



บันทึกข้อความ

| |
|--------------------|
| กบบ. |
| เลขรับที่ ๑๖.๑๐๕ |
| วันที่ 29 มี.ค. ๖4 |
| เวลา..... น. |

ส่วนงาน งานจัดหาทรัพยากรบุคคล กอบบริหารทรัพยากรบุคคล
 ที่ จบ. ๑๗๗/๒๕๖๔ วันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๔
 เรื่อง ขออนุมัติปรับแผนกิจกรรมโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (ต่อเนื่อง)

(๑) เรียน ผอ.กบบ. ผ่าน ท.จบ.

๑. ความเป็นมา

ตามแผนกิจกรรมที่ ๑.๔ ในโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (ต่อเนื่อง) กำหนดให้นำเสนอผลการทบทวนภารกิจ อัตรากำลัง และปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระยะที่ ๒ โดยนำเสนอคณะกรรมการฯ ที่บริษัทแต่งตั้ง/คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ภายในเดือน กรกฎาคม ๒๕๖๔ รายละเอียดตามเอกสารแนบ (๑)

๒. ข้อเท็จจริง

๒.๑ คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานกรรมการผู้จัดการใหญ่ ตามคำสั่งบริษัทฯ ที่ ป.๒/๒๕๖๔ ได้กำหนดให้ กจญ. ผลักดันการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยได้กำหนดค่าเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี ๒๕๖๔ ตัวชี้วัดที่ ๒.๗ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ดังนี้

| ค่าเกณฑ์วัด | ระดับคะแนน |
|--|---------------------|
| - รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงิน ด้านบุคคล และภารกิจ | เทียบเท่ากับระดับ ๑ |
| - ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๑ มีแนวทางจัดโครงสร้างองค์กร | เทียบเท่ากับระดับ ๒ |
| - ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๒ มีร่างโครงสร้างองค์กรแล้วเสร็จ ภายใน กรกฎาคม ๒๕๖๔ | เทียบเท่ากับระดับ ๓ |
| - ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๓ คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความเห็นชอบ ภายใน กันยายน ๒๕๖๔ | เทียบเท่ากับระดับ ๔ |
| - ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๔ คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความเห็นชอบ ภายใน สิงหาคม ๒๕๖๔ | เทียบเท่ากับระดับ ๕ |

๒.๒ จากการประสานกับ กวม. ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนโครงสร้างองค์กร กวม. จะดำเนินการแล้วเสร็จในเดือน เมษายน ๒๕๖๔ ดังนั้นจะทำให้เกิดผลกระทบกับระยะเวลาที่กำหนดไว้ใน โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเดิม

๒.๓ คณะกรรมการบริษัทฯ ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๖๔ ได้อนุมัติแผนบริหารจัดการองค์กรของ กจญ. และตัวชี้วัด, เกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี ๒๕๖๔ ซึ่ง ทำให้ระยะเวลาในกิจกรรมของโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และระยะเวลาในแผนบริหารจัดการองค์กรฯ เรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ของ กจญ. ไม่สอดคล้องกัน รายละเอียดตามเอกสารแนบ (๒)

๓. ความเห็น

จากข้อเท็จจริงดังกล่าวข้างต้น เพื่อเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการติดตามผลการดำเนินงาน ตามโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรในแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๔ และตัวชี้วัด, เกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี ๒๕๖๔ ของ กจญ. บรรลุเป้าหมายของแผนในกิจกรรมระยะเวลาและตัวชี้วัดอย่างประสิทธิผล ดังนั้น จ.จบ. กบบ. พิจารณาแล้วเห็นควรขออนุมัติ ปรับแผนกิจกรรมโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร รายละเอียดตามเอกสารแนบ (๓)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเสนอ รฝพ. ก่อนนำเสนอ กจญ. พิจารณาอนุมัติก่อนส่งให้ กวม. ดำเนินการปรับแผนฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

(นายภากร สังข์ดิษฐ์)
 บุคลากร

Human Capital Management การบริหารทุนมนุษย์ สรรหา เสริมสร้าง และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ

บริหารค่าใช้จ่ายด้านบุคคล
ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (ต่อเนื่อง)

ตัวชี้วัด 1. คณะกรรมการบริษัท ให้ความเห็นชอบ ผลการทบทวนภารกิจ อัตราค่าจ้าง และปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระยะที่ 2 ภายในเดือน ก.ค. 64

- วัตถุประสงค์
1. เพื่อทบทวนบทบาท ภารกิจ อัตราค่าจ้างพนักงาน และจัดโครงสร้างองค์กร ตามแนวทางการวิเคราะห์ภารกิจภาครัฐ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์บริษัท
 2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ และลดค่าใช้จ่ายขององค์กร
- ความเสี่ยง
1. คณะกรรมการฝ่ายจัดการ ไม่เห็นชอบการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ที่คณะทำงานปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เสนอ
 2. พนักงานบางส่วน ไม่เข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร
- มาตรการ
1. รับประเด็นข้อพิจารณาของคณะกรรมการฝ่ายจัดการ มาดำเนินการทบทวนภารกิจ อัตราค่าจ้าง และจัดโครงสร้างองค์กร ก่อนนำเสนอพิจารณาอีกครั้ง
 2. สื่อสารสร้างความเข้าใจกับพนักงานทุกหน่วย ให้ทราบถึงเหตุผลความจำเป็นในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบงานใหม่ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

| หน่วยวัด | น้ำหนัก (ร้อยละ) | ค่าเกณฑ์วัด | | | | | |
|----------|------------------|-------------|---------|---|---------|---|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| KPI1 | เดือน | 100 | ก.ย. 64 | - | ส.ค. 64 | - | ก.ค. 64 |

| กิจกรรม | งบประมาณ (ล้านบาท) | | ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2564 | | | | | | | | | | | | ปีงบประมาณ 2565 | ผู้บริหารแผนรฟพ. ผู้รับผิดชอบ | |
|---|--------------------|---------|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|-----------------|----------------------------------|--|
| | งบทำการ | งบลงทุน | ค.ค.63 | พ.ย.63 | ธ.ค.63 | ม.ค.64 | ก.พ.64 | มี.ค.64 | เม.ย.64 | พ.ค.64 | มิ.ย.64 | ก.ค.64 | ส.ค.64 | ก.ย.64 | | | |
| 1. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระยะที่ 2 | - | - | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการ / คณะทำงานปรับปรุงโครงสร้างองค์กร | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 รวบรวมข้อมูล ทบทวนภารกิจหน่วยงานระดับฝ่าย / ส่วน / กอง เพื่อพิจารณาภารกิจงานตามแนวทางที่คณะกรรมการฯ กำหนด | | | | | | 10 | | | | | | | | | | | |
| 1.3 สรุปผลการทบทวนภารกิจ และจัดโครงสร้างองค์กรในระยะที่ 2 | | | | | | 15 | 15 | | | | | | | | | | |
| 1.4 ผลการทบทวนภารกิจ อัตราค่าจ้าง และปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระยะที่ 2 นำเสนอเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ | | | | | | | | 15 | 15 | | | | | | | | |
| - คณะกรรมการฯ ที่บริษัทฯ แต่งตั้ง | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - คณะกรรมการฝ่ายจัดการ | | | | | | | | | | 10 | | | | | | | |
| - คณะกรรมการบริษัทฯ | | | | | | | | | | | 10 | | | | | | |
| 1.5 ประกาศใช้โครงสร้างองค์กร | | | | | | | | | | | | 10 | | | | | |
| 1.6 ประเมินโครงสร้างองค์กรและนำเสนอต่อคณะทำงาน / คณะกรรมการที่บริษัทฯ แต่งตั้งเพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| เป้าหมายความก้าวหน้าของกิจกรรม (%) | | | 0 | 0 | 0 | 25 | 15 | 15 | 15 | 10 | 10 | 10 | 0 | 0 | | | |
| เป้าหมายความก้าวหน้าของกิจกรรมสะสม (%) | | | 0 | 0 | 0 | 25 | 40 | 55 | 70 | 80 | 90 | 100 | 100 | 100 | | | |

อธิบาย: วัดความสามารถในการจัดทำผลการวิเคราะห์ ทบทวนบทบาท ภารกิจ อัตราค่าจ้างพนักงาน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เสนอคณะกรรมการบริษัทฯ ได้ตามกำหนด

| คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------------|------------|---|---------------------|---|---------------------|---|---------------------|---|---------------------|--|---------------------|
| ตัวชี้วัด | คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ | | | | | | | | | | | | |
| ๒.๗ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร | <p>บริษัท ขนส่ง จำกัด มีแนวโน้มขาดทุนอย่างต่อเนื่อง หากไม่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อทางการเงิน ที่มีความรุนแรงระดับสูง จากโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ สายการบังคับบัญชาหลายลำดับชั้น ภารกิจซ้ำซ้อน ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ จึงต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความกระชับ เพื่อรองรับการแข่งขันเชิงธุรกิจ และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายบริษัทฯ ในระยะยาว โดยกำหนดค่าเกณฑ์วัด ดังนี้</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ค่าเกณฑ์วัด</th> <th>ระดับคะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงิน ด้านบุคคล และภารกิจ</td> <td>เทียบเท่ากับระดับ ๑</td> </tr> <tr> <td>- ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๑ มีแนวทางจัดโครงสร้างองค์กร</td> <td>เทียบเท่ากับระดับ ๒</td> </tr> <tr> <td>- ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๒ มีร่างโครงสร้างองค์กรแล้วเสร็จ ภายใน ก.ค. ๒๕๖๔</td> <td>เทียบเท่ากับระดับ ๓</td> </tr> <tr> <td>- ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๓ คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความเห็นชอบ ภายใน ก.ย. ๒๕๖๔</td> <td>เทียบเท่ากับระดับ ๔</td> </tr> <tr> <td>- ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๔ คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความเห็นชอบ ภายใน ส.ค.๖๔</td> <td>เทียบเท่ากับระดับ ๕</td> </tr> </tbody> </table> | ค่าเกณฑ์วัด | ระดับคะแนน | - รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงิน ด้านบุคคล และภารกิจ | เทียบเท่ากับระดับ ๑ | - ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๑ มีแนวทางจัดโครงสร้างองค์กร | เทียบเท่ากับระดับ ๒ | - ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๒ มีร่างโครงสร้างองค์กรแล้วเสร็จ ภายใน ก.ค. ๒๕๖๔ | เทียบเท่ากับระดับ ๓ | - ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๓ คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความเห็นชอบ ภายใน ก.ย. ๒๕๖๔ | เทียบเท่ากับระดับ ๔ | - ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๔ คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความเห็นชอบ ภายใน ส.ค.๖๔ | เทียบเท่ากับระดับ ๕ |
| ค่าเกณฑ์วัด | ระดับคะแนน | | | | | | | | | | | | |
| - รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงิน ด้านบุคคล และภารกิจ | เทียบเท่ากับระดับ ๑ | | | | | | | | | | | | |
| - ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๑ มีแนวทางจัดโครงสร้างองค์กร | เทียบเท่ากับระดับ ๒ | | | | | | | | | | | | |
| - ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๒ มีร่างโครงสร้างองค์กรแล้วเสร็จ ภายใน ก.ค. ๒๕๖๔ | เทียบเท่ากับระดับ ๓ | | | | | | | | | | | | |
| - ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๓ คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความเห็นชอบ ภายใน ก.ย. ๒๕๖๔ | เทียบเท่ากับระดับ ๔ | | | | | | | | | | | | |
| - ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ ๔ คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความเห็นชอบ ภายใน ส.ค.๖๔ | เทียบเท่ากับระดับ ๕ | | | | | | | | | | | | |

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีงบประมาณ 2564

- กลยุทธ์ที่ 1 Human Capital Management การบริหารทุนมนุษย์ สรรหา เสริมสร้าง และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ
- แผนงาน บริหารค่าใช้จ่ายด้านบุคคล
- โครงการ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (ต่อเนื่อง)
- วัตถุประสงค์
1. เพื่อทบทวนบทบาท ภารกิจ อัตรากำลังพนักงาน และจัดโครงสร้างองค์กร ตามแนวทางการวิเคราะห์ภารกิจภาครัฐ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์บริษัทฯ
 2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ และลดค่าใช้จ่ายขององค์กร
- ความเสี่ยง
1. คณะกรรมการฝ่ายจัดการ ไม่เห็นชอบการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ที่คณะทำงานปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เสนอ
 2. พนักงานบางส่วน ไม่เข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร
- มาตรการ
1. รับประเด็นข้อพิจารณาของคณะกรรมการฝ่ายจัดการ มาดำเนินการทบทวนภารกิจ อัตรากำลัง และจัดโครงสร้างองค์กร ก่อนนำเสนอพิจารณาอีกครั้ง
 2. สื่อสารสร้างความเข้าใจกับพนักงานทุกหน่วย ให้ทราบถึงเหตุผลความจำเป็นในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบงานใหม่ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

ตัวชี้วัด 1. คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความเห็นชอบ ผลการทบทวนภารกิจ อัตรากำลัง และปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระยะที่ 2 ภายในเดือน ส.ค. 64

| หน่วยวัด | น้ำหนัก (ร้อยละ) | ค่าเกณฑ์วัด | | | | |
|------------|------------------|-------------|---|---------|---|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KPI1 เดือน | 100 | ต.ค. 64 | - | ก.ย. 64 | - | ส.ค. 64 |

| กิจกรรม | งบประมาณ (ล้านบาท) | | ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2564 | | | | | | | | | | | ปีงบประมาณ 2565 | ผู้บริหารแผนรฟพ. ผู้รับผิดชอบ | | |
|--|--------------------|---------|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|-----------------|----------------------------------|--------|-----|
| | งบทำการ | งบลงทุน | ต.ค.63 | พ.ย.63 | ธ.ค.63 | ม.ค.64 | ก.พ.64 | มี.ค.64 | เม.ย.64 | พ.ค.64 | มิ.ย.64 | ก.ค.64 | ส.ค.64 | | | ก.ย.64 | |
| 1. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระยะที่ 2 | - | - | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการ / คณะทำงานปรับปรุงโครงสร้างองค์กร | | | | | | 10 | | | | | | | | | | | |
| 1.2 รวบรวมข้อมูล ทบทวนภารกิจหน่วยงานระดับฝ่าย / สำนัก / กอง เพื่อพิจารณาภารกิจงานตามแนวทางที่คณะกรรมการฯ กำหนด | | | | | | | 10 | 10 | 10 | | | | | | | | |
| 1.3 สรุปผลการทบทวนภารกิจ และจัดโครงสร้างองค์กรในระยะที่ 2 | | | | | | | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | | | | | |
| 1.4 ผลการทบทวนภารกิจ อัตรากำลัง และปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระยะที่ 2 นำเสนอเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - คณะกรรมการฯ ที่บริษัทฯ แต่งตั้ง | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - คณะกรรมการฝ่ายจัดการ | | | | | | | | | | | 10 | 10 | | | | | |
| - คณะกรรมการบริษัทฯ | | | | | | | | | | | | 5 | 5 | | | | |
| 1.5 ประกาศใช้โครงสร้างองค์กร | | | | | | | | | | | | | 5 | | | | |
| 1.6 ประเมินโครงสร้างองค์กรและนำเสนอต่อคณะทำงาน / คณะกรรมการที่บริษัทฯ แต่งตั้งเพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| เป้าหมายความก้าวหน้าของกิจกรรม (%) | | | 0 | 0 | 0 | 10 | 10 | 15 | 15 | 5 | 15 | 20 | 10 | 0 | | | |
| เป้าหมายความก้าวหน้าของกิจกรรมสะสม (%) | | | 0 | 0 | 0 | 10 | 20 | 35 | 50 | 55 | 70 | 90 | 100 | 100 | | | 100 |

พิมพ์ เจริญ