

# การประชุมร่วมกับคณะกรรมการการเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร และการโทรคมนาคม วุฒิสภา

เรื่อง

ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานของ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ  
ตามหนังสือร้องเรียนของนายสังวรณ์ พุ่มเทียน ประธานชมรมอนุรักษ์องค์กร  
บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ ลว. 19 ก.ค.64

ผ่านระบบ Webex Meeting Application

วันจันทร์ที่ 16 สิงหาคม 2564

## 1. ปัญหาโครงสร้างองค์กร ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบซ้ำซ้อนกัน เกิดความเหลื่อมล้ำ ไม่มีความเท่าเทียม ระหว่างสององค์กร

เนื่องจากการควบรวมองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีขนาดใหญ่ 2 องค์กรที่มีภารกิจและการดำเนินธุรกิจที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน ซึ่งแต่ละองค์กรมีลูกค้าและผู้ให้บริการทั่วประเทศเป็นจำนวนมาก เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปโดยส่งผลกระทบต่อลูกค้าและผู้ให้บริการของแต่ละองค์กรเดิมน้อยที่สุด และเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป การจัดโครงสร้างองค์กรในระยะแรก จึงมีภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อนกันในบางหน่วย

### การดำเนินการต่อไป

- ฝ่ายบริหาร ร่วมกับกลุ่มที่ปรึกษาด้านการควบรวมกิจการ และกลุ่มที่ปรึกษาด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ดำเนินการศึกษาและพิจารณาโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการลดความทับซ้อนของโครงสร้างองค์กร รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ โดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการประกาศใช้โครงสร้างองค์กรใหม่ให้ได้ภายในวันที่ 1 ต.ค. 2564
- แต่งตั้งคณะทำงานด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เพื่อทำหน้าที่ศึกษาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่ต่างกันให้มีกระบวนการทำงานในแนวทางเดียวกัน โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการส่งมอบบริการแก่ลูกค้าและผู้ให้บริการเป็นลำดับแรก

## 2. ปัญหาของคณะกรรมการบริษัท ที่ขาดคุณสมบัติที่ต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ที่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ และอาจมีผลประโยชน์ทับซ้อน

บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่สาขากิจการสื่อสารโทรคมนาคม สังกัด กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ดศ.) มีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและได้รับความไว้วางใจจากประชาชน ซึ่งมีการนำสมรรถนะหลัก ทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ที่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของบริษัท มาใช้โดยมีหลักเกณฑ์ที่ต้องพิจารณา ตามระเบียบ คำสั่ง ตามกฎหมาย อาทิลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ หมวดที่ 3 คณะกรรมการ ข้อ 1.1 (3), มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2560 เรื่อง แนวทางการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ, และ มติคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ในการประชุมครั้งที่ 4/2560 เมื่อ 11 ตุลาคม 2560 เรื่อง กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

### การดำเนินการต่อไป

- ปัจจุบันนี้ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ มีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณสมบัติ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้และความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ที่หลากหลาย ทั้งด้านการบริหาร ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านวิศวกรรมโทรคมนาคม
- บริษัทอยู่ระหว่างเสนอขอสรรหากรรมการเพิ่มเติมไปยังกระทรวงต้นสังกัด เพื่อให้ได้จำนวนกรรมการที่เป็นผู้มีคุณสมบัติ (Skill Matrix) เป็นไปตามระเบียบ หลักเกณฑ์ และมติที่เกี่ยวข้อง

### 3. ปัญหาการขาดกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือผู้นำองค์กรที่มีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กรทั้งสอง

บริษัท โดยสายงานทรัพยากรบุคคล อยู่ระหว่างการพิจารณาการดำเนินกระบวนการสรรหาบุคคลผู้มาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

## 4. ปัญหาระเบียบคำสั่งต่างๆ ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

ในช่วงระยะเริ่มแรกของการเปลี่ยนผ่านภายหลังการควบรวมกิจการ ระหว่างที่สายงานกฎหมายและบริหารงานกลาง จัดทำระเบียบ คำสั่ง ระเบียบปฏิบัติงานขององค์กร จึงกำหนดให้มีการนำระเบียบ คำสั่ง ระเบียบปฏิบัติงานเดิมของแต่ละหน่วยมาปรับใช้ไปพลางก่อน ทั้งนี้ ก็เพื่อให้พนักงานสามารถดำเนินงานของตนเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับลูกค้าที่มีอยู่เดิม

อย่างไรก็ดี บริษัทมีการดำเนินการจัดทำระเบียบ คำสั่ง และ ระเบียบปฏิบัติ ที่สำคัญและจำเป็นต้องการปฏิบัติงานที่เป็นหนึ่งเดียวแล้ว เช่น ระเบียบเกี่ยวกับบุคคล สวัสดิการ ระเบียบเกี่ยวกับการพัสดุ ระเบียบเกี่ยวกับการมอบอำนาจ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปตามหลักกฎหมาย และระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

### การดำเนินการต่อไป

สายงานกฎหมายและบริหารงานกลาง ยังคงมีการทบทวนระเบียบ คำสั่ง และระเบียบปฏิบัติ บางอย่าง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

## 5. ปัญหาผู้บริหารไม่มีเอกภาพ ไม่สามารถตกลงร่วมกันเพื่อการทำงานและแก้ไขปัญหา

บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ มีแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานระหว่างสายงาน โดยสามารถดำเนินการหารือเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันเป็นที่ยุติได้ในที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง (Management Committee: MC) กำหนดหลักปฏิบัติ ให้มีการจัดการประชุมผู้บริหารระดับสูง สองสัปดาห์ครั้ง และสามารถจัดเพิ่มได้ หากมีกรณีจำเป็นเร่งด่วน และ

คณะกรรมการบริษัท จะมีการประชุมเป็นประจำเดือนละหนึ่งครั้ง หากมีกรณีจำเป็นเร่งด่วน สามารถขอให้มีการประชุมเพิ่มเติมได้

## 6. ปัญหาพนักงานเกิดความสับสน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน

บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่สาขากิจการสื่อสารโทรคมนาคม สังกัด กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ดศ.) ที่เกิดจากการควบรวมกิจการของ บมจ. กสท โทรคมนาคม และ บมจ. ทีโอที ที่มีประวัติองค์กรที่ยาวนาน มีพนักงานรวมกันกว่า 17,000 คน มีโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน อันเกิดจากแนวทางในการดำเนินธุรกิจหลักขององค์กรในอดีต และมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ที่สะสมมาอย่างยาวนาน ภายหลังจากการควบรวมกิจการ บริษัท ได้กำหนดแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง และหนึ่งในแผนดังกล่าว คือ “แผนบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีม”

### การดำเนินการต่อไป

แผนบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ การจัดให้มีการอบรมหลักสูตร Team Building ให้กับพนักงานในแต่ละสายงานจากทั้งสององค์กรที่ต้องทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ในช่วงการแพร่ระบาดระลอกใหม่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) สายงานที่เกี่ยวข้องได้ปรับหลักสูตรอบรมผ่านระบบ online เพื่อให้พนักงานที่ต้องมีการทำงานร่วมกัน เกิดความคุ้นเคยและมีทัศนคติที่ดีต่อกัน

## 7. ปัญหาผู้ใช้บริการเกิดความสับสนในการให้บริการ

บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

National Telecom Public Company Limited TOT CAT

บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ อยู่ระหว่างการพิจารณาประกาศใช้ตราสัญลักษณ์ใหม่ขององค์กร เพื่อให้การสื่อสารประชาสัมพันธ์การให้บริการไปในทิศทางเดียวกัน โดยส่วนของการให้บริการ สายงานตลาด และสายงานผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี อยู่ระหว่างการจัดทำ Product Portfolio เพื่อให้สายงานขาย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของบริษัท

### การดำเนินการต่อไป

เมื่อมีตราสัญลักษณ์ใหม่ขององค์กรแล้ว บริษัทมีความมั่นใจว่า การดำเนินการให้บริการในลักษณะที่ทับซ้อนกันน่าจะหมดไปพร้อมๆ กับการใช้โครงสร้างองค์กรใหม่





เพื่อโปรดพิจารณาประเด็นปัญหาที่เกิดจากการควมรวมกิจการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) และแนวทางการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหา