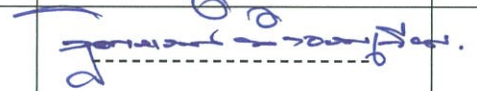
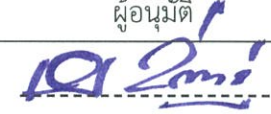




แผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (MAN POWER)

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

พ.ศ. 2563 – 2567

จัดทำโดย	ผู้สอบทาน	ผู้อนุมัติ
		
เมษายน 2563	เมษายน 2563	เมษายน 2563

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรจะต้องปรับตัวและเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากทั้งภายในและภายนอก หากไม่สามารถกำหนดแผนกำลังคนได้อย่างเหมาะสม องค์กรอาจสูญเสียความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ การวางแผนกำลังคนเป็นการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังใหม่ และบริหารอัตรากำลังเดิมที่มีอยู่ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ. 2563-2567)

แผนกทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากร มีความต้องการที่จะให้แผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2563-2567) เป็นแนวทางการวางแผนและประเมินความต้องการด้านอัตรากำลัง ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรรวมถึงสภาวะการณ์และข้อจำกัดต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้

1. เพื่อให้สามารถประมาณการจำนวนอัตรากำลังในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
2. เพื่อให้สามารถวางแผนการจัดสรรอัตรากำลัง ให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สถานการณ์ปัจจุบัน และงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
3. เพื่อรักษาสมดุลด้านอัตรากำลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ขอบเขตการจัดทำ

การจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2563-2567) ได้วิเคราะห์อัตรากำลังในแต่ละหน่วยงาน และสอบทานอัตรากำลังส่วนขาดส่วนเกิน (Supply and Demand Side) เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงาน และสามารถประมาณการได้ว่า ในห้วงระยะเวลา 5 ปีจะมีอัตรากำลังเท่าใด จึงจะเหมาะสมกับปริมาณงานและภารกิจของบริษัท อุรุราช จำกัด (บอช.) ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาข้อมูลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

การศึกษาจากข้อมูลภายใน

เป็นการศึกษาจากปัจจัยภายในของ บอช. ทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่

1. แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ บอช. (พ.ศ. 2563-2567)
2. แผนวิสาหกิจ บริษัท อุรุราช จำกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2567
3. แผนปฏิบัติการดิจิทัล บริษัท อุรุราช จำกัด ประจำปีงบประมาณ 2562-2566
4. ข้อมูลสถิติด้านอัตรากำลัง ปี พ.ศ.2557-2561

5. ข้อมูลประมาณการการเกษียณอายุของพนักงาน ปี 2563-2570 จากแผนทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล
6. ค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายรวม ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน และรายได้การดำเนินงาน ฯลฯ
7. ข้อมูลการประมาณการคณิตศาสตร์ประกันภัย บริษัท อุรุพงษ์ จำกัด ระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่ ปี 2563-2565 โดยเป็นการจัดทำข้อมูลโดยบริษัท ACTUARIALRIZ (ABS) ข้อมูล ณ 30 กันยายน 2562

ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. นโยบายขององค์กร ในการวางแผนด้านอัตรากำลังโดยรวมจะต้องสัมพันธ์กับเป้าหมายและนโยบายของ บอท.
2. การขยายตัว/ลดขนาดขององค์กร อันเนื่องมาจากการปรับโครงสร้างการบริหารงานจะต้องมีการวางแผนเรื่องอัตรากำลังให้เหมาะสมกับขนาดและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร
3. คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรศึกษาและวิเคราะห์ถึงคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร เช่น จำนวนเพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในงาน และความพร้อมที่จะรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อที่จะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน และประเมินถึงแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
4. อัตราเกษียณ และอัตราการเข้า-ออกของบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลในการคำนวณและประมาณการจำนวนบุคลากร เพื่อที่จะได้มีการวางแผนเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรได้อย่างถูกต้อง
5. ปัญหาด้านค่าใช้จ่ายเนื่องจากต้นทุนสูง จนสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ จึงต้องทบทวนปรับลดและควบคุมค่าใช้จ่าย อันรวมถึงการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร จึงจำเป็นต้องวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการควบคุมค่าใช้จ่ายดังกล่าว

การศึกษาจากข้อมูลภายนอก

เป็นการศึกษาจากปัจจัยภายนอกของ บอท. จากแหล่งข้อมูล ทูตียูมิ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง 2563-2567

การจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2563-2567) นี้ มีกระบวนการจัดทำที่สอดคล้องแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ บอท. ปี พ.ศ. 2560-2564 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารทุนมนุษย์ : การจัดทำแผนอัตราค่าจ้างระยะสั้นและระยะยาว (วางแผนอัตรา
ค่าจ้างคนในระยะ 3 ปี และ 5 ปี)
: การดำเนินการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างทั้ง Demand Side
และ Supply Side

โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาทิศทางการดำเนินธุรกิจ แนวโน้มการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์องค์กร ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่ม/ลด/ทดแทนอัตราค่าจ้างของ บอท.
2. วิเคราะห์อัตราค่าจ้างส่วนขาด (Demand Side) และอัตราค่าจ้างส่วนเกิน (Supply Side) ในภาพรวมขององค์กรพร้อมทั้งประมาณการอัตราค่าจ้างในอนาคต
3. จัดทำแผนแม่บทด้านอัตราค่าจ้าง (พ.ศ.2563-2567)
4. สื่อสารแผนแม่บทด้านอัตราค่าจ้าง (พ.ศ.2563-2567) ให้ทุกหน่วยงานรับทราบ
5. ติดตามและประเมินผลแผนแม่บทฯ เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง

ความเชื่อมโยงระหว่าง แผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง พ.ศ. 2563-2567
ตารางที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง พ.ศ. 2563-2567

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12	แผนวิสาหกิจ บอท. ปี พ. 2563-2567	แผนยุทธศาสตร์ การบริหารทุนมนุษย์ 2563-2567	แผนปฏิบัติการดิจิทัล 2562-2566	แผนแม่บท ด้านอัตรากำลัง 2563-2567
- การพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพงาน : การ ปรับปรุงโครงสร้างและบทบาท บริหารจัดการองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารทุนมนุษย์ - การจัดทำแผนอัตรากำลังระยะ สั้นและระยะยาว - การดำเนินการวิเคราะห์ อัตรากำลังทั้ง Demand Side และ Supply Side (วางแผนอัตรากำลังคนใน ระยะเวลา 3 ปี และ 5 ปี)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อ สนับสนุนการบริหารจัดการตาม ภารกิจหลักของบริษัท (4) สนับสนุนเทคโนโลยี สารสนเทศสำหรับงานบริหาร ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์ที่ 1 วางแผนอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับบริบทของ บอท. - จำนวนอัตรากำลังในภาพรวม ขององค์กรในช่วงปี 2563- 2567 ที่สอดคล้องกับนโยบาย และทิศทางการดำเนินงานของ บอท.

ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท อุรุราช จำกัด

ด้านสังคม : มีการประมาณการไว้ว่า ในปี 2564 ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมสูงอายุอย่างสมบูรณ์ โดยมีประชากรที่มีอายุเกินกว่า 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 20 และจะเพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 30 ในปี 2579 ขณะที่ประชากรวัยเด็กและวัยทำงานลดลงอย่างต่อเนื่อง สัดส่วนของประชากรในเขตเมืองเพิ่มมากขึ้น รูปแบบการดำรงชีวิตเปลี่ยนแปลงไป ครอบครัวมีลักษณะเป็นครอบครัวเดี่ยวมากขึ้น มีบุตรน้อย ความสัมพันธ์ในชุมชนเปลี่ยนแปลงไป ความผูกพันระหว่างคนในชุมชนลดลง

สถานการณ์ด้านสังคมดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อ บอท. คือ การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนคนวัยทำงานเข้ามาในองค์กร เกิดการแย่งประชากรกลุ่มวัยทำงาน ซึ่งปัญหาดังกล่าว จะทำให้อายุเฉลี่ยบุคลากรขององค์กรสูงขึ้น อันอาจส่งผลให้เกิดภาวะด้านการให้สวัสดิการด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาลที่เพิ่มขึ้น

ด้านเศรษฐกิจ : แนวโน้มในระยะยาวมีการประมาณการว่าประเทศไทยจะมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง อัตราการขยายตัวและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอยู่ในเกณฑ์ดี ภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทสูง ในขณะเดียวกันภาคเกษตรกรรมก็เป็นแหล่งสร้างรายได้ และภาคบริการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (Asian Economics Community : AEC) จะส่งผลให้มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงขึ้น แต่ก็อาจทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อ หรือความแตกต่างทางด้านค่าครองชีพของแต่ละพื้นที่

สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจดังกล่าว บอท. ต้องมีการเตรียมบุคลากรให้เพียงพอและรองรับกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการการเข้าสู่ AEC และการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ โดยต้องจัดเตรียมบุคลากรให้มีทักษะทางด้านภาษา ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาท้องถิ่นของ AEC รวมถึงให้มีอัตราค่าจ้างเพียงพอต่อการที่ บอท. จะมีอยู่เรื่อยใหม่บริเวณชายทะเล และพัฒนาบุคลากรรองรับการให้บริการในยุคดิจิทัลที่จะมีบทบาทเพิ่มขึ้นในอนาคต

ด้านการเมือง

บอท. เป็นรัฐวิสาหกิจ ในความดูแลของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม ในการดำเนินนโยบายต่างๆ จึงจำเป็นต้องอยู่ภายใต้นโยบายของรัฐ และสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมไปถึงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่กำหนดโดยรัฐบาล และจากความผันผวนทางการเมืองของไทย การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของ บอท. จึงจะต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และตอบสนองนโยบายของรัฐได้อย่างทันที่

ด้านเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านต่างๆ ทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology and Communication) รวมถึงช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตและการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเมื่อมีการ

นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้มากขึ้น เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) หรืออินเทอร์เน็ต ที่นำมาใช้แทนที่หรืออำนวยความสะดวก ทำให้ลดบทบาทและขั้นตอนการทำงานในปัจจุบันลง หากองค์กรไม่ปรับตัวก็อาจประสบปัญหา ดังนั้นจึงต้องมีการปรับจำนวนและศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ด้านกฎหมาย

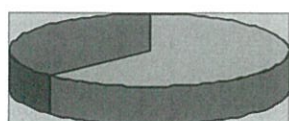
ปัจจุบันกฎหมายใหม่ๆ ถูกบัญญัติขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป โดยข้อกฎหมายที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการอัตรากำลัง เช่น กฎหมายดิจิทัล กฎหมายแรงงาน และพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 ฯลฯ โดยการบริหารทรัพยากรบุคคล มีกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้อง เริ่มตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงาน ระหว่างการทำงานไปจนกระทั่งสิ้นสุดการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ไม่ละเมิดสิทธิเสรีภาพ และมีความเท่าเทียมในการทำงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ อันมีสาเหตุมาจาก ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สุขภาพหรือสถานภาพทางกาย

สภาพทั่วไปด้านอัตรากำลังของ บอท.

สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน

เมื่อนำสัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2562 มาจำแนกออกเป็น หน่วยงานหลักด้านการหารายได้ (กองธุรกิจและการตลาด : แผนกการตลาด/ แผนกแผนงานและประมาณการ) หน่วยงานหลักด้านการผลิต (กองปฏิบัติการ / หน่วยงานประกันคุณภาพ / แผนกความปลอดภัย) หน่วยงานสนับสนุนภารกิจองค์กร (หน่วยงานตรวจสอบภายใน / แผนกธุรการ / แผนกบริหารงานพัสดุ / แผนกบัญชีและการเงิน / แผนกแผนงานและงบประมาณ) หน่วยงานสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ) หน่วยงานสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล (แผนกทรัพยากรบุคคล) พบว่า หน่วยงานหลักด้านการผลิต มีพนักงานและลูกจ้างมากที่สุด (40 คน) คิดเป็น 50.00 % รองลงมาคือหน่วยงานสนับสนุน ด้านสนับสนุนภารกิจองค์กร มีพนักงานและลูกจ้าง (23 คน) คิดเป็น 28.75% ในส่วนหน่วยงานหลักด้านการหารายได้ มีพนักงานและลูกจ้างมากเป็นลำดับที่ 3 (10 คน) คิดเป็น 12.50 % และหน่วยงานสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีสัดส่วนพนักงานและลูกจ้าง (4 คน / 3 คน) คิดเป็น 5.00 % และ 3.75 % ตามลำดับ

รูปที่ 1 แผนภูมิแสดงสัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน

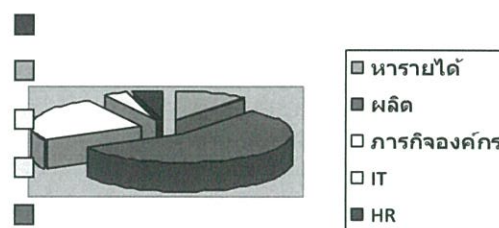


■ หลัก 62.5 %
■ สนับสนุน 37.5

■ หน่วยงานหลัก (50) 62.5%

■ หน่วยงานสนับสนุน (30) 37.5%

หน่วยงานหลักด้านการหารายได้ (10) 12.50%
 หน่วยงานหลักด้านการผลิต (40) 50%
 หน่วยงานสนับสนุนด้านการกิจกรรม (23) 28.75%
 หน่วยงานสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) 3.75%
 หน่วยงานสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล (4) 5.00%



อัตรากำลังของ บอท. ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2562 มีจำนวนทั้งสิ้น 81 อัตรา ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ 1 อัตรา พนักงาน จำนวน 72 อัตรา และลูกจ้างตามสัญญาจ้าง จำนวน 9 อัตรา

อัตรากำลัง ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2562 (ราย)

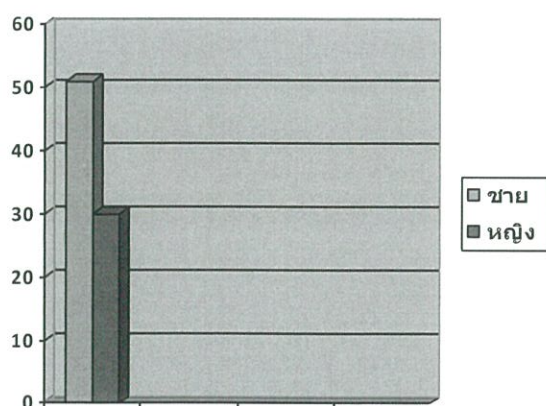
กรรมการผู้จัดการ	1
พนักงาน	71
ลูกจ้างตามสัญญาจ้าง	9
รวม	81

