

ผลการดำเนินงาน
ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต (องค์การสุรา)

Core Business Enablers

หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.9313

ประเด็นที่
องค์การสุรา
สามารถดำเนินการได้

- องค์การสุรา มีการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกครอบคลุมถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์และการดำเนินธุรกิจขององค์กร และมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี
- องค์การสุรา มีการกำหนดแผนอัตรากำลังประจำปี โดยมุ่งเน้นการสรรหาทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง นอกจากนี้ มีการกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job family) วิเคราะห์ภาระงาน (Workload) และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อคน
- องค์การสุรา มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) และมีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- องค์การสุรา มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยเริ่มกำหนดตัวชี้วัดประเมินการดำเนินงานในระดับบุคคล (KPI)
- การออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กร มีการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรในส่วนของสมรรถนะหลัก (Core Competency) เพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
- องค์การสุรา มีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) โดยจัดให้มีการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากรทุกระดับ มีช่องทางรับฟังข้อร้องเรียนของบุคลากร
- ระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานมีการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร และนำข้อมูลมาสรุปเป็นสารสนเทศในระบบเทคโนโลยีดิจิทัลรายงานต่อผู้บริหาร
- องค์การสุรา มีการจัดทำแผนงานประจำปีด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือต่างๆ
- สายงาน HR สร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR อีกทั้งมีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นที่
องค์การสุรา
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- แผนปฏิบัติการด้าน HR ควรมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้ง Output และ Outcome ที่สามารถสะท้อนถึงความสำเร็จของโครงการ นอกจากนี้ ควรเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้าน HR อีกทั้งควรแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ได้อย่างชัดเจนและครบถ้วนมากยิ่งขึ้น รวมถึงบูรณาการกับระบบ/แผนงานที่สำคัญ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

- องค์การสุราฯ ควรจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาว โดยมีการประมาณการอัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) อีกทั้งควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และนำการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลัก องค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กรมาใช้ ประโยชน์ในการวางแผนด้านอัตรากำลัง และควรกำหนดแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job Rotation) ที่ชัดเจน
- องค์การสุราฯ ควรนำความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่ม และส่วนบุคลากร รวมถึงควรเพิ่มประสิทธิภาพกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานในการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร
- องค์การสุราฯ ควรมีกลไกเพื่อสร้างมาตรฐานของทั้งองค์กรในการกำหนด KPI และเป้าหมาย ร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับบัญชา และติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับ สายงานและระดับบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบ ปรับปรุงกระบวนการการทำงาน รวมถึงควรใช้ ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัว เงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้ ควรพิจารณานำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละทีมงาน/หน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการ พัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีมงาน/หน่วยงาน
- องค์การสุราฯ ยังไม่มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development plan: IDP) และ แผนการพัฒนาศักยภาพระยะยาว (Development Roadmap) โดยพิจารณาถึงทักษะความ เชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงควรมีการทบทวนสมรรถนะ ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- องค์การสุราฯ ควรพัฒนารูปแบบของการเก็บข้อมูลจำนวนชั่วโมงและประสิทธิผลของการพัฒนา บุคลากรแบบ Non-classroom ให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-Job Training รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนานตนเอง (Self-learning) อีกทั้งควรเพิ่มเติมการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม
- ด้านการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ยังไม่พบการ จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่มีหลักเกณฑ์การเลื่อนย้ายและ หมุนเวียนที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กร และกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร
- ถึงแม้ว่ามีการดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ยังไม่ทราบถึงระดับ ความผูกพันของบุคลากร และปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างความ ผูกพันองค์กร
- ถึงแม้ว่ามีการกำหนดค่านิยมองค์กร (Core value) ได้แก่ LDO แต่ยังไม่พบการกำหนดพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ และการจัดกิจกรรมต่างๆ ในการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับ ได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)
- ยังไม่มีการดำเนินการด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เป็นระบบ

- ยังไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) อย่างเป็นระบบ เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ อีกทั้งควรกำหนดกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR ที่นำมาใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรมากยิ่งขึ้น
- ควรมีการจัดทำแผนระยะยาวด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา นอกจากนี้ ควรเชื่อมโยงแผนงานด้านความปลอดภัย กับแผนบริหารความเสี่ยง และสร้างความตระหนัก โดยการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง
- องค์การสุราฯ ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรของสายงาน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ควรปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรให้ชัดเจน พัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมทั้งควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.9313

สรุปประเด็นสำคัญ

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์: อยู่ที่ระดับ 2.3000
- องค์การสุราฯ มีการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกครอบคลุมถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์และการดำเนินธุรกิจขององค์กร และมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างไรก็ตาม แผนปฏิบัติการด้าน HR ควรมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้ง Output และ Outcome ที่สามารถสะท้อนถึงความสำเร็จของโครงการ นอกจากนี้ ควรเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่งเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้าน HR อีกทั้งควรแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างชัดเจนและครบถ้วนมากยิ่งขึ้น รวมถึงบูรณาการกับระบบ/แผนงานที่สำคัญ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การบริหารทุนมนุษย์: อยู่ที่ระดับ 1.9450
- องค์การสุราฯ มีการกำหนดแผนอัตรากำลังประจำปี โดยมุ่งเน้นการสรรหาทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง นอกจากนี้ มีการกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job family) วิเคราะห์ภาระงาน (Workload) และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อคน อย่างไรก็ตาม ควรจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาว โดยมีการประมาณการอัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) อีกทั้งควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และนำการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราร้อยละระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่

เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กรมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนด้านอัตรากำลัง และ
ควรกำหนดแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job Rotation) ที่ชัดเจน

องค์การสุราฯ มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการ
เปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ
(Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย
หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตาม ควรนำความ
ต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและ
สิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร รวมถึง
ควรเพิ่มประสิทธิภาพกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในการพัฒนา
ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

องค์การสุราฯ มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับองค์กร หน่วยงาน
และระดับบุคคล โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการ
ประเมินผลที่ชัดเจน โดยเริ่มกำหนดตัวชี้วัดประเมินการดำเนินงานในระดับบุคคล (KPI)
อย่างไรก็ตาม ควรมีกลไกเพื่อสร้างมาตรฐานของทั้งองค์กรในการกำหนด KPI และเป้าหมาย
ร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับบัญชา และติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับ
สายงานและระดับบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบ ปรับปรุงกระบวนการการทำงาน รวมถึงควรใช้
ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่เป็น
ตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้ ควรพิจารณานำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์
เปรียบเทียบเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละทีมงาน/หน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการ
ปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีมงาน/หน่วยงาน

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ :

อยู่ที่ระดับ 1.5900

การออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กร มีการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) และมีการประเมิน
ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรในส่วนของสมรรถนะหลัก (Core Competency) เพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตาม องค์การสุราฯ ยังไม่มี
การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development plan: IDP) และแผนการพัฒนา
บุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) โดยพิจารณาถึงทักษะความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อ
การดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงควรมีการทบทวนสมรรถนะให้รองรับการ
เปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ องค์การสุราฯ ควรพัฒนารูปแบบของการเก็บ
ข้อมูลจำนวนชั่วโมงและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรแบบ Non-classroom ให้เป็นระบบมาก
ยิ่งขึ้น เช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-Job Training รวมถึงการสร้างแนวคิดและ
สร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning) อีกทั้งควรเพิ่มเติมการประเมินประสิทธิผล
ของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการ
ฝึกอบรม

เริ่มมีการศึกษาและจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และแผนการบริหาร
จัดการคนเก่ง (Talent management) โดยจะนำไปดำเนินการจริงในปี 2564 อย่างไรก็ตาม
ด้านการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ยังไม่พบการ
จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่มีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและ

หมุนเวียนที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กร และกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร

สรุปประเด็นสำคัญ

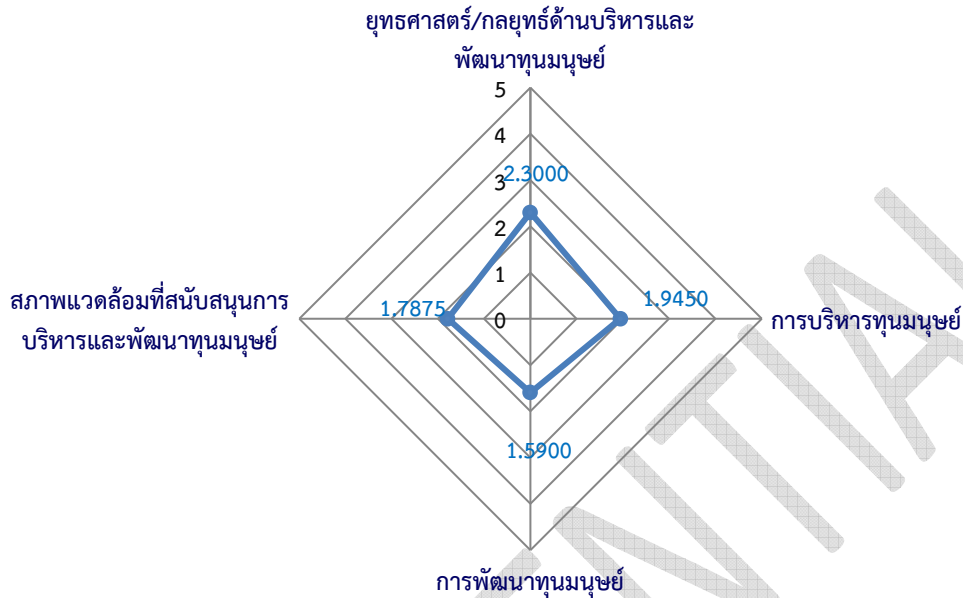
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์: อยู่ที่ระดับ 1.7875

องค์กรสุราฯ มีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) โดยจัดให้มีการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากรทุกระดับ มีช่องทางรับฟังข้อร้องเรียนของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีการดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร แต่ยังไม่ทราบถึงระดับความผูกพันของบุคลากร และปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างความผูกพันองค์กร และถึงแม้จะมีการกำหนดค่านิยมองค์กร (Core value) ได้แก่ LDO แต่ยังไม่พบการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และการจัดกิจกรรมต่างๆ ในการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) นอกจากนี้ ยังไม่มีการดำเนินการด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เป็นระบบ

ระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานมีการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร และนำข้อมูลมาสรุปเป็นสารสนเทศในระบบเทคโนโลยีดิจิทัลรายงานต่อผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) อย่างเป็นระบบ เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ อีกทั้งควรกำหนดกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR ที่นำมาใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ/Platform/ Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรมากยิ่งขึ้น

องค์กรสุราฯ มีการจัดทำแผนงานประจำปีด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ควรมีการจัดทำแผนระยะยาวด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา นอกจากนี้ ควรเชื่อมโยงแผนงานด้านความปลอดภัยฯ กับแผนบริหารความเสี่ยง และสร้างความตระหนัก โดยการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

สายงาน HR สร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR อีกทั้งมีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ อย่างไรก็ตาม องค์กรสุราฯ ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรของสายงาน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ควรปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรให้ชัดเจน พัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมทั้งควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)



ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการบริหารทุนมนุษย์

1. สถานการณ์ COVID - 19 ส่งผลให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไปสู่รูปแบบ Work From Home มากขึ้น ดังนั้น รัฐวิสาหกิจต้องมีการกำหนดกลไกในการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการทำงานที่กำหนดไว้ รวมถึงต้องมีการสนับสนุนให้มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถทำให้การทำงานในรูปแบบ Work From Home เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. จากสถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบันและต่อเนื่องไปถึงอนาคต ประกอบกับสถานการณ์ COVID - 19 ที่ยังคงมีความรุนแรงอยู่ในปัจจุบัน เพราะฉะนั้น รัฐวิสาหกิจต้องมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว เช่น ยุทธศาสตร์ด้านอัตรากำลัง ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ เป็นต้น
3. การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์ ต้องประเมินให้สอดคล้องกับบริบท ศักยภาพ และความจำเป็นของแต่ละรัฐวิสาหกิจที่แตกต่างกัน
4. Digital Disruption เป็นตัวเร่งให้รัฐวิสาหกิจต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มากยิ่งขึ้น ดังนั้นรัฐวิสาหกิจต้องพัฒนาบุคลากรในทุกกระดับให้มีสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน