการออกแบบ เพื่อรองรับการเติบโตของ
๒. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ <u>หัวข้อที่ ๔ อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต</u> โดยบริษัทฯ จะเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาด้านบุคลากร นวัตกรรม และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน <u>หัวข้อ ๔.๒.๕ อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ</u> โดยบริษัทฯ ให้การสนับสนุนผู้ประกอบการ ทุกกลุ่ม โดยอาศัยกลไกความร่วมมือภาครัฐและเอกชน
๓. แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)	บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) <u>ด้านที่ ๒ การบริหารราชการแผ่นดิน</u> โดย บริษัทฯ เน้นการพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย รวมถึงยึดมั่นในคุณธรรม <u>ด้านที่ ๕ การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจพัฒนาศักยภาพคน</u> เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยบริษัทฯ ส่งพนักงานเข้าร่วมอบรมสัมมนา เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็น <u>ด้านที่ ๑๑ การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ</u> โดยบริษัทฯ ได้ให้การสนับสนุนโดยมุ่งเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนผ่านเว็บไซต์ ส่งผลให้ผู้ใช้บริการงาน หน่วยงานต่างๆ สามารถตรวจสอบได้
๔. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓	บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ <u>หมุดหมายที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน</u> ยกระดับคุณภาพและการเข้าถึงบริการ <u>ภาครัฐไม่ต่ำกว่า ๘๕ %</u> โดยบริษัทฯ ปรับเปลี่ยนบริหารจัดการภายในองค์กรให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยงเปิดกว้าง เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ



๕. แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ โดย บริษัทฯ ได้นำแนวนโยบายรัฐวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจมาทบทวนเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ
๖. นโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖	บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนนโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ <u>เรื่องการสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของชาติ</u> โดยบริษัทฯ ส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยใช้ศักยภาพของบริษัทฯ พัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศเชิงพาณิชย์ โครงสร้างพื้นฐานและพื้นที่เศรษฐกิจใหม่ในภูมิภาค เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสร้างโอกาสและนำผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทยสู่สากล และสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) โดยใช้ศักยภาพของบริษัทฯ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ๓ มิติ ไปพร้อมกัน
๗. นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖	บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ <u>เรื่องอุตสาหกรรมต่อเรือ การบริหารจัดการกำลังพล</u> โดยบริษัทฯ ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างเรือ และซ่อมเรือและบริหารโครงการขนาดใหญ่ เพื่อให้การบริหารจัดการและพนักงานที่มีความรู้ทักษะและประสบการณ์ รวมทั้งการลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อเป็นสรรพกำลังหนึ่งของกองทัพเรือ และดำเนินการตามแนวทางการจัดหาทุโประกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติการของ ทร. ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และคำนึงถึงการนำวัสดุต่างๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และบริษัทฯ ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาโครงการสร้างเครื่องบินทะเล และใบจักรเรือ ร่วมกับ ทร. เพื่อเป็นทุโประกรณ์หลักในภารกิจการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

## บทที่ ๒

### สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### ๒.๑ เหตุผลและความจำเป็น

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมือง รวมทั้งการที่คู่แข่งและกลุ่มที่มีส่วนได้ ส่วนเสียขององค์กร มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดสภาพความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของอนาคต นอกจากนี้ ปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ ซึ่งองค์กรต้องเผชิญภาวะของการแข่งขันที่รุนแรง ยิ่งขึ้น และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของ “การบริหาร จัดการคนในองค์กร” มากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นกลไกที่สำคัญมากสำหรับทุก องค์กรในการที่จะดำเนินภารกิจหรือธุรกิจ ตามกลยุทธ์ในทุกด้านขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย จำเป็นต้อง อาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน สามารถดำเนินภารกิจได้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลขององค์กร ทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญต่อการบริหาร และสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งในปัจจุบันกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มิได้จำกัดอยู่เพียงแค่การสรรหา คัดเลือก หรือการสร้างแรงจูงใจ และพัฒนาบุคลากรเท่านั้น ยังต้องเตรียมความพร้อมด้านขีดความสามารถ กำลังคน ให้มีปริมาณ และคุณภาพที่สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์องค์กร การสร้าง สภาพแวดล้อมการทำงานให้พนักงานมีความพึงพอใจและความผูกพันกับองค์กรอันมีผลต่อความสำเร็จของงาน ประกอบกับ สคร. ได้มีการกำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นแนวทางให้รัฐวิสาหกิจใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร และเป็นแนวทางในการประเมินผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจต่างๆ โดยให้ใช้ชื่อระบบประเมินผลฯ ที่ปรับปรุงใหม่นี้ว่า Enablers ซึ่งระบบดังกล่าวได้ มีการกำหนดเกณฑ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเพื่อตรวจประเมินความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการ ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ ส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินการสร้างความผูกพัน การจัดการ และการพัฒนา บุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร

ในการนี้ เพื่อให้ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ของ บอท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งครอบคลุมประเด็น การวางแผนและบริหารกำลังคน การพัฒนาบุคลากร และการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ของ บอท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และปรับปรุงจัดทำ ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ของ บอท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ฉบับทบทวนปี พ.ศ. ๒๕๖๕

## ๒.๒ วัตถุประสงค์

๒.๒.๑ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและ เชื่อมโยงกับทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ บอท.

๒.๒.๒ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจและและสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจของ บอท

## ๒.๓ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ของ บอท. มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

๒.๓.๑ รวบรวมข้อมูลและศึกษาปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และแผนวิสาหกิจ เพื่อให้การกำหนด ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร

๒.๓.๒ ประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ องค์กร แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ รายงานผลการประเมินตามระบบประเมินคุณภาพ รัฐวิสาหกิจและ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด โดยใช้ตาราง TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน

๒.๓.๓ จัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนำข้อมูลที่ได้จากข้อ ๓ มากำหนดแผนงานโครงการรองรับ ตัวชี้วัด โดยกำหนดผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการ ระยะเวลาที่ดำเนินการ และจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์เพื่อนำเสนออนุมัติใช้ต่อไป

๒.๓.๔ แปลงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ และเผยแพร่ให้แก่บุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ

๒.๓.๕ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน และสรุปผลการดำเนินงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับและรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์ฯ เพื่อพิจารณาและรับทราบผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการ ดำเนินงานมาวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ต่อไป

## ๒.๔ สภาพปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

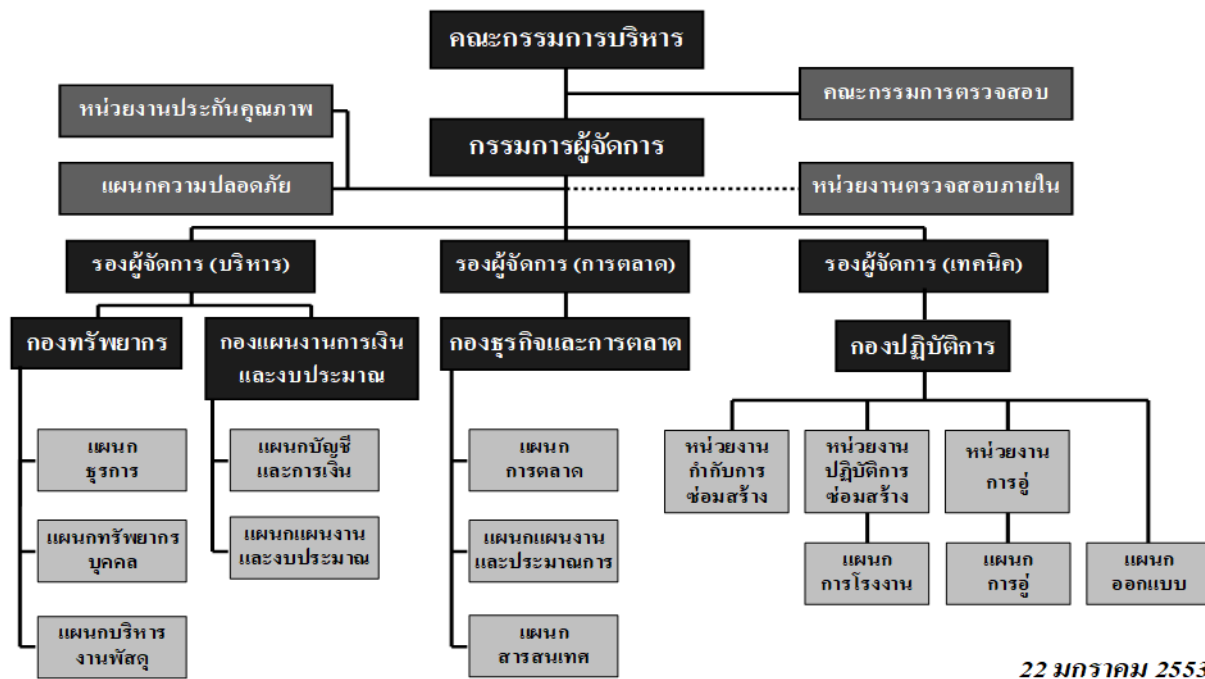
### ๒.๔.๑ โครงสร้างขององค์กร (Structure) การบริหารจัดการภายในองค์กร

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม จัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทนโยบายพิเศษของรัฐ สาขาอุตสาหกรรม ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือและอุตสาหกรรมต่อเนื่องมาเป็นเวลายาวนาน ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. ๒๔๐๘ โดยชาวอังกฤษชื่อ กัปตันบุช หรือ พระยาวิสูตรสารดิษฐ์ ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๐๐ กองทัพเรือได้ซื้อกิจการทั้งหมดจากบริษัท บางกอกด็อก จำกัด (Bangkok Dock Co., Ltd.) และได้เปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด” (The Bangkok Dock Company (๑๙๕๗) Limited)

มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ ๑๗๔/๑ ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๑๒๐ จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มีทุนจดทะเบียน ๑๐๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท เท่ากับ ๑,๐๐๐,๐๐๐ หุ้น ๆ ละ ๑๐๐ บาท ให้บริการด้านการสร้างเรือ ซ่อมเรือ ขนาดไม่เกิน ๕,๐๐๐ ตัน รวมทั้งกิจการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมพาณิชย์นาวี ปัจจุบัน บอท. ซึ่งมีลักษณะเป็นอู่แห้ง (Graving Dock) ทั้งหมด ๒ อู่ และ บริษัทฯ สาขาสัตหีบ (สำนักงานธุรกิจสัตหีบ) ตั้งอยู่ในพื้นที่เช่าราชพัสดุในความดูแลของกองทัพเรือ บริเวณอู่ราชานาวี มหาดลอุดยเดช กรมอู่ทหารเรือ (อรม.อร.) อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เป็นสถานที่ประกอบกิจการ และขยายงาน การสร้างเรือ โดยได้เช่าพื้นที่ปฏิบัติงานไว้ ๒ โรงงาน และพื้นที่อีกจำนวนหนึ่ง รวมถึงการเช่าใช้บริการอู่แห้งของ อรม.อร. ขนาดกว้าง ๔๐ เมตร ยาว ๒๓๖ เมตร ลึก ๑๘ เมตร และท่าเทียบเรือยาว ๓๕๐ เมตร สำหรับรับงานต่อเรือ และซ่อมเรือ (เช่าใช้ได้ในกรณีที่อยู่แห้งและท่าเทียบเรือว่างจากงานราชการ)

### ๒.๔.๒ โครงสร้างหลักขององค์กร

บริษัทฯ มีการจัดรูปแบบโครงสร้างหลักขององค์กร ตามที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ บริษัทฯ เมื่อ ๒๒ มกราคม ๒๕๕๓ มาจนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งส่วนงานเป็น ๕ ส่วน ดังภาพประกอบด้านล่าง



22 มกราคม 2553

ภาพประกอบ: โครงสร้างหลักขององค์กร

(๑) ส่วนอำนวยการ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัทฯ กรรมการผู้จัดการ รองผู้จัดการ (ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายเทคนิค) คณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยงานตรวจสอบภายใน หน่วยงานประกันคุณภาพ และ แผนกความปลอดภัย

(๒) กองทัพยากร ประกอบด้วย แผนกธุรการ แผนกทัพยากรบุคคล และ แผนกบริหารงานพัสดุ

(๓) กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ ประกอบด้วย แผนกบัญชีและการเงิน และ แผนกแผนงาน และงบประมาณ



(๔) กองธุรกิจและการตลาด ประกอบด้วย แผนการตลาด แผนกแผนงานและประมาณการ และ แผนกสารสนเทศ

(๕) กองปฏิบัติการ ประกอบด้วย หน่วยงานกำกับการซ่อมสร้าง หน่วยงานปฏิบัติการซ่อมสร้างและ แผนกการโรงงาน หน่วยงานการอยู่และแผนกการอยู่ และ แผนกออกแบบ

### ๒.๔.๓ สถานะภาพด้านอัตรากำลังของบริษัทฯ

อัตรากำลังของบริษัทฯ ตามโครงสร้างองค์กร ในปัจจุบัน มีกรอบอัตรากำลังรวม ๑๕๕ ตำแหน่ง ประกอบด้วย ตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน ๔๖ ตำแหน่ง และตำแหน่งพนักงาน จำนวน ๑๐๙ ตำแหน่ง ปัจจุบัน มีพนักงานบรรจุตามอัตราโครงสร้างรวม ๘๔ คน (ไม่นับรวมกรรมการผู้จัดการจำนวน ๑ คน และลูกจ้างจำนวน ๕ คน) รวมมีบุคลากรทั้งสิ้น ๙๐ คน โดยสามารถจำแนกตามหน่วยงานรายละเอียด ดังนี้

ระดับตำแหน่ง หน่วยงาน	กรรมการผู้จัดการ		รองผู้จัดการ		ผอ.กองหรือเทียบเท่า		ผู้ช่วย ผอ.การกอง		หัวหน้าแผนก		พนักงาน		ลูกจ้าง		รวม
	(ข.)	(ญ.)	(ข.)	(ญ.)	(ข.)	(ญ.)	(ข.)	(ญ.)	(ข.)	(ญ.)	(ข.)	(ญ.)	(ข.)	(ญ.)	
๑. บริหาร	๑	-	๑	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๒
๒. หน่วยงานตรวจสอบภายใน	-	-	-	-	-	๑	-	-	-	-	-	๒	-	-	๓
๓. หน่วยงานประกันคุณภาพ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๑	-	๑	-	๒
๔. แผนกความปลอดภัย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๓	-	๑	-	๔
๕. กองธุรกิจและการตลาด	-	-	-	-	๑	-	๑	-	๒	-	๔	๒	-	-	๑๐
๖. กองปฏิบัติการ	-	-	-	-	-	-	-	-	๓	-	๑๘	๒	๓	-	๒๖
๗. กองแผนงานการเงินและงบประมาณ	-	-	-	-	-	๑	-	-	๑	-	-	๗	-	-	๙
๘. กองบริหารทรัพยากร	-	-	-	-	๑	-	-	-	๑	๑	๕	๖	-	-	๑๔
๙. สำนักงานธุรกิจสัตว์	-	-	-	-	๑	-	-	-	-	-	๑๒	๗	-	-	๒๐
รวมทั้งหมด	๑	๐	๑	๐	๓	๒	๑	๐	๗	๑	๔๓	๒๖	๕	๐	๙๐

### ๒.๔.๔ สถานะผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้านการบริหารจัดการ หัวข้อ “การบริหารทรัพยากรบุคคล”

#### (๑) สรุปประเด็นสำคัญ

##### (๑.๑) ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ : อยู่ที่ระดับ ๑.๖๐๐๐

ถึงแม้ว่า จะมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๒๕๖๖-๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างไรก็ตาม ไม่มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ฯ ให้สอดคล้องกับปัจจัยภายใน/ปัจจัยภายนอกที่อาจเปลี่ยนแปลงไป รวมถึง ไม่พบได้อย่างชัดเจนว่าแผนยุทธศาสตร์ฯ ดังกล่าวสามารถสนับสนุนแผนวิสาหกิจหรือแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร อีกทั้ง ไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่าแผนยุทธศาสตร์ฯ ดังกล่าว มีความเชื่อมโยง ส่งเสริม สนับสนุนแผนงานสำคัญในระดับเดียวกัน เช่น แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

##### (๑.๒) การบริหารทุนมนุษย์ : อยู่ที่ระดับ ๑.๗๑๕๐

มีการจัดทำกรอบอัตรากำลังระยะยาว ๒๕๖๓-๒๕๖๗ แต่มุ่งเน้นการวิเคราะห์และการจัดการระยะสั้นเช่น สรรหาอัตรากำลังทดแทนผู้ที่จะเกษียณ การลดลูกจ้างโครงการฯ ดังนั้น จึงยังไม่พบว่ามี

นำปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผน อัตรากำลัง เช่น การพัฒนาพื้นที่ยานนาวา การย้ายสำนักงานไปยังพื้นที่ อู่ราชนาวิ มหิตลอดุสยเดช กรมอุทธารเรือ และการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ถึงแม้ว่า จะมีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรโดยการ เปรียบเทียบผลตอบแทนกับตลาด อย่างไรก็ตาม เพื่อให้แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของ แต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากรมากขึ้น ควรมีการกำหนดกลุ่มและส่วนบุคลากรขององค์กรให้ชัดเจนและนำความเห็น และความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ

ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและให้ครอบคลุม ถึงการถ่ายทอดและกำหนด KPIs ในระดับบุคคล และมีการนำไปประเมินผลจริง รวมถึง ควรมีกลไกในการสอบทาน คุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากรให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

#### (๑.๓) การพัฒนาทุนมนุษย์ : อยู่ที่ระดับ ๑.๕๖๐๐

ถึงแม้ว่าจะมีการวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency) ในด้านต่าง ๆ ยังไม่พบว่ามี การวิเคราะห์สมรรถนะที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และยังไม่พบการจัดทำแผนเส้นทางการพัฒนา บุคลากรของแต่ละตำแหน่ง (Development Roadmap) และการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) ในทุกระดับ อีกทั้ง ไม่พบการปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว และการประเมิน ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม

การสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการคนเก่ง และการจัดการความก้าวหน้าในสาย อาชีพ ยังไม่ได้ถูกดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

#### (๑.๔) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ : อยู่ที่ระดับ ๑.๙๒๕๐

ไม่พบว่ามีแนวทางการปลูกฝังค่านิยม (Core Values) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้ง ยังไม่พบ การดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบ

ไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบ เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR

สายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนา งานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้ง ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทาน การดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้านบริหารทุนมนุษย์ (HR audit)

### (๒) ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการบริหารทุนมนุษย์

(๒.๑) รัฐวิสาหกิจต้องพิจารณาถึงแนวโน้มของการบริหารทุนมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว เช่น การเพิ่มขึ้นของการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับเทคโนโลยี ประเภทงานที่ถูกทดแทน ด้วยปัญญาประดิษฐ์ การปฏิบัติงานที่บ้านและนอกสถานที่ (Work from Home & Work form Anywhere) การสร้างจิตสำนึกให้แก่ บุคลากรในการพัฒนาตนเอง (Self-Learning) การพัฒนาทักษะการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลและดิจิทัล (Data Analytics) เป็นต้น



(๒.๒) ในปัจจุบันรูปแบบการจ้างงานมีรูปแบบที่หลากหลาย หนึ่งในนั้น คือการจ้างงานแบบในระยะเวลาหนึ่ง (Interim Management) ซึ่งรัฐวิสาหกิจอาจพิจารณานำมาใช้เป็นเครื่องมือ/วิธีการในการบริหารอัตรากำลัง เช่น การจ้างงาน แบบระยะกลาง ๓-๕ ปี (Mid-Term Employment) การจ้างงานบุคลากรสำหรับการร่วมทำโครงการต่าง ๆ (Project Based Employment) การจ้างบุคคลภายนอก (Professional Outsource) เป็นต้น โดยการจ้างงานลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายบุคลากรของรัฐวิสาหกิจในระยะยาวลดลง การบริหารบุคลากรและทรัพยากรของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## ๒.๕ ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

### ๒.๕.๑ นโยบายของคณะกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖

(๑) การพัฒนาองค์กร ดำเนินการปรับบทบาทบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแล ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เพื่อขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ

(๒) การพัฒนาธุรกิจ ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจจากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจใหม่ พัฒนาอู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร ปรับปรุงการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และปรับปรุงการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ

(๓) การบริหารจัดการองค์กร พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนด

(๔) การพัฒนาบุคลากร พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ ขององค์กร โดยดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ และพัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

(๕) การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม โดยดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม และดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร



## ๒.๕.๒ ธุรกิจหลัก/ธุรกิจรอง

### (๑) ธุรกิจหลัก ประกอบด้วย

(๑.๑) ธุรกิจต่อเรือพาณิชย์และเรือเฉพาะทาง สนับสนุนการปฏิบัติการด้านความมั่นคงเป็นการดำรงสภาพธุรกิจหลักของบริษัทฯ และ พัฒนาการความรู้และเทคโนโลยีด้านการต่อเรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาขีดความสามารถในการออกแบบและต่อเรือเฉพาะทาง ให้มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และ มีความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องต่อไป

(๑.๒) ธุรกิจการซ่อมและตัดแปลงเรือในระบบต่าง ๆ สนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวี และด้านความมั่นคง ทั้งเรือในภาคราชการและเอกชน

