



# แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด



## บทสรุปผู้บริหาร

### ผลการทบทวนแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

จากผลการเก็บข้อมูลปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายรัฐบาลและนโยบายกระทรวงหรือหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 13 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (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 2567) แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 และการบริหารจัดการองค์กร ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ รวมถึงแผนระดับองค์กรอื่น ๆ เช่น แผน IM&KM โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง และHR Analytic อื่น ๆ เช่น ความผูกพัน productivity เทียบคู่เทียบ จึงทำให้ได้ SWOT ของแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ดังนี้

### แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2567 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568

| วิสัยทัศน์: ธพส. มีระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถให้บุคลากรสามารถพัฒนา และบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน และก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                    |                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พันธกิจ                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                    |                                                                                                                                 |
| 1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Human Capital Excellence) อย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                                | 2. พัฒนาระบบและขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทัศนคติ มีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน และคิดเป็นองค์กร                                                                                    | 3. สร้างบรรยากาศและส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ ความเสมอภาคและนวัตกรรม                                           | 4. พัฒนามาตรฐานระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความผูกพัน ประสิทธิภาพที่ดีและความผูกพันในงาน |
| ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                    |                                                                                                                                 |
| ระยะสั้น 2566                                                                                                                                                                                                                                                 | ระยะกลาง ปี 2567                                                                                                                                                                   | ระยะกลาง ปี 2568                                                                                                                   | ระยะยาว ปี 2569-2570                                                                                                            |
| ทบทวนโครงสร้างองค์กรและ Competency รองรับทิศทางในอนาคต                                                                                                                                                                                                        | บริหารอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์กร                                                                       | พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ รอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์กร พร้อมรองรับการเติบโตด้านแบ่ง                             | บุคลากรมีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์กร พร้อมรองรับการเติบโตด้านแบ่ง                                   |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1<br>บูรณาการระบบการบริหารทุนมนุษย์<br>ให้ทันสมัยและเป็นเลิศ                                                                                                                                                                                    | ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ และคิดเป็นระบบ<br>องค์กร พร้อมเป็นผู้นำด้านการพัฒนา และบริหารทรัพย์สินของรัฐ                               | ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>สร้างความผูกพันและสร้างขวัญกำลังใจบุคลากร<br>เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างยั่งยืน                         |                                                                                                                                 |
| <b>กลยุทธ์ที่ 1.1</b> ทบทวนและบูรณาการแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนระยะยาวระดับองค์กรอื่น ๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง                                                                                                                            | <b>กลยุทธ์ที่ 2.1</b> การประเมินและพัฒนา Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์กร (Holistic) | <b>กลยุทธ์ที่ 3.1</b> เพิ่มความผูกพันองค์กร ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)                         |                                                                                                                                 |
| <b>กลยุทธ์ที่ 1.2</b> ทบทวนโครงสร้างอัตรากำลัง และ Scrum Team รองรับธุรกิจในอนาคต                                                                                                                                                                             | <b>กลยุทธ์ที่ 2.2</b> การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาผู้มีความรู้ (Talent) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม                                                                                       | <b>กลยุทธ์ที่ 3.2</b> ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม CUPID ร่วมกับหลักธรรมาภิบาล และความเสมอภาค                               |                                                                                                                                 |
| <b>กลยุทธ์ที่ 1.3</b> แผนการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                 | <b>กลยุทธ์ที่ 2.3</b> การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)                                                                                                                         | <b>กลยุทธ์ที่ 3.3</b> ยกระดับมาตรฐานปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อรองรับโรคอุบัติใหม่ และแนวโน้มในระดับสากล            |                                                                                                                                 |
| <b>กลยุทธ์ที่ 1.4</b> ทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคคลการเพื่อนำไปใช้ประโยชน์                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                    | <b>กลยุทธ์ที่ 3.4</b> สร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางดำเนินงานธุรกิจและการเชื่อมกับหน่วยงานคู่เทียบ              |                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                    | <b>กลยุทธ์ที่ 3.5</b> ยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner ด้วย HR Analytic, HR Audit และการปรับปรุงระเบียบที่เหมาะสม |                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                    | <b>กลยุทธ์ที่ 3.6</b> การจัดการการเปลี่ยนแปลง                                                                                      |                                                                                                                                 |

## คำนำ

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ มีความสำคัญและเป็นประโยชน์เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สนองตอบต่อนโยบายเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ ธพส. รวมทั้งแผนปฏิบัติการของ ธพส. ซึ่งจะส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานอย่างมีเป้าหมาย และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมตลอดจนเพื่อเป็นกลไกด้านความพร้อมรับมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบของกฎหมาย และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้อย่างต่อเนื่อง

ความท้าทายของการบริหาร “คน” ในยุคที่แข่งขันกันด้วยทุนมนุษย์ มีความท้าทายที่สำคัญ คือการที่จะบอกว่าหน่วยงานมีทุนมนุษย์ที่ทำให้มีความได้เปรียบมากกว่าหน่วยงานอื่นหรือไม่ หลายองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการวัดและประเมินผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยให้องค์กรทราบว่าใช้กำลังคนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความคุ้มค่า และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด  
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล  
ธันวาคม 2567

| สารบัญ                                                                                                                                                  |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| เรื่อง                                                                                                                                                  | หน้า |
| <b>บทที่ 1 ข้อมูลองค์กร</b>                                                                                                                             |      |
| 1.1 ความเป็นมา                                                                                                                                          | 5    |
| 1.2 วัตถุประสงค์                                                                                                                                        | 5    |
| 1.3 โครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และข้อมูลสภาพบุคลากร                                                                                                     | 5    |
| <b>บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์</b>                                                                                            |      |
| 2.1 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์                                                                                                       | 10   |
| 2.2 กรอบแนวคิดและหลักการในการดำเนินงาน                                                                                                                  | 14   |
| <b>บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก</b>                                                                                                    |      |
| 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก                                                                                                                       | 16   |
| 3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใน                                                                                                                           | 86   |
| 3.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารทุนมนุษย์                                                                       | 112  |
| <b>บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567)<br/>แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 และการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม</b> |      |
| 4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการบริหารทุนมนุษย์                                                                                                         | 120  |
| 4.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)                                                                                                        | 121  |
| 4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์                                                                                                               | 122  |
| 4.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map                                                                                                                       | 122  |
| 4.5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์                                                                                                                                 | 123  |
| 4.6 วิเคราะห์ข้อมูลความเชื่อมโยง                                                                                                                        | 125  |
| 4.7 ตัวชี้วัด เป้าหมาย                                                                                                                                  | 128  |
| 4.8 ผลการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566                                                                                                            | 128  |
| 4.9 ตารางแสดงแผนงานและกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์<br>พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567)                                                     | 129  |
| 4.10 แผนปฏิบัติการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประจำปี 2568                                                                                                  | 133  |
| <b>บทที่ 5 การบูรณาการความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานต่างๆ และระบบงานที่สำคัญ</b>                                                                            |      |
| 5.1 การสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับฝ่าย                                                                                 | 120  |
| 5.2 สรุปความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์รายด้านกับแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ                                                                                 | 138  |
| <b>บทที่ 6 ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์</b>                                                                                      |      |
| 6.1 ข้อเสนอแนะคณะกรรมการ                                                                                                                                | 142  |
| 6.2 สรุปผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566                                                                                                    | 145  |
| <b>ภาคผนวก</b>                                                                                                                                          |      |
| บูรณาการเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                          |      |
| 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. และให้กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงาน กำกับดูแล ธพส. ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2561 อนุมัติในหลักการโครงการ พัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ พื้นที่โซน C ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) เพิ่มเติมบริเวณถนนแจ้งวัฒนะ ธพส. มีหน้าที่ลงทุน ก่อสร้างอาคารและบริหารโครงการศูนย์ราชการ ถนนแจ้งวัฒนะ และบริหารจัดการทรัพย์สินอื่นตามนโยบาย ของรัฐบาล ซึ่งภารกิจของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มุ่งเน้นให้เกิดการใช้ที่ดินราชพัสดุให้คุ้มค่า เต็มศักยภาพที่มีอยู่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินทรัพย์ของรัฐ สร้างรายได้ให้รัฐบาลและกระตุ้นให้เกิด การยกระดับคุณภาพชีวิตข้าราชการ ตลอดจนการให้บริการประชาชนอันเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนา ประเทศอย่างมั่นคงและยั่งยืน

#### 1.2 วัตถุประสงค์

- 1) องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการดำเนินโครงการเชิงสังคม
- 2) สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าขององค์กร
- 3) มีกระบวนการจัดการอาคารที่ได้มาตรฐานด้านพลังงาน/สิ่งแวดล้อม
- 4) ระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ
- 5) เสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร
- 6) พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและมีขีดความสามารถสูง
- 7) ผลประกอบการทางการเงินที่เหมาะสม มีฐานะการเงินมั่นคง
- 8) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อ ธพส.

#### 1.3 โครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และข้อมูลสภาพบุคลากร

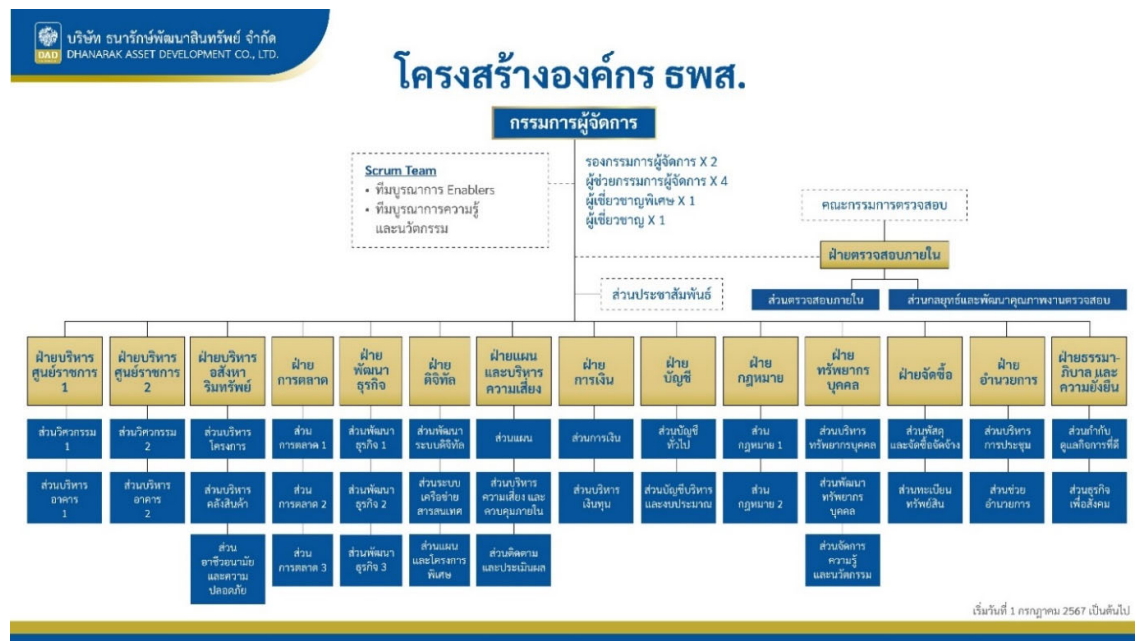
คณะกรรมการ ธพส. จะจัดให้มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีความสอดคล้องกับบริบทองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง รองรับ การดำเนินงานตามภารกิจ สามารถผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ธพส. จึงได้จัดโครงสร้างองค์กร ปัจจุบัน ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรทำหน้าที่บริหารกิจการ ซึ่งกรรมการ ผู้จัดการมาจากการสรรหาโดยคณะกรรมการบริษัท มีกำหนดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตามสัญญาจ้าง และ

มีรองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ช่วยดูแลการบริหารในแต่ละสายงาน โดยโครงสร้างองค์กร  
รพส. ได้แบ่งออกเป็น 15 ฝ่าย 1 ส่วน ดังนี้

- 1) ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1
- 2) ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2
- 3) ฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์
- 4) ฝ่ายการตลาด
- 5) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ
- 6) ฝ่ายดิจิทัล
- 7) ฝ่ายแผนและบริหารความเสี่ยง
- 8) ฝ่ายการเงิน
- 9) ฝ่ายบัญชี
- 10) ฝ่ายกฎหมาย
- 11) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- 12) ฝ่ายจัดซื้อ
- 13) ฝ่ายอำนวยการ
- 14) ฝ่ายธรรมาภิบาล และความยั่งยืน
- 15) ฝ่ายตรวจสอบภายใน
- 16) ส่วนประชาสัมพันธ์

โดยมีฝ่ายตรวจสอบภายใน ขึ้นตรงกับคณะกรรมการตรวจสอบ และส่วนประชาสัมพันธ์ ขึ้นตรงกับ  
กรรมการผู้จัดการ มีรายละเอียดปรากฏดังภาพ

- โครงสร้างองค์กร



หมายเหตุ : ข้อมูลโครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2567

● อัตรากำลัง

การกำหนดโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังของ ธพส. ซึ่งประกาศใช้ใน วันที่ 1 กรกฎาคม 2567  
จึงมีอัตรากำลัง ดังต่อไปนี้

| ลำดับ | สังกัด                       | กรอบอัตรา  | ประเภท           |
|-------|------------------------------|------------|------------------|
| 1     | กรรมการผู้จัดการ             | 1          | กระบวนกรหลัก     |
| 2     | รองกรรมการผู้จัดการ          | 2          | กระบวนกรหลัก     |
| 3     | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ      | 4          | กระบวนกรหลัก     |
| 4     | ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ            | 1          | กระบวนกรหลัก     |
| 5     | ผู้เชี่ยวชาญ                 | 1          | กระบวนกรหลัก     |
| 6     | ส่วนประชาสัมพันธ์            | 6          | กระบวนกรสนับสนุน |
| 7     | ฝ่ายตรวจสอบภายใน             | 8          | กระบวนกรสนับสนุน |
| 8     | ฝ่ายบัญชี                    | 13         | กระบวนกรสนับสนุน |
| 9     | ฝ่ายการเงิน                  | 10         | กระบวนกรสนับสนุน |
| 10    | ฝ่ายจัดซื้อ                  | 13         | กระบวนกรสนับสนุน |
| 11    | ฝ่ายกฎหมาย                   | 8          | กระบวนกรสนับสนุน |
| 12    | ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน | 9          | กระบวนกรสนับสนุน |
| 13    | ฝ่ายทรัพยากรบุคคล            | 17         | กระบวนกรสนับสนุน |
| 14    | ฝ่ายอำนวยการ                 | 11         | กระบวนกรสนับสนุน |
| 15    | ฝ่ายดิจิทัล                  | 21         | กระบวนกรรอง      |
| 16    | ฝ่ายแผนและบริหารความเสี่ยง   | 11         | กระบวนกรรอง      |
| 17    | ฝ่ายพัฒนารัฐกิจ              | 20         | กระบวนกรหลัก     |
| 18    | ฝ่ายการตลาด                  | 26         | กระบวนกรหลัก     |
| 19    | ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1      | 29         | กระบวนกรหลัก     |
| 20    | ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2      | 21         | กระบวนกรหลัก     |
| 21    | ฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์    | 27         | กระบวนกรหลัก     |
| รวม   |                              | <u>259</u> |                  |

โดยสรุป ธพส. มีการเพิ่มจำนวนอัตรากำลัง 44 อัตรา เป็น 259 อัตรา ทำให้สัดส่วนอัตรากำลังของ  
กระบวนกรหลัก : รอง : สนับสนุน = 51 : 13 : 36

## ● ข้อมูลสภาพบุคลากร

### 1) พนักงาน

รพส. มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 175 คน แบ่งเป็นเพศชาย 74 คน หรือร้อยละ 42 เพศหญิง 101 คน หรือร้อยละ 58 อายุต่ำกว่า 32 ปี 36 คน อายุตั้งแต่ 32 - 45 ปี 85 คน และอายุตั้งแต่ 46 ปี 54 คน

รายละเอียดการจำแนกพนักงานตามระดับการบริหาร ดังนี้

| พนักงานจำแนกตามกลุ่มพนักงาน เพศ ระดับการศึกษา และอายุ |       |          |      |               |          |           |                                    |                             |              |           |        |      |
|-------------------------------------------------------|-------|----------|------|---------------|----------|-----------|------------------------------------|-----------------------------|--------------|-----------|--------|------|
| กลุ่ม                                                 | จำนวน | เพศ (คน) |      | ระดับการศึกษา |          |           |                                    |                             |              | อายุ (ปี) |        |      |
|                                                       | (คน)  | ชาย      | หญิง | ปริญญาเอก     | ปริญญาโท | ปริญญาตรี | ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) | ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) | ต่ำกว่า ปวช. | <32       | 32- 45 | > 45 |
| ผู้บริหารระดับสูง                                     | 7     | 5        | 2    | 2             | 5        | -         | -                                  | -                           | -            | -         | 1      | 6    |
| ผู้บริหารระดับกลาง                                    | 53    | 26       | 27   | -             | 40       | 13        | -                                  | -                           | -            | -         | 15     | 38   |
| เจ้าหน้าที่                                           | 115   | 43       | 72   | -             | 31       | 84        | -                                  | -                           | -            | 36        | 69     | 10   |
| รวม                                                   | 175   | 74       | 101  | 2             | 76       | 97        | 0                                  | 0                           | 0            | 36        | 85     | 54   |

### 2) ลูกจ้าง

ลูกจ้างของ รพส. ปัจจุบันมีจำนวน 63 คน จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และอายุ ดังนี้

| ลูกจ้างจำแนกตามกลุ่ม เพศ ระดับการศึกษา และอายุ |       |          |      |               |          |           |                                    |                             |              |           |        |      |
|------------------------------------------------|-------|----------|------|---------------|----------|-----------|------------------------------------|-----------------------------|--------------|-----------|--------|------|
| กลุ่ม                                          | จำนวน | เพศ (คน) |      | ระดับการศึกษา |          |           |                                    |                             |              | อายุ (ปี) |        |      |
|                                                | (คน)  | ชาย      | หญิง | ปริญญาเอก     | ปริญญาโท | ปริญญาตรี | ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) | ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) | ต่ำกว่า ปวช. | <32       | 32- 45 | > 45 |
| ลูกจ้าง                                        | 47    | 24       | 23   | -             | 1        | 28        | 9                                  | 1                           | 8            | 23        | 20     | 4    |
| ลูกจ้างศูนย์ประเมินเชิงใหม่                    | 16    | 8        | 8    | -             | 5        | 9         | 2                                  | -                           | -            | -         | 14     | 2    |
| รวม                                            | 63    | 32       | 31   | 0             | 6        | 37        | 11                                 | 1                           | 8            | 23        | 34     | 6    |

หมายเหตุ ข้อมูลพนักงานและลูกจ้าง ณ กันยายน 2567

● **รายนามคณะกรรมการ**



หมายเหตุ: ข้อมูลรายนามคณะกรรมการ ณ กันยายน 2567

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

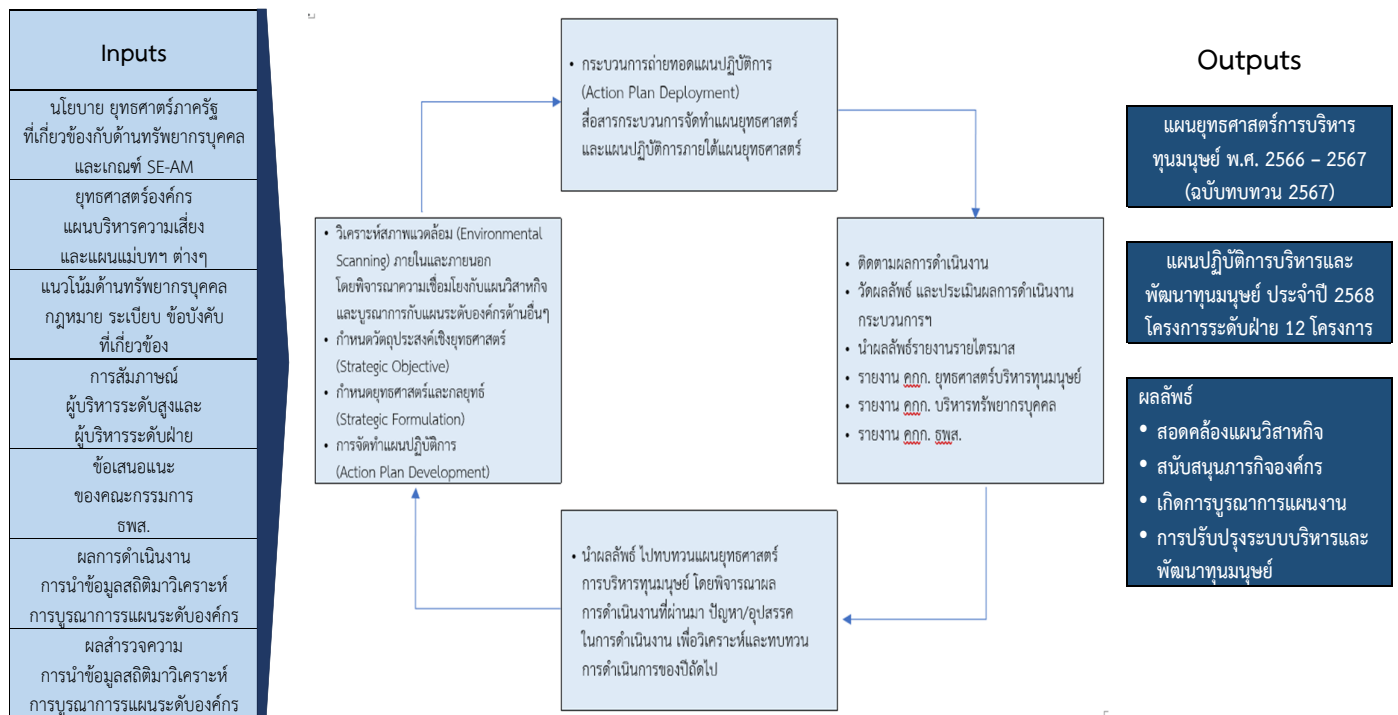
- 1) คณะกรรมการบริหาร
- 2) คณะกรรมการตรวจสอบ
- 3) คณะกรรมการกฎหมาย
- 4) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 5) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม
- 6) คณะกรรมการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
- 7) คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์
- 8) คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาคำตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ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

## บทที่ 2

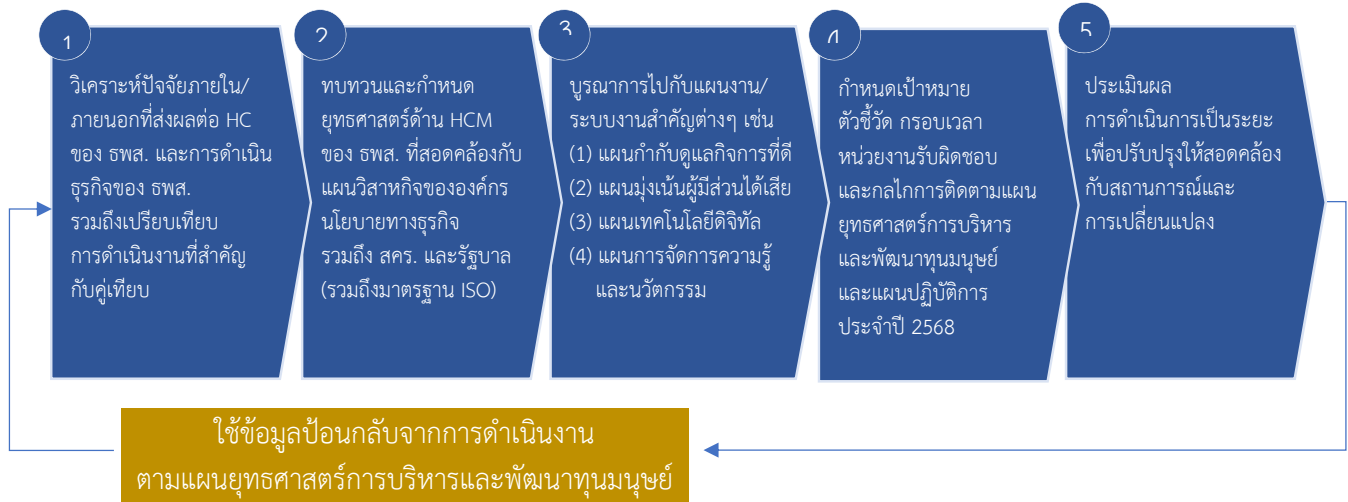
### กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

กรอบแนวคิดและวิธีการดำเนินงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ ธพส.

#### 2.1 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์



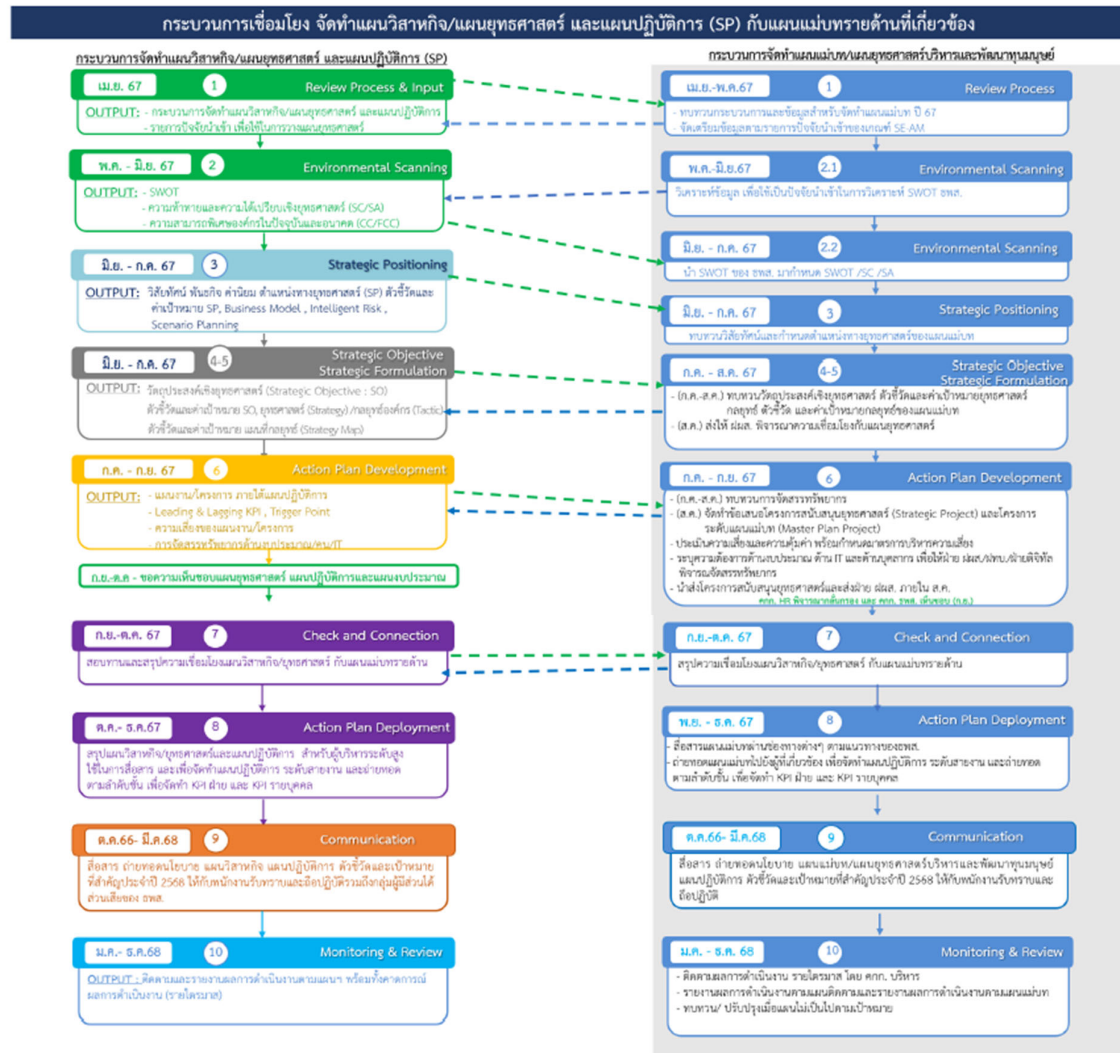
กระบวนการดำเนินการจะทำตามมาตรฐาน ISO 30414: 2018 ดังนี้



กระบวนการในการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์จะมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ผ่านการทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กร การจัดทำ SWOT การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำ HR Scorecard และการจัดทำแผนปฏิบัติ HR ซึ่งจะเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์อื่น ๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

นอกจากนั้น ยังมีการเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ (SP) กับแผนแม่บท/แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ดังแสดงในรูปต่อไปนี้

กระบวนการเชื่อมโยง จัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ (SP) กับแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



## แผนผังกระบวนการงานองค์กร



## 2.2 กรอบแนวคิดและหลักการในการดำเนินงาน

### 2.2.1 กรอบแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ใน Core Business Enablers : ระบบประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model: SE-AM

การดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์นี้จะเชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2566) ในหมวดที่ 6 คือ การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) ) ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy) 2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) 3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และ 4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) โดยเน้น

- แนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก อีกทั้งมีมาตรฐาน/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/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง | 30         | 1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 20)<br>1.2 การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 10)                                                                                                                                            |
| 2. การบริหารทุนมนุษย์                                                                 | 25         | 2.1 อัตราค่าจ้าง (น้ำหนักร้อยละ 7.5)<br>2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)<br>2.3 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)                                                                                                                                    |
| 3. การพัฒนาทุนมนุษย์                                                                  | 25         | 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 10)<br>3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง (น้ำหนักร้อยละ 10)<br>3.3 การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 5)                                                                                                                        |
| 4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์                                          | 20         | 4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง (น้ำหนักร้อยละ 5)<br>4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 3)<br>4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 2)<br>4.4 บทบาทของสายงาน HR (น้ำหนักร้อยละ 10) |
| <b>รวม</b>                                                                            | <b>100</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

ที่มา: คู่มือหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2566)

โดยในการดำเนินการนั้นจะมีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์กับยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ ของ รวมถึงดำเนินการตามเกณฑ์ Core Business Enablers ด้านการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ 5 ระดับดังนี้

- **ระดับ 1** การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ
- **ระดับ 2** ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสมโดยต้องออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์
- **ระดับ 3** เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. และกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจ
- **ระดับ 4** การแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Output/Outcome รวมทั้ง กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ อีกทั้ง มีกลไกหรือ กระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ ที่กำหนด
- **ระดับ 5** แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR ถูกบูรณาการไปกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น
- **ระดับ 6** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูล จากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

### บทที่ 3

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

##### 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

| <b>P</b><br><b>POLITICAL</b><br>การเมือง                                                                                                                                                                                                                 | <b>E</b><br><b>ECONOMIC</b><br>เศรษฐกิจ                                                                                                                                                            | <b>S</b><br><b>SOCIAL</b><br>สังคม                                                                                                                                                                                                                     | <b>T</b><br><b>TECHNOLOGY</b><br>เทคโนโลยี                                                                                                                                                                                            | <b>E</b><br><b>ENVIRONMENT</b><br>สภาพแวดล้อม                                                                                                                                                            | <b>L</b><br><b>LEGAL</b><br>กฎหมาย                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ความมั่นคงและความมั่นคงของรัฐบาล</li> <li>ปัญหาด้านการคอร์รัปชันต่างๆ</li> <li>กฎหมายด้านภาษีต่างๆ</li> <li>นโยบายต่างๆของรัฐบาล</li> <li>ค่าปรับและค่าใช้จ่าย</li> <li>กระบวนการและระยะเวลาในการทำงาน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ดอกเบี้ย</li> <li>เงินเฟ้อ</li> <li>อัตราแลกเปลี่ยน</li> <li>เครดิตต่างๆ</li> <li>รายได้ของลูกค้า</li> <li>ราคาสินค้าที่ผันแปร</li> <li>ราคาหุ้น</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนประชากร</li> <li>อัตราการเจริญเติบโต</li> <li>อัตราการเสียชีวิต</li> <li>การแต่งงานและการหย่า</li> <li>อายุขัยเฉลี่ย</li> <li>การกระจายความมั่งคั่ง</li> <li>ไลฟ์สไตล์</li> <li>มุมมองต่อรัฐบาล</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การวิจัยและพัฒนา</li> <li>การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี</li> <li>นวัตกรรมต่างๆ</li> <li>เทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ต</li> <li>เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร</li> <li>อายุของเทคโนโลยีเก่าและใหม่</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>สภาพอากาศ</li> <li>นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม</li> <li>ภัยพิบัติทางธรรมชาติ</li> <li>มลพิษต่างๆ</li> <li>การสนับสนุนพลังงานหมุนเวียน</li> <li>เกรนดรีกซ์โลก</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>กฎหมายต่อต้านการผูกขาด</li> <li>กฎหมายการจ้างงาน</li> <li>กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค</li> <li>กฎหมายลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร</li> <li>กฎหมายด้านสุขภาพและความปลอดภัย</li> </ul> |

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. มาวิเคราะห์เพื่อประกอบการวางแผนวิสาหกิจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ธพส. ได้นำแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เพื่อพัฒนาและบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ให้เกิดสมดุลและยั่งยืน 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)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องบูรณาการกัน ซึ่งเป็นที่มาของการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของรัฐบาล ซึ่งมีวิสัยทัศน์ คือ

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติแต่ละด้าน ได้จัดทำแผนแม่บทเพื่อ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติมีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐ ที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น ธพส. จึงได้พิจารณานำประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ 4 ประเด็นหลักมาประกอบการพิจารณา ดังนี้ 1) ประเด็นการบริการประชาชนและ ประสิทธิภาพภาครัฐ 2) ประเด็นพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ 3) ประเด็นการเติบโตอย่างยั่งยืน และ 4) ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

โดยการบริหารทุนมนุษย์ของ ธพส. มีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคน ดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้าน และมีสุขภาวะที่ ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษา ศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิด ที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสาร ภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดย มีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

(1) การพัฒนาคุณภาพชีวิต สุขภาวะ และความเป็นอยู่ ที่ดีของคนไทย

(2) ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(3) การพัฒนา สังคมและครอบครัวไทย โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 ประเด็น โดยมีส่วนที่เกี่ยวข้องคือ

หัวข้อ 1 การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม มุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคมร่วม ปลุกฝังค่านิยมและ วัฒนธรรมที่พึงประสงค์โดย (1) การปลุกฝังค่านิยมและวัฒนธรรม ผ่านการเลี้ยงดูในครอบครัว (2) การบูรณา การเรื่องความซื่อสัตย์ วินัย คุณธรรม จริยธรรม ในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา (3) การสร้างความ เข้มแข็ง ในสถาบันทางศาสนา (4) การปลุกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (5) การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์จากภาคธุรกิจ (6) การใช้สื่อและ สื่อสารมวลชนในการปลุกฝังค่านิยมและ วัฒนธรรมของคนในสังคม และ (7) การส่งเสริมให้คนไทยมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

หัวข้อ 2 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพ ในทุกช่วงวัย

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

เป็นแผนที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) มีการกำหนดประเด็นและเป้าหมายต่าง ๆ ที่มีการบูรณาการและเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติในด้านที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดัน ยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนทั้งสิ้น 23 ฉบับ ได้แก่ 1) ความมั่นคง 2) การต่างประเทศ 3) การเกษตร 4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 5) การท่องเที่ยว 6) พื้นที่และเมือง น่าอยู่อัจฉริยะ 7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล 8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลาง

และขนาดย่อมยุคใหม่ 9) เศรษฐกิจพิเศษ 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

ธพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ อาทิเช่น 6) แผนแม่บทประเด็นการพัฒนาพื้นที่และเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน 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 และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้ง ได้บัญญัติให้การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศเป็นไปตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 โดยมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัตินี้ได้บัญญัติให้การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศแต่ละด้านต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้ง ให้องค์กรของรัฐทุกหน่วยมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปประเทศ

ธพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 3 แผนปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย ด้านที่ 5 แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ ด้านที่ 8 แผนปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านที่ 9 แผนปฏิรูปประเทศด้านสังคม ด้านที่ 10 แผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน และ ด้านที่ 11 แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

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

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นแผนพัฒนาฯ ฉบับแรกที่เริ่มต้นกระบวนการยกร่างกรอบแผนภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และจะมีผลในการใช้เป็นกรอบเพื่อกำหนดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติการในช่วง 5 ปีที่สองของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ได้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักนำทางในการขับเคลื่อนและวางแผนการพัฒนาประเทศ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายในมิติต่าง ๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเป็นรูปธรรม ในช่วงเวลาที่ทั่วโลกรวมถึงประเทศไทยอยู่ในสภาวะที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากภายนอกและภายในประเทศที่มีความผันแปรสูงและมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ในอนาคต

ทั้งที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการระบาดทั่วของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และข้อจำกัดของโครงสร้างภายในประเทศที่ยังคงรอการปรับปรุงแก้ไขในหลายมิติ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะต่อไป จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนผลจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและองค์ประกอบของประเทศในทุกมิติ เพื่อนำมาประมวลผลประกอบการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่ควรมุ่งไปในอนาคต บนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งจะเป็จุดเริ่มต้นในการที่จะนำพาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่เศรษฐกิจมีความเจริญเติบโตท่ามกลางสังคมที่สมานฉันท์ ทนสมัย ก้าวหน้า ควบคู่ไปกับสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการดูแลรักษาและใช้ประโยชน์อย่างสมดุลในระยะยาว เพื่อให้ประเทศไทยสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ให้สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความผันแปรที่เกิดขึ้นรอบด้านจากภายนอก และสามารถบรรลุเป้าหมายระยะ 20 ปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ตามกรอบระยะเวลาที่คาดหวังไว้ได้ โดยมีประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญ ต่อการพลิกโฉมประเทศ 13 หมายเหตุ ดังนี้

- หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง
- หมายเหตุที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน
- หมายเหตุที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก
- หมายเหตุที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง
- หมายเหตุที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค
- หมายเหตุที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน
- หมายเหตุที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้
- หมายเหตุที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน
- หมายเหตุที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม
- หมายเหตุที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ
- หมายเหตุที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต
- หมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

ธพส. นำประเด็นการพัฒนาหมายเหตุที่ 1 3 7 10 12 และ 13 มาประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ โดยเฉพาะหมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน เป็นหมายเหตุหลักที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนั้น จากผลการทบทวนแนวโน้มในอนาคตจากกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 “พลิกโฉมประเทศไทยสู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคม เติบโตอย่างยั่งยืน” (Transformation to Hi-Value and Sustainable Thailand) จะพบการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

- ผลจากการที่ประชากรกลุ่มเจนเอเรชั่น Y มีบทบาทสำคัญในตลาดแรงงาน ซึ่งมีความต้องการใช้ชีวิตที่มีความยืดหยุ่นและความสมดุลในชีวิต ทำให้การจ้างงานในระยะต่อไป จะมีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น กล่าวคือ การจ้างงานที่ไม่ใช้รูปแบบมาตรฐาน (Non-standard Form of Employment: NSE) อาทิ การจ้างงานชั่วคราว (Temporary) การจ้างงานบางช่วงเวลา (Part-time) การจ้างงานตามความต้องการ (On-call) การจ้างงานแบบแฝง (Disguised) และงานอิสระ (Self-Employment) มีแนวโน้มจะแพร่หลายมากยิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับรูปแบบการทำงานจากทุกที่ทุกเวลา (Working Anytime, Anywhere) อาทิ การทำงานทางไกล (Remote Work/Telework) การทำงานจากบ้าน (Work from Home) หรือจากที่อื่น ๆ ผ่านระบบออนไลน์ โดยอยู่ใต้ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและ ความสมดุลในชีวิต รวมไปถึงช่วยลดผลกระทบจากภาวะวิกฤติที่กระทบต่อความสามารถในการเดินทางไปทำงาน สอดคล้องกับการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจแบบ Gig Economy และพฤติกรรมการดำเนินชีวิตใหม่ ๆ นำไปสู่การขยายโอกาสการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานและเป็นแหล่งรายได้เสริม

- อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจส่งผลให้เกิดการขยายตัวของแรงงานนอกระบบ ซึ่งขาดความคุ้มครองและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม รวมถึงแรงงานอาจเผชิญความเสี่ยงจากความมั่นคงในการจ้างงานที่ลดลง ในกรณีของประเทศไทยสถานการณ์ตลาดแรงงานในประเทศ ยังมีความท้าทายมากยิ่งขึ้นเมื่อพิจารณาถึงแนวโน้มการใช้ปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติซึ่งจะเข้ามาทดแทนแรงงาน โดยเฉพาะงานที่มีลักษณะการทำซ้ำเป็นแบบแผน ซึ่งเป็นลักษณะงานส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรม โดยมีการคาดการณ์ว่าแรงงานในภาคอุตสาหกรรมของไทยจำนวน 3 ล้านคน หรือประมาณร้อยละ 55 มีความเสี่ยงสูงที่จะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีภายในระยะ 10–20 ปี

- นอกจากนี้แรงงานที่ถูกเลิกจ้างบางส่วนอาจผันตัวไปเป็นแรงงานนอกระบบเพื่อชดเชยรายได้ที่หายไป ในขณะเดียวกัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและค่านิยมของประชากรรุ่นใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการมีอิสระในการบริหารจัดการเวลาอย่างพลัดดันให้เกิดรูปแบบการจ้างงานที่ไม่ใช่มาตรฐาน ในขณะที่แรงงานที่อยากลาออกจากงานประจำมาเป็น Gig Workers นั้น พบว่ามีมากถึงร้อยละ 86 ส่งผลให้แนวโน้มผู้ทำงานได้รับสิทธิประโยชน์ไม่ครบถ้วน และอาจไม่ได้รับความคุ้มครองตามระบบประกันสังคมมีจำนวนเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ พบว่าแรงงานที่ทำงานในลักษณะเป็นครั้งคราว (Gig Workers) ซึ่งเป็นลักษณะงานที่ผู้ทำงานได้รับค่าตอบแทนไม่แน่นอน และความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้างมีความไม่ชัดเจน มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 30 ของประชากรวัยแรงงานทั้งหมด

- การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในการขาดแคลนทักษะทางพฤติกรรม (Soft Skills) และค่านิยม/วัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการใช้ชีวิตและการทำงานรูปแบบใหม่

- โดยอนาคตของงานและการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและวัฒนธรรม อาทิ กระแสความเป็นปัจเจก (Individualization) หรือกระแสการตระหนักรู้ของสาธารณชน (Public Awareness) อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของประชากรรุ่นใหม่ จะนำมาซึ่งรูปแบบการทำงาน การใช้ชีวิต และสภาพสังคมที่มีความแตกต่างหลากหลายจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้เกิดความจำเป็นในการมีทักษะทางพฤติกรรม (Soft Skills) อาทิ การมีจิตสาธารณะ ความเป็นพลเมือง มีทักษะในการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างสังคมที่เปิดกว้าง เข้าใจ และเห็นอกเห็นใจต่อความแตกต่างหลากหลายดังกล่าวมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวโน้มความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งนอกจากจะนำไปสู่ความต้องการทักษะทางปัญญา (Cognitive) แล้วยังคาดว่าทักษะทางพฤติกรรม (Non-Cognitive)

หรือทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) จะเป็นที่ต้องการมากขึ้นในระยะต่อไป เนื่องจากเป็นทักษะเฉพาะที่เทคโนโลยีสมัยใหม่ยังไม่สามารถทดแทนแรงงานมนุษย์ได้ แนวโน้มดังกล่าวจึงอาจกลายเป็นความเสี่ยงที่สำคัญสำหรับกำลังแรงงานในปัจจุบัน ซึ่งส่วนใหญ่ยังขาดแคลนทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานและการใช้ชีวิตในอนาคต

- ดังนั้นในกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ภายใต้**หมุดหมายที่ 13 ประเทศไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง** ภาครัฐมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกมิติ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันภาครัฐของไทยมีขนาดใหญ่ ขาดความคล่องตัว และมีรายจ่ายประจํามาก อีกทั้งยังมีโครงสร้างการบริหารงานแบบรวมศูนย์แต่ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน และมีกฎหมายจำนวนมากที่ยังล้าสมัยและขาดการบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ

- ในระยะต่อไป ปัญหาดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะขยายตัวไปสู่ปัญหาภาระทางการคลังที่เพิ่มขึ้นจากการเข้าสู่สังคมสูงวัย ความเสียหายทางเศรษฐกิจจากความล่าช้า ในการปรับตัวให้เท่าทันกับเศรษฐกิจฐานเทคโนโลยีและการทำงานรูปแบบใหม่รวมถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่มีอย่างจำกัด

- ท้ามกลางกระแสการตระหนักรู้ของสาธารณชน (Public Awareness) และการขยายตัวของความเป็นเมือง ดังนั้น ภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและมีสมรรถนะสูง โดยอาศัยโอกาสจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการ **พัฒนาระบบข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการให้บริการสาธารณะ** ตลอดจนมุ่งปรับปรุงกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปรับโครงสร้างและพลิกโฉมประเทศในมิติต่าง ๆ และส่งเสริมศักยภาพของทุกภาคส่วนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ

- กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ภายใต้**หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง** ภาครัฐมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกมิติ โดยมีขอบเขตงานดังนี้

- การทำงานของภาครัฐมีความบูรณาการและเป็นเอกภาพ ตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติ จนถึงติดตามประเมินผล ทั้งระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมถึงการดำเนินงานร่วมกับภาคีการพัฒนาอื่น ๆ
- โครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยน ควบรวม หรือยกเลิกภารกิจให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- ภาครัฐมีความยั่งยืนทางการคลัง มีความสามารถในการจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้น และ มีการบริหารจัดการรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับบทบาทและลดภารกิจเหลือเพียงเท่าที่จำเป็น
- การบริหารงานภาครัฐและการให้บริการสาธารณะปรับเปลี่ยนสู่การเป็น**รัฐบาลดิจิทัล**เต็มรูปแบบ
- กฎหมาย ระเบียบ และมาตรการภาครัฐมีความทันสมัย ไม่ซ้ำซ้อน มีการบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนการพลิก โฉมประเทศไปสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand

- ทุกภาคส่วน ทั้งภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน มีบทบาทในการออกแบบจัดทำ และขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand รวมถึงมีบทบาทในการติดตามตรวจสอบการทำงานของ ภาครัฐในทุกระดับอย่างเป็นรูปธรรม

## 6) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ (พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) มาตรา ๒๒ กำหนดให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละห้าปี เพื่อกำหนดเป้าหมายนโยบายและทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยอย่างน้อยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ และมาตรา ๒๓ กำหนดให้คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) กำหนดแนวทางให้กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจเสนอกรอบนโยบายการพัฒนาและทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในกำกับ

คนร. กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 เพื่รองรับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของประเทศได้ โดยให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และกระทรวงเจ้าสังกัดหารือร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนารัฐวิสาหกิจต่อไป ทั้งนี้ คนร. ได้มีมติเห็นชอบแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2565 และให้เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนประกาศในราชกิจจานุเบกษา เพื่อให้รัฐวิสาหกิจนำแผนดังกล่าวไปใช้ในการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

ธพส. ได้นำประเด็นการพัฒนาหมวดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน มาวิเคราะห์ประกอบและใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี รายละเอียดดังนี้

**หมวดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน**

**ข้อ 5 การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐให้มีความทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม**

**วัตถุประสงค์ :**

- การมีศูนย์ราชการและอาคารของรัฐ เป็นต้นแบบอาคารประหยัดพลังงาน (Smart Building) และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยเพื่อรองรับการให้บริการที่สะดวกรวดเร็วแก่ประชาชน โดยมีการนำนวัตกรรมมาใช้

**แนวทางการพัฒนา :**

- การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐให้มีความทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

**เป้าหมายหลัก :**

- การพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ ตามแผน
- การจัดทำแผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ และการวัดผลการดำเนินงานตามแผน

**โครงการ/แผนงานและเป้าหมาย :**

- โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ (โซนซี)  
: การส่งมอบโครงการและรับรู้รายได้ภายในปี 2567

ตามทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้หมวดหมู่ที่ 12 การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ให้รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีสมรรถนะ ความรู้ และความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยมีแนวทางการพัฒนาดังนี้

- การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการคิดวิเคราะห์และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- การเพิ่มความรู้ความสามารถด้านการใช้ Digital literacy พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญทักษะเดิม (Upskill) และเพิ่มทักษะความรู้ใหม่ๆ (Reskill)
- การเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อผลิตแรงงานที่มีความรู้/ทักษะเฉพาะที่สอดคล้องกับความต้องการของรัฐวิสาหกิจ
- การให้ความรู้ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องตามความเชี่ยวชาญของรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถแก่เอกชนและเพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตและการศึกษาแก่ประชาชนทั่วไป

**เป้าหมาย/ตัวชี้วัด**

- รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีแผนการพัฒนาศักยภาพที่สามารถรองรับกับความต้องการขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีการบูรณาการกับแผนบริหารบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นต้น
- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการพัฒนาศักยภาพ

## 7) นโยบายคณะรัฐมนตรี (ณ วันที่ 12 กันยายน 2567)

คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภาให้ทราบถึงเจตนารมณ์ ยุทธศาสตร์ และนโยบายของรัฐบาล ที่มุ่งมั่นจะสร้างความสามัคคี ประองตอง ให้เกิดขึ้นในสังคมไทย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือกันในการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครองของประเทศให้ก้าวหน้าเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยมี นโยบายเร่งด่วนที่จะดำเนินการทันที ดังนี้

นโยบายแรก รัฐบาลจะผลักดันให้เกิดการปรับโครงสร้างหนี้ทั้งระบบ โดยเฉพาะกลุ่มสินเชื่อบ้าน และรถ ช่วยเหลือลูกหนี้ทั้งในระบบและนอกระบบ ภายใต้ปรัชญาที่จะไม่ขัดต่อวินัยทางการเงินและ ไม่ทำให้เกิดภาวะภัยทางจริยธรรม (Moral Hazard) ของผู้มีภาระหนี้สิน ควบคู่กับการเพิ่มความรู้ทางการเงินและ ส่งเสริมการออมในรูปแบบใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนไทย โดยจะดำเนินนโยบายผ่านสถาบันการเงิน เฉพาะกิจของรัฐบาลพาณิชย์ และบริษัทบริหารสินทรัพย์

นโยบายที่สอง รัฐบาลจะดูแลและส่งเสริมพร้อมกับปกป้องผลประโยชน์ของผู้ประกอบการไทย โดยเฉพาะ SMEs จากการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมของคู่แข่งทางการค้าต่างชาติ โดยเฉพาะผ่านแพลตฟอร์ม ออนไลน์ และการแก้ไขปัญหาหนี้ของ SMEs เช่น การพักหนี้การจัดทำ Matching Fund ซึ่งเป็นการลงทุน ร่วมกันระหว่างรัฐบาลและเอกชน เพื่อประคับประคองให้กลับมาเป็นกลไกที่แข็งแกร่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ

นโยบายที่สาม รัฐบาลจะเร่งออกมาตรการเพื่อลดราคาค่าพลังงานและสาธารณูปโภค ปรับโครงสร้าง ราคากำลังคนควบคู่กับการเร่งรัดจัดทำ ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อกำหนดเกี่ยวกับการ ทำสัญญาซื้อขายพลังงานได้โดยตรง (Direct PPA) รวมทั้งการพัฒนาระบบสำรองน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อความ มั่นคงทางยุทธศาสตร์ของประเทศ (Strategic Petroleum Reserve: SPR) สำรวจหาแหล่งพลังงานเพิ่มเติม และการเจรจาประเด็นพื้นที่ทับซ้อนกับกัมพูชา (OCA) เพื่อลดต้นทุนด้านพลังงาน พร้อมทั้งผลักดันการพัฒนา ระบบขนส่งมวลชนสาธารณะ (Mass Transit) และการกำหนดโครงสร้างอัตรา ค่าโดยสารร่วมในเขต กรุงเทพมหานครเพื่อรองรับนโยบาย “ค่าโดยสารราคาเดียว” ตลอดสาย เพื่อลดภาระค่าเดินทาง

นโยบายที่สี่ รัฐบาลจะสร้างรายได้ใหม่ของรัฐด้วยการนำเศรษฐกิจนอกระบบภาษี (Informal Economy) และเศรษฐกิจใต้ดิน (Underground Economy) เข้าสู่ระบบภาษีที่คาดว่าจะมีมูลค่าสูงกว่าร้อยละ ๕๐ ของ GDP เพื่อนำไปจัดสรรสวัสดิการด้านการศึกษาสาธารณสุข และสาธารณูปโภค รวมทั้งอุดหนุน ค่าใช้จ่ายขั้นพื้นฐานของประชาชน พร้อมทั้งจะปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน

นโยบายที่ห้า รัฐบาลจะเร่งกระตุ้นเศรษฐกิจ สร้างความเชื่อมั่นและกระตุ้นให้เกิดการจับจ่าย ใช้สอย ควบคู่กับการบรรเทาภาระค่าใช้จ่ายและเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพโดยให้ความสำคัญกับกลุ่มเปราะบาง เป็นลำดับแรก และผลักดันโครงการดิจิทัลวอลเล็ต (Digital Wallet) ซึ่งจะเป็นการวางรากฐานเศรษฐกิจดิจิทัล และพัฒนาศูนย์ข้อมูลภาครัฐที่มุ่งการพัฒนานโยบายที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน พร้อมเพิ่ม โอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุนเพื่อการพัฒนาหมู่บ้านและชุมชน และการประกอบอาชีพ

นโยบายที่หก รัฐบาลจะยกระดับการทำเกษตรแบบดั้งเดิมให้เป็นเกษตรทันสมัยโดยใช้แนวคิด “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” นำเทคโนโลยีด้านการเกษตร (Agri-Tech) เช่น เกษตรแม่นยำ (Precision Agriculture) และเทคโนโลยีด้านอาหาร (Food Tech) มาใช้พัฒนาอาชีพด้านการเกษตร ประมง

ปศุสัตว์ และอาชีพที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหาร รวมถึงการคว้าโอกาสในตลาดใหม่ ๆ รวมทั้งอาหารฮาลาล และฟื้นฟูนโยบาย “ครัวไทยสู่ครัวโลก” ซึ่งเป็นจุดเด่นของประเทศไทยเพื่อตอบสนองความต้องการของโลกด้านความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) และเร่งเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและราคาพืชผลการเกษตร รวมทั้งเพื่อยกระดับรายได้ของเกษตรกร

นโยบายที่เจ็ด รัฐบาลจะเร่งส่งเสริมการท่องเที่ยว ด้วยการสานต่อความสำเร็จในการปรับโครงสร้างการตรวจลงตราทั้งหมดของประเทศเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ขอวีซ่า เช่น กลุ่มผู้เข้าร่วมงานแสดงสินค้านานาชาติ (MICE) และกลุ่มชาวต่างชาติที่ทำงานทางไกล (Digital Nomad) ซึ่งสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวถึง ๑.๘๙๒ ล้านล้านบาท ในปี ๒๕๖๖ โดยส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เพิ่มแหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น (Man-made Destinations) เช่น สวนน้ำ สวนสนุก ศูนย์การค้า สถาบันบันเทิงครบวงจร (Entertainment Complex) นาคอนเลิร์ด เทศกาล และการแข่งขันกีฬาระดับโลกมาจัดในประเทศไทย รวมถึงส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองน่าเที่ยว เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวและเม็ดเงินมหาศาลที่จะกระจายลงสู่ผู้ประกอบการภายในประเทศได้อย่างรวดเร็ว

นโยบายที่แปด รัฐบาลจะแก้ปัญหายาเสพติดอย่างเด็ดขาดและครบวงจร เริ่มตั้งแต่การตัด ต้นตอการผลิตและจำหน่ายด้วยการร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน การสกัดกั้นควบคุมการลักลอบนำเข้าและ ตัดเส้นทางการลำเลียงยาเสพติด การปราบปรามและการยึดทรัพย์ผู้ค้ายาอย่างเด็ดขาด การค้นหาผู้เสพ

ในชุมชนเพื่อเข้าสู่กระบวนการรักษา ตลอดจนการบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด การฝึกอาชีพ การศึกษา และการฟื้นฟูสภาพทางสังคม รวมทั้งมีระบบติดตามดูแลช่วยเหลือเพื่อไม่ให้กลับไปสู่วงจรยาเสพติดอีก เพื่อคืนคุณภาพกลับสู่สังคม

นโยบายที่เก้า รัฐบาลจะเร่งแก้ปัญหาอาชญากรรม อาชญากรรมออนไลน์/มิจอาชีพ และอาชญากรรมข้ามชาติเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประชาชน โดยการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพ ในการป้องกันและปราบปรามแก๊งคอลเซ็นเตอร์ และรับมือกับอาชญากรรมออนไลน์อย่างรวดเร็ว ช่วยเหลือเหยื่อของมิจอาชีพอย่างทันท่วงที โดยผนึกกำลังกับประเทศเพื่อนบ้านและสร้างกลไกการร่วมรับมือของ บริษัทผู้ประกอบการกิจการโทรคมนาคมและธนาคารพาณิชย์

นโยบายที่สิบ รัฐบาลจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ และจัดสวัสดิการสังคมให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป สร้างความเท่าเทียมทางโอกาสและเศรษฐกิจโดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง ที่สำคัญ ได้แก่ คนพิการ ผู้สูงอายุ กลุ่มชาติพันธุ์ บุคคลไร้รัฐไร้สัญชาติ เพื่อให้สามารถเข้าถึงสิทธิและสวัสดิการของรัฐได้โดยสะดวกตามที่กฎหมายบัญญัติ

ทั้งนี้ จากประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ธพส. ได้สรุปความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาล ดังนี้

| ยุทธศาสตร์ชาติ                                                                                                                                                                                                    | นโยบายรัฐบาล                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านความมั่นคง                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1. การรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อสร้างเสริมความสงบเรียบร้อยและสันติสุขให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติบ้านเมือง                                                                                                         | - การปรับโครงสร้างของหน่วยงานความมั่นคง ให้มีความทันสมัย และสามารถตอบสนองต่อการคุกคาม และภัยความมั่นคงรูปแบบใหม่ในศตวรรษที่ 21 และเป็นกลไกสำคัญในการพิทักษ์เอกราช สร้างความมั่นคงและความปลอดภัยในทุกพื้นที่ของประเทศ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาและการแก้ไขปัญหา ภัยคุกคามและภัยพิบัติ เพื่อช่วยเหลือประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ |
| 2. การป้องกันและแก้ไขปัญหามีผลกระทบต่อความมั่นคง เพื่อแก้ไขปัญหาคืบคลานและไม่ให้ปัญหาใหม่เกิดขึ้น                                                                                                                 | - การสนับสนุนให้มีความร่วมมือระหว่างรัฐ กับประชาชน ประชาชนกับประชาชนที่มีความแตกต่างทางความคิด ศาสนา และอุดมการณ์ ให้สามารถอาศัยอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข ภายใต้หลักนิติธรรมที่เข้มแข็ง                                                                                                                                  |
| 3. การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติเพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคง                                                                          | - การดำเนินความสัมพันธ์ทางการทูตกับประเทศต่าง ๆ อย่างสมดุล กระชับความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน และรักษาบทบาทนำของประเทศไทยในภูมิภาคและอนุภูมิภาค                                                                                                                                                                         |
| 4. การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์การภาคีรัฐและที่มิใช่ภาคีรัฐ เพื่อสร้างเสริมความสงบสุขสันติสุข ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลก อย่างยั่งยืน |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5. การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เพื่อให้กลไกสำคัญต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้หลักธรรมาภิบาล และการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1. การเกษตรสร้างมูลค่า ให้ความสำคัญ กับการเพิ่มผลิตภาพการผลิตทั้งเชิงปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร                                                                                                | - การสร้างรายได้ ในภาคการเกษตร โดยใช้หลักการตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2. อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต                                                                 | - การส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ อาทิ การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล อุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง อุตสาหกรรมสีเขียว และอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ รวมทั้งการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมในประเทศ เพื่อให้เป็นเครื่องยนต์ใหม่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และยกระดับศักยภาพ การแข่งขันของประเทศ                                     |
| 3. สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว โดยรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับ และเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง                                   | - การสร้างรายได้ จากการท่องเที่ยว เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ และสร้างงานให้กับประชาชน<br>- สร้างความมั่นใจ และความประทับใจ กับประเทศไทยในระยะยาว                                                                                                                                                                                 |

| ยุทธศาสตร์ชาติ                                                                                                                                                            | นโยบายรัฐบาล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพในด้านโครงข่ายคมนาคม พื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ        | - การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งของประเทศทั้งทางถนน ทางน้ำ ทางราง และทางอากาศ เพื่อเปิดประตูค้าขาย และเปิดโอกาสของประเทศไทยให้เพิ่มขึ้น และเป็นการสร้างประโยชน์จากสินทรัพย์ของประเทศและของประชาชน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ของโลก                                                                                                                                                                  |
| 5. พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน | - การจัดทำ Matching Fund ซึ่งเป็นการลงทุนร่วมกันระหว่างรัฐบาลและเอกชน เพื่อลงทุนพัฒนา Start-up ที่มีศักยภาพให้เติบโตและแข่งขันได้                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์</b>                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม มุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยม และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์                                                                  | - การปฏิรูปการศึกษา และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งส่งเสริม ให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2. การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา                                       | - การปฏิรูปการศึกษา และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งส่งเสริม ให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ<br>- การให้ผู้เรียนได้เข้าถึง การเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีอุปกรณ์การเรียนที่เหมาะสมต่อผู้เรียนแต่ละวัย และใช้ระบบเทคโนโลยีการศึกษาสมัยใหม่<br>- ความมีคุณภาพของครูทั่วประเทศ รวมไปถึงครูแนะแนวเพื่อช่วยให้นักเรียนได้รับคำแนะนำด้านเนื้อหา ของวิชาการและการเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อการตัดสินใจเลือกเรียนและประกอบอาชีพ |
| 4. การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย                                                                                                                              | - การจัดทำหลักสูตร และให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับความรู้ความสนใจของผู้เรียน<br>- การเปิดรับแรงงานต่างด้าวและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศเพื่อตอบสนองความต้องการทรัพยากรบุคคลและแรงงาน ทั้งภาคการผลิต การบริการและพัฒนาเทคโนโลยี                                                                                                                                                                                                           |
| 5. การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สติปัญญา และสังคม                                                                                           | - การสร้างและพัฒนา ระบบสาธารณสุข ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น<br>- การสร้างระบบสาธารณสุขบ่มเพาะให้เกิดสุขภาวะอนามัยที่ดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| ยุทธศาสตร์ชาติ                                                                   | นโยบายรัฐบาล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์      | - การกระจายอำนาจการศึกษาให้ผู้เรียนได้เข้าถึงการเรียนรู้อย่างทั่วถึง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 7. การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ             | - การส่งเสริมและพัฒนาด้านกีฬาก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ<br>- การส่งเสริมกลไก สร้างเสริมสุขภาพ และป้องกันโรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม</b>                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินการให้ประชาชนมีสิทธิในที่ดิน</li> <li>- การสร้างชีวิตของคนไทยให้มีเกียรติ โดยมีเงินเดือนและค่าแรงขั้นต่ำที่เป็นธรรมสอดคล้องและเพียงพอต่อปัจจัยด้านการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี รวมทั้งสามารถเข้าถึงระบบสวัสดิการของผู้ใช้แรงงานที่เหมาะสม</li> <li>- การดูแลกลุ่มเปราะบาง คนพิการ ผู้สูงอายุ และกลุ่มชาติพันธุ์ ด้วย “สวัสดิการโดยรัฐ”</li> <li>- การยกระดับ “นโยบาย 30 บาทรักษาทุกโรค” ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ครอบคลุมมากขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น ประชาชนจะได้รับความสะดวกมากขึ้น ด้วยบริการพื้นฐานใกล้บ้าน</li> <li>- การส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul> |
| 2. การกระจายศูนย์กลางความเจริญ ทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี                    | - การพัฒนาต่อยอดเขตเศรษฐกิจพิเศษ และระเบียงเศรษฐกิจทั้ง 4 ภาค ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนการพัฒนาพื้นที่และเมืองให้เป็นไปตามผังเมืองที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เพื่อให้เกิดการกระจายความเจริญและกิจกรรมทางเศรษฐกิจไปสู่ภูมิภาค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3. การเสริมสร้างพลังทางสังคม                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลักดันให้มีกฎหมายสนับสนุนสิทธิ และความเท่าเทียมของกลุ่มความหลากหลายทางเพศ รวมถึงการใช้กลไกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี</li> <li>- การพัฒนาทุกภาคส่วน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ ให้แก่ประเทศ</li> <li>- การเป็นกำลังหลัก พร้อมกับภาคประชาชน ภาคเอกชน และส่วนราชการในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่อนาคตที่ดีกว่าเดิม</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4. การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเองและการจัดการตนเอง | - การสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปพัฒนาท้องถิ่น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| ยุทธศาสตร์ชาติ                                                                                          | นโยบายรัฐบาล                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                         | - การกระจายทรัพยากร และกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปสู่ชุมชน                                                                                                                                                                                                       |
| <b>ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</b>                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว                                                     | - ส่งเสริมและเร่งฟื้นฟู ความสมบูรณ์ของดิน และน้ำคืนสู่ธรรมชาติ<br>- การธำรงดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติ                                                                                                                                                              |
| 2. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล                                                     | - การบริหารจัดการทรัพยากรทางทะเลให้อยู่กับประเทศอย่างยั่งยืน                                                                                                                                                                                                      |
| 3. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ                                         | - ส่งเสริมการผลิต และการใช้พลังงานสะอาดและพลังงานหมุนเวียน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน<br>- การสานต่อนโยบาย Carbon Neutrality เพื่อให้ประเทศไทยเป็นผู้นำของอาเซียนในด้านการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่ชั้นบรรยากาศ |
| 4. พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรม และอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง | - การพัฒนาพื้นที่และเมืองให้เป็นไปตามผังเมืองที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เพื่อให้เกิดการกระจายความเจริญและกิจกรรมทางเศรษฐกิจไปสู่ภูมิภาค<br>- การธำรงดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติ                                                                            |
| 5. พัฒนาความมั่นคงน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม                                         | - ส่งเสริมการผลิต และการใช้พลังงานสะอาดและพลังงานหมุนเวียน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน<br>- การบูรณาการองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการน้ำ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการน้ำ ในแต่ละพื้นที่                   |
| 6. ยกระดับกระบวนการกำหนดอนาคตประเทศ                                                                     | - การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในภาคการผลิต ภาคการบริการ และภาคการเงิน<br>- การให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ในกรณีการดำเนินงานที่กระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิต                      |
| <b>ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ</b>                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส            | - การใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพ ปรับปรุงการทำงานของภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล                                                                                                                                                                      |

| ยุทธศาสตร์ชาติ                                                                                                                 | นโยบายรัฐบาล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                | <p>ทำให้ประชาชนสามารถได้รับการบริการจากรัฐได้สะดวกมากยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารในรูปแบบของการกระจายอำนาจ (ผู้ว่า CEO) เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานในแต่ละจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
| 2. ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนา ในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารประเทศ ในรูปแบบบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานให้ตอบสนองเป้าหมาย การพัฒนาประเทศระยะยาว</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3. ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารในรูปแบบของการกระจายอำนาจ (ผู้ว่า CEO) เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานในแต่ละจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่</li> <li>- การสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปพัฒนาท้องถิ่น</li> <li>- การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพปรับปรุงการทำงานของภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล ทำให้ประชาชนสามารถได้รับการบริการจากรัฐได้สะดวกมากยิ่งขึ้น</li> </ul> |
| 4. ภาครัฐมีความทันสมัย                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มาเพิ่มประสิทธิภาพปรับปรุงการทำงานของภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล ทำให้ประชาชนสามารถได้รับการบริการจากรัฐได้สะดวกมากยิ่งขึ้น</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารในรูปแบบของการกระจายอำนาจ (ผู้ว่า CEO) เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานในแต่ละจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 6. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัย รวดเร็ว และประเพณีนิยม                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินงานที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้ สอดคล้องกับกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 7. กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสม กับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น                                                               | <p>การยกเลิกและปรับปรุงกฎหมายที่ไม่จำเป็น</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| ยุทธศาสตร์ชาติ                                                      | นโยบายรัฐบาล                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างความเป็นธรรมในการคุ้มครอง พื้ที่กัษสิทธิของประชาชนและสิทธิผู้บริโภค</li> <li>- การส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul> |

## 8) นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง

นโยบายกระทรวงเจ้าสังกัดที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ “อุตสาหกรรมด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยมีลักษณะเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงและมีเอกชนในอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก โดยทิศทางในปัจจุบันมีแนวโน้มการพัฒนาควบคู่กับการใช้นวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อีกทั้งการลงทุนในอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีขนาดใหญ่ จึงควรพิจารณาแนวทางการให้ภาคเอกชนเข้าร่วมดำเนินโครงการอีกทางหนึ่ง เพื่อสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องการพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 การพัฒนาปัจจัยแวดล้อมทางกายภาพและดิจิทัลให้อื้อต่อการประกอบกิจกรรมอุตสาหกรรม และการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม” ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1) การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง 2) การสนับสนุนศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง 4) การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม 5) การคลังการเงินเพื่อสิ่งแวดล้อม และ 6) การเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงาน อย่างมีธรรมาภิบาลและมีอาชีพ เป้าหมายที่เกี่ยวข้อง “การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพย์สินภาครัฐ การใช้ที่ราชพัสดุเพื่อสนับสนุนนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและคลัสเตอร์การพิจารณามาตรการรองรับสังคมผู้สูงอายุ การส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) โดยการใช้มาตรการทางการเงินการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อมฯ”

## 9) ยุทธศาสตร์กรมนารักษ์ ระยะ 5 ปี (2566 – 2570)

วิสัยทัศน์ “บริหารทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน” โดยกรมนารักษ์กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) การบริหารจัดการทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ (2) การบริหารจัดการทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อประโยชน์เชิงสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม และ (3) การบริหารจัดการองค์กรให้มีสมรรถนะสูง จากประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมนารักษ์ ธพส. จึงได้พิจารณาแนวทางการดำเนินงานภารกิจด้านที่ราชพัสดุระยะ 20 ปี ของกรมนารักษ์มาประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ธพส. ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งเชิงเศรษฐกิจและสังคม

## 10) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)

พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 ได้กำหนดว่า “เพื่อให้การพัฒนาดิจิทัลเกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นส่วนรวม ให้คณะรัฐมนตรีจัดทำนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมขึ้น ตามข้อเสนอของคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ การประกาศใช้และการแก้ไขปรับปรุงนโยบาย และแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ให้ทำเป็นประกาศพระบรมราชโองการและประกาศในราชกิจจานุเบกษา” นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่กำหนดทิศทางการ

ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา 6 ด้าน ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

#### 11) นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (พ.ศ. 2565 - 2570)

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

#### 12) 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 ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2570 นั้น

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” ประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยอาศัยฐานความเข้มแข็งของประเทศอันประกอบด้วยความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมและพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นเจ้าของสินค้าและบริการมูลค่าสูง ที่ยกระดับมูลค่าในห่วงโซ่การผลิตสินค้าและบริการ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ช่วยทลายข้อจำกัด ให้เกิดการก้าวกระโดดของการพัฒนาต่อยอด สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน กระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งแบบทั่วถึง (Inclusive growth) รวมถึงการรักษาฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพให้สมดุลด้วยการใช้โมเดลเศรษฐกิจใหม่ที่เรียกว่า “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) จากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรมด้วยกลไกจตุภาคี (Quadruple helix)

### 13) ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC)

1. ธพส. ควรมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบอื่นๆ ที่เป็นแนวโน้มในอนาคต เช่น การบริหารจัดการอาคารที่รองรับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure) หรือโครงการที่สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งจะสามารถสนับสนุนให้ ธพส. มีรายได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว อย่างไรก็ตามผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องควรมีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจัง เพื่อให้มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ในอนาคต

2. ธพส. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยควรนำเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม มาปรับใช้ทั้งการให้บริการและการดำเนินงานในองค์กร รวมถึงควรมีการวัดผล ติดตาม วิเคราะห์ และประเมินตัววัดผลลัพธ์ดังกล่าวให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ตลอดจนมีการนำผลจากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้เพื่อนำไปปรับปรุงและจัดทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

3. ธพส. ควรทบทวนและปรับปรุงแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความเสี่ยงของโครงการต่างๆ โดยเฉพาะในโครงการที่ ธพส. ต้องร่วมดำเนินงานกับหน่วยงานภายนอกและมีปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ทั้งนี้ เพื่อให้ ธพส. สามารถบริหารจัดการโครงการ/แผนงานได้ตามแผนประจำปี

สรุป. มีความเห็นเพิ่มเติม สรุปได้ ดังนี้

1. ธพส. ควรหามาตรการหรือแนวทางการเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินที่มีอยู่ รวมถึงกำกับติดตามโครงการสำคัญให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะโครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ พื้นที่โซนซี ซึ่งตามแผนจะเริ่มเปิดให้บริการและรับรู้รายได้ในปี 2567
2. ธพส. ควรเร่งรัดและให้ความสำคัญด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมภายในองค์กรให้มากขึ้น ทั้งนี้ ขอให้ ธพส. นำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากผลการดำเนินงานด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ประจำปีบัญชี 2566 มาพิจารณา เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานในด้านดังกล่าวในปีบัญชี 2567 ต่อไป

ภาพแสดง ความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ธพส. ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ  
13 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และนโยบายรัฐบาล



## ภาพแสดงความเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาลกับยุทธศาสตร์ ธพส.



## 13) หลักการ มาตรฐาน ทฤษฎี รวมถึงตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี หรือตัวอย่างสถาบัน/องค์กรชั้นนำ

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 อ.ก.พ. วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐมีมติเห็นชอบต่อหลักการ องค์ประกอบ และวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ใช้ชื่อเป็นภาษาไทยว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard

โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็น 5 มิติ ดังนี้

- มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

จากผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละรัฐวิสาหกิจ ผ่านฐานข้อมูลของคณะที่ปรึกษา จึงสามารถสรุปแนวคิดที่แต่ละรัฐวิสาหกิจใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์และผลการดำเนินการโดยสรุป เพื่อเป็นแนวทางให้กับการดำเนินการในโครงการนี้ ได้ดังนี้

| ชื่อรัฐวิสาหกิจ                | แนวคิดที่ใช้           | ผลการกำหนดกลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย | HR Scorecard และ SE-AM | <p>เป็นหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถให้เป็นผู้นำระดับภูมิภาคในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืนผ่าน 4 ยุทธศาสตร์ 14 แผนงาน ดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talents) ให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร (Growth Mindset)</li> <li>● ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากร ให้เป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมและท่าเรือเชิงนิเวศอย่างมืออาชีพ (Green Professional)</li> <li>● ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ (Good Partner &amp; Good Process)</li> <li>● ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน (Global Characteristics)</li> </ul> |
| การรถไฟแห่งประเทศไทย           | SWOT และ HR Scorecard  | <p>มุ่งเน้นการดำเนินการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ ผ่าน 5 ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามที่องค์กรต้องการ</li> <li>● ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>● ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้สู่การมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</li> <li>● ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลที่ดี</li> <li>● ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความผูกพัน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ธนาคารออมสิน                   | SWOT                   | <p>ในปี 2564 ได้มีการดำเนินการผ่านแผนการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ใน 5 กลยุทธ์ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างองค์กรภาพรวมและบริหารอัตรากำลัง</li> <li>● กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับศักยภาพบุคลากรรองรับการแข่งขัน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| ชื่อรัฐวิสาหกิจ                                 | แนวคิดที่ใช้                              | ผลการกำหนดกลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูง</li> <li>กลยุทธ์ที่ 4 ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรและสร้างความผูกพันพนักงาน</li> <li>กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพระบบบริหารทรัพยากรบุคคล</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| การทางพิเศษแห่งประเทศไทย                        | SWOT                                      | <p>เน้นสร้างสรรค์ กทพ. ให้เป็นองค์กรแห่งอนาคต ผ่าน 3 ยุทธศาสตร์ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความผูกพันและคุณภาพชีวิตในการทำงาน</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย | 7S McKinsey<br>SWOT<br>PESTLE<br>Analysis | <p>บริหารพัฒนาทุนมนุษย์ วว. วิถีใหม่ ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ภายในปี 2568 ตาม 4 ด้านของ SE-AM คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 1: การเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านการบริหาร และการพัฒนาทุนมนุษย์ วว.</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 2: การเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านการบริหารทุนมนุษย์ วว.</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 3: การเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ วว.</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเพิ่มประสิทธิภาพด้านสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุน การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ วว.</li> </ul>      |
| องค์การเภสัชกรรม                                | Alignment and Priority Matrix             | <p>เน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ล้ำหน้าเพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านธุรกิจยาและเวชภัณฑ์ ผ่าน 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศ</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างวัฒนธรรมองค์กรใน บริบทของสากลและอยู่เหนือความเปลี่ยนแปลง</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็น ศูนย์กลางด้านยาและเวชภัณฑ์ระดับภูมิภาค</li> </ul> |

| ชื่อรัฐวิสาหกิจ      | แนวคิดที่ใช้          | ผลการกำหนดกลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับองค์กรให้เป็น Most Admired Company</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| การประปานครหลวง      | เกณฑ์ประเมิน Enablers | <p>เน้นยกระดับขีดความสามารถองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ผ่านการสร้างเสริมความพร้อมด้านบุคลากรให้มีศักยภาพ ทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skills) รองรับการเปลี่ยนแปลงและก้าวทันไปกับนโยบาย Thailand 4.0 พร้อมสร้างความมุ่งมั่นและเต็มใจในการทำงาน ผ่าน 3 กลยุทธ์สำคัญ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและรองรับการเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ (Digitalize HRM and HRD)</li> <li>กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และออกแบบระบบการจัดการภายในองค์กร (เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในทุกกระบวนการทำงาน)</li> <li>กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul> |
| ธนาคารอาคารสงเคราะห์ | เกณฑ์ประเมิน Enablers | <p>เน้นการเป็น HR ยุคใหม่ ใส่ใจบริการ บริหารและพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทัน Digital เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายทำให้คนไทยมีบ้าน โดยมีการกำหนดบทบาทของการดำเนินงานของสายงาน HR ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) ในปี 2566 ผ่าน 3 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (8 กลยุทธ์) ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคาร</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคาร</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างความผูกพันต่อธนาคาร</li> </ul>                                                               |
| การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  | เกณฑ์ประเมิน Enablers | <p>จากแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปี 2561-2566 เน้นด้านดิจิทัลให้สอดแทรกในประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ โดยมีข้อเสนอ 17 โครงการผ่าน 3 ยุทธศาสตร์ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนา Digital Culture และ Growth Mindset</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้าง HR Dashboard</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Talent) รวมถึงการพัฒนาบุคลากร</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |

#### 14) แนวคิด HPO: High Performance Organization

**องค์กร HPO** คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจ และผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ สร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า” ซึ่งความเป็นเลิศและความต่อเนื่องอย่างยั่งยืนในระยะยาวนั้นเป็นคุณสมบัติเด่นขององค์กร HPO

องค์กรใดก็ตามที่ต้องการเป็น HPO หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น อาจยึดตามแนวทางของ SCORES ซึ่งได้กล่าวไว้ในหนังสือของ Blanchard จากงานวิจัยของ Don Carew และคณะ โดยเสนอว่า องค์กร HPO เป็นองค์กรที่มีองค์ประกอบที่สำคัญหกประการ ซึ่งรวมเรียกว่า SCORES โดย SCORES นั้นย่อมาจาก

1. S = Shared Information and Open Communication
2. C = Compelling Vision
3. O = Ongoing Learning
4. R = Relentless Focus on Customer Results
5. E = Energizing Systems and Structures และ
6. S = Shared Power and High Involvement

โดยมีรายละเอียดดังนี้

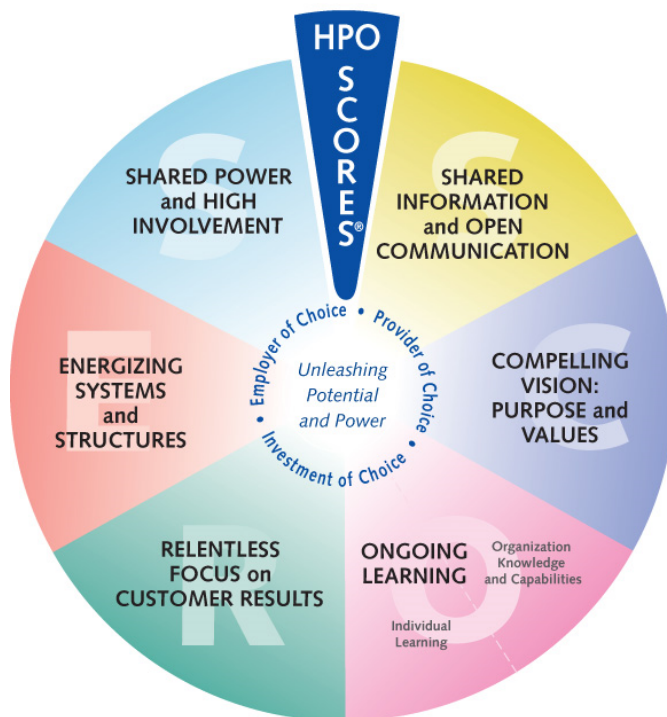
**S = Shared Information and Open Communication** โดยมีประเด็นย่อยที่สำคัญคือการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร เนื่องจากการสื่อสารที่เปิดเผย ทั้งทั้งองค์กรจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพูดคุยระหว่างบุคลากรต่าง ๆ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ และเมื่อเกิดความไว้วางใจระหว่างกันแล้ว การแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างพนักงานก็จะเกิดขึ้น ทำให้ผู้ที่ต้องใช้ข้อมูล มีข้อมูลสำคัญเมื่อต้องตัดสินใจ

**C = Compelling Vision** ซึ่งการตั้งวิสัยทัศน์นั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่ Compelling Vision ในองค์กรที่เป็น HPO นั้น จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นในอันที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว การมีวิสัยทัศน์ในลักษณะดังกล่าว ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีความตื่นตัว และมุ่งมั่นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และสุดท้ายทำให้บุคลากรทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาองค์กรสู่จุดหมายที่ต้องการ

**O = Ongoing Learning** องค์กรที่เป็น HPO จะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีกระบวนการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรที่เป็น HPO จะมีกระบวนการในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร และประเด็นที่สำคัญคือในองค์กรที่เป็น HPO นั้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

**R = Relentless Focus on Customer Results** ไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมใด องค์กรที่เป็น HPO จะมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งการทำความเข้าใจต่อลูกค้า และการวัดผลลัพธ์ทางด้านลูกค้า ในองค์กรที่เป็น HPO ทุกแห่งจะให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า และส่วนใหญ่แล้วจะใช้ประสบการณ์ หรือ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ

### The HPO SCORES® Model



**E = Energizing Systems and Structures** ระบบ โครงสร้าง กระบวนการในการทำงานในองค์กรที่เป็น HPO จะมีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อ วิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น มีข้อเสนอแนะหนึ่งที่น่าสนใจครับ นั่นคือ การที่จะรู้ว่าโครงสร้าง ระบบ และ กระบวนการในการทำงานมีความเหมาะสม และสอดคล้องต่อกลยุทธ์หรือไม่ ก็สามารถพิจารณาได้ว่าโครงสร้าง ระบบ และ กระบวนการในการทำงาน ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น หรือ กลับเป็นอุปสรรคในการทำงาน

**S = Shared Power and High Involvement** ในองค์กรที่เป็นเลิศนั้น อำนาจ และการตัดสินใจ จะถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่ถูกเก็บรักษาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานในระดับต่าง ๆ เป็นเรื่องปกติที่พบได้ในองค์กรที่เป็นเลิศ และเมื่อพนักงานมีความรู้สึกว่ามีคุณค่า และความคิดเห็นของตนเองเป็นที่ยอมรับแล้ว พนักงานก็จะสามารถทำงานอย่างมีคุณค่าเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนั้น ยังมีอีกแนวคิดของ HPO Center ที่เน้น 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร HPO ดังนี้



### 1. คุณภาพการจัดการ

ปัจจัยนี้ครอบคลุมถึงการเป็นผู้นำและแนวทางการจัดการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรวมถึงลักษณะสำคัญต่าง ๆ ดังนี้:

- **การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์:** องค์กรที่มีผลงานสูง (HPO) ถูกนำโดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าสนใจ ซึ่งวิสัยทัศน์นี้จะทำหน้าที่เป็นแนวทางหลักในการทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน

- **การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ:** การ

สื่อสารที่เปิดกว้างและมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในองค์กร HPO โดยผู้บริหารต้องสนับสนุนให้มีความโปร่งใสและเปิดเผยข้อมูลไหลเวียนอย่างไร้รอยต่อในทุกระดับขององค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจและการร่วมมือ

- **การจัดแนวเชิงกลยุทธ์:** องค์กรที่มีผลงานสูงจัดการให้กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมาย โดยมั่นใจว่าทุกหน่วยงาน ทีม และบุคคลเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์โดยรวม

### 2. การเปิดกว้างและการปฏิบัติงานเชิงปฏิบัติการ: องค์กร HPO สร้างสภาพแวดล้อมที่ให้คุณค่าแก่การเปิดกว้าง กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และตัดสินใจอย่างแน่วแน่ ลักษณะสำคัญได้แก่:

- **วัฒนธรรมนวัตกรรม:** องค์กร HPO สร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่านวัตกรรม โดยกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันไอเดีย ทดลอง และมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- **การปรับตัว:** การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและการเผชิญหน้ากับความท้าทายอย่างกระตือรือร้นเป็นลักษณะขององค์กร HPO พนักงานมักจะเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการเติบโตและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด
- **ความรวดเร็วในการตัดสินใจ:** การปฏิบัติงานเชิงปฏิบัติการชัดเจนในกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วและแน่วแน่ องค์กรเหล่านี้ให้ความสำคัญกับความคล่องตัว ทำให้พวกเขาตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาสหรือภัยคุกคามใหม่ ๆ

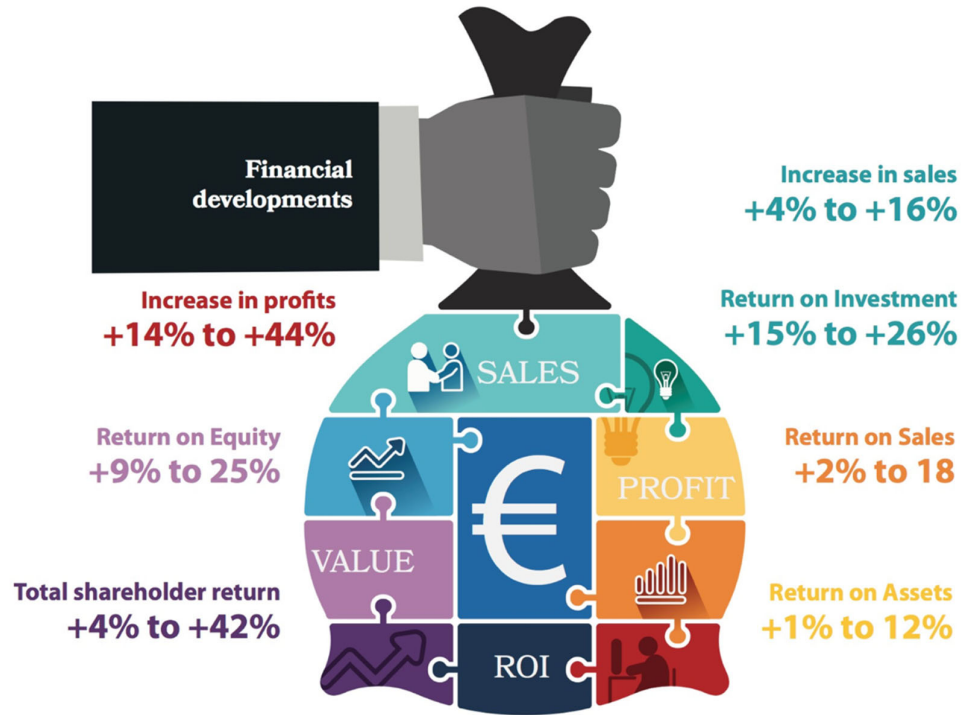
### 3. การมองไปข้างหน้าในระยะยาว: องค์กร HPO ไม่ได้มุ่งเน้นที่ผลประโยชน์ระยะสั้นเพียงอย่างเดียว แต่มีการวางแผนด้วยมุมมองที่มองไปข้างหน้า ลักษณะสำคัญได้แก่:

- **ความคิดเชิงกลยุทธ์:** องค์กรที่มีผลงานสูงคาดการณ์ถึงแนวโน้มและความท้าทายในอนาคต โดยลงทุนในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เตรียมพร้อมสำหรับความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาว

- **การจัดการความเสี่ยง:** องค์กร HPO ใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาผลกระทบระยะยาวของการตัดสินใจและสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมกับกลยุทธ์ลดความเสี่ยงเพื่อให้การเติบโตอย่างยั่งยืน
  - **การสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:** การมองไปข้างหน้าในระยะยาวรวมถึงการสร้างคุณค่าไม่เพียงแต่ให้กับผู้ถือหุ้น แต่ยังรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย องค์กร HPO จะพิจารณาผลกระทบจากการดำเนินการของตนที่มีต่อลูกค้า พนักงาน และชุมชน
4. **การปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง:** การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นการย้ำถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาที่ต่อเนื่องและความสามารถในการปรับตัว โดยส่งเสริมให้ทุกคน ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติจนถึงผู้นำ มองหาวิธีการปรับปรุงกระบวนการและประสิทธิภาพ ลักษณะสำคัญได้แก่:
- **องค์กรแห่งการเรียนรู้:** การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องถูกฝังในวัฒนธรรมองค์กร องค์กร HPO ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ และตามทันความก้าวหน้าของอุตสาหกรรม
  - **นวัตกรรมที่ปรับตัวได้:** องค์กร HPO ยังมีส่วนร่วมในนวัตกรรมที่ปรับตัวได้ พนักงานสามารถปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการเพื่อให้อยู่เหนือกว่าคู่แข่งในสภาพแวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
5. **คุณภาพของพนักงาน:** องค์กรที่มีผลงานสูงรับรู้ว่าคุณค่าในองค์กรคือทรัพย์สินที่มีค่าสูงสุด จึงมุ่งเน้นในการสร้างพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง ลักษณะนี้ครอบคลุม:
- **การสรรหาบุคลากรที่มีทักษะ:** องค์กร HPO ใส่ใจในกระบวนการสรรหาบุคลากร โดยมองหาบุคคลที่มีทักษะที่เหมาะสม คุณค่า และความเข้ากันได้ทางวัฒนธรรม
  - **การให้ความสามารถและอิสระในการทำงาน:** องค์กรที่มีผลงานสูงให้อิสระแก่พนักงานในการตัดสินใจภายในขอบเขตความรับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบ
  - **การลงทุนในการพัฒนา:** องค์กร HPO ลงทุนในการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านโปรแกรมการฝึกอบรม การให้คำปรึกษา และโอกาสในการพัฒนาทักษะ เพื่อสร้างแรงงานที่มีความยืดหยุ่น มีทักษะ และมีแรงจูงใจ

จากผลการวิจัยจากหลากหลายอุตสาหกรรม และหลากหลายประเทศ แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่เป็น HPOs นั้นจะมีผลประกอบการที่สูงกว่าคู่แข่งอย่างน้อยดังนี้:

1. กำไรมากกว่าถึง 4 - 44 เท่า
2. Return On Assets (ROA) มากกว่าถึง 1 - 12 เท่า
3. Return On Equity (ROE) มากกว่าถึง 9 - 25 เท่า
4. Return On Investment (ROI) มากกว่าถึง 15 - 26 เท่า
5. Return On Sales (ROS) มากกว่าถึง 2 - 18 เท่า
6. Total Shareholder Return มากกว่าถึง 4 - 42 เท่า



สำหรับมูลค่าที่ไม่ใช่การเงิน จะพบว่าองค์กร HPOs ได้รับความพึงพอใจและความรักดีจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสัดส่วนที่สูงกว่าคู่แข่ง รวมถึงสามารถผลิตสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างมีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่ง

ตัวอย่างองค์กรที่มีผลงานสูง (HPOs)

- **Toyota** เป็นองค์กรที่มีตัวอย่างเด่นขององค์กร HPO โดยระบบการผลิตของโตโยต้าจะเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ความมุ่งมั่นของโตโยต้าต่อหลักการเหล่านี้ได้มีส่วนช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงอย่างยั่งยืนในด้านคุณภาพ
- **Apple** ความสำเร็จของแอปเปิลมาจากการยึดมั่นในนวัตกรรมและการให้ความสำคัญกับลูกค้า บริษัทมุ่งมั่นสร้างความเป็นเลิศในการออกแบบผลิตภัณฑ์ ประสบการณ์ผู้ใช้ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งสะท้อนถึงหลักการสำคัญของกรอบการทำงาน HPO
- **Amazon** อเมซอนเป็นที่รู้จักจากการมุ่งเน้นที่ลูกค้า นวัตกรรม และวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความมุ่งมั่นของบริษัทต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการปรับตัว และมุมมองระยะยาว มีบทบาทสำคัญในการเติบโตและความครอบคลุมในธุรกิจอีคอมเมิร์ซและการให้บริการคลาวด์คอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ Amazon ได้สร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมที่สนับสนุนการทดลองและมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังลงทุนอย่างมากในการพัฒนาเครือข่ายโลจิสติกส์และการจัดจำหน่าย ทำให้สามารถส่งสินค้าถึงมือลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- **Pixar** เป็นสตูดิโอแอนิเมชันที่ผลิตภาพยนตร์ที่ได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของบริษัทมาจากวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งด้านความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน Pixar ได้สร้างสภาพแวดล้อมที่

ส่งเสริมให้พนักงานแบ่งปันไอเดียและมีขั้นตอนเพื่อประเมินไอเดียเหล่านี้อย่างเป็นกลาง นอกจากนี้ Pixar ยังมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยทุกภาพยนตร์ถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

- **Procter & Gamble (P&G)** - P&G เป็นบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคข้ามชาติที่ผลิตสินค้าหลากหลายประเภท เช่น ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดส่วนตัว ผลิตภัณฑ์ดูแลส่วนบุคคล อาหาร และเครื่องดื่ม P&G ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและลงทุนอย่างมากในด้านการวิจัยและพัฒนา นอกจากนี้ บริษัทยังมีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกันทั้งในและต่างประเทศ

- **Southwest Airlines** - Southwest Airlines เป็นสายการบินราคาประหยัดที่มีชื่อเสียงในเรื่องการมุ่งเน้นลูกค้าและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บริษัทสร้างวัฒนธรรมการเพิ่มพูนพนักงานที่ให้ความอิสระแก่พนักงานในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า นอกจากนี้ Southwest Airlines ยังมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนระบุโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพของลูกค้า

- **IBM** - IBM เป็นบริษัทเทคโนโลยีข้ามชาติที่มีอายุกว่าศตวรรษ บริษัทได้วิวัฒนาการมาตลอดเวลา แต่ความสำเร็จของบริษัทเกิดจากการมุ่งเน้นที่นวัตกรรมและการทำงานร่วมกัน IBM มีวัฒนธรรมของการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ และทันสมัยกับเทคโนโลยีและเทรนด์ล่าสุด นอกจากนี้ IBM ยังให้ความสำคัญกับความหลากหลายและการรวมตัว ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถจากทั่วโลก

- **ปตท.** เป็นองค์กรชั้นนำในประเทศไทย โดยมุ่งเน้น 1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น 2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values) 3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน 4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ และ 5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Business agility)

โดยสรุป องค์กรที่มีผลงานสูง (HPO) คือองค์กรที่สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยอย่างต่อเนื่องและโดดเด่นในสาขาของตน อันเป็นผลจากการมุ่งเน้นที่นวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความมุ่งมั่นในการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันนำไปสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน

### 3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (Economic : E)

#### 1) เศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สองของปี 2567 และแนวโน้มปี 2567

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รายงานภาวะเศรษฐกิจไทยในไตรมาสที่สองของปี 2567 ขยายตัวร้อยละ 2.3 เร่งขึ้นจากการขยายตัวร้อยละ 1.6 ในไตรมาสแรกของปี 2567 (%YoY) และเมื่อปรับผลของฤดูกาลออกแล้ว เศรษฐกิจไทยในไตรมาสที่สองของปี 2567 ขยายตัวจากไตรมาสแรกของปี 2567 ร้อยละ 0.8 (QoQ\_SA) รวมครึ่งแรกของปี 2567 เศรษฐกิจไทยขยายตัวร้อยละ 1.9

การอุปโภคบริโภคภาคเอกชน ขยายตัวร้อยละ 4.0 ชะลอลงจากร้อยละ 6.9 ในไตรมาสก่อน โดยการใช้จ่ายหมวดบริการขยายตัวร้อยละ 6.0 ชะลอลงจากร้อยละ 13.7 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามการชะลอลงของการใช้จ่ายในกลุ่มโรงแรมและภัตตาคาร กลุ่มบริการทางการเงิน การบริการด้านการศึกษา และกลุ่มสถานบันเทิง อื่น ๆ การใช้จ่ายหมวดสินค้าไม่คงทนขยายตัวร้อยละ 3.6 ชะลอลงจากร้อยละ 4.7 ตามการชะลอลงของการใช้จ่ายกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์และการใช้จ่ายกลุ่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ ส่วนการใช้จ่ายหมวดสินค้าคงทนลดลงร้อยละ 6.5 ต่อเนื่องจากการลดลงร้อยละ 6.7 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามการลดลงของการใช้จ่าย เพื่อซื้อยานพาหนะซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการตัดสินใจชะลอการซื้อรถยนต์ไฟฟ้า ในช่วงที่การแข่งขันด้านราคามีความรุนแรงมากขึ้น การใช้จ่ายในหมวดสินค้ากึ่งคงทนขยายตัวร้อยละ 4.3 ตามการขยายตัวของการใช้จ่าย เพื่อซื้อเฟอร์นิเจอร์ และการใช้จ่ายกลุ่มเสื้อผ้าและรองเท้า สำหรับดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจโดยรวมในไตรมาสนี้ อยู่ที่ระดับ 54.3 ลดลงจากระดับ 57.2 ในไตรมาสก่อนหน้า การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคของรัฐบาลขยายตัวร้อยละ 0.3 ปรับตัวดีขึ้นจากการลดลงร้อยละ 2.1 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยรายจ่ายการโอนเพื่อสวัสดิการสังคมที่ไม่เป็นตัวแทนเงินสำหรับสินค้าและบริการในระบบตลาดเพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.9 เทียบกับการลดลงร้อยละ 10.7 ในไตรมาสก่อนหน้า และค่าตอบแทนแรงงาน (เงินเดือน ค่าจ้าง เบื้องหน้า บำนาญ) ขยายตัวร้อยละ 0.8 ขณะที่ค่าซื้อสินค้าและบริการลดลงร้อยละ 3.8 สำหรับอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีในไตรมาสนี้อยู่ที่ร้อยละ 27.7 (สูงกว่า อัตราเบิกจ่ายร้อยละ 19.2 ในไตรมาสก่อนหน้า และร้อยละ 24.3 ในไตรมาสเดียวกันของปีก่อน) รวมครึ่งแรกของปี 2567 การอุปโภคบริโภคภาคเอกชนขยายตัวร้อยละ 5.4 ขณะที่การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคของรัฐบาลลดลงร้อยละ 0.9

การลงทุนรวม ลดลงต่อเนื่องเป็นไตรมาสที่สามร้อยละ 6.2 โดย การลงทุนภาคเอกชนลดลงร้อยละ 6.8 ตามการลดลงของการลงทุน ในหมวดเครื่องจักรเครื่องมือร้อยละ 8.1 สอดคล้องกับการลดลงของการลงทุน ในหมวดยานพาหนะร้อยละ 22.5 และการชะลอตัวของปริมาณการนำเข้าสินค้าทุน ส่วนการลงทุนหมวดก่อสร้างลดลงร้อยละ 2.2 ตามการลดลงของการก่อสร้างที่อยู่อาศัย และการก่อสร้างอาคารพาณิชย์เป็นสำคัญ ขณะที่การก่อสร้างโรงงานขยายตัวต่อเนื่อง การลงทุนภาครัฐ ลดลงร้อยละ 4.3 เทียบกับการลดลงร้อยละ 27.7 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยการลงทุนของ รัฐบาลลดลงร้อยละ 12.8 ขณะที่การลงทุนของ รัฐวิสาหกิจขยายตัวร้อยละ 10.1 สำหรับอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุนในไตรมาสนี้อยู่ที่ ร้อยละ 24.0 (สูงกว่าอัตราเบิกจ่ายร้อยละ 5.7 ในไตรมาสก่อนหน้า และร้อยละ 19.0 ในไตรมาสเดียวกันของปีก่อน)

รวมครั้งแรกของปี 2567 การลงทุนรวมลดลงร้อยละ 5.1 โดยการลงทุน ภาคเอกชนลดลงร้อยละ 0.9 และการลงทุนภาครัฐลดลงร้อยละ 16.7

**ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไตรมาส 2/2567** ขยายตัวร้อยละ 2.3 ต่อเนื่องจากการขยายตัวร้อยละ 1.6 ในไตรมาส 1/2567 ปัจจัยหลักมาจากการผลิตภาคนอกเกษตรขยายตัวจากกลุ่มอุตสาหกรรมประกอบกับบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวชะลอตัว และภาคการเกษตรลดลงต่อเนื่อง ด้านการใช้จ่ายขั้นสุดท้ายรัฐบาล และการส่งออกสินค้าและบริการขยายตัว ขณะที่การอุปโภคบริโภค ขั้นสุดท้ายของเอกชนชะลอตัว และการลงทุนลดลงต่อเนื่อง

**การลงทุนโดยรวม** ลดลงร้อยละ 6.2 ต่อเนื่องจากการลดลงร้อยละ 4.2 ในไตรมาส 1/2567 โดยการลงทุนภาครัฐลดลง ร้อยละ 4.3 ปัจจัยหลักมาจากการลงทุนรัฐบาลลดลงร้อยละ 12.8 การลงทุนของรัฐวิสาหกิจขยายตัวร้อยละ 10.1 ขณะที่การลงทุนภาคเอกชนลดลงร้อยละ 6.8 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 4.6 ในไตรมาส 1/2567 ปัจจัยสำคัญมาจากการลงทุนด้านการก่อสร้างและการลงทุนด้านเครื่องจักรเครื่องมือที่ลดลงร้อยละ 5.4 และร้อยละ 6.7 ตามลำดับ

**สาขาการก่อสร้าง** ลดลงร้อยละ 5.5 ปรับตัวดีขึ้นจากที่ลดลงร้อยละ 17.3 ในไตรมาส 1/2567 ปัจจัยสำคัญมาจากการก่อสร้างของภาคเอกชนลดลงจากการก่อสร้างที่อยู่อาศัย อาคารเพื่อการพาณิชย์ และอาคารก่อสร้างอื่น ๆ ลดลง ขณะที่การก่อสร้างโรงงานยังขยายตัวได้ ประกอบกับการก่อสร้างภาครัฐลดลง

**สาขาส่งสาริมทรัพย์** ขยายตัวร้อยละ 1.1 ต่อเนื่องจากการขยายตัวร้อยละ 0.8 ในไตรมาส 1/2567 เป็นผลจากกิจกรรมการเช่าส่งสาริมทรัพย์เพื่อเป็นที่พักอาศัยและอาคารพาณิชย์ขยายตัวร้อยละ 1.5 ขณะที่กิจกรรมตัวแทน การซื้อขายส่งสาริมทรัพย์ลดลงร้อยละ 4.4 ปรับตัวดีขึ้นจากไตรมาส 1/2567 ปัจจัยสำคัญมาจากความเข้มงวดในการอนุมัติสินเชื่อของสถาบันการเงินและภาระหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตามในไตรมาสนี้ รัฐบาลเริ่มดำเนินมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจผ่านภาคอสังหาริมทรัพย์จนถึงสิ้นปี 2567

#### แนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2567

เศรษฐกิจไทยในปี 2567 มีแนวโน้มที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างช้า ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวและภาคบริการที่เกี่ยวข้องเนื่อง การขยายตัวในเกณฑ์ดีต่อเนื่องของการอุปโภคบริโภค ภาคเอกชน การเพิ่มขึ้นของการใช้จ่ายและการลงทุนภาครัฐในช่วงครึ่งหลังของปีงบประมาณ 2567 และการกลับมาขยายตัวอย่างช้า ๆ ของการส่งออกสินค้าตามการฟื้นตัวของภาคการค้าโลก อย่างไรก็ตาม การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยยังมีความเสี่ยงและข้อจำกัดที่สำคัญซึ่งอาจทำให้เศรษฐกิจขยายตัวต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ในกรณีฐาน ได้แก่ ภาระหนี้สินภาคครัวเรือนและธุรกิจที่อยู่ในระดับสูง ความเสี่ยงจากความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ และความผันผวนของสถานการณ์เศรษฐกิจและการเงินโลก

### ปัจจัยสนับสนุน

1) การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว สอดคล้องกับ (1) แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่คาดว่าจะกลับเข้าสู่ระดับปกติมากขึ้น สะท้อนจากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติในช่วง 7 เดือนแรกของปี 2567 มีจำนวนทั้งสิ้น 20.6 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 33.8 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยพบว่าจำนวนนักท่องเที่ยวจากประเทศต้นทางส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นใกล้เคียงกับช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 เช่นเดียวกับแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของรายจ่ายนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยในช่วงไตรมาสที่ 2 รายจ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติ อยู่ที่เฉลี่ย 40,853 บาทต่อคนต่อทริป สูงขึ้นจากเฉลี่ย 39,625 บาทต่อคนต่อทริป ในช่วงไตรมาสแรก ทั้งนี้ คาดว่าในช่วงครึ่งหลังของปี นักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งในเชิงจำนวนและรายรับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่องโดยเฉพาะในไตรมาสสุดท้ายซึ่งเป็นช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนสำคัญจากการเพิ่มขึ้นของเที่ยวบิน แนวโน้มการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวโลก และการดำเนินมาตรการดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ มาตรการยกเว้นการตรวจลงตราให้แก่กลุ่มนักท่องเที่ยวในหลายประเทศ 34 โดยเฉพาะวีซ่าให้แก่นักท่องเที่ยวจากประเทศจีนแบบถาวร ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2567 รวมทั้งมาตรการ Visa on Arrival ที่ให้สิทธิกับนักท่องเที่ยวหลายประเทศมากขึ้น อาทิ อินเดีย และไต้หวัน และ (2) แนวโน้มการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของนักท่องเที่ยวชาวไทย ซึ่งได้รับแรงสนับสนุนจากมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวระยะเร่งด่วน (Quick Win) รวมทั้งมาตรการทางภาษีเพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวในช่วงนอกฤดูกาลที่จะช่วยสนับสนุนการท่องเที่ยวในเมืองรองมากขึ้น ทั้งนี้ การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวดังกล่าวส่งผลให้ภาคบริการที่เกี่ยวข้อง อาทิ ภาคการขนส่ง และภาคการค้า มีแนวโน้มขยายตัวได้ดีต่อเนื่อง

2) การขยายตัวในเกณฑ์ดีของการอุปโภคบริโภคภายในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภายในหมวดบริการและสินค้าไม่คงทน สอดคล้องกับการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคต่อสถานการณ์เศรษฐกิจที่อยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง โดยในเดือนกรกฎาคม อยู่ที่ 57.7 เทียบกับ 55.6 ในช่วงเดียวกันของปีก่อน และสูงกว่า 50.0 เป็นเดือนที่ 19 ติดต่อกัน ขณะเดียวกันตลาดแรงงานยังคงอยู่ในเกณฑ์ดี สะท้อนจากการเพิ่มขึ้นของการจ้างงานนอกภาคเกษตร โดยเฉพาะภาคการผลิตและภาคกิจกรรมโรงแรมและการบริการด้านอาหาร รวมทั้งอัตราการว่างงานและสัดส่วนผู้ประกันตนที่ได้รับประโยชน์กรณีว่างงานที่ยังคงอยู่ในระดับต่ำ ประกอบกับแนวโน้ม การเพิ่มขึ้นของรายได้ทั้งรายได้ภาคเกษตรตามการเพิ่มขึ้นของราคาสินค้าเกษตรในพืชผลหลัก และการเพิ่มขึ้นของรายได้นอกภาคเกษตร โดยเฉพาะในภาคการท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มฟื้นตัวต่อเนื่อง

3) การเพิ่มขึ้นของขับเคลื่อนจากการใช้จ่ายและการลงทุนภาครัฐในช่วงครึ่งปีหลัง โดยเป็นผลมาจากการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณและการใช้จ่ายภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ภายหลังจากพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีผลบังคับใช้ส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณโดยเฉพาะรายจ่ายลงทุนเร่งตัวขึ้น โดยในช่วง 9 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2567 มีอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณรวมทั้งร้อยละ 69.5 ของวงเงินงบประมาณทั้งหมด แบ่งเป็น รายจ่ายประจำร้อยละ 78.1 และรายจ่ายลงทุนร้อยละ 36.7 ทั้งนี้ หากรวมงบประมาณในโครงการที่มีการลงนามผูกพันสัญญา (PO) พบว่า

อัตราการเบิกจ่ายรายจ่ายลงทุนจะเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 59.4 ของวงเงินงบประมาณทั้งหมด นอกจากนี้ คาดว่าเศรษฐกิจในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีจะมีแนวโน้มที่จะได้รับแรงสนับสนุนเพิ่มเติมจากการเบิกจ่าย ภายใต้กรอบงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2568 วงเงิน 3.75 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.8 จากปีงบประมาณก่อนหน้า ภายใต้สมมติฐานในกรณีฐานที่กระบวนการจัดหางบประมาณจะสามารถ ดำเนินการจัดทำได้ตามกรอบเวลาปกติ

4) การกลับมาขยายตัวอย่างช้า ๆ ของภาคการส่งออกตามการฟื้นตัวของการค้าโลก สอดคล้องกับการฟื้นตัวของดัชนีผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ทั้งภาคการผลิตและบริการในหลายประเทศ เช่นเดียวกับยอดคำสั่งซื้อ ในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมหลักที่เพิ่มสูงขึ้นในช่วงที่ผ่านมา รวมทั้งแนวโน้มวัฏจักรขาขึ้นของสินค้า อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นสัญญาณสะท้อนถึงทิศทางการเพิ่มขึ้นของยอดขายสินค้าอุตสาหกรรมโดยเฉพาะ ในกลุ่ม สินค้าอิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าในระยะต่อไป แนวโน้มดังกล่าวคาดว่าจะเป็ปัจจัยสนับสนุน ให้การส่งออกและการผลิตภาคอุตสาหกรรมของไทยกลับมาขยายตัวได้ดีขึ้นอย่างช้า ๆ และสนับสนุน การขยายตัวทางเศรษฐกิจในภาพรวมได้มากขึ้น

#### ข้อจำกัดและปัจจัยเสี่ยง

1) ภาระหนี้สินครัวเรือนและภาคธุรกิจที่อยู่ในระดับสูงและมาตรฐานสินเชื่อที่มีความเข้มงวดมากขึ้น โดยสัดส่วนหนี้ครัวเรือนต่อ GDP ในไตรมาสที่หนึ่งของปี 2567 อยู่ที่ร้อยละ 90.8 ทรงตัวจากร้อยละ 90.7 ในไตรมาสเดียวกันของปีก่อน แต่ยังคงสูงกว่าร้อยละ 82.7 เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปี 2562 ขณะที่ คุณภาพสินเชื่อภาคธุรกิจยังคงอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยสัดส่วนสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loans: NPLs) และสัดส่วนสินเชื่อจัดชั้นพิเศษ (Special Mention Loans: SMLs) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต่อสินเชื่อรวมในไตรมาส ที่หนึ่งของปี 2567 ยังคงอยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 7.5 และร้อยละ 12.0 และสูงกว่าร้อยละ 4.7 และร้อยละ 3.1 ในไตรมาสเดียวกันของปี 2562 ตามลำดับ ทั้งนี้ ภายใต้คุณภาพสินเชื่อที่ลดลงส่งผลให้สถาบันการเงินเพิ่ม ความระมัดระวังในการให้สินเชื่อกับธุรกิจมากขึ้น อาทิ การเพิ่มเงื่อนไขประกอบสัญญาเงินกู้ การเพิ่ม หลักทรัพย์ค้ำประกัน เมื่อรวมกับภาระดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้การขยายตัวของสินเชื่อชะลอตัวลง โดยมูลค่าสินเชื่อภาคเอกชนในไตรมาสที่ 2 ปี 2567 ขยายตัวร้อยละ 1.00 ชะลอลงจากร้อยละ 1.46 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยเฉพาะอย่างสินเชื่อกู้ยืมที่ขยายตัวร้อยละ 1.15 ลดลงจากร้อยละ 1.99 ในไตรมาสก่อนหน้า ซึ่งถือเป็นอัตราการขยายตัวต่ำสุดเป็นประวัติการณ์ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดต่อการขยายตัว ของอุปสงค์ภายในประเทศ รวมทั้งก่อให้เกิดความเสี่ยง ที่จะทำให้ผู้ประกอบการและครัวเรือนที่ไม่สามารถ เข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบได้จำเป็นต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนนอกระบบธนาคารเพื่อช่วยเหลือด้านสภาพคล่อง

2) ผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศอย่างต่อเนื่องจนส่งผลต่อผลผลิตสินค้า เกษตรและความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาอุทกภัย เนื่องจากประเทศไทยมีแนวโน้มเข้าสู่ภาวะลานีญาในช่วงที่เหลือ ของปี ส่งผลให้มีความเสี่ยงที่จะเผชิญภาวะฝนตกหนักผิดปกติ จนนำไปสู่ปัญหาอุทกภัยในหลายพื้นที่เสี่ยง ในช่วงครึ่งหลังของปีซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อพื้นที่เกษตรกรรม และทำให้ผลผลิตทางการเกษตรมีแนวโน้มลดลง

ต่อเนื่อง ขณะที่ปริมาณน้ำในอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่ทั่วประเทศอยู่ในระดับสูงกว่าปีก่อน ซึ่งหากระดับน้ำกักเก็บในเขื่อนสำคัญ ๆ เพิ่มขึ้นสูงจะเป็นข้อจำกัดในการบริหารจัดการน้ำในช่วงปลายฤดูฝนหากมีปริมาณฝนตกมากกว่าที่คาดการณ์

3) ความเสี่ยงจากความผันผวนของระบบเศรษฐกิจและการเงินโลก ที่อาจทำให้เศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลกขยายตัวต่ำกว่าที่คาดไว้ในกรณีฐาน โดยมีเงื่อนไขความเสี่ยงที่ต้องติดตามและประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิด ประกอบด้วย (1) ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ โดยเฉพาะสถานการณ์ความขัดแย้งในตะวันออกกลาง ประกอบกับความยืดหยุ่นของความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานการผลิตโลกและเศรษฐกิจโลกในภาพรวม รวมทั้งความผันผวนในตลาดการเงินโลกจากความกังวลของนักลงทุนในตลาดเงินโลก รวมทั้งระดับราคาพลังงาน ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ และต้นทุนการขนส่งโลจิสติกส์ (2) การเริ่มปรับทิศทางนโยบายการเงินของประเทศเศรษฐกิจหลัก ภายหลังจากที่ธนาคารกลางคงอัตราดอกเบี้ยไว้ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความผันผวนของตลาดการเงินโลก รวมทั้งอัตราแลกเปลี่ยนในหลายประเทศ โดยเฉพาะประเทศเศรษฐกิจตลาดเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศที่ธนาคารกลางยังจำเป็นต้องคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายไว้ในระดับสูงเพื่อรักษาเสถียรภาพค่าเงินและเพื่อลดแรงกดดันเงินเฟ้อที่ยังสูง (3) การชะลอตัวมากกว่าที่คาดของเศรษฐกิจจีน อันเนื่องมาจากการลงทุนภายในประเทศที่อยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะการลงทุนในภาคอสังหาริมทรัพย์เนื่องจากปัญหาหนี้สิน ประกอบกับแนวโน้มการชะลอตัวของการอุปโภคบริโภคภายในประเทศท่ามกลางภาวะเงินฝืดและความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ลดลง ขณะที่ตลาดแรงงานยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ และ (4) ทิศทางการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจและการค้าของหลายประเทศสำคัญที่ยังคงไม่แน่นอน โดยเฉพาะผลการเลือกตั้งรัฐบาลใหม่ของสหรัฐฯ ซึ่งจะส่งผลต่อทิศทางการดำเนินนโยบายกีดกันทางการค้าและการลงทุนในระยะต่อไป

## 2) แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม สำนักงานให้เข้าในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ปี 2566-2568

ธุรกิจสำนักงานให้เข้าปี 2566-2568 มีแนวโน้มปรับดีขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจหลังวิกฤติ COVID-19 คลี่คลาย ทำให้ภาคธุรกิจเพิ่มการจ้างงานจึงมีความต้องการพื้นที่สำนักงานต่อเนื่อง โดยพื้นที่สำนักงานใหม่มีแนวโน้มเข้าสู่ตลาดไม่น้อยกว่า 8.5 แสนตารางเมตร มากกว่าการเพิ่มขึ้นของอุปสงค์การเช่าพื้นที่ซึ่งมีปัจจัยบั่นทอนบางส่วนจากการทำงานแบบ Hybrid working ส่งผลให้อัตราการเช่าพื้นที่มีทิศทางปรับลดสู่ระดับต่ำสุดในรอบ 16 ปี ด้านค่าเช่าเฉลี่ยมีแนวโน้มทรงตัวถึงปรับเพิ่มขึ้นเล็กน้อยสำหรับอาคารสำนักงานที่สร้างเสร็จใหม่ในพื้นที่ CBD และพื้นที่ Grade A ใน Non-CBD ซึ่งยังเป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจ แต่ในพื้นที่อื่นมีแนวโน้มทรงตัวถึงปรับลดลง

ประเด็นท้าทายที่ธุรกิจต้องเร่งปรับตัว ได้แก่ (1) การบริหารจัดการพื้นที่ในช่วงหลัง COVID-19 ซึ่งองค์กรบางแห่งอาจใช้รูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Working ที่ทำให้พื้นที่อาคารสามารถรองรับกิจกรรมการทำงานที่อาจแตกต่างกันในแต่ละช่วงของวัน (2) การแข่งขันของธุรกิจมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น จากแผนการ

ลงทุนโครงการอาคารสำนักงานที่เพิ่มขึ้นถึง 1.3 เท่าในช่วงปี 2566-2568 ขณะที่อุปสงค์การเช่าพื้นที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทำให้การปรับขึ้นค่าเช่าทำได้จำกัด และ (3) อาคารสำนักงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานอาคารเขียวจะเป็นที่ต้องการมากขึ้น สำหรับผู้เช่าที่กำหนดเป้าหมายการเสริมสร้างความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติ

### คู่แข่ง/คู่แข่งชั้น (ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์)

#### 1. บริษัท เอ็น.ซี.ซี. แมนเนจเม้นท์ แอนด์ ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด บริหารพื้นที่ ดังนี้

- ศูนย์ประชุมฯ สิริกิติ์ พื้นที่ 65,000 ตร.ม. (CBD)
- ศูนย์ประชุมฯ 60 ปี ม. สงขลาครินทร์ หาดใหญ่ พื้นที่ 15,000 ตร.ม.
- ศูนย์ประชุมอุทยานวิทยาศาสตร์ประเทศไทย ปทุมธานี พื้นที่กว่า 30,000 ตร.ม.
- ศูนย์ประชุมอเนกประสงค์กาญจนาภิเษก ม.ขอนแก่น พื้นที่ 21,160 ตร.ม.

#### 2. บริษัท ทีซีซี กรุ๊ป (ทีซีซี แลนด์ คอมเมอร์เชียล)

- บริหารพื้นที่สำนักงานให้เช่าบนใจกลางย่านธุรกิจ (CBD) ของกรุงเทพมหานคร มีพื้นที่รวมกว่า 1,500,000 ตร.ม.
- บริหารพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย
- ศูนย์การค้า IT: Phunthip Plaza, Asia Tique The River Front

#### 3. อิมแพ็ค เอ็กซิบิชั่น แมนเนจเม้นท์ จำกัด

- บริหารศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี พื้นที่ 140,000 ตร.ม.

#### 4. บริษัท ไบเทคแมนเนจเม้นท์ จำกัด

- บริหารพื้นที่ไบเทค บางนา พื้นที่ 70,000 ตร.ม.

#### 5. บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)

- ก่อสร้างศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี พื้นที่ 140,000 ตร.ม.

#### 6. กลุ่มบริษัทภิรัชบุรี

- ไบเทค บางนา พื้นที่ 70,000 ตร.ม.
- ศูนย์การค้าเอ็มควอเทียร์

#### 7. บริษัท อิตาเลียนไทย จำกัด

- โครงการก่อสร้างสนามบินสุวรรณภูมิ
- โครงการรถไฟฟ้าบีทีเอส ระยะทาง 23.5 ก.ม.
- โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าทางคู่ ช่วงหัวหมาก และบ้านภาชี-ลพบุรี ของการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย
- โครงการก่อสร้างท่อร้อยสายไฟฟ้าใต้ดินของสถานีย่อย ลาดพร้าว – วิภาวดี ของการไฟฟ้านครหลวง
- โครงการเหมืองแม่เมาะ
- โครงการสะพานพระราม 5
- โครงการรถไฟ ความเร็วสูงใต้หวัน ระยะทาง 27.3 ก.ม.

**8. บริษัท ชีโน-ไทย เอ็นจีเนียริงแอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด**

- สนามบินอู่ตะเภา พื้นที่ 6,500 ไร่
- การก่อสร้างทางรถไฟไฟฟ้าBTS สายสีม่วง บางใหญ่-บางซื่อ/BTS ส่วนต่อขยายสายสีลม สายธนบุรี และ สายตากสิน-เพชรเกษม กับโครงสร้างต่างๆ อาทิ สะพานและราง
- แอร์พอร์ตลิงก์ ระยะทาง 28.5 กิโลเมตร
- อาคารศาลว่าการกรุงเทพมหานคร 2 ดินแดง
- อาคารศูนย์ราชการกรุงเทพฯ
- อาคารการกีฬาแห่งประเทศไทย
- อาคารสัปปายะสภาสถาน

**คู่เทียบ/คู่แข่งชั้น (ธุรกิจพื้นที่พาณิชย์/พื้นที่ค้าปลีก)****1. เซ็นทรัลแจ้งวัฒนะ**

- พื้นที่ 160,000 ตร.ม.
- พื้นที่ค้าปลีก 50,000 ตร.ม.

**2. IT Square**

- พื้นที่ 120,000 ตร.ม.
- พื้นที่ค้าปลีก 35,000 ตร.ม.

**3. Big C, Lotus, Macro**

- พื้นที่ 15,000 ตร.ม.

**4. PTT Life Station**

- พื้นที่ 3,000 ตร.ม.
- พื้นที่ค้าปลีก 2,000 ตร.ม.

**5. Charn At The Avenue Chaengwattana**

- พื้นที่ 36,000 ตร.ม.
- พื้นที่ค้าปลีก 20,000 ตร.ม.

**คู่เทียบ/คู่แข่งชั้น (ธุรกิจบริหารจัดการพื้นที่/ตลาดนัด)**

1. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) หรือ CPN
2. บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ OR
3. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) หรือ CPALL
4. บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)  
(บริหารจัดการ “จ๊อดแฟร์” ตลาดนัดกลางคืน)

### 3.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social Component : S)

กระทรวงสาธารณสุข เผยในปี 2568 ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มตัว มีผู้สูงอายุ 14 ล้านกว่าคน ผลสำรวจล่าสุด มีผู้สูงอายุกว่า 1 ล้านคนที่สุขภาพไม่ดี นอนติดเตียง ต้องพึ่งคนอื่นดูแล ชีวอนามัยมีผู้สูงอายุอยู่ล้าหลังไร้ลูกหลานดูแลเพิ่มขึ้น

นายแพทย์ณรงค์ สหเมธาพัฒน์ ปลัดกระทรวงสาธารณสุข กล่าวว่า ขณะนี้ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ขณะนี้ประเทศไทยมีประชากรทั้งหมด 64.5 ล้านคน ในจำนวนนี้เป็นผู้สูงอายุอายุ 60 ปี ขึ้น จำนวน 9.4 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 14.5 ของประชากร โดยเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 5 แสนคน คาดว่าภายในปี 2568 ไทยก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) จำนวนผู้สูงอายุจะมีประมาณ 14.4 ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นเกินร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด กล่าวคือจะมีผู้สูงอายุ 1 คน ในประชากร ทุกๆ 5 คน

### 3.1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Component : T)

#### 1) นวัตกรรมที่อยู่อาศัย

เอสซีจี ส่งมอบนวัตกรรมเพื่อการอยู่อาศัยที่สร้างสรรค์ โฉมตัวในงานสถาปนิก SCG Smart Living นำเทคโนโลยีเสริมนวัตกรรมวัสดุก่อสร้าง ตอบโจทย์คุณภาพชีวิตที่ดีอยู่อาศัย และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี พร้อมทั้งลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ภายใต้แนวคิด “SCG Forward into Future Living: Sustaining Space and Technology” ต่อยอดผู้นำโซลูชันเพื่อการอยู่อาศัยที่ดีกว่า ประหยัดพลังงาน รักษาโลก ควบคุมการลดผลกระทบสิ่งแวดล้อม เปิดตัวแบรนด์ใหม่ ONNEX by SCG Smart Living รวมนวัตกรรมเพื่อบ้านและอาคารที่ก่อสร้างไว้ที่เดียว ขณะที่ COTTO ภายใต้ SCG Decor แนวคิด “Reform the new Sustainability, made by you” พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์การสร้างสรรค์ที่อยู่อาศัยให้สวยงามและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

นายวชิระชัย คุณาวัฒนา Head of Smart System Solution ธุรกิจเอสซีจี สมาร์ทลิฟวิง กล่าวว่า เมื่อเอ่ยถึงเอสซีจี คนจะนึกถึงวัสดุต่างๆ ในการก่อสร้างที่อยู่อาศัย ซึ่งปัจจุบันเอสซีจีได้พัฒนาและต่อยอดงานที่ไม่ใช่แค่เพียงวัสดุก่อสร้าง แต่ขยายขอบข่ายไปถึงนวัตกรรมที่ทำให้คุณภาพชีวิตผู้อยู่อาศัยดีขึ้น ทั้งเรื่องของพื้นที่ (Space) เทคโนโลยีอัจฉริยะ (Smart Technology) รวมไปถึงความยั่งยืน (Sustainability) และในปีนี้ได้มีการเปิดตัวแบรนด์ใหม่ ONNEX by SCG Smart Living ที่ต่อไปจะได้ยินชื่อบRANDนี้มากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะเป็นแบรนด์ที่รวมนวัตกรรมเพื่อบ้านและอาคารที่ตอบโจทย์ใน 4 เรื่องหลัก ได้แก่

1. การประหยัดพลังงาน โดย ONNEX Solar Roof Solutions ที่ช่วยประหยัดค่าไฟสูงสุดถึง 60% ซึ่งให้บริการครบวงจร ตั้งแต่การสำรวจพื้นที่ การออกแบบ การติดตั้งด้วยเทคโนโลยี Solar Fix สิทธิบัตรเฉพาะเอสซีจี ที่ทำให้ลูกค้ามั่นใจเรื่องความปลอดภัย และยังแก้ปัญหาหลังคารั่ว พร้อมการรับประกันถึง 25 ปี และบริการหลังการขาย

2. แก้ไขปัญหาคุณภาพอากาศ โดย ONNEX Active Air Quality ที่เป็นนวัตกรรมการเติมอากาศดีที่มีระบบการกรองถึง 6 ชั้น เพื่อบดฝุ่นและเชื้อโรค เพิ่มออกซิเจนในบ้าน และยังมี ONNEX Active Air Flow แก้ปัญหาบ้านร้อนอบอ้าว ด้วยระบบถ่ายเทและระบายอากาศ ช่วยให้อุณหภูมิในบ้านเย็นลง 2-5 องศาเซลเซียส

3. ความปลอดภัยภายในบ้าน DoCare (Smart Home Solution for Seniors) เพิ่มคุณภาพการดูแลผู้สูงอายุ ด้วยนวัตกรรมเรดาร์ตรวจจับการล้ม เฝ้าระวังและแจ้งเตือนเหตุฉุกเฉิน แจ้งเตือนเมื่อเกิดเหตุไปที่ครอบครัว และยังมียูปรณ์ขอความช่วยเหลือด้วยเสียงอุปกรณ์ช่วยติดตามสุขภาพประจำบ้าน

4. แอปพลิเคชัน ที่ช่วยดูแลงานหลังบ้าน เช่น โซล่าเซลล์วันนี้ผลิตไฟได้เท่าไร

นายวชิระชัย กล่าวว่า ทั้งนี้ นวัตกรรมในบ้านด้วยโซลูชันที่ตอบโจทย์ทุกกลุ่มผู้ใช้งาน ทั้งเจ้าของบ้าน โครงการ อาคารทุกประเภท ห้างสรรพสินค้า รวมไปถึงโรงงาน มีแนวโน้มการเติบโตและมีความต้องการของตลาดเพิ่มมากขึ้นในทุกๆปี

## 2) เมืองอัจฉริยะ (Smart City)

เมืองอัจฉริยะ หมายความว่า เมืองที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย และชาญฉลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการและการบริหารจัดการเมือง ลดค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรของเมืองและประชากรเป้าหมาย โดยเน้นการออกแบบที่ดี และการมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจและภาคประชาชนในการพัฒนาเมือง ภายใต้แนวคิดการพัฒนา เมืองน่าอยู่ เมืองทันสมัย ให้ประชาชนในเมืองมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขอย่างยั่งยืน



### ลักษณะของการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ 7 ด้าน

1. สิ่งแวดล้อมอัจฉริยะ (Smart Environment) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และติดตามเฝ้าระวัง สิ่งแวดล้อมและสภาวะแวดล้อมอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดการน้ำ การดูแลสภาพอากาศ การเฝ้าระวังภัยพิบัติตลอดจนเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

2. การเดินทางและขนส่งอัจฉริยะ (Smart Mobility) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นเพิ่มความสะดวก ประสิทธิภาพ และความปลอดภัยในการเดินทางและขนส่ง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3. การดำรงชีวิตอัจฉริยะ (Smart Living) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นให้บริการที่อำนวยความสะดวกต่อการดำรงชีวิต เช่น การบริการด้านสุขภาพให้ประชาชนมีสุขภาพและสภาวะที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่สังคมสูงอายุ การเพิ่มความปลอดภัยของประชาชนด้วยการเฝ้าระวังภัยจากอาชญากรรม ไปจนถึงการส่งเสริมให้เกิดสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการดำรงชีวิตที่เหมาะสม

4. พลเมืองอัจฉริยะ (Smart People) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นพัฒนาพลเมืองให้มีความรู้และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงเศรษฐกิจและการดำรงชีวิต สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้กันเอง ระบบ รวมถึงการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันด้วยความหลากหลายทางสังคม

5. พลังงานอัจฉริยะ (Smart Energy) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานของเมือง หรือใช้พลังงานทางเลือกอันเป็นพลังงานสะอาด (Renewable Energy) เช่น เชื้อเพลิงชีวมวลไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน และไฟฟ้าจากพลังงานอื่น ๆ เป็นต้น

6. เศรษฐกิจอัจฉริยะ (Smart Economy) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ สร้างให้เกิดความเชื่อมโยงและความร่วมมือทางธุรกิจ และประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนธุรกิจ (เช่น เมืองเกษตรอัจฉริยะ เมืองท่องเที่ยวอัจฉริยะ เป็นต้น)

7. การบริหารภาครัฐอัจฉริยะ (Smart Governance) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นพัฒนาระบบบริการเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการภาครัฐสะดวก รวดเร็ว เพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมถึงการเปิดให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลทำให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้

### 3) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Mega Trends)

1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ปัจจุบันโลกอยู่ในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (The Fourth Industrial Revolution) ซึ่งเป็นยุคของการต่อยอดและผสมผสานเทคโนโลยีที่มีขอบเขตแตกต่างกันเข้าด้วยกัน ส่งผลให้เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างพลิกผัน อาทิ การผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกันกับเทคโนโลยีชีวภาพและกายภาพ โดยการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุคนี้ ส่งผลให้เกิดการเร่งความเร็วและความครอบคลุมของการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของ โลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) ที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในภาคส่วนต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง และแตกต่างไปจากวิถีการดำเนินชีวิต และการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมแบบเดิม อาทิ การใช้ระบบอัตโนมัติในกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มผลิตภาพ การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ในการกำหนดทิศทางธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเฉพาะเจาะจง และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนในภาคการศึกษา หรือแม้กระทั่งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับประสิทธิภาพ การให้บริการสาธารณะของภาครัฐ

แนวโน้มความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดทิศทางของประเทศ ประกอบด้วย (1) การเติบโตของเศรษฐกิจแพลตฟอร์ม (Platform Economy) และเศรษฐกิจแบบแบ่งปัน (Sharing Economy) ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับ การจัดสรรทรัพยากรในธุรกิจภาคบริการ อาทิ การคมนาคมและโลจิสติกส์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และที่พักอาศัย รวมถึงการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจใหม่ให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อย ประชากรในพื้นที่ห่างไกล และการทำงานในรูปแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่นมากกว่าเดิม (2) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) จะช่วยยกระดับผลการวิเคราะห์และ

สังเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เชิงลึกที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้การดำเนินนโยบายสาธารณะ การทำการตลาด หรือการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองช่องว่างทางการตลาดเกิดการพลิกโฉม ทั้งนี้ การพัฒนาและใช้งานข้อมูลขนาดใหญ่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีมาตรฐานการจัดเก็บและเชื่อมโยงฐานข้อมูลผ่านเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ อาทิ อินเทอร์เน็ต (Internet of Things) และบล็อกเชน (Blockchain) และ (3) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และระบบหุ่นยนต์อัตโนมัติ (Automation & Robotics) ในกิจกรรมทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการทดแทนแรงงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะซับซ้อน ในภาคการผลิต ภาคการเกษตร และภาคบริการ

2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ในระยะ 5-10 ปีข้างหน้า โครงสร้างประชากรของโลก จะมีสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การสหประชาชาติคาดการณ์ว่าประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 65 ปีขึ้นไป จะเพิ่มสูงขึ้นเฉลี่ยกว่าร้อยละ 120 จนมีจำนวนรวมถึง 1.5 พันล้านคน ภายในปี 2593 และส่งผลให้สัดส่วนประชากรวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลงในเกือบทุกประเทศ โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียตะวันออกและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีจำนวนผู้สูงอายุมากที่สุดในโลกในปัจจุบัน และยังคงมีแนวโน้มที่ประชากรผู้สูงอายุจะขยายตัวเพิ่มขึ้นอีกราว 312 ล้านคน จนคาดว่าจะมีจำนวนผู้สูงอายุรวมกว่า 573 ล้านคน ภายในระยะเวลา 30 ปี ข้างหน้า ประเทศไทยคาดว่าจะกลายเป็น 1 ใน 10 ประเทศที่มีสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นมากที่สุดในโลก โดยประชากรผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 17.2 ภายในปี 2593 ทั้งนี้ ประเทศไทยได้เข้าสู่สังคมสูงวัยมาตั้งแต่ปี 2548 (มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 10 ของประชากรทั้งหมด) และคาดการณ์ว่าจะกลายเป็น “สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์” (Complete-aged Society) ภายในปี 2566 เนื่องจากมีประชากรสูงวัยประมาณร้อยละ 20.1 ซึ่งจะส่งผลให้ไทยกลายเป็นประเทศสังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์แห่งแรก ในภูมิภาคต่อจากญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และสิงคโปร์ ในขณะที่ไทยยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นประเทศรายได้สูงดังเช่นประเทศดังกล่าว

3) การดูแลสุขภาพและการรักษาพยาบาล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลกที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพในระยะ 10 ปีข้างหน้า ประกอบด้วย 2 แนวโน้มหลัก ที่จะส่งผลต่อการกำหนดทิศทาง การพัฒนาของหลายประเทศในโลกรวมถึงไทย ดังนี้ (1) พฤติกรรมในการดูแลสุขภาพเชิงป้องกัน พฤติกรรมการใช้ชีวิตในสังคมเมืองสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การบริโภคอาหารที่มีสารปรุงแต่งและมีไขมันสูง ดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ การสูบบุหรี่ และขาดการออกกำลังกาย ตลอดจนการเผชิญกับมลพิษที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ได้ก่อให้เกิดเป็นปัญหาสุขภาพทางกาย ในขณะที่ระดับความเครียดในการทำงาน และการใช้ชีวิตที่เพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับความตื่นกลัวจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้สร้างความวิตกกังวลและนำมาสู่การเพิ่มขึ้นของปัญหาสุขภาพจิต ทำให้ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาประชากรทั่วโลก มีอัตราการป่วยด้วยโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง อาทิ โรคหัวใจ มะเร็ง เบาหวาน และโรคซึมเศร้า เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีสถิติผู้เสียชีวิตจากโรคไม่ติดต่อเรื้อรังเป็นจำนวนถึง 41 ล้านคนต่อปี หรือคิดเป็นร้อยละ 71 ของการเสียชีวิตทั้งหมดทั่วโลก ซึ่งเป็นโรคที่รักษายากมีค่าใช้จ่ายในการรักษาสูง และหากไม่มีการจัดการที่เหมาะสมจะเกิดเป็นภาระต่อสถานะทางการเงินของผู้ป่วยและเป็นภาระทางการคลังของประเทศในระยะยาว อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ใน

อีกมิติหนึ่งพบว่ากระแสความตระหนักในการดูแลสุขภาพในเชิงป้องกัน (Preventive Care) มีแนวโน้มเด่นชัดขึ้นทั่วโลก ซึ่งเป็นผลให้ความต้องการอาหารเพื่อสุขภาพ รวมถึงอุปกรณ์และบริการการดูแลสุขภาพเพิ่มสูงขึ้นในทิศทางเดียวกันในอนาคต อาทิ ยอดขายสินค้า Smartwatch ทั่วโลก ในครึ่งปีแรกของปี 2563 มีอัตราการเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 20 จากปี 2562 และอาจส่งผลให้อุปสงค์ที่มีต่อการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ความตื่นตัวในการป้องกันโรคติดต่อที่สืบเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ก็จะเป็นแรงกดดันให้ผู้ประกอบการด้านบริการสุขภาพและการท่องเที่ยวต้องยกระดับมาตรฐานด้านความสะอาดและสุขอนามัยในการให้บริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล (2) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการรักษาพยาบาล เทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวหน้าและความต้องการในการรักษาพยาบาลที่เพิ่มสูงขึ้น ได้กระตุ้นให้เกิดการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการให้บริการสาธารณสุข อาทิ การตรวจวินิจฉัยและเฝ้าระวังสุขภาพผ่านโทรศัพท์มือถือ แอปพลิเคชัน และอุปกรณ์ สำหรับสวมใส่ที่มีเซ็นเซอร์หรือเทคโนโลยีตรวจวัดสุขภาพ (Wearable Health Monitoring Devices) เช่น การวัดความดัน วัดระดับน้ำตาลในเลือด และคลื่นไฟฟ้าหัวใจ เป็นต้น ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้เกิดการสื่อสาร ผ่านระบบออนไลน์ระหว่างบุคลากรทางการแพทย์หรือระหว่างผู้ป่วยและแพทย์ที่แพร่หลาย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีโอกาที่จะพัฒนาไปเป็นความปกติใหม่ (New Normal) ของการให้บริการด้านสุขภาพ ในขณะเดียวกันการนำระบบจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) มาใช้ร่วมกับ Machine Learning และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence AI) ในการจัดการข้อมูลในเชิงชีวสารสนเทศ (Bioinformatics) จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสาธารณสุข และช่วยให้การติดตามข้อมูลทั้งเพื่อการบริหารจัดการ คลังยา วัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์และการควบคุมโรคระบาดมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความก้าวหน้าของการวิจัยในด้านพันธุกรรม (Genetic) และจีโนมิกส์ (Genomics) ยังส่งผลให้เกิดการรักษาพยาบาลที่เฉพาะเจาะจง และสามารถพัฒนาหรือยกระดับสู่บริการขั้นสูง ซึ่งเป็นโอกาสใหม่ทางธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมทางการแพทย์ได้อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

4) การขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization) ก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมในหลายมิติ ทั้งความสะดวกรวดเร็วด้านการคมนาคมขนส่ง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการสาธารณะ และการเข้าถึงโอกาสทางเศรษฐกิจ จึงส่งผลให้พื้นที่ส่วนใหญ่ของโลกมีการย้ายถิ่นฐานของประชากร เข้ามาอาศัยและดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในเขตเมือง และมีการขยายตัวของเมืองที่รวดเร็วมากขึ้น โดยประชากรกว่าครึ่งหนึ่งของโลกอาศัยอยู่ในเขตเมืองตั้งแต่ปี 2551 และจะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 70 ภายในปี 2593 โดยพบว่า ภูมิภาคแอฟริกา เอเชียใต้ และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีความเป็นเมืองเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในระยะที่ผ่านมา เนื่องจากความเป็นเมืองมีส่วนในการสนับสนุนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งเห็นได้จากสัดส่วนขนาดทางเศรษฐกิจ (GDP) ของเมืองทั่วโลกคิดเป็นร้อยละ 85 ของเศรษฐกิจโลก อันเป็นผลจากข้อได้เปรียบของความเป็นเมืองผ่านการรวมกลุ่มของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ (Agglomeration Forces) โดยเฉพาะในภาคบริการและภาคการผลิต และการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) จากการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค เช่น ท่าอากาศยาน โครงข่ายรถไฟฟ้าในเขตเมือง และสถานีรถไฟ

ความเร็วสูง เป็นต้น รวมถึงยังเอื้อประโยชน์ต่อระบบการศึกษาและสาธารณสุขที่สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศมีแนวโน้มที่จะเกิดรวดเร็วและรุนแรงขึ้นจากที่คาดการณ์ไว้เดิม โดยใน พ.ศ. 2550 มีการคาดการณ์ว่าอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกจะเพิ่มขึ้น 1.5 ถึง 5.1 องศาเซลเซียส ภายในปี 2643 เมื่อเทียบกับระดับอุณหภูมิก่อนยุคอุตสาหกรรม (Preindustrial Level) แต่การคาดการณ์เมื่อ พ.ศ. 2561 ระบุว่าอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกอาจเพิ่มขึ้นถึง 1.5 องศาเซลเซียส เร็วขึ้นเป็นภายใน พ.ศ. 2573 - 2595 ซึ่งอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกที่เพิ่มสูงขึ้นดังกล่าว จะส่งผลให้เกิดคลื่นความร้อนในพื้นที่ส่วนใหญ่ที่มนุษย์ตั้งถิ่นฐานอยู่ และในบางพื้นที่จะมีโอกาสที่ภัยแล้งและภาวะฝนทิ้งช่วงจะเกิดขึ้น ในขณะที่หลายภูมิภาคอาจเผชิญกับความถี่ของการเกิดพายุที่บ่อยและรุนแรงขึ้นตามสภาพทางภูมิศาสตร์ของแต่ละพื้นที่

6) พลังงานหมุนเวียนและยานยนต์ไฟฟ้า กระแสความตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมรอบความร่วมมือระหว่างประเทศในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี แบตเตอรี่ได้สร้างแรงกดดันให้เกิดการพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในสาขาการผลิตที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงสุด 2 อันดับแรก ได้แก่ สาขาพลังงาน และสาขาการคมนาคมขนส่ง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการผลิตไฟฟ้า จากพลังงานหมุนเวียน (Renewable Energy) รวมทั้งมีการคิดค้นการพัฒนายานยนต์สมัยใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้าจากแบตเตอรี่หรือเซลล์เชื้อเพลิงไฮโดรเจน (Hydrogen Fuel Cell) เพื่อตอบสนองความต้องการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทางเลือกและการใช้ยานยนต์สมัยใหม่ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วทั่วโลก โดยในปี 2562 ต้นทุนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทางเลือก ประกอบด้วย พลังงานชีวภาพ พลังงานความร้อนใต้พิภพ พลังงานน้ำ พลังงานแสงอาทิตย์ และพลังงานลม มีแนวโน้มลดต่ำลงอยู่ในระดับที่เทียบเท่าหรือต่ำกว่าต้นทุนการผลิตไฟฟ้าจากเชื้อเพลิงฟอสซิล และคาดว่าพลังงานหมุนเวียนจะมีต้นทุนรวม (ต้นทุนทางการเงินรวมกับต้นทุนภายนอก) ลดลงต่ำกว่าต้นทุนการผลิตแบบดั้งเดิมภายในปี 2570

7) การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและวัฒนธรรมทางสังคม ในยุคสมัยที่มีการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีความซับซ้อนจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการสื่อสาร ประกอบกับบริบททางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ และสังคมที่มีความเฉพาะตัวในแต่ละยุค (Individualization) ได้ส่งผลกระทบให้อุปนิสัย ทัศนคติ และพฤติกรรมการดำรงชีวิตของประชากรในแต่ละรุ่นมีการปรับเปลี่ยนที่แตกต่างกันออกไป โดยกลุ่มประชากรเจนเนอเรชันวาย (Gen Y) ที่มีการเกิดอยู่ในช่วง พ.ศ. 2523 - 2543 ซึ่งเป็นกลุ่มที่เติบโตมากับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จะมีบทบาทที่โดดเด่นในการนำสังคม ทั้งจากจำนวนสัดส่วนที่จะมีมากที่สุด ทั้งในวัยแรงงานและวัยเจริญพันธุ์โดยประชากรกลุ่มนี้ก็มีพฤติกรรม รูปแบบการใช้ชีวิตและการให้คุณค่าด้านต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากสังคมยุคเก่า ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการศึกษา โดยส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาที่ดีขึ้นกว่าคนรุ่นก่อน และมีจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ชอบเข้าสังคมทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ผ่าน

อินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ ตลอดจนมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีที่สามารถสร้างความปรองดองหรือปรับตัว เปิดกว้างและยืดหยุ่นสูงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นกลุ่มประชากรที่เน้นความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว (Work - life Balance) นอกจากนี้ ด้วยความที่เติบโตมากับเทคโนโลยี จึงทำให้มีความคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อาทิ การติดตามข้อมูลข่าวสาร การทำงาน/เรียนออนไลน์ ไปจนถึงการซื้อของด้วยลักษณะนิสัยของประชากรเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) ที่ต้องการค้นหาโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ทั้งในการทำงานและการใช้ชีวิตดังกล่าว จะส่งผลให้มีอัตราการย้ายถิ่นและการย้ายงานสูงขึ้น ในขณะที่วัยก่อนเกิดจะน้อยลง เนื่องจากประชากรเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) มีแนวโน้มแต่งงานช้าและชะลอการมีบุตร

### **7 Mega Trends การบริหารองค์กรธุรกิจ ในทิศทางระดับโลก**

**1) Clear and compelling generative AI strategy** “to be an industry leader in five years, you need a clear and compelling generative AI strategy today.” เพื่อการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมภายใน 5 ปี ในวันนี้คุณจำเป็นต้องมีกลยุทธ์การใช้ Generative AI ที่ชัดเจนและน่าสนใจ แม้เทคโนโลยี AI จะเกิดขึ้นและบูรณาการเข้ากับผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ มากกว่าทศวรรษแล้ว แต่ ณ วันนี้ความล้าหลังของมัน นับวันยิ่งเพิ่มสูงแบบทวีคูณ ในฐานะผู้บริหารองค์กรธุรกิจ จึงมีภารกิจที่จะต้องวางกลยุทธ์ในการใช้งานที่แตกต่างออกไป และสามารถสื่อสารให้มีการใช้งานร่วมกันภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ธุรกิจ ยืนในตำแหน่งผู้นำในอุตสาหกรรมให้ได้ ภายใน 5 ปี ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงของยุคเทคโนโลยีในครั้งถัดไป

**2) Developing and nurturing skills** การพัฒนาและบ่มเพาะทักษะด้านสัมผัสแห่งความเป็นมนุษย์ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ ทักษะการสื่อสาร การแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล การวางกลยุทธ์ระดับสูง และการเป็นผู้นำทางความคิดจะกลับมาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญมากขึ้นอีกครั้ง เพื่อคืนสมดุลให้แก่การบริหารธุรกิจ ที่มีทิศทางการขับเคลื่อนด้วยการใช้เทคโนโลยี

**3) Sustainable Business with a solid commitment** ไม่ใช่แค่ความตั้งใจหรือคำสัญญา แต่เป็นการต้องแสดงให้เห็นถึงความชัดเจนและผลลัพธ์สุดท้าย เกี่ยวกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ห้าง Walmart ดำเนินกิจกรรม ลดการใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงและการบำรุงรักษายานพาหนะลงอย่างมาก ด้วยการเปลี่ยนไปให้กลุ่มจัดส่ง ใช้งานด้วยรถยนต์ไฟฟ้า พร้อมประกาศเป็นตัวเลข ผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน

**4) The Data Economy** ทุกการขับเคลื่อนขององค์กร ย่อมมีคลังข้อมูลอยู่เบื้องหลัง แต่อีกขั้นที่มากกว่าการมีคลังข้อมูลที่มีมากพอ คือการประมวลผล วิเคราะห์ และปรับกลยุทธ์ ภายใต้การใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด large-scale data collection and AI-driven analytics จึงเป็นเรื่องที่ถูกพูดถึงในเวทีระดับโลกอยู่เป็นประจำ

**5) The Customer Experience Revolution** เพื่อให้แน่ใจว่าทุกปฏิสัมพันธ์และประสบการณ์จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ การส่งมอบตรงเวลา ใช้งานราบรื่น และการแก้ไขปัญหา กลายเป็นเรื่องปกติพื้นฐานหรือมาตรฐานขั้นต่ำ ที่ธุรกิจหรือแบรนด์ จะต้องส่งมอบให้แก่ลูกค้าอยู่แล้ว สำหรับธุรกิจชั้นนำ จึงมักมีการแต่งตั้ง “ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายประสบการณ์ลูกค้า” เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหมดของบริษัทจะบูรณาการและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์

**6) Remote and distributed work** ไม่ได้เกี่ยวกับโควิด หรือโรคระบาดอีกต่อไป แต่เป็นเรื่องการจัดการที่ต้องครอบคลุมและกระชับการเห็นคุณค่าด้านเวลาของพนักงาน และการควบคุมศักยภาพของพนักงาน “ทั่วโลก” ผู้บริหารต้องมั่นใจว่า จะรักษาความสามารถในการทำงานร่วมกับทีมที่กระจายอยู่ตามพื้นที่ต่างๆได้เป็นอย่างดี รวมถึงสามารถดึงดูดผู้มีความสามารถที่ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนในโลกนี้ก็ตาม

**7) Resilience** ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว จากภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย เหตุการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม สงคราม โรคระบาดทั่วโลก หรือแม้แต่การเกิดขึ้นของคู่แข่งรายใหม่ ที่ดูเหมือนว่าจะมีความถี่ของโอกาสที่จะเกิดมากขึ้นเรื่อย ๆ ธุรกิจจึงต้องมีการเรียนรู้ ช่องทางเก็บบันทึกข้อมูล สิ่งที่ได้เรียนรู้จากภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้น เพื่อใช้เตรียมความพร้อมสำหรับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในวันพรุ่งนี้

#### 4) สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านนวัตกรรม

1) การใช้เทคโนโลยีสมาร์ตออฟฟิศ (Smart Office Technology): การใช้เทคโนโลยีสมาร์ตในการจัดการสำนักงานจะเพิ่มขึ้น เช่น ระบบควบคุมอุณหภูมิและแสงสว่างอัจฉริยะ, การใช้เซ็นเซอร์เพื่อจัดการพื้นที่และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ, และระบบการเข้าถึงที่ปลอดภัย

2) พื้นที่ทำงานยืดหยุ่น (Flexible Workspaces): การออกแบบพื้นที่สำนักงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการ เช่น โชนทำงานร่วม, ห้องประชุมที่สามารถจองได้ตามเวลาจริง, และพื้นที่ทำงานที่ปรับเปลี่ยนได้ตามการใช้งาน

3) การใช้เทคโนโลยี VR/AR ในการสำรวจและเข้าสำนักงาน: เทคโนโลยีความเป็นจริงเสมือน (VR) และความเป็นจริงเสริม (AR) จะช่วยให้ผู้เข้าสามารถสำรวจสำนักงานได้จากระยะไกล และตัดสินใจได้ง่ายขึ้น

4) การเน้นด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health and Wellness): การออกแบบสำนักงานที่ส่งเสริมสุขภาพ เช่น การจัดพื้นที่สำหรับการออกกำลังกาย, การมีระบบการระบายอากาศที่ดี, และการใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

5) การจัดการพื้นที่สำนักงานด้วย AI: การใช้ AI ในการจัดการสำนักงาน เช่น การวิเคราะห์การใช้พื้นที่เพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ, การคาดการณ์ความต้องการของพื้นที่, และการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงาน

6) พื้นที่ทำงานที่ตอบสนองต่อการทำงานจากบ้าน (Hybrid Workspaces): การออกแบบสำนักงานที่สามารถรองรับการทำงานแบบผสมผสานระหว่างที่ทำงานและที่บ้าน เช่น การจัดพื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกันและการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมต่อกับพนักงานที่ทำงานจากระยะไกล

7) การใช้เทคโนโลยีการเข้าสำนักงานผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล: การจัดการสำนักงานให้เข้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์จะได้รับความนิยม เช่น การจองพื้นที่, การจัดการสัญญา, และการจัดการการบำรุงรักษาผ่านแอปพลิเคชัน

8) ความยั่งยืนและการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม: การออกแบบสำนักงานที่มีการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ, การใช้วัสดุก่อสร้างที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม, และการพัฒนาอาคารที่มีการรับรองด้านสิ่งแวดล้อม เช่น LEED หรือ BREEAM

9) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการวิเคราะห์การใช้พื้นที่: การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์การใช้พื้นที่สำนักงานเพื่อการตัดสินใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับการออกแบบและการจัดการพื้นที่

10) การพัฒนาพื้นที่ทำงานที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน: การออกแบบสำนักงานที่มีพื้นที่สำหรับการประชุมที่ไม่เป็นทางการ, พื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกัน, และสิ่งอำนวยความสะดวกที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์

## 5) ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่

แนวโน้มภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

1) Generative AI-Driven Attacks (การโจมตีด้วย AI) : การหาข้อมูล การใช้ประโยชน์ และการโจมตีแบบฟิชซิงที่ขับเคลื่อนด้วย AI จะมีปริมาณเพิ่มขึ้น ไม่ใช่เรื่องที่แปลกที่ AI จะกลับมาอยู่ในอันดับต้นๆ ของแนวโน้มในคาดการณ์ของผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยอีกครั้งในปีนี้ เครื่องมือ GenAI และโมเดลภาษาขนาดใหญ่ (LLM) จะเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ โดยจะช่วยให้ผู้โจมตีสามารถสร้างการโจมตีที่หลากหลายโดยอัตโนมัติในวงกว้าง ตั้งแต่การโจมตี Firewalls, VPN และ VDI ไปจนถึงการรวบรวมช่องโหว่หรือสร้างอีเมลฟิชซิงที่ซับซ้อนได้อย่างง่ายดาย ยังมีรายงานอีกว่า ChatGPT เวอร์ชันที่เป็นอันตราย เช่น WormGPT ที่เผยแพร่บน Dark Web ในปีที่ผ่านมา บ่งบอกถึงแนวโน้มที่ว่า ศักยภาพในการพัฒนา LLM ที่เป็นอันตรายจะถูกสร้างขึ้นใหม่โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านจริยธรรมในตัว และการเกิดขึ้นของกิจกรรมในแคมเปญสร้างภัยคุกคามต่างๆ ตั้งแต่การแนะนำแนวคิดการโจมตีไปจนถึงการพัฒนากระบวนการโจมตีแบบอัตโนมัติ เครื่องมือ AI เหล่านี้มีศักยภาพที่จะผลักดันการพัฒนาของภัยคุกคามทางไซเบอร์ไปสู่อนาคตต่อไป

2) Ransomware-as-a-Service Innovation : Ransomware-as-a-Service ถูกใช้ในการช่วยเหลือการโจมตีให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งโมเดล RaaS นั้นมีส่วนในการยกระดับอาชญากรรมทางไซเบอร์และเพิ่มศักยภาพให้กับกลุ่มผู้โจมตีที่มีทักษะน้อย นอกจากนี้ เราควรคาดการณ์การเกิดขึ้นของแฮกเกอร์หน้าใหม่และการเพิ่มจำนวนขึ้นของกลุ่มแฮกเกอร์ ซึ่งคล้ายกับ Scattered Spider ที่เชี่ยวชาญในสร้างโปรไฟล์เพื่อ

ปลอมตัวเป็นคนอื่นไปหลอกเอาช่องทางเข้าไปยังฐานข้อมูลขององค์กร และการโจมตีแบบไม่ใช้การเข้ารหัส (Encryption-less attacks) จะยังคงเป็นรูปแบบการโจมตียอดนิยมที่ผู้ให้บริการ Ransomware ใช้เพื่อหลบเลี่ยงการตรวจจับ ทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการตรวจจับกิจกรรมที่ผิดปกตินอกเหนือจากรูปแบบทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับ Ransomware แบบเข้ารหัส ในการรับมือกับภัยคุกคามและแนวโน้ม Ransomware ที่กำลังพัฒนาเหล่านี้ องค์กรต่างๆ จะต้องจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์การปกป้อง แบบ Zero Trust ที่ครอบคลุมสำหรับทุกขั้นตอนของการโจมตี

3) Rise in Man-in-the-Middle Attacks : ความผิดพลาดในการใช้สถาปัตยกรรมแบบ Zero Trust จะส่งผลให้มีการโจมตีแบบ Man-in-the-Middle (MiTM) เพิ่มขึ้น ซึ่งภัยคุกคาม MiTM จะยังคงเป็นปัญหาสำคัญสำหรับองค์กรในปี 2024 โดยจะรุนแรงขึ้นจากชุดเครื่องมือ Phishing-as-a-Service ที่ทำให้การโจมตี MiTM มีความซับซ้อนยิ่งขึ้น ทำให้ผู้โจมตีสามารถโจมตีได้ด้วยวิธีที่หลากหลายมากขึ้น วิธีนี้จะระบุเป้าหมายไปยังผู้ใช้เซิร์ฟเวอร์หรือระบบเฉพาะ และรวบรวมข้อมูลระหว่างทาง เช่น ข้อมูลรับรองของผู้ใช้หรือคุกกี้ โดยการเลียนแบบบริการออนไลน์ผ่านพร็อกซีเซิร์ฟเวอร์ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการโจมตีแบบฟิชชิงของ MiTM เช่น การเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต การขโมยข้อมูล และเข้าถึงข้อมูลที่มีความสำคัญ หากไม่มีการใช้งาน Zero Trust ที่ใช้พร็อกซี การตรวจสอบ TLS เต็มรูปแบบ และการตรวจสอบสิทธิ์แบบหลายปัจจัย FIDO2 (MFA) อาจจะทำให้เกิดช่องโหว่ในช่องทางการสื่อสารและการตรวจสอบสิทธิ์ผู้ใช้ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของมาตรการรักษาความปลอดภัยเหล่านี้

4) Supply Chain Attacks on Generative AI Ecosystems & Development Environments ในการโจมตีนี้ผู้โจมตีจะใช้ประโยชน์จากวิธีการใหม่ๆ ในการใช้โจมตีจากจุดอ่อน ขององค์กรประกอบต่างๆ นอกเหนือจากการโจมตีแบบเดิมๆ ซึ่งในปัจจุบันที่องค์กรต่างๆ พยายามพัฒนาเพื่อรวมส่วนประกอบ AI เข้ากับระบบภายในของตนเองมากขึ้น LLM และ AI นั้นก็จะเป็นส่วนหนึ่งในการรักษาความปลอดภัยของระบบภายในมากขึ้น หากไม่ได้รับการรักษาความปลอดภัยที่เพียงพอ ระบบที่ขับเคลื่อนด้วย AI อาจกลายเป็นเป้าหมายสำหรับผู้โจมตีด้วยการ poisoning attack ใน AI training data แทรกอัลกอริธึมที่เป็นอันตราย หรือใช้ประโยชน์จากช่องโหว่ในการเข้าถึงข้อมูลหรือระบบขององค์กร ดังนั้นองค์กรควรมีการตรวจสอบที่ครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้งานแอปพลิเคชัน AI ของตนเองและของที่จัดซื้อใช้งานด้วย

### 3.1.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อม (Environmental: E)

1) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 เป้าหมาย ประกอบไปด้วย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากลเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน และกำหนดให้มี 244 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา โดยสามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) ได้แก่

(1) มิติด้านสังคม (People) ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 1 ถึง เป้าหมายที่ 5 (2) มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศ เพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 6 เป้าหมายที่ 12 ถึง เป้าหมายที่ 15 (3) มิติด้านเศรษฐกิจ (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 7 ถึง เป้าหมายที่ 11 (4) มิติด้านสันติภาพและสถาบัน (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติมีสังคมที่สงบสุขและไม่แบ่งแยก : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 16 และ (5) มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 17

### ภาพแสดง เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)



เป้าหมายที่ 1 ยุติความยากจนทุกรูปแบบในทุกที่

เป้าหมายที่ 2 ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร และยกระดับโภชนาการ และส่งเสริมเกษตรกรรมที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 3 สร้างหลักประกันการมีสุขภาพะที่ดี และการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับทุกคนในทุกช่วงวัย

เป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

- เป้าหมายที่ 5 บรรลุความเสมอภาคระหว่างเพศ และเพิ่มบทบาทของสตรีและเด็กหญิงทุกคน
- เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันเรื่องน้ำและการสุขาภิบาล ให้มีการจัดการอย่างยั่งยืนและมีสภาพพร้อมใช้สำหรับทุกคน
- เป้าหมายที่ 7 สร้างหลักประกันว่าทุกคนเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ในราคาที่ซื้อหาได้ เชื่อถือได้ และยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่ และมีผลิตภาพ และการมีงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน
- เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรม ที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม
- เป้าหมายที่ 10 ลดความไม่เสมอภาคภายในและระหว่างประเทศ
- เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์ มีความครอบคลุม ปลอดภัย ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น
- เป้าหมายที่ 14 อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 15 ปกป้อง ปันปัน และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้ที่ยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ
- เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ
- เป้าหมายที่ 17 เสริมความแข็งแกร่งให้แก่งlobalการดำเนินงาน และฟื้นฟูหุ้นส่วนความร่วมมือระดับโลก เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ธพส. ได้นำแนวทางและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ได้แก่ เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่และมีผลิตภาพ และการมีงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริม การพัฒนาอุตสาหกรรม ที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม และเป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน

## 2) แนวทางการประกอบธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Environment Social Governance : ESG)

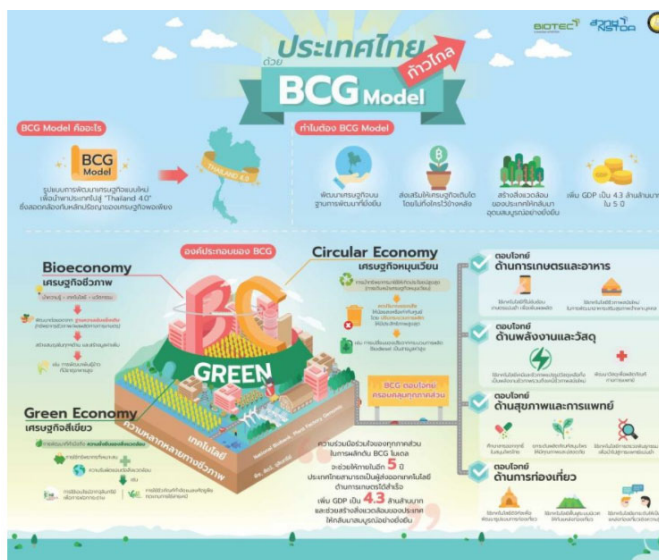
ESG เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งย่อมาจาก Environment, Social, และ Governance ปัจจุบัน ESG ได้รับความนิยมจากนักลงทุนทั่วโลกในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นแนวคิดที่นักลงทุนใช้ประกอบการพิจารณาลงทุน โดยจะให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจ ที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านหลัก คือ สิ่งแวดล้อม สังคม การกำกับดูแล โดย Environment เป็นหลักเกณฑ์ที่คำนึงถึงในด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม Social เป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้วัดว่าบริษัทมีการจัดการความสัมพันธ์และมีการสื่อสาร กับลูกค้า Suppliers ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างไร และ Governance เป็นหลักการที่ใช้วัดว่าบริษัทมีการจัดการบริการความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแลอย่างไร เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้แนวคิด ESG ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ธุรกิจด้วยการสะท้อนบทบาทความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการนำเสนอผลการดำเนินงานในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

ธพส. ได้นำแนวทางการประกอบธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Environment Social Governance : ESG) มาเป็นเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ

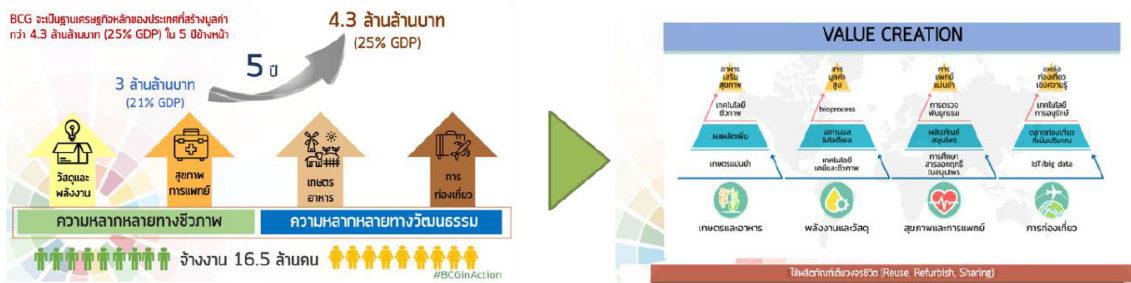


## 3) BCG Model

BCG Model เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม ที่จะพัฒนาเศรษฐกิจ 3 มิติ ไปพร้อมกัน ได้แก่ **เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy)** ระบบเศรษฐกิจชีวภาพ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเน้นการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง เชื่อมโยงกับ **เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)** คำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และทั้ง 2 เศรษฐกิจนี้อยู่ภายใต้**เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)** ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกัน โดยเปลี่ยนข้อได้เปรียบที่ไทยมีจากความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรมให้เป็นความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรม เพื่อให้เกิดเศรษฐกิจ BCG ที่เติบโต แข่งขันได้ในระดับโลกเกิดการกระจายรายได้ลงสู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำ ชุมชนเข้มแข็ง มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน



เมื่อบูรณาการการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพและเศรษฐกิจหมุนเวียนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบจะทำให้การพัฒนาเศรษฐกิจไทยเป็นเศรษฐกิจสีเขียวที่สมบูรณ์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้สูง มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมไว้ได้ในระยะยาว ตลอดจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่ยั่งยืน



กลยุทธ์การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ (B) ครอบคลุมอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-curve) 4 อุตสาหกรรม ได้แก่ เกษตรและอาหาร พลังงานและเคมีชีวภาพ การแพทย์และสุขภาพ และการท่องเที่ยว ซึ่งแต่ละด้านจะมองการพัฒนาในลักษณะของปิรามิด แต่ละปิรามิดจะมีส่วนที่เป็น “ยอดปิรามิด” หมายถึง ผู้ประกอบการที่มีความพร้อมสูง มีกำลังลงทุนในเทคโนโลยี พร้อมรับความเสี่ยง แม้มีจำนวนน้อยแต่สร้างมูลค่าเพิ่มได้สูง และเป็นกำลังสำคัญของเศรษฐกิจไทยในอนาคต “ฐานปิรามิด” หมายถึง ผู้ประกอบการในระบบการผลิตเดิมซึ่งใช้เทคโนโลยีไม่สูง แต่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากและเป็นรากฐานสำคัญของเศรษฐกิจไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) หรือชุมชน สำหรับเศรษฐกิจหมุนเวียน (C) จะเน้นเรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าใน 3 เรื่องหลัก คือ การใช้งานผลิตภัณฑ์ได้มั่งจรง (Reuse, Refurbish, Sharing) การแปรรูปเพื่อกลับมาใช้ใหม่ (Recycle, Upcycle) และ การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด (Zero-Waste) แนวคิดของทั้ง 3 เรื่องนี้สามารถนำไปปรับใช้ได้กับปิรามิดเศรษฐกิจทั้ง 4 ด้าน

#### 4) การพัฒนาอาคารเขียว (Green building)

ปัจจุบันการออกแบบอาคารเขียว เป็นเรื่องที่ได้ได้รับความสนใจค่อนข้างมากเนื่องจากกระแสการเปลี่ยนสภาพภูมิอากาศของโลก และการคำนึงถึงการประหยัดพลังงานและรักษาสภาพแวดล้อมหลายหน่วยงานหันมาพึ่งพาเกณฑ์อาคารเขียว ซึ่งเป็นเกณฑ์การให้คะแนนความเขียวในการคำนึงถึงการลดใช้พลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของอาคารด้านต่าง ๆ เช่น สถานที่ตั้งและการออกแบบส่งเสริมการลดการใช้รถยนต์ การมีเปิดพื้นที่โล่งที่มีคุณภาพ การไม่สร้างผลกระทบที่ไม่ดีต่อพื้นที่รอบข้าง ทั้งระหว่างการก่อสร้างและเมื่ออาคารเสร็จแล้ว การประหยัดพลังงานและน้ำในอาคาร การใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการคำนึงถึงคุณภาพของสภาวะแวดล้อมด้านอากาศ แสงสว่างและอุณหภูมิภายในอาคาร

เกณฑ์การประเมินอาคารเขียวนั้นมีขึ้นครั้งแรกที่ประเทศอังกฤษในปี พ.ศ. 2533 คือเกณฑ์ BREEAM ปัจจุบันมีอาคารได้รับการรับรองจากเกณฑ์ BREEAM แล้วกว่า 250,000 โครงการ สำหรับเกณฑ์ของต่างประเทศที่เป็นที่นิยมในประเทศไทยคือ LEED นั้น เปิดตัวครั้งแรกในปี พ.ศ. 2543 และ ณ ไตรมาสแรกของ ปี พ.ศ. 2557 มีอาคารที่ได้รับการรับรองแล้วรวมกันมีพื้นที่มากกว่า 10.5 พันล้านตารางฟุต หรือเกือบ 1 พันล้านตารางเมตรทั่วโลก เมื่อดูสถิติของปริมาณพื้นที่โครงการที่ขอรับรองอาคารเขียวของ LEED จะพบว่าปริมาณน้อยในช่วงปีแรก ๆ และมาได้รับความนิยมสูงขึ้นอย่างมากในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์อาคารเขียวอื่น ๆ เช่น BREEAM ของอังกฤษ CASBEE ของญี่ปุ่นจะพบว่าเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งหมด แสดงให้เห็นถึงกระแสความสนใจในการออกแบบโครงการให้เป็นอาคารเขียวและได้รับการรับรองตามเกณฑ์ประเมินเหล่านี้

สำหรับเกณฑ์อาคารเขียวของไทย Thai's Rating of Energy and Environmental Sustainability for New Construction and Major Renovation หรือ TREES นั้น เปิดตัวในปี พ.ศ. 2555 และดำเนินการโดยสถาบันอาคารเขียวไทย สำหรับในไทยน่าจะใช้เวลาสักระยะจึงจะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ในปัจจุบันหลายองค์กรในประเทศไทย เริ่มหันมาให้ความสนใจในการทำโครงการที่จะขอรับรองอาคารเขียว บริษัทขนาดใหญ่ และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจบางแห่ง เริ่มมีประกาศเป็นนโยบายขององค์กรว่าอาคารใหม่จะต้องเป็นอาคารเขียวเท่านั้น การประกวดแบบในหลาย ๆ โครงการมีข้อกำหนดเพิ่มเติมให้ผู้ออกแบบมีที่ปรึกษาอาคารเขียวหรือออกแบบตามแนวทางเกณฑ์อาคารเขียวแนวทางใดแนวทางหนึ่งเพิ่มขึ้น หรือเริ่มมีการปรับปรุงอาคารเดิมให้มีประสิทธิภาพทางด้านพลังงานและการจัดการอาคารให้สนใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้ปัจจุบันเกิดการขาดแคลนบุคลากรที่สามารถเป็นที่ปรึกษาในการก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคารเหล่านี้ เนื่องจากจะต้องการบุคลากรที่เข้าใจหลากหลายมิติของการออกแบบอาคารเขียวด้านต่าง ๆ ซึ่งจะมีข้อมูลทางเทคนิคค่อนข้างมาก

การออกแบบอาคารเขียวนั้น มีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมก่อสร้างไปสู่การผลิตที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยการเปลี่ยนความต้องการของตลาด ซึ่งจะไปผลักดันให้ผู้ผลิตทั้งในส่วนของผู้ออกแบบอาคารและผู้ผลิตวัสดุประกอบอาคาร ต้องปรับกระบวนการผลิตให้คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม จึงจะสามารถขายงานได้ ในแง่ของเทคโนโลยีในการประหยัดพลังงานนั้น สามารถแบ่งเป็น

(1) การประหยัดพลังงานระหว่างก่อสร้าง คือการเลือกกระบวนการก่อสร้างที่รวดเร็วและใช้พลังงานน้อย เช่น การทำซ้ำ การใช้วัสดุที่แข็งแรงทำให้ใช้ปริมาณน้อย การใช้ระบบการก่อสร้างแบบ prefabrication

(2) การออกแบบอาคารให้ประหยัดพลังงานระหว่างการใช้งาน ซึ่งได้แก่การออกแบบให้อาคารมีความสามารถในการป้องกันความร้อนที่ดี และลดภาระการทำความเย็นด้วยการใช้วัสดุผนังที่สามารถกันความร้อนได้ดี หรือ ใช้วัสดุฉลาด เช่น วัสดุที่เมื่อเปลี่ยนสถานะสามารถดูดความร้อนจำนวนมาก และทำให้อาคารรอบข้างเย็น (Phase change material: -PCM) สำหรับวัสดุโปร่งแสงก็มีหลากหลายประเภท ทั้งกระจกประหยัดพลังงานที่ป้องกันความร้อนได้ดีแต่ยอมให้แสงสว่างเข้าไปในอาคารได้มาก

เทคโนโลยีของอุปกรณ์ไฟฟ้าที่ใช้ในอาคารก็จะมีการปรับให้มีประสิทธิภาพสูงมากขึ้น ทำให้ประหยัดพลังงาน เช่น การใช้หลอดไฟแบบ LED ที่ปัจจุบันราคายังสูงอยู่ แต่ก็มีแนวโน้มในการลดลงอย่างรวดเร็ว การใช้ไฟฟ้าแสงสว่างร่วมกับการใช้แสงธรรมชาติ การใช้เครื่องปรับอากาศประสิทธิภาพสูงที่สามารถปรับได้ตามภาระการทำความเย็น เช่น ระบบ VAV และ ระบบ displacement ventilation ระบบการนำความร้อนกลับมาใช้ใหม่ (heat exchanger) การใช้ระบบควบคุมอาคารอัตโนมัติ (building management system) การปรับเปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะในสำนักงานมาใช้เครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพาแทน ทั้งนี้ระบบเกี่ยวกับการปรับอากาศและเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ประหยัดพลังงาน มักจะเป็นระบบที่มีการใช้งานมานานแล้ว แต่ไม่นิยมมากนักในประเทศไทยอาจจะเนื่องจากราคาและความไม่เคยชิน ซึ่งในอนาคตน่าจะมีการใช้มากขึ้นตามความต้องการในการออกแบบอาคารเขียว นอกจากนี้ ค่าไฟฟ้ายังเพิ่มขึ้นตลอดเวลาซึ่งเป็นส่วนผลักดันที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง เมื่อความต้องการไฟฟ้าในอาคารน้อยลง การผลิตไฟฟ้าใช้เองให้พอเพียงด้วยการติดตั้งระบบผลิตพลังงานจากแหล่งพลังงานหมุนเวียน เช่น การใช้ระบบโซลาร์เซลล์ ก็ทำได้ง่ายขึ้น หลายประเทศได้หยุดการสร้างโรงงานไฟฟ้าจากแหล่งเชื้อเพลิงฟอสซิล และแหล่งพลังงานนิวเคลียร์แล้วหันมาส่งเสริมการใช้พลังงานไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนกันอย่างจริงจัง ทำให้ยอดการติดตั้งระบบต่าง ๆ เหล่านี้สูงขึ้นอย่างมาก นอกจากการผลิตวัสดุที่ช่วยในการประหยัดพลังงานแล้วยังมีความเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิตวัสดุ ซึ่งเป้าหมายคือการลดการใช้พลังงานในโรงงาน การที่ทำให้วัสดุเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่สุดโดยการเลือกใช้สารเคมีที่เหมาะสม และการใช้ทรัพยากรในการผลิตน้อยที่สุดโดยการเลือกใช้วัตถุดิบในประเทศหรือปรับเปลี่ยนส่วนผสมให้มีการนำเอาวัสดุรีไซเคิลมาเป็นส่วนประกอบหนึ่งทำให้ในส่วนของโรงงานเองสามารถลดการใช้พลังงานและผลิตวัสดุอุปกรณ์ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นด้วย

## 5) การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals :SDGs) เป็นภารกิจของมนุษยชาติ ซึ่งประเทศสมาชิกสหประชาชาติตกลงร่วมกันที่จะสร้างความยั่งยืนให้แก่โลก ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อการกิจดังกล่าว ด้วยการบรรจุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมายความว่า 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียน และสังคมคาร์บอนต่ำ และหมายความว่า 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจาก

ภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2559 เห็นชอบให้ทุกส่วนราชการขับเคลื่อนการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sufficiency Economy Philosophy, SEP for SDGs)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะที่มีหน้าที่กำกับดูแลติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จึงมีมติเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2560 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ภาพรวม โดยในยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผนดิจิทัลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Digital Economy :DE) ได้กำหนดให้มีการส่งเสริม การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ให้มีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล โดยให้การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ เป็นเครื่องมือสำคัญที่นำพารัฐวิสาหกิจไทยไปสู่การพัฒนาที่ ยั่งยืน โดยมีหลักการแนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ การเพิ่มคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (2) ลด การใช้ทรัพยากร (Resource) และ (3) การลดการปล่อยมลสาร (Emission) หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (PAC) ได้มีมติเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2560 เห็นชอบให้กำหนดตัวชี้วัด Eco-efficiency กับรัฐวิสาหกิจนาร่อง สำหรับการประเมินผลประจำปี 2561 และ ต่อมาในคราวประชุมครั้งที่ 1/2564 เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2564 และครั้งที่ 3/2564 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2564 ได้มีมติเห็นชอบการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผลด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ของรัฐวิสาหกิจ ในปี 2565 เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อ มุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตามนโยบายรัฐบาล โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการ ดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco-efficiency เป็นตัวชี้วัดรวมของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งกำหนดให้ ธพส. เริ่มประเมินตัวชี้วัด Eco-efficiency ในปี 2565 เป็นต้นไป

การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจเป็นแนวคิดที่ริเริ่มโดย สภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนา ที่ยั่งยืน (World Business Council for Sustainable Development หรือ WBCSD) โดย WBCSD ได้ กำหนดแนวทางที่จะช่วยให้การดำเนินงานด้านธุรกิจ ประสบความสำเร็จในเชิงนิเวศเศรษฐกิจ 7 ประการ ดังนี้

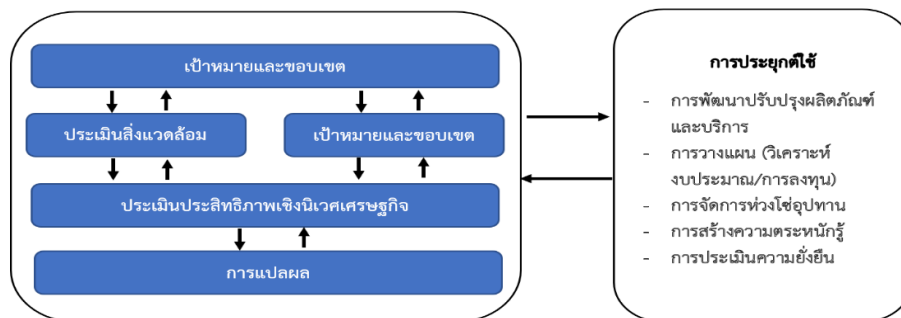
- 1) ลดการใช้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบในการผลิตและการบริการ
- 2) ลดการใช้พลังงานในการผลิตและการบริการ
- 3) ลดการระบายสารพิษออกสู่สิ่งแวดล้อม
- 4) เสริมสร้างศักยภาพการนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่
- 5) ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรหมุนเวียน
- 6) เพิ่มอายุของผลิตภัณฑ์ และ
- 7) เพิ่มระดับการให้บริการแก่ผลิตภัณฑ์และเสริมสร้างธุรกิจบริการ

สำหรับการประเมินตัวชี้วัดประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ดำเนินการวิเคราะห์โดยนำตัวชี้วัดด้านคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการหารกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยสมการหลักที่ใช้ในการคำนวณประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ เป็นดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)} = \frac{\text{คุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (Product or Service value)}}{\text{ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental impact of a product system)}}$$

ทั้งนี้ คำว่า Eco-efficiency มาจากการรวมกันของคำว่า Ecology ที่แปลว่าระบบนิเวศ และ Economy ที่แปลว่าเศรษฐกิจ กับคำว่า Efficiency ที่แปลว่าประสิทธิภาพ เป้าหมายหลักสำคัญของ Eco-efficiency คือ การสร้างสมดุลระหว่างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการปกป้องรักษาระบบนิเวศไปพร้อมๆ กันด้วยวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรและลดการปล่อยมลพิษซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ แนวคิดการประเมิน Eco-efficiency ของรัฐวิสาหกิจจะอ้างอิงกรอบแนวคิดบางส่วนตามมาตรฐาน ISO 14045:2012 (Eco-efficiency assessment-Principles, requirements and guidelines) เพื่อเป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับรัฐวิสาหกิจในการประเมิน Eco-efficiency โดยในการพิจารณาตามกรอบแนวคิดด้านการประเมินวัฏจักรชีวิต (Life Cycle Assessment :LCA) คือ วิธีการประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในเชิงปริมาณ โดยพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากร พลังงาน การปล่อยของเสียในรูปแบบต่างๆ ครอบคลุมทุกขั้นตอนตลอดวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ตั้งแต่เกิดจนตา โดยขั้นตอนการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ จะประกอบไปขั้นตอนต่างๆ ดังภาพ



การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจตาม ISO 14045

## 6) Carbon Neutrality / Net zero emissions

“Carbon neutrality” หรือ ความเป็นกลางทางคาร์บอน คือ การที่ปริมาณการปล่อยคาร์บอน (CO2) เข้าสู่ชั้นบรรยากาศเท่ากับปริมาณคาร์บอนที่ถูกดูดซับกลับคืนมาผ่านป่าหรือวิธีการอื่น ส่วน “Net zero emissions” หรือ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ คือ การที่ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมีความสมดุล เท่ากับก๊าซเรือนกระจกที่ถูกดูดซับออกจากชั้นบรรยากาศ ซึ่งในสถานะสมดุลนี้ก็ไม่เพิ่มปริมาณก๊าซเรือนกระจกในบรรยากาศ และหากทุกประเทศทั่วโลกสามารถบรรลุเป้า

net zero emissions ได้ ก็แปลว่าเราสามารถหยุดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกส่วนเกินที่ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์โลกร้อนได้ ทั้งนี้ Net zero emissions คล้ายกับ Carbon neutrality แต่เป็นมิติที่กว้างกว่าแค่การปล่อยคาร์บอน คือ พิจารณาการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งหมดที่ส่งผลให้อุณหภูมิโลกสูงขึ้น (สามตัวหลัก ได้แก่ CO<sub>2</sub> CH<sub>4</sub> และ N<sub>2</sub>O) จึงเห็นได้ว่าเป็นกลางทางคาร์บอนเป็นเป้าหมายเริ่มต้นสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ นอกจากนี้ โดยมาก net zero emissions เป็นเป้าหมายที่ตั้งในระดับประเทศ หรือหากเป็นเป้าหมายระดับองค์กรตามคำนิยามที่เห็นพ้องกันต้องมีการปล่อยสุทธิเป็นศูนย์ตลอดทั้งห่วงโซาการผลิตทั้งต้นน้ำปลายน้ำ จึงเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายกว่าความเป็นกลางทางคาร์บอน

การบรรลุเป้าหมาย Carbon neutrality นั้นอาจเป็นเป้าหมายระดับบุคคล องค์กร หรือประเทศ สามารถทำได้โดยการ "ลด" และ "ชดเชย" (lower & offset) การปล่อยคาร์บอนจนเป็นกลาง ซึ่งมาตรการ "ลด" การปล่อยคาร์บอนหรือก๊าซเรือนกระจก ได้แก่ การลดหรือละกิจกรรมบางอย่างที่ไม่จำเป็น (เช่น กิจกรรมโลจิสติกส์) การใช้เทคโนโลยีการผลิตและการจัดการของเสียที่สะอาดขึ้น หรือการใช้พลังงานสะอาด เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ หรือ พลังงานลม เป็นต้น และหากยังมีการปล่อยคาร์บอนอยู่ ก็ "ชดเชย" หรือ offset คาร์บอนที่ยังปล่อยอยู่ผ่านกิจกรรมที่ปลดปล่อยคาร์บอนที่อื่น เช่น การปลูกป่า การลงทุนในพลังงานหมุนเวียน หรือการซื้อคาร์บอนเครดิต เป็นต้น

ส่วนการบรรลุเป้าหมาย Net zero emissions นั้นโดยมากเป็นเป้าหมายระดับประเทศ และหลังจากความพยายาม "ลด" การปล่อยก๊าซเรือนกระจกผ่านมาตรการต่าง ๆ ที่สามารถทำได้แล้ว กิจกรรมในบางอุตสาหกรรมก็อาจยังมีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอยู่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสุทธิเป็นศูนย์ก็ให้ใช้มาตรการ "กำจัด" ก๊าซเรือนกระจกผ่านกิจกรรมที่สามารถดูดซับก๊าซเรือนกระจกออกจากชั้นบรรยากาศในระยะยาว เช่น การปลูกป่า การปลูกพืชคลุมดินเพิ่มเติมในพื้นที่เกษตรเพื่อเพิ่มการตรึงคาร์บอนในดิน หรือใช้เทคโนโลยีในการดูดคาร์บอนที่ดักจับและกักเก็บโดยตรง

## 7) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของประเทศไทยในช่วงที่ผ่านมาสะท้อนให้เห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงของอุณหภูมิเฉลี่ยและสภาพอากาศสุดขั้ว ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ประเทศไทยมีสภาพอากาศที่ร้อนขึ้นและร้อนยาวนานขึ้น หากพิจารณาอุณหภูมิเฉลี่ยของประเทศไทยย้อนหลัง 70 ปี ตั้งแต่ปี 1951 จนถึงปี 2021 จะพบว่าในภาพรวมอุณหภูมิเฉลี่ยเพิ่มขึ้นประมาณ 1°C โดยการเพิ่มขึ้นของค่าเฉลี่ยของอุณหภูมิสูงสุดและค่าเฉลี่ยของอุณหภูมิต่ำสุดอยู่ที่ประมาณ 1°C ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศนี้มีความแตกต่างกันตามภูมิภาค โดยภาคตะวันออกและภาคกลางเผชิญการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิเฉลี่ยมากกว่าภาคอื่น ๆ

2. สภาพอากาศสุดขั้วของประเทศไทยมีความรุนแรงขึ้นและถี่ขึ้น ดังที่เห็นได้จากทั้งอุณหภูมิสุดขั้ว ความถี่และความรุนแรงของสถานการณ์ฝนตก และจำนวนพายุที่มีความรุนแรง ดังนี้

- ประเทศไทยมีแนวโน้มที่อุณหภูมิสูงขึ้นและยาวนานขึ้นทั้งกลางวันและกลางคืน โดย Limjirakan & Limsakul (2012) พบว่า ดัชนีจำนวนคืน/วันที่อากาศหนาว มีแนวโน้มลดลงใน 83.1–90.8% ของสถานีตรวจวัดสภาพภูมิอากาศผิวพื้นทั้งหมดของกรมอุตุนิยมวิทยา โดยจำนวนคืนที่หนาวลดลง 12 วันและจำนวนวันที่หนาวลดลง 8 วัน ในรอบ 40 ปี ในทางกลับกัน ดัชนีจำนวนคืน/วันที่อากาศอบอุ่นเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ จำนวนคืนที่อบอุ่นเพิ่มขึ้น 14.4 วัน และจำนวนวันที่อบอุ่นเพิ่มขึ้น 13.6 วัน ในรอบ 40 ปี การศึกษานี้ยังพบว่า ดัชนีช่วงระยะเวลาที่หนาวลดลงอย่างชัดเจนทั่วทุกภาคของประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิเฉลี่ยและการลดลงของคืนและวันที่อากาศหนาว ในทางกลับกัน ดัชนีช่วงระยะเวลาที่อบอุ่นในประเทศไทยยาวนานขึ้น โดยช่วงเวลาที่หนาวลดลงประมาณ 6.8 วันในรอบ 40 ปี ในขณะที่ช่วงระยะเวลาที่อบอุ่นเพิ่มขึ้นประมาณ 19.6 วันในรอบ 40 ปี สำหรับ ดัชนีจำนวนวันที่อุณหภูมิสูงกว่า 35°C เพิ่มขึ้น 21.6 วันในรอบ 40 ปี ในขณะที่ ดัชนีจำนวนคืนที่อุณหภูมิสูงกว่า 25°C เพิ่มขึ้น 45.6 วันในรอบ 40 ปี

- ความถี่ของเหตุการณ์ฝนตกในพื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศไทยมีแนวโน้มลดลง แต่ความเข้มของฝนที่ตกกลับเพิ่มขึ้น Limsakul & Singhruck (2016) พบว่า (1) ดัชนีปริมาณฝนจากเหตุการณ์ฝนตกหนัก ในช่วงปี 1955-2011 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในหลายพื้นที่ของประเทศไทย เช่นเดียวกันกับดัชนีความเข้มของฝนรายวันอย่างง่าย ซึ่งคำนวณจากปริมาณน้ำฝนรวมรายปีและจำนวนวันที่ฝนตก (2) ดัชนีจำนวนวันที่ฝนตกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบ่งบอกถึงระยะเวลาที่ฝนตกชุกในช่วงฤดูฝน และ ดัชนีจำนวนวันที่ฝนไม่ตกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบ่งบอกถึงสภาวะความแห้งแล้งที่เกิดขึ้นในรอบปี พบว่าจำนวนวันที่ฝนตกอย่างต่อเนื่องมีแนวโน้มลดลง ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงของจำนวนวันที่ฝนไม่ตกอย่างต่อเนื่องมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่เพิ่มในอัตราที่ไม่มีความสำคัญทางสถิติ (3) ดัชนีปริมาณฝนสูงสุดในรอบหนึ่งวัน ซึ่งบ่งชี้เหตุการณ์ฝนตกหนัก พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ของประเทศไทย แต่จำนวนสถานที่พบว่าดัชนี Rx1day มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นมีสัดส่วนมากกว่าจำนวนสถานที่พบการลดลงของดัชนี ดังนั้น ถ้าพิจารณาในภาพรวมของประเทศไทย พบว่าที่ผ่านมามีประเทศไทยเผชิญเหตุการณ์ฝนตกหนักเพิ่มขึ้น (4) ดัชนีจำนวนวันฝนตกหนัก ซึ่งบ่งบอกถึงความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ฝนตกหนัก พบว่า ดัชนีมีแนวโน้มลดลงในพื้นที่ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคใต้ ในขณะที่เพิ่มขึ้นในพื้นที่กรุงเทพมหานครและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- จำนวนพายุที่เคลื่อนตัวเข้าสู่ประเทศไทยในแต่ละปีมีแนวโน้มลดลง แต่จำนวนพายุที่มีความรุนแรงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยหากพิจารณาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงจำนวนพายุหมุนเขตร้อน ซึ่งประกอบด้วยพายุดีเปรสชันเขตร้อน พายุโซนร้อน และพายุไต้ฝุ่น ที่เคลื่อนตัวเข้าสู่ประเทศไทยในระหว่าง ปี 1950–2020 นั้น ในภาพรวม จำนวนพายุต่อปีที่เคลื่อนตัวเข้าสู่ประเทศไทยมีแนวโน้มลดลง แต่พายุในระดับที่รุนแรงกว่าพายุดีเปรสชันที่เกิดขึ้นในรอบทุก ๆ 10 ปี กลับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

**ความเสี่ยงที่การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจะสร้างผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ** สามารถแบ่งตามช่องทางการส่งผ่านผลกระทบได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงทางกายภาพ (physical risk) คือ ความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยคุกคามด้านภูมิอากาศ ทั้งเหตุการณ์สภาพอากาศสุดขั้ว (extreme

weather) เช่น พายุ น้ำท่วม ฯลฯ และเหตุการณ์ทางสภาพภูมิอากาศที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ (slow onset events) เช่น การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิ ความเป็นกรดของมหาสมุทร (ocean acidification) และการเพิ่มขึ้นของระดับน้ำทะเล (United Nations Framework Convention on Climate Change, n.d.)

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ (transition risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจเพื่อมุ่งสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ ทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎหมาย เทคโนโลยี และสนธิสัญญาโลก ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ ได้แก่ (1) นโยบายการคลัง ทั้งด้านงบประมาณ ด้านภาษี และด้านการลงทุนของภาครัฐ (2) นโยบายการเงิน (3) กฎหมายและกฎระเบียบ เช่น การกำหนดมาตรฐานสินค้าและนโยบายการค้าระหว่างประเทศที่กีดกันการนำเข้าสินค้าที่ไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (4) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีซึ่งสนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และ (5) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าและบริการ เช่น ความต้องการรถยนต์ไฟฟ้าทดแทนรถยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์สันดาปภายใน

## 8) Eco-Friendly Design

5 เทรนด์ Eco-Friendly กับการออกแบบอย่างยั่งยืน

### 1. เทรนด์ Eco-Friendly ธรรมชาติรายล้อมด้วย Biophilic Design

เพราะธรรมชาติคือจุดเริ่มต้นของสิ่งมีชีวิตและมีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์ตั้งแต่เกิด แต่ด้วยความเจริญทางวัตถุและการเติบโตของสังคมเมืองทำให้เราค่อยๆ ห่างจากธรรมชาติจนทำให้คุณภาพชีวิตและสุขภาพถดถอย โดยงานวิจัยของ Researchgate.com พบว่าคนที่อาศัยในชุมชนที่มีการปลูกต้นไม้เบาบางมีความเสี่ยงเป็นโรคหัวใจและหลอดเลือดได้มากกว่าคนที่อยู่ท่ามกลางพื้นที่สีเขียว ดังนั้นเพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดีนักออกแบบจึงหวนกลับมาที่แนวคิด Biophilic Design หรือการออกแบบบ้านให้สอดคล้องกับความเป็นธรรมชาติ โดยต้ององค์ประกอบอย่างต้นไม้ สายน้ำ สายลม และแสงเงามาดีไซน์เป็นงานสถาปัตยกรรมที่สวยงาม การจัดสรรพื้นที่ปลูกต้นไม้ให้ได้มากที่สุดแม้ในพื้นที่จำกัด เพื่อให้ประโยชน์แก่ผู้อยู่อาศัยทั้งในแง่การใช้งานและอารมณ์ความรู้สึก

### 2. เทรนด์ Eco-Friendly การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

บ้านแต่ละหลังมีสัดส่วนการใช้พลังงานกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ พร้อมๆ กับการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ทั้งทางตรงและทางอ้อมจำนวนมาก แม้จะมีการณรงค์ติดตั้งอุปกรณ์ไฟฟ้าแบบประหยัดพลังงานอย่างเครื่องปรับอากาศประหยัดไฟเบอร์ 5 หรือหลอดไฟแอลอีดีให้กับลูกบ้านล่วงหน้าแล้ว แต่ก็ยังเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายทาง ดังนั้นบริษัทอสังหาริมทรัพย์จึงลงทุนมากขึ้น ด้วยการวัสดุที่มีคุณสมบัติพิเศษ เช่น ผนังเพิ่มขึ้นฉนวนป้องกันความร้อน หน้าต่างสะท้อนแสงยูวี หลังคาแบบ Shingle Roof ที่มีคุณสมบัติทนทานต่อแสงแดด ไม่สะสมความร้อน หรือการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ซึ่งทั้งหมดสามารถลดการใช้พลังงานของอาคาร ได้ด้วยการศึกษาวิธีประหยัดแอร์

### 3. เทรนด์ Eco-Friendly กับนวัตกรรม Smart Home

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดโซลูชันใหม่ๆ เพื่อชีวิตสะดวกสบาย Internet of Things เป็นตัวอย่างหนึ่งที่ทำให้นวัตกรรม Smart Home เกิดขึ้นจริงผ่านระบบ Home Automation โดยทำให้อุปกรณ์ต่างๆ สื่อสารเชื่อมโยงกันได้และสามารถควบคุมระยะไกลผ่านแอปพลิเคชันในสมาร์ทโฟน ซึ่งกำลังเป็นบรรทัดฐานการก่อสร้างบ้านที่สร้างความยั่งยืน (Sustainability) เนื่องจากช่วยลดปัญหาการเปิดไฟ เปิดแอร์ทิ้งไว้ รวมทั้งสร้างสมดุลการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพในแบบ Eco-Friendly เช่น การคำนวณการส่องสว่างของแสงอาทิตย์เพื่อกำหนดการเปิด-ปิดหลอดไฟในบ้านเท่าที่จำเป็น หรือระบบปรับและระบายอากาศ HVAC ที่ช่วยรักษาอุณหภูมิของห้องอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

### 4. เทรนด์ Eco-Friendly กับความปลอดภัยและสุขภาวะ

เป้าหมายสูงสุดของการออกแบบและสร้างบ้านคือการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้อยู่อาศัย การเป็นเช่นนั้นได้ต้องเกิดจากความเข้าใจในความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ โดยเฉพาะเรื่องของความปลอดภัยและความสุขที่ยั่งยืนซึ่งเป็นผลโดยตรงจากการจัดสรรสภาพแวดล้อมที่ดีในแบบ Eco-Friendly อย่างเช่น การออกแบบแปลนบ้านลักษณะตัว L ทำให้มีหน้าต่างได้มากกว่าหนึ่งด้านจึงรับแสงธรรมชาติได้ดีขึ้น ซึ่งเราต่างทราบกันดีว่าแสงธรรมชาตินั้นมีคุณมหาศาลต่อการดำรงชีวิต หรือการออกแบบฝ้าเพดานสูง Double Space เพื่อการไหลเวียนอากาศที่ดี ลดปัญหากลั่นแอ้ง ไรฝุ่นสะสม จึงสุดลมหายใจได้อย่างมั่นใจ

### 5. เทรนด์ Eco-Friendly ด้วยการจัดภูมิสถาปัตย์เพื่อความยั่งยืน

นอกจากพื้นที่ภายในบ้านแล้ว พื้นที่ภายนอกหรือภูมิสถาปัตย์ก็ช่วยส่งเสริมเทรนด์ Eco-Friendly โดยเราเห็นได้ชัดจากความพยายามสร้างพื้นที่สีเขียวในรูปแบบต่างๆ ของโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้มากกว่าแค่สนามหญ้าสวย ๆ ทั้งการจัดสวนแนวตั้งที่เป็นการใช้พื้นที่ให้คุ้มค่าสูงสุด การสร้างแปลงผักสวนครัวในชุมชนทำให้เกิดการพึ่งพาตนเองพร้อม ๆ กับมีส่วนช่วยดูแลโลกใบนี้ด้วยการลดการใช้พลังงานด้านการขนส่ง และทรัพยากรบางประเภท และการเลือกปลูกพรรณพืชพื้นถิ่นเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดูแลต้นไม้ เป็นต้น การจัดพื้นที่เอาร์ทอร์สีเขียวเหล่านี้ยังส่งเสริมด้าน Wellbeing และเป็นปัจจัยในการตัดสินใจของผู้บริโภคลำดับต้น ๆ อีกด้วย

## 9) Universal Design (UD)

Universal Design (UD) หรือ อารยสถาปัตย์ คือ การออกแบบสภาพแวดล้อมการบริการต่าง ๆ ให้กับทุกคน ไม่ว่าจะเป็นคนปกติ เด็กเล็ก สตรีมีครรภ์ ผู้สูงอายุ และผู้พิการ เพื่อลดอุปสรรคในการใช้งาน สร้างขึ้นเพื่อความเสมอภาคในการเข้าถึงพื้นที่การให้บริการ ออกแบบมาเพื่อเป็นสังคมที่มีคุณภาพเพื่อให้ทุกคนใช้บริการกันอย่างเท่าเทียมนั่นเอง หลักการสำคัญก็คือ “เข้าถึงง่าย สะดวก ปลอดภัย ทั้งถึงและเท่าเทียม”

**ประโยชน์ของ Universal Design** มีมากมาย อาทิ ทำให้การดำเนินชีวิตของคนทุกกลุ่มมีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น มีความปลอดภัยในการใช้บริการและลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุ โดยคนทุกคนสามารถพึ่งพาตนเองได้ และใช้บริการได้อย่างเสมอภาคเท่าเทียม โดยไม่มีการแบ่งแยก เป็นต้น

### **หลัก 7 ประการของ Universal Design**

Universal Design เป็นแนวความคิดสากลที่องค์การสหประชาชาติได้พยายามเผยแพร่และส่งเสริมตลอดมาจากแนวความคิดเดิมเพื่อให้ผู้พิการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิตในอาคารและสิ่งแวดล้อมนั่นเอง ซึ่งในที่สุดก็เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในหลักการของ Universal Design ซึ่งประกอบด้วยหลัก 7 ประการ ได้แก่

#### **1. ใช้งานได้อย่างเท่าเทียมกัน (Fairness)**

ออกแบบมาเพื่อการใช้งานได้กับทุกคนทุกกลุ่ม เช่น อ่างล้างมือสองระดับในห้างสรรพสินค้าเพื่อให้บริการได้ทั้ง ผู้ใหญ่ เด็ก ผู้สูงอายุ และผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ เป็นต้น

#### **2. ใช้งานได้หลากหลายรูปแบบ (Flexibility)**

ออกแบบให้เกิดความยืดหยุ่นในการใช้งานได้ คือ ความสามารถในการปรับระดับสูง-ต่ำ ซ้าย-ขวาได้ ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ที่นั่งรถเข็นและคนพิการได้ตามความต้องการ เช่น ก๊อกน้ำที่สามารถปรับหัวก๊อกไปในทิศทางที่ถนัดได้ เป็นต้น

#### **3. ใช้งานได้อย่างเรียบง่าย (Simplicity)**

ออกแบบโดยเน้นให้เข้าใจง่าย อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้งานได้ง่าย เช่น สวิตช์ไฟที่ง่ายต่อการเปิด-ปิด มองเห็นได้ง่ายและชัดเจน เป็นต้น

#### **4. ใช้งานด้วยความเข้าใจ (Understanding)**

ออกแบบโดยให้มีการสื่อสารที่เข้าใจได้ง่าย ลดช่องว่างในด้านภาษา เช่น สัญลักษณ์ของห้องน้ำในห้างสรรพสินค้า เป็นต้น

#### **5. ใช้งานได้อย่างปลอดภัย (Safety)**

การใช้งานที่ผิดพลาดสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นการออกแบบจึงต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและอันตรายที่อาจเกิดขึ้นด้วย เช่น การสร้างราวจับกันลื่น หรือการออกแบบอุปกรณ์เครื่องใช้ให้มีความโค้งมน เพื่อป้องกันการอันตรายและการถูกขีดข่วน เป็นต้น

#### **6. ใช้งานได้แม้ออกแรงน้อย (Energy Conservation)**

ออกแบบเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถทนแรงให้แก่ผู้ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกได้ง่าย เช่น บานเลื่อนอัตโนมัติ หรือที่จับแบบก้านโยก ซึ่งถูกออกแบบมาให้ผู้ใช้ออกแรงน้อยกว่าลูกบิด เป็นต้น

#### **7. ใช้งานได้ในขนาดและพื้นที่ที่เหมาะสม (Size and space)**

พื้นที่อันจำกัดสามารถทำให้เกิดปัญหาได้กับผู้ใช้ที่มีข้อจำกัด เช่น เป็นผู้สูงอายุ หรือผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ ดังนั้น การออกแบบจึงควรคำนึงถึงพื้นที่สำหรับการขึ้น-ลง การหมุนตัว หรือกลับรถได้ด้วย เช่น

ห้องน้ำที่มีขนาดใหญ่พิเศษเพื่อให้รถเข็นเข้า-ออกได้อย่างสะดวก หรือ ที่จอดรถสำหรับผู้สูงอายุ หรือผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ โดยมีพื้นที่กว้างกว่าพื้นที่จอดรถของคนปกติทั่วไป เป็นต้น

### 10) มาตรฐานอาคารยั่งยืนระดับสากลและในประเทศ

#### - มาตรฐานอาคารสีเขียว LEED

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

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

#### - มาตรฐานอาคาร WELL

WELL Building Standard คือมาตรฐานทางสุขภาพะที่เริ่มต้นขึ้นในประเทศแคนาดา โดยภายหลังทางผู้จัดตั้งได้ร่วมมือกับกลุ่มผู้พัฒนามาตรฐาน LEED จากสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งสถาบัน IWBI (International WELL Building Institute) เป็นมาตรฐานแรกของโลกที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมคุณภาพการอยู่อาศัยของผู้ใช้อาคาร เพื่อให้สามารถอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อชีวิตในปัจจุบันได้ โดยก่อนหน้านี้จะมีการก่อตั้ง IWBI มาตรฐานด้านสุขภาพเป็นเพียงแค่ส่วนเล็กๆ ในมาตรฐานอื่นๆ อย่าง LEED หรือ ISO ซึ่งมักจะเน้นไปที่การบริหารทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานของอาคาร เพื่อให้เป็นอาคารที่สามารถลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมได้ และเพื่อให้อาคารที่ออกแบบภายใต้มาตรฐานเหล่านั้นเป็นอาคารที่เป็นมิตรต่อธรรมชาติหรือที่เราเรียกว่า “อาคารเขียว”

WELL Building Standard มีรูปแบบการประเมินอาคารอย่างชัดเจน ภายใต้แนวคิดที่สำคัญ 7 ข้อ อันมีองค์ประกอบเบื้องต้นดังนี้

1. Air (อากาศ) คุณภาพของอากาศต้องบริสุทธิ์ ไม่มีคาร์บอนไดออกไซด์ ฝุ่น PM2.5 และมีความชื้นที่เหมาะสมกับการอยู่อาศัย

2. Water (น้ำ) น้ำที่ใช้ในอาคารต้องสะอาด ปลอดภัย ต้องมีอุปกรณ์การคัดกรองที่ดี ไม่มีสารตะกั่วหรือสารพิษอื่นๆ เจือปนในระบบ

3. Nourishment (สารอาหารโภชนา) คือการมีอาหารสดใหม่ ไร้สารพิษ มีการปรุงอย่างถูกสุขลักษณะ และเป็นประโยชน์ต่อร่างกาย

4. Light (แสง) การมีแสงที่ติดตั้งไม่ใช่แค่มีความสว่างในเชิงปริมาณ แต่ต้องคำนึงถึงคุณภาพการแยงตา และการมองเห็นอีกด้วย

5. Fitness (การออกกำลังกาย) คือการมีพื้นที่สำหรับกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ร่างกายได้เคลื่อนไหวอย่างสม่ำเสมอ และเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้อาคาร

6. Comfort (สภาพแวดล้อม) สร้างสภาพแวดล้อมของการใช้งานอาคารให้มีความสบาย แสง และอุณหภูมิที่ทำให้ผู้อยู่สบาย ปราศจากสิ่งรบกวน

7. Mind (จิตใจ) คือการเป็นสถานที่ที่ทำให้เกิดความผ่อนคลายสบายใจ อาจใกล้ธรรมชาติหรือทำให้มีบรรยากาศที่ร่มรื่น

#### - มาตรฐานอาคาร DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen)

โดยหน่วยงานสภาอาคารยั่งยืนของเยอรมัน (German Sustainable Building Council – DGNB) ถือเป็นมาตรฐานอาคารระดับโลก โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้ผลการรับรองเป็นเครื่องมือทางการตลาดหรือเพื่อแสดงความเป็นผู้นำด้านการออกแบบอาคารและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม เป็นทั้งแรงจูงใจและเป็นเครื่องมือในการวางแผนเพื่อให้สามารถสร้างอาคารที่ดีขึ้น มีการควบคุมมาตรฐานให้เป็นไปอย่างถูกต้องโปร่งใสและเป็นกลางเป็นมาตรฐานที่ให้ความสำคัญกับด้านเศรษฐกิจและการสร้างตามมาตรฐานระบบนิเวศ โดยการประเมินจะขึ้นอยู่กับการใช้งานของและประเภทของอาคาร ซึ่งคำนึงถึงประโยชน์ของพื้นที่โซนเมืองที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจสังคม ด้านวัฒนธรรมและกระบวนการจัดการอาคารด้วยเทคโนโลยี

มาตรฐาน DGNB เป็นการประเมินแบบอาคารทั้งอาคารเก่าและใหม่ โดยประเมินประสิทธิภาพโดยรวมของอาคารและบริเวณโดยรอบ ซึ่งแต่ละพื้นที่จะมีการตรวจมาตรฐาน DGNB ตามวิธีการประเมินผลที่เหมือนกันภายใต้แนวคิดการสร้างความยั่งยืนให้แก่อาคาร นอกจากนี้ยังมีการทำข้อเสนอแนะช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงตัวแบบอาคารให้ตรงกับประเภทของแต่ละอาคารหรือข้อกำหนดที่แตกต่างกันอีกด้วย

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

เกณฑ์อาคารเขียวไทย หรือ TREES นั้น ถูกพัฒนาและเผยแพร่โดยสถาบันอาคารเขียวไทย เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาอาคารให้มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดอายุการใช้งานของอาคาร และการนำเกณฑ์ TREES มาใช้นั้นถือเป็นการส่งเสริมการใช้เกณฑ์อาคารเขียวในประเทศไทย รวมถึงสร้างภาพลักษณ์การเป็นอาคารเขียวที่เหมาะสมกับบริบทการใช้งานของประเทศไทย

เกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย (Thai's Rating of Energy and Environmental Sustainability) หรือ TREES - NC อาคารเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ผู้ใช้อาคารมีสุขภาพดีช่วยลดการเจ็บป่วยด้วยการก่อสร้างอาคารให้ใช้ทรัพยากรน้อยลง ปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลง จากการรีไซเคิลวัสดุ ลดของเสีย เป็นการปกป้องสิ่งแวดล้อม

### 11) ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001

เป็นมาตรฐานสากลที่ให้ข้อกำหนดสำหรับระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ด้วยจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงความปลอดภัยและสุขภาพที่ดีแก่ลูกจ้างและบุคลากรอื่น ๆ

#### ความสำคัญของมาตรฐาน ISO 45001

- เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย 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)

##### 1) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA : Personal Data Protection Act)

ปัจจุบันกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม หรือ ดีอีเอส จึงได้นำเสนอเข้าสู่การพิจารณา ของ ครม. และได้รับความเห็นชอบให้ขยายเวลาบังคับใช้ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ โดยให้มีการเลื่อน การบังคับใช้จากเดิมปี 2564 ไปอีก 1 ปี กำหนดการบังคับใช้ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลในวันที่ 1 มิถุนายน 2565 และมีบทลงโทษของการละเมิดกฎหมายตามที่กฎหมายกำหนด

ธพส. มีการดำเนินการวางระบบการบริหารจัดการ ตั้งแต่ปี 2564 เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA : Personal Data Protection Act ) ตามนโยบายการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี และไม่มีความเสี่ยงการจากละเมิดกฎหมาย ในปี 2565 ได้มีการจัดการอบรมการใช้งาน ระบบ บริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA : Personal Data Protection Act) เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2565 เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายงาน ของ ธพส. ได้เรียนรู้และ เข้าใจการใช้งานในแต่ละโมดูลของระบบ และสามารถดำเนินการทำการบันทึก การประมวลผลข้อมูล ส่วนบุคคล (Record of Processing) ตามมาตรา 39

##### 2) พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดนโยบาย มาตรการ แนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ สำหรับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เป็นโครงสร้าง พื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศในการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ มิให้เกิด ผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ รวมทั้งให้สำนักงานคณะกรรมการ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ (สกมช.) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบงานตามพระราชบัญญัติ และประสานการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าในสถานการณ์ทั่วไปหรือสถานการณ์ที่เป็นภัย ต่อความมั่นคงอย่างร้ายแรง อันจะทำให้การป้องกันและการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ

### 3.1.7 ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ประจำปี 2566 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง ความกังวล ทั้งเชิงบวกและเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) ในปัจจุบันเทียบกับระดับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง ศึกษาระดับของความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์ (Risk Profile) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กร ประเมินแนวโน้มที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของ ธพส. และนำปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและความไม่พึงพอใจมาจัดทำข้อปรับปรุงการดำเนินงาน และแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ในอนาคต ตลอดจนรับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของ ธพส. ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การสำรวจความพึงพอใจ แบ่งการสำรวจเป็น 2 ลักษณะ คือ การสำรวจใหญ่ประจำปี ปีละ 1 ครั้ง โดยใช้แบบสอบถาม และ QR Code ดำเนินการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจำนวน 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 855 ราย และการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม โดยใช้แบบสอบถาม QR Code และ ลิงก์แบบสอบถาม สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2,403 ราย รวมทั้งสิ้น 3,258 ราย ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากการสำรวจใหญ่ประจำปี ร้อยละ 60 รวมกับ ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม ร้อยละ 40 พร้อมทั้งจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยได้เชิญผู้แทนในแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ จากการสำรวจฯ รวมถึงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ และเรื่องร้องเรียนจากการดำเนินงานของ ธพส. ร่วมรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทำแผนในปีถัดไป

ในภาพรวม ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ประจำปี 2566 มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.51) จากการสำรวจใหญ่ประจำปี 2566 (ค่าเฉลี่ย 4.38) รวมกับผลการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม (ค่าเฉลี่ย 4.70)

ทั้งนี้ ค่าเฉลี่ยในภาพรวมของการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ประจำปี 2566 (ค่าเฉลี่ย 4.51) เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย ประจำปี 2565 (ค่าเฉลี่ย 4.44) พบว่า มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเพิ่มขึ้น (+0.07)

#### 1. การสำรวจใหญ่ประจำปี 2566 จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจ จำนวน 855 ราย ประกอบด้วย 5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 3) กลุ่มพันธมิตร 4) กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) และ 5) กลุ่มคณะกรรมการ จาก 8 โครงการที่ทำการประเมิน ประกอบด้วย 1) โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ และอาคารรัฐประศาสนภักดี 2) โครงการ ศูนย์ราชการ

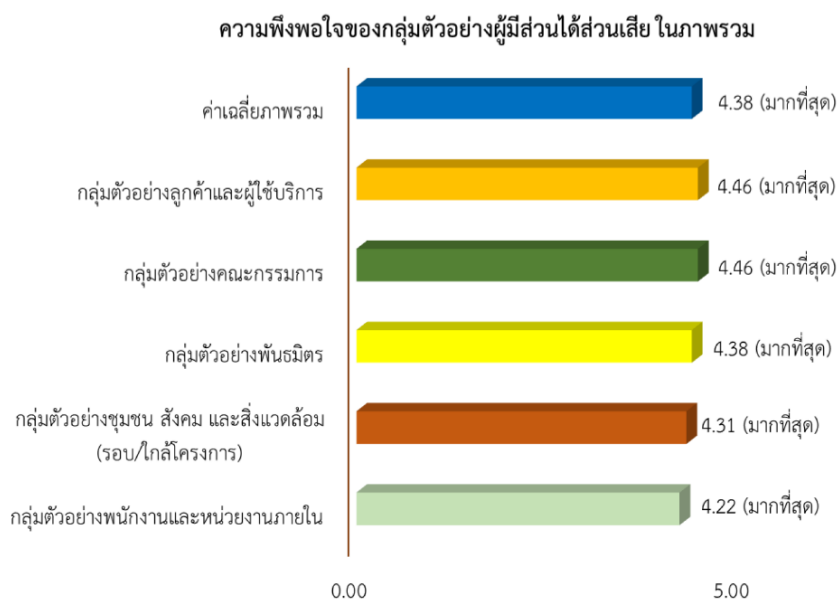
เฉลิมพระเกียรติฯพื้นที่ส่วนขยาย โซน C 3) โครงการสนามกอล์ฟบางพระ จังหวัดชลบุรี 4) โครงการศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบ พระชนมพรรษา จังหวัดเชียงใหม่ 5) โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พิกัดภัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ 6) โครงการสวัสดิการที่พิกัดภัยของข้าราชการในที่ราชพัสดุ 7) โครงการบ้านพักผู้สูงอายุ รามาฯ-ธนารักษ์ และ 8) โครงการอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต

ในภาพรวม ค่าเฉลี่ยของการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ประจำปี 2566 จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.38) จาก 5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ที่ทำการประเมิน พบว่า ทุกกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) กลุ่มตัวอย่างลูกค้าและผู้ให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 4.46)
- 2) กลุ่มตัวอย่างคณะกรรมการ (ค่าเฉลี่ย 4.46)
- 3) กลุ่มตัวอย่างพันธมิตร (ค่าเฉลี่ย 4.38)
- 4) กลุ่มตัวอย่างชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) (ค่าเฉลี่ย 4.31)
- 5) กลุ่มตัวอย่างพนักงานและหน่วยงานภายใน (ค่าเฉลี่ย 4.22)

ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากการสำรวจใหญ่ ประจำปี 2565 (ค่าเฉลี่ย 4.30) พบว่ามีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเพิ่มขึ้น (+0.08)

**แผนภูมิที่ 1** ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างที่สำรวจใหญ่ประจำปี 2566 จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก



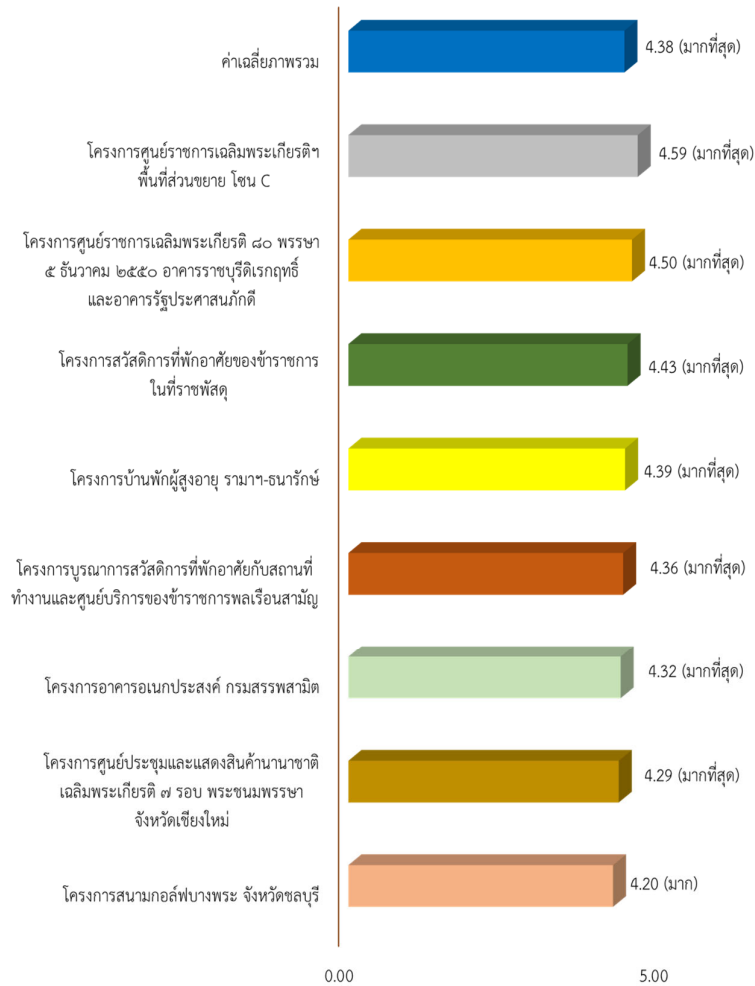
## 1.2 การสำรวจใหญ่ประจำปี 2566 จำแนกตามโครงการในความรับผิดชอบของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ในภาพรวม

ในภาพรวมความพึงพอใจจากการสำรวจใหญ่ประจำปี จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างภายใต้โครงการในความรับผิดชอบของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้รับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.38) และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการสำรวจใหญ่ประจำปี 2565 (ค่าเฉลี่ย 4.30) พบว่า มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเพิ่มขึ้น (+0.08) ทั้งนี้ จาก 8 โครงการที่ทำการประเมิน พบว่า มี 7 โครงการ ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

- 1) โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ พื้นที่ส่วนขยาย โซน C (ค่าเฉลี่ย 4.59)
- 2) โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ และอาคารรัฐประศาสนภักดี (ค่าเฉลี่ย 4.50)
- 3) โครงการสวัสดิการที่พักอาศัยของข้าราชการในที่ราชพัสดุ (ค่าเฉลี่ย 4.43)
- 4) โครงการบ้านพักผู้สูงอายุ รามา-ธนารักษ์ (ค่าเฉลี่ย 4.39)
- 5) โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ (ค่าเฉลี่ย 4.36)
- 6) โครงการอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต (ค่าเฉลี่ย 4.32)
- 7) โครงการศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบ พระชนมพรรษา จังหวัดเชียงใหม่ (ค่าเฉลี่ย 4.29)
- 8) สำหรับโครงการสนามกอล์ฟบางพระ จังหวัดชลบุรี ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.20)

## แผนภูมิที่ 2 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างที่สำรวจใหญ่ประจำปี จำแนกตามโครงการ ที่ทำการประเมิน

ความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างที่สำรวจใหญ่ประจำปี จำแนกตามโครงการ ที่ทำการประเมิน



### 1.3 ความพึงพอใจในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่าง จากการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้ดำเนินโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ในปี 2566 จำนวน 33 โครงการ/กิจกรรม โดยในภาพรวม ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.70) และจาก 33 โครงการ/กิจกรรม ที่ประเมิน พบว่าทุกโครงการ/กิจกรรม ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อโครงการ/กิจกรรม ในภาพรวม จำแนกตามโครงการ/กิจกรรม

| โครงการ/กิจกรรม                                                                                                                                        | ค่าเฉลี่ยภาพรวม | ระดับความพึงพอใจ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| <b>1. โครงการ</b>                                                                                                                                      |                 |                  |
| 1) โครงการเข้าใช้เครื่องโทรศัพท์แบบไอพี (IP Phone)                                                                                                     | 4.67            | มากที่สุด        |
| 2) โครงการเข้าใช้ระบบป้ายบอกทางอิเล็กทรอนิกส์ (Digital Signage) ภายในอาคารรัฐประศาสนภักดี (อาคาร B) ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ | 4.67            | มากที่สุด        |
| 3) โครงการจ้างดูแลและบำรุงรักษา ระบบโมบายแอปพลิเคชัน ลู่วิ่งในร่ม (Mobile Application: Sky Running)                                                    | 4.72            | มากที่สุด        |
| 4) โครงการปรับปรุงต้นไม้บริเวณลานเอนกประสงค์ อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์                                                                                    | 4.69            | มากที่สุด        |
| 5) โครงการปรับปรุงห้องน้ำส่วนกลางภายในอาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ และอาคารรัฐประศาสนภักดี                                                                   | 4.73            | มากที่สุด        |
| 6) โครงการงานตีเส้นจราจร                                                                                                                               | 4.63            | มากที่สุด        |
| 7) โครงการจ้างดูแลบำรุงรักษาระบบแจ้งซ่อมภายนอกองค์กร (serviceD)                                                                                        | 4.61            | มากที่สุด        |
| 8) โครงการอัตลักษณ์องค์กร                                                                                                                              | 4.75            | มากที่สุด        |
| 9) โครงการจัดการความรู้และนวัตกรรม                                                                                                                     | 4.53            | มากที่สุด        |
| <b>2. กิจกรรม</b>                                                                                                                                      |                 |                  |
| 1) กิจกรรมอมมบุญ (วันมาฆบูชา/วันวิสาขบูชา/วันเข้าพรรษา)                                                                                                | 4.66            | มากที่สุด        |
| 2) กิจกรรมพัฒนาชุมชน (ทำบุญศาลชุมชนเคหะหลักสี่)                                                                                                        | 4.57            | มากที่สุด        |
| 3) กิจกรรมเคล็ดไม่ลับ เราจะรอดไปด้วยกัน กับ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐                                                         | 4.81            | มากที่สุด        |
| 4) กิจกรรม Gov Sport Day                                                                                                                               | 4.78            | มากที่สุด        |
| 5) กิจกรรมกรรมการผู้จัดการพบพนักงาน ครั้งที่ 1/2566                                                                                                    | 4.53            | มากที่สุด        |
| 6) กิจกรรมอบรมการปฐมพยาบาลเบื้องต้นและการใช้เครื่องกระตุ้นหัวใจไฟฟ้าชนิดอัตโนมัติ AED                                                                  | 4.79            | มากที่สุด        |
| 7) กิจกรรมซ่อมอพยพหนีไฟ                                                                                                                                | 4.83            | มากที่สุด        |

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อโครงการ/กิจกรรม ในภาพรวม จำแนกตามโครงการ/กิจกรรม (ต่อ)

| โครงการ/กิจกรรม                                                      | ค่าเฉลี่ยภาพรวม | ระดับความพึงพอใจ |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| 8) กิจกรรม Garden Food truck & Music                                 | 4.81            | มากที่สุด        |
| 9) กิจกรรมการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) | 4.57            | มากที่สุด        |
| 10) กิจกรรมการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพจิต         | 4.60            | มากที่สุด        |
| 11) กิจกรรมปันน้ำด้วยใจ                                              | 4.70            | มากที่สุด        |
| 12) กิจกรรมสอนอาชีพช่างชุมชน (การปูกระเบื้อง)                        | 4.88            | มากที่สุด        |
| 13) กิจกรรมปรับปรุงไฟส่องสว่างถนนชุมชน                               | 4.73            | มากที่สุด        |
| <b>3. การสำรวจรายได้รวม</b>                                          |                 |                  |
| 1) กิจกรรมตักบาตรประจำสัปดาห์                                        | 4.68            | มากที่สุด        |
| 2) กิจกรรมบริจาคโลหิต                                                | 4.74            | มากที่สุด        |
| 3) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (การบริการห้องเทเบิลเทนนิส)               | 4.68            | มากที่สุด        |
| 4) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (Dance Studio)                            | 4.73            | มากที่สุด        |
| 5) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (โยคะ)                                    | 4.68            | มากที่สุด        |
| 6) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (Sky Running)                             | 4.77            | มากที่สุด        |
| 7) กิจกรรมพัฒนาชุมชน (บริการตัดผม)                                   | 4.77            | มากที่สุด        |
| 8) การให้บริการเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์                             | 4.76            | มากที่สุด        |
| 9) การให้บริการเจ้าหน้าที่พื้นที่พาณิชย์                             | 4.74            | มากที่สุด        |
| 10) การให้บริการเจ้าหน้าที่ ฐพส. (Relation Marketing)                | 4.78            | มากที่สุด        |
| 11) การบริการจุลสารบริหารอาคาร BM News                               | 4.58            | มากที่สุด        |
| <b>ค่าเฉลี่ยภาพรวมทั้งหมด</b>                                        | <b>4.70</b>     | <b>มากที่สุด</b> |

### ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2567

ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการในไตรมาสที่ 2 โดยใช้แบบสอบถามสัมภาษณ์ แบบ Face-to-face Interview และ/หรือ QR Code และ/หรือออนไลน์กับกลุ่มตัวอย่างตามโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการในไตรมาสที่ 2 โดยที่ ธพส. ได้พิจารณาความเหมาะสมก่อนดำเนินการ สามารถสำรวจกลุ่มตัวอย่างได้ทั้งสิ้นจำนวน 220 คน

ในภาพรวม ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อโครงการ/กิจกรรม ได้รับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.69) จาก 7 โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการ พบว่าทุกโครงการ/กิจกรรม ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

| โครงการ/กิจกรรม                       | จำนวนตัวอย่าง<br>(คน) | ค่าเฉลี่ย<br>ภาพรวม | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|---------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|
| 1. การให้บริการห้องเทเบิลเทนนิส       | 32                    | 4.81                | มากที่สุด            |
| 2. กิจกรรมพัฒนาชุมชน (บริการตัดผม)    | 32                    | 4.81                | มากที่สุด            |
| 3. กิจกรรมบริจาคโลหิต                 | 32                    | 4.69                | มากที่สุด            |
| 4. กิจกรรมอมบุญวันวิสาขบูชา           | 34                    | 4.68                | มากที่สุด            |
| 5. กิจกรรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อมชุมชน    | 30                    | 4.63                | มากที่สุด            |
| 6. การบริการจุลสารบริหารอาคาร BM News | 30                    | 4.60                | มากที่สุด            |
| 7. Dad Magazine                       | 30                    | 4.60                | มากที่สุด            |
| ภาพรวม                                | 220                   | 4.69                | มากที่สุด            |

### 3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

#### 3.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

##### วิสัยทัศน์

“องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ของรัฐอย่างยั่งยืน”

นิยามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์กรที่เป็นเลิศ                     | <p>หมายถึง ธพส. มีผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ของรัฐที่โดดเด่นและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างคุณค่าทั้งในเชิงพาณิชย์ เชิงสังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยออกแบบโครงการหรืออาคาร ระบบงาน กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย สอดคล้องกับมาตรฐานอาคารยั่งยืน ด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยอาชีวอนามัย ทั้งในและต่างประเทศ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน คิดเป็นระบบองค์รวม มีพฤติกรรมสอดคล้องค่านิยมองค์กร (CUPID) ภายใต้การบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p>ทั้งนี้ นวัตกรรม หมายถึง บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงนวัตกรรม และนำมาประยุกต์ใช้จัดทำโครงการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ นวัตกรรม คือ สิ่งที่เกิดจากการคิดค้นหรือประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่หรือทำให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น เทคโนโลยี ความคิด สิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งมี 2 รูปแบบ คือ นวัตกรรมในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพยากรมนุษย์ของรัฐ และนวัตกรรมการบริหารจัดการอาคาร การให้บริการลูกค้า กระบวนการทำงาน ทั้งนี้ ธพส. มุ่งสนับสนุนสร้างบรรยากาศให้หน่วยงานหรือบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ หรือแนวคิดใหม่ และนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานด้านการบริการหลัก เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1 ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ เพื่อร่วมประจักษ์รางวัลนวัตกรรมภายนอก</p> |
| การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ของรัฐ | <p>หมายถึง ทรัพยากรที่ ธพส. นำมาพัฒนาโครงการหรือบริหารจัดการ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ตามภารกิจของรัฐ และกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวม หรือตามนโยบาย โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนใหม่ และการผลักดันโครงการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยั่งยืน | หมายถึง การพัฒนาองค์กรและโครงการของ ธพส. มีความสมดุลและครอบคลุมทั้งในมิติ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ภายใต้หลักการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลทั้ง 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) พัฒนารูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่หลากหลาย และสร้างประโยชน์แก่รัฐ
- (4) พัฒนางค์กรด้วยนวัตกรรมและการบริหารจัดการสมัยใหม่

### ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

#### 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 นโยบายกรรมการผู้จัดการต่อการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 และการบริหารจัดการองค์กร

ตามที่ได้เข้ารับนโยบายจากกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูงต่อการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ของ ธพส. เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2567 นั้น

ฝ่ายแผนและบริหารความเสี่ยง ขอเรียนว่า นโยบาย กรอบทิศทาง ต่อการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 และการบริหารจัดการองค์กร สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนใหม่ และการผลักดันโครงการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ โครงการภาครัฐใช้เงินนอกงบประมาณชำระค่าเช่า โครงการภาครัฐใช้เงินงบประมาณชำระค่าเช่า และโครงการบริหารทรัพย์สินตามนโยบายภาครัฐ

#### 1.1 โครงการภาครัฐใช้เงินนอกงบประมาณชำระค่าเช่า ได้แก่

- (1) โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร
- (2) โครงการอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของสรรพสามิต ภาคที่ 10
- (3) โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณท่าเทียบเรือศุลกากรเกาะสีชัง จังหวัดชลบุรี
- (4) โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยของบุคลากรทางการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข (เงินนอกงบประมาณชำระค่าเช่า)

#### 1.2 โครงการภาครัฐใช้เงินงบประมาณชำระค่าเช่า ได้แก่

- (1) โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยของบุคลากรทางการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข (เงินงบประมาณชำระค่าเช่า)
- (2) โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและสนามกีฬาของกรมพลศึกษา

จ. สมุทรปราการ

1.3 โครงการบริหารทรัพย์สินตามนโยบายภาครัฐ ให้ความสำคัญกับแนวทางการดำเนินงานและบริหารจัดการโครงการ โดยจ้างที่ปรึกษาด้านต่างๆ เช่น ด้านบัญชี ด้านการเงิน ด้านภาษี และด้านกฎหมาย เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับโครงการลงทุนใหม่ตามนโยบายภาครัฐ

#### 1.4 มอบหมาย ฝ่ายงานดำเนินงาน ดังนี้

- (1) ฝ่ายการตลาด
  - บริหารพื้นที่อาคารจอดรถชั้น 5 เพื่อจัดทำโครงการคลังเอกสาร เตรียมการรองรับหน่วยงานย้ายสำนักงานออกไปพื้นที่โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ โซน C

- บริหารพื้นที่พาณิชย์อาคารพดด้วง (Co-working Space) โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการฯ โซน C

(2) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนใหม่ (Feasibility) ดังนี้

- โครงการอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของสรรพสามิต ภาคที่ 10

- โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ทำการโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล รวมส่วนที่พักอาศัย และการปรับปรุงอาคารโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

- โครงการปรับปรุงอาคาร และพัฒนาพื้นที่เพิ่มเติมสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

จังหวัดนนทบุรี

- โครงการปรับปรุงบ้านพักบางแสน สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล จังหวัดชลบุรี

- โครงการก่อสร้างเรือนจำกลางคลองเปรม

- โครงการบริหารจัดการพื้นที่โรงแรม แกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพฯ

2. สนับสนุนให้หน่วยงานคิดค้นนวัตกรรมใหม่ หรือแนวคิดใหม่ ในการพัฒนากระบวนการและปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานด้านภารกิจหลัก เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิศวกรรมและบริหารโครงการ และฝ่ายบริหารอาคาร เพื่อร่วมประจักษ์รางวัลนวัตกรรมภายนอก

2.1 เป้าหมายการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM&IM) :

- ระยะสั้น (ปี 2568) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มุ่งเน้นและให้ความสำคัญการทำกระบวนการ (Process) ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM) มุ่งเน้นเรื่องผลิตภัณฑ์ (Product) และให้ความสำคัญในเรื่องการเข้าร่วมประกวดรางวัลด้านนวัตกรรมภายนอก ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

- ระยะยาว (ปี 2570) ให้ความสำคัญกับการบูรณาการเชื่อมโยงกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการนวัตกรรม (KM - IM Connect) เพื่อให้นวัตกรรมองค์กรเชื่อมโยงและบูรณาการมาจากการจัดการความรู้ (Knowledge-Based Innovation)

2.2 บทบาทผู้บริหารพนักงานและลูกจ้าง ในการบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM&IM) :

- ผู้บริหารระดับสูง (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ) ต้องมีบทบาทในการสร้าง Ecosystem ที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมการดำเนินด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM) ให้สามารถดำเนินการได้จริงในองค์กร

- พนักงานและลูกจ้าง ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม (Participation) ในกระบวนการหรือกิจกรรมส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)

3. มุ่งเน้น Digital Transformation ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้าและการทำงาน โดยต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าทางการเงินด้วย: เน้นการนำ Digital Transformation สนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร และพัฒนาระบบให้เกิดการบูรณาการอย่างต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น

4. พัฒนาบุคลากรให้คิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic) และมีทักษะที่หลากหลาย (Multi - Skill)

5. CSR มุ่งเน้น CSR in process ที่เน้นผลกระทบในวงกว้าง มากกว่ากิจกรรม เช่น การจัดการจราจรภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ การจัดเดินรถ EV Shuttle Bus

- มอบหมาย ฝ่ายวิศวกรรมและบริหารโครงการ จัดทำมาตรฐานอาคารด้านพลังงานหรือสิ่งแวดล้อม พร้อมยื่นขอรับรองมาตรฐานอาคารฯ และผ่านการรับรอง อย่างน้อย 1 ใบรับรอง/รางวัล จัดทำแผนงานหรือแนวทางลดก๊าซเรือนกระจกจากการบริหารจัดการอาคารเป้าหมาย ให้เป็นไปตามแผนงานผ่านโครงการ Eco-efficiency การเพิ่มพื้นที่สีเขียว และการปรับภูมิทัศน์และสวนสาธารณะบนอุโมงค์ทางลอดและเชื่อมหน้าอาคาร B กับ อาคาร C

6. ส่งเสริมให้พนักงานรับรู้และเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาล และค่านิยมองค์กร (CUPID) มากขึ้น : ให้ความสำคัญกับนโยบายการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ดังนี้

6.1 การทบทวนปัจจัยยั่งยืนต้องเป็นไปตามบริบทของ ธพส. และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร โดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า และความเหมาะสมกับทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ เวลา)

6.2 การดำเนินงานด้านการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

- ด้านเศรษฐกิจ : ให้ความสำคัญกับการก่อสร้างอาคารตามมาตรฐานอาคารเขียว (Green building) อาคารประหยัดพลังงาน ใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ตั้งแต่กระบวนการการออกแบบ การก่อสร้าง และการบริหารจัดการอาคาร

- ด้านสังคม : ให้ความสำคัญกับความสะอาดสวยงาม การใช้ประโยชน์ การส่งเสริมสุขภาพ สภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดีของลูกค้าและประชาชน ที่เข้ามาใช้บริการหรือทำงานภายในศูนย์ราชการฯ เช่น การปรับภูมิทัศน์และสวนสาธารณะบนอุโมงค์ทางลอดและเชื่อมหน้าอาคาร B กับ อาคาร C การปลูกต้นราชพฤกษ์ กว่า 1,200 ต้น ตลอดแนวซอยแจ้งวัฒนะ 7 และการเพิ่มพื้นที่สีเขียวในศูนย์ราชการฯ กว่า 40 ไร่

- ด้านสิ่งแวดล้อม : ให้ความสำคัญกับการจัดการจราจรภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ เช่น โครงการก่อสร้างปรับปรุงถนนหมายเลข 10 (ศูนย์ราชการฯ-ประชาชื่น) โครงการก่อสร้างปรับปรุงถนนหมายเลข 8 บริเวณทางข้ามทางรถไฟ-วิภาวดีรังสิต และโครงการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม

### 3.2.3 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงฯ กับกระทรวงการคลัง

เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2567 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ส่งบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี 2567 ของ ธพส. มาเพื่อให้กำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน Core Business Enablers หมวด 1 ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ข้อ 10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน กำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความถี่สม่ำเสมออย่างน้อยเป็นราย ไตรมาส เช่น ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (กระทรวงการคลัง) เป็นต้น

ฝ่ายจัดการ ได้ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2567 ของ ธพส. ที่ได้ทำไว้กับกระทรวงการคลัง โดยได้สรุปผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส 2/2567 และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี ดังตาราง

| เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน          | น้ำหนัก | ผลการดำเนินงาน<br>ไตรมาส 2/2567 | คาดการณ์<br>ณ สิ้นปี |
|---------------------------------|---------|---------------------------------|----------------------|
| 1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์    | 30      | 2.5000                          | 3.6667               |
| 2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ | 30      | 5.0000                          | 5.0000               |
| 3. Core Business Enablers (*)   | 40      | 2.9062                          | 2.9062               |
| รวม                             | 100     | 3.4125                          | 3.7625               |

หมายเหตุ (\*) คะแนนด้านที่ 3. Core Business Enablers กรณีไม่มี Handicap ประเมินการโดยใช้คะแนนของปี 2566 ก่อน Handicap บวกเพิ่มขึ้น 0.15 คะแนน จะได้ที่ระดับ 2.9062 คะแนน

สำหรับการคาดการณ์ผลการประเมินการดำเนินงาน ณ สิ้นปี จะได้ที่ระดับ 3.7625 คะแนน ทั้งนี้ ในกรณีที่ได้เร่งรัดงานก่อสร้างฯ ของตัวชี้วัด 1.2 ได้ตามแผน รวมถึงได้รับอนุมัติการปรับปรุงตัวชี้วัดข้อ 1.3 และ 2.1- 2.3 ตามเสนอ จะได้ระดับ 4.1625 คะแนน

### 3.2.4 ปัจจัยยั่งยืน

ปัจจัยยั่งยืน 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

3.2.5 การบริหารความเสี่ยง

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน ไตรมาส 2/2567

1) ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร

ฝ่ายจัดการ ได้มีติดตามผลการดำเนินงานฯ และประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2567 มีทั้งหมด 13 ปัจจัยเสี่ยง มีรายละเอียด ดังนี้

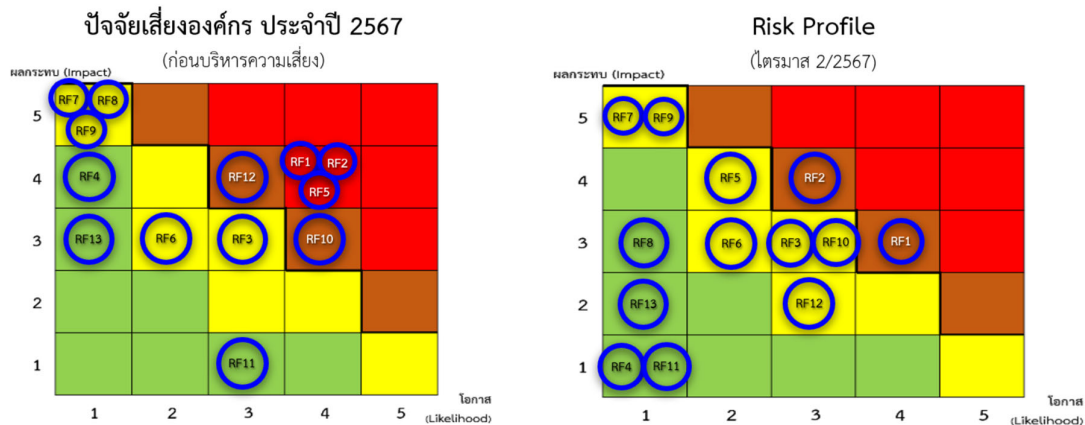
ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส 2 ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงปานกลาง จำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงต่ำ จำนวน 4 ปัจจัยเสี่ยง

สรุปผลการบริหารความเสี่ยงตาม Existing Control และ Mitigation Plan พบว่า

ปัจจัยเสี่ยงที่ระดับความรุนแรงคงเดิม จำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ระดับความรุนแรงลดลง จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง

| ระดับความรุนแรง                                                                             | ไตรมาส 1/2567  | ไตรมาส 2/2567  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
|  สูงมาก  | 3 ปัจจัยเสี่ยง | -              |
|  สูง     | 1 ปัจจัยเสี่ยง | 2 ปัจจัยเสี่ยง |
|  ปานกลาง | 6 ปัจจัยเสี่ยง | 7 ปัจจัยเสี่ยง |
|  ต่ำ     | 3 ปัจจัยเสี่ยง | 4 ปัจจัยเสี่ยง |



หมายเหตุ : รายละเอียดตามรายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ในการประชุมครั้งที่ 3/2567 เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2567

13 ปัจจัยเสี่ยง

RF-1 แนวทางการมุ่งสู่การเป็น Total Solution ขาดแผนระยะยาวที่ชัดเจน

RF-2 การติดตามผลโครงการ Feasibility Study ขาดการติดตามที่เป็นระบบ

RF-3 ระบบการพัฒนาความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) ข้อมูลยังไม่สามารถบูรณาการได้อย่างครบถ้วน

RF-4 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มพันธมิตรยังไม่มีแนวทางที่เป็นระบบ

RF-5 การศึกษาแนวทาง Net Zero Building มีความล่าช้า

RF-6 ความล่าช้าในการพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร พร้อมทั้งทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process

RF-7 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจยังไม่เป็นระบบ

RF-8 การยกระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม (CIS) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

RF-9 การพัฒนาทักษะบุคลากรให้เกิด Multi-skill ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

RF-10 ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายโครงการที่เกิดจากการร่วมลงทุน หรือร่วมดำเนินงานจากภาคเอกชนไม่เป็นไปตามแผนงาน/ผลการศึกษา

RF-11 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน

RF-12 ผลประกอบการทางการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

RF-13 บริหารทรัพยากรเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ ไม่ได้ตามเป้าหมาย

### 3.2.6 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Driver)

ในปี 2567 ธพส. นำเครื่องมือ EVM มาใช้ในกระบวนการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ และมีปัจจัยขับเคลื่อน (Key Financial Value Driver) ที่ช่วยผลักดันให้ค่า EP ระดับองค์กร เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

| ปัจจัยขับเคลื่อนและอัตราความอ่อนไหว ไตรมาส 2/2567                                  |                  |                                                               | ปัจจัยขับเคลื่อนส่วนการดำเนินงาน                   |                                                               | กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ                    |                    | Plan 5             | Actual             | ไตรมาส EP          |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| เป้าหมายองค์กร<br>EP = 390,805,000 บาท<br>ผล ไตรมาส 2/2567<br>EP = 483,761,000 บาท | รายได้           | FDT1 : ผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน                               | 1.37%                                              | - กำกับ ควบคุมและดำเนินการ SPV จัดเป็นร่างและชี้แจงรายละเอียด | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | 256,851,876        | 246,851,877        | 197,481,302        |                    |
|                                                                                    |                  | FDT2 : รายได้ค่าบริการหน่วยงานรัฐ                             | 1.43%                                              | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C            | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | 257,852,547        | 237,852,547        | 206,282,037        |                    |
|                                                                                    |                  | FDT3 : ผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงินโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ    | 0.08%                                              | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C            | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | 256,851,876        | 246,851,877        | 197,481,302        |                    |
|                                                                                    |                  | FDT4 : รายได้ค่าบริการหน่วยงานรัฐโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ  | 0.04%                                              | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C            | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | 5,831,244          | 6,498,192          | 5,198,553          |                    |
|                                                                                    |                  | FDT5 : รายได้ค่าบริการหน่วยงานรัฐ                             | 0.36%                                              | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C            | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | 60,332,133         | 64,186,481         | 51,349,183         |                    |
|                                                                                    |                  | FDT6 : รายได้ค่าบริการหน่วยงานรัฐ                             | 0.38%                                              | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C            | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | 6,691,738          | 5,562,364          | 6,449,891          |                    |
|                                                                                    | ค่าใช้จ่าย       | FDT 7 : ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการศูนย์ราชการ                  | 0.74%                                              | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C            | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | 70,800,000         | 69,420,183         | 55,536,146         |                    |
|                                                                                    |                  | FDT 8 : ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการไม่ใช่อำนาจราชการศูนย์ราชการ | 0.03%                                              | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C            | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | 138,947,710        | 137,142,115        | 109,713,692        |                    |
|                                                                                    |                  | FDT 9 : ค่าใช้จ่ายบริหาร รพช.                                 | 0.02%                                              | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C            | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | 4,252,935          | 4,646,771          | 3,733,417          |                    |
|                                                                                    |                  | FDT 10 : เงินและรายการเงินปันผล                               | 2.84%                                              | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C            | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | 3,746,000          | 3,614,982          | 144,599            |                    |
|                                                                                    |                  | FDT 11 : ลูกหนี้การค้าและสินทรัพย์หมุนเวียน                   | 4.98%                                              | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C            | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | 5,262,250          | 3,034,722          | 121,388            |                    |
|                                                                                    |                  | FDT 12 : เงิน อัตรากำไรสุทธิ                                  | 7.44%                                              | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C            | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | 93,063,294         | 89,431,058         | 71,544,846         |                    |
| Capital Charge                                                                     | Invested Capital | 2.84%                                                         | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C            | 511,707,078                                        | 511,970,559        | 409,576,447        |                    |                    |
|                                                                                    | WACC             | 4.98%                                                         | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C | - บริหารผลดำเนินงานสัญญาเช่าเงิน ศูนย์ราชการ A B C            | 92,187,071                                         | 92,187,071         | 73,749,637         |                    |                    |
| หมายเหตุ : หนึ่งปีบวกตัวแปรจาก 10 ปี.                                              |                  |                                                               | รวมแผนการดำเนินงาน                                 | รวมแผนการดำเนินงาน                                            | รวมแผนการดำเนินงาน                                 | รวมแผนการดำเนินงาน | รวมแผนการดำเนินงาน | รวมแผนการดำเนินงาน | รวมแผนการดำเนินงาน |
|                                                                                    |                  |                                                               | 433,830,000                                        | 1,343,420,000                                                 | 1,074,736,000                                      |                    |                    |                    |                    |

### ด้านรายได้ Key Value Driver จำนวน 2 รายการ ได้แก่

1) รายได้ค่าเช่าและค่าบริการพื้นที่ธุรกิจโครงการศูนย์ราชการ ซึ่งสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 พัฒนาศักยภาพของรัฐบาล ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ดำเนินการเพิ่มรายได้จากรายการย่อยที่เป็น Key Value Driver ดังนี้

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

2) รายได้ค่าเช่าและค่าบริการหน่วยงานภาครัฐโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ ซึ่งสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 พัฒนาศักยภาพของรัฐบาล ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการเพิ่มรายได้ค่าเช่า/รายได้ค่าบริการจากรายการบริหารงานก่อสร้างได้ตามแผน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ

### ด้านค่าใช้จ่าย Key Value Driver จำนวน 2 รายการ ได้แก่

(1) ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการโครงการศูนย์ราชการ

(2) ค่าใช้จ่ายบริหาร รพช. ซึ่งสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ ดำเนินการควบคุมค่าใช้จ่ายจาก Key Value Driver ดังนี้

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

จากรายการ Operation Value Driver รพช. ได้นำมาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP) ตามศูนย์ EVM มีทั้งหมด 5 SIP แบ่งออกเป็น

แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ประจำปี 2567

| Operation Value Drivers                                                                   |                                                                             |                                                                                                                   |                                                                                                                                                       | ไตรมาส 2/2567 |             |             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|-------------|------------|
| Level 1<br>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์                                                     | Level 2 กลยุทธ์                                                             | Level 3 Strategic Improvement Plans                                                                               | Level 4 แผนทาง/วิธีการ                                                                                                                                | เป้าหมาย      | ผลสัมฤทธิ์  | กระทบ EP    | -/+        |
| SO 1 พัฒนาศักยภาพของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ                                   | Driver : รายได้ค่าเช่าและค่าบริการพื้นที่ธุรกิจโครงการศูนย์ราชการ           |                                                                                                                   |                                                                                                                                                       |               |             |             |            |
|                                                                                           | เพิ่มรายได้/เพิ่มพื้นที่เช่า                                                | SIP 1 : บริหารพื้นที่ธุรกิจ                                                                                       | 1. ปรับปรุงพื้นที่ว่างเป็นพื้นที่ธุรกิจ<br>2. เพิ่มช่องทางการตลาด (Application)<br>3. บริหาร Occupancy rate และการต่อสัญญาเช่าต่อเนื่องได้ตามเป้าหมาย | 60,332,133    | 64,186,481  | 51,349,185  | 3,854,348  |
|                                                                                           | เพิ่มรายได้/เพิ่มพื้นที่เช่า                                                | SIP 2 : บริหารการจัดสรรอเนกประสงค์                                                                                | 1. เช่ากลุ่มลูกค้า หน่วยงานราชการและเอกชน<br>2. เพิ่มจำนวนการจัดงาน                                                                                   | 6,691,758     | 5,562,364   | 4,449,891   | 1,129,394  |
|                                                                                           | เพิ่มรายได้/เพิ่มพื้นที่เช่า                                                | SIP 3 : บริหารการขายพื้นที่ประชาสัมพันธ์                                                                          | 1. กำหนดราคาเช่าให้มีความเหมาะสมและยืดหยุ่น<br>2. เพิ่มพื้นที่ประชาสัมพันธ์                                                                           | 2,618,000     | 4,053,477   | 3,242,782   | 1,435,477  |
|                                                                                           | Driver : รายได้ค่าเช่าและค่าบริการหน่วยงานภาครัฐโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ |                                                                                                                   |                                                                                                                                                       |               |             |             |            |
|                                                                                           | เพิ่มรายได้/ค่าเช่า/ค่าบริการหน่วยงานภาครัฐโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ      | SIP 4 : บริหารงานก่อสร้างและซ่อมแซมได้ตามแผน รวมถึง สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ | 1. บริหารงานก่อสร้างและซ่อมแซมได้ตามแผน<br>2. สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ                                           | 252,683,120   | 253,350,069 | 202,680,055 | 666,949    |
| Operation Value Drivers                                                                   |                                                                             |                                                                                                                   |                                                                                                                                                       | ไตรมาส 2/2567 |             |             |            |
| Level 1<br>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์                                                     | Level 2 กลยุทธ์                                                             | Level 3 Strategic Improvement Plans                                                                               | Level 4 แผนทาง/วิธีการ                                                                                                                                | เป้าหมาย      | ผลจริง      | กระทบ EP    | -/+        |
| SO 2 สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | Driver : ดึงดูดลูกค้าและค่าบริการโครงการศูนย์ราชการ                         |                                                                                                                   |                                                                                                                                                       |               |             |             |            |
|                                                                                           | ลดค่าใช้จ่าย                                                                | SIP 5 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนบริการ                                                                     | ศึกษาข้อมูลและพัฒนาระบบการสรรหาผู้รับจ้างให้มีประสิทธิภาพ                                                                                             | 1,000,000     | 1,829,595   | 1,463,676   | 829,595    |
| SO 6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ                                                  | Driver : ค่าใช้จ่ายบริหาร                                                   |                                                                                                                   |                                                                                                                                                       |               |             |             |            |
|                                                                                           | ลดค่าใช้จ่าย                                                                | SIP 6 : เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร                                                          | 1. ประชุมชี้แจงการใช้ คชจ. บริหาร<br>2. ทบทวน บบม.<br>3. จัดทำแผนการประหยัดงบประมาณรายฝ่าย                                                            | 2,500,000     | 3,632,236   | 2,905,789   | 1,132,236  |
|                                                                                           |                                                                             |                                                                                                                   |                                                                                                                                                       | 386,157,144   | 396,800,703 | 317,440,562 | 10,643,559 |

## 1. EVM ศูนย์ราชการ

1.1 EVM ศูนย์ราชการ (พื้นที่ธุรกิจ) จำนวน 3 SIP ประกอบด้วย รายได้พื้นที่ธุรกิจ สูงกว่าเป้าหมาย 3.885 ล้านบาท ลานอเนกประสงค์ ต่ำกว่าเป้าหมาย 1.129 ล้านบาท และพื้นที่ประชาสัมพันธ์ สูงกว่าเป้าหมาย 1.435 ล้านบาท

1.2 EVM ศูนย์ราชการ (หน่วยราชการ) จำนวน 1 SIP เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนบริการ มีผลการบริหารค่าใช้จ่าย ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการ-ศูนย์ราชการ ต่ำกว่าประมาณการ 1.829 ล้านบาท

## 2. EVM ไม่ใช่ศูนย์ราชการ

EVM โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ จำนวน 1 SIP ประกอบด้วย รายได้ค่าเช่าค่าบริการหน่วยงานภาครัฐโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ สูงกว่าเป้าหมาย 0.666 ล้านบาท

3. EVM หน่วยงานสนับสนุน จำนวน 1 SIP เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร มีผลการบริหารค่าใช้จ่ายบริหาร ทรพส. ต่ำกว่าประมาณการ 3.632 ล้านบาท ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายพนักงาน 1.789 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายกรรมการ+โบนัสกรรมการ 0.137 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายสำนักงาน 0.082 ล้านบาท สูงกว่าประมาณการ และค่าที่ปรึกษาและค่าธรรมเนียมวิชาชีพ ต่ำกว่าประมาณการ 5.641 ล้านบาท

## 3.2.7 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ไตรมาส 2/2567 จำนวน 13 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 64 โครงการ สรุปผลการดำเนินงานได้ ดังนี้

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

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์                                                                | แผนงาน    | จำนวนโครงการ | สถานะผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน (มกราคม – มิถุนายน) |          |          | คาดการณ์สิ้นปี 2567 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|----------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|
|                                                                                           |           |              | เป็นไปตามแผน                                       | ≤ 10%    | > 10%    |                     |
| SO 1 พัฒนาศักยภาพของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ                                   | 2         | 13           | 11                                                 | 1        | -        | เป็นไปตามแผน        |
| SO 2 สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 2         | 4            | 4                                                  | -        | -        | เป็นไปตามแผน        |
| SO 3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model                                              | 3         | 11           | 11                                                 | -        | -        | เป็นไปตามแผน        |
| SO 4 ปรับเปลี่ยนระบบงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม                                   | 2         | 21           | 21                                                 | -        | -        | เป็นไปตามแผน        |
| SO 5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ                                                        | 1         | 2            | 2                                                  | -        | -        | เป็นไปตามแผน        |
| SO 6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ                                                  | 1         | 5            | 5                                                  | -        | -        | เป็นไปตามแผน        |
| SO 7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล                                                              | 2         | 8            | 8                                                  | -        | -        | เป็นไปตามแผน        |
| <b>รวมทั้งหมด</b>                                                                         | <b>13</b> | <b>64</b>    | <b>63</b>                                          | <b>1</b> | <b>-</b> |                     |

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 : พัฒนาศักยภาพของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 13 โครงการ ผลการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนจำนวน 2 โครงการ คือ

1. โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการโซน C

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2 : สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 4 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO3 : ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model จำนวน 3 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 11 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO4 : ปรับเปลี่ยนระบบงานด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 21 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO5 : ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ 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 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ในปี 2567 ผลการดำเนินงานในรอบ 5 เดือน รายได้รวม 1,092 ล้านบาท ค่าใช้จ่าย 886 ล้านบาท กำไร (ขาดทุน) สุทธิ 206 ล้านบาท กำไร (ขาดทุน) สะสม 1,195 ล้านบาท คาดการณ์ผลการดำเนินงานสิ้นปี 2567 เป้าหมายรายได้รวม 3,164 ล้านบาท ค่าใช้จ่าย 2,801 ล้านบาท กำไร (ขาดทุน) สุทธิ 363 ล้านบาท กำไร (ขาดทุน) สะสม 1,352 ล้านบาท



สำหรับผลการเบิกจ่ายงบลงทุนรอบ 5 เดือน เบิกจ่ายได้ 2,593.46 ล้านบาท จากวงเงินเบิกจ่ายทั้งหมด 5,673.21 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 45.71 คาดการณ์ผลการเบิกจ่ายสิ้นปี 2567 เบิกจ่ายได้ 5,673.2 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 100 จากวงเงินเบิกจ่ายทั้งหมด

### 3.2.9 ผลดำเนินงานที่ผ่านมา (สถานะการดำเนินงานโครงการ)

สถานะการดำเนินงานของโครงการ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม รายละเอียดดังนี้

#### 1. โครงการที่ผ่านมา

##### 1.1) โครงการบ้านธารักษ์

ก่อสร้างเมื่อปี 2551 และส่งมอบโครงการเมื่อปี 2558

1.2) โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงาน ซอยพหลโยธิน 11

ก่อสร้างเมื่อปี 2562 และส่งมอบโครงการเมื่อปี 2564

1.3) โครงการอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต

ก่อสร้างเมื่อปี 2564 และส่งมอบโครงการเมื่อปี 2566

2. โครงการลงทุนที่ได้รับอนุมัติ และอยู่ระหว่างดำเนินการ

2.1) โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการฯ โซน C

สถานะ : อยู่ระหว่างทยอยส่งมอบพื้นที่

2.2) โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยของบุคลากรทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

สถานะ : อยู่ระหว่างกระทรวงสาธารณสุขเสนอ ครม. เพื่อขออนุมัติหลักการดำเนินโครงการ

2.3) โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและสนามกีฬาของกรมพลศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

สถานะ : อยู่ระหว่างกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เสนอสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.)

และนำเสนอ ครม. ให้ความเห็นชอบในหลักการโครงการฯ

2.4) โครงการก่อสร้างตกแต่งภายในอาคารที่ทำการใหม่ กระทรวงการคลัง

สถานะ : ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จ

2.5) โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักรักษาตัวกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพล

เรือนสามัญ จำนวน 4 แปลง

สถานะ : แปลงบางกระสอบ ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จ แปลงพระโขนง แปลงห้วยขวาง และ

แปลงยานนาวา อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง

2.6) โครงการที่พักอาศัยผู้สูงอายุ รามมาฯ-ธนารักษ์ จังหวัดสมุทรปราการ

สถานะ : อยู่ระหว่างผู้ออกแบบทบทวนราคาและผู้ได้รับสิทธิ์แจ้งยืนยันสิทธิ

2.7) โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณท่าเทียบเรือศุลกากรเกาะสีชัง

สถานะ : อยู่ระหว่างกรมศุลกากรและกรมธนารักษ์ นำส่งข้อมูลให้ สศข.พิจารณา

2.8) โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร

สถานะ : อยู่ระหว่างออกแบบก่อสร้างโครงการฯ และดำเนินการจัดหาผู้ดำเนินการก่อสร้าง

3. โครงการที่บริหารจัดการ

3.1) โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ โซน A และโซน B

สถานะ : บริหารจัดการ 30 ปี (ก.ค. 51 – มิ.ย. 81)

3.2) โครงการการบริหารจัดการพื้นที่ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติฯ จังหวัดเชียงใหม่

สถานะ : บริหารสัญญา 3 ปี (ต.ค. 66 – ก.ย. 69)

3.3) โครงการสนามกอล์ฟบางพระ จังหวัดชลบุรี

สถานะ : รับจ้างบริหาร 18 เดือน ( ก.ค. 67 - ธ.ค. 68)



ธพส. จัดให้มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีความสอดคล้องกับบริบทองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง รองรับการดำเนินงานตามภารกิจ สามารถผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดย ธพส. ได้แบ่งออกเป็น 15 ฝ่าย 1 ส่วน ปัจจุบันอยู่ระหว่างการพัฒนาและบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรต่อไป

ทั้งนี้ในปี 2567 ธพส. มีพนักงานและลูกจ้างรวมทั้งสิ้น 236 คน แบ่งเป็นเพศชาย 108 คน หรือร้อยละ 45.76 เพศหญิง 128 คน หรือร้อยละ 54.24 อายุต่ำกว่า 32 ปี 56 คน อายุตั้งแต่ 32 – 45 ปี 119 คน และอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป 61 คน สำหรับระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 130 คน ระดับปริญญาโท 83 คน และปริญญาเอก 2 คน

### 3.2.11 รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา : รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ

#### ปี 2564

“อาคารธนพิพัฒน์” ได้รับรางวัล Thailand Energy Awards 2021 รางวัลดีเด่น ด้านอนุรักษ์พลังงาน ประเภทอาคารสร้างสรรค์เพื่อการอนุรักษ์พลังงาน อาคารที่ใช้พลังงานเป็นศูนย์ Zero Energy Building

“อาคารธนพิพัฒน์” ได้รับรางวัล ASEAN Energy Awards 2021 รางวัลด้านอนุรักษ์พลังงาน ASEAN Best Practices Awards for Energy Efficient Buildings Awards ประเภท Zero Energy Building หรืออาคารพลังงานเป็นศูนย์

“อาคารธนพิพัฒน์” ได้รับการรับรองสำนักงานสีเขียวปี 2564 (Green office)

“อาคารศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐” ได้รับรางวัลชนะเลิศ โครงการนวัตกรรมที่โดดเด่น ประเภท District Energy in Developing Countries ในการประกวด Global District Energy Climate Awards 2021 ครั้งที่ 7

“โครงการอาคารจอดรถและศูนย์ซ่อมบำรุง (Depot) ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐” ได้รับรางวัล Best Landscape Architectural Design จากเวที PropertyGuru Asia Property Awards 2021 และรางวัล Best Commercial Landscape Architectural Design ในการประกวด PropertyGuru Thailand Property Awards 2021

#### ปี 2565

“อาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต” ได้รับหนังสือรับรองผ่านการตรวจประเมินแบบอาคารเพื่อการอนุรักษ์พลังงาน

“อาคารสำนักงานซอยพหลโยธิน 11” ได้รับหนังสือรับรองผ่านการตรวจประเมินแบบอาคารเพื่อการอนุรักษ์พลังงาน

#### ปี 2566

“อาคารโกลด์เด็นเพลซ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ” ได้รับการพิจารณาให้ผ่านเกณฑ์ TREE-NC ในระดับ GOLD ในการประเมินอาคารตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย

สำหรับการก่อสร้างและปรับปรุงโครงการใหม่ หรือ TREE-NC จากสถาบันอาคารเขียวไทย ตอกย้ำอาคารประหยัดพลังงานเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

“อาคารธนพิพัฒน์” ได้รับรางวัลมาตรฐานอาคารยั่งยืน EDGE ระดับ ADVANCED จาก GBCI ตอกย้ำความมุ่งมั่นการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาอาคารเขียวเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มุ่งสู่การเป็นอาคารต้นแบบอนุรักษ์พลังงานใช้พลังงานเป็นศูนย์ (Net Zero Building)

“อาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต” ได้รับรางวัลหลากหลายแบบอาคารเพื่อการอนุรักษ์พลังงาน หรือ รางวัล BEC Award จากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน

### ปี 2567

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้รับใบประกาศเกียรติคุณ จาก “โครงการสนับสนุนกิจกรรมลดก๊าซเรือนกระจก” (Low Emission Support Scheme : LESS)

“โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ โซน C” ได้รับรางวัลประเภทอาคารสำนักงานดีเด่นและรางวัลประเภทโครงการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) จากเวทีประกวด FIABCI-THAI Prix D'Excellence Awards 2024 จัดโดยสมาคมการค้าอสังหาริมทรัพย์สากล ตอกย้ำ “ผู้นำการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ให้กับภาครัฐ”

“โครงการเชื่อมต่อพื้นที่ภายในโครงการศูนย์ราชการฯ” ได้รับรางวัลประเภทโครงการเมืองใหม่เมืองชั้นนำ (Master Plan) รางวัลโครงการอสังหาริมทรัพย์ด้านการรักษาสีเขียว (Environmental Design) และรางวัลประเภทโครงการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) จากเวทีประกวด FIABCI-THAI Prix D'Excellence Awards 2024 จัดโดยสมาคมการค้าอสังหาริมทรัพย์สากล ตอกย้ำ “ผู้นำการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ให้กับภาครัฐ”

โครงการอาคารสำนักงานชอยพลโยธิน 11 ได้ดำเนินการลงทะเบียนโครงการเพื่อขอรับการตรวจประเมินอาคารตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย (TREES) กับสถาบันอาคารเขียวไทย ประเภทการประเมินการก่อสร้างและปรับปรุงโครงการใหม่ มีขนาดพื้นที่ 9,975 ตร.ม. พื้นที่ใช้สอย 6,543 ตร.ม. อาคาร 4 ชั้น มูลค่าโครงการ 261.610 ล้านบาท สถานะโครงการปัจจุบัน ธพส. จัดส่งเอกสารรอบ 2

โครงการอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต ธพส. ได้ดำเนินการลงทะเบียนโครงการเพื่อขอรับการตรวจประเมินอาคารตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย (TREES) กับสถาบันอาคารเขียวไทย ประเภทการประเมินการก่อสร้างและปรับปรุงโครงการใหม่ โดยมีขนาดพื้นที่ 1,363.02 ตร.ม. พื้นที่ใช้สอย 3,800 ตร.ม. อาคาร 4 ชั้น มูลค่าโครงการ 117 ล้านบาท สถานะโครงการปัจจุบันอยู่ในระหว่างจัดทำเอกสารรายงานฉบับสมบูรณ์

(หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 5 กรกฎาคม 2567)

### 3.2.12 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตาม 7S Model

โดยใช้หลักการ McKinsey 7S Framework นอกจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการปรับตัวขององค์กรแล้ว การวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้หลักการ McKinsey 7S Framework จากแนวคิดที่ว่าความมีประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสอดคล้องประสานกันของปัจจัยทั้ง 7 ประการนั้น จะสามารถนำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันไปต่อยอดเพื่อพัฒนาองค์กร อันจะนำมาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ ดังนี้

#### 1) Strategy: กลยุทธ์

ธพส. มีการทบทวนวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป็นประจำทุกปี ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น กับผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ ธพส. โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรของมนุษย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model มีระบบงานกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย ทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม พัฒนาศักยภาพให้เป็นมืออาชีพ มีการบริหารจัดการการเงินที่มีประสิทธิภาพ และภายใต้หลักธรรมาภิบาล อีกทั้ง ธพส. ยังสามารถบูรณาการวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอีกด้วย

#### 2) Structure: โครงสร้างองค์กร

ธพส. จัดให้มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีความสอดคล้องกับบริบทองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง รองรับการดำเนินงานตามภารกิจสามารถผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดย ธพส. ได้แบ่งออกเป็น 15 ฝ่าย 1 ส่วน ปัจจุบันอยู่ระหว่างการพัฒนาและบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรต่อไป

#### 3) System: ระบบการปฏิบัติงาน

ธพส. มีการออกแบบ/ทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้รองรับทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนงานโครงการ หรือภารกิจ ภารกิจใหม่ โดยแบ่งกระบวนการทำงานออกเป็น ดังนี้

ปี 2567

##### 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

พร้อมกำหนดตัวชี้วัดและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ธพส. อยู่ระหว่างการส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดเก็บและแบ่งปันองค์ความรู้ที่ได้จากการทำงาน รวมทั้งการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ในส่วนของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ ธพส. มีระบบงาน โครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายและระบบสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนภารกิจหลักและให้บริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ เช่น SAP ERP i-Process i-Data i-Cube i-Control e-tax และ Invoice/e-Receipt เป็นต้น

### **4) Staff: บุคลากร**

ธพส. ได้มีการวิเคราะห์ Demand อัตรากำลังของหน่วยงานและ Supply ขององค์กร และมีหลักเกณฑ์ในการจัดสรรอัตรากำลังที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำไปกำหนดแผนอัตรากำลังประจำปี โดยคำนึงถึงปริมาณงาน ค่างาน แนวโน้มในอนาคต อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึง การวิเคราะห์ Productivity ของบุคลากร เพื่อนำมาใช้ในการบริหารอัตรากำลัง

ทั้งนี้ในปี 2567 ธพส. มีพนักงานและลูกจ้างรวมทั้งสิ้น 236 คน แบ่งเป็นเพศชาย 108 คน หรือร้อยละ 45.76 เพศหญิง 128 คน หรือร้อยละ 54.24 อายุต่ำกว่า 32 ปี 56 คน อายุตั้งแต่ 32 – 45 ปี 119 คน และอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป 61 คน สำหรับระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 130 คน ระดับปริญญาโท 83 คน และปริญญาเอก 2 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2567)

#### 5) Skill: ทักษะ ความรู้ ความสามารถ

บุคลากร ธพส. มีประสบการณ์บริหารศูนย์ราชการมากกว่า 18 ปี และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐ นอกจากนี้ ยังมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารจัดการอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Building) บุคลากรของ ธพส. ส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูง หรืออยู่ในช่วง Gen Y ซึ่งสามารถสร้าง Productivity ให้กับองค์กร และพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลเป็นอย่างดีมีความสามารถในการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นสูง รวมทั้งมีทักษะด้านต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ธพส. อยู่ระหว่างการพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ที่นอกเหนือจากการพัฒนาศูนย์ราชการ (New Business Model) บุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi - Skill) และคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking) รองรับทิศทางการดำเนินงาน ธพส. รวมทั้งความสามารถในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การพัฒนาโครงการ การบริหารจัดการโครงการลงทุนรูปแบบใหม่

#### 6) Style of Management: รูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารระดับสูงมีการบริหารงานที่มุ่งเน้นการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์เชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเป็นหลัก มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตาม Business Model ของ ธพส. ตลอดจนมีการติดตามประเมินผล และมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และแผนงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

#### 7) Shared Value: ค่านิยมร่วม

ธพส. มีการทบทวนค่านิยม อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานโครงการ ภารกิจใหม่ และสมรรถนะของบุคลากรใหม่ที่ต้องมีในอนาคต รวมถึง เชนท์ Enablers ซึ่งได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการกับคณะกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร และประกาศค่านิยมร่วมของ ธพส. คือ

C : Customer Relation & Satisfaction (ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

U : Unity (ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว)

P : Professionalism & Innovation (ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม)

I : Integrity (ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น)

D : Dedication & Development (ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง)

| คำนิยาม                                                                                                 | คำนิยาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C = Customer Relation & Satisfaction<br>ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ความกระตือรือร้น เต็มใจ พร้อมในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ใส่ใจในความต้องการและให้ความช่วยเหลือแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตนโดยตรง เพื่อมุ่งสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน                                                                                                                                                                      |
| U = Unity<br>ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว                                                                    | การให้ความสำคัญกับทีมงาน และการคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติตัวสนับสนุนนโยบาย กลยุทธ์ ทางธุรกิจเพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด                                                                                                                                                                                                                                          |
| P = Professionalism & Innovation<br>ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม                                      | การรู้จักหน้าที่ของตนเอง มีการสั่งสมความชำนาญให้เป็นมืออาชีพในวิชาชีพของตน พยายามเรียนรู้และสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้ตามสายวิชาชีพ พร้อมทั้งเข้าใจบทบาทและพร้อมที่จะคิด สร้าง เปลี่ยนแปลงวิธีการ ผลิตภัณฑ์ บริการ เทคโนโลยีดิจิทัล และสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่หลากหลายในการปรับปรุงกระบวนการ การลดค่าใช้จ่าย หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานหรือบริษัททั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม |
| I = Integrity<br>ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น                                                        | ความยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม ทั้งในชีวิตประจำวันและภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมุ่งแสดงออกให้เป็นที่ประจักษ์และเป็นแบบอย่างอันดีให้สอดคล้องตามประมวลจริยธรรมคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานของ ธพส.                                                                                                                                                                                                |
| D = Dedication & Development<br>ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง                      | รักษาคำพูด รักษาสัญญา เป็นที่ไว้วางใจ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามแผนงาน ตามข้อตกลงหรือเงื่อนไขที่กำหนดได้อย่างเที่ยงตรง โดยมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามให้ได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ และนำไปสู่การพัฒนาตนเอง ผู้อื่น หน่วยงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเป็นเลิศ และยั่งยืนในระยะยาว                                                                                                |

### 3.2.13 วิเคราะห์ GAP ของ ธพส. เทียบกับมาตรฐาน ได้แก่ ผลประเมินตัวชี้วัด Enablers ในด้าน HCM และประเด็นที่ทำได้ดีและต้องพัฒนาปรับปรุง

| ผลการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | แนวทางในการดำเนินการในปีถัดไป                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ธพส. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์และการดำเนินธุรกิจขององค์กรและมีการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ</li> <li>ธพส. มีการกำหนดให้คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR มีบทบาท/หน้าที่ที่ชัดเจนในการริเริ่มและกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM รวมถึง มี</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>เน้นการบูรณาการกับแผนต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมถึงมีการเปรียบเทียบกับคู่เทียบให้ชัดเจนขึ้น</li> </ul> |

| ผลการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | แนวทางในการดำเนินการในปีถัดไป                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| บทบาทในการติดตาม สนับสนุน และร่วมกิจกรรมที่สำคัญของสายงาน HR โดยคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR มีการกำหนดแนวทางในการติดตาม และการสนับสนุนการดำเนินงานด้าน HR อย่างเป็นระบบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธพส. ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้าน HR</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินการปิด Gap ของ คกก. ยุทธศาสตร์ด้าน HR ในปี 2567</li> </ul>                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธพส. มีการวิเคราะห์และวางแผนทดแทนอัตราากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity)</li> <li>• ธพส. ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (Human Resource and Organization Development : HROD)</li> </ul>                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• รักษากระบวนการเดิม</li> <li>• มีแผนการปิดใช้ เครื่องมือต่าง ๆ ในการ เพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการทำงาน (HROD) ในปี 2567</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธพส. มีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา</li> <li>• ธพส. ควรมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย นำมาเชื่อมโยงกับการกำหนดผลตอบแทน ทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินให้มีความแตกต่างกัน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• รักษากระบวนการเดิม</li> <li>• เชื่อมโยงกับการกำหนด ผลตอบแทน ทั้งการเงิน และไม่ใช้การเงิน</li> </ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธพส. มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับ ความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลที่นำมาใช้ประโยชน์ ในการออกแบบแนวทางดังกล่าว</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการสอบถามความเห็น ในปี 2567</li> </ul>                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธพส. มีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร และมีการพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร</li> <li>• ธพส. ควรมีการกำหนดผลลัพธ์ (End results) ของการเรียนรู้และพัฒนา บุคลากร ที่สะท้อนได้ถึงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) และกำหนดเป้าหมายที่ทำหายและสอดคล้อง กับคู่เทียบในอุตสาหกรรม รวมถึงควรมีการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) อย่างเป็นระบบ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• เพิ่มการพัฒนาด้วย รูปแบบใหม่ และคู่เทียบ ในอุตสาหกรรม</li> <li>• เพิ่มการพัฒนาระบบ นิเวศ การเรียนรู้อย่างเป็น ระบบ</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธพส. มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และมีการ จัดทำแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management)</li> <li>•</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทบทวนแผนสืบทอด ตำแหน่ง และแผน บริหารจัดการคนเก่ง</li> </ul>                                                                     |

| ผลการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | แนวทางในการดำเนินการในปีถัดไป                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธพส. ควรมีการประเมินประสิทธิผลของการใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการประเมินประสิทธิผลการใช้ประโยชน์จากคนเก่ง</li> </ul>                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธพส. มีการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้าน HR</li> </ul>                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในปี</li> </ul>                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธพส. มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ด้าน HR (HR analysis &amp; analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานต่าง ๆ และมีการเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR กับระบบงานต่าง ๆ</li> <li>• ธพส. ควรมีการนำข้อมูลมาใช้ในการคาดการณ์ด้าน HR (HR analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• เพิ่มการวิเคราะห์ด้วยข้อมูลอย่างต่อเนื่องในปี 2567</li> <li>• ดำเนินการให้ครบถ้วน</li> </ul>                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธพส. มีแนวทางด้านความปลอดภัยฯ ที่ครอบคลุมและตระหนักถึงการดูแลสุขภาพจิตของบุคลากร (Mental health)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปรับปรุงแนวทางให้การดูแลสุขภาพจิตของบุคลากร (Mental Health) ให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul>                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธพส. ควรมีการกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยฯ โดยการประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา</li> </ul>                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยฯ และประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างมาปรับปรุงและพัฒนาด้านความปลอดภัย</li> </ul>                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธพส. ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิของบุคลากรด้าน HR เกี่ยวกับความพร้อมในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิของบุคลากรด้าน HR เกี่ยวกับความพร้อมในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) โดยเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีในด้าน HR จากหน่วยงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดแนวทางในการพัฒนา HPO</li> </ul>                                                                                            |

| ผลการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | แนวทางในการดำเนินการในปีถัดไป                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้าน HR รวมถึงผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ความเข้าใจในงานด้าน HR เพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะขับเคลื่อนและยกระดับการดำเนินงานด้าน HR ให้มีประสิทธิภาพ และทันต่อแนวโน้มด้าน HR (HR Trend) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาบุคลากรด้าน HR ให้ทันต่อแนวโน้มด้าน HR</li> </ul> |

### 3.2.14 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่ง

#### (ก) ผลการเปรียบเทียบกับคะแนน Enablers ด้าน HCM

ตามข้อมูลการสัมมนาการชี้แจงผลประเมิน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566 ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) จึงได้ผลการเปรียบเทียบดังนี้

| ผลคะแนน HCM ของ<br>ธพส. | ผลคะแนนการประเมินด้าน HCM ของรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ |           |             |
|-------------------------|------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                         | คะแนนต่ำสุด                                    | ค่าเฉลี่ย | คะแนนสูงสุด |
| 3.0009                  | 1.6970                                         | 2.5447    | 3.4332      |

จากตารางจะเห็นว่าคะแนนของ ธพส. อยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย แต่ยังไม่ใช่คะแนนสูงสุด จึงสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ตามข้อเสนอแนะของผู้รับการประเมิน

#### (ข) ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

จากผลการประเมินเปรียบเทียบกับผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันย้อนหลังไป 6 ปี ได้ผลดังต่อไปนี้

| ปัจจัย                                                | 2567                               | 2566                               | 2565                               | 2564                               | 2563                               | 2562                               |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| ปัจจัยลักษณะงาน                                       | 4.28                               | 4.23                               | 4.2                                | 4.1                                | 4.12                               | 4.21                               |
| ปัจจัยจิตใจ                                           | 4.61                               | 4.55                               | 4.5                                | 4.4                                | 4.27                               | 4.35                               |
| ปัจจัยค่าจ้าง                                         | 4.66                               | 4.60                               | 4.5                                | 4.5                                | 4.41                               | 4.41                               |
| พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์                                | 4.35                               | 4.30                               | 4.4                                | 4.3                                | 4.29                               | 4.32                               |
| สรุปความพึงพอใจ                                       | 4.86                               | 4.80                               | 4.70                               | 4.60                               | 4.57                               | 4.55                               |
| สรุปความผูกพันองค์กร                                  | 4.85                               | 4.79                               | 4.70                               | 4.60                               | 4.6                                | 4.39                               |
| ประสิทธิภาพที่ดี                                      | 4.75                               | 4.69                               | 4.60                               | 4.50                               | -                                  | -                                  |
| Benchmark ความผูกพันกับ องค์กรต่าง ๆ<br>ในอุตสาหกรรม* | 4.15                               | 4.05                               | 4.01                               | 3.97                               | 3.716                              | 3.75                               |
|                                                       | สูงกว่า<br>ค่าเฉลี่ย<br>อุตสาหกรรม | สูงกว่า<br>ค่าเฉลี่ย<br>อุตสาหกรรม | สูงกว่า<br>ค่าเฉลี่ย<br>อุตสาหกรรม | สูงกว่า<br>ค่าเฉลี่ย<br>อุตสาหกรรม | สูงกว่า<br>ค่าเฉลี่ย<br>อุตสาหกรรม | สูงกว่า<br>ค่าเฉลี่ย<br>อุตสาหกรรม |

\*บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด ซึ่งมีการสำรวจบริษัทต่าง ๆ จำนวน 285 องค์กร

จากตารางจะเห็นว่าระดับความพึงพอใจและความผูกพันของ ธพส. มีการพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ และสูงกว่าค่าเฉลี่ยในภาคอุตสาหกรรม อาจแสดงว่าการดำเนินการที่ผ่านมาของ ธพส. เป็นสิ่งที่เหมาะสม

(ค) อัตราการลาออก

อัตราการลาออก มีทั้งข้อดีและข้อเสีย โดยมีผลการดำเนินการดังนี้

| อัตราการลาออกใน ธพส. |         | อัตราการลาออกเฉลี่ย                 |                                    |
|----------------------|---------|-------------------------------------|------------------------------------|
| ปี 2564              | ปี 2565 | ธุรกิจก่อสร้าง/<br>อสังหาริมทรัพย์* | ทุกบริษัทที่มีกำลังคน<br>1-500 คน* |
| 5.83%                | 2.43% ↓ | 12%                                 | 16%                                |

\*ข้อมูลจากผลการสำรวจของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย: PMAT Thailand Total Remuneration Survey and HR Benchmarking 2022/2023

จากตารางจะเห็นความสอดคล้องกับความผูกพันของ ธพส. ที่สูงขึ้น และอัตราการลาออกที่ลดลง รวมถึงเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราเฉลี่ยของอุตสาหกรรมในอสังหาริมทรัพย์ และค่าเฉลี่ยของตลาดเอกชนอย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่า ธพส. อาจมีกระบวนการที่เหมาะสมจึงมีแนวทางในการลาออกที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยในตลาด

(ง) ผลการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity)

จากแนวทางของ ISO 30414 สามารถคำนวณผลผลิตประสิทธิภาพได้ดังนี้

1. EBIT /revenue/turnover/profit per employee

$$\text{EBIT per employee} = \frac{\text{revenues} - \text{expenses}^a}{\text{total number of employees}}$$

<sup>a</sup> For example cost of goods sold, selling and administrative expenses.

2. Human capital RoI

$$\text{Human capital RoI} = \left\{ \frac{\text{revenue} - [\text{expenses} - (\text{pay} + \text{benefits})]}{\text{pay} + \text{benefits}} \right\} - 1$$

NOTE Pay includes base pay, variable pay and/or incentive pay.

ได้ผลดังนี้

| รายการ                                                                     | ปี 2562  | ปี 2563  | ปี 2564  | ปี 2565  | ปี 2566  |
|----------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| รายได้รวม                                                                  | 2,988.65 | 2,596.54 | 2,505.58 | 2,779.99 | 2,907.23 |
| ค่าใช้จ่ายรวม                                                              | 2,677.42 | 2,297.13 | 2,177.75 | 2,179.47 | 2,111.14 |
| EBITDA (ล้านบาท)                                                           | 1,030.69 | 740.12   | 711.44   | 600.51   | 721.55   |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ                                                        | 311.23   | 299.41   | 327.82   | 498.66   | 713.61   |
| ค่าใช้จ่ายบุคลากร (ล้านบาท)                                                | 142.23   | 143.72   | 159.18   | 144.65   | 215.62   |
| สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้รวม                                       | 4.76%    | 5.55%    | 6.35%    | 5.20%    | 7.42%    |
| Productivity Per Head (ล้านบาท)                                            | 14.51    | 12.60    | 12.16    | 13.83    | 12.64    |
| Productivity Per Head เปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์ (ล้านบาท)** |          | 7.95     |          |          | 8.01     |
| รายได้นำส่งรัฐ (ล้านบาท)                                                   | 121.17   | 138.85   | 133.03   | -        | -        |
| EBIT per employee                                                          | 1.51     | 1.45     | 1.59     | 2.99     | 3.14     |
| Human Capital ROI                                                          | 2.19     | 2.08     | 2.06     | 4.15     | 7.04     |

\*ข้อมูลจากผลการสำรวจของ HR Center จากผลการสำรวจในปี 2565 มีองค์กรเข้าร่วม 265 ราย

จากตารางจะเห็นว่าค่า EBIT และ Human Capital ROI เป็นบวก และสูงขึ้นจากปี 2565 แม้จะมีการเพิ่มอัตราค่าจ้างจากภาระงานที่เพิ่มขึ้น แต่มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ หากเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์จะพบว่า ธพส. ยังมีผลิตผล (Productivity) สูงกว่าในอุตสาหกรรมเดียวกัน

#### (จ) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร/เดือน

จากผลการเปรียบเทียบจะพบการดำเนินการดังนี้

| ธพส.      |           |            | ธุรกิจก่อสร้าง/<br>อสังหาริมทรัพย์* | ทุกบริษัทที่มี<br>กำลังคน<br>1-500 คน* |
|-----------|-----------|------------|-------------------------------------|----------------------------------------|
| ปี 2564   | ปี 2565   | ปี 2566    |                                     |                                        |
| 64,393.20 | 59,970.97 | 179,683.33 | 183,750                             | 167,067                                |

\*ข้อมูลจากผลการสำรวจของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย: PMAT Thailand Total Remuneration Survey and HR Benchmarking 2022/2023

จากตารางจะเห็นว่าค่าใช้จ่ายในด้านบุคลากรของ ธพส. สูงขึ้น และใกล้เคียงกับธุรกิจใอุตสาหกรรมการอสังหาริมทรัพย์มากขึ้น อาจจากการจ่ายสวัสดิการต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้น

#### (จ) การพัฒนาบุคลากร

|                                           | ผลการดำเนินการของ<br>ธพส. |           | ผลการสำรวจของภาคเอกชน               |                                    |
|-------------------------------------------|---------------------------|-----------|-------------------------------------|------------------------------------|
|                                           | ปี 2564                   | ปี 2565   | ธุรกิจก่อสร้าง/<br>อสังหาริมทรัพย์* | ทุกบริษัทที่มีกำลังคน<br>1-500 คน* |
| ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาต่อคน                 | 7,486.63                  | 7,766.99  | 16,750.00                           | 7,798.00                           |
| ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา                      | 1,400,000                 | 1,600,000 |                                     |                                    |
| จำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนา             | 187                       | 206       |                                     |                                    |
| สัดส่วนต่อพนักงานทั้งหมดที่ได้รับการพัฒนา | 91%                       | 100%      |                                     |                                    |

จากตารางจะเห็นว่าค่าใช้จ่ายการพัฒนาบุคลากรของ ธพส. ต่อคน สูงขึ้นและครอบคลุมบุคลากรทุกรายในปี 2565 แต่ยังไม่ค่อยอยู่เมื่อเปรียบเทียบกับในภาคเอกชน อาจเป็นเพราะแนวคิด 70:20:10 ของ ธพส. ที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาจากการปฏิบัติงานจริง (On-the-Job) ทั้งนี้ในระยะยาว อาจพิจารณาเพิ่มค่าใช้จ่ายในการพัฒนาโดยเฉพาะในหลักสูตรใหม่ ๆ ในด้านดิจิทัล และความยั่งยืนให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของ ธพส.

โดยภาพรวมผลการเปรียบเทียบจะเห็นความก้าวหน้าและผลงานที่ดีขึ้นของ ธพส. เมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างปี 2564-2566 และส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคู่เทียบทั้งในภาครัฐวิสาหกิจ (คะแนน HCM) และเอกชนในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ แต่ยังสมารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาบุคลากรและการหารายได้เพื่อเพิ่ม EBIT และ Human Capital ROI ขององค์กร

### 3.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ของการบริหารทุนมนุษย์ ธพส.

#### 3.3.1 การประเมินสภาพแวดล้อม โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

| Description | SWOT                                                                                                                                                                                             | เอกสารหลักฐาน<br>ข้อมูลสนับสนุน                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ข้อมูลเปรียบเทียบกับ<br>คู่เทียบ/คู่แข่ง                                                                      |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strengths   | S1 คกก. ธพส. คกก. HR คกก. ยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมอบนโยบายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายที่สำคัญขององค์กร | - นโยบายกรรมการผู้จัดการต่อการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 และการบริหารจัดการองค์กร เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2567 ในหัวข้อ 4 ต้องการพัฒนาศักยภาพ โดยให้ความสำคัญกับการคิดแบบองค์รวม (Holistic) และมีทักษะที่หลากหลาย รวมถึงหัวข้อที่ 6 การส่งเสริมค่านิยมองค์กร (CUPID) สอดคล้องกับ S7 องค์กร | -                                                                                                             |
|             | S2 มีโครงสร้างอัตรากำลังที่ยืดหยุ่น พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่มีช่วงวัยที่สร้างผลผลิตภาพ (Productivity) ให้กับองค์กร สามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้           | - นโยบายและแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567<br>- พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กร (>50%) อยู่ใน Generation Y ซึ่งอยู่ในช่วงดิจิทัล เป็น S6 องค์กร                                                                                                                                                                             | - ผลความผูกพันอยู่ที่ 4.79 ในปี 2566 สูงกว่า Benchmark ในอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์อยู่ที่ 4.05 ของ HR Center |
|             | S3 ธพส. ให้ความสำคัญกับอาชีพอนามัยและความปลอดภัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตของพนักงาน และมีการสร้างมาตรฐานด้านความปลอดภัย                                                                            | - มีเจ้าหน้าที่ จป. และแผนส่งเสริมความปลอดภัยที่ชัดเจน<br>- จากผลประเมิน HCM ปี 2566<br>- ESG ซึ่งเป็นเกณฑ์ระดับประเทศให้ความสำคัญในด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย<br>- หลายๆ องค์กรในภาครัฐ พยายามผลักดันมาตรฐาน ISO 45001 มาตรฐานระบบการจัดการด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย                                                               |                                                                                                               |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                   |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strengths | S4 มีการทบทวนอัตรากำลังทุกปี การวางแผนทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงมีการวิเคราะห์ Productivity อย่างเหมาะสม                                                                                                                                                                                                   | - จากผลประเมิน HCM ปี 2566 มีผลการทบทวนอัตรากำลังทุกปี เสนอคณะกรรมการ (คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ธพส. ครั้งที่ 2/2567 วันที่ 13 มีนาคม 2567)                                                                                                                              | ปัจจุบัน Productivity อยู่ระหว่าง 13.52 ล้านบาท/หัว สูงกว่า ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์อยู่ที่ 5.2 ล้านบาท/หัว (HR Center Survey 2566) |
|           | S5 มีการนำประโยชน์จากประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปีผ่านระบบดิจิทัล PMS รวมถึง การใช้ประโยชน์ในระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา                                                                                                                                                                                                                      | - จากผลประเมิน HCM ปี 2566<br>- Competency Gap ลดลงจากปี 2565 โดยในปี 2566 มีผู้มี Gap ลดลง จาก 181 Gaps ลงเหลือ 61 Gaps                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                   |
|           | S6 มีการส่งเสริมค่านิยมองค์กร (CUPID) ในรูปแบบที่หลากหลาย และบูรณาการร่วมกับฝ่ายงานอื่น ๆ เช่น การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น รวมทั้ง ธพส. ให้มีความสำคัญกับ DEI&B                                                                                                                                                        | - การจัดงาน CG Day ร่วมกับ CUPID Day เป็นประจำทุกปี<br>- การบูรณาการร่วมกับเจ้าของ หน่วยงานที่กำกับ Enablers ต่าง ๆ เพื่อการส่งเสริม CUPID ผ่าน พฤติกรรมที่พึงประสงค์/ไม่พึงประสงค์<br>- ประกาศให้พนักงานสามารถแต่งกาย ด้วยเครื่องแบบปฏิบัติงานตามเพศ สภาพหรือเพศภาวะของตนได้ | เป็นรัฐวิสาหกิจแรกที่เปิดโอกาสให้พนักงาน แต่งกายด้วยเครื่องแบบ ปฏิบัติงานตามเพศ สภาพหรือเพศภาวะ ของตนได้                                          |
|           | S1 มีความรู้ความชำนาญในการ พัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สิน ของรัฐ ทั้งในส่วนของการศูนย์ ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ ราชการฯ ทำให้มีความน่าเชื่อถือ และความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงาน กำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ ประกอบกับหน่วยงานรัฐมีความเสี่ยง น้อยกว่าดำเนินการเอง จึงได้รับ โอกาสในการดำเนินโครงการพัฒนา ทรัพย์สินของรัฐใหม่อย่างต่อเนื่อง | สอดคล้องกับ S1 องค์กร                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                   |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                     |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Weakness | W1 ธพส. มีการนำข้อมูลบางส่วนมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Data Analytics & Analysis) แต่ยังไม่ครบถ้วน <u>รวมถึงกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายยังขาดการบูรณาการข้อมูลร่วมกัน เพื่อให้การบริหารโครงการพัฒนาทรัพยากรของรัฐบาลเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด</u> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จากผลประเมิน HCM ปี 2566</li> <li>- ระบบ HRIS ยังไม่สามารถสร้างผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการได้แบบ Real Time</li> </ul> <p>เป็น W6 ขององค์กร</p>                                            | ยังไม่มีผลการรายงานผลการวิเคราะห์ตาม ISO30414: 2008 |
|          | W2 แผนสืบทอดตำแหน่งยังดำเนินการไม่ครบถ้วนในทุกขั้นตอนและการประเมินประสิทธิผลของการใช้ประโยชน์จากคนเก่งยังไม่ชัดเจน                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จากผลประเมิน HCM ปี 2566</li> <li>- มี Talent และ Successor ใน Pool ของ ธพส. แล้ว แต่ยังไม่ได้ประกาศแนวทางการประเมินผลความสำเร็จต่อพันธกิจของ ธพส. อย่างชัดเจน</li> </ul>                    | -                                                   |
|          | W3 ผลลัพธ์ (End results) ของการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ยังไม่สะท้อนได้ถึงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) ชัดเจน รวมถึงยังไม่มีการสร้างนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) อย่างเป็นระบบ                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จากผลประเมิน HCM ปี 2566</li> <li>- แม้จะมี Gap น้อยลง และมีการเก็บประเมินศักยภาพตาม Future Core Competency แต่ยังไม่ได้เชื่อมโยงกับขีดความสามารถในการแข่งขันของ ธพส. อย่างชัดเจน</li> </ul> | -                                                   |
|          | W4 ธพส. มีเจ้าหน้าที่ HR ที่ได้รับประกาศนียบัตรด้าน HR มีอาชีพ แต่ยังไม่ได้มีบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จากผลประเมิน HCM ปี 2566</li> </ul>                                                                                                                                                          | -                                                   |
|          | W5 การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) เช่น เครื่องมือ PDCA หรือ ISO ฯ แล้วแต่ยังไม่ได้นำมาวัดวิเคราะห์อย่างชัดเจน                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการตรวจประเมิน ISO 27001 แต่ยังไม่ได้นำมาใช้ในด้าน HR หรือวัดผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน</li> <li>- จากผลประเมิน HCM ปี 2566</li> </ul>                                                 | -                                                   |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Weakness      | W6 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานนำข้อมูลสารสนเทศหรือระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมมาช่วยในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงทดแทนการเพิ่มอัตรากำลังที่มีอย่างจำกัด                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนดิจิทัล เริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมการใช้ดิจิทัล โดยมี การบูรณาการร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลแล้วในปี 2567 นี้</li> <li>- เป็น W5 ขององค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                                                    | - |
| Opportunities | O1 มีรูปแบบของนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้าน HR ที่ทันสมัย เช่น Chatbot, Online Recruitment ด้วย AI การใช้ ChatGPT ฯลฯ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ใน ธพส. <u>รวมถึงนโยบายรัฐส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการประชาชนและการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ</u> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานของ Deloitte แสดงให้เห็นถึงเครื่องมือ นวัตกรรม และเทคโนโลยีด้าน HR ในปี 2024 เช่น Chatbot, AI ฯลฯ เป็นต้น</li> <li>- สอดคล้องกับ O6 ขององค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                                                        | - |
| Opportunities | O2 แนวโน้มด้านสุขภาพทั้งร่างกาย จิตใจ รวมถึงสมดุลระหว่างชีวิตงาน และชีวิตส่วนตัวเป็นหนึ่งใน HR Trend                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เกณฑ์ใน Enablers ปรับปรุงโดยให้ความสำคัญกับสมดุลด้านสุขภาพ อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม</li> <li>- ESG ซึ่งเป็นเกณฑ์ระดับประเทศให้ความสำคัญในด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย</li> <li>- COVID-19 ทำให้กระแสความตื่นตัวด้านสุขภาพะเพิ่มสูงขึ้นหลายๆ องค์กรในภาครัฐ พยายามผลักดันมาตรฐาน ISO 45001 มาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย</li> </ul> | - |
| Opportunities | O3 Hybrid Work คือการทำงานแบบ WFH หรือ WFA กับการทำงานในสถานที่ทำงานไปพร้อมกันแม้จะเป็นช่วงหลัง New Normal เป็นแนวโน้มสำคัญของบริษัทต่าง ๆ                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบการประชุมออนไลน์ เช่น Zoom, Team, Meet ฯลฯ เริ่มมีการใช้อย่างแพร่หลาย และทำให้การประชุมเป็นไปได้ทุกที่ทุกเวลา</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |   |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | - ผลการสำรวจของ Accenture พบว่า 83% ของคนทำงานชอบจะใช้ hybrid work model และประมาณ 63% ของบริษัทที่มีอัตราการเติบโตสูงในโลกเริ่มจะใช้รูปแบบการทำงาน “productivity anywhere” workforce model                                                                       |   |
|         | O4 รูปแบบการเรียนรู้สมัยใหม่ มีความน่าสนใจ และเอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การเรียนผ่าน Online มีบริษัททำ Content การเรียนรู้ จำนวนมากเช่น LinkedIn, Skill, skill lane Harvard Business School ฯลฯ                                                                                                         | - ผลการสำรวจของ HR Center พบว่ามีเทคโนโลยีการเรียนรู้ เช่น e-learning หรือ VR ใหม่ ๆ มากขึ้น<br>- ประเทศไทยเข้าสู่ยุค Disruptive Technology และหน่วยงานกลางต่าง ๆ เช่น กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สวทช. NIA ให้ความสำคัญผ่านแผนระดับชาติ                 | - |
| Threats | T1 เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็วมากในโลก VUCA (รวมถึง โรคระบาด ภัยพิบัติ ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ รวมทั้งแนวโน้มเงินเฟ้อ พฤติกรรมของลูกค้าย รวมถึงการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ) อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร | - รายงานสถานการณ์ในแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13<br>- ตามแนวคิดจาก VUCA โดยศาสตราจารย์และนักเขียนชาวอเมริกัน Warren Bennis และ Burt Nanus ที่ระบุว่าโลกอยู่ในยุค VUCA สอดคล้องกับ T2 ขององค์กร                                                            | - |
|         | T2 ภาระงานจำนวนมากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น นโยบายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 13 (สคช.) แผนพัฒนาเศรษฐกิจ (สคร.) หรือนโยบายภาครัฐใหม่ ๆ ที่ไม่คุ้มค่าทางการเงิน ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน                                                                     | - หน่วยงานกลางมีแนวทางและประกาศจำนวนมากในแต่ละปี<br>- ข้อมูลปริมาณงาน และการขยายของธุรกิจ ธพส.<br>- จำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น และประชากรวัยแรงงานลดลง โดยอัตราส่วนผู้สูงอายุต่อวัยแรงงานปี 2564 เป็น 1 : 3.6 และปี 2568 เป็น 1 : 1.8<br>- สอดคล้องกับ T3 ขององค์กร | - |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>Strengths</b></p> <p>S1 คกก. ธพส. คกก. HR คกก. ยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมอบนโยบายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการ</p> <p>S2 มีโครงสร้างอัตรากำลังที่ยืดหยุ่น พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่มีช่วงวัยที่สร้างผลผลิตภาพ (Productivity) ให้กับองค์กร สามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้</p> <p>S3 ธพส. ให้ความสำคัญกับอาชีวอนามัยและความปลอดภัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตของพนักงาน และมีการสร้างมาตรฐานด้านความปลอดภัย</p> <p>S4 มีการทบทวนอัตรากำลังทุกปี การวางแผนทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงมีการวิเคราะห์ Productivity อย่างเหมาะสม</p> <p>S5 มีการนำประโยชน์จากประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีผ่านระบบดิจิทัล PMS รวมถึงการใช้ประโยชน์ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา</p> <p>S6 มีการส่งเสริมค่านิยมองค์กร (CUPID) ในรูปแบบที่หลากหลาย และบูรณาการร่วมกับฝ่ายงานอื่น ๆ เช่น การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น รวมทั้ง ธพส. ให้ความสำคัญกับ DEI&amp;B</p> <p>S7 มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของโครงการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ ทำให้มีความน่าเชื่อถือและความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ ประกอบกับหน่วยงานรัฐมีความเสี่ยงน้อยกว่าดำเนินการเอง จึงได้รับโอกาสในการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่อย่างต่อเนื่อง</p> | <p><b>Weakness</b></p> <p>W1 ธพส. มีการนำข้อมูลบางส่วนมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Data Analytics &amp; Analysis) แต่ยังไม่ครบถ้วน รวมถึงกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายยังขาดการบูรณาการข้อมูลร่วมกัน</p> <p>W2 แผนสืบทอดตำแหน่งยังดำเนินการการไม่ครบถ้วนในทุกขั้นตอนและการประเมินประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์จากคนเก่งยังไม่ชัดเจน</p> <p>W3 ผลลัพธ์ของการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรยังไม่สะท้อนได้ถึง ความสำเร็จได้เรียนในการแข่งขันขององค์กรชัดเจน รวมถึงยังไม่มีการสร้างนิเวศการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ</p> <p>W4 ธพส. มีเจ้าหน้าที่ HR ที่ได้รับประกาศนียบัตรด้าน HR มืออาชีพ แต่ยังไม่ได้มีบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>W5 การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) แล้วแต่ยังไม่ได้นำมาวิเคราะห์อย่างชัดเจน</p> <p>W6 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานนำข้อมูลสารสนเทศหรือระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมมาช่วยในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น / ทดแทนการเพิ่มอัตรากำลังที่มีอย่างจำกัด</p> |
| <p><b>Opportunities</b></p> <p>O1 มีรูปแบบของนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้าน HR ที่ทันสมัย ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ใน ธพส. รวมถึงนโยบายรัฐส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสารสนเทศมาใช้ในหน่วยงาน</p> <p>O2 แนวโน้มด้านสุขภาพทั้งร่างกาย จิตใจ รวมถึงสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวเป็นหนึ่งใน HR Trend</p> <p>O3 Hybrid Work, WFH หรือ WFA เป็นแนวโน้มสำคัญ</p> <p>O4 รูปแบบการเรียนรู้สมัยใหม่ มีความน่าสนใจ และเอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา</p> <p>O5 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแนวโน้มที่ประหยัดต้นทุนการทำงานและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน</p> | <p><b>แผนเชิงรุก (SO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ที่ 1.1 ทบทวนและบูรณาการแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนระยะยาวระดับองค์กรอื่น ๆ (S1,O1-5)</li> <li>กลยุทธ์ที่ 1.2 ยกระดับ Scrum Team อัตรากำลัง และระบบงาน เพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต (S2, S4, O1, O3)</li> <li>กลยุทธ์ที่ 3.5 พัฒนาระบบทุนมนุษย์ด้วย Digital HR (S5, O1, O3)</li> <li>กลยุทธ์ที่ 3.1 เพิ่มความผูกพันองค์กร ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) (S6, O1-5)</li> <li>กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางดำเนินธุรกิจและการเชื่อมกับหน่วยงานคู่เทียบ (S4, S6, O5)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>แผนเชิงแก้ไข (WO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ที่ 2.1 การประเมินและพัฒนา Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบของคร่อม (Holistic) (W3, O4)</li> <li>กลยุทธ์ที่ 3.5 ยกระดับข้อมูลด้าน HR มาใช้ในการวิเคราะห์ คาดการณ์ และบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย (W1, O1)</li> <li>กลยุทธ์ที่ 2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาผู้มีความสามารถสูง (Talent) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม</li> <li>กลยุทธ์ที่ 2.3 วางแผนสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาผู้มีความสามารถสูงให้สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร (W2 ,O3-4)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>Threats</b></p> <p>T1 เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็วมากในโลก VUCA อาจส่งผลกระทบต่อบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร</p> <p>T2 ภาระงานจำนวนมากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น นโยบายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 13 (สช.) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (สคร.) หรือนโยบายภาครัฐใหม่ ๆ ที่ไม่คุ้มค่าทางการเงิน ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน</p>                                                                                                                                                                      | <p><b>แผนเชิงป้องกัน (ST)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ที่ 3.2 ปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม CUPID ร่วมกับหลักธรรมาภิบาล และความเสมอภาค (S6,T1-T2)</li> <li>กลยุทธ์ที่ 3.3 ยกระดับมาตรฐานปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อรองรับโรคอุบัติใหม่ และแนวโน้มในระดับสากล (S3, T1-T2)</li> <li>กลยุทธ์ที่ 3.6 การจัดการเปลี่ยนแปลง (S6, T1-T2)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b>แผนเชิงรับ (WT)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ที่ 2.1 การประเมินและพัฒนา Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบของคร่อม (Holistic) (W5-W6, T1-2)</li> <li>กลยุทธ์ที่ 3.5 ยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner ด้วย HR Analytic, HR Audit และการปรับปรุงระเบียบที่เหมาะสม (W6, T1-T3)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

### 3.3.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)

| SA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | กรณีสอดคล้องกับ SA องค์กร<br>ให้ทำเครื่องหมาย ✓ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| SA1 พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่มีช่วงวัยที่สร้างผลิตภาพ (Productivity) ให้กับองค์กร สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล รวมถึงมีความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ (SA1 ของแผนวิสาหกิจ)                                                                                                | ✓                                               |
| SA2 คณะกรรมการ และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงตอบนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ ๆ และแนวโน้มด้านทุนมนุษย์ (SA3 ของแผนวิสาหกิจ)                                                                                                                                                                             | ✓                                               |
| SA4 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังสอดคล้องกับภารกิจในอนาคต กลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วง Gen Y สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล รวมทั้งมีโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ จึงสามารถสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการยกระดับเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมองค์กร รวมทั้งขยายธุรกิจ ของ ธพส. | ✓                                               |

### 3.3.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

| SC                                                                                                                                                                                                                                                                                       | กรณีสอดคล้องกับ SC องค์กร<br>ให้ทำเครื่องหมาย ✓ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| SC5 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบูรณาการกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายงานให้มากขึ้นรวมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาหรือบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ภายใต้ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบ (Disruptive Factors) ต่อ ธพส. อย่างต่อเนื่อง | ✓                                               |

### 3.3.4 ความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบันและอนาคต

#### ความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน

- **CC1** มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วน of โครงการ ศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ ทำให้มีความน่าเชื่อถือรวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐ (S1)
- **CC2** การพัฒนาโครงการลงทุนให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมโดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ และมีการพัฒนา Financial Model ที่รองรับการวิเคราะห์โครงการลงทุนที่หลากหลาย รวมทั้งมีวิธีการดำเนินงานของโครงการที่ยืดหยุ่น ตลอดจนมีการบริหารจัดการทางการเงิน งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

#### ความสามารถพิเศษองค์กรในอนาคต

- **FCC1** การขยายโครงการพัฒนาหรือบริหารทรัพย์สินของรัฐได้อย่างต่อเนื่อง ตาม Business Model ของ ธพส. เพื่อกระจายความเสี่ยงและสร้างมูลค่าเพิ่ม
- **FCC2** การออกแบบ พัฒนา หรือบริหารทรัพย์สินของรัฐให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม

## บทที่ 4

### แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568 และการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม

#### 4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการบริหารทุนมนุษย์

##### วิสัยทัศน์

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

##### พันธกิจ

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

##### นโยบายการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ธพส. เป็นองค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน จึงมุ่งเน้นการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร ธพส. ใส่ใจบุคลากร ตั้งแต่การดูแลความจำเป็นพื้นฐาน การสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและคุณค่าของงานที่ทำงาน ผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้ และการเติบโตในสายอาชีพ และพัฒนาระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่จะเป็นกลไกที่สร้างความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความแตกต่างที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สร้างศักยภาพ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

## 4.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

การกำหนดทิศทางของธุรกิจ โดยการวางแผนธุรกิจ 3 ระยะ คือ การวางแผนระยะสั้นปี 2566 speed & Grow ระยะกลางปี 2567 - 2568 Completion of new iconic & intelligent Government Complex และระยะยาวปี 2569 - 2570 Creation of added value and risk diversification from Projects with Innovation for Sustainability เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด

|                                 | ระยะสั้น                                                                                                                        | ระยะกลาง                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ระยะยาว                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | ปี 2566                                                                                                                         | ปี 2567                                                                                                              | ปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ปี 2569 - 2570                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                              |
|                                 | <b>Speed &amp; Grow</b>                                                                                                         | <b>Completion of new iconic &amp; intelligent Government Complex</b>                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Creation of added value and risk diversification from Projects with Innovation for Sustainability</b>                                                                               |                                                                                                                                                                              |
|                                 | เร่งรัดโครงการ Zone C และขยายธุรกิจตาม Business Model ที่ออกแบบไว้                                                              | ส่งมอบโครงการ Zone C                                                                                                 | รับรู้รายได้โครงการ Zone C และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | การสร้างมูลค่าเพิ่มและกระจายความเสี่ยงจากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม                                                                                           |                                                                                                                                                                              |
| <b>2. Key Enablers</b>          |                                                                                                                                 |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                              |
| <b>2.1 Customer</b>             | - ทบทวนการรพาทัน A B และออกแบบการใช้งานที่ C ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม<br>- ทบทวนกลยุทธ์หรือมาตรฐานการให้บริการให้ครอบคลุม Touch Point | - ออกแบบและบริหารพื้นที่ Zone C ให้ทันสมัยและมีโครงสร้างดี<br>- ให้บริการตามมาตรฐาน SLA และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี    | - ปรับปรุงพื้นที่ A B ให้ครอบคลุมลูกค้ามากขึ้น<br>- ขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ พื้นที่พาณิชย์ Zone C<br>- ทบทวนกลยุทธ์และส่วนตลาด ตามพื้นที่ Zone A B C<br>- ทบทวนปรับปรุง SLA<br>- การให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การจัดทำสัญญาเช่าพื้นที่พาณิชย์ ผ่านระบบศูนย์ราชการฯ หารววย e-Reservation<br>- จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดและการขายพื้นที่พาณิชย์ Zone C อย่างต่อเนื่อง | - จัดทำ Loyalty Program เพื่อให้เกิดความภักดี<br>- สร้างประสบการณ์ในการใช้บริการที่แตกต่าง<br>- บริการ Zone A B C ตาม Segment ของลูกค้าที่แตกต่าง และเชื่อมโยงกัน                      |  <p><b>Vision</b><br/>องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างยั่งยืน</p> |
| <b>2.2 Stakeholders</b>         | วิเคราะห์ Value Chain และจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก                                         | สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรและระดับภาค                                                     | ยกระดับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรและระดับภาค                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | บริหารความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                                          |                                                                                                                                                                              |
| <b>2.3 HR</b>                   | ทบทวนโครงสร้างองค์กรและ Competency รองรับทิศทางในอนาคต                                                                          | บริหารโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร ให้ความสำคัญเรียนรู้รอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม | พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม รวมทั้งรองรับการเติบโตด้านเทคโนโลยี                                                                                                                                                                                                                                                                | บุคลากรมีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม ออกกำลังกายสมรรถนะที่ดียิ่งขึ้น                                                                                      |                                                                                                                                                                              |
| <b>2.4 Digital Technology</b>   | ทบทวน Roadmap และ EA ขององค์กร                                                                                                  | พัฒนาปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีให้สอดคล้องตาม Roadmap                                                      | พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลเทคโนโลยีให้สอดคล้องตาม Roadmap                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | พัฒนาบริการหรือระบบงานทางด้วยดิจิทัลเทคโนโลยีให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานที่สำคัญ                                                                                                         |                                                                                                                                                                              |
| <b>2.5 KM &amp; Innovation</b>  | ทบทวนโครงสร้างพื้นฐาน KM & Innovation                                                                                           | ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมครอบคลุมกระบวนการหลัก และส่งเสริมให้บุคลากรประกวดภายนอก                        | ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้องค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมต่อเนื่อง และให้บุคลากรประกวดภายนอก                                                                                                                                                                                                                                                                        | ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร และสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้ง สร้าง Ecosystem พัฒนาระบบ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม |                                                                                                                                                                              |
| <b>2.6 Corporate Governance</b> | รักษาระดับผลงานด้าน ITA และพัฒนา CG ตามมาตรฐานในเกณฑ์ Enablers                                                                  | ทบทวนตัวชี้วัดประสิทธิภาพ พร้อมประเมินผลกระบวนการ CG และพัฒนาปรับปรุงต่อเนื่อง                                       | ประเมินและกระบวนการ CG และพัฒนาปรับปรุงต่อเนื่อง จนเป็น Good Practice พร้อมจัดทำ Outcome ด้าน CG                                                                                                                                                                                                                                                                             | ขยายผลองค์ความรู้ด้าน CG ให้ครอบคลุมความเกณฑ์ Enablers และยกระดับ CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และประกาศรางวัลภายนอก                                                                       |                                                                                                                                                                              |
| <b>2.7 CSR</b>                  | ทบทวนกรอบแนวทาง CSR ให้ไม่ขาดฐาน                                                                                                | ส่งเสริมขยายผล CSR In Process ให้ครอบคลุมกระบวนการหลัก                                                               | ทบทวนตัวชี้วัดประสิทธิภาพระดับ Outcome และขยายผล CSR In Process                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ประเมินผล CSR In Process ระดับ Outcome และรางวัล CSR                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                              |
| <b>2.8 การพัฒนาที่ยั่งยืน</b>   | ทบทวนนโยบาย ปรัชญาที่ยั่งยืน คู่มือแผนระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานความยั่งยืน                                         | บูรณาการปัจจัยยั่งยืนกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี                                            | ส่งเสริมการพัฒนาความยั่งยืนและปัจจัยยั่งยืนไปสู่งานปฏิบัติ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | รายงานความยั่งยืนขององค์กรได้ตามมาตรฐาน GRI                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                              |
| <b>3. Financial</b>             | ศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่ ปีละ 2 โครงการ เพื่อสร้างโอกาสในการสร้างรายได้                                | เพิ่มรายได้จากโครงการ Zone C ด้วยคู่กับรายได้จากโครงการที่ไม่ใช่โครงการของศูนย์ราชการ (Dual Track Income)            | เพิ่มรายได้จากโครงการ Zone C ด้วยคู่กับรายได้จากโครงการที่ไม่ใช่โครงการของศูนย์ราชการ (Dual Track Income)                                                                                                                                                                                                                                                                    | รายได้จากโครงการพื้นที่ศูนย์ราชการ (A,B,C) ได้เต็มศักยภาพ และมีรายได้ตาม Business Model ที่กำหนด เพื่อกำหนดความเสี่ยง                                                                  |                                                                                                                                                                              |
| KPI: EP                         | 968                                                                                                                             | อยู่ระหว่างทบทวน/จัดทำแผนงบประมาณ                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 17                                                                                                                                                                                     | www.dad.co.th                                                                                                                                                                |

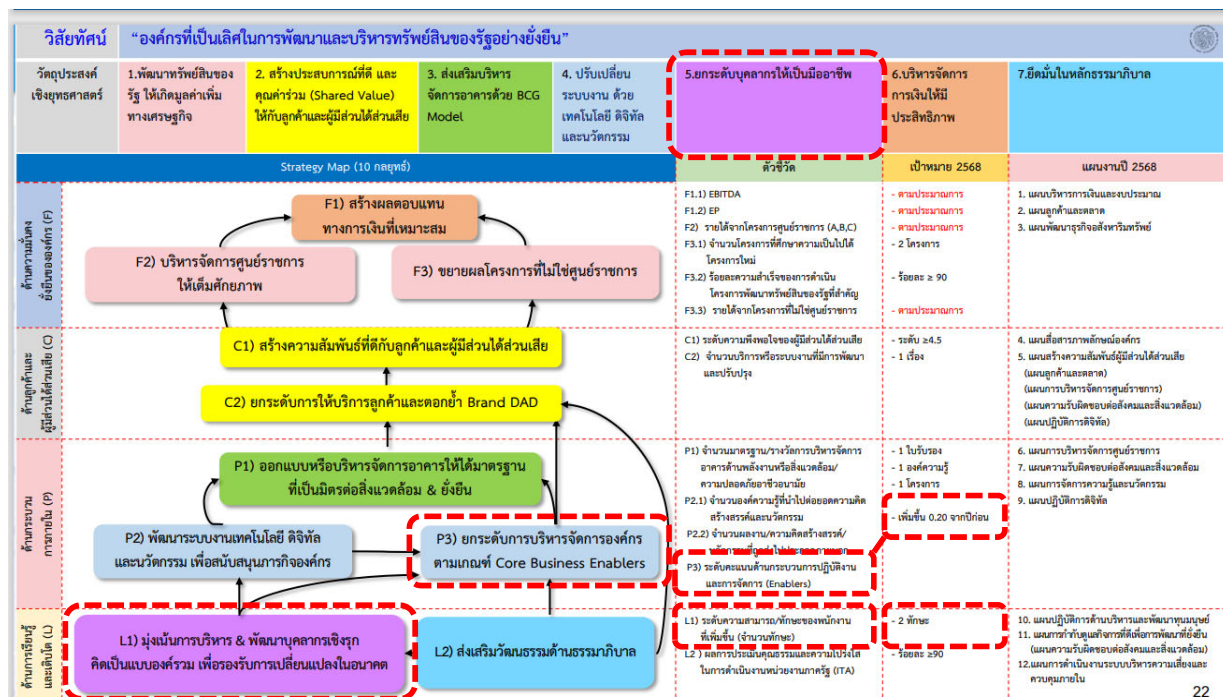
| ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้าน HR                            |                                                                                                               |                                                                                                          |                                                                                                   |  |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ปี 2566                                                | ปี 2567                                                                                                       | ปี 2568                                                                                                  | ปี 2569-2570                                                                                      |  |
| ทบทวนโครงสร้างองค์กรและ Competency รองรับทิศทางในอนาคต | บริหารอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ รอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม | พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ รอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม รวมทั้งรองรับการสืบทอดตำแหน่ง | บุคลากรมีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร |  |

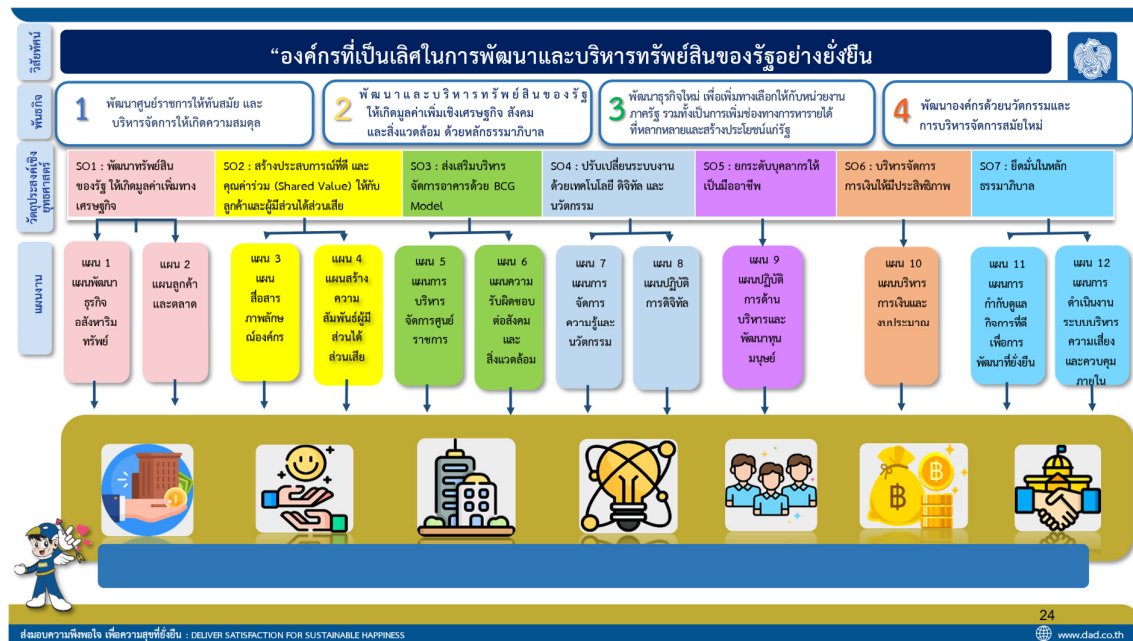
#### 4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์

- SO1 พัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

| ยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ)                                                                                                               | ยุทธศาสตร์ (แผนแม่บทรายด้าน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ<br>L1) มุ่งเน้นการบริหาร & พัฒนาบุคลากรเชิงรุก<br>คิดเป็นแบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต | <ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการความทันสมัย และความเป็นเลิศในระบบการบริหารทุนมนุษย์</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ และคิดเป็นแบบองค์รวม พร้อมเป็นผู้นำด้านการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ</li> <li>ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างยั่งยืน</li> </ul> |

#### 4.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map





#### 4.5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์

| เป้าประสงค์ (แผนวิสาหกิจ)                      | เป้าประสงค์ (แผนแม่บทรายด้าน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ              | 1. ระบบบริหารทุนมนุษย์ที่ทันสมัยและเป็นเลิศ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                | 2. บุคลากรเป็นมืออาชีพ และคิดเป็นแบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเป็นผู้นำในการพัฒนาและบริหารทรัพยากร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                | 3. บุคลากรผูกพัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| กลยุทธ์ (แผนวิสาหกิจ)                          | กลยุทธ์ (แผนแม่บทรายด้าน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| แผน 9 แผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ | <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันสมัย และเป็นเลิศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ที่ 1.1 ทบทวนและบูรณาการแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนระยะยาวระดับองค์กรอื่น ๆ</li> <li>● กลยุทธ์ที่ 1.2 ยกระดับ Scrum Team อัตรากำลัง และระบบงาน เพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต</li> <li>● กลยุทธ์ที่ 1.3 พัฒนาระบบทุนมนุษย์ด้วย Digital HR</li> <li>● กลยุทธ์ที่ 1.4 ยกระดับข้อมูลด้าน HR มาใช้ในการวิเคราะห์คาดการณ์ และบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย</li> </ul> <p>(ต่อในหน้าถัดไป)</p> |

| กลยุทธ์ (แผนวิสาหกิจ) | กลยุทธ์ (แผนแม่บทรายด้าน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากร ให้เป็นมืออาชีพ และคิดเป็นระบบองค์รวม พร้อมเป็นผู้นำด้านการพัฒนาและบริหารทรัพยากรสินของรัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาบุคลากรให้คิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic) สอดรับการปรับตัวตามสถานการณ์และธุรกิจ ผ่านระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เป็นระบบ</li> <li>● กลยุทธ์ที่ 2.2 วางแผนสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาผู้มีความสามารถสูงให้สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร</li> <li>● กลยุทธ์ที่ 2.3 ประเมินและพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายรูปแบบ (Multi-Skill) ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และ อนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร</li> </ul> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ที่ 3.1 เพิ่มความผูกพันองค์กร ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)</li> <li>● กลยุทธ์ที่ 3.2 ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม CUPID ร่วมกับหลักธรรมาภิบาล และความเสมอภาค</li> <li>● กลยุทธ์ที่ 3.3 ยกระดับมาตรฐานปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรใหม่ และแนวโน้มในระดับสากล</li> <li>● กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางดำเนินธุรกิจและการเชื่อมกับหน่วยงานคู่เทียบ</li> <li>● กลยุทธ์ที่ 3.5 ยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner ด้วย HR Analytic, HR Audit และการปรับปรุงระเบียบที่เหมาะสม</li> <li>● กลยุทธ์ที่ 3.6 การจัดการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ ธพส.</li> </ul> |

#### 4.6 วิเคราะห์ข้อมูลความเชื่อมโยง จากยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการ

| แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (HCM) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์            | SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| เป้าประสงค์                           | <p>G6 เพื่อให้ ทรพส. มีระบบงานกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และทันสมัย มีองค์ความรู้และนวัตกรรมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>G7 เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นระบบมีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน โดยเฉพาะตามเกณฑ์ Enablers</p> <p>G8 เพื่อให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะสูงและคิดเป็นระบบองค์กร</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ยุทธศาสตร์                            | ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| กลยุทธ์                               | <p>L1) มุ่งเน้นการบริหาร &amp; พัฒนาบุคลากรเชิงรุก คิดเป็นแบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>P3) ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ Core Business Enablers</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ตัวชี้วัด                             | <p>KPI-L1) ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ) เป้าหมายจำนวน 2 ทักษะ</p> <p>KPI-P3) ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) เป้าหมายเพิ่มขึ้น 0.20 จากปีก่อน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| SWOT                                  | <p>S1 คณะกรรมการ และผู้บริหาร จัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอให้มีความสำคัญในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ Business Model แผนงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและกรอบการประเมินผล สคร. เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน</p> <p>S6 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังสอดคล้องภารกิจในอนาคต พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วง Gen Y สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้</p> <p>S7 มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วน of โครงการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ ทำให้มีความน่าเชื่อถือและความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ ประกอบกับหน่วยงานรัฐ มีความเสี่ยงน้อยกว่าดำเนินการเอง จึงได้รับโอกาสในการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่อย่างต่อเนื่อง</p> <p>W5 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี และนวัตกรรม มาช่วยในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอเพื่อรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนใช้ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีความปลอดภัย</p> |

| แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (HCM) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <p>W6 กระบวนการทำงานแต่ละฝ่ายงานไม่เอื้อต่อการบูรณาการข้อมูลและการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย เพื่อให้การพัฒนาและการบริหารโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>O3 การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารพื้นที่พาณิชย์ในโครงการใหม่ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม</p> <p>O4 นโยบายรัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ อาทิ อุตสาหกรรมสีเขียว และคุณภาพชีวิตจากสิ่งแวดล้อมที่ดี รวมทั้ง Carbon Neutrality สอดคล้องแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 13 (สช.) และแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่มุ่งเน้น เรื่อง BCG รวมทั้ง กำหนดให้ ธพส. จัดทำแผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ</p> <p>T1 การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่อาจกระทบต่อการกิจของ ธพส. เช่น พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง, พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล, พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์, พ.ร.บ. ว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560 (ฉบับที่ 2) พ.ร.บ. ปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์, พ.ร.บ. ธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ และ พรบ. สิ่งแวดล้อม เป็นต้น</p>                                                                                                              |
| ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)      | <p>SA1 ธพส. ได้รับความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในส่วนของการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการมีการพัฒนา Financial Model ที่รองรับการวิเคราะห์โครงการลงทุนที่หลากหลาย ยืดหยุ่น โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ ขณะที่หน่วยงานของรัฐยังมีความต้องการจัดหาโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้ง การออกแบบ ก่อสร้าง ตกแต่ง และบริหารจัดการอาคาร</p> <p>SA3 คณะกรรมการ และผู้บริหารจัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอ และให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการเติบโตควบคู่กับ CSR in Process และการพัฒนาที่ยั่งยืน ผ่านการออกแบบและบริหารจัดการอาคารเพื่อตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า</p> <p>SA4 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังสอดคล้องกับภารกิจในอนาคต กลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วง Gen Y สามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล รวมทั้งมีโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้มาตรฐาน ความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ จึงสามารถสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการยกระดับเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมองค์กร รวมทั้ง ขยายธุรกิจของ ธพส.</p> |

| แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (HCM)                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)                        | <p>SC1 การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ รวมทั้ง สภาพภูมิอากาศ ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความผันผวนและรุนแรงที่อาจกระทบต่อ ธพส. ประกอบกับ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีข้อจำกัด รวมทั้งโครงการส่วนใหญ่ต้องใช้ แหล่งเงินทุน ทำให้การดำเนินโครงการของ ธพส. ขาดความคล่องตัว</p> <p>SC5 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบูรณา การกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายงาน รวมทั้ง นำเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม มาใช้ในการพัฒนาหรือบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐมาช่วยในการปฏิบัติงานยังไม่ เพียงพอภายใต้การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ และปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่ ส่งผลกระทบ (Disruptive Factors) ต่อ ธพส. อย่างต่อเนื่อง</p>                                                                                                                                                            |
| ความสามารถพิเศษองค์กร ในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) | <p>CC1 มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วน ของโครงการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ ทำให้มีความน่าเชื่อถือ รวมทั้ง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ</p> <p>CC2 การพัฒนาโครงการลงทุนให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ และมีการพัฒนา Financial Model ที่รองรับการวิเคราะห์โครงการลงทุนที่หลากหลาย รวมทั้งมีวิธีการดำเนินงานของโครงการที่ยืดหยุ่น ตลอดจนมีการบริหารจัดการทางการเงิน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>FCC1 การขยายโครงการพัฒนาหรือบริหารทรัพย์สินของรัฐได้อย่างต่อเนื่อง ตาม Business Model ของ ธพส. เพื่อกระจายความเสี่ยงและสร้างมูลค่าเพิ่ม</p> <p>FCC2 การออกแบบ พัฒนา หรือบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม</p>                                                   |
| ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)         | <p><u>ระยะสั้น (ปี 2566) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนโครงสร้างองค์กรและ Competency รองรับทิศทางในอนาคต</li> </ul> <p><u>ระยะกลาง (ปี 2567) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขยายผลมาตรฐานอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่นอกเหนือศูนย์ราชการ และการยกระดับบุคลากรให้เป็นวิทยากรด้านอาคารยั่งยืน</li> <li>- บริหารอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม</li> </ul> <p><u>ระยะกลาง (ปี 2568) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขยายผลมาตรฐานอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่นอกเหนือศูนย์ราชการ และการยกระดับบุคลากรให้เป็นวิทยากรด้านอาคารยั่งยืน</li> <li>- พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม รวมทั้งรองรับการสืบทอดตำแหน่ง</li> </ul> |

| แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (HCM) |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <p><u>ระยะยาว (ปี 2569 - 2570) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับเปลี่ยนบทบาท ทรพ. เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านอาครยั้งยืน</li> <li>- บุคลากรมีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร</li> </ul> |

#### 4.7 ตัวชี้วัด เป้าหมาย

ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567)

| ตัวชี้วัด                                                  | หน่วยวัด   | ผลงาน           |                                  | เป้าหมาย                       |                                |                                |                                |                                |
|------------------------------------------------------------|------------|-----------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                                                            |            | ปี 2566         | เป้า                             | ปี 2566                        | ปี 2567                        | ปี 2568                        | ปี 2569                        | ปี 2570                        |
| 1.ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ) | จำนวน      | 2<br>ทักษะ      | 2<br>ทักษะ                       | 2<br>ทักษะ                     | 2<br>ทักษะ                     | 2<br>ทักษะ                     | 2<br>ทักษะ                     | 2<br>ทักษะ                     |
| 2.ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงานและจัดการ (Enablers)    | ระดับคะแนน | 3.0009<br>คะแนน | เพิ่มขึ้น<br>0.0715<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>0.20<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>0.20<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>0.20<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>0.20<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>0.20<br>จากปีก่อน |

#### 4.8 ผลการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566

| Core Business Enablers   | หน่วยวัด | น้ำหนัก<br>(ร้อยละ) | ผลการดำเนินงาน |         |         | เพิ่มขึ้น |
|--------------------------|----------|---------------------|----------------|---------|---------|-----------|
|                          |          |                     | ปี 2564        | ปี 2565 | ปี 2566 |           |
| แผน 6 การบริหารทุนมนุษย์ | ระดับ    | 5                   | 2.7558         | 2.9294  | 3.0009  | 0.0715    |

#### 4.9 ตารางแสดงแผนงานและกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567)

| เป้าประสงค์                                                                                                             | ยุทธศาสตร์<br>การบริหารทุนมนุษย์<br>พ.ศ. 2566 – 2570<br>(ฉบับทบทวน 2567)                                                                | กลยุทธ์                                                                                                                                                                                           | วัตถุประสงค์                                                                                                                                                                                            | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                     | แผนปฏิบัติการ<br>การบริหารและ<br>พัฒนาทุนมนุษย์<br>ปี 2568                                                                                                                                  | เป้าหมาย                                        |                                                 |                                    |                                    |                                    | งบประมาณ (ล้านบาท) | ผู้รับผิดชอบ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------------|--------------|
|                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                             | ปี 2566                                         | ปี 2567                                         | ปี 2568                            | ปี 2569                            | ปี 2570                            |                    |              |
| 1. ระบบบริหารทุนมนุษย์ที่ทันสมัยและเป็นเลิศ                                                                             | ยุทธศาสตร์ที่ 1<br>บูรณาการระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันสมัยและเป็นเลิศ                                                                  | <b>กลยุทธ์ที่ 1.1</b> ทบทวนและบูรณาการแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนระยะยาวระดับองค์กรอื่น ๆ เพื่อการบูรณาการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง                                                               | 1. เพื่อทบทวนแผนบริหารทุนมนุษย์ประจำปี เชื่อมโยงกับแผนระดับองค์กรอื่น ๆ<br>2. เพื่อนำข้อมูลป้อนกลับจากผลการดำเนินงานประจำปี และข้อมูลอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงแผนให้สะท้อนปัจจัยและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง   | 1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำแผน HCM ครบถ้วนตามมาตรฐาน<br>2. ระดับคะแนน Enablers ด้าน HCM                                                                     | 1. โครงการทบทวนและบูรณาการแผนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนระดับองค์กร (ดำเนินงานภายใต้แผนระดับฝ่าย)                                                                                      | ร้อยละ 100<br>เพิ่มขึ้น 0.20 คะแนน              | ร้อยละ 100<br>เพิ่มขึ้น 0.20 คะแนน              | ร้อยละ 100<br>เพิ่มขึ้น 0.20 คะแนน | ร้อยละ 100<br>เพิ่มขึ้น 0.20 คะแนน | ร้อยละ 100<br>เพิ่มขึ้น 0.20 คะแนน | 0.3                | ฝทบ .        |
|                                                                                                                         |                                                                                                                                         | <b>กลยุทธ์ที่ 1.2</b> ทบทวนโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง Scrum Team และระบบงานรองรับธุรกิจในอนาคต                                                                                                      | 1. เพื่อให้โครงการทบทวนโครงสร้างและอัตราค่าจ้างใหม่ ให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจของ ธพส.<br>2. เพื่อเกิดความยืดหยุ่นเกิดการบูรณาการกันข้ามหน่วยงาน                                                        | 1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้างระยะสั้นและระยะยาว<br>2. ร้อยละความสำเร็จของ Scrum Team ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้                                    | 2.โครงการทบทวนโครงสร้างและ Scrum Team รองรับธุรกิจในอนาคต (ดำเนินงานภายใต้แผนระดับฝ่าย)                                                                                                     | ร้อยละ 100<br>ร้อยละ 100                        | ร้อยละ 100<br>ร้อยละ 100                        | ร้อยละ 100<br>ร้อยละ 100           | ร้อยละ 100<br>ร้อยละ 100           | ร้อยละ 100<br>ร้อยละ 100           | 0.4                | ฝทบ .        |
|                                                                                                                         |                                                                                                                                         | <b>กลยุทธ์ที่ 1.3</b> การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง                                                                                        | 1. เพื่อให้มีการนำข้อมูลด้าน HR มาใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>2. เพื่อให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์                                 | 1. ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง<br>2. ความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน | 3. โครงการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง (ดำเนินงานภายใต้แผนระดับฝ่าย)                                                                   | ข้อเสนอแนวทาง การปรับปรุง 1 เรื่อง<br>ร้อยละ 80 | ข้อเสนอแนวทาง การปรับปรุง 1 เรื่อง<br>ร้อยละ 80 | ร้อยละ 100<br>เพิ่มขึ้น            | ร้อยละ 100<br>เพิ่มขึ้น            | ร้อยละ 100<br>เพิ่มขึ้น            | -                  | ฝทบ .        |
|                                                                                                                         |                                                                                                                                         | <b>กลยุทธ์ที่ 1.4</b> ทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ ส่วนบุคลากร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์สอดคล้องความต้องการที่แตกต่างกัน                                                                     | 1. เพื่อเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือนและผลประโยชน์ต่างๆ<br>2. เพื่อให้การสำรวจความต้องการของแต่ละกลุ่มบุคคลและออกแบบให้เหมาะสม                                                | 1. ระดับความสำเร็จของการจัดทำข้อเสนอผลตอบแทนใหม่<br>2. ร้อยละความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่สูงขึ้น                                                               | 4. โครงการทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคลากรเพื่อนำไปใช้ประโยชน์                                                                                                             | 1 ข้อเสนอใหม่<br>เพิ่มขึ้น ร้อยละ 0.05          | 1 ข้อเสนอใหม่<br>เพิ่มขึ้น ร้อยละ 0.05          | 1 ข้อเสนอใหม่<br>คะแนนสูง          | 1 ข้อเสนอใหม่<br>คะแนนสูง          | 1 ข้อเสนอใหม่<br>คะแนนสูง          | -                  | ฝทบ .        |
| 2. บุคลากรเป็นมืออาชีพและคิดเป็นแบบองค์รวมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมทั้งเป็นผู้นำด้านการพัฒนาและบริหารทรัพยากร | ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ และคิดเป็นแบบองค์รวมพร้อมเป็นผู้นำด้านการพัฒนาทรัพยากรของรัฐบาล | <b>กลยุทธ์ที่ 2.1</b> การประเมินและพัฒนา Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นแบบองค์รวม (Holistic) | 1. เพื่อพนักงาน ธพส. มีสมรรถนะที่หลากหลายรูปแบบ (Multi Skill) ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบัน<br>2. เพื่อให้เกิดรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายรูปแบบ เช่น Coaching, OJT, e-learning ฯลฯ เป็นต้น | 1.ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ)<br>2.ร้อยละของบุคคลที่มี Gap ในระดับ                                                               | 5. โครงการประเมินและพัฒนา Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นแบบองค์รวม (Holistic) (โครงการเชิงยุทธศาสตร์) | 2 ทักษะ<br><10% ของจำนวนพนักงาน                 | 2 ทักษะ<br><10% ของจำนวนพนักงาน                 | 2 ทักษะ/คน<br><10% ของจำนวนพนักงาน | 2 ทักษะ/คน<br><10% ของจำนวนพนักงาน | 2 ทักษะ/คน<br><10% ของจำนวนพนักงาน | 1.5                | ฝทบ .        |

| เป้าประสงค์                                                 | ยุทธศาสตร์<br>การบริหารทุนมนุษย์<br>พ.ศ. 2566 – 2570<br>(ฉบับทบทวน 2567) | กลยุทธ์                                                                                                         | วัตถุประสงค์                                                                                                                                                                                               | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                               | แผนปฏิบัติการ<br>การบริหารและ<br>พัฒนาทุนมนุษย์<br>ปี 2568                                                                  | เป้าหมาย                                                                                |                                                                                         |                                                                                         |                                                                                         |                                                                                         | งบประมาณ (ล้านบาท) | ผู้รับผิดชอบ |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
|                                                             |                                                                          |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                             | ปี 2566                                                                                 | ปี 2567                                                                                 | ปี 2568                                                                                 | ปี 2569                                                                                 | ปี 2570                                                                                 |                    |              |
|                                                             |                                                                          | กลยุทธ์ที่ 2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม                        | 1. เพื่อให้เกิดระบบการบริหารและพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่เป็นระบบ<br>2. เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สามารถขับเคลื่อนพันธกิจของ ธพส.                                                             | 1. ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน<br>2. องค์ความรู้ของกลุ่มผู้มีความรู้สูง<br>3. ร้อยละความสำเร็จของ Project Assignment ที่คณะกรรมการ CMC มอบหมาย                   | 6. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (โครงการเชิงยุทธศาสตร์)                    | ร้อยละ 100<br><br>องค์ความรู้ 4 ฝ่าย<br><br>-                                           | ร้อยละ 100<br><br>องค์ความรู้ 4 ฝ่าย<br><br>-                                           | ร้อยละ 100<br><br>-<br><br>ร้อยละ 100                                                   | ร้อยละ 100<br><br>-<br><br>ร้อยละ 100                                                   | ร้อยละ 100<br><br>-<br><br>ร้อยละ 100                                                   | 1                  | ผทบ          |
|                                                             |                                                                          | กลยุทธ์ที่ 2.3 การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)                                                             | 1. เพื่อเตรียมความพร้อมให้เกิดผู้สืบทอดตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด<br>2. มีผู้สืบทอดที่เตรียมความพร้อมก้าวสู่ตำแหน่งสำคัญ                                                                                  | 1. ร้อยละความสำเร็จตามแผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)<br>2. แผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)<br>3. ทบทวนการกำหนดตำแหน่ง/ระบบงานที่สำคัญในการทำ Successor | 7. โครงการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) (ดำเนินงานภายใต้แผนระดับฝ่าย)                                                   | ร้อยละ 100<br><br>ร้อยละ 100<br><br>-                                                   | ร้อยละ 100<br><br>ร้อยละ 100<br><br>-                                                   | ร้อยละ 100<br><br>-<br><br>ตำแหน่ง/ระบบงานสำคัญครบถ้วน                                  | ร้อยละ 100<br><br>-<br><br>ตำแหน่ง/ระบบงานสำคัญครบถ้วน                                  | ร้อยละ 100<br><br>-<br><br>ตำแหน่ง/ระบบงานสำคัญครบถ้วน                                  | 1                  | ผทบ          |
| 3. บุคลากรผูกพันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน | ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรอย่างยั่งยืน           | กลยุทธ์ที่ 3.1 เพิ่มความผูกพันองค์กรผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) อย่างยั่งยืน | 1. เพื่อให้มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน ธพส.<br>2. เพื่อนำผลสำรวจความผูกพันของพนักงานมาสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience) ในช่วงเวลาที่ปฏิบัติงานใน ธพส. ตั้งแต่แรกเข้าจนถึงเกษียณ | 1. ร้อยละความพึงพอใจและความผูกพัน โดยเปรียบเทียบที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับบริษัทในธุรกิจเดียวกัน<br>2. จำนวนการปรับปรุง Employee Touch Points (ETP)                        | 8. โครงการสำรวจและยกระดับความผูกพัน ผ่านการประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experience) (ดำเนินงานภายใต้แผนระดับฝ่าย) | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 0.05<br>เทียบกับปี 2566<br><br>มีการปรับปรุง ETP อย่างน้อย 1 เรื่อง | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 0.05<br>เทียบกับปี 2567<br><br>มีการปรับปรุง ETP อย่างน้อย 1 เรื่อง | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 0.05<br>เทียบกับปี 2568<br><br>มีการปรับปรุง ETP อย่างน้อย 1 เรื่อง | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 0.05<br>เทียบกับปี 2569<br><br>มีการปรับปรุง ETP อย่างน้อย 1 เรื่อง | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 0.05<br>เทียบกับปี 2569<br><br>มีการปรับปรุง ETP อย่างน้อย 1 เรื่อง | 0.3                | ผทบ          |
| 3. บุคลากรผูกพันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน | ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรอย่างยั่งยืน           | กลยุทธ์ที่ 3.2 ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม CUPID ร่วมกับหลักธรรมาภิบาลและความเสมอภาค                    | 1. เพื่อให้เกิดการส่งเสริมค่านิยม CUPID และคู่มือพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์<br>2. เพื่อให้เกิดกลไกที่สามารถใช้ค่านิยมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ รวมถึงรองรับการส่งเสริมบรรยากาศ DEI&B | 1. จำนวนกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม CUPID<br>2. ร้อยละความตระหนักถึงค่านิยม CUPID/ร้อยละการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับค่านิยม CUPID                                 | 9. โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (ดำเนินงานภายใต้แผนระดับฝ่าย)                                 | 2 ครั้ง/ปี<br><br>>90%                                                                  | 2 ครั้ง/ปี<br><br>>90%                                                                  | 2 ครั้ง/ปี<br><br>>85%                                                                  | 2 ครั้ง/ปี<br><br>>85%                                                                  | 2 ครั้ง/ปี<br><br>>85%                                                                  | 0.9                | ผทบ          |

| เป้าประสงค์                                                  | ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567)             | กลยุทธ์                                                                                                                                | วัตถุประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                     | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                         | แผนปฏิบัติการการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ปี 2568                                                                                                                        | เป้าหมาย                                                                                       |                                                                                                                                    |                                                                                                                 |                                                                                                                 |                                                                                                                 | งบประมาณ (ล้านบาท) | ผู้รับผิดชอบ |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
|                                                              |                                                                            |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                        | ปี 2566                                                                                        | ปี 2567                                                                                                                            | ปี 2568                                                                                                         | ปี 2569                                                                                                         | ปี 2570                                                                                                         |                    |              |
|                                                              |                                                                            | กลยุทธ์ที่ 3.3 ยกระดับมาตรฐานปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อรองรับโรคอุบัติใหม่ และแนวโน้มในระดับสากล                      | 1. เพื่อสร้างความปลอดภัย อาชีวอนามัยให้กับพนักงาน และเกิดมาตรฐานด้านความปลอดภัย<br>2. เพื่อดูแลสุขภาพกาย/สุขภาพจิตที่เหมาะสมให้กับพนักงาน                                                                                                                        | 1. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยฯ<br>2. ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานการประเมินดัชนีด้านความปลอดภัย                                                                                 | 10. โครงการยกระดับมาตรฐานการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดี (SSHE) (ดำเนินงานภายใต้แผนระดับฝ่าย)                                                     | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (ร้อยละ 100)                                             | เกิดแผนการพัฒนา ระบบมาตรฐานการจัดการ SSHE ที่เชื่อมโยงกับระบบทุนมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม                                               | รายงานตามระบบมาตรฐานการจัดการ SSHE ที่เชื่อมโยงกับระบบงานที่สำคัญ/BCP                                           | รายงานตามระบบมาตรฐานการจัดการ SSHE ที่เชื่อมโยงกับระบบงานที่สำคัญ/BCP                                           | รายงานตามระบบมาตรฐานการจัดการ SSHE ที่เชื่อมโยงกับระบบงานที่สำคัญ/BCP                                           | -                  | ผทบ          |
|                                                              |                                                                            | กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางดำเนินธุรกิจ และการเชื่อมโยงหน่วยงานคู่เทียบ                           | 1. เพื่อให้เกิดความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานด้านการบริหารงานบุคคล ในรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ในสาขาสาธารณูปโภค<br>2. เพื่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์กับภาคีเครือข่ายในระยะยาว                                                                        | 1. ระดับความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่ายด้าน HR<br>2. ระดับความสำเร็จในการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานคู่เทียบ<br>3. จำนวนองค์ความรู้ที่นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน                                        | 11.โครงการสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางดำเนินธุรกิจและการเชื่อมโยงกับหน่วยงานคู่เทียบ<br>(ดำเนินงานภายใต้แผนระดับฝ่าย)                             | สัมมนาเครือข่าย 1 ครั้ง<br>ศึกษาดูงานหน่วยงานคู่เทียบ 1 ครั้ง<br>1 องค์ความรู้                 | สัมมนาเครือข่าย 1 ครั้ง<br>ศึกษาดูงานหน่วยงานคู่เทียบ 1 ครั้ง<br>1 องค์ความรู้                                                     | สัมมนาเครือข่าย 1 ครั้ง<br>ศึกษาดูงานหน่วยงานคู่เทียบ 1 ครั้ง<br>1 องค์ความรู้                                  | สัมมนาเครือข่าย 1 ครั้ง<br>ศึกษาดูงานหน่วยงานคู่เทียบ 1 ครั้ง<br>1 องค์ความรู้                                  | สัมมนาเครือข่าย 1 ครั้ง<br>ศึกษาดูงานหน่วยงานคู่เทียบ 1 ครั้ง<br>1 องค์ความรู้                                  | 1                  | ผทบ          |
|                                                              |                                                                            | แผนที่ 3.5 ยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ให้เป็น HR Strategic & Business Partner ด้วย HR Analytic, HR Audit และการปรับปรุงระเบียบที่เหมาะสม | 1. เพื่อให้เกิดกระบวนการ HR Audit อย่างเป็นระบบ<br>2. ยกระดับ HR ให้เป็น HR Strategic & Business Partner ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ<br>3. เพื่อให้เกิดการเก็บวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศสามารถออกรายงานตามมาตรฐาน ISO30414: 2018 อย่างน้อย 1 เรื่อง | 1. จำนวนกระบวนการด้าน HR Audit ที่ได้รับการปรับปรุง<br>2. ความสำเร็จในการใช้ HR Analytic<br>3. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานด้าน HR ตามมาตรฐาน ISO30414<br>4. คะแนนประเมินกลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ | 12. โครงการยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น HR Strategic & Business Partner ด้วย HR Analytic, HR Audit และการปรับปรุงระเบียบที่เหมาะสม<br>(ดำเนินงานภายใต้แผนระดับฝ่าย) | อย่างน้อย 1 กระบวนการ<br>ข้อเสนอแนะทาง การปรับปรุง 1 เรื่อง<br>รายงาน HR Analytic<br>เพิ่มขึ้น | อย่างน้อย 1 กระบวนการ<br>ข้อเสนอแนะทาง การปรับปรุง 1 เรื่อง<br>รายงานตามมาตรฐาน ISO30414 : 2018<br>อย่างน้อย 1 เรื่อง<br>เพิ่มขึ้น | อย่างน้อย 1 กระบวนการ<br>ข้อเสนอแนะทาง การปรับปรุง 1 เรื่อง<br>ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO30414 : 2018<br>เพิ่มขึ้น | อย่างน้อย 1 กระบวนการ<br>ข้อเสนอแนะทาง การปรับปรุง 1 เรื่อง<br>ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO30414 : 2018<br>เพิ่มขึ้น | อย่างน้อย 1 กระบวนการ<br>ข้อเสนอแนะทาง การปรับปรุง 1 เรื่อง<br>ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO30414 : 2018<br>เพิ่มขึ้น | 0.3                | ผทบ          |
| 3. บุคลากรผูกพัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน | ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความผูกพันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน | แผนที่ 3.5 ยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ให้เป็น HR Strategic & Business Partner ด้วย HR Analytic, HR Audit และการปรับปรุงระเบียบที่เหมาะสม | 1. เพื่อให้เกิดการนำข้อมูลด้าน HR มาใช้ประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ธพส.<br>2. เพื่อให้เกิดการสังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศด้าน HR อันนำไปสู่การพัฒนาข้อเสนอแนะ                                                                                                 | 1. จำนวนข้อเสนอแนะจากผลการวิเคราะห์ HR<br>2. ผลการนำข้อเสนอแนะไปใช้                                                                                                                                               | 13. โครงการยกระดับข้อมูลด้าน HR มาใช้ในการวิเคราะห์คาดการณ์ และบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย (ดำเนินงานภายใต้แผนระดับฝ่าย)                                        | -<br>-                                                                                         | -<br>-                                                                                                                             | 2 ข้อเสนอ<br>มีการนำไปใช้ อย่างน้อย 1 เรื่อง                                                                    | 2 ข้อเสนอ<br>มีการนำไปใช้ อย่างน้อย 1 เรื่อง                                                                    | 2 ข้อเสนอ<br>มีการนำไปใช้ อย่างน้อย 1 เรื่อง                                                                    | 0.2                | ผทบ          |

| เป้าประสงค์ | ยุทธศาสตร์<br>การบริหารทุนมนุษย์<br>พ.ศ. 2566 – 2570<br>(ฉบับทบทวน 2567) | กลยุทธ์                                | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด                                                                                                                      | แผนปฏิบัติการ<br>การบริหารและ<br>พัฒนาทุนมนุษย์<br>ปี 2568              | เป้าหมาย   |            |                                                          |                                                          |                                                          | งบประมาณ (ล้านบาท) | ผู้รับผิดชอบ |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
|             |                                                                          |                                        |              |                                                                                                                                |                                                                         | ปี 2566    | ปี 2567    | ปี 2568                                                  | ปี 2569                                                  | ปี 2570                                                  |                    |              |
|             |                                                                          | กลยุทธ์ที่ 3.6 การจัดการการเปลี่ยนแปลง | -<br><br>-   | 1. จำนวนองค์ความรู้<br>การจัดการการ<br>เปลี่ยนแปลง<br>2. การนำองค์ความรู้<br>ด้านการจัดการ<br>เปลี่ยนแปลงไปใช้<br>พัฒนาระบบงาน | 14.โครงการจัดการ<br>การเปลี่ยนแปลง<br>(ดำเนินงานภายใต้<br>แผนระดับฝ่าย) | -<br><br>- | -<br><br>- | 1 องค์<br>ความรู้<br><br>พัฒนาอย่าง<br>น้อย 1<br>ระบบงาน | 1 องค์<br>ความรู้<br><br>พัฒนาอย่าง<br>น้อย 1<br>ระบบงาน | 1 องค์<br>ความรู้<br><br>พัฒนาอย่าง<br>น้อย 1<br>ระบบงาน | 0.2                | ฝทบ<br>.     |

#### 4.10 แผนปฏิบัติการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประจำปี 2568

##### 4.10.1 ภาพรวมแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

##### โครงการเชิงยุทธศาสตร์ 2 โครงการ

1. โครงการประเมินและพัฒนา Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)
6. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

##### โครงการระดับฝ่าย 11 แผนงาน 12 โครงการ

1. โครงการทบทวนและบูรณาการแผนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนระดับองค์กร
2. โครงการทบทวนโครงสร้างอัตราค่าจ้าง และ Scrum Team รองรับธุรกิจในอนาคต
3. โครงการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
4. โครงการทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคคล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์
5. โครงการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)
6. โครงการสำรวจและยกระดับความผูกพันองค์กร ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) อย่างยั่งยืน
7. โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง  
กิจกรรม D-DNA ปลูกจริยธรรมและธรรมาภิบาลใน ธพส.  
(ดำเนินกิจกรรมต่อเนื่อง 2 ปี)
8. โครงการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อรองรับโรคอุบัติใหม่ และแนวโน้มในระดับสากล
9. โครงการสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางดำเนินธุรกิจและการเชื่อมกับหน่วยงานคู่เทียบ
10. โครงการยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner ด้วย HR Analytic, HR Audit และการปรับปรุงระเบียบที่เหมาะสม
11. โครงการยกระดับข้อมูลด้าน HR มาใช้ในการวิเคราะห์ คาดการณ์ และบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย
12. โครงการจัดการการเปลี่ยนแปลง

#### 4.10.2 โครงการเชิงยุทธศาสตร์

1. โครงการประเมินและพัฒนา Multi-skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) : SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อให้พนักงาน ธพส. มีสมรรถนะที่หลากหลายรูปแบบ (Multi-Skill) ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และแนวความคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)
  2. เพื่อให้เกิดรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายรูปแบบ เช่น Coaching, OJT, e-Learning ฯลฯ เป็นต้น
- กลยุทธ์ : มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก ให้คิดเป็นแบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1. กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบทำการ 1.5 ล้านบาท

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

| ตัวชี้วัด           |                                                 | เป้าหมาย      |
|---------------------|-------------------------------------------------|---------------|
| ผลผลิต/Leading KPI  | จำนวน Gap ที่ลดลงของพนักงานทั้งหมดที่ถูกประเมิน | ลดลงร้อยละ 10 |
| ผลลัพธ์/Lagging KPI | ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น     | จำนวน 2 ทักษะ |

1. โครงการประเมินและพัฒนา Multi-skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)

ฝ่ายงาน : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบ: นายนิรณัน ฒ ลำพูน

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อให้พนักงาน ธพส. มีสมรรถนะที่หลากหลายรูปแบบ(Multi-Skill) ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และแนวความคิดเป็นระบบองค์รวม(Holistic)

2. เพื่อให้เกิดรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายรูปแบบ เช่น Coaching, OJT, e-Learning ฯลฯ เป็นต้น

กลยุทธ์ :

มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก ให้คิดเป็นแบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :

- 1.กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2.กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ: งบทำการ 1.50 ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☐ ดำเนินการเอง ☒ จัดจ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ☒ SO1 พัฒนาทรัพยากรของธพส. ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☐ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม(Shared Value)ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วยBCG Model
- ☒ SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☒ SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

| ตัวชี้วัด         |                                                 | เป้าหมาย      |
|-------------------|-------------------------------------------------|---------------|
| ผลผลิต (Output)   | จำนวน Gap ที่ลดลงของพนักงานทั้งหมดที่ถูกประเมิน | ลดลงร้อยละ 10 |
| ผลลัพธ์ (Outcome) | ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น     | จำนวน 2 ทักษะ |

| กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก                                                                                                                             | น้ำหนัก | 2568 |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      | 2569 | งบประมาณ ปี 2568 (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. จัดทำแนวทางการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem)                                                                                 | 10%     |      |      | 5%    | 5%    |      |       |      |      |      |      |      |      | 1.50 ล้านบาท               | ธนพล/กนกขวัญ              |
| 2. ทบทวนสมรรถนะ CC / FCC สมรรถนะหลัก และสมรรถนะรายตำแหน่งที่ส่งเสริมให้บุคลากรคิดเป็นระบบองค์รวม จากภารกิจหลักและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร    | 20%     |      |      |       | 5%    | 5%   | 5%    | 5%   |      |      |      |      |      |                            | ธนพล/กนกขวัญ              |
| 3. ดำเนินการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรใน ธพส. อย่างครบถ้วนมีความภาพ และสรุปผล เพื่อนำไปประกอบ วางแผนการพัฒนาบุคลากร (TRM / IDP) ในปีต่อไป | 30%     |      |      |       |       | 5%   | 5%    | 5%   | 5%   | 5%   | 5%   |      |      |                            | ธนพล/กนกขวัญ              |
| 4. ดำเนินการพัฒนาบุคลากรใน ธพส. ให้มีสมรรถนะที่หลากหลายรูปแบบ (Multi-Skill) และแนวความคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)                             | 30%     |      |      |       |       |      |       | 5%   | 5%   | 5%   | 5%   | 5%   | 5%   |                            | ธนพล/กนกขวัญ              |
| 5. สรุปผลการดำเนินการ                                                                                                                           | 10%     |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      | 10%  |                            | ธนพล/กนกขวัญ              |
| รวม                                                                                                                                             | 100%    |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |                            |                           |

## 2. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) : SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้สูงให้สามารถขับเคลื่อนพันธกิจของ ธพส.
2. เพื่อให้ ธพส. มีระบบการบริหารและพัฒนาพนักงานที่มีความรู้สูงที่เป็นระบบ

กลยุทธ์ : ใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1. กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบทำการ 1 ล้านบาท

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

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

## 2. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

ฝ่ายงาน : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบ : นายนิกร ณ ลำพูน

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้สูงให้สามารถขับเคลื่อนพันธกิจของ ธพส.
2. เพื่อให้ ธพส. มีระบบการบริหารและพัฒนาพนักงานที่มีความรู้สูงที่เป็นระบบ

กลยุทธ์ :

ใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :

- 1.กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2.กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ: งบทำการ 1.00 ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☐ ดำเนินการเอง ☒ จัดจ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ☒ SO1 พัฒนาทรัพยากรคนให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☐ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม(Shared Value)ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วยBCG Model
- ☐ SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☒ SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

| ตัวชี้วัด         |                                                                  | เป้าหมาย   |
|-------------------|------------------------------------------------------------------|------------|
| ผลผลิต (Output)   | ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน                               | ร้อยละ 100 |
| ผลลัพธ์ (Outcome) | ร้อยละความสำเร็จของ Project Assignment ที่คณะกรรมการ CMC มอบหมาย | ร้อยละ 100 |

| กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก                                                    | น้ำหนัก | 2568 |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      | งบประมาณ ปี 2568 (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. |                            |                          |
| 1. ทบทวนแผนการบริหารจัดการผู้มีความรู้สูง (Talent Management)          | 20%     |      |      | 5%    | 5%    | 5%   | 5%    |      |      |      |      |      |      | 1.00 (ล้านบาท)             | ธนพล                     |
| 2. กำหนด/มอบหมาย Assignment Talent แก่ผู้เข้าร่วมโครงการ               | 20%     |      |      | 5%    | 5%    | 5%   | 5%    |      |      |      |      |      |      |                            | ธนพล                     |
| 3. ดำเนินการพัฒนาแผนการบริหารจัดการผู้มีความรู้สูง (Talent Management) | 40%     |      |      |       | 5%    | 5%   | 5%    | 5%   | 5%   | 5%   | 5%   | 5%   |      |                            | ธนพล                     |
| 4. สรุปผลและรายงานผลต่อคณะกรรมการ CMC                                  | 20%     |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      | 10%  | 10%  |                            | ธนพล                     |
| รวม                                                                    | 100%    |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |                            |                          |

## บทที่ 5

### การบูรณาการความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานต่างๆ และระบบงานที่สำคัญ

#### 5.1 การสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับฝ่าย

เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2567 สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง เพื่อรับฟังนโยบายการบริหารทุนมนุษย์ ตลอดจนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินความสำเร็จระหว่างปี เพื่อให้ทราบถึง ทิศทาง นโยบาย จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและอุปสรรคการบริหารทุนมนุษย์ที่ผ่านมา เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการทบทวนและยกระดับแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์

เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2567 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>หมวดที่ 1</b><br>การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร   | ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน | 1. ผ่านการเสริมสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมพึงประสงค์องค์กร CUPID โดยเฉพาะตัว I: Integrity (ตามแผนในภาคผนวกที่ 1) โดยเชื่อมโยงระหว่าง <b>หมวด 6</b> : การบริหารทุนมนุษย์ หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 4.1 การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร กับ <b>หมวด 1</b> : การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 8 จรรยาบรรณ                                                                                                                               |
| <b>หมวดที่ 2</b><br>การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์           | ฝ่ายแผนและบริหารความเสี่ยง   | 2. ผ่านการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ธพส. ประจำปี 2568 ลงสู่แผนปฏิบัติการแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ในเชื่อมโยงระหว่าง <b>หมวด 6</b> หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 1 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ กับ <b>หมวด 2</b> หัวข้อย่อยเกณฑ์ 4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร                                                                                                              |
| <b>หมวดที่ 3</b> การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน | ฝ่ายแผนและบริหารความเสี่ยง   | 3. ผ่านการเสริมสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมพึงประสงค์องค์กร CUPID โดยเฉพาะตัว D: Dedication ซึ่งต้องมีการดำเนินการประเมินวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง โดยแยกการประเมินใน 2 ระดับคือ ระดับผู้บริหาร และระดับผู้ปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงระหว่าง <b>หมวด 6</b> : การบริหารทุนมนุษย์ หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 4.1 การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม/การจัดการเปลี่ยนแปลง กับ <b>หมวด 3</b> หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) |

| หมวด Enablers                                       | ฝ่ายที่รับผิดชอบ             | แนวทางในการบูรณาการกับหมวดที่ 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     |                              | 4. ผ่านแผน Training Roadmap เพื่อพัฒนาความเสี่ยง ไปเชื่อมโยงระหว่างหมวด 3 หัวข้อย่อย 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ในระดับ 3 ที่มีการฝึกอบรมชี้แจงถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง กับหมวด 6 หัวข้อย่อย 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา โดยนำการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงเข้าไปรวมด้วย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| หมวดที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า | ฝ่ายการตลาด                  | 5. ผ่านการเสริมสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมพึงประสงค์องค์กร CUPID โดยเฉพาะตัว C: Customer Relation (ตามแผนในภาคผนวกที่ 1) โดยเชื่อมโยงระหว่าง หมวด 6 : การบริหารทุนมนุษย์ หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 4.1 การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม กับ หมวด 3 หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 5.1 การสนับสนุนลูกค้า การสนับสนุนลูกค้า<br>6. ผ่านการจัดทำตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับ Service Level Agreement (SLA) ในฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1-2 ฝ่ายการตลาด และฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ซึ่งจะเชื่อมโยงระหว่าง หมวด 3 หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 5.1 การสนับสนุนลูกค้า กับ หมวด 6 หัวข้อย่อยที่ 2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                     | ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน | 7. ผ่านการกำหนดตัวชี้วัด SCM ของส่วนธุรกิจเพื่อสังคม ในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะเชื่อมโยงระหว่าง หมวด 3 หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 5.1 การสนับสนุนลูกค้า กับหมวด 6 หัวข้อย่อยที่ 2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| หมวดที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล                  | ฝ่ายดิจิทัล                  | 8. ทบทวนระบบสารสนเทศด้าน HRIS และระบบ PMS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| หมวดที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม               | ฝ่ายทรัพยากรบุคคล            | 9. ผ่านการเสริมสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมพึงประสงค์องค์กร CUPID โดยเฉพาะตัว P: Professional & Innovation (ตามแผนในภาคผนวกที่ 1) โดยเชื่อมโยงระหว่าง หมวด 6 : การบริหารทุนมนุษย์ หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 4.1 การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม กับหมวด 7 : การจัดการความรู้และนวัตกรรม หมวด 7.1 หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน และหมวด 7.2 : หัวข้อเกณฑ์ย่อยที่ 5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม<br>10. ผ่านการทบทวนโครงสร้าง และภาระงาน และการปรับปรุงกระบวนการงาน โดยเชื่อมโยงระหว่างหมวด 7 หัวข้อย่อยที่ 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม กับหมวด 6 หัวข้อย่อย 2 การบริหารทุนมนุษย์<br>11. ผ่านแผน Training Roadmap เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ไปเชื่อมโยงระหว่างหมวด 7.2 หัวข้อย่อย 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม กับหมวด 6 หัวข้อย่อย 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา โดยมีการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุกปี |
| หมวดที่ 8 การตรวจสอบภายใน                           | ฝ่ายตรวจสอบภายใน             | 12. ผ่านการทบทวนโครงสร้าง และภาระงาน และการปรับปรุงกระบวนการงาน โดยเชื่อมโยงระหว่างหมวด 8 หัวข้อย่อยที่ 2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กับหมวด 6 หัวข้อย่อย 2 การบริหารทุนมนุษย์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## 5.2 สรุปความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บทรายด้านกับแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ

| ลำดับ | หัวข้อ                                    | CG | RM* | SM | CM | DT | HCM | KM | IM |
|-------|-------------------------------------------|----|-----|----|----|----|-----|----|----|
| 1     | ปัจจัยนำเข้า (Input) ภายในและภายนอก       | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 2     | S W O T                                   | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 3     | SA                                        | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 4     | SC                                        | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 5     | CC & FCC                                  |    |     |    |    |    | ✓   | ✓  | ✓  |
| 6     | วิสัยทัศน์                                |    |     |    |    |    |     | ✓  |    |
| 7     | พันธกิจ                                   | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 8     | ค่านิยม                                   | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 9     | ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์                      | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 10    | แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model Canvas) | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |    | ✓   | ✓  | ✓  |
| 11    | Work System / กระบวนการทำงานที่สำคัญ      | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 12    | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)           | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 13    | เป้าประสงค์ (G)                           | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 14    | ยุทธศาสตร์ (S)                            | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 15    | กลยุทธ์ (T)                               | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 16    | ตัวชี้วัดกลยุทธ์                          | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 17    | เกณฑ์จัดสรรทรัพยากร (สำหรับทำแผนปี)       |    | ✓   | ✓  |    | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 18    | แผนปฏิบัติการ                             | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |
| 19    | ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ                 | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  |

หมายเหตุ \* RM จะเป็นแผนปี , ช่องที่มีเครื่องหมาย ✓ คือ ต้องจัดทำเนื้อหาให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจองค์กร

ส่วนช่องที่ไม่มีเครื่องหมาย ✓ อาจจัดทำเพิ่มเติมได้ แต่เกณฑ์ Enablers ไม่ได้กำหนด

## การเชื่อมโยงประเด็นที่สำคัญของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) ไปยังแผนแม่บทต่าง ๆ

| ประเด็นพิจารณาตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | CG | RM* | SM | CM | DT | HCM | KM | IM | อสังหาริมทรัพย์<br>ของภาครัฐ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|----|----|----|-----|----|----|------------------------------|
| <b>1. SWOT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |     |    |    |    |     |    |    |                              |
| <b>จุดแข็ง (Strengths)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |     |    |    |    |     |    |    |                              |
| S1 มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วน<br>ของโครงสร้างพื้นฐาน และโครงการที่ไม่ใช่โครงสร้างพื้นฐาน ทำให้มีความน่าเชื่อถือ<br>และความเสี่ยงที่ต่ำที่สุดกว่าหน่วยงานที่ดูแล/หน่วยงานภาครัฐ ประจวบกับหน่วยงาน<br>รัฐ มีความเสี่ยงน้อยกว่าดำเนินการเอง จึงได้มีโอกาสในการดำเนินโครงการพัฒนา<br>ทรัพย์สินของรัฐได้อย่างต่อเนื่อง             | ✓  | o   | ✓  | ✓  |    | ✓   | ✓  | ✓  | ✓                            |
| S2 การพัฒนาโครงการลงทุนให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยไม่ใช้เงินประมาณรัฐ และมี<br>การพัฒนา Financial Model ที่รองรับการวิเคราะห์โครงการลงทุนที่หลากหลาย<br>รวมทั้งมีวิธีการดำเนินงานของโครงการที่ยืดหยุ่น ตลอดจนมีการบริหารจัดการทาง<br>การเงิน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพ                                                                                                      |    | o   |    | ✓  |    |     |    |    | ✓                            |
| S3 การขยายโซน C ทำให้ศูนย์ราชการมีพื้นที่เพิ่มขึ้น เอื้อต่อการดำเนินกิจการเชิง<br>พาณิชย์หลายประเภท และรูปแบบ เช่น ร้านค้าหลายหลายประเภท การแสดง<br>สินค้า การค้าปลีกปลีกสมัยใหม่ สามารถเข้าถึงได้ทั้งแบบระยะสั้น หรือระยะยาว<br>รวมทั้งสามารถเช่าแบบรายวันรายสัปดาห์เป็นการเช่า หรือแบบมีผู้เช่าจนตลอดการ<br>ให้บริการเชิงรุกและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานผู้เช่า |    | o   | ✓  | ✓  |    |     | ✓  | ✓  | ✓                            |
| S4 อพล. ให้ความสำคัญกับ CSR in Process และการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยได้รับ<br>มาตรฐานอาคารในระดับประเทศและระดับโลก เช่น มาตรฐาน DGNB, มาตรฐาน<br>อาคารเขียวไทย (TRES-NC), Zero Energy Building, การบริหารจัดการพลังงาน<br>ภายในอาคาร, อาคารราชการต้นแบบด้านการจัดการน้ำเสีย, Global District<br>Energy Climate Award, ASEAN Property เป็นต้น                                  | ✓  | o   | ✓  | ✓  |    |     | ✓  | ✓  | ✓                            |
| S5 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบเทคโนโลยีดิจิทัล<br>ที่ช่วยสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร และครอบคลุมการให้บริการลูกค้า ตลอดจน<br>ได้รับมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO/IEC 27001:2022<br>(Data Center)                                                                                                                       |    | o   | ✓  | ✓  | ✓  |     |    |    | ✓                            |
| S6 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพลสอดคล้องภารกิจในอนาคต พนักงานมีความผูกพัน<br>ต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วง Gen Y สามารถรองรับการ<br>เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้                                                                                                                                                                                               |    | o   | ✓  |    | ✓  | ✓   |    |    |                              |
| S7 คณะกรรมการ และผู้บริหาร จัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอ<br>ให้ความสำคัญ ในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ Business Model แผนงาน<br>ที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและกรอบการประเมินผล สรร. เพื่อการเติบโต<br>อย่างยั่งยืน                                                                                                                              | ✓  | o   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓                            |

✓ ประเด็นที่แผนแม่บทควรรับไปดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง o คือ สนับสนุน \*RM เป็นแผนปี

| ประเด็นพิจารณาตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567)                                                                                                                                                                        | CG | RM* | SM | CM | DT | HCM | KM | IM | อสังหาริมทรัพย์<br>ของภาครัฐ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|----|----|----|-----|----|----|------------------------------|
| <b>1. SWOT</b>                                                                                                                                                                                                                        |    |     |    |    |    |     |    |    |                              |
| <b>จุดอ่อน (Weakness)</b>                                                                                                                                                                                                             |    |     |    |    |    |     |    |    |                              |
| W1 ขาดความคล่องตัวในการดำเนินโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และมติ ครม. จัดตั้ง อพส.                                                                                                  | ✓  | ○   | ✓  | ✓  |    |     |    |    | ✓                            |
| W2 พื้นที่ศูนย์ราชการฯ มีข้อจำกัดด้านระยะเวลา ส่งผลต่อการขายสินค้าของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ ที่ขายได้เฉพาะในเวลาทำการเท่านั้น                                                                                                        |    | ○   | ✓  | ✓  |    |     |    |    | ✓                            |
| W3 การบริหารจัดการจราจร ยังไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการบูรณาการกับหน่วยงานภายนอกต้องใช้เวลา                                                                                                                                            |    | ○   | ✓  | ✓  |    |     |    |    | ✓                            |
| W4 สภาพอาคารศูนย์ราชการฯ ใช้งานมาเป็นเวลานาน (16 ปี) ทำให้มีความจำเป็นต้องมีการซ่อมแซม ปรับปรุง                                                                                                                                       |    | ○   | ✓  | ✓  |    |     |    |    | ✓                            |
| W5 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี และนวัตกรรม มาช่วยในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ เพื่อรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนใช้ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย และมีความปลอดภัย | ✓  | ○   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓                            |
| W6 กระบวนการทำงานแต่ละฝ่ายงานไม่สอดคล้องบูรณาการข้อมูลและการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการบริหารโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น                                                                   | ✓  | ○   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓                            |
| W7 แนวโน้มการขายโครงการลงทุนมีมากขึ้น ทำให้ต้องผู้เงินจำนวนมาก เพื่อนำมาพัฒนาโครงการ ขณะที่ส่วนของทุนมีจำนวนคงเดิม (258 ล้านบาท)                                                                                                      |    | ○   |    |    |    |     |    |    | ✓                            |

\*RM เป็นแม่บิ

✓ ประเด็นที่แผนแม่บทควรรับไปดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ○ คือ สนับสนุน

| ประเด็นพิจารณาตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567)                                                                                                                                                                                                                          | CG | RM* | SM | CM | DT | HCM | KM | IM | อสังหาริมทรัพย์<br>ของภาครัฐ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|----|----|----|-----|----|----|------------------------------|
| <b>1. SWOT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |     |    |    |    |     |    |    |                              |
| <b>โอกาส (Opportunities)</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |    |     |    |    |    |     |    |    |                              |
| O1 มีการผลักดันโครงการลงทุนของภาครัฐเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวม อีกทั้งหน่วยงานรัฐยังมีทรัพย์สินและความต้องการจัดทำโครงการเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน                                                                                                                                  |    | ○   | ✓  | ✓  |    |     |    |    | ✓                            |
| O2 หน่วยงานภาครัฐยังต้องการคำปรึกษาแนะนำ ทั้งในเรื่องของการออกแบบก่อสร้าง ตกแต่ง และบริหารจัดการอาคารหรือทรัพย์สินของรัฐ                                                                                                                                                                |    | ○   | ✓  | ✓  |    |     |    |    | ✓                            |
| O3 การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารพื้นที่พาณิชย์ในโครงการใหม่ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม                                                                                                                         |    | ○   | ✓  | ✓  |    | ✓   | ✓  | ✓  | ✓                            |
| O4 นโยบายรัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ อาทิ อุตสาหกรรมสีเขียว และคุณภาพชีวิตจากสิ่งแวดล้อมที่ดี รวมทั้ง Carbon Neutrality สอดคล้องแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 13 (สคช.) และแผนพัฒนาวิสาหกิจ (สคร.) ที่มุ่งเน้น เรื่อง BCG รวมทั้งกำหนดให้ อพส. จัดทำแผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ | ✓  | ○   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓                            |
| O5 นโยบายรัฐส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการประชาชนและการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ ประกอบกับ Disruptions Factor ต่างๆ ทำให้เกิดความต้องการนวัตกรรมบริการรูปแบบใหม่ ๆ และการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Application หรือช่องทางดิจิทัลมากขึ้น                             | ✓  | ○   | ✓  | ✓  | ✓  |     | ✓  | ✓  | ✓                            |

\*RM เป็นแม่บิ

✓ ประเด็นที่แผนแม่บทควรรับไปดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ○ คือ สนับสนุน

| ประเด็นพิจารณาตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | CG | RM* | SM | CM | DT | HCM | KM | IM | อิทธิพลหรือความท้าทายของภาครัฐ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|----|----|----|-----|----|----|--------------------------------|
| <b>1. SWOT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |     |    |    |    |     |    |    |                                |
| <b>ภัยคุกคาม (Threats)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |     |    |    |    |     |    |    |                                |
| T1 การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่อาจกระทบต่อการปฏิบัติงานของ ธพส. เช่น พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง, พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล, พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์, พ.ร.บ. ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560 (ฉบับที่ 2) พ.ร.บ. ปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์, พ.ร.บ. จรรยาบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และ พ.ร.บ. สิ่งแวดล้อม เป็นต้น | ✓  | ○   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓                              |
| T2 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความท้าทายจากเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ ต้นทุนค่าก่อสร้างอยู่ในระดับสูง ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ พฤติกรรมของลูกจ้างที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจของ ธพส.                                                                                  |    | ○   | ✓  | ✓  | ✓  |     |    |    | ✓                              |
| T3 โครงการที่ได้รับมอบหมายอาจไม่คุ้มค่าทางการเงิน และการแข่งขันในธุรกิจให้เข้าพื้นที่พาณิชย์และพื้นที่สำนักงานมีมากขึ้น รวมทั้งในบางโครงการยังขาดความต่อเนื่องในเชิงนโยบาย                                                                                                                                                                                             | ✓  | ○   | ✓  | ✓  |    |     |    |    | ✓                              |
| T4 หน่วยงานราชการบางส่วนต้องย้ายสำนักงานจาก Zone A B ไปยัง Zone C ทำให้ลูกจ้างภายในศูนย์ราชการฯ ลดลง ส่งผลกระทบต่อรายได้ของผู้ประกอบการร้านค้า                                                                                                                                                                                                                         |    | ○   | ✓  | ✓  |    |     |    |    | ✓                              |
| T5 ศูนย์ราชการเป็นสถานที่ตั้งหน่วยงานสำคัญจึงเป็นเป้าหมายของกลุ่มเคลื่อนไหวทางการเมือง                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    | ○   | ✓  | ✓  |    |     |    |    | ✓                              |

\*RM เป็นแนวโน้ม

✓ ประเด็นที่แผนแม่บทควรรับไปดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ○ คือ สนับสนุน

| ประเด็นพิจารณาตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | CG | RM* | SM | CM | DT | HCM | KM | IM | อิทธิพลหรือความท้าทายของภาครัฐ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|----|----|----|-----|----|----|--------------------------------|
| <b>2. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |     |    |    |    |     |    |    |                                |
| SA1 ธพส. ได้รับความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของ รัฐ ทั้งในส่วนของการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ มีการพัฒนา Financial Model ที่รองรับการวิเคราะห์โครงการลงทุนที่หลากหลาย ยืดหยุ่น โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ ขณะที่หน่วยงานของรัฐยังมีความต้องการจัดทำโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐ รวมทั้ง การออกแบบ ก่อสร้าง คัดเลือก และบริหารจัดการ อาคาร (S1 S2 O1 O2)                           |    | ○   | ✓  | ✓  |    | ✓   | ✓  | ✓  | ✓                              |
| SA2 การขยายโซน C ทำให้ศูนย์ราชการมีพื้นที่เพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการดำเนินงานเชิงพาณิชย์หลากหลายรูปแบบ ประกอบกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐ และเอกชน ทำให้เพิ่มโอกาสที่จะมีลูกค้าเข้ามาเช่าพื้นที่ศูนย์ราชการฯ มากขึ้น (S3 O3)                                                                                                                                                                         |    | ○   | ✓  | ✓  |    |     | ✓  | ✓  | ✓                              |
| SA3 คณะกรรมการ และผู้บริหารจัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอ และให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการเติบโตควบคู่กับ CSR in Process และการพัฒนาที่ยั่งยืน ผ่านการออกแบบและบริหารจัดการ อาคารเพื่อตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (S4 S7 O4)                                                    | ✓  | ○   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓                              |
| SA4 โครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างสอดคล้องกับการดำเนินงานตามกลุ่มบุคลากร ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง Gen Y สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล รวมทั้งมีโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมระบบเครือข่ายสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ จึงสามารถสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการยกระดับเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมองค์กร รวมทั้ง ขยายธุรกิจของ ธพส. (S5 S6 O3 O5) |    | ○   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓                              |

\*RM เป็นแนวโน้ม

✓ ประเด็นที่แผนแม่บทควรรับไปดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ○ คือ สนับสนุน

| ประเด็นพิจารณาตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567)                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | CG | RM* | SM | CM | DT | HCM | KM | IM | อสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|----|----|----|-----|----|----|--------------------------|
| <b>3. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |     |    |    |    |     |    |    |                          |
| SC1 การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ รวมทั้ง สภาพภูมิอากาศ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความผันผวนและรุนแรงที่อาจกระทบต่อ อพท. ประกอบกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีข้อจำกัด รวมทั้งโครงการส่วนใหญ่ต้องใช้แหล่งเงินกู้ ทำให้การดำเนินโครงการของ อพท. ขาดความคล่องตัว (W1 W7 T1 T2 T5)                                                                          | ✓  | ○   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓                        |
| SC2 พื้นที่ศูนย์ราชการ (A,B) มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการขายสินค้า และสภาพอาคารศูนย์ราชการ Zone A และ B ใช้มานานเป็นเวลานาน รวมทั้งหน่วยงานราชการบางส่วนต้องย้ายสำนักงานจาก Zone A B ไปยัง Zone C ทำให้ลูกค้าภายในศูนย์ราชการฯ ลดลง ส่งผลกระทบต่อรายได้ของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ (W2 W4 T4)                                                                           |    | ○   | ✓  | ✓  |    |     |    |    | ✓                        |
| SC3 การบูรณาการกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแก้ปัญหาการจราจรต้องใช้เวลา (W3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    | ○   | ✓  | ✓  |    |     |    |    | ✓                        |
| SC4 การบริหารจัดการโครงการที่ได้รับมอบหมายอาจไม่คุ้มค่าทางการเงิน เนื่องจากเป็นโครงการเชิงนโยบาย (T3)                                                                                                                                                                                                                                                                 | ✓  | ○   | ✓  | ✓  |    |     |    |    | ✓                        |
| SC5 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้นักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบูรณาการกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายงาน รวมทั้ง นำเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาหรือบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐบาลช่วยในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอภายใต้การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ และปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบ (Disruptive Factors) ต่อ อพท. อย่างต่อเนื่อง (W5 W6 T1 T2) | ✓  | ○   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓                        |

\*RM เป็นแผนปี

✓ ประเด็นที่แผนแม่บทควรรับไปดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ○ คือ สนับสนุน

| ประเด็นพิจารณาตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567)                                                                                                                                                                                              | CG | RM* | SM | CM | DT | HCM                                   | KM                                 | IM                                          | อสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|----|----|----|---------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|
| <b>4. ความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบันและอนาคต (Core Competency)</b>                                                                                                                                                                                         |    |     |    |    |    |                                       |                                    |                                             |                          |
| <b>ความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน</b>                                                                                                                                                                                                                      |    |     |    |    |    |                                       |                                    |                                             |                          |
| CC1 มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการฯ ทำให้มีความน่าเชื่อถือ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ (S1)                                      | ✓  | ○   | ✓  | ✓  |    | นำไปทบทวน CC/FC/MC และ แผน HCM รองรับ | นำไปทบทวน KM & กิจกรรม ส่งเสริม KM | ส่งเสริมให้มี ความคิด สร้างสรรค์ & นวัตกรรม | ✓                        |
| CC2 การพัฒนาโครงการลงทุนให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ และมีการพัฒนา Financial Model ที่รองรับการวิเคราะห์โครงการลงทุนที่หลากหลาย รวมทั้งมีวิธีการดำเนินงานของโครงการที่ชัดเจน ตลอดจนมีการบริหารจัดการทางการเงิน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพ (S2) |    | ○   |    | ✓  |    | นำไปทบทวน CC/FC/MC และ แผน HCM รองรับ | นำไปทบทวน KM & กิจกรรม ส่งเสริม KM | ส่งเสริมให้มี ความคิด สร้างสรรค์ & นวัตกรรม | ✓                        |
| <b>ความสามารถพิเศษองค์กรในอนาคต</b>                                                                                                                                                                                                                         |    |     |    |    |    |                                       |                                    |                                             |                          |
| FCC1 การขยายโครงการพัฒนาหรือบริหารทรัพย์สินของรัฐได้อย่างต่อเนื่อง ตาม Business Model ของ อพท. เพื่อกระจายความเสี่ยงและสร้างมูลค่าเพิ่ม                                                                                                                     |    | ○   | ✓  | ✓  |    | นำไปจัดทำ/ ทบทวน CC/FC/MC และ แผน HRD | นำไปจัดทำ KM & กิจกรรม ส่งเสริม KM | ส่งเสริมให้มี ความคิด สร้างสรรค์ & นวัตกรรม | ✓                        |
| FCC2 การออกแบบ พัฒนา หรือบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้ทันสมัยและเป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม                                                                                                                                                 | ✓  | ○   |    | ✓  | ✓  | นำไปจัดทำ/ ทบทวน CC/FC/MC และ แผน HRD | นำไปจัดทำ KM & กิจกรรม ส่งเสริม KM | ส่งเสริมให้มี ความคิด สร้างสรรค์ & นวัตกรรม | ✓                        |

✓ ประเด็นที่แผนแม่บทควรรับไปดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ○ คือ สนับสนุน \*RM เป็นแผนปี

## บทที่ 6

## ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานด้านการบริหารมนุษย์

## 6.1 ข้อเสนอแนะคณะกรรมการ

เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2567 ธพส. ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการรับฟังความคิดเห็นเพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจ ปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 โดยเชิญคณะกรรมการ ธพส. ผู้บริหารระดับสูง และผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อระดมความคิดเห็นให้การจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน และเป็นไปตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยมีประเด็นพิจารณาประกอบด้วย สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกและภายใน (SWOT) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์/สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ปัจจัยยั่งยืน การระบุและวิเคราะห์ความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์/Business Model Canvas/Strategic Objective แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตัวชี้วัด เป้าหมายระยะยาว การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่ง (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 เป็นส่วนหนึ่งในการประชุมระดมความคิดเห็นดังกล่าว

(1) สรุปประเด็นข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ธพส. ที่มีต่อการอภิปรายแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) ดังนี้

| ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ธพส.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | การดำเนินงาน                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม SWOT</b><br><b><u>ประธานกรรมการจำเริญ โพธิยอด</u></b><br>มอบข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ธพส. ควรให้ความสำคัญกับจุดอ่อน (W) 7 ปัจจัย และปัจจัยคุกคาม (T) 5 ปัจจัย และหากนำมาจัดทำเป็นแผนงาน/โครงการในระยะสั้น ได้ทั้งหมดก็จะสามารถปิดจุดอ่อนและลดโอกาสจากปัจจัยคุกคามดังกล่าวได้ เป็นการใช้องค์กรที่มีอยู่ สนับสนุนจุดแข็งที่มีอยู่ ซึ่งส่งผลให้ผลดำเนินงานของ ธพส. เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ | นำข้อเสนอแนะไปทบทวนเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการประจำปี                                      |
| <b>2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร</b><br><b><u>1. ประธานกรรมการจำเริญ โพธิยอด</u></b><br>มอบข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้<br>- วิสัยทัศน์ (Vision) ควรปรับให้สั้นกระชับ จดจำได้ง่าย ประกอบกับ ธพส. มีผลงานการพัฒนา และบริหารโครงการ                                                                                                                                                                                          | <b><u>วิสัยทัศน์ (Vision)</u></b> (เดิม) “องค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรสินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” |

| ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ธพส.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ทรัพยากรของรัฐที่ประสบความสำเร็จเป็นจำนวนมาก จึงปรับ วิสัยทัศน์ (Vision) (เดิม) “องค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” เป็น “องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรของรัฐอย่างยั่งยืน”</p> <p>- จากวิสัยทัศน์ ที่เป็นเลิศ ธพส. ควรศึกษากำหนดคู่เทียบในประเทศหรือต่างประเทศที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำมาเปรียบเทียบและนำไปใช้พัฒนาปรับปรุงในอนาคตต่อไป</p> <p><b>2. นายทวารัฐ สุตะบุตร</b></p> <p>แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เห็นด้วยกับท่านประธานกรรมการ เนื่องจากวิสัยทัศน์ของ ธพส. มีคำว่า “ยั่งยืน” ซึ่งต้องมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> | <p><b>วิสัยทัศน์ (Vision)</b> (ทบทวน) “องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรของรัฐอย่างยั่งยืน”</p> <p><b>พันธกิจ (Mission)</b> (คงเดิม)</p> <p>(1) พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล</p> <p>(2) พัฒนาและบริหารทรัพยากรของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม ด้วยหลักธรรมาภิบาล (3) พัฒนาธุรกิจใหม่ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเป็นการเพิ่มช่องทาง การหารายได้ที่หลากหลายและสร้างประโยชน์แก่รัฐ</p> <p>(4) พัฒนาองค์กรด้วยนวัตกรรมและการบริหารจัดการสมัยใหม่</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>3. ค่านิยม (Core Values) (ทบทวน)</b></p> <p><b>1. ประธานกรรมการจำเรญ โพธิ์ยอด</b></p> <p>มอบข้อเสนอแนะ ค่านิยม (Core Values) ควรเพิ่มคำว่า Development เป็นส่วนหนึ่งของตัว D ในค่านิยม CUPID ซึ่งหาก ธพส. มีผลการดำเนินงาน ที่เป็นเลิศแล้ว อนาคตจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วย</p> <p><b>2. กรรมการนาฬิกาอติศักดิ์ แสงสนิท</b></p> <p>แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า D : Dedication ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา หากมีความรับผิดชอบในงานแล้ว ธพส. ควรจะพัฒนางานอย่างต่อเนื่องด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายในการพัฒนาบุคลากรของ ธพส. ต่อไป</p>                                                             | <p><b>ข้อสรุปค่านิยม (Core Values) (ทบทวน)</b></p> <p><b>ค่านิยม (เดิม)</b></p> <p>C : Customer Relation (ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)</p> <p>U : Unity (ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว)</p> <p>P : Professionalism &amp; Innovation (ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม)</p> <p>I : Integrity (ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น)</p> <p>D : Dedication (ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา)</p> <p><b>ค่านิยม (ทบทวน)</b></p> <p>C : Customer Relation &amp; Satisfaction (ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)</p> <p>U : Unity (ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว)</p> <p>P : Professionalism &amp; Innovation (ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม)</p> <p>I : Integrity (ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น)</p> <p>D : Dedication &amp; Development (ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง)</p> |

| ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ธพส.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | การดำเนินงาน                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) /<br/>แบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas)/<br/>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)</p> <p><u>1. ประธานกรรมการจำเริญ โพธิยอด</u></p> <p>มอบข้อเสนอแนะ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ระยะยาว ปี 2569 – 2570 จากชื่อ Theme “การสร้างมูลค่าเพิ่มและกระจาย ความเสี่ยงจากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม” ธพส. ควรศึกษานโยบายรัฐบาล และแสวงหาโอกาสเพิ่มเติม ในการจัดทำโครงการพัฒนาหรือบริหารทรัพย์สินของรัฐตามนโยบาย รวมถึงหาวิธีการหรือนวัตกรรมที่สามารถนำมาสนับสนุนผลการดำเนินงานของ ธพส. ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน และต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสามารถพิเศษองค์กร ในอนาคตที่องค์กรตั้งเป้าหมายในระยะยาวต่อไป</p> | <p>นำข้อเสนอแนะไปทบทวนเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการประจำปี</p> |

## 6.2 สรุปผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566

| โครงการ                                                                                                                                                                         | ตัวชี้วัด                                                                                                        | เป้าหมาย                     | ผลลัพธ์/ผลผลิต/ผลงานส่งมอบสำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | สถานะ        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1 โครงการทบทวนแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์<br><b>วัตถุประสงค์</b><br>เพื่อศึกษาและกำหนดทิศทางการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และขับเคลื่อนแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ | - ร้อยละความสำเร็จของโครงการ<br>- ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำแผน HCM ที่ครบถ้วน ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ | - ร้อยละ 100<br>- ร้อยละ 100 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ 2566-2570 (ทบทวน 2566) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567</li> <li>● แนวทางในการให้ข้อมูลป้อนเพื่อนำไปทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2566) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ประจำปี 2567</li> <li>● ผลบูรณาการแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ โดยเชื่อมโยงกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ</li> <li>● แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ 2566-2570 (ทบทวน 2566) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ธพส. แล้ว ในการประชุมครั้งที่ 9/2566 เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2566</li> <li>● เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 2567 เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2566</li> </ul> | เป็นไปตามแผน |
| 2 โครงการทบทวนโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง ธพส.<br><b>วัตถุประสงค์</b><br>เพื่อให้เกิดโครงสร้างองค์กร/อัตราค่าจ้างและตำแหน่งงานสอดคล้องกับธุรกิจของ ธพส.                            | ร้อยละความสำเร็จของโครงการทบทวนโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง ธพส.                                                     | ร้อยละ 100                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● สำเร็จตามแผนร้อยละ 100</li> <li>● รายงานการทบทวนโครงสร้างองค์กร พร้อมหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน (JD)</li> <li>● แผนอัตราค่าจ้างระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>● รายงานวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ ธพส. มีความยืดหยุ่นและบรรลุผลงานได้รวดเร็วขึ้น</li> <li>● ผลการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตราค่าจ้างที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>● ผลการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตราค่าจ้าง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร</li> </ul>                                                                                                                             | เป็นไปตามแผน |

| โครงการ |                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ตัวชี้วัด                                       | เป้าหมาย   | ผลลัพธ์/ผลผลิต/ผลงานส่งมอบสำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | สถานะ        |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                 |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการวิเคราะห์กระบวนการการทำงาน และใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |              |
|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ผลการดำเนินงานของ รพส. มีประสิทธิภาพ            | นำเสนอ กจ. | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีรายงานผลการทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลัง รพส. และนำเสนอให้กรรมการผู้จัดการพิจารณา เห็นชอบแล้ว เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2566</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | เป็นไปตามแผน |
| 3       | โครงการประเมินและพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายรูปแบบ <b>วัตถุประสงค์</b> เพื่อให้เกิดการประเมินและแผนการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มพนักงานที่มีความแตกต่างกัน โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรในเรื่อง Potential, Attitude และ Multi – skill ให้มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน คิดเป็นระบบองค์รวม | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ                      | ร้อยละ 100 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการทบทวน Competency จัดทำ Core Corporate competency dictionary (CC1 – CC4)</li> <li>รายงานผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) รายตำแหน่งของบุคลากร เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan: IDP)</li> <li>รายงานผลการทบทวนแผนการพัฒนาทุนมนุษย์ระยะยาว (Development Roadmap) พ.ศ. 2567-2569</li> <li>แผนปฏิบัติการประจำปี 2567 และ รายละเอียดการพัฒนาประจำปี แต่ละปีตาม Training Roadmap</li> </ul> | เป็นไปตามแผน |
| 4       | โครงการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) <b>วัตถุประสงค์</b> เพื่อให้เกิดการกำหนดตำแหน่งที่สำคัญในการทำ Successor และร่างแผนสืบทอดตำแหน่ง                                                                                                                                                 | ร้อยละความสำเร็จของโครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง | ร้อยละ 100 | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง</li> <li>กำหนดตำแหน่งที่จะมีการสืบทอด ตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ และตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ</li> <li>กำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สืบทอดตำแหน่ง/ร่างแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง</li> <li>รายงานผลการฝึกอบรมโปรแกรมการพัฒนาโครงการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)</li> <li>คู่มือเส้นทางสายอาชีพ</li> </ul>                                                                                         | เป็นไปตามแผน |
| 5       | โครงการยกระดับ HR Strategic Partner                                                                                                                                                                                                                                                       | ร้อยละความสำเร็จใน                              | ร้อยละ 100 | <ul style="list-style-type: none"> <li>สำเร็จตามแผนร้อยละ 100</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | เป็นไปตามแผน |

| โครงการ                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                 | ตัวชี้วัด                                       | เป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผลลัพธ์/ผลผลิต/ผลงานส่งมอบสำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | สถานะ        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| และทบทวนแผน HR Audit<br><b>วัตถุประสงค์</b><br>เพื่อให้เกิดการนำผล HR Audit เพื่อยกระดับ HR ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ | การดำเนินโครงการ                                                                                                                                                |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |              |
|                                                                                                                                                    | สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน HR                                                                                                                         | 1 ครั้ง                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>จัดงานสร้างเครือข่าย และศึกษาดูงานด้าน HR 2 ครั้ง ดังนี้<ol style="list-style-type: none"><li>จัดงานสัมมนาเพื่อสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากรัฐวิสาหกิจในกลุ่มสาธารณูปการ ในวันที่ 11 กันยายน 2566</li><li>จัดศึกษาดูงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2566 ณ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค</li></ol></li><li>จัดทำรายงานผลการสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากรัฐวิสาหกิจในกลุ่มสาธารณูปการ ครั้งที่ 2 และรายงานการศึกษาดูงานแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 เรียบร้อยแล้ว</li></ul> | เป็นไปตามแผน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |              |
|                                                                                                                                                    | จำนวนกระบวนการที่มีการ HR Audit และเกิดการพัฒนา                                                                                                                 | 1 กระบวนการ                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>จากผลการประเมิน HR Audit ประจำปี 2566 พบว่า กระบวนการ “ระบบการประเมินผลและติดตามการดำเนินงานขององค์กรทุกระดับ” ได้คะแนนการประเมินสูงเป็นลำดับที่ 1 หรือ 71.7 คะแนน จึงเลือกเป็นกระบวนการที่สำคัญในการ HR Audit ประจำปี 2566 จำนวน 1 กระบวนการ ซึ่งได้มีการทบทวนและนำผลการทบทวนไปปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินเรียบร้อยแล้ว ตามประกาศ ธพส. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ลงวันที่ 8 พฤศจิกายน 2566</li></ul>                                                                | เป็นไปตามแผน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |              |
| 6                                                                                                                                                  | โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Change Management)<br><b>วัตถุประสงค์</b><br>เพื่อเกิดการดำเนินงานเสริมสร้างค่านิยมองค์กร CUPID DAY | ร้อยละการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับค่านิยม CUPID | ร้อยละ 90                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี</li><li>คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</li><li>กิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ ในคุณค่าเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (CUPID Day) เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2566</li><li>สำรวจระดับการรับรู้และนำมาใช้ของค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรคาดหวัง ใน</li></ul> | เป็นไปตามแผน |

| โครงการ                                                                             | ตัวชี้วัด                                                                                            | เป้าหมาย  | ผลลัพธ์/ผลผลิต/ผลงานส่งมอบสำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | สถานะ        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| และเกิดการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง |                                                                                                      |           | <p>2 หัวข้อ คือ ระดับความพึงพอใจ และระดับการรับรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร (ค่านิยม CUPID) = 96%</li> <li>ระดับการรับรู้และเข้าใจพฤติกรรมที่พึงประสงค์ปี 2566 เฉลี่ย = 82.56% <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับการรับรู้และเข้าใจพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Relation) = 81.80%</li> <li>ระดับการรับรู้และเข้าใจพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติงาน (Unity) = 83.00%</li> <li>ระดับการรับรู้และเข้าใจพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของความเชี่ยวชาญในงานและนวัตกรรม (Professional &amp; Innovation) = 83.00%</li> <li>ระดับการรับรู้และเข้าใจพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น (Integrity) = 82.60%</li> <li>ระดับการรับรู้และเข้าใจพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา (Dedication) = 82.40%</li> </ul> </li> </ul> |              |
|                                                                                     | มีการสื่อสารและสร้างกลไกเพื่อสร้างความพร้อมของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงธุรกิจขององค์กรผ่านค่านิยม | 1 บทเรียน | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีการสื่อสารและสร้างกลไกเพื่อสร้างความพร้อมของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงธุรกิจขององค์กรผ่านค่านิยมอย่างน้อย 2 บทเรียน <ol style="list-style-type: none"> <li>เรื่อง การจัดกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ความเข้าใจ ในคุณค่าเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (CUPID Day) ประจำปี 2566</li> <li>เรื่อง การจัดกิจกรรมวันธรรมาภิบาล ประจำปี 2566</li> <li>กรรมการผู้จัดการพบพนักงาน เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2566 ในเรื่อง ทิศทางและวิสัยทัศน์ด้าน HR KM&amp;IM ผลการดำเนินงานของ ธพส.</li> </ol> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | เป็นไปตามแผน |

| โครงการ                                                                                                                                                                                 | ตัวชี้วัด                                                                                  | เป้าหมาย                             | ผลลัพธ์/ผลผลิต/ผลงานส่งมอบสำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | สถานะ        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 7 โครงการสำรวจและยกระดับความผูกพันพร้อมปรับปรุง Touch Points เพื่อสร้าง Employee Experience <b>วัตถุประสงค์</b> เพื่อเกิดการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันพนักงานและลูกจ้าง ประจำปี 2566 | ร้อยละความพึงพอใจและความผูกพัน โดยเปรียบเทียบที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับบริษัทในธุรกิจเดียวกัน | เพิ่มสูงขึ้น                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลสำรวจและประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร ประจำปี 2566</li> <li>ระดับความพึงพอใจต่อองค์กรของ ธพส. เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา โดยเปรียบเทียบ (4.7, 4.80 ตามลำดับ)</li> <li>ระดับความผูกพันต่อองค์กรของ ธพส. เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา โดยเปรียบเทียบ (4.7, 4.79 ตามลำดับ)</li> <li>ระดับความผูกพันต่อองค์กรของ ธพส. สูงกว่าค่าเฉลี่ยของ HR Center ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรของ ธพส. มีความผูกพันต่อองค์กรระดับมากกว่าตลาดเอกชนอื่นๆ โดยเปรียบเทียบ (4.79, 4.05 ตามลำดับ)</li> <li>ผลวิเคราะห์และสรุปผลความเห็นต่อปัจจัยและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพัน ได้แก่ 1) ผู้นำของ ธพส. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และประสบการณ์สูงในการบริหารจัดการองค์กร 2) ความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว (Work Life Balance) 3) ความมั่นคงในการทำงาน</li> </ul> | เป็นไปตามแผน |
|                                                                                                                                                                                         | จำนวนการปรับปรุง Employee Touch Points (ETP)                                               | มีการปรับปรุง ETP อย่างน้อย 1 เรื่อง | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนการสร้างความผูกพัน</li> <li>เกิดรูปแบบการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงาน (Employee experience).</li> <li>เกิดรูปแบบการสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement model)</li> <li>การดำเนินงานการยกระดับความผูกพัน ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากร ตามแผนการสร้างความผูกพันของ ธพส. ประจำปี 2566 เท่ากับร้อยละ 100<br/>โดยเป็นการดำเนินงานสร้างประสบการณ์และความประทับใจผ่านการดำเนินงาน/กิจกรรมที่องค์กรสามารถจัดให้บุคลากรเข้าถึงได้ (Touch Point) ตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee Journey)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   | เป็นไปตามแผน |



## ภาคผนวก

**รายงานการสอบทานความเชื่อมโยง**  
**แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568**  
**กับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567)**  
**และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568**

จากการวิเคราะห์แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์  
 เพื่อสอบทานความเชื่อมโยงหรือสอดคล้องในแต่ละหัวข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

| หัวข้อ          | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ปัจจัยนำเข้า | <p><u>ปัจจัยนำเข้าของแผนวิสาหกิจที่สำคัญ ประกอบด้วย</u></p> <p><b>1. ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านนโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง (Policy : P)</li> <li>1) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>2) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)</li> <li>3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)</li> <li>4) แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน</li> <li>5) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)</li> <li>6) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570</li> <li>7) นโยบายคณะรัฐมนตรี (ณ วันที่ 12 กันยายน 2567)</li> <li>8) นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง</li> <li>9) ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (2566 – 2570)</li> <li>10) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE)</li> <li>11) นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (พ.ศ. 2565 - 2570)</li> <li>12) แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 - 2570)</li> <li>13) ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC)</li> <li>● ด้านภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (Economic : E)</li> <li>1) เศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สองของปี 2567 และแนวโน้มปี 2567</li> <li>2) ตลาดอสังหาริมทรัพย์ ปี 2567</li> <li>3) ตลาดอาคารสำนักงาน ปี 2567</li> <li>4) แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม สำนักงานให้เข้า</li> <li>5) สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านตลาด</li> <li>6) ความนิยมของลูกค้าและตลาด</li> </ul> | <p><u>ปัจจัยนำเข้าของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับปัจจัยนำเข้าแผนวิสาหกิจ</u></p> <p><b>1. ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านนโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง (Policy : P)</li> <li>1) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>2) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)</li> <li>3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)</li> <li>4) แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน</li> <li>5) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)</li> <li>6) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570</li> <li>7) นโยบายคณะรัฐมนตรี (ณ วันที่ 12 กันยายน 2567)</li> <li>8) นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง</li> <li>9) ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (2566 – 2570)</li> <li>10) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE)</li> <li>11) นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (พ.ศ. 2565 - 2570)</li> <li>12) แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 - 2570)</li> <li>13) ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC)</li> <li>● ด้านภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (Economic : E)</li> <li>1) เศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สองของปี 2567 และแนวโน้มปี 2567</li> <li>2) แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม สำนักงานให้เข้า</li> </ul> |

| หัวข้อ | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านสังคม (Social Component : S)</li> <li>● ด้านเทคโนโลยี (Technological Component : T)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) นวัตกรรมที่อยู่อาศัย</li> <li>2) เมืองอัจฉริยะ (Smart City)</li> <li>3) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Megatrends)</li> <li>4) สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านนวัตกรรม</li> <li>5) ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่</li> </ol> </li> <li>● ด้านสภาพแวดล้อม (Environmental : E)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)</li> <li>2) แนวทางการประกอบธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Environment Social Governance : ESG)</li> <li>3) BCG Model</li> <li>4) การพัฒนาอาคารเขียว (Green building)</li> <li>5) การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)</li> <li>6) Carbon Neutrality / Net zero emissions</li> <li>7) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)</li> <li>8) Eco-Friendly Design</li> <li>9) Universal Design (UD)</li> <li>10) มาตรฐานอาคารยั่งยืนระดับสากลและในประเทศ</li> <li>11) ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย ISO 45001</li> </ol> </li> <li>● ด้านกฎหมาย (Law : L)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง : ผลกระทบต่อการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์</li> <li>2) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560</li> <li>3) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA : Personal Data Protection Act )</li> <li>4) พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562</li> <li>5) พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561</li> </ol> </li> <li>● ปัจจัยเสี่ยงภายนอก</li> <li>● ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านสังคม (Social Component : S)</li> <li>● ด้านเทคโนโลยี (Technological Component : T)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) นวัตกรรมที่อยู่อาศัย</li> <li>2) เมืองอัจฉริยะ (Smart City)</li> <li>3) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Megatrends)</li> <li>4) สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านตลาด</li> <li>5) ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่</li> </ol> </li> <li>● ด้านสภาพแวดล้อม (Environmental : E)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)</li> <li>2) แนวทางการประกอบธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Environment Social Governance : ESG)</li> <li>3) BCG Model</li> <li>4) การพัฒนาอาคารเขียว (Green building)</li> <li>5) การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)</li> <li>6) Carbon Neutrality / Net zero emissions</li> <li>7) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)</li> <li>8) Eco-Friendly Design</li> <li>9) Universal Design (UD)</li> <li>10) มาตรฐานอาคารยั่งยืนระดับสากลและในประเทศ</li> <li>11) ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย ISO 45001</li> </ol> </li> <li>● ด้านกฎหมาย (Law : L)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA : Personal Data Protection Act )</li> <li>2) พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562</li> </ol> </li> <li>● ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul> |

| หัวข้อ | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | <p><b>2. ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม</li> <li>• นโยบายกรรมการผู้จัดการต่อการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 และการบริหารจัดการองค์กร</li> <li>• ปัจจัยยั่งยืน</li> <li>• การบริหารความเสี่ยง</li> <li>• ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Driver)</li> <li>• ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจฯ</li> <li>• ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ</li> <li>• ผลการดำเนินงานด้านการเงิน</li> <li>• ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (สถานะการดำเนินงานโครงการ)</li> <li>• โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง</li> <li>• รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ</li> <li>• การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตาม 7S Model</li> </ul> | <p><b>2. ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม</li> <li>• นโยบายกรรมการผู้จัดการต่อการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 และการบริหารจัดการองค์กร</li> <li>• ปัจจัยยั่งยืน</li> <li>• การบริหารความเสี่ยง</li> <li>• ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Driver)</li> <li>• ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจฯ</li> <li>• ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ</li> <li>• ผลการดำเนินงานด้านการเงิน</li> <li>• ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (สถานะการดำเนินงานโครงการ)</li> <li>• โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง</li> <li>• รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ</li> <li>• การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตาม 7S Model</li> </ul> <p><b>ปัจจัยนำเข้าของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับเกณฑ์ด้าน HCM ประกอบด้วย</b></p> <p><b>1. ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• นโยบายรัฐบาลและนโยบายกระทรวงหรือหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี</li> <li>• แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13</li> <li>• แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (สคร.)</li> <li>• ตัวอย่างที่ดีจากรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ในสาขาสาธารณูปการ และองค์กรในต่างประเทศ เช่น P&amp;G, IBM, Pixar</li> </ul> <p><b>2. ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gap จากผลการประเมิน Enablers</li> <li>• วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม</li> <li>• นโยบายกรรมการผู้จัดการต่อการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 และการบริหารจัดการองค์กร</li> <li>• ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจฯ</li> <li>• ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Driver)</li> <li>• แผนระดับองค์กรอื่น ๆ เช่น แผน IM&amp;KM</li> <li>• โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง</li> <li>• HR Analytic อื่น ๆ เช่น ความผูกพัน productivity</li> </ul> |

| หัวข้อ  | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. SWOT | <p><b><u>S ของแผนวิสาหกิจ</u></b></p> <p><b>S1</b> มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ ทำให้มีความน่าเชื่อถือ และความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ ประกอบกับหน่วยงานรัฐมีความเสี่ยงน้อยกว่าดำเนินการเอง จึงได้รับโอกาสในการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่อย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>S2</b> การพัฒนาโครงการลงทุนให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ และมีการพัฒนา Financial Model ที่รองรับการวิเคราะห์โครงการลงทุนที่หลากหลาย รวมทั้งมีวิธีการดำเนินงานของโครงการที่ยืดหยุ่น ตลอดจนมีการบริหารจัดการทางการเงิน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพ</p> <p><b>S3</b> การขยายโซน C ทำให้ศูนย์ราชการมีพื้นที่เพิ่มขึ้น เอื้อต่อการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์หลากหลายประเภท และรูปแบบ เช่น ร้านค้าหลากหลายประเภท การแสดงสินค้า การติดตั้งสื่อประชาสัมพันธ์ สามารถเช่าได้ทั้งแบบระยะสั้นหรือระยะยาว รวมทั้งสามารถเช่าแบบรายย่อยดำเนินการเอง หรือแบบมีผู้จัดงานตลอดจนการให้บริการเชิงรุกและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานผู้เช่า</p> <p><b>S4</b> ธพส. ให้ความสำคัญกับ CSR in Process และการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยได้รับมาตรฐานอาคารในระดับประเทศและระดับสากล เช่น มาตรฐาน DGNB, มาตรฐานอาคารเขียวไทย (TREES-NC), Zero Energy Building, การบริหารจัดการพลังงานภายในอาคาร, อาคารราชการต้นแบบด้านการจัดการน้ำเสีย, Global District Energy Climate Award, ASEAN Property เป็นต้น</p> <p><b>S5</b> มีโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร และครอบคลุมการให้บริการลูกค้า ตลอดจนได้รับมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO/IEC 27001:2022 (Data Center)</p> <p><b>S6</b> โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังสอดคล้องภารกิจในอนาคต พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วง Gen Y สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้</p> | <p><b><u>S ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับ S ของแผนวิสาหกิจ</u></b></p> <p><b>S - HCM 1</b> คกก. ธพส. คกก. HR คกก. ยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมอบนโยบายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการ<br/>(สอดคล้องกับ S7 องค์กร)</p> <p><b>S - HCM 2</b> มีโครงสร้างอัตรากำลังที่ยืดหยุ่น พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่มีช่วงวัยที่สร้างผลผลิตภาพ (Productivity) ให้กับองค์กร สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้<br/>(สอดคล้องกับ S6 องค์กร)</p> <p><b>S - HCM 7</b> มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ ทำให้มีความน่าเชื่อถือและความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ ประกอบกับหน่วยงานรัฐมีความเสี่ยงน้อยกว่าดำเนินการเอง จึงได้รับโอกาสในการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่อย่างต่อเนื่อง<br/>(สอดคล้องกับ S1 องค์กร)</p> <p><b><u>S ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับเกณฑ์ด้าน HCM</u></b></p> <p><b>S - HCM 3</b> ธพส. ให้ความสำคัญกับอาชีวอนามัยและความปลอดภัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตของพนักงาน และมีการสร้างมาตรฐานด้านความปลอดภัยฯ</p> <p><b>S - HCM 4</b> มีการทบทวนอัตรากำลังทุกปี การวางแผนทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงมีการวิเคราะห์ Productivity อย่างเหมาะสม</p> <p><b>S - HCM 5</b> มีการนำประโยชน์จากประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีผ่านระบบดิจิทัล PMS รวมถึงการใช้ประโยชน์ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา</p> <p><b>S - HCM 6</b> มีการส่งเสริมค่านิยมองค์กร (CUPID) ในรูปแบบที่หลากหลาย และบูรณาการร่วมกับฝ่ายงานอื่น ๆ เช่น การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น รวมทั้ง ธพส. ให้ความสำคัญกับ DEI&amp;B</p> |

| หัวข้อ | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | <p>S7 คณะกรรมการ และผู้บริหาร จัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอ ให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทางนโยบาย กลยุทธ์ Business Model แผนงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและกรอบการประเมินผล สคร. เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|        | <p><b>W ของแผนวิสาหกิจ</b></p> <p>W1 ขาดความคล่องตัวในการดำเนินโครงการพัฒนาและบริหารทรัพยากรของรัฐบาล ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และมติ ครม. จัดตั้ง ธพส.</p> <p>W2 พื้นที่ศูนย์ราชการฯ มีข้อจำกัดด้านระยะเวลา ส่งผลต่อการขายสินค้าของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ ที่ขายได้เฉพาะในเวลาทำการเท่านั้น</p> <p>W3 การบริหารจัดการจราจร ยังไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการบูรณาการกับหน่วยงานภายนอกต้องใช้เวลานาน</p> <p>W4 สภาพอาคารศูนย์ราชการฯ ใช้งานมาเป็นเวลานาน (16 ปี) ทำให้มีความจำเป็นต้องมีการซ่อมแซม ปรับปรุง</p> <p>W5 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี และนวัตกรรม มาช่วยในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอเพื่อรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนใช้ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีความปลอดภัย</p> <p>W6 กระบวนการทำงานแต่ละฝ่ายงานไม่เอื้อต่อการบูรณาการข้อมูลและการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย เพื่อให้การพัฒนาและการบริหารโครงการพัฒนาทรัพยากรของรัฐบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>W7 แนวโน้มการขยายโครงการลงทุนมีมากขึ้น ทำให้ต้องกู้เงินจำนวนมาก เพื่อนำมาพัฒนาโครงการ ขณะที่ส่วนของทุนมีจำนวนคงเดิม (258 ล้านบาท)</p> | <p><b>W ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับ W ของแผนวิสาหกิจ</b></p> <p>W – HCM 1 ธพส. มีการนำข้อมูลบางส่วนมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Data Analytics &amp; Analysis) แต่ยังไม่ครบถ้วน รวมถึงกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายยังขาดการบูรณาการข้อมูลร่วมกัน เพื่อให้การบริหารโครงการพัฒนาทรัพยากรของรัฐบาลเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด (สอดคล้องกับ W6 องค์การ)</p> <p>W – HCM 6 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงาน นำข้อมูลสารสนเทศหรือระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมมาช่วยในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงทดแทนการเพิ่มอัตรากำลังที่มีอย่างจำกัด (สอดคล้องกับ W5 องค์การ)</p> <p><b>W ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับเกณฑ์ด้าน HCM</b></p> <p>W – HCM 2 แผนสืบทอดตำแหน่งยังดำเนินการไม่ครบถ้วนในทุกขั้นตอนและการประเมินประสิทธิผลของการใช้ประโยชน์จากคนเก่งยังไม่ชัดเจน</p> <p>W – HCM 3 ผลลัพธ์ (End results) ของการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ยังไม่สะท้อนได้ถึงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) ชัดเจน รวมถึงยังไม่มีการสร้างนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) อย่างเป็นระบบ</p> <p>W – HCM 4 ธพส. มีเจ้าหน้าที่ HR ที่ได้รับประกาศนียบัตรด้าน HR มีอาชีพแต่ยังไม่ได้มีบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>W – HCM 5 การวิเคราะห์กระบวนการทำงานและใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) เช่น เครื่องมือ PDCA หรือ ISO ฯ แล้วแต่ยังไม่ได้นำมาวิเคราะห์อย่างชัดเจน</p> |

| หัวข้อ | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | <p><b><u>O ของแผนวิสาหกิจ</u></b></p> <p><b>O1</b> มีการผลักดันโครงการลงทุนของภาครัฐเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวม อีกทั้ง หน่วยงานรัฐยังมีทรัพยากรและความต้องการจัดทำโครงการเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน</p> <p><b>O2</b> หน่วยงานภาครัฐยังต้องการคำปรึกษาแนะนำ ทั้งในเรื่องของการออกแบบ ก่อสร้าง ตกแต่ง และบริหารจัดการอาคารหรือทรัพย์สินของรัฐ</p> <p><b>O3</b> การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารพื้นที่พาณิชย์ในโครงการใหม่ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม</p> <p><b>O4</b> นโยบายรัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ อาทิ อุตสาหกรรมสีเขียว และคุณภาพชีวิตจากสิ่งแวดล้อมที่ดี รวมทั้ง Carbon Neutrality สอดคล้องแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 13 (สศช.) และแผนพัฒนาวิสาหกิจ (สคร.) ที่มุ่งเน้น เรื่อง BHCM รวมทั้ง กำหนดให้ ธพส. จัดทำแผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ</p> <p><b>O5</b> นโยบายรัฐส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการประชาชนและการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ ประกอบกับ Disruptions Factor ต่างๆ ทำให้เกิดความต้องการนวัตกรรมบริการรูปแบบใหม่ ๆ และการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Application หรือช่องทางดิจิทัลมากขึ้น</p> | <p><b><u>O ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับ O ของแผนวิสาหกิจ</u></b></p> <p><b>O – HCM 1</b> มีรูปแบบของนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้าน HR ที่ทันสมัย เช่น Chatbot, Online Recruitment ด้วย AI การใช้ ChatGPT ฯลฯ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ใน ธพส. รวมถึงนโยบายรัฐส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการประชาชนและการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ<br/>(สอดคล้องกับ O5 องค์กร)</p> <p><b>O – HCM 5</b> การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน หรือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Collaborative) เป็นแนวโน้มที่ประหยัดต้นทุนการทำงานและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน<br/>(สอดคล้องกับ O3 องค์กร)</p> <p><b><u>O ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับเกณฑ์ด้าน HCM</u></b></p> <p><b>O – HCM 2</b> แนวโน้มด้านสุขภาพทั้งร่างกาย จิตใจ รวมถึงสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวเป็นหนึ่งใน HR Trend</p> <p><b>O – HCM 3</b> Hybrid Work คือการทำงานแบบ WFH หรือ WFA กับการทำงานในสถานที่ทำงานไปพร้อมกันแม้จะเป็นช่วงหลัง New Normal เป็นแนวโน้มสำคัญของบริษัทต่าง ๆ</p> <p><b>O – HCM 4</b> รูปแบบการเรียนรู้สมัยใหม่ มีความน่าสนใจและเอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การเรียนผ่าน Online มีบริษัททำ Content การเรียนรู้ จำนวนมาก เช่น Linkedin, Skill, skill lane Harvard Business School ฯลฯ</p> |
|        | <p><b><u>T ของแผนวิสาหกิจ</u></b></p> <p><b>T1</b> การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่อาจกระทบต่อการกิจของ ธพส. เช่น พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง, พ.ร.บ. คัมครองข้อมูลส่วนบุคคล, พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์, พ.ร.บ. ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560 (ฉบับที่ 2) พ.ร.บ. ปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ร.บ. ธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ และ พ.ร.บ. สิ่งแวดล้อม เป็นต้น</p> <p><b>T2</b> การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความท้าทายจากเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ ต้นทุนค่าก่อสร้างอยู่ในระดับสูง ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจของ ธพส.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p><b><u>T ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับ T ของแผนวิสาหกิจ</u></b></p> <p><b>T – HCM 1</b> เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็วมากในโลก VUCA (รวมถึง โรคระบาด ภัยพิบัติภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ รวมทั้งแนวโน้มเงินเฟ้อ ต้นทุน ค่าก่อสร้างที่สูงขึ้น ภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวน พฤติกรรมของลูกค้ารวมถึงการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ) อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร<br/>(สอดคล้องกับ T2 องค์กร)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| หัวข้อ | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | <p><b>T3</b> โครงการที่ได้รับมอบหมายอาจไม่คุ้มค่าทางการเงิน และการแข่งขันในธุรกิจให้เข้าพื้นที่พาณิชย์และพื้นที่สำนักงานมีมากขึ้น รวมทั้งในบางโครงการยังขาดความต่อเนื่องในเชิงนโยบาย</p> <p><b>T4</b> หน่วยงานราชการบางส่วนต้องย้ายสำนักงานจาก Zone A B ไปยัง Zone C ทำให้ลูกค้าภายในศูนย์ราชการฯ ลดลง ส่งผลกระทบต่อรายได้ของผู้ประกอบการร้านค้า</p> <p><b>T5</b> ศูนย์ราชการเป็นสถานที่ตั้งหน่วยงานสำคัญจึงเป็นเป้าหมายของกลุ่มเคลื่อนไหวทางการเมือง</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p><b>T ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับเกณฑ์ด้าน HCM</b></p> <p><b>T – HCM 2</b> ภาระงานจำนวนมากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น นโยบายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 13 (สช.) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (สคร.) หรือนโยบายภาครัฐใหม่ ๆ ที่ไม่คุ้มค่าทางการเงิน ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3.SA   | <p><b>SA ของแผนวิสาหกิจ</b></p> <p><b>SA1</b> ธพส. มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ มีการพัฒนา Financial Model ที่รองรับการวิเคราะห์โครงการลงทุนที่หลากหลาย ยืดหยุ่น โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ ขณะที่หน่วยงานของรัฐยังมีความต้องการจัดทำโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐ รวมทั้งการออกแบบ ก่อสร้าง ตกแต่ง และบริหารจัดการอาคาร</p> <p><b>SA2</b> การขยายโซน C ทำให้ศูนย์ราชการมีพื้นที่เพิ่มขึ้น เอื้อต่อการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์หลากหลายรูปแบบ ประกอบกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและเอกชน ทำให้เพิ่มโอกาสที่จะมีลูกค้าเข้ามาเช่าพื้นที่ศูนย์ราชการฯ มากขึ้น</p> <p><b>SA3</b> คณะกรรมการ และผู้บริหารจัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอ และให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการเติบโตควบคู่กับ CSR in Process และการพัฒนาที่ยั่งยืน ผ่านการออกแบบและบริหารจัดการอาคาร เพื่อตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า</p> <p><b>SA4</b> โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังสอดคล้องกับภารกิจในอนาคต กลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วง Gen Y สามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล รวมทั้งมีโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ จึงสามารถสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการยกระดับเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมองค์กร รวมทั้งขยายธุรกิจ ของ ธพส.</p> | <p><b>SA ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับ SA ของแผนวิสาหกิจ</b></p> <p><b>SA1</b> พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่มีช่วงวัยที่สร้างผลิตภาพ (Productivity) ให้กับองค์กร สามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล รวมถึงมีความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ (SA1 ของแผนวิสาหกิจ)</p> <p><b>SA2</b> คณะกรรมการ และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงตอบนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ ๆ และแนวโน้มด้านทุนมนุษย์ (SA3 ของแผนวิสาหกิจ)</p> <p><b>SA3</b> โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังสอดคล้องกับภารกิจในอนาคต กลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วง Gen Y สามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล รวมทั้งมีโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ จึงสามารถสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการยกระดับเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมองค์กร รวมทั้งขยายธุรกิจ ของ ธพส. (SA4 ของแผนวิสาหกิจ)</p> <p><b>ทั้งนี้ HCM- SA ดังกล่าวสอดคล้องกับ SA1 SA3 SA4 ของแผนวิสาหกิจ</b></p> |

| หัวข้อ           | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. SC            | <p><u>SC ของแผนวิสาหกิจ</u></p> <p>SC1 การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ รวมทั้ง สภาพภูมิอากาศ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความผันผวนและรุนแรงที่อาจกระทบต่อ ธพส. ประกอบกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีข้อจำกัด รวมทั้งโครงการส่วนใหญ่ต้องใช้แหล่งเงินทุน ทำให้การดำเนินโครงการของ ธพส. ขาดความคล่องตัว</p> <p>SC2 พื้นที่ศูนย์ราชการฯ (A, B) มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการขายสินค้า และสภาพอาคารศูนย์ราชการ Zone A และ B ใช้งานมาเป็นเวลานาน รวมทั้งหน่วยงานราชการบางส่วนต้องย้ายสำนักงานจาก Zone A B ไปยัง Zone C ทำให้ลูกค้าภายในศูนย์ราชการฯ ลดลง ส่งผลกระทบต่อรายได้ของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์</p> <p>SC3 การบูรณาการกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแก้ปัญหาการจราจรต้องใช้เวลานาน</p> <p>SC4 การบริหารจัดการโครงการที่ได้รับมอบหมายอาจไม่คุ้มค่าทางการเงิน เนื่องจากเป็นโครงการเชิงนโยบาย</p> <p>SC5 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายงาน รวมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาหรือบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐมาช่วยในการปฏิบัติงานยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบ (Disruptive Factors) ต่อ ธพส. อย่างต่อเนื่อง</p> | <p><u>SC ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับ SC ของแผนวิสาหกิจ</u></p> <p>SC1 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและบูรณาการกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายงานให้มากขึ้นรวมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาหรือบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ภายใต้ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบ (Disruptive Factors) ต่อ ธพส. อย่างต่อเนื่อง (สอดคล้อง SC5 องค์กร)</p> <p><u>ทั้งนี้ HCM- SC ดังกล่าวสอดคล้องกับ SC5 ของแผนวิสาหกิจ</u></p>                                                                                                                                                           |
| 5. CC (ปัจจุบัน) | <p><u>CC ขององค์กร</u></p> <p>CC1 มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของโครงการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ ทำให้มีความน่าเชื่อถือ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ</p> <p>CC2 การพัฒนาโครงการลงทุนให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ และมีการพัฒนา Financial Model ที่รองรับการวิเคราะห์โครงการลงทุนที่หลากหลาย รวมทั้งมีวิธีการดำเนินงานของโครงการที่ยืดหยุ่น ตลอดจนมีการบริหารจัดการทางการเงิน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>แผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM นำ CC1 และ CC2 ขององค์กรไปทบทวน CC MC FC ของบุคลากร และประเมิน Gap ของบุคลากรและจัดทำแผนพัฒนาให้สอดคล้องแผนยุทธศาสตร์องค์กร</p> <p>CC1 มีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของโครงการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ ทำให้มีความน่าเชื่อถือ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ</p> <p>CC2 การพัฒนาโครงการลงทุนให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ และมีการพัฒนา Financial Model ที่รองรับการวิเคราะห์โครงการลงทุน ที่หลากหลาย รวมทั้งมีวิธีการดำเนินงานของโครงการที่ยืดหยุ่น ตลอดจนมีการบริหารจัดการทางการเงิน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพ</p> |

| หัวข้อ        | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. FCC        | <p><b>FF ขององค์กร</b></p> <p>FCC1 การขยายโครงการพัฒนาหรือบริหารทรัพย์สินของรัฐได้อย่างต่อเนื่อง ตาม Business Model ของ ธพส. เพื่อกระจายความเสี่ยงและสร้างมูลค่าเพิ่ม</p> <p>FCC2 การออกแบบ พัฒนา หรือบริหารทรัพย์สินของรัฐให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยนวัตกรรม</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>แผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM นำ FCC1 และ FCC2 ขององค์กรไปทบทวน CC MC FC ของบุคลากร และประเมิน Gap ของบุคลากรและจัดทำแผนพัฒนาให้สอดคล้องแผนยุทธศาสตร์องค์กร</p> <p>FCC1 การขยายโครงการพัฒนาหรือบริหารทรัพย์สินของรัฐได้อย่างต่อเนื่อง ตาม Business Model ของ ธพส. เพื่อกระจายความเสี่ยงและสร้างมูลค่าเพิ่ม</p> <p>FCC2 การออกแบบ พัฒนา หรือบริหารทรัพย์สินของรัฐให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยนวัตกรรม</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 7. วิสัยทัศน์ | <p>วิสัยทัศน์ของ ธพส.</p> <p><b>“องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐบาลอย่างยั่งยืน”</b></p> <p><b>องค์กรที่เป็นเลิศ</b> ธพส. มีผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐที่โดดเด่นและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างคุณค่าทั้งในเชิงพาณิชย์ เชิงสังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยออกแบบโครงการหรืออาคาร ระบบงาน กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย สอดคล้องกับมาตรฐานอาคารยั่งยืน ด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยอาชีวอนามัย ทั้งในและต่างประเทศ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้านคิดเป็นระบบองค์รวม มีพฤติกรรมสอดคล้องค่านิยมองค์กร (CUPID) ภายใต้การบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p>ทั้งนี้ นวัตกรรม หมายถึง บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงนวัตกรรม และนำมาประยุกต์ใช้จัดทำโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ นวัตกรรม คือ สิ่งที่มาจากการคิดค้นหรือประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่หรือทำให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น เทคโนโลยี ความคิด สิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งมี 2 รูปแบบ คือ นวัตกรรมในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ และนวัตกรรมการบริหาร</p> | <p>วิสัยทัศน์แผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM</p> <p><b>“ธพส. มีระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถให้บุคคลสามารถพัฒนา และบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน และก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)”</b></p> <p>โดยแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM สนับสนุนวิสัยทัศน์ ธพส. ในมิติ</p> <p><b>องค์กรที่เป็นเลิศ :</b> ธพส. มีผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐที่โดดเด่นและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างคุณค่าทั้งในเชิงพาณิชย์ เชิงสังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยออกแบบโครงการหรืออาคาร ระบบงาน กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย สอดคล้องกับมาตรฐานอาคารยั่งยืน ด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยอาชีวอนามัยทั้งในและต่างประเทศ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน คิดเป็นระบบองค์รวม มีพฤติกรรมสอดคล้องค่านิยมองค์กร (CUPID) ภายใต้การบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p>ทั้งนี้ นวัตกรรม หมายถึง บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงนวัตกรรม และนำมาประยุกต์ใช้จัดทำโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ นวัตกรรม คือ สิ่งที่มาจากการคิดค้นหรือประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่หรือทำให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น เทคโนโลยี ความคิด สิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งมี 2 รูปแบบ คือ นวัตกรรมในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ และนวัตกรรมการบริหาร</p> |

| หัวข้อ                 | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | <p>จัดการอาคาร การให้บริการลูกค้า กระบวนการทำงาน ทั้งนี้ ธพส. มุ่งสนับสนุนสร้างบรรยากาศให้หน่วยงานหรือบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ หรือแนวคิดใหม่ และนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการงานและปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานด้านภารกิจหลัก เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1 ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ เพื่อร่วมประกวดรางวัลนวัตกรรมภายนอก</p> <p><b>การพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ</b> หมายถึง ทรัพย์สินที่ ธพส. นำมาพัฒนาโครงการหรือบริหารจัดการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ตามภารกิจของรัฐ และกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวม หรือตามนโยบาย โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนใหม่ และการผลักดันโครงการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>ยั่งยืน</b> หมายถึง การพัฒนาองค์กรและโครงการของ ธพส. มีความสมดุลและครอบคลุมทั้งในมิติ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ภายใต้หลักการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลทั้ง 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</p> | <p>จัดการอาคาร การให้บริการลูกค้า กระบวนการทำงาน ทั้งนี้ ธพส. มุ่งสนับสนุนสร้างบรรยากาศให้หน่วยงานหรือบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ หรือแนวคิดใหม่ และนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการงานและปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานด้านภารกิจหลัก เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1 ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ เพื่อร่วมประกวดรางวัลนวัตกรรมภายนอก</p> <p><b>ยั่งยืน</b> หมายถึง การพัฒนาองค์กรและโครงการของ ธพส. มีความสมดุลและครอบคลุมทั้งในมิติ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ภายใต้หลักการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลทั้ง 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</p> <p><b>องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)</b> หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจ และผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศสร้างและธำรงไว้ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าอย่างยั่งยืน</p> |
| 8. ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ | <p><b>ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ขององค์กร</b></p> <p>1. องค์กรเป็นเลิศ</p> <p>1.1 EP</p> <p>1.2 รายได้จากโครงการศูนย์ราชการ (A,B,C)</p> <p>1.3 รายได้จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ</p> <p>1.4 ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ)</p> <p>1.5 จำนวนผลงาน/ความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรมที่ถูกส่งไปประกวดภายนอก</p> <p>2. การพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ</p> <p>2.1 จำนวนโครงการที่ศึกษาความเป็นไปได้โครงการใหม่</p> <p>2.2 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐที่สำคัญ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ขององค์กร</b></p> <p>KPI 1.4 ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ)</p> <p><b>ตัวชี้วัดที่ตอบยุทธศาสตร์ HCM โดยตรง</b></p> <p>KPI-HCM1 ร้อยละความพึงพอใจและความผูกพันโดยเปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจเดียวกัน</p> <p>KPI-HCM2 ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงานและจัดการ (Enablers) เป้าหมาย เพิ่มขึ้น 0.20 จากปีก่อน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| หัวข้อ                       | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <b>3. ยั่งยืน</b><br>3.1 จำนวนมาตรฐาน/รางวัลการบริหารจัดการอาคารด้านพลังงานหรือสิ่งแวดล้อม/ความปลอดภัยอาชีวอนามัย<br>3.2 ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>3.3 ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ (ITA)                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 9. พันธกิจ                   | <b><u>พันธกิจขององค์กร</u></b><br><br>1) พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล<br>2) พัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยหลักธรรมาภิบาล<br>3) พัฒนารูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่หลากหลายและสร้างประโยชน์แก่รัฐ<br>4) พัฒนาองค์กรด้วยนวัตกรรมและการบริหารจัดการสมัยใหม่                                                                    | <b><u>แผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM สนับสนุนพันธกิจองค์กร โดยตรงใน 4 พันธกิจ คือ</u></b><br><br>1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Human Capital Excellence) อย่างต่อเนื่อง (สนับสนุนพันธกิจ ข้อ 4 ขององค์กร)<br>2. พัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทัศนคติ มีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน และคิดเป็นองค์รวมผ่านแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และเครื่องมือการพัฒนาที่หลากหลาย (สนับสนุนพันธกิจ ข้อ 1-3 ขององค์กร)<br>3. สร้างบรรยากาศและส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ ความเสมอภาคและนวัตกรรม (สนับสนุนพันธกิจ ข้อ 1-3 ขององค์กร)<br>4. พัฒนามาตรฐานระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความผาสุก ประสิทธิภาพที่ดีและความผูกพันในงาน (สนับสนุนพันธกิจ ข้อ 1-3 ขององค์กร) |
| 10. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร | <b><u>ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</u></b><br><b>C : Customer Relation &amp; Satisfaction</b><br>(ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)<br><br><b>U : Unity</b><br>(ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว)<br><br><b>P : Professionalism &amp; Innovation</b><br>(ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม)<br><br><b>I : Integrity</b><br>(ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น)<br><br><b>D : Dedication &amp; Development</b><br>(ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง) | <b><u>แผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM สนับสนุนค่านิยมองค์กร ดังนี้</u></b><br><b>C: Customer Relation &amp; Satisfaction</b><br>(ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)<br><br><b>U: Unity</b><br>(ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว)<br><br><b>P: Professionalism &amp; Innovation</b><br>(ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม)<br><br><b>I: Integrity</b><br>(ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น)<br><br><b>D: Dedication &amp; Development</b><br>(ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง)                                                                                                                                                                                                                                                             |

|               |                                                                                   |                                                                                                     |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>หัวข้อ</b> | <b>แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568</b> | <b>แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568</b> |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

**11. ตำแหน่ง  
ทางยุทธศาสตร์**

**ภาพแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ**

|  | ระยะสั้น                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ระยะกลาง                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ระยะยาว                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   | ปี 2566                                                                                                                                                                                                                                                          | ปี 2567                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ปี 2569 - 2570                                                                               |
|                                                                                   | Speed & Grow                                                                                                                                                                                                                                                     | Completion of new iconic & intelligent Government Complex                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Creation of added value and risk diversification from Projects with Innovation for Sustainability                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                              |
|                                                                                   | เร่งรัดโครงการ Zone C และขยายธุรกิจตาม Business Model ที่ออกแบบไว้                                                                                                                                                                                               | ส่งมอบโครงการ Zone C                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | รับรู้รายได้โครงการ Zone C และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | การสร้างมูลค่าเพิ่มและกระจายความเสี่ยงจากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม |
| 1. Project Development & management                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                              |
| 1.3 การบริหารจัดการระบบงานวิศวกรรมและอาคาร                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- บำรุงรักษาเชิงแก้ไขและเชิงปรับปรุงระบบวิศวกรรมประกอบอาคารและสถาปัตยกรรม เน้นศูนย์ราชการ B</li><li>- การออกแบบ Zone C ให้สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า</li><li>- ขยายพื้นที่การบำรุงรักษาตามโครงการใหม่ที่ยังมอบ</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- ขยายพื้นที่การบำรุงรักษาตามโครงการใหม่ที่ยังมอบ</li><li>- เตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการอาคาร Zone C</li></ul>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>- พัฒนาการบริหารจัดการอาคาร Zone A , B , C ให้มีประสิทธิภาพ</li></ul>                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>- ยกระดับการให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                              |
|                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>- ขยายผลมาตรฐานอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่ออกแบบศูนย์ราชการ และการยกระดับบุคลากรให้เป็นวิทยากรด้านอาคารยั่งยืน</li><li>- เริ่มจัดเก็บค่า Factor ที่ได้จากการบริหารจัดการอาคารเป้าหมาย</li></ul>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- ขยายผลมาตรฐานอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่ออกแบบศูนย์ราชการ และการยกระดับบุคลากรให้เป็นวิทยากรด้านอาคารยั่งยืน</li><li>- จัดทำแผนงานหรือแนวทางการเรียนรู้อาคารเป้าหมาย พร้อมดำเนินการตามแผน</li><li>- ศึกษาแนวทาง Net Zero Building /Energy Generating Building</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- ขยายผลมาตรฐานอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่ออกแบบศูนย์ราชการ และการยกระดับบุคลากรให้เป็นวิทยากรด้านอาคารยั่งยืน</li><li>- จัดทำแผนงานหรือแนวทางการเรียนรู้อาคารเป้าหมาย พร้อมดำเนินการตามแผน</li><li>- ศึกษาแนวทาง Net Zero Building /Energy Generating Building</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- ผลักดันอาคารสำนักงาน Zone C ให้ได้มาตรฐานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือระดับพลังงาน</li><li>- บริหารก๊าซเรือนกระจกได้เท่ากับที่นำมา</li><li>- Net Zero Building/Energy Generating Building อย่างน้อย 1 อาคาร</li><li>- ปรับเปลี่ยนบทบาทของ เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านอาคารยั่งยืน</li></ul> |                                                                                              |
|                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>- การบริหารจัดการอาคารโดยใช้เครื่องมือใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้าและผู้ใช้อาคาร</li></ul>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>- การบริหารจัดการอาคารโดยใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้าและผู้ใช้อาคาร</li></ul>                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- การบริหารจัดการอาคารโดยใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้าและผู้ใช้อาคาร</li></ul>                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- มีมาตรฐานหรือรางวัลเกี่ยวกับด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย</li></ul>                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                              |
| KPI: ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการอาคารให้ได้มาตรฐานด้านพลังงาน/สิ่งแวดล้อม    | 1 ใบรับรอง                                                                                                                                                                                                                                                       | 1 ใบรับรอง                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1 ใบรับรอง                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1 ใบรับรองปี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                              |
| KPI: ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                           | ≥4.5 คะแนน                                                                                                                                                                                                                                                       | ≥4.5 คะแนน                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ≥4.5 คะแนน                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ≥4.5 คะแนน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                              |

**Vision**  
องค์กรที่เป็นเลิศ  
ในการพัฒนาและ  
บริหารทรัพย์สิน  
ของรัฐอย่างยั่งยืน

สมณทานีพองใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS

|                                                                                     | ระยะสั้น                                                                                                                             |                                                                                                                            | ระยะกลาง                                                                                                   |                | ระยะยาว                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     | ปี 2566                                                                                                                              | ปี 2567                                                                                                                    | ปี 2568                                                                                                    | ปี 2569 - 2570 |                                                                                                   |
|  | Speed & Grow                                                                                                                         | Completion of new iconic & intelligent Government Complex                                                                  |                                                                                                            |                | Creation of added value and risk diversification from Projects with Innovation for Sustainability |
|                                                                                     | เร่งรัดโครงการ Zone C และขยายธุรกิจตาม Business Model ที่ออกแบบไว้                                                                   | ส่งมอบโครงการ Zone C                                                                                                       | รับรู้รายได้โครงการ Zone C และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ                                                  |                | การสร้างมูลค่าเพิ่มและกระจายความเสี่ยงจากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม      |
| 2. Key Enablers                                                                     | - ทบทวนการบริหารพื้นที่ A B และออกแบบการใช้พื้นที่ C ให้มีความคุ้มค่า เช่น ทบทวนกฎบัตรหรือมาตรฐานการให้บริการให้ครอบคลุม Touch Point |                                                                                                                            |                                                                                                            |                |                                                                                                   |
| 2.1 Customer                                                                        | - ทบทวนการบริการพื้นที่ A B และออกแบบการใช้พื้นที่ C ให้มีความคุ้มค่า เช่น ทบทวนกฎบัตรหรือมาตรฐานการให้บริการให้ครอบคลุม Touch Point | - ออกแบบและบริหารพื้นที่ Zone C ให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ให้บริการตามมาตรฐาน SLA และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี | - ปรับปรุงพื้นที่ A B ให้ครอบคลุมลูกค้ามากขึ้น ขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ พื้นที่พาณิชย์ Zone C                   |                |                                                                                                   |
| 2.2 Stakeholders                                                                    | - วิเคราะห์ Value Chain และจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในระดับองค์กร                                     | - สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรและระดับฝ่าย                                                        | - ยกระดับความสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรและระดับฝ่าย                  |                |                                                                                                   |
| 2.3 HR                                                                              | - ทบทวนโครงสร้างองค์กรและ Competency รองรับทิศทางในอนาคต                                                                             | - บริหารองค์การกำลังคนให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi Skill) และคิดเป็นระบบองค์การ         | - พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi Skill) และคิดเป็นระบบองค์การ                                |                |                                                                                                   |
| 2.4 Digital Technology                                                              | - ทบทวน Roadmap และ EA ขององค์กร                                                                                                     | - พัฒนาปรับปรุงการบริหารกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยีให้สอดคล้องตาม Roadmap                                           | - พัฒนาการบริหารกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยีให้สอดคล้องตาม Roadmap                                   |                |                                                                                                   |
| 2.5 KM & Innovation                                                                 | - ทบทวนโครงสร้างพื้นฐาน KM & Innovation                                                                                              | - ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมครอบคลุมกระบวนการหลัก และส่งเสริมให้นำผลงานไปประยุกต์ใช้                           | - ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมต่อเนื่อง และให้นำผลงานไปประยุกต์ใช้  |                |                                                                                                   |
| 2.6 Corporate Governance                                                            | - รักษาระดับผลงานด้าน ITA และพัฒนา CG ตามมาตรฐานในเกณฑ์ Enablers                                                                     | - ทบทวนตัวชี้วัดประสิทธิภาพ หรือประเมินผลกระบวนการ CG และพัฒนาปรับปรุงต่อเนื่อง                                            | - ประเมินผลการบริหารงาน CG และพัฒนาปรับปรุงต่อเนื่อง จะเป็น Good Practice พร้อมจัดทำองค์ความรู้ ด้าน CG    |                |                                                                                                   |
| 2.7 CSR                                                                             | - ทบทวนกรอบแนวทาง CSR ให้ได้มาตรฐาน                                                                                                  | - ส่งเสริมขยายผล CSR in Process ให้ครอบคลุมกระบวนการหลัก                                                                   | - ทบทวนตัวชี้วัดประสิทธิภาพในระดับ Outcome และขยายผล CSR in Process                                        |                |                                                                                                   |
| 2.8 การพัฒนาที่ยั่งยืน                                                              | - ทบทวนนโยบาย ปรัชญาที่ยั่งยืน คู่มือและระบบงาน แผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานความยั่งยืน                                            | - บูรณาการปัจจัยยั่งยืนกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี                                                | - ส่งเสริมการพัฒนาความยั่งยืนและปัจจัยยั่งยืนสู่การปฏิบัติ                                                 |                |                                                                                                   |
| 3. Financial                                                                        | - ศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่ ปีละ 2 โครงการ เพื่อสร้างโอกาสในการสร้างรายได้                                   | - เพิ่มรายได้จากโครงการ Zone C ตามคู่กับรายได้จากโครงการที่ไม่ใช่โครงการของศูนย์ราชการ (Dual Track Income)                 | - เพิ่มรายได้จากโครงการ Zone C ตามคู่กับรายได้จากโครงการที่ไม่ใช่โครงการของศูนย์ราชการ (Dual Track Income) |                |                                                                                                   |
| KPI: EP                                                                             | 1,026                                                                                                                                | 869                                                                                                                        | 1,503                                                                                                      | 3,084          |                                                                                                   |

**Vision**  
องค์กรที่เป็นเลิศ  
ในการพัฒนา  
และบริหาร  
ทรัพย์สินของรัฐ  
อย่างยั่งยืน

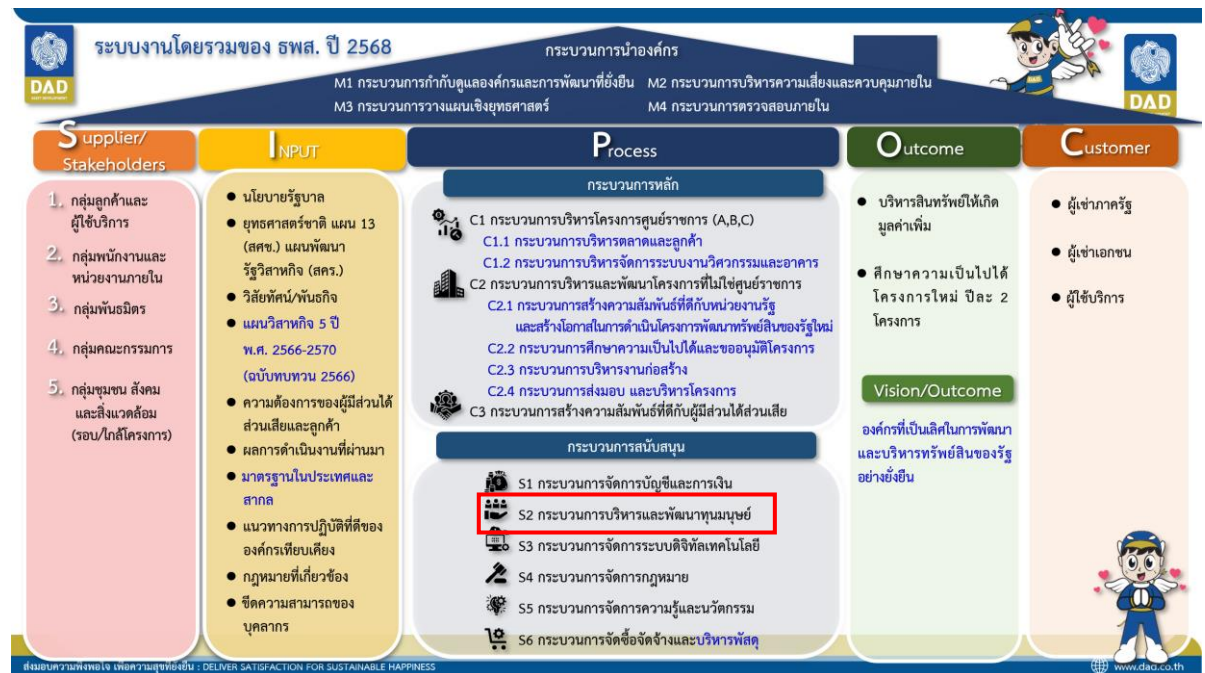
www.dad.co.th

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| หัวข้อ                | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 |
|                       | <div>ปรับระยะ Positioning HCM ให้สอดคล้องกับองค์กร (3 คอลัมน์ปี 2567-2570)</div> <div>แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2567 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568</div> <div>วิสัยทัศน์: จพท. มีระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถให้บุคคลสามารถพัฒนา และบริหารทรัพยากรขององค์กร ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน และก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)</div> <div>พันธกิจ</div> <div><div>1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Human Capital Excellence) อย่างต่อเนื่อง</div><div>2. พัฒนาระบบและขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทัศนคติ มีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน และคิดเป็นองค์กร</div><div>3. สร้างบรรยากาศและส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ ความเสมอภาคและนวัตกรรม</div><div>4. พัฒนาระบบฐานระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความผูกพัน ประสิทธิภาพที่ดีและคุณภาพในงาน</div></div> <div>ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์</div> <div><div>ระยะสั้น ปี 2566</div><div>ระยะกลาง ปี 2567</div><div>ระยะยาว ปี 2568</div><div>ระยะยาว ปี 2569-2570</div></div> <div><div>ยุทธศาสตร์ที่ 1</div><div>ยุทธศาสตร์ที่ 2</div><div>ยุทธศาสตร์ที่ 3</div></div> <div><div>กลยุทธ์ที่ 1.1</div><div>กลยุทธ์ที่ 1.2</div><div>กลยุทธ์ที่ 1.3</div><div>กลยุทธ์ที่ 1.4</div><div>กลยุทธ์ที่ 2.1</div><div>กลยุทธ์ที่ 2.2</div><div>กลยุทธ์ที่ 2.3</div><div>กลยุทธ์ที่ 3.1</div><div>กลยุทธ์ที่ 3.2</div><div>กลยุทธ์ที่ 3.3</div><div>กลยุทธ์ที่ 3.4</div><div>กลยุทธ์ที่ 3.5</div><div>กลยุทธ์ที่ 3.6</div></div> |                                                                                              |
| 12. แบบจำลองทางธุรกิจ | <div>ภาพแสดงการสนับสนุนของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ต่อแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model Canvas) ของแผนวิสาหกิจ</div> <div>Business Model Canvas ระยะยาว ปี 2566-2570</div> <div><div>Key Partners</div><div>Key Activities</div><div>Value Propositions</div><div>Customer Relationships</div><div>Customer Segments</div></div> <div><div>Cost Structure</div><div>Revenue Streams</div></div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                              |

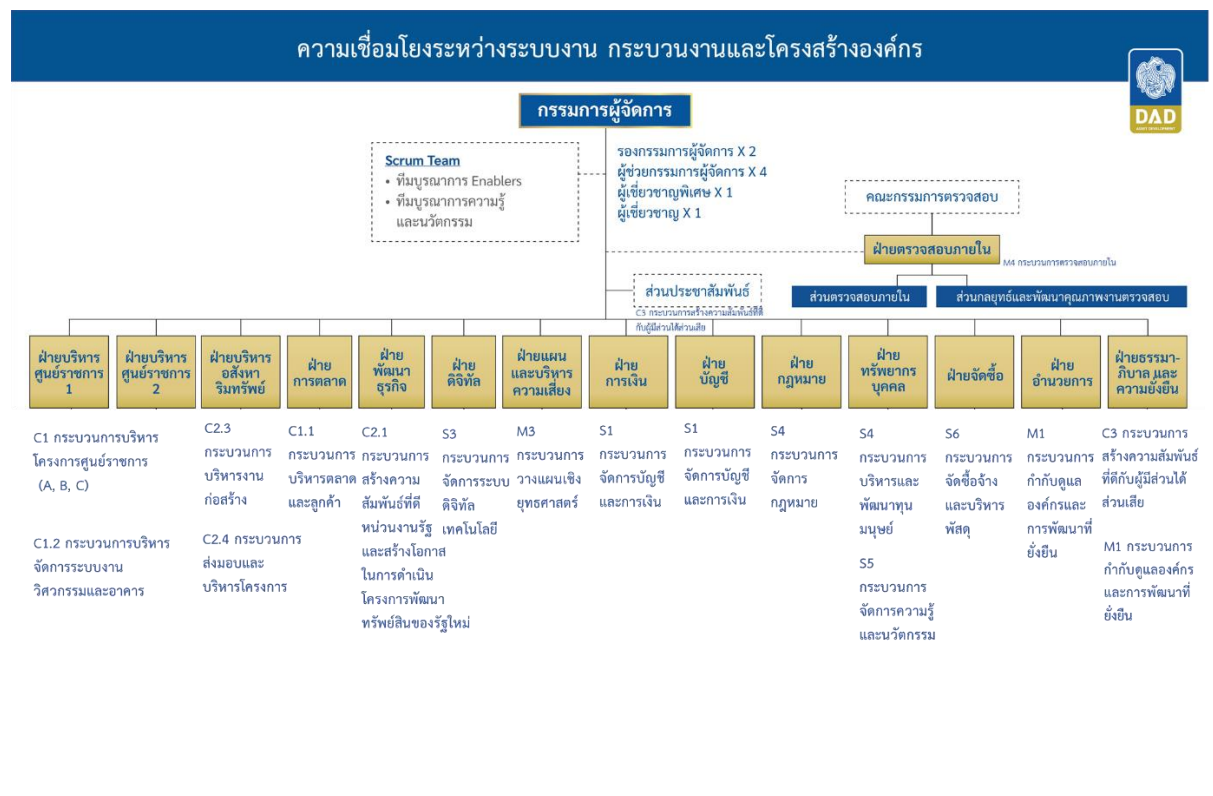
|        |                                                                            |                                                                                              |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| หัวข้อ | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|

13.ระบบงาน  
โดยรวม  
(Work System)

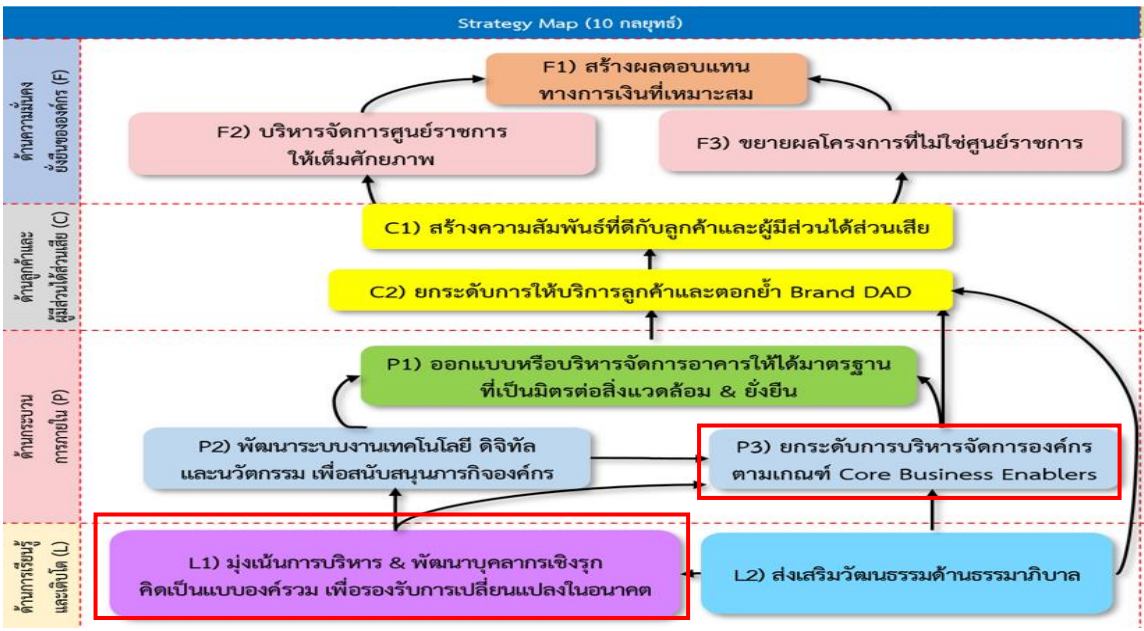
ภาพระบบงานโดยรวมของ ธพส.



แผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM เชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการสนับสนุน S2 กระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์  
ความเชื่อมโยงระหว่างระบบงาน กระบวนการและโครงสร้างองค์กร



| หัวข้อ                         | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | <p><b>SO ของแผนวิสาหกิจ</b></p> <p>SO1 พัฒนาทรัพยากรสินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ</p> <p>SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BHCM Model</p> <p>SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงานด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม</p> <p>SO5 ยกย่องบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ</p> <p>SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p><b>SO แผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM</b></p> <p>SO – HCM1 บูรณาการระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันสมัยและเป็นเลิศ</p> <p>SO – HCM2 พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ และคิดเป็นระบบองค์รวมพร้อมเป็นผู้นำด้านการพัฒนา และบริหารทรัพยากรสินของรัฐ</p> <p>SO – HCM3 สร้างความผูกพันและเพิ่มมูลค่าให้องค์กรอย่างยั่งยืน</p> <p>ทั้งนี้ SO ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM จะสนับสนุน</p> <p>SO5 ยกย่องบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ</p>                                                                                                             |
| 15. เป้าประสงค์                | <p><b>เป้าประสงค์ของแผนวิสาหกิจ</b></p> <p>G1 เพื่อให้ ธพส. มีการดำเนินโครงการศูนย์ราชการ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลประสิทธิภาพ และบูรณาการ</p> <p>G2 เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ เพื่อกระจายรายได้ และความเสี่ยง</p> <p>G3 เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีความพึงพอใจและภักดีต่อ ธพส.</p> <p>G4 เพื่อให้ลูกค้ามีความประทับใจในการใช้บริการ ธพส. รับรู้ Brand DAD มากขึ้น</p> <p>G5 เพื่อให้ ธพส. มีมาตรฐานการบริหารจัดการด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม</p> <p>G6 เพื่อให้ ธพส. มีระบบงานกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และทันสมัย มีองค์ความรู้และนวัตกรรมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>G7 เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นระบบมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานโดยเฉพาะตามเกณฑ์ Enablers</p> <p>G8 เพื่อให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะสูงและคิดเป็นระบบองค์รวม</p> <p>G9 เพื่อให้มีผลประโยชน์ประกอบการทางการเงินที่เหมาะสมภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้</p> <p>G10 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อ ธพส.</p> | <p><b>เป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM</b></p> <p>G-HCM1 ระบบบริหารทุนมนุษย์ที่ทันสมัยและเป็นเลิศ</p> <p>G-HCM2 บุคลากรเป็นมืออาชีพ และคิดเป็นแบบองค์รวมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเป็นผู้นำในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรสิน</p> <p>G-HCM3 บุคลากรผูกพัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน</p> <p>ทั้งนี้ G ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM จะสนับสนุน</p> <p>G7 เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นระบบมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานโดยเฉพาะตามเกณฑ์ Enablers</p> <p>G8 เพื่อให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะสูงและคิดเป็นระบบองค์รวม</p>     |
| 16. ยุทธศาสตร์                 | <p><b>ยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ</b></p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 บริหารจัดการศูนย์ราชการและสร้างโอกาสในการพัฒนาโครงการลงทุนใหม่</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกย่องการให้บริการลูกค้าและสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงรุก</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกย่องการบริหารจัดการอาคารที่ยั่งยืน</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกย่องการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์และเกณฑ์ Enablers</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 6 บริหารจัดการทางการเงินด้วยรูปแบบเครื่องมือทางการเงิน</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 7 ตอกย้ำธรรมาภิบาลให้ทั่วทั้งองค์กร</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>ยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM</b></p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันสมัยและเป็นเลิศ</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเชิงรุกให้เป็นมืออาชีพ และคิดเป็นระบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างยั่งยืน</p> <p>ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ทั้งหมดของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM จะสนับสนุน ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสนับสนุน ยุทธศาสตร์ที่ 1- 4 และ 6 - 7 องค์กรทางอ้อม</p> |

| หัวข้อ      | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17. กลยุทธ์ | <p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ</b></p>  <p><b>กลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM</b></p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> บูรณาการระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันสมัย และเป็นเลิศ</p> <p>T-HCM1.1 กลยุทธ์ที่ 1.1 ทบทวนและบูรณาการแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนระยะยาวระดับองค์กรอื่น ๆ</p> <p>T-HCM1.2 กลยุทธ์ที่ 1.2 ทบทวนโครงสร้างอัตราค่าจ้าง และ Scrum Team รองรับธุรกิจในอนาคต</p> <p>T-HCM1.3 กลยุทธ์ที่ 1.3 การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>T-HCM1.4 กลยุทธ์ที่ 1.4 ทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคลากร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์สอดคล้องความต้องการที่แตกต่างกัน</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ และคิดเป็นระบบองค์รวม พร้อมเป็นผู้นำด้านการพัฒนา และบริหารทรัพยากรของรัฐบาล</p> <p>T-HCM2.1 กลยุทธ์ที่ 2.1 การประเมินและพัฒนา Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)</p> <p>T-HCM2.2 กลยุทธ์ที่ 2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม</p> <p>T-HCM2.3 กลยุทธ์ที่ 2.3 การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างยั่งยืน</p> <p>T-HCM3.1 กลยุทธ์ที่ 3.1 เพิ่มความผูกพันองค์กร ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)</p> <p>T-HCM3.2 กลยุทธ์ที่ 3.2 ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม CUPID ร่วมกับหลักธรรมาภิบาล และความเสมอภาค</p> <p>T-HCM3.3 กลยุทธ์ที่ 3.3 ยกระดับมาตรฐานปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อรองรับโรคอุบัติใหม่ และแนวโน้มในระดับสากล</p> <p>T-HCM3.4 กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางดำเนินธุรกิจและการเชื่อมกับหน่วยงานคู่เทียบ</p> <p>T-HCM3.5 กลยุทธ์ที่ 3.5 ยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner ด้วย HR Analytic, HR Audit และการปรับปรุงระเบียบที่เหมาะสม และพัฒนาระบบทุนมนุษย์ด้วย Digital HR</p> <p>T-HCM3.6 กลยุทธ์ที่ 3.6 การจัดการเปลี่ยนแปลง</p> |                                                                                              |

| หัวข้อ                        | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                |      |      |      |          |         |         |         |  |      |      |      |          |                                |                                |                                |  |      |      |      |          |                   |                   |                   |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------|------|------|----------|---------|---------|---------|--|------|------|------|----------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--|------|------|------|----------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                               | กลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM จะสนับสนุนกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจโดยตรง คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 กลยุทธ์ที่ 2.1 - กลยุทธ์ L1) มุ่งเน้นการบริหาร & พัฒนาบุคลากรเชิงรุก คิดเป็นแบบองค์รวมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                |      |      |      |          |         |         |         |  |      |      |      |          |                                |                                |                                |  |      |      |      |          |                   |                   |                   |
| 18. ตัวชี้วัดกลยุทธ์          | ตัวชี้วัดกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ มีทั้งหมด 14 ตัวชี้วัด<br>F1.1) EBITDA<br>F1.2) EP<br>F2) รายได้จากโครงการศูนย์ราชการ (A, B, C)<br>F3.1) จำนวนโครงการที่ศึกษาความเป็นไปได้โครงการใหม่<br>F3.2) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐที่สำคัญ<br>F3.3) รายได้จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ<br>C1) ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>C2) จำนวนบริการหรือระบบงานที่มีการพัฒนาและปรับปรุง<br>P1) จำนวนมาตรฐาน/รางวัลการบริหารจัดการอาคารด้านพลังงานหรือสิ่งแวดล้อม/ความปลอดภัยอาชีวอนามัย<br>P2.1) จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม<br>P2.2) จำนวนผลงาน/ความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรมที่ถูกส่งไปประกวดภายนอก<br>P3) ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)<br>L1) ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ)<br>L2 ) ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ (ITA) | ตัวชี้วัดกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจฯ ที่ถ่ายทอดมายังตัวชี้วัดกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM คือ<br><br>ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ) <sup>[L1]</sup> <sup>[SEP]</sup> <table><tr><td></td><td>2568</td><td>2569</td><td>2570</td></tr><tr><td>เป้าหมาย</td><td>2 ทักษะ</td><td>2 ทักษะ</td><td>2 ทักษะ</td></tr></table><br><br>ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) <table><tr><td></td><td>2568</td><td>2569</td><td>2570</td></tr><tr><td>เป้าหมาย</td><td>เพิ่มขึ้น<br/>0.20<br/>จากปีก่อน</td><td>เพิ่มขึ้น<br/>0.20<br/>จากปีก่อน</td><td>เพิ่มขึ้น<br/>0.20<br/>จากปีก่อน</td></tr></table><br><br>ตัวชี้วัดกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM ที่นอกเหนือตัวชี้วัดข้างต้นคือ<br><br>ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละความพึงพอใจและความผูกพันโดยเปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจเดียวกัน <table><tr><td></td><td>2568</td><td>2569</td><td>2570</td></tr><tr><td>เป้าหมาย</td><td>เพิ่มขึ้น<br/>0.05</td><td>เพิ่มขึ้น<br/>0.05</td><td>เพิ่มขึ้น<br/>0.05</td></tr></table> |                                | 2568 | 2569 | 2570 | เป้าหมาย | 2 ทักษะ | 2 ทักษะ | 2 ทักษะ |  | 2568 | 2569 | 2570 | เป้าหมาย | เพิ่มขึ้น<br>0.20<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>0.20<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>0.20<br>จากปีก่อน |  | 2568 | 2569 | 2570 | เป้าหมาย | เพิ่มขึ้น<br>0.05 | เพิ่มขึ้น<br>0.05 | เพิ่มขึ้น<br>0.05 |
|                               | 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2569                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2570                           |      |      |      |          |         |         |         |  |      |      |      |          |                                |                                |                                |  |      |      |      |          |                   |                   |                   |
| เป้าหมาย                      | 2 ทักษะ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2 ทักษะ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2 ทักษะ                        |      |      |      |          |         |         |         |  |      |      |      |          |                                |                                |                                |  |      |      |      |          |                   |                   |                   |
|                               | 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2569                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2570                           |      |      |      |          |         |         |         |  |      |      |      |          |                                |                                |                                |  |      |      |      |          |                   |                   |                   |
| เป้าหมาย                      | เพิ่มขึ้น<br>0.20<br>จากปีก่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | เพิ่มขึ้น<br>0.20<br>จากปีก่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | เพิ่มขึ้น<br>0.20<br>จากปีก่อน |      |      |      |          |         |         |         |  |      |      |      |          |                                |                                |                                |  |      |      |      |          |                   |                   |                   |
|                               | 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2569                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2570                           |      |      |      |          |         |         |         |  |      |      |      |          |                                |                                |                                |  |      |      |      |          |                   |                   |                   |
| เป้าหมาย                      | เพิ่มขึ้น<br>0.05                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | เพิ่มขึ้น<br>0.05                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | เพิ่มขึ้น<br>0.05              |      |      |      |          |         |         |         |  |      |      |      |          |                                |                                |                                |  |      |      |      |          |                   |                   |                   |
| 19. แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 | แผนปฏิบัติการ ปี 2568<br>จำนวน 12 แผนงาน ได้แก่<br>1. แผนพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์<br>2. แผนลูกค้าและตลาด<br>3. แผนสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร<br>4. แผนสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>5. แผนการบริหารจัดการศูนย์ราชการ<br>6. แผนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม<br>7. แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม<br>8. แผนปฏิบัติการดิจิทัล<br>9. แผนปฏิบัติการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์<br>10. แผนบริหารการเงินและงบประมาณ<br>11. แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน<br>12. แผนการดำเนินงานระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | แผนปฏิบัติการปี 2568 ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการระดับองค์กรปี 2568 ได้แก่<br>แผน 9 แผนปฏิบัติการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์<br>1) โครงการประเมินและพัฒนา Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)<br>2) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม<br><br>นอกจากนี้ ด้าน HCM ยังมีแผนระดับสายงาน/โครงการเพิ่มเติมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้าน HCM โดยตรงอีกจำนวน 12 โครงการ คือ<br>1) โครงการทบทวนและบูรณาการแผนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนระดับองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                |      |      |      |          |         |         |         |  |      |      |      |          |                                |                                |                                |  |      |      |      |          |                   |                   |                   |

| หัวข้อ | แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 | แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |                                                                            | <p>2) โครงการทบทวนโครงสร้างอัตรากำลัง และ Scrum Team รองรับธุรกิจในอนาคต</p> <p>3) โครงการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>4) โครงการทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคคล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์</p> <p>7) โครงการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)</p> <p>8) โครงการสำรวจและยกระดับความผูกพันองค์กร ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)</p> <p>9) โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>10) โครงการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดี และสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อรองรับโรคอุบัติใหม่ และแนวโน้มในระดับสากล</p> <p>11) โครงการสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางดำเนินธุรกิจและการเชื่อมกับหน่วยงานคู่เทียบ</p> <p>12) โครงการยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner ด้วย HR Analytic, HR Audit และการปรับปรุงระเบียบที่เหมาะสม</p> <p>13) โครงการยกระดับข้อมูลด้าน HR มาใช้ในการวิเคราะห์คาดการณ์ และบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย</p> <p>14) โครงการจัดการการเปลี่ยนแปลง</p> |