



การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
Mass Rapid Transit Authority of Thailand

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566



แผนพัฒนาระบบงานทรัพยากรบุคคล
กองพัฒนาบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

คำนำ

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้จัดทำขึ้น เพื่อพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารทุนมนุษย์ มีความครบถ้วน เพียงพอ เหมาะสม และขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร รองรับความท้าทาย ในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ และสอดคล้องต่อเนื่องเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ขององค์กรตามแผนวิสาหกิจ รพม. ประจำปีงบประมาณ 2566 - 2570

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ ในครั้งนี้ ได้นำแผนวิสาหกิจ รพม. ประจำปีงบประมาณ 2566 - 2570 ได้พิจารณาความสอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร โดยนำแผนวิสาหกิจ รพม. ประจำปีงบประมาณ 2566 - 2570 รวมถึงนโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตลอดจนนโยบาย ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นจากหน่วยงานกำกับ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ระบบประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ เป็นต้น รวมถึงแนวโน้มสถานการณ์และแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจกระทบกับการดำเนินงาน ด้านการบริหารทุนมนุษย์ในอนาคต เช่น แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ (HR Trend) สถานการณ์และ แนวโน้มด้านแรงงานในประเทศไทย รวมถึงคู่เทียบในการดำเนินงานด้านทุนมนุษย์ (Benchmarks) เป็นต้น เป็นข้อมูล นำเข้าที่สำคัญ โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ออกแบบ สอดรับกับวิสัยทัศน์ นโยบายภาครัฐให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของ รพม. โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ที่ครอบคลุม รวมทั้งกรอบเวลา ผู้รับผิดชอบ และกระบวนการติดตามให้ดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด

โดยแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ การบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic) จำนวน 3 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ (HCM Tactic) จำนวน 6 กลยุทธ์ มีโครงการตาม แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2566 จำนวนทั้งสิ้น 6 โครงการ ทั้งนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้นำเสนอ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติการ โดยผ่านความเห็นชอบ ดังนี้

- 1) คณะกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคล (HRMC) ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2565 เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2565 ได้พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติการ
- 2) คณะกรรมการจัดการ (Management Committee) ในคราวประชุมครั้งที่ 7/2565 เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2565 ได้พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติการ
- 3) คณะกรรมการ รพม. ในคราวประชุมครั้งที่ 9/2565 เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2565 ได้มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติการ

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับนี้ จะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยผลักดัน การดำเนินงานของ รพม. ให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป



สารบัญ

หน้า

1. หลักการและเหตุผล	2
1.1. ความเป็นมาขององค์กร	2
1.2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารทุนมนุษย์	2
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (INTERNAL AND EXTERNAL ANALYSIS)	3
2.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่กระทบต่อทิศทางและแนวทางการบริหารทุนมนุษย์	3
2.2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่กระทบต่อทิศทางและแนวทางการบริหารทุนมนุษย์	18
3. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (SWOT ANALYSIS)	43
4. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (HUMAN CAPITAL MANAGEMENT STRATEGIC ADVANTAGE: HCMSA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (HUMAN CAPITAL MANAGEMENT STRATEGIC CHALLENGE: HCMSC)	44
5. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (HUMAN CAPITAL MANAGEMENT STRATEGIC POSITIONING: HCMSP)	45
6. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (HUMAN CAPITAL MANAGEMENT STRATEGIC OBJECTIVE: HCMSO)	45
7. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM STRATEGY) ของ รพม. พ.ศ. 2566-2570	46
8. เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ของ รพม. พ.ศ. 2566-2570	46
9. กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM TACTIC) ของ รพม. พ.ศ. 2566-2570	48
10. แผนปฏิบัติการด้านทุนมนุษย์ประจำปี เป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลผลิตหรือผลลัพธ์ (OUTPUT/OUTCOME)	49
ภาคผนวก	
ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566 - 2570 กับแผนวิสาหกิจ รพม. ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ภาคผนวก 1
แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566-2570 (HCM STRATEGY MAP)	ภาคผนวก 2

1. หลักการและเหตุผล

1.1. ความเป็นมาขององค์กร

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2535 ในชื่อองค์การรถไฟฟ้ามหานคร จัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การรถไฟฟ้ามหานคร พ.ศ. 2535 โดยมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2535 มีวัตถุประสงค์ในการจัดระบบขนส่งมวลชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้รถไฟฟ้า

โดยที่พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การรถไฟฟ้ามหานคร พ.ศ. 2535 มีบทบัญญัติที่ไม่เพียงพอต่อการจัดทำจัดการและการให้บริการขนส่งมวลชนด้วยระบบรถไฟฟ้า รวมทั้งการดูแลรักษาความปลอดภัยและสาธารณะทำให้องค์การรถไฟฟ้ามหานครมีข้อจำกัดในการใช้อำนาจตามกฎหมายและไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการขนส่งมวลชนโดยระบบรถไฟฟ้าได้ทวีความจำเป็นยิ่งขึ้นมาก จึงได้มีการตรา “พระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2543” (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 117 ตอนที่ 114ก วันที่ 1 ธันวาคม 2543) จัดตั้ง “การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย” เรียกโดยย่อว่า “รฟม.” เพื่อปรับปรุงอำนาจหน้าที่ขององค์การรถไฟฟ้ามหานคร ให้สามารถดำเนินกิจการรถไฟฟ้าให้เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งอำนาจหน้าที่ ในการคุ้มครองความปลอดภัยของกิจการรถไฟฟ้า และคนโดยสารรถไฟฟ้า มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับของนายกรัฐมนตรี มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินกิจการรถไฟฟ้าในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งจังหวัดอื่นตามที่กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา หรือระหว่างจังหวัดดังกล่าว

2. ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำโครงการและแผนงานเกี่ยวกับกิจการรถไฟฟ้าเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัย

3. ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับกิจการรถไฟฟ้าและธุรกิจอื่น เพื่อประโยชน์แก่ รฟม. และประชาชนในการใช้บริการกิจการรถไฟฟ้า ต่อมา เมื่อ พ.ศ. 2545 ได้มีการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ และได้โอนอำนาจหน้าที่ของนายกรัฐมนตรีในส่วนของการกำกับดูแลการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย มาเป็นอำนาจหน้าที่ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม

1.2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารทุนมนุษย์

เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารทุนมนุษย์ มีความครบถ้วน เพียงพอ เหมาะสม และขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร รองรับความท้าทายในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and External Analysis)

2.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่กระทบต่อทิศทางและแนวทางการบริหารทุนมนุษย์

2.1.1 นโยบายประเทศไทย 4.0

- สำคัญสำคัญของนโยบายประเทศไทย 4.0



นโยบายประเทศไทย 4.0 มีการกำหนดภารกิจของรัฐบาล 5 ด้าน

1. การเตรียมคนไทยให้พร้อมก้าวสู่ประเทศพัฒนา
2. การพัฒนาคลัสเตอร์เทคโนโลยี และอุตสาหกรรมแห่งอนาคต 5 กลุ่มเทคโนโลยี และอุตสาหกรรมเป้าหมาย
3. การส่งเสริมผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมหรือสตาร์ทอัพ
4. การเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศ
5. การบูรณาการอาเซียนเชื่อมประเทศไทยสู่ประชาคมโลก

■ การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายประเทศไทย 4.0

จากนโยบายประเทศไทย 4.0 พบว่า มีเป้าหมายในการเปลี่ยนธุรกิจบริการแบบดั้งเดิม เป็น High Value Services ยกระดับธุรกิจบริการที่มีศักยภาพอยู่แล้วมาสู่ธุรกิจบริการที่มีมูลค่าสูง เพื่อให้เศรษฐกิจไทยพึ่งพาภาคบริการได้มากขึ้น มุ่งเน้นธุรกิจบริการด้านโลจิสติกส์การค้า

- ต้องเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีทักษะที่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี รวมถึงสามารถรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความหลากหลาย ที่จะสามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อบูรณาการและเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

■ สาระสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580



วิสัยทัศน์ประเทศไทย ๒๕๘๐

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

มั่นคง	มั่งคั่ง	ยั่งยืน
<ul style="list-style-type: none"> • มีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ และมีความมั่นคงในภูมิทัศน์ที่มีมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง • ประเทศไทยมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย • สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคง มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน • มีความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ 	<ul style="list-style-type: none"> • ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ยกระดับเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน • เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สร้างเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาคทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน • มีความสมบูรณ์ในทุกพื้นที่ที่สามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง อาทิ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงินและทุนอื่นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญด้านรายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม • มีการผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก • คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน ทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

■ การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

- รพม. ต้องเสริมสร้างและพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีทักษะที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในยุคที่มีการแข่งขันสูง ที่ครอบคลุมถึงทักษะในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อการวางแผนธุรกิจและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจได้
- ปรับรูปแบบในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม เพื่อให้พร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง
- สร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)

- สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)



แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน” ทั้งนี้ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)
 - ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ และทักษะของแรงงานให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน และส่งเสริมด้านค่านิยม
 - ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย มุ่งเน้นในเรื่องการลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของภาครัฐ

2.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

- สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 การกำหนดกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 มุ่งเน้นประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงในการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ Hi-Value และ Sustainable Thailand ในองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ 15 หมายเหตุ



- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต
 - รพม. ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่พร้อมต่อการดำเนินงานในอนาคตของ รพม. เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี วิถีชีวิตใหม่ และวัฒนธรรม
 - รพม. ต้องบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสม มุ่งเน้นการดำเนินงานจากอัตรากำลังที่มีสมรรถนะสูงมากกว่าการมุ่งเน้นในเชิงปริมาณอัตรากำลัง

2.1.5 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

- สำคัญสำคัญของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบในการผลักดันให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ทิศทางพัฒนาและเป้าหมายใน 4 ระยะ ดังนี้

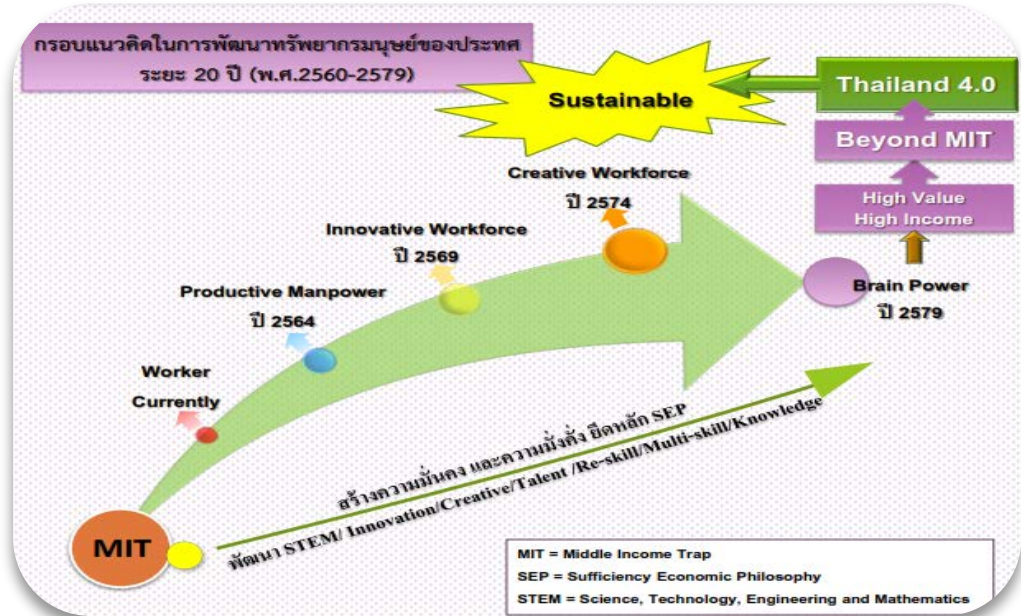


- ✓ **ยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ
- ✓ **ยุทธศาสตร์ที่ 2** ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- ✓ **ยุทธศาสตร์ที่ 3** สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- ✓ **ยุทธศาสตร์ที่ 4** ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล
- ✓ **ยุทธศาสตร์ที่ 5** พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล
- ✓ **ยุทธศาสตร์ที่ 6** สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดย รพม. ควรมีการดำเนินงาน ดังนี้
 - เตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ โดยพัฒนาเชิงนวัตกรรม รวมถึงพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้านให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต และพัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถวางแผน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กรได้

2.1.6 กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของประเทศไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)

- สำคัญของกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของประเทศไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)



สำคัญ

“ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าสูง ยั่งยืน”
การดำเนินการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์เป็น 4 ช่วง ๆ ละ 5 ปี ดังนี้

- ✓ **ช่วงที่ 1 Productive Manpower** (พ.ศ. 2560 – 2564) เป็นยุคของรากฐานด้านแรงงานที่เป็นมาตรฐานสากล
- ✓ **ช่วงที่ 2 Innovative Workforce** (พ.ศ. 2565 – 2569) เป็นยุคของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศที่เป็นประชาชนของโลก (Global citizen)
- ✓ **ช่วงที่ 3 Creative Workforce** (พ.ศ. 2570 – 2574) เป็นยุคของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การทำงาน
- ✓ **ช่วงที่ 4 Brain Power** (พ.ศ. 2575 – 2579) เป็นยุคของสังคมการทำงานแห่งปัญญา

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของประเทศไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)

- รพม. ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะที่สามารถที่หลากหลาย และสามารถบูรณาการตามแนวทาง STEM เพื่อขับเคลื่อน Thailand 4.0 มุ่งเน้นให้เกิดการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน
- ปรับรูปแบบการจ้างงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ยึดหยุ่นรองรับรูปแบบการจ้างงานใหม่ในยุคดิจิทัล และรองรับการทำงานของแรงงานสูงวัย เพื่อให้การทำงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.1.7 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)

- สาระสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)

- 1 **ยุทธศาสตร์ที่ 1** การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport Systems)
- 2 **ยุทธศาสตร์ที่ 2** การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport Services)
- 3 **ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาปรับปรุงกฎหมาย กำกับดูแล และปฏิรูปองค์กร (Regulations and Institution)
- 4 **ยุทธศาสตร์ที่ 4** การผลิตและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)
- 5 **ยุทธศาสตร์ที่ 5** การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology)

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)

- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การผลิตและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) การผลิตและพัฒนาบุคลากรจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ เพื่อให้มีบุคลากรด้านการคมนาคมขนส่งในด้านต่าง ๆ ที่มีคุณภาพเพียงพอ รองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมด้านคมนาคมขนส่งทั้งภายในประเทศและในระดับภูมิภาค อีกทั้งยังเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation) การบริหารและพัฒนาด้านทุนมนุษย์ของ รพม. ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เพียงพอต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมด้านคมนาคมขนส่งที่มุ่งเน้นการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ มีความปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงรองรับต่อการใช้งานของผู้ใช้บริการอย่างครอบคลุมและเสมอภาค เพื่อให้การดำเนินงานของ รพม. มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล นอกจากนี้ บุคลากรของ รพม. ควรจะมีสมรรถนะในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการวิจัยและพัฒนาแก่ รพม. มากยิ่งขึ้น

2.1.8 ยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558 – 2565

- สาระสำคัญของยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558 – 2565

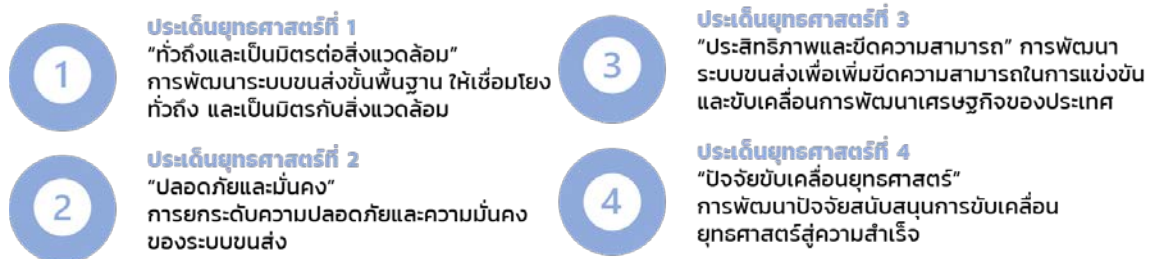


- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558 – 2565

บริหารอัตรากำลังทั้งในด้านปริมาณและสมรรถนะที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เพียงพอต่อการพัฒนาโครงข่ายรถไฟทั้งในการปรับปรุงอุปกรณ์และโครงสร้างพื้นฐาน

2.1.9 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (พ.ศ. 2560 – 2564)

- สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (พ.ศ. 2560 – 2564)



- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (พ.ศ. 2560 – 2564)

รฟม. ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะเพียงพอต่อการดำเนินงาน ทั้งในด้านการพัฒนาระบบขนส่ง และความปลอดภัย รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อให้บุคลากรมีองค์ความรู้ สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานในด้านการขนส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการดำเนินงานให้มีความโปร่งใส และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1.10 กฎหมายในการกำกับรัฐวิสาหกิจ

- สำคัญสำคัญของกฎหมายในการกำกับรัฐวิสาหกิจ

พระราชบัญญัติ

- ✓ พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543
- ✓ พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดของพนักงานในองค์การ หรือหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2502
- ✓ พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518

กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

- ✓ พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของกฎหมายในการกำกับรัฐวิสาหกิจ
 - รฟม. ต้องมีการสื่อสาร และพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการกำกับรัฐวิสาหกิจ
 - หน่วยงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ต้องดำเนินงานตามข้อกำหนดหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานมีความโปร่งใส และปฏิบัติตามข้อกำหนด

2.1.11 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง (Sectoral Strategy plan)

ยุทธศาสตร์สาขาขนส่ง							
ยุทธศาสตร์ประเทศ		ยุทธศาสตร์ ๗		ยุทธศาสตร์ที่ ๑๐			
แผนฯ	หลัก	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์		การค้าระหว่างประเทศ เพื่อเป็นฐานและภูมิภาค			
๑๒	ธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำ	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สร้างความเป็นเลิศทางธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ยุทธศาสตร์ที่ ๘ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ ๙ พัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่ชายฝั่ง
<p>“พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและระบบโลจิสติกส์ บูรณาการโครงข่ายระบบขนส่ง ยกระดับการให้บริการและการกำกับดูแลคุณภาพและสวัสดิภาพของผู้ใช้บริการในระบบคมนาคมขนส่งให้เทียบเท่าสากล พร้อมทั้งส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ”</p>							
บทบาท/เป้าหมายการดำเนินงาน	การลงทุน	ฐานการเงินที่มั่นคง	เทคโนโลยีและนวัตกรรม	ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี	การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)		
<ul style="list-style-type: none"> ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนพัฒนาขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ รวมถึงจัดทำฐานการกำกับดูแลการขนส่ง และโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพปลอดภัย และเชื่อถือได้ (๒๕๖๓-๖๕) พัฒนาบริการขนส่งสาธารณะที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก (๒๕๖๓-๖๕) ลดต้นทุนโลจิสติกส์ ส่งเสริมการขนส่งทางรางและทางน้ำให้เป็นรูปแบบระบบขนส่ง (Modal Shift) มีการขนส่งทางถนนเป็นระบบขนส่ง (Feeder) และทางลัดทางถนนสู่ที่ตั้งชุมชน (Door to Door) (๒๕๖๓-๖๕) แยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการเป็นหน่วยงานกำกับดูแล (Regulator) และผู้ประกอบการ (Operator) โดยปรับบทบาทให้รัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานกำกับดูแล (Operator) อย่างเดียว (๒๕๖๓-๖๕) บูรณาการระบบขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ สร้างความเชื่อมโยงระหว่างภาคขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (๒๕๖๓-๖๕ และ ๖๕-๖๗) ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการใช้ที่ดิน ที่ตั้ง พลังงานสะอาด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (๒๕๖๓-๖๕) 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคม การขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ โดยเน้นเพิ่มศักยภาพการขนส่งสินค้าทางรางและทางน้ำ ส่งเสริมการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมือง และระหว่างเมือง รวมถึงขยายขีดความสามารถในการรองรับปริมาณผู้โดยสารต่อเที่ยวขบวนให้เพียงพอกับความต้องการ (๒๕๖๓-๖๕ และ ๖๕-๖๗) บูรณาการและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งรูปแบบต่างๆ ให้ทันสมัย เชื่อมโยง และมีประสิทธิภาพ (๒๕๖๓-๖๕ และ ๖๕-๖๗) 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มมูลค่าจากการบริหารจัดการทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนการบริการ (๒๕๖๓-๖๕) จัดให้มีระบบการอุดหนุน และการขอรับ การอุดหนุนที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เช่น การแยกบัญชีบริหารสถานะ การจัดทำต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย (Unit cost) ที่น่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากล (๒๕๖๓-๖๕) แก้ไขปัญหารัฐวิสาหกิจที่ประสบปัญหาทางการเงินด้วยการพัฒนาและเพิ่มผู้ถือหุ้นที่ดีขึ้น (๒๕๖๓-๖๕) การใช้เครื่องมือทางการเงินรูปแบบใหม่ในการลงทุน เช่น PPP TFF FF เป็นต้น (๒๕๖๓-๖๕) 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม การสร้างศูนย์ข้อมูลกลางด้านการให้บริการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศไทยที่สามารถบูรณาการข้อมูลจากหน่วยงานและระบบดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (๒๕๖๓-๖๕) 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม การปรับปรุงโครงสร้างกำกับดูแลและการบริหารจัดการในระบบขนส่งให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส การแยกบทบาทและภารกิจของหน่วยงานกำกับดูแล (Policy Maker) หน่วยงานกำกับดูแล (Regulator) และผู้ประกอบการ (Operator) ที่ชัดเจน (๒๕๖๓-๖๕) 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดและดำเนินแผนงาน/โครงการต่างๆ ตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗ ให้การขับเคลื่อนการขนส่งและโลจิสติกส์ประเทศไทยสู่การพัฒนาระดับสูงให้เกิดเป็นรูปธรรม 		

- สำคัญสำคัญของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง (Sectoral Strategy plan) มุ่งเน้น “พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและระบบโลจิสติกส์ บูรณาการโครงข่ายระบบขนส่ง ยกระดับการให้บริการและการกำกับดูแลคุณภาพและสวัสดิภาพของผู้ใช้บริการในระบบคมนาคมขนส่งให้เทียบเท่าสากล พร้อมทั้งส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ”

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง (Sectoral Strategy plan)
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม
 - รพม. ต้องบริหารจัดการทุนมนุษย์ในด้านโครงสร้างการบริหารตามหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการองค์กรที่ดี และหลักธรรมาภิบาลสากล
 - รพม. ต้องกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงพัฒนาปรับปรุงการประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นกลไกหนึ่งในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร
 - สร้างความผูกพันของบุคลากรต่อ รพม. รวมถึงวิเคราะห์ทบทวนสมรรถนะที่เพียงพอให้แก่ผู้บริหารระดับสูง และสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและทักษะในการเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี การดำเนินธุรกิจ อุตสาหกรรมขนส่งและโลจิสติกส์ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2.1.12 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessments

Model: SE-AM)

- สาระสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessments Model: SE-AM)



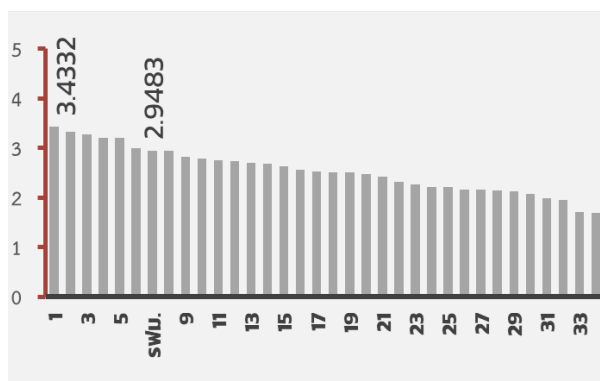
สาระสำคัญ

กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model : SE-AM แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ผลการดำเนินงาน

(Key Performance Area)
(น้ำหนักร้อยละ 60 +/- 15)

ด้าน Core Business Enablers
(น้ำหนักร้อยละ 40 +/- 15)



8 ด้าน

- 1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
- 5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- 6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์
- 7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 8) ด้านการตรวจสอบภายใน

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessments Model: SE-AM)
 - รฟม. ควรมีการบูรณาการระหว่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ไปกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ อย่างครบถ้วน
 - รฟม. ควรมีการวิเคราะห์วางแผนทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครอบคลุมทุกกระบวนการทำงาน
 - รฟม. ควรมีความเชื่อมโยงระหว่างระบบการเรียนรู้และการพัฒนา กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ
 - รฟม. ควรมีการใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือ การพัฒนาองค์กร
 - รฟม. ควรมีการประเมินดัชนีต่างๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนาความปลอดภัยฯ อย่างชัดเจน

