



รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี

1. รายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ 2564

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) ได้รับการกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) โดยคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์และการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

สำหรับปีงบประมาณ 2564 บอท. รายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ 2564 ต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ในคราวประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 9/2564 เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2564 สรุปรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ผลการดำเนินงานของ บอท.
1. ปรับปรุงการกำหนดผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	<ul style="list-style-type: none"> มีการสำรวจความผูกพันองค์กรในไตรมาสสุดท้ายของปีงบประมาณ 2564 อยู่ระหว่างการนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนยกระดับ ซึ่งรวมถึงการนำผลสำรวจมาวิเคราะห์ในการปรับปรุงสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสม ทั้งนี้ จะมีการจัดทำแผนยกระดับดังกล่าวในปีงบประมาณ 2565
2. ปรับปรุง แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> บอท. ได้มีการนำแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่ได้รับความเห็นชอบในปี 2563 มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานครึ่งปีหลัง (มี.ค. – ส.ค. 64) สำหรับผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจก่อนที่จะทำการประเมินพนักงานทุกคนในปี 2565 ต่อไป
3. จัดทำแผนเส้นทางอาชีพ (Training Road Map)	<ul style="list-style-type: none"> ในปี 2564 แผนทรัพยากรบุคคลได้มีการประเมินสมรรถนะรายบุคคล อยู่ระหว่างการนำผลมาวิเคราะห์หา Competency Gap ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และเส้นทางอาชีพ (Training Road Map) ในปี 2565 ต่อไป
4. ปรับปรุง แผนความผูกพันองค์กร/ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร/ การจัดการ การเปลี่ยนแปลง/ จรรยาบรรณ และจริยธรรม	<ul style="list-style-type: none"> มีการจัดทำสำรวจความผูกพันองค์กรในปลายไตรมาส 4 ของปีงบประมาณ 2564 และจะได้นำผลการสำรวจมาจัดทำแผนยกระดับความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรต่อไปในปี 2565



หัวข้อ	ผลการดำเนินงานของ บอท.
5. ปรับปรุง แผนความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> ในปี 2564 หน่วยงานความปลอดภัยร่วมกับคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ทำการปรับปรุงแผนความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยมีการปรับเพิ่มแผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (BCP) และมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจ มั่นคง ปลอดภัย ในการทำงานต่อไป
6. ปรับปรุง บทบาทของหน่วยงานแผนกทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> จะได้มีการจัดให้มีการสำรวจและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และปรับปรุงการดำเนินงานภายในบริษัทฯ ในการสัมมนาผู้บริหารสัญจรที่มีกำหนดจัดขึ้นในวันที่ 22 ก.ย. 2564

2. รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler (การบริหารทุนมนุษย์) ประจำปีงบประมาณ 2564 ตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2564

2.1 สรุปประเด็นสำคัญ ปัญหา และอุปสรรค

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ :

มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก (SWOT) ทางด้านการบริหารทุนมนุษย์ รวมทั้งมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม ไม่มีการทบทวนให้สอดคล้องกับปัจจัยภายใน/ปัจจัยภายนอกที่อาจเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล 2563-2567 ยังมีลักษณะที่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (Operational Effectiveness) หรือการดำเนินงานประจำวันตามปกติ (Routine operation) มากกว่าเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategy) นอกจากนี้ ยังไม่พบได้ อย่างชัดเจนว่า แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ถูกบูรณาการไปกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนบริหารความเสี่ยง เป็นต้น



2. การบริหารทุนมนุษย์ :

แผนอัตรากำลังระยะยาวและแผนประจำปี มีการวิเคราะห์จากภาระงาน (Workload) ของแต่ละส่วนงาน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการอัตรากำลัง ยังคงมุ่งเน้นแต่การบริหารจัดการระยะสั้นปีต่อปี ไม่ชัดเจนว่ามีการนำปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนอัตรากำลัง เช่น การพัฒนาพื้นที่ ยานนาวา การย้ายสำนักงานไปยังพื้นที่ อ.อ. สัตหีบ จ.ชลบุรี และ การวิเคราะห์และวางแผน การทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึง ไม่พบว่ามี การวิเคราะห์อัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ และอุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) โดยการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาดและส่วนเกิน

ถึงแม้ว่า จะมีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบ โครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่ามี การกำหนดกลุ่มและส่วนบุคลากรที่ชัดเจน และ นำความเห็น และความต้องการของบุคลากรกลุ่มดังกล่าว มาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนา ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่ม และส่วนบุคลากร

ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPIs) มีการถ่ายทอดถึง หน่วยงานระดับกอง แต่ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรในทุกระดับ อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวน ตัวชี้วัดระดับสายงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ภาระงาน มาตรฐานงานของสายงานและตำแหน่งงาน และใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร/ ทีมงาน /หน่วยงาน

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ :

มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง(Core/Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development



Plan: IDP) อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์และประเมินสมรรถนะที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ ควรมีการจัดทำแผนเส้นทางพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่ง (Development Roadmap) และการพัฒนาผู้นำ (Leadership development) ในทุกระดับ ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญที่ยังไม่พบว่าได้เริ่มดำเนินการ คือ การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร (Development & Learning model) ที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น OJT, Coaching, Mentor, Job shadowing, Challenge tasks assignment เป็นต้น รวมถึงแนวทางหรือวิธีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

ในส่วนของคู่มือสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) นั้น มีการจัดทำแต่ยังไม่ครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน ได้แก่ การสรรหา การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่งและการสร้างความผูกพัน การติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง อีกทั้ง คู่มือการบริหารจัดการคนเก่ง ได้ดำเนินการจัดทำเป็นปีแรก แต่ยังไม่มีการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม และคู่มือเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากร ที่ถูกจัดทำมาตั้งแต่ปีบัญชี 2557 ยังไม่ได้ถูกทบทวนหรือนำมาใช้จริงทั่วทั้งองค์กร

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ :

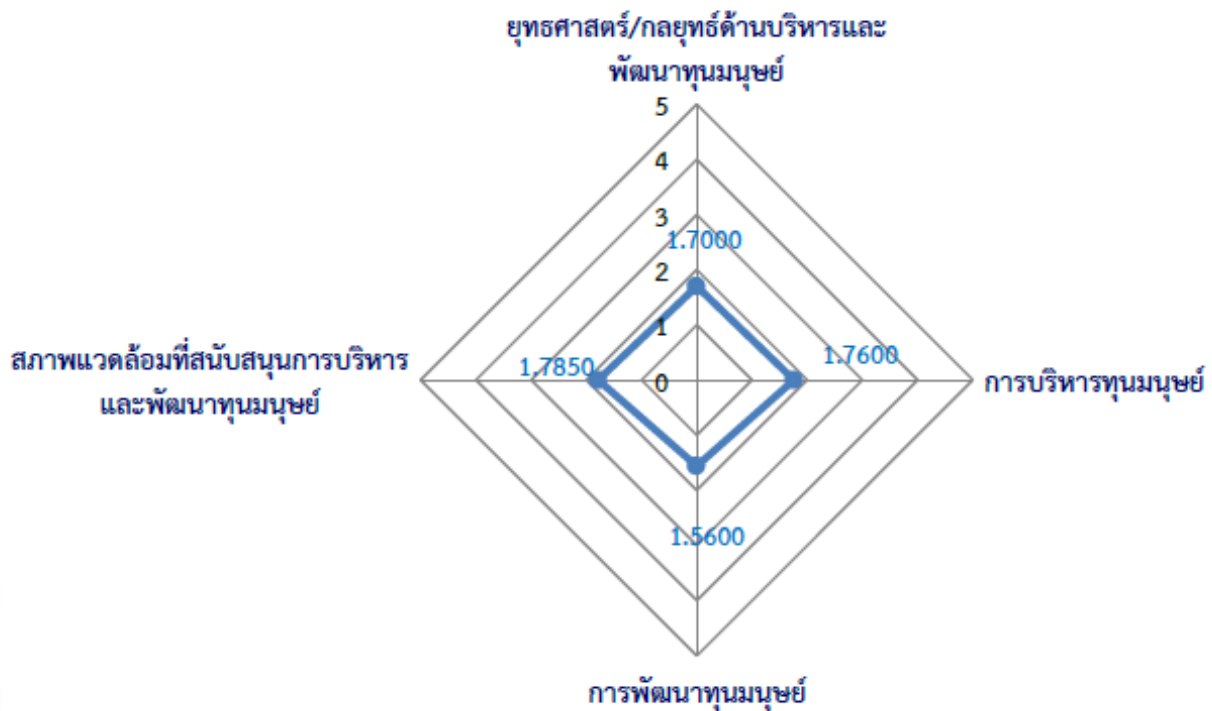
ถึงแม้ว่า จะมีการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) และนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนการดำเนินงานเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร แต่เพื่อดำเนินการในปีบัญชี 2565 รวมถึง ยังไม่พบการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้ง ยังไม่พบการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบ

มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ข้อมูลบางส่วน เช่น ข้อมูลพนักงาน เป็นต้น ยังไม่มีความเป็นปัจจุบัน อีกทั้ง ไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HCM

มีการจัดทำแผนงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน อีกทั้งมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนัก และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน นอกจากนี้ มีการกำหนดตัวชี้วัดในมิติต่างๆ แต่ยังไม่ชัดเจนในมิติของสวัสดิภาพของพนักงาน (Security)

มีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กรให้มีความรู้และทักษะในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ สายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ทั้งนี้ ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ของสายงานภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้ง ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้านบริหารทุนมนุษย์ (HR audit)

2.2 สรุปภาพรวมการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์





2.3 ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการบริหารทุนมนุษย์

ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการบริหารทุนมนุษย์

1. รัฐวิสาหกิจต้องมองบุคลากรเป็นหนึ่งในผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยให้ความสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Employee Experience) ให้ครอบคลุมเส้นทางการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Employee Journey)
2. รัฐวิสาหกิจต้องจัดลำดับความสำคัญการทำงานเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละรัฐวิสาหกิจ และกำหนดกลไกในการเร่งดำเนินงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร (Contribution) และนำไปสู่การเพิ่ม/สร้างผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ให้องค์กรมากขึ้น
3. รัฐวิสาหกิจต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Trends) อย่างรวดเร็ว รวมถึงสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ Fail Fast, Learn Faster เพื่อเสริมให้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เกิดขึ้นจริง รวมถึงศึกษาปัจจัยสำเร็จ (Key Success Factors) ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างวัฒนธรรมดังกล่าว เพื่อนำมาปรับใช้กับรัฐวิสาหกิจอื่น
4. รัฐวิสาหกิจต้องระบุประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรคของการทำงาน เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น ซึ่งอาจทดลองทำเป็น Sand Box ควบคู่กับการดำเนินงานในปัจจุบัน และนำผลจากการทำ Sand Box มาพิจารณาเพื่อนำมาใช้ให้เกิดการปฏิบัติจริงต่อไป