(๑.๓) ธุรกิจการซ่อมและการสร้าง ชิ้นส่วนหรือสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นกิจการต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

หมายเหตุ. ธุรกิจตามข้อ ๒.๒.๑(๑.๑) – ๒.๒.๑(๑.๓) จะมีสิ่งความสะดวกสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

- ก. อู่ลอย (Floating Dock) จำนวน ๑ อู่ ขนาดระวางขับน้ำ ๗,๐๐๐ ตันกรอส (Gross Ton) พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- ข. ลานซ่อมเรือด้านทิศใต้ของ อรม.อร. ขนาด ๘,๐๐๐ ตร.ม.
- ค. ลานต่อเรือด้านทิศเหนือของ อรม.อร. ขนาด ๘,๐๐๐ ตร.ม. โดยเช่าใช้ประโยชน์ที่ดินจาก อรม.อร. ตามความเหมาะสม
- ง. โรงงานพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก จำนวน ๒ โรงงาน ประกอบด้วย โรงงานต่อเรือเหล็ก และ โรงงานเครื่องกล รวมพื้นที่ประมาณ ๑๖,๐๐๐ ตร.ม.
- จ. อู่แห้ง (Dry Dock) ของ อรม.อร. ขนาดระวาง ๑๐,๐๐๐ ตันกรอส (ขอเช่าใช้งานร่วมกัน)

### (๒) ธุรกิจรอง ประกอบด้วย

(๒.๑) ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและบริการ สนับสนุนการส่งกำลังบำรุง (Logistic Support) โดยเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ รวมถึง ยุทโธปกรณ์ประเภทต่าง ๆ สนับสนุนการปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุง การซ่อมบำรุง การบริการ การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯ

(๒.๒) ธุรกิจการให้เช่าและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในส่วนของทรัพย์สินและพื้นที่เช่าของบริษัทฯ ทั้งในพื้นที่ย่านยานนาวา กทม. และ พื้นที่เช่าจากกรมธนารักษ์ ในพื้นที่ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี (ทั้งการให้เช่าช่วงดำเนินการ หรือ การร่วมการดำเนินการเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือ สร้างธุรกิจใหม่) ทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

(๒.๓) ธุรกิจการฝึกอบรมในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการต่อเรือและซ่อมเรือ

### ๒.๕.๓ โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์

การย้ายสถานที่ประกอบกิจการของบริษัทฯ เป็นไปตามแนวความคิดในการย้ายสถานที่ประกอบกิจการเดิม จากพื้นที่เขตยานนาวา กทม. ไปสร้างอยู่ต่อเรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล ที่ผ่านความเห็นชอบในเบื้องต้นจากคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ และ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง โดยกำหนดแนวทางให้ บอท. ดำเนินโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ แล้วนำเงินรายได้จากโครงการดังกล่าว มาใช้เป็นเงินลงทุนในการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานตาม “ร่างรายงานการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๑ และ ๒๕๖๒” ตามลำดับ ซึ่งในเบื้องต้น ทางบริษัทฯ ได้ทำการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ประกอบด้วย บริษัท พิสุทธิ์ เทคโนโลยี จำกัด ร่วมกับ บริษัท ๑๕ ที่ปรึกษาธุรกิจ จำกัด เป็นผู้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการฯ ดังกล่าวเสร็จเรียบร้อยแล้ว

จากการศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ ของบริษัทฯ ตามข้างต้น มีผลการศึกษาแนวความคิดการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปได้ และสามารถดำเนินการได้ทันที รวมถึง ผลตอบแทนที่พึงได้รับจากโครงการฯ สรุปได้ว่าโครงการที่มีความเหมาะสม สมควรเป็นโครงการที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาพื้นที่ใช้ประโยชน์แบบผสมผสาน (Mix-Used Project) ซึ่งประกอบด้วย ศูนย์การค้า โรงแรม/คอนโดมีเนียม พิพิธภัณฑ์ ตลาดนัด/ตลาดน้ำ รวมถึง อาคารสำนักงานใหญ่ของบริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด และมีอัตราผลตอบแทนตลอดอายุโครงการ กรณีจ่ายค่าหน้าดินและค่าเช่ารายปีตลอดอายุโครงการฯ รวม ๓๐ ปี ภายในวงเงินรวมทั้งสิ้นประมาณ ๒,๙๙๖.๑๔ ล้านบาท โดยแบ่งเป็นการจ่ายค่าหน้าดิน เมื่อทำการลงนามในสัญญาเช่าที่ดิน เป็นเงินประมาณ ๑,๐๔๐.๑๔ ล้านบาท และจะต้องชำระค่าเช่ารายปี โดยในปีแรกชำระเป็นเงินประมาณ ๔๐.๙๑ ล้านบาท และมีการเติบโตของค่าเช่าตลอด ๓๐ ปี เพิ่มขึ้น ๑๐% ทุก ๆ ๓ ปี

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ บริษัทฯ ดำเนินการประกาศเชิญชวนให้เสนอการเช่าและค่าตอบแทนการเช่าที่ดินเพื่อพัฒนาเชิงพาณิชย์ ครั้งที่ ๑ เมื่อวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๕ มีผู้สนใจซื้อของประกวดราคา ๒ ราย แต่มีผู้ยื่นข้อเสนอฯ เพียง ๑ ราย แต่ไม่ผ่านการคัดเลือก ประกาศฯ ครั้งที่ ๒ เมื่อวันที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๕ มีผู้สนใจซื้อของประกวดราคา ๔ ราย แต่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอฯ ตามวันเวลาที่กำหนด และประกาศฯ ครั้งที่ ๓ เมื่อวันที่ ๕ สิงหาคม ๒๕๖๕ มีผู้สนใจซื้อของประกวดราคา ๓ ราย แต่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอฯ ตามวันเวลาที่กำหนด

### ๒.๕.๔ โครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร.

บริษัทฯ ได้ดำเนินการศึกษาโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร. โดยมีผลการศึกษา และบริษัทฯ ได้นำเรียนคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ ๔/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๘ เมษายน ๒๕๖๓ โดยคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติเห็นชอบผลการศึกษาโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร. ต่อมาผู้บัญชาการทหารเรือได้เห็นชอบผลการศึกษาโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ เมื่อวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓ และ รมว.กท. ได้อนุมัติผลการศึกษาโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ฯ และแผนงานโครงการฯ เมื่อวันที่ ๒๓ กันยายน ๒๕๖๓ เรียบร้อยแล้ว โดยในรายงานผลการศึกษาดังกล่าว มีรายละเอียด สรุปพอสังเขปได้ดังนี้



(๑) ความเป็นมาของโครงการฯ

ในปี ๒๕๕๐ กระทรวงกลาโหมได้อนุมัติให้บริษัทฯ ย้ายจากยานนาวาไปพื้นที่เช่าที่ อรม.อร. อันมีสาเหตุมาจากที่ตั้งเดิมไม่สะดวกต่อการดำเนินกิจการ โดยบริษัทฯ ได้ย้ายสถานที่ประกอบการไป อรม.อร. เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๖ และย้ายกลับมาที่ยานนาวา เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๙ เนื่องจากไม่มีเงินทุนในการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ แต่จากการดำเนินกิจการ ก็ยังไม่มีความสะดวกประกอบกับต้องพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์และบริษัทฯ มีทิศทางในการที่ต้องสร้างอู่เรือแห่งใหม่ เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงปี พ.ศ. ๒๕๖๓ จึงดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ โดยกำหนดที่ตั้งในพื้นที่ภายใน อรม.อร.

(๒) การกำหนดรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

(๒.๑) บริษัทฯ มีขีดความสามารถในด้านธุรกิจต่อเรือและซ่อมเรือมาเป็นระยะเวลานานที่นับว่าเป็นจุดแข็งของผลิตภัณฑ์ และถือเป็นธุรกิจหลักในด้านให้บริการซ่อมและสร้างเรือให้กับราชการและเอกชน และกลุ่มอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (ยูโทโพรกอร์นทางทหาร)

(๒.๒) ธุรกิจรองที่ช่วยส่งเสริมธุรกิจหลักจะเป็นในด้านกลุ่มพาณิชย์นาวีที่เกี่ยวข้อง

(๒.๓) การดำเนินกิจการจะมีทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ (เครื่องมือและอุปกรณ์ รวมถึงกำลังพล) โดยมีกลุ่มลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศสนับสนุนการดำเนินงาน

(๒.๔) ประมาณการรายรับ เฉลี่ยปีละประมาณ ๑,๔๖๗.๕๐ ล้านบาท ประกอบด้วยรายได้จากการสร้างเรือ ๗๓๖.๐๑ ล้านบาท รายได้จากการซ่อมเรือ ๒๖๕.๔๒ ล้านบาท และรายได้จากการดำเนินการอื่น ๆ (โครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ ขยายพัสดุ งานบริการทางเทคนิค) รวมไปถึงงานด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ๔๖๖.๐๗ ล้านบาท

(๒.๕) ประมาณการรายจ่าย เฉลี่ยปีละประมาณ ๑,๓๗๗.๔๖ ล้านบาท ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายในการลงทุนสร้างอู่เรือแห่งใหม่ และค่าเช่าใช้ประโยชน์ที่ดิน ๓๗.๕๔ ล้านบาท รายจ่ายจากการสร้างเรือ ๖๕๘.๘๖ ล้านบาท รายจ่ายจากการซ่อมเรือ ๒๑๕.๗๖ ล้านบาท รายจ่ายจากการดำเนินการอื่น ๆ ๔๑๔.๕๒ ล้านบาท และรายจ่ายค่าบุคลากรและอื่น ๆ ๒๓.๖๔ ล้านบาท

(๒.๖) แผนการลงทุนตามโครงการเบื้องต้นจะมีการลงทุนที่สำคัญด้านอสังหาริมทรัพย์ วัสดุและครุภัณฑ์ ที่กำหนดไว้ในผลการศึกษาของโครงการ ที่กล่าว จำนวน ๔ รายการหลัก รวมวงเงิน ๙๒๕.๑๐ ล้านบาท กรอบการลงทุนในระยะเวลา ๕ ปี ระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ปรับปรุงตามมติคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ ๑๒/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๓ ครั้งที่ ๕/๒๕๖๔ เมื่อ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๔ และครั้งที่ ๖/๒๕๖๔ เมื่อ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๔ รายละเอียดดังตารางที่ ๓



ลำดับที่	รายการ	ปีงบประมาณ หน่วย : ล้านบาท					รวมงบประมาณทั้งสิ้น
		2566	2567	2568	2569	2570	
1	ผู้ลดยพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก	-	-	100.00	250.00	105.25	455.25
2	โรงงานและสิ่งอำนวยความสะดวก ปรับปรุงอาคาร F	10.93	67.93	-	-	-	78.86
3	เครื่องจักรอุปกรณ์และเครื่องมือพิเศษสำหรับซ่อมบำรุงเรือดำน้ำ	11.00	46.72	74.36	13.22	15.77	161.07
4	ที่ดิน/สำนักงาน/หอพักพนักงาน/โรงจัดเก็บและผลิตสินค้า/ลานจัดเก็บสินค้า/งานรื้อรื้อพื้นที่และงานปรับภูมิทัศน์	173.79	56.13	-	-	-	229.92
	รวมวงเงินลงทุน	195.72	170.78	174.36	263.22	121.02	925.10

## (๒.๗) การวางแผนอัตรากำลังพลรองรับโครงการฯ

การบริหารจัดการกำลังพลตามอัตรามาตรฐานเดิมโดยในส่วนของฝ่ายอำนวยการ สามารถปรับแก้กำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานได้ และในส่วนของฝ่ายปฏิบัติการ ในการดำเนินงานสำหรับอุปกรณ์ผู้ลดยพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องปรับแก้กำลังพลหรือสรรหากำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ มาบรรจุเพื่อปฏิบัติงานรวม ๑๘ อัตรา หากมีความจำเป็นต้องบรรจุกำลังพลเพิ่มเติมก็สามารถทำได้ เนื่องจากยังมีอัตราที่ยังไม่ได้รับการบรรจุตามภาระงานเหล่านี้อีกหลายอัตรา

ในปัจจุบันทางรัฐบาลได้ผ่อนคลายมาตรการที่มีผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID - ๑๙ ให้สามารถดำเนินกิจการได้คล่องตัวขึ้น ประกอบกับการดำเนินตามแผนพัฒนาพื้นที่ยานนาวา อยู่ในระหว่างการดำเนินการเตรียมการประมูลการให้เช่า ซึ่งคาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จลงได้ในปี พ.ศ. ๒๕๖๖ จึงทำให้บริษัทฯ จะมีงบประมาณ และมีความเป็นไปได้ที่จะเริ่มดำเนินโครงการฯ ได้ในปี พ.ศ. ๒๕๖๖ และดำเนินการลงทุนตามแผนได้เต็มที่ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๗ และในคราวประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ ๓/๖๕ เมื่อวันที่ ๒๒ มี.ค. ๖๕ ได้มีมติเห็นชอบให้ปรับเลื่อนกรอบระยะเวลาการลงทุนออกไปอีก ๑ ปีงบประมาณ จากเดิม “ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐” เป็น “ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑” โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของโครงการและงบประมาณ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ และปรับปรุงผลการศึกษาโครงการฯ เพื่อขอดำเนินโครงการต่อกระทรวงกลาโหมต่อไป

## ๒.๕.๕ การกำหนด Intelligent Risk ของ บอท. กำหนดได้ ดังนี้

## (๑) ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ

เป็นความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของการประกอบธุรกิจ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจโลก อัตราค่าระวางเรือลดลงอย่างมากมีผลต่อจำนวนเรือที่เข้าซ่อมทำ มูลค่าเรือซ่อมทำที่ไม่แน่นอน ทำให้รายได้ของบริษัทอาจมีความผันผวน แต่บริษัทฯ สามารถจัดหางานต่อเรือจากลูกค้าใหม่ และงานซ่อมเรือมาทดแทนกำลังการผลิตที่เหลืออยู่ บริษัทฯ ยังคงมีความเสี่ยงในการส่งมอบเรือให้ทัน

## (๒) ความเสี่ยงด้านการขาดแคลนบุคลากร

จากการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญทางด้านช่างฝีมือ และวิศวกรด้านการซ่อมเรือต่อเรือเป็นสำคัญ บริษัทฯ มีนโยบายมุ่งใจทั้งในด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและ ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้บริษัทฯ

ยังให้ทุนบุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และได้รับความร่วมมือจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในการอบรมและทดสอบฝีมือแรงงานตำแหน่งช่างเชื่อมเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานเชื่อมโลหะ ซึ่งจะทำให้พนักงานได้มีความรู้และได้รับใบรับรองมาตรฐานสากล ทำให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น บริษัทฯ เชื่อว่าการดำเนินการดังกล่าวจะลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรของบริษัทฯ ได้ในอนาคต

### (๓) ความเสี่ยงด้านสถานที่ตั้งในการประกอบธุรกิจ

ที่ดินยานนาวาซึ่งเป็นที่ตั้งของบริษัทฯ ในปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ระหว่างรอการพัฒนาที่ดิน และบริษัทฯ ได้เช่าอู่เรือบริเวณอู่ราชานาวิมหิตตลอดดุยเดช กรมอู่ทหารเรือ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของกองทัพเรืออาจมีผลทำให้เกิดปัญหาการซ่อมท่าเรือได้ในอนาคต บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องหาสถานที่ประกอบกิจการใหม่โดยได้รับความอนุเคราะห์จากกองทัพเรือ แต่รอการดำเนินการทำสัญญาเช่าจากกรมธนารักษ์ มีระยะเวลาสัญญา ๓๐ ปี ซึ่งผู้ให้เช่าสามารถบอกเลิกสัญญาได้ตามเงื่อนไขปกติของสัญญาระหว่างหน่วยงานราชการกับบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ อาจต้องจัดหาสถานที่ประกอบธุรกิจใหม่หากสัญญาเช่าสิ้นสุดลง อย่างไรก็ตามหากมีการยกเลิกสัญญา ในการนี้บริษัทฯ อยู่ระหว่างศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดซื้ออู่ลอย เพื่อสามารถเคลื่อนย้ายอู่ลอย ซึ่งจะเป็นอุปกรณ์หลักในการดำเนินงานไปยังสถานที่ตั้งแห่งใหม่ได้

### (๔) ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

ซึ่งรายได้และต้นทุนการผลิตของบริษัทฯ บางส่วนอ้างอิงกับอัตราแลกเปลี่ยน โดยเฉพาะงานต่อเรือ และงานซ่อมเรือ อาจจะต้องมีการนำเข้าเครื่องจักรมูลค่าสูงจากต่างประเทศ เช่น เครื่องกำเนิดไฟฟ้า เครื่องจักรเดินเรือ เครน กว้าน ในขณะที่งานซ่อมเรือจะมีการซื้ออุปกรณ์ภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำสัญญาซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สำหรับภาระผูกพันที่เป็นเงินสกุลต่างประเทศ

### (๕) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงราคาของวัสดุการผลิต

จากวัสดุหลักที่บริษัทฯ นำมาใช้ คือ เหล็กแผ่น สี ท่อ วาล์ว และลวดเชื่อม รวมทั้งต้นทุนการผลิตอื่นๆ ที่มีแนวโน้มการปรับเพิ่มราคาต่อเนื่องจากราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้บริษัทมีต้นทุนประกอบการที่เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งบริษัทฯ ได้จำกัดขอบเขตความเสี่ยงโดยการปรับอัตราค่าบริการเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับราคาน้ำมันเท่านั้น

### (๖) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

การที่ลูกค้าอาจไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่มีกับบริษัทฯ ภายใต้เงื่อนไขปกติได้ ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องจำกัดขอบเขตความเสี่ยงโดยพยายามให้มีการชำระเงินค่าซ่อมท่าเรือให้มากที่สุดก่อนเรือออกจากอู่

### (๗) ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุและอุบัติภัย

บริษัทฯ ดำเนินการจัดทำกรมธรรม์ประกันภัยคุ้มครองความเสี่ยงด้านสิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร สต็อกสินค้า อู่ลอย รวมทั้งความสูญเสีย และความเสียหายต่อตัวเรือที่กำลังสร้างหรือกำลังซ่อม

## ๒.๖ แนวโน้มและความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคล

### ๒.๖.๑ แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตามที่รัฐบาลได้กำหนดนโยบาย Thailand ๔.๐ โดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” จะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ส่งผลให้ทุกภาคส่วนต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึง มิติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีการ ปรับตัวเช่นกัน โดยทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ยุค HR ๔.๐ มีดังต่อไปนี้

(๑) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการสูญเสียบุคลากร องค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิคเคล็ดลับต่างๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลควรต้องเริ่มหาแนวทาง ให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ รวมทั้งอาจต้องทบทวนในการยืดเวลาการเกษียณอายุออกไปได้ตามความเหมาะสม

(๒) คน Gen Y จะกลายเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กร สิ่งที่นักทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญ คือ การปรับองค์กรให้เหมาะสมกับคนยุคใหม่ ไม่ใช่คาดหวังให้คนรุ่นใหม่เป็นฝ่ายปรับตัวเข้าหาองค์กรเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้นักทรัพยากรบุคคล จะต้องมีความเข้าใจในตัวพนักงานและมีความยืดหยุ่นสูงยิ่งขึ้นด้วย เพราะ การใช้วิธีการดูแล/ฝึกอบรมแบบเหมารวมอาจไม่ได้ผลกับคนรุ่นใหม่ แต่ต้องมีการออกแบบให้เหมาะกับ พนักงานแต่ละคนด้วย

(๓) รูปแบบของเศรษฐกิจที่กำลังจะเปลี่ยนไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคล จึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนา ศักยภาพคนให้สูงขึ้น และหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

(๔) การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเข้มข้นทำให้องค์กรมีโอกาสมหาสมุทรเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็วและคาดไม่ถึงได้มากขึ้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งส่วนใดของโลก อาจสร้างผลกระทบต่อ องค์กรได้มากมาย นักทรัพยากรบุคคลจึงต้องศึกษาปรากฏการณ์ต่างๆ ในโลกและพร้อมรับทุกการ เปลี่ยนแปลง

(๕) การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace และ Internet of Things ข้อมูลทุกอย่าง ในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงกัน ดังนั้นในอนาคต นักทรัพยากรบุคคลจึงต้องมีการเตรียมแผนขับเคลื่อนคนให้พร้อม กับโลกยุคดิจิทัล การทำงานผ่านระบบออนไลน์ และบริหารจัดการดิจิทัลและการบริหารจัดการข้อมูล ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร

(๖) การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานผ่าน Mobile Technology ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำธุรกรรมหรือ การทำงานอื่นๆ จะสามารถดำเนินการผ่าน Mobile Technology เช่น สมาร์ทโฟน หรืออุปกรณ์อื่นๆ ได้มากขึ้นเรื่อย ๆ นักทรัพยากรบุคคลจึงต้องเตรียมเปลี่ยนวิธีการทำงาน ทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการ และการฝึกอบรมพนักงาน ฯลฯ

(๗) วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันจะเปลี่ยนแปลงไป โดยคนในอนาคตจะติดต่อกันได้ตลอดเวลาที่ทุกเวลา คนทำงานอาจใช้โซเชียลมีเดียส่วนตัวในเวลาทำงานและติดต่อเรื่องงานผ่านโปรแกรมแชต เมื่อกลับบ้าน คำว่า Work-Life Balance อาจหายไป ดังนั้นนักทรัพยากรบุคคล จึงต้องเตรียมที่จะปรับวิธีในการดูแล Work-Life Balance ของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม

(๘) ในอนาคตสังคมจะต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อย ๆ นักทรัพยากรบุคคลจะต้องพร้อมสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลา

(๙) โลกยุคใหม่จะเปลี่ยนไปสู่ Social networking, Social media หรือ Social Learning สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานยุคใหม่คือการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง นักทรัพยากรบุคคลจะต้องส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

(๑๐) องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่มีแนวโน้มต้องปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญ กับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยขับเคลื่อนจาก CSR (Corporate Social Responsibility) ไปเป็น CSV (Creating Shared Value) ที่ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม และ ธรรมชาติ ผนกรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจ ซึ่งนักทรัพยากรบุคคลจะต้องมีส่วนร่วมในการนำพาคน และองค์กร ไปสู่การปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ

### ๒.๖.๒ ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคล

โลกในยุค ๔.๐ มีการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรให้เกิดการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร และสามารถกำหนดสถานะความเป็นอยู่ขององค์กรได้ ดังนั้น องค์กรและนักทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องทราบถึงความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่

(๑) การเข้าสู่ภาวะการณ์ขาดสมดุลกันระหว่างความต้องการของกลุ่มผู้มีความรู้สูง ซึ่งความต้องการของคนเก่งมีเพิ่มขึ้นในขณะที่คนเก่งในปัจจุบันอาจไม่ได้มีเพียงพอสำหรับความต้องการของตลาด เนื่องจากคนเก่งหรือผู้มีความรู้สูงจะต้องมีทั้งผลงานและศักยภาพ

(๒) กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการเข้าทำงานจะมีกระบวนการที่เป็นระบบและพัฒนา รูปแบบวิธีการมากขึ้น ตั้งแต่การคัดเลือกจนกระทั่งการพัฒนาและการเคลื่อนย้ายตำแหน่งเพื่อ การเติบโต จะมีแนวทางการดำเนินการสำหรับคนเก่งโดยเฉพาะ

(๓) การค้นหาคนเก่งในปัจจุบันจะไม่ได้ค้นหาจากบริษัทจัดหางานหรือ Head Hunter หรือการติดประกาศรับสมัครอีกต่อไป แต่จะเป็นการค้นหาคนเก่งจากทางสื่อสังคมต่างๆ ที่คนใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมี ภาพลักษณ์องค์กรที่จะเป็นจุดขายเพื่อดึงดูดคนเก่งเหล่านั้น

(๔) องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของคนที่ย่างเข้ามาทำงานตั้งแต่วันแรกจนวันสุดท้ายที่ออกจากองค์กรไป โดยคำนึงถึงช่วงอายุที่แตกต่างกันของคนในองค์กร เพศ ศาสนา รวมถึงระดับความ ผูกพันตั้งแต่เข้ามา ระหว่างทำงาน และเมื่อออกจากงาน เพื่อรักษาให้คนดีคนเก่งอยู่กับเราต่อไป

(๕) การอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาความสามารถในระดับองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยการพัฒนาคณะจะเป็นรูปแบบการเรียนรู้ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ โดยแบ่งการ เรียนรู้ด้วยตัวเอง จากการทำงานข้ามสายงาน การเคลื่อนย้ายงาน การได้รับงานพิเศษ ร้อยละ ๗๐ , การเรียนรู้ จากการ Coaching





หรือ Monitoring ร้อยละ ๒๐ และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมจะเหลือเพียงร้อยละ ๑๐ ของการเรียนรู้ทั้งหมดเท่านั้น อย่างไรก็ตามบุคลากรในองค์กรย่อมมีรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับลักษณะโครงสร้างของคนที่แตกต่างกันภายในองค์กร

(๖) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นการถ่ายทอดลงมาจากเป้าหมายขององค์กรลงมาถึงตัวบุคคล ผ่านการใช้ตัววัดผล (KPI) และการวัดสมรรถนะ (Competency) โดยเป็นการถ่ายทอดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินที่ชัดเจนและทันสมัยมากขึ้น โดยหลังจากการที่ได้ตัววัดผลการปฏิบัติงานมาแล้วจะต้องมีการวางแผนเพื่อติดตามและให้คำแนะนำ รวมถึงให้รางวัลตอบแทนจากการประเมินผล

(๗) การเคลื่อนย้ายคนเก่งหรือผู้มีศักยภาพสูงภายในองค์กร จะต้องสามารถเคลื่อนย้ายได้ทั้งในแนวดิ่งและในแนวราบ เช่น การให้เรียนรู้งานใหม่ ไม่ว่าจะเป็งานในสายงานเดียวกัน หรือการเรียนรู้งานของสายงานอื่น เป็นต้น

(๘) องค์กรจะต้องออกแบบรูปแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพได้ทั้งในสายงานเดียวกันหรือในสายงานใกล้เคียงกัน โดยจะต้องจัดให้มีการเติบโตของตำแหน่งที่สามารถเติบโตไปได้ทั้งในมุมของผู้เชี่ยวชาญ หรือสายเทคนิค หรือสายบริหารได้อย่างชัดเจน

(๙) การสมัครงาน การเรียนรู้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล จะถูกแทนที่ด้วยเครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น สื่อสังคมต่างๆ Facebook Twitter Line LinkedIn

## บทที่ ๓

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหารทุนมนุษย์

#### ๓.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ในงานบริหารทุนมนุษย์ของ บอท.

##### ๓.๑.๑ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

#### จุดแข็ง (Strengths) : S

๑. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารทุนมนุษย์ฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy) และกำกับ ดูแล ติดตามการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)
๒. มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
๓. บอท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรประจำปี
๔. มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานและลูกจ้างเป็นประจำทุกปี
๕. มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นธรรม ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านแรงงานและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน
๖. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลบุคลากร และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนงานการบริหารทุนมนุษย์
๗. พนักงานและลูกจ้าง ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทฯ เป็นอย่างดี

#### จุดอ่อน (Weaknesses) : W

๑. การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ยังขาดความเชื่อมโยง สนับสนุนกันในเชิงยุทธศาสตร์กับแผนงานสำคัญในระดับเดียวกัน เช่น แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนบริหารความเสี่ยง เป็นต้น
๒. การวางแผนอัตรากำลังระยะยาวยังไม่ชัดเจน ยังขาดการนำปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บอท. มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนอัตรากำลังระยะยาว เช่น การย้ายสำนักงานแห่งใหม่ และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
๓. บุคลากรของ บอท. อยู่ในวัยใกล้เกษียณอายุหรือมีอายุมากกว่า ๔๕ ปีขึ้นไป
๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPIs) จากระดับยุทธศาสตร์องค์กรมาสู่ระดับบุคคลได้ครอบคลุมทุกระดับพนักงาน
๕. รูปแบบการพัฒนาบุคลากร ยังไม่หลากหลาย (เน้นรูปแบบการอบรม) และการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา ยังไม่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม
๖. การนำข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้วิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

**โอกาส (Opportunities) : O**

๑. นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของชาติเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิต การเรียนรู้ตลอดชีวิต และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
๒. นโยบายของ บอท. ส่งเสริมให้แผนกทรัพยากรบุคคลให้มีบทบาทในการเป็นคู่คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ของทุกหน่วยงาน เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
๓. การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจทำให้รัฐวิสาหกิจต้องมีการปรับปรุงระบบงานอย่างต่อเนื่อง
๔. การมีเครือข่ายภายนอกและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ต่าง ๆ ทำให้สามารถนำข้อมูลและความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
๕. การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-๑๙ กระตุ้นให้พนักงานของ บอท. มีการปรับตัวในการทำงานสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

**อุปสรรค (Threats) : T**

๑. โครงสร้างองค์กรขาดความยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งแนวคิดการบริหารจัดการที่ทันสมัย
๒. มีข้อจำกัดในการปรับปรุงระบบอัตราเงินเดือนค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ เนื่องจาก บอท. เป็นรัฐวิสาหกิจในกลุ่มที่ ๓ ใช้บัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนแบบขั้น ตามประกาศคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์
๓. การแข่งขันในตลาดแรงงานโดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน บริษัทเอกชนที่มีขนาดใหญ่จะสามารถดึงดูดแรงงานกลุ่มเป้าหมายได้มากกว่า ส่งผลให้องค์กรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ได้ยากขึ้น
๔. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Trends) เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค จึงได้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร โดยจะนำเอาการวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสขององค์กรมาเป็นหลักในการพิจารณา กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ในขณะที่เดียวกันจะนำเอาการวิเคราะห์จุดอ่อนและข้อจำกัดเข้ามาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อพัฒนาจุดอ่อนและข้อจำกัดให้เป็นจุดแข็งขององค์กรต่อไปซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทำให้เกิดกลยุทธ์ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้



ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths) <u>S</u>	จุดอ่อน (Weaknesses) <u>W</u>
โอกาส (Opportunities) <u>O</u>	<p><u>กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)</u></p> <p><b>S๑, ๒, ๓ / O๑, ๒, ๔</b> - พัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ให้กับบุคลากร</p> <p><b>S๑, ๒, ๓ / O๑, ๒, ๓</b> - เตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตพัฒนาขององค์กร</p> <p><b>S๒, ๖ / O๓, ๔, ๕</b> - นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนและพัฒนาระบบงานการบริหารทรัพยากรบุคคล</p>	<p><u>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)</u></p> <p><b>W๒, / T๑</b> - พัฒนาโครงสร้างและวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร</p> <p><b>W๓, ๖ / T๒, ๓</b> - บริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อย่างเหมาะสม</p>
อุปสรรค (Threats) <u>T</u>	<p><u>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)</u></p> <p><b>S๔, ๗ / T๓</b> - ส่งเสริมวัฒนธรรมและ ค่านิยมขององค์กร</p> <p><b>S๔, ๕, ๗ / T๑, ๒</b> - สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและมีความปลอดภัย</p> <p><b>S๖ / T ๔</b> - พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)</p>	<p><u>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)</u></p> <p><b>W๑,๖ / O๒, ๓</b> - พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p><b>W๔, ๕ / O๑, ๓, ๔</b> - บริหารสมรรถนะการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</p>

**๓.๒ การสังเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ TOWs Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ จากการวิเคราะห์ TOWs Matrix	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สังเคราะห์เพื่อกำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์ HR
<b>จุดแข็ง-โอกาส (SO): กลยุทธ์เชิงรุก</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ให้กับบุคลากร</li> <li>▪ เตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตพัฒนาขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บุคลากรมีการพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) และเพิ่มเติมทักษะใหม่ๆ (Reskill) เพื่อปรับสมรรถนะการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>▪ องค์กรมีความพร้อมด้านบุคลากรในระยะยาว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>▪ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>▪ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม และ ความผูกพันต่อองค์กร</li> </ul>
<b>จุดอ่อน-อุปสรรค (WT): กลยุทธ์เชิงรับ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พัฒนาโครงสร้างและวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร</li> <li>▪ สร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</li> <li>▪ บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทต่อความสำเร็จขององค์กร</li> </ul>	
<b>จุดอ่อน-โอกาส (WO): กลยุทธ์เชิงแก้ไข</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>▪ บริหารสมรรถนะการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร</li> <li>▪ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ</li> </ul>	
<b>จุดแข็ง-อุปสรรค (ST): กลยุทธ์เชิงป้องกัน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรด้วยกิจกรรมสร้างสรรค์</li> <li>▪ ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลที่ดีอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>▪ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนและพัฒนาระบบงานการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สร้างการรับรู้และส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>▪ สร้างมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลที่ดี</li> <li>▪ มีระบบฐานข้อมูลบุคคลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และสนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	



## บทที่ ๔

### แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ (ทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

แผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน โดยสรุปดังนี้

#### ๔.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เต็มโตและเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”

ที่มา : แผนวิสาหกิจ ๒๕๖๓-๒๕๖๗

#### ๔.๒ พันธกิจ (Mission)

๔.๒.๑ ให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

๔.๒.๒ ให้บริการจำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชนภายในประเทศ

๔.๒.๓ ให้บริการจำหน่ายและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ให้แก่หน่วยงานในกองทัพไทย

๔.๒.๔ บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล

๔.๒.๕ พัฒนาและขยายกิจการ โดยการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และ การสร้างอยู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล

๔.๒.๖ วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึง อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

๔.๒.๗ ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึง การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด”

ที่มา : มติคณะกรรมการบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด ครั้งที่ ๔/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๓ พฤษภาคม ๒๕๖๔

#### ๔.๓ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๔.๓.๑ ค่านิยม (Value)

“แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ สร้างสรรค์นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

“Seek business opportunities Accumulate professional expertise, create innovation for sustainability”

ที่มา : มติคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ครั้งที่ ๔/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๒

๔.๓.๒ วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

“อุทิศตนเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ และดำเนินการปรับปรุงองค์กรเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง”

“Dedicated to fulfilling customer needs and continue to improve the organization to impress customers continuously

#### ๔.๔ การกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

บริษัทฯ ได้ทำการทบทวนแผนวิสาหกิจฉบับปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ของบริษัทฯ ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ ดังนี้

##### ๔.๔.๑ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

บริษัทฯ กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ในส่วนของจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ผ่านการจัดลำดับความสำคัญโดยผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ ที่เป็นประเด็นสำคัญ คือ

##### ๔.๔.๑.๑ ความท้าทายจากภายนอก

(๑) ความท้าทายภายนอกที่เป็นแรงผลักดันในเชิงบวก ซึ่งมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

- บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจในการรักษาความมั่นคงและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล มีโอกาสในการขยายสัดส่วนทางธุรกิจในกลุ่มทัพเรือเพิ่มขึ้นในอนาคตจากโครงการสร้างเรือเพื่อทดแทนเรือที่ปลดประจำการ (O๑)

- บริษัทฯ มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับกองทัพเรือ รวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการพัฒนาค่าความรู้ และเทคโนโลยีทางด้านงานซ่อม/สร้างเรือ และ/หรือเทคโนโลยีอื่นๆ ต่อกัน (O๒)

- รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับรัฐวิสาหกิจด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในด้านการลงทุนและการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินของรัฐ (O๓)

(๒) ความท้าทายภายนอกที่เป็นแรงผลักดันในเชิงลบ ซึ่งมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

- ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการซ่อมสร้างเรือสูงขึ้น และความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอตัวลดลง (T๓)

- โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ ไม่เอื้ออำนวยในการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะในส่วนของแรงจูงใจ เมื่อเทียบกับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมเดียวกัน (T๔)

- กองทัพเรือไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจให้แก่บริษัทฯ หรือให้การสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากจะเป็นการละเมิดหลักการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๗๕ ที่บัญญัติห้ามมิให้รัฐแข่งขันกับเอกชนในการประกอบกิจการทางเศรษฐกิจ (T๑)

##### ๔.๔.๒ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

บริษัทฯ ดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) โดยการประเมินลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็น โดยการจัดทำแบบสำรวจทั้งผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัทฯ จำนวน ๙๐ ตัวอย่าง และนำมาคำนวณและแปลผลทางสถิติ สามารถสรุปได้ คือ มีอุปสรรค (Threats) เป็นสัดส่วน ๒๕.๗๐% มากกว่าโอกาส (Opportunities) ๑๑.๒๗% และมีจุดแข็ง (Strengths) เป็นสัดส่วน ๑๓.๑๑% ซึ่งน้อยกว่าจุดอ่อน (Weaknesses) ๔๙.๙๒% อย่างไรก็ตามจากการคำนวณอัตราส่วน SO : WT ซึ่งคำนวณได้จากการเปรียบเทียบความได้เปรียบ คือ น้ำหนักรวมของจุดแข็งคูณกับน้ำหนักรวมของโอกาส เทียบกับ ความเสียเปรียบ คือ การนำน้ำหนักรวมของจุดอ่อนคูณกับ น้ำหนักรวมของภัยคุกคาม ซึ่งเท่ากับ ๐.๑๒ : ๑.๐๐ คือ เมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงบวก (จุดแข็ง+โอกาส) น้อยกว่าปัจจัยเชิงลบ (จุดอ่อน+อุปสรรค) ทำให้บริษัทฯ ไม่มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ดังนั้น บริษัทฯ จึงใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) เนื่องจากบริษัทฯ มีขนาดเล็กและมีส่วนแบ่งการตลาดน้อย ประกอบกับ บริษัทฯ มีผลประกอบการขาดทุนต่อเนื่องเป็นระยะเวลา ๔ ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ จนถึงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องดำเนินการตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น โดยไม่ควรงลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่ในกิจการหลัก จนกว่าสภาพคล่องทางการเงินจะดีขึ้น เพื่อที่จะไม่ต้องรับภาระในการดำเนินงานขององค์การต่อไปในอนาคต และอาศัยการซ่อมแซมปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ เงินทุน บุคลากร และวัสดุคงคลังที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด

บริษัทฯ ประยุกต์ใช้แนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง POSE: Philosophy Of Sufficient Economy และ กรอบยุทธศาสตร์น้ำน้ำสีคราม หรือ BOSS: Blue Ocean Strategy Scheme เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในสัดส่วนที่สูงขึ้น โดยการสร้างกลยุทธ์ “เล็ก ลด เสริม สร้าง” ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

### กลยุทธ์เสริม (Raise)

1. ทบทวนและส่งเสริมบทบาทบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแล
2. พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ
3. พัฒนาศักยภาพคนให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร
4. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด
5. ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับการกิจการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ
6. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินงานของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน
7. พัฒนาองค์ความรู้ ชีตความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานธุรกิจปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ
8. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
9. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า
10. พัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร
11. พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ
12. ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ

### กลยุทธ์เลิก (Eliminate)

1. เลิกทำธุรกิจกับบริษัทที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ
2. เลิกทำผิดกฎระเบียบ
3. เลิกจ้างเหมาแรงงานที่ บอท. มีความเชี่ยวชาญ

### กลยุทธ์สร้าง (Create)

1. พัฒนาเรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ ใหม่ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
2. ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ
3. สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่
5. ขยายเพดานอัตราค่าจ้าง(เงินเดือน)

### กลยุทธ์ลด (Reduce)

1. ลดการหารายได้ที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน
2. เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับรายได้ และประหยัดค่าสาธารณูปโภค
3. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างนานเรียกเก็บไม่ได้ ลดการตัดหนี้สูญ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

## ภาพที่ ๑ BDC the four-Action Grid

### ๔.๔.๓ กลยุทธ์ ตามยุทธศาสตร์บริษัทฯ

#### ๔.๔.๓.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ

- (๑) ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ กับกับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
- (๒) ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ

#### ๔.๔.๓.๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ

- (๑) พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เลิก



จ้างเหมาแรงงานที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญ เลิกทำธุรกิจกับบริษัทที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ และลดการหารายได้ที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน

(๒) พัฒนาผู้เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

(๓) พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร

(๔) เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับรายได้ และประหยัดค่าสาธารณูปโภค

(๕) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างนานเรียกเก็บไม่ได้ ลดการตัดหนี้สูญ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี

๔.๔.๓.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

(๑) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

(๒) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า

(๓) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

(๔) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด

(๕) พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA) และหลีกเลี่ยงการทำผิดกฎระเบียบ

๔.๔.๓.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร

(๑) ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ และขยายเขตงานอัตราค่าจ้าง (เงินเดือน)

(๒) พัฒนาคณะความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

๔.๔.๓.๕ ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม

(๑) ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเชิงเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)

(๒) พัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร

๔.๔.๔ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของบริษัทฯ (Strategy objective)

บริษัทฯ กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือ การปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ/กิจการโดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/เป้าประสงค์ จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี สิ่งที่ต้องกระทำต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทาง

ระยาวขององค์กร และชี้้นำในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร บริษัทฯ จึงได้ทำการทบทวนจุดมุ่งหมายขององค์กร และได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

๔.๔.๔.๑ (SO๑) - ทบทวนและปรับปรุงบทบาทตอบสนองต่อหน่วยกำกับที่ชัดเจน กับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม สคร. กระทรวงการคลัง ภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๘

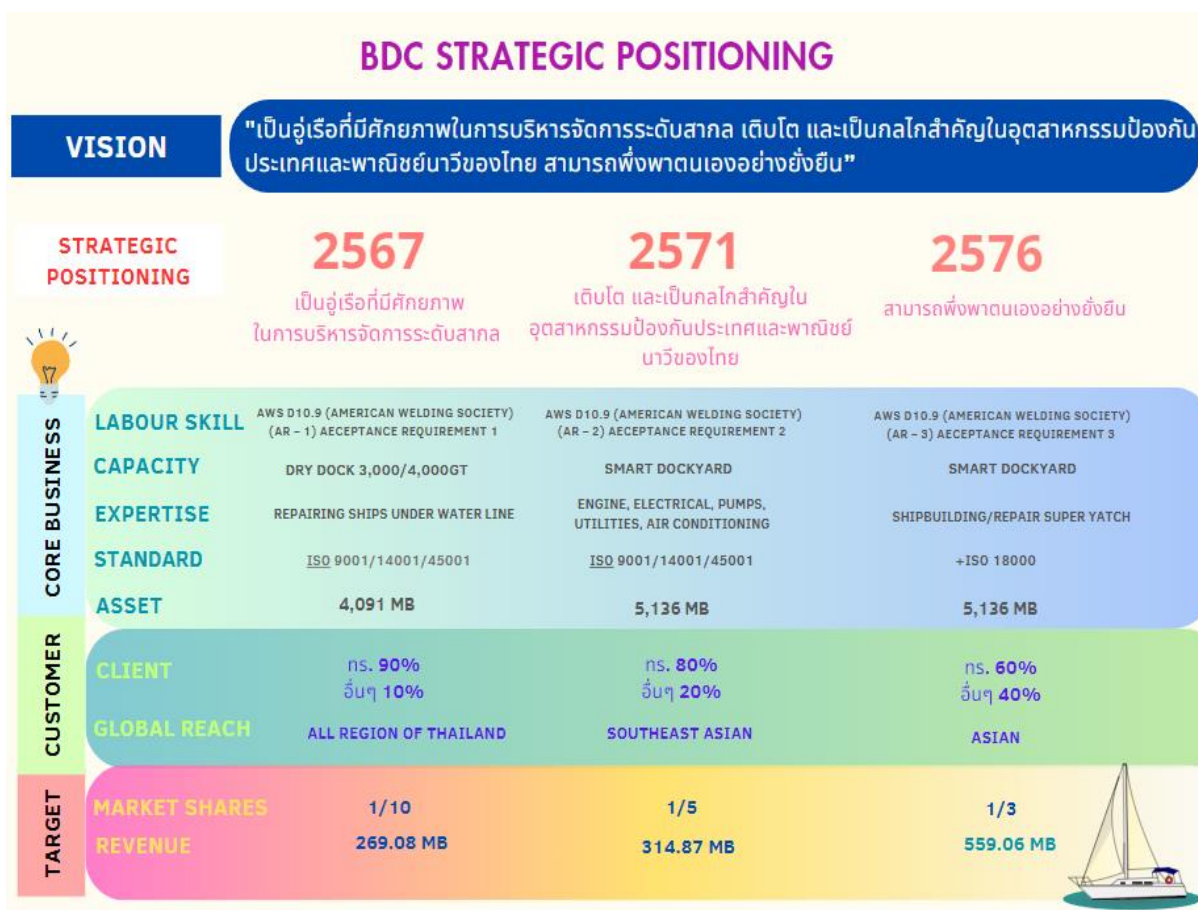
๔.๔.๔.๒ (SO๒) - สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ โดยบริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง ภายในปีงบประมาณ ๒๕๗๐ และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยสามารถให้เช่าที่ดินโครงการยานนาวา ภายในปีงบประมาณ ๒๕๗๑

๔.๔.๔.๓ (SO๓) - มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า ๒.๕ ภายในปีงบประมาณ ๒๕๗๑

๔.๔.๔.๔ (SO๔) - มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้รับมาตรฐาน ISO ๙๐๐๑ / ISO ๑๔๐๐๑ / ISO ๔๕๐๐๐ ภายในปีงบประมาณ ๒๕๗๑

๔.๔.๕ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

บริษัทฯ กำหนดเป้าหมายและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะ ๕ ปี และ ๑๐ ปี สรุปได้ดังนี้



ภาพที่ ๒ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
SO๑ มีทบทวนและปรับปรุงบทบาท	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ทบทวนและปรับปรุงบทบาท	๑.๑ ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทกับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง	๑.๑.๑ ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานทบทวนและปรับปรุงบทบาท (๑) แผนงานทบทวนบทบาทกับผู้กำกับดูแล	๕๐	๑๐๐	-	-	-
		๑.๒ ขอบรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการก่อสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ	๑.๒.๑ ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาขีดความสามารถในการซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่ และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย (๑) พัฒนาฐานข้อมูล อยู่เรือ สิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร รวมถึงเอกชนในประเทศที่มีศักยภาพและความสามารถในการสร้างเรือรบขนาดใหญ่ (๒,๐๐๐-๕,๐๐๐ ตัน) และมีเทคโนโลยีซับซ้อน ทันสมัย (๒) พัฒนา รูปแบบ กระบวนการในการนำผลงานวิจัยยุทธโปกรณ์ที่ผ่านมาตรฐานเข้าสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์ (๓) สืบค้น และจัดทำข้อมูลแนวทางการปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการซ่อมบำรุง ให้เรือของ ทร. มีอายุการใช้งานที่ยาวขึ้น	๒๕	๕๐	๗๕	๑๐๐	-
SO๒ สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ โดยบริษัทได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัด กระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัท โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	๒.๑ พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการรักษา	๒.๑.๑ ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนธุรกิจ (๑) การขยายตลาดภายใน ทร. (ล้านบาท) - สร้างเรือ - ซ่อมเรือ - ขายพัสดุ (๒) การขยายตลาดภายนอก ทร. (ล้านบาท) - สร้างเรือ - ซ่อมเรือ - บริการอยู่ (๓) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (๓.๑) มีความร่วมมือในการพัฒนาธุรกิจ (ล้านบาท) (๔) พัฒนาผลงานวิจัยทางเทคโนโลยีของกองทัพเรือสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์	>๘๐.๐๐	>๘๔.๐๐	>๘๘.๒๐	>๙๒.๖๑	>๙๗.๒๔
		๒.๒ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เลิกจ้างเหมาแรงงานที่บริษัท มีความเชี่ยวชาญ เลิกทำธุรกิจกับบริษัทที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ และลดการหารายได้ที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน	>๖๐.๐๐	>๖๓.๐๐	>๖๖.๑๕	>๖๙.๔๖	>๗๒.๙๓	>๗๖.๔๕
				>๓.๕๐	>๓.๖๘	>๓.๘๖	>๔.๐๕	>๔.๒๕
				>๒๐	>๒๑	>๒๒	>๒๓	>๒๔
				>๒๐.๐๐	>๒๑.๐๐	>๒๒.๐๕	>๒๓.๑๕	>๒๔.๓๑
				>๑๕.๐๐	>๑๕.๗๕	>๑๖.๕๔	>๑๗.๓๖	>๑๘.๒๓
				>๕.๐๐	>๕.๒๕	>๕.๕๑	>๕.๗๙	>๖.๐๘
				>๕.๐๐	>๕.๒๕	>๕.๕๑	>๕.๗๙	>๖.๐๘
				๑	๑	๒	๒	๑
				โครงการ	โครงการ	โครงการ	โครงการ	โครงการ



เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
๒๕๗๐ และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยสามารถให้เช่าที่ดินโครงการยานนาวาภายในปีงบประมาณ ๒๕๗๑		๒.๒ พัฒนาอู่เรือแห่งใหม่ให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ ใหม่ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	๒.๒.๑ ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาอู่เรือ (๑) โครงการ Smart Dockyard	ศึกษาแนวทางดำเนินงาน	ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและระบบสิ่งแวดล้อม	ปรับปรุงระบบสิ่งแวดล้อม	ปรับปรุงสำนักงาน โรงงาน และอู่เรือ	ปรับปรุงโรงงานและอู่เรือ
		๒.๓ พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร	๒.๓.๑ รายรับโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร (ล้านบาท) (๑) โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์	>๗๕.๕๘	>๗๕.๕๘	>๗๕.๕๘	>๗๙.๖๙	>๗๙.๖๙
		๒.๔ เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหารเพื่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับรายได้และประหยัดค่าสาธารณูปโภค	๒.๔.๑ ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน (๑) โครงการสนับสนุนการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	>๒๐.๐๑	๑๘.๐๑ - ๒๐.๐๐	๑๖.๐๑ - ๑๘.๐๐	๑๔.๐๑ - ๑๖.๐๐	<๑๔.๐๐
		๒.๕ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างนานเรียกเก็บไม่ได้ ลดการตัดหนี้สูญ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี	๒.๕.๑ ร้อยละของลูกหนี้เอกชนค้างชำระต่อลูกหนี้ทั้งหมด (๑) แผนงานการบริหารลูกหนี้	<๕๐	๔๐-๕๐	๓๐-๔๐	๓๐-๒๐	<๒๐
SO๓ มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า ๒.๕ ภายในปีงบประมาณ ๒๕๗๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	๓.๑ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	๓.๑.๑ ความสำเร็จในการดำเนินโครงการ (๑) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	> ๑ โครงการ	> ๑ โครงการ	> ๑ โครงการ	> ๑ โครงการ	> ๑ โครงการ
		๓.๒ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า	๓.๒.๑ ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน (๑) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า	๕๐	๗๕	๑๐๐	-	-
		๓.๓ ปรับปรุงกระบวนการทำงานกฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	๓.๓.๑ จำนวนกระบวนการทำงาน/ระเบียบ/ข้อบังคับบริษัทฯ ที่ได้รับการทบทวนปรับปรุงแก้ไข ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน (๑) แผนงานปรับปรุงเพิ่มเติมกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานมีมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้	>๒ โครงการ	>๒ โครงการ	>๒ โครงการ	>๒ โครงการ	>๒ โครงการ



เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
		๓.๔ ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด	๓.๔.๑ คะแนนผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร (๑) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (๒) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (๓) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (๔) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (๕) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (๖) การบริหารทุนมนุษย์ (๗) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (๘) การตรวจสอบภายใน	>๑.๖๐	>๑.๗๐	>๑.๘๐	>๑.๙๐	>๒.๐๐
		๓.๕ พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA)	๓.๕.๑ ผลประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA)	>๙๔.๐๐	>๙๔.๑๕	>๙๔.๓๐	>๙๔.๔๕	>๙๔.๖๐
	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร	๔.๑ ปรับโครงสร้างองค์กรของ บริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือเป็นสิ่งสำคัญ และขยายเขตงานอัตราค่าจ้าง(เงินเดือน)	๔.๑.๑ ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพลเพื่อรองรับโครงการสร้างเรือแห่งใหม่ (๑) แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล (๒) แผนงานขยายเขตงานอัตราค่าจ้าง(เงินเดือน)	ทบทวนการปรับโครงสร้างองค์กร	๒๕	๕๐	๗๕	๑๐๐
		๔.๒ พัฒนาองค์ความรู้ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของ บริษัทฯ	๔.๒.๑ ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร (๑) โครงการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร	๒๐	๔๐	๖๕	๘๐	๑๐๐
SO๔ มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้รับมาตรฐาน ISO ๙๐๐๑ / ISO ๑๔๐๐๑ /	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม	๕.๑ ดำเนินการตามแผนงานโครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-Efficiency)	๕.๑.๑ ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการลดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม (๑) โครงการซ่อมบำรุงอุปกรณ์และเครื่องมือ (๒) โครงการศึกษาและปรับปรุงตามมาตรฐาน ISO ๑๔๐๐๑ และ ISO ๔๕๐๐๑ (๓) โครงการส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม (๔) และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-Efficiency)	๒๐	๔๐	๖๐	๘๐	๑๐๐



เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
ISO ๔๕๐๐๐ ภายในปีงบประมาณ ๒๕๗๑		๕.๒ การพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (๕G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร	๕.๒.๑ ความสำเร็จในการดำเนินโครงการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (๑) แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (๒) แผนงานนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้	> ๑ โครงการ	> ๑ โครงการ	> ๑ โครงการ	> ๑ โครงการ	> ๑ โครงการ

#### ๔.๕ นโยบายการบริหารทุนมนุษย์ บริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

บริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด ถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญและมีคุณค่าที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนขององค์กร บริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด จึงกำหนดนโยบายด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ของทุกหน่วยงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

๑. บริหารทุนมนุษย์โดยมุ่งเน้นถึงความคุ้มค่าของการใช้บุคลากร มีความเหมาะสมระหว่างจำนวนบุคลากรและภาระงานยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒. บริหารทุนมนุษย์ด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยใช้ผลงานและสมรรถนะความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓. เพิ่มคุณค่าของบุคลากรของทุกหน่วยงานให้มีความรู้ความชำนาญในระดับสากล โดยให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสถานการณ์ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร และสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและประสานสอดคล้องกัน

๔. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยระบบ Key Performance Indicator (KPI) และระบบสมรรถนะ (Competency) และนำมาใช้เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ตลอดจนนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

๕. เสริมสร้างขวัญกำลังใจและคุณภาพชีวิต โดยส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและสมรรถนะความสามารถในทุกโอกาส ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นธรรมและจัดสวัสดิการให้ตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความผาสุกและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

๖. เสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงความแตกต่างของกลุ่มบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย และตอบสนองต่อการพัฒนาและเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

๗. เสริมสร้างบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม เสียสละ และอุทิศตนเพื่อองค์กร สังคม และประเทศชาติ มุ่งเน้นการปฏิบัติงานโดยปราศจากผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of interest : COI)

๘. ส่งเสริมให้ปฏิบัติตามระเบียบบริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมของกรรมการผู้จัดการและพนักงานบริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด พ.ศ. ๒๕๕๒ และคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ บริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด

๙. ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานค่านิยม (Core Value) ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ซึ่งประกอบด้วย “แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญทางอาชีพ สร้างสรรค์นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน” มุ่งสู่การขยายธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ

๑๐. ส่งเสริมแผนกทรัพยากรบุคคลให้มีบทบาทในการเป็นคู่คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ของทุกหน่วยงาน เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

แผนวิสาหกิจ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด (บอท.) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ กำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ในยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ และยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ ขององค์กร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ด้านยุทธศาสตร์ที่ ๓ “มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ” และเชื่อมโยงไปสู่การสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗ จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของบอท. ให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการกำหนดและวางแผนงาน/โครงการให้เป็นตัวขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดและได้มีการทบทวนและประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บอท. รวมทั้งกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและอนาคต รวมถึงสอดคล้องและครอบคลุมเกณฑ์ประเมินผล Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งจากการทบทวนได้กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ดังนี้

#### ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

- เป้าประสงค์ ๑ มีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- กลยุทธ์ ๑ พัฒนาโครงสร้างและวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร
- เป้าประสงค์ ๒ มีระบบฐานข้อมูลบุคคลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และสนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล
- กลยุทธ์ ๒ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนและพัฒนาระบบงานการบริหารทรัพยากรบุคคล
- เป้าประสงค์ ๓ มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร
- กลยุทธ์ ๓ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- เป้าประสงค์ ๔ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ
- กลยุทธ์ ๔ บริหารสมรรถนะการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ



- เป้าประสงค์ ๕ บุคลากรมีการพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) และเพิ่มเติมทักษะใหม่ๆ (Reskill) เพื่อปรับสมรรถนะการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- กลยุทธ์ ๕ พัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ให้กับบุคลากร
- เป้าประสงค์ ๖ องค์กรมีความพร้อมด้านบุคลากรในระยะยาว
- กลยุทธ์ ๖ เตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตพัฒนาขององค์กร
- เป้าประสงค์ ๗ เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- กลยุทธ์ ๗ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม และความผูกพันต่อองค์กร
- เป้าประสงค์ ๘ บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทต่อความสำเร็จขององค์กร
- กลยุทธ์ ๘ สร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม
- เป้าประสงค์ ๙ สร้างการรับรู้และส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- กลยุทธ์ ๙ ส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรด้วยกิจกรรมสร้างสรรค์
- เป้าประสงค์ ๑๐ สร้างมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลที่ดี
- กลยุทธ์ ๑๐ ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลที่ดีอย่างสม่ำเสมอ





## ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์องค์กรกับยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ (ทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

แผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ - พ.ศ.๒๕๖๙			ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐		
เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ / แนวทางดำเนินการ	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
SO๑ มีทบทวนและปรับปรุง บทบาทตอบสนองต่อ หน่วยกำกับที่ชัดเจนกับ หน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพอเรือ กระทรวงกลาโหม กระทรวงการคลัง สำนักงาน คณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ ภายใน ปีงบประมาณ ๒๕๖๘	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ทบทวน และปรับปรุงบทบาท บริษัทฯ	๑.๑ ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ กับ หน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพอเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่ม ประสิทธิภาพระบบการ บริหารทรัพยากรบุคคล	เป้าประสงค์ ๑ มีโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลังที่เอื้อต่อการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ๒ มีระบบฐานข้อมูล บุคคลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และสนับสนุนงานด้านทรัพยากร บุคคล เป้าประสงค์ ๓ มีระบบการทำงานที่ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร	กลยุทธ์ ๑ พัฒนาโครงสร้างและ วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับ การดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์ ๒ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมา สนับสนุนและพัฒนาระบบงานการ บริหารทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ ๓ พัฒนาระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคล
		๑.๒ ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับ สิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ			
SO๒ สร้างความเข้มแข็งและ สามารถขยายโอกาสทาง ธุรกิจ โดยบริษัทฯ ได้รับ การส่งเสริมและสนับสนุน ให้หน่วยของรัฐในสังกัด กระทรวงกลาโหม จัดจ้าง ซ่อมเรือและสร้างเรือจาก บริษัทฯ โดยวิธีการ เฉพาะเจาะจง ภายใน ปีงบประมาณ ๒๕๗๐ และเสริมสร้างความเข้ม แกร่งทางการเงินโดย สามารถให้เช่าที่ดิน โครงการยานาวา	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ขยายขีด ความสามารถการดำเนิน ธุรกิจ	๒.๑ พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขัน เลิกจ้างเหมาแรงงานที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญ เลิกทำธุรกิจกับบริษัทที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ และ ลดการหารายได้ที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนา ศักยภาพและเตรียมความ พร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงจากทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	เป้าประสงค์ ๔ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับ ตำแหน่งงาน บทบาท หน้าที่ และ ความรับผิดชอบ เป้าประสงค์ ๕ บุคลากรมีการ พัฒนาทักษะเดิม (Upskill) และ เพิ่มเติมทักษะใหม่ๆ (Reskill) เพื่อ ปรับสมรรถนะการทำงานให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง เป้าประสงค์ ๖ องค์กรมีความพร้อม ด้านบุคลากรในระยะยาว เป้าประสงค์ ๗ เสริมสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุน ให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	กลยุทธ์ ๔ บริหารสมรรถนะการ ทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงาน ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ กลยุทธ์ ๕ พัฒนาทักษะที่ หลากหลาย (Multi-Skill) ให้กับ บุคลากร กลยุทธ์ ๖ เตรียมความพร้อม บุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตพัฒนา ขององค์กร กลยุทธ์ ๗ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Learning Organization)
		๒.๒ พัฒนาอู่เรือแห่งใหม่ให้มีความพร้อมและ สอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ ใหม่ และ ขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจ			
		๒.๓ พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้ เพิ่มเติมให้กับองค์กร			

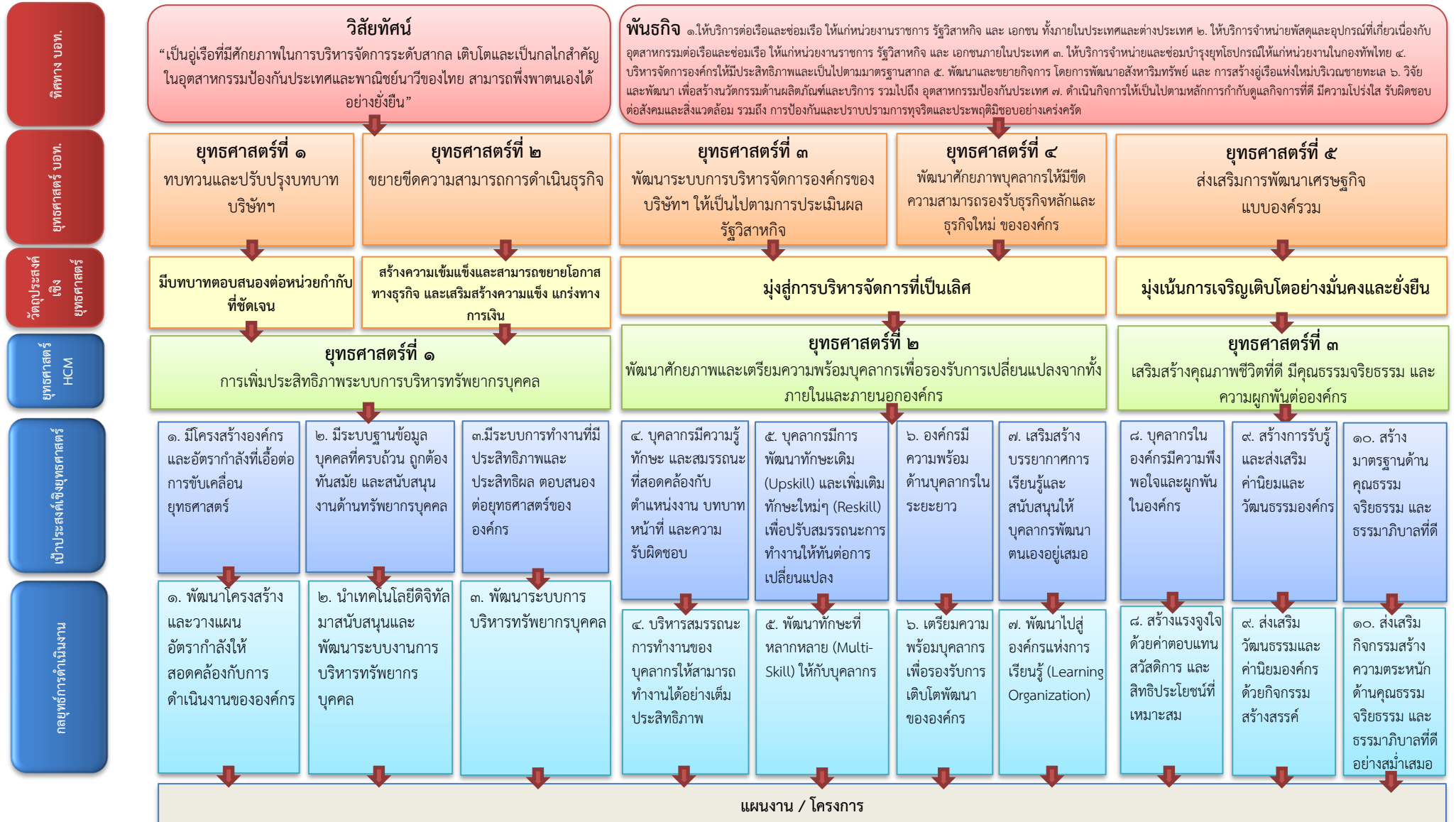


แผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ – พ.ศ.๒๕๖๙			ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐							
เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ / แนวทางการดำเนินการ	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์					
ภายในปีงบประมาณ ๒๕๗๑		๒.๔ เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้เกิดกำไร จากการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับรายได้ และ ประหยัดค่าสาธารณูปโภค								
		๒.๕ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้ เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างนานเรียกเก็บไม่ได้ ลดการตัดหนี้สูญ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี								
SO๓ มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยได้รับคะแนน การบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า ๒.๕ ภายในปีงบประมาณ ๒๕๗๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผล รัฐวิสาหกิจ	๓.๑ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	เป้าประสงค์ ๑ มีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ ๑ พัฒนาโครงสร้างและวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร					
		๓.๒ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า				เป้าประสงค์ ๒ มีระบบฐานข้อมูลบุคคลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และสนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์ ๒ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนและพัฒนาระบบงานการบริหารทรัพยากรบุคคล			
๓.๓ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน		เป้าประสงค์ ๓ มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร						กลยุทธ์ ๓ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล		
๓.๔ ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด									เป้าประสงค์ ๔ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน บทบาท หน้าที่ และ ความรับผิดชอบ	กลยุทธ์ ๔ บริหารสมรรถนะการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
๓.๕ พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของ บริษัทฯ (ITA)										
๔.๑ ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือเป็นสำคัญ และขยายเขตแดนอัตรากำลัง (เงินเดือน)	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร		เป้าประสงค์ ๔ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน บทบาท หน้าที่ และ ความรับผิดชอบ	กลยุทธ์ ๔ บริหารสมรรถนะการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ						
๔.๒ พัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ					เป้าประสงค์ ๕ บุคลากรมีการพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) และเพิ่มเติมทักษะใหม่ๆ (Reskill) เพื่อปรับสมรรถนะการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์ ๕ พัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ให้กับบุคลากร				



แผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ – พ.ศ.๒๕๖๙			ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐		
เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ / แนวทางดำเนินการ	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
				เป้าประสงค์ ๖ องค์กรมีความพร้อมด้านบุคลากรในระยะยาว  เป้าประสงค์ ๗ เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	กลยุทธ์ ๖ เตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตพัฒนาขององค์กร  กลยุทธ์ ๗ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
SO๔ มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้รับมาตรฐาน ISO ๙๐๐๑ / ISO ๑๔๐๐๑ / ISO ๔๕๐๐๐ ภายในปีงบประมาณ ๒๕๗๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม	๕.๑ ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-Efficiency)	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และความผูกพันต่อองค์กร	เป้าประสงค์ ๘ บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทต่อความสำเร็จขององค์กร	กลยุทธ์ ๘ บริหารค่าตอบแทนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อย่างเหมาะสม  กลยุทธ์ ๙ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและมีความปลอดภัย  กลยุทธ์ ๑๐ ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลที่ดีอย่างสม่ำเสมอ
		๕.๒ การพัฒนาเทคโนโลยีองค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (๕G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร		เป้าประสงค์ ๙ สร้างการรับรู้และส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	
				เป้าประสงค์ ๑๐ สร้างมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลที่ดี	

## แผนที่กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ (Strategy Map) บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด





## แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ (ทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ๓ ยุทธศาสตร์ ๑๐ เป้าประสงค์ ๑๐ กลยุทธ์ ๑๐ ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					หมายเหตุ
				ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑	
๑. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑. มีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	๑. พัฒนาโครงสร้างและวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงานขององค์กร	๑. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนอัตรากำลัง (ระยะสั้น-ระยะยาว)	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๕	ร้อยละ ๑๐๐	
	๒. มีระบบฐานข้อมูลบุคคลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และสนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล	๒. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนและพัฒนาระบบงานการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคล	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๕	ร้อยละ ๑๐๐	
	๓. มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร	๓. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงระบบการทำงาน	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๕	ร้อยละ ๑๐๐	
๒. พัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร	๔. บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ	๔. บริหารสมรรถนะการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	๔. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อลดอัตราช่องว่างของสมรรถนะ	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๕	ร้อยละ ๑๐๐	
	๕. บุคลากรมีการพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) และเพิ่มเติมทักษะใหม่ๆ (Reskill) เพื่อปรับสมรรถนะการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	๕. พัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ให้กับบุคลากร	๕. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร Upskill-Reskill	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๕	ร้อยละ ๑๐๐	



## แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๖) [ต่อ]

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					หมายเหตุ
				ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑	
๒. พัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร [ต่อ]	๖. องค์กรมีความพร้อมด้านบุคลากรในระยะยาว	๖. เตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตพัฒนาขององค์กร	๖. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรตามแผน Development Road Map	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๕	ร้อยละ ๑๐๐	***Change Management
	๗. เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	๗. พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	๗. จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	๒ องค์ความรู้/ปี	๒ องค์ความรู้/ปี	๒ องค์ความรู้/ปี	๒ องค์ความรู้/ปี	๒ องค์ความรู้/ปี	
๓. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมและความผูกพันต่อองค์กร	๘. บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทต่อความสำเร็จขององค์กร	๘. สร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม	๘. ร้อยละความพึงพอใจ/ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๕	ร้อยละ ๑๐๐	
	๙. สร้างการรับรู้และส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	๙. ส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรด้วยกิจกรรมสร้างสรรค์	๙. ผลการสำรวจการรับรู้ของพนักงาน เรื่อง วัฒนธรรมและค่านิยม	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๕	ร้อยละ ๑๐๐	
	๑๐. สร้างมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาลที่ดี	๑๐. ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความตระหนักด้านคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาลที่ดีอย่างสม่ำเสมอ	๑๐. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๕	ร้อยละ ๑๐๐	



## การกำหนดแผนงาน/โครงการ ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน

(๓ ยุทธศาสตร์ ๑๐ เป้าประสงค์ ๑๐ กลยุทธ์ ๑๐ ตัวชี้วัด รวม ๒๕ แผนงาน/โครงการ)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	หมายเหตุ
๑. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑. มีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	๑. พัฒนาโครงสร้างและวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร	๑. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนอัตรากำลัง (ระยะสั้น-ระยะยาว)	ร้อยละ ๘๐	๑. การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	ปี ๒๕๖๗	
					๒. แผนบริหารอัตรากำลังระยะยาว	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
					๓. แผนอัตรากำลังประจำปี	ปี ๒๕๖๗	
	๒. มีระบบฐานข้อมูลบุคคลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และสนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล	๒. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนและพัฒนาระบบงานการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคล	ร้อยละ ๘๐	๔. การสำรองข้อมูลเอกสารเพิ่มประวัติพนักงานและลูกจ้างเข้าระบบออนไลน์	ปี ๒๕๖๗	
					๕. การนำข้อมูลบุคลากรมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (Analysis & Analytic) เพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลและสนับสนุนงานเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
	๓. มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร	๓. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงระบบการทำงาน	ร้อยละ ๘๐	๖. การปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (โดยใช้ระบบ KPIs/OKRs)	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
					๗. การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Work Process Improvement)	ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	
					๘. โครงการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	



## การกำหนดแผนงาน/โครงการ ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน [ต่อ]

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	หมายเหตุ
๒. พัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร	๔. บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ	๔. บริหารสมรรถนะการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	๔. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อลดอัตราช่องว่างของสมรรถนะ	ร้อยละ ๘๐	๙. แผนการดำเนินการตามระบบสมรรถนะการทำงาน (Competency – Based Training)	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
					๑๐. แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
	๕. บุคลากรมีการพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) และเพิ่มเติมทักษะใหม่ๆ (Reskill) เพื่อปรับสมรรถนะการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	๕. พัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ให้กับบุคลากร	๕. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร Upskill-Reskill	ร้อยละ ๘๐	๑๑. การพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ให้มีความหลากหลาย	ปี ๒๕๖๗	
					๑๒. การทบทวนและปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน (Career Management)	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
	๖. องค์กรมีความพร้อมด้านบุคลากรในระยะยาว	๖. เตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตพัฒนาขององค์กร	๖. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรตามแผน Development Road Map	ร้อยละ ๘๐	๑๓. โครงการพัฒนาภาวะผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading & Change Mgt.)	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
					๑๔. การวางแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap)	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
					๑๕. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
					๑๖. การทบทวนและปรับปรุงแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
	๗. เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนานตนเองอยู่เสมอ	๗. พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	๗. จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	๒ องค์ความรู้/ปี	๑๗. โครงการสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self-Learning)	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
					๑๘. การจัดการความรู้ (Knowledge Mgt.)	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	





## การกำหนดแผนงาน/โครงการ ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน [ต่อ]

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	หมายเหตุ
๓. เสริมสร้าง คุณภาพชีวิตที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และ ความผูกพันต่อ องค์กร	๘. บุคลากรมีความผูกพัน และทุ่มเทต่อความสำเร็จ ขององค์กร	๘. สร้างแรงจูงใจด้วย ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิ ประโยชน์ที่ เหมาะสม	๘. ร้อยละความพึง พอใจ/ความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงาน	ร้อยละ ๘๐	๑๙. การพัฒนาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
					๒๐. การสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของ พนักงาน	ปี ๒๕๖๗	
					๒๑. แผนการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
	๙. สร้างการรับรู้และส่งเสริม ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร	๙. ส่งเสริมวัฒนธรรม และค่านิยมองค์กร ด้วยกิจกรรม สร้างสรรค์	๙. ผลการสำรวจการ รับรู้ของพนักงาน เรื่องวัฒนธรรมและ ค่านิยม	ร้อยละ ๘๐	๒๒. การสำรวจการรับรู้ของพนักงานเรื่องวัฒนธรรม และค่านิยม	ปี ๒๕๖๗	
					๒๓. แผนการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่พึงปรารถนา	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
	๑๐. สร้างมาตรฐานด้าน คุณธรรม จริยธรรม และ ธรรมาภิบาลที่ดี	๑๐. ส่งเสริมกิจกรรมสร้าง ความตระหนักด้าน คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลที่ดี อย่างสม่ำเสมอ	๑๐. ร้อยละความสำเร็จ ของการดำเนินการ ตามแผนส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม	ร้อยละ ๘๐	๒๔. แผนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณของบุคลากร	ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
๒๕. โครงการส่งเสริมองค์กรคุณธรรม					ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑		



## กองบริหารทรัพยากร

## ผู้บริหาร :

- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1. นาวาเอก ศุภกรณ นาคอาจหาญ | รองผู้จัดการ (บริหาร)        |
| 2. นายธนาพิพัฒน์ วุฒิมวงศ์  | ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร |
| 3. นางสาววิรัชรอง ศิริสาคร  | หัวหน้าแผนกธุรการ            |
| 4. นายธนกร นพสุวรรณกร       | หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล     |
| 5. นายวิทยา เลิศบัวสิน      | หัวหน้าแผนกบริหารงานพัสดุ    |

## หน้าที่ความรับผิดชอบ :

มีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ งานกำลังพล งานพัสดุ ตลอดจนกิจการอื่นที่เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานและพนักงานของบริษัทฯ และงานซึ่งมิได้กำหนด

ในปีงบประมาณ 2567 ได้จัดทำแผนงาน/โครงการรองรับเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ดังนี้

ลำดับ	ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	งบประมาณ	
			งบลงทุน	รายจ่าย
1	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ/ผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร	การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (รหัสสป. AP-H01)	0	380,000
2	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ/ผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร	การจัดการความรู้และนวัตกรรม (รหัสสป. AP-H02)	0	50,000
3	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ/ผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร	การบริหารทุนมนุษย์ (รหัสสป. AP-H03)	0	452,000
4	พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร/ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพลให้สอดคล้องต่อการปรับทิศทางองค์กรในการนำเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวทางการบริหารงานของบริษัทฯ รวมถึงมีความเหมาะสมต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ในอนาคต และเพื่อรองรับโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ฯ	แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพล (รหัสสป. AP-H04)	0	10,000



ลำดับ	ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	งบประมาณ	
			งบลงทุน	รายจ่าย
5	พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร/ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานโครงการพัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากร	โครงการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร (รหัสงป. AP-H05)	0	1,200,000
6	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ/จำนวนกระบวนการทำงาน/ระเบียบ/ข้อบังคับบริษัทฯ ที่ได้รับการทบทวนปรับปรุงแก้ไข ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	แผนงานปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานมีมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ (รหัสงป. AP-H06)	0	80,000
รวม			0	2,172,000

ตารางที่ 12 รายละเอียดแผนงาน/โครงการสำคัญของ กองบริหารทรัพยากร



## กองบริหารทรัพยากร

ชื่อแผนงาน/โครงการ :	การกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร (รหัสสป. AP-H01)
เหตุผลและความจำเป็น :	การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรเป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าวต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ซึ่งการจะดำเนินการให้เกิดความครบถ้วนตามหลักการข้างต้น มีความจำเป็นต้องประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ร่วมกับหลักมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์กร (Organizational Sustainable Development) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงยุทธศาสตร์
วัตถุประสงค์ :	1. เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กรประกอบด้วยระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ และดิจิทัล และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล 2. เพื่อให้การปรับปรุงระยะเวลาและกระบวนการให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ:	การบริหารจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
ผลผลิต (Output) และ	- แผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร - แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร - แผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร (ด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร) - แผนงานปฏิบัติการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
ผลลัพธ์ (Outcome) :	- คะแนน enables ด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กรในปี 2567 ไม่น้อยกว่า 1.75
ผู้รับผิดชอบ :	หน.แผนกธุรการ/ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร/รองผู้จัดการ (บริหาร)
งบประมาณและแหล่งเงิน :	งบประมาณรายได้ วงเงินรวม 380,000 บาท แบ่งเป็น 1. แผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร 2. ค่าตอบแทนในการประชุมคณะกรรมการ CG จำนวนเงิน 60,000 บาท (รวม 4 ครั้ง/ปี) 3. ค่าเลี้ยงรับรองการประชุมฯ และค่าเอกสาร จำนวนเงิน 20,000 บาท (รวม 4 ครั้ง/ปี) 4. แผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร 5. แผนงานปฏิบัติการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 300,000 บาท
เป้าหมาย :	จัดทำและทบทวนด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร และแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กรแล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2567
ตัวชี้วัด :	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ/ผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร
ระยะเวลาดำเนินงาน :	12 เดือน (1 ตุลาคม 2566 – 30 กันยายน 2567)
	1. แผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร 1.1 ประธานกรรมการบริษัทฯ แต่งตั้งคณะกรรมการการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร และกรรมการผู้จัดการแต่งตั้งคณะทำงานการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร



	<ol style="list-style-type: none"><li>1.2 ประชุมคณะกรรมการ รายงานผลการดำเนินงาน ปี 2566 แผนดำเนินงานปี 2567 รายงานผลการดำเนินงานทุกสิ้นไตรมาส และเกณฑ์ประเมินผล เพื่อขอความเห็นชอบนโยบายการกำกับดูแลที่ดีและนำองค์กร กฎบัตร แผนแม่บทฯ</li><li>1.3 คณะทำงานฯ แจงข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและนำองค์กร ให้พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ</li><li>1.4 ประชุมคกก.บริษัทฯ รับทราบรายงานผลการดำเนินงานทุกสิ้นไตรมาส เกณฑ์ประเมินผล และพิจารณาอนุมัตินโยบาย กฎบัตร แผนแม่บทฯ</li></ol> <p>2. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและนำองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2.1 คณะทำงานดำเนินการจัดทำกฎบัตรของอนุกรรมการการกำกับดูแลที่ดีและนำองค์กร เสนอคณะอนุกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบ และเสนอต่อให้คกก.บริษัทฯ อนุมัติ</li><li>2.2 คณะทำงานจัดทำนโยบายการกำกับดูแลที่ดีและนำองค์กร เสนอคณะอนุกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบ และเสนอต่อให้คกก.บริษัทฯ เพื่ออนุมัติ</li><li>2.3 คณะทำงานจัดทำคู่มือการการกำกับดูแลที่ดีและนำองค์กร เสนอคณะอนุกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบ และเสนอต่อให้คกก.บริษัทฯ เพื่ออนุมัติ</li><li>2.4 คณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติเสนอคณะอนุกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบ และเสนอต่อให้คกก.บริษัทฯ เพื่ออนุมัติ</li></ol> <p>3. แผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3.1 ทบทวนแผนการดำเนินงานประจำปี ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ และจัดทำแนวทางการปรับปรุง</li><li>3.2 พิจารณาระบบงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่สำคัญ</li><li>3.3 นำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนมาจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี แนวทางในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ค่าเป้าหมาย จัดทำแผนผังควบคุมงาน (Gantt Chart)</li><li>3.4 เสนอคณะอนุกรรมการการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร พิจารณาให้เห็นชอบ และเสนอคกก.บริษัทฯ พิจารณาอนุมัติ</li></ol> <p>4. แผนงานปฏิบัติการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p> <ol style="list-style-type: none"><li>4.1 การประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์</li><li>4.2 การร่วมกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ กับหน่วยงานของรัฐ/ชุมชน</li><li>4.3 ระบุปรับเรื่องร้องเรียน</li><li>4.4 โครงการ/กิจกรรม สนับสนุนทุนการศึกษา/สื่อการศึกษา ให้กับนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ในชุมชน/สถานศึกษา</li><li>4.5 โครงการ/กิจกรรม อาสาพัฒนาชุมชน พื้นที่ใกล้เคียง บอท.</li><li>4.6 โครงการ/กิจกรรม 5 ส.</li><li>4.7 โครงการ/กิจกรรม Big Cleaning Day</li><li>4.8 โครงการ/กิจกรรม รักษ์โลก รักษ์สิ่งแวดล้อม</li><li>4.9 ติดตามและรายงานผลต่อ คกก.บอท.</li></ol>
<p>ปัจจัยเสี่ยง :</p>	<p>การกำกับดูแลที่ดีและนำองค์กร ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ในบันทึกข้อตกลง ประจำปี 2567</p>



ชื่อแผนงาน/โครงการ : การกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร / แผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร (รหัสงป. AP-H01)																	
ลำดับ	ปีงบประมาณ 2567 งาน/กิจกรรม	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
						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	ประธานกรรมการบริษัทฯ แต่งตั้งคณะกรรมการฯ และกรรมการผู้จัดการแต่งตั้งคณะทำงานฯ	25		ต.ค.		↔											
2	ประชุมคณะทำงาน รายงานผลการดำเนินงาน	25		ทุกไตรมาส			↔			↔			↔				↔
3	ประเมินผล เพื่อขอความเห็นชอบนโยบาย การกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร แผนแม่บทฯ	25	หน.แผนก ธุรการ/ ผู้อำนวยการ	ธ.ค.			↔										
4	คณะกรรมการฯ แจงข้อมูลเอกสารต่างๆ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร ให้พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	25	กองบริหาร ทรัพยากร/ รองผู้จัดการ (บริหาร)	ทุกไตรมาส			↔			↔			↔				↔
	ประชุมคกก.บริษัทฯ รับทราบรายงานผลการดำเนินงานทุกสิ้นไตรมาส เกณฑ์ประเมินผลและพิจารณาอนุมัตินโยบาย กฎบัตร แผนแม่บทฯ	25					↔			↔			↔				↔
		100															



ชื่อแผนงาน/โครงการ : การกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร / แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร (รหัสงป. AP-H01)																	
ลำดับ	ปีงบประมาณ 2567 งาน/กิจกรรม	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
						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	คณะทำงานดำเนินการจัดทำกฎบัตรของ อนุกรรมการการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร เสนอคณะอนุฯ เพื่อขอความเห็นชอบ และเสนอ ต่อให้คกก.บริษัทฯ เพื่ออนุมัติ	25		ต.ค.-ธ.ค.		←	→										
2	คณะทำงานจัดทำนโยบายการกำกับดูแลที่ดีและ น่าองค์กร เสนอคณะอนุฯ เพื่อขอความเห็นชอบ และเสนอต่อให้คกก.บริษัทฯ เพื่ออนุมัติ	25	หน.แผนก ธุรการ/	ต.ค.-ธ.ค.		←	→										
3	คณะทำงานจัดทำคู่มือการการกำกับดูแลที่ดีและ น่าองค์กร เสนอคณะอนุฯ เพื่อขอความเห็นชอบ และเสนอต่อให้คกก.บริษัทฯ เพื่ออนุมัติ	25	ผู้อำนวยการ กองบริหาร	ต.ค.-ธ.ค.		←	→										
4	คณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติเสนอคณะอนุฯเพื่อ ขอความเห็นชอบ และเสนอต่อให้คกก.บริษัทฯ เพื่ออนุมัติ คำตอบแทนในการประชุมคณะกรรมการ CG (รวม 4 ครั้ง/ปี) และค่าเลี้ยงรับรองการประชุมฯ และค่าเอกสาร (รวม 4 ครั้ง/ปี)	25	รองผู้จัดการ (บริหาร)	ต.ค.-ธ.ค.		←	→										
		100			80,000												



ชื่อแผนงาน/โครงการ : การกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร / แผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร (ด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร) (รหัสงป. AP-H01)																	
ลำดับ	ปีงบประมาณ 2567 งาน/กิจกรรม	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
						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	ทบทวนแผนการดำเนินงานประจำปี ให้ความ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของบริษัทฯ และจัดทำแนวทางการปรับปรุง พิจารณาระบบงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและ การนำองค์กรที่สำคัญ	25	หน.แผนก ธุรการ/ ผู้ช่วย	ต.ค.-ธ.ค.		←	→										
2	นำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนมาจัดทำแผนการ ดำเนินงานประจำปี แนวทางในการดำเนินการ	25	ผู้อำนวยการ กองบริหาร	ม.ค.-มี.ค.				←	→								
3	ตามยุทธศาสตร์ ค่าเป้าหมาย จัดทำแผนผัง ควบคุมงาน (Gantt Chart) เสนอคณะกรรมการการกำกับดูแลที่ดีและ การนำองค์กร พิจารณาให้ความเห็นชอบ และ	25	ทรัพยากร/ รองผู้จัดการ (บริหาร)	เม.ย.-มิ.ย.							←	→					
4	เสนอคกก.บริษัทฯ พิจารณานุมัติ	25		ก.ค.-ก.ย.									←	→			
		100															





ชื่อแผนงาน/โครงการ : การกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร / แผนงานปฏิบัติการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (รหัสงป. AP-H01)																	
ลำดับ	ปีงบประมาณ 2567 งาน/กิจกรรม	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
						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	การประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์	20		ทุกไตรมาส	88,000		↔		↔		↔		↔		↔		
2	การร่วมกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ กับหน่วยงานของรัฐ/ชุมชน	5		ต.ค.-ก.ย.	10,000	←										→	
3	ระบบรับเรื่องร้องเรียน	5	กองบริหาร	ต.ค.-ก.ย.	0	←										→	
4	โครงการ/กิจกรรม สนับสนุนทุนการศึกษา/ สื่อการศึกษา ให้กับนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ใน ชุมชน/สถานศึกษา	10	ทรัพยากร/ กองธุรกิจและ	ม.ค.-มี.ค.	30,000				↔	↔							
5	โครงการ/กิจกรรม อาสาพัฒนาชุมชน พื้นที่ใกล้เคียง บอท.	20	กองปฏิบัติการ	เม.ย.-มิ.ย.	110,000						↔	↔					
6	โครงการ/กิจกรรม 5 ส.	10		ต.ค.-ธ.ค.	20,000	←	↔	→									
7	โครงการ/กิจกรรม Big Cleaning Day	10		เม.ย.-มิ.ย.	20,000						↔	↔					
8	โครงการ/กิจกรรม รักษ์โลก รักษ์สิ่งแวดล้อม	10		ม.ค.-มี.ค./ ก.ค.-ก.ย.	22,000				↔	↔			↔	↔		→	
9	ติดตามและรายงานผลต่อ คกก.บอท.	10		ทุก ไตรมาส	0			↔		↔		↔			↔		
		100			300,000												



แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567 (ฉบับทบทวน)

แผนบริหารความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2567 (ฉบับทบทวน)

หน่วยงานรับผิดชอบ : ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร / กองบริหารทรัพยากร

โครงการ / กิจกรรม / งาน : การกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร

รองรับยุทธศาสตร์ : (3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) : การกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ในบันทึกข้อตกลง ประจำปี 2567

ประเภทความเสี่ยง 

S	F	O	C
---	---	---	---

 รหัสส่งป. AP-HO 1

สาเหตุ	วิเคราะห์ความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยง (R)	งบประมาณ ดำเนินการ (บาท)	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด
	P	I	P x I	ระดับ ความเสี่ยง				
ขาดการบูรณาการ / ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์	2	4	8	สูง	380,000	1. จัดทำแผนงาน ดังนี้	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ	
และการทบทวน Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน						- แผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร - แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและ น่าองค์กร - แผนการดำเนินงานประจำปีของระบบ บริหารจัดการองค์กร - แผนงานปฏิบัติการด้านการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ/ ผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร ไม่น้อยกว่า 1.75	
						2. ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติตามแผน ต่างๆ ต่อ คกก.บอท.		

โอกาสเกิด ( Probability : P )	
1	คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เห็นชอบแผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร/แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร ภายในเดือน ธันวาคม 2566
2	คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เห็นชอบแผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร/แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร ภายในเดือน มกราคม 2567
3	คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เห็นชอบแผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร/แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร ภายในเดือน กุมภาพันธ์ 2567
4	คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เห็นชอบแผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร/แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร ภายในเดือน มีนาคม 2567

ผลกระทบ ( IMPACT : I )	
1	สามารถปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร/แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร และบูรณาการ ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน เกินกว่าร้อยละ 90
2	สามารถปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร/แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร และบูรณาการ ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน ร้อยละ 75 - 90
3	สามารถปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร/แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร และบูรณาการ ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน ร้อยละ 50 - 74
4	สามารถปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร/แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร และบูรณาการ ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน ต่ำกว่าร้อยละ 50

ผลกระทบระดับความเสี่ยง	4	★			
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (P)					

หมายเหตุ : การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงใช้หลักเกณฑ์ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2566



## กองบริหารทรัพยากร

ชื่อแผนงาน/โครงการ :	การจัดการความรู้และนวัตกรรม (รหัสงป. AP-H02)
เหตุผลและความจำเป็น :	การจัดการความรู้และนวัตกรรม มีมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร มิติกระบวนการ และมิติผลลัพธ์ด้านการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ 1. การนำองค์กร 2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน 3. บุคลากร 4. กระบวนการจัดการความรู้ 5. กระบวนการปฏิบัติงาน และ 6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้(โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตราฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของบริษัทฯ ทั้งนี้ นอกจากบริษัทฯ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
วัตถุประสงค์ :	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อให้การจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการจัดการความรู้และนวัตกรรม ดำเนินการผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรหน่วยงาน อย่างน้อยต้องจัดให้มีการ Hearing ในภาพรวมของแผน</li> <li>2. เพื่อให้การจัดการความรู้และนวัตกรรม มีความเชื่อมโยงสอดคล้อง และบูรณาการกับแนวทางการกำกับดูแลของรัฐบาลกิจ (Corporate Governance) ระบบงาน และกระบวนการทำงาน (Operation) ของรัฐบาลกิจ รวมทั้งแผนที่สำคัญระดับองค์กร อื่นๆ เช่น แผนปฏิบัติการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย แผนปฏิบัติการดิจิทัล ฯลฯ</li> <li>3. เพื่อให้มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และแนวทางการติดตามและปรับปรุงแผนปฏิบัติการจัดการความรู้และนวัตกรรมรวมถึงแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม</li> <li>4. เพื่อให้การสื่อสารแผนปฏิบัติการจัดการความรู้และนวัตกรรม และแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม แก่ผู้บริหาร บุคลากร มีความรับรู้และเข้าใจ</li> </ol>
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ:	คะแนน enables ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ในปี 2567 ไม่น้อยกว่า 1.15
ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแนวทางดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม</li> <li>- คะแนน enables ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ในปี 2567 ไม่น้อยกว่า 1.15</li> </ul>
ผู้รับผิดชอบ :	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร
งบประมาณและแหล่งเงิน :	งบประมาณรายได้ วงเงินรวม 50,000 บาท แบ่งเป็น ค่าตอบแทนในการประชุมคณะกรรมการ KM&IM จำนวนเงิน 30,000 บาท (รวม 2 ครั้ง/ปี) และค่าเลี้ยงรับรองการประชุมฯ และค่าเอกสารอื่น ๆ จำนวนเงิน 10,000 บาท (รวม 2 ครั้ง/ปี) และค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรม จำนวนเงิน 10,000 บาท



เป้าหมาย :	จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้และนวัตกรรมและแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมแล้วเสร็จภายในปีบัญชี 2567
ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัด :	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ/ผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร
ระยะเวลาดำเนินงาน :	12 เดือน (1 ตุลาคม 2566 – 30 กันยายน 2567)
ขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน :	<ol style="list-style-type: none"><li>1. แผนปฏิบัติการจัดการความรู้และนวัตกรรม<ol style="list-style-type: none"><li>1.1 ประธานกรรมการบริษัทฯ แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม และกรรมการผู้จัดการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรม</li><li>1.2 ประชุมคณะทำงาน รายงานผลการดำเนินงาน ปี 2565 แผนดำเนินงานปี 2566 รายงานผลการดำเนินงานทุกสิ้นไตรมาส และเกณฑ์ประเมินผล เพื่อขอความเห็นชอบนโยบายการจัดการความรู้และนวัตกรรม กฎบัตร แผนแม่บทฯ</li><li>1.3 คณะทำงานฯ แจ้งข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ</li><li>1.4 ประชุมคกก.บริษัทฯ รับทราบรายงานผลการดำเนินงานทุกสิ้นไตรมาส เกณฑ์ประเมินผล</li></ol></li><li>2. แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 คณะทำงานดำเนินการทบทวนกฎบัตรของคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม เสนอคณะกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบ และเสนอต่อให้คกก.บริษัทฯ เพื่ออนุมัติ (ถ้ามี)</li><li>2.2 คณะทำงานจัดทำนโยบายการจัดการความรู้และนวัตกรรม เสนอคณะกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบ และรายงานคกก.บริษัทฯ เพื่อทราบ</li><li>2.3 คณะทำงานจัดทำคู่มือการจัดการความรู้และนวัตกรรม เสนอคณะกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบ และรายงานคกก.บริษัทฯ เพื่อทราบ</li><li>2.4 คณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติเสนอคณะกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบ และรายงานคกก.บริษัทฯ เพื่อทราบ</li></ol></li></ol>
ปัจจัยเสี่ยง :	การจัดการความรู้และนวัตกรรม ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ในบันทึกข้อตกลง ประจำปี 2567



ชื่อแผนงาน/โครงการ : การจัดการความรู้และนวัตกรรม / แผนปฏิบัติการจัดการความรู้และนวัตกรรม (รหัสงป. AP-H02)																	
ลำดับ	งาน/กิจกรรม	ปีงบประมาณ 2567	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3		ไตรมาส 4		
							ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
1	ประธานกรรมการบริษัทฯ แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม และกรรมการผู้จัดการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม		25		ต.ค.		↔										
2	ประชุมคณะทำงาน รายงานผลการดำเนินงาน ปี 2566 แผนดำเนินงานปี 2567 และเกณฑ์ประเมินผล เพื่อขอความเห็นชอบนโยบายการจัดการความรู้และนวัตกรรม กฎบัตร (ถ้ามี) แผนแม่บท		25	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร	ธ.ค./มิ.ย.			↔					↔				
3	คณะทำงานฯ แจงข้อมูลเอกสารต่างๆ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ให้พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ		25		ธ.ค.			↔									
4	ประชุมคกก.บริษัทฯ รับทราบรายงานผลการดำเนินงานทุกสิ้นไตรมาส เกณฑ์ประเมินผล		25		ธ.ค./ก.ย.			↔									↔
			100														



ชื่อแผนงาน/โครงการ : การจัดการความรู้และนวัตกรรม / แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (รหัสงป. AP-H02)																
ลำดับ	ปีงบประมาณ 2567 งาน/กิจกรรม	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3		ไตรมาส 4		
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
1	คณะกรรมการดำเนินการทบทวนกฎบัตรของ อนุกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม เสนอ คณะอนุกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบ และเสนอ ต่อให้คกก.บริษัทฯ เพื่ออนุมัติ (ถ้ามี)	25		ต.ค.-ธ.ค.		←	→									
2	คณะกรรมการจัดทำนโยบายเสนอคณะอนุกรรมการ เพื่อขอความเห็นชอบ และรายงานคกก.บริษัทฯ เพื่อทราบ	25		ต.ค.-ธ.ค.		←	→									
3	คณะกรรมการจัดทำคู่มือฯ เสนอคณะอนุกรรมการฯ เพื่อขอความเห็นชอบ และรายงานคกก.บริษัทฯ เพื่อทราบ	25		ต.ค.-ธ.ค.		←	→									
4	คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติเสนอคณะอนุกรรมการ เพื่อขอความเห็นชอบ และรายงานคกก.บริษัทฯ เพื่อทราบ	25	ผู้อำนวยการ กองบริหาร ทรัพยากร	ต.ค.-ธ.ค.		←	→									
	ค่าตอบแทนในการประชุมคณะกรรมการ KM&IM (รวม 2 ครั้ง/ปี)															30,000
	ค่าเลี้ยงรับรองการประชุมฯ และค่าเอกสารอื่น ๆ (รวม 2 ครั้ง/ปี)															10,000
	ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมส่งเสริมฯ															10,000
		100														50,000



แผนบริหารความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2567 (ฉบับทบทวน)

หน่วยงานรับผิดชอบ : ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพย์สินฯ / กองบริหารทรัพย์สิน

โครงการ / กิจกรรม / งาน : การจัดการความรู้และนวัตกรรม

รองรับยุทธศาสตร์ : (3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) : การจัดการความรู้และนวัตกรรม ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ในบันทึกข้อตกลง ประจำปี 2567

ประเภทความเสี่ยง

S	F	O	C
---	---	---	---

รหัสขง. AP-H02

สาเหตุ	วิเคราะห์ความเสี่ยง				งบประมาณ ดำเนินการ (บาท)	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด
	ระดับความเสี่ยง (R)						
	P	I	P x I	ระดับ ความเสี่ยง			
ขาดการบูรณาการ / ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และการทบทวน Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน	4	4	16	สูงมาก	50,000	1. จัดทำแผน ดังนี้ - แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และ นวัตกรรม - แผนปฏิบัติการจัดการความรู้และนวัตกรรม	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ/ ผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ไม่น้อยกว่า 1.15

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	ขณะอนุกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม เห็นชอบแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และ แผนปฏิบัติการจัดการความรู้และนวัตกรรม ภายในเดือน ธันวาคม 2566	1	สามารถปฏิบัติตามแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และ/แผนแผนปฏิบัติการจัดการความรู้และ นวัตกรรม และบูรณาการ ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน เกินกว่าร้อยละ 90
2	ขณะอนุกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม เห็นชอบแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และ แผนปฏิบัติการจัดการความรู้และนวัตกรรม ภายในเดือน มกราคม 2567	2	สามารถปฏิบัติตามแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และ/แผนแผนปฏิบัติการจัดการความรู้และ นวัตกรรม และบูรณาการ ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน ร้อยละ 75 - 90
3	ขณะอนุกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม เห็นชอบแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และ แผนปฏิบัติการจัดการความรู้และนวัตกรรม ภายในเดือน กุมภาพันธ์ 2567	3	สามารถปฏิบัติตามแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และ/แผนแผนปฏิบัติการจัดการความรู้และ นวัตกรรม และบูรณาการ ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน ร้อยละ 50 - 74
4	ขณะอนุกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม เห็นชอบแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และ แผนปฏิบัติการจัดการความรู้และนวัตกรรม ภายในเดือน มีนาคม 2567	4	สามารถปฏิบัติตามแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และ/แผนแผนปฏิบัติการจัดการความรู้และ นวัตกรรม และบูรณาการ ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน ต่ำกว่าร้อยละ 50 %

ผลกระทบและความรุนแรง	4				★
	3				
	2				
	1				
	1				
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (P)					

หมายเหตุ : การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงใช้หลักเกณฑ์ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน ประจำปี 2566



## กองบริหารทรัพยากร

ชื่อแผนงาน/โครงการ :	การบริหารทุนมนุษย์ (รหัสงป. AP-H03)
เหตุผลและความจำเป็น :	แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มีความเชื่อมโยงจากแผนวิสาหกิจและสอดคล้อง บูรณาการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ทางธุรกิจ เป้าหมายของ รัฐวิสาหกิจ และค่านิยมองค์กร ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า/ข้อมูลสำคัญทั้งหมด กฎหมาย/ ภาวะเปรียบ ที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยภายในและภายนอกอื่น ๆ
วัตถุประสงค์ :	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงาน</li> <li>2. เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มีความเชื่อมโยงสอดคล้อง และบูรณาการกับ แนวทางการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ (Corporate Governance) ระบบงาน และกระบวนการทำงาน (Operation) ของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งแผนที่สำคัญ ระดับองค์กรอื่น ๆ เช่น แผนปฏิบัติการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย แผนปฏิบัติการ ดิจิทัล ฯลฯ</li> <li>3. เพื่อให้มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และแนวทางการ ติดตามและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>4. เพื่อให้การสื่อสารแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล แก่ ผู้บริหาร บุคลากร มีความรับรู้และเข้าใจ</li> </ol>
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ:	การบริหารทุนมนุษย์สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็น Strategic Partner ช่วยสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ
ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวน/ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์</li> <li>- แผนการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและเสริมสร้างค่านิยม-วัฒนธรรมองค์กร</li> <li>- แผนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากร</li> <li>- คะแนน enables ด้านการบริหารทุนมนุษย์ในปี 2567 ไม่น้อยกว่า 2.00</li> </ul>
ผู้รับผิดชอบ :	หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล/รองผู้จัดการ(บริหาร)
งบประมาณและแหล่งเงิน :	<p>งบประมาณรายได้ วงเงินรวม 452,000 บาทแบ่งเป็น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ค่าตอบแทนในการประชุมคณะกรรมการ HCM จำนวนเงิน 60,000 บาท (รวม 4 ครั้ง/ปี)</li> <li>2. ค่าเลี้ยงรับรองการประชุมฯ และค่าเอกสาร จำนวนเงิน 20,000 บาท (รวม 4 ครั้ง/ปี)</li> <li>3. ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ (ส่วนของการบริหารทุนมนุษย์) จำนวนเงิน 20,000 บาท</li> <li>4. ดำเนินการตามแผนการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและเสริมสร้างค่านิยม-วัฒนธรรม องค์กร จำนวนเงิน 302,000 บาท</li> <li>5. ดำเนินการตามแผนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากร จำนวนเงิน 50,000 บาท</li> </ol>
เป้าหมาย :	ดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์และแผนงานที่เกี่ยวข้องตามแผนฯ ได้ สำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 85
ตัวชี้วัด :	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผล รัฐวิสาหกิจ/ผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร
ระยะเวลาดำเนินงาน :	12 เดือน (1 ตุลาคม 2566 – 30 กันยายน 2567)





<p><b>ขั้นตอนและแนวทาง</b> <b>ดำเนินงาน :</b></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์<ol style="list-style-type: none"><li>1.1 ทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ นโยบายการบริหารทุนมนุษย์ และกฎบัตรคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์ ให้ความสอดคล้องแผนวิสาหกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ</li><li>1.2 เสนอ “ร่าง” แผนแม่บท/ นโยบาย ฯ / กฎบัตรฯ (ถ้ามี) ขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์</li><li>1.3 นำ “ร่าง” ทั้งหมดในข้อ 2 ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ เสนอ กก. บริษัทฯ เพื่อทราบ</li><li>1.4 ประกาศใช้แผนแม่บท/ นโยบายฯ / กฎบัตรฯ ที่ได้รับความเห็นชอบจาก กก. บริษัทฯ ในเว็บไซต์บริษัทฯ และช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง</li><li>1.5 ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ (ส่วนของการบริหารทุนมนุษย์)</li><li>1.6 กำกับดูแลและติดตามการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์โดยคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์</li></ol></li><li>2. แผนการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและเสริมสร้างค่านิยม-วัฒนธรรมองค์กร<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 สืบสวนความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน</li><li>2.2 ทบทวนและจัดทำแผนการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและเสริมสร้างค่านิยม-วัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2567</li><li>2.3 เสนอ “ร่าง” แผนการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและเสริมสร้างค่านิยม-วัฒนธรรมองค์กร ขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์</li><li>2.4 ดำเนินการตามแผนการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและเสริมสร้างค่านิยม-วัฒนธรรมองค์กร</li><li>2.5 ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ และจัดทำสรุปรายงานผลนำเสนอต่อคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์ และกรรมการผู้จัดการ เป็นระยะ</li></ol></li><li>3. แผนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากร<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 ทบทวนและจัดทำแผนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากร ประจำปี 2567</li><li>3.2 เสนอ “ร่าง” แผนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากร ขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์</li><li>3.3 ดำเนินการตามแผนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากร โดยกิจกรรม/งานที่สำคัญ</li><li>3.4 ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ และจัดทำสรุปรายงานผลนำเสนอต่อคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์ และกรรมการผู้จัดการ เป็นระยะ</li></ol></li></ol>
<p><b>ปัจจัยเสี่ยง :</b></p>	<p>การบริหารทุนมนุษย์ ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ในบันทึกข้อตกลง ประจำปี 2566</p>



ชื่อแผนงาน/โครงการ : การบริหารทุนมนุษย์ / แผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (รหัสงป. AP-H03)																	
ลำดับ	ปีงบประมาณ 2567 งาน/กิจกรรม	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
						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	ทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ นโยบายการบริหารทุนมนุษย์ และกฎบัตรคณะอนุกรรมการการบริหารทุนมนุษย์ ให้มีความสอดคล้องแผนวิสาหกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ	10		ต.ค.-ธ.ค.		←	→										
2	เสนอ “ร่าง” แผนแม่บท/ นโยบาย ฯ / กฎบัตรฯ (ถ้ามี) ขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมคณะอนุฯ	10	หัวหน้า	ต.ค.-ธ.ค.		←	→										
3	นำ “ร่าง” ทั้งหมดในข้อ 2 ที่ผ่านความเห็นชอบเสนอคกก.บริษัทฯ เพื่อทราบ	10	แผนก	ต.ค.-ธ.ค.		←	→										
4	ประกาศใช้แผนแม่บท/ นโยบายฯ / กฎบัตรฯ ที่ได้รับความเห็นชอบจากคกก.บริษัทฯ ในเว็บไซต์บริษัทฯ และช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	10	บุคคล/รองผู้จัดการ (บริหาร)	ธ.ค.			←	→									
5	ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ (ส่วนของการบริหารทุนมนุษย์) โดยกิจกรรม/งานที่สำคัญประกอบด้วย - การบริหารอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว - การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากร	40		ต.ค.-ก.ย.	20,000	←											→





ชื่อแผนงาน/โครงการ : การบริหารทุนมนุษย์ / แผนการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและเสริมสร้างค่านิยม-วัฒนธรรมองค์กร (รหัสงป. AP-H03)																		
ลำดับ	งาน/กิจกรรม	ปีงบประมาณ 2567	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
							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	สำรวจความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน เพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารทุนมนุษย์		10		ต.ค.-ธ.ค.		←	→										
2	ทบทวนและจัดทำแผนการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและเสริมสร้างค่านิยม-วัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2566 ให้มีความสอดคล้องกับผลสำรวจฯ		10		ต.ค.-ธ.ค.		←	→										
3	เสนอ “ร่าง” แผนการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและเสริมสร้างค่านิยม-วัฒนธรรมองค์กร ขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมคณะอนุฯ		10	หัวหน้าแผนกทรัพยากร	ธ.ค.			↔										
4	ดำเนินการตามแผนการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและเสริมสร้างค่านิยม-วัฒนธรรมองค์กร โดยกิจกรรม/งานที่สำคัญ ประกอบด้วย - กิจกรรมสื่อสารองค์กร - กิจกรรมเนื่องในวันขึ้นปีใหม่ (ช่วงเดือน ม.ค. 66) - กิจกรรมวันเกษียณอายุ - กิจกรรม Sport Day - กิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงปรารถนา		50	บุคคล/รองผู้จัดการ (บริหาร)	ต.ค.-ก.ย.	302,000	←										→	



ชื่อแผนงาน/โครงการ : การบริหารทุนมนุษย์ / แผนการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและเสริมสร้างค่านิยม-วัฒนธรรมองค์กร (รหัสงป. AP-H03)																	
ลำดับ	ปีงบประมาณ 2567 งาน/กิจกรรม	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
5	ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ และจัดทำ สรุปรายงานผลนำเสนอต่อคณะอนุฯ และ กรรมการผู้จัดการ เป็นระยะ	20		ต.ค.-ก.ย.		←										→	
		100			302,000												



ชื่อแผนงาน/โครงการ : การบริหารทุนมนุษย์ / แผนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากร (รหัสงป. AP-H03)																	
ลำดับ	ปีงบประมาณ 2567 งาน/กิจกรรม	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
						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	ทบทวนและจัดทำแผนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากร ปี 2567	10		ต.ค.-ธ.ค.		←————→											
2	เสนอ “ร่าง” แผนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากร ขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์	10		ธ.ค.				←————→									
3	ดำเนินการตามแผนฯ โดยกิจกรรม/งานที่สำคัญประกอบด้วย - กิจกรรมสร้างการรับรู้ความตระหนักรู้เกี่ยวกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) แก่บุคลากร บอท. - กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี - กิจกรรมวันสำคัญของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีต่าง ๆ - กิจกรรมกิจกรรมบุคลากรต้นแบบด้านคุณธรรม จริยธรรม	50	หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล/รองผู้จัดการ (บริหาร)	ต.ค.-ธ.ค.	50,000	←————→											



ชื่อแผนงาน/โครงการ : การบริหารทุนมนุษย์ /แผนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากร (รหัสงป. AP-H03)																		
ลำดับ	ปีงบประมาณ 2567 งาน/กิจกรรม	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			
						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	- กิจกรรมความร่วมมือระหว่างเครือข่าย/หน่วยงาน ภายนอกและเพิ่มช่องทางขับเคลื่อน ดำเนินกิจกรรม ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม - กิจกรรมช่วยเหลือพัฒนาชุมชนและสังคม หรือองค์กร เพื่อช่วยเหลือสังคมต่างๆ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ และจัดทำสรุป รายงานผลนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการการบริหาร ทุนมนุษย์ และกรรมการผู้จัดการ เป็นระยะ	30		ทุกไตรมาส	50,000			↔			↔			↔			↔	
		100																







## กองบริหารทรัพยากร

ชื่อแผนงาน/โครงการ :	แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพล (รหัสงป. AP-H04)
เหตุผลและความจำเป็น :	กระทรวงกลาโหมได้ให้ความเห็นชอบแผนงานการปรับโครงสร้างและอัตรากำลังพลให้สอดคล้องต่อการปรับทิศทางการนำเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวทางการบริหารงานของบริษัทฯ รวมถึงมีความเหมาะสมต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ในอนาคต และเพื่อรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ฯ
วัตถุประสงค์ :	เพื่อให้การดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพลเป็นไปตามสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคตในการรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ฯ
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ:	มีแนวทางการบริหารงานของบริษัทฯ รวมถึงมีความเหมาะสมต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ในอนาคต และเพื่อรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ฯ
ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) :	- แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพล (ฉบับทบทวน) - แนวทางการบริหารงานของบริษัทฯ ในอนาคต และเพื่อรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ฯ
ผู้รับผิดชอบ :	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร
งบประมาณและแหล่งเงิน :	งบประมาณรายได้ วงเงินรวม 10,000 บาท
เป้าหมาย :	ทบทวนแผนการปรับโครงสร้างและอัตรากำลังพลเพื่อรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ฯ
ตัวชี้วัด :	ขยายกิจการอู่เรือแห่งใหม่ที่มีสมรรถนะสูง และพัฒนาสู่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ รวมทั้งปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย/ ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานโครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพล
ระยะเวลาดำเนินงาน :	12 เดือน (1 ตุลาคม 2566 – 30 กันยายน 2567)
ขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน :	1. ทบทวนผลการศึกษาแนวทางการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพล ให้สอดคล้องต่อการปรับทิศทางการนำเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวทางการบริหารงานของบริษัทฯ รวมถึงมีความเหมาะสมต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ในอนาคต และเพื่อรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ฯ 2. เสนอโครงการฯ ให้คกก.บริษัทฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ 3. รวบรวมข้อมูล ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง
ปัจจัยเสี่ยง :	แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพลไม่เป็นไปตามที่กำหนด





แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567 (ฉบับทบทวน)

แผนบริหารความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2567 (ฉบับทบทวน)

หน่วยงานรับผิดชอบ : ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร / กองบริหารทรัพยากร

โครงการ / กิจกรรม / งาน : แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง

รองรับยุทธศาสตร์ : (4) พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) : แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างไม่เป็นไปตามที่กำหนด

ประเภทความเสี่ยง 

S	F	O	C
---	---	---	---

รหัสสป. AP-HO4

สาเหตุ	วิเคราะห์ความเสี่ยง				งบประมาณ ดำเนินการ (บาท)	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด
	ระดับความเสี่ยง (R)			ระดับ ความเสี่ยง			
	P	I	P x I				
ขาดแนวทางการบริหารงานของบริษัทฯ รวมถึงมี ความเหมาะสมต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ในอนาคต และเพื่อรองรับโครงการสร้าง แห่งใหม่ฯ	4	2	8	ปานกลาง	10,000	1. ทบทวนผลการศึกษาแนวทางการปรับ โครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล ให้ สอดคล้องต่อการปรับทิศทางองค์กรในการ นำเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวทางการ บริหารงานของบริษัทฯ รวมถึงมีความ เหมาะสมต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ในอนาคต และเพื่อรองรับโครงการสร้าง แห่งใหม่ฯ	1. คกก. บริษัทฯ เห็นชอบแผนงานการปรับปรุง โครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล (ฉบับทบทวน) 2. แนวทางการบริหารงานของบริษัทฯ ในอนาคต และเพื่อรองรับโครงการสร้าง แห่งใหม่ฯ 3. ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการ ตามแผนงานโครงการปรับโครงสร้างองค์กร และอัตราค่าจ้างพล

โอกาสเกิด ( Probability : P )	
1	คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นชอบแผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล (ฉบับทบทวน) ภายในเดือน เมษายน 2567
2	คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นชอบแผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล (ฉบับทบทวน) ภายในเดือน พฤษภาคม 2567
3	คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นชอบแผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล (ฉบับทบทวน) ภายในเดือน มิถุนายน 2567
4	คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นชอบแผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล (ฉบับทบทวน) ภายในเดือน กรกฎาคม 2567

ผลกระทบ ( IMPACT : I )	
1	สามารถปฏิบัติตามแผนงานโครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล เกินกว่าร้อยละ 90
2	สามารถปฏิบัติตามแผนงานโครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล ร้อยละ 75 - 90
3	สามารถปฏิบัติตามแผนงานโครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล ร้อยละ 50 - 74
4	สามารถปฏิบัติตามแผนงานโครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล ต่ำกว่าร้อยละ 50

ผลกระทบและความรุนแรง (I)	4				
	3				
	2				★
	1				
		1	2	3	4
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (P)					

หมายเหตุ : การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงใช้หลักเกณฑ์ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2566



## แผนกทรัพยากรบุคคล

ชื่อแผนงาน/โครงการ :	โครงการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร (รหัสงป. AP-H05)
เหตุผลและความจำเป็น :	ทรัพยากรบุคคลนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ผลักดันให้ภารกิจต่าง ๆ ของ บอท. สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนมีคุณลักษณะและทัศนคติที่ดี จะทำให้ บอท. เจริญก้าวหน้า และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้สามารถรองรับและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย แผนกทรัพยากรบุคคลจึงเห็นสมควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ บอท.
วัตถุประสงค์ :	1. เพื่อพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการบริหารสายอาชีพ (Career Management) 2. เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนา เพื่อยกระดับมาตรฐานฝีมือแรงงานในการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมเรือ
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ:	บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน รวมถึงมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ในอนาคต และเพื่อรองรับโครงการสร้างเรือแห่งใหม่ฯ
ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) :	- บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ ทั้งด้านที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ และความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาต่อยอดการทำงานในอนาคต - บริษัทฯ มีความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งรองรับโครงการสร้างเรือแห่งใหม่ฯ
ผู้รับผิดชอบ :	หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล/รองผู้จัดการ(บริหาร)
งบประมาณและแหล่งเงิน :	งบประมาณรายได้ วงเงินรวม 1,200,000 บาท
เป้าหมาย :	บุคลากรทุกคนของบริษัทฯ ได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับงานและความรับผิดชอบของตำแหน่ง สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร
ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัด :	พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร / ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานโครงการพัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากร
ระยะเวลาดำเนินงาน :	12 เดือน (1 ตุลาคม 2566 – 30 กันยายน 2567)
ขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน :	1. รวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร 2. วางแผนการพัฒนาบุคลากรและขออนุมัติแผนตามลำดับสายการบังคับบัญชา 3. ดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร 4. ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา
ปัจจัยเสี่ยง :	การพัฒนา/ฝึกอบรมไม่เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณดำเนินการ



ชื่อแผนงาน/โครงการ : โครงการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร (รหัสงป. AP-H05)																	
ลำดับ	ปีงบประมาณ 2567 งาน/กิจกรรม	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
						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	รวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และแผนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร - สำรวจความต้องการพัฒนาฝึกอบรมของพนักงาน (Training Needs) - ทบทวนสมรรถนะในการทำงาน (Competency) ของพนักงานเป็นรายตำแหน่ง และทำการประเมิน Competency Gap	10	หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล	ต.ค.-ธ.ค.		←→											
2	วางแผนการพัฒนาบุคลากรและขออนุมัติแผนตามลำดับสายการบังคับบัญชา - แผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี - แผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) - แผนการพัฒนางานในหน้าที่ (OJT)	10	บุคคล / รองผู้จัดการ (บริหาร)	ต.ค.-ธ.ค.		←→											
3	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร - จัดฝึกอบรมภายใน (In-house training) - ส่งพนักงานฝึกอบรมภายนอก (Public training) - ฝึกอบรมตามงานในหน้าที่ (OJT) เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน	40		ต.ค.-ก.ย.	1,200,000	←→											



ชื่อแผนงาน/โครงการ : โครงการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร (รหัสงป. AP-H05)																
ลำดับ	ปีงบประมาณ 2566 งาน/กิจกรรม	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3		ไตรมาส 4		
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
4	ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา - ประเมิน / วิเคราะห์ เก็บรวบรวมประวัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม - สรุป รวบรวมจำนวนพนักงาน จำนวนชั่วโมง และ รายจ่ายการฝึกอบรมภายใน (In-house training) ฝึกอบรมภายนอก (Public training) และการ ฝึกอบรมงานในหน้าที่ (OJT)	40		ต.ค.-ก.ย.												
		100			1,200,000											



แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567 (ฉบับทบทวน)

แผนบริหารความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2567 (ฉบับทบทวน)

หน่วยงานรับผิดชอบ : แผนกทรัพยากรบุคคล / กองบริหารทรัพยากร

โครงการ / กิจกรรม / งาน : โครงการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร

รองรับยุทธศาสตร์ : (4) พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) : การพัฒนา/ฝึกอบรมไม่เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณดำเนินการ

ประเภทความเสี่ยง 

S	F	O	C
---	---	---	---

 รหัสสป. AP-H05

สาเหตุ	วิเคราะห์ความเสี่ยง				งบประมาณ ดำเนินการ (บาท)	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด
	ระดับความเสี่ยง (R)						
	P	I	P x I	ระดับ ความเสี่ยง			
1. ขาดการสำรวจความต้องการฝึกอบรมของแต่ละ หน่วยงานและการใช้งบประมาณในการอบรม	3	3	9	สูงมาก	1,050,000	1. พัฒนาสมรรถนะในการทำงานอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี	พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถ รองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร/ร้อยละ
2. ขาดการจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี						2. สำรวจความต้องการในการฝึกอบรม	ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน
3. ขาดการกำหนด KPI ในการวัดขีดความสามารถ ของบุคลากร ก่อนและหลังอบรม						(Training Need) 3. จัดทำแผนพัฒนา/ฝึกอบรมประจำปี	โครงการพัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถ ของบุคลากร 20

โอกาสเกิด ( Probability : P )	
1	ใช้งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา/ฝึกอบรมประจำปี 2567 ตามแผนประจำปี 2567 มากกว่า 700,000 บาท
2	ใช้งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา/ฝึกอบรมประจำปี 2567 ตามแผนประจำปี 2567 500,000 - 700,000 บาท
3	ใช้งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา/ฝึกอบรมประจำปี 2567 ตามแผนประจำปี 2567 300,000 - 499,999 บาท
4	ใช้งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา/ฝึกอบรมประจำปี 2567 ตามแผนประจำปี 2567 ต่ำกว่า 300,000 บาท

ผลกระทบ ( IMPACT : I )	
1	สามารถปฏิบัติตามแผนการพัฒนา/ฝึกอบรมประจำปี 2567 เกินกว่าร้อยละ 90
2	สามารถปฏิบัติตามแผนการพัฒนา/ฝึกอบรมประจำปี 2567 ร้อยละ 75 - 90
3	สามารถปฏิบัติตามแผนการพัฒนา/ฝึกอบรมประจำปี 2567 ร้อยละ 50 - 74
4	สามารถปฏิบัติตามแผนการพัฒนา/ฝึกอบรมประจำปี 2567 ต่ำกว่าร้อยละ 50 %

ผลกระทบความเสี่ยง (I)	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (P)						

หมายเหตุ : การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงใช้หลักเกณฑ์ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2566



## กองบริหารทรัพยากร

ชื่อแผนงาน/โครงการ :	แผนงานปรับปรุงเพิ่มเติมกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานมีมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ (รหัสงป. AP-H06)
เหตุผลและความจำเป็น :	เนื่องจากระเบียบ ข้อบังคับ ของ บอท. บางฉบับมีความล้าสมัยไม่เป็นปัจจุบัน ดังนั้น จึงเป็นการสมควรที่จะปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ บอท. ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต
วัตถุประสงค์ :	เพื่อให้การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานเป็นมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ:	แนวทางการบริหารงานของบริษัทฯ กฎระเบียบข้อบังคับเป็นมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) :	- มีการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ อย่างน้อยกว่า 2 ฉบับ ภายในปีงบประมาณ 2567 - บริษัทฯ มีแนวทางการบริหารงานของบริษัทฯ กฎระเบียบข้อบังคับเป็นมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
ผู้รับผิดชอบ :	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร
งบประมาณและแหล่งเงิน :	งบประมาณรายได้ วงเงินรวม 80,000 บาท
เป้าหมาย :	ดำเนินการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ อย่างน้อยกว่า 2 ฉบับ ภายในปีงบประมาณ 2567
ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัด :	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ/จำนวนกระบวนการทำงาน/ระเบียบ/ข้อบังคับบริษัทฯ ที่ได้รับการทบทวนปรับปรุงแก้ไข ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน
ระยะเวลาดำเนินงาน :	12 เดือน (1 ตุลาคม 2566 – 30 กันยายน 2567)
ขั้นตอนและแนวทาง ดำเนินงาน :	1. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ/คณะทำงานปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริษัทฯ 2. คณะทำงานดำเนินการจัดทำร่างการปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ 3. คณะอนุกรรมการฯ พิจารณาปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ 4. คกก.บริษัทฯ พิจารณาอนุมัติปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ
ปัจจัยเสี่ยง :	การปรับปรุงเพิ่มเติมกฎระเบียบข้อบังคับ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ





ชื่อแผนงาน/โครงการ : แผนงานปรับปรุงเพิ่มเติมกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานมีมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ (รหัสงป. AP-H06)																			
ลำดับ	งาน/กิจกรรม	ปีงบประมาณ 2567	น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			
							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	แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริษัทฯ		5		ต.ค.-พ.ย.		←→												
2	คณะทำงานดำเนินการจัดทำร่างการปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ		30	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร/	ธ.ค.-ก.ย.														
3	คณะกรรมการฯ พิจารณาปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ		30	ทรัพยากร/รองผู้จัดการ	ธ.ค.-ก.ย.														
4	คกก.บริษัทฯ พิจารณาอนุมัติปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ		35	(บริหาร)	เม.ย.-ก.ย.														
			100			80,000													



แผนบริหารความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2567 (ฉบับทบทวน)

หน่วยงานรับผิดชอบ : ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร / กองบริหารทรัพยากร  
 โครงการ / กิจกรรม / งาน : แผนงานปรับปรุงเพิ่มเติมกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานมีมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้  
 วัตถุประสงค์ : (3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ  
 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) : การปรับปรุงเพิ่มเติมกฎระเบียบข้อบังคับ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ  
 ประเภทความเสี่ยง

S	F	O	C	รหัสสป. AP-H06
---	---	---	---	----------------

สาเหตุ	วิเคราะห์ความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยง (R)	งบประมาณดำเนินการ (บาท)	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด
	P	I	P x I	ระดับความเสี่ยง				
1. กระบวนการและขั้นตอนในการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	4	3	12	สูงมาก	80,000	1. แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริษัทฯ	1. จำนวนกระบวนการทำงาน/ระเบียบ/ข้อบังคับบริษัทฯ ที่ได้รับการทบทวนปรับปรุง	
2. ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย						2. คณะทำงานดำเนินการจัดทำร่างการปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ	2. ดำเนินการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	
						3. คณะกรรมการฯ พิจารณาปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ	2. ดำเนินการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับอย่างน้อย 2 ฉบับ	
						4. คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาอนุมัติปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ		

โอกาสเกิด (Probability : P)	
1	บริษัทมีการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน มากกว่า 2 ฉบับ
2	บริษัทมีการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน 2 ฉบับ
3	บริษัทมีการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน 1 ฉบับ
4	บริษัทไม่มีการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน มากกว่า 2 ฉบับ
2	คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน 2 ฉบับ
3	คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน 1 ฉบับ
4	คณะกรรมการบริษัทฯ ไม่อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

ผลกระทบและรุนแรง (I)	4				
	3				★
	2				
	1				
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (P)					
	1	2	3	4	

หมายเหตุ : การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงใช้หลักเกณฑ์ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2566

## บันทึกข้อความ

บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด

หน่วยงาน แผนกทรัพยากรบุคคล

ที่ บค. 008 /งป. 2567

วันที่ 31 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขออนุมัติแผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

เรียน กรรมการผู้จัดการ ผ่านรองผู้จัดการ (บริหาร)

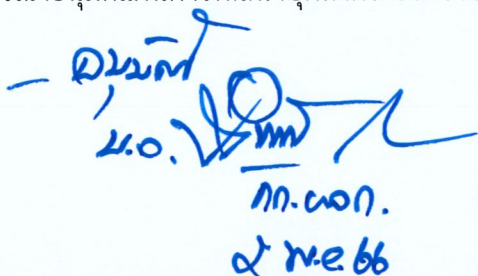
สิ่งที่ส่งมาด้วย แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

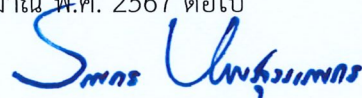
ตามที่มีการประชุมพิจารณาแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ฉบับทบทวนในส่วนของการวางแผนพัฒนาบุคลากร เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2566 โดยมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรในปี 2567 เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินธุรกิจ และกำหนดงบประมาณในส่วนของการพัฒนาบุคลากรปี 2567 ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 นั้น

แผนกทรัพยากรบุคคลได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานอย่างน้อย 1 หลักสูตร/คน/ปี เพื่อให้พนักงานทุกคนมีทักษะ ความรู้ และความสามารถเหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานและความรับผิดชอบ ตอบสนองต่อกลยุทธ์การพัฒนาระดับองค์กรความรู้ ซึ่ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ โดยประกอบด้วยหลักสูตรจำนวนทั้งสิ้น 30 หลักสูตร งบประมาณรวม 1,200,000 บาท รายละเอียดดังนี้

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนหลักสูตร	งบประมาณ
1.	บริหาร	2	184,000.00
2.	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	3	53,100.00
3.	หน่วยงานประกันคุณภาพ	1	30,000.00
4.	แผนกความปลอดภัย	-	-
5.	แผนกแผนงานและงบประมาณ	2	26,624.00
6.	แผนกบัญชีและการเงิน	1	50,000.00
7.	แผนกบริหารงานพัสดุ	4	17,700.00
8.	แผนกธุรการ	1	12,000.00
9.	แผนกทรัพยากรบุคคล (ส่วนกลาง)	5	481,576.00
10.	แผนกการตลาด/แผนกแผนงานและประมาณการ	3	125,000.00
11.	แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ	2	20,000.00
12.	กองปฏิบัติการ	5	100,000.00
13.	กองปฏิบัติการ (แผนกออกแบบ)	1	100,000.00
รวมทั้งสิ้น		30	1,200,000.00

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบขอได้โปรดนำเสนอกรรมการผู้จัดการเพื่อพิจารณาอนุมัติแผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ต่อไป

  
น.อ. ๒๐๓.  
๓๓.๓๐๓.  
๓๓.๓๐๓.

  
(นายรณกร นพสุวรรณกร)  
หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล



บันทึกข้อความ

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

หน่วยงาน แผนกทรัพยากรบุคคล

ที่ บค. 008 /งป. 2567

วันที่ 31 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขออนุมัติแผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

เรียน กรรมการผู้จัดการ ผ่านรองผู้จัดการ (บริหาร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ตามที่มีการประชุมพิจารณาแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ฉบับที่พบทวนในส่วนของการวางแผนพัฒนาบุคลากร เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2566 โดยมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรในปี 2567 เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินธุรกิจ และกำหนดงบประมาณในส่วนของการพัฒนาบุคลากรปี 2567 ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 นั้น

แผนกทรัพยากรบุคคลได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานอย่างน้อย 1 หลักสูตร/คน/ปี เพื่อให้พนักงานทุกคนมีทักษะ ความรู้ และความสามารถเหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานและความรับผิดชอบ ตลอดจนต่อกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรความรู้ ซึ่งความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ โดยประกอบด้วยหลักสูตรจำนวนทั้งสิ้น 30 หลักสูตร งบประมาณรวม 1,200,000 บาท รายละเอียดดังนี้

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนหลักสูตร	งบประมาณ
1.	บริหาร	2	184,000.00
2.	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	3	53,100.00
3.	หน่วยงานประกันคุณภาพ	1	30,000.00
4.	แผนกความปลอดภัย	-	-
5.	แผนกแผนงานและงบประมาณ	2	26,624.00
6.	แผนกบัญชีและการเงิน	1	50,000.00
7.	แผนกบริหารงานพัสดุ	4	17,700.00
8.	แผนกธุรการ	1	12,000.00
9.	แผนกทรัพยากรบุคคล (ส่วนกลาง)	5	481,576.00
10.	แผนกการตลาด/แผนกแผนงานและประมาณการ	3	125,000.00
11.	แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ	2	20,000.00
12.	กองปฏิบัติการ	5	100,000.00
13.	กองปฏิบัติการ (แผนกออกแบบ)	1	100,000.00
รวมทั้งสิ้น		30	1,200,000.00

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบขอได้โปรดนำเสนอกรรมการผู้จัดการเพื่อ

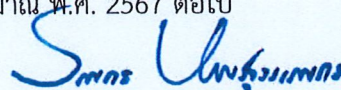
พิจารณาอนุมัติแผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ต่อไป

เรียน กรรมการผู้จัดการ

เพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นสมควร กรุณาอนุมัติ แผนการพัฒนาบุคลากรของ บอท. ประจำปี งบ.67 ตามที่แผนกทรัพยากรบุคคลเสนอ

น.อ.

รองฯจก. (บริหาร)  
31 ต.ค. 66

  
(นายธกร นพสุวรรณกร)

หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล

รวมสรุปแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี พ.ศ. 2567 บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด

ลำดับ	แผนก	กอง/หน่วยงาน	จำนวนหลักสูตร	งบประมาณ
1	ผู้บริหาร	คณะกรรมการ/ผู้บริหาร	2	184,000.00
2	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	ชั้นตรงกรรมการผู้จัดการ	3	53,100.00
3	หน่วยงานประกันคุณภาพ		1	30,000.00
4	ความปลอดภัย		0	-
5	แผนงานและงบประมาณ		2	26,624.00
6	บัญชีและการเงิน	แผนงาน การเงิน และงบประมาณ	1	50,000.00
7	บริหารงานพัสดุ	บริหารทรัพยากร	4	17,700.00
8	ธุรการ		1	12,000.00
9	ทรัพยากรบุคคล (หลักสูตรกลาง)		5	481,576.00
10	การตลาดและแผนกแผนงานและประมาณการ	ธุรกิจและการตลาด	3	125,000.00
11	เทคโนโลยีสารสนเทศ		2	20,000.00
12	กองปฏิบัติ	กองปฏิบัติการ	5	100,000.00
13	ออกแบบ และแผนกโรงงาน		1	100,000.00
รวมทั้งสิ้น			30	1,200,000.00

หมายเหตุ : หลักสูตรอบรมแผนกความปลอดภัย อยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 แผนกความปลอดภัย

แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2567

หน่วยงาน ผู้บริหาร

ลำดับ	หลักสูตร	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	บุคลากร ที่เข้ารับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา		ต.ค. 66	พ.ย. 66	ธ.ค. 66	ม.ค. 67	ก.พ. 67	มี.ค. 67	เม.ย. 67	พ.ค. 67	มิ.ย. 67	ก.ค. 67	ส.ค. 67	ก.ย. 67	จำนวนเงิน (บาท)	
					Training	Non-Training														
1	การกำกับดูแลกิจการสำหรับ กรรมการและผู้บริหาร ระดับสูงขององค์กรกำกับดูแล (Regulators) รัฐวิสาหกิจ และองค์กรมหาชน			คณะกรรมการ/ผู้บริหาร	✓															109,000.00
2	หลักสูตร "Advanced Audit Committee Program (AAP On-site)"			คณะกรรมการ/ผู้บริหาร	✓															75,000.00
คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น																			184,000.00	

แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2567

หน่วยงาน หน่วยงานตรวจสอบภายใน

ลำดับ	หลักสูตร	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	บุคลากร ที่เข้ารับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา		ต.ค. 66	พ.ย. 66	ธ.ค. 66	ม.ค. 67	ก.พ. 67	มี.ค. 67	เม.ย. 67	พ.ค. 67	มิ.ย. 67	ก.ค. 67	ส.ค. 67	ก.ย. 67	จำนวนเงิน	
					Training	Non-Training													(บาท)	
1	หลักสูตร "ประกาศนียบัตร ผู้ตรวจสอบภายในของ ประเทศไทย (CPIAT)"			ผู้ตรวจสอบภายใน	✓															44,100.00
2	การปฏิบัติงานตรวจสอบ ภายใน ระบบสารสนเทศ (IT Audit)			ผู้ตรวจสอบภายใน	✓															9,000.00
3	การให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิค การต่อเรือ การซ่อมเรือ รวมถึงความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และการบริการของ ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด" (In-house ให้กรรมการตรวจสอบ)			ผู้ตรวจสอบภายใน	✓															0.00
คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น																			53,100.00	

แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2567

หน่วยงาน ประกันคุณภาพ

ลำดับ	หลักสูตร	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	บุคลากร ที่เข้ารับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	จำนวนเงิน (บาท)	
					Training	Non-Training														
1	ISO 14001/45001	เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถดำเนินกิจกรรมในการประกันคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 14001/45001	ผู้เข้ารับการอบรมสามารถดำเนินกิจกรรมตามข้อกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	นายพีระพงษ์/ทวีปพันธุ์	✓															30,000.00
คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น																			30,000.00	



แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2567

หน่วยงาน แผนกแผนงานและงบประมาณ

ลำดับ	หลักสูตร	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	บุคลากร ที่เข้ารับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา		ต.ค. 66	พ.ย. 66	ธ.ค. 66	ม.ค. 67	ก.พ. 67	มี.ค. 67	เม.ย. 67	พ.ค. 67	มิ.ย. 67	ก.ค. 67	ส.ค. 67	ก.ย. 67	จำนวนเงิน (บาท)	
					Training	Non-Training														
1	การวางแผนกลยุทธ์ระดับสูง (หลักสูตรย่อยที่ 2 การจัดการ ยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์)	เพื่อให้ผู้ฝึกอบรมสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ ซอฟต์แวร์ และประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติไป ใช้ในการบริหารงานสมัยใหม่เชิงยุทธศาสตร์	มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามแผนที่ตั้งไว้	นส.ลักษมณ	✓															12,500.00
2	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	เพื่อให้เข้าใจแนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยง ขององค์กร สามารถระบุ และประเมินความเสี่ยง องค์กรของตนเองได้ และเพื่อทราบเทคนิควิธี กระบวนการบริหารความเสี่ยง และจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงขององค์กร ทราบแนวทางในการ ติดตามผล และรายงานผล	เพื่อพัฒนาศักยภาพการเป็นนักบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร กระบวนการ บริหารความเสี่ยง	นส.อภิรติ	✓															14,124.00
คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น																			26,624.00	

แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2567

หน่วยงาน แผนกบัญชีและการเงิน

ลำดับ	หลักสูตร	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	บุคลากร ที่เข้ารับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา		ต.ค. 66	พ.ย. 66	ธ.ค. 66	ม.ค. 67	ก.พ. 67	มี.ค. 67	เม.ย. 67	พ.ค. 67	มิ.ย. 67	ก.ค. 67	ส.ค. 67	ก.ย. 67	จำนวนเงิน
					Training	Non-Training													(บาท)
1	หลักสูตรทางด้านวิชาชีพบัญชี	เพื่อเป็นการส่งเสริมพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพบัญชี ให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำไปถือ ปฏิบัติให้ถูกต้องในเรื่องการแสดงผลส่วนประกอบงบ การเงินที่สมบูรณ์และกระแสเงินสดจากกิจกรรม ต่างๆ รวมถึงการใช้ข้อมูลอัตราส่วนในการ วิเคราะห์กระแสเงินสด และมาตรฐานบัญชีต่างๆ	เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการทำ บัญชีที่ถูกต้อง	พนักงานแผนกบัญชี															50,000.00
คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น																			50,000.00

แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2567

หน่วยงาน แผนกบริหารงานพัสดุ

ลำดับ	หลักสูตร	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	บุคลากร ที่เข้ารับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา		ต.ค. 66	พ.ย. 66	ธ.ค. 66	ม.ค. 67	ก.พ. 67	มี.ค. 67	เม.ย. 67	พ.ค. 67	มิ.ย. 67	ก.ค. 67	ส.ค. 67	ก.ย. 67	จำนวนเงิน	
					Training	Non-Training													(บาท)	
1	ซื้อ-จ้างให้ปลอดภัยและได้ผล	เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ หลักการ และนำเสนอแนวคิดและประสบการณ์ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ	เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ เป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้	นส.นิตยา /นส.กิ่งแก้ว	✓			↔												6,000.00
2	"เทคนิคการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องมีประสิทธิภาพและซักซ้อมความเข้าใจการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางหนังสือเวียนกรมบัญชีกลางกำหนด" รุ่นที่ 1-รุ่นที่ 4	เพื่อให้ผู้อบรมศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดรายละเอียดขอบเขตของงาน TOR ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละวิธี	เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน โดยสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานในหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	นส.กานดา ศรีษะ	✓			↔		↔			↔					↔		3,900.00
3	"การบริหารความเสี่ยงในการจัดทำสัญญาและการบริหารสัญญา เพื่อป้องกันความรับผิดชอบทางวินัยและละเมิดของเจ้าหน้าที่" รุ่นที่ 1-รุ่นที่ 5	เพื่อให้ผู้อบรมได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการเลือกแบบสัญญาให้ถูกต้องกับพัสดุที่จัดซื้อจัดจ้าง	เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากวิทยากรไปปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมถึงภารกิจที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายได้มีประสิทธิภาพ	นส.นิตยา คำแก้ว	✓			↔		↔			↔		↔					3,900.00
4	ข้อบกพร่องในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญาที่เป็นเหตุให้มีการสอบสวนของหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย รุ่นที่ 1-รุ่นที่ 5	เพื่อให้ผู้อบรมศึกษาข้อบกพร่องในการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นเหตุให้มีการสอบสวน เช่น การจัดทำ TOR หรือเงื่อนไขอื่นแก่ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง	เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือหนังสือซักซ้อมความเข้าใจที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องไม่เกิดความเสียหายต่อทางราชการและหน่วยงาน	นายวิทยา เลิศบัวสิน	✓			↔		↔			↔		↔					3,900.00
คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น																			17,700.00	

แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2567

หน่วยงาน แผนกธุรการ

ลำดับ	หลักสูตร	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	บุคลากร ที่เข้ารับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา		ด.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	จำนวนเงิน (บาท)	
					Training	Non-Training														
1	การเขียนหนังสือราชการ (In-house ทร)	เพื่อให้รู้หลักการในการเขียนหนังสือราชการ	เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการ เขียนหนังสือราชการ	นส.เรวัต/นส.ธนาภรณ์	✓															12,000.00
คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น																			12,000.00	

แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2567

หน่วยงาน แผนกทรัพยากรบุคคล

ลำดับ	หลักสูตร	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	บุคลากร ที่เข้ารับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา		ต.ค. 66	พ.ย. 66	ธ.ค. 66	ม.ค. 67	ก.พ. 67	มี.ค. 67	เม.ย. 67	พ.ค. 67	มิ.ย. 67	ก.ค. 67	ส.ค. 67	ก.ย. 67	จำนวนเงิน (บาท)	
					Training	Non-Training														
1	หลักสูตรทางด้านวิชา HR	ผู้เข้ารับอบรมเข้าใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) สามารถนำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ไปบริหารจัดการพนักงานในหน่วยงาน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดผลการทำงานที่ดีได้	เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่ดี	พนักงานของแผนกทรัพยากรบุคคล	✓															21,576.00
2	การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ Effective Teamwork	สร้างเสริมความกระตือรือร้นและการมีส่วนร่วมในทีม การสื่อสารที่ลดความขัดแย้งภายในทีม และวิธีแก้ไขและป้องกันปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ	เพื่อสร้างความสามัคคีและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้	พนักงานทุกท่าน	✓															20,000.00
3	การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน (Attitude for Success)	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีแรงจูงใจที่จะก้าวข้ามศักยภาพของตัวเองโดยการสร้างเสริม ทัศนคติในการทำงานที่ดีขึ้น สามารถเรียนรู้และเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวเองได้อย่างแท้จริง เกิดความอยากเปลี่ยนแปลงตัวเอง ด้วยการพัฒนาทัศนคติในการทำงานและมีความสุขกับการเปลี่ยนแปลง	เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	พนักงานทุกท่าน	✓															20,000.00
4	7Q กับความสำเร็จในการทำงาน และความสุขในการอยู่ร่วมกัน (7Q for Success)	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ ประโยชน์ของ 7Q และเกิดการพัฒนาตนเองทั้ง 7Q รวมถึงสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ในการทำงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในการฝึกทักษะการพัฒนาตนเอง อันส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองที่รับผิดชอบ	เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	พนักงานทุกท่าน	✓															20,000.00
5	สัมมนาเชิงปฏิบัติการประจำปี	เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี และการสื่อสาร		พนักงานทุกท่าน	✓															400,000.00
คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น																			481,576.00	

แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2567

หน่วยงาน แผนกการตลาดและแผนกแผนงานและประมาณการ กองธุรกิจและการตลาด

ลำดับ	หลักสูตร	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	บุคลากร ที่เข้ารับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา		ต.ค. 66	พ.ย. 66	ธ.ค. 66	ม.ค. 67	ก.พ. 67	มี.ค. 67	เม.ย. 67	พ.ค. 67	มิ.ย. 67	ก.ค. 67	ส.ค. 67	ก.ย. 67	จำนวนเงิน (บาท)	
					Training	Non-Training														
1	Project Mgt. (ไทยญี่ปุ่น)			พนักงานของแผนกฯ	✓															50,000.00
2	ระบบอากาศยานไร้คนขับ DTI-UTC			พนักงานของแผนกฯ	✓															25,000.00
3	ธุรกิจและการตลาด (In-house)			พนักงานของแผนกฯ	✓															50,000.00
คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น																			125,000.00	

แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2567

หน่วยงาน แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ กองธุรกิจและการตลาด

ลำดับ	หลักสูตร	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	บุคลากร ที่เข้ารับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา		ต.ค. 66	พ.ย. 66	ธ.ค. 66	ม.ค. 67	ก.พ. 67	มี.ค. 67	เม.ย. 67	พ.ค. 67	มิ.ย. 67	ก.ค. 67	ส.ค. 67	ก.ย. 67	จำนวนเงิน (บาท)	
					Training	Non-Training														
1	ความปลอดภัยทาง Cyber			นายวรุจน์	✓															10,000.00
2	การพัฒนาระบบรองรับรัฐบาลดิจิทัล			นายบัญญัติ	✓															10,000.00
คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น																			20,000.00	

แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2567

หน่วยงาน กองปฏิบัติการ

ลำดับ	หลักสูตร	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	บุคลากร ที่เข้ารับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา		ด.ค. 66	พ.ย. 66	ธ.ค. 66	ม.ค. 67	ก.พ. 67	มี.ค. 67	เม.ย. 67	พ.ค. 67	มิ.ย. 67	ก.ค. 67	ส.ค. 67	ก.ย. 67	จำนวนเงิน (บาท)		
					Training	Non-Training															
1	ช่างเชื่อม	เพื่อเพิ่มความรู้ให้กับผู้وبرมด้านการเชื่อม		ช่างเชื่อมระดับ 1-3	✓			←												100,000.00	
2	ช่างประกอบ	เพื่อเพิ่มความรู้ให้กับผู้وبرมด้านการประกอบ		ช่างเชื่อมระดับ 1-3	✓			←													
3	ช่างแอร์	เพื่อเพิ่มความรู้ให้กับผู้وبرมด้านการดูแล เครื่องปรับอากาศ		ช่างไฟฟ้าระดับ 1-3	✓			←													
4	ช่างไฟฟ้า	เพื่อเพิ่มความรู้ให้กับผู้وبرมด้านไฟฟ้า		ช่างไฟฟ้าระดับ 1-3	✓			←													
5	วางหมอนและนำเรือเข้าอู่	เพื่อให้พนักงานรู้ขั้นตอนในการวางหมอนและนำเรือ เข้า-ออกอู่		พนักงานกองปฏิบัติ	✓			←													
คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น																			100,000.00		



แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2567  
 หน่วยงาน แผนกออกแบบ และแผนกโรงงาน กองปฏิบัติการ

ลำดับ	หลักสูตร	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	บุคลากร ที่เข้ารับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	จำนวนเงิน (บาท)	
					Training	Non-Training														
1	การใช้งานโปรแกรมออกแบบ เรือ	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้รู้หลักการเขียนแบบและ ออกแบบเรือที่ถูกต้อง			✓															100,000.00
คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น																			100,000.00	