



แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569



บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

บทสรุปผู้บริหาร

ผลการทบทวนแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

จากผลการเก็บข้อมูลปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายรัฐบาลและนโยบายกระทรวงหรือหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 13 แผนพัฒนาวิสาหกิจ (สคร.) แนวคิด/ตัวอย่างที่ดีจากรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ในสาขาสาธารณูปการ และองค์กรในต่างประเทศ เช่น P&G, IBM, Pixar เป็นต้น และปัจจัยภายใน ได้แก่ Gap จากผลการประเมิน Enablers / ผลการดำเนินงานของ ธพส. แผนวิสาหกิจ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และแผนยุทธศาสตร์ของ ธพส. นโยบายกรรมการผู้จัดการต่อการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568) แผนปฏิบัติการประจำปี 2569 และการบริหารจัดการองค์กร ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลวิสาหกิจ รวมถึงการดำเนินงาน Core Business Enabler

แผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569		
วิสัยทัศน์ : ธพส. มีระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถให้บุคคลสามารถพัฒนา และบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน และก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)		
พันธกิจ 1. พัฒนาระบบบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Human Capital Excellence) อย่างต่อเนื่อง 2. พัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทัศนคติ มีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน และคิดเป็นองค์รวม ผ่านแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และเครื่องมือการพัฒนาที่หลากหลาย 3. สร้างบรรยากาศและส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ ความเสมอภาคและนวัตกรรม 4. พัฒนามาตรฐานระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความผูกพัน ประสิทธิภาพที่ดีและความผูกพันในงาน		
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์		
ระยะสั้น ปี 2569 - 2570 - Future Core Competency (Multi-Skill) (มุ่งเน้น proactive marketing) - Productivity	ระยะกลาง ปี 2571 - 2575 - Future Core Competency (Innovation, AI, Marketing, G2G, CRM) - Successor (prepare for 2580) - Manpower (for secondment) - Productivity	ระยะยาว ปี 2576 - 2580 - Future Core Competency (Networking, Collaboration) - Productivity
ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันสมัย และเป็นเลิศ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเชิงรุกให้พร้อมอาชีพ และคิดเป็นระบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความผูกพันและอรรถประโยชน์บุคลากร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์ที่ 1.1 ทบทวนและบูรณาการแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนระยะยาวระดับองค์กรอื่น ๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	กลยุทธ์ที่ 2.1 เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)	กลยุทธ์ที่ 3.1 เพิ่มความผูกพันองค์กร ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากร (Employee experience)
กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนา Agile team เพื่อรองรับรูปแบบธุรกิจในอนาคต	กลยุทธ์ที่ 2.2 เตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	กลยุทธ์ที่ 3.2 ปฏิบัติตามค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม CUPID
กลยุทธ์ที่ 1.3 แผนทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ 2.3 ยกระดับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent)	กลยุทธ์ที่ 3.3 ยกระดับมาตรฐานปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อรองรับโรคอุบัติใหม่ และแนวโน้มในระดับสากล
กลยุทธ์ที่ 1.4 ทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคคล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์		กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานธุรกิจและการเชื่อมกับหน่วยงานคู่เทียบ
		กลยุทธ์ที่ 3.5 ยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner ด้วย HR Audit และ Lean Process
		กลยุทธ์ที่ 3.6 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้วยการศึกษากระบวนมาตรฐาน ISO ด้าน HCM เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับและสร้างมูลค่าเพิ่ม
ให้ความสำคัญเชิงอง เพื่อความผูกพันที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS		

คำนำ

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์มีความสำคัญและเป็นประโยชน์เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สนองตอบต่อนโยบายเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ ธพส. รวมทั้งแผนปฏิบัติการของ ธพส. ซึ่งจะส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานอย่างมีเป้าหมาย และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ตลอดจนเพื่อเป็นกลไกด้านความพร้อมรับผิดในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามกรอบของกฎหมาย และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์จำกัด ได้อย่างต่อเนื่อง

ความท้าทายของการพัฒนา “มนุษย์” ในยุคที่แข่งขันกันด้วยศักยภาพของบุคลากร มีความท้าทายที่สำคัญ คือการวัดที่ความสามารถของหน่วยงานนั้น มีบุคลากรที่มีศักยภาพที่ทำให้มีความได้เปรียบมากกว่าหน่วยงานอื่นหรือไม่ หลายองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ การวัดผลและประเมินผลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์กรดึงศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่า และช่วยให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ตามหลักการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 ข้อมูลองค์กร	
1.1 ความเป็นมา	6
1.2 วัตถุประสงค์	6
1.3 โครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และข้อมูลบุคลากร	6
บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์	
2.1 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์	10
2.2 กรอบแนวคิดและหลักการในการดำเนินงาน	11
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	13
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	40
3.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	54
บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568) แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 และการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม	
4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการบริหารทุนมนุษย์	64
4.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	65
4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์	66
4.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	67
4.5 ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	67
4.6 วิเคราะห์ข้อมูลความเชื่อมโยง จากยุทธศาสตร์ระดับองค์กร สู่ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการ	69
4.7 ตัวชี้วัด เป้าหมาย	70
4.8 ผลการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ปี 2567	70
4.9 แผนปฏิบัติการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ประจำปี 2569	71

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ 5 การบูรณาการความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานต่างๆ และระบบงานที่สำคัญ	
5.1 การสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับฝ่าย	76
5.2 สรุปความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์รายด้านกับแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	78

ภาคผนวก

บูรณาการเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569
บูรณาการเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์กับแผนงานระบบงานที่สำคัญ

บทที่ 1

ข้อมูลองค์กร

1.1 ความเป็นมา

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2547 อนุมัติให้กระทรวงการคลัง (โดยกรมธนารักษ์) ดำเนินการโครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้จัดตั้งบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ซึ่งมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติว่าด้วยวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 โดยกระทรวงการคลังถือหุ้น ร้อยละ 100 ของทุนจดทะเบียนของ ธพส. และให้กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานกำกับดูแล ธพส. ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2561 อนุมัติในหลักการโครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ พื้นที่โซน C ของ ธพส. เพิ่มเติมบริเวณถนนแจ้งวัฒนะ ธพส. มีหน้าที่ลงทุนก่อสร้างอาคารและบริหารโครงการศูนย์ราชการ ถนนแจ้งวัฒนะ และบริหารจัดการทรัพย์สินอื่นตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งภารกิจของ ธพส. มุ่งเน้นให้เกิดการใช้ที่ดินราชพัสดุให้คุ้มค่าเต็มศักยภาพที่มีอยู่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินทรัพย์ของรัฐ สร้างรายได้ให้รัฐบาล และกระตุ้นให้เกิดการยกระดับคุณภาพชีวิตข้าราชการ ตลอดจนการให้บริการประชาชนอันเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างมั่นคงและยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพย์สิน ของรัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน
- 2) มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- 3) ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร
- 4) การขับเคลื่อนการพัฒนาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

1.3 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

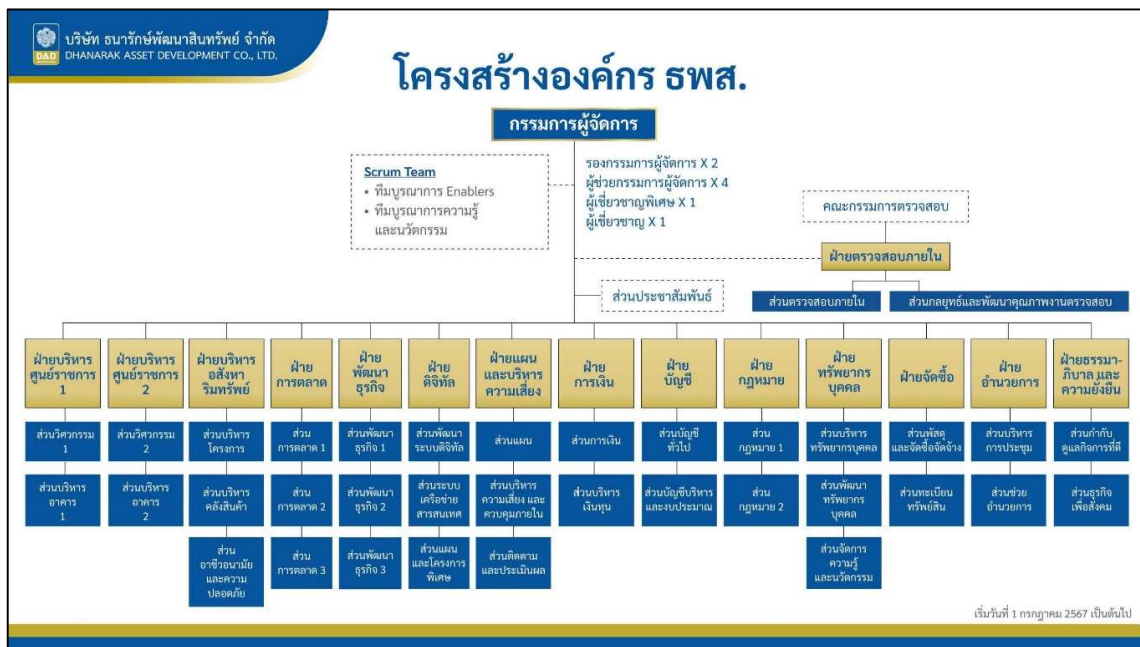
คณะกรรมการ ธพส. จะจัดให้มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีความสอดคล้องกับบริบทองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง รองรับการทำงานตามภารกิจสามารถผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ธพส. จึงได้จัดโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน ประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการ เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรทำหน้าที่บริหารกิจการ ซึ่งกรรมการผู้จัดการมาจากการสรรหาโดยคณะกรรมการบริษัท มีกำหนดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตามสัญญาจ้าง และมีรองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ช่วยดูแลการบริหารในแต่ละสายงาน โดยโครงสร้างองค์กร ธพส. ได้แบ่งออกเป็น 15 ฝ่าย 1 ส่วน ดังนี้

- 1) ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1 (ฝบศ.1)
- 2) ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 (ฝบศ.2)
- 3) ฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ (ฝบอ.)
- 4) ฝ่ายการตลาด (ฝกต.)
- 5) ฝ่ายพัฒนารูธุรกิจ (ฝพร.)
- 6) ฝ่ายดิจิทัล (ฝดจ.)

- 7) ฝ่ายแผนและบริหารความเสี่ยง (ฝผส.)
- 8) ฝ่ายการเงิน (ฝกง.)
- 9) ฝ่ายบัญชี (ฝบช.)
- 10) ฝ่ายกฎหมาย (ฝกม.)
- 11) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ฝทบ.)
- 12) ฝ่ายจัดซื้อ (ฝจซ.)
- 13) ฝ่ายอำนวยการ (ฝอก.)
- 14) ฝ่ายธรรมาภิบาล และความยั่งยืน (ฝธย.)
- 15) ฝ่ายตรวจสอบภายใน (ฝตน.)
- 16) ส่วนประชาสัมพันธ์ (สปส.)

โดยมีฝ่ายตรวจสอบภายใน ขึ้นตรงกับคณะกรรมการตรวจสอบ และส่วนประชาสัมพันธ์ ขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการ มีรายละเอียดปรากฏดังภาพ

● โครงสร้างองค์กร



● **รายนามคณะกรรมการ**



หมายเหตุ: ข้อมูลรายนามคณะกรรมการ ณ 15 กันยายน 2568

นอกจากนี้ เพื่อให้การกำกับดูแลกิจการเป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการ ธพส. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อพิจารณาประเด็นที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ การบรรลุเป้าหมายและภารกิจองค์กร โดยได้พิจารณาแต่งตั้งกรรมการชุดย่อยที่มีคุณสมบัติหลากหลายด้าน ทั้งทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญประสบการณ์ และความสามารถ ทำหน้าที่กลั่นกรองข้อมูลและเสนอแนวทางพิจารณาก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการ ธพส. ประกอบด้วย

- 1) คณะกรรมการบริหาร
- 2) คณะกรรมการตรวจสอบ
- 3) คณะกรรมการกฎหมาย
- 4) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 5) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม
- 6) คณะกรรมการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
- 7) คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์
- 8) คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ
- 9) คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

● อัตรากำลัง

1) พนักงาน

ธพส. มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 196 คน แบ่งเป็นเพศชาย 87 คน หรือร้อยละ 44 เพศหญิง 109 คน หรือร้อยละ 56 อายุต่ำกว่า 29 ปี จำนวน 12 คน อายุตั้งแต่ 29-45 ปี จำนวน 123 คน และอายุตั้งแต่ 46-60 ปี จำนวน 61 คน รายละเอียดการจำแนกพนักงานตามระดับการบริหาร ดังนี้

พนักงานจำแนกตามเพศระดับการศึกษาและอายุ

กลุ่ม	เพศ (คน)		ระดับการศึกษา			อายุ (ปี)			รวมทั้งหมด (คน)
	ชาย	หญิง	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	<29	29-45	46-60	
ผู้บริหารระดับสูง	5	2	2	5	-	-	-	7	7
ผู้บริหารระดับกลาง	10	10	-	18	2	-	1	19	20
ผู้บริหารระดับต้น	20	18	-	26	12	-	13	25	38
เจ้าหน้าที่	52	79	-	37	94	12	109	10	131
รวม	87	109	2	86	108	12	123	61	196

2) ลูกจ้าง

ลูกจ้างของ ธพส. ปัจจุบันมีจำนวน 62 คน จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และอายุ ดังนี้

กลุ่ม	เพศ (คน)		ระดับการศึกษา					อายุ (ปี)			รวมทั้งหมด (คน)
	ชาย	หญิง	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ปวส.	ปวช.	ต่ำกว่าปวช.	<29	29- 45	46-60	
ลูกจ้าง	28	34	6	37	11	3	5	13	42	7	62

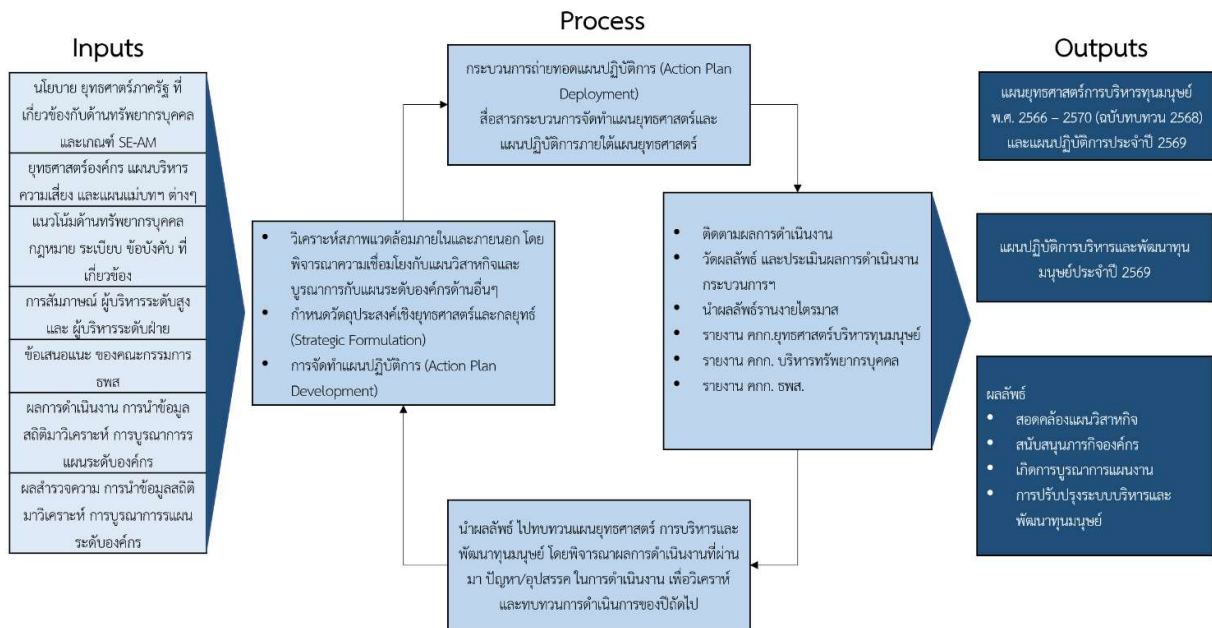
หมายเหตุ: ข้อมูลพนักงานและลูกจ้าง ณ กันยายน 2568

บทที่ 2

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

กรอบแนวคิดและวิธีการดำเนินงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ รพส.

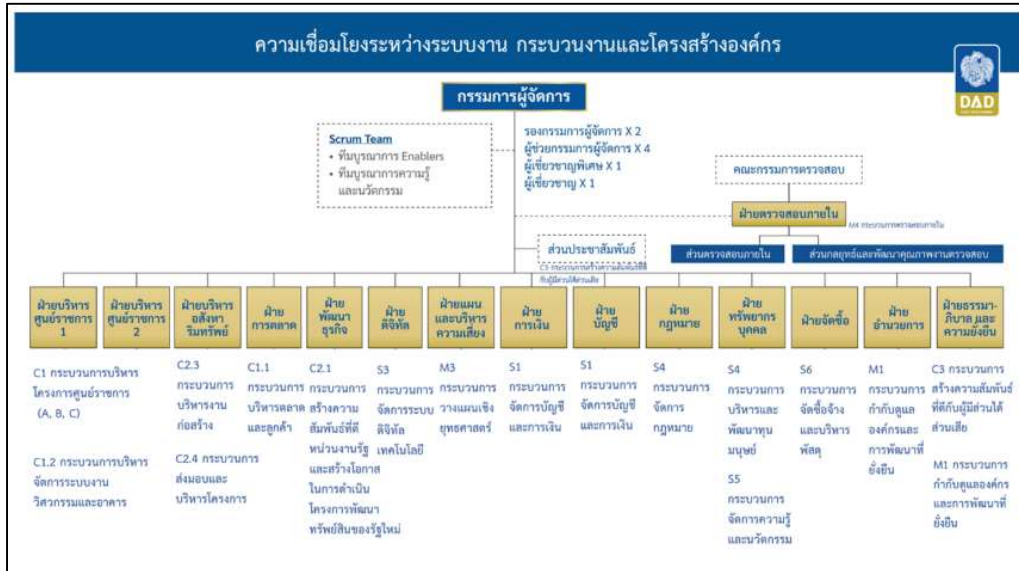
2.1 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์



กระบวนการดำเนินการจะทำตามมาตรฐาน ISO 30414: 2018 ดังนี้



กระบวนการในการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์จะมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ผ่านการทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กร การจัดทำ SWOT การกำหนดแผนยุทธศาสตร์การจัดทำ HR Scorecard และแผนผังกระบวนการงานองค์กร



2.2 กรอบแนวคิดและหลักการในการดำเนินงาน

2.2.1 กรอบแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ใน Core Business Enablers : ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model: SE-AM

การดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์นี้จะเชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์การประเมิน กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2567) ในหมวดที่ 6 คือ การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)) ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมิน กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy) 2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) 3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และ 4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนา ทุนมนุษย์ (HCM Environment) โดยเน้น

- แนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก อีกทั้ง มีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทุนมนุษย์เทียบเท่าระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Quality Awards: TQA, Society for Human Resource Management:SHRM, Harvard Business Review: HBR, International Organization for Standardization: ISO เป็นต้น

- กลไกที่สร้างความเท่าเทียม (Equality) ความเสมอภาค (Equity) และ/หรือความแตกต่างที่เหมาะสม (Appropriate Difference) ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างคุณค่าให้แก่ตนเองและองค์กร

- กลไกเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (HPO) เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและ สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการแบ่งคะแนนตามตารางที่แสดงหัวข้อและน้ำหนักของการประเมินหมวดที่ 6 ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก	ประเด็นย่อย
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหาร และ พัฒนาทุนมนุษย์และการขับเคลื่อน ของผู้บริหารระดับสูง	30	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 20) 1.2 การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 10)
2. การบริหารทุนมนุษย์	25	2.1 อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5) 2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15) 2.3 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	25	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.3 การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและ พัฒนาทุนมนุษย์	20	4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและ วัฒนธรรม องค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 3) 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 4.4 บทบาทของสายงาน HR (น้ำหนักร้อยละ 10)
รวม	100	

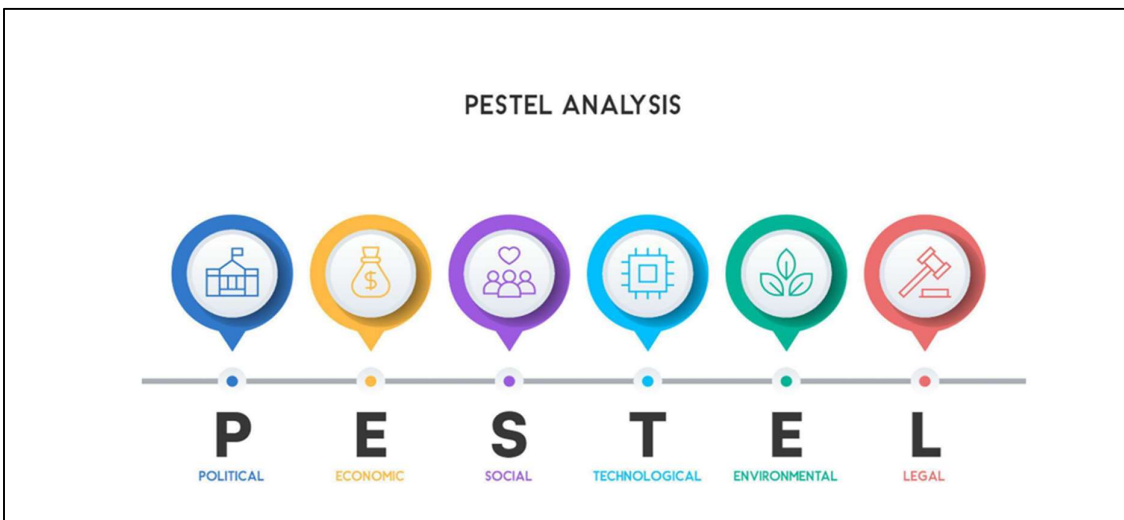
โดยในการดำเนินการนั้นจะมีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์กับยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ ของ รวมถึงดำเนินการตามเกณฑ์ Core Business Enablers ด้านการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ 5 ระดับดังนี้

- ระดับ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่ง
- ระดับ 2 ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสมโดยต้องออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์เจตนารมณ์นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. และกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 3 การแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Output/Outcome รวมทั้ง กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ อีกทั้ง มีกลไกหรือ กระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ ที่กำหนด
- ระดับ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR ถูกบูรณาการไปกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูล จากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก



ธพส. ใช้เครื่องมือ PESTEL ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร จากปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ 6 ด้าน ได้แก่

- Political การเมือง
- Economic เศรษฐกิจ
- Social สังคม
- Technology เทคโนโลยี
- Environment สภาพแวดล้อม
- Legal กฎหมาย

3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านนโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง (Policy : P)

ธพส. ได้พิจารณานโยบายรัฐบาล แผนแม่บทและประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติงานของ ธพส. มาวิเคราะห์ เพื่อประกอบการวางแผนวิสาหกิจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ธพส. ได้น้อมนำแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เพื่อพัฒนาและ

บริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ให้เกิดสมดุลและยั่งยืน ภายใต้ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข คือ ความพอประมาณ
ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกัน ควบคู่กับการมีความรู้และคุณธรรม

2) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)



ภาพแสดง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกราช อธิปไตยและมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติ ได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตและจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลายรวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปรุงปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่ออนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่างๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคตและ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการพัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับปรุงรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูงเป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการเกษตรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาอาชีพตามความถนัดของตนเอง

4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเองและการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติและความยั่งยืนส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกันไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้านอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และ

ผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธ ไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) เป็นแผนที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) มีการกำหนดประเด็นและเป้าหมายต่าง ๆ ที่มีการบูรณาการและเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติในด้านที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนทั้งสิ้น 23 ฉบับ ได้แก่ 1) ความมั่นคง 2) การต่างประเทศ 3) การเกษตร 4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 5) การท่องเที่ยว 6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ 7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล 8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ 9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ 10) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 11) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 12) การพัฒนาการเรียนรู้ 13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี 14) ศักยภาพการกีฬา 15) พลังทางสังคม 16) เศรษฐกิจฐานราก 17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม 18) การเติบโตอย่างยั่งยืน 19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ 20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ 21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ 22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ 23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

รพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ อาทิเช่น 6) แผนแม่บทประเด็นการพัฒนาพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ 18) แผนแม่บทประเด็นการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน 20) แผนแม่บทประเด็นการพัฒนาบริการประชาชนและการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ และ 21) แผนแม่บทประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

4) แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ ได้บัญญัติให้มีการปฏิรูปประเทศ ซึ่งต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ (1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ (2) สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ และ (3) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งได้บัญญัติให้การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศเป็นไปตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 โดยมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวได้บัญญัติให้การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศแต่ละด้านต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้ง

ให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปประเทศ

รพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 3 แผนปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย ด้านที่ 5 แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ ด้านที่ 8 แผนปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านที่ 9 แผนปฏิรูปประเทศด้านสังคม ด้านที่ 10 แผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน และด้านที่ 11 แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

5) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) มีสถานะเป็นแผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ และใช้เป็นกรอบสำหรับการจัดทำแผนระดับที่ 3 เพื่อให้การดำเนินงานของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ตามกรอบระยะเวลาที่คาดหวังไว้ได้ โดยพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 บัญญัติให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มีผลบังคับใช้ถึงวันที่ 30 กันยายน 2565 ส่งผลให้กรอบระยะเวลา 5 ปีของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เริ่มต้น ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2565 ครอบคลุมปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 ซึ่งเป็นระยะ 5 ปีที่ 2 ของยุทธศาสตร์ชาติ

โดยการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ให้สามารถก้าวข้ามความท้าทายที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ จำเป็นต้องเร่งแก้ไขจุดอ่อนและข้อจำกัดของประเทศที่มีอยู่เดิม รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความเสี่ยงสำคัญที่มาจากการเปลี่ยนแปลงของบริบททั้งจากภายนอกและภายใน ตลอดจน การเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันที่ด้วยเหตุนี้ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้าพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการยกระดับกิจกรรมการผลิตและการให้บริการให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น จึงได้กำหนดเป้าหมายหลักของการพัฒนาจำนวน 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม
2. การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่
3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม
4. การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน
5. การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง

ดังนั้น เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนาที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วนในการผลักดันการพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดหมุดหมายการพัฒนา จำนวน 13 หมุดหมาย ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” หรือมุ่งหวังจะ “มี” เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยหมุดหมายทั้ง 13 ประการ แบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ดังนี้

1. มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย

- หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง
- หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน
- หมวดหมู่ที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก
- หมวดหมู่ที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง
- หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค
- หมวดหมู่ที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน

2. มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม

- หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้
- หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน
- หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

3. มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ
- หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

4. มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

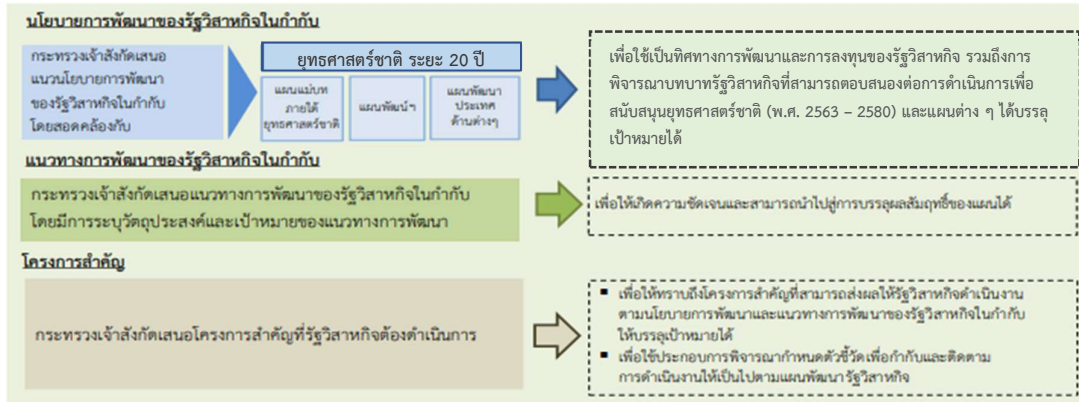
- หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต
- หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

จพส. นำประเด็นการพัฒนาหมวดหมู่ที่ 1, 3, 7, 10, 12 และ 13 มาประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ โดยเฉพาะหมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน เป็นหมวดหมู่หลักที่เกี่ยวข้อง

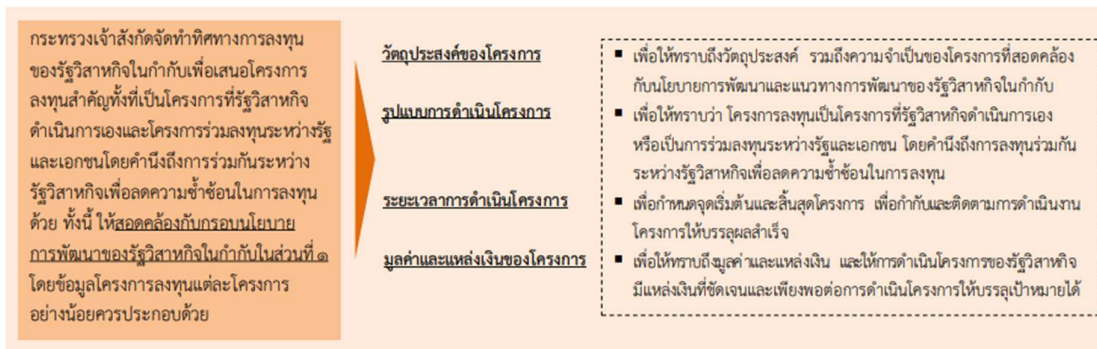
6) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2564 เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2564 ได้มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์การเสนอกรอบนโยบายการพัฒนาและทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้กระทรวงเจ้าสังกัดเสนอกรอบนโยบายการพัฒนาและทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในการกำกับมาเพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าวสรุปได้ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 กรอบนโยบายการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจในการกำกับ



ส่วนที่ 2 ทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในกำกับ



โดยทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจนั้น รัฐวิสาหกิจมีบทบาทและภารกิจที่หลากหลายในการดำเนินการ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ซึ่งในการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ได้พิจารณาความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นอกจากนี้ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทิศทางพัฒนาและการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม รวมถึงให้ รัฐวิสาหกิจสามารถทำหน้าที่ในการดำเนินการ และสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) 6 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะให้มีความมั่นคง ในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตั้งแต่ ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับ ภัยคุกคาม ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน บริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้ง ความมั่นคงเร่งด่วนในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์
2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้าง ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึง การใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public – Private Partnership : PPP)

การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว

3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน

6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน นอกจากนี้ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นทิศทางให้รัฐวิสาหกิจแต่ละสาขาสามารถดำเนินการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 รวมถึงแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจโดยเชื่อมโยงกับหมวดหมายต่าง ๆ ภายใต้ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

ธพส. ได้นำประเด็นการพัฒนาหมวดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน มาวิเคราะห์ประกอบและใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี รายละเอียดดังนี้

หมวดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

**ข้อ 5 การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐให้มีความทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
วัตถุประสงค์**

- การมีศูนย์ราชการและอาคารของรัฐ เป็นต้นแบบอาคารประหยัดพลังงาน (Smart Building) และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยเพื่อรองรับการให้บริการที่สะดวกรวดเร็วแก่ประชาชน โดยมีการนำนวัตกรรมมาใช้

แนวทางการพัฒนา

- การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐให้มีความทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายหลัก

- การพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ ตามแผน

- การจัดทำแผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ และการวัดผลการดำเนินงานตามแผน

โครงการ/แผนงานและเป้าหมาย

- โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ (โซนซี)

: การส่งมอบโครงการและรับรู้รายได้ภายในปี 2567

7) นโยบายคณะรัฐมนตรี (ณ วันที่ 7 กันยายน 2568)

นายอนุทิน ชาญวีรกูล นายกรัฐมนตรี แถลงภายหลังรับสนองพระบรมราชโองการ จะเร่งแก้ไข ปัญหา 4 ด้าน ที่เป็นภัยคุกคามและส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของประชาชน คือ

1. ปัญหาเศรษฐกิจ รัฐบาลจะดำเนินมาตรการ ลดรายจ่าย ค่าครองชีพ ค่าพลังงาน ค่าเดินทางขนส่ง ให้แก่ประชาชน แก้ปัญหาหนี้สินให้แก่เกษตรกร และผู้มีรายได้น้อย สร้างรายได้ให้แก่ประชาชน และชุมชนท้องถิ่นซึ่งเป็นฐานรากของสังคมไทย

2. ปัญหาความมั่นคง รัฐบาลจะดำเนินมาตรการแก้ปัญหากรณีพิพาทระหว่างไทย-กัมพูชา ด้วยแนวทางสันติภาพ ลดการสูญเสียของประชาชน โดยยึดหลักการประเทศไทยต้องไม่เสียดินแดน และคนไทยต้องไม่เสียประโยชน์ การชดเชยให้กับประชาชนผู้ประสบภัย ต้องได้รับอย่างรวดเร็วและครอบคลุมทุกหลังคาเรือน

3. ปัญหาภัยธรรมชาติ รัฐบาลจะจัดทำระบบเตือนภัย ระบบป้องกันภัย ระบบการเยียวยาฟื้นฟู และระบบการชดเชยค่าเสียหายให้แก่ประชาชนผู้ประสบภัย อย่างรวดเร็ว ทันที่วงที่ สมเหตุสมผล และเป็นธรรม

4. ปัญหาภัยสังคม รัฐบาลจะปราบปรามขบวนการค้ายาเสพติด ค้ามนุษย์ สแกมเมอร์ การพนัน และการพนันออนไลน์อย่างจริงจัง โดยสร้างความร่วมมือกับเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ เพื่อกำจัดภัยสังคมทุกรูปแบบ

8) นโยบายคณะรัฐมนตรี นายอนุทิน ชาญวีรกูล (ณ วันที่ 29 กันยายน 2568)

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายสำคัญเพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของประเทศ โดยมุ่งสร้างความเชื่อมั่นและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

• ด้านเศรษฐกิจ

1. **สร้างรายได้ ลดรายจ่าย** โดยลดภาระค่าครองชีพ เช่น ค่าพลังงาน ค่าน้ำดื่มสะอาด ค่าโดยสารและค่าผ่านทาง ส่งเสริมโครงการคนละครึ่ง ควบคุมราคาสินค้าเกษตร สนับสนุนรายย่อย เกษตรกร และชุมชนผ่านความร่วมมือทุกภาคส่วน รวมถึงส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาทักษะ (Reskill/Upskill) เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และสร้างรายได้ให้ประชาชน ตลอดจนส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ในครัวเรือนและภาคเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้และรองรับความต้องการพลังงานสีเขียว

2. **แก้ไขปัญหานี้สินและเพิ่มสภาพคล่อง** โดยช่วยเหลือหนี้ภาคประชาชนรายละไม่เกิน 100,000 บาท และสนับสนุนสภาพคล่องแก่ผู้ประกอบการและ SMEs รายละไม่เกิน 1,000,000 บาท พร้อมพัฒนาระบบเข้าถึงแหล่งเงินทุน ส่งเสริมความรู้ด้านการเงิน นวัตกรรม และเทคโนโลยี ตลอดจนสร้างโอกาสทางธุรกิจผ่านระบบจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐและภาคธุรกิจขนาดใหญ่

3. **เพิ่มโอกาสการออมของประชาชนรายย่อย** โดยเปิดให้ประชาชนเข้าถึงการซื้อพันธบัตรรัฐบาลได้สะดวก เพื่อสร้างรายได้จากดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น และพัฒนาสลากเพื่อการออม โดยกั้นเงินบางส่วนจากผู้ที่ไม่ถูกรางวัลให้เป็นเงินออม

4. **ฟื้นความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยว** โดยมุ่งเน้นความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว ปรามปรามการฉ้อโกงและการหลอกลวง ส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยเฉพาะเมืองรอง รวมถึงจูงใจให้ภาคเอกชนปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยวผ่านกลไกทางภาษี และดึงดูดชาวต่างชาติพำนักระยะยาว เพื่อเพิ่มการใช้จ่ายต่อหัวในประเทศ

5. **เร่งแก้ไขปัญหาลผลกระทบจากสงครามการค้า** โดยจัดตั้งทีมไทยแลนด์เพื่อขยายตลาดส่งออกใหม่ ผลักดันการเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) และดูแลผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการภาษีของสหรัฐฯ รวมถึงป้องกันการสวมสิทธิ์ถิ่นกำเนิดสินค้าและการทุ่มตลาด ส่งเสริมการใช้สินค้าและชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศ กำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรม ควบคุมการนำเข้าสินค้าเกษตรที่ก่อให้เกิด PM2.5 รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมการลงทุนที่ทันสมัยและเอื้อต่อการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต

และส่งเสริมการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนระหว่างนักลงทุนต่างชาติและผู้ประกอบการไทย เพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

- **ด้านความมั่นคง**

6. **เร่งแก้ไขปัญหากรณีพิพาทระหว่างไทยและกัมพูชาด้วยแนวทางสันติภาพ** เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยบริเวณชายแดนและคุ้มครองอธิปไตยของไทยตามหลักสากล โดยดำเนินการผ่านกลไกการเจรจาทางการทูตควบคู่กับการป้องกันประเทศ ตลอดจนทำประชาคมติในการพิจารณายกเลิกบันทึกความเข้าใจ (MoU) ระหว่างไทย-กัมพูชา และดำเนินนโยบายต่างประเทศเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและสถานะของไทยในเวทีระหว่างประเทศ

7. **เร่งแก้ไขปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้** โดยเร่งปรับแนวทางการดำเนินงานให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ทั้งด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ควบคู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนอย่างยั่งยืน

- **ด้านสังคม**

8. **ปราบปรามการพนันผิดกฎหมายทุกรูปแบบอย่างจริงจัง** ไม่สนับสนุนให้มีการประกอบธุรกิจการพนันทุกชนิดให้เป็นธุรกิจที่ถูกกฎหมาย ไม่สนับสนุนเอนเทอร์เทนเมนต์คอมเพล็กซ์ที่มีธุรกิจการพนัน รวมถึงการพนันที่แฝงมาในรูปแบบของกีฬา อาทิ เป็๊กเกอร์ และจะดำเนินการแก้ไขพระราชบัญญัติการพนันและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง เพื่อควบคุมและลดการอนุญาตการเล่นการพนันให้ได้มากที่สุด

9. **รักษาหลักนิติธรรมอย่างเคร่งครัด** โดยถือว่าการกระทำของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ละเว้นการบังคับใช้กฎหมายในการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การพนัน บ่อนออนไลน์ อาชญากรรมข้ามชาติ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ การเผยแพร่ข่าวปลอม และการหลอกลวงประชาชน เป็นความผิดวินัยร้ายแรง และต้องดำเนินคดีอาญาอย่างเด็ดขาด รวมถึงการนำกฎหมายและเจ้าหน้าที่ของรัฐไปใช้ประโยชน์ทางการเมือง

10. **ขจัดทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเด็ดขาดและจริงจัง** โดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อยกระดับความเชื่อมั่นของประชาชนและนานาชาติ

11. **พิทักษ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนาและศาสนาอื่น** โดยดำเนินมาตรการป้องกันและจัดการบ่อนทำลายพระพุทธศาสนาและศาสนาอื่น โดยในส่วนของพระพุทธศาสนา รัฐบาลจะดำเนินการโดยพระสังฆราชานุมัติด้วยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม

- **ด้านภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

12. **เร่งติดตั้งเครื่องมือเตือนภัยและพัฒนาเครือข่ายการเตือนภัยพิบัติ** โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมทั้งดำเนินการเยียวยาและฟื้นฟูผู้ประสบภัยอย่างเร่งด่วน และส่งเสริมการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน โดยเน้นการจัดการพื้นที่ป่าและน้ำอย่างเป็นระบบ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

13. **ผลักดันสังคมคาร์บอนต่ำ** มุ่งสู่เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี พ.ศ. 2593 โดยส่งเสริมพลังงานสะอาด ยานยนต์ไฟฟ้า เกษตรกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดการเผาในภาคเกษตร เร่งจัดตั้งตลาดคาร์บอนเครดิต และผลักดันกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมให้มีผลบังคับใช้โดยเร็ว

- **ด้านการบริหารภาครัฐ การปฏิรูปกฎหมาย**

14. **เร่งรัดการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล** พร้อมผลักดันการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐเพื่อยกระดับการบริหารให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อภาครัฐกิจและประชาชน รวมถึงสามารถรองรับการบริหารราชการแบบจำลองเสมือนจริง (Sandbox) และการจัดการวิกฤตอย่างเป็นระบบ

15. **เร่งรัดการปฏิรูปกฎหมาย กฎระเบียบ** โดยยกเลิกกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคหรือไม่จำเป็นต่อประชาชนและภาครัฐกิจ พร้อมริเริ่มกฎหมายด้านเศรษฐกิจแพลตฟอร์มดิจิทัลและธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และจัดตั้งคณะทำงานติดตามผลตามนโยบายรัฐบาล

9) นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง

นโยบายกระทรวงเจ้าสังกัดที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ “อุตสาหกรรมด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยมีลักษณะเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงและมีเอกชนในอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก โดยทิศทางในปัจจุบันมีแนวโน้มการพัฒนาควบคู่กับการใช้นวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อีกทั้งการลงทุนในอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีขนาดใหญ่ จึงควรพิจารณาแนวทางการให้ภาคเอกชนเข้าร่วมดำเนินโครงการอีกทางหนึ่ง เพื่อสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องการพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 การพัฒนาปัจจัยแวดล้อมทางกายภาพและดิจิทัลให้เอื้อต่อการประกอบกิจกรรมอุตสาหกรรมและการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม” ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1) การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง 2) การสนับสนุนศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง 4) การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม 5) การคลังการเงินเพื่อสิ่งแวดล้อม และ 6) การเป็นองค์การต้นแบบในการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมีอาชีพ เป้าหมายที่เกี่ยวข้อง “การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพย์สินภาครัฐ การใช้ที่ราชพัสดุเพื่อสนับสนุนนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและคลัสเตอร์ การพิจารณามาตรการรองรับสังคมผู้สูงอายุ การส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) โดยการใช้มาตรการทางการเงินการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม”

10) ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (2566 – 2570)

วิสัยทัศน์ “บริหารทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน” โดยกรมธนารักษ์ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) การบริหารจัดการทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ (2) การบริหารจัดการทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อประโยชน์เชิงสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม และ (3) การบริหารจัดการองค์กรให้มีสมรรถนะสูง จากประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ ธพส. จึงได้พิจารณาแนวทางการดำเนินงานภารกิจด้านที่ราชพัสดุระยะ 20 ปี ของกรมธนารักษ์มาประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ธพส. ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ทั้งเชิงเศรษฐกิจและสังคม

11) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580)

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) จะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) มีประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 1 จะสร้างให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ซึ่งการเข้าถึงบริการจะสามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลาอย่างมีคุณภาพ ด้วยอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่รองรับความต้องการ และราคาค่าบริการที่ต้องจ่ายจะต้องไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการดิจิทัลอีกต่อไปในอนาคตโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกับ ถนน ไฟฟ้า ประปาที่สามารถรองรับการเชื่อมต่อกับทุกสรรพสิ่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็นการเร่งส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy Acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ และกระตุ้นให้ภาคเอกชนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และปรับปรุง แนวทางการทำธุรกิจด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) รวมถึงธุรกิจใหม่ (Startup) ในด้านเศรษฐกิจชุมชน เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเชื่อมโยงท้องถิ่นกับตลาดโลก สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (Digital Society) มุ่งหวังที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนที่เกิดจากการเข้าไม่ถึงโครงสร้างพื้นฐาน การขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยังมีราคาแพงเกินไป และให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองที่ฉลาด รู้เท่าทันข้อมูลและมีความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ โดยสุดท้าย เมื่อโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลพร้อมและพลเมืองดิจิทัลพร้อมแล้ว เทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทุกกลุ่มผ่านบริการดิจิทัลต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 4 เป็นการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพถูกต้องรวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐเพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรม บริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งเน้นการพัฒนาากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตการผลิต (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจและกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล อย่างไรก็ตามการเตรียมความพร้อมให้ประชาชนทั่วไป เป็นอีกเรื่องที่สำคัญอย่างทัดเทียมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 6 นี้มุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้ประกอบการ ผู้ทำงาน และผู้ใช้บริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐาน

ที่ช่วยขับเคลื่อนประเทศสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและเป็นบทบาทหน้าที่หลักของภาครัฐในการอำนวยความสะดวกให้กับทุกภาคส่วน โดยภารกิจสำคัญยิ่งยวดของยุทธศาสตร์นี้จะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber security)

12) นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (พ.ศ. 2565 - 2570)

นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ฉบับสมบูรณ์นี้ ได้กำหนดวิสัยทัศน์การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ คือ “บริการที่สำคัญของประเทศไทยมีความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เพื่อความยั่งยืนทางเศรษฐกิจและสังคม” โดยมุ่งเน้นสร้างขีดความสามารถ (บุคลากร องค์ความรู้ และเทคโนโลยี) (Capacity), การบูรณาการความร่วมมือเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือทางไซเบอร์และฟื้นคืนสู่สภาวะปกติ (Partnership), สร้างบริการภาครัฐและโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ ให้มีความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และฟื้นคืนสู่สภาวะปกติได้ (Resilience), สร้างศักยภาพของหน่วยงานระดับชาติให้มีคุณภาพและมาตรฐาน (Standard) โดย ธพส. ต้องนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

13) แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 – 2570)

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2564 ให้การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) : โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นวาระแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 เป็นต้นไป และให้คณะกรรมการบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) พิจารณากำหนดและดำเนินแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2570

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมในฐานะเลขานุการของคณะกรรมการบริหารฯ จึงจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2570 เพื่อใช้เป็นกรอบการทำงานสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในการร่วมขับเคลื่อนวาระแห่งชาตินี้ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยเร็วและยั่งยืน

ที่ผ่านมาประเทศไทยใช้ทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งผลของการพัฒนาดังกล่าวต้องแลกด้วยความเสื่อมโทรมของทรัพยากรและการลดลงของความหลากหลายทางชีวภาพ เกิดของเหลือทิ้งที่สร้างมลพิษ ปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาสุขภาพ จึงต้องใช้งบประมาณจำนวนมากเพื่อแก้ปัญหา ยิ่งไปกว่านั้น การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยอยู่ในลักษณะ “ทำมากได้น้อย” เนื่องจากไม่สามารถสร้างมูลค่าให้กับทรัพยากรได้เต็มศักยภาพ เกิดการพัฒนาแบบกระจุกตัว ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ มาก เศรษฐกิจต้องพึ่งพาปัจจัยภายนอก ได้รับผลกระทบสูงจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก นอกจากนี้ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยเพียงร้อยละ 3 ต่อปีด้วยอัตราการเติบโตดังกล่าว ไม่เพียงพอในการนำพาประเทศไทยให้ก้าวข้าม “กับดักประเทศรายได้ปานกลาง” ประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยอาศัยฐานความเข้มแข็งของประเทศอันประกอบด้วยความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมและพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นเจ้าของสินค้าและบริการมูลค่าสูง ที่ยกระดับมูลค่าในห่วงโซ่การผลิตสินค้าและบริการ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ช่วยทลายข้อจำกัด ให้เกิดการ

ก้าวกระโดดของการพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน กระจายรายได้ โอกาส และความ มั่งคั่งแบบทั่วถึง (Inclusive Growth) รวมถึงการรักษาฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพให้สมดุล ด้วยการใช้นวัตกรรมเศรษฐกิจใหม่ที่เรียกว่า “โมเดลเศรษฐกิจ BCG” ซึ่งเป็นการพัฒนา 3 เศรษฐกิจ คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนประเทศไทยอย่างสมดุล เป็นธรรมและยั่งยืน ทั้งนี้ โมเดลเศรษฐกิจ BCG มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และสอดคล้องกับหลักการของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โดยโมเดลเศรษฐกิจ BCG ทำหน้าที่บูรณาการการพัฒนาตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง ใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) จากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรมด้วยกลไก จตุภาคี (Quadruple Helix)

14) ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC)

1. ธพส. ควรมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบอื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ธพส. ที่เป็น แนวโน้มในอนาคต เช่น การบริหารจัดการอาคารที่รองรับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure) หรือโครงการที่สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ เป็นต้น ซึ่งจะสามารถสนับสนุนให้ ธพส. มีรายได้ได้อย่าง ยั่งยืนในระยะยาว อย่างไรก็ตามผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องควรมีการศึกษาในเรื่องดังกล่าว อย่างจริงจัง เพื่อให้มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจในอนาคต

2. ธพส. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม โดย ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม มาปรับใช้ทั้งการให้บริการและการดำเนินงานใน องค์กร รวมถึงควรมีการวัดผล ติดตาม วิเคราะห์ และประเมินตัววัดผลลัพธ์ดังกล่าวให้มีความท้าทาย ตรงกับวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ตลอดจนมีการนำผลจากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและจัดทำนวัตกรรม และจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ดังกล่าวลงระบบดิจิทัล

สคร. มีความเห็นเพิ่มเติม สรุปได้ ดังนี้

1. ในปี 2567 ธพส. มีการปรับปรุงงบประมาณหลายครั้ง โดยเฉพาะศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 พื้นที่โซนซี ซึ่งเป็นรายงานเดิม แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการวางแผน การลงทุน และอาจส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณขาดความต่อเนื่อง ดังนั้น คณะกรรมการ ธพส. ควรกำกับดูแล การวางแผนการลงทุนประจำปีของ ธพส. ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ธพส. ควรพิจารณานำข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ไปปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ภาพแสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนงานหน่วยงานกำกับดูแล กบวตฤประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ธพส.



3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic : E)

ผลประมาณการเศรษฐกิจไทยปี 2568 เศรษฐกิจไทยในปี 2568 คาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 2.1 ต่อปีอันเป็นผลจากนโยบายภาษีนำเข้าของสหรัฐอเมริกาและแนวโน้มการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ทั้งนี้ควรติดตามปัจจัยเสี่ยงด้านการค้าระหว่างประเทศ ตลาดเงิน ตลาดทุน และภูมิรัฐศาสตร์โลกอย่างใกล้ชิด นายพรชัย จีระเวช ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ในฐานะโฆษกกระทรวงการคลังแถลงผลการประมาณการเศรษฐกิจไทยปี 2568 ว่า “เศรษฐกิจไทยในปี 2568 คาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 2.1 (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 1.6 ถึง 2.6) สาเหตุหลักมาจากแรงกดดันด้านการค้าโลกโดยเฉพาะผลกระทบจากนโยบายภาษีนำเข้าของสหรัฐอเมริกา (สหรัฐฯ) และการชะลอตัวของเศรษฐกิจประเทศคู่ค้า” โดยมูลค่าการส่งออกสินค้าในรูปแบบเงินดอลลาร์สหรัฐฯคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 2.3 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ร้อยละ 1.8 ถึง 2.8) ซึ่งได้รับผลกระทบทางตรงจากนโยบายภาษีนำเข้าของสหรัฐฯ อย่างไรก็ตาม การประกาศเลื่อนการบังคับใช้นโยบาย Reciprocal Tariff ออกไป 90 วัน นับจากวันที่ 9 เมษายน 2568 และกรณียกเว้นสินค้าบางประเภท เช่น ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องคอมพิวเตอร์ของสหรัฐฯ ได้บรรเทาผลกระทบของการส่งออกของไทยลงบางส่วน ด้านมูลค่าการนำเข้าสินค้าคาดว่าจะทรงตัวที่ร้อยละ 1.0 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ร้อยละ 0.5 ถึง 1.5) สอดคล้องกับความต้องการวัตถุดิบเพื่อการผลิตเพื่อส่งออกและราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่ปรับตัวลดลง ทั้งนี้ นโยบายการค้าระหว่างประเทศของสหรัฐฯ ในระยะต่อไป ยังคงมีความไม่แน่นอนและมีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางของเศรษฐกิจไทยและประเทศคู่ค้าอย่างมีนัยสำคัญ โดยจำเป็นต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการค้าของสหรัฐฯ และประเทศคู่ค้าของไทยอย่างใกล้ชิดต่อไป

อย่างไรก็ดีเศรษฐกิจไทยในปี 2568 ยังได้รับแรงสนับสนุนจากการบริโภคภาคเอกชนที่ยังขยายตัวดีโดยคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 3.2 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 2.7 ถึง 3.7) ตามกำลังซื้อในประเทศและรายได้ภาคท่องเที่ยวที่ฟื้นตัว โดยคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาในประเทศไทยจำนวน 36.5 ล้านคน ขยายตัวที่ร้อยละ 2.7 ต่อปี การลงทุนภาคเอกชนคาดว่าจะขยายตัว

ที่ร้อยละ 0.4 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ -0.1 ถึง 0.9) สำหรับการบริโภคภาคีรัฐคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 1.2 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 0.7 ถึง 1.7) และการลงทุนภาครัฐขยายตัวที่ร้อยละ 2.8 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 2.3 ถึง 3.3) จากการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่องและการลงทุนในโครงการสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐานที่จะมีการเร่งรัดเบิกจ่ายในช่วงไตรมาสที่ 3 – 4 ของปีงบประมาณ 2568 ต่อเนื่องไปยังไตรมาสที่ 1 ของปีงบประมาณ 2569

ด้านเสถียรภาพภายในประเทศอยู่ในระดับมั่นคง โดยคาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะลดลงอยู่ที่ร้อยละ 0.8 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 0.3 ถึง 1.3) ตามทิศทางราคาน้ำมันที่ลดลง ขณะที่เสถียรภาพภายนอกประเทศดุลบัญชีเดินสะพัดในปี 2568 มีแนวโน้มเกินดุล 12.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็นร้อยละ 2.2 ของ GDP จากดุลการค้าที่เกินดุลอย่างต่อเนื่อง

ผลการประมาณการเศรษฐกิจไทยครั้งนี้อิงตามกรณีฐาน (Base Case) เป็นสำคัญ โดยมีสมมติฐานว่ารัฐบาลสหรัฐฯ มีการผ่อนปรนด้านนโยบายภาษีกับประเทศไทยและประเทศคู่ค้า ทั้งนี้ในกรณีสูง (High Case) มีสมมติฐานว่ารัฐบาลสหรัฐฯ จะมีการปรับลดภาษีนำเข้าของไทยและประเทศอื่น ๆ ซึ่งลดลงอยู่ที่อัตราร้อยละ 10 จะส่งผลบวกให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวเพิ่มขึ้นจากกรณีฐานเป็นร้อยละ 2.5 (อยู่ในช่วงประมาณร้อยละ 2.0 ถึง 3.0) โดยแรงส่งหลักมาจากการส่งออกที่ขยายตัวมากขึ้น และการผลิตภาคอุตสาหกรรมที่ฟื้นตัวตามการลงทุนภาคเอกชนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามความเชื่อมั่นที่สูงขึ้น ทั้งนี้กระทรวงการคลังจะมีการประเมินอีกครั้งเมื่อสถานการณ์มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

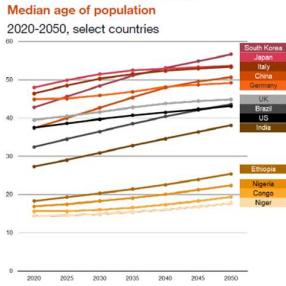
อย่างไรก็ตามยังคงควรติดตามปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยอย่างใกล้ชิด ได้แก่ 1) นโยบายด้านภาษีของสหรัฐฯ และการตอบโต้ของประเทศอื่น ๆ โดยเฉพาะประเทศจีน 2) ทิศทางของการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายของสหรัฐฯ 3) การไหลเข้าของสินค้าจากประเทศที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายด้านภาษีที่ย้ายตลาดเข้าสู่ไทยมากขึ้น 4) ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์โลกในภูมิภาคต่าง ๆ 5) การย้ายฐานการลงทุนและการผลิตในอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายด้านภาษี 6) ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าสำคัญของไทย และ 7) ปัญหาหนี้ครัวเรือนและภาคธุรกิจของไทยที่อาจจะเพิ่มขึ้นในอนาคต

3.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social Component : S)

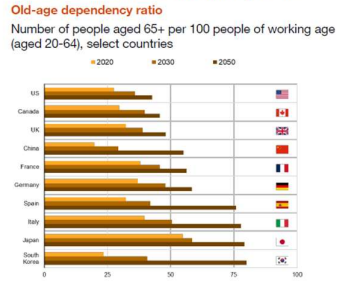
- การเปลี่ยนแปลงทางประชากร (Demographic Shifts)

ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ เพศ และเชื้อชาติ มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจมาโดยตลอด ในปัจจุบันมีสองปัจจัยที่โดดเด่นและกำลังเปลี่ยนแปลงเชิงสังคมอย่างมาก คือ สังคมผู้สูงอายุและการขยายตัวของประชากรวัยแรงงานที่ไม่สมดุล โดยในบางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ รวมถึงประเทศไทย มีสัดส่วนผู้สูงอายุต่อบุคลากรวัยแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งหมายถึงความไม่เพียงพอของระบบสวัสดิการสังคมหรืองบประมาณภาครัฐในอนาคต ในทางตรงกันข้ามบางประเทศ เช่น แอฟริกาและอินเดีย มีการเติบโตของจำนวนประชากรวัยทำงานเพิ่มสูงขึ้นมาก ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนของอาหาร ที่อยู่อาศัย และการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมถึงปัญหาในการว่างงานในอนาคต เป็นต้น

Median age in all countries around the globe is increasing, but at different rates and from a different starting position



In countries with high median age, the old-age dependency ratio is increasing quickly, putting massive strain on social welfare systems.



Largest working-age share of population



ผลกระทบต่อธุรกิจภาพรวม

- การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริโภค : การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรโดยเฉพาะการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้พฤติกรรมบริโภคเปลี่ยนแปลงไป เช่น การลดการบริโภคอาหารนอกบ้านและหันมาบริโภคอาหารภายในบ้านมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงจากการก่อสร้างบ้านใหม่ไปสู่การปรับปรุงซ่อมแซมที่อยู่อาศัย และการให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพมากกว่าการศึกษา องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจที่พึ่งพาการบริโภคซึ่งอาจประสบกับภาวะชะลอตัวโดยรวม
- ความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะที่ต้องการและทักษะที่มีอยู่ : องค์กรต้องเผชิญกับความยากลำบากที่เพิ่มขึ้นในการสรรหาและรักษาพนักงาน โดยเฉพาะในภาคส่วนที่มีความจำเป็นต่อระบบเศรษฐกิจซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม
- ความขัดแย้งภายในสถานที่ทำงาน : ปัจจุบันมีบุคลากรจากหลากหลายช่วงอายุทำงานร่วมกันในองค์กร ตั้งแต่กลุ่มอนุรักษ์นิยม (Traditionalists) กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) กลุ่มเจนเนอเรชัน X กลุ่มมิลเลนเนียล (Millennials) และกลุ่มเจนเนอเรชัน Z ซึ่งมักมีมุมมองต่อการทำงานและโลกที่แตกต่างกัน ความหลากหลายนี้อาจเป็นความท้าทายในการสร้างความร่วมมือและปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกันภายในองค์กร
- การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะสูง : ในประเทศที่มีอายุเฉลี่ยของประชากรต่ำ บุคลากรที่มีความสามารถสูงและผู้ประกอบการที่มีศักยภาพมักแสวงหาโอกาสการทำงานที่ดีกว่าในต่างประเทศ ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับความยากลำบากในการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีทักษะ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น

ผลกระทบต่อ ธพส.

- การขาดแคลนแรงงาน : การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะในอนาคตของ ธพส. หากไม่มีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น
- การขยายตัวของสังคมเมือง : ส่งผลให้มีความต้องการในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการขยายตัวในภูมิภาคในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานภาครัฐภายในกระทรวงมหาดไทย ที่อาจจะมีข้อจำกัดในการจัดตั้งงบประมาณในการก่อสร้าง

- การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เท่าเทียมทางสังคม (Social Instability)

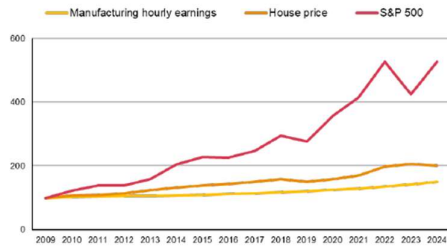
การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เท่าเทียมทางสังคมนำมาสู่ปัญหาทางสังคมที่มีความสำคัญและมีผลร้ายเพิ่มมากขึ้นในทุกประเทศทั่วโลก ยกตัวอย่างเช่น ความเหลื่อมล้ำทางสังคมที่จำกัดการเข้าถึงเงิน อำนาจ การศึกษา

และอื่น ๆ ในแต่ละพื้นที่ที่มีสังคมที่แตกต่างกัน สังคมผู้สูงอายุที่กำลังเป็นปัญหาในหลาย ๆ ประเทศ การแบ่งพรรคแบ่งพวกทางการเมืองที่นำไปสู่การแบ่งแยกและการไม่ไว้วางใจในหน่วยงานภาครัฐ และองค์กรในประเทศ เป็นต้น

With labour wages stagnating and returns on assets exploding, wealth will increasingly concentrate in fewer and older people

Manufacturing wages vs. price of a home vs. S&P 500

US, 2009-2024, 2009=100, Jan 1 of each year

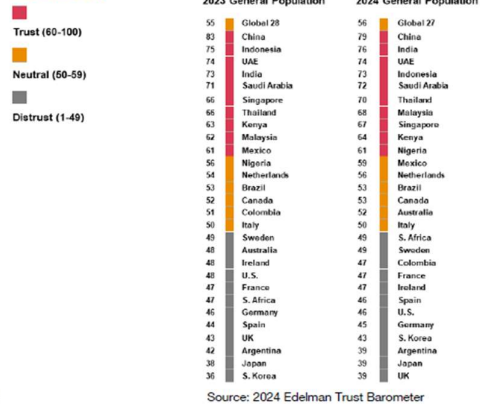


Source: U.S. Bureau of Labor Statistics, Average Hourly Earnings of Production and Nonsupervisory Employees, Manufacturing (AHEMAN), retrieved from FRED, Federal Reserve, July 18 2024; U.S. Census Bureau and U.S. Department of Housing and Urban Development, Median Sales Price of Houses Sold for the United States (MSPUS), retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis; https://fred.stlouisfed.org/series/MSPUS, July 18, 2024. Chart by PwC.

©Credit Suisse, Global Wealth Report 2023; US Federal Reserve, Survey of Consumer Finances

The general population's trust in institutions remains at a low level

Average trust in institutions (government, business, NGO and media)



ผลกระทบต่อธุรกิจในการรวม

- ความจำเป็นในการปรับสมดุลความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่าย : ผู้นำองค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่กว้างขวางกว่าผลตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว พวกเขาต้องสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ลงทุนในพนักงาน ดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรมและมีจริยธรรมกับคู่ค้า ขับเคลื่อนความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนชุมชนที่พวกเขาดำเนินงานไปพร้อมกัน ทั้งนี้ต้องดำเนินการทั้งหมดภายใต้เป้าหมายในการสร้างมูลค่าในระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้น
- แรงกดดันให้เพิ่มความโปร่งใสควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง : ผู้มีส่วนได้เสียต้องการทราบว่าองค์กรดำเนินมาตรการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อข้อกังวลของพวกเขาอย่างไร และกดดันให้ขยายขอบเขตการเปิดเผยข้อมูลให้ครอบคลุมในประเด็นที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการเปิดเผยข้อมูลเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นและแสดงความคืบหน้า แต่ก็อาจทำให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลที่ส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้
- ความจำเป็นที่เพิ่มขึ้นในการดูแลสวัสดิการของพนักงานในทุกมิติ : เนื่องจากระบบสวัสดิการสังคมที่ลดลงจากข้อจำกัดทางการเงินของภาครัฐและสถาบันต่าง ๆ ทำให้องค์กรต้องมีบทบาทสำคัญในการดูแลพนักงานของตนเอง องค์กรต้องรับผิดชอบให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม สามารถเข้าถึงบริการด้านสุขภาพ และมีเงินออมสำหรับการเกษียณอายุ
- ความจำเป็นที่เพิ่มขึ้นในการสร้างความไว้วางใจ : ผู้มีส่วนได้เสียมีข้อกังวลหลากหลาย เช่น ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ ความเป็นธรรมด้านค่าตอบแทน และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าพวกเขาดำเนินธุรกิจด้วยความน่าเชื่อถือในประเด็นเหล่านี้ องค์กรแทบทั้งหมดจำเป็นต้องปรับโครงสร้างการดำเนินงานเพื่อคงความเกี่ยวข้องท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง และสร้างรากฐานแห่งความไว้วางใจภายในระบบนิเวศทางธุรกิจของตนเอง เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ องค์กรที่ได้รับความไว้วางใจมักมีมูลค่าทางตลาดสูงกว่า อันเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรพิจารณาให้ความสำคัญในการดำเนินงาน

ผลกระทบต่อ รพส.

- แรงกดดันในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน : ต้องสร้างความเชื่อมั่นในสังคมว่าโครงการขององค์กรจะช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำและเพิ่มคุณภาพชีวิตของผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน
- ความโปร่งใส : การเผชิญกับความคาดหวังให้รายงานความคืบหน้าและผลกระทบของโครงการต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างเปิดเผย รวมถึงความคาดหวังในการกำกับคู่ค้าคู่ความร่วมมือให้มีการดำเนินงานที่ต้องโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้

3.1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Component : T)

1) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Megatrends)

- **แนวโน้มด้านเทคโนโลยี (Technology Trends)**

(+) โอกาสจาก AI และ IoT : เทคโนโลยี เช่น ระบบ AI และ Internet of Things (IoT) สามารถนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ

(-) ความเสี่ยงทางไซเบอร์ : ระบบบริหารจัดการและการจัดเก็บข้อมูลที่เชื่อมต่อกันผ่านดิจิทัลอาจเสี่ยงต่อการโจมตีทางไซเบอร์

- **แนวโน้มด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Development)**

(-) แรงกดดันในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน : ต้องสร้างความเชื่อมั่นในสังคมว่าโครงการขององค์กรจะช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำและเพิ่มคุณภาพชีวิตของผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน

(-) ความโปร่งใส : การเผชิญกับความคาดหวังให้รายงานความคืบหน้าและผลกระทบของโครงการต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างเปิดเผย รวมถึงความคาดหวังในการกำกับคู่ค้าคู่ความร่วมมือให้มีการดำเนินงานที่ต้องโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้

- **แนวโน้มด้าน Digitalization & Smart Building**

(+) ความต้องการระบบบริหารจัดการอาคารอัจฉริยะ (Smart Building System) เพิ่มขึ้น

(-) อาคารที่ไม่มีการปรับปรุงเทคโนโลยีอาจเสียเปรียบในการแข่งขัน

- **แนวโน้มด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน (Environmental & Sustainability Trends)**

(+) ความต้องการด้านเทคโนโลยีสีเขียว : ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญต่อ ESG เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(-) ต้นทุนด้านสิ่งแวดล้อม : จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ อาจทำให้เกิดความผันผวนในการดำเนินงาน

- **แนวโน้มด้านสังคมและแรงงาน (Social & Workforce Trends)**

(+) การขยายตัวของสังคมเมือง : ส่งผลให้มีความต้องการในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการขยายตัวในภูมิภาคในอนาคต

(-) การขาดแคลนแรงงาน : การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ และการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น

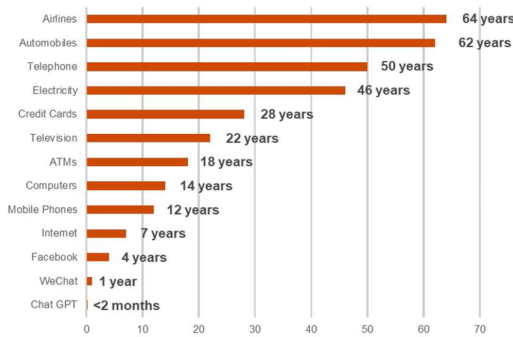
2) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Disruption)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีจำนวนมาก ยกตัวอย่างเช่น

ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หุ่นยนต์ (Robotic) การเก็บรักษาพลังงาน (Energy Storage) การอ่านลำดับดีเอ็นเอ (DNA Sequencing) เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain Technology) และวิทยาศาสตร์ของวัสดุ (Materials Sciences) โดยจุดเปลี่ยนที่สำคัญคาดว่าจะเกิดขึ้นในอีก 5 ถึง 10 ปีข้างหน้า เมื่อการลดต้นทุนจะกระตุ้นความต้องการในหลายพื้นที่และภูมิภาค ซึ่งจะส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น ในส่วนขององค์กรชั้นนำในหลายประเทศกำลังขยายการลงทุนด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน ลดภาระงานประจำ และส่งเสริมศักยภาพในการทำธุรกิจ

The pace of technological innovation is increasing

Time it took to hit 50 million users

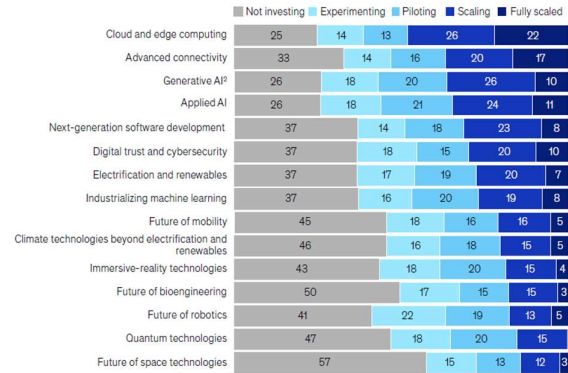


Source: Visual Capitalist

¹ARK, Big Ideas 2024; Greg Satell, Materials Science May Be the Most Important Technology of the Next Decade. Here's Why

More-mature technologies are more widely adopted, often serving as enablers for more-nascent technologies.

Self-reported adoption level by tech trend, 2023,¹ % of respondents



¹Respondents may interpret these categories differently based on their organizations. As such, the results should be considered as indicative of organizations' self-assessments, rather than precise measurements. ²For a deeper look at our AI-related trends, see "The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value," McKinsey, May 30, 2024. Source: McKinsey technology adoption survey data

ผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคต

- ความแตกต่างในการแข่งขัน : องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและเติบโตได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยการกำหนดคุณค่าที่จะส่งมอบให้แก่ลูกค้าและสังคมโดยรวมใหม่ ด้วยการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพเพื่อสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว
- ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวของธุรกิจ : ธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ไม่สามารถพลิกโฉมกระบวนการดำเนินงานผ่านปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน อาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน มีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียลดลงและสูญเสียลูกค้าในที่สุด
- การกระจุกตัวของอำนาจทางธุรกิจ : ธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากอาจเผชิญกับความยากลำบาก เนื่องจากไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเครือข่าย (Network Effects) หรือรับภาระการลงทุนขนาดใหญ่ในเทคโนโลยีเพื่อแข่งขันในโลกดิจิทัลได้ การสูญเสียงานจากระบบอัตโนมัติอาจช่วยให้บางธุรกิจท้องถิ่นเติบโตขึ้น แต่พวกเขายังคงเผชิญความยากลำบากในการแข่งขันกับองค์กรขนาดใหญ่
- ความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะที่ต้องการและทักษะที่มีอยู่ : องค์กรประสบปัญหาในการสรรหาคูหากรที่มีทักษะเพียงพอสำหรับรองรับโลกที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ส่งผลให้การแข่งขันเพื่อแย่งชิงบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์ (STEM) ทวีความรุนแรงมากขึ้น ขณะเดียวกัน องค์กรยังคงมีพนักงานจำนวนมากที่มีทักษะดั้งเดิม ซึ่งอาจถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติในอนาคต
- ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจากการฉ้อโกงและภัยคุกคามทางไซเบอร์ : สภาพแวดล้อมของอินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (IoT) ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการก่อวินาศกรรม ขณะที่เทคโนโลยีการเชื่อมต่อ 5G และ 6G ส่งเสริมให้เกิดการโจมตีทางไซเบอร์ที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ รูปแบบธุรกิจที่ใช้โมเดล "ทุกอย่างเป็นบริการ" (Everything-as-a-Service) ยิ่งทำให้ผู้ให้บริการระบบ Cloud กลายเป็นเป้าหมายที่น่าดึงดูดสำหรับอาชญากรไซเบอร์

ผลกระทบต่อ ธพส.

- โอกาสจาก AI และ IoT : เทคโนโลยี เช่น ระบบ AI และ Internet of Things (IoT) สามารถนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการอาคาร Zone A B และ C รวมถึงโครงการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการที่สามารถประยุกต์ใช้ AI และ IoT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ รวมถึงลดต้นทุนบุคลากรในการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงทางไซเบอร์ : ระบบบริหารจัดการและการจัดเก็บข้อมูลที่เชื่อมต่อกันผ่านดิจิทัล ส่งผลให้มีความเสี่ยงต่อการถูกโจมตีทางไซเบอร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นหน่วยงานภาครัฐที่เป็นเป้าหมายหลักของโจรกรรมทางไซเบอร์ในหลาย ๆ ประเทศ รวมถึงในประเทศไทย

3.1.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อม (Environmental : E)

1) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 เป้าหมาย ประกอบด้วย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากลเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน และกำหนดให้มี 244 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา โดยสามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) ได้แก่

(1) มิติด้านสังคม (People) ให้มีความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และ ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 1 ถึง เป้าหมายที่ 5

(2) มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) ให้มีความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศ เพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 6 เป้าหมายที่ 12 ถึง เป้าหมายที่ 15

(3) มิติด้านเศรษฐกิจ (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 7 ถึง เป้าหมายที่ 11

(4) มิติด้านสันติภาพและสถาบัน (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติมีสังคมที่สงบสุขและไม่แบ่งแยก : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 16

(5) มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 17

ภาพแสดง เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)



- เป้าหมายที่ 1 ยุติความยากจนทุกรูปแบบในทุกที่
- เป้าหมายที่ 2 ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร และยกระดับโภชนาการ และส่งเสริมเกษตรกรรมที่ยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 3 สร้างหลักประกันการมีสุขภาพที่ดี และการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับทุกคนในทุกช่วงวัย
- เป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- เป้าหมายที่ 5 บรรลุความเสมอภาคระหว่างเพศ และเพิ่มบทบาทของสตรีและเด็กหญิงทุกคน
- เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันเรื่องน้ำและการสุขาภิบาล ให้มีการจัดการอย่างยั่งยืนและมีสภาพพร้อมใช้สำหรับทุกคน
- เป้าหมายที่ 7 สร้างหลักประกันว่าทุกคนเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ในราคาที่สามารถซื้อหาได้ เชื่อถือได้และยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่ และมีผลผลิตภาพ และการมีงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน
- เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม
- เป้าหมายที่ 10 ลดความไม่เสมอภาคภายในและระหว่างประเทศ
- เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์ มีความครอบคลุม ปลอดภัย ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น
- เป้าหมายที่ 14 อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

- เป้าหมายที่ 15 ปกป้อง ฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้ที่ยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ
- เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ
- เป้าหมายที่ 17 เสริมความแข็งแกร่งให้แก่กลไกการดำเนินงาน และฟื้นฟูหุ้นส่วนความร่วมมือระดับโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

2) Eco-Friendly Design

เป็นการออกแบบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดย ธพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับเทรนด์ Eco-Friendly 5 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. **เทรนด์ Eco-Friendly ธรรมชาติรายล้อมด้วย Biophilic Design** เพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดี นึกออกแบบจึงหวนกลับมาที่แนวคิด Biophilic Design หรือการออกแบบบ้านให้สอดคล้องกับความเป็นธรรมชาติ โดยดึงองค์ประกอบอย่างต้นไม้ สายน้ำ สายลม และแสงเงามาดีไซน์เป็นงานสถาปัตยกรรมที่สวยงาม การจัดสรรพื้นที่ปลูกต้นไม้ให้ได้มากที่สุดแม้ในพื้นที่จำกัด เพื่อให้ประโยชน์แก่ผู้อยู่อาศัยทั้งในแง่การใช้งานและอารมณ์ความรู้สึก

2. **เทรนด์ Eco-Friendly การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ** บริษัทอสังหาริมทรัพย์จึงลงทุนมากขึ้น ด้วยการวัสดุที่มีคุณสมบัติพิเศษ เช่น ฉนวนเพิ่มขึ้นฉนวนป้องกันความร้อน หน้าต่างสะท้อนแสงยูวี หลังคาแบบ Shingle Roof ที่มีคุณสมบัติทนทานต่อแสงแดด ไม่สะสมความร้อน หรือการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ ซึ่งทั้งหมดสามารถลดการใช้พลังงานของอาคารได้ด้วยการศึกษาวิธีประหยัดแอร์

3. **เทรนด์ Eco-Friendly กับนวัตกรรม Smart Home** ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดโซลูชันใหม่ ๆ เพื่อชีวิตสะดวกสบาย Internet of Things เป็นตัวอย่างหนึ่งที่ทำให้นวัตกรรม Smart Home เกิดขึ้นจริงผ่านระบบ Home Automation โดยทำให้อุปกรณ์ต่าง ๆ สื่อสารเชื่อมโยงกันได้และสามารถควบคุมระยะไกลผ่านแอปพลิเคชันในสมาร์ทโฟน ซึ่งกำลังเป็นบรรทัดฐานการก่อสร้างบ้านที่สร้างความยั่งยืน (Sustainability) เนื่องจากช่วยลดปัญหาการเปิดไฟ เปิดแอร์ทิ้งไว้ รวมทั้งสร้างสมดุลการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพในแบบ Eco-Friendly เช่น การคำนวณการส่องสว่างของแสงอาทิตย์เพื่อกำหนดการเปิด-ปิดหลอดไฟในบ้านเท่าที่จำเป็น หรือระบบปรับและระบายอากาศ HVAC ที่ช่วยรักษาอุณหภูมิของห้องอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

4. **เทรนด์ Eco-Friendly กับความปลอดภัยและสุขภาพ** เป้าหมายสูงสุดของการออกแบบและสร้างบ้าน คือ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้อยู่อาศัย การเป็นเช่นนั้นได้ต้องเกิดจากความเข้าใจในความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ โดยเฉพาะเรื่องของความปลอดภัยและความสุขที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากการจัดสรรสภาพแวดล้อมที่ดีในแบบ Eco-Friendly อย่างเช่นการออกแบบแปลนบ้านลักษณะตัว L ทำให้มีหน้าต่างได้มากกว่าหนึ่งด้านจึงรับแสงธรรมชาติได้ดีขึ้น ซึ่งต่างทราบกันดีว่าแสงธรรมชาตินั้นมีคุณมหาศาลต่อการดำรงชีวิตหรือการออกแบบฝ้าเพดานสูง Double Space เพื่อการไหลเวียนอากาศที่ดี ลดปัญหากลิ่นอับ ไรฝุ่นสะสม จึงสุดลมหายใจได้

5. **เทรนด์ Eco-Friendly ด้วยการจัดภูมิสถาปัตยกรรมเพื่อความยั่งยืน** นอกจากพื้นที่ภายในบ้านแล้วพื้นที่ภายนอกหรือภูมิสถาปัตยกรรมก็ช่วยส่งเสริมเทรนด์ Eco-Friendly โดยเราเห็นได้ชัดจากความพยายามสร้างพื้นที่สีเขียวในรูปแบบต่าง ๆ ของโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้เป็นมากกว่าแค่สนามหญ้าสวย ๆ ทั้งการจัดสวน

แนวตั้งที่เป็นการใช้พื้นที่ให้คุ้มค่าสูงสุด การสร้างแปลงผักสวนครัว ในชุมชนทำให้เกิดการพึ่งพาตนเองพร้อม ๆ กับมีส่วนช่วยเหลือโลกใบนี้ด้วยการลดการใช้พลังงานด้านการขนส่งและทรัพยากรบางประเภท และการเลือกปลูกพรรณพืชพื้นถิ่นเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดูแลต้นไม้ เป็นต้น

3) Universal Design (UD)

Universal Design (UD) หรือ อารยสถาปัตย์ คือ การออกแบบสภาพแวดล้อมการบริการต่าง ๆ ให้กับคนทุกคน ไม่ว่าจะเป็นคนปกติ เด็กเล็ก สตรีมีครรภ์ ผู้สูงอายุ และผู้พิการ เพื่อลดอุปสรรคในการใช้งาน สร้างขึ้นเพื่อความเสมอภาคในการเข้าถึงพื้นที่การให้บริการ ออกแบบมาเพื่อเป็นสังคมที่มีคุณภาพ เพื่อให้ทุกคนใช้บริการกันได้อย่างเท่าเทียม หลักการสำคัญก็คือ “เข้าถึงง่าย สะดวก ปลอดภัย ทัวถึง และเท่าเทียม”

หลัก 7 ประการของ Universal Design

Universal Design เป็นแนวความคิดสากลที่องค์การสหประชาชาติได้พยายามเผยแพร่และส่งเสริมตลอดมาจากแนวความคิดเดิมเพื่อให้ผู้พิการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิตในอาคารและสิ่งแวดลอมนั้นเอง ซึ่งในที่สุดก็เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในหลักการของ Universal Design ซึ่งประกอบด้วยหลัก 7 ประการ ได้แก่

1. ใช้งานได้อย่างเท่าเทียมกัน (Fairness) : ออกแบบมาเพื่อการใช้งานได้กับทุกคนทุกกลุ่ม เช่น อ่างล้างมือสองระดับในห้างสรรพสินค้าเพื่อให้บริการได้ทั้งผู้ใหญ่ เด็ก ผู้สูงอายุ และผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ เป็นต้น
2. ใช้งานได้หลากหลายรูปแบบ (Flexibility) : ออกแบบให้เกิดความยืดหยุ่นในการใช้งานได้ คือ ความสามารถในการปรับระดับสูง-ต่ำ ซ้าย-ขวา ได้ ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ที่ถนัดซ้ายและถนัดขวาได้ตามความต้องการ เช่น ก๊อกน้ำที่สามารถปรับหัวก๊อกไปในทิศทางที่ถนัดได้ เป็นต้น
3. ใช้งานได้อย่างเรียบง่าย (Simplicity) : ออกแบบโดยเน้นให้เข้าใจง่าย อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้ได้ง่าย เช่น สวิตช์ไฟที่ง่ายต่อการเปิด-ปิด มองเห็นได้ง่ายและชัดเจน เป็นต้น
4. ใช้งานด้วยความเข้าใจ (Understanding) : ออกแบบโดยให้มีการสื่อสารที่เข้าใจได้ง่าย ลดช่องว่างในด้านภาษา เช่น สัญลักษณ์ของห้องน้ำในห้างสรรพสินค้า เป็นต้น
5. ใช้งานได้อย่างปลอดภัย (Safety) : การใช้งานที่ผิดพลาดสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นการออกแบบจึงต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและอันตรายที่อาจเกิดขึ้นด้วย เช่น การสร้างราวจับกันลิ้นหรือการออกแบบอุปกรณ์เครื่องใช้ให้มีความโค้งมน เพื่อป้องกันการอันตรายและการถูกขีดข่วน เป็นต้น
6. ใช้งานได้แม้ออกแรงน้อย (Energy Conservation) : ออกแบบเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถทุ่นแรงให้แก่ผู้ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกได้ง่าย เช่น บานเลื่อนอัตโนมัติหรือที่จับแบบก้านโยก ซึ่งถูกออกแบบมาให้ผู้ใช้ออกแรงน้อยกว่าลูกบิด เป็นต้น
7. ใช้งานได้ในขนาดและพื้นที่ที่เหมาะสม (Size and space) : พื้นที่อันจำกัดสามารถทำให้เกิดปัญหาได้กับผู้ใช้ที่มีข้อจำกัด เช่น เป็นผู้สูงอายุ หรือผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ ดังนั้น การออกแบบจึงควรคำนึงถึงพื้นที่สำหรับการขึ้น-ลง การหมุนตัว หรือกลับรถได้ด้วย เช่น ห้องน้ำที่มีขนาดใหญ่พิเศษเพื่อให้รถเข็นเข้า-ออก ได้อย่างสะดวก หรือที่จอดรถสำหรับผู้สูงอายุ หรือผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ โดยมีพื้นที่กว้างกว่าพื้นที่จอดรถของคนปกติทั่วไป เป็นต้น

4) มาตรฐานอาคารยั่งยืนระดับสากลและในประเทศ

- มาตรฐานอาคาร LEED

LEED หรือ Leadership in Energy and Environmental Design เป็นระบบการให้คะแนนอาคารสีเขียว หรือ Green Building ที่ได้รับความนิยมทั่วโลก LEED ได้รับการคิดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างอาคารที่ดีต่อสุขภาพ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประหยัดทั้งเงินและทรัพยากร อาคารต่าง ๆ ที่ต้องการมีเครื่องยืนยันถึงความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันจึงมุ่งที่จะได้รับใบรับรองจาก LEED ซึ่งขณะนี้ได้ขยายไปกว่า 165 ประเทศทั่วโลกเพื่อเป้าหมายที่จะทำให้ภาครัฐและเอกชนที่ต้องสร้างอาคารทั่วโลกให้ความสนใจกับการอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

โดยการรับรองของ LEED แบ่งออกเป็น 4 ระดับ Certified, Silver, Gold และ Platinum ซึ่งจะได้รับตามแต่ผลการให้คะแนนจากหลากหลายหัวข้อ ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ตั้งและการเดินทาง, อยู่ในพื้นที่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม, มีการบริหารการใช้น้ำอย่างประหยัด, ค่าใช้จ่าย และมีประสิทธิภาพ, มีการบริหารการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพ, วัสดุที่ใช้และแหล่งที่มา, สภาพแวดล้อมภายในอาคาร, การใช้นวัตกรรมสมัยใหม่ เป็นต้น

- มาตรฐานอาคาร WELL

WELL Building Standard คือ มาตรฐานทางสุขภาพะ มีรูปแบบการประเมินอาคารอย่างชัดเจน ภายใต้แนวคิดที่สำคัญ 7 ข้อ อันมีองค์ประกอบเบื้องต้น ดังนี้

1. Air (อากาศ) คุณภาพของอากาศต้องบริสุทธิ์ ไม่มีคาร์บอนไดออกไซด์ ฝุ่น PM 2.5 และมีความชื้นที่เหมาะสมกับการอยู่อาศัย
2. Water (น้ำ) น้ำที่ใช้ในอาคารต้องสะอาด ปลอดภัย ต้องมีอุปกรณ์การคัดกรองที่ดี ไม่มีสารตะกั่วหรือสารพิษอื่น ๆ เจือปนในระบบ
3. Nourishment (สารอาหารปกโภค) คือ การมีอาหารสดใหม่ ไร้สารพิษ มีการปรุงอย่างถูกสุขลักษณะและเป็นประโยชน์ต่อร่างกาย
4. Light (แสง) การมีแสงที่ดีต้องไม่ใช่แค่มีแสงสว่างในเชิงปริมาณ แต่ต้องคำนึงถึงคุณภาพการแยงตา และการมองเห็นอีกด้วย
5. Fitness (การออกกำลังกาย) คือ การมีพื้นที่สำหรับกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ร่างกายได้เคลื่อนไหวอย่างสม่ำเสมอ และเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้อาคาร
6. Comfort (สภาพแวดล้อม) สร้างสภาพแวดล้อมของการใช้งานอาคารให้มีเสียง แสง และอุณหภูมิที่ทำให้รู้สึกสบาย ปราศจากสิ่งรบกวน
7. Mind (จิตใจ) คือ การเป็นสถานที่ที่ทำให้เกิดความผ่อนคลายสบายใจ อาจใกล้ชิดธรรมชาติหรือทำให้มีบรรยากาศที่ร่มรื่น

- มาตรฐาน EDGE (Excellence in Design for Greater Efficiencies)

เป็นมาตรฐานอาคารเขียวและการวัดผลการก่อสร้างอย่างยั่งยืน เป็นนวัตกรรมในการรับรองมาตรฐานความเป็นเลิศในการออกแบบอาคาร สำหรับตลาดเกิดใหม่ของบริษัทเงินทุนระหว่างประเทศ (IFC) ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มธนาคารโลกคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม EDGE มีหัวข้อในการให้คะแนนความคล้ายคลึงกับ LEED ที่เน้นการออกแบบอาคารที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีการประเมินการลด CO₂ (Carbon Footprint) เพิ่มเข้าไปภายใต้มาตรฐานของ EDGE การผ่านการรับรองเกณฑ์ EDGE จะต้องมีการตรวจสอบเอกสารประเมินและการตรวจประเมินหน้างานจริงเช่นเดียวกับ WELL แต่ใบรับรองของ EDGE

เป็นใบรับรองแบบถาวร ไม่ต้องต่ออายุใบรับรอง โดยเกณฑ์การประเมินจะมีทั้งหมดแค่ 3 ข้อหลัก โดยมีหมวดหัวข้อวัสดุที่แตกต่างจากเกณฑ์อื่น ๆ ซึ่งเน้นเรื่องการประเมินพลังงานในการผลิตวัสดุ (Embodies energy) ของวัสดุที่ใช้ภายในโครงการ

- มาตรฐานอาคาร DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen)

มาตรฐานอาคาร DGNB โดยหน่วยงานสภาอาคารยั่งยืนของเยอรมัน (German Sustainable Building Council – DGNB) ถือเป็นมาตรฐานอาคารระดับโลก โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้ผลการรับรองเป็นเครื่องมือทางการตลาดหรือเพื่อแสดงความเป็นผู้นำด้านการออกแบบอาคารและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม เป็นทั้งแรงจูงใจและเป็นเครื่องมือในการวางแผนเพื่อให้สามารถสร้างอาคารที่ดีขึ้น มีการควบคุมมาตรฐานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใสและเป็นกลาง เป็นมาตรฐานที่ให้ความสำคัญกับด้านเศรษฐกิจและการสร้างตามมาตรฐานระบบนิเวศ โดยการประเมินจะขึ้นอยู่กับการใช้งานของและประเภทของอาคาร ซึ่งคำนึงถึงประโยชน์ของพื้นที่ในเมืองที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจสังคม ด้านวัฒนธรรมและกระบวนการจัดการอาคารด้วยเทคโนโลยี มาตรฐาน DGNB เป็นการประเมินแบบอาคารทั้งอาคารเก่าและใหม่ โดยประเมินประสิทธิภาพโดยรวมของอาคารและบริเวณโดยรอบ ซึ่งแต่ละพื้นที่จะมีการตรวจมาตรฐาน DGNB ตามวิธีการประเมินผลที่เหมือนกันภายใต้แนวคิดการสร้าง ความยั่งยืนให้แก่อาคาร นอกจากนี้ยังมีการทำข้อเสนอแนะ ช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงตัวแบบอาคารให้ตรงกับประเภทของแต่ละอาคารหรือข้อกำหนดที่แตกต่างกันอีกด้วย

- มาตรฐาน WELL Health-Safety Rating (WELL HSR)

เป็นมาตรฐานที่พัฒนาโดย IWBI เพื่อช่วยให้อาคารต่าง ๆ สามารถปฏิบัติตามแนวทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยในทุกมิติ โดยการรับรองนี้มีบทบาทสำคัญต่ออาคารที่ต้องการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อสุขภาวะของผู้อยู่อาศัย และสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังยืนยันได้ถึงการปฏิบัติตามมาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง แสดงถึงความมุ่งมั่นในการรักษาและดูแลสภาพการทำงานหรือการอยู่อาศัยที่เหมาะสมที่สุด โดยคำนึงถึงสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ใช้อาคาร และยืนยันว่าอาคารนั้นปฏิบัติตามมาตรฐานล่าสุด เพื่อให้ผู้ใช้อาคารทุกคนมั่นใจว่าจะได้รับความปลอดภัยและสุขภาวะที่ดี

- มาตรฐาน FITWEL

ริเริ่มโดย กรมควบคุมโรคสหรัฐอเมริกา (CDC) และดำเนินการโดย Center for Active Design (CfAD) ซึ่งเป็นองค์กรตรวจประเมินและจัดอันดับอาคารเพื่อคุณภาพชีวิตผู้ใช้งาน ด้วยเป้าหมายให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาวะที่ดีของผู้ใช้งาน เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดทั้งโรคติดต่อและโรคไม่ติดต่อ ซึ่งเป็นสาเหตุของความเจ็บป่วยและเสียชีวิตของคนทั่วโลก ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลกับสุขภาพของบุคคล แต่ยังมีผลกระทบต่อด้านเศรษฐศาสตร์จากประสิทธิภาพการทำงานไม่เต็มที่ และค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพเจ็บป่วยในองค์กร

- มาตรฐานอาคารเขียวไทย (Thai's Rating of Energy and Environmental Sustainability) หรือ TREES

เกณฑ์อาคารเขียวไทย หรือ TREES นั้น ถูกพัฒนาและเผยแพร่โดยสถาบันอาคารเขียวไทย เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาอาคารให้มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดอายุการใช้งานของอาคารและการนำเกณฑ์ TREES มาใช้นั้นถือเป็นการส่งเสริมการใช้เกณฑ์อาคารเขียวในประเทศไทย รวมถึงสร้างภาพลักษณ์การเป็นอาคารเขียวที่เหมาะสมกับบริบทการใช้งานของประเทศไทย

เกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย (Thai's Rating of Energy and Environmental Sustainability) หรือ TREES - NC อาคารเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยอนุรักษ์พลังงานและ

สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ผู้ใช้อาคารมีสุขภาพดีช่วยลดการเจ็บป่วย ด้วยการก่อสร้างอาคารให้ใช้ทรัพยากรน้อยลง ปล่องก๊าซเรือนกระจกลดลง จากการรีไซเคิลวัสดุ ลดของเสีย เป็นการปกป้องสิ่งแวดล้อม

5) ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001

เป็นมาตรฐานสากลที่ให้ข้อกำหนดสำหรับระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ด้วยจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงความปลอดภัยและสุขภาพที่ดีแก่ลูกจ้างและบุคลากรอื่น ๆ

ความสำคัญของมาตรฐาน ISO 45001

- เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย International Standardization and Organization (OHSMS ISO 45001:2018)

- เพื่อยกระดับให้องค์กรมีการบริหารจัดการและมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety Management System ; ISO 45001)

- เพื่อลดอุบัติเหตุและอันตรายในสถานที่ทำงาน สร้างความมั่นใจให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

- ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรในด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

3.1.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย (Law : L)

พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561

พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 19 เมษายน 2561 โดยให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนด 90 วัน นับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษา คือ ตั้งแต่วันที่ 19 กรกฎาคม 2561 มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มีมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อมั่นจากทุกภาคส่วนในการดำรงไว้ซึ่งการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศอย่างสมดุลสืบเนื่องมาจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 278 ให้มีการจัดทำกฎหมายที่จำเป็นตามมาตรา 58 ซึ่งกำหนดให้ “การดำเนินการใดของรัฐหรือที่รัฐจะอนุญาตให้ผู้ใดดำเนินการ ถ้าการนั้นอาจมีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติ คุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพ อนามัย คุณภาพชีวิต หรือส่วนได้ส่วนเสียสำคัญอันใดของประชาชนหรือชุมชนหรือสิ่งแวดล้อมอย่างรุนแรง รัฐต้องดำเนินการให้มีการศึกษาและประเมินผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของประชาชนหรือชุมชน และจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนและชุมชนที่เกี่ยวข้องก่อน เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาดำเนินการหรืออนุญาตตามที่กฎหมายบัญญัติ”

3.1.7 ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ประจำปี 2567 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง ความกังวล ทั้งเชิงบวกและเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) จากความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาระดับของความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความภักดี และความยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์ (Risk Profile) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กร และนำปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และความไม่พึงพอใจ มารวบรวมเป็นปัจจัยนำเข้าและใช้ใน

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจต่อไป ตลอดจนรับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของ ธพส. ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การสำรวจความพึงพอใจ แบ่งการสำรวจเป็น 2 ลักษณะ คือ การสำรวจใหญ่ประจำปี จำนวน 5 กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของ ธพส. ได้แก่ 1. กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้เช่าภาครัฐ 2) กลุ่มผู้เช่าภาคเอกชน และ 3) กลุ่มผู้ใช้บริการ 2. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 3. กลุ่มพันธมิตร 4. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) และ 5. กลุ่มคณะกรรมการ จำนวน 735 ราย และการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม จำนวน 1,303 ราย รวมทั้งสิ้น 2,038 ราย ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากการสำรวจใหญ่ประจำปี ร้อยละ 60 รวมกับผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม ร้อยละ 40 พร้อมทั้งจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยได้เชิญผู้แทนในแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ มาชี้แจงในที่ประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทำแผนในปีถัดไป

ในภาพรวม ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธพส. ประจำปี 2567 มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.51) โดยที่ผลการสำรวจใหญ่ประจำปี (ค่าเฉลี่ย 4.38) และผลการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม (ค่าเฉลี่ย 4.71) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

ทั้งนี้ ค่าเฉลี่ยในภาพรวมของการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธพส. ประจำปี 2567 (ค่าเฉลี่ย 4.51) เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย ประจำปี 2566 (ค่าเฉลี่ย 4.51) พบว่ามีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่าเดิม (+0.00)

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

3.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

วิสัยทัศน์

“องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างยั่งยืน”

นิยามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

องค์กรที่เป็นเลิศ	<p>หมายถึง ธพส. มีผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐที่โดดเด่นและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างคุณค่าทั้งในเชิงพาณิชย์ เชิงสังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยออกแบบโครงการหรืออาคารระบบงาน กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย สอดคล้องกับมาตรฐานอาคารยั่งยืน ด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยอาชีวอนามัย ทั้งในและต่างประเทศ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน คิดเป็นระบบองค์รวม มีพฤติกรรมสอดคล้องค่านิยมองค์กร (CUPID) ภายใต้การบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรความรู้ และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p>ทั้งนี้ นวัตกรรม หมายถึง บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงนวัตกรรม และนำมาประยุกต์ใช้จัดทำโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ นวัตกรรม คือ สิ่งที่มาจากการคิดค้นหรือประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่หรือทำให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น เทคโนโลยี ความคิดสิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งมี 2 รูปแบบ คือ นวัตกรรมในการพัฒนาและบริหารโครงการ</p>
-------------------	--

	ทรัพย์สินของรัฐ และนวัตกรรมการบริหารจัดการอาคาร การให้บริการลูกค้า กระบวนการทำงาน ทั้งนี้ ธพส. มุ่งสนับสนุนสร้างบรรยากาศให้หน่วยงานหรือบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ หรือแนวคิดใหม่ และนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการงานและปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานด้านภารกิจหลัก เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1 ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ เพื่อร่วมประจักษ์รางวัลนวัตกรรมภายนอก
การพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ	หมายถึง ทรัพย์สินที่ ธพส. นำมาพัฒนาโครงการหรือบริหารจัดการ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ตามภารกิจของรัฐ และกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวมหรือตามนโยบาย โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนใหม่ และการผลักดันโครงการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
ยั่งยืน	หมายถึง การพัฒนาองค์กรและโครงการของ ธพส. มีความสมดุลและครอบคลุมทั้งในมิติ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ภายใต้หลักการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ทั้ง BCG Model, หลักการ ESG (Environment Social Governance), หลักการ Triple Bottom Lines (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม) ตลอดจนสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals : SDGs โดย ธพส. มุ่งเน้น CSR in process ที่เน้นผลกระทบในวงกว้างมากกว่ากิจกรรม เช่น การตัดถนนเพื่อลดผลกระทบจากการจราจร การสร้างอาคารจอดรถ การเพิ่มพื้นที่สีเขียว การลดก๊าซเรือนกระจก รวมทั้งออกแบบโครงการหรืออาคารให้ได้มาตรฐานอาคารยั่งยืนทั้งในประเทศและในระดับสากล

พันธกิจ

- (1) พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล
- (2) พัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมด้วยหลักธรรมาภิบาล
- (3) พัฒนารูขี้อย่างใหม่ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่หลากหลาย และสร้างประโยชน์แก่รัฐ
- (4) พัฒนาศูนย์ราชการด้วยนวัตกรรมและการบริหารจัดการสมัยใหม่

ค่านิยม

C : Customer Relation & Satisfaction

ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

U : Unity

ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

P : Professionalism & Innovation

ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม

I : Integrity

ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น

D : Dedication & Development

ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการ

- **ดร. เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ** : การนำ AI มาใช้ในการบริหารจัดการอาคารราชพัสดุอย่างชาญฉลาด และขยายบทบาทจาก “ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์” ไปสู่ “ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์และบริการโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ (Infrastructure-as-a-Service)”

- **นายทวารัฐ สูตะบุตร** : การกำหนดบทบาทในการเป็น “Value Creator” ให้กับทรัพย์สินของภาครัฐ ไม่ใช่แค่หน่วยงานก่อสร้างและบริหารศูนย์ราชการ แต่เพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่จากองค์ความรู้เดิม

