



## เอกสารวิชาการ

### เรื่อง

แผนกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรและบุคลากร

บริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชั่น อีควิปเมนท์ ซัพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิสเชส จำกัด

ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2565-2567)

โดย

นางสาววัลวิสา พงษ์อักษร

นักศึกษาหลักสูตรนักรัฐศาสตร์ รุ่นที่ 14

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีงบประมาณ 2564

## บทคัดย่อ

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วองค์กรทุกองค์กรต้องการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ ต้องการความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นองค์กรศักยภาพสูงที่มีผลตอบแทนในระดับสูง ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน และเป็นที่ยอมรับของสังคม การเป็นองค์กรศักยภาพสูงสามารถพิจารณาได้จากหลักเกณฑ์หลายประการ เช่น ความสามารถในการสร้างผลตอบแทน ส่วนแบ่งทางการตลาด การนำเสนอสินค้ารุ่นใหม่ และด้านการเงิน องค์กรศักยภาพสูงประกอบไปด้วย 1) การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 2) เน้นที่การเปิดใจและการกระทำ 3) คุณภาพของผู้บริหาร 4) คุณภาพของแรงงานและ 5) การเน้นความสัมพันธ์ระยะยาว แนวทางหนึ่งในการสร้างองค์กรศักยภาพสูงคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งมองมนุษย์เป็นทรัพยากรหนึ่งที่สำคัญขององค์กร เป็นการบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจและเชื่อมโยงเข้ากับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและการจัดคน การเรียนรู้และการพัฒนา แรงงานสัมพันธ์ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร เมื่อองค์กรสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรแล้ว ก็จะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ในท้ายที่สุดก็จะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจประเทศโดยรวม สินค้าและบริการที่ผลิตได้จะตรงกับความต้องการของผู้บริโภค มีต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม เกิดการสูญเสียน้อย พนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น มีความสุขกับการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทำให้สังคมทุกด้านดีขึ้นบุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยให้องค์กรสร้างความสำเร็จได้ตามความคาดหวังอย่างยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรและบุคลากรของบริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชัน อีควิเมนต์ ซัพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2565-2567)

การวางแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพราะเป็นแม่แบบสำหรับการบริหารงานที่เกี่ยวกับบุคลากรในทุก ๆ ด้าน และเป็น การเตรียมบุคคลให้เหมาะสมกับงานและเวลา รวมทั้งการพัฒนากำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การวางแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนนั้น จะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด และในส่วนกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลและเป้าหมายขององค์กรมีความสอดคล้องกัน

ผลจากการประเมินสถานการณ์ภายนอก และปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร (SWOT Analysis) เมื่อนำมาประมวลผลความสอดคล้อง (TOWS Analysis) ทำให้ได้ประเด็นสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ และการขยายต่อยอด โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรและบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีข้อเสนอแนะจากการศึกษาคือพนักงานในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำและทบทวนแนวทางอย่างละเอียดอีกครั้ง เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และยอมรับ นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และยึดถือเป็นกรอบการทำงานร่วมกัน ภายใต้การปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์สูงสุด

## คำนำ

แผนกลยุทธ์การพัฒนองค์กรและบุคลากรของบริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชัน อีควิปเมนท์ ซีพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิสเซส จำกัด ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2565-2567) เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นโดยการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์กรเพื่อให้รู้ถึงการพัฒนองค์กรและบุคลากรจะช่วยเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนลง เนื่องจากบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำมากขึ้น ข้อผิดพลาดต่าง ๆ ก็ลดลง การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนองค์กรให้ก้าวทันกับความเจริญ สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถรับมือความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็วในโลกยุคปัจจุบัน เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรมีความมั่นคงและความยั่งยืนตลอดไป

การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กรที่จะกำหนดทิศทางในการบริหารองค์กรและแนวทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังในทุกด้านกับ ลูกค้า คู่ค้า ผู้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้การบริหารงานและการกำกับดูแลกิจการต้องมีประสิทธิภาพสูง องค์กรสามารถรักษาความสามารถของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการแข่งขันทุกด้าน รวมทั้งสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องในทุกแขนง ทั้งนี้ผู้จัดทำรายงานการศึกษาการพัฒนองค์กรและบุคลากรฉบับนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้เกิดประโยชน์ในการสร้างความรู้และมุมมองในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ต่อไป

นางสาววัลวิสา พงษ์อักษร

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 14

## สารบัญ

บทคัดย่อ	.....	ก
คำนำ	.....	ข
สารบัญ	.....	ค
สารบัญตาราง	.....	ง
<b>บทที่ 1</b>	<b>บทนำ</b> .....	1
1.1	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2	วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	2
1.3	ขอบเขตของการศึกษา .....	2
1.4	ระเบียบวิธีการศึกษา .....	2
1.5	ข้อจำกัดของการศึกษา.....	3
1.6	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	3
<b>บทที่ 2</b>	<b>การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์</b> .....	4
2.1	สภาวะแวดล้อมทั่วไป.....	4
2.2	สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร .....	16
2.3	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS).....	17
<b>บทที่ 3</b>	<b>แผนขององค์กร</b> .....	30
3.1	เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	30
3.2	ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) .....	31
3.3	มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	35
<b>บทที่ 4</b>	<b>ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์</b> .....	43
	ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ .....	43
บรรณานุกรม	.....	45
ประวัติย่อผู้ศึกษา.....	.....	46

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยการใช้ PEST .....	19
ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยการใช้ 7S framework.....	21
ตารางที่ 3 แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก.....	24
ตารางที่ 4 แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน .....	24
ตารางที่ 5 แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร 7S framework.....	25
ตารางที่ 6 แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร PEST .....	25
ตารางที่ 7 แสดงการสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร .....	27
ตารางที่ 8 แสดงการสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	27

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบันต้องพบสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการดำเนินกิจกรรม อาทิ การแข่งขันของคู่แข่ง สังคม การเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม หรือเทคโนโลยี ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวเป็นผลทำให้การดำเนินงานขององค์กรนั้น ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ถ้าหากมององค์กรที่ประสบความสำเร็จในหลายองค์กรในขณะที่อยู่สถานการณ์ดังกล่าว บางองค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขันที่ศักยภาพ ทำให้อุปสรรคขัดขวางนั้นสามารถมีแนวทางในการแก้ไขได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม การพิจารณาสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน ให้พิจารณาเหมาะสมระหว่าง สภาพแวดล้อมองค์กร และความสามารถขององค์กรเพราะ ทรัพยากรบุคคลเป็นหลักสำคัญของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์ ข้อมูลเส้นทางเพื่อศึกษาผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการเลือกกลยุทธ์การดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่นก็เพราะ ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการในการดำเนินงานและสามารถกำหนดตัวชี้วัดของความสำเร็จได้นั้นก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การทรัพยากรมนุษย์มีความหลากหลายและความซับซ้อนทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก ความคิด อายุ เพศ สังคม รวมถึงความรู้ความสามารถ ซึ่งความซับซ้อนและความแตกต่างนี้เองที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร และส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท หากองค์กรนั้นปราศจากกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม กลยุทธ์ดังกล่าวจึงต้องคำนึงถึงความหลากหลายของปัจเจกบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารจัดการยังต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วย ประหนึ่งการสร้างรากฐานด้วยคอนกรีตเสริมเหล็กให้กับองค์กร เพื่อให้มีความมั่นคงจากภายในและกลายเป็นโครงสร้างที่แข็งแกร่งต่อไปในอนาคต

บริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชั่น อีควิปเมนต์ ซัพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิสেস จำกัด ประกอบธุรกิจนำเข้า และจำหน่ายอุปกรณ์ภาคพื้นสนามบินจากบริษัทผู้ผลิตในต่างประเทศ ปัจจุบัน มีพนักงานประจำ 21 คน ประกอบด้วยพนักงานที่เป็นเพศหญิง จำนวน 7 คน เพศชาย จำนวน 12 คน และเพศทางเลือก จำนวน 1 คน โดยบุคลากรกว่าร้อยละ 90 จัดอยู่ในกลุ่ม Gen-Y หรือช่วงอายุตั้งแต่ 21-40 ปี และมีเพียงร้อยละ 10 เท่านั้น สำหรับกลุ่ม Gen-X ช่วงอายุตั้งแต่ 41-56 ปี บุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรจึงคุ้นเคยกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีความคิดนอกกรอบ ต้องการความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาการทำงาน และมีความมั่นใจในตัวเองสูง ในขณะที่บุคลากรส่วนน้อย มีความอดทนสูง มุ่งหวังความก้าวหน้าในชีวิต และมักตั้งเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความเห็นที่แตกต่าง และพฤติกรรมที่มีต่อเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร นอกจากความหลากหลายที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วพนักงานแต่ละคนก็มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านที่แตกต่างกันออกไป หากแต่ยังขาดทักษะบางประการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และส่งผลให้งานนั้นไม่มีประสิทธิภาพตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

การพัฒนาบุคลากรคือ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น องค์กรมีการขยายตัว องค์กรจึงต้องฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น หรือหากองค์กรต้องปรับลดขนาดลง การพัฒนาบุคคลก็มีส่วนสำคัญ ที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคล่องตัวในการทำงานมากยิ่งขึ้นมีความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร เช่น สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร เพื่อพนักงานจะได้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกอยู่ตลอดเวลา กระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการ ทั้งปัจจัยภายนอก โอกาส และปัจจัยภายในของจุดอ่อน จุดแข็ง โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชั่น อีควิปเมนท์ ซัพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิส เซส จำกัด

1.2.2 เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรและบุคลากรของบริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชั่น อีควิปเมนท์ ซัพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิส เซส จำกัด ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2565-2567)

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านประชากร เน้นตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม โดยศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรของ บริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชั่น อีควิปเมนท์ ซัพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิส เซส จำกัด ลูกค้าและซัพพลายเออร์ (Supplier)

1.3.2. ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีของ บริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชั่น อีควิปเมนท์ ซัพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิส เซส จำกัด

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษานี้จะใช้เวลาการศึกษาทั้งสิ้น 3 เดือน หรือระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน 2564

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย (Descriptive Research) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมผลกระทบและแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงศึกษาทางเลือกในการพัฒนางานองค์กรและบุคลากรในการสร้างโอกาสและการพัฒนาต่อยอดในอนาคตให้กับองค์กร ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

1. บุคลากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย บุคลากรในองค์กรโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
2. เครื่องมือในการศึกษา คือ แบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักภายในและภายนอก (SWOT Analysis) สำหรับการตรวจสอบตัวแปรสภาพแวดล้อม

3. วิธีการดำเนินการศึกษา โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ด้วยวิธี SWOT Analysis ซึ่งกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกจะใช้ PEST Analysis และกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร ๗ ประการของ McKinney (McKinney 7-S Framework) และให้กลุ่มตัวอย่างให้น้ำหนักเพื่อระบุปัจจัยหลักด้วยวิธีการให้คะแนน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลัก และใช้เทคนิคการจับคู่ (SWOT matching หรือ TOWS Matrix) นำมาจัดกลุ่มกลยุทธ์และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก

4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาคัดเฉพาะจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ตามลำดับคะแนน การจัดลำดับความสำคัญของตัวแปร สร้างตาราง Matrix ของแต่ละประเภท

### 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

เนื่องด้วยระเบียบวิธีการศึกษาครั้งนี้เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จึงเกิดเป็นข้อจำกัดของการศึกษาในส่วนของจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งจำกัดเฉพาะผู้ปฏิบัติงานของ บริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชั่น อีควิปเมนท์ ซัพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิสেস จำกัด ลูกค้า และซัพพลายเออร์ (Supplier)

### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 บุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.6.2 มีระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท สามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

1.6.3 ได้พัฒนาองค์กรและบุคลากรในองค์กร โดยการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน เพื่อให้สร้างผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดในพื้นที่ของตนเองของ บริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชั่น อีควิปเมนท์ ซัพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิสেস จำกัด



## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### 2.1 สถานะแวดล้อมทั่วไป

##### 2.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ.2560-2580 (ฉบับเอกชน)

“กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” ในปัจจุบันประเทศไทยยังคงมีประเด็นความท้าทายการพัฒนาในหลายมิติ ทั้งในมิติเศรษฐกิจที่โครงสร้างเศรษฐกิจยังไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมอย่างเต็มที่ ผลผลิตภาพการผลิตของภาคบริการและภาคเกษตรยังอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพและ สมรรถนะของแรงงานที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการในการขับเคลื่อนการพัฒนาของ ประเทศ มิติทางสังคมที่การยกระดับรายได้ของประชาชน การแก้ปัญหาด้านความ ยากจนและความเหลื่อมล้ำ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการและการขยายโอกาสในการ เข้าถึงระบบบริการสาธารณะยังคงมีช่องว่างที่สามารถพัฒนาต่อไปได้ มิติสิ่งแวดล้อม ที่การฟื้นฟูและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยังเป็นประเด็นสำคัญสำหรับ การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และ มิติของการบริหารจัดการภาครัฐที่ยังขาด ความต่อเนื่องและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการในการ แก้ปัญหาของ ประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้ง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนประชากรวัยแรงงานลดลงและประชากร สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแบบ ก้าวกระโดด ความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่ง มาจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ทั้งด้านความมั่นคงและเศรษฐกิจ การ เชื่อมโยงกัน อย่างซับซ้อนจากการรวมกลุ่มภายในภูมิภาคและการเปิดเสรีด้านต่าง ๆ ตลอดจน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความเสื่อมโทรมของระบบนิเวศ ซึ่งสถานการณ์ ดังกล่าวจะก่อให้เกิดความ ท้าทายในการพัฒนาประเทศทั้งในมิติความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ ด้านต่าง ๆ ที่รอบคอบและครอบคลุมเพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการพัฒนา ประเทศ ให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้น การสร้างสมดุล ระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์สำหรับภาคเอกชน ได้แก่

**ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ (1) สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สร้างไทยเป็นประเทศที่สงบสุข มีความมั่นคงและปลอดภัยในสังคมนำไปสู่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มั่นคง เอื้อต่อการ ลงทุน การประกอบกิจการและการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง (2) ป้องกันผลกระทบทางเศรษฐกิจ มีการส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองภาคเอกชนด้วยการป้องกันและปราบปรามปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นภัยต่อการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ อาทิ ก่อการร้าย

อาชญากรรมทางไซเบอร์ การฟอกเงิน การลักลอบค้าสินค้าละเมิดลิขสิทธิ์ตลอดจน การเคลื่อนย้ายทุน และ แรงงานข้ามชาติที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ (3) สร้างความเป็นปึกแผ่นในอาเซียน ส่งเสริมความร่วมมือในภูมิภาคอย่างแน่นแฟ้นในทุกด้าน ทั้งเศรษฐกิจ การเมือง ความมั่นคง สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความ มั่นคงในภูมิภาค นำไปสู่เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศใน ภูมิภาค

**ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ (1) แหล่งเงินทุนที่เข้าถึงได้ง่าย ผู้ประกอบการมีโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และได้รับการสนับสนุน ช่องทางทางการเงินที่หลากหลายน่าเชื่อถือมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมบริการด้านการเงินที่ล้ำสมัย ปลอดภัย พร้อมระบบประเมินมูลค่าทรัพย์สินและเครดิตในรูปแบบต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้และสะดวกสบาย สนับสนุนการเริ่มต้นไปจนถึงการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (2) สร้างผลิตภัณฑ์ที่มีอัตลักษณ์ สนับสนุน ภาคเอกชนในการนำอัตลักษณ์ทั้งในระดับท้องถิ่น และประเทศมาเป็นจุดแข็งของสินค้าและบริการต่าง ๆ เพื่อ สร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการในประเทศและตลาดต่างประเทศ (3) การสนับสนุน การตลาดออนไลน์ สนับสนุนช่องทางการตลาดออนไลน์และการตลาดรูปแบบใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ของพฤติกรรมผู้บริโภค ด้วยแพลตฟอร์ม และแอปพลิเคชันที่ทันสมัยตลอดจนการชำระเงินที่สะดวกปลอดภัย (4) สนับสนุนฐานข้อมูล มีฐานข้อมูลข่าวสารด้านธุรกิจการผลิต และงานวิจัยการตลาดเพื่อเป็นแหล่งรวมที่ บริการทางธุรกิจ (5) พัฒนากลุ่มสตาร์ทอัพ กลุ่มสตาร์ทอัพเติบโตสู่ตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมี ศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการอัจฉริยะพร้อมมีแพลตฟอร์มกลางทั้งในด้านการผลิต บริหาร การตลาดที่ ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงเพื่อใช้ในการวางแผนการผลิตลดต้นทุน และเชื่อมธุรกิจระหว่างกันอย่างสะดวก (6) เข้าถึงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ สร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงตลาดการจัดซื้อจัดจ้างของ ภาครัฐได้มากขึ้น (7) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศและคมนาคม แบบไร้รอยต่อ เพื่อเชื่อมโยงทุกภูมิภาคให้พร้อมรองรับการเติบโตของธุรกิจและอุตสาหกรรมในอนาคต (8) พัฒนาระบบโลจิสติกส์ พัฒนาศูนย์การกระจายสินค้าให้มีมาตรฐานในทุกภูมิภาค พร้อมด้วยการพัฒนา นวัตกรรมการกระจายสินค้า และโครงข่ายระบบคมนาคมขนส่ง เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจของ ภูมิภาค

**ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์** มีเป้าหมาย การพัฒนาที่สำคัญ คือ (1) ยกระดับคุณภาพคน ยกระดับคุณภาพของคนให้สอดคล้องกับความต้องการของ ตลาด ด้วยการศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะทักษะด้านภาษาอังกฤษภาษาที่ 3 และดิจิทัลรวมทั้งพัฒนา ศักยภาพด้านทักษะตามความถนัดในสาขาอาชีพต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ (2) เพิ่มทักษะแรงงาน

สนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถของแรงงานอย่างมีคุณภาพ ทั้งในภาคเกษตร อุตสาหกรรม และ การบริการ เพื่อเป็นรากฐานในการสร้างความสามารถในการพัฒนาธุรกิจและการขยายตัวทางเศรษฐกิจของ ประเทศ (3) ส่งเสริมการพัฒนาสังคมโดยภาคเอกชน ส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดกิจกรรมเพื่อตอบแทนสังคม รวมทั้งสนับสนุนเอกชนในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมตลอดจนการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬา และธุรกิจนันทนาการที่ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและประชาชน (4) ต่อยอดงานวิจัยสู่ภาคธุรกิจ เชื่อมโยงเครือข่ายนักวิจัยและศูนย์ ความเป็นเลิศ เพื่อต่อยอดงานวิจัยที่สามารถตอบโจทย์กับภาคธุรกิจและการพัฒนาประเทศ ดึงดูดผู้เชี่ยวชาญ ต่างชาติในสาขาต่าง ๆ ให้เข้ามาพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้ประเทศไทย

**ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม** มีเป้าหมายการ พัฒนาที่สำคัญ คือ (1) กระจายความเจริญ กระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสู่ ภูมิภาคต่าง ๆ พัฒนาเมืองให้เป็นเมืองอัจฉริยะปลอดภัย และสะดวกสำหรับทุกคน ให้ภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชน และท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในรูปแบบประชาธิปไตย (2) ส่งเสริม ผู้ประกอบการ SMEs ส่งเสริมการผลิตและแปรรูปสินค้าเกษตรอย่างมีเอกลักษณ์ ยกกระดับเกษตรกรสู่การเป็น ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมพร้อมส่งเสริมให้แรงงานพัฒนาตนเองไปเป็นผู้ประกอบการ โดย เพิ่มช่องทางการตลาด เชื่อมโยงการค้าด้วยเครือข่ายพันธมิตรและวิสาหกิจเพื่อสังคม (3) ปฏิรูประบบภาษีและ คุ่มครองผู้บริโภค พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อความเสมอภาคในการจัดเก็บภาษี และพัฒนาระบบข้อมูลการทำ ธุรกิจทางการเงินของประชาชนและภาคธุรกิจ ตลอดจนปรับปรุงระบบและกลไกในการคุ้มครองผู้บริโภค อย่างเป็นธรรม (4) สนับสนุนความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน ประชาสังคม และประชาชน สนับสนุนภาค ประชาสังคม และชุมชนดำเนินกิจกรรมสร้างสรรค์ประโยชน์สาธารณะและสนับสนุนความคิดริเริ่มของภาคส่วน ต่าง ๆ

**ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม** มี เป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ (1) ระบบเศรษฐกิจสีเขียวและส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม เน้นการเพิ่มมูลค่า ของเศรษฐกิจฐานชีวภาพ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งยังมีกลไกทางเศรษฐศาสตร์และมาตรการจูงใจให้ ผู้ผลิตและผู้บริโภคหันมารับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อการเติบโตของเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (2) พัฒนาความ หลากหลายทางชีวภาพ ส่งเสริมการเกษตรที่ช่วยอนุรักษ์ฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพ จัดทำแผนผังเขต เกษตรเศรษฐกิจ พัฒนาเกษตรปลอดภัยเกษตรอินทรีย์ ส่งเสริมสินค้าและบริการคาร์บอนต่ำ รวมทั้งฉลากสี เขียว (3) ส่งเสริมอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมจากป่าปลูกแบบครบวงจร ปรับพืชเสพติดบางชนิดให้สามารถใช้ประโยชน์ด้านการแพทย์และอื่น ๆ ได้อย่างถูกกฎหมาย (4) พัฒนา พลังงานทดแทน พัฒนาและส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกในส่วนที่มากขึ้นเพิ่ม

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกที่จะเพิ่มขึ้นในระบบได้อย่างมั่นคง (5) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเศรษฐกิจภาคทะเล หาดท่องเที่ยวได้รับการฟื้นฟูทั่วประเทศ สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจจากกิจกรรมทางทะเลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมพัฒนาการท่องเที่ยวทางทะเลรูปแบบใหม่ยกระดับให้ไทยเป็นศูนย์กลางท่าเรือสำราญของภูมิภาค

**ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ (1) ภาครัฐเข้าถึงได้ง่าย ธุรกิจทุกขนาดสามารถเข้าถึงบริการขอภาครัฐได้อย่างง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ลดค่าใช้จ่าย และตรวจสอบได้ พร้อมเข้าถึงฐานข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานรัฐที่มีการเชื่อมโยงถึงกันอย่างทันสมัยลดข้อจำกัด และสร้างโอกาสใหม่ในการพัฒนาธุรกิจให้เกิดขึ้น (2) เข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และไม่มีค่าใช้จ่ายสูงเกินไป (3) ได้รับการอย่างเท่าเทียม เอกชนสามารถติดต่อ และเข้าถึงบริการต่าง ๆ ของรัฐอย่างเท่าเทียม รวดเร็ว พร้อมลดขั้นตอน การขออนุมัติและอนุญาต ทำให้เกิดความสะดวกและง่ายขึ้นด้วยระบบออนไลน์ทันสมัย อีกทั้งยังได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม เพื่อนำไปสู่การแข่งขันทางธุรกิจที่เท่าเทียม (4) ปรับบทบาทภาครัฐ พัฒนากลไกภาครัฐให้สามารถส่งเสริมภาคเอกชน และผู้ประกอบการให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ อาทิ การขออนุญาต การจดทะเบียนทรัพย์สินการคุ้มครองผู้ลงทุน การชำระภาษี และการค้าระหว่างประเทศ มีการพัฒนาระบบคุณภาพของชาติ ทั้งระบบมาตรฐานผลิตภัณฑ์ และระบบรับรองคุณภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าไทยในตลาดโลกตลอดจนพัฒนาศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการตลอดจนผลักดันการเจรจาจัดทำความตกลงการค้าเพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจ





**2.1.2 แผนแม่บทประเด็นศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต** ยุทธศาสตร์ชาติได้กำหนดเป้าหมายการขับเคลื่อนการพัฒนาให้ประเทศเจริญก้าวหน้าไปในอนาคต ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติไปสู่เป้าหมายการ เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วที่ขับเคลื่อนโดยภูมิปัญญาและนวัตกรรมในอีก 20 ปีข้างหน้า อีกทั้งการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนประชากรวัยแรงงานและวัยเด็กที่ลดลงและประชากรสูงอายุที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจะเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ มีความท้าทายเพิ่มมากขึ้น ทั้งใน ส่วนของเสถียรภาพทางการเงินของประเทศในการจัดสวัสดิการเพื่อดูแลผู้สูงอายุที่เพิ่มสูงขึ้น การลงทุนและ การออม การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ความมั่นคงทางสังคม การบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเป็นประเด็นท้าทายต่อการขับเคลื่อนประเทศไปสู่การเป็นประเทศพัฒนา แล้ว โดยปัจจุบัน โครงสร้างประชากรไทยกำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมสูงวัย และจะเปลี่ยนแปลงอย่าง สมบูรณ์ในช่วงปี 2564 ซึ่งทำให้ประชากรวัยแรงงานจะมีจำนวนสูงสุดและเริ่มลดลงอย่างต่อเนื่องส่งผล กระทบต่อศักยภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว นอกจากนี้ อัตราการเจริญพันธุ์รวมของ ประชากรไทยในปี 2561 อยู่ที่ 1.58 ซึ่งต่ำกว่าระดับทดแทน นอกจากนี้กลุ่มวัยต่าง ๆ ยังคงมีปัญหาและ ความท้าทายในแต่ละกลุ่ม อาทิ โภชนาการในกลุ่มเด็กปฐมวัย ความสามารถทางเชาว์ปัญญา และความฉลาด ทางอารมณ์ของกลุ่มวัยรุ่น ผลผลิตภาพแรงงานต่ำในกลุ่มวัยแรงงาน และปัญหาสุขภาพของกลุ่มผู้สูงอายุ เป็นต้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ สร้างความอยู่ ดีมีสุขของครอบครัวไทยซึ่งเป็นหน่วยที่ย่อยที่สุดเพื่อให้สามารถเป็นพลังในการขับเคลื่อนช่วยเหลือสังคม พัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเก่ง และมีคุณภาพพร้อม ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่ง “คนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้ง กาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบ ต่อสังคม และผู้อื่น มัธยัสถ์อดออม โอบอ้อมอารีมีวินัย รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ เป็นพลเมืองดีของชาติมีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในโลกอนาคต สามารถใช้ภาษาไทยได้ดีมีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ ๓ รวมทั้ง อนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สูการเป็นคนไทยที่มี ทักษะสูง เป็นนักพัฒนาเทคโนโลยีระดับสูงและนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ

โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง” ได้กำหนดแผนย่อยไว้ ๕ แผนย่อย เพื่อพัฒนาและยกระดับ ทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เต็มศักยภาพและเหมาะสม ดังนี้

1. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ พัฒนาศักยภาพของประเทศไทย โดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพซึ่งจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน สังคม และการมีระบบและกลไกรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาเด็กตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์จนถึงปฐมวัย โดยจัดให้มีการเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ ก่อนการตั้งครรภ์พร้อมทั้งส่งเสริมอนามัยแม่และเด็กตั้งแต่เริ่มตั้งครรภ์ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงพยาบาลทุกระดับดำเนินงานตามมาตรฐานงานอนามัยแม่และเด็กสู่มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนการเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ และสารอาหารที่จำเป็นต่อสมองเด็ก การกระตุ้นพัฒนาการสมองและการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีพัฒนาการที่สมวัยทุกด้าน

3. การพัฒนาช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น จัดให้มีการพัฒนาทักษะความสามารถที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะทักษะด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนความคิดสร้างสรรค์การทำงานร่วมกับผู้อื่น จัดให้มีการพัฒนาทักษะด้านภาษา ศิลปะ ทักษะด้านดิจิทัล และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัดและความสนใจ จัดให้มีการพัฒนาทักษะในการวางแผนชีวิตและวางแผนการเงิน ตลอดจนทักษะการเรียนรู้ที่เชื่อมต่อกับโลกการทำงาน จัดให้มีการเรียนรู้ทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและทักษะชีวิตที่สามารถอยู่ร่วมและทำงานภายใต้สังคมที่เป็นพหุวัฒนธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนระบบบริการสุขภาพและอนามัยที่เชื่อมต่อกันระหว่างระบบสาธารณสุขกับโรงเรียนหรือสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านความฉลาดทางเชาวน์ปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มวัยเรียน/วัยรุ่น รวมทั้งสร้างความอยากรู้อยากเห็นและสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

4. การพัฒนาและยกระดับศักยภาพวัยแรงงาน ด้วยการยกระดับศักยภาพทักษะและสมรรถนะของคนในช่วงวัยทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถเฉพาะบุคคลและความต้องการของตลาดแรงงาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจและผลิตภาพเพิ่มขึ้นให้กับประเทศ เสริมสร้างความอยากรู้และยกระดับตนเองสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่พึงประสงค์และความรู้ความเข้าใจและทักษะทางการเงิน เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและหลักประกันของตนเองและครอบครัว ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความรู้แรงงานฝีมือให้เป็นผู้ประกอบการใหม่และสามารถพัฒนาต่อยอดความรู้ในการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับวัยทำงานผ่านระบบการคุ้มครองทางสังคมและการส่งเสริมการออม

5. การส่งเสริมศักยภาพวัยผู้สูงอายุโดยส่งเสริมการมีงานทำของผู้สูงอายุให้พึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจ และร่วมเป็นพลังสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชนและประเทศ ส่งเสริมและพัฒนาระบบการออมเพื่อสร้างหลักประกันความมั่นคงในชีวิตหลังเกษียณ และหลักประกันทางสังคมที่สอดคล้องกับความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต และส่งเสริมสนับสนุนระบบการส่งเสริมสุขภาพดูแลผู้สูงอายุ พร้อมทั้งจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นมิตรกับผู้สูงอายุ

### 2.1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จะมุ่งบรรลุเป้าหมายในระยะ 5 ปีที่จะสามารถต่อยอดในระยะต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวตามยุทธศาสตร์ 20 ปี โดยมีหลักการสำคัญของแผนฯ ดังนี้

1. ยึด “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ต่อเนื่องมาตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 เพื่อให้เกิดการบูรณาการการพัฒนาในทุกมิติอย่างสมดุลผสมผล มีความพอประมาณและมีระบบภูมิคุ้มกันและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี ซึ่งเป็นเงื่อนไขจำเป็นสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืนซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคนมีความเป็นคนที่สมบูรณ์สังคมไทยเป็นสังคมคุณภาพ มีที่ยืนและเปิดโอกาสให้กับคนในสังคมได้ดำเนินชีวิตที่ดีมีความสุข ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ ในขณะที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศก็เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพและมี เสถียรภาพ การกระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เป็นการเติบโตที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ความ หลากหลายทาง ชีวภาพ ชุมชนวิถีชีวิต ค่านิยม ประเพณีและวัฒนธรรม

2. ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคอนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคอนทุกช่วงวัยและเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณธรรม รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่กับสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ ฟื้นฟู ใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม

3. ยึด “วิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” มาเป็นกรอบของวิสัยทัศน์ประเทศไทยในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยที่วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องสนองตอบต่อประโยชน์แห่งชาติ อันได้แก่ การมีเอกราช อธิปไตยและบูรณภาพแห่งอำนาจอธิปไตย ดำรงอยู่อย่างมั่นคง ยั่งยืนของสถาบันหลักของ ชาติและประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุขเป็นปึกแผ่นมีความมั่นคงทางสังคม ท่ามกลางพหุสังคมและการมีเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโตของชาติ ความเป็นธรรมและความอยู่ดี มีสุขของประชาชน ความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงทางพลังงาน อาหารและน้ำ ความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ ของชาติภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ประสาน สอดคล้องกับด้านความมั่นคงในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ประเทศไทยไม่ เป็นภาระของโลกและสามารถเกื้อกูลประเทศที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจที่ต่ำกว่า

4. ยึด “เป้าหมายอนาคตประเทศไทย ปี 2579” ที่เป็นเป้าหมายในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุใน 5 ปีแรกและเป้าหมายในระดับย่อยลงมา ควบคู่กับกรอบเป้าหมายที่ยั่งยืน (SDGs) ทั้งนี้ เป้าหมายประเทศไทยในปี 2578 ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกันนั้นพิจารณาจากมิติต่าง ๆ ทั้ง ประเด็นและลักษณะของการพัฒนา ลักษณะฐานการผลิตและบริการสำคัญของประเทศ ลักษณะของไทยและสังคมไทยที่พึงปรารถนาและกลุ่มเป้าหมายในสังคมไทย โดยกำหนดไว้ดังนี้ “เศรษฐกิจและสังคมไทยมีการ

พัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืนบนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน สังคมที่เป็นธรรมมีความเหลื่อมล้ำน้อย คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นพลเมืองที่มีวินัย ตื่นรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดชีวิต มีสุขภาพร่างกายและจิตใจ สมบูรณ์มีความเจริญเติบโตทางจิตวิญญาณ จิตสาธารณะและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความเป็นพลเมืองไทย พลเมืองอาเซียนและพลเมืองโลก ประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีนานาชาติ ระบบเศรษฐกิจตั้งอยู่บนฐานของการใช้นวัตกรรมนำดิจิทัล สามารถแข่งขันในการผลิตได้และค้าขายเป็น มีความเป็นสังคมประกอบการ มีฐานการผลิตและบริการที่มีคุณภาพและรูปแบบที่โดดเด่นเป็นที่ต้องการในตลาดโลก เป็นฐานการผลิตและบริการและบริการที่สำคัญ เช่น การให้บริการคุณภาพทั้งด้านการเงิน ระบบโลจิสติกส์ บริการด้านสุขภาพและท่องเที่ยวคุณภาพเป็นครัวโลกของอาหารคุณภาพและปลอดภัย เป็นฐานอุตสาหกรรมและบริการอัจฉริยะที่เป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคตที่ใช้นวัตกรรม ทุน มนุษย์ทักษะสูงและเทคโนโลยีอัจฉริยะ”

5. ยึด “หลักการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังใน 5 ปีที่ต่อยอดไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเป้าหมายระยะยาว” จากแผนพัฒนาฯ เป็นกลไกเชื่อมต่อในลำดับแรกที่จะกำกับและส่งต่อแนวทางพัฒนาและเป้าหมายในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ให้เกิดการปฏิบัติในทุกระดับและในแต่ละด้านอย่างสอดคล้องกัน แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงให้ความสำคัญกับการใช้กลไกประชารัฐที่เป็นการรวมพลังขับเคลื่อนจากทั้ง ภาคเอกชนและประชาชน โดยมีการกำหนดประเด็นบูรณาการของการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงและการกำหนดในระดับแผนงาน / โครงการสำคัญที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาได้อย่างแท้จริง รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่มีความครอบคลุมหลากหลายมิติมากกว่าในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ผ่านๆ มาใน การกำหนดเป้าหมายได้คำนึงความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวของยุทธศาสตร์ชาติและกรอบกำกับเป้าหมายและตัวชี้วัดในระดับย่อยลงมาที่จะต้องถูกส่งต่อและกำกับให้สามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นอย่างมี ผลสัมฤทธิ์ภายใต้ กรอบการจัดสรรงบประมาณ การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน และการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติ ราชการรวมทั้ง การพัฒนาระบบราชการที่สอดคล้องเป็นสาระเดียวกันหรือเสริมหนุนซึ่งกันและกันและกัน แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงกำหนดประเด็นบูรณาการเพื่อการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางสำคัญประกอบการจัดสรร งบประมาณแผ่นดิน รวบรวมและกำหนดแผนงาน/โครงการสำคัญในระดับปฏิบัติการและกำหนดจุดเน้นในการพัฒนาเชิงพื้นที่ในระดับสาขาผลิตและบริการและจังหวัดที่เป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญ

นอกจากนั้น แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ยังคงมุ่งเสริมสร้างกลไกพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันมากขึ้นทั้งกลไกที่เป็นกฎระเบียบต่างๆ และกลไกการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในทุกระดับให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ ลดความซ้ำซ้อน ทั้งในระดับประเทศและระดับพื้นที่ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและในขณะเดียวกันก็เพิ่มบทบาทของกลไกภาคองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกภาคส่วน

### 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง HPO (High Performance Organization)

องค์กรสมรรถนะสูง HPO (High Performance Organization) คือ การเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจาก



รอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับสำหรับเกณฑ์ในการพิจารณา เพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบไปด้วย 7 มิติ ดังนี้

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
3. การให้ความสำคัญกับผู้บริการและการตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในแต่ละมิติมีเนื้อหาสาระ และความสำคัญต่างกันไป ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบในการช่วยผลักดัน เพื่อให้ก้าวไปสู่จุดหมายเดียวกัน และเกี่ยวข้องกับทุกคนในการมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ลองมาดูกันว่าในแต่ละมิติประกอบด้วยอะไรบ้าง

**มิติที่ 1 การนำองค์กร** องค์ประกอบในการวัดสมรรถนะของมิติการนำองค์กรสามารถดูได้จากการจัดการของผู้บริหารว่ามีส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้หรือไม่ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังที่ชัดเจน

ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารที่ดี ในการถ่ายทอดนโยบาย กฎเกณฑ์ วิสัยทัศน์ ขั้นตอนปฏิบัติงานกับพนักงานในทุก ระดับ ผู้บริหารมีวิธในการกระตุ้น โน้มน้าว และผลักดันพนักงานให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีบทลงโทษต่อพนักงานอย่างยุติธรรมในกรณีที่มีการปฏิบัติหน้าที่และตัดสินใจทุจริตมีหน่วยชี้วัดสำหรับ ผู้บริหารที่เหมาะสม มีการกระจายอำนาจให้พนักงานในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม ผู้บริหาร มีการวิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้านรวมถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเหมาะสม

**มิติที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์** มิติดังกล่าวเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการกำหนดความท้าทายต่าง ๆ ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือความท้าทายภายในองค์กร (internall challenges) ความท้าทายภายนอกองค์กร (external challenges) ความท้าทายด้านอื่น ๆ (other challenges) และสิ่งที่ต้องทำหลังจากรู้ถึงปัญหาความท้าทายและอุปสรรคแล้วก็คือการตอบคำถาม ในการวางแผน อาทิ เช่น ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อการมุ่งไปสู่จุดหมาย เพื่อเป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) ทำอย่างไรคนในบริษัท ทำงานไปในทิศทางเดียวกันตามกลยุทธ์ที่วางไว้ (Alignment) ทำอย่างไรในการวัดหรือติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้ คือ 1) มีการวางแผนที่เหมาะสมกับขนาด และลักษณะทางธุรกิจขององค์กร 2) มีการกำหนดเป้าหมายและมองเห็นถึงอุปสรรคต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ 3) มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ 4) มีการเชื่อมโยง

เป้าหมาย ค่าชีวิต เข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 5) มีข้อมูลและระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ชัดเจนในด้านต่าง ๆ อาทิ เช่น ด้านการเงิน การตลาด บุคลากร ความเสี่ยงทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งแนวโน้มเศรษฐกิจ 6) มีส่วนร่วมในการกำหนด คัดเลือกกลยุทธ์ รวมทั้งวางแผนปฏิบัติการ 7) มีระบบการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ 8) มีแผนที่ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน อาทิเช่น ด้านการเงิน การตลาด บุคลากร รวมทั้งทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม 9) มีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 10) มีการใช้ข้อมูลจริงในสถานะแวดล้อมจริงในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร

**มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** มิติดังนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการที่ใช้บริการ และส่วนราชการอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบ การจัดการที่ดีในมิติดังนี้จะนำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดี องค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ 2) มีฐานขนาดตัวอย่าง (Sample Size) ที่เพียงพอในการใช้เป็นตัวแทนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงสถิติ การให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะดวกสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้บริการมีวิธีและช่องทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ 3) มีข้อมูลพื้นฐานของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น อายุ เพศ รายได้ สถานภาพ (สมรสหรือโสด) เพื่อกำหนดขอบเขตคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต 4) มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์พร้อมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ในการให้บริการมีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจ 5) มีการให้ประโยชน์แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานะที่เหมาะสมเพื่อสร้างความประทับใจอย่างต่อเนื่อง 6) มีการสำรวจระบบใหม่ๆที่มีศักยภาพเพื่อหาโอกาสในการพัฒนาการปฏิบัติการ 7) มีการติดตามผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พึงพอใจ เพื่อรับรู้ถึงเหตุผล

**มิติที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** การจัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ วัด และวิเคราะห์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิติดังนี้ คือ 1) มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาและสร้างโอกาส 2) มีการระบุค่าชีวิตที่ชัดเจนทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานถึงระดับองค์กร 3) มีการเชื่อมโยงค่าชีวิตให้เข้ากับการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ 4) มีค่าชีวิตหลายๆรูปแบบในการประเมินความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 5) มีขั้นตอนในการกำหนดมาตรฐานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ สำหรับค่าชีวิตต่าง ๆ 6) มีการบันทึกความสัมพันธ์ระหว่างค่าชีวิตต่าง ๆ ในทุกด้านของธุรกิจ 7) มีเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ที่สามารถใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) มีการใช้อุปกรณ์อัตโนมัติหรือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความสะดวก ความน่าเชื่อถือในการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ 9) มีการมาตรฐานการบันทึก จัดเก็บข้อมูล ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ พร้อมมีการจัดแบ่งหมวดหมู่ของข้อมูลที่ละเอียดและสามารถนำมาใช้งานได้ง่าย 10) มีมาตรฐานในการใช้ข้อมูลรูปแบบต่าง ๆ ในการวิเคราะห์และสื่อสาร

**มิติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานในด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ 1) มีการให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร 2) มีการสำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจ และความต้องการของพนักงานด้านต่าง ๆ 3) มีงบประมาณที่เหมาะสมในการจัดสัมมนาหรือส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ 4) มีการทดสอบความรู้ ความสามารถของพนักงานหลังการเข้ารับการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 5) มีมาตรการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอย่างมีระบบและเหมาะสมในทุก ๆ มิติ เช่น ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 6) มีการเปรียบเทียบสมรรถนะและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกับหน่วยงานอื่น ๆ 7) มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง 8) มีการสร้าง career path ให้กับพนักงาน พร้อมทั้งมีระบบในการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก 9) มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 10) มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร

**มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ** มิติดังนี้ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการภายในองค์กร เช่นการกำหนดนโยบายต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบคือ 1) มีกระบวนการที่สนับสนุนพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย 2) มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร 3) มีคำอธิบายและความชัดเจนในการเลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่า (Value Creation Process) เช่น กระบวนการที่สร้างผลกำไรให้แก่องค์กรหรือกระบวนการที่สร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้า 4) มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ 5) มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ 6) มีวิธีการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน 7) มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง เช่น งานด้านการเงิน พร้อมหาทางป้องกัน 8) มีระบบในการควบคุมกระบวนการเพื่อให้ได้มาตรฐาน 9) มีการอธิบายและอบรมพนักงานรวมทั้งลูกค้าถึงวัตถุประสงค์ในการจัดการกระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความสอดคล้องและความเข้าใจเดียวกัน 10) มีกระบวนการที่ครอบคลุม มีทั้งความชัดเจนและความยืดหยุ่นในเวลาที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง

**มิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** โดยมีองค์ประกอบคือ 1) มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นอาจจะทั้งในและนอกประเทศ 2) มีผลลัพธ์ที่มีการเชื่อมโยงค่าชี้วัดด้านการบริหารกับด้านอื่น ๆ อาทิเช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) มีมาตรการในการลดต้นทุนการปฏิบัติงาน 4) มีมาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) มีมาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงาน 6) มีมาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้กำกับดูแล 7) มีมาตรการในการลดความซับซ้อนของกระบวนการ 8) มีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

ทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมเพื่อรองรับต่อทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และสามารถหาทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ

ซึ่งองค์กรได้ตั้งเป้าไว้อย่างชัดเจนในการที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็น HPO การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในอนาคต เพราะจะเป็นการวางรากฐานสำหรับองค์กรต่าง ๆ ในการปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น เป็นช่วงที่สำคัญสำหรับการก้าวต่อไปในอนาคตการที่จะให้องค์กรเป็น HPO ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรไม่ใช่เพียงคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ทำหน้าที่ในด้านนี้โดยตรงเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่ต้องมีการจัดการบริหารองค์กรที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ส่วนบุคลากรในองค์กรเองต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งหมายรวมถึงประชาชน ผู้ประกอบการที่ใช้บริการ และส่วนราชการอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบ เป็นต้น ดังนั้น การก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง จะประสบความสำเร็จไปไม่ได้ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร



แผนภาพที่ 1 High Performance Organization Model

## 2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

**2.2.1 วิสัยทัศน์และนโยบายองค์กรมุ่งเน้นสู่การเป็น** องค์กรที่ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน สามารถปรับตัวภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ มีผลตอบแทนที่สูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง และมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ องค์กรสามารถผลิตสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ส่งเสริมการสนทนาแลกเปลี่ยน และพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน ซึ่งทุกคนสามารถแสดงออกได้ พนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น มีความสุขกับการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทำให้สังคมโดยรวมดีขึ้นได้ในทุก ๆ ด้านรวมทั้งรักษาความสมดุลของความสัมพันธ์ ที่สำคัญได้แก่

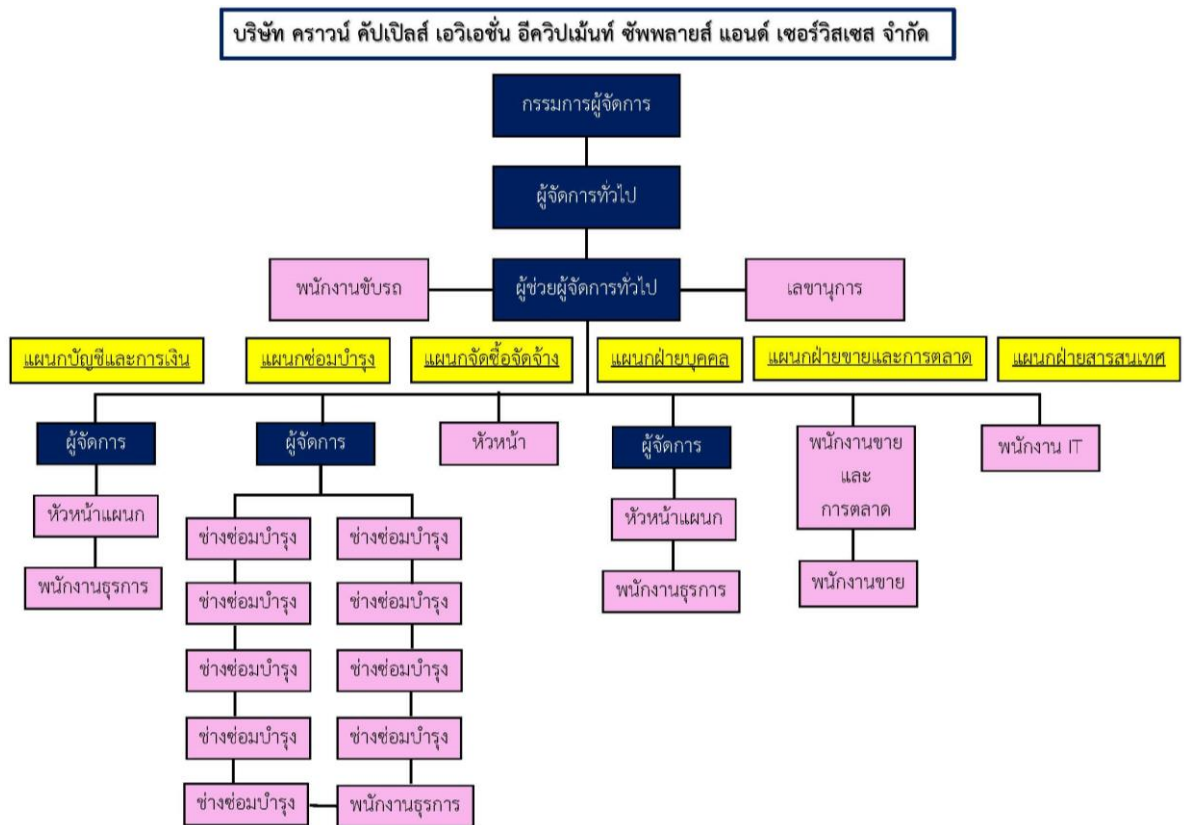
1. กำหนดแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือด้านการค้า เพื่อให้การดำเนินการของการค้ามีการบูรณาการและประสานสอดคล้องกันในทุกระดับ
2. สนับสนุนกำลังพลให้เรียนรู้ภาษาอังกฤษและวัฒนธรรมของประเทศคู่ค้าอย่างเป็นรูปธรรม
3. บูรณาการขีดความสามารถงานของบุคลากรให้ครอบคลุมทุกมิติ

รวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือผู้ยากไร้และยังเปิดโอกาสให้พนักงานของบริษัทฯ ได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอโครงการเพื่อพัฒนาชุมชนบ้านเกิดของตน โครงการนี้มุ่งเน้นการพัฒนาใน 2 ด้าน ได้แก่ การศึกษาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างโอกาสทางการศึกษาและพัฒนาคุณภาพชีวิตได้รับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทั้งในด้านการศึกษา ด้านโภชนาการอาหาร ความปลอดภัยในที่อยู่อาศัย สภาพแวดล้อมที่ดีในการพักอาศัย ตลอดจนสัญลักษณ์ต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม มาเป็นกรอบการบริหารจัดการและสนับสนุนให้เป้าประสงค์ขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

**2.2.2 โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร**

บริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชัน อีควิปเมนท์ ซัพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิสেস จำกัด จัดจดทะเบียนนิติบุคคล วันที่ 24 มกราคม 2560 เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจนำเข้า และจำหน่ายอุปกรณ์ภาคพื้นอากาศยาน (Ground Support Equipment ) เช่น รถดันอากาศยาน, รถลำเลียงสำหรับขึ้นอากาศยาน, เครื่องกำเนิดไฟฟ้าสำหรับอากาศยาน, เครื่องอัดลมร้อนสำหรับสตาร์ทเครื่องยนต์อากาศยาน, เครื่องทำความเย็นสำหรับอากาศยาน, ส่วนประกอบอุปกรณ์ลากจูงสำหรับอากาศยาน, อุปกรณ์ยกเปลวล้ออากาศยาน ฯลฯ จากบริษัทผู้ผลิตในต่างประเทศประกอบด้วย ประเทศเยอรมัน, ฝรั่งเศส, สเปน, สโลวีเนีย, สหรัฐอเมริกา, จีน, มาเลเซีย เป็นต้น อุปกรณ์จะถูกนำไปให้บริการประจำท่าอากาศยานต่าง ๆ เช่น ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ, ท่าอากาศยานดอนเมือง, ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย, ท่าอากาศยานเชียงใหม่, ฯลฯ เป็นต้น

โครงสร้างองค์กร



### สถานภาพบุคลากร

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในองค์กร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยจำแนกตามประเภทของบุคลากร (ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติงาน) (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2564) องค์กรมีบุคลากรทั้งสิ้น 20 คน แบ่งเป็น ฝ่ายบริหาร จำนวน 4 คน จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน ระดับปริญญาตรี จำนวน 2 คน ฝ่ายปฏิบัติงาน 17 คน จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 9 คน ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง จำนวน 7 คน ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน 1 คน ได้ดังต่อไปนี้

ลำดับ	อัตราทั้งหมด	อัตราบรรจุจริง	อัตราว่าง
<b>ฝ่ายบริหาร</b>			
กรรมการผู้จัดการ	1	1	-
ผู้จัดการทั่วไป	1	1	-
ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป	1	1	-
ผู้จัดการฝ่าย	3	1	2
<b>ฝ่ายปฏิบัติงาน</b>			
หัวหน้างาน	3	3	-
พนักงาน	8	5	3
ช่าง	8	8	-

### 2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) เป็นการตรวจสอบสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็น คุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้เกิดการเอื้อต่อบรรลุเป้าหมาย ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### 2.3.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) โดยใช้ตัวแบบ PEST



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunities) และ สิ่งท้าทาย (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน โดยอาศัยหลักการ พื้นฐานและกรอบความคิดในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีอิทธิพลจากภายนอก โดยใช้หลัก ของ “PEST Analysis Model” ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ "ภาพรวม" ของสภาพแวดล้อมในพื้นที่เชิงกลยุทธ์ โดย “PEST” ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment : P) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จาก ยุทธศาสตร์ชาติ อิทธิพลทางการเมืองมีผลต่อบรรยากาศขององค์การธุรกิจโดยอิทธิพลทางการเมืองจะเป็นตัว ช่วยเหลือและส่งเสริมกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศตามนโยบาย

2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment: E) ทรัพยากรที่มีอยู่หรือขาดแคลน และแนวโน้มทั่ว ๆ ไปของเศรษฐกิจที่มีผลต่อองค์กร หากมองภาพให้กว้างขึ้น ปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเกี่ยวข้องกับระบบเศรษฐกิจของประเทศ

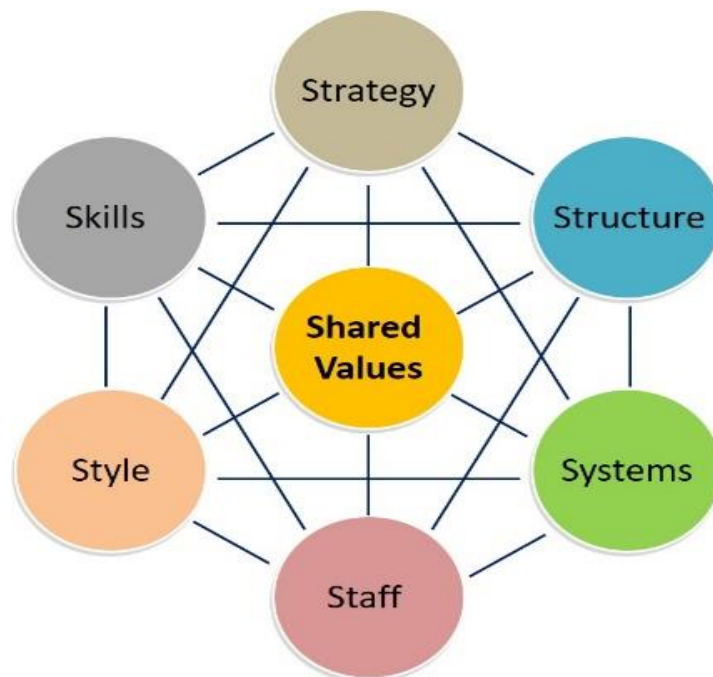
3. สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Environment : S) ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความต้องการและลักษณะเฉพาะของคนในสังคมที่องค์การไปประกอบกิจการอยู่ เชื่อกันว่า ค่านิยมเป็นตัวกำหนดรูปแบบทัศนคติของบุคคลและของกลุ่มบุคคล ค่านิยมและทัศนคติเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของบุคคล

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้าน เทคโนโลยี (Technological Environment : T) ซึ่งเป็นการ วิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงานวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร การเข้าถึงระบบเครือข่าย ฯลฯ

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยการใช้ PEST

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Treat)
ด้านการเมือง (Political Environment : P)	นโยบายของรัฐบาลที่มีความชัดเจน และมีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวที่มีความต่อเนื่อง	การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล/ผู้บริหาร และนโยบายบ่อยครั้ง ทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และขาดเสถียรภาพ
ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E)	ความต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจมีมากขึ้น มุ่งเน้นความยั่งยืนอย่างชัดเจน	ระบบกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนไปสู่เชิงพาณิชย์น้อยลง
ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-cultural factors : S)	มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและชาติพันธุ์	ความแตกต่างในพื้นที่ ในสภาพสังคม วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ไม่แน่นอน และมั่นคง
ด้านเทคโนโลยี (Technological factors : T)	1. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น 2. มีแหล่งเอื้อในการให้ข้อมูล และการสนับสนุน	1. ยังเข้าไม่ถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้เท่าเทียมกัน 2. ขาดการตรวจสอบข้อมูลทางด้านศิลปะ และวัฒนธรรมก่อนการนำเสนอ ข้อมูล

### 2.3.2 การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร (7S framework)





การวางแผนปฏิบัติการ ความสอดคล้องและสมดุลระหว่างสถานการณ์กับขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยที่ทฤษฎีสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้แก่แบบจำลอง 7S ของ McKinsey (McKinsey's 7Ss) เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการคือ

1. ช่วยให้เกิดความเข้าใจในความสำเร็จของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
2. ช่วยแสดงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีผลต่อกันและต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
3. ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แบบจำลอง 7S อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ เนื่องจากปัจจัยแต่ละตัวจะมีบทบาทสำคัญต่างกันไปในแต่ละองค์การและแต่ละช่วงเวลา โดยแบบจำลองนี้มีส่วนประกอบ 7 ประการดังต่อไปนี้

**1. โครงสร้าง (Structure)** หมายถึง ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุม และการรวบรวมหรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์กร โดยที่กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและสอดคล้องกัน เช่น โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจจะเหมาะสมกับกลยุทธ์การกระจายธุรกิจเป็นต้น

**2. กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่กลยุทธ์จะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดของธุรกิจ เพราะธุรกิจไม่สามารถดำเนินงานแบบวันต่อวันโดยไม่เข้าใจในความต้องการของตนเองหรือไม่มีเป้าหมายที่แน่นอนและชัดเจน

**3. ระบบ (System)** หมายถึง ระเบียบวิธีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร โดยที่ระบบจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการประสานงานภายในองค์กร ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องและเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร

**4. รูปแบบ (Style)** หมายถึงลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำ เป็นต้น ตลอดจนลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร

**5. บุคลากร (Staff)** หมายถึง การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิก ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความเหมาะสมของบุคคลกับปัจจัยอื่นขององค์กร ปัจจุบันธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรสำคัญของธุรกิจ ถ้าธุรกิจสามารถพัฒนาศักยภาพและความเต็มใจในการทำงานให้แก่บุคลากรแล้ว ธุรกิจย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

**6. ทักษะ (Skill)** หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์การ เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น ปัจจุบันธุรกิจกำลังก้าวเข้าสู่การแข่งขันใน

สังคมความรู้ (Knowledge Society) ดังนั้นนอกจากองค์การจะต้องดำรงรักษาทักษะสำคัญของตนแล้ว ต้องพัฒนาทักษะอื่นที่จำเป็นต่อการแข่งขันในอนาคต

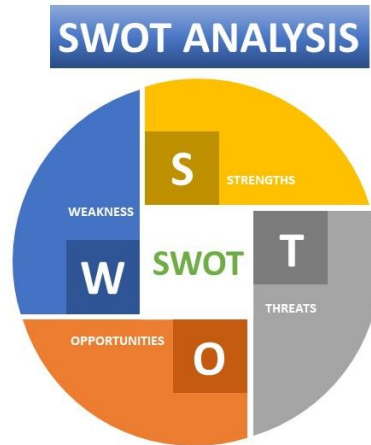
7. **ค่านิยมร่วม (Shared Value)** หมายถึง เป้าหมายสูงสุด (Superordinate Goal) ที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์การ โดยค่านิยมร่วมจะเป็นหลักพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของแต่ละระบบองค์การ ปกติค่านิยมร่วมขององค์การจะไม่ได้ถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะถูกพัฒนา ถ่ายทอดและปลูกฝังอยู่ในหมู่สมาชิก

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยการใช้ 7 S framework

7S Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โครงสร้าง (Structure)	ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรชั้นนำ และให้ความสำคัญกับงานบุคคล	โครงสร้างองค์กรเป็นการบังคับบัญชา ที่แบ่งเป็นสายงานทำให้ต้องรอการ ตัดสินใจจากผู้บริหาร
กลยุทธ์ (Strategy)	1. ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมใน การจัดทำแผน 2. มีการกำหนดกลยุทธ์ และมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	1. ขาดการติดตาม และประเมินผล 2. ตัวชี้วัดบางตัวประเมินไม่ชัดเจน
ระบบ (System)	1. มีหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส 2. มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจ เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ	มีระบบบริหารงานบุคคลที่ยังไม่สมบูรณ์
รูปแบบ (Style)	1. มีการแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ในการสั่งการและทำการแทนอย่างชัดเจน และการกำหนดสายการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับ 2. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงานทุกระดับ	การประสานงานและการสื่อสารล่าช้า ในบางเรื่อง
บุคลากร (Staff)	1. บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี 2. บุคลากรมีความเป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	1. บุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน
ทักษะ (Skill )	มีช่องทางในการเพิ่มพูนความชำนาญในการปฏิบัติงาน	1. ขาดทักษะในการสื่อสารความสามารถ และทักษะการใช้ภาษา

ค่านิยมร่วม (Shared Value)	1. มีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 2. บุคลากรมีความรักและผูกพันในองค์กร	การปฏิบัติของบุคลากรตามค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ครอบคลุม
----------------------------	--	--

## 2.4 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)



### สภาพแวดล้อมภายนอก

#### โอกาส (Opportunities)

1. นโยบายของรัฐบาลที่มีความชัดเจน และมีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวที่มีความต่อเนื่อง
2. ความต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจมีมากขึ้น มุ่งเน้นความยั่งยืนอย่างชัดเจน
3. มีความหลากหลายทาง วัฒนธรรมและชาติพันธุ์
4. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น
5. มีแหล่งเอื้อในการให้ข้อมูล และการสนับสนุน

#### อุปสรรค (Treat)

1. การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล/ผู้บริหารและนโยบายบ่อยครั้ง ทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และขาดเสถียรภาพ

2. ระบบกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนไปสู่เชิงพาณิชย์น้อยลง
3. ความแตกต่างในพื้นที่ ในสภาพสังคม วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ไม่แน่นอน และมั่นคง
4. ยังเข้าไม่ถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้เท่าเทียมกัน
5. ขาดการตรวจสอบข้อมูลทางด้าน ศิลปะและวัฒนธรรมก่อนการนำเสนอ ข้อมูล

### สภาพแวดล้อมภายใน

#### จุดแข็ง (Strengths)

1. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรชั้นนำ และให้ความสำคัญกับงานบุคคล
2. ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน

3. มีการกำหนดกลยุทธ์ และมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม
4. มีหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส
5. มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจ เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ
6. มีการแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ในการสั่งการและทำการแทนอย่างชัดเจน และการกำหนดสายการบังคับ

บัญชาเป็นไปตามลำดับ

7. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงานทุกระดับ
8. บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือร่วม ใจในการทำงานเป็นอย่างดี
9. บุคลากรมีความเป็นมิตร มีมนุษย สัมพันธ์ที่ดี
10. มีช่องทางในการเพิ่มพูนความชำนาญในการปฏิบัติงาน
11. มีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
12. บุคลากรมีความรักและผูกพันในองค์กร

#### **จุดอ่อน (Weaknesses)**

1. โครงสร้างองค์กรเป็นการบังคับบัญชา ที่แบ่งเป็นสายงานทำให้ต้องรอการ ตัดสินใจจากผู้บริหาร
2. ขาดการติดตาม และประเมินผล
3. ตัวชี้วัดบางตัวประเมินไม่ชัดเจน
4. มีระบบบริหารงานบุคคลที่ยังไม่สมบูรณ์
5. การประสานงานและการสื่อสารล่าช้า ในบางเรื่อง
6. บุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน
7. ขาดทักษะในการสื่อสารความสามารถ และทักษะการใช้ภาษา
8. การปฏิบัติของบุคลากรตามค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ครอบคลุม

## **2.5 การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์**

2.5.1 การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ผู้ศึกษาส่งแบบวิเคราะห์การ ถ่วงน้ำหนักภายในและภายนอกให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในหน่วย จำนวนทั้งสิ้น 9 คน โดยให้ พิจารณา ตามหลักการและความสำคัญว่าปัจจัยด้านใดเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรมาก ให้กำหนดน้ำหนัก คะแนน มากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรน้อย โดยให้คะแนนรวมของทุกข้อรวมกัน เป็น 1 น้ำหนักในแต่ละด้าน อาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญ ได้ผลดังตารางนี้

ตารางที่ 3 แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัย สิ่งแวดล้อมภายนอก	คนที่									$\bar{X}$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
P : การเมือง	0.30	0.20	0.30	0.35	0.20	0.20	0.35	0.25	0.30	0.27
E : เศรษฐกิจ	0.20	0.30	0.25	0.20	0.25	0.30	0.20	0.25	0.25	0.25
S : สังคมและวัฒนธรรม	0.25	0.25	0.25	0.20	0.30	0.25	0.20	0.25	0.25	0.24
T : เทคโนโลยี	0.25	0.25	0.20	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.20	0.24
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

ตารางที่ 4 แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัย สิ่งแวดล้อมภายใน	คนที่									$\bar{X}$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
S1 โครงสร้าง (Structure)	0.20	0.15	0.15	0.10	0.20	0.15	0.20	0.20	0.20	0.17
S2 กลยุทธ์ (Strategy)	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	0.15	0.11
S3 ระบบ (System)	0.15	0.10	0.10	0.20	0.10	0.10	0.15	0.15	0.10	0.13
S4 รูปแบบ (Style)	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.11
S5 บุคลากร (Staff)	0.10	0.20	0.20	0.20	0.15	0.20	0.10	0.10	0.15	0.16
S6 ทักษะ (Skill)	0.20	0.15	0.20	0.15	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.19
S7 ค่านิยมร่วม (Shared Value)	0.15	0.20	0.15	0.10	0.10	0.15	0.15	0.15	0.10	0.13
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

### ๒.๕.๒ การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามโดยให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในหน่วย จำนวนทั้งสิ้น 9 คน พิจารณาประเด็นและวิเคราะห์ว่าประเด็นดังกล่าวส่งผล ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรมาก

3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรน้อย

1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรน้อยที่สุด

ตารางที่ 5 แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร PEST

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก “โอกาส”		สภาพแวดล้อมภายนอก “ภัยคุกคาม”	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Treats
1. ด้านการเมือง (Political Environment : P)	3.89	O1 นโยบายของรัฐบาลที่มีความชัดเจน และมีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวที่มีความต่อเนื่อง	4.67	T1 การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล/ผู้บริหารและนโยบายบ่อยครั้ง ทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่องและขาดเสถียรภาพ
2. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E)	3.56	O2 ความต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจมีมากขึ้น มุ่งเน้นความยั่งยืนอย่างชัดเจน	3.44	T2 ระบบกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนไปสู่เชิงพาณิชย์น้อยลง
3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-cultural factors : S)	4.00	O3 มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและชาติพันธุ์	3.56	T3 ความแตกต่างในพื้นที่ ในสภาพสังคม วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ไม่แน่นอน และมั่นคง
4. ด้านเทคโนโลยี (Technological factors : T)	4.67	O4 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น	3.58	T4 ยังเข้าไม่ถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้เท่าเทียมกัน
	4.44	O5 มีแหล่งเอื้อในการให้ข้อมูล และการสนับสนุน	4.00	T5 ขาดการตรวจสอบข้อมูลทางด้าน ศิลปะและวัฒนธรรมก่อนการนำเสนอ ข้อมูล

ตารางที่ 6 แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร 7S framework

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน “จุดแข็ง”		สภาพแวดล้อมภายใน “จุดอ่อน”	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
1. โครงสร้าง (Structure)	4.44	S1 ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรชั้นนำ และให้ความสำคัญกับงานบุคคล	3.22	W1 โครงสร้างองค์กรเป็นการบังคับบัญชา ที่แบ่งเป็นสายงานทำให้ต้องรอการ ตัดสินใจจากผู้บริหาร
2. กลยุทธ์ (Strategy)	4.44	S2 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมใน การจัดทำแผน	3.22	W2 ขาดการติดตาม และประเมินผล
	4.11	S3 มีการกำหนดกลยุทธ์ และมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	3.44	W3 ตัวชี้วัดบางตัวประเมินไม่ชัดเจน

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน “จุดแข็ง”		สภาพแวดล้อมภายใน “จุดอ่อน”	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
3. ระบบ (System)	4.78	S4 มีหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส	3.78	W4 มีระบบบริหารงานบุคคลที่ยังไม่สมบูรณ์
	4.67	S5 มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจ เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ		
4. รูปแบบ (Style)	4.22	S6 มีการแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ในการสั่งการและทำการแทนอย่างชัดเจน และการกำหนดสายการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับทุกระดับ	3.11	W5 การประสานงานและการสื่อสารล่าช้า ในบางเรื่อง
	5.00	S7 ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงาน		
5. บุคลากร (Staff)	4.56	S8 บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี	3.11	W6 บุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน
	4.56	S9 บุคลากรมีความเป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี		
6. ทักษะ (Skill)	4.33	S10 มีช่องทางในการเพิ่มพูนความชำนาญในการปฏิบัติงาน	3.22	W7 ขาดทักษะในการสื่อสารความสามารถ และทักษะการใช้ภาษา
7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)	4.56	S11 มีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.44	W8 การปฏิบัติของบุคลากรตามค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ครอบคลุม
	4.11	S12 บุคลากรมีความรักและผูกพันในองค์กร		

## 2.6 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ PEST ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กรมาก มากจะกำหนด น้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กรมาก เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ 7 แสดงการสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (โอกาส - ภัยคุกคาม)
		โอกาส	ภัยคุกคาม	โอกาส	ภัยคุกคาม	
P : ด้านการเมือง (Political Environment )	0.27	3.89	4.67	1.05	1.26	-0.21
E : เศรษฐกิจ (Economic)	0.25	3.56	3.44	0.89	0.86	0.03
S : สังคมและวัฒนธรรม (Social cultural)	0.24	4.00	3.56	0.96	0.85	0.11
T : เทคโนโลยี (Technological)	0.24	4.55	3.79	1.09	0.91	0.18
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				3.99	3.88	
สรุปปัจจัยภายนอก				0.11		

การกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ 7S ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่า ปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรมาก จะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรน้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ 8 แสดงการสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (จุดแข็ง - จุดอ่อน)
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
S1: โครงสร้างองค์กร (Structure)	0.17	4.44	3.22	0.75	0.55	0.21
S2: กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.11	4.28	3.33	0.47	0.37	0.10
S3: ระบบในการดำเนินงานขององค์กร	0.13	4.26	3.78	0.55	0.49	0.06
S4: แบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style)	0.11	4.61	3.11	0.51	0.34	0.17
S5: บุคลากรในองค์กร (Staff)	0.16	4.56	3.11	0.73	0.50	0.23
S6: ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill)	0.19	4.33	3.22	0.82	0.61	0.21
S7: ค่านิยมร่วมกัน (Shared Value)	0.13	4.34	3.44	0.56	0.45	0.12
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				4.40	3.30	
สรุปปัจจัยภายใน				1.10		



## 2.7 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

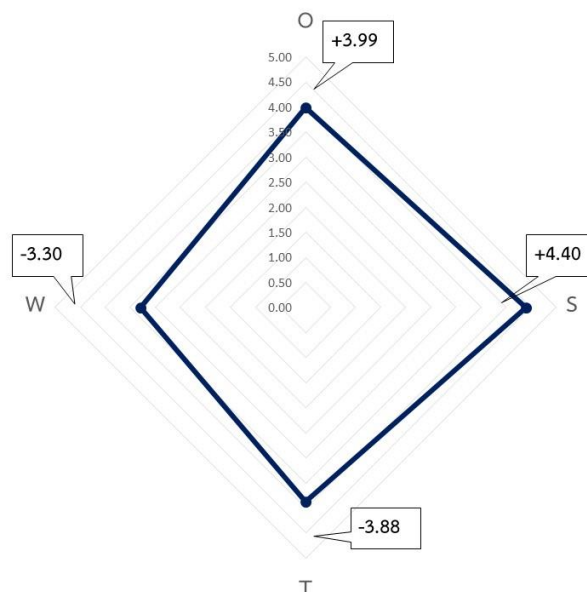
การแสดงสถานภาพของหน่วยงาน การแสดงสถานภาพของหน่วยงานจะแสดงออกมาในรูปของกราฟ เพื่อให้เห็นว่าหลังจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ด้วยเทคนิค SWOT Analysis แล้ว จะสามารถประเมินสถานภาพของ หน่วยงานเป็นลักษณะใด ซึ่งการแสดงสถานภาพของหน่วยงาน จะบ่งบอกถึง สถานภาพ 1 ลักษณะ ดังนี้

1. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัย ภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง หน่วยงานเมื่อมีสถานภาพเป็น Stars ให้ กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษา ความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไปและพัฒนางานต่อยอด

2. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มี ปัจจัย ภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในหน่วยงาน อ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อน ของ หน่วยงานได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)

3. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวม ส่วนใหญ่ ภายนอก หน่วยงานมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในหน่วยงานแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ปัจจัย ภายนอก เป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาหน่วยงาน หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสนี้จะสามารถพัฒนาหน่วยงาน นำไปสู่ สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน / แยกตัว (Defend / Diversify)

๔. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ใน สภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหา ล่อแหลมต่อการประสบความล้มเหลวค่อนข้างสูง จึง เป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไปปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ ถึงอาจขั้นแก้ไข ไม่ได้ต้องยุบหน่วยงาน ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว / ถอย (Retrenchment)



สำหรับผลรวมของค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก พบว่า ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจุดแข็ง เท่ากับ 4.40 ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจุดอ่อน เท่ากับ 3.30 ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักโอกาส เท่ากับ 3.99 ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักอุปสรรค เท่ากับ 3.88 จากภาพแสดงให้เห็นว่า Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัย ภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง หน่วยงานเมื่อมีสถานภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษา ความเป็น Stars ให้ยั่งยืนงต่อไปและพัฒนางานต่อยอด

## บทที่ 3

### แผนขององค์กร

#### 3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)

##### วิสัยทัศน์ (Vision)

Exceed Customer Goals with Loyalty

##### ภารกิจ (Mission)

นำเข้าและให้เช่าอุปกรณ์ภาคพื้นในสนามบิน รับซ่อมและวางแผนงานเพื่อการบำรุงอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานเสมอ การให้บริการและการบำรุงรักษาการจัดการของอุปกรณ์ภายในและภายนอกสนามบิน รวมทั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอื่น ๆ และรักษาส่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ด้วยความสามารถและเทคโนโลยีที่ดีที่สุด

##### เป้าหมาย (Goals)

เป็นที่ยอมรับของบริษัทในการนำเข้าอุปกรณ์ภาคพื้น

##### วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. เพื่อความมั่นคงของกิจการและเจริญเติบโตของธุรกิจประกอบกับการรับผิดชอบสังคมและธุรกิจจะไม่ขัดต่อกฎหมายหรือต่อประเพณี
2. เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพ การบริการ (Level of Service)

##### กลุ่มเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

**เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** เป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (HPO) ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและคลังความรู้ให้มีประสิทธิภาพ
2. การแก้ไขปัญหาเชิงรุก และเผยแพร่โดยมุ่งสร้างความรู้และใช้ประโยชน์องค์ความรู้
3. การขยายเครือข่ายขับเคลื่อนองค์ความรู้ตามขีดความสามารถขององค์กร

**เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

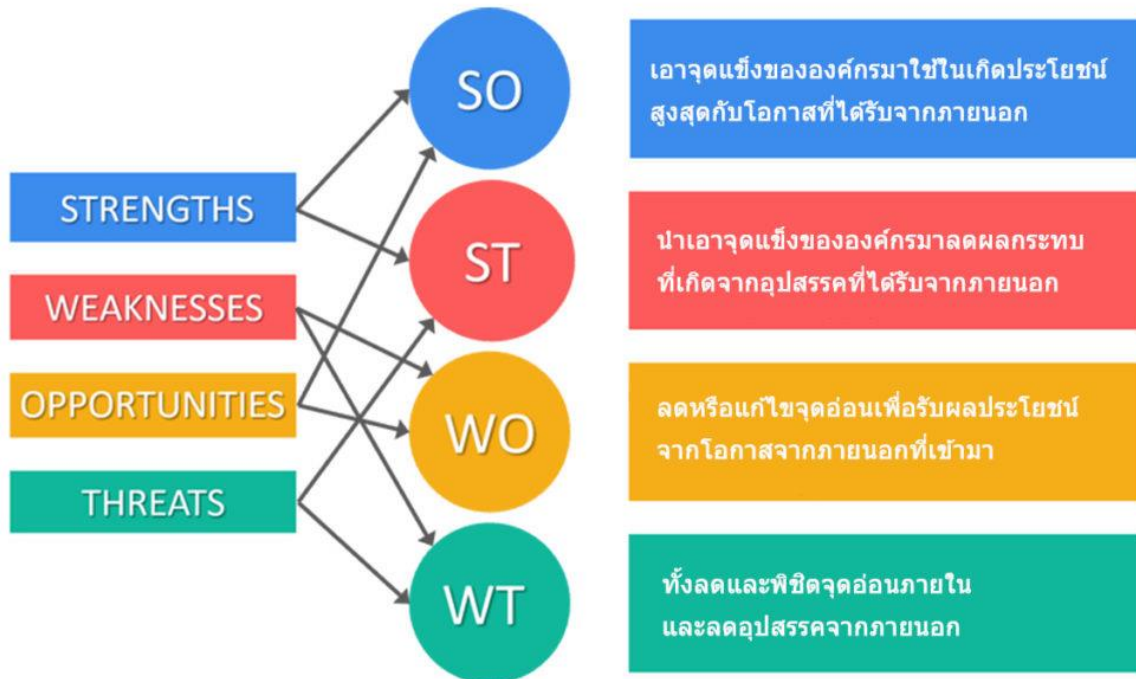
1. พัฒนาและส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในองค์กร
2. การออกแบบและพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลที่มุ่งเน้นคุณภาพ

**เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 3 :** พัฒนาศักยภาพบุคลากรและบริหารจัดการองค์กร

1. การเสริมสร้างความเป็นทีมและการมีส่วนร่วม
2. การพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการแก้ปัญหา
3. การพัฒนาการจัดการความรู้และส่งเสริมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3.2 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ๕ อันดับแรก แล้วนำมา TOWS Matrix มาใช้เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งได้ผลเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังแสดงตามตารางดังนี้



#### จุดแข็ง 5 อันดับแรก (Strengths)

- S7 ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงาน
- S4 มีหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส
- S5 มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจ เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ
- S8 บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือร่วม ใจในการทำงานเป็นอย่างดี
- S11 มีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

#### จุดอ่อน 5 อันดับแรก (Weaknesses)

- W4 มีระบบบริหารงานบุคคลที่ยังไม่สมบูรณ์
- W3 ตัวชี้วัดบางตัวประเมินไม่ชัดเจน
- W8 การปฏิบัติของบุคลากรตามค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ครอบคลุม
- W1 โครงสร้างองค์กรเป็นการบังคับบัญชา ที่แบ่งเป็นสายงานทำให้ต้องรอการ ตัดสินใจจากผู้บริหาร
- W2 ขาดการติดตาม และประเมินผล

### โอกาส 5 อันดับแรก (Opportunities)

- O4 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น
- O5 มีแหล่งเอื้อในการให้ข้อมูล และการสนับสนุน
- O3 มีความหลากหลายทาง วัฒนธรรมและชาติพันธุ์
- O1 นโยบายของรัฐบาลที่มีความชัดเจน และมีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวที่มีความต่อเนื่อง
- O2 ความต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจมีมากขึ้น มุ่งเน้นความยั่งยืนอย่างชัดเจน

### ภัยคุกคาม 5 อันดับแรก (Threats)

- T1 การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล/ผู้บริหารและนโยบายบ่อยครั้ง ทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และขาดเสถียรภาพ
- T5 ขาดการตรวจสอบข้อมูลทางด้าน ศิลปะและวัฒนธรรมก่อนการนำเสนอ ข้อมูล
- T4 ยังเข้าไม่ถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้เท่าเทียมกัน
- T3 ความแตกต่างในพื้นที่ ในสภาพสังคม วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ไม่แน่นอน และมั่นคง
- T2 ระบบกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนไปสู่เชิงพาณิชย์น้อยลง

ตารางการวิเคราะห์ความสอดคล้องของสถานการณ์ภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร (SWOT Analysis)

<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>O4 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น</p> <p>O5 มีแหล่งเอื้อในการให้ข้อมูล และการสนับสนุน</p> <p>O3 มีความหลากหลายทาง วัฒนธรรมและชาติพันธุ์</p> <p>O1 นโยบายของรัฐบาลที่มีความชัดเจน และมีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวที่มีความต่อเนื่อง</p> <p>O2 ความต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจมีมากขึ้น มุ่งเน้นความยั่งยืนอย่างชัดเจน</p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p>S7 ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงาน</p> <p>S4 มีหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส</p> <p>S5 มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจ เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ</p> <p>S8 บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี</p> <p>S11 มีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <p>W4 มีระบบบริหารงานบุคคลที่ยังไม่สมบูรณ์</p> <p>W3 ตัวชี้วัดบางตัวประเมินไม่ชัดเจน</p> <p>W8 การปฏิบัติของบุคลากรตามค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ครอบคลุม</p> <p>W1 โครงสร้างองค์กรเป็นการบังคับบัญชา ที่แบ่งเป็นสายงานทำให้ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร</p> <p>W2 ขาดการติดตาม และประเมินผล</p>
<p><b>ภัยคุกคาม (Threats)</b></p> <p>T1 การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล/ผู้บริหารและนโยบายบ่อยครั้ง ทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และขาดเสถียรภาพ</p> <p>T5 ขาดการตรวจสอบข้อมูลทางด้าน ศิลปะและวัฒนธรรมก่อนการนำเสนอ ข้อมูล</p> <p>T4 ยังเข้าไม่ถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้เท่าเทียมกัน</p> <p>T3 ความแตกต่างในพื้นที่ ในสภาพสังคม วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ไม่แน่นอน และมั่นคง</p> <p>T2 ระบบกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนไปสู่เชิงพาณิชย์น้อยลง</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)</b></p> <p>การดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยรักษาสมดุลของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)</b></p> <p>การจัดให้มีระบบการคัดสรรบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งบริหารที่สำคัญทุกระดับอย่างเหมาะสม และมีกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส เป็นธรรม</p>
	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)</b></p> <p>ขยายกลุ่มเป้าหมายและพัฒนากระบวนการติดตามความก้าวหน้า และการประเมินผลมุ่งเน้นคุณภาพ เพิ่มพื้นที่การเรียนรู้ องค์ความรู้ภายในหน่วยงานที่หลากหลาย</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)</b></p> <p>สร้างความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน พัฒนาระบบฐานข้อมูลที่ต้องการ และทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง เพิ่มพื้นที่การเรียนรู้ ให้หลากหลายและเข้าถึงได้ง่ายต่อการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และบูรณาการข้อมูลร่วม</p>

### กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

กลยุทธ์เชิงรุกเป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งผนวกกับโอกาสที่มีอยู่ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดไว้คือ การดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยรักษาสมดุลของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน การผลิต การจำหน่ายผลิตภัณฑ์และการบริการ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งส่งเสริมให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการ และการบริหารจัดการที่ดีเลิศ มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ จึงได้กำหนดเป็นนโยบายด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี โดยให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานมุ่งมั่นที่จะนำเอาหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในการดำเนินงาน เมื่อบริษัทเป็นบริษัทที่มีสมรรถนะสูงแล้วนั้นก็จะมีความสามารถในการแข่งขันสูงมีโอกาสดำเนินธุรกิจในตลาดที่ขยายตัวมากขึ้น

### กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

กลยุทธ์เชิงแก้ไขเป็นการนำโอกาสที่มีมาปิดจุดอ่อนของเรา หรือทำให้จุดอ่อนลดลง เป็นกลยุทธ์เน้นการแก้ไขจุดอ่อนด้วยโอกาสที่เข้ามา ด้วยรัฐบาลมีการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและรวมถึงภาครัฐวิสาหกิจต่างๆ ให้มีการบริหารงานที่โปร่งใส และมีการส่งเสริมให้มีการสร้างความสามารถในการแข่งขัน จึงควรเน้นให้องค์กรของเราให้มีระบบการคัดสรรบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งบริหารที่สำคัญทุกระดับอย่างเหมาะสม และมีกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส เป็นธรรม ภายใต้จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้ เคารพกฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ อย่างเคร่งครัด

### กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

กลยุทธ์เชิงป้องกันเป็นการนำจุดแข็งมาป้องกันอุปสรรค บริษัทมีการสร้างธุรกิจใหม่ การลงทุนในพลังงานหมุนเวียนและการแสวงหาโอกาสในธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ให้มีการเติบโตแบบก้าวกระโดดในอนาคต โดยจะมีการขยายการลงทุนในธุรกิจหลัก การลงทุนในสายโซ่อุปทานของแก้สธรรมชาติเหลว การลงทุนในพลังงานที่หมุนเวียนและการแสวงหาโอกาสลงทุนในภูมิภาคและประเทศต่างๆ รวมไปถึงการเร่งสร้างธุรกิจใหม่ การลงทุนในพลังงานหมุนเวียนและการแสวงหาโอกาสในธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ โดยบริษัทมีการจัดวางระบบงานที่มีคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และมากประสบการณ์ ทำให้บริษัทมีการพัฒนาและเติบโตทางเศรษฐกิจที่มีอย่างต่อเนื่องต่อไป

### กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

เป็นการเน้นตั้งรับจากภัยคุกคามและจุดอ่อนที่มีอยู่ โดยเริ่มจากการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในองค์กร พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้สมบูรณ์โดยใช้ตัวชี้วัดบางตัวประเมินการปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลรวมไปถึงการปฏิบัติของบุคลากรตามค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กร

### ๓.๓ มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)

จากการวิเคราะห์ข้างต้น นั้น สามารถวางมาตรการและแผนงาน ในระยะ 3 ปี เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงได้จัดทำ HR Roadmap ปี 2565 – 2567 เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ดังนี้



### ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล สามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ได้ดังนี้

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM : Human Resource Management)

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital)

กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารอัตรากำลังทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบการประเมินและผลตอบแทน

กลยุทธ์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในการเป็น Strategic Partner



## ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนองค์กร (OD : Organization Development)

กลยุทธ์ที่ 1 จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องและรองรับกลยุทธ์ขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบงานทางานให้สอดคล้องและรองรับกลยุทธ์ขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

## ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD : Human Resource Development)

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและพนักงานให้สอดคล้องกับ Competency

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาและฝึกอบรมพนักงานรายบุคคล สายงานบริหาร และสายงานปฏิบัติงาน

เสริมสร้างบทบาทหัวหน้างานในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมพนักงาน พัฒนาตนเอง

ผ่านช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย

กำหนดกลยุทธ์และแผนงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

### กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ Competency

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ Competency มุ่งเน้นการพัฒนา

พนักงานเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งควบคู่ไปกับการวางรากฐานความเข้มแข็ง

ของผู้ปฏิบัติงานในด้านความรู้ความสามารถ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในอนาคต

**เป้าประสงค์ :** ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับ  
บริบท การดำเนินธุรกิจของบริษัท

แผนงาน/กิจกรรม (Plan/Activity)	ตัวชี้วัด (Measure)	เป้าหมาย (Target)	65	66	67
<b>1.แผนพัฒนาผู้บริหาร</b> <b>ผู้บังคับบัญชาและ</b> <b>ผู้ปฏิบัติงาน</b> 1.1 จัดทำ Training Road Map & Competency 1.2 แผนงานและดำเนินการ พัฒนาบุคลากร 1.2.1 ด้านการบริหารจัดการ ประจำตำแหน่งผู้บริหาร - การพัฒนาเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถพิเศษของ องค์กร (Corporate Core Competency)	- มี Training Road Map ของบริษัทฯภายในปี 2565  - ระยะเวลาอบรมเฉลี่ย ต่อคน	- มี Training Road Map ของบริษัทฯ  - ปี 2565 ไม่น้อยกว่า 40 ชม.ต่อคนต่อปี - ปี 2566 ไม่น้อยกว่า 45 ชม.ต่อคนต่อปี - ปี 2567 ไม่น้อยกว่า 50 ชม.ต่อคนต่อปี			

<p>- การพัฒนาทักษะด้านการบริหารโรงพยาบาลและด้านการศึกษาสำหรับผู้บริหาร</p> <p>1.2.2 ด้านพัฒนาผู้ปฏิบัติงานตาม Competency</p> <p>- การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความสามารถพิเศษขององค์กร (Corporate Core Competency)</p> <p>- การพัฒนาเพื่อรองรับความท้าทายขององค์กร</p> <p>- พัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร (ภาษาอังกฤษ)</p> <p>1.2.3 ด้านบริหารจัดการภายใน</p> <p>- ด้านความเสี่ยง</p> <p>- ด้านการควบคุมภายใน</p> <p>- ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ</p> <p>- ด้านพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี</p> <p>- ด้านส่งเสริมการปฏิบัติงาน</p> <p>1.2.4 รองรับนโยบาย</p> <p>1.2.5 ประเมินผลระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร</p> <p>- ประเมินความพึงพอใจ (Reaction Evaluation)</p> <p>- ประเมินความรู้ (Knowledge Evaluation)</p> <p>- ประเมินความคุ้มค่าของการฝึกอบรม (ROI in Training)</p> <p>1.3 แผนพัฒนาผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่</p>	<p>- ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ตรงตามทักษะการปฏิบัติงาน และ Competency Gap ลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 20</p> <p>- บุคลากรได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมตามแผน</p> <p>- มีรายงานการประเมินผลและความคุ้มค่าการฝึกอบรม (ROI in Training)</p> <p>- ผลการประเมินการพัฒนาพนักงานใหม่</p>	<p>- ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา ตาม Training Roadmap &amp; Competency โดยสามารถลด Competency Gap</p> <p>- ปี 2565 ร้อยละ 80</p> <p>- ปี 2566 ร้อยละ 100</p> <p>- ปี 2567 ร้อยละ 100</p> <p>- มีรายงานการประเมินผลและความคุ้มค่าการฝึกอบรม (ROI in Training)</p> <p>- พนักงานใหม่มีความรู้และทักษะผ่านเกณฑ์</p>			
---	---	---	--	--	--

<p>1.3.1 ระบุกลุ่มพนักงานใหม่ที่จะเข้ารับการพัฒนา</p> <p>1.3.2 กำหนดรูปแบบการพัฒนา พนักงานรุ่นใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งเน้นการพัฒนาให้รอบรู้ธุรกิจและสร้างวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>- มุ่งเน้นการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ</li> </ul>		<p>ประเมินผลการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</p>			
---	--	---	--	--	--

**กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาและฝึกอบรมพนักงานรายบุคคล สายงานวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ และเสริมสร้างบทบาทหัวหน้างานในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน**

กลยุทธ์การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานรายบุคคล สายงานวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ และเสริมสร้างบทบาทหัวหน้างานในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน มุ่งเน้นการสร้างระบบการพัฒนารายบุคคลให้มีรูปแบบที่ชัดเจน เป็นมาตรฐาน และสามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและระสิทธิภาพในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

- เป้าประสงค์ :**
1. เพื่อสนับสนุนให้องค์กรมุ่งสู่ การเป็นองค์กรมุ่งเน้นจะเป็นบริษัทนำเข้าและให้เช่าอุปกรณ์ภาคพื้นในสนามบิน รับซ่อมและวางแผนงานเพื่อการบำรุงอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานเสมอ การให้บริการและการบำรุงรักษาการจัดการของอุปกรณ์ภายในและภายนอกสนามบิน รวมทั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอื่น ๆ และรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ด้วยความสามารถและเทคโนโลยีที่ดีที่สุด
  2. เพื่อพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ อย่างเต็มศักยภาพ

แผนงาน/กิจกรรม (Plan/Activity)	ตัวชี้วัด (Measure)	เป้าหมาย (Target)	65	66	67
<p>แผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan)</p> <p>1.1 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานสายงานวิชาการ</p> <p>1.2 จัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และ</p>	<p>- มีแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (IDP) ครบทุกสายงานภายในปี 2565</p>	<p>- พนักงานมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับ Competency ของบริษัทฯ</p>			

ผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน 1.3 ส่งเสริมหัวหน้างาน ใช้ เครื่องมือพัฒนาลูกน้องที่ หลากหลาย 1.4 พัฒนาและฝึกอบรมตาม แผนพัฒนาพนักงาน รายบุคคล 1.5 ติดตามและประเมินผล การพัฒนาพนักงานรายบุคคล					
--	--	--	--	--	--

### กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองผ่านช่องทางที่หลากหลาย

กลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองผ่านช่องทางที่หลากหลาย มุ่งเน้นปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการทางความคิด เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์แก่องค์กร สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Creation) ให้กับผลิตภัณฑ์และการบริการ อันจะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งกระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้

**เป้าประสงค์ :** มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาสมรรถนะและสนับสนุนยุทธศาสตร์ของบริษัท ฯ สู่การเป็นองค์กรที่ดี

แผนงาน/กิจกรรม (Plan/Activity)	ตัวชี้วัด (Measure)	เป้าหมาย (Target)	65	66	67
1. แผนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) เพื่อพัฒนาราชวิทยาลัย ฯ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 1.1 นำระบบการบริหาร จัดการความรู้มาใช้ในบริษัทฯ 1.2 จัดกิจกรรมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการ ความรู้อย่างต่อเนื่อง 1.3 สนับสนุนให้หน่วยงานมี การจัดการองค์ความรู้ทั่วทั้ง	1. มีระบบการจัดการ ความรู้ การจัดกิจกรรม และสนับสนุนให้ หน่วยงานมีการจัดการ องค์ความรู้ 2. มีการสร้างผู้ถ่ายทอด องค์ความรู้ในสายงาน วิชาการภายในปี 2564 3. มีการสร้างผู้ถ่ายทอด องค์ความรู้ในสายงาน สนับสนุนภายในปี 2565	1. มีการกำหนดนโยบาย และแผนกลยุทธ์การ จัดการ ความรู้ 2. บริษัทฯ เห็นชอบให้มี การนำระบบการจัดการ ความรู้มาใช้ในการพัฒนา ไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ การจัด กิจกรรมกรรม และ สนับสนุนให้หน่วยงาน ต่าง ๆ ของบริษัทฯ มีการ			

<p>องค์กร</p> <p>2. สร้างผู้รู้ (GURU) ในทุกสายอาชีพของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>2.1 สร้างผู้รู้สายวิชาการ</p> <p>2.2 สร้างผู้รู้ในสายสนับสนุน</p> <p>2.3 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>3. พัฒนาช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย สู่การเป็นองค์กรเรียนรู้</p> <p>3.1 สร้างช่องทางการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>3.2 สร้างระบบการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน</p>	<p>4. มีการบริหารจัดการคลังความรู้ไม่น้อยกว่า 4 เรื่องต่อปี</p> <p>5. จำนวนผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของสายงานภายในปี 2566</p>	<p>บริหารจัดการ สร้างผู้รู้ (GURU) การจัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ ผ่านช่องในระบบ การจัดการความรู้และช่องทางอื่น ๆ ที่หลากหลาย</p> <p>3. จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม</p> <p>- ปี 2565 ไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้</p> <p>- ปี 2566-2567 ปีละไม่น้อยกว่า 4 องค์ความรู้</p> <p>4. จำนวนผู้ถ่ายทอดความรู้ (GURU) ตามสายอาชีพ</p> <p>- ปี 2565 ไม่น้อยกว่า 2 คน</p> <p>- ปี 2566-2567 ปีละไม่น้อยกว่า 4 คน</p>			
---	---	--	--	--	--

แผนงาน/กิจกรรม (Plan/Activity)	ตัวชี้วัด (Measure)	เป้าหมาย (Target)	65	66	67
<p><b>4. แผนการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)</b></p> <p>4.1 จัดทำหลักสูตรส่งเสริมทักษะการปฏิบัติงาน อย่างน้อยปีละ 3 หลักสูตร</p> <p>4.2 ดำเนินการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตรด้านการบริหารจัดการ</li> <li>- หลักสูตรที่สอดคล้องตาม Functional Competency ของหน่วยงาน</li> </ul> <p>4.3 ประเมินผลการเรียนรู้</p> <p>4.4 สรรวจความคิดเห็นและพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย</p> <p><b>5. แผนสนับสนุนทุนการศึกษาผู้ปฏิบัติงาน</b></p> <p>5.1 ทบทวนหลักเกณฑ์การให้ทุนการศึกษา</p> <p>5.2 พิจารณาและให้ทุนการศึกษาผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>5.3 พิจารณาสถาบันที่ทุนการศึกษากับตำแหน่งงานที่เหมาะสม</p>	<p>มีการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ทั้งหลักสูตรด้านการบริหารจัดการ และหลักสูตรที่สอดคล้องกับ Functional competency ภายในปี 2566</p> <p>มีหลักเกณฑ์การให้ทุนการศึกษาที่รองรับยุทธศาสตร์บริษัทฯ และผู้ปฏิบัติงานได้รับทุนการศึกษา</p>	<p>1. มีบทเรียน e-Learning ที่สนับสนุน Competency</p> <p>2. ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาผ่านระบบ e-Learning</p>			

ยุทธศาสตร์ขององค์กร



## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

แผนกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรและบุคลากรของบริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชั่น อีควิปเมนท์ ซัพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2565-2567) มุ่งใช้ “แผนกลยุทธ์” เป็นเครื่องมือและกลไกในการดำเนินงานขับเคลื่อนงานตามแนวทาง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนางานบุคลากรในองค์กร โดยการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน

องค์กรทุกองค์กรมีเป้าหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การได้วางเอาไว้และแสวงหาผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ อีกประการหนึ่งองค์การต้องการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน สามารถปรับตัวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ มีผลตอบแทนที่สูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดผลดังที่กล่าวมานั้นคือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ มีความผูกพันและมีความทุ่มเทให้กับองค์กร

เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารขององค์กรควรมองว่าบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า พร้อมทั้งจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในทุกด้านของงาน

องค์กรจะก้าวไปได้ไกลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพ ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นพันธกิจสำคัญที่จะต้องใส่ใจ นอกจากกระบวนการนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้นได้ด้วยนั้น ก็ยังช่วยรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้ระยะยาวอีกด้วย รวมถึงช่วยสร้างความภักดีให้กับองค์กร ตลอดจนร่วมพัฒนางานองค์กรให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ ต่อไป จึงควรมีแนวทางในการบริหารปรับปรุงกระบวนการ ดังนี้

#### 1. การสร้าง และส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในแผนปฏิบัติงานในองค์กร

การสร้าง และส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในแผนกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรและบุคลากรของบริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชั่น อีควิปเมนท์ ซัพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2565-2567) แก่ทุกแผนก ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตั้งกระบวนการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดแผนพัฒนาขีดความสามารถ ให้รับทราบ เข้าใจ เข้าถึงการพัฒนา และตระหนักถึงความสำคัญ

#### 2. การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

การกำหนดให้มีการจัดทำ “แผนปฏิบัติงาน” ในลักษณะ แผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ประสานและจัดสรรทรัพยากรดำเนินการควบคุมกำกับดูแล และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน ตามกลุ่มงาน โดยมีตัวชี้วัดกำหนดดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้และสอดคล้องกับการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี



### 3. การอำนวยการกำกับดูแล

การอำนวยการกำกับดูแล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรและบุคลากรในองค์กร ให้ตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงควรกำหนดให้มีการบริหารจัดการ โดยมีคณะกรรมการและคณะทำงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามกลุ่มงาน ตามแผนการปฏิบัติงาน เช่น คณะอำนวยการแผนปฏิบัติงาน ที่รับผิดชอบในการอำนวยการ ควบคุม กำกับดูแลและผลักดันการดำเนินงานตามกลุ่มงานให้ เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งกำหนดนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานในแต่ละปีตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ ยังมีการเร่งรัด ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลุ่มงานแผนปฏิบัติงาน

### 4. การรายงาน ติดตาม และประเมินผล

4.1 การรายงานผล กำหนดให้มีการรายงานผลตามกลุ่มแผนปฏิบัติงาน ใน ๒ ลักษณะ คือ

1. การรายงานความก้าวหน้าของแผนรวม 2 ไตรมาส (ระยะ 6 เดือน) เพื่อความ สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติงาน และระบบค่าใช้จ่ายโดยมีการวิเคราะห์ในแต่ละช่วงเวลาตามสถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เสนอต่อผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบตามกลุ่มงานแผนปฏิบัติงาน

2. การรายงานผลสำเร็จตามกลุ่มงานแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบการดำเนินงาน ข้อขัดข้อง โดยต้องมีการรายงานตามตัวชี้วัดและช่วงเวลาการติดตามผลที่ ชัดเจน

4.2 การติดตามผลการดำเนินงานทั้งความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการ ดำเนินงาน

4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลุ่มแผนปฏิบัติงานในระยะครึ่งแผนและครึ่งปี สุดท้ายของแผนปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลลัพธ์และผลกระทบในการปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มงาน ให้ทันต่อ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และนำไปใช้ในการปรับและกำหนดแผนการปฏิบัติงานในระยะต่อไป

## บรรณานุกรม

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2550). *องค์กรสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม*. การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 16.
- สุรมงคล นิ้มจิตต์. (2014). องค์กรศักยภาพสูงและองค์กรแห่งความสร้างสรรค์. *ICT Silpakorn Journal*, 1(1), 115-127
- สุกฤษฎี ลิ้มโพธิ์ทอง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ การผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต บริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยรามคาแหง.
- ทวีศักดิ์ สุกกาวาทิน. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: หจก. ทีพีเอ็น เพรส
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- ศิริภัตสรณ์ วงศ์ทองดี. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2559. ค้นเมื่อ 18 มี.ค.64 จาก <http://nscr.nesdc.go.th>

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล : นางสาววัลวิสา พงษ์อักษร

วัน เดือน ปีเกิด : 17 กันยายน 2528

การศึกษา : ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนนราสิกขาลัย อ.เมือง จ.นราธิวาส  
ระดับอุดมศึกษา ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
ปริญญาโท มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

การศึกษาหรือการฝึกอบรมอื่น ๆ : พสบ.ทอ.รุ่นที่ 15

การบินพลเรือนรุ่นที่ 75 ฝูงบิน 604

ประวัติการทำงาน : กรรมการผู้จัดการ บริษัท คราวน์ คัปเปิลส์ เอวิเอชัน อีควิปเมนท์  
ซีพพลายส์ แอนด์ เซอร์วิสเชส จำกัด