

แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2559-2563)

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ตามเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ กรรมสรรพสามิต ตามแผนวิสาหกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว และศึกษาโครงสร้างการบริหารงาน รวมถึงแผนการดำเนินงานภายในหน่วยงานของโรงงานไฟฟ้ คณะผู้วิจัยฯ ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงงานไฟฟ้ โดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องในแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ ประจำปี พ.ศ. 2559-2563 ศึกษาระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การสัมภาษณ์ผู้บริหาร เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) นอกจากนี้ยังได้ศึกษาปัจจัยสำคัญอื่น ๆ เช่น การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Benchmarking) กับโรงพิมพ์ตำรวจ และสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล รวมทั้งการทบทวนการประเมินความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง แล้วนั้น คณะผู้วิจัยฯ เสนอว่าเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดในด้านบริหารงานทรัพยากรบุคคล โรงงานไฟฟ้ จำเป็นต้องให้ความสำคัญในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อโรงงานไฟฟ้สูง และต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนในประเด็น ดังต่อไปนี้

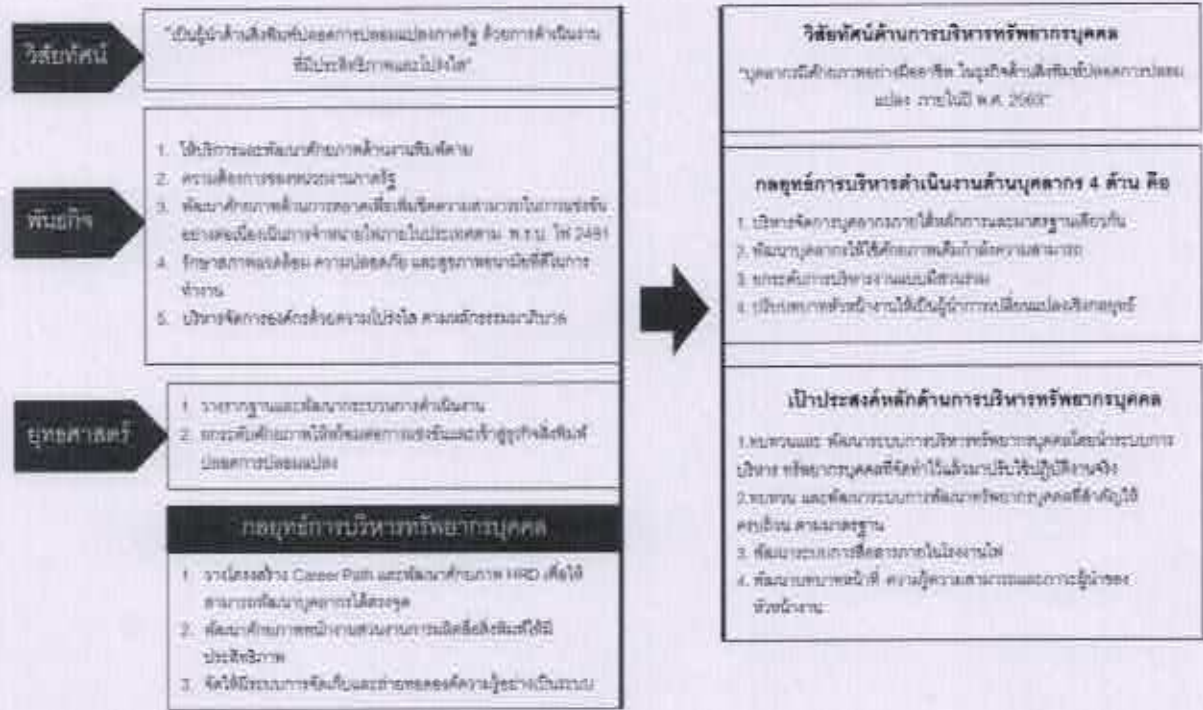
- 1) การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการบริหารจัดการอัตรากำลังคนและการบริหารผลตอบแทนตามค่างานเพื่อบริหารคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร เป็นต้น
- 2) การพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านการออกแบบระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพตามสายอาชีพ
- 3) การพัฒนาระบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม
- 4) การพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย ให้มีศักยภาพและได้รับการแต่งตั้งตามอัตราว่าง

ทั้งนี้เมื่อนำผลการวิเคราะห์ และข้อเสนอแนะข้างต้น มาประมวลผลในการจัดทำแผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2559-2563) คณะผู้วิจัยฯ ได้เชื่อมโยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กลยุทธ์ และแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ ดังแสดงตามภาพกรอบยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้

ภาพแสดงกรอบยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ

กรอบยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ
ปี พ.ศ. 2559 – 2563

แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2559-2563)



นอกจากนี้คณะผู้วิจัยได้ศึกษาแผนวิสาหกิจ ประจำปี พ.ศ. 2559-2563 ของโรงงานไฟ เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลผล กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก กลยุทธ์ แผนงาน ประกอบด้วย โครงการ/กิจกรรมตัวชี้วัด ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2563 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟให้สำเร็จตามเป้าหมาย

1. แนวความคิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

โรงงานไฟได้ตระหนัก และให้ความสำคัญสำหรับการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้มีความรู้และความสามารถในระดับมืออาชีพ เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่ช่วยผลักดันการดำเนินธุรกิจ ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งเป้าหมายไว้ โรงงานไฟจึงให้ความสำคัญในการสร้างให้เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization) ส่งเสริมการพัฒนาพนักงานทุกระดับ ให้เป็นคนดี คนเก่ง มีพฤติกรรมตามค่านิยม CARDS ไปพร้อมกับการพัฒนาให้เป็นองค์กรชั้นนำในธุรกิจ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

2. วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 1.1 เปรียบเทียบวิสัยทัศน์ ปัจจุบัน และ อนาคต

วิสัยทัศน์ ปัจจุบัน ระหว่าง ปี พ.ศ. 2556-2558	วิสัยทัศน์ ในอนาคต ระหว่างปี พ. ศ. 2559-2563
“โรงงานไฟฟ้มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีสัมฤทธิ์ผลคนมีศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในปี พ.ศ. 2558”	“บุคลากรมีศักยภาพอย่างมืออาชีพในธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงภายในปี พ.ศ. 2563”

3. กลยุทธ์

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานไฟฟ้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ ดังกล่าวคณะผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลยุทธ์การบริหารดำเนินงานด้านบุคลากรไว้ 4 ด้านดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 บริหารจัดการบุคลากรภายใต้หลักการและมาตรฐานเดียวกัน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรให้ใช้ศักยภาพเต็มกำลังความสามารถ

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ 4 ปรับบทบาทหัวหน้างานให้เป็นผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

4. เป้าประสงค์หลัก

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานไฟฟ้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์โรงงานไฟฟ้มีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และส่งเสริมสนับสนุนให้หัวหน้างานทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารบุคลากรของตนเอง และร่วมผลักดันแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนควบคุมดูแล ใล้ใจ พัฒนาบุคลากรให้สำเร็จตามแนวทางที่กำหนดไว้ ภายใต้ภารกิจดังกล่าว คณะผู้วิจัยจึงกำหนดเป้าประสงค์หลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานไฟฟ้ ดังนี้

4.1 ทบทวนและพัฒนาระบบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยนำระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่จัดทำไว้แล้วมาปรับใช้ปฏิบัติงานจริงให้สำเร็จตามแนวทางที่กำหนดไว้

4.2 ทบทวนและพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญให้ครบถ้วนตามมาตรฐานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือการพัฒนาคนให้เป็นมืออาชีพตามระบบสมรรถนะของโรงงานไฟฟ้

4.3 พัฒนาระบบการสื่อสารภายในโรงงานไฟฟ้ ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับหัวหน้างานและกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน ในเรื่องเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยให้ความรู้ความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานผลกระทบของแต่ละระบบงานเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จของโรงงานไฟฟ้

4.4 พัฒนาทักษะหน้าที่ ความรู้ความสามารถและภาวะผู้นำของหัวหน้างาน เพื่อให้สามารถกำกับ ควบคุม ติดตาม ให้คำปรึกษาแนะนำแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ค่าเป้าหมาย

สืบเนื่องจากการกระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้มอบหมายให้ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TRIS CORP) เป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ในการนี้ TRIS CORP ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินการในส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น คณะผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนตามหลักเกณฑ์และผลการประเมินในปีที่ผ่านมาเพื่อนำมาประมวลผลและวางแผนงานโครงการให้ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว ดังนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการบุคลากรของโรงงานไฟลัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมายแผนงานโครงการของแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2559-2563 จึงได้ กำหนดค่าเป้าหมายการประเมินผลของแต่ละปีไว้ดังนี้

- 5.1 ในปี พ.ศ. 2559 ค่าคะแนนไม่น้อยกว่า 3.30
- 5.2 ในปี พ.ศ. 2560 ค่าคะแนนไม่น้อยกว่า 3.50
- 5.3 ในปี พ.ศ. 2561 ค่าคะแนนไม่น้อยกว่า 3.70
- 5.4 ในปี พ.ศ. 2562 ค่าคะแนนไม่น้อยกว่า 3.80
- 5.5 ในปี พ.ศ. 2563 ค่าคะแนนไม่น้อยกว่า 4.00

6. โครงการ/กิจกรรมตามกลยุทธ์

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานไฟลัมฤทธิ์ผล เป้าประสงค์หลัก กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำเร็จตามแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในระยะ 5 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2559-2563) คณะผู้วิจัยจึงได้กำหนดโครงการเพื่อรองรับกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 1.2 โครงการ/กิจกรรมตามกลยุทธ์

กลยุทธ์	เป้าประสงค์หลัก	โครงการ/กิจกรรม
1. การบริหารจัดการ บุคลากรภายใต้หลักการ และมาตรฐานเดียวกัน	1. ทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดย นำระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่จัดทำไว้ แล้วมาปรับใช้ในการ ปฏิบัติงานจริง	1. โครงการบริหารผลงาน (Performance Management) 2. โครงการบริหารกำลังคน (Workforce Management) <ul style="list-style-type: none">▪ กิจกรรมจัดทำแผนการเกลี้ยกำลังคน▪ กิจกรรมร่วมใจจาก (Early Retirement) 3. โครงการบริหารผลตอบแทน (Compensation Management) 4. โครงการบริหารฐานข้อมูล

กลยุทธ์	เป้าประสงค์หลัก	โครงการ/กิจกรรม
		(Employee self Service)
<p>2. พัฒนาบุคลากรให้ใช้ศักยภาพเต็มกำลังความสามารถ</p>	<p>2. ทบทวนและพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญให้ครบถ้วนตามมาตรฐาน</p>	<p>1. โครงการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ กิจกรรมจัดทำระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ▪ กิจกรรมวางแผนความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Planning) ▪ กิจกรรมวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ▪ กิจกรรมบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย ตามอัตราว่าง ▪ กิจกรรมบริหารดาวเด่น (Talent Management) <p>2. โครงการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management)</p> <p>3. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพงานฝึกอบรม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ กิจกรรมจัดทำเส้นทางฝึกอบรม (Training Road Map) ▪ กิจกรรมประเมินผลสำเร็จของการฝึกอบรม
<p>3. ยกกระตักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม</p>	<p>3. พัฒนาระบบการสื่อสารภายในโรงงานไฟ</p>	<p>1. โครงการเสริมสร้างค่านิยม CARDS</p> <p>2. โครงการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality Of Work-Life)</p>
<p>4. ปรับบทบาทหัวหน้างานให้เป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์</p>	<p>4. พัฒนาบทบาทหน้าที่ ความรู้ความสามารถ และภาวะผู้นำของหัวหน้างาน</p>	<p>1. โครงการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร (Capacity Building)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ กิจกรรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง

7. ระยะเวลาและแนวทางในการดำเนินโครงการ

7.1 แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ ปี พ. ศ. 2559- 2563

ตารางที่ 1.3 ระยะเวลาและแนวทางในการดำเนินโครงการ

โครงการ/กิจกรรม	ปีที่เริ่มดำเนินโครงการ					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ
	59	60	61	62	63		
1. โครงการบริหารผลงาน (Performance Management)	X	X	X	X	X	-	ส่วนธุรการฯ
2. โครงการบริหารกำลังคน (Workforce Management)						1.10	จ้างที่ปรึกษา
<ul style="list-style-type: none"> ▪ กิจกรรมจัดทำแผนการเกษียณกำลังคน ▪ กิจกรรมร่วมใจจาก (Early Retirement) 	X	X					
3. โครงการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management)						0.90	จ้างที่ปรึกษา
<ul style="list-style-type: none"> ▪ กิจกรรมจัดทำระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ▪ กิจกรรมวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning) ▪ กิจกรรมวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ▪ กิจกรรมบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย ตามอัตรารว่าง ▪ กิจกรรมบริหารดาวเด่น (Talent Management) 	X						
		X	X	X	X		
	X	X	X	X	X		
		X	X	X	X		
		X	X	X	X		
4. โครงการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management)	X	X	X	X	X	-	ส่วนธุรการฯ
5. โครงการเสริมสร้างค่านิยม CARDS	X	X	X	X	X	-	ส่วนธุรการฯ
6. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพงานฝึกอบรม							
<ul style="list-style-type: none"> ▪ กิจกรรมจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) ▪ การประเมินผลสำเร็จของการฝึกอบรม 		X	X	X	X		ส่วนธุรการฯ
		X	X	X	X		ส่วนธุรการฯ

โครงการ/กิจกรรม	ปีที่เริ่มดำเนินโครงการ					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ
	59	60	61	62	63		
7. โครงการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality Of Work Life)		X	X	X	X	-	ส่วนธุรกิจฯ
8. โครงการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร (Capacity Building) ▪ กิจกรรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง		X				0.60	จ้างที่ปรึกษา
9. โครงการบริหารฐานข้อมูล (Employee self Service)		X				-	ส่วนธุรกิจฯ
10. โครงการบริหารผลตอบแทน (Compensation Management)			X			0.95	จ้างที่ปรึกษา
11. โครงการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ฉบับที่ 3 (2564-2568)					X	1.5	จ้างที่ปรึกษา

สรุปงบประมาณในการดำเนินโครงการ

ปี พ.ศ. 2559 (2 โครงการ)	2,000,000 บาท
ปี พ.ศ. 2560 (1 โครงการ)	600,000 บาท
ปี พ.ศ. 2561 (1 โครงการ)	950,000 บาท
ปี พ.ศ. 2563 (1 โครงการ)	1,500,000 บาท
รวม	5,050,000 บาท