- **รองศาสตราจารย์ธีร เจียศิริพงษ์กุล** : การพัฒนาระบบดิจิทัล เพื่อให้เกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งการบริหารจัดการ Vendor และการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

- **นางจินดารัตน์ วิริยะทวีกุล** : การ चुบบทบาทตนเองในฐานะองค์กรที่สามารถบริหารพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐแบบ “ต้นน้ำถึงปลายน้ำ” ต่อยอดเป็นที่ปรึกษา Green Building และบริหารโครงการ (Construction Management) รวมถึงมีบทบาทด้านการยกระดับคุณภาพชีวิต และอยากเห็นการ Consolidate Statement ของทุกโครงการ ทั้งที่อยู่ระหว่างดำเนินการและอยู่ระหว่างการศึกษาคืบความเป็นไปได้

- **ดร. นาฬิกาอติภักดิ์ แสงสนิท** : มุ่งเน้นการดำเนินงานในฐานะหน่วยงานสนับสนุนภาครัฐ ด้วยจุดแข็งด้านการให้บริการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐ โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพางบลงทุน แต่สามารถใช้ “งบทำการ” ในการก่อสร้างได้ การดำเนินงานเน้น “การสร้างคุณค่า” รวมทั้งการบูรณาการการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐ โดยยึดตาม Business Model

ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

1) ทิศทาง นโยบายในการดำเนินงาน และการบริหารศูนย์ราชการ

- การให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดกลุ่มหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพ เป็นต้น เพื่อให้สามารถกำหนดรูปแบบและการพัฒนา Roadmap และการจัดทำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน

- รูปแบบของโครงการในอนาคตของ ธพส. มีความหลากหลาย ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวยังไม่ส่งผลต่อความคุ้มค่าของทรัพยากรที่มี

- แม้จะมีการพัฒนารูปแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถสร้างผลประกอบการที่มีนัยสำคัญ

- ควรเสริมสร้างความเข้มแข็งและการยอมรับการบริหารงานก่อสร้างนอกศูนย์ราชการให้มีศักยภาพขยายต่อเนื่องและการต่อยอดต่อยอดองค์ความรู้สู่บริการใหม่ (S-Curve) เช่น การจัดการภัยพิบัติจากแผ่นดินไหว, พลังงาน, สิ่งแวดล้อม, งานที่ปรึกษา เป็นต้น

2) รูปแบบธุรกิจและข้อจำกัดที่เกี่ยวกับกฎหมาย

- ข้อจำกัดทางกฎหมายและระเบียบ เช่น มาตรา 7 ของ พ.ร.บ. เป็นต้น ที่ต้องมีการอธิบาย/ตีความและรอ ครม. เห็นชอบก่อน จึงดำเนินการได้

- การเพิ่มบทบาทที่นอกเหนือจากการบริหารศูนย์ราชการ เช่น งาน O&M (Operation & Maintenance) ของอาคารภาครัฐ เป็นต้น ที่ต้องขยายผล ซึ่งเป็นการใช้ศักยภาพขององค์กร (Competency) ที่มีเพื่อขยายรายได้แบบ Recurring

3) การบริหารจัดการองค์กร

- ขาดความต่อเนื่องของทีมงานและผู้บริหารในแต่ละช่วงเวลา
- โครงสร้างการดำเนินงานยังมีความเป็น “ไซโล” ขาดความร่วมมือและการบูรณาการการทำงาน

ข้ามสายงาน/ฝ่ายงาน

- การพัฒนาระบบ Talent & Successor แม้จะเริ่มในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา แต่ยังไม่สามารถวัดผลที่ชัดเจนในการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง หรือสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มบุคลากรดังกล่าวได้
- ยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่สามารถออกแบบ Smart System ที่เชื่อมโยงกับ Operation ได้ครบถ้วน
- การพัฒนาและให้ความสำคัญกับการจัดเก็บองค์ความรู้จากการบริหารโครงการต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นบทเรียน และต่อยอดการพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม
- ความล่าช้าในการอนุมัติงานหรือสัญญาเช่า ทำให้การดำเนินโครงการหยุดชะงัก
- ควรมีการพัฒนา Dashboard กลาง เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นข้อมูลความคืบหน้าเดียวกัน
- อัตราการลาออกในบางสายงานสูงมาก โดยเฉพาะสาย IT เนื่องจากความต้องการบุคลากร

ในตลาดสูง

3.2.3 ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน/ปัจจัยยั่งยืน

กระบวนการกำหนดปัจจัยความยั่งยืนที่สำคัญ ของ ธพส. ได้นำแนวทางการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ GRI Standards 2021 มาใช้ในการระบุปัจจัยความยั่งยืนที่สำคัญขององค์กร ด้วยการพิจารณาและประเมินผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในด้านเศรษฐกิจ ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และสังคม/สิทธิมนุษยชน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ศึกษาและวิเคราะห์บริบทขององค์กร 2. ระบุผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงหรืออาจจะเกิดขึ้น 3. ประเมินผลกระทบที่มีนัยสำคัญ 4. จัดลำดับผลกระทบที่นัยสำคัญ

ทั้งนี้ ปัจจัยยั่งยืน (ทบทวนปี 2568) จำนวน 8 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดำเนินภารกิจหลักของ ธพส. ให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ยั่งยืน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

(1) มิติเศรษฐกิจ (Economic) ประกอบด้วย

1. การลงทุนที่ยั่งยืน
2. การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
3. การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

(2) มิติสังคม (Social) ประกอบด้วย

4. การบริหารทุนมนุษย์
5. สุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า
6. ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า/Cyber Security

(3) มิติสิ่งแวดล้อม (Environmental) ประกอบด้วย

7. การบริหารจัดการพลังงาน
8. การบริหารจัดการขยะ

3.2.4 การบริหารความเสี่ยง

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร ไตรมาส 2/2568 และประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2568 จำนวนทั้งสิ้น 10 ปัจจัยเสี่ยง มีรายละเอียดดังนี้

ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส 2 ที่มีระดับความรุนแรงสูง จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ RF1, RF2, RF3 ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงปานกลาง จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ RF5, RF6, RF7 และปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงต่ำ จำนวน 4 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ RF4, RF8, RF9, RF10



สรุปผลการบริหารความเสี่ยงตาม Existing Control และ Mitigation Plan พบว่า

ปัจจัยเสี่ยงที่ระดับความรุนแรงคงเดิม จำนวน 9 ปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ระดับความรุนแรงลดลง จำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง

ระดับความรุนแรง	ไตรมาส 1/2568	ไตรมาส 2/2568
● สูงมาก	1 ปัจจัยเสี่ยง	-
● สูง	2 ปัจจัยเสี่ยง	3 ปัจจัยเสี่ยง
● ปานกลาง	3 ปัจจัยเสี่ยง	3 ปัจจัยเสี่ยง
● ต่ำ	4 ปัจจัยเสี่ยง	4 ปัจจัยเสี่ยง

หมายเหตุ : รายละเอียดตามรายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 3/2568 เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2568

10 ปัจจัยเสี่ยง

RF1 แนวทางการมุ่งสู่การเป็น Total Solution ขาดแผนระยะยาวที่ชัดเจน

RF2 การติดตามผลโครงการ Feasibility Study ขาดการติดตามที่เป็นระบบ

RF3 ความเป็นไปได้ของธุรกิจใหม่เพื่อเพิ่มผลประกอบการ

RF4 ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ (ต่อการใช้บริการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ)

RF5 ความล่าช้าในการพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร พร้อมทั้งทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process

RF6 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต

RF7 ความพร้อมของระบบโครงการเมืองอัจฉริยะ (Smart City) โครงการศูนย์ราชการฯ Zone C ต่อการให้บริการ

RF8 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน

RF9 ผลประกอบการทางการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

RF10 บริหารทรัพย์สินเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยงองค์กร ปี 2569 ทั้งหมด 8 ปัจจัยเสี่ยง

- RF1 การปรับเปลี่ยน Business Model องค์กร เพื่อแสวงหารูปแบบธุรกิจใหม่ที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ
- RF2 การบูรณาการฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการสร้าง Customer Data Platform
- RF3 การสร้างบทบาทและการรับรู้ต่อภาพลักษณ์องค์กรในรูปแบบธุรกิจใหม่
- RF4 ระบบ ERP ไม่สามารถต่อยอดสู่การดำเนินการ EA ของทั้งองค์กรได้
- RF5 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต
- RF6 การบริหารจัดการพื้นที่ Zone C
- RF7 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน
- RF8 ผลประกอบการทางการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

3.2.5 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Driver)

ในปี 2568 ธพส. นำเครื่องมือ EVM มาใช้ในกระบวนการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ และมีปัจจัยขับเคลื่อน (Key Financial Value Driver) ที่ช่วยผลักดันให้ค่า EP ระดับองค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

ด้านรายได้ Key Value Driver จำนวน 2 รายการ ได้แก่

1) รายได้ค่าเช่าและค่าบริการพื้นที่ธุรกิจโครงการศูนย์ราชการ ซึ่งสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 พัฒนาศักยภาพของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ดำเนินการเพิ่มรายได้จากรายการย่อยที่เป็น Key Value Driver ดังนี้

- (1) รายได้ค่าเช่า/บริการพื้นที่ธุรกิจ
- (2) รายได้ค่าบริการพื้นที่ลานอเนกประสงค์
- (3) รายได้พื้นที่ประชาสัมพันธ์

2) รายได้ค่าเช่าและค่าบริการหน่วยงานภาครัฐโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ ซึ่งสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 พัฒนาศักยภาพของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการเพิ่มค่าเช่า/รายได้ค่าบริการจากรายการบริหารงานก่อสร้างได้ตามแผน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ

ด้านค่าใช้จ่าย Key Value Driver จำนวน 2 รายการ ได้แก่ (1) ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการโครงการศูนย์ราชการ (2) ค่าใช้จ่ายบริหาร ธพส. ซึ่งสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ ดำเนินการควบคุมค่าใช้จ่ายจาก Key Value Driver ดังนี้

- (1) ต้นทุนบริการ
- (2) ค่าใช้จ่ายบริหาร ธพส.

จากปัจจัยขับเคลื่อนตามรายการบัญชี ของ ธพส. ได้นำมาวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity) ตามรายการ Operation Value Driver ไตรมาส 2/2568 ได้ดังนี้

แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ประจำปี 2568

Operation Value Drivers				ไตรมาส 2/2568			
Level 1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	Level 2 กลยุทธ์	Level 3 Strategic Improvement Plans	Level 4 แนวทาง/วิธีการ	เป้าหมาย	ผลสะสม	กระทบ EP	-/+
Driver : รายได้ค่าเช่าและค่าบริการพื้นที่ธุรกิจโครงการศูนย์ราชการ							
SO 1 พัฒนาศูนย์พินของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ	เพิ่มรายได้/เพิ่มพื้นที่ขาย	SIP 1 : บริหารพื้นที่ธุรกิจ	1. ปรับปรุงพื้นที่ว่างเป็นพื้นที่ธุรกิจ 2. เพิ่มช่องทางการตลาด (Application) 3. บริหาร Occupancy rate และการต่อสัญญาเช่าต่อเนื่องได้ตามเป้าหมาย	96,034,700	125,234,263	100,187,410	29,199,563
	เพิ่มรายได้/เพิ่มพื้นที่ขาย	SIP 2 : บริหารการจัดลานจอดรถ	1. เจาะกลุ่มลูกค้า หน่วยราชการและเอกชน 2. เพิ่มจำนวนการจัดงาน	8,120,250	18,850,514	15,080,411	10,730,264
	เพิ่มรายได้/เพิ่มพื้นที่ขาย	SIP 3 : บริหารการขายพื้นที่ประชาสัมพันธ์	1. กำหนดราคาค่าเช่าให้มีความเหมาะสมและยืดหยุ่น 2. เพิ่มพื้นที่ประชาสัมพันธ์	5,662,125	6,847,532	5,478,026	1,185,407
	Driver : รายได้ค่าเช่าและค่าบริการหน่วยงานภาครัฐโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ						
SO 2 สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ลดค่าใช้จ่าย	SIP 4 : บริหารงาน/ก่อสร้างและซ่อมแซมได้ตามแผน รวมทั้ง สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	1. บริหารงาน/ก่อสร้างและซ่อมแซมได้ตามแผน 2. สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	40,334,173	40,334,173	32,267,338	-
	Driver : ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการโครงการศูนย์ราชการ						
SO 5 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ	ลดค่าใช้จ่าย	SIP 5 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนบริการ	ศึกษาข้อมูลและพัฒนาระบบการสรรหาผู้รับจ้างให้มีประสิทธิภาพ	50,000,000	220,122,579	176,098,063	170,122,579
	Driver : ค่าใช้จ่ายบริหาร						
SO 6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ	ลดค่าใช้จ่าย	SIP 6 : เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร	1. ประชุมชี้แจงการใช้ คชจ. บริหาร 2. ทบทวน งบ. 3. จัดทำแผนการประหยัดงบประมาณรายฝ่าย	10,000,000	26,721,785	21,377,428	16,721,785
					306,185,948	563,345,109	450,676,088

3.2.6 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีบันทึกข้อความที่ กค 0818.2/517 ลงวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 ส่งบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี 2568 ของ ธพส. มาเพื่อ ธพส. กำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน Core Business Enablers หมวด 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ข้อ 10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน กำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความถี่สม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส เช่น ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

ฝ่ายจัดการ ได้ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568 ของ ธพส. โดยได้สรุปผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส 2/2568 และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี ดังตาราง

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน	น้ำหนัก	ผลการดำเนินงาน ไตรมาส 2/2568	คาดการณ์ ณ สิ้นปี
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ^(*1)	30	3.2667	5.0000
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ	30	5.0000	5.0000
3. Core Business Enablers ^(*2)	40	2.8947	2.8947
รวม	100	3.6379	4.1579

หมายเหตุ (1) คะแนนข้อ 1 ประมาณการโดยยกเลิกตัวชี้วัด ข้อ 1.1 ร้อยละความสำเร็จของการก่อสร้างโครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร ตามเงื่อนไขตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

(2) คะแนนข้อ 3 ประมาณการโดยใช้คะแนน Core Business Enablers ของปี 2567 ที่ระดับ 2.8947 คะแนน

สำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2568 จากการติดตามผลการดำเนินงานแล้วคาดการณ์ผล ณ สิ้นปี 2568 ในส่วนของตัวชี้วัด ข้อ 1 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และข้อ 2 ผลการดำเนินงานที่สำคัญ คาดว่าผลการดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์วัดในระดับ 5 ทุกตัวชี้วัด ในกรณียกเลิกตัวชี้วัดข้อ 1.1 ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ จะได้ที่ระดับ **4.1579** คะแนน

3.2.7 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ไตรมาส 2/2568 จำนวน 12 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 64 โครงการ สรุปผลการดำเนินงานได้ ดังนี้

1. ดำเนินการเป็นไปตามแผน 63 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 98.44
2. ล่าช้ากว่าแผน ($\leq 10\%$) 1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 1.56

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	แผนงาน	จำนวนโครงการ	สถานะผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน (มกราคม – มิถุนายน)			สถานะ
			เป็นไปตามแผน	$\leq 10\%$	$> 10\%$	
SO 1 พัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ	2	7	6	1	-	เป็นไปตามแผน
SO 2 สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2	5	5	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model	2	11	11	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 4 ปรับเปลี่ยนระบบงานด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม	2	24	24	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ	1	2	2	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ	1	5	5	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล	2	8	8	-	-	เป็นไปตามแผน
รวมทั้งหมด	13	64	63	1	-	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 : พัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 7 โครงการ ผลการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน จำนวน 1 โครงการ คือ

1. โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยของบุคลากรทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข โรงพยาบาลระนอง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2 : สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 5 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO3 : ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 11 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO4 : ปรับเปลี่ยนระบบงานด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 24 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO5 : ยกระดับบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 2 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO6 : บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ จำนวน 1 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 5 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO7 : ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 8 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

3.2.8 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง



เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2567 เป็นต้นไป

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2567

ธพส. มีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร และรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยในปี 2567 ธพส. ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ในปัจจุบัน การปรับโครงสร้างครั้งนี้รวมถึงการทบทวนและจัดสรรอัตรากำลังให้สามารถรองรับภารกิจใหม่ได้อย่างเหมาะสม โดยมีการแยกการดำเนินงานของฝ่ายที่สำคัญออกเป็น ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1, ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ซึ่งมีบทบาทในการบริหารอาคาร A B และ C และฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ มีบทบาทในการกำกับและบริหารงานก่อสร้างทั้งโครงการศูนย์ราชการและไม่ใช่อสังหาริมทรัพย์

จากการปรับโครงสร้างดังกล่าว องค์กรจึงมีการจัดแบ่งออกเป็น 15 ฝ่าย และ 1 ส่วนงาน ซึ่งในปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาว

ทั้งนี้ ในปี 2568 ธพส. มีพนักงานและลูกจ้างรวมทั้งสิ้น 258 คน แบ่งเป็นเพศชาย 115 คน หรือร้อยละ 45 เพศหญิง 143 คน หรือร้อยละ 55 อายุต่ำกว่า 29 ปี 25 คน อายุตั้งแต่ 29 – 45 ปี 165 คน และอายุตั้งแต่ 46 – 60 ปี 68 คน สำหรับระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 145 คน ระดับปริญญาโท 92 คน และปริญญาเอก 2 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2568)

3.2.9 การบริหารทรัพยากรบุคคล

1) การปรับโครงสร้างองค์กร

ในปี 2567 ธพส. ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจปัจจุบันและรองรับภารกิจในอนาคต โดยแยกฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1 และ 2 เพื่อบริหารอาคาร A, B, C และจัดตั้งฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์เพื่อดูแลงานก่อสร้างทั้งภายในและภายนอกศูนย์ราชการ

2) ข้อมูลบุคลากรและแผนสืบทอดตำแหน่ง

ณ เดือนพฤษภาคม 2568 ธพส. มีบุคลากร 249 คน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอายุ 29–45 ปี (Gen Y) คิดเป็น 63% โดยตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจะเกษียณครบทั้งหมดภายในปี 2582 จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาและเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยแม้มีแผน Succession Plan แล้ว แต่ยังไม่มีการประเมินประสิทธิภาพของการคัดเลือก

3) อัตราการลาออก (Turnover Rate)

แม้อัตราการลาออกลดลงจากปี 2567 แต่ฝ่ายดิจิทัลยังมีอัตราการลาออกสูงสุด โดยมีสาเหตุหลักคือ การได้รับข้อเสนองานใหม่ ซึ่งสะท้อนถึงข้อจำกัดด้านค่าตอบแทนและการแข่งขันกับภาคเอกชนที่ยังเป็นความท้าทายของ ธพส.

4) ผลผลิตประสิทธิภาพต่อหัว (Productivity per head)

ในปี 2566 ธพส. มี Productivity per head อยู่ที่ 12.64 ล้านบาท สูงกว่าค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ (8.01 ล้านบาท) หากมีการขยายธุรกิจในอนาคต จำเป็นต้องเพิ่มผลผลิตต่อหัวและเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายองค์กรให้มากขึ้น

5) ผลการประเมินสมรรถนะบุคลากร

ปี 2567 มีการประเมินสมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency : MC) และสมรรถนะในงาน (Functional Competency : FC) โดย FC มีช่องว่างสูงสุด (235 ช่อง) จากการการปรับเปลี่ยนนิยามใหม่ตามภารกิจและโครงสร้างองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงในปี 2567 และบางสมรรถนะยังไม่ครอบคลุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ต้องปรับปรุงการระบุความรับผิดชอบให้แม่นยำยิ่งขึ้น

3.2.10 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิด McKinsey 7S Framework

นอกจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการปรับตัวขององค์กรแล้ว การวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้แนวคิด McKinsey 7S Framework ซึ่งเน้นความสอดคล้องขององค์ประกอบทั้ง 7 ประการ ถือเป็นแนวทางสำคัญในการประเมินศักยภาพภายในองค์กร ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์สามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาและยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

1) กลยุทธ์ (Strategy)

ธพส. มีการทบทวนวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป็นประจำทุกปี โดยดำเนินการผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ ธพส. ได้ร่วมกันระดมความคิดเห็นและกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ธพส. ให้ความสำคัญกับการ

ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพย์สินของรัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน การสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ควบคู่กับการต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การยกระดับการบริหารจัดการ เพื่อรองรับการเติบโตขององค์กรในระยะยาว และการขับเคลื่อนการพัฒนาพร้อมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ธพส. ยังสามารถบูรณาการวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

2) โครงสร้างองค์กร (Structure)

ธพส. มีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร และรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยในปี 2567 ธพส. ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ในปัจจุบัน การปรับโครงสร้างครั้งนี้รวมถึงการทบทวนและจัดสรรอัตรากำลังให้สามารถรองรับภารกิจใหม่ได้อย่างเหมาะสม โดยมีการแยกการดำเนินงานของฝ่ายที่สำคัญออกเป็น ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1, ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ซึ่งมีบทบาทในการบริหารอาคาร A, B และ C และฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ มีบทบาทในการกำกับและบริหารงานก่อสร้างทั้งโครงการศูนย์ราชการและไม่ใช่ศูนย์ราชการ จากการปรับโครงสร้างดังกล่าว องค์กรจึงมีการจัดแบ่งออกเป็น 15 ฝ่าย และ 1 ส่วนงาน ซึ่งในปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาว

3) ระบบงาน (Systems)

ธพส. มีการออกแบบ/ทบทวนระบบงาน และกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถรองรับทิศทางการยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนงาน/โครงการ ตลอดจนภารกิจในปัจจุบันและธุรกิจใหม่ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ธพส. ได้แบ่งกระบวนการทำงานออกเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างเป็นระบบ ดังนี้

ปี 2568

ระบบนำองค์กร

M1 กระบวนการกำกับดูแลองค์กรและการพัฒนาที่ยั่งยืน

M2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

M3 กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

M4 กระบวนการตรวจสอบภายใน

ระบบงานหลัก

C1 กระบวนการบริหารโครงการศูนย์ราชการ (A,B,C)

C1.1 กระบวนการบริหารตลาดและลูกค้า

C1.2 กระบวนการบริหารจัดการระบบงานวิศวกรรมและอาคาร

C2 กระบวนการบริหารและพัฒนาโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ

C2.1 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานรัฐและสร้างโอกาสในการดำเนิน

โครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่

C2.2 กระบวนการศึกษาความเป็นไปได้และขออนุมัติโครงการ

C2.3 กระบวนการบริหารงานก่อสร้าง

C2.4 กระบวนการส่งมอบ และบริหารโครงการ

C3 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระบบงานสนับสนุน

- S1 กระบวนการจัดการบัญชีและการเงิน
- S2 กระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
- S3 กระบวนการจัดการระบบดิจิทัลเทคโนโลยี
- S4 กระบวนการจัดการกฎหมาย
- S5 กระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- S6 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ

4) บุคลากร (Staff)

ธพส. ได้มีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (Demand) ของหน่วยงาน และสำรวจทรัพยากรบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Supply) ขององค์กรอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรอัตรากำลังที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนอัตรากำลังประจำปีที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนอัตรากำลังดังกล่าวพิจารณาจากปริมาณงาน ค่างาน แนวโน้มของภารกิจในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านบริบทขององค์กร เพื่อให้สามารถจัดสรรกำลังคนได้อย่างเหมาะสม และรองรับการเติบโตขององค์กรในระยะยาว อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การบริหารอัตรากำลังมีความยืดหยุ่นและทันสมัย ควรมีการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังที่อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนการวิเคราะห์ระดับผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนและตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ทั้งนี้ในปี 2568 ธพส. มีพนักงานและลูกจ้างรวมทั้งสิ้น 258 คน แบ่งเป็นเพศชาย 115 คน หรือร้อยละ 45 เพศหญิง 143 คน หรือร้อยละ 55 อายุต่ำกว่า 29 ปี 25 คน อายุตั้งแต่ 29 – 45 ปี 165 คน และอายุตั้งแต่ 46 – 60 ปี 68 คน สำหรับระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 145 คน ระดับปริญญาโท 92 คน และปริญญาเอก 2 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2568)

5) ทักษะ (Skills)

บุคลากรของ ธพส. มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการศูนย์ราชการมากกว่า 21 ปี และมีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ธพส. ยังมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Building) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน บุคลากรส่วนใหญ่ของ ธพส. เป็นคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะกลุ่ม Gen Y ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างผลิตภาพ (Productivity) ให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีความสามารถในการเรียนรู้ รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีทักษะที่หลากหลายในการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ธพส. อยู่ระหว่างการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่ขยายออกไปจากภารกิจการบริหารศูนย์ราชการ เพื่อรองรับทิศทางการเติบโตขององค์กรในอนาคต บุคลากรขององค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi-skill) ควบคู่กับการคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking) และการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ รวมถึงทักษะในการพัฒนาและบริหารจัดการโครงการลงทุนในรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) รูปแบบการบริหาร (Style)

ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการบริหารงานโดยมุ่งเน้นการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนบุคลากรภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจ สนับสนุน

การมีส่วนร่วม และส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงาน ในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารยึดถือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสอดคล้องกับแนวทางการเติบโตตาม Business Model ของ ธพส. เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการติดตาม ประเมินผล และทบทวนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแผนงานให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ธพส. มีการทบทวนค่านิยมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานโครงการ ตลอดจนภารกิจใหม่ขององค์กร รวมถึงสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร ในอนาคต และเกณฑ์ Enablers ซึ่ง ธพส. ได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการกับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อร่วมกันระดมความคิดเห็นและกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร ภายใต้ชื่อ “CUPID” ซึ่งสะท้อนคุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์ของบุคลากรทุกระดับ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ค่านิยม	ค่านิยม
C = Customer Relation & Satisfaction ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความกระตือรือร้น เต็มใจ พร้อมในการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอก ใส่ใจในความต้องการและให้ความช่วยเหลือ แม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตนโดยตรง เพื่อมุ่งสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน
U = Unity ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว	การให้ความสำคัญกับทีมงาน และการคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติตัวสนับสนุนนโยบาย กลยุทธ์ ทางธุรกิจเพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
P = Professionalism & Innovation ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม	การรู้จักหน้าที่ของตนเอง มีการสั่งสมความชำนาญ ให้เป็นมืออาชีพในวิชาชีพของตน พยายามเรียนรู้และสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้ตามสายวิชาชีพ พร้อมทั้งเข้าใจบทบาทและพร้อมที่จะคิด สร้าง เปลี่ยนแปลงวิธีการ ผลิตภัณฑ์ บริการ เทคโนโลยีดิจิทัล และสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่หลากหลายในการปรับปรุงกระบวนการลดค่าใช้จ่าย หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานหรือบริษัททั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
I = Integrity ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น	ความยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม ทั้งในชีวิตประจำวันและภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมุ่งแสดงออกให้เป็นที่ประจักษ์และเป็นแบบอย่างอันดี ให้สอดคล้องตามประมวลจริยธรรมคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานของ ธพส.
D = Dedication & Development	รักษาคำพูด รักษาสัญญา เป็นที่ไว้วางใจ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามแผนงาน ตามข้อตกลงหรือเงื่อนไข

ค่านิยม	ค่านิยม
ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ที่กำหนดได้อย่างเที่ยงตรง โดยมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามให้ได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ และนำไปสู่การพัฒนาตนเอง ผู้อื่น หน่วยงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเป็นเลิศ และ ยั่งยืนในระยะยาว

3.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

3.3.1 ข้อมูลจากการ Workshop วิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (Strength: S)		ข้อมูลสนับสนุน
S1	มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการ ทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของโครงการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	<ul style="list-style-type: none"> - ธพส. ได้รับรางวัลจากองค์กรภายนอกทั้งในและต่างประเทศด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ - ธพส. พัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐมากกว่า 20 ปี และได้ผลกำไรต่อเนื่องมาในระยะ 3-5 ปีนี้ (สอดคล้องกับ S1-2 ในแผนวิสาหกิจ)
S2	คกก. ธพส. คกก. HR คกก. ยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมอบนโยบายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายที่สำคัญขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายด้าน HCM ระบุบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบ รวมถึงการมีส่วนร่วมของคกก. ธพส. คกก. HR คกก. ยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ และผู้บริหาร อย่างชัดเจน - คกก. ธพส. คกก. HR คกก. ยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ และผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมด้าน HCM ทุกปี เช่น กิจกรรม CUCPID Day เป็นต้น
S3	มีโครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่มีช่วงวัยที่สามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้	<ul style="list-style-type: none"> - ธพส. มีโครงสร้างการทำงานแบบ Scrum Team ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว - โครงสร้างองค์กรที่ให้ กจ. สามารถมอบหมายความรับผิดชอบให้กับ รกจ. และ ชกจ. อย่างยืดหยุ่นส่งผลให้งานมีความรวดเร็ว - พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กร (>50%) อยู่ใน Generation Y ซึ่งอยู่ในช่วงดิจิทัล (สอดคล้องกับ S3 ในแผนวิสาหกิจ)
S4	ธพส. ให้ความสำคัญกับอาชีพอนามัยและความปลอดภัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตของพนักงาน และมีการสร้างมาตรฐานด้านความปลอดภัยฯ	<ul style="list-style-type: none"> - มีเจ้าหน้าที่ จป. และแผนส่งเสริมความปลอดภัยที่ชัดเจน - ผลประเมิน HCM ปี 2566-67 โดย ธพส. มีแผนงานด้านนี้ที่ชัดเจน - ธพส. เน้น ESG ซึ่งเป็นเกณฑ์ระดับประเทศให้ความสำคัญในด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย

จุดแข็ง (Strength: S)		ข้อมูลสนับสนุน
S5	มี Productivity Per Head มีระดับสูงกว่าเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ และมีการทบทวนอัตรากำลังทุกปี	- ปัจจุบัน Productivity อยู่ระหว่าง 13.52 ล้านบาท/หัว สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์อยู่ที่ 5.2 ล้านบาท/หัว (HR Center Survey)
S6	มีการใช้ประโยชน์จากประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีผ่านระบบดิจิทัล PMS และระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่ครบวงจร	- Competency Gap ลดลงทุกปี - ผลการประเมิน HCM ปี 2566-2567
S7	มีการส่งเสริมค่านิยมองค์กร (CUPID) ในรูปแบบที่หลากหลาย และบูรณาการร่วมกับฝ่ายงานอื่น ๆ เช่น การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น รวมทั้ง ธพส. ให้มีความสำคัญกับ DEI&B	- มีการจัดกิจกรรมด้านค่านิยมที่บูรณาการกับทุก Enablers เช่น งาน CG Day และงาน CUPID Day ที่ทำร่วมกัน - เป็นองค์กรแรกที่ทำให้ความสำคัญกับการแต่งตั้งตามเพศสภาพ

จุดอ่อน (Weakness: W)		ข้อมูลสนับสนุน
W1	ขาดการบูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกันในลักษณะที่ข้ามฝ่ายงาน แม้จะมีโครงสร้างในรูปแบบ Scrum Team	- ข้อมูลจาก SWOT Analysis ในแผนวิสาหกิจ
W2	ธพส. ยังไม่มีการประเมินประสิทธิภาพของการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีศักยภาพและความพร้อมในการดำรงตำแหน่งที่ว่างลงในแต่ละปี	- ธพส. มีการกำหนดและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตั้งแต่ปี 2566 แต่ยังไม่มีความพร้อม หรือการติดตามความพร้อมในการดำรงตำแหน่งสำคัญ
W3	การเสริมสร้างให้เกิดศักยภาพของบุคลากรในการมีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ครอบคลุมในการทำงานเพื่อรองรับในอนาคต ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างครอบคลุม รวมถึงผลลัพธ์ (End results) ของการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ยังไม่สะท้อนได้ถึงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) อย่างชัดเจน	- ธพส. มีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานตามผลการประเมิน Core, Managerial และ Functional Competency เป็นประจำทุกปี โดยเริ่มมีการประเมิน Pre-post Test และ ROI ในบางโครงการ แต่อาจยังไม่สะท้อนถึงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร
W4	ธพส. มีเจ้าหน้าที่ HR ที่ได้รับประกาศนียบัตรด้าน HR มืออาชีพ แต่ยังไม่ได้มีบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม	- เจ้าหน้าที่ HR ที่ได้รับประกาศนียบัตรด้าน HR มืออาชีพจำนวน 10 ราย แต่ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงยังพบว่าเจ้าหน้าที่ HR ยังไม่ได้แสดงบทบาทการเป็น Strategic Partner อย่างชัดเจน

จุดอ่อน (Weakness: W)		ข้อมูลสนับสนุน
		- ยังไม่มีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ HR แต่ละรายรับผิดชอบให้คำปรึกษาและดูแลแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน
W5	การให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อปรับปรุงกระบวนการด้านทุนมนุษย์ยังไม่เป็นระบบ	- มีการรับข้อมูลป้อนกลับจากผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร รวมถึงผลการประเมิน SE-AM แต่ยังไม่มีการเก็บข้อมูลป้อนกลับจากแหล่งอื่น ๆ อย่างเป็นระบบ
W6	การจ้างบุคลากรด้านดิจิทัลในบริบทของรัฐวิสาหกิจเป็นข้อจำกัดที่ส่งผลให้ ทรพส. ขาดโอกาสในแข่งขันกับภาคเอกชน และอัตรากำลังด้านดิจิทัลของ ทรพส. ขาดแคลนอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีบุคลากรด้านดิจิทัลลาออกจำนวนมาก และใช้เวลาสูงมากในการสรรหา	- จำนวนพนักงานที่ลาออกสูงสุดคือฝ่ายดิจิทัล ปีละ 5-6 ราย และเป็นฝ่ายงานที่มีอัตราว่างตามกรอบอัตรากำลัง >50% - อัตราเงินเดือนแรกบรรจุน้อยกว่าการจ่ายในภาคเอกชน ประมาณ 20-49% ขึ้นกับลักษณะงาน ทำให้สรรหาผู้มีความรู้ความสามารถได้ยากโดยเปรียบเทียบ

โอกาส (Opportunities: O)		ข้อมูลสนับสนุน
O1	มีรูปแบบของนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้าน HR ที่ทันสมัย เช่น Chatbot, Online Recruitment ด้วย AI การใช้ ChatGPT ฯลฯ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ใน ทรพส.	- รายงานของ Deloitte แสดงให้เห็นถึงเครื่องมือ นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้าน HR ในปี 2024-2025 เช่น Chatbot, AI ฯลฯ เป็นต้น
O2	แนวโน้มด้านสุขภาพทั้งร่างกาย จิตใจ รวมถึงสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวเป็นหนึ่งใน HR Trend	- เทรนด์ใน Enablers ปรับปรุงโดยให้ความสำคัญกับสมดุลด้านสุขภาพ อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม - รายงานของ Gartner ปี 2568 ระบุว่า การให้ความสำคัญกับสุขภาพกายและใจเป็นแนวโน้มสำคัญ (HR Trend) ในระยะ 3-5 ปีนี้
O3	นโยบายการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึง การเปิดเผยข้อมูล (Open data) สนับสนุนการยกระดับการดำเนินงาน หรือการให้บริการผ่านช่องทาง Digital	- นโยบายของภาครัฐให้ความสำคัญกับการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน - หน่วยงานรัฐบาลทั่วโลกกำลังเร่งเปิดเผยข้อมูลในรูปแบบที่เข้าถึงง่ายและใช้ประโยชน์ได้ฟรี เพื่อส่งเสริมความโปร่งใส การตรวจสอบ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารประเทศ - Data.gp.th เป็นแพลตฟอร์มหลักของประเทศไทยในการเผยแพร่ข้อมูลเปิดภาครัฐ ซึ่งมีจำนวนชุดข้อมูลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

โอกาส (Opportunities: O)		ข้อมูลสนับสนุน
O4	รูปแบบการเรียนรู้สมัยใหม่ มีความน่าสนใจ และเอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การเรียนผ่าน Online มีบริษัททำ Content การเรียนรู้ จำนวนมากเช่น LinkedIn, Skill, skill lane Harvard Business School ฯลฯ	<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงาน ก.พ. หรือสถาบันการศึกษา เช่น จุฬาลงกรณ์ ธรรมศาสตร์ ฯลฯ มีการเปิดระบบการเรียนรู้ออนไลน์ โดยมีหลักสูตรเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง - การเรียนรู้ออนไลน์ ผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ มีเพิ่มขึ้นเกือบ 2-3 เท่าในปีที่ผ่านมา - ตลาดอีเลิร์นนิ่งทั่วโลกคาดว่าจะเติบโตอย่างมาก โดยมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 2 แสนล้านเหรียญสหรัฐในปี 2562 เป็น 3.7 แสนล้านเหรียญสหรัฐในปี 2569
O5	การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน หรือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Collaborative) เป็นแนวโน้มที่ประหยัดต้นทุนการทำงาน รวมถึงเพิ่มโอกาสการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - กฎหมาย Public Private Partnership: PPP (พระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556) ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน (สอดคล้องกับ O4 ในแผนวิสาหกิจ) - แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ ฉบับที่ 13 ให้ความสำคัญกับ PPP
O6	แนวโน้มของ Green Building เป็นโอกาสที่ให้ ธพส. เป็นต้นแบบในการพัฒนาบริการสู่การเป็นที่ปรึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - SDGs เป็นแนวโน้มที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ และในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์มีแนวโน้มการพัฒนาโครงการที่เน้นความยั่งยืน (Green Office) เป็นสำคัญ (สอดคล้องกับ O6 ในแผนวิสาหกิจ)

อุปสรรค (Treat: T)		ข้อมูลสนับสนุน
T1	เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็วมากในโลก VUCA) อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลจากรายงานสถานการณ์ในแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 - ตามแนวคิดจาก VUCA
T2	ภาระงานจำนวนมากจากเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานกลาง (เช่น สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สคร. ฯลฯ) มีแนวทาง หลักเกณฑ์และประกาศจำนวนมากในแต่ละปี รวมถึงมีรูปแบบการประเมินหน่วยงานที่เข้มข้น - ข้อมูลปริมาณงาน และการขยายของธุรกิจ ธพส. จากนโยบายรัฐบาล และความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ



<p>Strengths</p> <p>S1 มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของโครงการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ</p> <p>S2 คกก. ธพส. คกก. HR คกก. ยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมอบนโยบายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายที่สำคัญขององค์กร</p> <p>S3 มีโครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่มีช่วงวัยที่สามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้</p> <p>S4 ธพส. ให้ความสำคัญกับอาชีวอนามัยและความปลอดภัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตของพนักงาน และมีการสร้างมาตรฐานด้านความปลอดภัยฯ</p> <p>S5 มี Productivity Per Head มีระดับสูงกว่าเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ และมีการทบทวนอัตราค่าจ้างทุกปี</p> <p>S6 มีการใช้ประโยชน์จากประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีผ่านระบบดิจิทัล PMS และระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่ครบวงจร</p> <p>S7 มีการส่งเสริมค่านิยมองค์กร (CUPID) ในรูปแบบที่หลากหลาย และบูรณาการร่วมกับฝ่ายงานอื่น ๆ เช่น การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น รวมทั้ง ธพส. ให้ความสำคัญกับ DEI&B</p>	<p>Weakness</p> <p>W1 ขาดการบูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกันในลักษณะที่ข้ามฝ่ายงาน แม้จะมีโครงสร้างในรูปแบบ Scrum Team</p> <p>W2 ธพส. ยังไม่มีการประเมินประสิทธิภาพของการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีศักยภาพและความพร้อมในการดำรงตำแหน่งที่ว่างลงในแต่ละปี</p> <p>W3 การเสริมสร้างให้เกิดศักยภาพของบุคลากรในกรณีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ครอบคลุมในการทำงานเพื่อรองรับในอนาคต ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างครอบคลุมรวมถึงผลลัพธ์ (End results) ของการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ยังไม่สะท้อนได้ถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) อย่างชัดเจน</p> <p>W4 ธพส. มีเจ้าหน้าที่ HR ที่ได้รับประกาศนียบัตรด้าน HR มีอาชีพ แต่ยังไม่ได้มีบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>W5 การให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อปรับปรุงกระบวนการด้านทุนมนุษย์ยังไม่เป็นระบบ</p> <p>W6 การจ้างบุคลากรด้านดิจิทัลในบริบทของรัฐวิสาหกิจ เป็นข้อจำกัดที่ส่งผลให้ ธพส. ขาดโอกาสในแข่งขันกับภาคเอกชน และอัตราค่าจ้างด้านดิจิทัลของ ธพส. ขาดแคลนอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีบุคลากรด้านดิจิทัลออกจากรายงานมาก และใช้เวลาสูงมากในการสรรหา</p>
<p>Opportunities</p> <p>O1 มีรูปแบบของนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้าน HR ที่ทันสมัย ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ใน ธพส.</p> <p>O2 แนวโน้มด้านสุขภาพทั้งร่างกาย จิตใจ รวมถึงสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวเป็นหนึ่งใน HR Trend</p> <p>O3 นโยบายการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึง การเปิดเผยข้อมูล (Open data) สนับสนุนการยกระดับการดำเนินงาน หรือการให้บริการผ่านช่องทาง Digital</p> <p>O4 รูปแบบการเรียนรู้สมัยใหม่ มีความน่าสนใจ และเอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา</p> <p>O5 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน หรือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Collaborative) เป็นแนวโน้มที่ประหยัดต้นทุนการทำงาน รวมถึงเพิ่มโอกาสการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม</p> <p>O6 แนวโน้มของ Green Building เป็นโอกาสที่ให้ ธพส. เป็นต้นแบบในการพัฒนาบริการสู่การเป็นที่ปรึกษา</p>	<p>แผนเชิงรุก (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> กลยุทธ์ที่ 1.1 ทบทวนและบูรณาการแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ กับแผนระยะยาวระดับองค์กรอื่น ๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (S1, O1-5) กลยุทธ์ที่ 1.2 ทบทวนโครงสร้าง อัตราค่าจ้าง และ Scrum Team รองรับธุรกิจใหม่ (S4, O1, O3) กลยุทธ์ที่ 1.3 แผนทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง (S6, O1-5) กลยุทธ์ที่ 3.1 เพิ่มความผูกพันองค์กร ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) (S6, O1-5) กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน และการเชื่อมกับหน่วยงานคู่เทียบ (S4, S6, O5) <p>แผนเชิงแก้ไข (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> กลยุทธ์ที่ 1.4 ทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคลากร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ กลยุทธ์ที่ 2.1 เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบ องค์กรรวม (Holistic) กลยุทธ์ที่ 2.2 เตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) (W2, O1-5) กลยุทธ์ที่ 2.3 ยกระดับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent) (W3, O1-4)



<p>Strengths</p> <p>S1 มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของโครงการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ</p> <p>S2 คกก. ธพส. คกก. HR คกก. ยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมอบนโยบายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายที่สำคัญขององค์กร</p> <p>S3 มีโครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่มีช่วงวัยที่สามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้</p> <p>S4 ธพส. ให้ความสำคัญกับอาชีวอนามัยและความปลอดภัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตของพนักงาน และมีการสร้างมาตรฐานด้านความปลอดภัยฯ</p> <p>S5 มี Productivity Per Head มีระดับสูงกว่าเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ และมีการทบทวนอัตราค่าจ้างทุกปี</p> <p>S6 มีการใช้ประโยชน์จากประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีผ่านระบบดิจิทัล PMS และระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่ครบวงจร</p> <p>S7 มีการส่งเสริมค่านิยมองค์กร (CUPID) ในรูปแบบที่หลากหลาย และบูรณาการร่วมกับฝ่ายงานอื่น ๆ เช่น การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น รวมทั้ง ธพส. ให้ความสำคัญกับ DEI&B</p>	<p>Weakness</p> <p>W1 ขาดการบูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกันในลักษณะที่ข้ามฝ่ายงาน แม้จะมีโครงสร้างในรูปแบบ Scrum Team</p> <p>W2 ธพส. ยังไม่มีการประเมินประสิทธิภาพของการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีศักยภาพและความพร้อมในการดำรงตำแหน่งที่ว่างลงในแต่ละปี</p> <p>W3 การเสริมสร้างให้เกิดศักยภาพของบุคลากรในการมีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ครอบคลุมในการทำงานเพื่อรองรับในอนาคต ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างครอบคลุมรวมถึงผลลัพธ์ (End results) ของการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากร ยังไม่สะท้อนได้ถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) อย่างชัดเจน</p> <p>W4 ธพส. มีเจ้าหน้าที่ HR ที่ได้รับประกาศนียบัตรด้าน HR มืออาชีพ แต่ยังไม่ได้มีบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>W5 การให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อปรับปรุงกระบวนการด้านทุนมนุษย์ยังไม่เป็นระบบ</p> <p>W6 การจ้างบุคลากรด้านดิจิทัลในบริบทของรัฐวิสาหกิจ เป็นข้อจำกัดที่ส่งผลให้ ธพส. ขาดโอกาสในแข่งขันกับภาคเอกชน และอัตราค่าจ้างด้านดิจิทัลของ ธพส. ขาดแคลนอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีบุคลากรด้านดิจิทัลลาออกจำนวนมาก และใช้เวลาสูงมากในการสรรหา</p>	
<p>Threats</p> <p>T1 เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็วมากในโลก VUCA อาจส่งผลต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร</p> <p>T2 ภาระงานจำนวนมากจากเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน</p>	<p>แผนเชิงป้องกัน (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> กลยุทธ์ที่ 3.2 ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม CUPID (S7,T1-T2) กลยุทธ์ที่ 3.3 ยกระดับมาตรฐานปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อรองรับโรคอุบัติใหม่ และแนวโน้มในระดับสากล (S4, T1-T2) 	<p>แผนเชิงรับ (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> กลยุทธ์ที่ 3.5 ยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner ด้วย HR Audit และ Lean Process (W4, T1-T2) กลยุทธ์ที่ 3.6 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้วยระบบมาตรฐานด้าน HCM เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้ ธพส. (W6, T1-2)

3.3.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)

SA	กรณีสอดคล้องกับ SA องค์กร ให้ทำเครื่องหมาย ✓
SA1 พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และมีผลิตผลสูงให้กับองค์กร สามารถ ตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ	
SA2 นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการผู้บริหาร รวมถึงความ คล่องตัวและศักยภาพขององค์กร ช่วยส่งเสริมการสร้างความร่วมมือ และการต่อยอดองค์ความรู้ร่วมกับพันธมิตร (สอดคล้องกับ SA3 ของ แผนวิสาหกิจ)	✓
SA3 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังสอดคล้องกับภารกิจในอนาคต รวมถึง มีความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งใน ส่วนของโครงการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์จึงสามารถ สร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการยกระดับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการขยายธุรกิจ ของ ธพส.	✓

3.3.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

SC	กรณีสอดคล้องกับ SC องค์กร ให้ทำเครื่องหมาย ✓
SC1 การพัฒนาและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบูรณาการการ ทำงานระหว่างฝ่ายงาน รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม มาใช้ ยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย กฎเกณฑ์ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ ธพส. อย่างต่อเนื่อง (สอดคล้องกับ SC5 ของแผนวิสาหกิจ)	✓
SC2 การนำระบบมาตรฐานด้านทุนมนุษย์มาใช้ รวมถึงการยกระดับ บุคลากรให้เป็นวิทยากรด้านอาคารยั่งยืน ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ในภาครัฐวิสาหกิจ	

3.3.4 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

ธพส. มีระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถให้บุคคล
สามารถพัฒนา และบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน และก้าวสู่การเป็น
องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

3.3.5 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ ดังรูปต่อไปนี้

แผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569		
วิทยาลัยฯ : ธปส. มีระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถให้บุคคลสามารถพัฒนา และบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน และก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)		
พันธกิจ 1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Human Capital Excellence) อย่างต่อเนื่อง 2. พัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทัศนคติ มีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน และคิดเป็นองค์รวม ผ่านแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และเครื่องมือการพัฒนาที่หลากหลาย 3. สร้างบรรยากาศและส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ ความเสมอภาคและนวัตกรรม 4. พัฒนามาตรฐานระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความผูกพัน ประสิทธิภาพที่ดีและความผูกพันในงาน		
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์		
ระยะสั้น ปี 2569 - 2570	ระยะกลาง ปี 2571 - 2575	ระยะยาว ปี 2576 - 2580
- Future Core Competency (Multi-Skill) (มุ่งเน้น proactive marketing) - Productivity	- Future Core Competency (Innovation, AI, Marketing, G2G, CRM) - Successor (prepare for 2580) - Manpower (for secondment) - Productivity	- Future Core Competency (Networking, Collaboration) - Productivity
ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันสมัย และเป็นเลิศ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเชิงรุกให้เป็นมืออาชีพ และคิดเป็นระบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์ที่ 1.1 ทบทวนและบูรณาการแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนระยะยาวระดับองค์กรอื่น ๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	กลยุทธ์ที่ 2.1 เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)	กลยุทธ์ที่ 3.1 เพิ่มความผูกพันองค์กร ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)
กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนา Agile team เพื่อรองรับรูปแบบธุรกิจในอนาคต	กลยุทธ์ที่ 2.2 เตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	กลยุทธ์ที่ 3.2 ปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม CUPID
กลยุทธ์ที่ 1.3 แผนทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ 2.3 ยกระดับการพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent)	กลยุทธ์ที่ 3.3 ยกระดับมาตรฐานปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อรองรับโรคอุบัติใหม่ และแนวโน้มในระดับสากล
กลยุทธ์ที่ 1.4 ทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคคล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์		กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางดำเนินธุรกิจและการเชื่อมกับหน่วยงานคู่เทียบ
		กลยุทธ์ที่ 3.5 ยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner ด้วย HR Audit และ Lean Process
		กลยุทธ์ที่ 3.6 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้วยการศึกษากระบวนการตาม ISO ด้าน HCM เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับและสร้างมูลค่าเพิ่ม

ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต

ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน

- CC1 การบริหารทรัพย์สินของรัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการและโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการที่มีมาตรฐานได้รับการเชื่อมั่นและยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- CC2 การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวในอนาคต

ความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต

- FCC1 การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การมองอนาคตและการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- FCC2 การออกแบบ พัฒนา และการบริหารทรัพย์สินของรัฐให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม
- FCC3 ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรที่รองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลาย (Business Mindset) รวมทั้งการมีทักษะหลากหลายด้าน (Multi Skill)

3.3.7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์ (แผนแม่บทรายด้าน)
SO3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร (Develop Robust Organizational Management for Sustainable Growth)	<ul style="list-style-type: none"> ● HCMSO1 ระบบบริหารทุนมนุษย์ที่ทันสมัยและเป็นเลิศ ● HCMSO2 บุคลากรเป็นมืออาชีพ และคิดเป็นแบบองค์รวมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเป็นผู้นำในการพัฒนาและบริหารทรัพยากร ● HCMSO3 บุคลากรผูกพัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

3.3.8 ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ)	ยุทธศาสตร์ (แผนแม่บทรายด้าน)
SO3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร (Develop Robust Organizational Management for Sustainable Growth)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันสมัยและเป็นเลิศ 2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเชิงรุกให้เป็นมืออาชีพ และคิดเป็นแบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ (แผนวิสาหกิจ)	กลยุทธ์ (แผนแม่บทรายด้าน)
<p>แผน S9 ยกระดับศักยภาพบุคลากร</p> <p>กลยุทธ์ T9.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันสมัย และเป็นเลิศ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ที่ 1.1 ทบทวนและบูรณาการแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ กับแผนระยะยาวระดับองค์กรอื่น ๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ● กลยุทธ์ที่ 1.2 ทบทวนโครงสร้าง อัตราค่าจ้าง และ Scrum Team รองรับธุรกิจในใหม่ ● กลยุทธ์ที่ 1.3 แผนทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง ● กลยุทธ์ที่ 1.4 ทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคลากร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเชิงรุกให้เป็นมืออาชีพ และคิดเป็นระบบองค์รวมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ที่ 2.1 เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบ องค์รวม (Holistic) ● กลยุทธ์ที่ 2.2 เตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ● กลยุทธ์ที่ 2.3 ยกระดับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent) <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ที่ 3.1 เพิ่มความผูกพันองค์กร ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดี ให้แก่บุคลากร (Employee experience) อย่างยั่งยืน ● กลยุทธ์ที่ 3.2 ปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม CUPID ● กลยุทธ์ที่ 3.3 ยกระดับมาตรฐานปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อรองรับ โรคอุบัติใหม่ และแนวโน้มในระดับสากล ● กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางดำเนินธุรกิจ และการเชื่อมกับหน่วยงานคู่เทียบ ● กลยุทธ์ที่ 3.5 ยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner ด้วย HR Audit และ Lean Process ● กลยุทธ์ที่ 3.6 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้วยระบบมาตรฐานด้าน HCM เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้ ทรพส.

บทที่ 4

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568) แผนปฏิบัติการประจำปี 2569 และการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม

4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการบริหารทุนมนุษย์

วิสัยทัศน์

ธพส. มีระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถให้บุคคลสามารถพัฒนา และบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน และก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

พันธกิจ

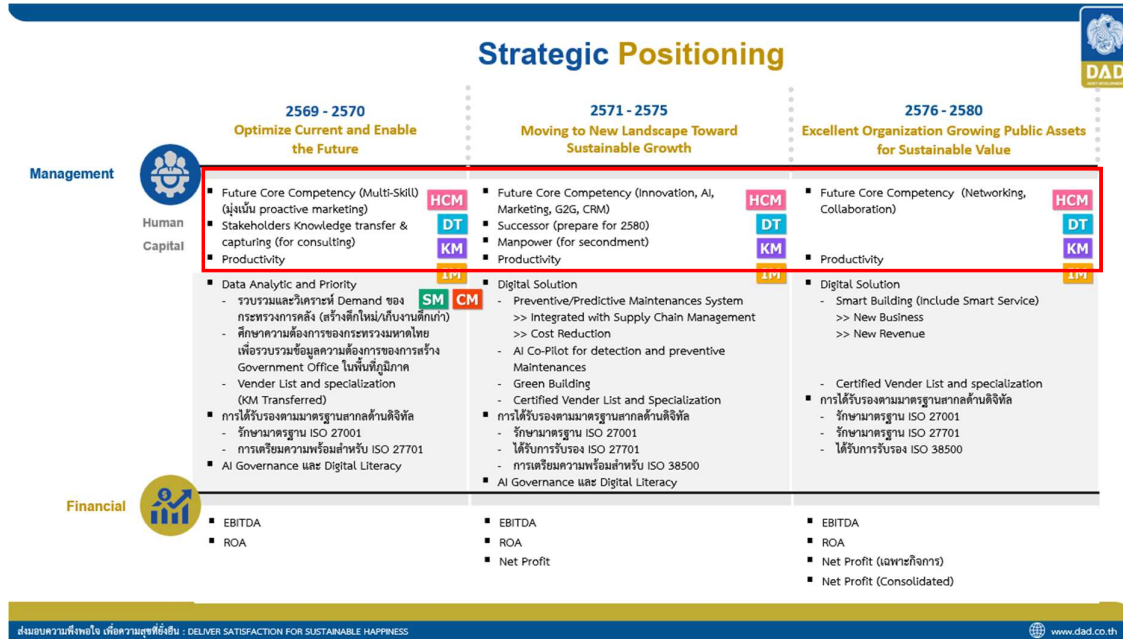
1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Human Capital Excellence) อย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทัศนคติมีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน และคิดเป็นองค์รวม ผ่านแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และเครื่องมือการพัฒนาที่หลากหลาย
3. สร้างบรรยากาศและส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ ความเสมอภาคและนวัตกรรม
4. พัฒนามาตรฐานระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความผาสุก ประสิทธิภาพที่ดีและความผูกพันในงาน

นโยบายการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ธพส. เป็นองค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างยั่งยืน จึงมุ่งเน้นการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร ธพส. ใส่ใจบุคลากร ตั้งแต่การดูแลความจำเป็นพื้นฐาน การสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเอง และคุณค่าของงานที่ทำงาน ผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้ และการเติบโตในสายอาชีพ และพัฒนาระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่จะเป็นกลไกที่สร้างความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความแตกต่างที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สร้างศักยภาพ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

4.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ ดังรูปต่อไปนี้



แผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569

วิสัยทัศน์ : อพส. มีระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถให้บุคคลสามารถพัฒนา และบริหารทรัพย์สินของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน และก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

- พันธกิจ**
- พัฒนาระบบบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Human Capital Excellence) อย่างต่อเนื่อง
 - พัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทัศนคติ มีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน และคิดเป็นองค์รวม ผ่านแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และเครื่องมือการพัฒนาที่หลากหลาย
 - สร้างบรรยากาศและส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ ความเสมอภาคและนวัตกรรม
 - พัฒนามาตรฐานระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ ประสิทธิภาพที่ดีและความผูกพันในงาน

ระยะสั้น ปี 2569 - 2570	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ระยะกลาง ปี 2571 - 2575	ระยะยาว ปี 2576 - 2580
- Future Core Competency (Multi-Skill) (มุ่งเน้น proactive marketing) - Productivity	- Future Core Competency (Innovation, AI, Marketing, G2G, CRM) - Successor (prepare for 2580) - Manpower (for secondment) - Productivity	- Future Core Competency (Networking, Collaboration) - Productivity	

ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันสมัย และเป็นเลิศ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเชิงรุกให้เป็นมืออาชีพ และคิดเป็นระบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความผูกพันและสร้างรักษาบุคลากร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์ที่ 1.1 ทบทวนและบูรณาการแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนระยะยาวระดับองค์กรอื่น ๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนา Agile team เพื่อรองรับรูปแบบธุรกิจในอนาคต SP	กลยุทธ์ที่ 2.1 เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic) SP กลยุทธ์ที่ 2.2 เตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) SP กลยุทธ์ที่ 2.3 ยกระดับการพัฒนาผู้มีความรู้ (Talent) SP	กลยุทธ์ที่ 3.1 เพิ่มความผูกพันองค์กร ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) กลยุทธ์ที่ 3.2 ปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม CUPID กลยุทธ์ที่ 3.3 ยกระดับมาตรฐานปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อรองรับโรคอุบัติใหม่ และแนวโน้มในระดับสากล กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางดำเนินงานธุรกิจและการเชื่อมกับหน่วยงานคู่เทียบ กลยุทธ์ที่ 3.5 ยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner ด้วย HR Audit และ Lean Process กลยุทธ์ที่ 3.6 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้วยการศึกษาระบบมาตรฐาน ISO ด้าน HCM เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับและสร้างมูลค่าเพิ่ม

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS

4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์

SO1 ยกกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพย์สินของรัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน
(Drive Excellence Services in State Asset Management for Enduring Value)

SO2 มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Accelerate Opportunities for New and Leverage Related Businesses)

SO3 ยกกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร (Develop Robust Organizational Management for Sustainable Growth)

SO4 การขับเคลื่อนการพัฒนาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน (Strengthen Strategic Partnerships for Sustainable Development)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์ (แผนแม่บท HCM)
SO3 ยกกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร (Develop Robust Organizational Management for Sustainable Growth)	<ul style="list-style-type: none"> ● HCMSO1ระบบบริหารทุนมนุษย์ที่ทันสมัยและเป็นเลิศ ● HCMSO2 บุคลากรเป็นมืออาชีพ และคิดเป็นแบบองค์รวมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาและบริหารทรัพย์สิน ● HCMSO3 บุคลากรผูกพัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

4.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



4.5 ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ)	ยุทธศาสตร์ (แผนแม่บท HCM)
SO3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร (Develop Robust Organizational Management for Sustainable Growth)	<p>4. ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันสมัยและเป็นเลิศ</p> <p>5. ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเชิงรุกให้เป็นมืออาชีพ และคิดเป็นระบบองค์กรรวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>6. ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างยั่งยืน</p>

กลยุทธ์ (แผนวิสาหกิจ)	กลยุทธ์ (แผนแม่บท HCM)
<p>แผน S9 ยกระดับศักยภาพบุคลากร กลยุทธ์ T9.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันสมัย และเป็นเลิศ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ที่ 1.1 ทบทวนและบูรณาการแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ กับแผนระยะยาวระดับองค์กรอื่น ๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ● กลยุทธ์ที่ 1.2 ทบทวนโครงสร้าง อัตรากำลัง และ Scrum Team รองรับธุรกิจในใหม่ ● กลยุทธ์ที่ 1.3 แผนทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง ● กลยุทธ์ที่ 1.4 ทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคลากร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเชิงรุกให้พร้อมอาชีพ และคิดเป็นระบบองค์รวมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ที่ 2.1 เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบ องค์รวม (Holistic) ● กลยุทธ์ที่ 2.2 เตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ● กลยุทธ์ที่ 2.3 ยกระดับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent) <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ที่ 3.1 เพิ่มความผูกพันองค์กร ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดี ให้แก่บุคลากร (Employee experience) อย่างยั่งยืน ● กลยุทธ์ที่ 3.2 ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม CUPID ● กลยุทธ์ที่ 3.3 ยกระดับมาตรฐานปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อรองรับ โรคอุบัติใหม่ และแนวโน้มในระดับสากล ● กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางดำเนินธุรกิจและการเชื่อมกับหน่วยงานคู่เทียบ ● กลยุทธ์ที่ 3.5 ยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner ด้วย HR Audit และ Lean Process ● กลยุทธ์ที่ 3.6 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้วยระบบมาตรฐานด้าน HCM เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้ ทรพส.

4.6 วิเคราะห์ข้อมูลความเชื่อมโยง จากยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์
และแผนปฏิบัติการ

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร (Develop Robust Organizational Management for Sustainable Growth)
เป้าประสงค์	G9 บุคลากรที่มีระดับสมรรถนะในอนาคต (Future Core Competence) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง G10 Productivity
ยุทธศาสตร์	S9 ยกระดับศักยภาพบุคลากร
กลยุทธ์	T9.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายขององค์กร เพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน
ตัวชี้วัด	- ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับสมรรถนะในอนาคต (Future Core Competence) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง : ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap สำเร็จ - Productivity (ล้านบาทต่อหัว) : ≥ปี 68
SWOT	S2 การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของรัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการ และ โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ S3 โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการ ขยายตัวในอนาคต W4 การเสริมสร้างให้เกิดศักยภาพของบุคลากรในการมีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ครอบคลุมในการทำงานเพื่อรองรับในอนาคต ยังไม่สามารถพัฒนาได้ อย่างครอบคลุม
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)	SA3 นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการผู้บริหาร และความคล่องตัวและ ศักยภาพขององค์กรส่งเสริมต่อการสร้างความร่วมมือและต่อยอดองค์ความรู้ ร่วมกับพันธมิตร
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	SC5 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ บูรณาการกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายงาน รวมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัล และ นวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ (Disruptive Factors) ต่อ ธพส. อย่าง ต่อเนื่อง
ความสามารถพิเศษขององค์กร ในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC)	CC2 การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวในอนาคต

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	
	FCC3 ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรที่รองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลาย (Business Mindset) รวมทั้งการมีทักษะหลากหลายด้าน (Multi Skill)
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	<u>ระยะสั้น (ปี 2568 - 2570)</u> - Future Core Competency (Multi-Skill) (มุ่งเน้น proactive marketing) - Productivity
	<u>ระยะกลาง (ปี 2571 - 2575)</u> - Future Core Competency (Innovation, AI, Marketing, G2G, CRM) - Successor (prepare for 2580) - Productivity
	<u>ระยะยาว (ปี 2576 - 2580)</u> - Future Core Competency (Networking, Collaboration) - Productivity

4.7 ตัวชี้วัด เป้าหมาย

ตัวชี้วัดและเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568)

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571 - 2575
1. ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ร้อยละ	ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap สำเร็จ	ร้อยละ 80 ของบุคลากรมี Competency เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ร้อยละ 100 ของบุคลากรมี Competency เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง
2. Productivity (ล้านบาทต่อหัว)	-	≥ปี 68	≥ปี 69	≥ปีที่ผ่านมา

4.8 ผลการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ปี 2567

Core Business Enablers	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงาน			เพิ่มขึ้น 0.154
			ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	
การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)	ระดับ	5	2.9294	3.009	3.1630	

4.9 แผนปฏิบัติการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ประจำปี 2569

โครงการเชิงยุทธศาสตร์ 4 โครงการ ดังนี้

1. โครงการประเมินและพัฒนา Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) : SO3 ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพยากรของ
รัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อพนักงาน ธพส. มีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ผ่านการพัฒนาและเรียนรู้ทั้ง Training และ Non-training
2. เพื่อจัดทำหลักสูตรพนักงาน ธพส. ผ่านระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เป็นระบบ

กลยุทธ์ : พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบทำการ 1.0 ล้านบาท

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต/Leading KPI	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง กับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบันและอนาคต	100
ผลลัพธ์/Lagging KPI	ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับความสามารถพิเศษองค์กรใน ปัจจุบันและอนาคตเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap

โครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบ องค์รวม (Holistic)																	
ฝ่ายงาน : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ฝทบ.) ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ฝทบ.)		ตัวชี้วัด															
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กรเป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ : บุคลากรที่มีระดับสมรรถนะในอนาคต (FCC) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง		เป้าหมาย															
ยุทธศาสตร์ : ยุทธศาสตร์ที่มุ่งพัฒนาระบบในอนาคต (FCC) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง		2569															
ยุทธศาสตร์ : ยุทธศาสตร์ที่มุ่งพัฒนาระบบในอนาคต (FCC) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง		2570															
ยุทธศาสตร์ : ยุทธศาสตร์ที่มุ่งพัฒนาระบบในอนาคต (FCC) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง		2575															
กลยุทธ์ : ยุทธศาสตร์ที่มุ่งพัฒนาระบบในอนาคต (FCC) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง		ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap															
งบประมาณโครงการ : งบลงทุน ล้านบาท งบทำการ 1 ล้านบาท		วิธีรูปแบบดำเนินงาน : <input type="checkbox"/> ดำเนินการเอง <input checked="" type="checkbox"/> จัดจ้าง															
กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบและขั้นตอน	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
1. ทบทวนสมรรถนะที่จำเป็น (Training needs) ตามความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (Core Competence : CC) และอนาคต (Future Core Competence : FCC) ดังนี้	20%	5%	5%	5%	5%												
ความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC)																	
<ul style="list-style-type: none"> การบริหารทรัพยากรบุคคล (CC1) การบริหารโครงการ / การบริหารสัญญา (CC1) การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CC1) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (CC2) 																	
ความสามารถพิเศษองค์กรในอนาคต (FCC)																	
<ul style="list-style-type: none"> การคิดเชิงวิเคราะห (FCC1) การดำเนินงาน (FCC1) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (FCC1) AI competency (FCC1) Digital literacy (FCC1) Cyber Security (FCC1) การออกแบบ/พัฒนาทรัพย์สินของธุรกิจ (FCC2) การเป็นพันธมิตรเชิงนวัตกรรม (FCC2) การสร้างความร่วมมือ (FCC2) การตลาด (FCC3) การสร้างเครือข่าย (FCC3) การเป็นที่ปรึกษา (Green Consult) (FCC3) ทรัพย์สินดิจิทัล (FCC3) การจัด Events (FCC3) Ecosystem การให้บริการที่เชื่อมโยง (FCC3) 																	
															1 ล้านบาท		ฝทบ.

โครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบ องค์กรรวม (Holistic) (ต่อ)																																				
ฝ่ายงาน : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ฝทบ.) ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ฝทบ.)		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2">ตัวชี้วัด</th> <th colspan="3">เป้าหมาย</th> </tr> <tr> <th>2569</th> <th>2570</th> <th>2575</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Leading Indicator</td> <td>ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบันและอนาคต</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Lagging Indicator</td> <td>ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง</td> <td colspan="3">ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>80</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>												ตัวชี้วัด		เป้าหมาย			2569	2570	2575	Leading Indicator	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบันและอนาคต	100	100	100	Lagging Indicator	ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap					80	100	100
ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																																		
		2569	2570	2575																																
Leading Indicator	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบันและอนาคต	100	100	100																																
Lagging Indicator	ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap																																		
		80	100	100																																
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : บุคลากรที่มีระดับสมรรถนะในอนาคต (FCC) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ยุทธศาสตร์ : ยกระดับศักยภาพบุคลากร กลยุทธ์ : T9.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบลงทุน ล้านบาท งบทำการ 1 ล้านบาท วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : <input type="checkbox"/> ดำเนินการเอง <input checked="" type="checkbox"/> จัดจ้าง																																				
กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน																				
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.																							
2. จัดลำดับความสำคัญและวางแผนการประเมิน CC FCC ของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายตาม Positioning ที่องค์กรระบุไว้	20%			5%	5%	5%	5%									1 ล้านบาท	ฝทบ.																			
3. จัดทำ Competency Dictionary และระบุระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง (Proficiency level) และทบทวนตามความเป็น	40%					5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%																							
4. ประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap Assessment) ของบุคลากร อพส.	10%									2.5%	2.5%	2.5%	2.5%																							
5. สรุปผลการประเมินช่องว่าง (Competency Gap) เพื่อนำไปจัดทำแผนการพัฒนาบุคคล (IDP)	10%											5%	5%																							
6. สื่อสารและดำเนินการพัฒนาบุคลากร อพส. ตามแผนการพัฒนาบุคคล (IDP) ในปีถัดไป																																				
7. ติดตามและสรุปผลการพัฒนาบุคลากร อพส. ในปีถัดไป																																				
รวม	100%																																			

2. โครงการเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) : SO3 ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพยากรของ
รัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อให้ ฐพส. มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำคัญ
2. เพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสมต่อองค์กร

กลยุทธ์ : พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการ
แข่งขัน

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบทำการ 0.8 ล้านบาท

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต/Leading KPI	ความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์/Lagging KPI	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาตามแผนพัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่ง	ร้อยละ 100

โครงการเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : Productivity
ยุทธศาสตร์ : ยกระดับศักยภาพบุคลากร กลยุทธ์ : T9.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบ
ธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน
งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบลงทุน ล้านบาท งบทำการ 0.8 ล้านบาท
วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ดำเนินการเอง จัดจ้าง

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		
		2569	2570	2575
Leading Indicator	ความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	100	100	100
Lagging Indicator	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาตามแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	100	100	100

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณ ปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ แต่ละขั้นตอน
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1. ทบทวนข้อมูลภายใน/ภายนอก และเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position)	20%	5%	5%	5%	5%										0.8 ล้านบาท	ผทบ.
2. ออกแบบและจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	10%			5%	5%											ผทบ.
3. ดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool)	40%					5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%			ผทบ.
4. ติดตามและสรุปผลการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool)	20%										10%	10%				ผทบ.
5. รายงานผลการดำเนินงานเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)	10%											5%	5%			ผทบ.
รวม	100%															

3. โครงการยกระดับการพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) : SO3 ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
รัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สามารถขับเคลื่อนพันธกิจของ ธพส.
2. เพื่อให้เกิดการพัฒนา Talent ที่เหมาะสมต่อองค์กร

กลยุทธ์ : พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการ
แข่งขัน

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบทำการ 1 ล้านบาท

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต/Leading KPI	ความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้สูง	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์/Lagging KPI	ร้อยละความสำเร็จของ Project Assignment ที่คณะกรรมการ CMC มอบหมาย	ร้อยละ 100

โครงการยกระดับการพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับเติบโตขององค์กร

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : Productivity

ยุทธศาสตร์ : ยกระดับศักยภาพบุคลากรกลยุทธ์ : T9.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบ
ธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบลงทุน ล้านบาท งบทำการ 1 ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ดำเนินการเอง จัดจ้าง

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
	2569	2570	2575	
Leading Indicator	ความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้สูง	100	100	100
Lagging Indicator	ร้อยละความสำเร็จของ Project Assignment ที่คณะกรรมการ CMC มอบหมาย	100	Project Assignment ของผู้มีความรู้สูง เกินมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร	Project Assignment ของผู้มีความรู้สูง เกินมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณ ปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ แต่ละขั้นตอน
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1. ทบทวนข้อมูลภายใน/ภายนอก ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และจัดทำแผนการบริหารจัดการผู้มีความรู้สูง (Talent)	20%	5%	5%	5%	5%										1 ล้านบาท	ฝพ.
2. ทบทวนและกำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหาผู้มีความรู้สูง (Talent)	10%			5%	5%											
3. ดำเนินการสรรหา/คัดเลือก ผู้มีความรู้สูง (Talent) ตามหลักเกณฑ์ที่มีการทบทวนในข้อ 2	20%				10%	10%										
4. ดำเนินการพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent)	40%					5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%			
5. ติดตามและสรุปผลการพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent) เพื่อเป็นข้อมูลในการทบทวนในปีถัดไป	10%											5%	5%			
รวม	100%															

4. โครงการบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับธุรกิจใหม่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) : SO3 ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพยากรของ
รัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน
2. เพื่อให้เกิดการพิจารณารูปแบบแรงจูงใจตรงตามความต้องการของ Agile Team

กลยุทธ์ : พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการ
แข่งขัน

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบทำการ 1 ล้านบาท

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต/Leading KPI	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์/Lagging KPI	Productivity (ล้านบาทต่อหัว)	≥ปี 2568

โครงการบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับธุรกิจใหม่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : Productivity
ยุทธศาสตร์ : ยกระดับศักยภาพบุคลากร กลยุทธ์ : T9.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบ
ธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน
งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบลงทุน ล้านบาท งบทำการ 0.5 ล้านบาท
วิธีรูปแบบการดำเนินงาน : ดำเนินการเอง จัดจ้าง

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		
		2569	2570	2575
Leading Indicator	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	100	100	100
Lagging Indicator	Productivity (ล้านบาทต่อหัว)	≥ปี 2568	≥ปี 2569	≥ปี 2574

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณ ปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ แต่ละขั้นตอน	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
1. ทบทวนภารกิจ/บทบาทหน้าที่ขององค์กร และ Agile Team	20%			5%	5%	5%	5%									0.5	ฝ.พ.
2. วิเคราะห์บทบาทหน้าที่ และปริมาณงานอัตรากำลังส่วนขาด/ ส่วนเกินโดยใช้เครื่องมือ เช่น Workforce Analysis, FTE, Productivity Ratio เป็นต้น	20%			5%	5%	5%	5%										
3. วางแผนการสรรหา คัดเลือก/ดำเนินการตามแผนงาน	40%	40%															
4. ติดตามและสรุปผลการจัดสรรบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจ/ บทบาทหน้าที่ใหม่	20%												20%				
รวม	100%																

บทที่ 5

การบูรณาการความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานต่าง ๆ และระบบงานที่สำคัญ

5.1 การสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับฝ่าย

เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2568 สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง เพื่อรับฟังนโยบายการบริหาร ทุนมนุษย์ ตลอดจนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินความสำเร็จระหว่างปี เพื่อให้ทราบถึง ทิศทาง นโยบาย จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและอุปสรรคการบริหารทุนมนุษย์ที่ผ่านมา เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการทบทวนและยกระดับแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์

เมื่อวันที่ 4 และ 17 กรกฎาคม 2568 สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับฝ่าย เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและแนวทางการยกระดับการบริหารทุนมนุษย์ รวมถึงแนวทางการบูรณาการแผนงานต่างๆ ระดับองค์กร ประเด็นดังนี้

1. ทิศทาง นโยบายแผนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
2. จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค หรือความท้าทายในการบริหารหรือการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างไร
3. แผนงานหรือแนวทางใด ในการบูรณาการแผนงานต่าง ๆ ร่วมกันได้ในระดับองค์กร
4. ข้อเสนอปรับปรุง/พัฒนา หรือแนวทางการประยุกต์ใช้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทุนมนุษย์
5. ข้อเสนอแนะอื่น เพื่อยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

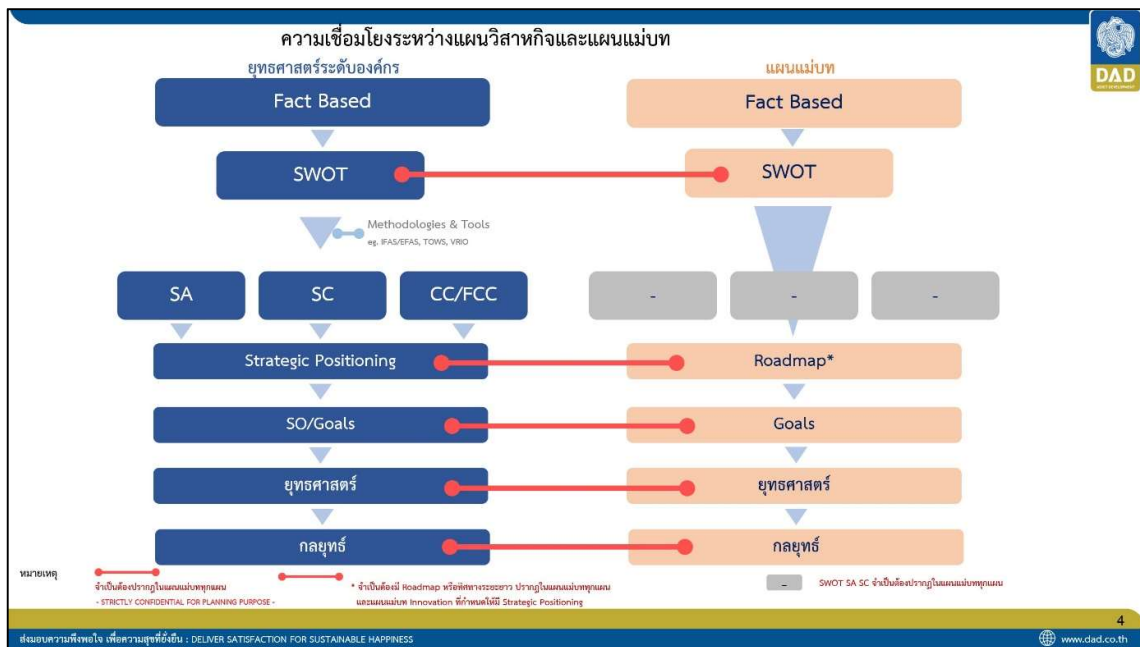
สรุปแนวทางการบูรณาการแผนงานต่างๆ ระดับองค์กร ดังนี้

หมวด Enablers	ฝ่ายที่รับผิดชอบ	แนวทางในการบูรณาการกับหมวดที่ 6
หมวดที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน	1. บูรณาการระหว่าง หมวด 1 หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามค่านิยมจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ กับหมวด 6 หัวข้อย่อย 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา โดยจัดให้มีหลักสูตรเพื่อสร้างและปลูกฝังจิตสำนึกในด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ DAD Learning Space X FutureSkill 2. บูรณาการระหว่างหมวด 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership) หัวข้อย่อย 8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามค่านิยมจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ กับ หมวด 6 ข้อที่ 4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง ผ่านการเสริมสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมพึงประสงค์องค์กร CUPID โดยเฉพาะตัว I: Integrity
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	ฝ่าย แผน และบริหารความเสี่ยง	3. บูรณาการระหว่าง หมวด 2 หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ กับหมวด 6 ข้อย่อยที่ 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา ผ่านการออกแบบและบรรจุหลักสูตรเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ธพส. ประจำปี ลงไปในแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรประจำปี
หมวดที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ฝ่าย แผน และบริหารความเสี่ยง	4. บูรณาการระหว่าง หมวด 3 หัวข้อย่อย 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ในระดับ 3 ที่มีการฝึกอบรมชี้แจงถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง กับหมวด 6 หัวข้อย่อย 3.1 การเรียนรู้และ

หมวด Enablers	ฝ่ายที่รับผิดชอบ	แนวทางในการบูรณาการกับหมวดที่ 6
		การพัฒนา โดยนำการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงเข้าไปรวมในแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรประจำปี
หมวดที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า	ฝ่ายการตลาด	5. บูรณาการหมวด 6 : การบริหารทุนมนุษย์ หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 4.1 การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม กับ หมวด 3 หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 5.1 การสนับสนุนลูกค้า ผ่านการเสริมสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมพึงประสงค์องค์กร CUPID โดยเฉพาะตัว C: Customer Relation
	ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน	6. บูรณาการระหว่าง หมวด 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM) หัวข้อย่อย 3.1 การวางแผนปฏิบัติการ (Planning) กับหมวด 6 หัวข้อย่อยที่ 2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ผ่านการกำหนดตัวชี้วัด SCM ของส่วนธุรกิจเพื่อสังคม ในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7. บูรณาการระหว่าง หมวด 4 หัวข้อย่อย 3.2.1 การยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในระดับ 3 กับหมวด 6 หัวข้อย่อย 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนาโดยนำการออกแบบหลักสูตรที่เกี่ยวกับการยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าไปรวมในแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรประจำปี
หมวดที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ฝ่ายดิจิทัล	8. บูรณาการระหว่าง หมวด 5 ข้อที่ 1 การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap) และข้อที่ 2 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) กับหมวด 6 หัวข้อย่อย 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา ในการพัฒนาระบบ e-Learning ผ่าน Platform DAD Learning Space X Futureskill 9. บูรณาการระหว่าง หมวด 5 ข้อที่ 1 การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap) และข้อที่ 2 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) กับหมวด 6 ข้อที่ 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR ในการทบทวนระบบสารสนเทศด้าน HRIS และระบบ PMS
หมวดที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	10. บูรณาการระหว่างหมวด 6 : การบริหารทุนมนุษย์ หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 4.1 การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม กับหมวด 7 : การจัดการความรู้และนวัตกรรม หมวด 7.1 หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน และหมวด 7.2 : หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ผ่านการเสริมสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมพึงประสงค์องค์กร CUPID โดยเฉพาะตัว P: Professional & Innovation 11. บูรณาการระหว่างหมวด 7.1 หัวข้อย่อย 4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ กับหมวด 6 หัวข้อย่อย 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา โดยเก็บบทความองค์ความรู้ของ Talent และบทความ ความรู้ของฝ่ายอื่นๆ ที่ต้องการเผยแพร่ผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ DAD Learning Space X FutureSkill

หมวด Enablers	ฝ่ายที่รับผิดชอบ	แนวทางในการบูรณาการกับหมวดที่ 6
		12. บูรณาการระหว่างหมวด 7.2 หัวข้อย่อย 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม กับหมวด 6 หัวข้อย่อย 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา โดยมีการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กรผ่านแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรประจำปี
หมวดที่ 8 การตรวจสอบภายใน	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	13. บูรณาการระหว่าง หมวด 8 หัวข้อย่อย 2.3 ความเชี่ยวชาญและความสามารถ กับหมวด 6 หัวข้อย่อย 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา โดยมีการออกแบบหลักสูตร เกี่ยวกับตรวจสอบเข้าไปรวมผ่านแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรประจำปี 14. บูรณาการระหว่าง หมวด 8 หัวข้อย่อย 2.3 ความเชี่ยวชาญและความสามารถ กับหมวด 6 หัวข้อย่อย 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา โดยการเผยแพร่บทความความรู้ด้านการตรวจสอบภายใน ผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ DAD Learning Space X FutureSkill

5.2 สรุปความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจพ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บทรายด้าน



Strengths ปี 2569

- S1 ^{NEW} เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการ SM
CM
- S2 ^{NEW} การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของรัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการและโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ SM HCM
CM DT
- S3 โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต HCM
- S4 รูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการของ ธพส. ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าพื้นที่และสอดคล้องกับแนวโน้มการเติบโตของอาคารสำนักงานและอาคารพาณิชย์ SM
CM
- S5 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร และครอบคลุมการให้บริการลูกค้า ตลอดจนได้รับมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO/IEC 27001:2022 (Data Center) DT
CM
- S6 คณะกรรมการ และผู้บริหาร จัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอและให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ Business Model แผนงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและกรอบการประเมินผล สสร. เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน CG

Weakness ปี 2569

- W1 ขาดการบูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกันในลักษณะที่ข้ามฝ่ายงาน KM
- W2 ^{NEW} ขาดฐานข้อมูลความต้องการพื้นที่สำนักงาน/ที่พักอาศัยของหน่วยงานรัฐเพื่อใช้ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ SM CM
- W3 ^{NEW} ขาดการรวบรวมความรู้และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ของพันธมิตร คู่ค้า คู่สัญญา SM CM KM
- W4 การเสริมสร้างให้เกิดศักยภาพของบุคลากรในการมีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ครอบคลุมในการทำงานเพื่อรองรับในอนาคต ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างครอบคลุม KM
HCM
- W5 อาคาร A B ที่มีอายุการใช้งานนานส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้งบประมาณในการ Overhaul Maintenance รวมถึงอาจทำให้มีผลต่อการขยายตัวของพื้นที่เชิงพาณิชย์ เนื่องจาก สภาพความพร้อมใช้และความน่าเชื่อถือกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ CM



2

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS www.dad.co.th

Opportunities ปี 2569

- O1 ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐที่มีการขยายการลงทุนในอาคารสำนักงาน/อาคารที่พักอาศัย SM
CM
- O2 ^{NEW} Urbanize การกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคมีผลทำให้หน่วยงานในระดับภูมิภาคมีโครงการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพิ่มมากขึ้น SM
CM
- O3 ^{NEW} การเติบโตของรูปแบบอาคาร Smart Building ในลักษณะ Mix-used เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของ ธพส. DT
- O4 การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารพื้นที่พาณิชย์โครงการใหม่ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม SM
KM
IM
- O5 ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐในการบำรุงรักษาและบริหารจัดการอาคารที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญในการกำกับติดตาม SM
CM
- O6 แนวโน้มของ Green Building เป็นโอกาสที่ให้ ธพส. เป็นต้นแบบในการพัฒนาบริการสู่การเป็นที่ปรึกษา DT
- O7 นโยบายการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการเปิดเผยข้อมูล (Open data) สนับสนุนการยกระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการผ่านช่องทาง Digital CG
DT

Threat ปี 2569

- T1 ^{NEW} ความเข้าใจของหน่วยงานกลางต่อบทบาทหน้าที่ของ ธพส. ส่งผลให้เกิดข้อจำกัด ในการขยาย/พัฒนารูปแบบธุรกิจในอนาคต SM CM
- T2 เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการ SM CM
- T3 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความท้าทายจากเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ ต้นทุนค่าก่อสร้างอยู่ในระดับสูง ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง CM
DT
IM
- T4 การได้รับมอบหมายจากภาครัฐในเชิงนโยบายส่งผลให้ในบางโครงการอาจจะไม่คุ้มค่าในทางการเงิน CG
- T5 ^{NEW} ภาวะการแข่งขันสูงสำหรับธุรกิจการจัดการบริหารอาคาร SM
CM




3

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS www.dad.co.th

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

STRATEGIC ADVANTAGE




SA1 การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของรัฐ และมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เอื้อต่อการขยายการค้าเงินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐในการบำรุงรักษาและบริหารจัดการอาคาร และการก่อสร้างอาคาร SM
CM

SA2 การยกระดับอาคารมาตรฐานเพื่อสร้างการยอมรับและการขยายขอบเขตการค้าเงินงานและตอบสนองนโยบายภาครัฐ SM
CM
DT

SA3 นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการผู้บริหาร และความคล่องตัว และศักยภาพขององค์กรส่งเสริมต่อการสร้างความร่วมมือและต่อยอดองค์ความรู้ร่วมกับพันธมิตร CG
SM
HCM
KM

STRATEGIC CHALLENGE



SC1 ความเข้าใจของหน่วยงานกลางต่อบทบาทหน้าที่ของ ธพส. ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการขยาย/พัฒนารูปแบบธุรกิจในอนาคต SM
CM

SC2 อาคาร A B ที่มีอายุการใช้งานมานานส่งผลให้มีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการ Overhaul Maintenance ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานสำหรับพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีข้อจำกัดสูง SM
CM

SC3 รูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) และการดำเนินงานจริงในธุรกิจที่นอกเหนือการบริหารศูนย์ราชการ ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการดำเนินงาน และยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนได้อย่างยั่งยืน SM
CM

SC4 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มศักยภาพในกระบวนการที่สำคัญขององค์กรตลอด Value Chain เพื่อสนับสนุน Eco-System DT

SC5 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้นักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายงาน รวมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบ (Disruptive Factors) ต่อ ธพส. อย่างต่อเนื่อง HCM
DT
KM
IM

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS www.dad.co.th

ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต

ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน

CC1 การบริหารทรัพย์สินของรัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการที่มีมาตรฐาน ได้รับการเชื่อมั่นและยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย SM
CM

CC2 การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวในอนาคต HCM

ความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต



FCC1 การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การมองอนาคต และการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร DT
IM

FCC2 การออกแบบ พัฒนา และการบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม CG
DT
IM

FCC3 ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรที่รองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลาย (Business Mindset) รวมทั้งการมีทักษะหลากหลายด้าน (Multi Skill) HCM
KM

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS www.dad.co.th


Strategic Positioning

	2569 - 2570 Optimize Current and Enable the Future	2571 - 2575 Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth	2576 - 2580 Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value
Management  Human Capital	<ul style="list-style-type: none"> Future Core Competency (Multi-Skill) (มุ่งเน้น proactive marketing) Stakeholders Knowledge transfer & capturing (for consulting) Productivity Data Analytic and Priority <ul style="list-style-type: none"> รวบรวมและวิเคราะห์ Demand ของกระทรวงการคลัง (สร้างคิกใหม่/กับงานคิกเก่า) ศึกษาความต้องการของกระทรวงมหาดไทยเพื่อรวบรวมข้อมูลความต้องการของการสร้าง Government Office ในพื้นที่ภูมิภาค Vender List and specialization (KM Transfered) การได้รับรองมาตรฐานสากลด้านดิจิทัล <ul style="list-style-type: none"> รักษามาตรฐาน ISO 27001 การเตรียมความพร้อมสำหรับ ISO 27701 AI Governance และ Digital Literacy 	<ul style="list-style-type: none"> Future Core Competency (Innovation, AI, Marketing, G2G, CRM) Successor (prepare for 2580) Manpower (for secondment) Productivity Digital Solution <ul style="list-style-type: none"> Preventive/Predictive Maintenances System >> Integrated with Supply Chain Management >> Cost Reduction AI Co-Pilot for detection and preventive Maintenances Green Building Certified Vender List and Specialization การได้รับรองมาตรฐานสากลด้านดิจิทัล <ul style="list-style-type: none"> รักษามาตรฐาน ISO 27001 ได้รับกรรับรอง ISO 27701 การเตรียมความพร้อมสำหรับ ISO 38500 AI Governance และ Digital Literacy 	<ul style="list-style-type: none"> Future Core Competency (Networking, Collaboration) Productivity Digital Solution <ul style="list-style-type: none"> Smart Building (Include Smart Service) >> New Business >> New Revenue Certified Vender List and specialization การได้รับรองมาตรฐานสากลด้านดิจิทัล <ul style="list-style-type: none"> รักษามาตรฐาน ISO 27001 รักษามาตรฐาน ISO 27701 ได้รับการรับรอง ISO 38500
Financial 	<ul style="list-style-type: none"> EBITDA ROA 	<ul style="list-style-type: none"> EBITDA ROA Net Profit 	<ul style="list-style-type: none"> EBITDA ROA Net Profit (เฉพาะกิจการ) Net Profit (Consolidated)


ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS www.dad.co.th

Business Model Canvas & Intelligent Risks


BUSINESS MODEL CANVAS ระยะเวลา 2569 - 2570 เน้นปรับโครงสร้างองค์กร



BUSINESS MODEL CANVAS ระยะเวลา 2571 - 2575 ศึกษายุทธศาสตร์ (ดูจุดแข็งและโอกาส)



BUSINESS MODEL CANVAS ระยะเวลา 2576 - 2580 เน้นพัฒนาช่องทางจำหน่ายสินค้าและบริการ



Intelligent Risks ระยะสั้น (พ.ศ. 2569 - 2570)

- ความซับซ้อนของการติดตั้งระบบ Smart City และ Smart Building อาจทำให้ระบบไม่เสถียรหรือไม่สามารถเชื่อมต่อได้ครบถ้วน
- ความล่าช้าในการปรับกระบวนการ (Digitize Process, Digital Platform) ส่งผลต่อ SLA และประสบการณ์ลูกค้า
- การแก้ไขข้อจำกัดด้านกฎหมายและระเบียบของเจ้าหรือไม่สำเร็จ
- บุคลากรอาจมีทักษะเฉพาะด้านสูงถึงใหม่
- การพัฒนา Future Core Competency (Multi-Skill) อาจไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลาด

Intelligent Risks ระยะกลาง (พ.ศ. 2571 - 2575)

- การ Certify/Comply มาตรฐาน ESG, LEED, WELL, Fitwel, TREES, DGNB อาจไม่สำเร็จเพราะขนาดของทีมการปรับปรุงเชิงจำกัดอย่างต่อเนื่อง
- ความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายสูงและขั้นตอนซับซ้อนของการรับรองมาตรฐาน
- ความล่าช้าในการทำ Fully Digital Services และการบูรณาการกระบวนการ (C1-C3) อาจทำให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มหรือประหยัดต้นทุนได้ตามเป้าหมาย
- ความพร้อมในการรับการแข่งขันสูงจากผู้ให้บริการรายอื่นในตลาด MICE
- ความซับซ้อนในการดำเนินงานร่วมกับผู้ประกอบการหลายกลุ่ม
- ความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสามารถเหมาะสม
- ความล่าช้าในการติดตั้งระบบ AI Co-Pilot และการนำไปใช้
- ความเสี่ยงด้าน Cybersecurity

Intelligent Risks ระยะยาว (พ.ศ. 2576 - 2580)

- การเปลี่ยนแปลงที่หรือมาตรฐานใหม่ที่เข้มงวดกว่าเดิม
- ต้นทุนในการปรับปรุงอาคารอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษามาตรฐานอาคาร
- ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ
- ความล่าช้าในการทำ Fully Digital Services (All Processes) อาจทำให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มหรือประหยัดต้นทุนได้ตามเป้าหมาย
- ความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้จากศูนย์ราชการ ในกรณีที่ไม่ได้คือสัมปทาน
- การบริหาร Ecosystem ที่ซับซ้อนและผู้ดูแลหลายรายในห่วงโซ่บริการทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- การเลือกสหภาพธุรกิจ เนื่องจากไม่สามารถสร้างเครือข่ายพันธมิตร
- ความเสี่ยงด้าน Cybersecurity ต้องมีการอัปเดตอย่างต่อเนื่อง
- หากธุรกิจใหม่ไม่เติบโตตามเป้าหมาย อาจกระทบ Net Profit ในภาพรวม

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS www.dad.co.th



STRATEGIC OBJECTIVE

GOALS

SO1

ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพย์สินของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

Drive Excellence Services in State Asset Management for Enduring Value

- ความสำเร็จในการส่งมอบโครงการก่อสร้าง
- พัฒนาระบบมาตรฐานการบริหารอาคารและมาตรฐานความปลอดภัยให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- ได้รับมาตรฐานรักษาความปลอดภัยที่เป็นที่ยอมรับ ISO อาชรา Zone A,B,C และอาคารชนบทพัฒนา (New)

SM CM

SO2

มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

Accelerate Opportunities for New and Leverage Related Businesses

- รายได้จากการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์
- ความสำเร็จของการแก้ไขกฎกระทรวงและกฎระเบียบ (New)
- ความสำเร็จของการพัฒนาธุรกิจใหม่และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (New)
- ROA (New)

CG CM

SO3

ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร

Develop Robust Organizational Management for Sustainable Growth

- มูลค่าเพิ่ม (เพิ่มรายได้/ลดค่าใช้จ่าย) จากการนำ EA มาใช้ (New)
- บุคลากรที่มีระดับสมรรถนะในอนาคต (Future Core Competence) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง
- Productivity (New)
- มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม (New)

DT HCM IM KM

SO4

การขับเคลื่อนการพัฒนา ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน


Strengthen Strategic Partnerships for Sustainable Development

- จำนวนพันธมิตรในระบบ Ecosystem ที่มีกลไกแบบ MoU ร่วมกัน (New)
- ความพึงพอใจ/ผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน
- ผลสำรวจภาพลักษณ์องค์กร (New)

CG SM

11

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS  www.dad.co.th



STRATEGIC OBJECTIVE

STRATEGIES

SO1

ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพย์สินของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

Drive Excellence Services in State Asset Management for Enduring Value

- ดำเนินการส่งมอบพื้นที่โครงการก่อสร้างได้ตามกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ **CM**
- ยกระดับมาตรฐานอาคาร Zone A B และ C ให้เป็นเมืองอัจฉริยะ (Smart City) **SM CM**
- พัฒนา/รักษาระบบรักษาความปลอดภัยที่มีมาตรฐานระดับสากล **SM CM**

SO2

มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

Accelerate Opportunities for New and Leverage Related Businesses

- การขยายฐานลูกค้าภาครัฐเชิงรุก และพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้อง **CM**
- การบริหารจัดการพื้นที่ Commercial (Demand Response) **CM**
- การปรับปรุงกฎกระทรวง กฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสนับสนุนการค้าเงินงานธุรกิจในอนาคต **CM CG SM**
- การศึกษาและพัฒนาธุรกิจใหม่ **CM**

SO3

ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร

Develop Robust Organizational Management for Sustainable Growth

- การยกระดับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ **DT**
- ยกระดับศักยภาพบุคลากร **HCM KM**
- การพัฒนาด้านนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม/ลดค่าใช้จ่าย **IM KM SM**

SO4

การขับเคลื่อนการพัฒนา ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

Strengthen Strategic Partnerships for Sustainable Development

- การบริหารจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจขององค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืน **CG HCM SM**
- การเสริมสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **SM**
- ยกระดับความพึงพอใจและระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้า เพื่อสะท้อนการเป็นผู้นำในด้านการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ **SM CM**

12

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS  www.dad.co.th

DAD'S

STRATEGIC OBJECTIVE

TATICS

SO1

ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพย์สินของรัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

Drive Excellence Services in State Asset Management for Enduring Value

- 71.11 กำกับดูแลและบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ CM
- 71.12 พัฒนาฐานฐานสากลในการบริหารจัดการอาคาร A B C เพื่อนำไปใช้โครงการต้นแบบ SM CM
- 71.13 พัฒนาระบบบริหารงานอาคารที่มีมาตรฐานตามมาตรฐาน ISO 45001 SM CM

SO2

มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

Accelerate Opportunities for New and Leverage Related Businesses

- 71.41 การจัดทำ Marketing Campaign เชิงรุกในการขยายฐานลูกค้าภาครัฐ CM
- 71.42 จัดทำบัญชีต้นทุนการดำเนินงานระหว่างศูนย์ราชการและไม่ใช่ศูนย์ราชการ (ABC) CM
- 71.51 วางแผนและจัดการพื้นที่ Commercial ในรูปแบบ Demand Response CM
- 71.61 ทบทวนกฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง CM CG SM
- 71.71 พัฒนาการพัฒนาธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อเสริมความมั่นคงทางการเงินและความยั่งยืนในอนาคต CM

SO3

ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร

Develop Robust Organizational Management for Sustainable Growth

- 71.51 บูรณาการสถาปัตยกรรมองค์กรดิจิทัล (EA) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการ DT
- 71.62 พัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล DT
- 71.81 พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน HCM KM
- 71.91 ยกระดับการต่อออกความรู้สู่องค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม IM KM SM

SO4

การขับเคลื่อนการพัฒนา ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

Strengthen Strategic Partnerships for Sustainable Development

- 71.11 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนรับนิเทศทางธุรกิจขององค์กร SM CG
- 71.12 พัฒนาระบบงานและโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สามารถรองรับระบบนิเวศทางธุรกิจขององค์กร SM HCM
- 71.21 เสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย SM
- 71.22 พัฒนาการเสริมสร้างรัฐบาลและภาคเอกชนที่ดีขององค์กร SM
- 71.31 ยกระดับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าอย่างยั่งยืน SM CM

13

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS www.dad.co.th

DAD'S

STRATEGIC OBJECTIVE

KPIs

SO1

ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพย์สินของรัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

Drive Excellence Services in State Asset Management for Enduring Value

- 1 ร้อยละการส่งมอบพื้นที่ Zone C และดำเนินการตามแผนงานของโครงการตาม Business Model CM
- 2 ร้อยละของ Zone A B ที่มีการปรับปรุงตามมาตรฐานอาคารเขียวไทย CM
- 3 ร้อยละของ Zone C และอาคารที่พักพิงที่มีมีการปรับปรุงตามมาตรฐานสมัยใหม่ - ESG Building Score (LEED, WELL, Fitwel, TREES) (Zone C) SM CM
- (Net Zero Building/Energy Generating Building), DGNB - Platinum Green Building มาตรฐานอาคารเขียว (อาคารที่พักพิง)
- 4 ได้รับใบรับรองมาตรฐาน ISO 45001 ครบทุกอาคารที่ ผลิต, บริหาร SM CM

SO2

มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

Accelerate Opportunities for New and Leverage Related Businesses

- 1 จำนวนลูกค้าใหม่ CM
- 2 ความสำเร็จของการทำบัญชีต้นทุน SM
- 3 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง CM
- 4 ความสำเร็จของการศึกษากฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง CM CG SM
- 5 รายได้ธุรกิจใหม่ (เริ่มนับปี 2573 - 2575) CM

SO3

ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร

Develop Robust Organizational Management for Sustainable Growth

- 1 สัดส่วนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงเป็นดิจิทัล (Digitalized Work Process) DT
- 2 ความสำเร็จของการได้รับรองตามมาตรฐาน ISO 27001 DT
- 3 ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับสมรรถนะในอนาคต (Future Core Competence) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง HCM KM
- 4 Productivity HCM
- 5 มูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรม IM KM SM

SO4

การขับเคลื่อนการพัฒนา ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

Strengthen Strategic Partnerships for Sustainable Development

- 1 จำนวนพันธมิตรในระบบ Ecosystem ที่มีการลงนาม MoU ร่วมกัน SM CG
- 2 ความสำเร็จของการทบทวนระบบงานและโครงสร้างองค์กร SM HCM
- 3 ความพึงพอใจ/บทเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม SM
- 4 ผลสำรวจภาพลักษณ์องค์กร SM
- 5 ระดับความพึงพอใจของลูกค้า SM CM

14

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS www.dad.co.th

SO3		ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร	
Strategies	Tactics	KPI	Initiatives
S8 การยกระดับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	T8.1 บูรณาการสถาปัตยกรรมองค์กรดิจิทัล (EA) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการงาน T8.2 พัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> สัดส่วนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงเป็นดิจิทัล (Digitized Work Process) ความสำเร็จของการได้รับรองตามมาตรฐาน ISO 27001 	<ul style="list-style-type: none"> APS8-1 โครงการทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร EA ให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร (NEW) DT APS8-2 โครงการยกระดับระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ DT
S9 ยกระดับศักยภาพบุคลากร	T9.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับสมรรถนะในอนาคต (Future Core Competence) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง Productivity 	<ul style="list-style-type: none"> APS9-1 โครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบ องค์กร (Holistic) HCM KM APS9-2 โครงการเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan) (NEW) HCM KM APS9-3 โครงการยกระดับการพัฒนาผู้มีความสามารถสูง (Talent) (NEW) HCM KM APS9-4 โครงการบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับธุรกิจใหม่ (NEW) HCM KM
S10 การพัฒนาด้านนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม/ลดค่าใช้จ่าย	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	<ul style="list-style-type: none"> มูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> APS10-1 โครงการต่อยอดองค์ความรู้สู่การพัฒนาวัตกรรม (NEW) KM IM APS10-2 โครงการพัฒนาระบบนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (CIS) IM APS10-3 โครงการพัฒนาระบบติดตามผลมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม (NEW) IM APS10-4 โครงการบริหารองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (NEW) SM IM



แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568)
และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569

ภาคผนวก

แบบฟอร์มสอบทานความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569

1. ปัจจัยนำเข้า

ปัจจัยภายนอก (แผนวิสาหกิจ)	ปัจจัยภายนอก (แผนแม่บทด้าน HCM)
<p>1. นโยบายภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) - แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) - แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) - แผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 - นโยบายคณะรัฐมนตรี (ณ วันที่ 7 กันยายน 2568) (NEW) - นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง - ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) - นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580) - นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (พ.ศ. 2565 - 2570) - แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570) - ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานวิสาหกิจ (SubPAC) (NEW) 	<p>1. นโยบายภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) - แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) - แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) - แผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 - นโยบายคณะรัฐมนตรี (ณ วันที่ 7 กันยายน 2568) (NEW) - นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง - ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) - นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580) - นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (พ.ศ. 2565 - 2570) - แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 - 2570) - ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานวิสาหกิจ (SubPAC) (NEW)
<p>2. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p>	<p>2. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p>
<p>3. ภาวะเศรษฐกิจ (Economic)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภาวะเศรษฐกิจไทยปี 2568 (NEW) - แนวโน้มอุตสาหกรรม (NEW) 	<p>-</p>

ปัจจัยภายนอก (แผนวิสาหกิจ)	ปัจจัยภายนอก (แผนแม่บทด้าน HCM)
<ul style="list-style-type: none"> - สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านตลาด (NEW) - ตลาด ความนิยมของลูกค้าและตลาด (NEW) - ภาวะอสังหาริมทรัพย์ และคู่แข่ง (Benchmarking) (NEW) 	
<p>4. สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social Component : S) (NEW)</p>	<p>4. สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social Component : S) (NEW)</p>
<p>5. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Component : T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Smart Building : มาตรฐานของอาคาร DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen) (NEW) - เมืองอัจฉริยะ (Smart City) - แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Megatrends) (NEW) - การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Disruption) (NEW) 	<p>5. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Component : T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Megatrends) (NEW) - การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Disruption) (NEW)
<p>6. สภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อม (Environmental : E)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) - แนวทางการประกอบธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Environment Social Governance : ESG) - BHCM Model - การพัฒนาอาคารเขียว (Green building) - Eco-efficiency - Carbon Neutrality / Net zero emissions - การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) (NEW) - Eco-Friendly Design - Universal Design - มาตรฐานอาคารยั่งยืนระดับสากลและในประเทศ (NEW) - ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย ISO 45001 	<p>6. สภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อม (Environmental : E)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) - Eco-Friendly Design - Universal Design - มาตรฐานอาคารยั่งยืนระดับสากลและในประเทศ (NEW) - ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย ISO 45001
<p>7. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย (Law : L)</p> <ul style="list-style-type: none"> - พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 - รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 - พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA : Personal Data Protection Act) 	<p>7. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย (Law : L)</p> <ul style="list-style-type: none"> - พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561

ปัจจัยภายนอก (แผนวิสาหกิจ)	ปัจจัยภายนอก (แผนแม่บทด้าน HCM)
- พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 - พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561	
8. ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (NEW)	-
9. ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (NEW)	9. ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (NEW)

ปัจจัยภายใน (แผนวิสาหกิจ)	ปัจจัยภายใน (แผนแม่บทด้าน HCM)
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม	1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม
2. ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (NEW)	2. ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (NEW)
3. ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจฯ (NEW)	3. ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจฯ (NEW)
4. ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน/ปัจจัยยั่งยืน	4. ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน/ปัจจัยยั่งยืน
5. การบริหารความเสี่ยง (NEW)	5. การบริหารความเสี่ยง (NEW)
6. ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Driver) (NEW)	6. ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Driver) (NEW)
7. ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (NEW)	7. ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (NEW)
8. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (NEW)	-
9. ผลดำเนินงานที่ผ่านมา (NEW) - สถานะการดำเนินงานโครงการ	-
10. โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง (NEW)	10. โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง (NEW)
11. รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ (NEW)	-
12. การบริหารทรัพยากรบุคคล (NEW)	12. การบริหารทรัพยากรบุคคล (NEW)
13. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (NEW)	-
14. ด้านการตลาดและลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (NEW)	-
15. ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (NEW) - ระบบงานและระบบสารสนเทศในปัจจุบัน	-

2. SWOT (แผนวิสาหกิจ) กับ SWOT (แผนแม่บทด้าน HCM)

SWOT (แผนวิสาหกิจ)	SWOT (แผนแม่บทด้าน HCM)
จุดแข็ง (Strengths)	จุดแข็ง (Strengths) (แผนแม่บทด้าน HCM)
<p>S1 เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการ</p> <p>S2 การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของรัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ</p> <p>S3 โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต</p> <p>S4 รูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการของ ธพส. ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เช่าพื้นที่และสอดคล้องกับแนวโน้มการเติบโตของอาคารสำนักงานและอาคารพาณิชย์</p> <p>S5 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร และครอบคลุมการให้บริการลูกค้า ตลอดจนได้รับมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO/IEC 27001:2022 (Data Center)</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths) <u>ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ</u></p> <p>S2 การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของรัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ</p> <p>S3 โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต</p> <p>จุดแข็ง (Strengths) <u>แผนแม่บทด้าน HCM</u></p> <p>S-HCM1 มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของโครงการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ (สอดคล้องกับ S2 ของแผนวิสาหกิจ)</p> <p>S-HCM3 มีโครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่มีช่วงวัยที่สามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ (สอดคล้องกับ S3 ของแผนวิสาหกิจ)</p>

SWOT (แผนวิสาหกิจ)	SWOT (แผนแม่บทด้าน HCM)
<p>S6 คณะกรรมการ และผู้บริหาร จัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอ และให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทางนโยบาย กลยุทธ์ Business Model แผนงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและกรอบการประเมินผล สคร. เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน</p>	
จุดอ่อน (Weakness)	จุดอ่อน (Weakness) (แผนแม่บทด้าน HCM)
<p>W1 ขาดการบูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกันในลักษณะที่ข้ามฝ่ายงาน</p> <p>W2 ขาดฐานข้อมูลความต้องการพื้นที่สำนักงาน/ที่พักอาศัยของหน่วยงานรัฐ เพื่อใช้ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์</p> <p>W3 ขาดการรวบรวมความรู้และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ของพันธมิตร คู่ค้า คู่สัญญา</p> <p>W4 การเสริมสร้างให้เกิดศักยภาพของบุคลากรในการมีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ครอบคลุมในการทำงานเพื่อรองรับในอนาคต ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างครอบคลุม</p> <p>W5 อาคาร A B ที่มีอายุการใช้งานมานานส่งผลให้มีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการ Overhaul Maintenance รวมถึงอาจทำให้มีผลต่อการขยายตัวของพื้นที่เชิงพาณิชย์ เนื่องจากสภาพความพร้อมใช้และความน่าดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ</p>	<p><u>จุดอ่อน (Weakness) ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ</u></p> <p>W4 การเสริมสร้างให้เกิดศักยภาพของบุคลากรในการมีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ครอบคลุมในการทำงานเพื่อรองรับในอนาคต ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างครอบคลุม</p> <p><u>จุดอ่อน (Weakness) แผนแม่บทด้าน HCM</u></p> <p>W-HCM3 การเสริมสร้างให้เกิดศักยภาพของบุคลากรในการมีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ครอบคลุมในการทำงานเพื่อรองรับในอนาคต ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างครอบคลุม รวมถึงผลลัพธ์ (End results) ของการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ยังไม่สะท้อนได้ถึงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) อย่างชัดเจน (สอดคล้องกับ W4 ของแผนวิสาหกิจ)</p>

SWOT (แผนวิสาหกิจ)	SWOT (แผนแม่บทด้าน HCM)
โอกาส (Opportunities)	โอกาส (Opportunities) (แผนแม่บทด้าน HCM)
<p>O1 ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐที่มีการขยายการลงทุนในอาคารสำนักงาน/อาคารที่พักอาศัย</p> <p>O2 Urbanize การกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคมีผลทำให้หน่วยงานในระดับภูมิภาคมีโครงการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพิ่มมากขึ้น</p> <p>O3 การเติบโตของรูปแบบอาคาร Smart Building ในลักษณะ Mix-used เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของ ธพส.</p> <p>O4 การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารพื้นที่พาณิชย์ในโครงการใหม่ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม</p> <p>O5 ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐในการบำรุงรักษาและบริหารจัดการอาคารที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญในการกำกับติดตาม</p> <p>O6 แนวโน้มของ Green Building เป็นโอกาสที่ให้ ธพส. เป็นต้นแบบในการพัฒนาบริการสู่การเป็นที่ปรึกษา</p> <p>O7 นโยบายการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการเปิดเผยข้อมูล (Open data)</p>	<p>โอกาส (Opportunities) <u>ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ</u></p> <p>O4 การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารพื้นที่พาณิชย์ในโครงการใหม่ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม</p> <p>โอกาส (Opportunities) <u>แผนแม่บทด้าน HCM</u></p> <p>O-HCM4 รูปแบบการเรียนรู้สมัยใหม่ มีความน่าสนใจ และเอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การเรียนผ่าน Online มีบริษัททำ Content การเรียนรู้ จำนวนมากเช่น LinkedIn, Skill, skill lane Harvard Business School ฯลฯ (สอดคล้องกับ O4 ของแผนวิสาหกิจ)</p>

SWOT (แผนวิสาหกิจ)	SWOT (แผนแม่บทด้าน HCM)
สนับสนุนการยกระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการผ่านช่องทาง Digital	
อุปสรรค (Threats)	อุปสรรค (Threats) (แผนแม่บทด้าน HCM)
<p>T1 ความเข้าใจของหน่วยงานกลางต่อบทบาทหน้าที่ของธพส. ส่งผลให้เกิดข้อจำกัด ในการขยาย/พัฒนารูปแบบธุรกิจในอนาคต</p> <p>T2 เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการ</p> <p>T3 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความท้าทายจากเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ ต้นทุนค่าก่อสร้างอยู่ในระดับสูง ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>T4 การได้รับมอบหมายจากภาครัฐในเชิงนโยบายส่งผลให้ในบางโครงการอาจจะไม่คุ้มค่าในทางการเงิน</p> <p>T5 ภาวะการแข่งขันสูงสำหรับธุรกิจการจัดการบริหารอาคาร</p>	<p>อุปสรรค (Threats) <u>ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ</u></p> <p>-</p> <p>อุปสรรค (Threats) <u>แผนแม่บทด้าน HCM</u></p> <p>T-HCM1 เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็วมากในโลก VUCA อาจส่งผลต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร (สอดคล้องกับ T3 ของแผนวิสาหกิจ)</p> <p>T-HCM2 ภาระงานจำนวนมากจากเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน (สอดคล้องกับ T2 ของแผนวิสาหกิจ)</p>

3. SWOT (แผนแม่บทด้าน HCM) พร้อม Evidence Base

SWOT (แผนแม่บทด้าน HCM)	Evidence Base (แผนแม่บทด้าน HCM)
จุดแข็ง (Strengths)	
S1 มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการ ทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของโครงการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	<ul style="list-style-type: none"> - ธพส. ได้รับรางวัลจากองค์กรภายนอกทั้งในและต่างประเทศด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ - ธพส. พัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐมากกว่า 20 ปี และได้ผลกำไรต่อเนื่องมาในระยะ 3-5 ปีนี้
S2 คกก. ธพส. คกก. HR คกก. ยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมอบนโยบายและจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายที่สำคัญขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายด้าน HCM ระบุบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบ รวมถึงการมีส่วนร่วมของคกก. ธพส. คกก. HR คกก. ยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ และผู้บริหาร อย่างชัดเจน - คกก. ธพส. คกก. HR คกก. ยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ และผู้บริหาร เข้าร่วมกิจกรรมด้าน HCM ทุกปี เช่น กิจกรรม CUCPID Day เป็นต้น
S3 มีโครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่มีช่วงวัยที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้	<ul style="list-style-type: none"> - ธพส. มีโครงสร้างการทำงานแบบ Scrum Team ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว - โครงสร้างองค์กรที่ให้ กจ. สามารถมอบหมายความรับผิดชอบให้กับ รกจ. และ ชกจ. อย่างยืดหยุ่นส่งผลให้งานมีความรวดเร็ว - พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กร (>50%) อยู่ใน Generation Y ซึ่งอยู่ในช่วงดิจิทัล
S4 ธพส. ให้ความสำคัญกับอาชีวอนามัยและความปลอดภัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตของพนักงาน และมีการสร้างมาตรฐานด้านความปลอดภัยฯ	<ul style="list-style-type: none"> - มีเจ้าหน้าที่ จป. และแผนส่งเสริมความปลอดภัยที่ชัดเจน - ผลประเมิน HCM ปี 2566-67 โดย ธพส. มีแผนงานด้านนี้ที่ชัดเจน - ธพส. เน้น ESG ซึ่งเป็นเกณฑ์ระดับประเทศให้ความสำคัญในด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย
S5 มี Productivity Per Head มีระดับสูงกว่าเมื่อเทียบกับ อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ และมีการทบทวนอัตรากำลังทุกปี	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจุบัน Productivity อยู่ระหว่าง 13.52 ล้านบาท/หัว สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ อยู่ที่ 5.2 ล้านบาท/หัว (HR Center Survey)

SWOT (แผนแม่บทด้าน HCM)	Evidence Base (แผนแม่บทด้าน HCM)
S6 มีการใช้ประโยชน์จากประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีผ่านระบบดิจิทัล PMS และระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่ครบวงจร	<ul style="list-style-type: none"> - Competency Gap ลดลงทุกปี - ผลการประเมิน HCM ปี 2566-2567
S7 มีการส่งเสริมค่านิยมองค์กร (CUPID) ในรูปแบบที่หลากหลาย และบูรณาการร่วมกับฝ่ายงานอื่น ๆ เช่น การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น รวมทั้ง ธพส. ให้ความสำคัญกับ DEI&B	- มีการจัดกิจกรรมด้านค่านิยมที่บูรณาการกับทุก Enablers เช่น งาน CG Day และงาน CUPID Day ที่ทำร่วมกัน
จุดอ่อน (Weakness)	
W1 ขาดการบูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกันในลักษณะที่ข้ามฝ่ายงาน แม้จะมีโครงสร้างในรูปแบบ Scrum Team	- ข้อมูลจาก SWOT Analysis ในแผนวิสาหกิจ
W2 ธพส. ยังไม่มีการประเมินประสิทธิผลของการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีศักยภาพและความพร้อมในการดำรงตำแหน่งที่ว่างลงในแต่ละปี	- ธพส. มีการกำหนดและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตั้งแต่ปี 2566 แต่ยังไม่มีการประเมินหรือการติดตามความพร้อมในการดำรงตำแหน่งสำคัญ
W3 การเสริมสร้างให้เกิดศักยภาพของบุคลากรในการมีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ครอบคลุมในการทำงานเพื่อรองรับในอนาคต ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างครอบคลุมรวมถึงผลลัพธ์ (End results) ของการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ยังไม่สะท้อนได้ถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) อย่างชัดเจน	- ธพส. มีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานตามผลการประเมิน Core Managerial และ Functional Competency เป็นประจำทุกปี โดยเริ่มมีการประเมิน Pre-post Test และ ROI ในบางโครงการ แต่อาจยังไม่สะท้อนถึงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร
W4 ธพส. มีเจ้าหน้าที่ HR ที่ได้รับประกาศนียบัตรด้าน HR มืออาชีพ แต่ยังไม่ได้มีบทบาทเป็นส่วนทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม	- เจ้าหน้าที่ HR ที่ได้รับประกาศนียบัตรด้าน HR มืออาชีพจำนวน 10 ราย แต่ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ยังพบว่าเจ้าหน้าที่ HR ไม่ได้แสดงบทบาทการเป็น Strategic Partner อย่างชัดเจน

SWOT (แผนแม่บทด้าน HCM)	Evidence Base (แผนแม่บทด้าน HCM)
	- ยังไม่มีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ HR แต่ละรายรับผิดชอบให้คำปรึกษาและดูแลแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน
W5 การให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อปรับปรุงกระบวนการด้านทุนมนุษย์ยังไม่เป็นระบบ	- มีการรับข้อมูลป้อนกลับจากผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร รวมถึงผลการประเมิน SE-AM แต่ยังไม่มีการเก็บข้อมูลป้อนกลับจากแหล่งอื่น ๆ อย่างเป็นระบบ
W6 การจ้างบุคลากรด้านดิจิทัลในบริบทของรัฐวิสาหกิจเป็นข้อจำกัดที่ส่งผลให้ ธพส. ขาดโอกาสในแข่งขันกับภาคเอกชน และอัตราค่าจ้างด้านดิจิทัลของ ธพส. ขาดแคลนอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีบุคลากรด้านดิจิทัลลาออกจำนวนมาก และใช้เวลาสูงมากในการสรรหา	- จำนวนพนักงานที่ลาออกสูงสุดคือฝ่ายดิจิทัล ปีละ 5-6 ราย และเป็นฝ่ายงานที่มีอัตราว่างตามกรอบอัตราค่าจ้าง >50% - อัตราเงินเดือนแรกบรรจุน้อยกว่าการจ่ายในภาคเอกชน ประมาณ 20-49% ขึ้นกับลักษณะงาน ทำให้สรรหาผู้มีความรู้ความสามารถได้ยากโดยเปรียบเทียบ
โอกาส (Opportunities)	
O1 มีรูปแบบของนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้าน HR ที่ทันสมัย เช่น Chatbot, Online Recruitment ด้วย AI การใช้ ChatGPT ฯลฯ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ใน ธพส.	- รายงานของ Deloitte แสดงให้เห็นถึงเครื่องมือ นวัตกรรม และเทคโนโลยีด้าน HR ในปี 2024-2025 เช่น Chatbot, AI ฯลฯ เป็นต้น
O2 แนวโน้มด้านสุขภาพทั้งร่างกาย จิตใจ รวมถึงสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวเป็นหนึ่งใน HR Trend	- เทรนด์ใน Enablers ปรับปรุงโดยให้ความสำคัญกับสมดุลด้านสุขภาพ อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม - รายงานของ Gartner ปี 2568 ระบุว่าให้ความสำคัญกับสุขภาพกายและใจเป็นแนวโน้มสำคัญ (HR Trend) ในระยะ 3-5 ปีนี้
O3 นโยบายการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึง การเปิดเผยข้อมูล (Open data) สนับสนุนการยกระดับการดำเนินงาน หรือการให้บริการผ่านช่องทาง Digital	- นโยบายของภาครัฐให้ความสำคัญกับการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน - หน่วยงานรัฐบาลทั่วโลกกำลังเร่งเปิดเผยข้อมูลในรูปแบบที่เข้าถึงง่ายและใช้ประโยชน์ได้ฟรี เพื่อส่งเสริมความโปร่งใส การตรวจสอบ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารประเทศ - Data.gp.th เป็นแพลตฟอร์มหลักของประเทศไทยในการเผยแพร่ข้อมูลเปิดภาครัฐ ซึ่งมีจำนวนชุดข้อมูลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
O4 รูปแบบการเรียนรู้สมัยใหม่ มีความน่าสนใจ และเอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การเรียนผ่าน Online มีบริษัท	- หน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงาน ก.พ. หรือสถาบันการศึกษา เช่น จุฬาลงกรณ์ ธรรมศาสตร์ ฯลฯ มีการเปิดระบบการเรียนรู้ออนไลน์ โดยมีหลักสูตรเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง

SWOT (แผนแม่บทด้าน HCM)	Evidence Base (แผนแม่บทด้าน HCM)
ทำ Content การเรียนรู้ จำนวนมากเช่น LinkedIn, Skill, skill lane Harvard Business School ฯลฯ	<ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้ออนไลน์ ผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ มีเพิ่มขึ้นเกือบ 2-3 เท่าในปีที่ผ่านมา - ตลาดอีเลิร์นนิ่งทั่วโลกคาดว่าจะเติบโตอย่างมาก โดยมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 2 แสนล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2562 เป็น 3.7 แสนล้านเหรียญสหรัฐในปี 2569
O5 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Collaborative) เป็นแนวโน้มที่ประหยัดต้นทุนการทำงาน รวมถึงเพิ่มโอกาสการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - กฎหมาย Public Private Partnership: PPP (พระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556) ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน - แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ ฉบับที่ 13 ให้ความสำคัญกับ PPP
O6 แนวโน้มของ Green Building เป็นโอกาสที่ให้ ธพส. เป็นต้นแบบในการพัฒนาบริการสู่การเป็นที่ปรึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - SDGs เป็นแนวโน้มที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ และในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์มีแนวโน้มการพัฒนาโครงการที่เน้นความยั่งยืน (Green Office) เป็นสำคัญ
อุปสรรค (Threats)	
T1 เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็วมากในโลก (VUCA) อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลจากรายงานสถานการณ์ในแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 - ตามแนวคิดจาก VUCA
T2 ภาระงานจำนวนมากจากเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานกลาง (เช่น สำนักงานประมาณ กรมบัญชีกลาง สคร. ฯลฯ) มีแนวทาง หลักเกณฑ์และประกาศจำนวนมากในแต่ละปี รวมถึงมีรูปแบบการประเมินหน่วยงานที่เข้มข้น - ข้อมูลปริมาณงาน และการขยายของธุรกิจ ธพส. จากนโยบายรัฐบาล และความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ

4. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ) กับ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (แผนแม่บทด้าน HCM)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) (แผนวิสาหกิจ)	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) (แผนแม่บทด้าน HCM)
<p>SA1 การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของรัฐ และมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เอื้อต่อการขยายการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐในการบำรุงรักษาและบริหารจัดการอาคาร และการก่อสร้างอาคาร</p> <p>SA2 การยกระดับอาคารมาตรฐานเพื่อสร้างการยอมรับและการขยายขอบเขตการดำเนินงานและตอบสนองนโยบายภาครัฐ</p> <p>SA3 นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการผู้บริหาร และความคล่องตัวและศักยภาพขององค์กรส่งเสริมต่อการสร้างความร่วมมือและต่อยอดองค์ความรู้ร่วมกับพันธมิตร</p>	<p><u>ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ</u></p> <p>SA3 นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการผู้บริหาร และความคล่องตัวและศักยภาพขององค์กรส่งเสริมต่อการสร้างความร่วมมือและต่อยอดองค์ความรู้ร่วมกับพันธมิตร</p> <p><u>ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) แผนแม่บทด้าน HCM</u></p> <p>SA2 นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการผู้บริหาร รวมถึงความคล่องตัวและศักยภาพขององค์กร ช่วยส่งเสริมการสร้างความร่วมมือและการต่อยอดองค์ความรู้ร่วมกับพันธมิตร (สอดคล้องกับ SA3 ของแผนวิสาหกิจ)</p>

5. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ) กับ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (แผนแม่บทด้าน HCM)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) (แผนวิสาหกิจ)	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) (แผนแม่บทด้าน HCM)
<p>SC1 ความเข้าใจของหน่วยงานกลางต่อบทบาทหน้าที่ของ ธพส. ส่งผลให้เกิดข้อจำกัด ในการขยาย/พัฒนารูปแบบธุรกิจในอนาคต</p> <p>SC2 อาคาร A B ที่มีอายุการใช้งานมานานส่งผลให้มีความจำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณในการ Overhaul Maintenance ซึ่งส่งผลต่อการทำการตลาดสำหรับพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีข้อจำกัดสูง</p> <p>SC3 รูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) และการดำเนินงานจริงในธุรกิจที่นอกเหนือการบริหารศูนย์ราชการ ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการดำเนินงาน และยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนได้อย่างยั่งยืน</p> <p>SC4 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มศักยภาพในกระบวนการที่สำคัญขององค์กรตลอด Value Chain เพื่อสนับสนุน Eco-System</p> <p>SC5 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบูรณาการกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายงาน รวมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ ธพส. อย่างต่อเนื่อง</p>	<p><u>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ</u></p> <p>SC5 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายงาน รวมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ (Disruptive Factors) ต่อ ธพส. อย่างต่อเนื่อง</p> <p><u>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) แผนแม่บทด้าน HCM</u></p> <p>SC1 การพัฒนาและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบูรณาการการทำงานระหว่างฝ่ายงาน รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ ยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย กฎเกณฑ์ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ ธพส. อย่างต่อเนื่อง (สอดคล้องกับ SC5 ของแผนวิสาหกิจ)</p>

6. ความสามารถพิเศษองค์กร (แผนวิสาหกิจ) กับ ความสามารถพิเศษองค์กร (แผนแม่บทด้าน HCM)

ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) (แผนวิสาหกิจ)	ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) (แผนแม่บทด้าน HCM)
<p>CC1 การบริหารทรัพย์สินของรัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการที่มีมาตรฐานได้รับการเชื่อมั่นและยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>CC2 การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวในอนาคต</p>	<p><u>ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ</u></p> <p>CC2 การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวในอนาคต</p> <p><u>ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) แผนแม่บทด้าน HCM</u></p> <p>CC2 การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวในอนาคต</p>

7. ความสามารถพิเศษองค์กรในอนาคต (แผนวิสาหกิจ) กับ ความสามารถพิเศษองค์กรในอนาคต (แผนแม่บทด้าน HCM)

ความสามารถพิเศษองค์กรในอนาคต (Future Core Competency) (แผนวิสาหกิจ)	ความสามารถพิเศษองค์กรในอนาคต (Future Core Competency) (แผนแม่บทด้าน HCM)
<p>FCC1 การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การมองอนาคต และการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร</p> <p>FCC2 การออกแบบ พัฒนา และการบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม</p>	<p><u>ความสามารถพิเศษองค์กรในอนาคต (Future Core Competency) ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ</u></p> <p>FCC3 ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรที่รองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลาย (Business Mindset) รวมทั้งการมีทักษะหลากหลายด้าน (Multi Skill)</p>

<p>FCC3 ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรที่รองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลาย (Business Mindset) รวมทั้งการมีทักษะหลายด้าน (Multi Skill)</p>	<p>ความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency) <u>แผนแม่บทด้าน HCM</u> FCC3 ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรที่รองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลาย (Business Mindset) รวมทั้งการมีทักษะหลายด้าน (Multi Skill)</p>
--	---

8. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) (แผนวิสาหกิจ)		วิสัยทัศน์ (Vision) (แผนแม่บทด้าน HCM)
<p>“องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรของรัฐบาลอย่างยั่งยืน”</p>		<p>ธพส. มีระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถให้บุคคลสามารถพัฒนา และบริหารทรัพยากรของรัฐบาล ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน และก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)</p>
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ (Vision) (แผนวิสาหกิจ)	เป้าหมาย	เป้าหมาย 2569 (สนับสนุนทางตรง/ทางอ้อม)
<p><u>องค์กรที่เป็นเลิศ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ความสำเร็จของการส่งมอบพื้นที่ศูนย์ราชการ โซน C • ความสำเร็จของการศึกษาความเป็นไปได้โครงการลงทุนใหม่ • ผลประกอบการขององค์กร • ความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	<p>ร้อยละ 100 ร้อยละ 100 ตามประมาณการ ≥4.50 คะแนน</p>	<p>แผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM สนับสนุนตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของแผนวิสาหกิจ คือ ความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ≥4.50 คะแนน</p>
<p><u>การพัฒนาและบริหารทรัพยากรของรัฐบาล</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ความสำเร็จของการศึกษาความเป็นไปได้โครงการลงทุนใหม่ • การจัดทำฐานข้อมูล Customer Data Platform 	<p>ร้อยละ 100 จำนวนลูกค้าใหม่ 5 ราย</p>	<p>-</p>

<p>ยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> Eco-Efficiency โครงการบริหารระบบอาคาร เพื่อรองรับมาตรฐาน ESG ผลประกอบการขององค์กร 	<p>ค่า Factor 1.2000 ร้อยละ 100 / 1 ไบร่รับรอง ตามประมาณการ</p>	
---	---	--

9. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (แผนวิสาหกิจ)



Strategic Positioning

2569 - 2570
Optimize Current and Enable the Future

2571 - 2575
Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth

2576 - 2580
Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value

Office Buildings

- อาคารที่พัฒนา Net Zero Building/Energy Generating Building
- Zone A&B Renovate/Overhaul Initiate
- Zone A B C Ready the facility
 - Smart City
 - Smart Building
- Zone C ได้รับมาตรฐาน EDGE และ WELL HSR
- ได้รับมาตรฐาน TREES-NC (อาคารใหม่)
- อาคารที่พัฒน์ ได้รับมาตรฐานอาคารเขียว DGMB (Platinum) (Maintain)
- แผนงานขยายผล Net Zero Building ระยะกลาง
- ได้รับมาตรฐาน TREES และ LEED (อาคารเก่า)

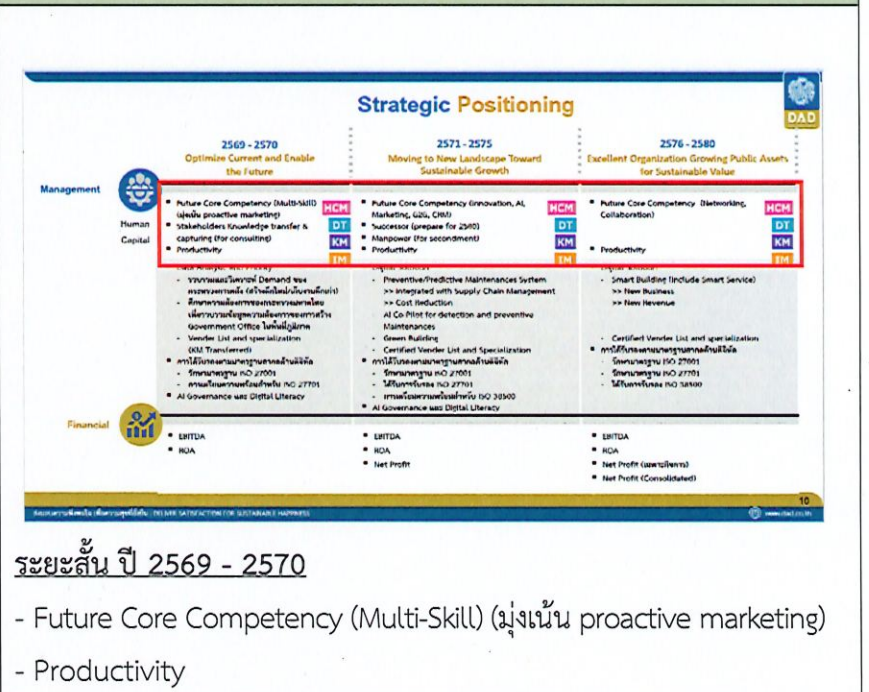
Commercial Area

- Zone A&B Increase Utilization rate
- Zone C Optimisation (Demand Response)
- Optimal Commercial Occupancy Rate Zone A B และ C

Services

- มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ
 - Customer Satisfaction 4.5
 - ความพึงพอใจในระดับ SLA ของงานบริการ / จัดองเย็น
- EA to be Completed
 - Digitize Process
 - C1 ครอบคลุมการบริหารงานราชการ
 - Digital Platform ในทุกให้บริการ และการสื่อสารประชาสัมพันธ์
 - (Virtual Technology สำหรับ Venue Space and Inspection)
- EA Value Added (สร้างรายได้ลดค่าใช้จ่ายจากกระบวนการที่ Digitized)
 - Fully Digital Services (All Core Processes)
 - C1 ครอบคลุมการบริหารงานราชการ
 - C2 ครอบคลุมการบริหารงานที่ไม่ใช่ราชการ
 - C3 ครอบคลุมการสหกรณ์กับพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง
- EA Value Added (สร้างรายได้ลดค่าใช้จ่ายจากกระบวนการที่ Digitized)
 - Fully Digital Services (All Processes)
 - Core Processes and Management Processes (C1 - C3 and S1 - S6)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (แผนแม่บทด้าน HCM)



Strategic Positioning

2569 - 2570
Optimize Current and Enable the Future

2571 - 2575
Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth

2576 - 2580
Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value

Management

- Future Core Competency (Multi-Skill) (เน้น proactive marketing)
- Stakeholders Knowledge transfer & capturing (for consulting)
- Productivity
- Future Core Competency (Innovation, AI, Marketing, GIS, CRM)
- Successor (prepare for 2580)
- Mapooper (for secondment)
- Productivity
- Future Core Competency (Networking, Collaboration)
- Productivity

Human Capital

- ยกระดับศักยภาพ Demand ของระบบงานใหม่ (สร้างใหม่ไม่เน้นคนเก่า)
- พัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของภาคเอกชนและหน่วยงานราชการ
- ยกระดับบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของภาคเอกชนและหน่วยงานราชการ
- Vendor List and specialization (GIS Transfered)
- การฝึกอบรมบุคลากรตามแผนพัฒนา
- กรมมาตรฐาน NO 27001
- กรมมาตรฐาน NO 27701
- AI Governance and Digital Literacy
- Preventive/Predictive Maintenance System
- Integrated with Supply Chain Management
- AI Co-Pilot for detection and prevention Maintenance
- Green Building
- Certified Vendor List and Specialization
- การฝึกอบรมบุคลากรตามแผนพัฒนา
- กรมมาตรฐาน NO 27001
- กรมมาตรฐาน NO 27701
- กรมมาตรฐาน NO 30340
- AI Governance and Digital Literacy
- Smart Building (Include Smart Service)
- New Business
- New Revenue
- Certified Vendor List and specialization
- การฝึกอบรมบุคลากรตามแผนพัฒนา
- กรมมาตรฐาน ISO 27001
- กรมมาตรฐาน ISO 27701
- กรมมาตรฐาน NO 30340

Financial

- EBITDA
- NOA
- Net Profit
- EBITDA
- NOA
- Net Profit
- EBITDA
- NOA
- Net Profit (Consolidated)

ระยะสั้น ปี 2569 - 2570


- Future Core Competency (Multi-Skill) (มุ่งเน้น proactive marketing)
- Productivity

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (แผนวิสาหกิจ)	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (แผนแม่บทด้าน HCM)								
<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 10px;"> Strategic Positioning </div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-right: 1px dashed gray; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold; color: #0070c0;">2569 - 2570</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Optimize Current and Enable the Future</p> </td> <td style="width: 33%; border-right: 1px dashed gray; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold; color: #0070c0;">2571 - 2575</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth</p> </td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold; color: #0070c0;">2576 - 2580</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value</p> </td> </tr> </table> <div style="margin-top: 10px;"> <p>Businesses </p> <p>Related Business ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ปลดล็อคช่องทางทางธุรกิจระดับเครือข่าย ในการดำเนินงานเชิงรุก ธุรกิจไทยเมือง CM SM ▪ เสริมความพร้อมในการดำเนินงาน </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>New Business </p> <p>ธุรกิจใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ปลดล็อคช่องทางทางธุรกิจระหว่างและรอบปีเพื่อดำเนินธุรกิจใหม่ SM ▪ สร้างความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงานและโอกาสของธุรกิจ กับหน่วยงานกำกับ </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>Policy </p> <p>Projects</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ โครงการที่รับรู้อยู่ได้และอยู่ระหว่างดำเนินการ <table style="width: 100%; font-size: x-small; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - อาคารสำนักงาน - เขตพัฒนา 11 - อาคารสมัยใหม่ - กรมศุลกากร - ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ 4 ชั้น - อาคารพาณิชย์ (นิเทศศาสตร์) </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - ศูนย์ส่งเสริมการค้า (บริหารคน/ผู้ดูแล) - จัดงานสัมมนา - งานงาน จัดรายการ - พหลโยธิน 4 ชั้น </td> </tr> </table> </div>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: #0070c0;">2569 - 2570</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Optimize Current and Enable the Future</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: #0070c0;">2571 - 2575</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: #0070c0;">2576 - 2580</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value</p>	<ul style="list-style-type: none"> - อาคารสำนักงาน - เขตพัฒนา 11 - อาคารสมัยใหม่ - กรมศุลกากร - ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ 4 ชั้น - อาคารพาณิชย์ (นิเทศศาสตร์) 	<ul style="list-style-type: none"> - ศูนย์ส่งเสริมการค้า (บริหารคน/ผู้ดูแล) - จัดงานสัมมนา - งานงาน จัดรายการ - พหลโยธิน 4 ชั้น 	<div style="margin-top: 10px;"> <p>Businesses </p> <p>Related Business ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เป็นที่รับรู้อยู่ได้จากธุรกิจไทยเมือง (National Events) CM SM - ให้บริการแบบครบวงจร ในการจัด Events (Venue Management, Conference Organizer, Exhibition Organizer, Contactor and Food & Beverage) - Ecosystem การให้บริการที่เกี่ยวเนื่อง (มีอำนาจความเชี่ยวชาญอาหารและร้านค้า แพคเกจและการเดินทาง โรงแรมและที่พัก บริการโลจิสติกส์) </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>New Business </p> <p>ธุรกิจใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ปลดล็อคช่องทางทางธุรกิจระหว่างและรอบปี เพื่อดำเนินธุรกิจใหม่ SM </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>Policy </p> <p>Projects</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ รับรู้อยู่ได้จากธุรกิจใหม่ <table style="width: 100%; font-size: x-small; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์และบริษัทก่อสร้างชั้นนำ (Infrastructure-as-a-Service) - Green Consult อบรมฯ ให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชน - โครงการแบบบูรณาการ การช่าง งานให้บริการ และ Project Manager - รับรู้อยู่ได้จากธุรกิจใหม่ : พหลโยธิน 4 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้นำใน Green Innovation ของอุตสาหกรรม Office Building ▪ รับรู้อยู่ได้จากธุรกิจใหม่ <ul style="list-style-type: none"> - พหลโยธิน 4 - ชิง </td> </tr> </table> </div>	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์และบริษัทก่อสร้างชั้นนำ (Infrastructure-as-a-Service) - Green Consult อบรมฯ ให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชน - โครงการแบบบูรณาการ การช่าง งานให้บริการ และ Project Manager - รับรู้อยู่ได้จากธุรกิจใหม่ : พหลโยธิน 4 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้นำใน Green Innovation ของอุตสาหกรรม Office Building ▪ รับรู้อยู่ได้จากธุรกิจใหม่ <ul style="list-style-type: none"> - พหลโยธิน 4 - ชิง 	<p style="margin-top: 10px;">ระยะกลาง ปี 2571 - 2575</p> <ul style="list-style-type: none"> - Future Core Competency (Innovation, AI, Marketing, G2G, CRM) - Successor (prepare for 2580) - Manpower (for secondment) - Productivity <p style="margin-top: 10px;">ระยะยาว ปี 2576 - 2580</p> <ul style="list-style-type: none"> - Future Core Competency (Networking, Collaboration) - Productivity
<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: #0070c0;">2569 - 2570</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Optimize Current and Enable the Future</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: #0070c0;">2571 - 2575</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: #0070c0;">2576 - 2580</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value</p>							
<ul style="list-style-type: none"> - อาคารสำนักงาน - เขตพัฒนา 11 - อาคารสมัยใหม่ - กรมศุลกากร - ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ 4 ชั้น - อาคารพาณิชย์ (นิเทศศาสตร์) 	<ul style="list-style-type: none"> - ศูนย์ส่งเสริมการค้า (บริหารคน/ผู้ดูแล) - จัดงานสัมมนา - งานงาน จัดรายการ - พหลโยธิน 4 ชั้น 								
<ul style="list-style-type: none"> - ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์และบริษัทก่อสร้างชั้นนำ (Infrastructure-as-a-Service) - Green Consult อบรมฯ ให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชน - โครงการแบบบูรณาการ การช่าง งานให้บริการ และ Project Manager - รับรู้อยู่ได้จากธุรกิจใหม่ : พหลโยธิน 4 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้นำใน Green Innovation ของอุตสาหกรรม Office Building ▪ รับรู้อยู่ได้จากธุรกิจใหม่ <ul style="list-style-type: none"> - พหลโยธิน 4 - ชิง 								

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
(แผนวิสาหกิจ)

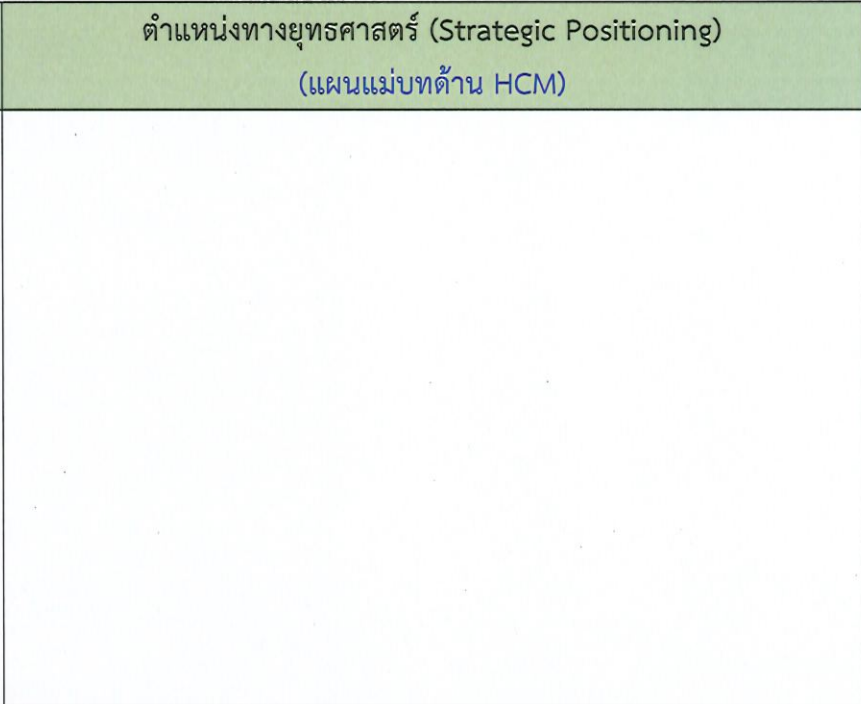
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
(แผนแม่บทด้าน HCM)

Strategic Positioning



	2571 - 2575 Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth	2576 - 2580 Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value
<p>Management</p> <p>Human Capital</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Future Core Competency (Multi-Skill) (มุ่งเน้น proactive marketing) HCM ▪ Stakeholders Knowledge transfer & capturing (for consulting) DT ▪ Productivity KM ▪ Data Analytic and Priority SM CM <ul style="list-style-type: none"> - รวบรวมและวิเคราะห์ Demand ของ ภาครัฐภาคธุรกิจ (เตรียมตัวไม่ให้เกิดปัญหา) - ศึกษาความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - บริการพร้อมทีมงานเชิงรุกของภาครัฐ (Government Office ไร้ที่ติดปัญหา - Vendor List and specialization (OOI Transferred) ▪ การได้รับรองมาตรฐานสากลด้านดิจิทัล <ul style="list-style-type: none"> - รักษามาตรฐาน ISO 27001 - การเชื่อมระบบพร้อมสำเนา ISO 27701 ▪ AI Governance and Digital Literacy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Future Core Competency (Innovation, AI, Marketing, G2G, CRN) HCM ▪ Successor (prepare for 2580) DT ▪ Manpower (for secondment) KM ▪ Productivity IM ▪ Digital Solution <ul style="list-style-type: none"> - Preventive/Predictive Maintenances System >> Integrated with Supply Chain Management >> Cost Reduction - AI Co-Pilot for detection and preventive Maintenances - Green Building - Certified Vendor List and Specialization ▪ การได้รับรองมาตรฐานสากลด้านดิจิทัล <ul style="list-style-type: none"> - รักษามาตรฐาน ISO 27001 - ได้รับประกัน ISO 27701 - การเชื่อมระบบพร้อมสำเนา ISO 38500 ▪ AI Governance and Digital Literacy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Future Core Competency (Networking, Collaboration) HCM ▪ Productivity DT ▪ Digital Solution KM <ul style="list-style-type: none"> - Smart Building (include Smart Service) >> New Business >> New Revenue ▪ Certified Vendor List and specialization <ul style="list-style-type: none"> - การได้รับรองมาตรฐานสากลด้านดิจิทัล - รักษามาตรฐาน ISO 27001 - รักษามาตรฐาน ISO 27701 - ได้รับประกัน ISO 38500
<p>Financial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ EBITDA ▪ ROA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EBITDA ▪ ROA ▪ Net Profit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EBITDA ▪ ROA ▪ Net Profit (เฉพาะโครงการ) ▪ Net Profit (Consolidated)

ส่งมอบงานที่ทันใจ เห็นด้วยทุกฝ่าย | DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS www.dad.co.th



10. BUSINESS MODEL CANVAS

BUSINESS MODEL CANVAS (แผนวิสาหกิจ)	BUSINESS MODEL CANVAS (แผนแม่บทด้าน HCM)
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold; color: #0056b3;">BUSINESS MODEL CANVAS</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">ระยะสั้น 2569 - 2570 เพิ่มประสิทธิภาพในปัจจุบัน และวางรากฐานสู่อนาคต</p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 20%; border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Key Partners</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) คู่ค้าหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ 2) หน่วยงานของรัฐ ผู้รับเหมาที่เป็นพันธมิตรเชิงพาณิชย์ภาคเอกชนหรือรัฐ 3) ผู้รับเหมา หรือรับจ้างจากภาคเอกชน ที่มีควมเชี่ยวชาญด้านสถาปัตยกรรม 4) ผู้ให้บริการเทคโนโลยี 5) พันธมิตรทางธุรกิจ (ธนาคารผู้ให้บริการและไม่ใช่ผู้ให้บริการ) </div> <div style="width: 20%; border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Key Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) จัดการที่ปรึกษาของรัฐ ไม่เกี่ยวข้อง 1.1 การก่อสร้างและบริหารโครงการ 1.2 การบริหารโครงการพัฒนา 1.3 ปรึกษาบริหารโครงการ 2) การบริหารและดูแลลูกค้า 3) Zone A&B Renovate/Overhaul, Initiate 4) Zone C (Smart City/Smart Building) 5) พัฒนาผลิตภัณฑ์/เทคโนโลยีและระบบเพื่อดำเนินธุรกิจใหม่ 6) จัดทำ EA, แผนบริหารความเสี่ยง และ Digital Process (CI) 7) Data Analysis </div> <div style="width: 20%; border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Value Propositions</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; color: #0056b3;">เพิ่มประสิทธิภาพในปัจจุบัน และวางรากฐานสู่อนาคต Optimize Current and Enable the Future</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Zone A&B Renovate/Overhaul, Initiate 2) Zone C ใช้บริการฐาน EDGE และ WELL HSR 3) จัดการความเสี่ยง ไม่เป็นภาระ KPIWELL และ co-working space ได้รับมาตรฐาน WELL 4) Customer Satisfaction 4.5 5) ความพึงพอใจในการดำเนินงาน SLA ของงานบริการ / จัดซื้อใหม่ </div> <div style="width: 20%; border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Customer Relationships</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ให้ความสำคัญกับลูกค้าและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานและเอกชนและรักษาความสัมพันธ์กับโครงการและโครงการที่ไม่ใช่โครงการ 2) การให้บริการ และอำนวยความสะดวก (Office Building) 3) ขอบเขตใหม่ : มุ่งเน้น CSR in process ขึ้นเน้นผลกระทบในวงกว้าง เช่นด้านสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน 4) เพิ่มมาตรฐานการบริการด้วยความพึงพอใจและความปลอดภัย 5) Customer Data Platform 6) การให้บริการหรือรับประสบการณ์ที่มีผู้ใช้ลูกค้าในทุก Touch Point </div> <div style="width: 20%; border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Customer Segments</p> <p style="font-size: x-small;">* หมายเหตุโครงการ (สถานะ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ลูกค้าโครงการศูนย์ราชการ (Zone A B และ C) 2) ลูกค้าโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ (โครงการที่รัฐ ราชไม้มุ่งเน้นระหว่างดำเนินการ) <p style="font-size: x-small;">* ส่วนลด 4 ปีแรก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เขตเมืองและต่างจังหวัด 2) บริการรายเดือน OMO 3) บริการรายครั้ง CMO 4)ภาครัฐและเอกชนที่ต้องการรวมลดหย่อน (PPP) </div> </div> <div style="width: 20%; border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Key Resources</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) โครงการศูนย์ราชการ Zone A B และ C 2) โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ 3) การบริหารโครงการแบบบูรณาการและอาคาร 4) ระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน (ERP) 5) ทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์กำกับดูแลและการบริหารอาคาร 7) Future Core Competency (Multi-Skill) มุ่งเน้น proactive marketing </div> <div style="width: 20%; border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Channels</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สำนักงาน ems. 2) Information Counter 3) Call Center 4) Application : GNewDAD Platform/Super App 5) หนังสือ/วิทยุโทรทัศน์/DAD magazine 6) Website & Social Media (Facebook/GOVCOMPLEX App/Line OA etc.) 7) โทร (Digital signature-contract) </div> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Cost Structure</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ต้นทุนค่าที่ดินและค่าเช่าที่ดิน 2) ต้นทุนค่าเงิน SPV = 971.19 ล้านบาท 3) ต้นทุนค่าเช่า = 1,223.18 ล้านบาท 4) ค่าใช้จ่ายในการบริหาร = 537.84 ล้านบาท 5) ค่าใช้จ่ายอื่น = 1,270 ล้านบาท 6) ต้นทุนโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ = 91.79 ล้านบาท 7) ต้นทุนโครงการที่ใช้เงินโครงการไม่ใช่งานร่วมลงทุน หรือรับจ้างจากภาคเอกชน </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Revenue Streams</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) รายได้จากรับค่าเช่าที่ดินจากรถยนต์ (A, B, C) = 2,295.24 ล้านบาท 2) รายได้จากบริการร่วมลงทุนศูนย์ราชการ (A, B, C) = 1,900.84 ล้านบาท 3) รายได้จากเช่าและค่าบริการที่ปรึกษา ศูนย์ราชการ (A, B, C) = 203.00 ล้านบาท 4) รายได้จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ = 109.00 ล้านบาท 5) เงินรายได้จากรายการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ 6) รายได้จากความร่วมมือกับเอกชน </div>	

BUSINESS MODEL CANVAS

(แผนวิสาหกิจ)

BUSINESS MODEL CANVAS ระยะกลาง 2571 - 2575 ก้าวสู่บริบทใหม่ มุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

Key Partners

- 1) คู่ค้าภายนอกในและต่างประเทศ
- 2) พันธมิตรรัฐ รัฐบาลท้องถิ่น พันธมิตรสื่อมวลชนและภาคประชาสังคม
- 3) พันธมิตรพันธมิตรในและต่างประเทศ
- 4) พันธมิตรพันธมิตรในและต่างประเทศ
- 5) พันธมิตรพันธมิตรในและต่างประเทศ

Key Activities

- 1) จัดทำโครงการ 16 โครงการ
- 1.1 การตลาดและการบริการ
- 1.2 การดำเนินงาน
- 1.3 การบริหารโครงการ
- 2) การบริหารโครงการ
- 3) จัดทำ Zone Add และโครงการอาคาร
- 4) จัดทำ Zone C และ 18 โครงการ (LEED, WELL, Green, TREES)
- 5) ฝึกอบรมบุคลากร ระดับ National Level
- 6) ฝึกอบรมบุคลากร ระดับ National Level
- 7) Future Digital Services (AI Core Processes)
- 8) Digital Solution (Sustainable/Prescriptive Maintenance System/ AI Co-Plan/Green Building)

Value Propositions

ก้าวสู่บริบทใหม่ มุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth

- 1) Zone A และ B มีใบ Green Building (LEED, WELL, Green, TREES)
- 2) Zone C มีใบ ESG Building Score (LEED, WELL, Green, TREES)
- 3) อาคารที่ก่อสร้างใหม่ตามมาตรฐานอาคารเขียว (Green Building)
- 4) Customer Satisfaction 4.7 (รวม Zone C)
- 5) มาตรฐานการบริการที่ปรึกษา ISO 41001

Customer Relationships

- 1) กิจกรรมการประชาสัมพันธ์กับลูกค้าและพันธมิตร
- 2) การให้บริการและโครงการที่ปรึกษา
- 3) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)
- 4) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)
- 5) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)
- 6) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)
- 7) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)
- 8) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)
- 9) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)

Customer Segments

กลุ่มลูกค้า (ตามผัง)

- 1) ลูกค้าโครงการอาคาร (Zone A B และ C)
- 2) ลูกค้าโครงการที่ปรึกษา (โครงการที่ปรึกษา)

กลุ่มลูกค้า (ตามผัง)

- 1) ลูกค้าโครงการที่ปรึกษา (โครงการที่ปรึกษา)
- 2) ลูกค้าโครงการที่ปรึกษา (โครงการที่ปรึกษา)
- 3) ลูกค้าโครงการที่ปรึกษา (โครงการที่ปรึกษา)
- 4) ลูกค้าโครงการที่ปรึกษา (โครงการที่ปรึกษา)

Cost Structure

- 1) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 2) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 3) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 5) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 6) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 7) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

Revenue Streams

- 1) รายได้จากการดำเนินงาน (A, B, C) = 2,295.24 ล้านบาท
- 2) รายได้จากการดำเนินงาน (A, B, C) = 2,295.24 ล้านบาท
- 3) รายได้จากการดำเนินงาน (A, B, C) = 228.00 ล้านบาท
- 4) รายได้จากการดำเนินงาน (A, B, C) = 228.00 ล้านบาท
- 5) รายได้จากการดำเนินงาน (A, B, C) = 228.00 ล้านบาท

BUSINESS MODEL CANVAS

(แผนแม่บทด้าน HCM)

BUSINESS MODEL CANVAS ระยะยาว 2576 - 2580 องค์กรที่เป็นเลิศ สร้างมูลค่า อย่างยั่งยืนให้ทวีปอินโดจีน

Key Partners

- 1) คู่ค้าภายนอกในและต่างประเทศ
- 2) พันธมิตรรัฐ รัฐบาลท้องถิ่น พันธมิตรสื่อมวลชนและภาคประชาสังคม
- 3) พันธมิตรพันธมิตรในและต่างประเทศ
- 4) พันธมิตรพันธมิตรในและต่างประเทศ
- 5) พันธมิตรพันธมิตรในและต่างประเทศ

Key Activities

- 1) จัดทำโครงการ 16 โครงการ
- 1.1 การตลาดและการบริการ
- 1.2 การดำเนินงาน
- 1.3 การบริหารโครงการ
- 2) การบริหารโครงการ
- 3) จัดทำ Zone Add และโครงการอาคาร
- 4) จัดทำ Zone C และ 18 โครงการ (LEED, WELL, Green, TREES)
- 5) ฝึกอบรมบุคลากร ระดับ National Level
- 6) ฝึกอบรมบุคลากร ระดับ National Level
- 7) Future Digital Services (AI Core Processes)
- 8) Digital Solution (Sustainable/Prescriptive Maintenance System/ AI Co-Plan/Green Building)

Value Propositions

องค์กรที่เป็นเลิศ สร้างมูลค่า อย่างยั่งยืนให้ทวีปอินโดจีน Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value

- 1) โครงการที่ปรึกษา (รวม Zone C)
- 2) อาคารที่ก่อสร้างใหม่ตามมาตรฐานอาคารเขียว (Green Building)
- 3) Customer Satisfaction 4.7 (รวม Zone C)
- 4) มาตรฐานการบริการที่ปรึกษา ISO 41001

Customer Relationships

- 1) กิจกรรมการประชาสัมพันธ์กับลูกค้าและพันธมิตร
- 2) การให้บริการและโครงการที่ปรึกษา
- 3) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)
- 4) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)
- 5) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)
- 6) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)
- 7) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)
- 8) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)
- 9) การบริการและโครงการที่ปรึกษา (Office Building)

Customer Segments

กลุ่มลูกค้า (ตามผัง)

- 1) ลูกค้าโครงการอาคาร (Zone A B และ C)
- 2) ลูกค้าโครงการที่ปรึกษา (โครงการที่ปรึกษา)

กลุ่มลูกค้า (ตามผัง)

- 1) ลูกค้าโครงการที่ปรึกษา (โครงการที่ปรึกษา)
- 2) ลูกค้าโครงการที่ปรึกษา (โครงการที่ปรึกษา)
- 3) ลูกค้าโครงการที่ปรึกษา (โครงการที่ปรึกษา)
- 4) ลูกค้าโครงการที่ปรึกษา (โครงการที่ปรึกษา)

Cost Structure

- 1) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 2) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 3) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 5) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 6) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 7) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

Revenue Streams

- 1) รายได้จากการดำเนินงาน (A, B, C) = 2,295.24 ล้านบาท
- 2) รายได้จากการดำเนินงาน (A, B, C) = 2,088.29 ล้านบาท
- 3) รายได้จากการดำเนินงาน (A, B, C) = 255 ล้านบาท
- 4) รายได้จากการดำเนินงาน (A, B, C) = 255 ล้านบาท
- 5) รายได้จากการดำเนินงาน (A, B, C) = 255 ล้านบาท

11. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) (แผนวิสาหกิจ)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) (แผนแม่บทด้าน HCM)
SO1 ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพยากรของรัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน	-
SO2 มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	-
SO3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร	HCMSO1 ระบบบริหารทุนมนุษย์ที่ทันสมัยและเป็นเลิศ HCMSO2 บุคลากรเป็นมืออาชีพ และคิดเป็นแบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเป็นผู้นำในการพัฒนา และบริหารทรัพยากร HCMSO3 บุคลากรผูกพัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่าง ยั่งยืน
SO4 การขับเคลื่อนการพัฒนาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน	-

12. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal : G)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal : G) (แผนวิสาหกิจ)	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal : G) (แผนแม่บทด้าน HCM)
G1. ความสำเร็จในการส่งมอบโครงการก่อสร้าง	-
G2. พัฒนาระบบมาตรฐานการบริหารอาคารและมาตรฐานความปลอดภัยให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล	-
G3. ได้รับมาตรฐานรักษาความปลอดภัย ที่เป็นที่ยอมรับ ISO อาคาร Zone A, B, C และอาคารธนพิพัฒน์ (New)	-
G4. รายได้จากการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์	-
G5. ความสำเร็จของการแก้ไขกฎหมาย และกฎระเบียบ (New)	-
G6. ความสำเร็จของการพัฒนาธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (New)	-
G7. ROA (New)	-
G8. มูลค่าเพิ่ม (เพิ่มรายได้/ลดค่าใช้จ่าย) จากการนำ EA มาใช้ (New)	-
G9. บุคลากรที่มีระดับสมรรถนะในอนาคต (Future Core Competence) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	G-HCM2 บุคลากรเป็นมืออาชีพ และคิดเป็นแบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเป็นผู้นำในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สิน
G10. Productivity (New)	G-HCM1 ระบบบริหารทุนมนุษย์ที่ทันสมัยและเป็นเลิศ
G11. มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม (New)	-
G12. จำนวนพันธมิตรในระบบ Ecosystem ที่มีการลงนาม MoU ร่วมกัน (New)	-
G13. ความพึงพอใจ/ผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	-
G14. ผลสำรวจภาพลักษณ์องค์กร (New)	-

13. ยุทธศาสตร์ (Strategy : S)

ยุทธศาสตร์ (Strategy : S) (แผนวิสาหกิจ)	ยุทธศาสตร์ (Strategy : S) (แผนแม่บทด้าน HCM)
S1 ดำเนินการส่งมอบพื้นที่โครงการก่อสร้างได้ตามกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ	-
S2 ยกระดับมาตรฐานอาคาร Zone A B และ C ให้เป็นเมืองอัจฉริยะ (Smart City)	-
S3 พัฒนา/รักษาระบบรักษาความปลอดภัยที่มีมาตรฐานระดับสากล	-
S4 การขยายฐานลูกค้าภาครัฐเชิงรุกและพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	-
S5 การบริหารจัดการพื้นที่ Commercial (Demand Response)	-
S6 การปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต	-
S7 การศึกษาและพัฒนาธุรกิจใหม่	-
S8 การยกระดับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	-
S9 ยกระดับศักยภาพบุคลากร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพเชิงรุกให้พร้อมอาชีพ และคิดเป็นระบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
S10 การพัฒนาด้านนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม/ลดค่าใช้จ่าย	-
S11 การบริการจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจขององค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืน	-
S12 การเสริมสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-
S13 ยกระดับความพึงพอใจและระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้า เพื่อสะท้อนการเป็นผู้นำ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	-

14. กลยุทธ์ (Tactic)

กลยุทธ์ (Tactic) (แผนวิสาหกิจ)	กลยุทธ์ (Tactic) (แผนแม่บทด้าน HCM)
T1.1 กำกับดูแลและบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ	-
T2.1 พัฒนาสู่มาตรฐานสากลในการบริหารจัดการอาคาร A B C เพื่อนำไปสู่โครงการต้นแบบ	-
T3.1 พัฒนา/รักษาระบบรักษาความปลอดภัยที่มีมาตรฐานตามมาตรฐาน ISO 45001	-
T4.1 การจัดทำ Marketing Campaign เชิงรุกในการขยายฐานลูกค้าภาครัฐ	-
T4.2 จัดทำบัญชีต้นทุนการดำเนินงานระหว่างศูนย์ราชการและที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	-
T5.1 วางแผนและจัดการพื้นที่ Commercial ในรูปแบบ Demand Response	-
T6.1 ทบทวนกฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่ และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	-
T7.1 การพัฒนาธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อเสริมความมั่นคงทางการเงิน และความยั่งยืนในอนาคต	-
T8.1 บูรณาการสถาปัตยกรรมองค์กรดิจิทัล (EA) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการ	-
T8.2 พัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล	-
T9.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์ที่ 2.1 เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic) - กลยุทธ์ที่ 2.2 เตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) - กลยุทธ์ที่ 2.3 ยกระดับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent)
T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	-
T11.1 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดระบบนิเวศทางธุรกิจขององค์กร	-

กลยุทธ์ (Tactic) (แผนวิสาหกิจ)	กลยุทธ์ (Tactic) (แผนแม่บทด้าน HCM)
T11.2 พัฒนาระบบงานและโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สามารถรองรับระบบนิเวศทางธุรกิจขององค์กร	-
T12.1 เสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-
T12.2 พัฒนาการเสริมสร้างรับรู้บทบาทและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร	-
T13.1 ยกระดับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	-

15. ตัวชี้วัด (KPI)

ตัวชี้วัด (KPI) (แผนวิสาหกิจ)	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ตัวชี้วัด (KPI) (แผนแม่บทด้าน HCM)	ค่าเป้าหมาย ปี 2569 (แผนแม่บทด้าน HCM)
KPI-12. ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับสมรรถนะในอนาคต (Future Core Competence) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap สำเร็จ	ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap
KPI-13. Productivity	ร้อยละ \geq ปี 68	Productivity (ล้านบาทต่อหัว)	\geq ปี 2568

16. แผนปฏิบัติการ ปี 2569 (Action Plan : AP)

ตัวชี้วัด (KPI) (แผนวิสาหกิจ)	Outcome ปี 2569	ตัวชี้วัด (KPI) (แผนแม่บทด้าน HCM)	Outcome ปี 2569 (แผนแม่บทด้าน HCM)
AP-23 โครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษ	ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับความสามารถ พิเศษขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปตามที่องค์กร	โครงการ (ระดับองค์กร) 1. โครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร เพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้ สอดรับ กับ	ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับความสามารถ พิเศษขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปตามที่องค์กร

ตัวชี้วัด (KPI) (แผนวิสาหกิจ)	Outcome ปี 2569	ตัวชี้วัด (KPI) (แผนแม่บทด้าน HCM)	Outcome ปี 2569 (แผนแม่บทด้าน HCM)
องค์กร ในปัจจุบัน (CC) และ อนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์ องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบ องค์กรรวม (Holistic)	คาดหวัง (ผลการทบทวน Competency Dictionary และ สรุปผล Competency Gap)	ความสามารถพิเศษขององค์กร ในปัจจุบัน (CC) และ อนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กรโดยมุ่งเน้น คิดเป็นระบบองค์กรรวม (Holistic)	คาดหวัง (ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap)
AP-24 โครงการเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan) (NEW)	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาตามแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	<u>โครงการ (ระดับองค์กร)</u> 2. โครงการเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan) (NEW)	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาตามแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง
AP-25 โครงการยกระดับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent)	ร้อยละความสำเร็จของ Project Assignment ที่คณะกรรมการ HCMC มอบหมาย	<u>โครงการ (ระดับองค์กร)</u> 3. โครงการยกระดับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent)	ร้อยละความสำเร็จของ Project Assignment ที่คณะกรรมการ HCMC มอบหมาย
AP-26 โครงการบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับธุรกิจใหม่ (NEW)	Productivity (ล้านบาทต่อหัว) ≥ ปี 68	<u>โครงการ (ระดับองค์กร)</u> 4. โครงการบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับธุรกิจใหม่ (NEW)	Productivity (ล้านบาทต่อหัว) ≥ ปี 68



(นายธนพล ฉัตรพรลือชัย)
เจ้าหน้าที่ชำนาญการ

ผู้รับรอง



(นางสาวเบญจรัตน์ ใจสะอาด)
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ

ผู้สอบทาน



(นายอดิศักดิ์ อุดมอนุรักษ์กุล)
ผู้จัดการ ส่วนแผน

ผู้รับรอง



ค่านิยมองค์กร (CORE VALUES)

C : CUSTOMER RELATION & SATISFACTION

ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

U : UNITY

ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

P : PROFESSIONALISM & INNOVATION

ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม

I : INTEGRITY

ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น

D : DEDICATION & DEVELOPMENT

ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง