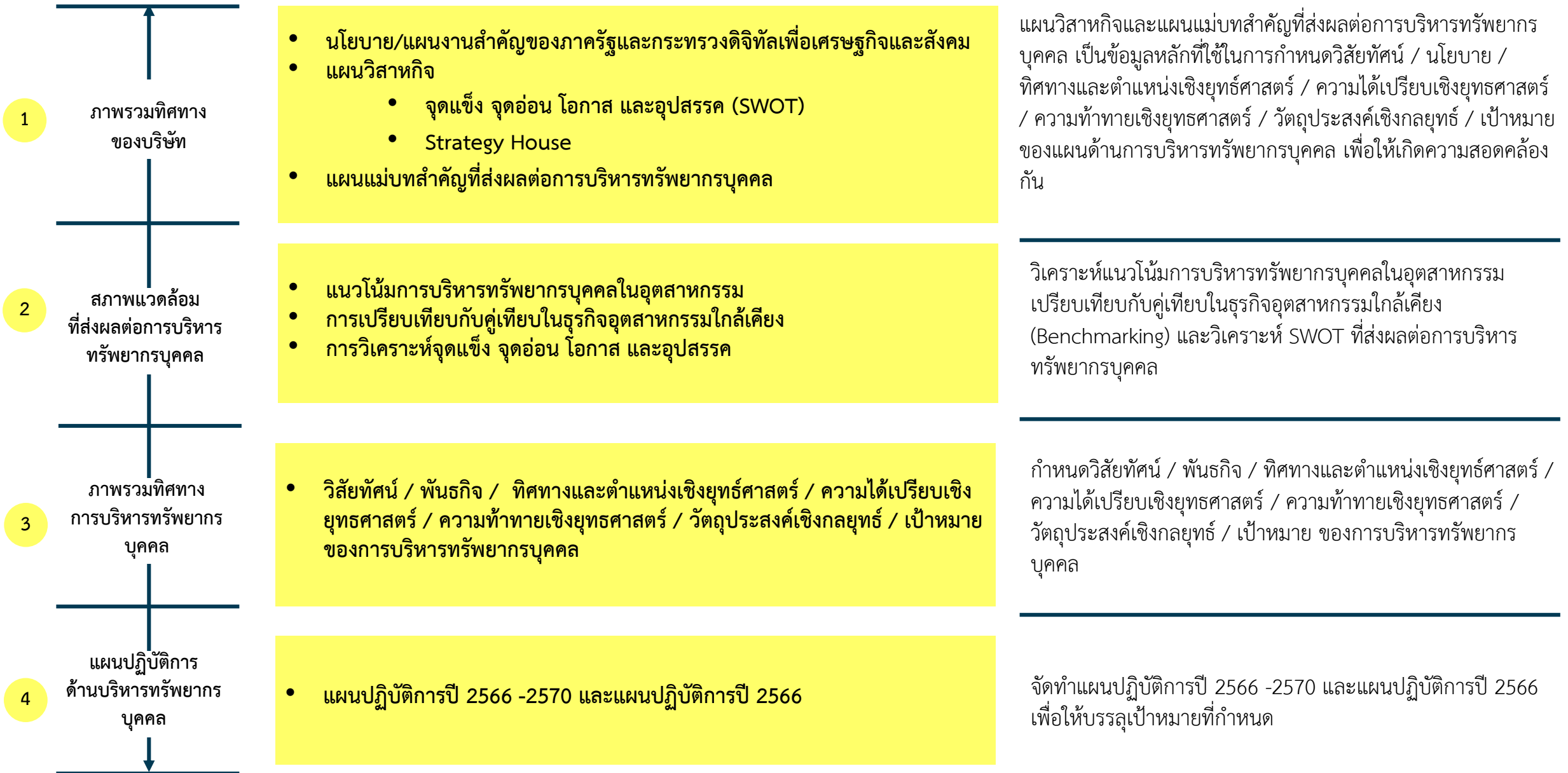


แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ปี 2566-2570



กรอบแนวคิดและแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล



1. ภาพรวมทิศทางของบริษัท

นโยบาย/แผนงานสำคัญของภาครัฐและกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

แผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 – 2580

- ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ เช่น ดิจิทัล ข้อมูล AI โครงข่ายโทรคมนาคมไร้รอยต่อ โอกาสเข้าถึง “บริการภาครัฐ” เป็นต้น
- ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาคนในทุกมิติ เช่น พัฒนาทักษะให้ทันสมัย สร้างเส้นทางอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เป็นต้น
- ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” เช่น นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เป็นต้น

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566 - 2570

- เป้าหมายที่ 1 การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม พัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมดิจิทัล
- เป้าหมายที่ 2 การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ ให้มีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมและบริการในอนาคตรวมถึงอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมและบริการดิจิทัลของประเทศ
- เป้าหมายที่ 3 การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งการพัฒนาคนด้วยเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาทางเลือกการเข้าถึงการเรียนรู้
- เป้าหมายที่ 5 การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในหลายภาคส่วนและหลายมิติ โดยพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือภัยคุกคาม ควบคู่กับการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงและความปลอดภัยทางไซเบอร์ และปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

แผนปฏิบัติการราชการกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมระยะ 5 ปี พ.ศ.2566 – 2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่ด้วยระบบนิเวศ โครงสร้างพื้นฐาน และนวัตกรรมดิจิทัล

- ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล ในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมและบริการ ครอบคลุมเทคโนโลยี AI IoT ระบบอัตโนมัติ หุ่นยนต์อิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะ และ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)
- จัดให้มีบริการด้านโครงข่ายโทรคมนาคมที่มีคุณภาพ ครอบคลุมทั่วประเทศ และเชื่อมต่อไปยังต่างประเทศ รวมถึงส่งเสริมให้ท้องถิ่นได้ใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานอย่างคุ้มค่า

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ส่งเสริมการให้บริการประชาชน ภาคเอกชนและภาครัฐ ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล

- พัฒนาระบบบริการภาครัฐสู่ประชาชนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีคุณภาพและตรงตามมาตรฐานสากล เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ
- ส่งเสริมให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลของภาครัฐ เพื่อการบริหารจัดการและการให้บริการประชาชน
- ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ พัฒนาฐานข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลให้ประชาชนทราบ รวมถึงส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytic) เพื่อการบริหารจัดการของภาครัฐและเอกชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัล

- ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีดิจิทัล ให้กับกำลังคนด้านดิจิทัล เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต ตลอดจนพัฒนาผู้นำองค์กรในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาองค์กร
- ส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการพัฒนากำลังคนในสาขาอาชีพให้เพียงพอต่อความต้องการในอนาคต

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของบริษัท



- การมีโครงข่าย Last Mile ที่ครอบคลุมและมี Capacity เพียงพอทุกตำบลทั่วประเทศ รวมทั้งมีสำนักงานบริการลูกค้าอยู่ในทุกพื้นที่ของประเทศ ทำให้สามารถให้บริการ Broadband ได้ทุกพื้นที่ทั่วประเทศ และสามารถให้บริการแก่ผู้ประกอบการในรูปแบบ infra sharing ได้
- มีท่อร้อยสายใต้ดินมากที่สุดในประเทศ และมีต้นทุนที่ต่ำเนื่องจากท่อร้อยสายที่ใช้มานานมาเป็นเวลานานเลยจุดคุ้มทุน ทำให้สามารถตอบสนองนโยบายภาครัฐในการนำสายลงดินได้ โดยใช้เงินลงทุนที่ต่ำกว่าผู้ประกอบการรายอื่น
- การมีโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมและดิจิทัลที่หลากหลายตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ทำให้มีศักยภาพสูงในการรองรับโครงการภาครัฐขนาดใหญ่ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมและดิจิทัลของประเทศ
- เป็นหน่วยงานของรัฐที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุน นโยบายรัฐด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมและดิจิทัลของประเทศ ทำให้สามารถให้บริการ หน่วยงานภาครัฐเพื่อดำเนินโครงการสำคัญของประเทศได้
- มีความสัมพันธ์อันดีกับ หน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจอื่น ทำให้สามารถขยายฐานลูกค้าหน่วยงานภาครัฐได้มากกว่าคู่แข่งภาคเอกชน

- ภาครัฐสนับสนุนการสร้างโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค เป็นโอกาสให้ NT สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อร่วมดำเนินการกับโครงการต่างๆ
- การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี รวมทั้งการระบาดของโควิด-19 ทำให้ผู้บริโภคมีการดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่ (New Normal) ที่พึ่งพาช่องทางออนไลน์มากยิ่งขึ้น เป็นโอกาสให้ NT นำเสนอบริการด้านโทรคมนาคมและเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย เป็นโอกาสของ NT ในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อนโยบายรัฐ NT โดยเข้าไปดำเนินโครงการต่างๆ ของภาครัฐ
- ความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีด้านดิจิทัลและ เทคโนโลยี 5G เป็นโอกาสให้ NT นำเสนอบริการด้านโทรคมนาคมและเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียมที่ครอบคลุมพื้นที่กว้างและติดตั้งง่าย เป็นโอกาสให้ NT สร้างรายได้ใหม่จากธุรกิจด้านอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม
- ประเทศไทยก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เป็นโอกาสให้ NT ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาบริการด้านสาธารณสุขของประเทศ



- โครงสร้างองค์กรปัจจุบันมีความซับซ้อนยังมีองค์ประกอบของโครงสร้าง CAT และ TOT เดิมอยู่ในโครงสร้างหลัก ทำให้การดำเนินงานยังไม่เป็นเอกภาพและขาดประสิทธิภาพ
- ต้นทุนการให้บริการสูง เช่น ต้นทุนค่าเสื่อมราคา ต้นทุนด้านบุคลากร ในขณะที่ต้องขายในราคาตลาดเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ทำให้ขาดทุนจากการให้บริการ
- กฎ ระเบียบ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานมาก ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ทำให้ ไม่สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้
- บุคลากรภายในองค์กร ยังมีการแบ่งแยก ขาดการร่วมมือในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานหลักขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรยังไม่สามารถเชื่อมโยงไปสู่แผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม ทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายได้
- โครงสร้างตำแหน่งและระดับชั้นงานมีมาก ทำให้การตัดสินใจและการดำเนินงานล่าช้า
- ขาดกระบวนการหลักและสนับสนุนการให้บริการลูกค้า (Core & Support Business Process) ในภาพรวมของ NT ทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพในการให้บริการลูกค้าในมาตรฐานเดียวกันได้
- ขาดการสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้ขาดการสร้างนวัตกรรมและบริการใหม่ๆ หรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองการให้บริการลูกค้า
- จำนวนและทักษะของพนักงานด้านการขาย และบริการ ยังมีความรู้ด้านดิจิทัลและด้านการจัดทำ Solution น้อย ทำให้สัดส่วนรายได้กลุ่มบริการดิจิทัลและ Solution น้อยกว่ากลุ่มบริการ connectivity

- ภาพลักษณ์ NT มีลักษณะหน่วยงานราชการที่ถูกมองว่าให้บริการล่าช้า ไม่ทันสมัย และด้อยกว่าเอกชน เป็นอุปสรรคให้แข่งขันกับคู่แข่งได้ยาก
- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียมที่ครอบคลุมพื้นที่กว้าง low latency และติดตั้งง่ายสามารถทดแทนบริการอินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์เดิมของ NT ได้
- พ.ร.บ. การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (PPP) เพิ่มบทบาทภาคเอกชนในการร่วมลงทุนสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เป็นการลดบทบาทของ NT ในการลงทุนสร้างโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมและดิจิทัลให้แก่ภาครัฐ
- พ.ร.บ.การแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560 เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนสามารถควบรวมธุรกิจได้ เป็นอุปสรรคต่อ NT เนื่องจากทำให้คู่แข่งมีความแข็งแกร่งเพิ่มขึ้น จากการควบรวมกิจการ
- ตลาดการให้บริการด้านโทรศัพท์ประจำที่และอินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์ เข้าสู่ภาวะอิ่มตัว เป็นอุปสรรคต่อการขยายฐานลูกค้าของ NT

ภาพรวมทิศทางของบริษัท (1/2)

Vision

องค์กรแห่งชาติที่เชื่อมต่อเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อคนไทยทุกคน

Mission

- ตอบสนองนโยบายภาครัฐด้วยบริการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลตาม มาตรฐานสากลอย่างทั่วถึง
- ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน
- พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- พัฒนาการจัดการองค์กรและบุคลากร มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล

Core Value

- I**nnovation : ส่งเสริมนวัตกรรม นำสมัย
- A**gility : ปรับตัวไว ไม่ยึดติด
- M**omentum : คิดใหญ่ ก้าวไปข้างหน้า
- N**ation-oriented : สร้างคุณค่าให้ประเทศ
- T**rust : ฟังพา วางใจได้

STRATEGIC POSITIONING (SP)



ระยะสั้น พ.ศ. 2566 สร้างรากฐาน

- ผู้ผลักดันนโยบายภาครัฐ ในการพัฒนาระบบงานภาครัฐไปสู่ รัฐบาลดิจิทัล
- ผู้ตอบสนองนโยบายภาครัฐในการปรับทัศนียภาพของเมือง และร่วมพัฒนาเมืองอัจฉริยะ
- ผู้ให้บริการการสื่อสารและดิจิทัลแก่ลูกค้าอย่างทั่วถึงด้วยราคาเป็นธรรม



ระยะกลาง พ.ศ. 2567 - 2569 สร้างโอกาส

- ผู้พัฒนาและสนับสนุนระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล
- ผู้พัฒนาเมืองอัจฉริยะให้ครอบคลุมเมืองและเขตเศรษฐกิจสำคัญทั่วประเทศ
- ผู้ให้บริการการสื่อสารและดิจิทัลแบบครบวงจรและสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจและพันธมิตรเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม



ระยะยาว พ.ศ.2570 เป็นต้นไป สร้างอนาคต

- ผู้นำในการพัฒนาระบบจัดการและ การวิเคราะห์ฐานข้อมูลภาครัฐ ให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม และขยายพื้นที่การพัฒนาเมืองอัจฉริยะให้ครอบคลุมเมืองและเขตเศรษฐกิจสำคัญทั่วประเทศ
- ผู้ให้บริการการสื่อสารและดิจิทัลชั้นนำที่ยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

STRATEGIC ADVANTAGE (SA)

- SA1 : เป็นรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมและดิจิทัลเพียงแห่งเดียว ซึ่งมีโครงข่ายและสำนักงานบริการลูกค้าครอบคลุมทั่วประเทศ สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ แก่หน่วยงานภาครัฐ และดำเนินโครงการที่สำคัญของภาครัฐระดับประเทศได้
- SA2 : เป็นหน่วยงานของรัฐที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนนโยบายรัฐด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของประเทศ ทำให้สามารถต่อยอดการให้บริการ Data Analytic เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมได้

STRATEGIC CHALLENGE (SC)

- SC1 : การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อน กระบวนการให้บริการและระบบสนับสนุนไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งภาพลักษณ์ที่เป็นหน่วยงานราชการทำให้ถูกมองว่าการให้บริการล่าช้า ไม่ทันสมัย ด้อยกว่าเอกชน
- SC2 : การมีกฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานมาก ทำให้ขาดความคล่องตัว อีกทั้ง พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้าและ พรบ. การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (PPP) สร้างความแข็งแกร่งและเปิดโอกาสให้เอกชนร่วมพัฒนาโครงสร้างสาธารณูปโภคของภาครัฐได้ ทำให้ NT มีโอกาสลดลงในการรับงานโครงการสาธารณูปโภคภาครัฐ
- SC3 : ต้นทุนการให้บริการของ NT สูงกว่าคู่แข่ง ทำให้การขยายฐานลูกค้าและการสร้างผลกำไรจากธุรกิจเป็นไปได้ยาก
- SC4 : ขาดบรรยากาศที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลให้ไม่สามารถผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือแข่งขันกับคู่แข่งที่มีความเข้มแข็งได้

CC

ความสามารถในการบริหารจัดการโครงข่ายโทรคมนาคมขนาดใหญ่ครอบคลุมทั่วประเทศเพื่อดำเนินงานตามโครงการของรัฐ



ระยะสั้น พ.ศ. 2566

สร้างรากฐาน



ระยะกลาง พ.ศ. 2567 - 2569

สร้างโอกาส



ระยะยาว พ.ศ.2570 เป็นต้นไป

สร้างอนาคต

SO1 : ตอบสนองนโยบายภาครัฐเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน

SO2 : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของประเทศผ่านสถานะความเป็นกลาง

SO3 : สร้างนวัตกรรมและพัฒนาธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ

SO4 : พัฒนาการดำเนินงานสู่ระดับสากลตามหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG)

SO5: บริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

SO6 : บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อรองรับการแข่งขัน

G1 : รายได้จากการให้บริการภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ไม่น้อยกว่า 1,165 ล้านบาท ภายในปี 2570

G1 : รายได้โครงสร้างพื้นฐานจากโครงการไม่น้อยกว่า 668 ล้านบาท ภายในปี 2570

G1 : รายได้จากการให้บริการนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ ไม่น้อยกว่า 5,964 ล้านบาท ภายในปี 2570

G1 : สัดส่วนจำนวนรถ EV ต่อรถทั้งหมดไม่น้อยกว่า 10% ภายในปี 2570

G1 : ค่าใช้จ่ายพนักงานไม่เกิน 11,191 ล้านบาท ภายในปี 2570 (ไม่รวมค่าใช้จ่ายสวัสดิการ)

G1 : มีระบบดิจิทัลสำหรับกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ภายในปี 2570
G2 : สัดส่วนบุคลากรด้านดิจิทัลต่อพนักงานทั้งหมดไม่น้อยกว่า 30% ภายในปี 2569

S1 : ดำเนินโครงการสำคัญของประเทศตอบสนองนโยบายของรัฐ

- T1.1: สร้างเมืองอัจฉริยะด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- T1.2: ปรับภูมิทัศน์เมืองโดยร่วมกับภาครัฐจัดระเบียบขยายสายสื่อสารและนำลงท่อร้อยสายใต้ดิน

S2 : ยกระดับการดำเนินงาน

ภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

- T2.1: นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ

S3 : ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการ ด้วยคุณภาพและมาตรฐานสากล

- T3.1: นำเสนอบริการโครงสร้างพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการ เพื่อลดความซ้ำซ้อนการลงทุนของอุตสาหกรรม

S4 : สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่

- T4.1: พัฒนานวัตกรรมสนับสนุนสังคมดิจิทัล

S5 : พัฒนาธุรกิจใหม่ด้านการสื่อสารและดิจิทัล

- T5.1: ดำเนินธุรกิจ 5G ร่วมกับพันธมิตร
- T5.2: ดำเนินธุรกิจอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม

NGSO

S6 : พัฒนาธุรกิจด้านอื่น

- T6.1: พัฒนาธุรกิจโดยใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มี

S7 : พัฒนาการดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

- T7.1: เพิ่มการใช้พลังงานสะอาดลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

S8 : บริหารต้นทุนโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ

- T8.1: ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

S9 : จัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัว

- T9.1: ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)

S10 : บริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพ

- T10.1: บริหารอัตรากำลังและพัฒนาศักยภาพบุคลากร

• แผนการพัฒนา Solution สำหรับเมืองอัจฉริยะ

• แผนการให้บริการดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชันกับหน่วยงานท้องถิ่น

• แผนบริหารจัดการสายสื่อสารและท่อร้อยสายใต้ดิน

• แผนพัฒนา digital platform

• แผนการให้บริการ Data Analytics

แผน Northern ASEAN Digital Hub (CLM)

• แผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

• แผนพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์

• แผนการให้บริการ 5G Solution ลูกค้านักธุรกิจ

• แผนการให้บริการ 5G Retail

• แผนร่วมกับพันธมิตรให้บริการอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม

แผนการใช้รถยนต์พลังงานไฟฟ้า (Electric Vehicle :EV)

• แผน Early Retirement

• แผนบริหารจัดการ Outsource กับ Out-task

• แผนจัดทำรูปแบบการสรรหาและบริหารบุคลากรสาขาที่ขาดแคลนสอดคล้องกับภาคอุตสาหกรรม

• แผนปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)

แผนแม่บทสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

สรุปประเด็นจาก Workshop ร่วมกับทีมงานที่จัดทำแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านต่าง ๆ เมื่อ 8 พ.ย. 65

แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร

- การนำการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรไปเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การสื่อสารและการให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง

แผนแม่บทด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- แผนปฏิบัติการรองรับแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ เงื่อนไข การดำเนินการตามมาตรฐานเพื่อความยั่งยืน เช่น ISO ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการลูกค้า

- การขาดแคลนพนักงาน อายุเฉลี่ยพนักงานสูง เกษียณอายุเป็นจำนวนมาก และมีพนักงานทดแทนน้อย
- พนักงาน Outsource มีทักษะการทำงานดี แต่ไม่มีความก้าวหน้าในงาน
- ความต้องการพนักงานที่มีความสามารถและมีคุณวุฒิเป็นที่ต้องการของตลาด
- การ re-skill / up-skill ทีมพัฒนา IOT

แผนแม่บทด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

- สรรหาพนักงานที่มีศักยภาพด้านเทคโนโลยีอนาคตและทักษะใหม่ ๆ
- อายุเฉลี่ยพนักงานด้านดิจิทัลค่อนข้างสูง มีแนวทางการบริหารจัดการอย่างไร
- ต้องการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน
- ทบทวนค่าตอบแทนพนักงานด้านดิจิทัลให้เทียบเท่าเอกชน / การบริหารค่าตอบแทนที่รองรับรูปแบบการทำงานรูปแบบใหม่

แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

- การรับพนักงานที่มีทักษะใหม่
- แนวทางการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานบุคลากรด้านนวัตกรรม
- การสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรด้านนวัตกรรมที่สามารถสร้างรายได้เชิงพาณิชย์

2. สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรม

Digital HR	Agile Organization	Employee Experience	Learning Organization	Talent Management	Future Skills
<p>การประยุกต์ใช้ Digital Technology เช่น AI, Data Analytics มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> การปฏิบัติงานด้านบุคลากรในทุกกระบวนการ ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการรับพนักงาน การดูแลพนักงาน จนถึงเกษียณอายุ (recruitment, retention retirement) การวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลพนักงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม การช้บ่งพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) การสร้างความสุข และสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> การจัดองค์กรและระบบที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมและหมุนเวียนทีมผ่านการจัดองค์กรแบบราบ (flat organization) การส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจ การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม/หมุนเวียนทีม เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กร ที่สนับสนุนแนวคิด agile ได้แก่ การกล้าคิด กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สื่อสารกัน อย่างสม่ำเสมอ โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (customer centricity) เป็นต้น ความหลากหลายในรูปแบบการจ้างงาน การผสมผสานรูปแบบการจ้างงานประเภทต่าง ๆ เช่น การจ้างแบบพนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว การจ้างแบบ outsource เป็นต้น เพื่อเพิ่มความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการรับมือกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ 	<p>การสร้างประสบการณ์ให้พนักงานประทับใจ เกิดความพึงพอใจซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เพิ่มประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> Employee Insights ศึกษาและทำความเข้าใจพนักงานอย่างแท้จริง เช่น แรงจูงใจที่ทำให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กร ปัจจัยที่ทำให้พนักงานกังวล เป็นต้น เพื่อนำมาวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางการดูแล สร้างประสบการณ์การทำงานให้กับพนักงานที่เหมาะสม Employee Wellbeing การสร้างสุขภาวะที่ดีให้กับพนักงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างสมดุลด้านการทำงาน สุขภาพกาย สุขภาพใจ สุขภาวะทางสังคมและสภาพแวดล้อม เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจมีความสุขในการทำงาน ผ่านวิธีการต่าง ๆ อาทิ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน อย่างครบครัน ห้องฟิตเนสที่ให้พนักงานได้ออกกำลังกาย เป็นต้น 	<p>การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> การจัดการความรู้ (Knowledge Management) กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารจัดการให้มีความรู้สำคัญที่พร้อมใช้ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีความรู้ (KM) และการทำงานสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) การให้โอกาส/สร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 	<p>การสร้างระบบการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบ/ กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมขั้นตอนหลักต่าง ๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> การสรรหาแหล่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การคัดกรอง/ คัดสรรพนักงานที่มีศักยภาพสูง การกำหนดงานที่มีความท้าทายมีความเหมาะสมกับศักยภาพของพนักงาน การพัฒนาพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ให้คงอยู่กับองค์กร 	<p>Soft Skills</p> <ul style="list-style-type: none"> ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การโน้มน้าวและต่อรอง (Persuasion) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration) การปรับตัว (Adaptability) การบริหารเวลา (Time Management) <p>Hard Skills</p> <ul style="list-style-type: none"> ระบบคลาวด์ (Cloud Computing) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) การวิเคราะห์เชิงตรรกะ (Analytical Reasoning) การบริหารจัดการคน (People Management) การออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้งาน (UX Design)

ตารางเปรียบเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจอุตสาหกรรมใกล้เคียง

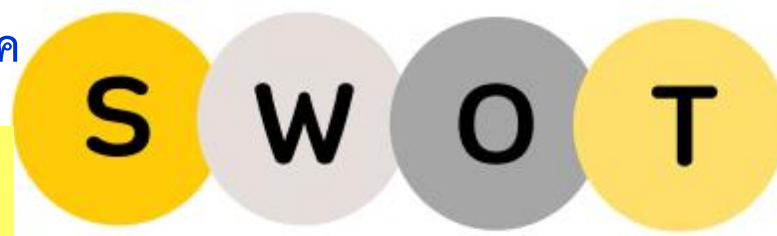
รายการ	บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ		บริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมใกล้เคียง*	โอกาสในการปรับปรุง
	ปี 2564 (ณ 31 ธ.ค. 64)	ปี 2565 (ณ 31 ต.ค. 65)		
จำนวนพนักงาน	14,830 คน	13,602 คน	ประมาณ 9,000 - 10,000 คน	<ul style="list-style-type: none"> NT มีจำนวนพนักงานและต้นทุน/ค่าใช้จ่ายพนักงานที่สูงกว่าอุตสาหกรรม แนวทางการปรับลด <ul style="list-style-type: none"> ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ลดงานที่ซ้ำซ้อน/ ไม่จำเป็น หรือ ไม่คุ้มค่า ประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีในการบริหาร/ ดำเนินงาน upskill/ reskill พนักงาน ปรับการให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การปรับผลตอบแทนพนักงานให้สามารถแข่งขันได้ จะช่วยดึงดูดให้บุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถคงอยู่และเข้ามาเป็นพนักงาน (การปรับเปลี่ยนต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสถานะของบริษัทที่เป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 2 หรืออาจรอจนกว่าได้รับความเห็นชอบให้เป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่ม 1 และได้รับการยกเว้นตามมาตรา 13 (2) แห่งพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543)
อายุเฉลี่ยของพนักงาน	48 ปี	49 ปี	38 ปี	
อายุงานเฉลี่ยของพนักงาน	24 ปี	24 ปี	10 ปี	
สัดส่วนพนักงานที่ปฏิบัติงานหลักต่องานสนับสนุน	67 : 33	71 : 29	84 : 16	
จำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านดิจิทัล	9.05% (พนักงาน 1256/13881 = 9.05%)	9.18% ** (พนักงาน 1174/12792 = 9.18%)	30%	
ต้นทุนค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้ไม่รวมพันธมิตร	ประมาณ 36%	39.58% ***	ประมาณ 6-10%	
รายได้ต่อพนักงาน (รายได้ไม่รวมพันธมิตร)	ประมาณ 3.17 ลบ./คน/ปี	3.08 ลบ./คน/ปี ***	12 - 35 ลบ./คน/ปี	
ผลตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	ผลตอบแทนเงินเดือนมูลฐานในบางกลุ่มงานอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ในขณะที่สวัสดิการสิทธิประโยชน์ครอบคลุมมากกว่า ทั้งบิดามารดา คู่สมรสและบุตร ตลอดจนตัวพนักงานหลังเกษียณอายุ	ผลตอบแทนเงินเดือนมูลฐานในบางกลุ่มงานสูงกว่าเมื่อเทียบกับ NT ในขณะที่สวัสดิการและสิทธิประโยชน์จะอยู่ในระดับต่ำกว่า มักครอบคลุมเฉพาะตัวพนักงานเท่านั้น		

* ข้อมูลคู่เทียบมาจากที่ปรึกษาด้านบริหารจัดการบุคลากรและงบการเงินบริษัทที่เปิดเผยต่อสาธารณะเฉลี่ยปี 2564

** ไม่รวมลูกจ้างด้านดิจิทัลอีกประมาณ 300 คน ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2564 ประมาณ 20 คน

*** ข้อมูลจริง ม.ค.-กย.65 รวมข้อมูลประมาณการ ต.ค.-ธ.ค.65 และข้อมูลค่าใช้จ่าย (ไม่รวมค่าใช้จ่าย ER)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค



- S1 : มีบุคลากรที่ครอบคลุมทั่วประเทศ สามารถให้บริการด้าน Broadband และ Infrastructure Sharing ได้ทุกพื้นที่ทั่วประเทศ
- S2 : มีบุคลากรที่มีองค์ความรู้ ประสบการณ์ สมรรถนะ และเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม
- S3 : มีบุคลากรที่ทำงานกับหน่วยงานภาครัฐ และมีความสัมพันธ์อันดี จึงเป็นโอกาสในการต่อยอดธุรกิจกับภาครัฐได้มากขึ้น



- O1 : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี รวมทั้งการระบาดของโควิด-19 ทำให้เกิดการดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่ (New Normal) ที่พึ่งพาเทคโนโลยีและช่องทางออนไลน์มากยิ่งขึ้น เป็นโอกาสในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและระบบงานที่เกี่ยวข้อง
- O2 : ระบบเทคโนโลยีการบริหารทรัพยากรบุคคลในตลาดมีความหลากหลาย ยืดหยุ่น และทันสมัย เป็นโอกาสในการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร
- O3 : ภาครัฐมีแผนงานด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและดิจิทัลจำนวนมาก รวมถึงสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านดิจิทัลของประเทศ จึงเป็นโอกาสในการบริหารและพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลขององค์กรให้มีความรอบรู้ และมีความสามารถมากขึ้น จากการดำเนินการแผนงานโครงการต่างๆ ของภาครัฐ อีกทั้งเป็นโอกาสในการให้บริการพัฒนาบุคลากรของภาครัฐ

- W1 : บุคลากรทำงานซ้ำซ้อนในงานประเภทเดียวกัน ทำให้การบริหารอัตรากำลัง และค่าใช้จ่ายบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ
- W2 : บุคลากรภายในองค์กร ยังมีการแบ่งแยก ขาดการร่วมมือในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานหลักขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- W3 : โครงสร้างตำแหน่งและระดับชั้นงานมีมาก ทำให้การตัดสินใจและการดำเนินงานล่าช้า
- W4 : ขาดการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และการพัฒนาตนเอง
- W5 : จำนวนและทักษะของพนักงานด้านการขาย และบริการ ที่มีความรู้ด้านดิจิทัล และด้านการจัดทำ Solution มีจำกัด ทำให้สัดส่วนรายได้กลุ่มบริการดิจิทัลและ Solution น้อยกว่ากลุ่มบริการ connectivity
- W6 : ขาดแคลนคนรุ่นใหม่และบุคลากรที่มีทักษะใหม่ (new skill set) ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนธุรกิจใหม่ ทำให้การถ่ายโอนองค์ความรู้ระหว่างคนรุ่นใหม่และบุคลากรเดิมขาดช่วงไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

- T1 : การขาดแคลนแรงงานด้านดิจิทัลในภาคอุตสาหกรรมและคู่แข่งมีศักยภาพในการดึงดูดแรงงานที่มีศักยภาพสูง เช่น การดึงดูดด้วยอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน เป็นอุปสรรคในการสรรหาพนักงานด้านดิจิทัลเพื่อดำเนินธุรกิจ
- T2 : กฎระเบียบจากภาครัฐ ทำให้การบริหารจัดการเกิดความไม่คล่องตัวและไม่ยืดหยุ่นหากเปรียบเทียบกับภาคเอกชน
- T3 : ภาครัฐมีการปรับปรุงเงื่อนไข กฎระเบียบ ข้อกำหนดฯ เป็นจำนวนมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัท หากบุคลากรไม่ติดตามและไม่ปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับ เงื่อนไข กฎระเบียบและข้อกำหนดที่มีการปรับปรุงใหม่นั้น อาจเกิดข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจและการให้บริการได้

ศักยภาพบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

SO1 : ตอบสนองนโยบายภาครัฐเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน

SO2 : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของประเทศผ่านสถานะความเป็นกลาง

SO3 : สร้างนวัตกรรมและพัฒนาธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ

SO4 : พัฒนาการดำเนินงานสู่ระดับสากลตามหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG)

SO5: บริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

SO6 : บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างธรรมาภิบาลเพื่อรองรับการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (SWOT Analysis)

ศักยภาพบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

Agility

- **Learning agility:** เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
- **Adaptability:** ปรับตัว ปรับเปลี่ยนอุปสรรคเป็นโอกาสใหม่ๆ
- **Change management:** บริหารการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์ ริเริ่มการทำงาน ธุรกิจในรูปแบบใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

Digitalization

- **Tech-savvy:** นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้
- **Data-driven:** วิเคราะห์ และ นำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ / ขับเคลื่อนธุรกิจ

Networking/ Collaboration

- **Collaboration:** สร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สู่เป้าหมายที่กำหนด
- **Negotiation:** ใช้กลยุทธ์ในการโน้มน้าว เพิ่มความเชื่อมั่น จูงใจ ในการปฏิบัติตามแผนงาน

Innovation




- **Innovation thinking:** คิดอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม
- **Analytics:** คิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อการปรับปรุง พัฒนา
- **Problem-solving:** วิเคราะห์ และแก้ปัญหา โดยกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด
- **Business knowledge:** ประยุกต์ใช้ความรู้ทางธุรกิจ เพื่อผลักดันการเติบโตทางธุรกิจ

Customer Centricity

- **Service-mindset:** ให้บริการที่ดีมีคุณภาพ และใส่ใจ
- **Customer management:** เข้าใจความต้องการและตอบสนอง ได้อย่างตรงจุด

3. ภาพรวมทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

ภาพรวมทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล (1/2)

Vision	บริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรรองรับการเป็นองค์กรดิจิทัลและนวัตกรรม			
Mission	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มศักยภาพของบุคลากรสู่ความเป็นเลิศด้านดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต ยกระดับการบริหารและพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลและนวัตกรรม ปรับบทบาทการดำเนินงานด้าน HR ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) กับหน่วยงานภายในองค์กร 			
SP	 <p>สร้างรากฐาน ระยะสั้น พ.ศ. 2566</p>	 <p>สร้างโอกาส ระยะกลาง พ.ศ. 2567 - 2569</p>	 <p>สร้างอนาคต ระยะยาว พ.ศ.2570 เป็นต้นไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรดิจิทัลและนวัตกรรม บริหารและพัฒนาบุคลากร มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล ปรับบทบาทการดำเนินงานด้าน HR ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) กับหน่วยงานภายในองค์กร มีความเป็นเลิศด้านดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต
SA	<p>SA1 : บุคลากรมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม การให้บริการ Broadband และ Infrastructure Sharing ทำให้สามารถให้บริการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและภาครัฐได้ (S1 S2)</p> <p>SA2 : บุคลากรมีประสบการณ์ในการทำงานกับหน่วยงานภาครัฐ และมีความสัมพันธ์อันดี จึงเป็นโอกาสในการนำเสนอโครงการหรือบริการกับหน่วยงานภาครัฐได้มากขึ้น (S3 O3)</p>			
SC	<p>SC1 : การบริหารจัดการเพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงาน ลดความซ้ำซ้อน เพื่อให้การบริหารอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น (W1 W2 W3)</p> <p>SC2 : การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการพัฒนาตนเอง เพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (W4 T3)</p> <p>SC3 : การสรรหาและพัฒนาบุคลากร ด้านดิจิทัล และ บุคลากรที่มีทักษะใหม่ เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคต (W5 W6 T1)</p>			
SO	<p>SO1 : ปรับวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่ SO2 : เพิ่มศักยภาพของบุคลากร SO3 : เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี SO4 : ปรับบทบาทการดำเนินงานด้าน HR ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) กับหน่วยงานภายในองค์กร</p>			

ภาพรวมทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล (2/2)

บริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรรองรับการเป็นองค์กรดิจิทัลและนวัตกรรม

- เพิ่มศักยภาพของบุคลากรสู่ความเป็นเลิศด้านดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต
- ยกระดับการบริหารและพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล
- ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลและนวัตกรรม
- ปรับบทบาทการดำเนินงานด้าน HR ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) กับหน่วยงานภายในองค์กร

SO	SO1 : ปรับวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่ (Corporate SO6)	SO2 : เพิ่มศักยภาพของบุคลากร (Corporate SO5 SO6)	SO3 : เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี (Corporate SO6)	SO4 : ปรับบทบาทการดำเนินงานด้าน HR ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) กับหน่วยงานภายในองค์กร (Corporate SO6)
----	---	--	--	--

Goal (ปี 2570)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร "I AM NT" 2. ความสำเร็จในการปรับโครงสร้างตำแหน่ง/ระดับชั้นงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน 3. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบการบริหารงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานรองรับการทำงานที่ปรับเปลี่ยนไปตามธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การทำงานแบบ agile แบบ cross functional team แบบ start up เป็นต้น 4. พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> • จำนวนพนักงานภายหลังปี 2570 ไม่เกิน 9000 คน • จำนวนบุคลากรที่ทำงานด้านดิจิทัล* มีไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 • มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้ไม่เกินร้อยละ 25 2. ความสำเร็จในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพที่ชัดเจนสอดคล้องกับสมรรถนะที่องค์กรต้องการ 3. ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่องค์กรต้องการ (รวมบุคลากรด้านดิจิทัล*) 4. รักษาพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูง (Talent) โดยมีอัตราการคงอยู่ของพนักงานดังกล่าวไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เมื่อเทียบกับจำนวน Talent ของปีที่เริ่มดำเนินการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสำเร็จในการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ความสำเร็จในการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานที่มีการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างเป็นระบบ เพื่อประกอบการวางแผน และการตัดสินใจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสำเร็จ ในการมีทีมงานที่มีทักษะและความสามารถ ร่วมเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ กับหน่วยงานภายในองค์กร 2. ความสำเร็จในการตอบสนองงานด้าน HR แก่หน่วยงานต่างๆภายในองค์กร ตามผลการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายในองค์กร (Strategic Partner)
----------------	--	--	---	--

Action Plan	แผนบริหารอัตรากำลัง	แผนบริหารผลการปฏิบัติงาน	แผนการบริหารความก้าวหน้าสายอาชีพ	แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร	แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและประสบการณ์ที่ดีแก่พนักงาน	แผนการสร้างทีมงานให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner)	แผนการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
-------------	---------------------	--------------------------	----------------------------------	------------------------	---	--	--

* รวมพนักงานด้าน digital, solution design และ data analytics

4. แผนปฏิบัติการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2566 - 2570

แผนงานและเป้าหมาย ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว (1/3)

แผนงาน	เป้าหมาย		
	ระยะสั้น (ปี 2566)	ระยะกลาง (ปี 2567 - 2569)	ระยะยาว (ปี 2570 เป็นต้นไป)
แผนบริหาร อัตรากำลัง (SO1 SO2)	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนพนักงานประมาณ 12,350 คน มีจำนวนบุคลากรที่ทำงานด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้นจาก ปี 2565 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 สัดส่วนค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้ไม่เกินร้อยละ 35 	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนพนักงาน 9,000-12,000 คน จำนวนบุคลากรที่ทำงานด้านดิจิทัลไม่น้อยกว่า ร้อยละ 25 สัดส่วนค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้ไม่เกินร้อยละ 25 	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนพนักงานภายหลังปี 2570 ไม่เกิน 9,000 คน จำนวนบุคลากรที่ทำงานด้านดิจิทัลไม่น้อยกว่า ร้อยละ 30 สัดส่วนค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25
แผนบริหารผลการ ปฏิบัติงาน (SO1 SO2 SO3)	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการใช้/เชื่อมโยง ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ในระบบงานอื่นที่สำคัญ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการพัฒนา เป็นต้น ความสำเร็จของการนำเสนอหลักการและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานรองรับการทำงานที่ปรับเปลี่ยนไปตามธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การทำงานแบบ agile แบบ cross functional team แบบ start up เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการใช้/เชื่อมโยง ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในระบบงานอื่นที่สำคัญครบถ้วน ปี 2567 เริ่มใช้แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติรองรับการทำงานที่ปรับเปลี่ยนไปตามธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และใช้สำหรับพนักงานทุกกลุ่มที่ทำงานในรูปแบบตามที่กำหนด ในปี 2569 เป็นต้นไป 	
แผนการบริหาร ความก้าวหน้าสาย อาชีพ (SO1 SO2)	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จในการนำเสนอแนวทาง/นโยบายการบริหารความก้าวหน้าสายอาชีพ ต่อผู้มีอำนาจอนุมัติและประกาศเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติ ความสำเร็จในการนำเสนอแนวทางการบริหารกลุ่มพนักงานศักยภาพสูง ต่อผู้มีอำนาจอนุมัติและประกาศเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จในการเชื่อมโยงระบบการพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพและระบบงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นต้น อัตราการคงอยู่ของพนักงานที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 เมื่อเทียบกับจำนวน Talent ของปีที่เริ่มดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> การบริหารความก้าวหน้าสายอาชีพมาดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบทั้งองค์กร อัตราการคงอยู่ของพนักงานที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เมื่อเทียบกับจำนวน Talent ของปีที่เริ่มดำเนินการ

แผนงานและเป้าหมาย ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว (2/3)

แผนงาน	เป้าหมาย		
	ระยะสั้น (ปี 2566)	ระยะกลาง (ปี 2567 - 2569)	ระยะยาว (ปี 2570 เป็นต้นไป)
แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร (SO2 SO3)	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ ร้อยละ 50 (พัฒนาตาม L&D Roadmap 4 กลุ่มอาชีพ : Data Analytic, Solution Design, Sales & Marketing, R & D) ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล* (ร้อยละ 10 ของกลุ่มเป้าหมายกลุ่มอาชีพด้านดิจิทัล : Data Analytic, Solution Design) ความสำเร็จในการพัฒนากลุ่มเป้าหมายตามแผน reskill-upskill (MSP) (ร้อยละ 70 ตามกลุ่มเป้าหมายในแผน MSP) 	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (จัดให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตาม L&D Roadmap ร้อยละ 80) (พัฒนาตาม L&D Roadmap 11 กลุ่มอาชีพ) ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล* (ร้อยละ 80 ของกลุ่มเป้าหมายกลุ่มอาชีพด้านดิจิทัล : Data Analytic, Solution Design) ความสำเร็จในการพัฒนา digital literacy สำหรับพนักงาน (ร้อยละ 80 ของกลุ่มเป้าหมาย) ความสำเร็จในการพัฒนากลุ่มเป้าหมายตามแผน reskill-upskill (MSP) (ร้อยละ 70 ตามกลุ่มเป้าหมายในแผน MSP) 	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (จัดให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตาม L&D Roadmap ร้อยละ 100) (พัฒนาตาม L&D Roadmap 11 กลุ่มอาชีพ) ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล* (ร้อยละ 100 ของกลุ่มเป้าหมายกลุ่มอาชีพด้านดิจิทัล : Data Analytic, Solution Design) ความสำเร็จในการพัฒนา digital literacy สำหรับพนักงาน (ร้อยละ 100 ของกลุ่มเป้าหมาย) ความสำเร็จในการพัฒนากลุ่มเป้าหมายตามแผน reskill-upskill (MSP) (ร้อยละ 70 ตามแผน)
แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและประสบการณ์ที่ดีแก่พนักงาน (SO1 SO2)	<ul style="list-style-type: none"> รับรู้และเข้าใจ พฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร “I AM NT” ร้อยละ 80 ระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 	<ul style="list-style-type: none"> ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร “I AM NT” ร้อยละ 75 ระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 	<ul style="list-style-type: none"> ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร “I AM NT” ร้อยละ 85 ระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

* รวมพนักงานด้าน digital, solution design และ data analytics

แผนงานและเป้าหมาย ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว (3/3)

แผนงาน	เป้าหมาย		
	ระยะสั้น (ปี 2566)	ระยะกลาง (ปี 2567 - 2569)	ระยะยาว (ปี 2570 เป็นต้นไป)
แผนการสร้างทีมงานให้เป็นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) (SO4)	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จในการกำหนดบทบาท ทีมงาน และแนวทางในการพัฒนา/สร้างทีมงาน เพื่อทำหน้าที่เป็นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) ความสำเร็จในการพัฒนาความรู้บุคลากรด้าน HR เพื่อสอบ HR Certificate (ร้อยละความสำเร็จตามแผนฝึกอบรม) ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร HR เพื่อรองรับการปรับบทบาทเป็นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) กับหน่วยงานภายในองค์กร (ร้อยละความสำเร็จตามแผนฝึกอบรม) 	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จในการพัฒนาทีมงานเพื่อรองรับการปรับบทบาทเป็นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) สามารถดำเนินการเป็นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) ให้กับสายงานหลักได้ครบในปี 2569 ความสำเร็จในการพัฒนาความรู้บุคลากรด้าน HR โดยมีผู้ผ่านการทดสอบและได้รับ HR Certificate (ร้อยละ 80 ของสาขาทางด้าน HR) ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร HR เพื่อรองรับการปรับบทบาทเป็นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) กับหน่วยงานภายในองค์กร (ร้อยละความสำเร็จตามแผนฝึกอบรม) 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถดำเนินการเป็นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) ให้กับทุกสายงาน ความสำเร็จในการพัฒนาความรู้บุคลากรด้าน HR โดยมีผู้ผ่านการทดสอบและได้รับ HR Certificate (อย่างน้อย สาขาละ 1 คน) ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร HR เพื่อรองรับการปรับบทบาทเป็นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) กับหน่วยงานภายในองค์กร (ร้อยละความสำเร็จตามแผนฝึกอบรม)
แผนการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (SO3)	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จในการกำหนดแนวทาง และแผนงาน การเชื่อมโยง/การบูรณาการ การใช้งานฐานข้อมูลบุคคลเพื่อการบริหารจัดการในภาพรวม ร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ความสำเร็จในการกำหนดแนวทาง และแผนงาน การเชื่อมโยง/บูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ โดยพิจารณา ร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ความสำเร็จในการกำหนด/ออกแบบในรายละเอียด (Detailed Design) การเชื่อมโยง/บูรณาการระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน 	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จในการกำหนด/ออกแบบในรายละเอียด (Detailed Design) ของระบบงานทุกระบบ ความสำเร็จในการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามแผนงานที่กำหนด ความสำเร็จในการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานที่มีการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างเป็นระบบ เพื่อประกอบการวางแผน และการตัดสินใจ 	

5. แผนปฏิบัติการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2566

แผนงานและเป้าหมายระยะสั้นปี 2566 (1/2)

แผนงาน	เป้าหมายระยะสั้น (ปี 2566)
แผนบริหารอัตรากำลัง (SO1 SO2)	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนพนักงานประมาณ 12,350 คน มีจำนวนบุคลากรที่ทำงานด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้นจาก ปี 2565 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 สัดส่วนค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้ไม่เกินร้อยละ 35
แผนการสรรหาบุคลากรในสาขาที่ขาดแคลน (SO1 SO2)	
แผนการดำเนินโครงการร่วมใจจากองค์กรตามข้อตกลงที่บริษัทกำหนด ปี 2566 (MSP) (SO1 SO2)	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนพนักงานเข้าร่วมโครงการไม่น้อยกว่า 1,000 คน และฟื้นฟูสภาพการเป็นพนักงานวันที่ 1 มิถุนายน 2566
แผนบริหารผลการปฏิบัติงาน (SO1 SO2 SO3)	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการใช้/เชื่อมโยง ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ในระบบงานอื่นที่สำคัญ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการพัฒนา เป็นต้น ความสำเร็จของการนำเสนอหลักการและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานรองรับการทำงานที่ปรับเปลี่ยนไปตามธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การทำงานแบบ agile แบบ cross functional team แบบ start up เป็นต้น
แผนการบริหารความก้าวหน้าสายอาชีพ (SO1 SO2)	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จในการนำเสนอแนวทาง/นโยบายการบริหารความก้าวหน้าสายอาชีพ ต่อผู้มีอำนาจอนุมัติและประกาศเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติ ความสำเร็จในการนำเสนอแนวทางการบริหารกลุ่มพนักงานศักยภาพสูง ต่อผู้มีอำนาจอนุมัติและประกาศเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติ

แผนงานและเป้าหมายระยะสั้นปี 2566 (2/2)

แผนงาน	เป้าหมายระยะสั้น (ปี 2566)
แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร (SO2 SO3)	<ul style="list-style-type: none"> • ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ ร้อยละ 50 (พัฒนาตาม L&D Roadmap 4 กลุ่มอาชีพ : Data Analytic, Solution Design, Sales & Marketing, R & D) • ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล* (ร้อยละ 10 ของกลุ่มเป้าหมายกลุ่มอาชีพด้านดิจิทัล : Data Analytic, Solution Design)
แผนพัฒนาบุคลากร (upskill/reskill) สำหรับพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่ไม่เข้าร่วมโครงการลาออกแบบสมัครใจ (Mutual Separation Plan : MSP) (SO2 SO3)	<ul style="list-style-type: none"> • ความสำเร็จในการพัฒนากลุ่มเป้าหมายตามแผน reskill-upskill (MSP) (ร้อยละ 70 ตามกลุ่มเป้าหมายในแผน MSP)
แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและประสบการณ์ที่ดีแก่พนักงาน (SO1 SO2)	<ul style="list-style-type: none"> • รับรู้และเข้าใจ พฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร “I AM NT” ร้อยละ 80 • ระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
แผนการสร้างทีมงานให้เป็นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) (SO4)	<ul style="list-style-type: none"> • ความสำเร็จกำหนดบทบาท ทีมงาน และแนวทางในการพัฒนา/สร้างทีมงาน เพื่อทำหน้าที่เป็นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) • ความสำเร็จในการพัฒนาความรู้บุคลากรด้าน HR เพื่อสอบ HR Certificate (ร้อยละความสำเร็จตามแผนฝึกอบรม) • ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร HR เพื่อรองรับการปรับบทบาทเป็นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) กับหน่วยงานภายในองค์กร (ร้อยละความสำเร็จตามแผนฝึกอบรม)
แผนการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (SO3)	<ul style="list-style-type: none"> • ความสำเร็จในการกำหนดแนวทาง และแผนงาน การเชื่อมโยง/การบูรณาการ การใช้งานฐานข้อมูลบุคคลเพื่อการบริหารจัดการในภาพรวม ร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง • ความสำเร็จในการกำหนดแนวทาง และแผนงาน การเชื่อมโยง/บูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ โดยพิจารณาร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง • ความสำเร็จในการกำหนด/ออกแบบในรายละเอียด (Detailed Design) การเชื่อมโยง/บูรณาการระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน



แผนปฏิบัติการประจำปี 2566

แผนปฏิบัติงานประจำปี 2566

ชื่อแผน : แผนบริหารอัตรากำลัง

เป้าหมายของแผน : 1. จำนวนพนักงานประมาณ 12,350 คน

2. มีจำนวนบุคลากรที่ทำงานด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้นจาก ปี 2565 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15

3. สัดส่วนค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้ไม่เกินร้อยละ 35

เริ่มต้น : มกราคม 2566

สิ้นสุด : ธันวาคม 2566

รองรับ Corporate Strategic Objective (SO) : SO5: บริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

SO6 : บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อรองรับการแข่งขัน

HR Strategic Objective (SO) : SO1 : ปรับวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่

SO2 : เพิ่มศักยภาพของบุคลากร

หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก : บก.

หน่วยงานที่รับผิดชอบรอง : ทก.

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาดำเนินการปี 2566				น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม
	ไตรมาส1	ไตรมาส2	ไตรมาส3	ไตรมาส4			
1 จัดทำกรอบอัตรากำลังในภาพรวมของ NT สายงาน และส่วนงาน					30	อบก.	ได้กรอบอัตรากำลังของส่วนงาน
2 วิเคราะห์อัตรากำลังส่วนที่ขาด/เกิน					30	อบก.	วิเคราะห์อัตรากำลังส่วนที่ขาด/เกิน เทียบเคียงกับ อัตรากำลังจริงแล้วเสร็จ
3 บริหารอัตรากำลังโดยการเกลี่ยพนักงาน ขาด/เกิน 3.1 แจ้งผลการพิจารณาอัตรากำลังส่วนที่ขาด/เกิน 3.2 ดำเนินการเกลี่ยอัตรากำลังขาด/เกินจากพนักงาน 3.3 เปิดรับสมัครบุคคลภายนอก (กรณีไม่สามารถเกลี่ยอัตรากำลังภายในได้)					40	อบก. สทก. สทก.	บริหารและจัดสรรอัตรากำลังให้เป็นไปตามที่กำหนด
รวม					100		

แผนปฏิบัติการประจำปี 2566

ชื่อแผน : แผนการสรรหาบุคลากรในสาขาที่ขาดแคลน

เป้าหมายของแผน : 1. จำนวนพนักงานประมาณ 12,350 คน

2. มีจำนวนบุคลากรที่ทำงานด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้นจาก ปี 2565 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15

3. สัดส่วนค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้ไม่เกินร้อยละ 35

เริ่มต้น : มกราคม 2566

สิ้นสุด : ธันวาคม 2566

รองรับ Corporate Strategic Objective (SO) : SO5: บริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจ

SO6 : บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการแข่งขัน

HR Strategic Objective (SO) : SO1 : ปรับวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่

SO2 : เพิ่มศักยภาพของบุคลากร

หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก : บก.

หน่วยงานที่รับผิดชอบรอง : ทก.

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาดำเนินการปี 2566				น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม
	ไตรมาส1	ไตรมาส2	ไตรมาส3	ไตรมาส4			
1 จัดทำรอบอัตรากำลังของส่วนงานที่มีความจำเป็นใช้อัตรากำลังด้านดิจิทัล					20	อบก.	ได้ผลการวิเคราะห์ส่วนงานที่มีความจำเป็นด้านดิจิทัล
2 วิเคราะห์อัตรากำลังส่วนที่ขาด/เกิน					10	อบก.	ได้ผลการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนที่ขาด/เกิน
3 ขออนุมัติอัตรากำลังจัดสรรให้ส่วนงานที่มีความจำเป็นใช้อัตรากำลังด้านดิจิทัล					20	อบก.	ได้อัตราสำหรับจัดสรรบุคลากรให้ส่วนงาน
4 ดำเนินการสรรหาบุคลากรด้านดิจิทัล					50	สทก.	ดำเนินการสรรหาและจัดสรรบุคลากรด้านดิจิทัลภายในไตรมาส 4
รวม					100		

แผนปฏิบัติงานประจำปี 2566

ชื่อแผน : โครงการร่วมใจจากองค์กรตามข้อตกลงที่บริษัทกำหนดปี 2566 (Mutual Separation Plan : MSP)

เป้าหมายของแผน : จำนวนพนักงานเข้าร่วมโครงการไม่น้อยกว่า 1,000 คน และพ้นสภาพการเป็นพนักงานวันที่ 1 มิถุนายน 2566

เริ่มต้น : มกราคม 2566

รองรับ Corporate Strategic Objective (SO) : SO5: บริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจ

สิ้นสุด : พฤษภาคม 2566

SO6 : บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการแข่งขัน

HR Strategic Objective (SO) : SO1 : ปรับวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่

SO2 : เพิ่มศักยภาพของบุคลากร

หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก : บก.

หน่วยงานที่รับผิดชอบรอง : ทก.

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาดำเนินการปี 2566				น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม
	ไตรมาส1	ไตรมาส2	ไตรมาส3	ไตรมาส4			
1 นำเสนอโครงการตามลำดับขั้นจนถึงได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท					50	อบก.	จัดทำรายละเอียดและได้รับอนุมัติโครงการจากคณะกรรมการบริษัทฯ
2 จัดทำประกาศโครงการฯ					25	สทก.	ภายใน 31 มี.ค. 65
3 ดำเนินโครงการตั้งแต่เปิดรับสมัครจนถึงออกคำสั่งให้พนักงานพ้นสภาพ					25	สทก.	ภายใน 31 พ.ค. 65
รวม					100		

แผนปฏิบัติงานประจำปี 2566

ชื่อแผน : แผนบริหารผลการปฏิบัติงาน

เริ่มต้น : มกราคม 2566

เป้าหมายของแผน : 1. ความสำเร็จของการใช้/เชื่อมโยง ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ใน
ระบบงานอื่นที่สำคัญ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และ การพัฒนา เป็นต้น
2. ความสำเร็จของการนำเสนอหลักการและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานรองรับ
รับการทำงานที่ปรับเปลี่ยนไปตามธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การทำงานแบบ
agile แบบ cross functional team แบบ start up เป็นต้น

สิ้นสุด : ธันวาคม 2566

รองรับ Corporate Strategy Objective (SO) : SO6 : บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการแข่งขัน

HR Strategic Objective (SO) : SO1 : ปรับวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่

SO2 : เพิ่มศักยภาพของบุคลากร

SO3 : เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี

หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก : ทก.

หน่วยงานที่รับผิดชอบรอง : -

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน		ระยะเวลาดำเนินการปี 2566				น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม
		ไตรมาส1	ไตรมาส2	ไตรมาส3	ไตรมาส4			
การจัดทำตัวชี้วัด								
1	นำเสนอหลักเกณฑ์การจัดทำข้อตกลงตัวชี้วัด ประจำปี 2566 ต่อที่ประชุม MC ภายในเดือนธันวาคม 2565	ดำเนินการในเดือนธันวาคม ปี 2565						หลักเกณฑ์การจัดทำข้อตกลงตัวชี้วัด ประจำปี 2566 ได้รับการอนุมัติ
2	จัดทำข้อตกลงตัวชี้วัด ประจำปี 2566 ของผู้บริหาร และพนักงาน							ได้ข้อตกลงตัวชี้วัด ประจำปี 2566 ของผู้บริหารและพนักงาน หมายเหตุ การจัดทำตัวชี้วัดจะเริ่มดำเนินการได้เมื่อสายงาน ย จัดทำ Strategy Map และตัวชี้วัดตามหน้าที่ส่วนงานของผู้บริหารแล้วเสร็จ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน		ระยะเวลาดำเนินการปี 2566																น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม		
		ไตรมาส1				ไตรมาส2				ไตรมาส3				ไตรมาส4								
3	ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของผู้บริหารและพนักงาน ประจำปี 2566																		10	ปทก.	ได้ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของผู้บริหารและพนักงาน ประจำปี 2566	
การจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี 2566																						
4	ทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี 2565																		10			ได้ร่างหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลปฏิบัติงาน ประจำปี 2565
5	- นำเสนอหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ประจำปี 2566 ต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ - นำเสนอแนวทางการเชื่อมโยงการขึ้นเงินเดือนตามผลประเมินการปฏิบัติงานประจำปี 2566 ต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ																		20			หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี 2566 ได้รับการอนุมัติ
6	นำเสนอหลักการและแนวทางการการประเมินผลการปฏิบัติงานรองรับการทำงานที่ปรับเปลี่ยนไปตามธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การทำงานแบบ agile แบบ cross functional team แบบ start up เป็นต้น																		20		ปทก.	แนวทางการเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทนประจำปี 2566 ได้รับการอนุมัติ
7	สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารและพนักงาน																		10	ปทก.	ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน ประจำปี 2566	

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน		ระยะเวลาดำเนินการปี 2566				น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม
		ไตรมาส1	ไตรมาส2	ไตรมาส3	ไตรมาส4			
8	ปรับปรุงระบบ IT สำหรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขึ้นเงินเดือนพนักงาน					10	กบก. ปทก.	ได้ระบบ IT สำหรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขึ้นเงินเดือนพนักงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและรองรับพนักงานทั้งองค์กร
9	ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการขึ้นเงินเดือนพนักงานประจำปี 2566							ได้ผลประเมินการปฏิบัติงาน และผลการขึ้นเงินเดือนประจำปี 2566
ดำเนินการในปี 2567								
รวม						100		

แผนปฏิบัติงานประจำปี 2566

ชื่อแผน : แผนการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management)

เป้าหมายของแผน : 1. ความสำเร็จในการนำเสนอแนวทาง/นโยบายการบริหารความก้าวหน้าสายอาชีพ ต่อผู้มีอำนาจอนุมัติและประกาศเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติ

เริ่มต้น : มกราคม 2566

2. ความสำเร็จในการนำเสนอแนวทางการบริหารกลุ่มพนักงานศักยภาพสูง ต่อผู้มีอำนาจอนุมัติและประกาศเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติ

สิ้นสุด : ธันวาคม 2566

รองรับ Corporate Strategy Objective (SO) : SO6 : บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อรองรับการแข่งขัน

รองรับ HR Strategy Objective (SO) : SO1 : ปรับวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่

SO2 : เพิ่มศักยภาพของบุคลากร

หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก : บก.

หน่วยงานที่รับผิดชอบรอง : -

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน		ระยะเวลาดำเนินการปี 2566								น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม
		ไตรมาส1		ไตรมาส2		ไตรมาส3		ไตรมาส4				
1	กำหนดโครงสร้างระดับตำแหน่ง									20	อบก.	ได้โครงสร้างระดับตำแหน่ง และชื่อตำแหน่งงานใหม่
	1.1 จัดทำโครงสร้างระดับตำแหน่ง											
	1.2 จัดทำชื่อตำแหน่งงานและระดับของแต่ละตำแหน่ง											
	1.3 Mapping ตำแหน่งงานปัจจุบันเข้ากับตำแหน่งงานใหม่											
2.	กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับ/ตำแหน่ง ของพนักงาน และการโอนย้ายหมุนเวียนงาน									40	ชบก.	ได้หลักเกณฑ์การเลื่อนระดับ/ตำแหน่งของพนักงาน และแนวทางเบื้องต้นในการโอนย้ายหมุนเวียนงานภายในกลุ่มอาชีพและข้ามกลุ่มอาชีพ
	2.1 หลักเกณฑ์การเลื่อนระดับพนักงาน											
	2.2 หลักเกณฑ์การขึ้นสู่ตำแหน่ง/ระดับในเส้นทางผู้บริหาร											
	2.3 หลักเกณฑ์การขึ้นสู่ตำแหน่ง/ระดับในเส้นทางผู้เชี่ยวชาญ											
	2.4 แนวทางการโอนย้ายหมุนเวียนงานของแต่ละกลุ่มอาชีพ (Job Transfer Matrix)											
3	นำเสนอแนวทาง/นโยบายการบริหารความก้าวหน้าสายอาชีพและแนวทางการบริหารกลุ่มพนักงานศักยภาพสูง ต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ									10	ชบก. อบก.	นำเสนอต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ
4	การบริหารและพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (Talent) ตามแนวทางการบริหารความก้าวหน้าสายอาชีพ											

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาดำเนินการปี 2566				น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม
	ไตรมาส1	ไตรมาส2	ไตรมาส3	ไตรมาส4			
4.1 กำหนดคุณสมบัติและแนวทางการคัดเลือกพนักงานศักยภาพสูง เพื่อให้ได้ Talent Pool					20	ชบก.	ได้คุณสมบัติและแนวทางการคัดเลือกพนักงานศักยภาพสูง เพื่อให้ได้ Talent Pool
4.2 นำเสนอแนวทางการคัดเลือกและบริหารกลุ่มพนักงานศักยภาพสูง					10	ชบก.	นำเสนอต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ
4.3 บริหารจัดการและพัฒนา Talent Pool						สก.	
4.4 ติดตามและประเมินผลพนักงานในกลุ่ม Talent Pool						สก. ชบก.	
รวม	ดำเนินการต่อเนื่องในปี 2567				100		

แผนปฏิบัติงานประจำปี 2566

ชื่อแผน : แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร

เริ่มต้น : มกราคม 2566

เป้าหมายของแผน : 1. ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ ร้อยละ 50
 2. ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล* (ร้อยละ 10 ของกลุ่มเป้าหมายกลุ่มอาชีพด้านดิจิทัล :
 Data Analytic, Solution Design)

สิ้นสุด : ธันวาคม 2566

รองรับ Corporate Strategy Objective (SO) : SO6 : บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อรองรับการแข่งขัน

รองรับ HR Strategy Objective (SO) : SO2 : เพิ่มศักยภาพของบุคลากร

SO3 : เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี

หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก : สก.

หน่วยงานที่รับผิดชอบรอง : -

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาดำเนินการปี 2566				น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม
	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4			
1 แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร							
1.1 พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ					60	สก.	ร้อยละ 50 ของพนักงานทั้งหมด 4 กลุ่มอาชีพ : Data Analytic, Solution Design, Sales & Marketing, R & D)
จัดทำ L&D Roadmap ของกลุ่มอาชีพเป้าหมายตามสมรรถนะ					20		ได้ L&D Roadmap และหลักสูตรสำหรับ 4 กลุ่มอาชีพเป้าหมาย
จัดทำหลักสูตรรองรับตาม L&D Roadmap							
หารือกับส่วนงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เรื่อง L&D Roadmap					5		
สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน ก่อนการดำเนินการพัฒนา					5		
ดำเนินการพัฒนาตาม L & D Roadmap					30		
1.2 การพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล					40		ร้อยละ 10 ของกลุ่มเป้าหมายกลุ่มอาชีพด้านดิจิทัล : Data Analytic, Solution Design
สำรวจกลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่ปฏิบัติงานด้าน digital, solution design และ data analytics					10		
พัฒนาบุคลากรเป้าหมายที่ปฏิบัติงานด้าน digital, solution design และ data analytics					30		
รวม					100		

แผนปฏิบัติงานประจำปี 2566

ชื่อแผน : แผนพัฒนาบุคลากร (upskill/reskill) สำหรับพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่ไม่เข้าร่วมโครงการลาออกแบบสมัครใจ MSP (Mutual Separation Program)

เป้าหมายของแผน : ความสำเร็จในการพัฒนากลุ่มเป้าหมายตามแผน reskill-upskill (MSP) (ร้อยละ 70 ตามกลุ่มเป้าหมายในแผน MSP)

รองรับ Corporate Strategic Objective (SO) : SO6 : บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการแข่งขัน

HR Strategic Objective (SO) : SO2 : เพิ่มศักยภาพของบุคลากร

หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก : บก. ทก. สก.

เริ่มต้น : มกราคม 2566

หน่วยงานที่รับผิดชอบรอง : ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

สิ้นสุด : ธันวาคม 2566

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน		ระยะเวลาดำเนินการปี 2566				น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4			
1	จัดทำรายละเอียด อัตราค่าจ้างของส่วนงาน ที่ ขาด และ เกิน ของแต่ละส่วนงาน และแจ้งข้อมูลให้ สก. เตรียมหลักสูตรการพัฒนา และ ทก. เตรียมดำเนินการกำหนดรายชื่อนักเรียน					5%	บก.	ได้ข้อมูลพนักงานที่ขาดและเกินของแต่ละส่วนงาน
2	ทำบันทึกแจ้งหลักเกณฑ์และรายละเอียดในการพิจารณาจำนวนอัตราค่าจ้างส่วนที่ขาดและเกินของแต่ละสายงาน (ตามที่ได้รับแจ้งจาก บก.) ให้ รจญ. ทุกสายงานเพื่อพิจารณาอัตราค่าจ้าง					5%	ทก.	ได้ข้อมูลพนักงานที่ขาดและเกินของแต่ละส่วนงาน
3	จัดทำ รายละเอียดงาน คุณสมบัติ และจำนวนพนักงานที่ขาด ของแต่ละส่วนงานให้ ทก. เพื่อประกาศให้พนักงานทราบส่วนงานที่ขาดอัตราค่าจ้าง เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับพิจารณาเลือกตำแหน่งงานและส่วนงานที่ประสงค์ปฏิบัติงาน					5%	บก.	ได้สรุปจำนวนพนักงานที่ขาดของแต่ละส่วนงาน พร้อมรายละเอียดงาน และคุณสมบัติ ให้ ทก. เพื่อประกาศให้พนักงานทราบส่วนงานที่ขาดอัตราค่าจ้าง
4	ส่งอีเมลแจ้งหลักเกณฑ์การพิจารณากรอบอัตราค่าจ้างให้พนักงานที่เป็นอัตราค่าจ้างเกินทราบเพื่อเข้าระบบ เพื่อเลือกงาน และส่วนงานที่ขาดอัตราค่าจ้าง 3 ลำดับแรกที่ประสงค์จะย้ายไปทำงาน หากไม่เลือกภายในกำหนด สายงาน ก. (ทก.) จะร่วมกับส่วนงานที่มีอัตราค่าจ้างขาด กำหนดงานและส่วนงานให้ต่อไป					10%	ทก.	ได้ผลสรุปรายชื่องาน และ ส่วนงานที่ขาดอัตราค่าจ้าง 3 ลำดับแรกที่พนักงานที่เป็นอัตราค่าจ้างเกินประสงค์จะย้ายไปทำงาน เป็นข้อมูลที่ได้จากการเข้าระบบ เพื่อเลือกงาน (บก. พิจารณาระบบที่จะนำมาใช้งาน)
5	คัดเลือกพนักงานเข้าโครงการ Upskill & Reskill จากที่พนักงานเลือกไว้แล้วส่งรายชื่อพร้อมงานที่จะต้องรับผิดชอบในส่วนงานใหม่ให้ สก. เพื่อดำเนินการพัฒนา					10%	ทก. ส่วนงานที่มีอัตราค่าจ้างขาด	รายชื่อพร้อมงานที่จะต้องรับผิดชอบในส่วนงานใหม่ให้ สก. เพื่อดำเนินการพัฒนา (คัดเลือกเป็นจำนวนเกินกรอบอัตราที่กำหนดร้อยละ 30 จากตัวเลือกลำดับที่ 1-3 ตาม priority ที่พนักงานเลือกไว้ และในระหว่างการพัฒนาพนักงานยังคงอยู่ที่สังกัดเดิม)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาดำเนินการปี 2566				น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม
	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4			
6 จัดเตรียมแนวทางและวิธีการพัฒนา พร้อมเนื้อหาหลักสูตรที่เหมาะสม (Classroom (on-line/off-line), On the Job Training) รวมถึง วิธีประเมินผลการพัฒนา และประกาศ ให้ผู้เข้าโครงการ Upskill Reskill รับทราบ					30%	สก. , ส่วนงานที่มีอัตรากำลังขาด	ได้หลักสูตรฝึกอบรม วิธีการพัฒนา และวิธีประเมินผลการพัฒนา
7 ออกคำสั่งให้ พนักงานเข้ารับการอบรม และ ดำเนินการอบรม					25%	สก.	พนักงานกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาตามวิธีการพัฒนาที่กำหนด
8 ประเมินความสามารถในการทำงาน และแจ้งสายงาน ก. - กรณีผ่านการประเมิน : ทก.ออกคำสั่งย้ายพนักงานสังกัดใหม่ - กรณีไม่ผ่านการประเมินผลครั้งที่ 1 : พนักงานกลับไปเริ่มดำเนินการตามข้อ 3 - กรณีไม่ผ่านการประเมินผลครั้งที่ 2 : สายงาน ก. ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป					10%	ส่วนงานที่มีอัตรากำลังขาด	- กรณีผ่านการประเมิน : พนักงานมาสังกัดใหม่ - กรณีไม่ผ่านการประเมินผลครั้งที่ 1 : พนักงาน upskill/reskill เพิ่มเติม - กรณีไม่ผ่านการประเมินผลครั้งที่ 2 : สายงาน ก. ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป
					100%		

แผนปฏิบัติงานประจำปี 2566

ชื่อแผน : แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและประสบการณ์ที่ดีแก่พนักงาน

เริ่มต้น : มกราคม 2566

- เป้าหมายของแผน
1. รับรู้และเข้าใจ พฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร "I AM NT" ร้อยละ 80
 2. ระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

สิ้นสุด : ธันวาคม 2566

รองรับ Corporate Strategy Objective (SO) : SO6 : บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการแข่งขัน

HR Strategy Objective (SO) : SO1 : ปรับวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่, SO2 : เพิ่มศักยภาพของบุคลากร

หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก : กก.

หน่วยงานที่รับผิดชอบรอง : -

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาดำเนินการปี 2566				น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม
	ไตรมาส1	ไตรมาส2	ไตรมาส3	ไตรมาส4			
1 สื่อสารพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do) ไม่พึงประสงค์ (Don't) ตามวัฒนธรรมองค์กร I AM NT					30	สกก.	ดำเนินการแล้วเสร็จของแต่ละกิจกรรม
1.1 ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์							
1.1.1 ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ Intranet, HR NEWS, Line Group, Line Open Chart							
1.1.2 เผยแพร่คลิปวิดีโอจากการประกวด/แข่งขันรายการต่าง ๆ ภายในองค์กร							
1.2 ผ่านบุคคล					20		
กำหนดให้มีตัวแทนผู้บริหารระดับต้นและพนักงานเพื่อสื่อสารพฤติกรรมภายในองค์กร							
2 ดำเนินกิจกรรมกระตุ้นและส่งเสริมตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร					30		
2.1 NT Day และ Culture Road show ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค							
2.2 กิจกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร I AM NT (เช่น โครงการประกวดแนวคิดนวัตกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร)							
3 เสริมสร้างความผูกพัน และประสบการณ์ที่ดีของพนักงาน					20	มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพัน ตามที่กำหนด	
3.1 ดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพัน และประสบการณ์ที่ดีของพนักงาน ที่สอดคล้องกับผลการประเมินปี 2566 เช่น รู้ทัน บำบัดโรคออฟฟิศซินโดรม กิจกรรมชมรมสัมพันธ์ชาว NT NT PLAZA HR Clinic เป็นต้น							
3.2 ประเมินผลการรับรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันองค์กร							
รวม					100		

แผนปฏิบัติงานประจำปี 2566

ชื่อแผน : แผนการสร้างทีมงานให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner)

เป้าหมายของแผน : 1. ความสำเร็จในการกำหนดบทบาท ทีมงานและแนวทาง ในการพัฒนา/สร้างทีมงาน เพื่อทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner)

เริ่มต้น : มกราคม 2566

2. ความสำเร็จในการพัฒนาความรู้บุคลากรด้าน HR เพื่อสอบ HR Certificate (ร้อยละความสำเร็จตามแผนฝึกอบรม)

สิ้นสุด : ธันวาคม 2566

3. ความสำเร็จในมีการพัฒนาบุคลากร HR เพื่อรองรับการปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) กับหน่วยงาน ภายในองค์กร (ร้อยละความสำเร็จตามแผนฝึกอบรม)

รองรับ Corporate Strategy Objective (SO) : SO6 : บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อรองรับการแข่งขัน

HR Strategy Objective (SO) : SO4 : ปรับบทบาทการดำเนินงานด้าน HR ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) ของหน่วยงานภายในองค์กร

หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก : บก. สก. ทก. กก.

หน่วยงานที่รับผิดชอบรอง : -

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน		ระยะเวลาดำเนินการปี 2566				น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม
		ไตรมาส1	ไตรมาส2	ไตรมาส3	ไตรมาส4			
1	ศึกษาบทบาทของทีมงานทางด้าน HR ที่ทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner)					10	บก.	สรุปภาพรวมบทบาทของทีมงานทางด้าน HR ที่ทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner)
2	กำหนดบทบาท และแนวทางในการพัฒนา/สร้างทีมงาน เพื่อทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner)					10	บก.	สรุปบทบาท ทีมงาน และแนวทางในการพัฒนา/สร้างทีมงาน
3	กำหนดทีมงาน เพื่อทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner)					30	บก. สก. ทก. กก.	สรุปรายชื่อทีมงานพร้อมระบุบทบาทหน้าที่ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner)
4	พัฒนาความรู้บุคลากรด้าน HR เพื่อสอบ HR Certificate					30	สก.	ทีมงานด้าน HR ได้รับการฝึกอบรมตามแผน ร้อยละ 50
5	พัฒนาบุคลากร HR เพื่อรองรับการปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) กับหน่วยงานภายในองค์กร					10	สก.	ทีมงานด้าน HR ได้รับการฝึกอบรมตามแผน ร้อยละ 50
6	ทดลองการดำเนินงานในบทบาทหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Strategic Partner) ให้กับสายงานหลัก จำนวน 1 สายงาน					10	บก. สก. ทก. กก.	ทีมงานด้าน HR ทดลองดำเนินการกับสายงานหลัก จำนวน 1 สายงาน
รวม						100		

แผนปฏิบัติงานประจำปี 2566

ชื่อแผน : แผนปรับปรุงระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เป้าหมายของแผน : 1. ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและแผนงานการเชื่อมโยง/การบูรณาการการใช้งานฐานข้อมูลบุคคลเพื่อการบริหารจัดการในภาพรวม ร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

เริ่มต้น : มกราคม 2566

2. ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและแผนงานการเชื่อมโยง/บูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญโดยพิจารณาร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

สิ้นสุด : ธันวาคม 2566

3. กำหนด/ออกแบบในรายละเอียด (Detailed Design) การเชื่อมโยง/บูรณาการระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน

รองรับ Corporate Strategy Objective (SO) : SO6 : บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการแข่งขัน

HR Strategy Objective (SO) : SO3 : เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี

หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก : บก.

หน่วยงานที่รับผิดชอบรอง : สก. ทก. กก.

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาดำเนินการปี 2566				น้ำหนัก (%)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมายของกิจกรรม
	ไตรมาส1	ไตรมาส2	ไตรมาส3	ไตรมาส4			
1 ทบทวนระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบัน					15	กกก.	ได้ภาพรวมระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบัน
2 กำหนดแนวทางและแผนงาน การเชื่อมโยง/การบูรณาการ การใช้งานฐานข้อมูลบุคคลเพื่อการบริหารจัดการในภาพรวม ร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง					30	กกก. (ด. ผ. สก. ทก. กก.)	มีแนวทางและแผนงาน การเชื่อมโยง/การบูรณาการการใช้งานฐานข้อมูลบุคคล
3 กำหนดแนวทางและแผนงานการเชื่อมโยง/บูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ โดยพิจารณาร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และพิจารณาการประยุกต์ใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วย					30	กกก. (ด. ผ. สก. ทก. กก.)	มีแนวทางและแผนงานการเชื่อมโยง/บูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
4 กำหนด/ออกแบบในรายละเอียด (Detailed Design) การเชื่อมโยง/บูรณาการระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน					25	กกก. (ด. ผ. สก. ทก. กก.)	ได้รายละเอียด (Detailed Design) การเชื่อมโยง/บูรณาการระบบประเมินผล การปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน
รวม					100		