

แผนกลยุทธ์การบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะเวลา 5 ปี



พ.ศ. 2562 - 2566



บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด

คำนำ

กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะเวลา 5 ปี บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2566 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อมโยง สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนวิสาหกิจ และหรือแผนยุทธศาสตร์ของ รฟฟท. นโยบายของผู้บริหารชุดปัจจุบัน ตลอดจนสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การจัดทำกลยุทธ์ ครั้งนี้ เป็นการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรหน่วยงานทรัพยากรบุคคล โดยผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารที่กำกับดูแลงานด้านทรัพยากรบุคคลของแต่ละส่วนงาน รวมถึงผู้บริหารสูงสุดของ รฟฟท. อีกทั้งมีการพิจารณาสถานการณ์รอบข้างในหลากหลายมุมมอง ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของ รฟฟท. มีทิศทางที่ชัดเจน และไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสนับสนุนเป้าหมายสูงสุดของ รฟฟท. ในการเป็น “ผู้นำในการให้บริการเดินรถไฟฟ้าที่มีมาตรฐานในระดับสากล”

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและอำนวยการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนยุทธศาสตร์ ฉบับนี้ จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่จะเสริมสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ รฟฟท. ให้มีความเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรของ รฟฟท. ทุกท่านในการผลักดันแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นรูปธรรมจนบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

นายกิตติพงษ์ เรืองแสน

ผู้จัดการส่วนทรัพยากรบุคคล

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ประวัติ รฟฟท.	3
วิสัยทัศน์และพันธกิจของ รฟฟท.	3
ค่านิยม รฟฟท.	4 – 5
บทที่ 2 สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	
เหตุผลและความจำเป็น	6
วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	6
ขั้นตอนการดำเนินงาน	8
บทที่ 3 การวิเคราะห์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด	
ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล รฟฟท. พ.ศ. 2562 – 2566 เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในแต่ละ ประเด็นยุทธศาสตร์	9 – 14
บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล รฟฟท.	
แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะเวลา 5 ปี (รายละเอียดแผนงาน / โครงการเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์)	15 – 44

บทที่ 1 บทนำ

เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ.2546 ในการประชุมคณะกรรมการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (กทภ.) ได้มีมติเห็นชอบให้การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) ดำเนินการโครงการระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ (ชวงพญาไท - มักกะสัน - สุวรรณภูมิ) เพื่ออำนวยความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา บรรเทาปัญหาการจราจร และค่าใช้จ่ายในการเดินทางแก่ผู้ที่ต้องการเดินทาง ระหว่างใจกลางกรุงเทพฯ และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และเป็นการยกระดับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สู่การเป็นศูนย์กลางการคมนาคมทางอากาศในภูมิภาคเอเชีย และช่วยเสริมให้ระบบขนส่งมวลชนในกรุงเทพมหานครใหม่มีความสมบูรณ์แบบเพิ่มขึ้น

โดยเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2547 คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติให้การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการก่อสร้างในวงเงินรวม 30,000 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นค่าก่อสร้างระบบขนส่งทางรถไฟ จำนวน 25,917 ล้านบาท และค่าก่อสร้างในส่วนของสถานีรถไฟฟ้าวัดดินกับอุโมงค์เชื่อมต่อนสถานีรถไฟฟ้าวัดดินจนถึงระดับผิวดินอีกจำนวน 4,083 ล้านบาท

และการรถไฟแห่งประเทศไทยได้ทำสัญญาจ้างก่อสร้างเมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ.2548 และดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จเมื่อวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2553

ต่อมาการรถไฟแห่งประเทศไทยได้จัดตั้งบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.) เป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งพาณิชย์ เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2554 โดยมีทุนจดทะเบียน 140 ล้านบาท วัตถุประสงค์เพื่อประกอบกิจการรถไฟฟ้า (โครงการระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และ สถานีรถไฟฟ้าวัดดิน-ดอนเมือง (Airport Rail Link)) สำนักงานแห่งใหญ่ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 1 ถนนอโศก-ดินแดง แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร

วิสัยทัศน์ของ รฟฟท.

“บริษัทฯ มุ่งมั่นเพื่อเป็นผู้ให้บริการเดินรถไฟฟ้าระดับแนวหน้าในภูมิภาค ”

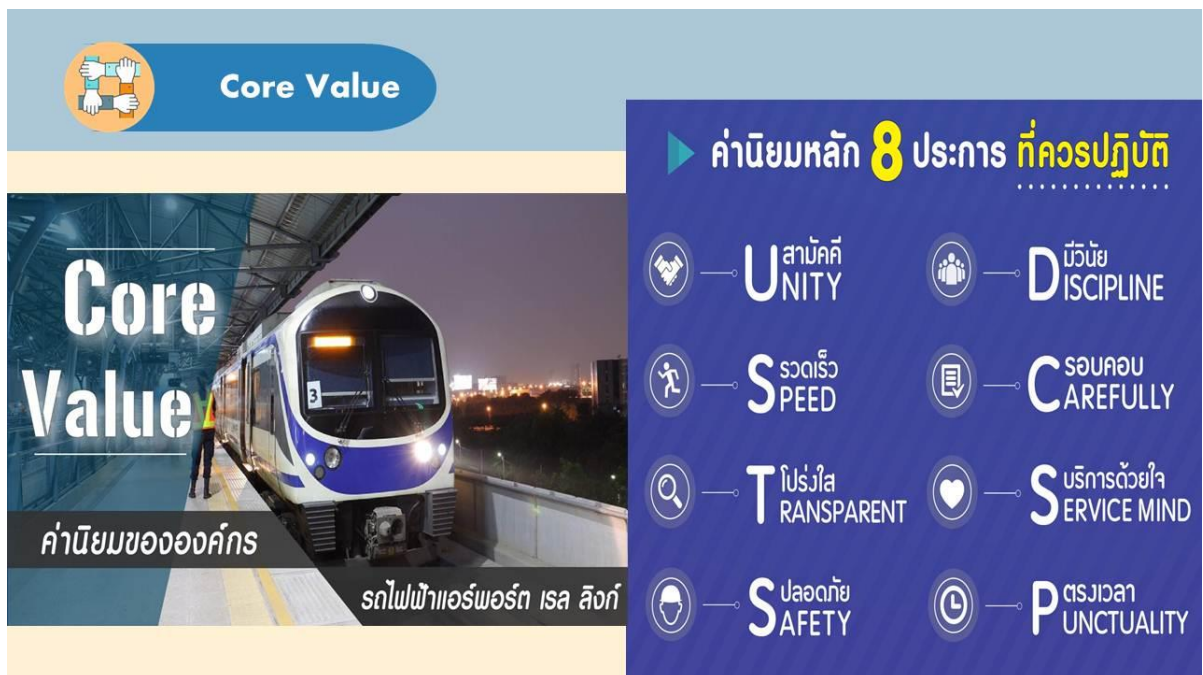
พันธกิจของ รฟฟท.

“บริษัทฯ ให้บริการด้วยความปลอดภัย เชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า”

นโยบาย รฟฟท.

1. ให้บริการด้วยใจ ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจและความคุ้มค่าแก่ผู้ใช้บริการ
2. สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานในการเดินรถ และซ่อมบำรุง
3. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
4. รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจองค์กร
5. อำนวยความสะดวกในการเชื่อมต่อกับระบบขนส่งอื่นๆ
6. ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

ค่านิยม รฟฟท.



The infographic features a blue and yellow color scheme. At the top left, there is a circular icon with hands and the text 'Core Value'. Below this is a photograph of a train at a station with the text 'Core Value' and 'ค่านิยมขององค์กร' (Organizational Values). To the right, a dark blue box contains the title 'ค่านิยมหลัก 8 ประการ ที่ควรปฏิบัติ' (8 Key Principles to Practice) and a list of eight principles, each with an icon and Thai/English text.

Icon	English	Thai
U	UNITY	สามัคคี
D	DISCIPLINE	มีวินัย
S	PEED	รวดเร็ว
C	CAREFULLY	รอบคอบ
T	RANSSPARENT	โปร่งใส
S	ERVICE MIND	บริการด้วยใจ
S	AFETY	ปลอดภัย
P	UNCTUALITY	ตรงเวลา

1. **สามัคคี (UNITY)** หมายถึง การที่ทุกคนในองค์กรมีความพร้อมกาย พร้อมใจ และพร้อมความคิด เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีจุดมุ่งหมายที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
2. **มีวินัย (DISCIPLINE)** หมายถึง การครองตนอยู่ภายใต้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ โดยการควบคุมความประพฤติทางกาย วาจา ของตนในสังคมให้เรียบร้อยดีงาม เป็นแบบแผน อันหนึ่งอันเดียวกัน จะได้อยู่ร่วมกันด้วยความสุขสบาย ไม่กระทบกระทั่งซึ่งกันและกัน วินัยช่วยให้คนในสังคมห่างไกลจากความชั่วทั้งหลาย
3. **รวดเร็ว (SPEED)** หมายถึง การให้บริการทั้งภายในภายนอกอย่างรวดเร็ว ทันเวลา ไม่ประวิงเวลาอันจะทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย รวมถึงในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยเช่นกัน โดยต้องอาศัยความรอบคอบ ความถูกต้องร่วมด้วย
4. **รอบคอบ (CAREFULLY)** หมายถึง การมีสติ ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และศึกษาข้อมูลรอบด้านถึงแม้ว่าจะเข้าไปบ้างแต่ให้ผลคุ้มค่า และเกิดประสิทธิภาพและสิทธิผลต่อองค์กร
5. **โปร่งใส (TRANSPARENT)** หมายถึง การกระทำการใด ๆ ทั้งในระดับบุคคลและองค์กรที่ผู้อื่นสามารถมองเห็นได้ คาดเดาได้ และเข้าใจได้ ครอบคลุมถึงทุกการกระทำที่เป็นผลจากการตัดสินใจของผู้บริหารต้องมีระบบงานและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายในขอบเขตของกฎหมาย
6. **บริการด้วยใจ (SERVICE MIND)** หมายถึง การให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้รับบริการ ให้เกิดความประทับใจและเกิดความชื่นชมองค์กร อันเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร
7. **ปลอดภัย (SAFETY)** หมายถึง การให้บริการด้วยความพร้อมของขบวนรถไฟไฟฟ้าที่ผ่านการตรวจสอบตามมาตรฐาน เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่น ไม่มีอันตรายและเชื่อถือได้
8. **ตรงเวลา (PUNCTUALITY)** หมายถึง การทำงานให้ตรงตามกรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน ไม่ชักช้า รื้อหรือให้องค์กรเสียประโยชน์ ตลอดจนในด้านการให้บริการผู้รับบริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและเป็นไปตามกำหนดเวลาที่ประกาศไว้

บทที่ 2 สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

นับตั้งแต่จัดตั้ง บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.) ส่วนทรัพยากรบุคคล (ทบ.) ยังไม่มีแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลากรที่ชัดเจน ประกอบกับทิศทางการเข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ การบริหารจัดการองค์การ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ รฟฟท. ในอนาคตอันใกล้

จากเหตุผลดังกล่าว รฟฟท. จึงต้องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะเวลา 5 ปี เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ ตัวชี้วัด โดยใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของ รฟฟท. และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานและบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ การบริหารทรัพยากรบุคคลของ รฟฟท. ในอดีต ปัจจุบัน และผลกระทบด้านต่างๆ ที่เกิดจากการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะเวลา 5 ปี ด้วยแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการและตัวชี้วัดของโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ รฟฟท.
4. เพื่อให้แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐานและถูกต้อง
5. เพื่อให้ได้แผนการดำเนินงานการวางแผนกลยุทธ์การบริหาร มีรูปแบบการรายงานวางแผนกลยุทธ์การบริหาร และตัวชี้วัด

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ รฟฟท. ปีงบประมาณ 2562 – 2566 ได้มาจากการการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของรฟฟท. เพื่อให้แผนมีประสิทธิภาพเกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และแผนขององค์กร

วิสัยทัศน์ของรฟฟท. : บริษัทฯ มุ่งมั่นเพื่อเป็นผู้นำในการให้บริการเดินรถไฟฟ้ามหานครที่มีมาตรฐานในระดับสากล

พันธกิจของรฟฟท. : บริษัทฯ ให้บริการด้วยความปลอดภัย เชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า

แผนที่เชิงกลยุทธ์ของ รฟฟท. (Strategy Map For SR TET)



เป้าประสงค์ด้านกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดของ Balanced Scorecard (BSC) ทั้ง 4 ด้าน

- 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) ได้แก่ F1: ร้อยละการเบิกจ่ายตามแผนงบประมาณ
- 2) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective) ได้แก่ SH1: ยกระดับการให้บริการ SH2: การสื่อสารทั่วองค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง SH3: เสริมสร้างและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน
- 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) IP1: การเพิ่มศักยภาพการให้บริการเดินรถไฟ IP2: การเพิ่มศักยภาพของการซ่อมบำรุง IP3: ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ IP4: การยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยในการให้บริการ IP5: การยกระดับมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม

4) ด้านการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) ได้แก่ L1: ยกระดับการบริหารบุคลากร L2: บริหารจัดการองค์กร L3: การยกระดับการจัดการความรู้ L4: พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี

แผนวิสาหกิจของรฟฟท. ประกอบด้วย 12 ยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการให้บริการ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสื่อสารทั่วทั้งองค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มศักยภาพการเดินรถ
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพในการบำรุงรักษา
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 7 ยกระดับความปลอดภัยในการให้บริการ
- ยุทธศาสตร์ที่ 8 ยกระดับมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ 9 ยกระดับการบริการบุคลากร
- ยุทธศาสตร์ที่ 10 บริหารจัดการองค์กร
- ยุทธศาสตร์ที่ 11 ยกระดับการจัดการความรู้ (KM)
- ยุทธศาสตร์ที่ 12 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วิสัยทัศน์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ รฟฟท.

สร้างทีมทรัพยากรบุคคลที่มีมาตรฐาน เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Strategy)

ของรฟฟท.

1. วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก
2. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน
3. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) / ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

(Critical Success Factors)

5. กำหนดแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Action Plan)
6. การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน/ ผลลัพธ์ของแผนการปฏิบัติงาน

บทที่ 3 การวิเคราะห์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด

จากการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (SWOT/ TOWS Analysis) ทำให้ได้ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2562–2566 ทั้งหมด 9 ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 17 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ของรฟฟท.	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)
1. พัฒนา และ ปรับปรุง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	1.1 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดปริมาณงาน และขั้นตอนในการทำงาน 1.2 มีกระบวนการทำงานที่กระชับ คล่องตัว โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.1 กำหนดแผนและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่
3. พัฒนาคุณภาพบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายของรฟฟท.	3.1 บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพที่สามารถดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร 3.2 การพัฒนาภาวะผู้นำและภาพลักษณ์ผู้นำ
4. การจัดทำระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	4.1 การเตรียมระบบทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการทำแผนเพื่อเปลี่ยนผ่าน (Transition Plan) 4.2 การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเดินรถใหม่ 4.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการสื่อสาร
5. สร้างสิ่งจูงใจเพื่อรักษาบุคลากร (ผลักดันให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ)	5.1 ผลักดันให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ 5.2 สร้างสิ่งจูงใจให้พนักงานเพื่อรักษาบุคลากร 5.3 สร้างความผูกพันในองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ของรฟฟท.	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)
6. การเสริมสร้างปลูกฝังค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กร	6.1 เสริมสร้างปลูกฝังค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ที่แข็งแกร่ง
7. การปรับปรุงสภาพแวดล้อม และคุณภาพชีวิตของพนักงาน	7.1 สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม 7.2 คุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน
8. สร้างความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	8.1 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ 8.2 การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร ตามหลักธรรมาภิบาล
9. ยกกระดับรัฐวิสาหกิจจาก ประเภท 3 เป็นประเภท 2	9.1 ยกกระดับระดับรัฐวิสาหกิจเป็นประเภทที่ 2 (รัฐวิสาหกิจที่ใช้บัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าจ้างเป็นของตนเอง)

การกำหนดในกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลโดยรวมที่มีมาจากแนวทางการประเมินผลงานขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อจัดให้ทิศทางยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตอบสนอง สนับสนุน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของรฟพท. โดยให้เกิดการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ยุทธศาสตร์ และการติดตามวัด ประเมินผลลัพธ์อย่างต่อเนื่องประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่



ภาพที่ 1 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ.

กรอบมาตรฐาน ความสำเร็จ	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์
มิตินี้ 1 ความ สอดคล้องเชิง ยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)	1.1 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน ลดปริมาณงาน และขั้นตอนในการทำงาน	1. พัฒนาและปรับปรุง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
	3.1 บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่สามารถดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร	3. พัฒนาคุณภาพบุคลากรให้ มีความสามารถในการ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับ เป้าหมายของ รฟพท.
	3.2 การพัฒนาภาวะผู้นำและภาพลักษณ์ ผู้นำ	
	4.1 การเตรียมระบบทรัพยากรบุคคลเพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลง และการทำแผน เพื่อเปลี่ยนผ่าน (Transition Plan)	4. การจัดทำระบบเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง
	4.2 การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเดิน รถใหม่	
	4.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการสื่อสาร	
มิตินี้ 2 ประสิทธิภาพ ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)	1.2 มีกระบวนการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	
	5.1 ผลักดันให้บุคลากรมีความก้าวหน้าใน สายอาชีพ	5. สร้างสิ่งจูงใจเพื่อรักษา บุคลากร (ผลักดันให้บุคลากร มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ)
	5.2 สร้างสิ่งจูงใจให้พนักงานเพื่อรักษา บุคลากร	
มิตินี้ 3 ประสิทธิภาพ ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)	2.1 กำหนดแผนและพัฒนาระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลแนวใหม่	2. พัฒนาระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคล
	5.3 สร้างความผูกพันในองค์กร	5. สร้างสิ่งจูงใจเพื่อรักษา บุคลากร (ผลักดันให้บุคลากร มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ)
	9.1 ยกระดับระดับรัฐวิสาหกิจเป็นประเภทที่ 2	9. ยกระดับรัฐวิสาหกิจจาก ประเภท 3 เป็นประเภท 2

กรอบมาตรฐาน ความสำเร็จ	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์
มิตินี้ 4 ความพร้อม รับผิดชอบด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)	6.1 การเสริมสร้างปลูกฝังค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ที่แข็งแกร่ง	6. การเสริมสร้างปลูก ฝังค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร
	8.1 การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของ บุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล	8. สร้างความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ในการ บริหารทรัพยากรบุคคล
	8.2 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็น ธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้	
มิตินี้ 5 คุณภาพชีวิต และความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการ ทำงาน (Quality of Work Life)	7.1 สภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เหมาะสม	7. การปรับปรุง สภาพแวดล้อมและคุณภาพ ชีวิตของพนักงาน
	7.2 คุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน	

4. การเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจกับประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์ของ รฟฟท.
1. พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 12 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี
	ยุทธศาสตร์ที่ 10 บริหารจัดการองค์กร
2. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 9 ยกระดับการบริการบุคลากร
3. พัฒนาคุณภาพบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายของ รฟฟท.	ยุทธศาสตร์ที่ 11 ยกระดับการจัดการความรู้ (KM)
	ยุทธศาสตร์ที่ 9 ยกระดับการบริการบุคลากร
4. การจัดทำระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	-
5. สร้างสิ่งจูงใจเพื่อรักษาบุคลากร (ผลักดันให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสื่อสารทั่วทั้งองค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
6. การเสริมสร้างปลูกฝังค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร	-
7. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของพนักงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 8 ยกระดับมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม
8. สร้างความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน
9. ยกระดับรัฐวิสาหกิจจากประเภท 3 เป็นประเภท 2	ยุทธศาสตร์ที่ 10 บริหารจัดการองค์กร

บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล รฟฟท.

แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะเวลา 5 ปี

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	1.1 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดปริมาณงาน และขั้นตอนในการทำงาน	1.1.1 พัฒนาระบบ IT เพื่อสนับสนุนงาน HRM – HR_ARL Application	1. Application แล้วเสร็จและสามารถใช้ได้ 2. คะแนนความพึงพอใจของผู้ใช้งาน
		1.1.2 พัฒนาช่องทางให้บริการใหม่ (1) HR_ARL Application	1. Application แล้วเสร็จและสามารถใช้ได้ 2. คะแนนความพึงพอใจของผู้ใช้งาน
		1.1.2 พัฒนาช่องทางให้บริการใหม่ (ต่อ) (2) HR_ARL Official LINE Application	1. Application แล้วเสร็จและสามารถใช้ได้ 2. จำนวนพนักงานที่ขอเข้ากลุ่ม 3. ร้อยละของการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับข้อมูลที่ลง โดยวัดจากจำนวนพนักงานที่อ่าน (Read)
		1.1.2 พัฒนาช่องทางให้บริการใหม่ (ต่อ) (3) HR Fanpage in Facebook	1. ความสำเร็จของการสร้าง Fanpage on Facebook: HR Airport Rail Link SRTET และสามารถใช้งานได้ 2. ร้อยละของการรับรู้ของพนักงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
		1.1.2 พัฒนาช่องทางให้บริการใหม่ (ต่อ) (4) HR_ARL Linkedin	1. ความสำเร็จของการสร้าง Account และ Page on Linkedin: HR_Airport Rail Link SRTET และสามารถใช้งานได้ 2. จำนวน Candidate ที่สรรหาและสมัครงานผ่าน Linkedin (ร้อยละของจำนวน Candidate)
	1.2 มีกระบวนการทำงานที่กระชับ คล่องตัว โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ	1.2.1 พัฒนาระบบการทำงาน HRM กระบวนการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานแบบใหม่	1. คะแนนความพึงพอใจของผู้ใช้งาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
2. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.1 กำหนดแผนและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่	2.1.1 การจัดทำสมรรถนะ (Competency) (1) การสื่อสารและพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency / CC,MC)	1. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน 2. ร้อยละของพนักงานที่มีผลการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency / CC,MC) ที่ดีขึ้น
		(2) การจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency : FC / TC)	1. ความสำเร็จในการจัดทำสมรรถนะ (Competency) 2. ร้อยละของการรับรู้และเข้าใจของบุคลากรเรื่องสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
		2.1.2 การพัฒนาระบบ PMS เชื่อมโยงแรงจูงใจ โดยจัดทำเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน เช่น Force Ranking (ในระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป)	1. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ PMS เชื่อมแรงจูงใจ 2. ร้อยละของการรับรู้และเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน
		2.1.3 กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่โปร่งใส และได้บุคลากรที่มีคุณภาพ	1. ความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการสรรหาคัดเลือก
		2.1.4 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ที่ชัดเจนและเป็นธรรม <ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำ KPI และติดตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) ระยะที่ 1 ระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป ▪ จัดทำ KPI และติดตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) ระยะที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการ 	1. ความสำเร็จในการจัดทำ KPI ตามแผน 2. ร้อยละการรับรู้และเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับ KPI

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
		2.1.5 ระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) 2. จำนวนคลิปวิดีโอแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3. ร้อยละของการรับรู้และเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<p>3. พัฒนาคุณภาพบุคลากรให้มี ความสามารถในการ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับ เป้าหมายของ รฟพท.</p>	<p>3.1 บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่สามารถดำเนินงาน ตามภารกิจขององค์กร</p>	<p>3.1.1 การจัดทำ TRM (Training Road Map)</p>	<p>1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำ TRM (Training Road Map) 2. ร้อยละของหน่วยงานที่นำ Training Road Map ไปใช้</p>
		<p>3.1.2 การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร (Individual Development Plan)</p>	<p>1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำ แผนการพัฒนาบุคลากร (Individual Development Plan) 2. ร้อยละของการพัฒนาตามแผนของ บุคลากรทั้งหมด</p>
		<p>3.1.3 การพัฒนาพนักงานและติดตามผล ตามแผนที่กำหนด</p>	<p>1. ร้อยละของบุคลากรทั้งหมดที่เข้ารับ การอบรม 2. ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการ อบรมมีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้น โดยวัดจากผู้ที่มีคะแนนสอบ Post- Test เพิ่มขึ้น</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	3.2 การพัฒนาภาวะผู้นำและภาพลักษณ์ผู้นำ	3.2.1 โครงการ Leadership Program <ul style="list-style-type: none"> ■ โครงการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร ■ โครงการพัฒนาภาวะผู้นำ ■ โครงการสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหาร 	1. ความสำเร็จของการจัดอบรมตามแผน 2. คะแนนของการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารจากพนักงาน 3. ความพึงพอใจของ Board HR เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไป

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
4. การจัดทำระบบเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง	4.1 การเตรียมระบบ ทรัพยากรบุคคลเพื่อ รองรับ การเปลี่ยนแปลง และการทำแผนเพื่อเปลี่ยน ผ่าน (Transition Plan) – Red Line	4.1.1 การจัดทำโครงสร้างองค์กร อัตรากำลังและหน้าที่ ความรับผิดชอบ	1. จำนวนบุคลากรที่พร้อมในการ ปฏิบัติงาน
		4.1.2 การจัดทำ Skill Set สำหรับบุคลากร	1. จำนวนบุคลากรที่มีศักยภาพ ตามตำแหน่งงาน (ร้อยละ) 2. ความสำเร็จตามแผน
		4.1.3 การจัดทำระบบการสรรหาคัดเลือกที่โปร่งใส และได้บุคลากรที่มีคุณภาพ	1. ความสำเร็จในการจัดทำตาม แผน ได้รับอนุมัติใช้ และมี แผนการ Implement
		4.1.4 จัดทำกฎ ระเบียบขององค์กร และระเบียบข้อบังคับ ของพนักงาน	1. ความสำเร็จในการจัดทำตาม แผน ได้รับอนุมัติใช้ และมี แผนการ Implement
		4.1.5 จัดทำกระบวนการทำงาน (Work Process) และคู่มือ การปฏิบัติงาน (Work Procedure)	1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำ โครงการ/ระบบ/งานตามแผน อนุมัติใช้ และมีแผนการ Implement

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
		4.1.6 การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการ (Compensation System)	1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำ โครงการ/ระบบ/งานตามแผน อนุมัติใช้ และมีแผนการ Implement
		4.1.7 การกำหนดระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)	1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำ โครงการ/ระบบ/งานตามแผน อนุมัติใช้ และมีแผนการ Implement
		4.1.8 การจัดทำเส้นทางสายอาชีพ (Career Management) และแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning)	1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำ โครงการ/ระบบ/งานตามแผน อนุมัติใช้ และมีแผนการ Implement

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	4.2 การเตรียมบุคลากรเพื่อ รองรับการเดินรถใหม่	4.2.1 การประเมินบุคลากรภายในที่เหมาะสม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละความสำเร็จในการประเมินบุคลากรภายในตามแผน 2. ร้อยละความสำเร็จในการหาบุคลากรทดแทนชั่วคราวตามแผน 3. ร้อยละความสำเร็จในการสรรหาบุคลากร (ผู้บริหาร/พนักงาน) ตามแผน 4. ได้บุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสม
		4.2.2 คัดเลือก KIs เพื่อส่งอบรมกับผู้รับเหมา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสำเร็จในการคัดเลือก KIs เพื่อส่งอบรมกับผู้รับเหมา 2. บุคลากรมีความเข้าใจในเนื้อหาการอบรม

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
		4.2.3 การหาบุคลากรทดแทนชั่วคราว (โดยไม่สรรหาว่าจ้างเพิ่มเติม อาจใช้รูปแบบพนักงานสัญญา จ้าง (Outsource) การทำงานล่วงเวลา ขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) และการจัดระบบงานแต่ละแผนกใหม่)	1. ความสำเร็จในการหาบุคลากร ทดแทนชั่วคราวตามแผน 2. ความพึงพอใจของหัวหน้างาน ต่อการทำงานของบุคลากร ทดแทนชั่วคราว
		4.2.4 การสรรหาบุคลากร (ผู้บริหาร/ พนักงาน) - ช่วงที่ 1 บุคลากรระดับบริหารเพื่อวางแผนกลยุทธ์ กำหนดแผนงาน ออกแบบระบบงาน ผลักดันนโยบาย - ช่วงที่ 2 การสรรหาบุคลากรตามอัตรากำลัง	1. ความสำเร็จในการสรรหา บุคลากร 2. ร้อยละความพึงพอใจของ Board บริหาร เกี่ยวกับศักยภาพ การทำงานของบุคลากรระดับ บริหาร

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
		4.2.5 การพัฒนาบุคลากรให้มี Skill Set ตามที่กำหนด <ul style="list-style-type: none"> - ช่วงที่ 1 KI เข้าอบรมกับผู้รับเหมา - ช่วงที่ 2 การถ่ายทอดและจัดทำองค์ความรู้ (Roll Out Training) และจัดสรรบุคลากรลงตำแหน่งงาน 	1. ความสำเร็จในการถ่ายทอดและจัดทำองค์ความรู้ (Roll Out Training) ตามแผน 2. ร้อยละความสำเร็จในการจัดสรรบุคลากรลงตำแหน่งงาน 3. ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามแผนที่กำหนด
	4.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Transition) และการสื่อสาร	4.3.1 การกำหนด Change Agent	1. ความสำเร็จในการจัดทำตามแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 2. การรับรู้และเข้าใจของบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
		4.3.2 การทำแผนการเปลี่ยนผ่าน (Transition Plan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสำเร็จในการจัดทำและดำเนินงานตามแผนงานการเตรียมความพร้อมในการจ่ายค่าตอบแทนและค่าชดเชยให้กับบุคลากร (ร้อยละ) 2. การรับรู้และเข้าใจของบุคลากร 3. ความสำเร็จในการจัดทำและดำเนินงานตามแผนงานการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสถานะของบุคลากรองค์กร (สภาพการจ้าง) (HR Reduction & Allocation) 4. ความสำเร็จในการจัดทำและดำเนินงานตามแผนการเตรียมความพร้อมจ่ายค่าตอบแทนและค่าชดเชยให้กับบุคลากร 5. ผลสำรวจความตระหนักและความเข้าใจในบทบาทของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
		4.3.3 การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสำเร็จในการจัดทำตามแผน 2. การรับรู้และเข้าใจของบุคลากร 3. ผลสำรวจความตระหนักและความเข้าใจในบทบาทของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเปลี่ยนแปลงบทบาทและสถานะขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
5. สร้างสิ่งจูงใจเพื่อรักษาบุคลากร	5.1 ผลักดันให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ	5.1.1 จัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ ■ (Career Path Development)	1. ความสำเร็จในการจัดทำความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ตามแผน 2. การรับรู้ เข้าใจ และสามารถนำไปใช้ได้จริงของพนักงาน
		5.1.2 เพิ่มคุณค่าใน KI ของ รฟฟท. และเพิ่มจำนวน KI	1. จำนวน KI ที่เพิ่มขึ้น 2. คุณภาพของ KI โดยวัดจากความพึงพอใจของผู้เข้ารับฟังการสอน
		5.1.3 จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)	1. ความสำเร็จในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ตามแผน 2. การรับรู้ เข้าใจ และสามารถนำไปใช้ได้จริงของพนักงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	5.2 สร้างสิ่งจูงใจให้พนักงานเพื่อ ดึงดูดและรักษาบุคลากร	5.2.1 เพิ่มผลตอบแทนให้เหมาะสม	1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำ ประเมินค่างานและจัดทำ โครงสร้างเงินเดือนตามแผน 2. ร้อยละของผู้สมัครงานที่เพิ่มขึ้น
		5.2.2 ARL Employer Branding	1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำ กิจกรรมตามแผน 2. จำนวน View วิดีทัศน์ที่เผยแพร่
	5.3 สร้างความผูกพันในองค์กร	5.3.1 การสำรวจความผูกพันในองค์กรของพนักงาน และปิด Gap จากผลการประเมิน	1. ความสำเร็จของการสำรวจความ ผูกพันในองค์กรตามแผน 2. ความสำเร็จของการจัดทำ แผนการปิด Gap จากผลการ ประเมิน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
		5.3.2 จัดกิจกรรมสร้างความผูกพันในองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ■ โครงการกีฬาภายใน Sport Day ■ โครงการสานสัมพันธ์พนักงาน 	1. ร้อยละความสำเร็จของโครงการตามแผน 2. ความพึงพอใจของพนักงาน 3. คะแนนจากการการสำรวจความผูกพันในองค์กรที่เพิ่มขึ้นจากเดิม (เฉพาะมิติที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
6. การเสริมสร้างปลูกฝัง ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร (2562)	6.1 เสริมสร้างปลูกฝังค่านิยม/ วัฒนธรรม องค์กร (Culture) ที่แข็งแกร่ง	6.1.1 โครงการปลูกฝังค่านิยม <ul style="list-style-type: none"> ■ โครงการ Team Building ■ โครงการ SRTET's SMART Culture ยกระดับภาพลักษณ์พนักงาน 2562 ■ โครงการสื่อสารและสร้างความ ตระหนักเรื่องค่านิยมองค์กร (Awareness) 	1. ผลประเมินการรับรู้ค่านิยมองค์กร (ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมที่สอบ ผ่านที่คะแนนร้อยละ 80) 2. ความพึงพอใจของผู้บริหาร (ร้อยละ)
		6.1.2 โครงการจัดทำวัฒนธรรมองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ■ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการทำงานและประหยัด ค่าใช้จ่าย 	1. ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ลดลง โดยวัด จากจำนวนการใช้กระดาษที่ลดลง

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
7.การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของพนักงาน	7.1 สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม	7.1.1 โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานตามมาตรฐาน เช่น แสงสว่าง อากาศ โต๊ะ เก้าอี้ ฯลฯ เช่น 5ส ISO 45001:2018 / ISO14001:2015 ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงาน	1. ร้อยละความสำเร็จของโครงการตามแผน 2. ความพึงพอใจของพนักงานเข้าร่วมในกิจกรรม
	7.2 คุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน	7.2.1 โครงการส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน <ul style="list-style-type: none"> ■ โครงการ นวัตกรรมขึ้นใช้หวัดใหญ่ ประจำปี 2562 	1. ร้อยละความสำเร็จของโครงการตามแผน 2. ความพึงพอใจของพนักงาน 3. ร้อยละของพนักงานที่มีสุขภาพดีขึ้นวัดจากอัตราการลาป่วยของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการจากใช้หวัดใหญ่

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/ โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
		โครงการตรวจสอบสภาพอาชีวอนามัยพนักงานประจำปี 2562	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสำเร็จของโครงการตามแผน 2. ความพึงพอใจของพนักงาน 3. ร้อยละพนักงานที่เข้าร่วมโครงการ
		7.2.2 โครงการคุณภาพชีวิตที่สมดุล (Work Life Balance)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละความสำเร็จของโครงการตามแผน 2. ความพึงพอใจของพนักงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์/ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ/โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
8. สร้างความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	8.1 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้	8.1.1 กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่โปร่งใส และได้บุคลากรที่มีคุณภาพ	1. ความสำเร็จในการปรับปรุง กระบวนการสรรหาคัดเลือก
	8.2 การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล	8.2.1 โครงการส่งเสริมการปฏิบัติตาม หลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแล กิจการที่ดีโดยจัดโครงการปฏิบัติธรรม	1. ร้อยละของบุคลากรนำความรู้ไปใช้ ในการปฏิบัติงาน 2. ร้อยละความพึงพอใจของพนักงาน
9. ยกระดับรัฐวิสาหกิจจาก ประเภท 3 เป็นประเภท 2	9.1 ยกระดับระดับรัฐวิสาหกิจเป็น ประเภทที่ 2 (รัฐวิสาหกิจที่ใช้บัญชี โครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าจ้างเป็น ของตนเอง)	9.1.1 โครงการยกระดับระดับรัฐวิสาหกิจเป็น ประเภทที่ 2 (รัฐวิสาหกิจที่ใช้บัญชี โครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าจ้างเป็น ของตนเอง)	1. ร้อยละความสำเร็จตามแผน

สรุปแผนงานโครงการด้านทรัพยากรบุคคลของ รฟฟท. ปี 2562 - 2566

แผนงาน	2562	2563	2564	2565	2566
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 1.1 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดปริมาณงาน และขั้นตอนในการทำงาน					
1.1.1 พัฒนาระบบ IT เพื่อสนับสนุนงาน HRM					
- HR_ARL Application					
1.1.2 พัฒนาช่องทางให้บริการใหม่					
- HR_ARL Application					
- HR_ARL Official LINE Application					
- HR Fanpage in Facebook:					
- HR_ARL LinkedIn					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 1.2 มีกระบวนการทำงานที่กระชับ คล่องตัว โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ					
1.2.1 พัฒนาระบบการทำงาน HRM กระบวนการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานแบบใหม่					

แผนงาน	2562	2563	2564	2565	2566
ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 2.1 กำหนดแผนและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่					
2.1.1 การจัดทำสมรรถนะ (Competency)					
- การสื่อสารและพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency / CC,MC)					
- ประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency / CC,MC)					
- การจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency : FC / TC)					
2.1.2 การพัฒนาระบบ PMS เชื่อมโยงแรงจูงใจ โดยจัดทำเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน เช่น Force Ranking (ในระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป)					
2.1.3 กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่โปร่งใสและได้บุคลากรที่มีคุณภาพ					
2.1.4 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ที่ชัดเจนและเป็นธรรม					
- จัดทำ KPI และติดตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) ระยะที่ 1 ระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป					
- จัดทำ KPI และติดตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) ระยะที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการ					
2.1.5 ระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)					

แผนงาน	2562	2563	2564	2565	2566
ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาคุณภาพบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายของ รฟท.					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 3.1 บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพที่สามารถดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร					
3.1.1 การจัดทำ TRM (Training Road Map)					
3.1.2 การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร (Individual Development Plan)					
3.1.3 การพัฒนาพนักงานและติดตามผลตามแผนที่กำหนด					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 3.2 การพัฒนาภาวะผู้นำและภาพลักษณ์ผู้นำ					
3.2.1 โครงการ Leadership Program					
- โครงการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร					
- โครงการพัฒนาภาวะผู้นำ					
- โครงการสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหาร					

แผนงาน	2562	2563	2564	2565	2566
ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 การจัดทำระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 4.1 การเตรียมระบบทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการทำแผนเพื่อเปลี่ยนผ่าน (Transition Plan) – Red Line					
4.1.1 การจัดทำโครงสร้างองค์กร อัตรากำลังและหน้าที่ความรับผิดชอบ					
4.1.2 การจัดทำ Skill Set สำหรับบุคลากร					
4.1.3 การจัดทำระบบการสรรหาคัดเลือกที่โปร่งใสและได้บุคลากรที่มีคุณภาพ					
4.1.4 จัดทำกฎ ระเบียบขององค์กร และระเบียบข้อบังคับของพนักงาน					
4.1.5 จัดทำกระบวนการทำงาน (Work Process) และคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Procedure)					
4.1.6 การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการ (Compensation System)					
4.1.7 การกำหนดระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)					
4.1.8 การจัดทำเส้นทางสายอาชีพ (Career Management) และแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning)					

แผนงาน	2562	2563	2564	2565	2566
ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 การจัดทำระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 4.2 การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเดินรถใหม่					
4.2.1 การประเมินบุคลากรภายในที่เหมาะสม					
4.2.2 คัดเลือก KIs เพื่อส่งอบรมกับผู้รับเหมา					
4.2.3 การหาบุคลากรทดแทนชั่วคราว					
4.2.4 การสรรหาบุคลากร (ผู้บริหาร/ พนักงาน)					
4.2.5 การพัฒนาบุคลากรให้มี Skill Set ตามที่กำหนด					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 4.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการสื่อสาร					
4.3.1 การกำหนด Change Agent					
4.3.2 การทำแผนการเปลี่ยนผ่าน (Transition Plan)					
4.3.3 การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ					

แผนงาน	2562	2563	2564	2565	2566
ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 สร้างสิ่งจูงใจเพื่อรักษาบุคลากร (ผลักดันให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ)					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 5.1 ผลักดันให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
5.1.1 การพัฒนาให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)					
- จัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Development)					
5.1.2 เพิ่มคุณค่าใน KI ของ รฟฟท. และเพิ่มจำนวน KI					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 5.2 สร้างสิ่งจูงใจให้พนักงานเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากร					
5.2.1 เพิ่มผลตอบแทนให้เหมาะสม					
5.2.2 ARL Employer Branding					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 5.3 สร้างความผูกพันในองค์กร					
5.3.1 การสำรวจความผูกพันในองค์กรของพนักงานและปิด Gap					
5.3.2 จัดกิจกรรมสร้างความผูกพันในองค์กร					
- โครงการกีฬาภายใน (Sport Day)					
- โครงการสานสัมพันธ์พนักงาน					

แผนงาน	2562	2563	2564	2565	2566
ประเด็นยุทธศาสตร์ 6 การเสริมสร้างปลูกฝังค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 6.1 เสริมสร้างปลูกฝังค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ที่แข็งแกร่ง					
6.1.1 โครงการปลูกฝังค่านิยม					
- โครงการ Team Building					
- โครงการ SRTET's SMART Culture ยกระดับภาพลักษณ์พนักงาน					
- โครงการสื่อสารและสร้างความตระหนักเรื่องค่านิยมองค์กร (Awareness)					
6.1.2 โครงการจัดทำวัฒนธรรมองค์กร					
- การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานและประหยัดค่าใช้จ่าย					

แผนงาน	2562	2563	2564	2565	2566
ประเด็นยุทธศาสตร์ 7 การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของพนักงาน					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 7.1 สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม					
7.1.1 โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานตามมาตรฐาน เช่น แสงสว่าง อากาศ โต๊ะ เก้าอี้ ฯลฯ เช่น 5ส ISO 45001:2018 / ISO14001:2015 ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงาน					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 7.2 คุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน					
7.2.1 โครงการส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน					
- โครงการ ฉีดวัคซีนไข้หวัดใหญ่ ประจำปี					
- โครงการตรวจสุขภาพอาชีวอนามัยพนักงาน ประจำปี					
7.2.2 โครงการคุณภาพชีวิตที่สมดุล (Work Life Balance)					

แผนงาน	2562	2563	2564	2565	2566
ประเด็นยุทธศาสตร์ 8 สร้างความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 8.1 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้					
8.1.1. กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่โปร่งใสและได้บุคลากรที่มีคุณภาพ					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 8.2 การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล					
8.2.1 โครงการส่งเสริมการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยจัดโครงการปฏิบัติธรรม					
ประเด็นยุทธศาสตร์ 9 ยกย่องระดับรัฐวิสาหกิจจากประเภท 3 เป็นประเภท 2					
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล 9.1 โครงการยกย่องระดับระดับรัฐวิสาหกิจเป็นประเภทที่ 2 (รัฐวิสาหกิจที่ใช้บัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าจ้างเป็นของตนเอง)					
9.1.1 โครงการยกย่องระดับระดับรัฐวิสาหกิจเป็นประเภทที่ 2 (รัฐวิสาหกิจที่ใช้บัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าจ้างเป็นของตนเอง)					