2.1.13 มาตรฐานด้านการบริหารทุนมนุษย์ (ISO Standard)

- สารสำคัญของมาตรฐานด้านการบริหารทุนมนุษย์ (ISO Standard)

<p>1 ISO 30405 การบริหารทรัพยากรบุคคล – แนวทางด้านการสรรหา (Human resource management – Guidelines on recruitment)</p> <p>2 ISO 30408 การบริหารทรัพยากรบุคคล – แนวทางการกำกับดูแล (Human resource management – Guidelines on human governance)</p> <p>3 ISO 30409 การบริหารทรัพยากรบุคคล – การวางแผนอัตรากำลัง (Human resource management – Workforce planning)</p> <p>4 ISO 30414 การบริหารทรัพยากรบุคคล – แนวทางการจัดทำรายงานด้านทุนมนุษย์สำหรับภายในและภายนอกองค์กร (Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting)</p>	<p>5 ISO 18000 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational health and safety management system standards)</p> <p>6 ISO 45001 ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety Management Systems)</p>
--	---
- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของมาตรฐานด้านการบริหารทุนมนุษย์ (ISO Standard)
 - ทบทวนปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านทุนมนุษย์ทั้งในด้านการกำกับดูแลในงานด้านทุนมนุษย์ การสรรหา การบริหารจัดการอัตรากำลัง การจัดทำรายงานด้านทุนมนุษย์ และการบริหารจัดการด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้มีความเป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ
 - พัฒนาศักยภาพด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญ และได้รับการยอมรับจากบุคลากรทั้งในและนอกองค์กร

2.1.14 แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ (HR Trend)

- สำคัญของแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ (HR Trend)



การนำหลัก empathy มาปรับใช้ในงาน HR	
Recruitment	ไม่ empathy ในการทำงานเขาไม่สนใจประสบการณ์ candidate experience ไม่ใส่ใจและสนใจแต่สมัครงานกัน ไม่วางเป็นการทำงาน employer branding การเขียนประกาศรับสมัครงาน การสัมภาษณ์กันสัมภาษณ์กัน ไม่ใส่ใจการนำเสนอเพื่อกล่าวออกมาและสมัครงานในขณะ
Learning & Development	ไม่ empathy ในการทำงานเขาไม่ให้ความสำคัญกับพนักงาน และวางแผนพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความสนใจของพนักงานเพื่อไปทำงานมีแรงจูงใจจากภายในที่พัฒนาตนเองและเติบโตไปเอง
Retention	ไม่ empathy ในการทำงานเขาไม่ให้ความสำคัญกับพนักงานได้ปรับการทำงาน ดูแลและมีความเป็นชีวิตชีวาของพนักงาน เพื่อความผูกพัน employee engagement ให้ต่อกันกับความสุขความสนุกของพนักงานที่ไม่ต้องไป ไม่วางเป็นเรื่องสวัสดิการและสิ่งอื่นในองค์กร การปรับแผนการทำงาน รวมไปถึงการสร้างบรรยากาศดีในการทำงานทำให้พนักงานสามารถทำงานอย่างมีความสุขและมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่ดี
Transformation	ไม่ empathy ในการทำงานเขาไม่สนใจความต้องการของลูกจ้างเป็น end user ขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจธุรกิจมากขึ้นและสนับสนุนการทำงานขององค์กรได้มากขึ้นลูกจ้างมีความสัมพันธ์ที่ดี HR สามารถดูแลลูกจ้างได้และทำงานไปให้ลูกจ้างมีความสุขกับองค์กร สามารถจูงใจพนักงานและพนักงานได้ค่าตอบแทน comfort zone และรวมไปถึงสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางบวกให้เกิดขึ้นกับองค์กรและสังคมได้มากขึ้น

- 1 Virtual Workplace
- 2 Personalization
- 3 Out-of-Office Employee Experience
- 4 Empathy Culture
- 5 Dynamic skills

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ (HR Trend)

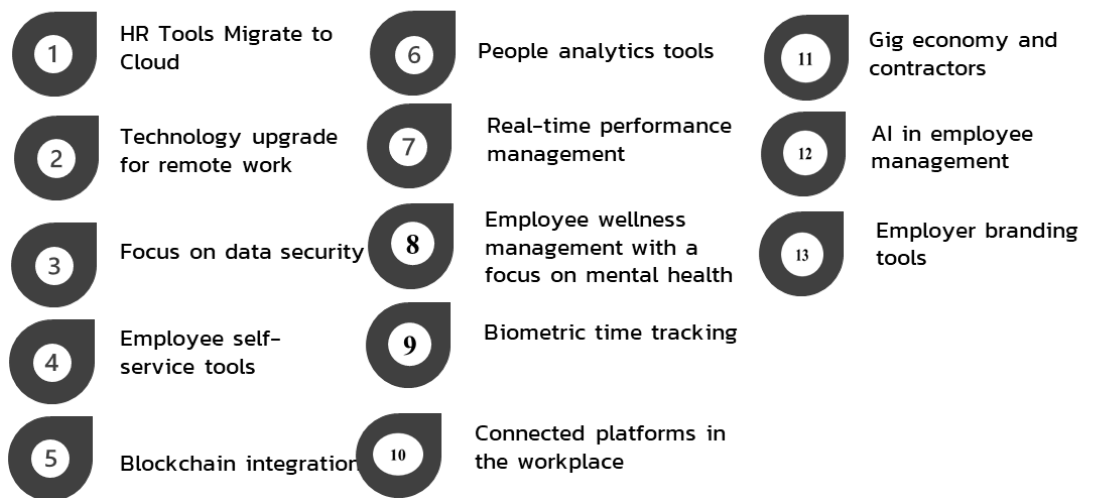
- องค์กรต้องมีการมองหารูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน hybrid working ที่มากยิ่งขึ้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานที่มีความยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับพนักงานที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน
- การปรับสิทธิและผลประโยชน์ตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป การรักษาวัฒนธรรมองค์กร และความสัมพันธ์ของบุคลากร เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ที่ดีให้พนักงาน ในภาวะการทำงานที่ไม่เหมือนเดิมหลังภาวะโควิด-19
- หน่วยงานด้านทุนมนุษย์ต้องมีการปรับมุมมองและทำความเข้าใจบุคลากรในองค์กรให้มากขึ้น เพื่อที่จะสามารถคอยช่วยเหลือและผลักดันให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข
- หน่วยงานด้านทุนมนุษย์ต้องมีการออกแบบและประเมินทักษะเชิงลึก (ที่ไม่ใช่ job position และ job description) ในการทำงานที่มากขึ้น เพื่อให้สามารถพัฒนาทักษะบุคลากร หรือสรรหาบุคลากร ตามลักษณะงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถปิดช่องว่างทักษะได้อย่างตรงจุด

2.1.15 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์

- สำคัญของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์

<p>การเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน มาเป็นการ Work from home</p> <ul style="list-style-type: none"> • การ Transform ผู้การทำงานในรูปแบบ Hybrid working • การทำงานบนโลกเสมือน หรือ Metaverse • การทำงานและบริหารงานออนไลน์ รวมถึงการทำงานบน Virtual workplace 	<p>การบริหารงาน HR แบบ personalization</p> <ul style="list-style-type: none"> • การทำ personalization ควบคู่ไปกับการทำ data analytics ในการประเมินพนักงานและลักษณะงานที่เหมาะสม 	<p>การทำ Out-of-Office Employee Experience</p> <ul style="list-style-type: none"> • การปรับเปลี่ยนเป็นสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์และความต้องการที่เปลี่ยนไป 	<p>การสร้าง empathy จากการ ทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <ul style="list-style-type: none"> • การ recruitment, learning & development, retention และ การ transform องค์กร โดยปรับเพ็ทึลจากเดิมที่มาจากมุมมององค์กรเป็นหลักมาองจากมุมมองพนักงานและสังคมควบคู่กัน 	<p>HR recruitment แบบ Dynamic skills</p> <ul style="list-style-type: none"> • การสรรหาต้องมองทักษะทั้ง hard skill และ soft skill
--	---	--	---	--

การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานในองค์กร

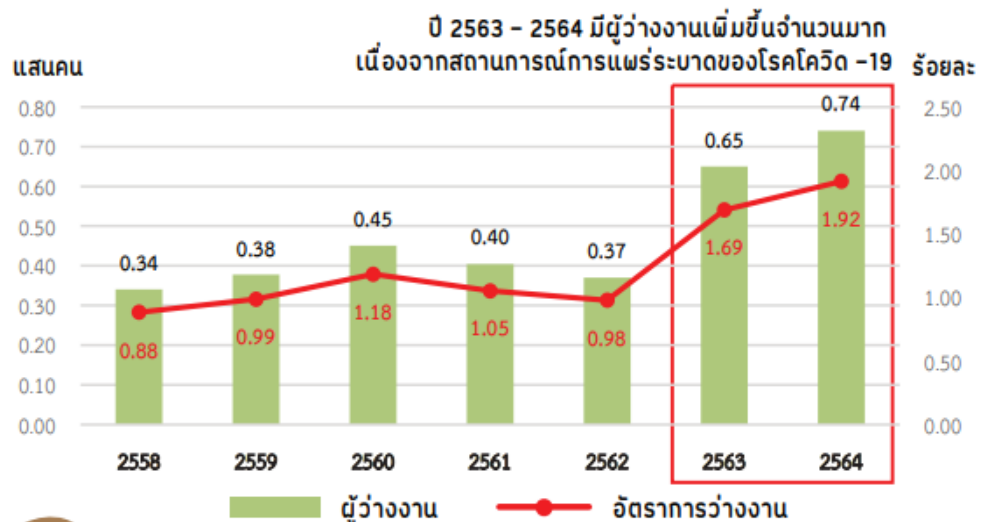
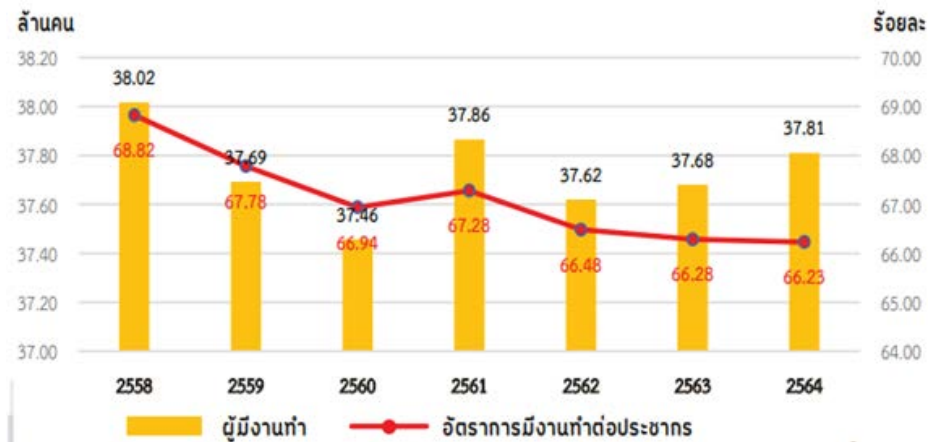


- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์

- ทบทวนกระบวนการด้านทุนมนุษย์ที่สามารถนำเครื่องมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การให้บริการด้านทุนมนุษย์แก่บุคลากรในองค์กรผ่านแอปพลิเคชัน หรือแพลตฟอร์มเพื่อให้สามารถเข้าใช้งานได้ด้วยตนเอง และการปรับปรุงระบบประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- พัฒนาทักษะของบุคลากรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- ทบทวนอัตรากำลังในงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น งานที่สามารถนำระบบอัตโนมัติมาใช้ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

2.1.16 สถานการณ์และแนวโน้มด้านแรงงานในประเทศไทย

- สาระสำคัญของสถานการณ์และแนวโน้มด้านแรงงานในประเทศไทย



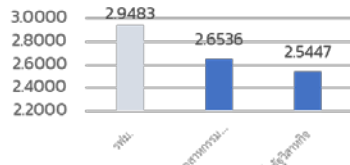
สถานการณ์แรงงาน ปี 2564 การจ้างงานและการว่างงาน ประชากรวัยแรงงาน ปี 2564 ประเทศไทยมีประชากรที่อยู่ในวัยแรงงานหรือผู้มีอายุ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 57.09 ล้านคน เป็นผู้อยู่ในกำลังแรงงาน 38.70 ล้านคน (ร้อยละ 67.78) และเป็นผู้ไม่อยู่นอกกำลังแรงงาน 18.40 ล้านคน (ร้อยละ 32.22) โดยในกำลังแรงงาน 38.70 ล้านคน ประกอบด้วยผู้มีงานทำ 37.81 ล้านคน และผู้ว่างงาน 0.74 ล้านคน ขณะการจ้างงานแบบไม่เต็มเวลาอยู่ที่ร้อยละ 20.98 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ซึ่งอยู่ที่ระดับร้อยละ 19.12

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของสถานการณ์และแนวโน้มด้านแรงงานในประเทศไทย

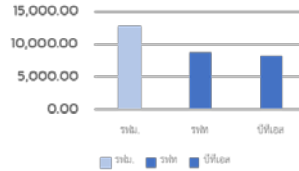
การบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับแนวโน้มด้านประชากรวัยแรงงานที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงยกระดับสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับต่อทักษะใหม่ ๆ เพื่อให้ รพม. มีอัตรากำลังทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.1.17 คู่เทียบในการดำเนินงานด้านทุนมนุษย์ (Benchmarks)

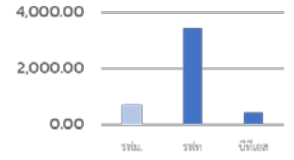
- สารสำคัญของคู่เทียบในการดำเนินงานด้านทุนมนุษย์ (Benchmarks)



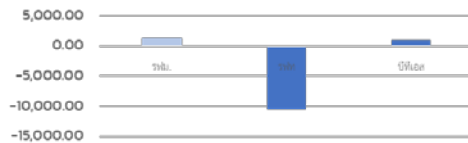
แผนภาพแสดงการเปรียบเทียบคะแนนประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ รพม. กับคู่เทียบ



แผนภาพแสดงรายได้ต่อบุคลากรเปรียบเทียบกับคู่เทียบ



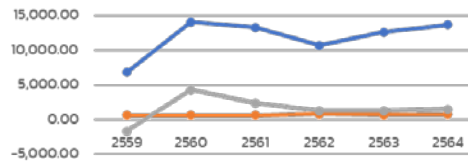
แผนภาพแสดงค่าใช้จ่ายต่อบุคลากรเปรียบเทียบกับคู่เทียบ



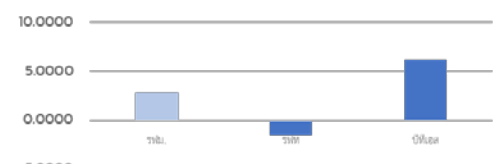
แผนภาพแสดงกำไรต่อบุคลากรเปรียบเทียบกับคู่เทียบ



แผนภาพแสดงผลตอบแทนจากทุนมนุษย์ของ รพม.



แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานด้านการเงินต่อบุคลากรของ รพม.



แผนภาพแสดงผลตอบแทนจากทุนมนุษย์ของ รพม. เปรียบเทียบกับคู่เทียบ

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของคู่เทียบในการดำเนินงานด้านทุนมนุษย์ (Benchmarks)

- บริหารจัดการอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม และเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพื่อให้สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- รพม. ควรมีการบริหารค่าจ่ายบุคลากร ในภาพรวมยังสูงกว่าคู่เทียบ ดังนั้น รพม. ควรบริหารค่าจ่ายให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านทุนมนุษย์

2.2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่กระทบต่อทิศทางและแนวทางการบริหารทุนมนุษย์

2.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม (Vision/Mission/Values: VMV)

- สาระสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม (Vision/Mission/Values: VMV)

วิสัยทัศน์

“ร่วมยกระดับเมืองด้วยโครงข่ายรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนและนวัตกรรมเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน”

พันธกิจ

ตามพระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2543 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้ 3 ประการ ดังนี้

- ดำเนินกิจการรถไฟฟ้าในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งจังหวัดอื่นตามที่กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา หรือระหว่างจังหวัดดังกล่าว
- ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำโครงการและแผนงานเกี่ยวกับกิจการรถไฟฟ้าเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัย
- ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับกิจการรถไฟฟ้าและธุรกิจอื่นเพื่อประโยชน์แก่ รฟม. และประชาชนในการใช้บริการกิจการรถไฟฟ้า

ค่านิยม

<h3 style="margin: 0;">M</h3> <p style="text-align: center; background-color: white; color: #0056b3; padding: 5px;">เป็นผู้มีความสามารถสูง</p> <p>พรหมวิหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> • หนักแน่น ขยันขันแข็ง • พร้อมเรียนรู้ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ • มีความรู้ ทุ่มเท ทุ่มเท พัฒนา และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด <p>มีความคิดเชิงสร้างสรรค์</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาในงาน • สามารถปรับใช้เทคโนโลยีที่พัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ <p>มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> • ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร • มีความรู้ที่ขยายในงานที่ได้รับมอบหมายให้สามารถขยายในองค์กรและภายนอกองค์กร • มีความสามารถคิดวิเคราะห์ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว • มีความสามารถถ่ายทอด แบ่งปัน ความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน 	<h3 style="margin: 0;">R</h3> <p style="text-align: center; background-color: white; color: #e91e63; padding: 5px;">เคารพและให้เกียรติบุคคลอื่น</p> <p>เคารพในคุณค่า และยอมรับถึงคุณค่าผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> • เปิดใจฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น • เป็นโอกาสให้บุคคลอื่น ได้แสดงความคิดเห็น • มีเหตุผล เคารพต่อความคิดเห็นบุคคลอื่น <p>ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความดีใจและเคารพ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ยินดี และชื่นชมเมื่อบุคคลอื่นทำความดี ไร้บริวารถึงหรือประสบความสำเร็จ • มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ และช่วยเหลือผู้อื่น • สรรเสริญชื่นชมที่ดีผู้อื่น • ปฏิบัติดีกับบุคคลอื่นอย่างสม่ำเสมอ 	<h3 style="margin: 0;">T</h3> <p style="text-align: center; background-color: white; color: #673ab7; padding: 5px;">ทำงานเป็นทีมเพื่อขับเคลื่อนองค์กร</p> <p>ยึดถือการมีส่วนร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี • มีทักษะการสื่อสารที่สามารถนำไปใช้พัฒนาในการทำงาน • เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ในฐานะสมาชิกของทีม <p>ร่วมมือกันทำงาน ภายใต้เป้าหมายขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถทำงานข้ามสายงาน บูรณาการระหว่างฝ่าย และการทำงานร่วมกันในหลาย Generation • มีเป้าหมายเดียวกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก • กระตือรือร้นร่วมมือกันทำงาน พัฒนางาน เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร • รับผิดชอบร่วมกันและกันในการทำงาน 	<h3 style="margin: 0;">A</h3> <p style="text-align: center; background-color: white; color: #ff9800; padding: 5px;">มีความรับผิดชอบ</p> <p>รับผิดชอบต่อตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จก่อนเวลาที่กำหนด • มีความซื่อสัตย์สุจริต อดทน อดกลั้น อดเสียใจ • รับผิดชอบต่อตนเอง • มีความซื่อสัตย์สุจริต อดทน อดกลั้น อดเสียใจ <p>รับผิดชอบต่อองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> • ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ วัตถุประสงค์ • มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมกับองค์กร • รับผิดชอบต่อสังคม • มีจิตสำนึกสาธารณะ • ไม่ได้ใจไม่เสียใจ อดทนอดกลั้น อดเสียใจ
--	---	---	--

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม (Vision/Mission/Values: VMV)

- ในการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ บุคลากรของ รฟม. ต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารโครงข่ายรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนและนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- ในการตอบสนองต่อพันธกิจ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนด ให้สามารถขยายโครงข่ายการให้บริการรถไฟฟ้า และระบบเชื่อมต่ออย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า รวมถึงสามารถริเริ่มการทำธุรกิจใหม่ ๆ ที่เป็นธุรกิจต่อเนื่องเพื่อตอบสนองการใช้ชีวิตของประชาชน และนโยบายของรัฐ
- รฟม. ได้ขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านค่านิยมหลัก MRTA ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการเสริมสร้างความตระหนัก รับรู้ เข้าใจ ค่านิยม “MRTA” ให้เกิดเป็นพฤติกรรมในระดับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายและการดำเนินงานในระยะยาวที่ชัดเจน และดำเนินการทบทวนค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรเป็นระยะ อีกทั้งยังมีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา

2.2.2 ค่านิยมองค์กรฉบับใหม่ ของ รฟม.

- สารสำคัญของค่านิยมองค์กรฉบับใหม่ ของ รฟม.



- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของค่านิยมองค์กรฉบับใหม่ ของ รฟม.
ควรมีการวิเคราะห์/ทบทวน เพื่อกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused) ภายใต้ค่านิยมฉบับใหม่ในแต่ละค่านิยม และจัดทำแผนในการสร้างความตระหนัก รับรู้ เข้าใจ ให้กับบุคลากร ให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริม/สนับสนุนให้เกิดการมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused) ในระดับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรจนเกิดเป็นวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused) องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายและการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาวที่ อีกทั้งมีการประเมินวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา โดยอาจบูรณาการไปกับแผนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรตาม Business Model ในแต่ละระยะ

2.2.3 สมรรถนะหลักขององค์กร (CCC) ใหม่ ของ รฟม.

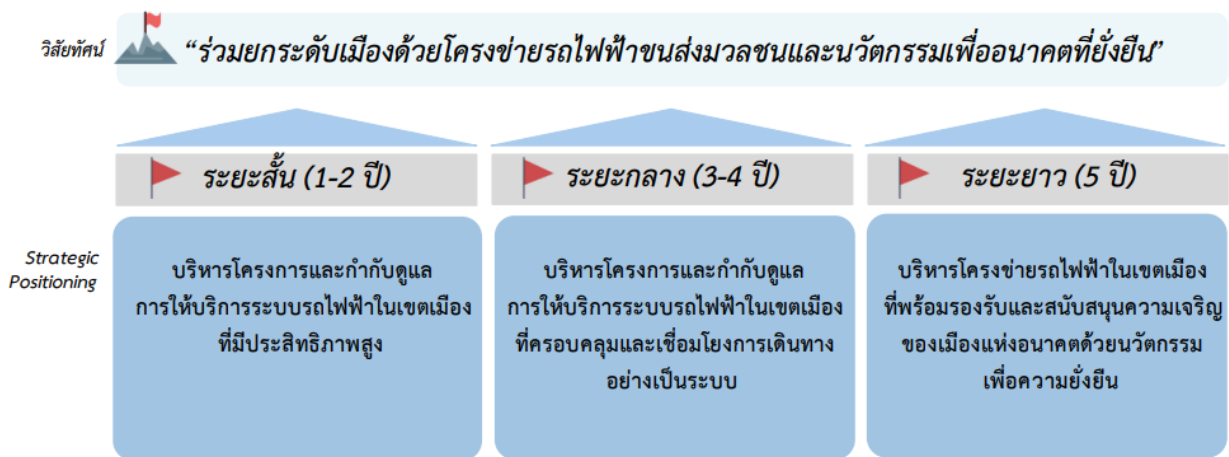
- สารสำคัญของสมรรถนะหลักขององค์กร (CCC) ใหม่ ของ รฟม.

CCC (เดิม)	Keywords ของ CCC (ใหม่)	นิยาม (ใหม่) NEW
CCC1. CONstruction ความสามารถการบริหารการก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่	CCC1. "CONcept & CONstruction" ความสามารถการออกแบบและบริหารการก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> การออกแบบควบคุมวิศวกรรมที่เป็นมาตรฐานระดับสากล โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การต่อเชื่อมทางวัฒนธรรม และรองรับผู้ใช้บริการอย่างครอบคลุม การบริหารจัดการโครงการก่อสร้างอย่างบูรณาการและสำเร็ตามแผน
CCC2. Network ความสามารถในการพัฒนาโครงข่ายระบบรถไฟฟ้าและการเชื่อมต่อ	CCC2. "Nexus & Network" ความสามารถในการขยายโครงข่ายรถไฟฟ้าที่เชื่อมโยงและเชื่อมต่อบริการเดินทางอื่น	<ul style="list-style-type: none"> การขยายระบบรถไฟฟ้าให้เชื่อมต่อกับรูปแบบการเดินทางอื่นอย่างเป็นระบบ เชื่อมต่อระบบการเดินทางอย่างไร้รอยต่อ เป็นส่วนหนึ่งในการยกระดับการพัฒนาเมืองทั้งในพื้นที่ กทม. และต่างจังหวัด
CCC3. Execution Management ความสามารถการบริหารการดำเนินงานโครงการรถไฟฟ้า	CCC3. "Engagement & Execution" ความสามารถ การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อร่วมดำเนินงานกับองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> กำกับดูแลบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม ให้ความสำคัญกับมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ขยายความเข้มแข็งของสร้างเครือข่ายพันธมิตรความร่วมมือในการดำเนินงานอย่างบูรณาการ
CCC4. Customer ความสามารถการพัฒนาธุรกิจที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	CCC4. "Citizen Centric" ความสามารถการพัฒนาธุรกิจที่ มุ่งสร้างประโยชน์แก่ประชากรในสังคมเมืองเป็นสำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> การดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับการสร้างประโยชน์แก่ประชาชน สังคม ที่ร่วมสร้างคุณค่าของเมือง (Social Value Creation) ขับเคลื่อนองค์กรและการดำเนินงานธุรกิจอย่างสมดุล โดยสามารถบริหารจัดการต้นทุนอย่างเหมาะสมและสามารถลดภาระงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐในการดำเนินการ
CCC5. Transit Technology ความสามารถในการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีระบบรถไฟฟ้า	CCC5. "Transportation Technology" ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการดำเนินงานและการให้บริการเพื่อรองรับระบบขนส่งในภาพรวม	<ul style="list-style-type: none"> การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อยกระดับประสิทธิภาพระบบรถไฟฟ้าที่เหมาะสม รองรับบริการขยายตัวของ การใช้พลังงานสีเขียว (Green Energy) สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีในการเดินทาง ของผู้ใช้บริการรายบุคคล (Personalization) การนำเทคโนโลยีมาใช้กับการดำเนินการภายในองค์กรเพื่อให้รองรับโอกาสการดำเนินการธุรกิจและการให้บริการใหม่ๆ ในอนาคต

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของสมรรถนะหลักขององค์กร (CCC) ใหม่ ของ รฟม. ควรมีการวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร (CCC) ใหม่ ของ รฟม. เพื่อระบุ/อธิบายขีดความสามารถที่ต้องการในแต่ละระดับ (Proficiency Level) ของแต่ละสมรรถนะหลักขององค์กร (CCC) ใหม่ ของ รฟม. และนำไปจัดทำแผน/วางแผน และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรตาม Business Model ในแต่ละระยะ

2.2.4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) ของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

- สาระสำคัญของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) ของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)



- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) ของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

ควรมีการจัดทำ/ ทบทวน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ปี 2566-2570) ของแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ของ รฟม. ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) (ปี 2566-2570) ในแต่ละระยะตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร

2.2.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) ของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

- สาระสำคัญของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) ของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

M: Modernize inclusively			R: Reinvent continuously		T: Transform professionally		
1. เชื่อมโยงระบบการเดินทางและพัฒนาบริการเพื่ออำนวยความสะดวกและสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ดี	2. พัฒนาระบบดิจิทัลและธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้องค์กร	3. พัฒนาศูนย์บริการโครงข่ายรถไฟฟ้าควบคู่กับการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน ภายใต้อัตลักษณ์ TOD	4. พัฒนาโครงการและประสิทธิภาพการกำกับดูแลระบบโครงข่ายรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน	5. สร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน ค่อยๆลดองค์ความรู้ และสร้างคุณค่าในการดำเนินงาน	6. ยกระดับภาพลักษณ์และบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	7. พัฒนาระบบดิจิทัลรองรับการดำเนินงานและสนับสนุนระบบการให้บริการอย่างบูรณาการ	8. พัฒนาการบริหารองค์กรให้พร้อมรับการขยายงานและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) ของ รพม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) ของ รพม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์โดยตรง ได้แก่ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) R : Reinvent continuously และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) T: Transform professionally รวมถึงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) ที่ 5 สร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนต่อยอดองค์ความรู้ และสร้างคุณค่าในการดำเนินงาน และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) ที่ 8 พัฒนาการบริหารองค์กรให้พร้อมรับและขยายงานและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี ทั้งนี้การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ยังช่วยสนับสนุนในการขับเคลื่อนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) อื่นๆ ของ รพม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570) ด้วยเช่นกัน

2.2.6 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์องค์กร ของ รพม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

- สาระสำคัญของความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) องค์กร ของ รพม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

- SA1 การดำเนินกิจการรถไฟฟ้าในเขตเมืองที่ได้รับการสนับสนุนตามนโยบายรัฐ เพื่อรองรับการขยายตัวของการเดินทางในเมืองอย่างครอบคลุม (S1/ S2/ S3/ S7/ O1/ O2)
- SA2 การใช้องค์ความรู้และความเชี่ยวชาญด้านกิจการรถไฟฟ้า และความสามารถในการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการเชื่อมต่อการเดินทางและยกระดับเมือง ทั้งใน กทม. และภูมิภาค (S4/ S6 /O3)
- SA3 การพัฒนาด้วยนวัตกรรมระบบราง ตัวรถและระบบสนับสนุนการบริการ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่ยั่งยืน ครอบคลุม และทันสมัย โดยมีพนักงานที่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน (S5/ S8/ O4/ O5)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

- SC1 การใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถรับมือกับการดำเนินงานในสถานการณ์ไม่ปกติที่ส่งผลกระทบต่อโครงการ (S2, S4, S6, T1.1, T1.2, T4)
- SC2 การรักษาจำนวนผู้ใช้บริการในช่วงสถานการณ์เศรษฐกิจตกต่ำ โดยอาศัยเครือข่ายที่ครอบคลุม จุดเชื่อมต่อที่เชื่อมโยง และเทคโนโลยีสนับสนุนการบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน (S2/ S3/ W3/ O5/ T5/ T8)
- SC3 การยกระดับการเชื่อมต่อการเดินทางในภาพรวม ผ่านการบริหารจัดการสัมปทานที่หลากหลายให้สามารถเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ (S2/ S3/ S6/ W2/ W3/ T4)
- SC4 การพัฒนาโครงการรถไฟฟ้าในต่างจังหวัดที่มีบริบทแวดล้อมที่แตกต่างจากเดิมจำเป็นต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความชำนาญที่มีอยู่ ควบคู่กับความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินธุรกิจเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการรองรับการเติบโตของภูมิภาค (S1/ S4/ S5/ S6/ W1/ W3/ W6/ O3/ T2/ T7/ T8)
- SC5 การปรับและพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงทักษะความสามารถของบุคลากร (S8/ W6/ W7/ O5/ T1.1/ T6)
- SC6 การรักษาภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของ รพม. (S4/ W4/ O1)
- SC7 การพัฒนาธุรกิจอย่างรอบคอบและเหมาะสมเพื่อลดภาระด้านงบประมาณของภาครัฐ และลดภาระด้านการใช้จ่ายของผู้โดยสาร (S7/ W1/ W6/ T3/ T5)

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) องค์กรของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

SA และ SC ของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ SA2 SA3 SC1 SC2 SC3 SC4 SC5 SC6 และ SC7 โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องมีการดำเนินงานที่สนับสนุนให้เกิดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์องค์กร ในประเด็นสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

- การบริหารทุนมนุษย์ เช่น การบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง/ บุคลากรที่มีความสามารถใน

การกำกับดูแลโครงการก่อสร้าง การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีความเพียงพอต่อความต้องการในการดำเนินธุรกิจ และสอดคล้องกับ workforce landscape ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นต้น

- การพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น การพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถในการกำกับดูแลโครงการก่อสร้าง การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นต้น
- สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น การส่งเสริมวัฒนธรรม/บรรยากาศ/กลไกการทำงานให้สามารถสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงควรมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการรองรับและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (Changing Capability)

2.2.7 กลยุทธ์ (Tactic) องค์กร ของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

- สาระสำคัญของกลยุทธ์ (Tactic) องค์กร ของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

23 Tactics	M1. Develop the Feeder System	M4. Enhance Mechanism of Assets Utilization	M8. Co-create Inclusive Projects in Regions	R1. Reinforce Productivity of MRT network development	R3. Execute & Publicize Knowledge Assets	T1. Strengthen the MRTA Brand & Proactive Communication	T3. Develop & Connect Ridership Data System	T5. Reorganize Structure & Operations
	M2. Co-generate Common Payment system	M5. Personalize Product Packages & Promotions	M9. Manage Urban Impacts & Relationships	R2. Balance Contracts Systematically	R4. Innovate MRT Products & Services	T2. Stakeholder Engagement	T4. Improve Internal IT Systems	T6. Review Related Rule & Regulation
	M3. Redesign Service Packages & Information for all	M6. Develop New Business			R5. Create Internal Knowledge & Innovation			T7. Boost up Financial Management
		M7. Generate Income from Related Businesses						T8. Enhance HR Management
								T9. Ensure Corporate Governance

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของกลยุทธ์ (Tactic) องค์กร ของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

กลยุทธ์ (Tactic) ของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์โดยตรง ได้แก่ กลยุทธ์ (Tactic) R3 Execute & Publicize Knowledge Assets T5 Reorganize Structure & Operations T8 Enhance HR management ทั้งนี้ การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ยังช่วยสนับสนุนในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ (Tactic) องค์กรอื่นๆ ของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570) ด้วยเช่นกัน

2.2.8 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ รพม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

■ สารสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ รพม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

Strength : S

- ลำดับที่ 1 S1 : เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานโครงการรถไฟฟ้าในเขตเมืองของประเทศไทย ก่อตั้งในปี พ.ร.บ. รพม. พ.ศ. 2543
- ลำดับที่ 2 S2 : มีระบบการเดินรถและเครือข่ายของรถโดยสารที่ทันสมัย กว้างขวางที่สุด (เมื่อเปิดครบทุกสาย)
- ลำดับที่ 3 S4 : มีความสามารถในการกำกับดูแลโครงการก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน และมีการระดมองค์ความรู้ในด้าน การออกแบบและการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าเกือบ 30 ปี
- ลำดับที่ 4 S3 : มีจุดเชื่อมต่อความถี่ทางกับระบบขนส่งอย่างครบวงจร (BTS, ARL, รถไฟ, ท่าเรือ, ขสมก.)
- ลำดับที่ 5 S7 : มีเงินงบประมาณจากภาครัฐสนับสนุนเงินลงทุนก่อสร้างยุทโธปกรณ์โครงการ
- ลำดับที่ 6 S5 : ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและครอบคลุม เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม, Universal Design, ครอบคลุมวัฒนธรรมของพื้นที่
- ลำดับที่ 7 S6 : มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ (ทั้งกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชน)
- ลำดับที่ 8 S8 : มีพนักงานเป็นคนรุ่นใหม่ (ช่วงอายุ 25-34 ปี) กว่าร้อยละ 50 ขององค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

Weakness : W

- ลำดับที่ 1 W1 : ข้อจำกัดด้านกฎหมายเกี่ยวกับการดำเนินงานธุรกิจต่อเนื่องกับโครงการรถไฟฟ้าตาม พ.ร.บ. รพม. พ.ศ. 2543 ทำให้การขยายได้จากช่องทางอื่นเป็นไปได้ยาก โดยเฉพาะหลังปี 2572 จะขาดรายได้ส่วนหนึ่งจากสัญญาสัมปทานสายเฉลิมรัชมงคล
- ลำดับที่ 2 W2 : การทำสัญญาสัมปทานหลายรูปแบบ ทำให้เกิดข้อจำกัดในการบริหารจัดการสัญญาสัมปทานในภาพรวมให้เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานเชื่อมโยงโครงการต่าง ๆ อย่างไร้รอยต่อ เช่น การคิดค่าแรงช่างช่างเชื่อม และการเชื่อมตีเหล็กด้วยสายร่วม
- ลำดับที่ 3 W3 : การบริการเชื่อมต่อการเดินทางยังไม่ทำให้ผู้โดยสารเข้าถึงระบบรถไฟฟ้าได้อย่างสะดวกมากพอ และหันไปใช้รูปแบบการเดินทางอื่นที่เทียบเคียงหรือดีกว่า
- ลำดับที่ 4 W6 : มีความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินงานเชิงรุก เช่น การจ้างและบริหารสัญญาสัมปทาน และการใช้ข้อมูลผู้ใช้บริการ/การดำเนินงานร่วมกับใช้กับระบบการให้บริการและการบริหารสัมปทาน
- ลำดับที่ 5 W4 : การมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านระบบรางจำนวนมาก ส่งผลต่อการรับรู้ของมุมมองภายนอก ในบทบาทและหน้าที่ของ รพม.
- ลำดับที่ 6 W5 : มีภาระในการบริหารจัดการด้านต้นทุนที่มากขึ้น เช่น ต้นทุนในการรักษา/ซ่อมบำรุงระบบราง และรถไฟที่เพิ่มขึ้นตามจำนวนโครงการก่อสร้างที่มากขึ้น, ต้นทุนของผู้รับสัมปทานเดินรถไม่สอดคล้องกับต้นทุนโดยสายและรายได้จากการให้บริการเดินรถ
- ลำดับที่ 7 W7 : วัฒนธรรม/บรรยากาศ/กลไกการทำงานไม่สนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานอย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพได้อย่างเพียงพอ เช่น กระบวนการพัฒนาและเส้นทางความก้าวหน้าที่สุดสอดคล้องกับพฤติกรรมบุคลากรรุ่นใหม่ ระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น

Opportunity : O

- ลำดับที่ 1 O1 : นโยบายด้านคมนาคมมีเป้าหมายการใช้ระบบขนส่งทางรางเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทางรถไฟในพื้นที่ย่านเมือง
- ลำดับที่ 2 O2 : การขยายตัวของเมืองและการเติบโตของประชากร เป็นประโยชน์ต่อการขยายตัวของ รพม.
- ลำดับที่ 3 O3 : การเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค และตำแหน่งยุทธศาสตร์ของประเทศ สามารถพัฒนาการเชื่อมต่อกันมาในระดับภูมิภาค
- ลำดับที่ 4 O4 : การพัฒนาของเทคโนโลยีระบบขนส่งทางรางและนวัตกรรม ช่วยประสิทธิผลผลงาน สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้โดยสารได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของโลก และพฤติกรรมของประชาชน
- ลำดับที่ 5 O5 : การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์ทิศทางนโยบายของประเทศและการใช้งานของผู้ใช้บริการ เช่น Smart City, Digital Currency, Big Data & Analytics
- ลำดับที่ 6 O6 : การเปิดประเทศและการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจหลังสถานการณ์โควิด-19 มีแนวโน้มจำนวนนักท่องเที่ยวและผู้โดยสารที่จะเพิ่มขึ้นสู่การเติบโตตามเป้าหมาย

Threat : T

- ลำดับที่ 1 T1 : การแพร่ระบาดของ Covid-19 ส่งผลต่อจำนวนผู้โดยสารลดลง
- ลำดับที่ 2 T1 : ปัญหามลพิษ PM2.5 ทำให้การก่อสร้างในบางช่วงล่าช้า
- ลำดับที่ 3 T2 : รูปแบบโครงการ/การดำเนินงานของ รพม. เป็นโครงการขนาดใหญ่และมีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก ความล่าช้าของการดำเนินงานบริหาร สามารถส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานโครงการในภาพรวม
- ลำดับที่ 4 T2 : การก่อสร้างรถไฟฟ้าใน กทม. คาดการณ์ว่าจะเสร็จสิ้นภายในปี 2570 (ตามแผน M-MAP2) ทำให้จำนวนโครงการก่อสร้างใน กทม. ลดลง ส่งผลต่อการพิจารณาปรับบทบาทและทิศทางขององค์กรในอนาคต
- ลำดับที่ 5 T3 : เทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวไกล ส่งผลกระทบต่อแหล่งที่มาและรูปแบบงบประมาณการลงทุนในอนาคต
- ลำดับที่ 6 T5 : สถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ผันผวน โครงสร้างหนี้ครัวเรือนที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อรายได้เงินกู้ยืมโดยสาย
- ลำดับที่ 7 T6 : พฤติกรรมผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนไปในระยะเวลา เช่น การทำงานที่บ้าน ต้องการข้อมูลที่ชัดเจนและ Real Time ทำให้จำนวนผู้ใช้โดยสารลดลงและรูปแบบการใช้บริการต้องเปลี่ยนไป
- ลำดับที่ 8 T7 : ประชาชนในต่างจังหวัด คุ้นเคยกับการเดินทางในรูปแบบอื่นที่มีอยู่ เช่น จักรยานยนต์ รถโดยสารประจำทาง
- ลำดับที่ 9 T8 : นโยบายสนับสนุนการเดินทางรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ประชาชนได้มากกว่า เช่น EV Car, EV Bus
- ลำดับที่ 9 T9 : ต้นทุนค่าติดตั้งและค่าบำรุงรักษาที่สูงขึ้นของรถโดยสารไฟฟ้า

■ การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ รพม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570)

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ รพม. ตามแผนวิสาหกิจ (ปี 2566-2570) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์โดยตรง ได้แก่

S4 : มีความสามารถในการกำกับดูแลโครงการก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน และมีการระดมองค์ความรู้ในด้าน การออกแบบและการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าเกือบ 30 ปี

S8 : มีพนักงานเป็นคนรุ่นใหม่กว่าร้อยละ 50 ขององค์กร (ช่วงอายุ 25-34 ปี) ทำให้องค์กรมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

W6 : มีความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินงานเชิงรุกไม่เพียงพอ เช่น การร่างและบริหารสัญญาสัมปทาน การบริหารผู้รับสัมปทาน และการใช้ข้อมูลผู้ใช้บริการ/ การดำเนินการมาปรับใช้กับการปรับรูปแบบการให้บริการและการบริหารสัมปทาน

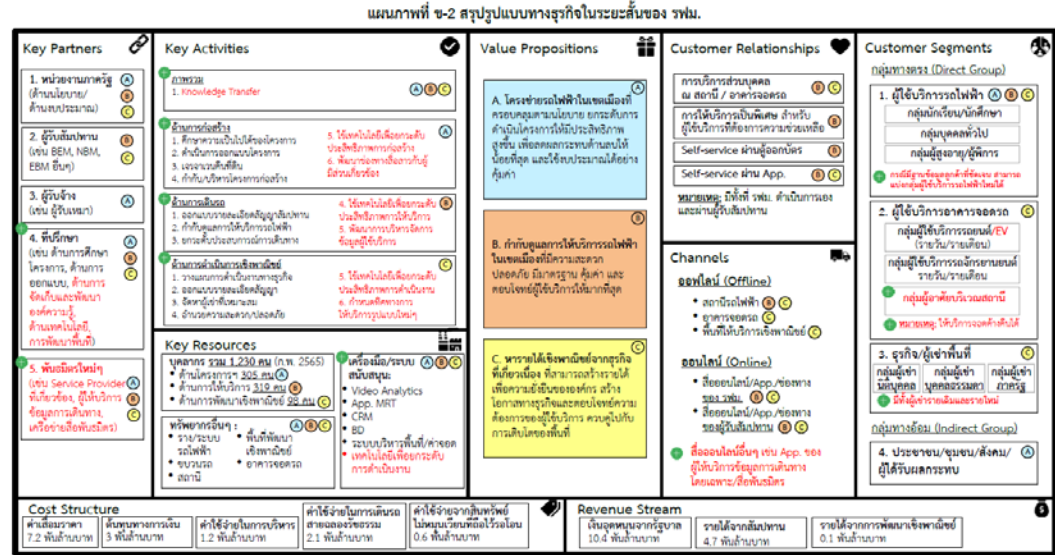
W7 : วัฒนธรรม/ บรรยากาศ/ กลไกการทำงานไม่สนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานอย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ เช่น กระบวนการพัฒนาและเส้นทางความก้าวหน้าที่สุดสอดคล้องกับพฤติกรรมบุคลากรรุ่นใหม่ ระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น

O5 : การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์ทิศทางนโยบายของประเทศและการใช้งานของผู้ใช้บริการ เช่น Smart City, Digital Currency, Big Data & Analytics โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่จำเป็นอย่างเพียงพอ และทันต่อความต้องการขององค์กร โดยเฉพาะความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินงานธุรกิจ รวมถึงเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เกิดความคล่องตัว ปรับรูปแบบการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้รองรับต่อความต้องการของบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรช่วงอายุ 25 - 34 ปี ที่มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 50 ของบุคลากรทั้งหมด

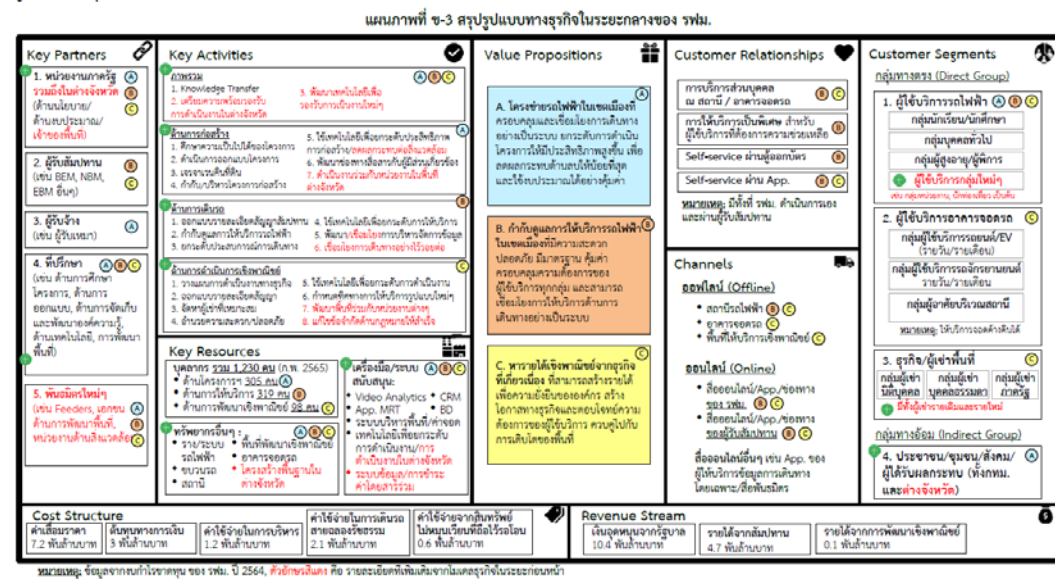
2.2.9 Business Model ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ของ รฟม.

- สารสำคัญของ Business Model ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ของ รฟม.

รูปแบบทางธุรกิจ ในระยะสั้น ของ รฟม.

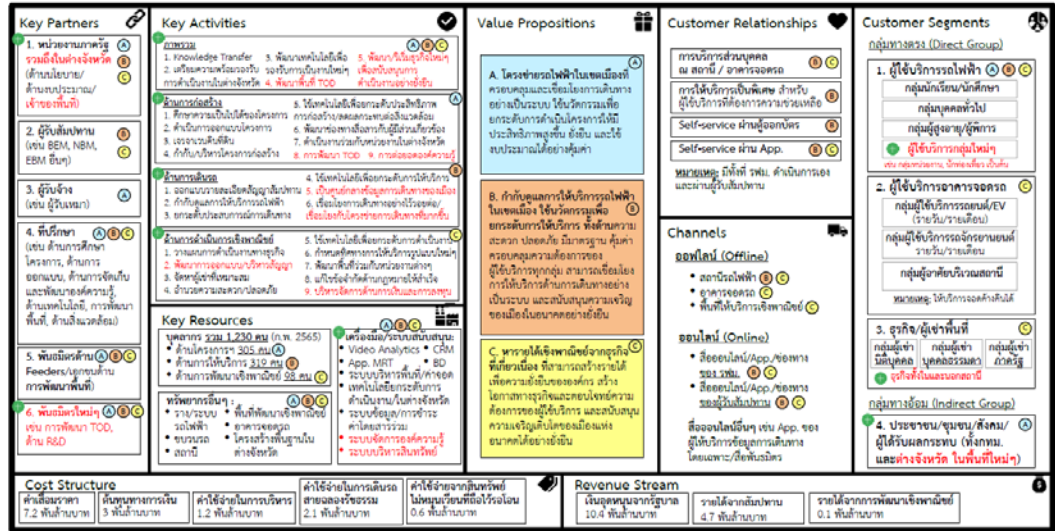


รูปแบบทางธุรกิจ ในระยะกลาง ของ รฟม.



รูปแบบทางธุรกิจ ในระยะยาว ของ รพม.

แผนภาพที่ ข-4 สรุปรูปแบบทางธุรกิจในระยะยาวของ รพม.



- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของ Business Model ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ของ รพม.

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรมีการดำเนินงานที่สนับสนุนและช่วยในการขับเคลื่อน Business Model ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ของ รพม. ในประเด็นสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

- การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น การทบทวนการกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job family) และโครงสร้างอัตราค่าจ้าง (Workforce landscape) ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ และกระบวนการหลักในการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงมีการวางแผนบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง/ บุคลากร โดยการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง ส่วนขาด ส่วนเกิน เพื่อให้ทราบอุปสงค์ อุปทานของอัตราค่าจ้างขององค์กร (Demand and Supply) ที่มีทักษะ/ ความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในการขับเคลื่อน Business Model ในแต่ละระยะ และนำไปวางแผนการบริหารจัดการอัตราค่าจ้างให้ทันต่อความต้องการขององค์กร เช่น สรรหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก การพัฒนาบุคลากรภายในทั้ง Upskill Reskill เป็นต้น
- สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น การทบทวนปรับปรุงวัฒนธรรม/บรรยากาศ/กลไกการทำงานให้ช่วยขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรตาม Business Model ในแต่ละระยะ โดยมีการวางแผนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรโดยการเร่งสร้างความตระหนัก รับรู้ เข้าใจ ให้กับบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะเกิดขึ้น รวมถึงเตรียมความพร้อมของบุคลากรโดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการรองรับและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น (Changing Capability)

2.2.10 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ รพม.

- สาระสำคัญของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ รพม.

รพม. มีเจตนาที่ว่าจะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีระบบบริหารจัดการที่ดี เป็นที่น่าเชื่อถือของประชาชน และมีการเติบโตที่ยั่งยืน โดยการกำกับดูแลกิจการที่ดีถือเป็นกลไกที่สำคัญที่สนับสนุน การบรรลุเจตนาธรรมดังกล่าว ดังนั้นจึงได้กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการ รพม. ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) ยึดมั่นในหลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันได้แก่ การมีความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ความมีสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อ ความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment) การดำเนินงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ (Transparency) การสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation) การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ (Ethics) และการมีส่วนร่วม (Participation)
- 2) ปฏิบัติตามหลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- 3) สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4) ให้มีการติดตามประเมินผลพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรเป็นรัฐวิสาหกิจชั้นนำในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ รพม.

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ รพม. มีการกำหนดหลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันได้แก่ การมีความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ซึ่งเป็นหนึ่งในค่านิยมร่วม MRTA ของ รพม. ดังนั้นควรมีแผนงานหรือกิจกรรมในการสร้างความตระหนัก รับรู้ เข้าใจ ค่านิยม “Accountability” ให้เกิดเป็นพฤติกรรมในระดับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยบูรณาการไปกับการสร้างความตระหนัก รับรู้ เข้าใจ ค่านิยม “MRTA”

2.2.11 กรอบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ของ รพม.

- สาระสำคัญของกรอบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ของ รพม.
 - สถาปัตยกรรมการดำเนินงาน (Business Architecture) รพม. กำหนดระบบงาน (Work System) ประกอบด้วย ส่วนงานหลัก 8 กระบวนการ และส่วนงานสนับสนุน 12 กระบวนการ ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล อยู่ในส่วนงานสนับสนุน
 - สถาปัตยกรรมด้านข้อมูลสารสนเทศ (Data Architecture) รพม. มีการวิเคราะห์ด้านข้อมูลสารสนเทศออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ประกอบการดำเนินงาน ภาระงานตามกระบวนการที่แต่ละหน่วยงานภายใน รพม. (Internal

- Data) และข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหน่วยงานภายนอก (External Data) โดยกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญที่ต้องมีทั้ง Internal Data และ External Data
- สถาปัตยกรรมด้านระบบงานและโปรแกรมประยุกต์ (Application Architecture) รพม. มีโปรแกรมประยุกต์ตามระบบงาน ประกอบด้วย โปรแกรมประยุกต์ที่ใช้ในส่วนงานหลัก (Core Business Applications) 8 กระบวนการ และโปรแกรมประยุกต์ที่ใช้ในส่วนงานสนับสนุน (Business Supporting Applications) 12 กระบวนการ โดยปัจจุบันมีโปรแกรมประยุกต์ที่ใช้ในกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำนวน 13 โปรแกรม
 - สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology Architecture) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานของ รพม. ประกอบด้วย ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่าย ระบบเครือข่าย โดยโปรแกรมประยุกต์และข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล อยู่ภายใต้เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานของ รพม. เช่นเดียวกัน
 - สถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Architecture) รพม. มีการจัดทำสถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบงานจะมุ่งเน้นไปที่การจัดทำมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยให้เกิดขึ้นในระบบงาน (Security Function) และกระบวนการผลิต ระบบงานจากการปฏิบัติตามนโยบาย (Secure Development Policy) โดยโปรแกรมประยุกต์และข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล อยู่ภายใต้ระบบบริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบงาน (Security Management System) ของ รพม. เช่นเดียวกัน
- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของกรอบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ของ รพม.
- กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลจัดอยู่ในกลุ่มส่วนงานสนับสนุน ซึ่งปัจจุบันมีการใช้โปรแกรมประยุกต์จำนวน 13 โปรแกรม และมีการกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญที่ต้องมีทั้ง Internal Data และ External Data ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีการทบทวนการกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญดังกล่าว รวมถึงการพัฒนาระบบงานให้มีความเชื่อมโยงกันเป็นระบบอย่างเหมาะสม ข้อมูลมีคุณภาพ มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้อง (Accuracy) สอดคล้องกัน (Consistency) และมีความพร้อมใช้งาน (Availability) และความทันสมัยของข้อมูล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR ทั้งด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกมิติ รวมถึงเพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

2.2.12 นโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ของ รพม.

- สารสำคัญของนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ของ รพม.

รพม. ได้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล และศึกษาหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers (CBEs) จึงพิจารณาจัดทำนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล รพม. แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่

ข้อ 1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

กำหนดหลักเกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลัง จัดสรรอัตรากำลังให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ภาระงาน ความจำเป็นของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร ตลอดจนปรับปรุงกรอบอัตรากำลัง และ วางแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับการดำเนินงานในอนาคต

ข้อ 2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลโดยยึดหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความเสมอภาค ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน รวมทั้งการมีพฤติกรรมและ สมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ 3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กำหนดให้มีระบบประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรในทุกระดับเพื่อมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน โดยนำระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ที่มีการถ่ายทอดจากเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล มีคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นธรรม มีการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด เพื่อนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงระบบการประเมินอยู่เสมอ

ข้อ 4. ด้านบริหารผลตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์

กำหนดผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และปรับปรุง การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานะทางการเงินขององค์กร โดยมี การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจในระดับเดียวกัน และรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับผลตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมและเป็นธรรม

ข้อ 5. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถและเชี่ยวชาญ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความพร้อมของบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งที่สำคัญในอนาคต ด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย ตลอดจนพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อ 6. ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคล

พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเชื่อมโยงทุกกระบวนการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลในการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร และสนับสนุนงานทรัพยากรบุคคล

ข้อ 7. ด้านการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

พัฒนาทักษะและความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้มีความสามารถ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงานของตนให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ข้อ 8. ด้านการเสริมสร้างความผูกพันและวัฒนธรรมองค์กร

เสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของกลุ่มบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย และตอบสนองต่อการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ของ รพม. นโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ของ รพม. มีการกำหนดตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลักเกณฑ์การประเมิน Core Business Enablers (CBEs) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 8 หัวข้อ ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบริหารผลตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการเสริมสร้างความผูกพันและวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น หากพิจารณาร่วมกับผลการดำเนินงาน Core Business Enablers (CBEs) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ แล้วพบว่ามีการดำเนินงานหัวข้อใดที่อาจยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามนโยบายเรื่องใด ควรหากลยุทธ์หรือกลไกที่เหมาะสมเพื่อมาขับเคลื่อนเรื่องดังกล่าวให้เกิดขึ้นครบถ้วนสมบูรณ์ตามนโยบายที่กำหนด

2.2.13 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ รพม. ปีงบประมาณ 2560 – 2565

- สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ รพม. ปีงบประมาณ 2560 – 2565

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามต้องการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้การมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลที่ดี

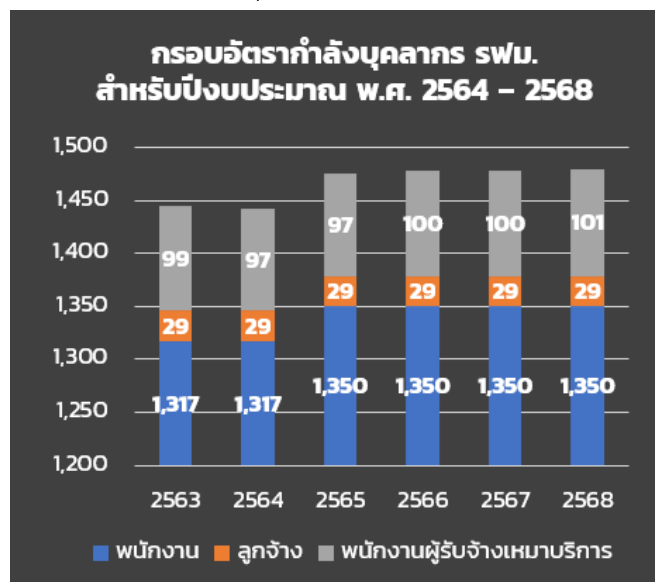
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความผูกพัน

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ รพม. ปีงบประมาณ 2560 – 2565

ควรมีการทบทวนกระบวนการในการกำหนดยุทธศาสตร์ให้แสดงถึงความเชื่อมโยงที่ชัดเจนจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกมาสู่การกำหนดประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (HCM SC) และความได้เปรียบเทียบเชิงยุทธศาสตร์ (HCM SA) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO) และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์มีคุณภาพ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมการดำเนินงาน ทั้งที่เป็นตัวชี้วัดนำ (Lead Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging indicator) รวมถึงบูรณาการแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์กับการดำเนินงานที่สำคัญด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน

2.2.14 แผนอัตรากำลังบุคลากร พ.ศ. 2564 – 2568

- สาระสำคัญของแผนอัตรากำลังบุคลากร พ.ศ. 2564 – 2568



- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนอัตรากำลังบุคลากร พ.ศ. 2564 – 2568

กรอบอัตรากำลังในกลุ่มพนักงานและพนักงานผู้รับจ้างเหมาบริการ (Outsource) เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีงบประมาณ 2563 ในขณะที่กลุ่มลูกจ้างมีกรอบอัตรากำลังคงที่ โดยสังกัดที่มีกรอบอัตรากำลังเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ สำนักกฎหมาย ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 1 และสำนักตรวจสอบ ทั้งนี้ รพม. ควรวิเคราะห์ทบทวนแผนและผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการอัตรากำลังทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์หาความต้องการด้านอัตรากำลังที่แท้จริงขององค์กร เพื่อรองรับภารกิจต่าง ๆ ตามทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานของ รพม. โดยเฉพาะการพัฒนาโครงข่ายรถไฟฟ้า การดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง การสร้างธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของสังคมเมือง รวมถึงศูนย์การเรียนรู้ และศูนย์ให้คำปรึกษาด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน

2.2.15 แผนการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2565

- สาระสำคัญของแผนการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2565 สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency : CCC)

CCC ในปัจจุบัน

- CONSTRUCTION ความสามารถในการบริหารการก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่
- NETWORK ความสามารถในการพัฒนาโครงข่ายระบบรถไฟฟ้าและการเชื่อมต่อ
- EXECUTION MANAGEMENT ความสามารถในการบริหารการดำเนินรถไฟฟ้า

CCC ในอนาคต

- CUSTOMER: ความสามารถในการพัฒนาธุรกิจที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
- TECHNOLOGY ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีรถไฟฟ้า

Core Competency สมรรถนะหลักของบุคลากร

- Leveraging Professional การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
- Integrity คุณธรรมและจริยธรรม
- Valued Teamwork การทำงานเป็นทีม
- Excellence ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
- Services การให้บริการอย่างเข้าใจ

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2565

การทบทวนสมรรถนะ ทั้งในส่วนของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะในตำแหน่งงาน รวมถึงทบทวนรูปแบบการพัฒนาบุคลากร และปรับปรุงการประเมินประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะในส่วนของพัฒนานอกห้องเรียน โดยเฉพาะสมรรถนะที่ตอบสนองต่อการพัฒนาโครงข่ายรถไฟฟ้า การดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง การสร้างธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของสังคมเมือง รวมถึงศูนย์การเรียนรู้และศูนย์ให้คำปรึกษาด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานมากขึ้น

2.2.16 นโยบายและแผนแม่บทการจัดการความรู้ รฟม. ปีงบประมาณ 2562 – 2567

- สาระสำคัญของนโยบายและแผนแม่บทการจัดการความรู้ รฟม. ปีงบประมาณ 2562 – 2567

5 สัยทัศน์

“ดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในการสนับสนุนภารกิจ รฟม. เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางเรียนรู้ด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน”

PEOPLE	PROCESS	TECHNOLOGY
M : Mastery (ผู้เรียนรู้)	R : Review Process (ทบทวนปรับปรุงกระบวนการ)	TA : Technology Access (การเข้าถึงเทคโนโลยี)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับระบบบริหารจัดการความรู้และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการทำงานด้านการจัดการความรู้	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายและแผนแม่บทการจัดการความรู้ รพม. ปีงบประมาณ 2562 – 2567

การดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ต้องมีการเชื่อมโยงการดำเนินงานในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ รวมถึงทบทวนด้านการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ รวมถึงทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังด้านการจัดการความรู้ให้เพียงพอและสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้เกิดการทำงานข้ามสายงานมากยิ่งขึ้น

2.2.17 แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 – 2570

- สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 – 2570

Vision :

“ให้บริการด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกอย่างสมดุล และยั่งยืน”

- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1** เสริมสร้างกรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
 - ยุทธศาสตร์ 1.1 การพัฒนากรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
 - ยุทธศาสตร์ 1.2 การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2** การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างบูรณาการ
 - ยุทธศาสตร์ 2.1 การดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละหน่วยงานโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ยุทธศาสตร์ 2.2 การบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่/ โครงการตามนโยบายอย่างบูรณาการ
 - ยุทธศาสตร์ 2.3 การทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย/ ระเบียบ/ ข้อบังคับ/ สัญญา ของ รพม. ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3** การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ยุทธศาสตร์ 3.1 ออกแบบและพัฒนาฐานข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ที่สำคัญ

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 – 2570

การพัฒนาทุนมนุษย์ต้องเชื่อมโยงกับการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะในด้านการบริหารจัดการโครงการ และด้านกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ/สัญญา ของ รพม. ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.2.18 แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ปีงบประมาณ 2563 – 2565

- สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ปีงบประมาณ 2563 – 2565

ยุทธศาสตร์ที่ 1

การพัฒนาระบบการเชื่อมต่อการเดินทางและ
ผลิตภัณฑ์บัตรโดยสารอย่างบูรณาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2

การพัฒนาธุรกิจและบริการที่ตอบสนองวิถีชีวิต
สังคมเมือง

ยุทธศาสตร์ที่ 3

การส่งเสริมการใช้บริการรถไฟฟ้า

ยุทธศาสตร์ที่ 4

การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาพัฒนาบริการ
ที่ตอบสนองวิถีชีวิตของผู้ใช้บริการ

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ปีงบประมาณ 2563 – 2565

แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการเชื่อมต่อระบบรถไฟฟ้า ผลิตภัณฑ์บัตรโดยสาร การพัฒนาธุรกิจต่อเนื่อง และส่งเสริมการใช้บริการระบบรถไฟฟ้า รวมถึงนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน ดังนั้น การดำเนินงานด้านทุนมนุษย์ ต้องมีการทบทวนโครงสร้างและการบริหารอัตรากำลัง ให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของ การรองรับต่อธุรกิจต่อเนื่องที่อาจเพิ่มขึ้นในอนาคต รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เช่น การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การพัฒนาและบริหารจัดการธุรกิจ ต่อเนื่อง การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบูรณาการ ปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ควรมุ่งเน้นการเพิ่มประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ในการพัฒนาธุรกิจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.2.19 นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- สาระสำคัญของนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. ให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร และพนักงานทุกคน
2. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทางมาตรฐานสากล และแนวทางที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด และให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และตามแนวทางมาตรฐานสากล

3. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี การปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดของระบบงาน เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน
4. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หรือ เบี่ยงเบนไม่เกินกว่าช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของ รพม.
5. จัดให้มีกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งการระบุ ความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง การบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลการบริหาร ความเสี่ยง ทั้งกรณีปกติ และเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ
6. จัดวางระบบการควบคุมภายในอย่างเพียงพอ เหมาะสม และเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง และจัดให้มีการติดตามประเมินผล การสอบทาน รวมทั้งการรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การบริหารทุนมนุษย์ควรมุ่งเน้นแผนงานหรือกิจกรรมในการสร้างความตระหนักรู้ เข้าใจ ค่านิยม “Accountability - รับผิดชอบต่องาน รับผิดชอบต่อผลงานรับผิดชอบต่อองค์กร และรับผิดชอบต่อสังคม” ในการตระหนักรู้ เข้าใจ ว่าการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนต่อองค์กร รวมถึงนำประเด็นความเสี่ยงในระดับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์มาพิจารณา การดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2.2.20 นโยบายและแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ รพม. ปีงบประมาณ 2560 – 2565

- สาระสำคัญของนโยบายและแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ รพม. ปีงบประมาณ 2560 – 2565

สาระสำคัญ	MRTA Digital Landscape :	ยุทธศาสตร์ (Strategies) :
วิสัยทัศน์ (Vision) : “ยกระดับการพัฒนาและการบริการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน รวดเร็ว ปลอดภัย อำนวยความสะดวก ด้วยการค้าเงินงานแบบอัจฉริยะอย่างครบวงจร”	1) ระยะที่ 1 : ปี พ.ศ. 2559 การเตรียมความพร้อมสู่ดิจิทัล (Digital Awareness) 2) ระยะที่ 2 : ปี พ.ศ. 2560 การสร้างสัจจงานดิจิทัล (Digital Initiative) 3) ระยะที่ 3 : ปี พ.ศ. 2561 - พ.ศ. 2562 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชิงดิจิทัล (Digital Foundation) 4) ระยะที่ 4 : ปี พ.ศ. 2563 - พ.ศ. 2565 การปฏิรูปดิจิทัล SWU. (Digital Transformation)	1) Smart Data : บูรณาการระบบรถไฟฟ้านั่งมวลชนที่มีมาตรฐานให้รองรับการเชื่อมต่อการเดินทางอย่างชาญฉลาดจากข้อมูลทุกภาคส่วน 2) Smart Service : ให้บริการประชาชนและผู้โดยสารอย่างอัจฉริยะ 3) Smart Organization : พัฒนาศักยภาพและสมรรถนะเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารและพนักงาน 4) Smart Operation : ปรับเปลี่ยนสู่การดำเนินงานแบบอัจฉริยะอย่างครบวงจร

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายและแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ รพม. ปีงบประมาณ 2560 – 2565
 - การพัฒนาบุคลากรของ รพม. ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารและพนักงาน และทักษะเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลการนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้วิเคราะห์เพื่อติดตามโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าที่อยู่ในปัจจุบัน การนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารโครงการ และสามารถนำข้อมูลที่วิเคราะห์ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล

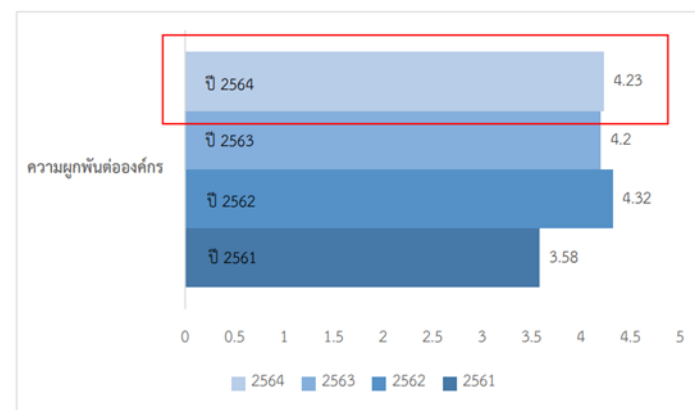
- การจัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่การดำเนินงานแบบอัจฉริยะอย่างครบวงจร
- วิเคราะห์ทบทวนด้านอัตรากำลังที่ได้รับผลกระทบจากระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่นำมาใช้ในการให้บริการประชาชนและผู้โดยสาร รวมถึงกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญของ รฟม.

2.2.21 ผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อ รฟม. พ.ศ. 2564

- สารสำคัญของผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อ รฟม. พ.ศ. 2564

ความผูกพันต่อองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	S.D.	ระดับ
ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร	4.21	84.20	0.82	มากที่สุด
ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ เพื่อประโยชน์ขององค์กร	4.36	87.20	0.76	มากที่สุด
ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร	4.13	82.60	1.03	มาก
รวม	4.23	84.60	0.76	มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์กร



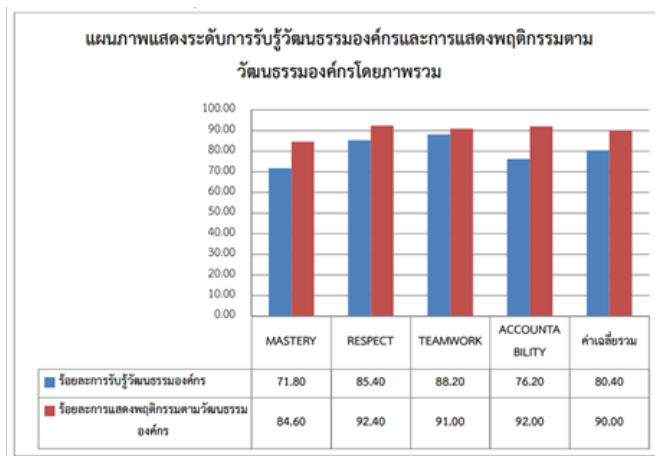
การเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กร
ในภาพรวม ปี 2561-2564

จากการสำรวจพบว่า บุคลากร รฟม. มีระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 (ร้อยละ 84.60) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายาม อย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.36, ร้อยละ 87.20) รองลงมา คือ ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.21, ร้อยละ 84.20) และน้อยที่สุด คือ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.13, ร้อยละ 82.60) โดยพนักงาน รฟม. มีความเชื่อมั่นในความมั่นคงของ รฟม. ในฐานะองค์กร รัฐวิสาหกิจผู้ให้บริการระบบรถไฟฟ้า ซึ่งบุคลากรปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งาน สำเร็จตามเป้าหมายองค์กร และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของ รฟม. จนกว่าจะเกษียณอายุ

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อ รพม. พ.ศ. 2564
 - ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม บุคลากรของ รพม. มีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นว่า รพม. มีการส่งเสริมความผูกพันให้กับบุคลากรเป็นอย่างดี เช่น กิจกรรม MRTA Challenge, กิจกรรมสานสัมพันธ์พี่น้อง รพม. เป็นกิจกรรมที่สานสัมพันธ์ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่ง รพม. ควรมีการดำเนินงานกิจกรรมเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างการปฏิสัมพันธ์เพิ่มขึ้น
 - จากสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลให้การทำงานมีปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ทั้งด้านเอกสาร การประสานงาน อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน เช่น คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ค โปรแกรมสำหรับการทำงาน เป็นต้น ซึ่งทำให้บุคลากรไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน ดังนั้น รพม. ควรมีการสนับสนุนเรื่องเทคโนโลยี และโปรแกรมที่รองรับการทำงานรูปแบบ work from home หรือมีเจ้าหน้าที่ด้าน IT คอยแนะนำและให้คำปรึกษา จะส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

2.2.22 ผลการดำเนินงานโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรของ รพม. ประจำปี 2564

- สาระสำคัญของผลการดำเนินงานโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรของ รพม. ประจำปี 2564



แผนภาพแสดงร้อยละการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและการแสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวม

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ฝทบ.) ได้นำผลสำรวจการรับรู้และการแสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน รพม. ประจำปี 2563 มาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนดำเนินงานส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2564 โดยมีกิจกรรมตามแผนฯ จำนวน 7 กิจกรรม ได้แก่

- 1) กิจกรรม Risk Manager
- 2) กิจกรรมผู้นำต้นแบบ MRTA (ระดับหัวหน้าแผนก)
- 3) กิจกรรมสื่อสารเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

- 4) กิจกรรม Culture Champion
 - 5) กิจกรรมด้านทูลจริต
 - 6) กิจกรรม Inno – Process
 - 7) กิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามประมวลจริยธรรมของ รพม. สำหรับผู้บริหารและพนักงาน
- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของผลการดำเนินงานโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรของ รพม. ประจำปี 2564
 - ผลการสำรวจของทั้งบุคลากรและผู้บริหารทั้งในมิติของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและการแสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูง คือระดับ 4.50 หรือร้อยละ 90 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า รพม. มีการส่งเสริมทางด้านกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรทราบถึงค่านิยมและนำไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
 - ค่านิยม MRTA ยังมีความคลุมเครือตั่งนั้น รพม. ควรทบทวนค่านิยมและกำหนดคำที่ง่ายต่อการจดจำ รวมถึงออกแบบ Role Model ที่มีคุณลักษณะตรงกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร และเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรนำไปปฏิบัติตาม
 - รพม. ควรมีการสร้างแรงจูงใจและการสร้างให้เห็นถึงความสำคัญของปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร โดยการปรับ Mindset ให้บุคลากรออกจากกรอบและรูปแบบความคิด ความเชื่อเดิมๆ
 - การปฏิบัติงานจากสถานที่พักอาศัย (Work from Home) ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมแบบพบปะ (Face-to-Face) ตั่งนั้น รพม. ควรมีการปรับรูปแบบทั้ง Offline และ Online ให้มีความสมดุล เพื่อให้บุคลากรรู้สึกได้พูดคุยหรือพบปะกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

2.2.23 แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม รพม. ปีงบประมาณ 2564 – 2570

- สาระสำคัญของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม รพม. ปีงบประมาณ 2564 – 2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาและบูรณาการระบบขนส่งมวลชนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

กลยุทธ์

- 1) การประยุกต์ใช้และพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าในการเชื่อมต่อการเดินทาง
- 2) พัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้ใช้บริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารทรัพยากรด้วยระบบการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

- 1) การสร้างรายได้จากการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ
- 2) บริหารจัดการต้นทุนจากการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 3) การสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ที่มีอยู่ด้วยนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสำหรับประเทศ

กลยุทธ์

- 1) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อสามารถสร้างนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญาด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนจากองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญขององค์กร
- 2) พัฒนาหน่วยงานภายในให้สามารถประยุกต์ใช้เผยแพร่และให้คำปรึกษาด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนผ่านระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืนด้วยนวัตกรรม

กลยุทธ์

- 1) การดำเนินงานตามกระบวนการจัดการนวัตกรรมตามกรอบระยะเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์พร้อมทั้งการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีสมรรถนะด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม รพม. (ปีงบประมาณ 2564 – 2570)

การบริหารทุนมนุษย์ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถสร้างนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญาด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนจากองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญขององค์กร รวมถึงพัฒนาทักษะในการให้คำปรึกษาด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนผ่านระบบดิจิทัลให้แก่บุคลากร นอกจากนี้ ในด้านการส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรต้องสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าทำ รวมถึงปรับโครงสร้างการทำงานให้รองรับต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

2.2.24 ผลการดำเนินงานของ รพม. พ.ศ. 2563-2564

- สาระสำคัญของผลการดำเนินงานของ รพม. พ.ศ. 2563-2564

ตัวชี้วัด	2563		2564	
	ได้ผลเท่ากับหรือมากกว่าแผน	ได้ผลน้อยกว่าแผน	ได้ผลเท่ากับหรือมากกว่าแผน	ได้ผลน้อยกว่าแผน
ระดับความพึงพอใจโครงการรถไฟฟ้าระดับความพึงพอใจโครงการรถไฟฟ้า	8	1	7	2
กำหนดเปิดให้บริการเทียบเคียงแผนโครงการรถไฟฟ้า	3	2	5	0
ร้อยละความพึงพอใจของผู้โดยสารต่อระบบเชื่อมต่อ	1	0	1	0
ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและชุมชนตามเขตรับบริการรถไฟฟ้าฯ (รวมถึงด้านความปลอดภัย)	0	2	2	0
ร้อยละความพึงพอใจต่อมาตรการลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและจราจรจากการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้า	0	1	1	0
ภาพลักษณ์องค์กร	0	1	-	-
ผู้โดยสาร รพม. ที่เพิ่มขึ้น	0	2	0	2
รายได้จากการพัฒนารถไฟและบริหารสินทรัพย์	0	2	0	2
ร้อยละลดลงของผลขาดทุนจากการบริหารการและสายจอตลอดสายของ รพม.	0	1	0	1
การเกิดอาชญากรรมต่อผู้โดยสารรถไฟฟ้า	2	0	2	0
อุบัติเหตุที่ส่งผลต่อผู้โดยสารและผู้โดยสาร	2	0	2	0
ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	0	2	1	1
ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	1	0	1	0
การดำเนินการตามแผนงานลดค่าใช้จ่ายทั้งใน-ระยะสั้นและระยะยาว	1	0	1	0
การดำเนินงานตามแผนเตรียมความพร้อมสำหรับกรใช้ตัวร่วม	1	0	1	0
ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (SROI)	1	0	1	0
ความสำเร็จของการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เกี่ยวกับแผน	1	0	1	0
จำนวนองค์ความรู้ที่เกี่วเนื่องกับการเรียนรู้	1	0	1	0
ความพึงพอใจการเป็นศูนย์ที่ให้บริการแก่ผู้โดยสาร	1	0	1	0
กระบวนการหลักพัฒนาและปรับปรุงแล้ว	1	0	1	0
ความผูกพันของบุคลากร	0	1	1	0
บุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ	1	0	1	0
ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนดิจิทัลของ รพม.	2	0	2	0
ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ ERM	1	0	1	0
ผลิตภาพองค์กรขององค์กร (Productivity)	1	0	1	0
คะแนนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ 2564 ของ รพม.	0	1	0	1
การแสดงความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมของผู้ประเมินสูง	0	1	1	0
อัตราเงิน (FARE และ NON - FARE) จากการดำเนินการโครงการรถไฟฟ้าสายฉลองรัชธรรม คิดเป็นร้อยละของค่าจ้างผู้โดยสาร	-	-	-	-

- การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของผลการดำเนินงานของ รพม. พ.ศ. 2563-2564
- ผลการดำเนินงานของ รพม. พ.ศ. 2563-2564 ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานเท่ากับหรือมากกว่าเป้าหมายของแผนงาน ทั้ง 2 ปีบัญชี และมีบางตัวชี้วัดที่ในปี 2563 มีผลการดำเนินงานน้อยกว่าเป้าหมายของแผนงาน แต่ในปี 2564 มีผลการดำเนินงานเท่ากับหรือมากกว่าเป้าหมายของแผนงาน อย่างไรก็ตาม มีตัวชี้วัดที่สำคัญที่มีผลการดำเนินงานน้อยกว่าเป้าหมายของแผนงาน ทั้ง 2 ปีบัญชี เช่น ผู้โดยสาร รพม. ที่เพิ่มขึ้น รายได้จากการพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ ร้อยละที่ลดลงของผลขาดทุนจากการบริหารอาคารและลานจอดรถสายฉลองรัชธรรม คะแนนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ 2564 ของ รพม. เป็นต้น ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีการพัฒนาบุคลากรภายในทั้ง Upskill Reskill ในสมรรถนะที่เกี่ยวข้องที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนด โดยพิจารณาให้สอดคล้องภารกิจ บทบาท หน้าที่ ของ รพม. ที่กำหนดในรายละเอียดในสัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าแต่ละสาย

2.2.25 โครงสร้างองค์กรปัจจุบัน

■ **สาระสำคัญของโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน**

รฟม. จัดโครงสร้างตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2543 โดยมีคณะกรรมการ รฟม. ทำหน้าที่กำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในส่วนของการบริหารงาน มีผู้ว่าการเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีตำแหน่งบริหารลำดับรองลงมาคือ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าแผนก นอกจากนี้ยังมีสำนักผู้ว่าการ สำนักสื่อสารองค์กร สำนักกฎหมาย สำนักนิติกรรม และสำนักตรวจสอบขึ้นตรงต่อผู้ว่าการ

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามพันธกิจ รฟม. ได้กำหนดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วยสายงานรองผู้ว่าการ รวม 5 รองผู้ว่าการ ซึ่งได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบกำกับดูแลสายงานต่าง ๆ ของ รฟม. ดังนี้ รองผู้ว่าการ (กลยุทธ์และแผน) กำกับดูแลสายงาน ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ฝ่ายพัฒนาโครงการรถไฟฟ้า ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

รองผู้ว่าการ (การเงิน) กำกับดูแลสายงาน ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายธุรกิจบัตรโดยสาร

รองผู้ว่าการ (วิศวกรรมและก่อสร้าง) กำกับดูแลสายงาน ฝ่ายวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม

ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 1 ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 2

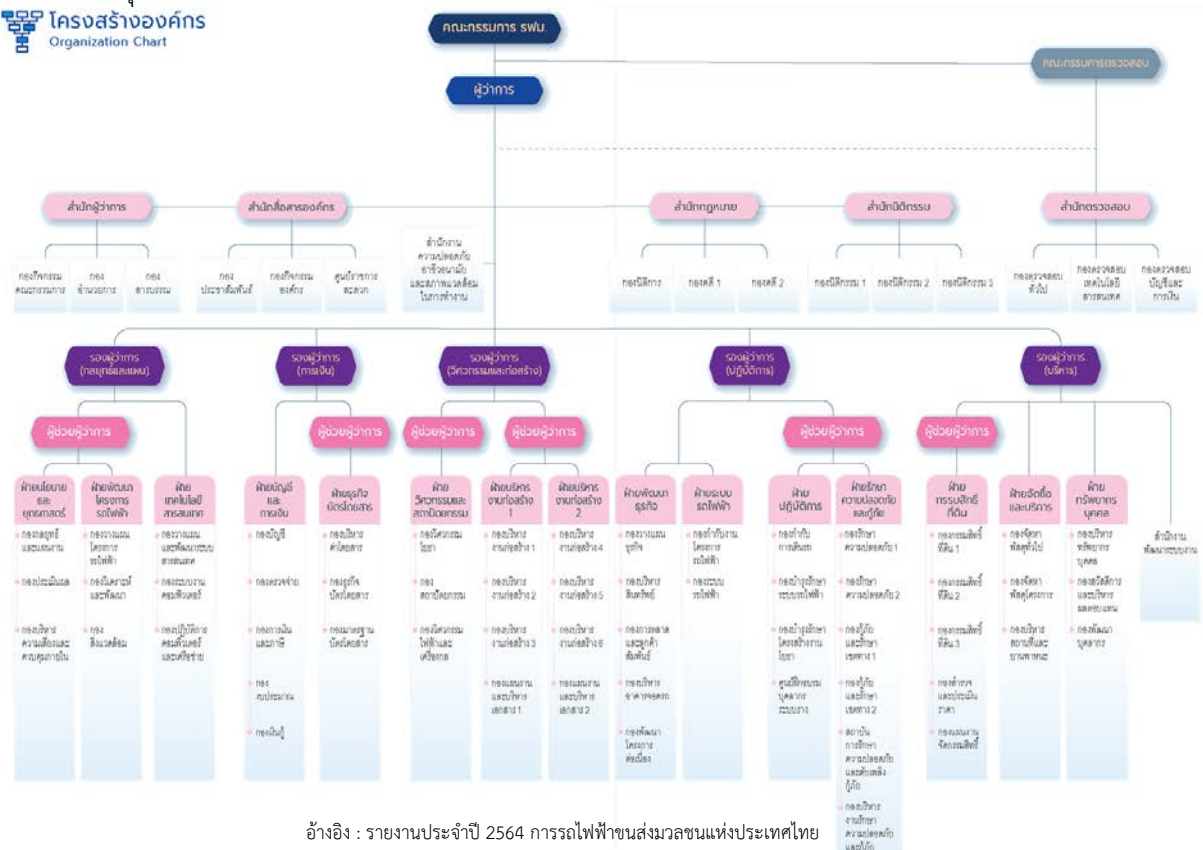
รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ) กำกับดูแลสายงาน ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายระบบรถไฟฟ้า

ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและกู้ภัย

รองผู้ว่าการ (บริหาร) กำกับดูแลสายงาน ฝ่ายกรรมสิทธิ์ที่ดิน ฝ่ายจัดซื้อและบริการ

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โครงสร้างองค์กร Organization Chart



อ้างอิง : รายงานประจำปี 2564 การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ : โครงสร้างองค์กรปัจจุบันของ รฟม. ภาพรวมประกอบด้วย 15 ฝ่าย 5 สำนัก 73 กอง 250 แผนก โดยมีลำดับชั้นการ บังคับบัญชาค่อนข้างหลายชั้น (Hierarchy) มีการแบ่งกลุ่มงานตามภารกิจ ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรทบทวนการกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Jobfamily) ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในการขับเคลื่อน BusinessModel ในแต่ละระยะ และนำไปวางแผน การบริหารจัดการอัตรากำลังให้ทันต่อความต้องการขององค์กร

2.2.26 ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร รฟม. (Demographic)

- สำคัญของข้อมูลพื้นฐานบุคลากร รฟม. (Demographic)

สรุปอัตรากำลังผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง (ณ วันที่ 30 กันยายน 2564)



จำนวนพนักงานในแต่ละรุ่น (Generation)



จำนวน 20 คน
1.61%



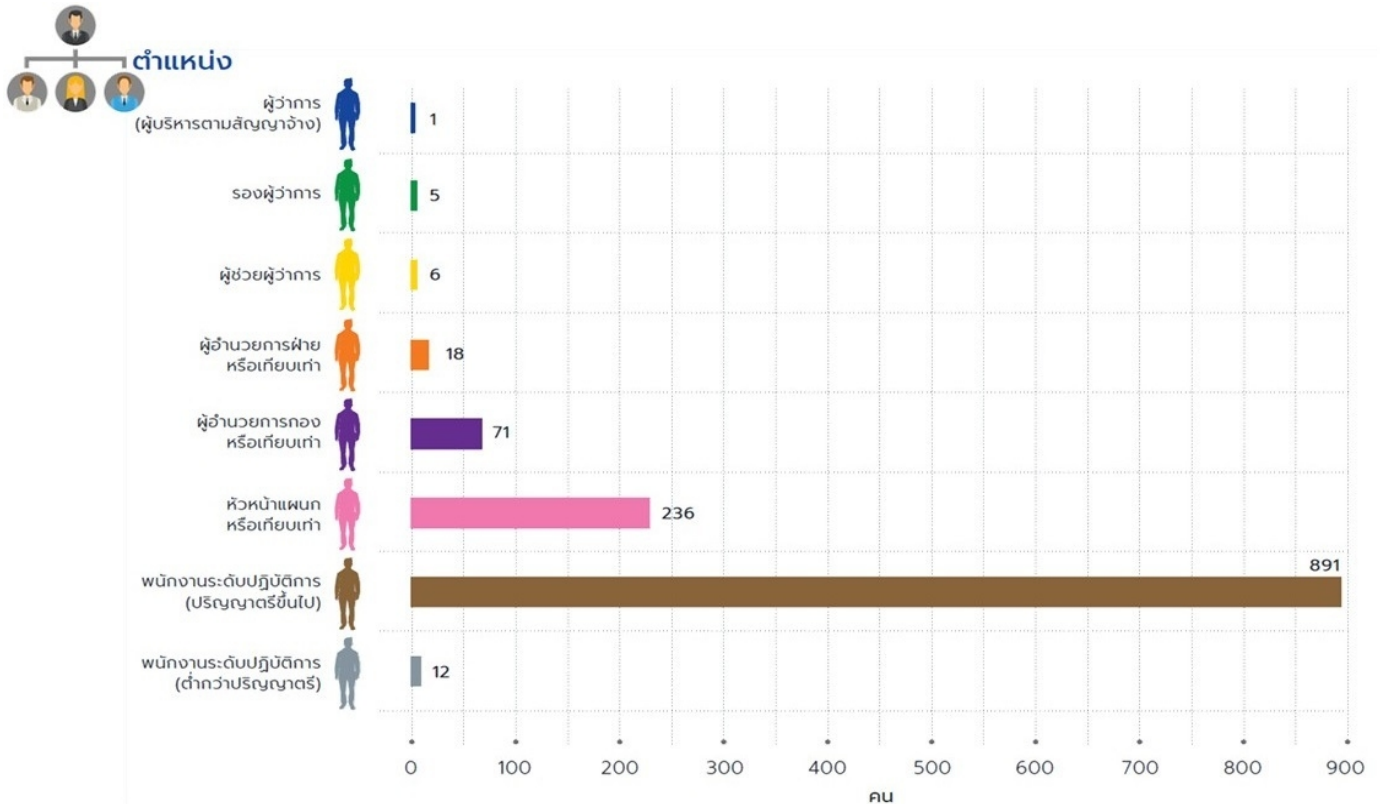
จำนวน 866 คน
69.90%



จำนวน 347 คน
28.01%



จำนวน 6 คน
0.48%



อ้างอิง : รายงานประจำปี 2564 การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ : ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร รฟม. (Demographic) ต้นปี 2565 มีสัดส่วนของบุคลากรที่เป็นชาย ร้อยละ 49.80 เป็นหญิง ร้อยละ 50.20 และหากพิจารณาในมิติของGeneration พบว่ามีสัดส่วนของ GenerationY มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.90 และมีสัดส่วนของ GenerationZ น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.48 ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรทบทวน ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคคล ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มและส่วน ทั้งนี้ให้อยู่ภายใต้กรอบการกำกับที่เกี่ยวข้องในเรื่องผลตอบแทนและ สิทธิประโยชน์ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาสัดส่วนของบุคลากรในมิติของระดับบุคลากร พบว่า มีสัดส่วนของบุคลากรในระดับที่ 7 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.47 สัดส่วนของ ระดับ 13-14 น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.89 ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรทบทวนหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียน รวมถึงการเลื่อนตำแหน่งของการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ให้สอดคล้องกับกรอบอัตรากำลังที่มีของแต่ละระดับของบุคลากร เพื่อให้เกิดความสมดุลของการกระจายตัวของบุคลากรแต่ละระดับ ไม่กระจุกอยู่ที่ระดับใดระดับหนึ่ง รวมถึงให้ทันต่อการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) อีกด้วย

2.2.27 การพัฒนาบุคลากรและการประเมินช่องว่างของสมรรถนะ

■ สารสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและการประเมินช่องว่างของสมรรถนะ

ปีงบประมาณ	ค่าเกณฑ์วัดตามแผนวิชาชีพ	ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5 ตามบันทึกข้อตกลงฯ	จำนวนพนักงานทั้งหมด		จำนวนผู้ที่ประเมินสมรรถนะตามมาตรฐานขององค์กร (CC/MC/FC/TC)		จำนวนผู้ที่ประเมินสมรรถนะตามมาตรฐานขององค์กร (CC)		จำนวนผู้ที่ประเมินสมรรถนะซึ่งไม่ได้ตามมาตรฐานขององค์กร (CC)		
			จำนวนคน	จำนวนคน	จำนวนคน	จำนวนคน	จำนวนคน	จำนวนคน			
2564	96.25	-	1,156	1,140	95.68	1,156	96.90	37	3.10		
รายการ	จำนวนพนักงานทั้งหมด		จำนวนมาตรฐาน		ตามมาตรฐาน		จำนวนมาตรฐาน (ร้อยละ)		ตามมาตรฐาน (ร้อยละ)		
CC			1,193	37	1,156	3.10	96.90				
MC			302	7	295	2.32	97.68				
FC			1,189	57	1,132	6.05	93.96				
TC			1,216	88	1,128	7.55	92.45				
Core Competency มากที่สุด - วิชาสุข / ค่าที่สุด - วิชาสุข			Managerial Competency มากที่สุด - การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน / ค่าที่สุด - การคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์			เครื่องมือ OPDIT สำหรับพัฒนา Core Competency พนักงานระดับบริหาร 343 คน			เครื่องมือพัฒนา Non-Training วางแผนปี 2564 เพื่อพัฒนาปี 2565		
ลำดับ 1 CC05 การให้บริการอย่างใส่ใจ (Services)			ลำดับ 1 MC03 ความเข้าใจในภารกิจ/ธุรกิจขององค์กร (Organizational Awareness)			ลำดับ 1 O-Observe แบบสังเกต 73.30%			ลำดับ 1 OJT-On-the-job training 43.26%		
ลำดับ 2 CC02 คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity)			ลำดับ 2 MC04 การดูแล (Leadership)			ลำดับ 2 P-Practice รมปฏิบัติการ 21.91%			ลำดับ 2 Job Assignment 21.99%		
ลำดับ 3 CC03 การทำงานเป็นทีม (Valued Teamwork)			ลำดับ 2 MC06 การบริหารผลงาน (Performance Management)			ลำดับ 3 D-Documentation รมบันทึก 3.31%			ลำดับ 3 C-Coaching 21.28%		
ลำดับ 4 CC04 ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Excellence)			ลำดับ 3 MC02 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)			ลำดับ 4 I-Interview รมสัมภาษณ์ 1.39%			ลำดับ 4 SL-Self Learning 9.93%		
ลำดับ 5 CC01 การสร้างความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Leveraging Professional)			ลำดับ 3 MC05 ทัศนวิสัย (Vision)			ลำดับ 5 T-Test รมทดสอบ 0.09%			ลำดับ 5 JS-Job Shadowing 2.13%		
			ลำดับ 3 MC05 ทัศนวิสัยการเปลี่ยนแปลง (Change Management)			ปีพนักงานระดับบริหารทั้งหมด 128 คน คิดเป็นร้อยละ 37.32			ลำดับ 6 PA-Project Assignment 1.42%		

■ การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและการประเมินช่องว่างของสมรรถนะ

การพัฒนาบุคลากรของ รฟม. มีการพัฒนาตามสมรรถนะที่จำเป็น โดยแบ่งเป็น Core Competency Managerial Competency Functional Competency และ Technical Competency โดยมีการประเมินช่องว่างของสมรรถนะที่จำเป็น พบว่าในภาพรวมขององค์กร สมรรถนะ Core Competency ที่มีคะแนนประเมินมากที่สุด ได้แก่ การให้บริการอย่างเข้าใจ ส่วนที่มีคะแนนน้อยที่สุด ได้แก่ การส่งมอบความเชี่ยวชาญในอาชีพ ส่วน Managerial Competency ที่มีคะแนนประเมินมากที่สุด ได้แก่ ความเข้าใจในภารกิจ/ธุรกิจขององค์กร ส่วนที่มีคะแนนน้อยที่สุด ได้แก่ วิสัยทัศน์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรเร่งพัฒนาบุคลากรเพื่อปิดช่องว่างของสมรรถนะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สมรรถนะด้านนวัตกรรม และการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ควรทบทวนการกำหนดสมรรถนะ ระดับสมรรถนะที่ต้องการของแต่ละสมรรถนะ ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในการขับเคลื่อน Business Model ในแต่ละระยะ อีกด้วย

3. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (SWOT Analysis)

3.1 Strength

- S1 บุคลากรมีความสามารถในการกำกับดูแลงานโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าให้เป็นไปตามแผนงาน รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ
- S2 มีพนักงานเป็นคนรุ่นใหม่ (ช่วงอายุ 25-34 ปี) กว่าร้อยละ 50 ขององค์กร
- S3 บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก
- S4 องค์กรให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น มีการจัดสรรงบประมาณด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

3.2 Weakness

- W1 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินธุรกิจไม่เพียงพอ เช่น การร่างและบริหารสัญญา สัมปทาน การบริหารผู้รับสัมปทาน และการใช้ข้อมูลผู้ใช้บริการ/การดำเนินการมาปรับใช้กับการปรับรูปแบบการให้บริการและการบริหารสัมปทาน
- W2 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถบูรณาการให้ครอบคลุมกับแผนงานที่สำคัญได้อย่างเป็นระบบ
- W3 วัฒนธรรมและรูปแบบการทำงานไม่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่คล่องตัว
- W4 การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพยังดำเนินการไม่สมบูรณ์
- W5 ทรัพยากรด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลไม่สนับสนุนการทำงานในรูปแบบใหม่
- W6 การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงของตัวบุคคล และไม่สอดคล้องกับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์
- W7 การใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบขององค์กรยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน

3.3 Opportunity

- O1 นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ เพียงพอ และมีสมรรถนะรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมด้านคมนาคมขนส่ง
- O2 ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) และ ISO standard เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
- O3 รัฐบาลสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมระบบรางภายในประเทศ
- O4 การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงระบบงานอื่นๆ ที่สำคัญขององค์กร
- O5 เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นโอกาสที่ทำให้บุคลากร รฟม. สามารถเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- O6 การเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกที่เกิดขึ้นค่อนข้างรวดเร็ว มีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดการดำเนินกิจกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในรูปแบบใหม่ๆ

3.4 Threat

- T1 การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นอำนาจ พิจารณาของหน่วยงานภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้
- T2 ความยืดหยุ่นในการจ้างงานบุคลากรที่รองรับรูปแบบการจ้างงานใหม่ในยุคดิจิทัล และรองรับการทำงานของแรงงานสูงวัย
- T3 การปรับรูปแบบการทำงาน สิทธิและผลประโยชน์ ที่มีความยืดหยุ่นตามแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ (HR Trend)

4. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategic Advantage: HCMSA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategic Challenge: HCMSC)

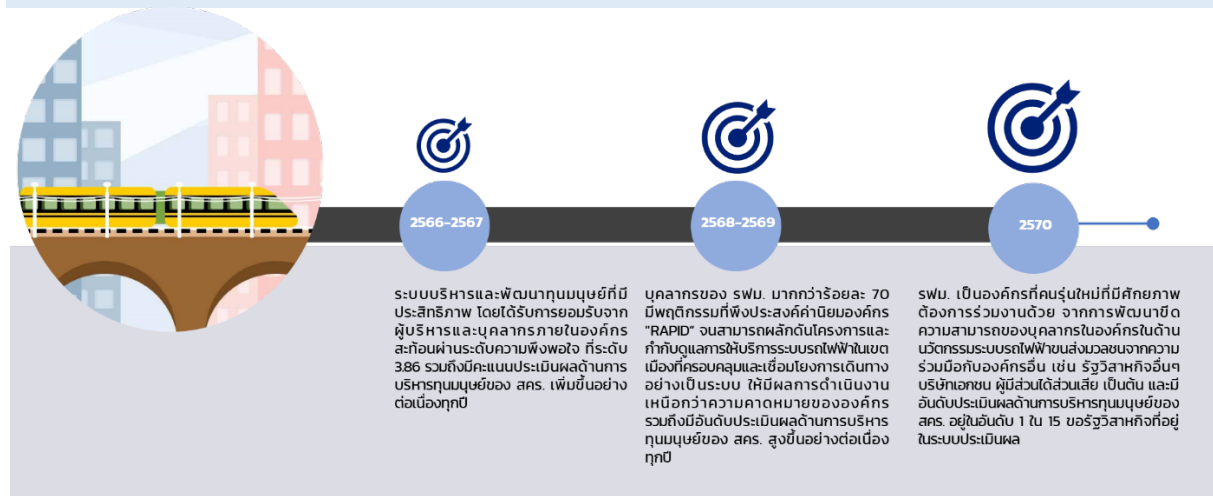
4.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategic Advantage: HCMSA)

- HCMSA1 นโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมการขนส่งระบบราง และความร่วมมือจากหน่วยงานภายในประเทศ จะเสริมสร้างความสามารถในการกำกับดูแลโครงการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้า
- HCMSA2 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี และรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบใหม่เป็นตัวเร่งให้องค์กรสามารถตั้งศักยภาพของบุคลากรรุ่นใหม่และมีความทุ่มเทมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- HCMSA3 องค์กรมีความพร้อมด้านทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแนวปฏิบัติที่ดีและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงระบบงานอื่นๆ ที่สำคัญขององค์กร

4.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategic Challenge: HCMSC)

- HCMSC1 การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญของบุคลากร และใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการดำเนินธุรกิจ
- HCMSC2 การปรับรูปแบบการทำงานและสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทุนมนุษย์
- HCMSC3 การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการดำเนินงานจริงเพื่อใช้ในการให้ผลตอบแทน สิทธิประโยชน์
- HCMSC4 การยกระดับและบูรณาการการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ กับแผนงาน/ ระบบงานที่สำคัญขององค์กร ตามแนวปฏิบัติที่ดี

5. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategic Positioning: HCMSP)



6. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategic Objective: HCMSO)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives: HCMSO)	HCMSA และ HCMSC
HCMSO1 เพื่อบูรณาการและยกระดับระบบการบริหารทุนมนุษย์	HCMSC3 HCMSC4
HCMSO2 เพื่อบูรณาการและพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากร ให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน สร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริง ส่งเสริมให้บริการรถไฟฟ้าในเขตเมืองที่ยั่งยืน	HCMSA1 HCMSA3 HCMSC1 HCMSC4
HCMSO3 เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่และบุคลากรของ รพม. มีความยืดหยุ่น พร้อมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร	HCMSA2 HCMSC2

7. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy) ของ รพม. พ.ศ. 2566-2570

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives: HCMSO)
HCMS1 ร่วมเสริมสร้างระบบบริหารทุนมนุษย์ ยกระดับประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Collaboration for better experience)	HCMSO1 เพื่อบูรณาการและยกระดับระบบ การบริหารทุนมนุษย์
HCMS2 ร่วมเสริมสร้างขีดความสามารถของ บุคลากรสู่ความเป็นเลิศของตนเอง และองค์กร เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน (Collaboration for better people)	HCMSO2 เพื่อบูรณาการและพัฒนาความเชี่ยวชาญ ของบุคลากร ให้สามารถใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการทำงาน สร้างนวัตกรรม ระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สร้าง มูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริง สู่การให้บริการ รถไฟฟ้าในเขตเมืองที่ยั่งยืน
HCMS3 ร่วมเสริมสร้างวิถีคิดและพร้อมปฏิบัติ นำหน้าการเปลี่ยนแปลง (Collaboration for better change)	HCMSO3 เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่และบุคลากรของ รพม. มีความยืดหยุ่น พร้อมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับ ค่านิยมองค์กร

8. เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ของ รพม. พ.ศ. 2566-2570

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)	เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ ด้านการบริหารทุนมนุษย์
HCMSO1 เพื่อบูรณาการและยกระดับระบบการ บริหารทุนมนุษย์	HCMGoal1.1 ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร มี ความพึงพอใจต่อระบบบริหารและ พัฒนาทุนมนุษย์ (ระดับความพึงพอใจ ที่ระดับ 3.86 ขึ้นไป)
	HCMGoal1.2 การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ เป็นไปตามแผน ถูกบูรณาการและได้ ผลลัพธ์ตามที่กำหนด (ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด)
HCMSO2 เพื่อบูรณาการและพัฒนาความเชี่ยวชาญ ของบุคลากร ให้สามารถใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการทำงาน สร้างนวัตกรรม ระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สร้าง มูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริง สู่การให้บริการ รถไฟฟ้าในเขตเมืองที่ยั่งยืน	HCMGoal2.1 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา จนมีความเชี่ยวชาญในการกำกับดูแล โครงการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้า การดำเนินงานธุรกิจ และการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน (ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)	เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ ด้านการบริหารทุนมนุษย์
	<p>HCMGoal2.2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริง (ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย)</p>
	<p>HCMGoal2.3 การพัฒนาระบบเรียนรู้และพัฒนาเป็นไปตามแผน ถูกบูรณาการ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด (ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด)</p>
<p>HCMSO3 เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่และบุคลากรของ รฟม. มีความยืดหยุ่น พร้อมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร</p>	<p>HCMGoal3.1 บุคลากรของ รฟม. มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตาม RAPID (ร้อยละ 80 ของบุคลากร)</p>
	<p>HCMGoal3.2 ระดับความผูกพันของบุคลากร ≥ 4.45</p>

9. กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Tactic) ของ รพม. พ.ศ. 2566-2570

เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ ด้านการบริหารทุนมนุษย์	กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
HCMGoal1.1 ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (ระดับความพึงพอใจที่ระดับ 3.86 ขึ้นไป)	HCMT1.1 ปรับบทบาทการดำเนินงานเชิงรุกโดยการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจกับหน่วยงานในองค์กร (Strategic Partner)
HCMGoal1.2 การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ เป็นไปตามแผน ถูกบูรณาการและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด (ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด)	HCMT1.2 ทบทวนระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้ เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและสอดคล้อง กับความต้องการของกลุ่มและส่วน บุคลากร
HCMGoal2.1 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา จนมีความเชี่ยวชาญในการกำกับดูแล โครงการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้า การดำเนินธุรกิจ และการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการทำงาน (ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย)	HCMT2.1 ปรับรูปแบบการพัฒนา มุ่งเน้น การเรียนรู้จากการทำงานจริง
HCMGoal2.2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน (ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย)	HCMT2.2 ดึงศักยภาพจากคนเก่งเพื่อสร้าง นวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน
HCMGoal2.3 การพัฒนาระบบเรียนรู้และพัฒนา เป็นไปตามแผน ถูกบูรณาการและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด (ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด)	HCMT2.3 ทบทวนระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ให้ เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและสอดคล้อง กับความต้องการของกลุ่มและ ส่วนบุคลากร
HCMGoal3.1 บุคลากรของ รพม. มีพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ตาม RAPID (ร้อยละ 80 ของบุคลากร)	HCMT3.1 ปลุกฝังค่านิยม RAPID ผ่านกระบวนการ จัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ
HCMGoal3.2 ระดับความผูกพันของบุคลากร ≥ 4.45	

10. แผนปฏิบัติการด้านทุนมนุษย์ประจำปี เป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลผลิตหรือผลลัพธ์
(Output/Outcome)



แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ 2566 - 2570 แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2566

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM SO)	ยุทธศาสตร์ด้าน การบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy)	กลยุทธ์ (HCM Tactic)	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SG)	ตัวชี้วัด KPI	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด					โครงการ ปี 66	งบประมาณทั้ง โครงการ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
					66	67	68	69	70			
SO 1 เพื่อบูรณาการและยกระดับระบบการบริหารทุนมนุษย์	S 1 ร่วมเสริมสร้างระบบบริหารทุนมนุษย์ยกระดับประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Collaboration for better experience)	T 1.1 ปรับบทบาทการดำเนินงานเชิงรุกโดยการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจกับหน่วยงานในองค์กร (Strategic Partner)	SG 1.1 ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	KPI 1.1 ระดับความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	3.86	3.87	3.88	3.89	3.90	1.1.1 การปรับบทบาท HR ให้เป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Strategic Partner)	200,000	กพบ. (พบ.)
		T 1.2 ทบทวนระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคล	SG 1.2 การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เป็นไปตามแผนถูกบูรณาการและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	KPI 1.2 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด	100	100	100	100	100	1.2.1 ทบทวนระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี	-	กพบ.กสผ. สพร.
SO 2 เพื่อบูรณาการและพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน สร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้บริการรถไฟฟ้าในเขตเมืองที่ยั่งยืน	S 2 ร่วมเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรสู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กรเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน (Collaboration for better people)	T 2.1 ปรับรูปแบบการพัฒนาเน้นการเรียนรู้จากการทำงานจริง	SG 2.1 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนามีความเชี่ยวชาญในการกำกับดูแลโครงการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้า การดำเนินงานธุรกิจ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน	KPI 2.1 ร้อยละของการประเมินผลการเรียนรู้ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย	70	75	80	85	85	2.1.1 ปรับรูปแบบการพัฒนาเน้นการเรียนรู้จากการทำงานจริง	-	กพบ. (พบ.)
		T 2.2 ดึงศักยภาพจากคนเก่งเพื่อสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน	SG 2.2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนามีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน	KPI 2.2 ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนามีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน	100	100	100	100	100	2.2.1 คนเก่ง (Talent) สร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนและการศึกษาดูงาน	3,000,000	กพบ. (พร.,ปร.) สพร.
		T 2.3 ทบทวนระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคล	SG 2.3 การพัฒนาระบบเรียนรู้และพัฒนาเป็นไปตามแผน ถูกบูรณาการ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	KPI 2.3 ร้อยละของการดำเนินงานของแผนที่กำหนด	100	100	100	100	100	2.3.1 การทบทวนระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี	1,500,000	กพบ. (พร.,พบ.)
SO 3 เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่และบุคลากรของ รฟม. มีความยืดหยุ่น พร้อมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร	S 3 ร่วมเสริมสร้างวิถีคิดและร่วมปฏิบัติ นำหน้าการเปลี่ยนแปลง (Collaboration for better change)	T 3.1 ปลุกฝังค่านิยม RAPID ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ	SG 3.1 บุคลากรของ รฟม. มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตาม RAPID	KPI 3.1 ร้อยละของบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตาม RAPID KPI 3.2 ระดับความผูกพันของบุคลากร	-	50	60	70	80	3.1.1 การปลูกฝังค่านิยม RAPID ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ	2,000,000	กสผ.

ชื่อโครงการ	โครงการที่ 1.1.1 การปรับบทบาท HR ให้เป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Strategic Partner)		เกณฑ์ CBEs : HCM 4.4 บทบาทของหน่วยงานด้าน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร																					
สาระสำคัญโดยย่อ	<p>ทบทวนการดำเนินงานเชิงรุกของฝ่ายทรัพยากรบุคคล</p> <p>1. สร้างจังหวะและหาเวลาที่เหมาะสมในการเข้าถึง (Mood Tone and Rhythm) โดยเริ่มจากการสร้างการยอมรับ จากฝ่ายงานที่เข้าใจและสนับสนุนภารกิจของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มาอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic partner)</p> <p>2. คัดเลือกและพัฒนาบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพที่โดดเด่น ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ เช่น การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย (Job Enlargement/ Job Enrichment) การสนับสนุนการสอบคุณวุฒิวินิจฉัย การพัฒนานวัตกรรมของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นต้น</p>																							
วัตถุประสงค์ของโครงการ	เพื่อปรับบทบาทการดำเนินงานของ HR ให้เป็นการดำเนินงานเชิงรุก โดยการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจกับหน่วยงานในองค์กร (Strategic Partner)	ผู้รับผิดชอบหลัก	พบ.กพบ.ฟทบ.																					
ระยะเวลา	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ผู้รับผิดชอบสนับสนุน	-																					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (HCMSO1)	เพื่อบูรณาการและยกระดับระบบการบริหารทุนมนุษย์																							
ยุทธศาสตร์ที่ 1 (HCMS1)	ร่วมเสริมสร้างระบบบริหารทุนมนุษย์ยกระดับประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Collaboration for better experience)	กลยุทธ์ที่ 1.1 (T 1.1)	ปรับบทบาทการดำเนินงานเชิงรุกโดยการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจกับหน่วยงานในองค์กร (Strategic Partner)																					
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (GOAL 1.1)	ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (ระดับความพึงพอใจที่ระดับ 3.86 ขึ้นไป)	ตัวชี้วัด (KPI)	<p>1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (ร้อยละ 100)</p> <p>2. บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล กลุ่มเป้าหมายมีการดำเนินการเชิงรุกอย่างน้อย 1 โครงการ</p> <p>3. บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล กลุ่มเป้าหมาย สอบคุณวุฒิวินิจฉัยได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 100</p>	<p>ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลุ่มเป้าหมายมีการดำเนินการเชิงรุกอย่างน้อย 1 โครงการ</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> </tr> </tbody> </table>	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	100	100	100	100	100	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																				
100	100	100	100	100																				
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																				
≥1	≥1	≥1	≥1	≥1																				

			<p>4. ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (ระดับความพึงพอใจที่ระดับ 3.86 ขึ้นไป)</p>	<p>ตัวชี้วัดที่ 3 บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลุ่มเป้าหมายสอบคุณวุฒิวิชาชีพได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 100</p> <table border="1"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </table> <p>ตัวชี้วัดที่ 4 ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (ระดับความพึงพอใจที่ระดับ 3.86 ขึ้นไป)</p> <table border="1"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>3.86</td> <td>3.87</td> <td>3.88</td> <td>3.89</td> <td>3.90</td> </tr> </table>	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	100	100	100	100	100	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	3.86	3.87	3.88	3.89	3.90
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																				
100	100	100	100	100																				
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																				
3.86	3.87	3.88	3.89	3.90																				
ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ	ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	<p>1. Leading Indicator (ตัวชี้วัดนำ) ที่สำคัญ: ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน</p> <table border="1"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>1000</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </table> <p>Trigger Point (จุดตัดสินใจ) ในการปรับแผน: เกิดสถานการณ์ที่ทำให้ผู้จัดสอบไม่สามารถดำเนินการจัดสอบได้</p>		ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	100	100	1000	100	100	<p>2. Lagging Indicator (ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์) ที่สำคัญ: ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์</p> <table border="1"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>3.86</td> <td>3.87</td> <td>3.88</td> <td>3.89</td> <td>3.90</td> </tr> </table>	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	3.86	3.87	3.88	3.89	3.90
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																				
100	100	1000	100	100																				
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																				
3.86	3.87	3.88	3.89	3.90																				
ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ	ดำเนินการสำเร็จตามแผน																							
ทรัพยากรของแผนปฏิบัติการ																								
ด้านการเงิน (งบประมาณทั้งโครงการ)	<p>1,000,000 บาท</p> <p>ปี 2566 : 200,000 บาท</p> <p>ปี 2567 : 200,000 บาท</p> <p>ปี 2568 : 200,000 บาท</p> <p>ปี 2569 : 200,000 บาท</p> <p>ปี 2570 : 200,000 บาท</p>	<p>ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่ต้องจัดซื้อ hardware/software ใหม่</p> <p>ใช้งบประมาณ.....บาท</p>	<p>ด้านทรัพยากรบุคคล</p>	<p><input type="checkbox"/> สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายเดียวได้ ใช้จำนวน.....คน</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา/ Outsource</p>																			

ส่วนที่ 2 แผนดำเนินงานของทั้งโครงการ

2.1 เป้าหมายรวมของทั้งโครงการ*

ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (ระดับความพึงพอใจที่ระดับ 3.90)

2.2 แผนดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรม (กรณีที่เป็นกิจกรรมสำคัญ ให้ระบุตัวชี้วัด)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)				
		ปีงบประมาณ				
		2566	2567	2568	2569	2570
1. คัดเลือกบุคลากร ฝทบ. กลุ่มเป้าหมาย (คุณสมบัติเป็นพนักงาน ฝทบ. ซึ่งเป็นผู้สอบผ่านได้รับคุณวุฒิวชิวิชาชีพ ด้าน HR หรือพนักงาน ฝทบ. ที่มีทักษะและประสบการณ์ ตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป ในสาขาคุณวุฒิวชิวิชาชีพสาขาใดสาขาหนึ่ง) และทบทวนคุณสมบัติของ HRBP	10	100	100	100	100	100
2. พัฒนาบุคลากร ฝทบ. กลุ่มเป้าหมายตามชุดสมรรถนะของ HR (Strategic Partner and Internal Consultant) ทั้งในทางทฤษฎี ข่าวสาร สถานการณ์ปัจจุบัน และในทางปฏิบัติ	10	100	100	100	100	100
3. มอบหมายให้บุคลากร ฝทบ. กลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินงานเชิงรุก โดยการค้นหา Pain point/ OFI ของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร สายงานต่างๆ และนำมาจัดทำโครงการเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุง โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดของโครงการที่ชัดเจน วัดได้	20	100	100	100	100	100
4. ดำเนินการวัดผลการดำเนินงานโครงการในข้อ 3.	15	100	100	100	100	100
5. ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	10	100	100	100	100	100
6. ดำเนินการส่งบุคลากรกลุ่มเป้าหมายเข้าสอบคุณวุฒิวชิวิชาชีพ	20	100	100	100	100	100
7. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนอย่างต่อเนื่อง	15	100	100	100	100	100

ส่วนที่ 3 แผนดำเนินงานเฉพาะปีงบประมาณ 2566

3.1 เป้าหมายในปีงบประมาณ 2566

ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (ระดับความพึงพอใจที่ระดับ 3.86)

3.2 แผนดำเนินงาน

กิจกรรม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)												
		พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. คัดเลือกบุคลากร ฝทบ. กลุ่มเป้าหมาย (คุณสมบัติเป็นพนักงาน ฝทบ. ซึ่งเป็นผู้สอบผ่านได้รับคุณวุฒิวชิวิชาชีพ ด้าน HR หรือพนักงาน ฝทบ. ที่มีทักษะและประสบการณ์ตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป ในสาขาคุณวุฒิวชิวิชาชีพสาขาใดสาขาหนึ่ง) และทบทวนคุณสมบัติของ HRBP	10		50	100										
2. พัฒนาบุคลากร ฝทบ. กลุ่มเป้าหมายตามชุดสมรรถนะของ HR (Strategic Partner and Internal Consultant) ทั้งในทางทฤษฎี ข่าวสาร สถานการณ์ปัจจุบัน และในทางปฏิบัติ	10				50		75		100					
3. มอบหมายให้บุคลากร ฝทบ. กลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินงานเชิงรุก โดยการค้นหา Pain point/ OFI ของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ในองค์กร สายงานต่างๆ และนำมาจัดทำโครงการเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุง โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดของโครงการที่ชัดเจน วัดได้	20								50	75	100			
4. ดำเนินการวัดผลการดำเนินงานโครงการในข้อ 3. โครงการทบทวนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (FC) สังกัด ฝทท. สู่การวางแผนพัฒนาบุคลากร	15									50	75	100		
5. ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	10												50	100
6. ดำเนินการส่งบุคลากรกลุ่มเป้าหมายเข้าสอบคุณวุฒิวชิวิชาชีพ	20						50							100
7. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนอย่างต่อเนื่อง	15											50		100

ชื่อโครงการ	โครงการที่ 1.2.1 ทบทวนระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี		เกณฑ์ CBEs : HCM 2. การบริหารทุนมนุษย์ (HCM 2.1 อัตรากำลัง HCM 2.2 ระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน HCM 2.3 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์)																									
สาระสำคัญโดยย่อ	<p>ทบทวนระบบการบริหารทุนมนุษย์ทั้งระบบ โดยที่</p> <ol style="list-style-type: none"> ทบทวนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต และมุ่งเน้นการสรรหาเชิงกลยุทธ์ โดยระบุคุณสมบัติ/คุณลักษณะ (Required Qualification/Persona) ของกลุ่มผู้สมัครเป้าหมายให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและ อนาคต รวมถึงทบทวนการหมุนเวียนงาน (Job rotation) พร้อมกับพัฒนาทักษะ (Upskill/Reskill/New skill) เพื่อให้เกิดศักยภาพที่หลากหลาย (Multipotentialite) ใช้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนและสิทธิผลประโยชน์ เพื่อหาโอกาสในการทบทวนและปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร ทบทวนกลไกและระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สะท้อนผลงาน (Pay Per Performance) รวมถึงบูรณาการกับระบบงานอื่นๆ เช่น ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การพัฒนาและการเรียนรู้ เป็นต้น 																											
วัตถุประสงค์ของโครงการ	เพื่อทบทวนปรับปรุงระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี	ผู้รับผิดชอบหลัก	กสพ. ผทบ.																									
ระยะเวลา	ปีงบประมาณ 2566 – 2570	ผู้รับผิดชอบสนับสนุน	กทบ. ผทบ./สพร.																									
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO1)	เพื่อบูรณาการและยกระดับการบริหารทุนมนุษย์																											
ยุทธศาสตร์ (HCM S1)	ร่วมเสริมสร้างระบบบริหารทุนมนุษย์ยกระดับ ประสิทธิภาพที่ดีให้กับบุคลากร	กลยุทธ์ที่ 1.2 (T 1.2)	ทบทวนระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและ สอดรับกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร																									
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal 1.2)	การพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ เป็นไปตามแผน ถูกบูรณาการ และได้ ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	ตัวชี้วัด (KPI)	<ol style="list-style-type: none"> ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนงาน ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ องค์กร 	ตัวชี้วัดที่ 1. ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด <table border="1" data-bbox="1429 1058 2083 1166"> <thead> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ร้อยละ 100</td> <td>ร้อยละ 100</td> <td>ร้อยละ 100</td> <td>ร้อยละ 100</td> <td>ร้อยละ 100</td> </tr> </tbody> </table> ตัวชี้วัดที่ 2. ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด <table border="1" data-bbox="1429 1225 2083 1331"> <thead> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ระดับ 4.25</td> <td>ระดับ 4.30</td> <td>ระดับ 4.35</td> <td>ระดับ 4.40</td> <td>ระดับ 4.45</td> </tr> </tbody> </table>					ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ระดับ 4.25	ระดับ 4.30	ระดับ 4.35	ระดับ 4.40	ระดับ 4.45
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																								
ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100																								
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																								
ระดับ 4.25	ระดับ 4.30	ระดับ 4.35	ระดับ 4.40	ระดับ 4.45																								

<p>ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ</p>	<p>ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเพิ่มสูงขึ้น ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.45</p>		<p>1. Leading Indicator (ตัวชี้วัดนำ) ที่สำคัญ: ร้อยละความสำเร็จของกรดำเนินงานตามแผนงาน</p> <table border="1" data-bbox="866 309 1400 483"> <thead> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ร้อยละ</td> <td>ร้อยละ</td> <td>ร้อยละ</td> <td>ร้อยละ</td> <td>ร้อยละ</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>Trigger Point (จุดตัดสินใจ) ในการปรับแผน: ระบบการบริหารทุนมนุษย์ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน หรือ มีข้อกฎหมายที่เปลี่ยนแปลง และส่งผลให้ระบบการบริหารทุนมนุษย์ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย</p>		ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	<p>2. Lagging Indicator (ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์) ที่สำคัญ: ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร</p> <table border="1" data-bbox="1431 309 2056 483"> <thead> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ระดับ</td> <td>ระดับ</td> <td>ระดับ</td> <td>ระดับ</td> <td>ระดับ</td> </tr> <tr> <td>4.25</td> <td>4.30</td> <td>4.35</td> <td>4.40</td> <td>4.45</td> </tr> </tbody> </table>		ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	4.25	4.30	4.35	4.40	4.45
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																																
ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ																																
100	100	100	100	100																																
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																																
ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ																																
4.25	4.30	4.35	4.40	4.45																																
<p>ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ</p>	<p>ระบบการบริหารทุนมนุษย์ที่เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี</p>																																			
<p>ทรัพยากรของแผนปฏิบัติการ</p>																																				
<p>ด้านการเงิน (งบประมาณทั้งโครงการ)</p>	<p>ปี 2566 : - บาท ปี 2567 : - บาท ปี 2568 : - บาท ปี 2569 : - บาท ปี 2570 : - บาท</p>	<p>ด้านระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้ ไม่ต้องจัดซื้อ <input type="checkbox"/> hardware/software ใหม่ ใช้งบประมาณ.....บาท</p>	<p>ด้านทรัพยากร บุคคล</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายเดียวได้ ใช้จำนวน 16 คน <input type="checkbox"/> ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย <input type="checkbox"/> ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา/ Outsource</p>																															

ส่วนที่ 2 แผนดำเนินงานของทั้งโครงการ

2.1 เป้าหมายรวมของทั้งโครงการ*

- ตัวชี้วัดผลผลิต : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100
- ตัวชี้วัดผลลัพธ์ : ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเพิ่มสูงขึ้นไม่ต่ำกว่าระดับ 4.45

2.2 แผนดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรม (กรณีที่เป็นกิจกรรมสำคัญ ให้ระบุตัวชี้วัด)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)				
		ปีงบประมาณ				
		2566	2567	2568	2569	2570
1. ศึกษา/ทบทวน/วิเคราะห์ข้อมูล และเลือกหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี และ/หรือมีผลการประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ตามเกณฑ์ CBEs ที่สูงกว่า รพม.	10	100	100	100	100	100
2. เปรียบเทียบประสิทธิภาพและเรียนรู้จากกระบวนการตัวอย่างที่ดีและโดดเด่น	10	100	100	100	100	100
3. ทบทวนและสรุปผล	10	100	100	100	100	100
4. ประยุกต์และพัฒนากระบวนการของ รพม.	40		100	100	100	100
4.1 ขออนุมัติดำเนินการตามแผนปรับปรุงกระบวนการ	(10)					
4.2 ดำเนินการตามแผนปรับปรุงกระบวนการ	(30)					
5. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	10		100	100	100	100
6. สรุปผล Best Practice /Case Study เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการทำงาน	10		100	100	100	100
7. แบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศสู่กระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร	10		100	100	100	100

ส่วนที่ 3 แผนดำเนินงานเฉพาะปีงบประมาณ 2566

3.1 เป้าหมายในปีงบประมาณ 2566

- ตัวชี้วัดผลผลิต : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100
- ตัวชี้วัดผลลัพธ์ : ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเพิ่มสูงขึ้นไม่ต่ำกว่าระดับ 4.25

3.2 แผนดำเนินงานทบทวนระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี

กิจกรรม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)												
		พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. ศึกษา/ทบทวน/วิเคราะห์ข้อมูล และเลือกหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี และ/หรือมีผลการประเมินด้าน การบริหารทุนมนุษย์ตามเกณฑ์ CBEs ที่สูงกว่า รพม. <ul style="list-style-type: none"> • ด้านการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามกลุ่มและส่วนบุคลากร • ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เช่น ด้านโครงสร้างองค์กร อัตราค่าจ้าง การสรรหาบุคลากรการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น 	20			50	100									
2. เปรียบเทียบประสิทธิภาพและเรียนรู้จากกระบวนการตัวอย่างที่ดีและโดดเด่น	50													
2.1 จัดสัมมนา/แลกเปลี่ยนกระบวนการตัวอย่างที่ดีได้แก่แนวทาง วิธีการ เครื่องมือ ผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผล	(25)					50	100							

กิจกรรม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566								
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
2.2 สรุปผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการระหว่าง รฟม. และหน่วยงานคู่เทียบ	(25)							50	100				
3. ทบทวนและสรุปผล	30												
3.1 ทบทวนแนวทาง ที่ได้จากการเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการระหว่าง รฟม. และคู่เทียบ	(15)									50	100		
<ul style="list-style-type: none"> • ด้านการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามกลุ่มและส่วนบุคคลากร • ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยดำเนินการปรับปรุงระบบให้สอดคล้องกับ MRTA Work System • ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น PMS framework , PMS process เป็นต้น 													

กิจกรรม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566								
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
3.2 สรุปแนวทางการดำเนินงาน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูล นำเข้าในการจัดทำแผนดำเนินงาน <ul style="list-style-type: none"> ด้านการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ตามกลุ่มและส่วนบุคคลากร ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยดำเนินการปรับปรุง ระบบให้สอดคล้องกับ MRTA Work System ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น PMS framework , PMS process เป็นต้น 	(15)											50	100

ชื่อโครงการ	โครงการที่ 2.1.1 ปรับรูปแบบการพัฒนามุ่งเน้นการเรียนรู้จากการทำงานจริง		เกณฑ์ CBEs : HCM 3.1 การเรียนรู้และพัฒนา																															
สาระสำคัญโดยย่อ	การพัฒนาบุคลากรรูปแบบใหม่ เน้นการปฏิบัติจากประสบการณ์จริง (Experiential Working) โดยการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ผู้รับสัมปทาน เป็นต้น) ผ่านโครงการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงาน ร่วมกัน (Cross Organizational team) โดยครอบคลุมความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิคระบบรถไฟฟ้า การบูรณาการระบบขนส่งมวลชน ความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ (เช่น การตลาดเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น)																																	
วัตถุประสงค์ของโครงการ	เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของ รฟม. มีการปรับรูปแบบโดยมุ่งเน้นการทำงานจริงมากยิ่งขึ้น	ผู้รับผิดชอบหลัก	พบ.กพบ.ฟทบ.																															
ระยะเวลา	ปีงบประมาณ 2566 – 2570	ผู้รับผิดชอบสนับสนุน	-																															
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (HCMSO2)	เพื่อบูรณาการและพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริงสู่การให้บริการรถไฟฟ้าในเขตเมืองที่ยั่งยืน																																	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 (HCMS2)	ร่วมเสริมสร้างขีดความสามารถ ของบุคลากรสู่ความเป็นเลิศของตนเอง และองค์กร เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน (Collaboration for better people)	กลยุทธ์ที่ 2.1 (T 2.1)	ปรับรูปแบบการพัฒนามุ่งเน้นการเรียนรู้จากการทำงานจริง																															
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goals 2.1)	บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา โดยรูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Experiential Working)	ตัวชี้วัด (KPI)	<p>1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (ร้อยละ 100)</p> <p>2. ระดับความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ 100)</p> <p>3. ร้อยละการประเมินผลการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Experiential Working) (ร้อยละ 70 ขึ้นไป)</p>																															
			<p>ตัวชี้วัดที่ 1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (ร้อยละ 100)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>ตัวชี้วัดที่ 2. ระดับความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนา โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ 100)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>ตัวชี้วัดที่ 3. ร้อยละการประเมินผลการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Experiential Working) (ร้อยละ 70 ขึ้นไป)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>70</td> <td>75</td> <td>80</td> <td>85</td> <td>85</td> </tr> </tbody> </table>		ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	100	100	100	100	100	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	100	100	100	100	100	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	70	75	80	85	85
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																														
100	100	100	100	100																														
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																														
100	100	100	100	100																														
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																														
70	75	80	85	85																														

<p>ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ</p>	<p>บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา โดยรูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ จากประสบการณ์จริง มีความเชี่ยวชาญ ในการกำกับดูแลโครงการก่อสร้าง โครงการรถไฟฟ้า การดำเนินธุรกิจ และ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน สร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริง สู่การให้บริการรถไฟฟ้าในเขตเมืองที่ยั่งยืน</p>		<p>1. Leading Indicator (ตัวชี้วัดนำ) ที่สำคัญ : ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (ร้อยละ 100)</p> <table border="1" data-bbox="954 344 1368 443"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </table> <p>Trigger Point (จุดตัดสินใจ) ในการปรับแผน: ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนา โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกันกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแผนได้</p>	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	100	100	100	100	100	<p>2. Lagging Indicator (ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์) ที่สำคัญ: ร้อยละการประเมินผลการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Experiential Working) (ร้อยละ 70 ขึ้นไป)</p> <table border="1" data-bbox="1563 344 2096 443"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>70</td> <td>75</td> <td>80</td> <td>85</td> <td>85</td> </tr> </table>	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	70	75	80	85	85
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																				
100	100	100	100	100																				
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																				
70	75	80	85	85																				
<p>ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ</p>	<p>ดำเนินการสำเร็จตามแผน</p>																							
<p>ทรัพยากรของแผนปฏิบัติการ</p>																								
<p>ด้านการเงิน (งบประมาณทั้งโครงการ)</p>	<p>-</p>	<p>ด้านระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้ <input type="checkbox"/> ไม่ต้องจัดซื้อ hardware/software ใหม่ ใช้งบประมาณ.....บาท</p>	<p>ด้านทรัพยากร บุคคล</p>	<p><input type="checkbox"/> สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายเดียวได้ ใช้งบประมาณ.....คน <input checked="" type="checkbox"/> ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย <input type="checkbox"/> ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา/ Outsource</p>																			

ส่วนที่ 2 แผนดำเนินงานของทั้งโครงการ

2.1 เป้าหมายรวมของทั้งโครงการ*

- ร้อยละการประเมินผลการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Experiential Working) (ร้อยละ 85)

2.2 แผนดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรม (กรณีที่เป็นกิจกรรมสำคัญ ให้ระบุตัวชี้วัด)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)				
		ปีงบประมาณ				
		2566	2567	2568	2569	2570
1. ทบทวนรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 มุ่งเน้นในส่วนที่เป็น การปฏิบัติจากประสบการณ์จริง (Experiential Working) (สัดส่วน 70) โดยออกแบบการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกัน (Cross Organizational team) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมสมรรถนะ ที่สำคัญที่ต้องเน้นให้เกิดการปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นทักษะ เช่น ความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิคระบบรถไฟฟ้ การบูรณาการระบบขนส่งมวลชน ความเชี่ยวชาญ ในการดำเนินธุรกิจ (การตลาดเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีดิจิทัล) เป็นต้น	10	100	-	-	-	-
2. กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะมีการพัฒนาด้วยรูปแบบในข้อ 1.	10	100	-	-	-	-
3. สื่อสารให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจ	10	100	-	-	-	-
4. ดำเนินการส่งบุคลากรกลุ่มเป้าหมายไปเรียนรู้และพัฒนาโดย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกัน (Cross Organizational team) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (อาจเป็นโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากร ระหว่างองค์กรระยะสั้นเพื่อเรียนรู้และปฏิบัติงานจริง)	25	20	40	60	80	100
5. ประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ และเก็บข้อมูลผลการประเมิน	25	20	40	60	80	100
6. ติดตามประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนอย่างต่อเนื่อง	20	20	40	60	80	100

ส่วนที่ 3 แผนดำเนินงานเฉพาะปีงบประมาณ 2566

3.1 เป้าหมายในปีงบประมาณ 2566

- ร้อยละการประเมินผลการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Experiential Working) (ร้อยละ 70)

3.2 แผนดำเนินงาน

กิจกรรม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566								
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ทบทวนรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 มุ่งเน้นในส่วนที่เป็นการปฏิบัติจากประสบการณ์จริง (Experiential Working) (สัดส่วน 70) โดยออกแบบการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกัน (Cross Organizational team) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญที่ต้องเน้นให้เกิดการปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นทักษะ เช่น ความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิคระบบรถไฟฟ้า การบูรณาการระบบขนส่งมวลชน ความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ (การตลาดเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีดิจิทัล) เป็นต้น	10			25			50			75		100	
2. กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะมีการพัฒนาด้วยรูปแบบในข้อ 1.	10							50		75		100	
3. สื่อสารให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจ	10										50	100	

กิจกรรม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566								
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
4. ดำเนินการส่งบุคลากรกลุ่มเป้าหมายไปเรียนรู้และพัฒนาโดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกัน (Cross Organizational team) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (อาจเป็นโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กรระยะสั้นเพื่อเรียนรู้และปฏิบัติงานจริง)	25						20		50		100		
5. ประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ และเก็บข้อมูลผล การประเมิน	25										50	100	
6. ติดตามประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนอย่างต่อเนื่อง	20												100

ชื่อโครงการ	โครงการที่ 2.2.1 คนเก่ง (Talent) สรรค์สร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน และการศึกษาดูงาน		เกณฑ์ CBEs : HCM 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง																								
สาระสำคัญโดยย่อ	<p>การสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน ด้วยการใช้ประโยชน์/ขับเคลื่อนจากศักยภาพของคนเก่ง (Talent Management)</p> <p>1. ทบทวนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) โดยครอบคลุมขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) และการจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง</p> <p>2. การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) โดยเน้นการปฏิบัติจากประสบการณ์จริง (Experiential Working)</p> <p>3. ออกแบบแนวทางในการใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน</p>																										
วัตถุประสงค์ของโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> เพื่อพัฒนา รักษา และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) สู่การเป็นนวัตกรรม (Innovator) ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร 	ผู้รับผิดชอบหลัก	<ul style="list-style-type: none"> พร.กพบ.ฟทบ. 																								
ระยะเวลา	<ul style="list-style-type: none"> ปีงบประมาณ 2566 - 2570 	ผู้รับผิดชอบสนับสนุน	<ul style="list-style-type: none"> กวพ.ฟพค. สพร. 																								
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (HCMSO2)	<ul style="list-style-type: none"> เพื่อบูรณาการและพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน สร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริงสู่การให้บริการรถไฟฟ้าในเขตเมืองที่ยั่งยืน 																										
ยุทธศาสตร์ที่ 2 (HCMS2)	<ul style="list-style-type: none"> ร่วมเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรสู่ความเป็นเลิศของตนเอง และองค์กร เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน (Collaboration for better people) 	กลยุทธ์ที่ 2.2 (T2.2)	<ul style="list-style-type: none"> ดึงศักยภาพจากคนเก่งเพื่อสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน 																								
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal 2.2)	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมระบบขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริง 	ตัวชี้วัด (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริง 	ตัวชี้วัดที่ 1. ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด																							
				ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																			
				100	100	100	100	100																			
ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> การดำเนินกิจกรรมและพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) สู่การเป็นนวัตกรรม 	<p>1. Leading Indicator (ตัวชี้วัดนำ) ที่สำคัญ: ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน</p> <table border="1"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </table>		ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	100	100	100	100	100	<p>2. Lagging Indicator (ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์) ที่สำคัญ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมและพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) สู่การเป็นนวัตกรรม (Innovator) <table border="1"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </table>			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	100	100	100	100	100	
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																							
100	100	100	100	100																							
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																							
100	100	100	100	100																							

	<ul style="list-style-type: none"> • การนำเสนอกิจกรรมสร้างสรรค์และนวัตกรรม รพม. 	<p>Trigger Point (จุดตัดสินใจ) ในการปรับแผน: ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงตามแผน (Talent Individual Development Plan) มีความล่าช้ากว่าแผนร้อยละ 5</p>		
ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมระบบขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริง 			
ทรัพยากรของแผนปฏิบัติการ				
<p>ด้านการเงิน (งบประมาณทั้งโครงการ)</p>	<p>11,000,000 บาท</p> <p>ปี 2566 : 3,000,000 บาท</p> <p>ปี 2567 : 1,000,000 บาท</p> <p>ปี 2568 : 3,000,000 บาท</p> <p>ปี 2569 : 1,000,000 บาท</p> <p>ปี 2570 : 3,000,000 บาท</p>	<p>ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่ต้องจัดซื้อ hardware/software ใหม่</p> <p><input type="checkbox"/> ใช้งบประมาณ.....บาท</p>	<p>ด้านทรัพยากรบุคคล</p> <p><input type="checkbox"/> สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายเดียวได้ ใช้จำนวน.....คน</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา/ Outsource</p>

ส่วนที่ 2 แผนดำเนินงานของทั้งโครงการ

2.1 เป้าหมายรวมของทั้งโครงการ*

การดำเนินกิจกรรมและพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) สู่การเป็นนวัตกรรม และสร้างนวัตกรรมระบบขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริง

2.2 แผนดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรม (กรณีที่เป็นกิจกรรมสำคัญ ให้ระบุตัวชี้วัด)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)				
		ปีงบประมาณ				
		2566	2567	2568	2569	2570
1. ทบทวนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) โดยครอบคลุมขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การพัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) การใช้ประโยชน์จากคนเก่ง ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร	15	100	100	100	100	100
2. ผู้เชี่ยวชาญร่วมกับ รฟม. ดำเนินกิจกรรมและพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) สู่การเป็นนวัตกรรม (Innovator)	25	100	100	100	100	100
3. ดำเนินการทบทวน/ปรับปรุงโครงการพิเศษ (Show Your Idea) เพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร	25	100		100		100
4. ดำเนินการมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent)	15	100		100		100
5. ติดตาม ประเมินผลการดำเนินโครงการฯ	10	100	100	100	100	100
6. สรุปผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้ว่าฯ	10	100	100	100	100	100

ส่วนที่ 3 แผนดำเนินงานเฉพาะปีงบประมาณ 2566

3.1 เป้าหมายในปีงบประมาณ 2566

ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมและพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) สู่การเป็นนวัตกรรม (Innovator)

3.2 แผนดำเนินงาน

กิจกรรม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566								
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ทบทวนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) โดยครอบคลุมขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การพัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) การใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร	15	50	75	100									
2. ผู้เชี่ยวชาญร่วมกับ รพม. ดำเนินกิจกรรมและพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) สู่การเป็นนวัตกรรม (Innovator)	25				25	50	75	100					
3. ดำเนินการทบทวน/ปรับปรุงโครงการพิเศษ (Show Your Idea) เพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร	25							50	100				
4. ดำเนินการมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent)	15									50	100		
5. ติดตาม ประเมินผลการดำเนินโครงการฯ	10											50	100
6. สรุปผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้ว่าฯ	10												100

ชื่อโครงการ	โครงการที่ 2.3.1 การทบทวนระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี		เกณฑ์ CBEs : HCM 3.1 การเรียนรู้และพัฒนา					
สาระสำคัญโดยย่อ	ทบทวนระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ทั้งระบบ โดยเริ่มตั้งแต่ การทบทวนสมรรถนะ เช่น CC MC FC TC ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึง ทบทวนและจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาของบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในแต่ละกลุ่ม และกำหนดเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายสอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละประเภท นอกจากนี้จะมีการผูกโยงโดยการบูรณาการการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเป็นการสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน (Employee life cycle)							
วัตถุประสงค์ของโครงการ	1. เพื่อทบทวนระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร 2. เพื่อให้การประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ สามารถสะท้อนได้ถึงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร		ผู้รับผิดชอบหลัก	พร. กพบ. ผทบ. พบ. กพบ. ผทบ.				
ระยะเวลา	5 ปี (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)		ผู้รับผิดชอบสนับสนุน	-				
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCMSO2)	เพื่อบูรณาการและพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน สร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริงสู่การให้บริการรถไฟฟ้าในเขตเมืองที่ยั่งยืน							
ยุทธศาสตร์ (HCMS2)	ร่วมเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรสู่ความเป็นเลิศของตนเอง และองค์กร เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน (Collaboration for better people)	กลยุทธ์ 2.3 (T 2.3)	ทบทวนระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี และสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร					
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal 2.3)	การพัฒนาระบบเรียนรู้และพัฒนาเป็นไปตามแผนบูรณาการและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	ตัวชี้วัด (KPI)	ผลิตภาพองค์กรรวมขององค์กร (Productivity) (เท่า)	ตัวชี้วัดที่ 1. ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด				
				ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
				≥1.90	≥2.50	≥2.50	≥2.50	≥2.50
ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ	ผลิตภาพองค์กรรวมขององค์กร (Productivity) เป็นไปตามเป้าหมาย	1. Leading Indicator (ตัวชี้วัดนำ) ที่สำคัญ: ร้อยละความคืบหน้าการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมเป็นไปตามแผน		2. Lagging Indicator (ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์) ที่สำคัญ: ผลิตภาพองค์กรรวมขององค์กร (Productivity) (เท่า)				
				ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
				100	100	100	100	100
		Trigger Point (จุดตัดสินใจ) ในการปรับแผน: ผลการดำเนินงานประจำปี 2566 ล่าช้ากว่าแผนร้อยละ 50						
				ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
				≥1.90	≥2.50	≥2.50	≥2.50	≥2.50

ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ	การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมเป็นไปตามแผน				
ทรัพยากรของแผนปฏิบัติการ					
ด้านการเงิน (งบประมาณทั้งโครงการ)	1,500,000 บาท ปี 2566 : 1,500,000 บาท ปี 2567 : - บาท ปี 2568 : - บาท ปี 2569 : - บาท ปี 2570 : - บาท	ด้านระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ	<input checked="" type="checkbox"/> สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้ <input type="checkbox"/> ไม่ต้องจัดซื้อ hardware/software ใหม่ ใช้งบประมาณ.....บาท	ด้าน ทรัพยากร บุคคล	<input type="checkbox"/> สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายเดียวได้ ใช้งาน คน <input checked="" type="checkbox"/> ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย <input type="checkbox"/> ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา/ Outsource

ส่วนที่ 2 แผนดำเนินงานของทั้งโครงการ

2.1 เป้าหมายรวมของทั้งโครงการ*

ผลิตภาพองค์กรรวมขององค์กร (Productivity) เท่ากับหรือมากกว่า 2.50 เท่า ภายในปี 2570

2.2 แผนดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรม (กรณีที่เป็นกิจกรรมสำคัญ ให้ระบุตัวชี้วัด)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)				
		ปีงบประมาณ				
		2566	2567	2568	2569	2570
1. ทบทวนและ/หรือวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อน Business Model ทั้งระยะสั้น กลาง ยาว (2566-2570) ตามแผนวิสาหกิจของ รฟม. (2566-2570)	20	100	100	100	100	100
2. จัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาของบุคลากรเชิงกลยุทธ์ ในแต่ละกลุ่มตามสมรรถนะที่จำเป็นในข้อ 1 และนำไปจัดทำ Development Roadmap (2566-2570)	20	100	100	100	100	100
3. ทบทวนการกำหนดรูปแบบ/เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร รวมถึงเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย สอดคล้องกับลักษณะงานแต่ละประเภท	20	100	100	100	100	100
4. ทบทวนการบูรณาการการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร กับความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเป็นการสร้างความตระหนัก ให้แก่บุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน (Employee life cycle)	20	100	100	100	100	100

กิจกรรม (กรณีที่เป็นกิจกรรมสำคัญ ให้ระบุตัวชี้วัด)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)				
		ปีงบประมาณ				
		2566	2567	2568	2569	2570
5. ทบทวนการกำหนดผลลัพธ์ (End result) ของการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ที่สามารถสะท้อนได้ถึงความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) และศักยภาพของบุคลากร เช่น ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality of Product/Service) นวัตกรรม (Innovation) ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers & Stakeholder Satisfaction) และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สอดคล้องกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ คู่เทียบในอุตสาหกรรม	20	100	100	100	100	100

ส่วนที่ 3 แผนดำเนินงานเฉพาะปีงบประมาณ 2566

3.1 เป้าหมายในปีงบประมาณ 2566

ผลิตภาพองค์กรรวมขององค์กร (Productivity) เท่ากับหรือมากกว่า 1.90 เท่า

3.2 แผนดำเนินงาน

กิจกรรม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)												
		พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. ทบทวนและ/หรือวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อน Business Model ทั้งระยะสั้น กลาง ยาว (2566-2570) ตามแผนวิสาหกิจของ รพม. (2566-2570)	20		50	75	100									
2. จัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาของบุคลากร เชิงกลยุทธ์ในแต่ละกลุ่ม ตามสมรรถนะที่จำเป็นในข้อ 1 และนำไปจัดทำ Development Roadmap (2566-2570)	20					50	100							
3. ทบทวนการกำหนดรูปแบบ/เครื่องมือในการพัฒนา บุคลากร รวมถึงเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผล การเรียนรู้ให้มีความหลากหลายสอดคล้องกับลักษณะงาน แต่ละประเภท	20							50	100					

กิจกรรม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)											
		พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566								
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
4. ทบทวนการบูรณาการการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเป็นการสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน (Employee life cycle)	20									50	100		
5. ทบทวนการกำหนดผลลัพธ์ (End result) ของการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ที่สามารถสะท้อนได้ถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) และศักยภาพของบุคลากร เช่น ผลผลิต ประสิทธิภาพ (Productivity) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality of Product/Service) นวัตกรรม (Innovation) ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers & Stakeholder Satisfaction) และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ คู่เทียบในอุตสาหกรรม	20											50	100

ชื่อโครงการ	โครงการที่ 3.1.1 การปลูกฝังค่านิยม RAPID ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ		เกณฑ์ CBEs : HCM 4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง																					
สาระสำคัญโดยย่อ	<p>ทบทวนกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี เริ่มจากการวิเคราะห์และระบุประเด็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง โดยมีการเตรียมแนวทาง/การเตรียมความพร้อมหรือรองรับ และแบ่งการจัดการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ลักษณะ</p> <p>1. การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน เช่น สถานการณ์โควิด เป็นต้น โดยออกแบบแนวทางการรองรับที่เกี่ยวข้องกับด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจให้มีความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) ขององค์กร</p> <p>2. การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็น ค่อยไป เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล เป็นต้น โดยออกแบบแนวทางที่สะท้อนให้เห็นถึงการเตรียมความพร้อมทั้งในระยะสั้น และระยะยาว และให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี ได้แก่ แนวทางของ John P. Kotter และ Robert Osterhoff</p> <p>ทั้งนี้ จะมีการกำหนดกลไกเชิงกลยุทธ์ เช่น การระบุกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในองค์กร กลุ่มบุคลากรเป้าหมาย (Change Targets) เป็นต้น และหาผู้ที่มีอิทธิพลทางความคิด (Influencer) เพื่อสร้างแรงกระตุ้น และเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสดงพฤติกรรมตาม RAPID ให้กับบุคลากร รวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านในช่วงของการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>																							
วัตถุประสงค์ของโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> เพื่อทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายใต้ค่านิยม "RAPID" เพื่อออกแบบแนวทาง กิจกรรม ในการสร้างความตระหนัก รับรู้ เข้าใจในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายใต้ค่านิยม "RAPID" เพื่อให้บุคลากรของ รพม. มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ Business Model ทั้งระยะสั้น กลาง ยาว (2566 - 2570) 	ผู้รับผิดชอบหลัก	กสม.ฟทบ.																					
ระยะเวลา	• 5 ปี (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)		ผู้รับผิดชอบสนับสนุน	-																				
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCMSO3)	เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่และบุคลากรของ รพม. มีความยืดหยุ่น พร้อมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร																							
ยุทธศาสตร์ (HCMS3)	ร่วมเสริมสร้างวิสัยทัศน์และพร้อมปฏิบัติหน้างานการเปลี่ยนแปลง (Collaboration for better change)	กลยุทธ์ 3.1 (T 3.1)	ปลูกฝังค่านิยม RAPID ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นระบบ																					
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal 3.1)	บุคลากรของ รพม. มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตาม RAPID (ร้อยละ 80)	ตัวชี้วัด (KPI)	<p>1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (ร้อยละ 100)</p> <p>2. สามารถทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายใต้ค่านิยม "RAPID" แล้วเสร็จ</p>	<p>ตัวชี้วัดที่ 1. ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด</p> <table border="1" data-bbox="1630 1198 2181 1262"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </table> <p>ตัวชี้วัดที่ 2. ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด</p> <table border="1" data-bbox="1630 1302 2181 1366"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>100</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </table>	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	100	100	100	100	100	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	100	-	-	-	-
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																				
100	100	100	100	100																				
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																				
100	-	-	-	-																				

		ตัวชี้วัด (KPI)	<p>3. ออกแบบแนวทาง กิจกรรม ในการสร้าง ความตระหนัก รับรู้ เข้าใจ ในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายใต้ค่านิยม "RAPID" แล้วเสร็จ</p> <p>4. ดำเนินกิจกรรมสร้างความตระหนัก รับรู้ เข้าใจ ในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ภายใต้ค่านิยม "RAPID" ได้ร้อยละ 100</p> <p>5. บุคลากรของ รพม. มีความตระหนัก รับรู้ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ภายใต้ค่านิยม "RAPID" ร้อยละ 90</p> <p>6. บุคลากรของ รพม. มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ภายใต้ค่านิยม "RAPID" ร้อยละ 80</p>	<p>ตัวชี้วัดที่ 3. ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด</p> <table border="1" data-bbox="1630 228 2179 292"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>100</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </table> <p>ตัวชี้วัดที่ 4. ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด</p> <table border="1" data-bbox="1630 355 2179 419"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </table> <p>ตัวชี้วัดที่ 5. ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด</p> <table border="1" data-bbox="1630 515 2179 579"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>50</td> <td>60</td> <td>70</td> <td>80</td> <td>90</td> </tr> </table> <p>ตัวชี้วัดที่ 6. ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด</p> <table border="1" data-bbox="1630 611 2179 675"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>-</td> <td>50</td> <td>60</td> <td>70</td> <td>80</td> </tr> </table>	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	100	-	-	-	-	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	100	100	100	100	100	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	50	60	70	80	90	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	-	50	60	70	80					
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																																													
100	-	-	-	-																																													
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																																													
100	100	100	100	100																																													
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																																													
50	60	70	80	90																																													
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																																													
-	50	60	70	80																																													
ผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการ	<p>1. รพม. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โดยพนักงานมีการรับรู้และแสดง พฤติกรรมตามเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>2. บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรตาม เป้าหมายที่กำหนด</p>	<p>1. Leading Indicator (ตัวชี้วัดนำ) ที่สำคัญ: ร้อยละความคืบหน้าการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมเป็นไปตามแผน</p> <table border="1" data-bbox="898 839 1335 919"> <tr> <th>ปี 66</th> <th>ปี 67</th> <th>ปี 68</th> <th>ปี 69</th> <th>ปี 70</th> </tr> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </table> <p>Trigger Point (จุดตัดสินใจ) ในการปรับแผน: การดำเนินงานประจำปี 2566 ล่าช้ากว่าแผนร้อยละ 50</p>	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	100	100	100	100	100	<p>2. Lagging Indicator (ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์) ที่สำคัญ:ตัวชี้วัด :</p> <p>2.1 ร้อยละการรับรู้ค่านิยมองค์กรของบุคลากร</p> <table border="1" data-bbox="1518 759 2089 839"> <tr> <th>ปีงบประมาณ</th> <th>2566</th> <th>2567</th> <th>2568</th> <th>2569</th> <th>2570</th> </tr> <tr> <td>ค่าเป้าหมาย</td> <td>50</td> <td>60</td> <td>70</td> <td>80</td> <td>90</td> </tr> </table> <p>2.2 ร้อยละการแสดงพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรของบุคลากร</p> <table border="1" data-bbox="1518 879 2089 959"> <tr> <th>ปีงบประมาณ</th> <th>2566</th> <th>2567</th> <th>2568</th> <th>2569</th> <th>2570</th> </tr> <tr> <td>ค่าเป้าหมาย</td> <td>-</td> <td>50</td> <td>60</td> <td>70</td> <td>80</td> </tr> </table> <p>2.3 ตัวชี้วัด: ระดับความผูกพันของบุคลากร</p> <table border="1" data-bbox="1518 1007 2089 1086"> <tr> <th>ปีงบประมาณ</th> <th>2566</th> <th>2567</th> <th>2568</th> <th>2569</th> <th>2570</th> </tr> <tr> <td>ค่าเป้าหมาย</td> <td>≥4.25</td> <td>≥4.30</td> <td>≥4.35</td> <td>≥4.40</td> <td>≥4.45</td> </tr> </table>	ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570	ค่าเป้าหมาย	50	60	70	80	90	ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570	ค่าเป้าหมาย	-	50	60	70	80	ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570	ค่าเป้าหมาย	≥4.25	≥4.30	≥4.35	≥4.40	≥4.45
ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70																																													
100	100	100	100	100																																													
ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570																																												
ค่าเป้าหมาย	50	60	70	80	90																																												
ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570																																												
ค่าเป้าหมาย	-	50	60	70	80																																												
ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570																																												
ค่าเป้าหมาย	≥4.25	≥4.30	≥4.35	≥4.40	≥4.45																																												
ผลผลิตของแผนปฏิบัติการ	แผนส่งเสริมค่านิยม “RAPID”																																																
ทรัพยากรของแผนปฏิบัติการ																																																	
ด้านการเงิน (งบประมาณทั้งโครงการ)	6,000,000 บาท ปี 2566 : 2,000,000 บาท ปี 2567 : 1,000,000 บาท ปี 2568 : 1,000,000 บาท ปี 2569 : 1,000,000 บาท ปี 2570 : 1,000,000 บาท	ด้านระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ	<input checked="" type="checkbox"/> สามารถใช้ hardware/software ที่มีอยู่เดิมได้ ไม่ต้องจัดซื้อ <input type="checkbox"/> hardware/software ใหม่ ใช้งบประมาณ.....บาท	ด้านทรัพยากรบุคคล	<input checked="" type="checkbox"/> สามารถดำเนินการเพียงฝ่ายเดียวได้ ใช้งำนวน.....5.....คน <input type="checkbox"/> ต้องดำเนินการร่วมกันมากกว่า 1 ฝ่าย <input type="checkbox"/> ต้องมีการจ้างที่ปรึกษา/ Outsource																																												

ส่วนที่ 2 แผนดำเนินงานของทั้งโครงการ

2.1 เป้าหมายรวมของทั้งโครงการ*

- บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามวัฒนธรรมองค์กร "RAPID" โดยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 และมีการแสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายในปี 2570
- ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เท่ากับหรือมากกว่า 4.45 ภายในปี 2570

2.2 แผนดำเนินงานทั้งโครงการ

กิจกรรม (กรณีที่เป็นกิจกรรมสำคัญ ให้ระบุตัวชี้วัด)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)				
		ปีงบประมาณ				
		2566	2567	2568	2569	2570
1. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ Business Model ทั้งระยะสั้น กลาง ยาว (2566 - 2570) ตามแผนวิสาหกิจของ รพม. (2566 - 2570) และระดมความคิดเห็นจากบุคลากรเพื่อสรุปพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายใต้ค่านิยม RAPID ในแต่ละตัว	20	100				
2. ออกแบบกิจกรรมและจัดทำแผนดำเนินงานเพื่อสร้างความตระหนัก รับรู้เข้าใจ เพื่อสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายใต้ค่านิยม RAPID ตามแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลง	20	100				
3. ดำเนินการตามแผนฯ	40	20	40	60	80	100
4. ประเมินผลการรับรู้และการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายใต้ค่านิยม "RAPID" ของบุคลากร รพม.	20	20	40	60	80	100

ส่วนที่ 3 แผนดำเนินงานเฉพาะปีงบประมาณ 2566

3.1 เป้าหมายในปีงบประมาณ 2566

1. บุคลากรรับรู้ค่านิยม “RAPID” ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
2. ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เท่ากับหรือมากกว่า 4.25

3.2 แผนดำเนินงาน

กิจกรรม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	แผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (ร้อยละ)												
		พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566									
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ Business Model ทั้งระยะสั้น กลาง ยาว (2566 - 2570) ตามแผนวิสาหกิจของ รพม. (2566 -2570) และระดมความคิดเห็นจากบุคลากรเพื่อสรุปพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายใต้ค่านิยม RAPID ในแต่ละตัว	20	25		40		50		100						
2. ออกแบบกิจกรรมและจัดทำแผนดำเนินงานเพื่อสร้างความตระหนัก รับรู้ เข้าใจ เพื่อสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายใต้ค่านิยม RAPID ตามแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลง	20						25	50	75	100				
3. ดำเนินการตามแผนฯ	40							25	50	75	100			
4. ประเมินผลการรับรู้ภายใต้ค่านิยม "RAPID" ของบุคลากร รพม.	10										50	100		
5. สรุปผลการดำเนินงานส่งเสริมค่านิยม "RAPID"	10											50	100	

ภาคผนวก



ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566 - 2570
กับแผนวิสาหกิจ รฟม.ปีงบประมาณ 2566 - 2570

ความเชื่อมโยง	SP	HCM
SWOT	<p>S1: เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินกิจการรถไฟฟ้าในเขตเมืองของประเทศ ตามพันธกิจที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2543</p> <p>S4: มีความสามารถในการกำกับดูแลโครงการก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน และมีการสะสมองค์ความรู้ในด้านการออกแบบ และการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าเกือบ 30 ปี</p> <p>S6: มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างมีประสิทธิภาพ (ทั้งกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชน)</p> <p>S8 : มีพนักงานเป็นคนรุ่นใหม่กว่าร้อยละ 50 ขององค์กร (ช่วงอายุ 25-34 ปี) ทำให้องค์กรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น</p> <p>W6 : มีความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินธุรกิจไม่เพียงพอ เช่น การร่าง และบริหารสัญญาสัมปทาน การบริหารผู้รับสัมปทาน และการใช้ข้อมูลผู้ใช้บริการ/ การดำเนินการมาปรับใช้กับการปรับรูปแบบการให้บริการและการบริหารสัมปทาน</p> <p>W7: วัฒนธรรม/ บรรยากาศ/ กลไกการทำงานไม่สนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ เช่น กระบวนการพัฒนา และเส้นทางความก้าวหน้าที่สุดสอดคล้องกับพฤติกรรมบุคลากรรุ่นใหม่ ระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น</p> <p>O1: นโยบายด้านคมนาคมมีเป้าหมายการใช้ระบบขนส่งทางรางเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนารถไฟฟ้าในพื้นที่เมือง</p> <p>O3: การเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค และตำแหน่งยุทธศาสตร์ของประเทศ สามารถพัฒนาการเชื่อมต่อ คมนาคมในระดับภูมิภาค</p> <p>O5: การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์ทิศทางนโยบายของประเทศและการใช้งานของผู้ใช้บริการ เช่น Smart City, Digital Currency, Big Data & Analytics</p> <p>T2: การก่อสร้างรถไฟฟ้าใน กทม. คาดการณ์ว่าจะเสร็จสิ้นภายในช่วงปี 2570 (ตามแผน M-MAP2) ทำให้จำนวน โครงการก่อสร้างใน กทม. ลดลง ส่งผลต่อการพิจารณาปรับบทบาทและทิศทางขององค์กรในอนาคต</p>	<p>S1 : บุคลากรมีความสามารถในการกำกับดูแลงานโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าให้เป็นไปตามแผนงาน รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S2 : มีพนักงานเป็นคนรุ่นใหม่ (ช่วงอายุ 25-34 ปี) กว่าร้อยละ 50 ขององค์กร</p> <p>W1 : บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินธุรกิจไม่เพียงพอ เช่น การร่าง และบริหารสัญญาสัมปทาน การบริหารผู้รับสัมปทาน และการใช้ข้อมูลผู้ใช้บริการ/การดำเนินการมาปรับใช้กับการปรับรูปแบบการให้บริการและการบริหารสัมปทาน</p> <p>O5 : เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นโอกาสที่ทำให้บุคลากร รฟม. สามารถเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง</p>
SA/SC	<p>SA1: การดำเนินกิจการรถไฟฟ้าในเขตเมือง ที่ได้รับการสนับสนุนตามนโยบายรัฐ เพื่อรองรับ การขยายตัวของการเดินทางในเมืองอย่างครอบคลุม</p> <p>SA2:การใช้องค์ความรู้และความเชี่ยวชาญด้านกิจการรถไฟฟ้าและ ความสามารถในการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุน การเชื่อมต่อการเดินทาง และยกระดับเมืองทั้งใน กทม. และภูมิภาค</p> <p>SA3: การพัฒนาด้วยนวัตกรรมระบบราง ตัวรถ และระบบสนับสนุน การบริการ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่ยั่งยืน ครอบคลุม และทันสมัย โดยมีพนักงานที่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน</p> <p>SC1: การใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รับมือกับการดำเนินงานใน สถานการณ์ไม่ปกติ ที่ส่งผลกระทบต่อโครงการ</p> <p>SC4: การพัฒนาโครงการรถไฟฟ้าในต่างจังหวัดที่มีบริบทแวดล้อมที่แตกต่างไปจากเดิม จำเป็นต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความชำนาญที่มีอยู่ คู่ควบคู่กับความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินธุรกิจเพื่อเป็นส่วนหนึ่ง ในการรองรับการเติบโตของภูมิภาค</p> <p>SC5: การปรับและพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงทักษะ ความสามารถของบุคลากร</p> <p>SC6: การรักษาภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของ รฟม.</p>	<p>HCMSA1 : นโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมการขนส่งระบบราง และความ ร่วมมือจากหน่วยงานภายในประเทศ จะเสริมสร้างความสามารถในการกำกับ ดูแลโครงการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้า</p> <p>HCMSA2 : การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี และรูปแบบการ ดำเนินชีวิตแบบใหม่</p> <p>เป็นตัวเร่งให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรรุ่นใหม่และมีความทุ่มเท มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>HCMSC1 : การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญของบุคลากร และใช้ประโยชน์จาก คนเก่งในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>HCMSC2 : การปรับรูปแบบการทำงานและสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการ บริหารทุนมนุษย์</p>



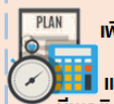

ความเชื่อมโยง	SP	HCM
Strategic Positioning	<p>2566-2567 : บริหารโครงการและกำกับดูแลการให้บริการกิจการระบบรถไฟฟ้าในเขตเมืองที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>2568-2569 : บริหารโครงการและกำกับดูแลการให้บริการระบบรถไฟฟ้าในเขตเมืองที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงการเดินทางอย่างเป็นระบบ</p> <p>2570 : บริหารโครงการรถไฟฟ้าในเขตเมืองของประเทศที่พร้อมรองรับและสนับสนุนความเจริญของเมืองแห่งอนาคตด้วยนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน</p>	<p>2566-2567: ระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร สะท้อนผ่านระดับความพึงพอใจที่ระดับ 3.86 รวมถึงมีคะแนนประเมินผลด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ สคร. เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี</p> <p>2568-2569 : บุคลากรของ รฟม. มากกว่าร้อยละ 70 มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ค่านิยมองค์กร "RAPID" จนสามารถผลักดันโครงการและกำกับดูแลการให้บริการระบบรถไฟฟ้าในเขตเมืองที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงการเดินทางอย่างเป็นระบบ ให้มีผลการดำเนินงานเหนือกว่าความคาดหวังขององค์กร รวมถึงมีอันดับประเมินผลด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ สคร. สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี</p> <p>2570 : รฟม. เป็นองค์กรที่คนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพต้องการร่วมงานด้วย จากการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรในด้านนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนจากความร่วมมือกับองค์กรอื่น เช่น รัฐวิสาหกิจอื่นๆ บริษัทเอกชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น และมีอันดับประเมินผลด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ สคร. อยู่ในอันดับ 1 ใน 15 ขอรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบประเมินผล</p>
SO/Goals	<p>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)</p> <p>R: Reinvent continuously และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)</p> <p>T: Transform professionally</p> <p>เป้าหมายประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) ที่ 5 สร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนต่อยอดองค์ความรู้ และสร้างคุณค่าในการดำเนินงาน และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) ที่ 8 พัฒนาการบริหารองค์กรให้พร้อมรับและขยายงานและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี</p>	<p>HCMGoal2.1 : บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญในการกำกับดูแลโครงการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้า การดำเนินงานธุรกิจ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน (ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย)</p> <p>HCMGoal2.2 : บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริง (ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย)</p> <p>HCMGoal3.1 : บุคลากรของ รฟม. มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตาม RAPID (ร้อยละ 80 ของบุคลากร)</p> <p>HCMGoal3.2 : ระดับความผูกพันของบุคลากร ≥ 4.45</p>
Strategy	<p>S5 สร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้จริง</p> <p>S8 ปฏิรูปองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง และมีธรรมาภิบาล</p>	<p>HCMS2 : ร่วมเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรสู่ความเป็นเลิศของตนเอง และองค์กร เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน (Collaboration for better people)</p> <p>HCMS3 : ร่วมเสริมสร้างวิสัยทัศน์และพร้อมปฏิบัติหน้าที่นำการเปลี่ยนแปลง (Collaboration for better change)</p>
Tactics	<p>R3 Execute & Publicize Knowledge Assets (ใช้ประโยชน์และเผยแพร่องค์ความรู้)</p> <p>T5 Reorganize Structure & Operations (ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการดำเนินงาน)</p> <p>T8 Enhance HR management (พัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล)</p>	<p>HCMT2.1: ปรับรูปแบบการพัฒนามุ่งเน้นการเรียนรู้จากการทำงานจริง</p> <p>HCMT2.2 : ดึงศักยภาพจากคนเก่งเพื่อสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน</p> <p>HCMT3.1 : ปลูกฝังค่านิยม RAPID ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ</p>
Action Plan	<p>6.8.1_FS โครงการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับค่านิยม "RAPID" และสมรรถนะหลักขององค์กร "Connect"</p>	<p>HCM Action Plan 3.1.1 แผนปลูกฝังค่านิยม RAPID ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ</p>

แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปีงบประมาณ 2566-2570 (HCM Strategy Map)

วิสัยทัศน์ สฟม. : ร่วมยกระดับเมืองด้วยโครงข่ายรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนและนวัตกรรม เพื่ออนาคตที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : ปฏิรูปองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง และมีธรรมาภิบาล



แผนวิสาหกิจ	วิสัยทัศน์ สฟม. : ร่วมยกระดับเมืองด้วยโครงข่ายรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนและนวัตกรรม เพื่ออนาคตที่ยั่งยืน						
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	HCMSO1  เพื่อบูรณาการและยกระดับระบบการบริหารทุนมนุษย์		HCMSO2  เพื่อบูรณาการและพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากร ให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน สร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้บริการรถไฟฟ้าในเขตเมืองที่ยั่งยืน			HCMSO3  เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่และบุคลากรของ สฟม. มีความยืดหยุ่นพร้อมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร	
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SG)	1.1 ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์		1.2 การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เป็นไปตามแผนถูกบูรณาการและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	2.1 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญในการกำกับดูแลโครงการก่อสร้าง โครงการรถไฟฟ้า การดำเนินงานธุรกิจ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน	2.2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน	2.3 การพัฒนาระบบเรียนรู้และพัฒนาเป็นไปตามแผนถูกบูรณาการและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	3.1 บุคลากรของ สฟม. มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตาม RAPID
ตัวชี้วัด (KPI)	1.1 ระดับความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	1.2 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด	2.1 ร้อยละการประเมินผลการเรียนรู้ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย	2.2 ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาจนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน	2.3 ร้อยละการดำเนินงานของแผนที่กำหนด	3.1 บุคลากรของ สฟม. มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตาม RAPID 3.2 ระดับความผูกพันของบุคลากร	
ยุทธศาสตร์ (HCM Strategic)	HCM S1  ร่วมเสริมสร้างระบบบริหารทุนมนุษย์ยกระดับประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Collaboration for better experience)		HCM S2  ร่วมเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรสู่ความเป็นเลิศของตนเอง และองค์กร เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน (Collaboration for better people)			HCM S3  ร่วมเสริมสร้างวิสัยทัศน์และพร้อมปฏิบัติ นำหน้าการเปลี่ยนแปลง (Collaboration for better change)	
กลยุทธ์ (HCM Tactic)	1.1 ปรับบทบาทการดำเนินงานเชิงรุกโดยการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจกับหน่วยงานในองค์กร (Strategic Partner)	1.2 ทบทวนระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร	2.1 ปรับรูปแบบการพัฒนา มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการทำงานจริง	2.2 ดึงศักยภาพจากคนเก่งเพื่อสร้างนวัตกรรม ระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน	2.3 ทบทวนระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร	3.1 ปลุกฝังค่านิยม RAPID ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ	
แผนปฏิบัติการ (Action plan)	1.1.1 การปรับบทบาท HR ให้เป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Strategic Partner)	1.2.1 ทบทวนระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี	2.1.1 ปรับรูปแบบการพัฒนา มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการทำงานจริง	2.2.1 คนเก่ง (Talent) สรรคสร้างนวัตกรรมระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน	2.3.1 ทบทวนระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี	3.1.1 การปลุกฝังค่านิยม RAPID ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ	