



รายงานผลตามแผนปฏิบัติการ
ด้านทรัพยากรมนุษย์ ไตรมาส 4/2566
(มกราคม-ธันวาคม)

สำนักทรัพยากรมนุษย์

แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2566

3 กลยุทธ์

บริหารอัตรากำลังเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
(Manpower Plan)



พัฒนาระบบด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุน
การดำเนินงาน (System Plan)



เพิ่มศักยภาพและความผูกพันของบุคลากร
(Develop Plan)



5 แผนงาน

1. Effective Manpower Plan

2. การปรับปรุงระบบ PMS

3. Key Position และ Succession Plan

4. โครงการสร้าง Engagement

5. โครงการพัฒนาศักยภาพ “บุคลากร” ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

รายงานผลตามแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2566
งวด 12 เดือน (มกราคม-ธันวาคม)

SO-HR 1 บริหารอัตรากำลังเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Manpower Plan)

แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2566	ตัวชี้วัดและเป้าหมาย	ผลตามการดำเนินงาน จวด 12 เดือน (มกราคม-ธันวาคม)
<p>แผนที่ 1</p> <p>Effective Manpower Plan</p> <p>งบประมาณ</p> <p>ไม่ได้ขออนุมัติงบประมาณ</p> <p>ปัญหาและอุปสรรค</p> <p>คุณสมบัติยังไม่ตรงตามความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด</p> <p>แนวทางแก้ไข</p> <p>ดำเนินการสรรหา รอบ 2</p>	<p>ตัวชี้วัด</p> <p>ร้อยละความสำเร็จของการบริหารอัตรากำลังตามกรอบอัตรากำลัง</p> <p>เป้าหมาย</p> <p>ร้อยละ 100</p>	<p>Implement: ร้อยละ 100 / Achievement: ร้อยละ 96.36</p> <p><u>การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน</u></p> <p>แผนการสรรหาประจำปี 2566 รวม 55 อัตรา ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> ระดับผู้บริหารส่วน/ฝ่าย จำนวน 24 อัตรา <ul style="list-style-type: none"> - สรรหาได้จำนวน 22 อัตรา - อยู่ระหว่างดำเนินการ 2 อัตรา ระดับพนักงาน จำนวน 31 อัตรา <ul style="list-style-type: none"> - สรรหาได้ ครบถ้วนทั้ง 31 อัตรา <p>โดยสรุป ปี 2566 สรรหาได้รวม 53 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 96.36</p>

SO-HR 2 พัฒนาระบบด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน (System Plan)

แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2566	ตัวชี้วัดและเป้าหมาย	ผลตามการดำเนินงาน งวด 12 เดือน (มกราคม-ธันวาคม)
<p>แผนที่ 2</p> <p>การพัฒนาระบบ Performance Management System (PMS)</p> <p>งบประมาณ ไม่ได้ขออนุมัติงบประมาณ</p> <p>ปัญหาและอุปสรรค - ไม่มี -</p> <p>แนวทางแก้ไข - ไม่มี -</p>	<p>ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระบบ PMS</p> <p>เป้าหมาย ร้อยละ 100</p>	<p>Implement: ร้อยละ 100 / Achievement: ร้อยละ 100</p> <p><u>การดำเนินงานเป็นไปตามแผน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ศึกษาดูงานจากธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) และถือเป็นต้นแบบในการปรับปรุงพัฒนาระบบ PMS ทบทวนกระบวนการดำเนินงาน ใน 2 ประเด็น คือ <ol style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดตัวชี้วัดฯ เพื่อพิจารณาตัวชี้วัดหน่วยงานระดับสำนัก และตัวชี้วัดรายบุคคลของผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งถ่ายทอดมาจาก KPI ของรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ แต่ละสายงานที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ทำให้ KPI ที่ได้มีความสอดคล้องกันในแต่ละสำนัก/ฝ่าย สรุป KPI มาตรฐานระดับสำนัก ของทุกหน่วยงาน และจัดทำเป็นฐานข้อมูล KPI ส่งผลให้การจัด KPI ในปีถัดไปมีความกระชับและรวดเร็วมากขึ้น

SO-HR 2 พัฒนาระบบด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน (System Plan)

แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2566	ตัวชี้วัดและเป้าหมาย	ผลตามการดำเนินงาน งวด 12 เดือน (มกราคม-ธันวาคม)
<p>แผนที่ 3</p> <p>การวิเคราะห์ Key Position และ Succession Plan</p> <p>งบประมาณ ไม่ได้ของงบประมาณ</p> <p>ปัญหาและอุปสรรค</p> <p>- ไม่มี -</p> <p>แนวทางแก้ไข</p> <p>- ไม่มี -</p>	<p>ตัวชี้วัด</p> <p>ระดับความสำเร็จของ Succession Plan</p> <p>เป้าหมาย</p> <p>มี Successor Pool ระดับ พช.กอญ ขึ้นไป ที่จะเกษียณปี 67-69</p>	<p>Implement: ร้อยละ 100 / Achievement : มี Successor Pool ระดับ พช.กอญ ขึ้นไปที่จะเกษียณปี 67-69</p> <p><u>การดำเนินงานเป็นไปตามแผน</u></p> <p>สำนักทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการตามแผน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดกลุ่ม (Pool) ผู้มีศักยภาพสูง เพื่อเข้ารับการพัฒนาศักยภาพ 2. ประเมินความพร้อมของผู้มีศักยภาพสูง และคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เพื่อกำหนดเป็น Successor Pool ตามตำแหน่งและระดับงาน 3. จัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) พร้อมกำหนดสมรรถนะ และรายละเอียดที่ต้องพัฒนา ตามผลการประเมิน ศักยภาพ ของผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป เพื่อทดแทนตำแหน่งตามปีที่เกษียณอายุ

SO-HR 3 เพิ่มศักยภาพและความผูกพันของบุคลากร (Develop Plan)

แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2566	ตัวชี้วัดและเป้าหมาย	ผลตามการดำเนินงาน จวด 12 เดือน (มกราคม-ธันวาคม)
<p>แผนที่ 4</p> <p>โครงการสร้างความผูกพันของบุคลากร</p> <p>งบประมาณ ไม่ได้ขออนุมัติงบประมาณ</p> <p>ปัญหาและอุปสรรค - ไม่มี -</p> <p>แนวทางแก้ไข - ไม่มี -</p>	<p>ตัวชี้วัด คะแนนความผูกพันของบุคลากร (เต็ม 5)</p> <p>เป้าหมาย 3.5 คะแนน</p>	<p>Implement: ร้อยละ 100 / Achievement: ร้อยละ 100 (3.81 คะแนน)</p> <p><u>การดำเนินงานเป็นไปตามแผน</u></p> <p>ผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กร ปี 2566 พนักงาน 931 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 687 คน คิดเป็นร้อยละ 73.79 ซึ่งผลคะแนนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.81) และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลักๆ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ปัจจัย ด้านความพึงพอใจในงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.45) 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก (เฉลี่ย = 3.52) 3) ปัจจัยด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.69)

SO-HR 3 เพิ่มศักยภาพและความผูกพันของบุคลากร (Develop Plan)

แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2566	ตัวชี้วัดและเป้าหมาย	ผลตามการดำเนินงาน งวด 12 เดือน (มกราคม-ธันวาคม)
<p>แผนที่ 5</p> <p>ศักยภาพบุคลากร ให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง MCOT People Transformation</p> <p>งบประมาณ</p> <p>ได้รับจัดสรร 5 ล.บ. ใช้จริง 1.37 ล.บ.</p> <p>ปัญหาและอุปสรรค</p> <p>- ไม่มี -</p> <p>แนวทางแก้ไข</p> <p>- ไม่มี -</p>	<p>ตัวชี้วัด</p> <p>ร้อยละของพนักงานที่เข้ารับการพัฒนาในระดับสมรรถนะ (Competency) ตามระดับที่คาดหวัง</p> <p>เป้าหมาย</p> <p>ร้อยละ 75</p>	<p>Implement: ร้อยละ 100 / Achievement: ร้อยละ 100 (ร้อยละ 75.10)</p> <p><u>การดำเนินงานเป็นไปตามแผน</u></p> <p>1. พัฒนาผู้บริหารและพนักงาน ตามแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2566 จำนวน 214 หลักสูตร ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) หลักสูตรด้าน Digital จำนวน 35 หลักสูตร คิดเป็น 16.36% 2) หลักสูตรด้าน Business จำนวน 23 หลักสูตร คิดเป็น 10.75% 3) หลักสูตรด้าน Mindset จำนวน 9 หลักสูตร คิดเป็น 4.21% 4) Core/Functional จำนวน 147 หลักสูตร คิดเป็น 68.69% <p>2. พนักงานที่เข้ารับการพัฒนา ด้าน Digital / Business / Creative / Mindset จำนวน 172 คน มีผลการประเมิน Competency ตามระดับที่คาดหวัง คิดเป็นร้อยละ 75.10</p>

APPENDIX

1. Effective Manpower Plan

วัตถุประสงค์ของแผน บริหารกรอบอัตรากำลังของหน่วย Core Business

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จของการบริหารอัตรากำลังตามกรอบอัตรากำลัง

เป้าหมายประจำปี

2566
ร้อยละ 100

ลำดับ	รายละเอียดแผนงาน/กิจกรรม	Responsible	ระยะเวลาการดำเนินการ ปี 2566												
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1	กำหนดกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน CORE	ส่วน.กลยุทธ์ฯ HR													
2	แผนบริหารอัตรากำลังตามกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน	ส่วนบริหารบุคคล +หน่วยงานต่างๆ													
3	ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากรตามแผน	ส่วนบริหารบุคคล													
4	ติดตามผลการดำเนินงาน / รายได้ / ค่าใช้จ่ายบุคลากร	ส่วน.กลยุทธ์ฯ HR													

2. การพัฒนาระบบ Performance Management System (PMS)

วัตถุประสงค์ของแผน
ตัวชี้วัด

เพื่อให้ระบบประเมินผลรายบุคคลสะท้อนกับการดำเนินงานจริง
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการ

เป้าหมายประจำปี

2566
ร้อยละ 100

ลำดับ	รายละเอียดแผนงาน/กิจกรรม	Responsible รายการกิจกรรม	ระยะเวลาการดำเนินการ ปี 2566													
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1	ศึกษา/ทบทวน/วิเคราะห์ข้อมูล PMS องค์กร และหาหน่วยงานที่มีระบบ PMS ที่ดีเป็นต้นแบบ	ส่วนบริหารค่าตอบแทน														
2	ออกแบบ ปรับปรุงกระบวนการ และเครื่องมือด้าน PMS ระยะสั้น และระยะยาว	ส่วนบริหารค่าตอบแทน														
3	ดำเนินการกำหนด KPIs ตามวิธีการที่ออกแบบไว้	ส่วนบริหารค่าตอบแทน														
4	ติดตาม ให้ Feedback การทำงานระหว่างปี	ส่วนบริหารค่าตอบแทน / ทุกสำนัก														
5	พัฒนาระบบ PMS ตามแผนระยะยาวจากหน่วยงานต้นแบบ															

3. การวิเคราะห์ Key Position และ Succession Plan

วัตถุประสงค์ของแผน

เพื่อพัฒนาและเตรียมความพร้อมบุคลากรในการทดแทนตำแหน่งที่สำคัญต่อจากผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของ Succession Plan

เป้าหมายประจำปี

1. Successor Pool ของตำแหน่ง พช.กก.พอ.ใหญ่ ขึ้นไป (Key Positions) ที่จะเกษียณ ปี 2567-69
2. กำหนดตำแหน่ง Key Competitive Advantage เพื่อตอบโจทย์การหารายได้ดิจิทัลและธุรกิจใหม่

2566

Successor Pool ระดับ พช.กอญ ขึ้นไป ที่จะเกษียณ ปี 67-69

ลำดับ	รายละเอียดแผนงาน/กิจกรรม	Responsible รายการกิจกรรม	ระยะเวลาการดำเนินการ ปี 2566											
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	พิจารณาตำแหน่งงานสำคัญ (Key Position) ที่จะเกษียณ ปี 2566 - 2569	คณะกรรมการ Successor / HRD												
2	กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน (Success Profile)	HRD / ผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน												
3	พิจารณาความเหมาะสมของผู้บริหารตาม Success Profile ที่กำหนด ในด้านความสามารถและศักยภาพ	คณะกรรมการ Successor / HRD												
4	กำหนด Successor pool เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	คณะกรรมการ Successor / HRD												
5	ดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และติดตามประเมินผลการพัฒนา	ผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน HRD / คณะกรรมการ Successor												

4. โครงการสร้างความผูกพันของบุคลากร

วัตถุประสงค์ของแผน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ตัวชี้วัด

คะแนนความผูกพันของบุคลากร (เต็ม 5)

เป้าหมายประจำปี

2566
3.5

ลำดับ	รายละเอียดแผนงาน/กิจกรรม	Responsible	ระยะเวลาการดำเนินการ ปี 2566												
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1	ออกแบบและจัดทำแผนกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันให้สอดคล้องกับผลการสำรวจ	ส.สวัสดิการฯ													
2	จัดกิจกรรมและประเมินผลตามแผนส่งเสริมความผูกพันที่ได้รับความเห็นชอบ	ส.สวัสดิการฯ													
3	ทบทวนแผนส่งเสริมความผูกพันให้สอดคล้องกับปัจจัยความผูกพัน	ส.สวัสดิการฯ													
4	สำรวจความผูกพันของบุคลากรประจำปี	ส.สวัสดิการฯ													

5. โครงการพัฒนาศักยภาพ “บุคลากร” ให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง : MCOT People Transformation

วัตถุประสงค์ของแผน

เพื่อพัฒนาทักษะ/ความรู้ ผู้บริหารและพนักงาน ในด้าน Digital / Business / Creative/ Mindset

ตัวชี้วัด ร้อยละของพนักงานที่เข้ารับการพัฒนามีระดับสมรรถนะ (Competency) ตามระดับที่คาดหวัง

เป้าหมายประจำปี

2566
ร้อยละ 75

ลำดับ	รายละเอียดแผนงาน/กิจกรรม	Responsible	ระยะเวลาการดำเนินการ ปี 2566											
		รายการกิจกรรม	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	กำหนดการประเมิน Competency ในด้าน Creative /Digital/Business /Mindset ของพนักงานในหน่วยงานด้านธุรกิจดิจิทัลและธุรกิจใหม่	HRD												
2	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี	HRD												
3	ดำเนินการพัฒนาพนักงานตามแผนพัฒนา บุคลากร	HRD												
4	ประเมิน Competency พนักงานที่เข้ารับการพัฒนาด้าน Creative /Digital/Business /Mindset	HRD												