อัตรากำลัง ณ 1 ตุลาคม 2562 จำแนกเพศและแบ่งเป็น (1) ฝ่ายบริหาร (2) ฝ่ายผลิต ดังนี้

เพศ	ฝ่ายบริหาร	ฝ่ายผลิต	รวม	หมายเหตุ
ชาย	16	35	51	
หญิง	25	5	30	
		รวม	81	

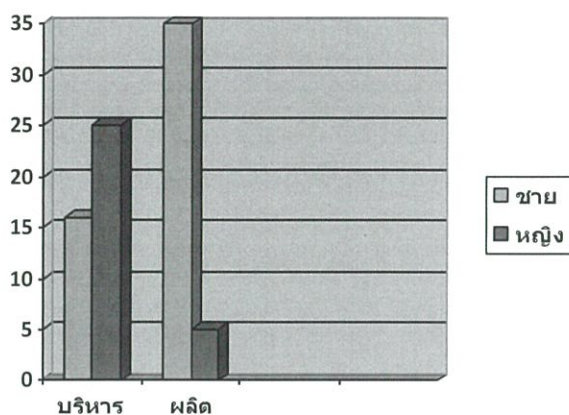
หมายเหตุ รวมตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

รูปที่ 2 แผนภูมิแสดงอัตรากำลัง จำแนกเพศ พนักงานฝ่ายบริหารและฝ่ายผลิต



จากอัตรากำลังทั้งหมด จำนวน 81 อัตรา เมื่อจำแนกอัตรากำลังตามเพศ พบว่าเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยคิดเป็นสัดส่วน 63:37

รูปที่ 3 แผนภูมิแสดงอัตราจ้าง จำแนกเพศ ลักษณะงาน พนักงานฝ่ายบริหารและฝ่ายผลิต



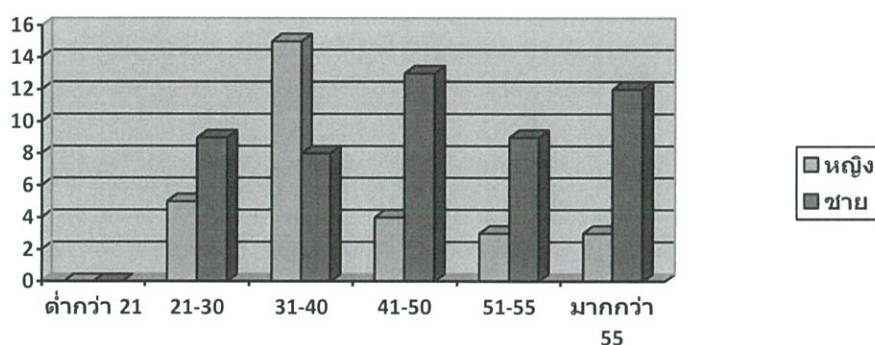
อัตราจ้างเมื่อจำแนกเพศตามสังกัด /
ลักษณะงานฝ่ายบริหารและฝ่ายผลิต
พบว่า งานฝ่ายบริหารมีพนักงานเพศ
หญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นสัดส่วน
61:39

ในขณะที่ลักษณะงานฝ่ายผลิตพบว่า มี
พนักงานเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิด
เป็นสัดส่วน 87.5 : 12.5

อัตราจ้างจำแนกตามช่วงอายุ

เพศ	> 21 ปี	21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-55 ปี	< 55 ปี	รวม	หมายเหตุ
หญิง	-	5	15	4	3	3	30	
ชาย	-	9	8	13	9	12	51	
รวม	0	14	23	17	12	15	81	

รูปที่ 4 แผนภูมิแสดงอัตราจ้างจำแนกตามช่วงอายุ



เมื่อจำแนกตามช่วงอายุพบว่า บอท. มีอัตราจ้างในช่วงอายุ Gen Y (อายุไม่เกิน 40 ปี) มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วน 28.39% โดยมีอายุเฉลี่ยของพนักงานทั้งองค์กรเท่ากับ 40 ปี

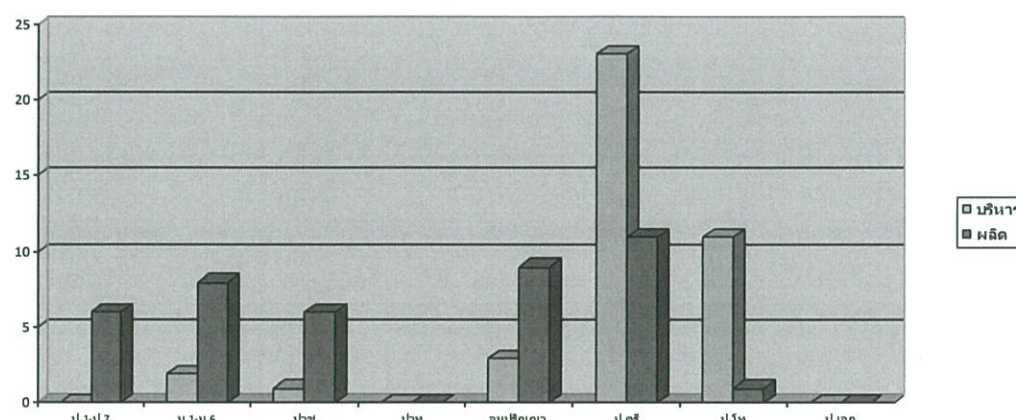
ทั้งนี้ บอท. มีจำนวนพนักงานมากกว่า 50 ปี คิดเป็นสัดส่วน 18.52 % ซึ่งยังไม่เป็นองค์กรที่ก้าวสู่การเป็นองค์กรผู้สูงอายุ ตามนิยามขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD : Organization for Economic Co-operation and Development) ที่ได้กำหนดไว้ว่า “องค์กรที่ก้าวสู่การเป็นองค์กรผู้สูงอายุคือองค์กรที่มีพนักงานอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มากเกินกว่า 20% ”

อัตรากำลังจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา

จำนวน : คน

ฝ่าย	ประถมศึกษา ป.1-ป.7	มัธยมศึกษา ม.1-ม.6	ปวช.	ปวท.	ปวส.	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	หมายเหตุ
บริหาร	0	2	1	0	3	23	11	0	
ผลิต	6	8	6	0	9	11	1	0	
รวม	6	10	7	0	12	34	12	0	81

รูปที่ 5 แผนภูมิแสดงอัตรากำลังจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา



อัตรากำลังทั้งหมดของ บอท. จำนวน 81 อัตรา เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี โดยมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ 50.72 % และ 49.28 % ตามลำดับ ทั้งนี้ผู้มีการศึกษาสูงสุดคือในระดับปริญญาโทรวมทั้งสิ้น 12 ราย

อัตรากำลังจำแนกตามตำแหน่งบริหาร

อัตรากำลังเฉพาะพนักงาน (ไม่ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ และลูกจ้างตามสัญญาจ้าง) จำนวน 71 อัตรา เมื่อจำแนกตามกลุ่มและระดับของพนักงาน พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 55 อัตรา ในขณะที่พนักงานในตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไป มีจำนวน 16 อัตรา หรือมีสัดส่วนโดยประมาณของตำแหน่งระดับปฏิบัติการต่อผู้บริหาร เท่ากับ 3.5 : 1

ตารางที่ 2 อัตรากำลังกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูง

จำนวน : อัตรา

ที่	ตำแหน่ง	จำนวนตามโครงสร้าง	จำนวนบรรจุ (จริง)	หมายเหตุ
1	รองผู้จัดการ	3	1	
2	ผู้อำนวยการกอง	4 + 1	3 + 1	รวมตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งมีตำแหน่งเทียบเท่า ผอ.กอง
3	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	2	-	
	รวม	10	6	

ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง 3 ลำดับแรกที่รองลงมาจากตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งรองผู้จัดการ (บริหาร / เทคนิค / การตลาด) ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง (บริหารทรัพยากร / แผนงาน การเงิน และงบประมาณ / ธุรกิจและการตลาด / ปฏิบัติการ) ซึ่งทั้งนี้รวมตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบ ภายในที่มีตำแหน่งเทียบเท่าผู้อำนวยการกอง) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง

อัตรากำลังของ บอท. ณ 1 ตุลาคม 2562 เมื่อจำแนกเฉพาะในตำแหน่งบริหาร พบว่ามีผู้บริหารดำรง ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการกองขึ้นไป) จำนวน 6 อัตรา จากตำแหน่งตามโครงสร้างในปัจจุบัน จำนวน 10 อัตรา

ตารางที่ 3 อัตรากำลังกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับกลาง				จำนวน : อัตรา
ที่	ตำแหน่ง	จำนวนตามโครงสร้าง	จำนวนบรรจุ (จริง)	หมายเหตุ
1	หัวหน้าหน่วยงาน	4	2	
2	หัวหน้าแผนก	12	5	
3	พนักงานอาวุโส	2	1	
	รวม	18	8	

ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน / หัวหน้าแผนก และตำแหน่ง พนักงานอาวุโส พบว่าในปัจจุบันมีผู้บริหารดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 8 อัตรา จากตำแหน่งตาม โครงสร้างในปัจจุบัน จำนวน 18 อัตรา

ตารางที่ 4 อัตรากำลังกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น

ผู้บริหารระดับต้น				จำนวน : อัตรา
ที่	ตำแหน่ง	จำนวนตามโครงสร้าง	จำนวนบรรจุ (จริง)	หมายเหตุ
1	นายช่างกำกับการซ่อมสร้าง	3	1	
2	หัวหน้าหมวดงานกลจักร	1	-	
3	หัวหน้าหมวดงานเครื่องมือกล	1	-	
4	หัวหน้าหมวดงานไฟฟ้า	1	-	
5	หัวหน้าหมวดงานสนับสนุน	1	-	
6	หัวหน้าหมวดงานเชื่อมและประกอบ	1	-	
7	หัวหน้าหมวดงานการอยู่	1	1	
	รวม	9	2	

ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ซึ่งประกอบด้วย นายช่างกำกับการซ่อมสร้าง / หัวหน้าหมวดงานกลจักร / หัวหน้าหมวดงานเครื่องมือกล / หัวหน้าหมวดงานไฟฟ้า / หัวหน้าหมวดงานสนับสนุน / หัวหน้าหมวดงานเชื่อมและประกอบ / หัวหน้าหมวดงานการอยู่ พบว่าในปัจจุบันมีผู้บริหารดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น จำนวน 2 อัตรา จากตำแหน่งตามโครงสร้างในปัจจุบัน จำนวน 9 อัตรา

ตารางที่ 5 อัตรากำลังกลุ่มตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ (ระดับบริหาร)

กลุ่มปฏิบัติการ (ระดับบริหาร)				จำนวน : อัตรา
ที่	ตำแหน่ง	จำนวนตามโครงสร้าง	จำนวนบรรจุ (จริง)	หมายเหตุ
1	ผู้ตรวจสอบภายใน	2	2	
2	พนักงานธุรการ	7	6	
3	พนักงานทรัพยากรบุคคล	3	2	
4	พนักงานพัสดุ	3	2	
5	พนักงานคลังพัสดุ	3	1	
6	พนักงานบัญชีและการเงิน	6	5	
7	พนักงานแผนงานและงบประมาณ	4	3	
8	พนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	3	2	
9	พนักงานแผนงานและประมาณการ	2	1	
10	พนักงานการตลาด	2	2	
	รวม	35	26	

ตารางที่ 6 อัตรากำลังกลุ่มตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ (ปฏิบัติการ)

กลุ่มปฏิบัติการ (ปฏิบัติการ)				จำนวน : อัตรา
ที่	ตำแหน่ง	จำนวนตามโครงสร้าง	จำนวนบรรจุ (จริง)	หมายเหตุ
1	พนักงานประกันคุณภาพ	2	2	
2	จป. ระดับปฏิบัติการ	4	2	
3	พนักงานขับรถ	3	1	
4	คนงานรักษาสถานที่	4	-	
5	พนักงานออกแบบ	3	-	
6	ผู้ช่วยนายช่างกำกับการซ่อมสร้าง	3	3	
7	ช่างกลจักร	8	3	
8	หัวหน้าช่างเครื่องมือกล	1	1	
9	ช่างเครื่องมือกล	6	1	
10	หัวหน้าช่างไฟฟ้า	1	1	

11	ช่างไฟฟ้า	4	2	
12	หัวหน้าพนักงานสนับสนุน	1	-	
13	พนักงานสนับสนุน	7	4	
14	หัวหน้าพนักงานบริการ	1	-	
15	พนักงานบริการ	4	2	
16	ช่างเชื่อม	10	3	
17	หัวหน้างานการอยู่	1	-	
18	หัวหน้าพนักงานการอยู่	1	-	
19	พนักงานการอยู่	6	1	
20	หัวหน้านักประดาน้ำ	1	-	
21	นักประดาน้ำ	3	1	
22	หัวหน้าพนักงานโยธา	1	-	
23	พนักงานโยธา	7	3	
	รวม	82	30	

จากตารางที่ 2 อัตรากำลังกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง พบว่า มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองและผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าผู้อำนวยการกองมากที่สุด จำนวน 4 อัตรา รองลงมาได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการ จำนวน 1 อัตรา นอกจากนั้นยังพบว่าในกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมีอัตรากำลังส่วนที่ขาดในตำแหน่งรองผู้บริหาร (เทคนิค / การตลาด) จำนวน 2 ตำแหน่ง ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 2 ตำแหน่ง

จากตารางที่ 3 อัตรากำลังกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง พบว่า มีผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกมากที่สุด จำนวน 5 อัตรา จาก 12 อัตรา รองลงมาได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน จำนวน 2 ตำแหน่ง และผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานอาวุโส จำนวน 1 ตำแหน่ง

จากตารางที่ 4 อัตรากำลังกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น พบว่า มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นจำนวน 2 อัตรา จากจำนวนตามโครงสร้างในปัจจุบัน 9 อัตรา

จากตารางที่ 5 อัตรากำลังกลุ่มตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (บริหาร) ซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจองค์กร / เทคโนโลยีสารสนเทศ / ทรัพยากรบุคคล พบว่า มีผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (บริหาร) ด้านงานธุรการมากที่สุด จำนวน 6 อัตรา รองลงมาได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (บริหาร) ด้านบัญชีและการเงิน จำนวน 5 อัตรา ผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (บริหาร) ด้านแผนงานและงบประมาณ จำนวน 3 อัตรา และมีผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (บริหาร) ด้านทรัพยากรบุคคล / พัสดุ / เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวนหน่วยละ 2 อัตราเท่ากัน และมีผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (บริหาร) จำนวนหน่วยละ 1 อัตรา ได้แก่ พนักงานคลังพัสดุ / พนักงานแผนงานและงบประมาณ

ในตารางที่ 5 มีผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (บริหาร) ครบ จำนวนหน่วยละ 2 อัตรา ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายใน และ พนักงานการตลาด

จากตารางที่ 6 อัตรากำลังกลุ่มตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (ปฏิบัติการ) พบว่า เมื่อตัดตำแหน่งคนงานรักษาสถานที่ จำนวน 4 อัตรา ซึ่งจะไม่มีการรับและบรรจุเป็นพนักงานอีกต่อไป ซึ่งในปัจจุบันมีการรับพนักงาน Outsource มาทำหน้าที่คนงานรักษาสถานที่แล้ว จะคงเหลืออัตรากำลังตามโครงสร้างจำนวน 78 อัตรา โดยมีการบรรจุจริง จำนวน 30 อัตรา โดยมีผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (ปฏิบัติการ) มากที่สุด ได้แก่ พนักงานสนับสนุน จำนวน 4 อัตรา รองลงมา ผู้ดำรงตำแหน่ง จำนวนบรรจุหน่วยละ 3 อัตรา ได้แก่ ผู้ช่วยนายช่างกำกับการซ่อมสร้าง / ช่างกลจักร / ช่างเชื่อม / พนักงานโยธา ในส่วนผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ (ปฏิบัติการ) จำนวนบรรจุหน่วยละ 2 อัตรา ได้แก่ จป. ระดับปฏิบัติการ / พนักงานบริการ โดยในส่วนของผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ (ปฏิบัติการ) พนักงานประกันคุณภาพ / หัวหน้าช่างเครื่องมือกล / หัวหน้าช่างไฟฟ้า พบว่า มีการบรรจุครบตามจำนวนตามโครงสร้าง และจำนวนบรรจุจำนวนหน่วยละ 1 อัตรา สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (ปฏิบัติการ) ได้แก่ พนักงานขับรถ / ช่างเครื่องมือกล / นักประดาน้ำ / พนักงานการอยู่

และจากตารางที่ 6 ที่ยังไม่มีการบรรจุแม้แต่ตำแหน่งเดียว ได้แก่ พนักงานออกแบบ / หัวหน้าพนักงานสนับสนุน / หัวหน้าพนักงานบริการ / หัวหน้างานการอยู่ / หัวหน้าพนักงานการอยู่ / หัวหน้านักประดาน้ำ / หัวหน้าพนักงานโยธา

จากตารางที่ 2 – ตารางที่ 6 มีข้อสังเกต ดังนี้

- กลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะตำแหน่ง รองผู้จัดการ (เทคนิค) / รองผู้จัดการ (การตลาด) ซึ่งบางตำแหน่งไม่มีการเปิดรับตำแหน่งดังกล่าวมาเป็นเวลานาน หรือบางตำแหน่งมีการเปิดรับสมัครแต่ไม่มีผู้สนใจ จึงต้องทำการวิเคราะห์ภารกิจ ลักษณะงาน ความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนอัตรากำลังรองรับภารกิจในอนาคต

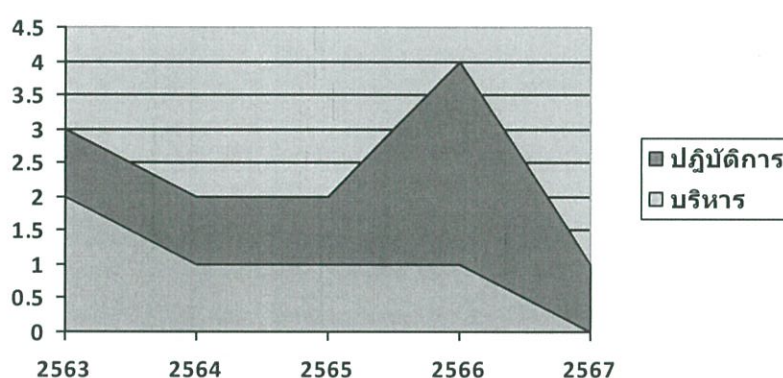
- กลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น เนื่องจากในระยะ 3-5 ปีที่ผ่านมา ไม่มีการเตรียมความพร้อมในการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้เกษียณอายุ ทำให้เส้นทางการเจริญเติบโตในสายงาน หรือความก้าวหน้าทางอาชีพหยุดชะงัก

- กลุ่มตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ (บริหาร) และ (ปฏิบัติการ) โดยเฉพาะกลุ่มตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ (ปฏิบัติการ) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักหน่วยหนึ่ง เมื่อพิจารณาแล้ว มีอัตราส่วนขาดที่อาจส่งผลกระทบต่อดำเนินธุรกิจของ บอท. ในปัจจุบัน ในการทดแทนอัตราส่วนขาด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจ ลักษณะงาน ความจำเป็น และความต้องการเสนอต่อผู้มีอำนาจอย่างเด่นชัด ในกรณีเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งหลัก ควรพิจารณาการจ้างเหมาบริการ (นิติบุคคล) หรือการจ้างเอกชนดำเนินการในภารกิจนั้น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ

ข้อมูลจำนวนบุคลากรเกษียณอายุในปี 2563-2573 ณ 1 ตุลาคม 2561

ลำดับ	ปีที่เกษียณ	จำนวน (คน)	ฝ่ายบริหาร	ฝ่ายปฏิบัติการ	หมายเหตุ
1	2563	3	2	1	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร หัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพ
2	2564	2	1	1	ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการ
3	2565	2	1	1	ผู้อำนวยการกองธุรกิจและการตลาด
4	2566	4	1	3	รองผู้จัดการ (บริหาร)
5	2567	1	-	1	

รูปที่ 6 แผนภูมิแสดงจำนวนบุคลากรเกษียณอายุในปี 2563-2567



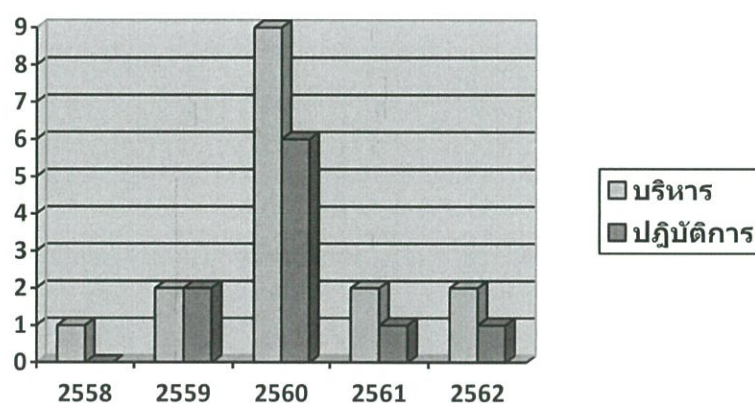
ในปี 2563-2567 เมื่อจำแนกตามปี พบว่า ในปี 2563-2566 มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง / หัวหน้าหน่วยงาน เกษียณอายุ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมทั้ง ผู้ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ ที่สัญญาจ้างจะครบ และ บอท. ต้องเลิกจ้างด้วยเหตุเกษียณอายุในเดือนกุมภาพันธ์ 2564

จากข้อมูลจำนวนบุคลากรเกษียณเมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ตั้งแต่ปี 2563-2566 บอท. ต้องทำการสรรหาบุคลากรทดแทนอัตรากำลังในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสูงสุดอย่างต่อเนื่อง

ข้อมูลการลาออกของบุคลากร

ลำดับ	ปีที่ลาออก	จำนวน (คน)	ฝ่ายบริหาร	ฝ่ายปฏิบัติการ	หมายเหตุ
1	2558	1	1	0	
2	2559	4	2	2	
3	2560	15	9	6	ปลดพนักงานออกจากงานเนื่องจากกระทำ ความผิดฐาน “ลักทรัพย์” จำนวน 6 คน
4	2561	3	2	1	
5	2562	3	2	1	
		รวม	16	10	

ปที่ 7 แผนภูมิแสดงจำนวนบุคลากรลาออกในปี 2559-2562 ข้อมูล ณ 1 ตุลาคม 2562



จากจำนวนพนักงานแบ่งตามลักษณะงาน ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ปี 2558-2562 มีข้อสังเกต ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารมีพนักงานลาออกมากที่สุด โดยเฉพาะในปี 2560 คิดเป็นสัดส่วน 60 % ของพนักงานที่ขอลาออกทั้งหมด ซึ่งมีตำแหน่งงานที่สำคัญ คือ ผู้อำนวยการกอง จำนวน 1 ตำแหน่ง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง จำนวน 1 ตำแหน่ง / หัวหน้าแผนก จำนวน 2 ตำแหน่ง รวม 4 ตำแหน่ง ทั้งนี้บรรวมผู้บริหารที่บริษัทปลดออก เนื่องจากมีความผิดทางวินัยร้ายแรง และมีสัดส่วนการลาออกและปลดออกเนื่องจากมีความผิดทางวินัยร้ายแรงของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการในตำแหน่งของ นายช่าง / ผู้ช่วยนายช่าง / ช่าง คิดเป็นสัดส่วน 60 %
2. ในกลุ่มพนักงานฝ่ายบริหาร (ตั้งแต่พนักงานระดับ 2 จนถึงผู้บริหารระดับสูง) มีผู้บริหารลาออกจำนวน 3 ตำแหน่ง ทั้งนี้ไม่นับรวมผู้บริหารที่บริษัทปลดออกเนื่องจากมีความผิดทางวินัยร้ายแรง โดยตำแหน่งหัวหน้าแผนกมีจำนวนลาออกมากที่สุดเท่ากับ 2 ตำแหน่งอีก 1 ตำแหน่ง ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง

3. ในกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่ง นายช่าง/ผู้ช่วยนายช่าง/พนักงานแผนงานและประมาณการจำนวน ตำแหน่งละ 1 ตำแหน่ง ซึ่งต้องมีคุณวุฒิทางวิศวกรรมศาสตร์ ในปี 2560 มีพนักงานขอลาออก จำนวน 1 ตำแหน่ง ในส่วน 2 ตำแหน่งของพนักงานในกลุ่มนี้ เป็นพนักงานที่บริษัทปลดออกเนื่องจากมีความผิดทางวินัย ร้ายแรง

4. ในกลุ่มวิชาชีพเฉพาะที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานหลักด้านการผลิตระดับต่ำกว่านายช่าง / ผู้ช่วยนายช่าง ในปี 2560 พบว่า มีพนักงานลาออก 1 ตำแหน่ง ทั้งนี้ไม่นับรวมพนักงานที่บริษัทปลดออกเนื่องจากมีความผิดทางวินัยร้ายแรง จำนวน 3 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านอัตรากำลัง

จากสภาพทั่วไปด้านอัตรากำลังของ บอท. เมื่อนำมาวิเคราะห์แล้ว พบว่ามีประเด็นที่ควรปรับปรุง เพื่อให้การบริหารอัตรากำลังของ บอท. มีประสิทธิภาพ ดังนี้

- ศึกษาการลาออกของพนักงานแต่ละกลุ่มแบบเจาะลึก โดยเฉพาะตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าแผนก ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีการลาออกอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2558-2562 ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาสร้างความผูกพันขององค์กร

- วางแผนการสรรหาพนักงานทดแทนพนักงานที่จะเกษียณอายุในตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง เนื่องจากเป็นตำแหน่งหลักขององค์กร รวมทั้งตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานหลักทั้งด้านการผลิตและการหารายได้

- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนากระบวนการ เพื่อทดแทนตำแหน่งว่างที่เกิดจากการเกษียณอายุในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นตำแหน่งงานในหน่วยงานสนับสนุน

- ตำแหน่งว่างที่เกิดจากการรอกการดำเนินการในช่วงปรับปรุงโครงสร้างองค์กรทั้งระบบ เช่น คนงานรักษาสถานที่ ซึ่งจะมีการตัดตำแหน่งออกจากโครงสร้าง และเป็นตำแหน่งที่สามารถจ้างเหมา (Outsource) เพื่อทดแทนการสรรหาอัตรากำลังใหม่ได้

- บอท. กำลังก้าวสู่องค์กรผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นองค์กรที่สะสมผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการซ่อมและสร้างเรือ จึงจำเป็นต้องเร่งการจัดเก็บความรู้ไว้กับองค์กรก่อนที่จะพนักงานในกลุ่ม Baby Boomers และ Gen-X จะหมดไปจากองค์กร

- สร้างความผูกพันให้กับพนักงานใหม่ โดยเร่งสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพัน ตั้งแต่พนักงานเข้าสู่องค์กร ซึ่งกิจกรรมควรจะเหมาะสมกับพฤติกรรมของกลุ่ม Gen Y ซึ่งเป็นบุคลากรใหม่

- ทบทวนโครงสร้างองค์กรและภาระงานของของทุกตำแหน่งงาน

- กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพให้กับพนักงานในกลุ่มหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน ให้มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเอง เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และ บอท.ได้ประโยชน์จากการมีพนักงานที่มีสมรรถนะสูงขึ้นด้วย

ข้อมูลตำแหน่งงานที่สำคัญในการนำไปวางแผนอัตรากำลัง

กลุ่มผู้บริหารระดับสูง

จำนวน : อัตร

ที่	ตำแหน่ง	จำนวนตามโครงสร้าง	จำนวนบรรจุ (จริง)	จำนวนสรรหา	หมายเหตุ
1	รองผู้จัดการ	3	1	2	
2	ผู้อำนวยการกอง	4	3	2	
3	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	2	0	1	

กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

จำนวน : อัตร

ที่	ตำแหน่ง	จำนวนตามโครงสร้าง	จำนวนบรรจุ (จริง)	จำนวนสรรหา	หมายเหตุ
1	หัวหน้าหน่วยงาน	4	2	2	
2	หัวหน้าแผนก	12	5	7	

กลุ่มผู้บริหารระดับต้น

จำนวน : อัตร

ที่	ตำแหน่ง	จำนวนตามโครงสร้าง	จำนวนบรรจุ (จริง)	สรรหา (อัตร)	หมายเหตุ
1	นายช่างกำกับการซ่อมสร้าง	3	1	2	
2	หัวหน้าหมวดงานกลจักร	1	0	1	
3	หัวหน้าหมวดงานเครื่องมือกล	1	0	1	
4	หัวหน้าหมวดงานไฟฟ้า	1	0	1	
5	หัวหน้าหมวดงานสนับสนุน	1	0	1	
6	หัวหน้าหมวดงานเชื่อมและประกอบ	1	0	1	

กลุ่มปฏิบัติการ (ปฏิบัติการ)

จำนวน : อัตร

ที่	ตำแหน่ง	จำนวนตามโครงสร้าง	จำนวนบรรจุ (จริง)	สรรหา (อัตร)	หมายเหตุ
1	จป.ระดับปฏิบัติการ	4	2	2	
2	พนักงานออกแบบ	3	0	3	
3	ช่างกลจักร	8	3	5	
4	ช่างเครื่องมือกล	6	1	5	
5	ช่างไฟฟ้า	4	2	2	
6	พนักงานสนับสนุน	7	4	3	
7	ช่างกลจักร	8	3	5	

8	ช่างเครื่องมือกล	6	1	5	
9	ช่างไฟฟ้า	4	2	2	
10	พนักงานสนับสนุน	7	4	3	
11	ช่างเชื่อม	10	3	7	
12	พนักงานการ่อ	6	1	5	
13	นักประดาน้ำ	3	1	2	
14	พนักงานโยธา	7	3	4	

จากข้อมูลตำแหน่งงานที่สำคัญเพื่อนำไปวางแผนอัตรากำลัง นั้น เนื่องจาก บอท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่ได้รับเงินอุดหนุนใด ๆ ในการสรรหาอัตรากำลังทดแทนในตำแหน่งงานต่าง ๆ จำเป็นต้องคำนึงถึงความสำคัญของตำแหน่งงานในการสรรหา ความสามารถในการจ่าย ความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรเดิม รวมทั้งนโยบายในการดำเนินงาน

แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการดำเนินงานทางธุรกิจของ บอท. เกี่ยวกับการซ่อมและสร้างเรือ การสรรหาพนักงานสำหรับหน่วยงานหลักด้านการผลิตไม่สามารถหาได้จากตลาดแรงงานโดยทั่วไป บอท. มีโครงการให้ทุนการศึกษาในการผลิตช่างจากโรงเรียนช่างกรรมอุตสาหกรรมเรืออย่างต่อเนื่อง

ในปีการศึกษา 2560-2563 บอท. มีแผนการผลิตนักเรียนช่างโดยทุนของ บอท. หลักสูตร 3 ปี ตามตารางดังนี้

ปีการศึกษา	สาขา	จำนวน (คน)	หมายเหตุ
2560	ช่างต่อเรือโลหะ	1	
	ช่างเชื่อมโลหะ	1	
2561	วิชาการ่อ	2	
2562	งานช่างกลโรงงานเรือ	1	
	งานช่างเครื่องยนต์และกลจักร	1	
	ช่างไฟฟ้ากำลัง	1	

การวิเคราะห์และประมาณการอัตรากำลัง ปี พ.ศ.2563-2567

ทิศทางการวางแผนอัตรากำลังของ บอท. ในปี 2563-2567

แผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2563-2567) กำหนดทิศทางการวางแผนอัตรากำลังของ บอท. ในปี 2563-2567 โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ปี พ.ศ. 2563-2564 เนื่องจากในปี พ.ศ. 2563 มีพนักงานในระดับผู้บริหารระดับสูง/ระดับผู้บริหาร เกษียณอายุ จำนวน 2 ตำแหน่ง และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 1 ตำแหน่ง ซึ่งในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและตำแหน่งผู้บริหาร ได้มีการกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยเป็นการให้โอกาสพนักงานในสายงานได้เข้ามาเรียนรู้ แสดงความสามารถ มีกำหนดระยะเวลา 6 เดือน กรณีพนักงานในสายงานไม่เหมาะสมเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งได้ ให้มีการพิจารณาพนักงานจากสายงานอื่นที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ โดยพนักงานในสายอื่นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งในระดับเดียวกับผู้เกษียณอายุ กรณีพนักงานจากสายงานอื่นไม่เหมาะสม ให้ดำเนินการสรรหาจากบุคคลภายนอก รวมทั้งมีการวางแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับโครงสร้างอู่เรือแห่งใหม่ (อู่ลอย) บริเวณชายทะเล ซึ่งการวางแผนอัตรากำลังเฉพาะโครงสร้างอู่เรือแห่งใหม่ (อู่ลอย) ได้ให้หน่วยงานหลักด้านการผลิตพิจารณาอัตรากำลังที่เหมาะสมและต้องสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ระยะที่ 2 ปี พ.ศ. 2565-2566 เป็นระยะรับบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับเมื่ออู่เรือแห่งใหม่ (อู่ลอย) บริเวณชายฝั่งทะเลแล้วเสร็จ โดยการสรรหาคูคลากรใหม่ในหน่วยงานหลักให้สอดคล้องเพียงพอกับภารกิจตามแผนวิสาหกิจ บอท.

ระยะที่ 3 ปี 2567 เป็นต้นไป เป็นระยะที่ บอท. ทบทวนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและการให้บริการรวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานในหน่วยงานสนับสนุน อีกทั้งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย ความชำนาญ (Skills Matrix) ทั้งนี้ เมื่อ บอท. มีการปรับปรุงแผนวิสาหกิจฉบับใหม่ กองบริหารทรัพยากร โดยแผนกทรัพยากรบุคคล จะดำเนินการทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลของ บอท. อย่างสม่ำเสมอต่อไป

แผนการบริหารอัตรากำลังของ บอท. ปี 2563-2567

การประมาณการกรอบอัตรากำลังของ บอท. ปี 2563-2567 ทำให้ บอท. สามารถประมาณการอัตรากำลังที่ บอท. ควรมีในแต่ละปี และอัตรากการพ้นสภาพ เพื่อประมาณการสำหรับการสรรหาคูบุคลากรในแต่ละปี ซึ่งเป็นการพิจารณาในเชิงปริมาณ สำหรับการพิจารณาประมาณการกรอบอัตรากำลังเพื่อให้ทราบจากประมาณการ บอท. ควรมีอัตรากำลังโดยประมาณเท่าไร ควรสรรหาคูบุคลากรในตำแหน่งใดเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการบริหารงานของ บอท. นอกจากนี้ เพื่อให้การบริหารอัตรากำลังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แผนกทรัพยากรบุคคล บริษัท อุรุพงษ์ จำกัด ได้พิจารณาแผนวิสาหกิจของบริษัท อุรุพงษ์ จำกัด (พ.ศ. 2563 - 2567) และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2563 - 2567 ซึ่งมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ บอท. โดยยุทธศาสตร์ บอท. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567 ได้ดำเนินการวิเคราะห์

ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายของกระทรวงเจ้าสังกัด ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สภาวะแวดล้อม แผนวิสาหกิจ บอท. (เดิม) ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดทำ SWOT Analysis และ จัดทำ SWOT Matrix สำหรับใช้เป็นแนวทางในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ ไปสู่การกำหนดแนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย

ก) **แผนยุทธศาสตร์ บอท.** ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนบทบาท บอท. ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์วิสาหกิจ นโยบายกระทรวงเจ้าสังกัดและ สภาวะแวดล้อม (ยุทธศาสตร์บังคับ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาธุรกิจ : ประกอบด้วย แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ดังนี้

- 2.1 การพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์
- 2.2 โครงการสร้างอุโมงค์ใหม่บริเวณชายทะเล
- 2.3 การพัฒนาธุรกิจใหม่ในกลุ่มอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- 2.4 การพัฒนาธุรกิจใหม่ในกลุ่มพาณิชย์นาวี
- 2.5 การพัฒนาธุรกิจอื่นเพื่อความมั่นคงทางการเงิน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพงาน : ประกอบด้วย แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ดังนี้

3.1 การบริการจัดการองค์การ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยการยกเลิกงานที่ซ้ำซ้อน ลดความซ้ำซ้อน หรือกระบวนการที่ไม่มีคุณค่า เพื่อมุ่งสู่การเป็นอู่เรือที่ศักยภาพ

3.2 ร่วมมือกับกองทัพเรือในการพัฒนาอุตสาหกรรมอู่เรือ

3.3 การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยให้เป็นมาตรฐานสากล OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series.) (Occupational Health and Safety Assessment Series.)

3.4 การดำเนินการระบบความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปและได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14000

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี (ยุทธศาสตร์บังคับ) : ประกอบด้วย แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ดังนี้

4.1 การพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

4.2 การมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และภาคส่วนอื่นในการพัฒนางานตามบทบาท 4.2 มีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนอื่นในการพัฒนางานตามบทบาท

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ระบบธรรมาภิบาล ความโปร่งใสและมีคุณธรรม (ยุทธศาสตร์บังคับ)

5.1 แผนแม่บทในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ของ บอท.

5.2 แผนแม่บทในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของ บอท.

ข) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2563-2567 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

- 1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ / การสื่อสาร / การติดตามผล / ผลลัพธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารทุนมนุษย์

- 2.1 อัตรากำลัง
2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์
2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาทุนมนุษย์

- 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา
3.2 การสืบทอดตำแหน่ง / การบริหารจัดการคนเก่ง / การจัดการสายอาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

- 4.1 ความผูกพันองค์กร / ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร / การจัดการการเปลี่ยนแปลง /

จรรยาบรรณและจริยธรรม

- 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR
4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของ บอท. พ.ศ. 2563 - 2567 และแผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2563 - 2567 บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปี จึงกำหนดแผนบริหารอัตรากำลังรองรับประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ บอท. และแผนบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยการบริหารและพัฒนาอัตรากำลัง พร้อมกำหนดตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

แผนกลยุทธ์รองรับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2563-2567

ลำดับ ที่	กลยุทธ์	แผนงาน	ตัววัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
					2563	2564	2565	2566	2567	
1	วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทของ บอท.	1.วิเคราะห์อัตรากำลังประจำปีให้สอดคล้องกับบริบทของ บอท. 2.สรรหาและคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งงานระดับผู้บริหารครบทุกตำแหน่งงาน	จำนวนของอัตรากำลังที่จัดสรรได้ $\geq$ ๗5% ของกรอบอัตรากำลังในแต่ละปี จำนวนของอัตรากำลังที่สรรหาทดแทนผู้เกษียณ 100% ของแต่ละปี	จำนวนอัตรากำลังในภาพรวมของ บอท. ของปี 2563-67 ที่สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของ บอท.	.	.	.	.	.	แผนทรัพยากรบุคคล
2	จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.ทบทวนโครงสร้างการบริหารองค์กรของ บอท. 4.ทบทวนตำแหน่งหลักและตำแหน่งรองให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร	ทบทวนความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารองค์กรของ บอท. แล้วเสร็จในปี 2564 ทบทวนตำแหน่งหลักตำแหน่งรองแล้วเสร็จในปี 2564	โครงสร้างการบริหารองค์กรของ บอท. รองรับภารกิจของ บอท. ครบถ้วน มีตำแหน่งงานรองรับภารกิจขององค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	.	.	.	.	.	แผนทรัพยากรบุคคล

ลำดับ ที่	กลยุทธ์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
					2563	2564	2565	2566	2567	
3	พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ปฏิบัติงานแบบหลากหลาย ความชำนาญ (Special Matrix)	5.พัฒนาผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานหลัก กองธุรกิจ และกองปฏิบัติการ	ร้อยละ 75 ของผู้บริหารและพนักงานสายงานหลักที่เข้ารับการอบรมทักษะความรู้ด้านการตลาดภาษาอังกฤษ	ผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานหลัก (กองธุรกิจและการตลาด/กองปฏิบัติการ)มีความรู้ด้านการตลาดและภาษาอังกฤษ	•	•	•	•	•	แผนกทรัพยากรบุคคล
		6.ทบทวนพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารเพื่อเตรียมความพร้อมกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	ร้อยละ 80ของบุคลากรและผู้บริหารได้รับการพัฒนาทางทักษะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารและบุคลากรหลักและสายงานรองสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	•	•	•	•	•	แผนกสารสนเทศและแผนกทรัพยากรบุคคล
		7.สร้างความเชื่อมโยงของระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพ การประเมินผล การปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมค่านิยมจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน	ระดับความผูกพันของพนักงานต้องคึก	พนักงานมีทักษะความสามารถหลากหลายและมีความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น	•	•	•	•	•	แผนกทรัพยากรบุคคล

แผนบริหารอัตรากำลังแผนยุทธศาสตร์ บอท. รองรับ "โครงสร้างอู่เรือแห่งใหม่ (อู่ลอย)บริเวณชายทะเล" พ.ศ. 2563-2567

ลำดับ	กลยุทธ์	แผนงาน	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1	วางแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับโครงสร้างอู่เรือแห่งใหม่(อู่ลอย)บริเวณชายทะเล	1.วิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ (อู่ลอย) บริเวณชายทะเล	1.1.1 จำนวนอัตรากำลังของบุคลากรสำหรับการปฏิบัติงานในอู่เรือแห่งใหม่(อู่ลอย)ที่เหมาะสม	1.1.1.1 การนำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ชายทะเลต่อคณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบภายในเดือนกันยายน 2563	กองปฏิบัติการและแผนทรัพยากรบุคคล
2	จัดทำโครงสร้างอัตรากำลังเฉพาะหน่วยงานหลักด้านการผลิต(กองปฏิบัติการ)เพื่อรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่(อู่ลอย)บริเวณชายทะเล	2.1 จัดทำโครงสร้างอัตรากำลังเฉพาะหน่วยงานหลัก (กองปฏิบัติการ) ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	2.1.1โครงสร้างสายการบริหารและการบังคับบัญชาของหน่วยงานหลักด้านการผลิต(กองปฏิบัติการ)	2.1.1.1 การนำเสนอแผนโครงสร้างและสายการบริหารและการบังคับบัญชาของหน่วยงานหลักด้านการผลิต (กองปฏิบัติการ) เพื่อรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ชายทะเลต่อคณะกรรมการที่รับผิดชอบภายในเดือนกันยายน 2563	กองปฏิบัติการและแผนทรัพยากรบุคคล
3	จัดทำ JOB DESCRIPTION เฉพาะหน่วยงานหลักด้านการผลิต(กองปฏิบัติการ)เพื่อรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่(อู่ลอย)	3.1จัดทำ JOB DESCRIPTION	3.1.1 JOB DESCRIPTION ครบทุกตำแหน่งงานตามอัตรากำลังที่กำหนดไว้ในโครงสร้างอัตรากำลังเฉพาะหน่วยงานหลัก	3.1.1.1 การนำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ชายทะเลต่อคณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบภายในเดือนกันยายน 2564	กองปฏิบัติการและแผนทรัพยากรบุคคล