



ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อการจัดการทุนมนุษย์ การคิดเชิงกลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมจัดการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรเมษฐ์ แสงอ่อน

อาจารย์ ดร.วิไลลักษณ์ รักบำรุง

“ Human Capital Management and Change ”



ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.ปรเมษฐ์ แสงอ่อน

poramet.sa@ssru.ac.th

รองคณบดีฝ่ายบริหาร วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการ



อาจารย์ ดร.วิไลลักษณ์ รักบำรุง

Wilailuk.ra@ssru.ac.th

ประธานหลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการ

Contents

1. 8K's and 5K's

2. ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

3. แนวคิดในการจัดการเชิงกลยุทธ์

4. กรณีศึกษา

5. WorkShop

Human Capital

?????

Education

Creativity

Knowledge

Abilities

Skills

Wisdom

Training

Experience



8 K's : ทฤษฎีทุน 8 ประเภท

พื้นฐานของการพัฒนาทุนมนุษย์

1. Human Capital ทุนมนุษย์
2. Intellectual Capital ทุนทางปัญญา
3. Ethical Capital ทุนทางคุณธรรมและจริยธรรม
4. Happiness Capital ทุนแห่งความสุข
5. Social Capital ทุนทางสังคม
6. Sustainability Capital ทุนแห่งความยั่งยืน
7. Digital Capital ทุนทาง IT
8. Talented Capital ทุนอัจฉริยะ

5 K's (ใหม่) : ทฤษฎีทุนใหม่ 5 ประการ เพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1. Creativity Capital | ทุนแห่งการสร้างสรรค์ |
| 2. Knowledge Capital | ทุนทางความรู้ |
| 3. Innovation Capital | ทุนทางนวัตกรรม |
| 4. Cultural Capital | ทุนทางวัฒนธรรม |
| 5. Emotional Capital | ทุนทางอารมณ์ |

Disruptive Technology



The background features a futuristic digital landscape. On the left, a white robot head is shown in profile. In the center, a glowing blue brain with circuit patterns is visible. On the right, a hand interacts with a glowing orange data interface. The overall scene is set against a dark blue background with various digital elements like grids and data points.

Artificial Intelligence (AI)

AI (Artificial Intelligence)

หรือ ปัญญาประดิษฐ์

เป็นเทคโนโลยีการสร้างความสามารถให้แก่เครื่องจักรและคอมพิวเตอร์ด้วยอัลกอริทึมและกลุ่มเครื่องมือทางสถิติ เพื่อสร้างซอฟต์แวร์ที่ทรงปัญญาที่สามารถเลียนแบบความสามารถของมนุษย์ที่ซับซ้อนได้ ในบางกรณีอาจไปถึงขั้นเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง



จดจำ



คาดการณ์



แยกแยะ



ตัดสินใจ

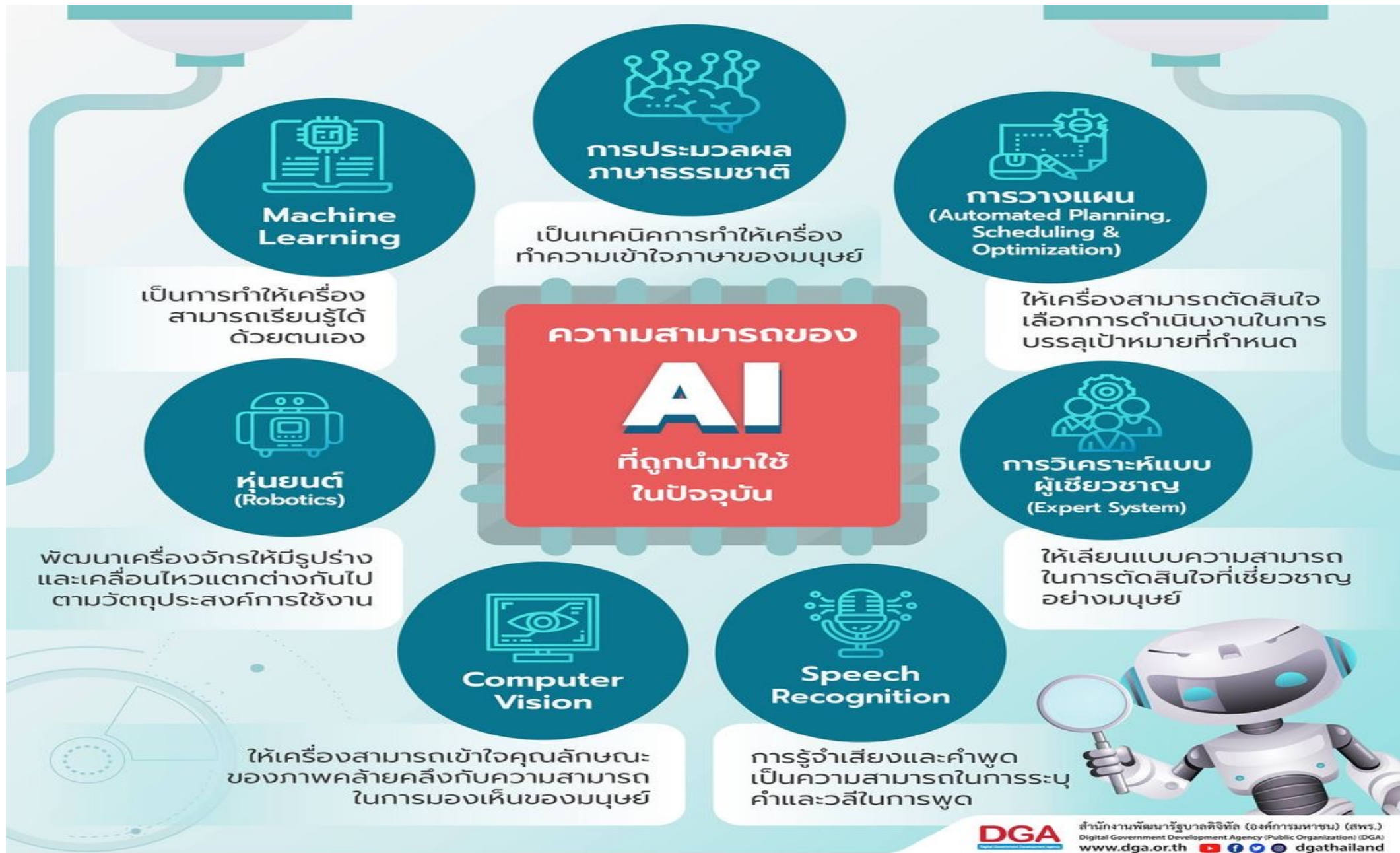


ให้เหตุผล



สื่อสารกับมนุษย์





AI จะแทนที่มนุษย์ได้จริงหรือ?

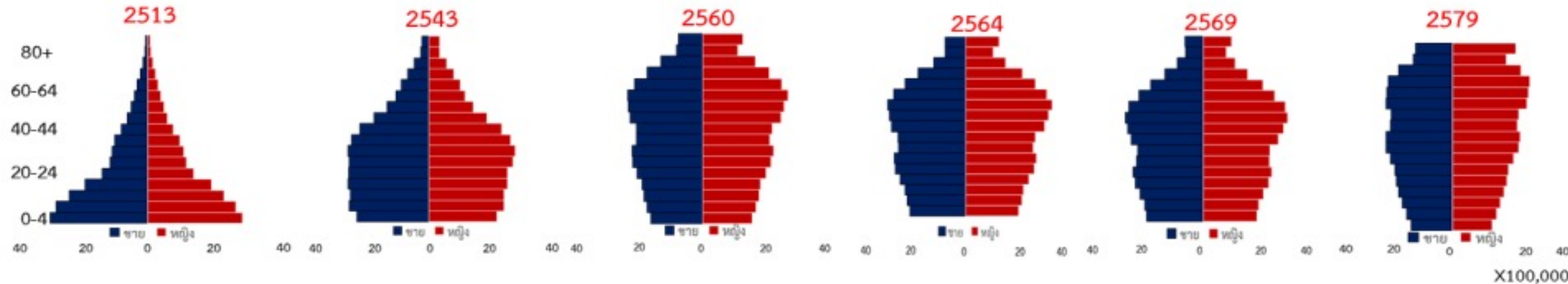


ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมต่อการจัดการทุนมนุษย์



บริบทการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทย

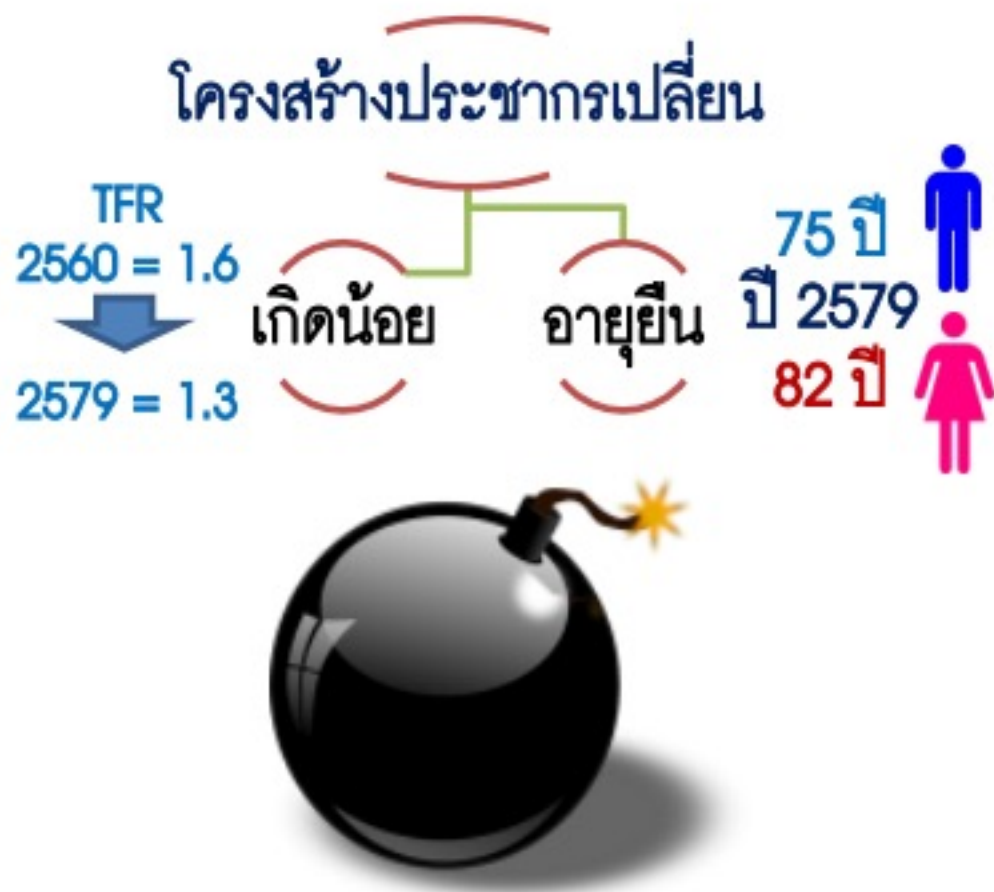
ภาพรวมจำนวนประชากรลดลง โดยในปี 2569 ประชากรจะมีจำนวนสูงสุด 66.4 ล้านคน และลดลงเหลือ 65.1 ล้านคนในปี 2579



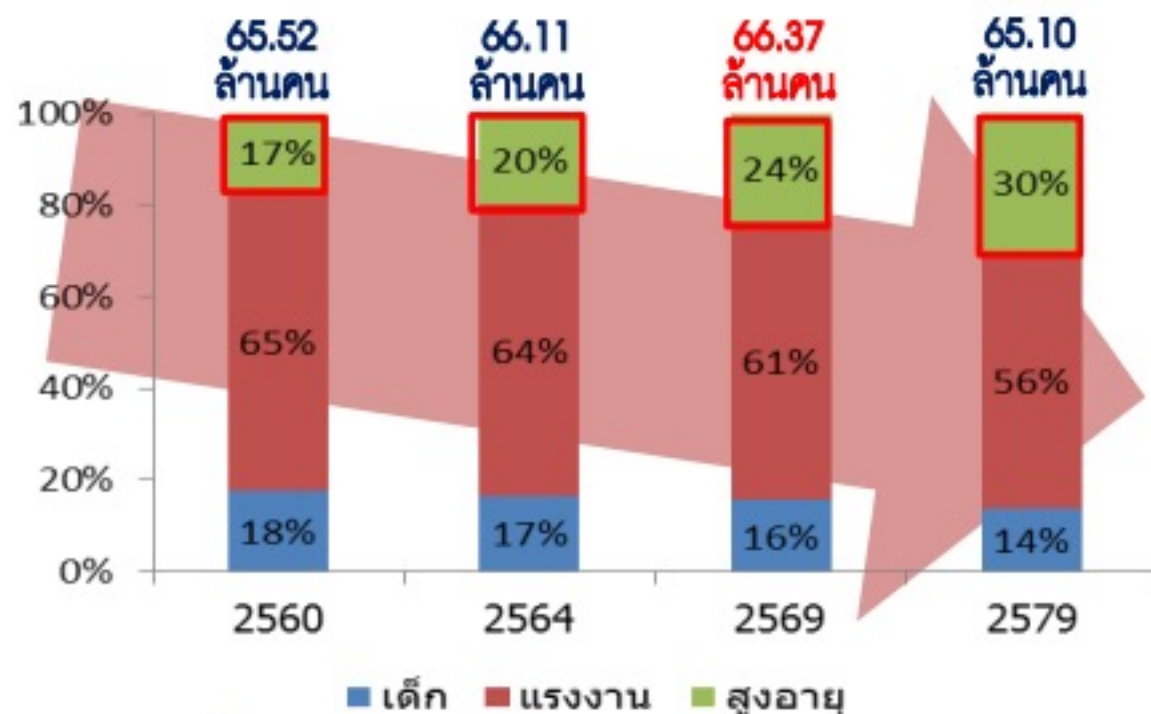
จำนวนปชก.	2513	2543	2560	2569	2579
ทั้งหมด	34.4 ล้านคน	60.9 ล้านคน	65.5 ล้านคน	66.4 ล้านคน	65.1 ล้านคน
60 ปีขึ้นไป	1.7 ล้านคน (4.9%)	5.8 ล้านคน (9.5%)	11.2 ล้านคน (17.1%)	15.6 ล้านคน (23.4%)	19.7 ล้านคน (30.2%)
15-59 ปี	17.2 ล้านคน (50.0%)	40.3 ล้านคน (66.1%)	42.8 ล้านคน (65.3%)	40.4 ล้านคน (60.8%)	36.6 ล้านคน (56.2%)
0-14 ปี	15.5 ล้านคน (45.1%)	14.8 ล้านคน (24.4%)	11.5 ล้านคน (17.6%)	10.4 ล้านคน (15.6%)	8.8 ล้านคน (13.6%)

บริบทการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทย

โครงสร้างประชากรไทย : เกิดน้อย อายุยืน
ประเทศเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ในปี 2564



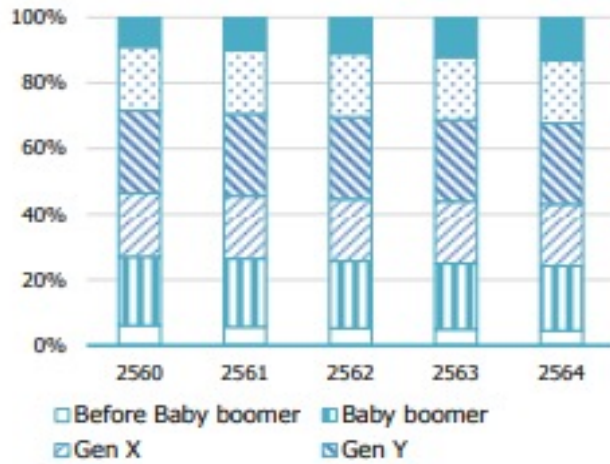
จำนวนประชากรรวมเริ่มลดลง
ขณะที่จำนวนประชากรผู้สูงอายุมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง



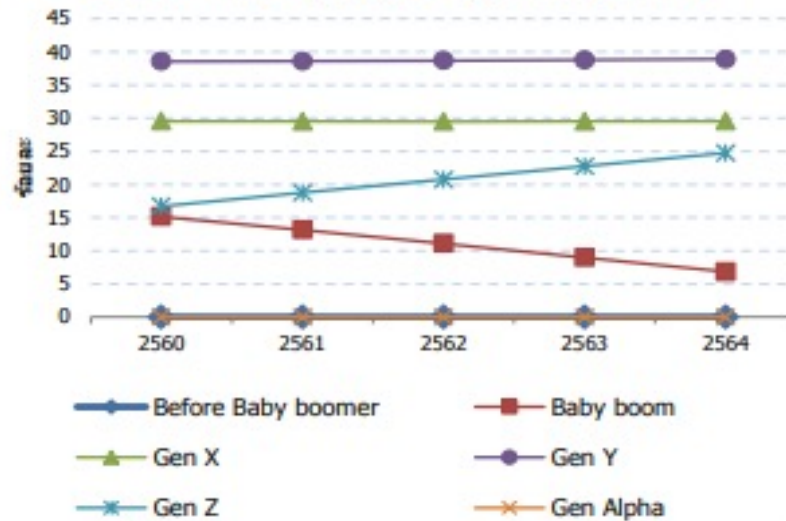
- ปี 2548 → เข้าสู่สังคมสูงวัย (60 ปี+ > 10%)
- ปี 2564 → จะเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ (60 ปี+ > 20%)
- ปี 2574 → จะเข้าสู่การเป็นสังคมสูงวัยระดับสุดยอด (60 ปี+ > 28%)

โครงสร้างประชากรตาม Generation ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคน

คาดประมาณโครงสร้างประชากรไทย แบ่งตามรุ่น (Generation) ช่วงแผน 12



คาดประมาณสัดส่วนวัยแรงงาน (15-59ปี) แบ่งตามรุ่น(Generation) ในช่วงแผน 12



แต่ละ Generation มีพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่แตกต่างกัน

ปัจจุบันมีประชากรในกลุ่ม Generation Y มากที่สุด

(อายุ 15-35 ปี) ในอนาคตประเทศไทยจะขับเคลื่อนโดยเจเนอเรชันวาย และเป็น **Generation Z** ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2540 – 2552 เกิดและเติบโตมาพร้อมกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และ **Generation Alpha** เกิดในช่วง พ.ศ. 2553 ขึ้นไป เด็กและเยาวชนรุ่นนี้เกิดและเติบโตมาพร้อมเทคโนโลยีเป็นกลุ่มที่ถูกเรียกว่า “Digital Natives”

Generation Baby Boomers เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489–2507

- มีชีวิตเพื่อการทำงาน
- เคารพกฎเกณฑ์ กติกา
- อดทนสูง
- อนุรักษ์นิยม
- ปัจจุบันเริ่มเข้าสู่วัยชรา



Generation X เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2508–2522

- มุ่งมั่นในการทำงาน
- มีความอดทน
- มองโลกตามความเป็นจริง
- ตัดสินใจบนเงื่อนไขของความคุ้มค่า
- ชอบพัฒนาตนเอง



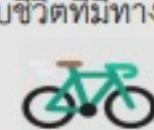
Generation Y เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2523–2540

- ทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน
- ให้ความสำคัญกับ work-life balance
- เป็นตัวของตัวเองสูง
- แต่งงานช้า
- มีความคิดสร้างสรรค์
- ไม่ค่อยอดทน



Generation Z เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2540 – 2552

- ใช้เทคโนโลยี/social network เก่ง
- รักอิสระ เรียนรู้เร็ว
- สนใจสังคมสิ่งแวดล้อม
- ชอบชีวิตที่มีทางเลือก



Generation Alpha เกิดตั้งแต่พ.ศ. 2553 เป็นต้นไป (อายุต่ำกว่า 6ปี)

- สัมผัสเทคโนโลยีตั้งแต่เกิด
- ต้องการประสบความสำเร็จตั้งแต่อายุยังน้อย
- แนวโน้มเป็นคนวัตถุนิยม
- ค่อนข้างการเปลี่ยนแปลง
- เบื่อง่าย อดทนต่ำ



ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

9 แนวโน้มเทคโนโลยีที่สำคัญแห่งอนาคต

- **Big Data and Analytics**
การใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และสังเคราะห์
- **Autonomous Robots** หุ่นยนต์อัตโนมัติที่สามารถทำงานได้ในสภาพแวดล้อมที่ปราศจากการควบคุมของมนุษย์
- **Simulation** การประเมินสถานการณ์จำลอง
- **Horizontal and Vertical System Integration**
ระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ

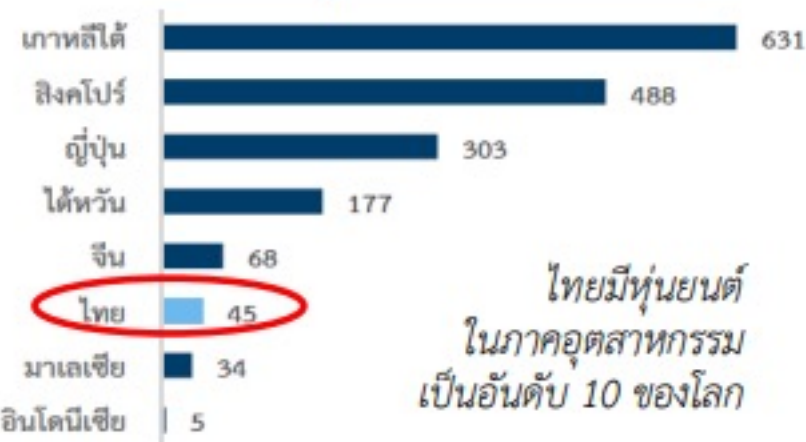


- **Industrial Internet of Things** การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่เชื่อมต่อกับระบบอินเทอร์เน็ต
- **Cyber Security**
การพัฒนาระบบความปลอดภัยในโลกไซเบอร์
- **The Cloud** การทำงานร่วมกันของเซิร์ฟเวอร์จำนวนมาก
- **Additive Manufacturing**
การผลิตจะมีความทันสมัย รวดเร็ว
ตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะรายได้ในปริมาณมาก
- **Augmented Reality** การส่งข้อมูลเสมือนจริงผ่านอุปกรณ์



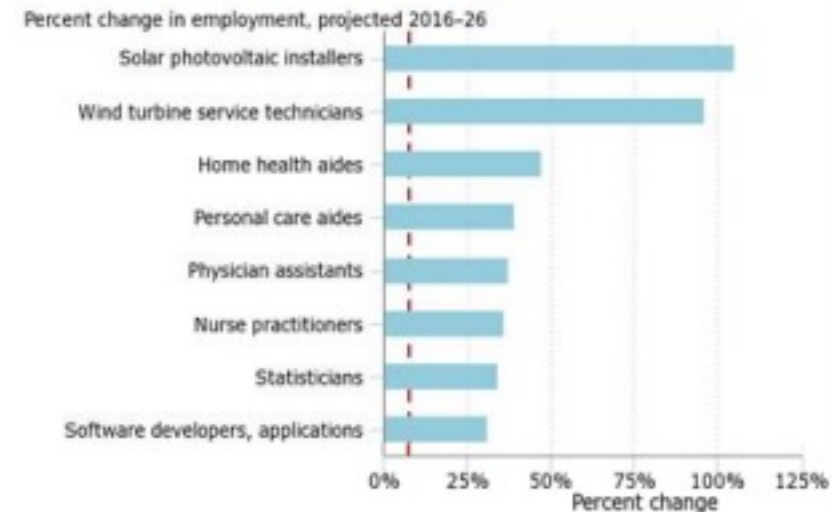
ส่งผลให้

ความหนาแน่นของหุ่นยนต์ ต่อแรงงาน 10,000 คน



กำลังคนบางส่วนมีความเสี่ยงตกงาน และเกิดความเหลื่อมล้ำด้านทักษะ เนื่องจากตลาดงานจะได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ ระบบอัตโนมัติ หุ่นยนต์ ปัญญาประดิษฐ์ ในขณะเดียวกัน ก็อาจช่วยทดแทนการขาดแคลนแรงงานทักษะต่ำ รวมถึงเกิดอาชีพ/ทักษะใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี

อาชีพที่มีอัตราการเจริญเติบโตเร็วที่สุด



การพัฒนากำลังคน

21th Century Skills

จิตสำนึกและความตระหนักรู้ต่อโลก (Global Awareness)

ความรู้พื้นฐานทางการเงิน
เศรษฐกิจ สุขภาพ สิ่งแวดล้อม

ความยืดหยุ่นและ
ความสามารถในการปรับตัว

ความคิดสร้างสรรค์
และนวัตกรรม



ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

ความเป็นผู้นำ

ทักษะการเรียนรู้
และนวัตกรรม

ทักษะชีวิตและ
การทำงาน

ทักษะด้านสารสนเทศ
สื่อ และเทคโนโลยี

คุณลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์

1. มีศักยภาพที่จำเป็นในการพัฒนาประเทศ
 - > ความพร้อมทางกาย-ใจ-ศีลธรรม-สติปัญญา
2. มีความมั่นคงในชีวิต
 - > ความมั่นคงทางการเงิน-เศรษฐกิจ-สังคม
3. มีครอบครัวที่อบอุ่น อยู่ดีมีสุข
 - > สมาชิกในหน้าที่ เอื้ออาทร รับผิดชอบต่อสังคม



ช่วงปฐมวัย

- ส่งเสริมการเกิดอย่างมีคุณภาพ/เตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์
- ส่งเสริมพัฒนาการเด็กให้สมวัยในทุกด้าน



วัยเรียน

- พัฒนาการเรียนรู้และทักษะที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21
- พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ และการใช้ชีวิตพร้อมเข้าสู่ตลาดงาน
- ยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต



วัยทำงาน

- ยกระดับศักยภาพ เพิ่มผลิตภาพ และพัฒนาทักษะศตวรรษที่ 21
- ส่งเสริมแรงงานให้มีความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพสอดคล้องกับทิศทางตลาดงานอนาคต



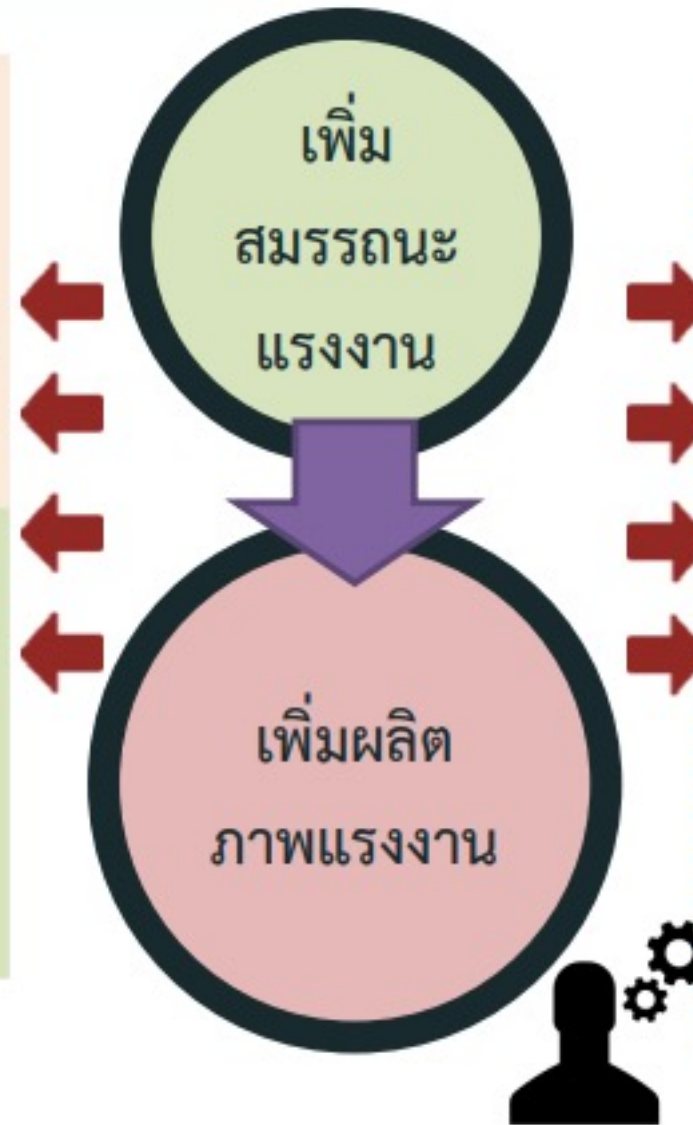
วัยผู้สูงอายุ



- ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีพลัง (Active Ageing) มีทักษะการดำรงชีวิต การเรียนรู้ตลอดชีวิต
- พัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้สูงอายุวัยต้นให้สามารถเข้าสู่ตลาดงานเพิ่มขึ้น

แนวทางการพัฒนากำลังคน

การพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมศักยภาพ



ทักษะจำเป็น

ความสามารถด้าน IT

- ระบบปฏิบัติการ/โปรแกรม
- เครือข่ายคอมพิวเตอร์
- การรักษาความปลอดภัยข้อมูล

ความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิต

- เครื่องกล/อิเล็กทรอนิกส์

การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

- ด้านเทคโนโลยี/การบริหารจัดการ

สถิติที่เกี่ยวข้องกับสายการผลิต

คิดค้นนวัตกรรม

- กระบวนการผลิต/ผลิตภัณฑ์ใหม่

ทักษะด้านความคิด

- การมีความยืดหยุ่นทางความคิด
- ความสามารถในการตัดสินใจ
- การเจรจาต่อรอง
- การแก้ไขปัญหา เป็นต้น

แนวทางการพัฒนากำลังคน

การพัฒนาทักษะการทำงานที่จำเป็นในอนาคต

10 SOFT SKILLS

You'll Need
To Thrive
In 2020

ที่มา:

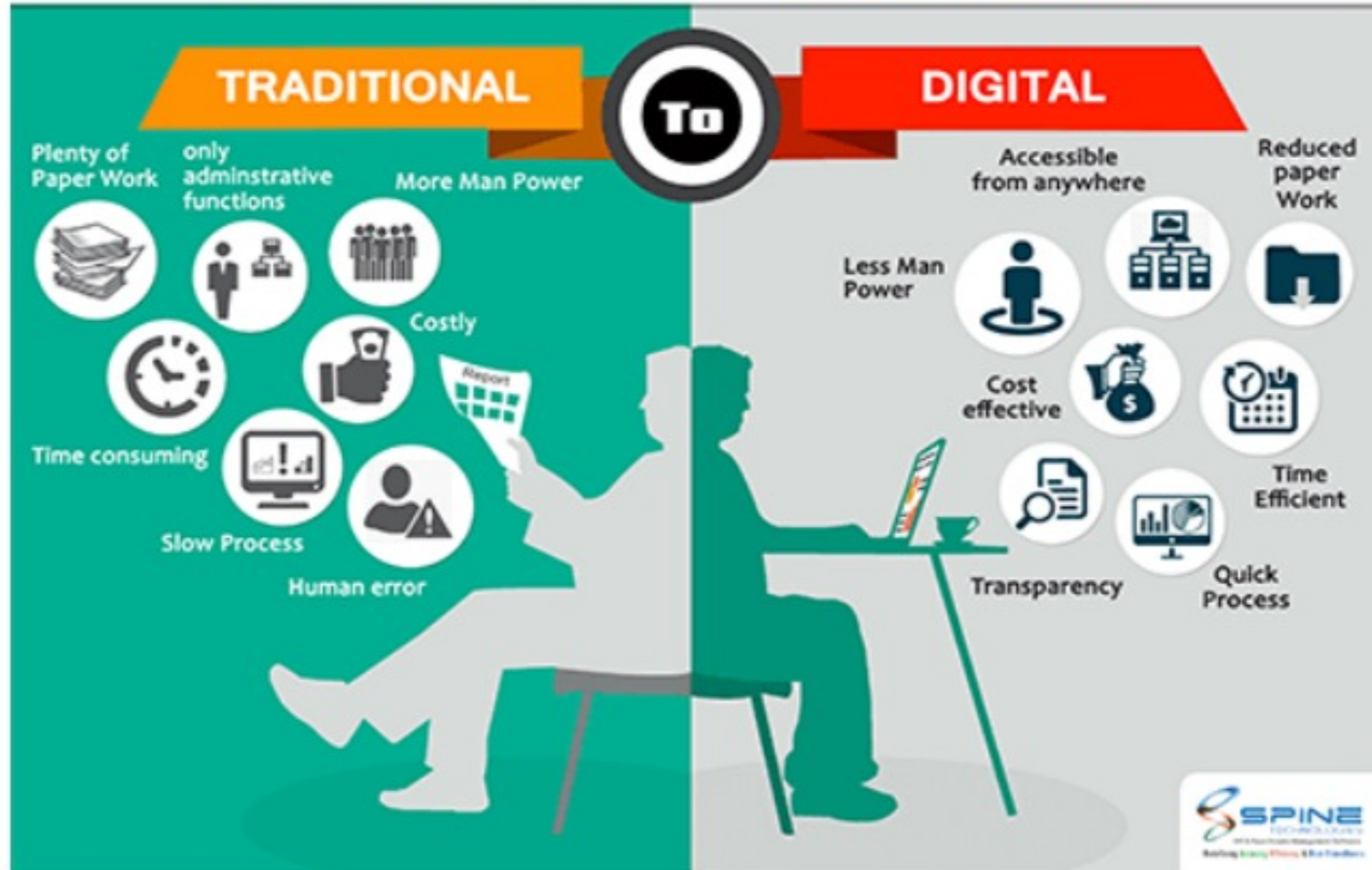
WORLD
ECONOMIC
FORUM

- 1 Complex Problem Solving**
การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ในปี 2020 กว่า 36% ของทุกอาชีพมีความต้องการคนที่ทักษะดังกล่าว
- 2 Critical Thinking**
การคิดเชิงวิเคราะห์/ความสามารถในการใช้ตรรกะและเหตุผลเพื่อวิเคราะห์ เป็นทักษะพื้นฐานที่มีความสำคัญ
- 3 Creativity**
ความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะสำคัญ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเกิดสิ่งใหม่ในโลกแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4 People Management**
การบริหารจัดการคน สามารถ อัดดัน และพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งมีความจำเป็นในทุกอุตสาหกรรม
- 5 Coordinating with Others**
การประสานงาน คือ ความสามารถในการปรับตัวและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นทักษะที่หุ่นยนต์ไม่สามารถทำได้
- 6 Emotional Intelligence**
ความฉลาดทางอารมณ์ คือ การมี EQ ความสามารถที่จะคาดเดาและรู้สาเหตุของพฤติกรรม/ปฏิกิริยาของบุคคลอื่น
- 7 Judgment and Decision-Making**
การประเมินและการตัดสินใจ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล และตัดสินใจ ซึ่งข้อมูลเป็นหัวใจสำคัญในการตัดสินใจ
- 8 Service Orientation**
การบริการ เป็นทักษะภายใต้ทักษะทางสังคม หากระบบหุ่นยนต์เข้ามาแย่งงานมนุษย์มากเท่าไร ทักษะทางสังคมก็ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น
- 9 Negotiation**
การเจรจาต่อรอง ทักษะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของมนุษย์ มีความต้องการมากในสายงานคอมพิวเตอร์และศิลปะ
- 10 Cognitive Flexibility**
ความยืดหยุ่นทางความสามารถในการคิดหรือใช้ทักษะหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน

เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานอาชีพ และบริบทการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น ทักษะ Soft Skills ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในปี ค.ศ. 2020 ของ World Economic Forum (WEF)



Transformation From TRADITIONAL TO DIGITAL HR



In the new world,
it's not the big fish which eats the small fish,
it's the **fast fish**
which eats the **slow fish**

THEN



NOW



กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์





**Internal
Factors**

**External
Factors**

SWOT

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถ
และสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก
ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน
เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง
การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

SWOT

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและต่อความสามารถซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

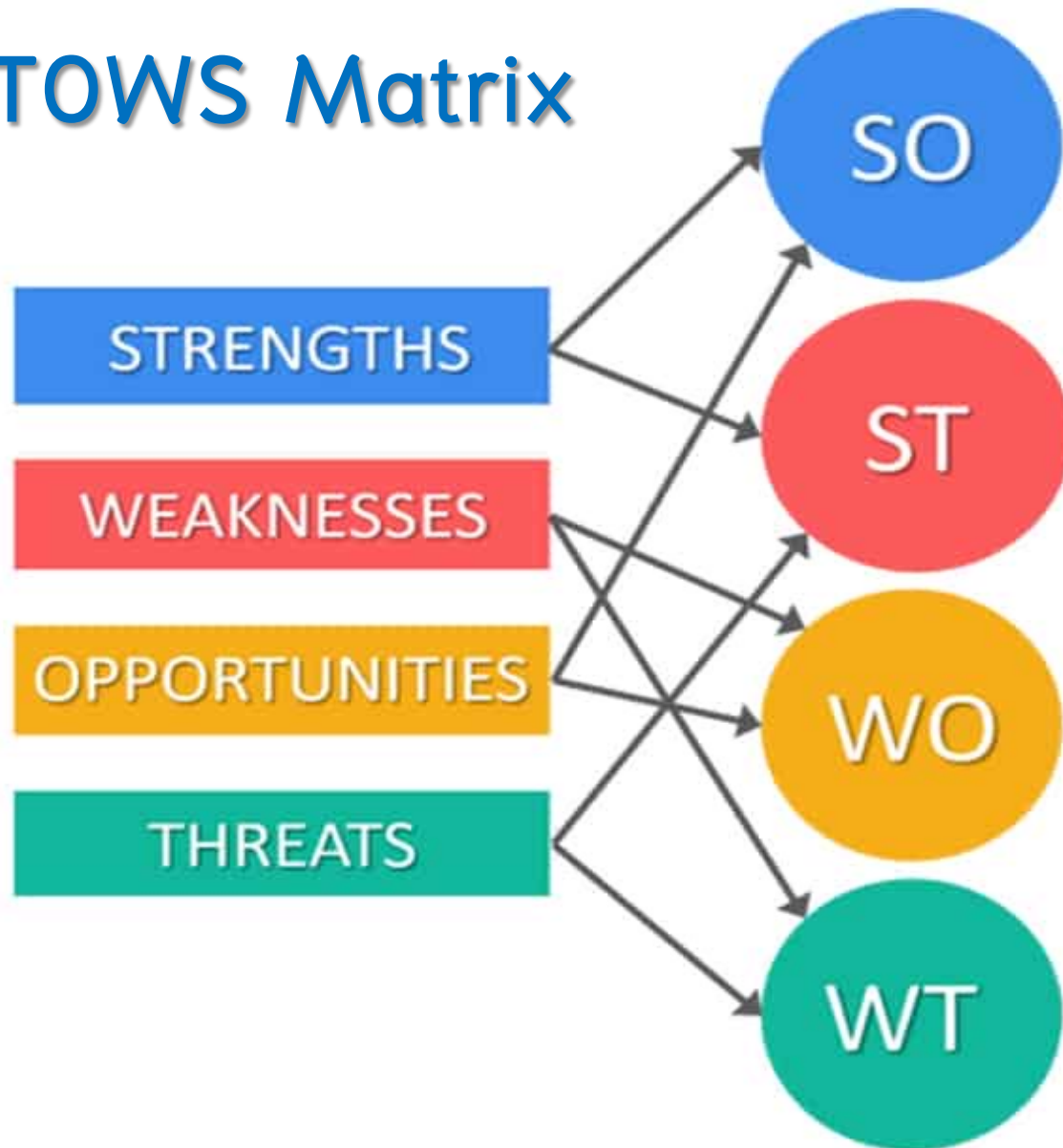
SWOT

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและ
สถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานของ
ขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ
สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการ
ดำเนินการขององค์กร

SWOT

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้เกิดผล
วัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น
ปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรค
เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถ
เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์
ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้

TOWS Matrix



เอาจุดแข็งขององค์กรมาใช้ในเกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสที่ได้รับจากภายนอก

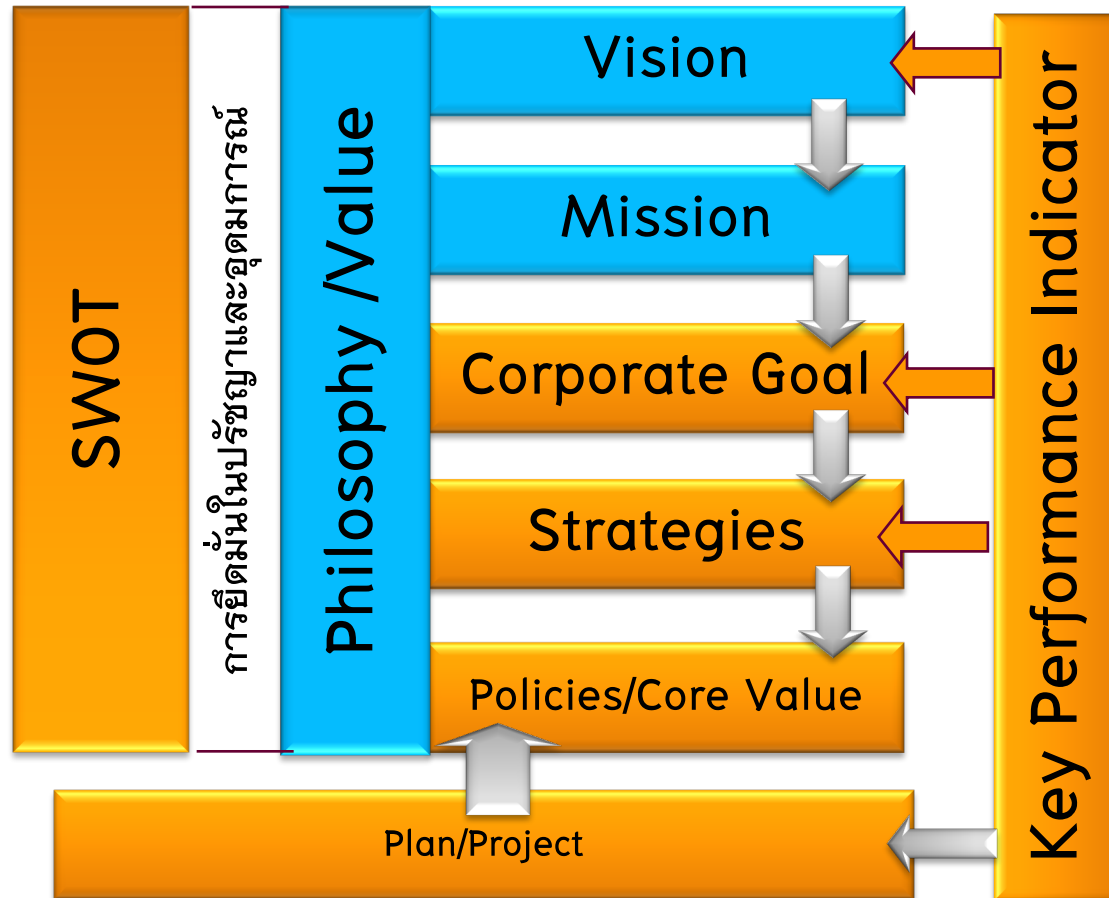
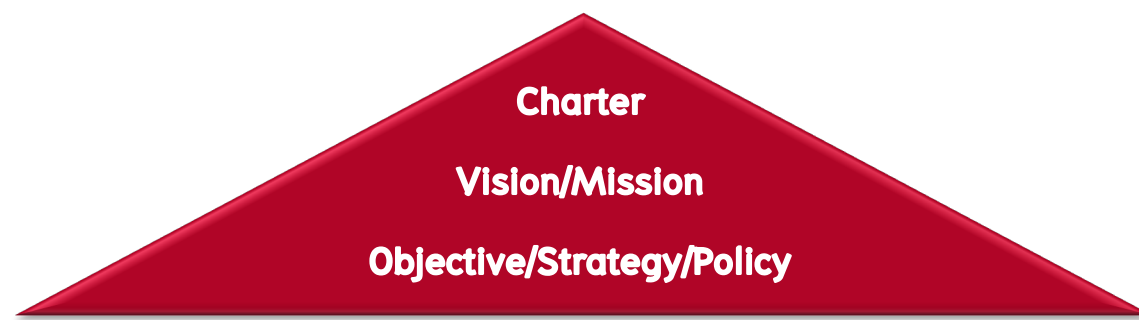
นำเอาจุดแข็งขององค์กรมาลดผลกระทบที่เกิดจากอุปสรรคที่ได้รับจากภายนอก

ลดหรือแก้ไขจุดอ่อนเพื่อรับผลประโยชน์จากโอกาสจากภายนอกที่เข้ามา

ทั้งลดและพิชิตจุดอ่อนภายในและลดอุปสรรคจากภายนอก

	Strengths S1 S2 ...	Weaknesses W1 W2 ...
Opportunities O1 O2 ...	SO การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็ง ภายในและโอกาสภายนอกมาใช้	WO การแก้ไขจุดอ่อนภายใน โดย พิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร
Threats T1 T2 ...	ST การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาใช้	WT การแก้ไขหรือลดความเสียหาย องค์กรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก

STRATEGIC PLAN



การยึดมั่นในปรัชญาและอุดมการณ์

แผนงานหรือโครงการ
ที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

สิ่งที่ประชาคมร่วมกันกำหนด ทิศทาง
ความเป็นองค์กรในอนาคต ? ปีข้างหน้า

พันธะและภาระที่องค์กรต้องทำตาม
กฎหมาย และเพื่อบรรลุเป้าหมาย
แห่งวิสัยทัศน์

การกำหนดเป้าหมาย

กลยุทธ์หรือวิธีการที่สอดคล้อง
กับบริบท และให้บรรลุเป้าหมาย

แนวทางที่ผู้บริหาร
กำหนดให้ถือปฏิบัติ

KPI
ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน

SWOT

PEST

5 Forces Model

Value Chain

Case Study

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ รฟม.

ปีงบประมาณ 2560-2565

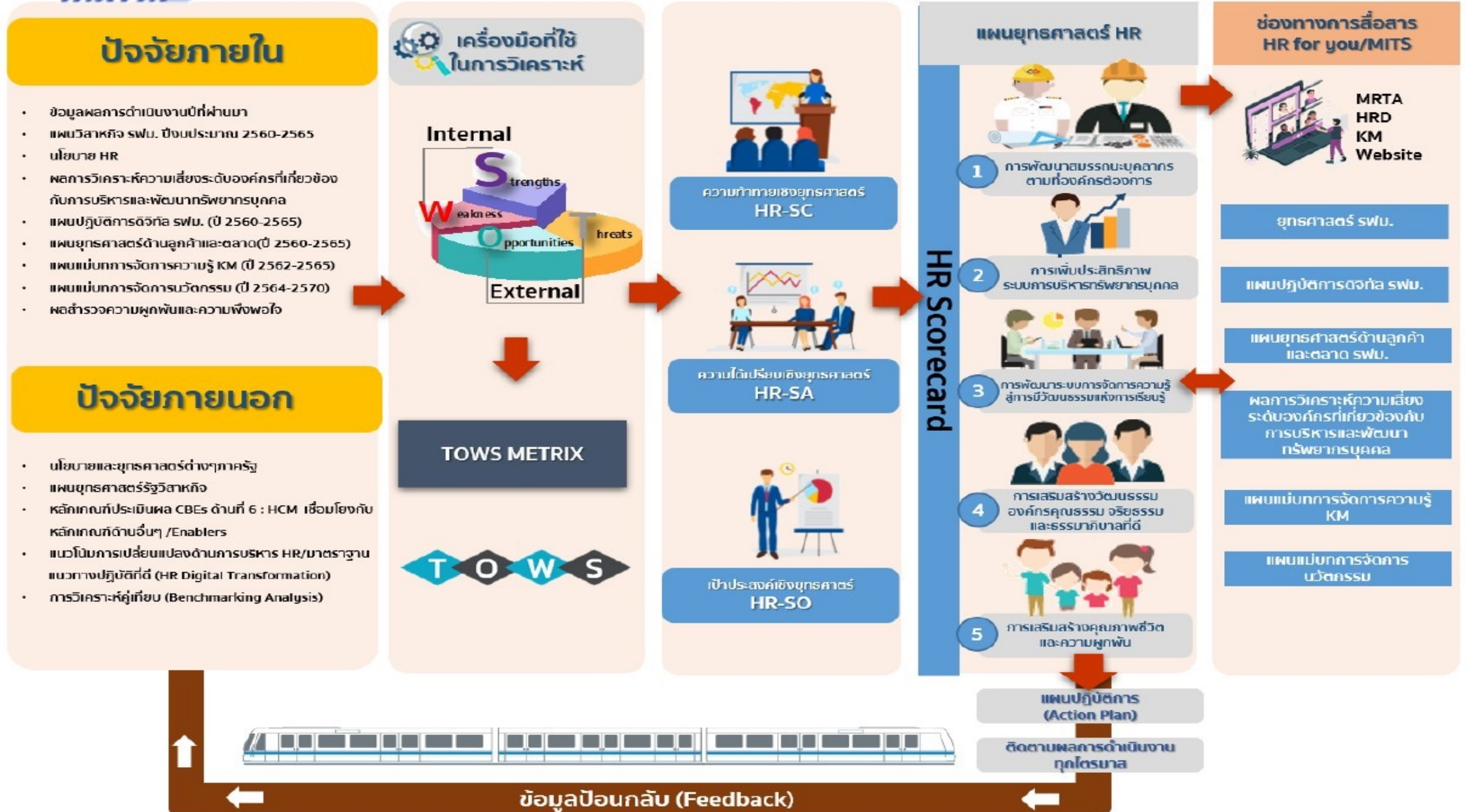
ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2565



กระบวนการทบทวน/ ปรับปรุงแผน ยุทธศาสตร์ การบริหารทุนมนุษย์



แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560-2565
ฉบับปรับปรุงปีประจำปี 2565
การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน
แห่งประเทศไทย



2) การวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (HCM SC) และความได้เปรียบเทียบเชิงยุทธศาสตร์ (HCM SA) (TOWS Matrix)



การวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (HCM SC) และความได้เปรียบเทียบเชิงยุทธศาสตร์ (HCM SA) (TOWS Matrix)

O โอกาส (Opportunities)

- O1. นโยบายของรัฐบาลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 สนับสนุน การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
- O2. รัฐบาลสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบราง เพื่อให้เป็นระบบขนส่งหลักของประเทศ
- O3. เป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคงและมีภาพลักษณ์ที่ดี
- O4. ระบบการประเมินผลการดำเนินงานระดับวิชาชีพ (Enablers) สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
- O5. รัฐบาลสนับสนุนให้ รฟม. ดำเนินการเรื่องตัวร่วมและค่าโดยสารร่วม
- O6. รัฐบาลสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมระบบรางภายในประเทศ

T อุปสรรค (Threats)

- T1. แรงจูงใจในส่วนค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (โบนัส) ไม่จูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้าร่วมงานกับ รฟม.
- T2. การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นอำนาจ พิจารณาของ หน่วยงานภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้
- T3. เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากร รฟม. ต้อง ปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- T4. การแพร่ระบาดของ Covid-19 เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน กิจกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

S จุดแข็ง (Strengths)

- S1. บุคลากรมีความรู้ และความสามารถตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด
- S2. บุคลากรมีระดับการศึกษาสูงและมีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้
- S3. บุคลากรส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กร
- S4. มีการนำระบบสมัครสมาชิกมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- S5. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโครงการรถไฟฟ้าขนาดใหญ่
- S6. มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร (MRTA Culture) เพื่อเป็นกรอบพฤติกรรมที่ พึงประสงค์
- S7. องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- S8. มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เป็น ประจำทุกปี เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- S9. มีการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน
- S10. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

W จุดอ่อน (Weakness)

- W1. กระบวนการจัดการความรู้ (KM) เริ่มมีการถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือช่วย ให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร แต่ยังไม่ ครบถ้วนทุกกระบวนการ
- W2. พัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรในอนาคต (Future Competency) ได้ที่ ความสามารถในการพัฒนาธุรกิจที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลางและความสามารถในการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีรถไฟฟ้
- W3. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเสริมบูรณาการกับแผนงานและระบบงาน ที่สำคัญ แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกแผนงาน
- W4. ผู้นำระดับสูงและพนักงานยังต้องพัฒนาองค์ความรู้ด้านการดำเนินงานธุรกิจ
- W5. บุคลากรมีการเรียนรู้และมีการประพฤติปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมองค์กร แต่ยังไม่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์เชิงรับ WT

HRSC 4 การเตรียมความพร้อม ด้านการเรียนรู้นำไปสู่การสร้าง วัฒนธรรมการแห่งการเรียนรู้ (W1/T3)



กลยุทธ์เชิงรุก SO

HRSC 1 การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ด้านพัฒนาธุรกิจต่อเนื่อง สร้างโอกาสทางธุรกิจที่ ยังมีข้อจำกัดเพื่อเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้ (W4/O5)
HRSC 2 การพัฒนาและเตรียมความพร้อมบุคลากรให้สอดคล้องกับกลสมเปลี่ยนแปลง (W2/O6)

กลยุทธ์เชิงรุก SO

HRSA 1 บุคลากรมีความผูกพันและ พร้อมปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ (S3/O2/O6)
HRSA 2 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อ การบริหารทรัพยากรบุคคล (S10/O4)
HRSA 3 บุคลากรมีส่วนสมรรถนะ หลุดตามที่องค์กรกำหนด (S2,S5/O6)

กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST

HRSC 3 การสรรหาและบริหารอัตรากำลังยัง ไม่ได้เต็มประสิทธิภาพ (S9/T1)



แผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map : HR Scorecard)

วิสัยทัศน์ : ดำเนินการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ

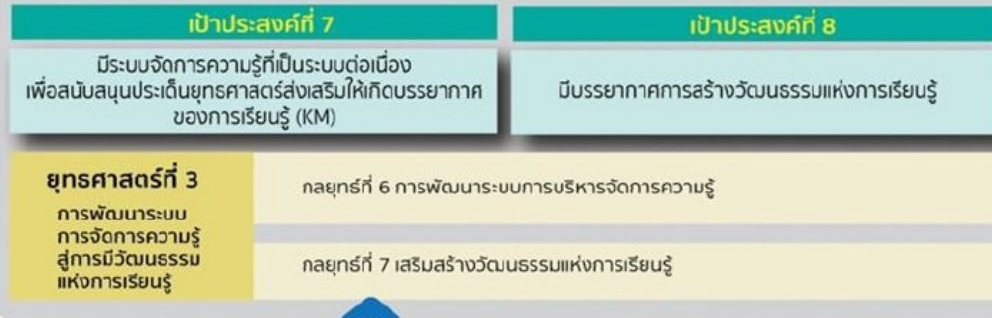
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)



มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)



มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)



มิติที่ 4 ความพร้อมรับพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

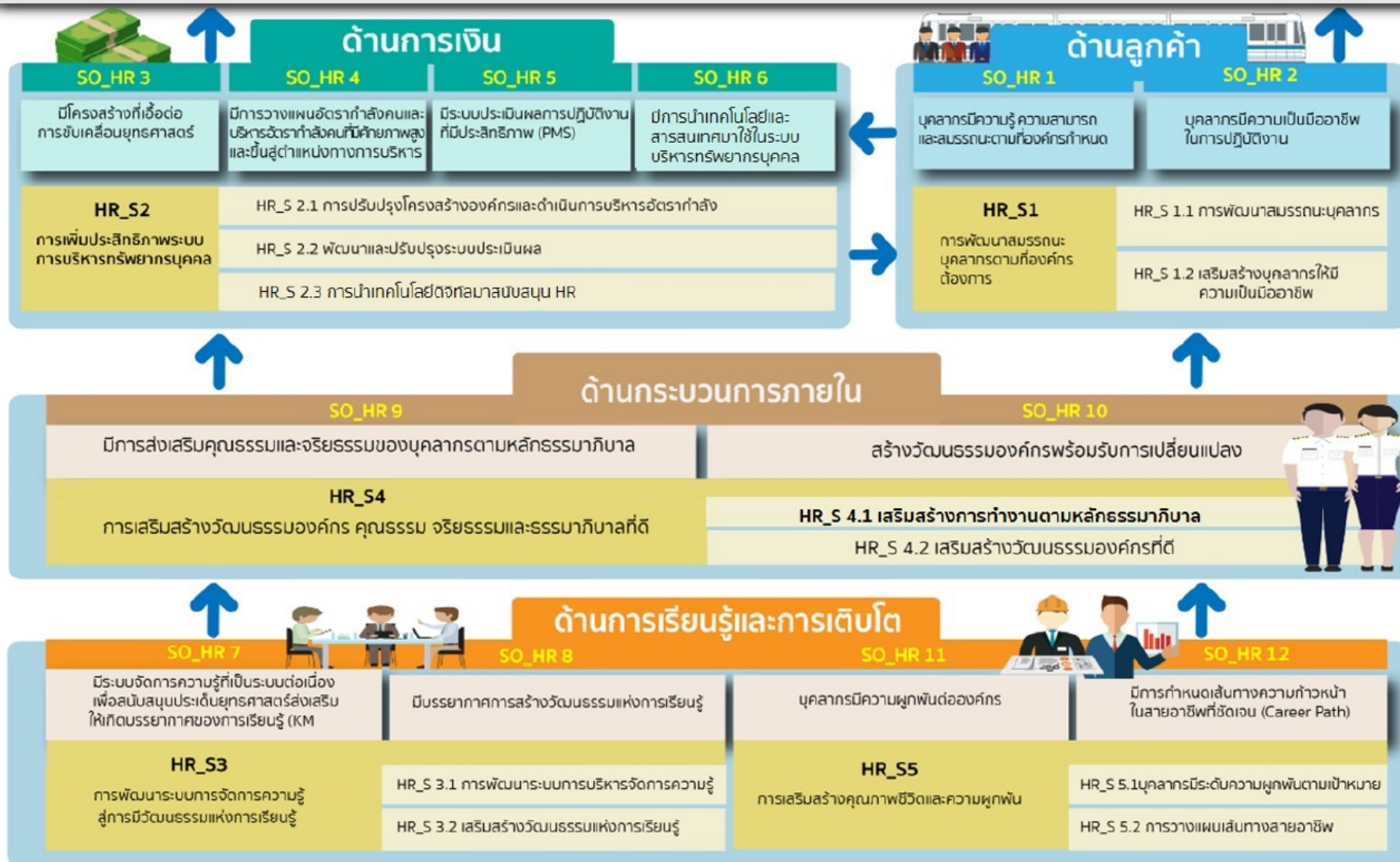


มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน



แผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map : BSC)

วิสัยทัศน์ : ดำเนินการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ



การดำเนินงานที่สำคัญการบริหารทุนมนุษย์ รฟม.

ระหว่างปี 2560-2565 (Working theme)



2565



- บริหารความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) อย่างเป็นระบบ
- บูรณาการระบบการจัดการความรู้ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมการคิดค้น
- องค์ความรู้และนวัตกรรม มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ และเตรียมการจัดทำยุทธศาสตร์ ปี 2566-2571

2564



- กำหนดแนวทางในการบริหารความเปลี่ยนแปลงด้าน HR
- พัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
- คัดเลือกและพัฒนากลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพ (Successor) สำหรับตำแหน่งเป้าหมาย ตามแนวทางการเตรียมความพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารองค์กร (IDP Successor Planning)
- บูรณาการระบบ KM ครอบคลุมทุกกระบวนการทั่วทั้งองค์กร
- ระบุปัจจัยเสี่ยงด้าน HR และมีแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติ
- ปรับกระบวนการทำงานของฝ่าย HR ให้เป็นระบบและสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ HCM
- สื่อสารระบบความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) และแนวทางพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan) ให้กับบุคลากร

2563



- พัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ในการสอบมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพกลุ่มอาชีพนักทรัพยากรมนุษย์
- แนวทาง/วิธีการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน HR Audit
- พัฒนาระบบจัดการงานการบริหารทรัพยากรบุคคล (ระบบ HRD/HRM/HR Welfare)
- ปรับบทบาทการทำงานเชิงรุกของสายงาน HR
- การสร้างผู้แทนของสายงาน (HR Coordinator) กิจกรรม HR for you
- ติดตามและประเมินผลรอบครึ่งปีแผนยุทธศาสตร์ฯ และนำหลักเกณฑ์การประเมิน
- การบริหารทุนมนุษย์ HCM ผนวกการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์
- สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ตามหลักการและแนวทางที่กำหนด
- เตรียมความพร้อมบุคลากรมีโอกาสนับสู่การเป็นผู้มีศักยภาพ (Successor) ตามแนวทางการเตรียมความพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารองค์กร (Succession Planning) ที่กำหนด
- ผนวกแผนอัตราค่าจ้างและจัดทำแผนอัตราค่าจ้างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568
- ผนวกโครงสร้างองค์กร
- จัดทำระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และกำหนดแนวทางพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan)
- ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และสร้างความผูกพัน
- จัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ เป็นแนวทางพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

2562



- บุคลากร HR สอบผ่านมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ
- จัดทำเส้นทางพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Competency Development Roadmap : CDR)
- หลักการแนวทางการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
- กำหนดหลักการแนวทางการเตรียมความพร้อมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารองค์กร (Succession Planning)
- พัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร (IDP MC)
- กำหนดกรอบสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะขององค์กร (Corporate Core Competency) สมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency) และสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency)
- ส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ
- ผนวกวัฒนธรรมองค์กร

2561



- รักษาและเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร
- พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)

2560



- รักษาบุคลากรและเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร
- พัฒนาสมรรถนะผู้นำ และบุคลากรอย่างเป็นระบบ ให้มีความพร้อมต่อการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง
- บริหารจัดการความรู้อย่างบูรณาการ เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรสมรรถนะสูง



Workshop!





ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาวัตกรรมการจัดการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรเมษฐ์ แสงอ่อน

อาจารย์ ดร.วิไลลักษณ์ รักบำรุง