



ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด (บอท.) ประจำปีบัญชี 2561 มีระดับคะแนน 2.6396 โดยมีผลการประเมินในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.8475
2.1 ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.5762
2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง	2.5947
2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.2250
2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	1.9088
2.2 ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1.4188
2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1.4188
3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์	3.3400
3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3.7000
3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.7400
3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม	4.2000
3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1.2100
คะแนนรวม	2.6396

ทั้งนี้ รายละเอียดของแต่ละหัวข้อมีดังนี้

1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 2.8475)

บอท. มีการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561-2565 มียุทธศาสตร์ใน 4 ด้านคือ การพัฒนาระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาระบบบริหารสายอาชีพ และการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และคุณภาพชีวิตบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และมีการจัดทำ HR Strategy map เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ HR พื้นฐานให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรเพิ่มเติม

เช่น กลยุทธ์หรือนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของดิจิทัลเทคโนโลยี (HR Digital Transformation) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน เพื่อใช้สนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรมีการกำหนดเป้าหมายและกรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละแผนงานได้อย่างชัดเจน

2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง (คะแนน 2.5947)

บอท. มีโครงสร้างงานและกลุ่มงานที่สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ โดยมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ของทุกตำแหน่งงาน และมีการปรับปรุงกระบวนการสรรหาอัตรากำลัง นอกจากนี้ บอท. มีการวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลังในแต่ละปีงบประมาณตามแผนพัฒนาบริษัท เพื่อนำมาจัดทำแผนการสรรหาอัตรากำลัง อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการสอบทานโครงสร้างธุรกิจและโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาตามทิศทางทางดำเนินธุรกิจของ บอท. และควรมีการทบทวนกรอบอัตรากำลังอย่างสม่ำเสมอ โดยวิเคราะห์ถึงอัตรากำลังที่เหมาะสมและกำหนดเป้าหมายอัตรากำลังที่ต้องการในแต่ละปีให้สอดคล้องกับทิศทางทางดำเนินงานขององค์กร

2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (คะแนน 3.2250)

บอท. ไม่มีการประเมินค่าจ้าง อย่างไรก็ตาม บอท. ได้มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับองค์กรอื่นในเรื่องผลตอบแทน ทั้งนี้ บอท. ยังคงมีหลักเกณฑ์การปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนในภาพรวมที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร และมีสวัสดิการพื้นฐานเป็นไปตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน

2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (คะแนน 1.9088)

บอท. มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานทุกหน่วยงาน และมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลในระดับผู้บริหารที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกฝ่ายงานและยังไม่สะท้อนถึงภารกิจหลักของตำแหน่งอย่างชัดเจน รวมถึงบุคลากรยังไม่มีตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับระบบ BSC หรือการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร ซึ่ง บอท. ควรกำหนดให้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินของพนักงานกับการปรับเลื่อนตำแหน่งและการปรับเพิ่มผลตอบแทนสูงใจ นอกจากนี้ ควรมีการนำผลการประเมินรายบุคคลมาใช้ในการเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม



2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 1.4188)

บอท. มีคู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย Core Competency / Managerial Competency และ Functional Competency โดยมีการพัฒนาบุคลากรโดยการ On-the-Job Training และการส่งบุคลากรไปอบรมภายนอก (Public Training) อย่างไรก็ตาม บอท. ยังไม่มีการวิเคราะห์ Competency Gap ของพนักงานอย่างครบถ้วน และยังไม่มีการจัดทำคู่มือและหลักการการบริหารจัดการคนเก่งที่ชัดเจน โดยการจัดทำแนวทางการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในส่วนของการสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการบริหารความรู้ และจัดทำแผนการจัดการความรู้ รวมถึงจัดเก็บองค์ความรู้หลักใน Web KM บอท. ควรมีการดำเนินงานเพิ่มเติม ทั้งในส่วนของการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็นระบบ การวางแผนแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการจัดอันดับความจำเป็น/ความเร่งด่วนของระบบงานพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับอัตรากำลัง/ ศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบและงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี

3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ (คะแนน 3.3400)

บอท. มีช่องทางการสื่อสารกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์สวัสดิการต่างๆ และข้อมูลข่าวสารที่พนักงานควรรู้ในหลายช่องทาง ได้แก่ หนังสือเวียน การติดประกาศ และการจัดประชุมกับคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ โดยในปี 2561 บอท. มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน อย่างไรก็ตาม บอท. ควรจัดทำแนวทางการสร้างความสุขในที่ทำงาน รวมถึงการสำรวจความพึงพอใจในประเด็นในเชิงลึกที่สอดคล้องกับการดำเนินงาน เช่น กระบวนการสื่อสารขององค์กร ระบบประเมินผล และระบบสารสนเทศด้าน HR รวมถึงสำรวจปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันขององค์กร เพื่อนำมาจัดทำแผนในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (คะแนน 3.7000)

บอท. มีการจัดทำจรรยาบรรณซึ่งระบุอยู่ในระเบียบ บอท. ว่าด้วยประมวลจริยธรรมของกรรมการผู้จัดการและพนักงาน บอท. พ.ศ. 2552 และมีการประกาศใช้ระเบียบ บอท. ว่าด้วยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ พ.ศ. 2554 การสื่อสารมาตรฐานจรรยาบรรณขององค์กรเป็นไปในลักษณะการสื่อสารสองทาง คือ การแจ้งให้ทราบและการให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งให้พนักงานและผู้บริหารทุกคนมีการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการสื่อสารให้ความรู้เรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม เช่น การฝึกอบรมสัมมนา เป็นต้น เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance)

3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 2.7400)

บอท. มีระบบฐานข้อมูลพื้นฐานด้าน HR ที่จำเป็นครบถ้วน ทำให้ปัจจุบันมีการนำข้อมูลมาจัดทำเป็นรายงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติการทางด้านบุคคล แต่ยังไม่นำมาใช้ในการวางแผนจัดการภายในองค์กรไม่ครบถ้วนทุกด้าน โดยเฉพาะในเรื่องของการประเมินผลและการบริหารค่าตอบแทน อย่างไรก็ตาม ควรจะมีการนำข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการวิเคราะห์งานด้าน HR เชิงกลยุทธ์ (HR Analytics) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากรายงานดังกล่าวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดียิ่งขึ้น เช่น การพิจารณาค่าใช้จ่ายพนักงานหรือภาระงานของพนักงานประกอบการกำหนดนโยบายด้านอัตราค่าจ้าง เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่ เป็นต้น

3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (คะแนน 4.2000)

บอท. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในด้านนโยบายความปลอดภัย และการปฏิบัติทั้งในกรณีทั่วไป กรณีฉุกเฉิน และกรณีภัยพิบัติ มีการกำหนดนโยบายความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานขององค์กรและถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการแผนความปลอดภัยประจำปี 2561 รวมทั้งมีการกำหนดแผนงานเพื่อรองรับภัยพิบัติน้ำท่วมและแผ่นดินไหว อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการทบทวนแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงควรเตรียมความพร้อมรองรับภัยพิบัติจากธรรมชาติอื่นๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นตามฐานความเสี่ยง และมีการนำข้อมูลสถิติด้านความปลอดภัยมาใช้ในการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 1.2100)

ส่วนใหญ่การดำเนินงานด้าน HR ของ บอท. ยังคงเป็นการดำเนินงานในเชิงรับ โดยบอท. ควรมีการพัฒนาทักษะด้าน HRM และ HRD ให้แก่บุคลากรระดับผู้บริหาร รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับบุคลากรเพื่อรองรับการเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Change Management) เพื่อเตรียมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการกำหนดนโยบายด้าน HR ที่ช่วยส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรจนประสบผลสำเร็จ รวมทั้ง บอท. ควรเร่งปรับเปลี่ยนบทบาทให้บุคลากรด้าน HR เข้าไปเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) กับหน่วยงานภายใน เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์หรือแผนงานด้าน HR สนับสนุนให้แก่หน่วยงานภายในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลสะท้อนสู่เป้าหมายภาพรวมขององค์กร