



องค์การสุรา  
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY  
ORGANIZATION

รายงานผลการดำเนินงาน  
ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ประจำปี พ.ศ. 2566



## บทนำ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2566 ร่วมกับผู้บริหารและตัวแทนอีก 7 Enables โดยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลและศึกษาปัจจัยนำเข้าที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สํารวจและวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง และสภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (SWOT Analysis) และวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์และกำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตลอดจนทิศทาง นโยบาย ปัจจัยเสี่ยงองค์กร และข้อมูลอดีต ปัจจุบันและอนาคตที่อาจส่งผลให้แผนแม่บทดังกล่าวไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เดิม และได้มีการปรับปรุงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ให้มีความทันสมัยและเป็นปัจจุบัน รวมถึงได้มีการปรับปรุงแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

จากการศึกษา วิเคราะห์ ข้างต้น สามารถนำมากำหนดเป็นกรอบแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การสุรา ให้สามารถตอบสนองการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การสุรา นโยบายภาครัฐ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

| วิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรบุคคล                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ดำเนินการบริหารและพัฒนาระบบด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานที่เป็นเลิศ |

| พันธกิจการบริหารทรัพยากรบุคคล                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. พัฒนาระบบด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนภารกิจขององค์การสุรา<br>2. พัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อรองรับการเติบโตและความก้าวหน้าในอนาคต<br>3. ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน |

| เป้าประสงค์หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจขององค์การสุรา ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<br>2. มีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมการบริหารงาน และสนับสนุนการปฏิบัติงาน<br>3. เสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะตามที่องค์กรกำหนด<br>4. สร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร และพัฒนาบุคลากรให้ศักยภาพสูง เพื่อรองรับการสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญได้ทันความต้องการ<br>5. ส่งเสริมกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้<br>6. ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข และมีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการดำเนินงาน |

## ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2566

โครงการตามแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ 2566 – 2570 ที่ดำเนินการในปี 2566 มีรายละเอียดผลการดำเนินการ ดังนี้

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาเชิงกลยุทธ์สู่การวางแผน การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

| โครงการ                                                                           | ผลการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | งบประมาณ (ล้านบาท) |           | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------------------|
|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ได้รับอนุมัติ      | ใช้งบจริง |                              |
| 1. โครงการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2567 | ดำเนินการปรับปรุงและทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2567) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2567 เรียบร้อยแล้ว โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2566 และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2566                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | -                  | -         | ตุลาคม 65<br>-<br>กันยายน 66 |
| 2. โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และปรับปรุงโครงสร้างบุคลากร<br>ปี 2566 – 2567   | เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2566 องค์การสุราฯ นำเสนอผลการดำเนินงานโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และปรับปรุงโครงสร้างบุคลากร ระยะที่ 1 ให้คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลรับทราบ โดยผลการดำเนินงานระยะที่ 1 ที่ปรึกษาได้วิเคราะห์ปัญหาความต้องการ และแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การสุราฯ ซึ่งที่ปรึกษาเห็นว่าคุณลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนองค์กร ตามแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2566 - 2570 และบริบทอื่น ๆ สามารถจำแนกเป็นรายประเด็นต่าง ๆ ที่ควรมีการปรับโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ในแต่ละด้านดังรายละเอียดคุณลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมซึ่งจากคุณลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมขององค์การสุราฯ ในด้านต่าง ๆ สามารถสรุปการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ ได้เป็น 4 ฝ่าย 8 กอง 25 แผนก ซึ่งมีการปรับเพิ่มเป็น 1 ฝ่าย 2 กอง 3 แผนก | 0.50               | 0.50      | ตุลาคม 65<br>-<br>กันยายน 66 |

| โครงการ                                                      | ผลการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | งบประมาณ (ล้านบาท) |           | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ        |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------------------|
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ได้รับอนุมัติ      | ใช้งบจริง |                              |
|                                                              | <p>เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2566 องค์การสุราฯ นำเสนอผลการดำเนินงานโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และปรับปรุงโครงสร้างบุคลากร ระยะที่ 1 ให้คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยผลการดำเนินงานระยะที่ 2 ที่ปรึกษาได้ดำเนินการการประชุมร่วมกันคณะผู้บริหารระดับหัวหน้ากองขึ้นไป และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปข้อมูลโครงสร้างองค์กรใหม่และศึกษาลักษณะงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างองค์กรที่ได้ออกแบบใหม่ในระยะที่ 1 เพื่อนำข้อมูลไปประกอบใช้ในส่วนของการดำเนินการระยะที่ 2 รวมถึงประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้แทนตำแหน่งงานทุกตำแหน่งตามที่ได้ปรับปรุง ทบทวน และกำหนดตำแหน่งงานของพนักงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรที่ได้ออกแบบใหม่ เพื่อให้ข้อมูลและความคิดเห็นในเรื่องบทบาทหน้าที่และรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ของตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจัดทำขึ้นใหม่</p> <p><b>ปัญหาและอุปสรรค :</b> มีการนำเสนอข้อมูลและปรับแก้ไข ทำให้การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งแผนงานอาจล่าช้ากว่าประมาณ 1 เดือน</p> |                    |           |                              |
| 3. โครงการบริหาร<br>อัตรากำลังและ<br>สรรหาบุคลากร<br>ปี 2566 | <p>ดำเนินการจัดทำหลักเกณฑ์การสรรหา คัดเลือก และการแต่งตั้งบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขึ้นใหม่ รวมถึงวิธีการและหลักเกณฑ์สรรหาบุคลากรในแต่ละระดับ ซึ่งมีผลการดำเนินการสรรหาบุคลากร ได้แก่ ระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ และดำเนินการจัดทำแบบทดสอบสำหรับการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการคัดเลือกขึ้นใหม่ในทุกตำแหน่งงานที่มีการสรรหา โดยมุ่งเน้นความรู้ในหน้าที่การปฏิบัติงานหลักของตำแหน่งงาน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0.40               | 0.19      | ตุลาคม 65<br>-<br>กันยายน 66 |

| โครงการ | ผลการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                          | งบประมาณ (ล้านบาท) |           | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------------------|
|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ได้รับอนุมัติ      | ใช้งบจริง |                       |
|         | <u>ปัญหาและอุปสรรค</u> : มีการปรับแผนการสรรหาให้มีการสรรหาจำนวนหลายครั้งในแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากไม่มีผู้การการคัดเลือก และในระหว่างปี มีอัตราการลาออกของพนักงานจำนวนหลายอัตรา และเมื่อคัดเลือกพนักงานเข้ามาแล้ว พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ทำให้ไม่ผ่านการทดลองปฏิบัติงาน |                    |           |                       |

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

| โครงการ                                                                                                      | ผลการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | งบประมาณ      |           | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|------------------------------|
|                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ได้รับอนุมัติ | ใช้งบจริง |                              |
| 1. โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์ ปี 2566 | ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร<br><u>ปัญหาและอุปสรรค</u> : ผู้เข้ารับการอบรมยังไม่มีรายงานผลการฝึกอบรมที่แสดงให้เห็นถึงการนำผลการอบรมมาใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ อาทิ การอบรมในส่วนของระบบมาตรฐานคุณภาพแต่หน่วยงานและองค์กร ยังได้รับ การร้องขอให้แก้ไขข้อบกพร่อง (CAR : Corrective Action Request) | 5.58          | 2.27      | ตุลาคม 65<br>-<br>กันยายน 66 |
| โครงการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินสมรรถนะ (Competency) ปี 2566 – 2567                                         | ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงสมรรถนะให้มีความชัดเจนสอดคล้องสภาพการดำเนินธุรกิจ และค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร THAIS โดยจะนำ (ร่าง) สมรรถนะ นำเสนอผู้บริหารในเดือนกันยายน 2566 เพื่อนำไปปรับใช้สำหรับการประเมินผลสมรรถนะพนักงานประจำปี 2567<br><u>ปัญหาและอุปสรรค</u> : ไม่มี                                                                      | -             | -         | ตุลาคม 65<br>-<br>กันยายน 66 |

| โครงการ                                                                                 | ผลการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | งบประมาณ      |           | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|------------------------------|
|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ได้รับอนุมัติ | ใช้งบจริง |                              |
| โครงการพัฒนา<br>เส้นทางความ<br>ก้าวหน้าในสายงาน<br>(Career Path)<br>ปี 2566-2567        | <p>ทบทวนคู่มือและหลักเกณฑ์ในปี 2566 โดยระบบการบริหารเส้นทางอาชีพประกอบด้วย องค์ประกอบหลักได้แก่</p> <p>1. แผนการบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Planning) เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และบริหารบุคลากรภายในหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะความเป็นผู้นำและพร้อมในการเป็นผู้บริหาร รวมถึงผู้ชำนาญการในหน่วยงานนั้น ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร</p> <p>1.1 เส้นทางอาชีพ (Career Path) แผนผังที่ บ่งบอกหรือแสดงลำดับความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละตำแหน่งในองค์กร</p> <p>1.2 แผนความก้าวหน้าทางอาชีพรายบุคคล (IDP) เป็นแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละคน</p> <p>2. แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นการวางแผนทดแทนตำแหน่งงานเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และเตรียมความพร้อมให้พนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูง</p> <p>ทั้งนี้ต้องทบทวนให้สอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และการกำหนดตำแหน่งใหม่</p> <p><b>ปัญหาและอุปสรรค :</b> ไม่มี</p> | -             | -         | ตุลาคม 65<br>-<br>กันยายน 66 |
| 4. โครงการพัฒนา<br>บุคลากรให้มี<br>ศักยภาพสูง<br>(Talent<br>Management)<br>ปี 2566-2567 | <p>ได้ทบทวนคู่มือและหลักเกณฑ์ในปี 2566 โดยกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ดังนี้</p> <p>5.1 ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงโดยใช้หลักการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบ Non – Classroom มากกว่ารูปแบบ Classroom และการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ ที่แผนกบริหารงานบุคคลผู้บังคับบัญชาของพนักงานศักยภาพสูง และคณะกรรมการฯ พิจารณาเห็นร่วมกัน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | -             | -         | ตุลาคม 65<br>-<br>กันยายน 66 |

| โครงการ                                                               | ผลการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | งบประมาณ      |           | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ                       |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------------------------------------------|
|                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ได้รับอนุมัติ | ใช้งบจริง |                                             |
|                                                                       | <p>5.2 ดำเนินการมอบหมายให้พนักงานศักยภาพสูงคิดริเริ่มแผนงาน/โครงการ สำหรับการพัฒนาและยกระดับสายงาน เช่น กระบวนการ แนวทาง วิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมเกิดประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อการสุราฯ (Business Impact) และนำเสนอคณะกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงาน/โครงการ</p> <p>5.3 ดำเนินการให้ผู้มีศักยภาพสูงถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่ระบบการจัดการความรู้ (KM) ขององค์การสุราฯ</p> <p>ทั้งนี้ต้องทบทวนให้สอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และการกำหนดตำแหน่งใหม่</p> <p><b>ปัญหาและอุปสรรค :</b> ไม่มี</p>                  |               |           |                                             |
| <p>5. โครงการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ปี 2566-2567</p> | <p>ได้ทบทวนคู่มือและหลักเกณฑ์ในปี 2566 โดยกำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดเป้าหมายการสืบทอดตำแหน่ง</li> <li>2. การกำหนดตำแหน่งงานหลักหรือตำแหน่งงานเป้าหมาย</li> <li>3. กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน</li> <li>4. ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล</li> <li>5. พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง</li> <li>6. การเข้าสู่ตำแหน่งและการประเมินความต่อเนื่อง</li> </ol> <p>ทั้งนี้ต้องทบทวนให้สอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และการกำหนดตำแหน่งใหม่</p> <p><b>ปัญหาและอุปสรรค :</b> ไม่มี</p> | -             | -         | <p>ตุลาคม 65</p> <p>-</p> <p>กันยายน 66</p> |

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบสื่อสารและระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างคุณภาพชีวิต  
ตามหลักธรรมาภิบาล

| โครงการ                                                  | ผลการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | งบประมาณ      |           | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ        |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|------------------------------|
|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ได้รับอนุมัติ | ใช้งบจริง |                              |
| 1. โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ปี 2566            | <p>ดำเนินการสื่อสาร เผยแพร่ เพิ่มช่องทางของสื่อต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และดำเนินการรายงานผลประโยชน์ทับซ้อน สำหรับผู้อำนวยการ พนักงานองค์การสุรา และลูกจ้าง เพื่อรายงานคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา โดยผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปี 2566 องค์การสุรา ได้คะแนน 95.94</p> <p><b>ปัญหาและอุปสรรค :</b> มีการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ แต่ยังไม่สามารถสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นได้ อันจะนำไปสู่การปรับใช้นโยบาย คู่มือ และแนวทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> | 0.15          | 0.11      | ตุลาคม 65<br>-<br>กันยายน 66 |
| 2. โครงการพัฒนาระบบประชาสัมพันธ์องค์กร ปี 2566           | <p>ช่องทางการสื่อสารที่องค์การสุรา ใช้ในปัจจุบันมีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไลน์กลุ่ม LDO สื่อสารภายใน</li> <li>2. เพจ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต Liquor Distillery Organization</li> <li>3. เว็บไซต์ www.liquor.or.th</li> </ol> <p>โดยในแต่ละช่องทางการสื่อสารได้จัดกลุ่มประเภทของข้อมูลที่จะสื่อสารและประชาสัมพันธ์ตามความเหมาะสม</p> <p><b>ปัญหาและอุปสรรค :</b> การกลั่นกรองสื่อประชาสัมพันธ์บางส่วน ยังไม่ครบถ้วนและครอบคลุมประเด็นที่มีความสำคัญทำให้การสื่อสารผิดวัตถุประสงค์</p>                                                              | -             | -         | ตุลาคม 65<br>-<br>กันยายน 66 |
| 3. โครงการเสริมสร้างความผูกพัน ต่อองค์กรและสร้างแรงจูงใจ | <p>- จัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาภายในองค์การสุรา เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสามัคคีระหว่างพนักงานและผู้บริหารในระหว่างวันที่ 26-28 ธันวาคม 2565</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3.50          | 0.50      | ตุลาคม 65<br>-<br>กันยายน 66 |

| โครงการ                                                                              | ผลการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | งบประมาณ      |           | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|------------------------------|
|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ได้รับอนุมัติ | ใช้งบจริง |                              |
| ในการทำงาน ปี 2566                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงบ้านพักพนักงาน พื้นที่ในการออกกำลังกายสำหรับพนักงานบริเวณสโมสรบ้านพักพนักงาน และพื้นที่บริเวณโดยรอบ</li> <li>- ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การสุราฯ ประจำปี 2566 เมื่อวันที่ 25-31 กรกฎาคม 2566 ผลสำรวจได้รับคะแนน 3.54 คะแนน</li> </ul> <p><u>ปัญหาและอุปสรรค</u> : ไม่มี</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |               |           |                              |
| 4. โครงการบริหารและจัดการด้านอาชีวอนามัยความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปี 2566 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานได้รับการอนุมัติ</li> <li>- ดำเนินการตรวจสอบสุขภาพประจำปีของพนักงาน และตรวจสอบสุขภาพตามปัจจัยเสี่ยง เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2565</li> <li>- จัดกิจกรรมให้ความรู้ทางด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในงาน LDO Culture เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2565</li> <li>- ตรวจวัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> <li>- ตรวจสอบการทำงานและบำรุงรักษาระบบดับเพลิง</li> <li>- จัดกิจกรรมให้ความรู้ทางด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> <li>- ทดสอบอุปกรณ์ดับเพลิง เพื่อเตรียมความพร้อมในการซ้อมดับเพลิงและฝึกซ้อมอพยพหนีไฟ ในวันที่ 28 กันยายน 2566</li> <li>- จัดกิจกรรมให้ความรู้ทางด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในงาน LDO Culture เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2566</li> </ul> <p><u>ปัญหาและอุปสรรค</u> : ไม่มี</p> | 2.60          | 1.01      | ตุลาคม 65<br>-<br>กันยายน 66 |

| โครงการ                                                                                                         | ผลการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | งบประมาณ      |           | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|------------------------------|
|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ได้รับอนุมัติ | ใช้งบจริง |                              |
| 5. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2566                                                  | <p>ดำเนินการสำรวจการใช้งานระบบระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งในส่วนของ Admin HR และ User รวมถึงรวบรวมและสรุปข้อมูลระบบที่ต้องการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการใช้งานระบบ/ ระบบที่ยังไม่มีการใช้งานหรือใช้งานไม่ได้/สิ่งที่ต้องการให้พัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนการใช้งาน เพื่อนำมาจัดทำแนวทางการพัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในช่วง Maintenance Service Agreement (MA) และระหว่างการใช้งานระบบได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาของระบบที่เกิดจากการใช้งานและพัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนการใช้งานของผู้ปฏิบัติงาน โดยร่วมกับแผนกสารสนเทศและทีม ERP</p> <p><b>ปัญหาและอุปสรรค :</b> ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการใช้งานระบบทั้งระบบผิดพลาดหรือผู้ใช้งานผิดพลาด ทำให้ การดำเนินงานล่าช้า แต่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันเวลา</p> | -             | -         | ตุลาคม 65<br>-<br>กันยายน 66 |
| 6. โครงการทบทวนปรับปรุง แก้ไขระเบียบข้อบังคับและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2566 - 2567 | <p>ดำเนินการรวบรวมระเบียบข้อบังคับและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร่างระเบียบองค์การสุราฯ ว่าด้วยรูปแบบของพนักงานองค์การสุรา</li> <li>2. ร่างระเบียบองค์การสุราฯ ว่าด้วยค่าเล่าเรียนบุตร</li> <li>3. ข้อบังคับองค์การสุราฯ ว่าด้วยระเบียบพนักงานองค์การสุราฯ พศ. 2561</li> <li>4. ร่างระเบียบองค์การสุราฯ ว่าด้วยเงินบริจาค</li> <li>5. ร่างระเบียบองค์การสุราฯ ว่าด้วยระเบียบสวัสดิการ</li> <li>6. ร่างระเบียบองค์การสุราฯ ว่าด้วยการใช้ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการเก็บรักษาเอกสารอิเล็กทรอนิกส์</li> <li>7. ร่างระเบียบองค์การสุราฯ ว่าด้วยการจัดหาโทรศัพท์เคลื่อนที่ และการใช้บริการ</li> </ol>                         | -             | -         | ตุลาคม 65<br>-<br>กันยายน 66 |

| โครงการ | ผลการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | งบประมาณ      |           | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|-----------------------|
|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ได้รับอนุมัติ | ใช้งบจริง |                       |
|         | <p>- คณะกรรมการพิจารณาแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตามคำสั่งที่ 151/2565 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2565 ได้มีการประชุมเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2566 ซึ่งได้มีมติให้ปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติ จำนวน 2 เรื่องก่อน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร่างระเบียบหลักเกณฑ์การเก็บอัตราค่าบริการ ตรวจวิเคราะห์ (บริการรับตรวจวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์เอทานอล)</li> <li>2. ร่างข้อบังคับองค์การสุรา ว่าด้วยการเงินและการบัญชี</li> </ol> <p>โดยคณะกรรมการฯ ได้ร่วมกันพิจารณาร่าง ระเบียบ จำนวน 2 ฉบับ ซึ่งมีแก้ไขจึงได้มอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการปรับแก้ไขตามข้อสังเกตของคณะกรรมการ เพื่อนำเสนอคณะอนุกรรมการด้านกฎหมายต่อไป</p> <p><b>ปัญหาและอุปสรรค :</b> ขั้นตอนการพิจารณาทบทวน แก้ไข ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมีหลายขั้นตอน</p> |               |           |                       |

## รายงานสรุปผลการดำเนินงานภาพรวมของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2566

### ข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แผนบริหารงานบุคคล มีหน้าที่ควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานของส่วนงานด้านบุคลากร วิเคราะห์และวางแผนการบริหารงานด้านบุคลากร พัฒนาโครงสร้างองค์กรและศักยภาพของบุคลากร กำหนด ตำแหน่ง/วางแผนอัตรากำลัง การสรรหา/บรรจุ/แต่งตั้ง ทะเบียนข้อมูลประวัติต่าง ๆ โครงสร้างอัตรา ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การฝึกอบรม/สัมมนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม จัดทำคำสั่ง งานด้านสวัสดิการต่าง ๆ งานแรงงานสัมพันธ์ การเสนอขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ดำเนินการทางวินัยและจรรยาบรรณของบุคลากร โดยมีระบบการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่ดี และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ในปีงบประมาณ 2566 ได้ดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร และตามหลักเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ มีผลการดำเนินงาน ดังนี้

#### 1. ยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

องค์การสุราฯ มีการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก SWOT Analysis ครอบคลุมถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร ทุนมนุษย์และการดำเนินธุรกิจขององค์กร และนำมาวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์โดยใช้ ตาราง TOWS Matrix ซึ่งได้มีการพิจารณาความสอดคล้องและความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร และมีการ แปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงในปี 2566 ได้มีการทบทวนแผนแม่บทฯ ดังกล่าว เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2566)

แผนการปฏิบัติการด้าน HR มีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้ง Output และ Outcome ที่สามารถสะท้อนถึงความสำเร็จของโครงการ และแผนแม่บทฯ ดังกล่าว ได้จัดทำให้ มีความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงบูรณาการกับ ระบบ/แผนงานที่สำคัญ ดังนี้

1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG) โดยจัดกิจกรรมการทบทวนความรู้ความเข้าใจ ให้กับผู้บริหารและพนักงานในการปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลที่ดี การประเมินผลภาครัฐ และแสดง เจตจำนงการต่อต้านการทุจริต รวมถึงทบทวนคู่มือจริยธรรม/จรรยาบรรณ และเผยแพร่ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง รับทราบ เพื่อสร้างการรับรู้ และพัฒนาคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต ในเรื่อง การกำกับดูแลที่ดี

2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (SP) โดยทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีความสอดคล้องและ สนับสนุนแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ

3) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM&IC) โดยการประเมินควบคุมภายใน (ปค. 5) และประเมินความเสี่ยงภายในหน่วยงาน และงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดแนวทางการดำเนินงาน และติดตามผล รวมถึงบูรณาการนโยบาย GRC ร่วมกับค่านิยมองค์กร (THAIS) และจัดทำ HR Audit

4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM) โดยการพัฒนาทักษะพนักงานขายและผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการตลาดและการขาย ดังนี้ การตลาดเชิงรุก / การเลือกตลาดเป้าหมาย / การจำหน่ายแบบ Direct sales / การจัดอุปสรรคในกระบวนการจำหน่าย / การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) และในส่วนของพนักงาน มีการสำรวจระดับความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่เกี่ยวข้องของพนักงานองค์การสุรา ประจำปี 2566 โดยมีประเด็นข้อคำถาม ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ซึ่งผลสำรวจระดับความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจโดยรวมอยู่ที่ 3.54 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน และได้มีการนำผลจากการสำรวจดังกล่าว มาใช้ในการจัดทำแผนการสร้าง ความผูกพันของพนักงานองค์การสุรา และแผนการดำเนินงานของแผนกบริหารงานบุคคลประจำปีงบประมาณ 2567-2568

5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT) โดยเพิ่มสมรรถนะทางด้านดิจิทัลเป็นสมรรถนะของพนักงานองค์การสุราฯ มีการพัฒนาระบบการจัดเก็บองค์ความรู้เป็นแบบ e-Learning มีการใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ มีการใช้งานระบบสารสนเทศ ERP (ระบบบริหารจัดการทรัพยากร) และนำข้อมูลสารสนเทศในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ในระบบ ERP ไปใช้งานในการวิเคราะห์และคาดการณ์ เพื่อการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ

6) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM&IM) จัดทำ ทบทวน และปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงาน รายตำแหน่งหรือหน่วยงาน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และการหมุนเวียนงาน มีสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญประจำปี เพื่อจัดเก็บองค์ความรู้ มีการจัดอบรมให้ความรู้พนักงานในส่วนของการจัดทำองค์ความรู้ภายในองค์กร มีการพัฒนาระบบการจัดเก็บ รวบรวม เรียบเรียง การจัดการความรู้ และคลังความรู้ที่สอดคล้องกับกระบวนการหลักทางธุรกิจ มีการจัดทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Knowledge Risk) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้

7) การตรวจสอบภายใน (IA) โดยให้ความร่วมมือในการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง และมุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้โปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับแผน HR Audit

## 2. การบริหารทุนมนุษย์

### 2.1 อัตรากำลัง

องค์การสุราฯ มีการกำหนดแผนอัตรากำลังประจำปี โดยมุ่งเน้นการสรรหาทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง นอกจากนี้ มีการกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job family) วิเคราะห์ภาระงาน (Workload) และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อคน และมีจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้น (ปีงบประมาณ 2566-2567) และแผนอัตรากำลังระยะยาว 3 ปี (2568-2570) โดยกำหนดโครงสร้างหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดตำแหน่ง การจัดอัตรากำลังโครงสร้างให้เหมาะสมกับภารกิจอำนาจหน้าที่ ตลอดจนเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้เกิดตามเหมาะสมการบริหารงาน เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจอำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกรอบแนวคิด ขอบเขตในการจัดทำแผนอัตรากำลัง ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การสุรา
- 2) กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนงานภายใน และการจัดระบบงาน
- 3) การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านกำลังคน Supply pressure
- 4) การวิเคราะห์กระบวนการและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Workload Study)
- 5) การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นแบบ 360 องศา (การจัดโครงสร้าง/การเกษียณอายุ

งาน/ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง)

และมีการจัดทำคู่มือการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) ที่ชัดเจนในตำแหน่งที่เหมาะสม

#### 2.1.1 ข้อมูลบุคลากรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ณ กันยายน 2565

##### 1) บุคลากรประจำ

| กลุ่ม                  | เพศ (คน) |      | ระดับการศึกษา |      |       |      |            |       | รวมทั้งหมด<br>(คน) |
|------------------------|----------|------|---------------|------|-------|------|------------|-------|--------------------|
|                        | ชาย      | หญิง | ป.เอก         | ป.โท | ป.ตรี | ปวส. | มัธยม/ปวช. | ประถม |                    |
| ผู้บริหารระดับสูง      | 5        | 6    | -             | 4    | 7     | -    | -          | -     | 11                 |
| ผู้บริหารระดับต้น      | 5        | 5    | 1             | 5    | 5     | -    | -          | -     | 10                 |
| บุคลากรระดับปฏิบัติการ | 83       | 62   | 1             | 8    | 70    | 25   | 27         | 10    | 141                |
| รวม                    | 93       | 73   | 2             | 17   | 82    | 25   | 27         | 10    | 162                |

##### 2) บุคลากรจ้างเหมาบริการ

| กลุ่ม                   | เพศ (คน) |      | ระดับการศึกษา |      |       |      |            |       | รวมทั้งหมด<br>(คน) |
|-------------------------|----------|------|---------------|------|-------|------|------------|-------|--------------------|
|                         | ชาย      | หญิง | ป.เอก         | ป.โท | ป.ตรี | ปวส. | มัธยม/ปวช. | ประถม |                    |
| สำนักงาน                | 7        | 3    | -             | -    | 6     | 4    | -          | -     | 10                 |
| พนักงานบริการ           | 15       | -    | -             | -    | -     | -    | 12         | 3     | 15                 |
| พนักงานขับรถขนส่งสินค้า | 7        | -    | -             | -    | -     | -    | 7          | -     | 7                  |
| รวม                     | 29       | 3    | -             | -    | 6     | 4    | 19         | 3     | 32                 |

## 2.1.2 ตารางแสดงชื่อตำแหน่งและจำนวนบุคลากรตามโครงสร้างปัจจุบัน

| ตำแหน่งงาน(ฝ่าย / ระดับ)           | จำนวนบุคลากร  |
|------------------------------------|---------------|
| ผู้อำนวยการองค์การสุรา             | นอกอัตรากำลัง |
| หัวหน้าเจ้าหน้าที่การเงิน (CFO)    | นอกอัตรากำลัง |
| รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (10)      | 1             |
| พนักงานธุรการ (1-5/6)              | 1             |
| หัวหน้าฝ่ายบริหาร (9)              | 1             |
| พนักงานธุรการ (1-4/5)              | 1             |
| รองผู้อำนวยการฝ่ายผลิต (10)        | 1             |
| พนักงานธุรการ (1-5/6)              | 1             |
| หัวหน้าฝ่ายผลิต (9)                | 1             |
| พนักงานธุรการ (1-4/5)              | 1             |
| ฝ่ายตรวจสอบภายใน                   |               |
| หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน (9)        | 1             |
| ผู้ตรวจสอบภายใน (6-8)              | 1             |
| ผู้ตรวจสอบภายใน (3-6)              | 2             |
| กองนโยบายและแผน                    |               |
| หัวหน้ากองนโยบายและแผน (8)         | 1             |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (3-6)     | 3             |
| เลขานุการ                          |               |
| หัวหน้าเลขานุการ (7)               | 1             |
| เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (3-5/6) | 1             |
| พนักงานธุรการ (1-3)                | 1             |
| กองกลาง                            |               |
| หัวหน้ากองกลาง (8)                 | 1             |
| พนักงานธุรการ (1-3/4)              | 1             |
| แผนกบริหารงานทั่วไป                |               |
| หัวหน้าแผนก (7)                    | 1             |
| นักบริหารงานทั่วไป (3-6)           | 1             |
| เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (3-4/5) | 1             |
| เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (3-4)   | 1             |
| พนักงานบริการงานทั่วไป (1-2)       | 2             |
| แผนกบริหารงานบุคคล                 |               |
| หัวหน้าแผนก (7)                    | 1             |
| นักทรัพยากรบุคคล (3-6)             | 1             |

| ตำแหน่งงาน(ฝ่าย / ระดับ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | จำนวนบุคลากร                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>นักทรัพยากรบุคคล (3-5)</b><br><b>แผนกสารสนเทศ</b><br>หัวหน้าแผนก (7)<br>นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (3-6)<br>นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (3-5)<br><b>แผนกกฎหมาย</b><br>หัวหน้าแผนก (7)<br>นิติกร (3-6)<br><b>แผนกยานพาหนะและอาคารสถานที่</b><br>หัวหน้าแผนก (7)<br>นักบริหารงานยานพาหนะ (3-5/6)<br>เจ้าหน้าที่สิ่งแวดล้อม (3-4)<br>พนักงานขับรถยนต์ (1-2/3)<br>พนักงานขับรถยนต์ (1-2)                                                         | 1<br><br>1<br>2<br>1<br><br>1<br>4<br><br>1<br>1<br>1<br>1<br>3                |
| <b>กองคลัง</b><br>หัวหน้ากองคลัง (8)<br>พนักงานธุรการ (1-3/4)<br><b>แผนกบัญชี</b><br>หัวหน้าแผนก (7)<br>นักวิชาการเงิน (3-6)<br>เจ้าหน้าที่การเงิน (3-4/5)<br>เจ้าหน้าที่การเงิน (3-4)<br><b>แผนกการเงิน</b><br>หัวหน้าแผนก (7)<br>นักวิชาการบัญชี (3-6)<br>เจ้าหน้าที่บัญชี (3-4/5)<br>เจ้าหน้าที่บัญชี (3-4)<br><b>แผนกพัสดุ</b><br>หัวหน้าแผนก (7)<br>นักวิชาการพัสดุ (3-6)<br>เจ้าหน้าที่พัสดุ (3-4/5)<br>เจ้าหน้าที่พัสดุ (3-4) | 1<br>1<br><br>1<br>1<br>1<br>2<br><br>1<br>1<br>1<br>2<br><br>1<br>1<br>1<br>4 |
| <b>กองการตลาดและจำหน่าย</b><br>หัวหน้ากองการตลาดและจำหน่าย (8)<br>พนักงานธุรการ (1-3/4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1<br>1                                                                         |

| ตำแหน่งงาน(ฝ่าย / ระดับ)              | จำนวนบุคลากร |
|---------------------------------------|--------------|
| <b>แผนกจำหน่ายผลิตภัณฑ์</b>           |              |
| หัวหน้าแผนก (7)                       | 1            |
| นักการตลาด (3-6/7)                    | 1            |
| เจ้าหน้าที่จำหน่าย (3-4/5)            | 3            |
| เจ้าหน้าที่จำหน่าย (3-4)              | 5            |
| <b>แผนกการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์</b>   |              |
| หัวหน้าแผนก (7)                       | 1            |
| นักการตลาด (3-6/7)                    | 1            |
| นักการตลาด (3-6)                      | 2            |
| เจ้าหน้าที่การตลาด (3-4/5)            | 1            |
| เจ้าหน้าที่การตลาด (3-4)              | 1            |
| เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ (3-4)       | 1            |
| <b>กองการผลิต</b>                     |              |
| หัวหน้ากองการผลิต (8)                 | 1            |
| พนักงานธุรการ (1-3/4)                 | 1            |
| <b>แผนกการผลิต</b>                    |              |
| หัวหน้าแผนก (7)                       | 1            |
| นักวิเคราะห์แผนการผลิต (3-6/7)        | 1            |
| เจ้าหน้าที่ผลิต (หมักเชื้อสา) (3-4/5) | 1            |
| เจ้าหน้าที่ผลิต (กลั่น) (3-4/5)       | 1            |
| เจ้าหน้าที่ผลิต (หมักเชื้อสา) (3-4)   | 8            |
| เจ้าหน้าที่ผลิต (กลั่น) (3-4)         | 7            |
| <b>แผนกบรรจุและผลิตภัณฑ์</b>          |              |
| หัวหน้าแผนก (7)                       | 1            |
| เจ้าหน้าที่ปรุงแต่งและบรรจุ (3-6)     | 1            |
| เจ้าหน้าที่พัสดุ (3-4/5)              | 1            |
| เจ้าหน้าที่พัสดุ (3-4)                | 7            |
| พนักงานบริการ (1-2/3)                 | 1            |
| พนักงานบริการ (1-2)                   | 7            |
| <b>กองวิศวกรรมและเทคนิค</b>           |              |
| หัวหน้ากองวิศวกรรมและเทคนิค (8)       | 1            |
| วิศวกร (3-7)                          | 1            |
| พนักงานธุรการ (1-3/4)                 | 2            |
| <b>แผนกไฟฟ้าและบำรุงรักษา</b>         |              |
| หัวหน้าแผนก (7)                       | 1            |

| ตำแหน่งงาน(ฝ่าย / ระดับ)                    | จำนวนบุคลากร |
|---------------------------------------------|--------------|
| ช่างเทคนิค (ไฟฟ้า/ซ่อมบำรุง) (3-6)          | 1            |
| ช่างเทคนิค (ไฟฟ้า/ซ่อมบำรุง) (3-4/5)        | 2            |
| ช่างเทคนิค (ไฟฟ้า) (3-4)                    | 7            |
| ช่างเทคนิค (ซ่อมบำรุง) (3-4)                | 6            |
| พนักงานบริการ (1-2)                         | 1            |
| <b>แผนกไอน้ำและประปา (15)</b>               |              |
| หัวหน้าแผนก (7)                             | 1            |
| ช่างเทคนิค (ไอน้ำ/ประปา) (3-6)              | 1            |
| ช่างเทคนิค (ไอน้ำ/ประปา) (3-4/5)            | 2            |
| ช่างเทคนิค (ไอน้ำ) (3-4)                    | 5            |
| ช่างเทคนิค (ประปา) (3-4)                    | 6            |
| <b>แผนกคลังพัสดุ</b>                        |              |
| หัวหน้าแผนก (7)                             | 1            |
| นักวิชาการพัสดุ (3-6)                       | 1            |
| เจ้าหน้าที่พัสดุ (3-4)                      | 1            |
| <b>แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต</b>           |              |
| หัวหน้าแผนก (7)                             | 1            |
| เจ้าหน้าที่พัสดุ (3-4/5)                    | 1            |
| เจ้าหน้าที่พัสดุ (3-4)                      | 1            |
| พนักงานขับรถยนต์ (1-2)                      | 1            |
| <b>แผนกขนส่ง</b>                            |              |
| หัวหน้าแผนก (7)                             | 1            |
| เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (3-4)            | 1            |
| พนักงานธุรการ (1-3)                         | 1            |
| พนักงานขับรถยนต์ (1-2/3)                    | 1            |
| พนักงานขับรถยนต์ (1-2)                      | 8            |
| พนักงานบริการ (1-2)                         | 6            |
| <b>กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ</b>              |              |
| หัวหน้ากองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ (8)          | 1            |
| พนักงานธุรการ (1-3/4)                       | 1            |
| <b>แผนกวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพการผลิต</b> |              |
| หัวหน้าแผนก (7)                             | 1            |
| นักวิทยาศาสตร์ (3-6/7)                      | 1            |
| นักวิทยาศาสตร์ (3-5)                        | 2            |
| พนักงานวิทยาศาสตร์ (3-4/5)                  | 1            |

| ตำแหน่งงาน(ฝ่าย / ระดับ)        | จำนวนบุคลากร |
|---------------------------------|--------------|
| พนักงานวิทยาศาสตร์ (3-4)        | 2            |
| พนักงานบริการ (1-2)             | 2            |
| <b>แผนกสิ่งแวดล้อม</b>          |              |
| หัวหน้าแผนก (7)                 | 1            |
| นักวิชาการสิ่งแวดล้อม (3-5/6)   | 1            |
| เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย (3-6)    | 1            |
| เจ้าหน้าที่สิ่งแวดล้อม (3-4)    | 4            |
| <b>แผนกควบคุมคุณภาพ</b>         |              |
| หัวหน้าแผนก (7)                 | 1            |
| นักวิชาการควบคุมคุณภาพ (3-5/6)  | 1            |
| เจ้าหน้าที่ควบคุมคุณภาพ (3-4/5) | 1            |
| เจ้าหน้าที่ควบคุมคุณภาพ (3-4)   | 2            |

## 2.2 การสรรหาบุคลากร

เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นไปตามขั้นตอนที่องค์การสุราฯ กำหนดและสอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์การสุราฯ มีความรู้และความสามารถ ตลอดจนทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสม เพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์การสุราฯ จึงได้ปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ พัฒนารูปแบบการประกาศรับสมัครงานผ่านช่องทางที่มีความหลากหลาย ปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนในการสรรหาพนักงานและจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน ปรับปรุงแบบทดสอบที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร รวมถึงในส่วนของ การจ่ายค่าตอบแทน จะพิจารณาอัตราเงินเดือนแรกบรรจุจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และความรู้ทางด้านคุณวุฒิการศึกษา เพื่อจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถให้มาร่วมงานกับองค์การสุราฯ และองค์การสุราฯ มีนโยบายการบริหารงานในส่วนของ การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นการภายในเพื่อการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการสรรหาบุคลากร ดังนี้

1) ผู้อำนวยการฯ มีคำสั่งให้บุคลากรที่มีอยู่หมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน และให้ระดับผู้บังคับบัญชาในสายงานปฏิบัติหน้าที่ และ/หรือรักษาการในตำแหน่งในช่วงระหว่างที่ดำเนินการสรรหาไม่ได้ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานสามารถเป็นไปได้อย่างปกติ และช่วยในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหารอีกด้วยขององค์การสุราฯ

2) ดำเนินการจ้างพนักงาน (Outsource) ซึ่งเป็นการจ้างเหมาบริการชั่วคราว เพื่อสนับสนุนหน่วยงานที่มีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น

3) ปรับลดแผนกวางแผนและควบคุมการผลิต โดยให้พนักงานและรายละเอียดการปฏิบัติงานของแผนกวางแผนและควบคุมการผลิตไปรวมกับแผนกคลังพัสดุเป็นหน่วยงานเดียวกัน โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกองวิศวกรรมและเทคนิค ฝ่ายผลิต

## 2.3 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

องค์การสุราฯ มีการประเมินค่าจ้างของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน และมีการจัดทำร่างกฎเกณฑ์และวิธีการในการปรับขึ้นค่าจ้างประจำปี จัดทำร่างโครงสร้างสวัสดิการ จัดทำร่างโครงสร้างเงินเดือน เพื่อที่จะนำมาปรับใช้ภายในองค์กร และองค์การสุราฯ มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ(Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ (Fringe Benefits) และมีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล

## 2.4 ประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์การสุราฯ มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคล โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยเริ่มกำหนดตัวชี้วัดประเมินการดำเนินงานในระดับบุคคล (KPI) และมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยมีคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่ออธิบายวิธีการประเมิน และแสดงแผนผังกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานและนำไปเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินงานอื่น ๆ ดังนี้

- การปรับเลื่อนระดับของพนักงาน
- การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
- การบริหารพนักงานศักยภาพสูง (Talent Management)
- การบริหารจัดการอาชีพ (Career Management)

## 3. การพัฒนาทุนมนุษย์

องค์การสุราฯ มีการทบทวนสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะด้านของพนักงาน (Functional Competency) โดยจัดทำเป็นมาตรฐานสมรรถนะและคำอธิบายสมรรถนะทั้งสองรูปแบบ และหากได้รับการอนุมัติใช้จะนำไปใช้สำหรับประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) และตอนสิ้นปีงบประมาณได้ให้หัวหน้างานดำเนินการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงาน (Core Competency) ผ่านระบบประเมินผล รวมถึงมีการจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทั้งความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการสนับสนุนการดำเนินกิจการขององค์กร และมีการปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรมาเป็นการสอนงานโดยหัวหน้างานหรือพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญกว่าในรูปแบบของ OJT (On The Job Training) และมีการพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอก Outsourcing โดยจัดให้มีการอบรมทักษะเฉพาะด้านเช่นเดียวกันกับของพนักงาน รวมถึงได้มีการจัดทำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) เพื่อให้พนักงานขององค์การสุราฯ มีแนวทางพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะตามที่องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิตกำหนดไว้ โดยในปี 2566 ได้มีหลักสูตรการอบรมรวมทั้งสิ้น 159 หลักสูตร จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม 2,253 ชั่วโมง มีพนักงานเข้ารับการอบรมจำนวน 172 คน (รวมพนักงาน Outsource)

### 3.1 การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

องค์การสุราฯ มีการจัดทำคู่มือการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การค้นหาบุคลากรในองค์กรที่มีความโดดเด่นทั้งด้านความสามารถในการปฏิบัติงานและบริหารคน รวมไปถึงการสร้างผลงานที่ดีเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร เพื่อดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ ในองค์กร เมื่อตำแหน่งนั้น ๆ วางลง โดยองค์กรจะเตรียมบุคลากรที่เป็นดาวเด่น (Talent) จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อรองรับหนึ่งตำแหน่ง โดยผู้ที่เป็ดาวเด่นดังกล่าวจะต้องมีความเหมาะสมด้านวิสัยทัศน์ คุณวุฒิ และความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ที่วางลงตามที่กำหนดองค์กรกำหนด อย่างไรก็ตาม องค์กรจะเป็นผู้คัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดเพียง 1 คน (Put the right man on the right job at the right time) เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริการงานและดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร โดยการจัดทำการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การกำหนดเป้าหมายการสืบทอดตำแหน่ง
- 2) การกำหนดตำแหน่งงานหลักหรือตำแหน่งงานเป้าหมาย
- 3) กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน
- 4) ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล
- 5) พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง
- 6) การเข้าสู่ตำแหน่งและการประเมินความต่อเนื่อง

### 3.2 การพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (Talent Management)

องค์การสุราฯ มีการจัดทำคู่มือการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (Talent Management) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบรูปแบบและระบบการบริหารผู้มีสมรรถนะสูง (Talent) เพื่อการขับเคลื่อนองค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต สู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กร และเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรในอนาคต โดยมีแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ดังนี้

- 1) ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent) โดยใช้หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยใช้เทคนิควิธีการพัฒนาแบบ Coaching และ Action Learning
- 2) ดำเนินการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ที่ได้รับการคัดเลือกตามแนวทางที่กำหนด
- 3) ดำเนินการมอบหมายให้ผู้มีสมรรถนะสูง (Talent) พัฒนาและยกระดับสายงานให้มีสมรรถนะสูงโดยการมอบหมายให้พัฒนานวัตกรรมในสายงานที่ได้รับการคัดเลือก
- 4) ดำเนินการให้ผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่ระบบการจัดการความรู้ขององค์การสุราฯ
- 5) ประเมินศักยภาพผู้มีศักยภาพสูง (Talent) รายบุคคล

### 3.3 การบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Planning)

ระบบการบริหารเส้นทางอาชีพขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต (LDO – Career Management) เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพ สร้างความผูกพันต่อองค์กร และพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและผลิตภาพต่อองค์กร โดยระบบการบริหารเส้นทางอาชีพประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1) แผนการบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Planning) เป็นแนวทางที่ประกอบด้วยวิธีการการพัฒนาบุคลากรในองค์กรรูปแบบการสร้างและบริหารบุคลากรภายในหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ความเป็นผู้นำและพร้อมในการเป็นผู้บริหาร รวมถึงผู้ชำนาญการในหน่วยงานนั้น ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

1.1) เส้นทางอาชีพ (Career Path) แผนผังที่บ่งบอกหรือแสดงลำดับความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละตำแหน่งในองค์กร ซึ่งบุคลากรสามารถยึดเป็นแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขั้นสุดท้ายในหน้าที่และตำแหน่งที่ตนมุ่งหวัง ซึ่งพนักงานสามารถรู้ได้ว่าจะสามารถเลื่อนตำแหน่งหรือถูกเลื่อนตำแหน่ง (Promote) ไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นได้บ้าง หรือโอนย้าย หรือหมุนเวียนงาน ไปยังหน่วยงานหรือตามตำแหน่งใดบ้าง

1.2) แผนความก้าวหน้าทางอาชีพรายบุคคล (IDP) เป็นแผนการพัฒนาคความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละคน

1.3) Career Training & Development เป็นงานที่หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR) ดำเนินการอยู่ โดยเป็นส่วนสนับสนุน Career Path และ Individual Career Plans

2) แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นการวางแผนทดแทนตำแหน่งงานเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมให้พนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูง

## 4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

### 4.1 การสำรวจระดับความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่เกี่ยวข้องของพนักงานองค์การสุรา ประจำปี 2566

องค์การสุราฯ ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การสุรา กรมสรรพสามิต เมื่อเดือนกันยายน 2566 เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนและพัฒนา ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสุราฯ ในปีงบประมาณ 2567-2568 และให้พนักงานร่วมกันแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อจะได้นำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาความพึงพอใจของพนักงานได้อย่างเหมาะสม และเพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พนักงานมีการตอบแบบสอบถามจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 50.94 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด 159 คน ซึ่งผลสำรวจระดับความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจโดยรวมอยู่ที่ 3.54 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน โดยมีผลการสำรวจในแต่ละด้าน ดังนี้

| ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะงานในภาพรวม |             |            |
|------------------------------------------------------|-------------|------------|
| ปัจจัยลักษณะงาน                                      | คะแนนเฉลี่ย | ระดับ      |
| <b>ด้านระบบงานที่สำคัญ</b>                           | <b>4.16</b> | <b>มาก</b> |
| ด้านกระบวนการสื่อสารขององค์กร                        | 3.52        | มาก        |
| ด้านกระบวนการความเสี่ยงและควบคุมภายใน                | 3.54        | มาก        |
| ด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน                    | 3.36        | ปานกลาง    |
| ด้านการพัฒนาบุคลากร                                  | 3.55        | มาก        |
| ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม                      | 3.78        | มาก        |
| ด้านการจ้างงานและความก้าวหน้าในอาชีพ                 | 3.18        | ปานกลาง    |
| ด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน        | 3.81        | มาก        |
| ด้านระบบสารสนเทศด้าน HR                              | 3.81        | มาก        |
| ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์                         | 3.10        | ปานกลาง    |
| ด้านการดำเนินงานของ HR                               | 3.20        | ปานกลาง    |
| <b>รวม</b>                                           | <b>3.55</b> | <b>มาก</b> |

| ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม            |             |            |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|------------|
| ปัจจัยค่าจูง                                                        | คะแนนเฉลี่ย | ระดับ      |
| ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.53        | มาก        |
| ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา                                           | 3.23        | ปานกลาง    |
| ด้านความมั่นคงในการทำงาน                                            | 2.72        | ปานกลาง    |
| <b>ด้านจิตใจ/ความรู้สึก</b>                                         | <b>4.32</b> | <b>มาก</b> |
| ด้านการคงอยู่กับองค์กร                                              | 3.48        | ปานกลาง    |
| ด้านบรรทัดฐาน                                                       | 3.91        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                                          | <b>3.53</b> | <b>มาก</b> |

1) ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พึงพอใจใน “ด้านระบบงานที่สำคัญ” อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และพึงพอใจน้อยที่สุด คือด้านการจ้างงานและความก้าวหน้าในอาชีพ ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

2) ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านจิตใจ/ความรู้สึกอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และพึงพอใจน้อยที่สุด คือด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72

#### 4.2 ส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีการปลูกฝังค่านิยม ที่เหมาะสมทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นต้นแบบและเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ตามทิศทางที่องค์กรกำหนด แล้วถือปฏิบัติจนกลายเป็นวิธีที่สืบทอดที่เข้มแข็งจากรุ่นสู่รุ่น อันจะเป็นการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในระดับบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร มีการบริหารงานตามกฎหมายและจริยธรรมด้วยความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการบูรณาการนโยบาย GRC (Governance Risk Management and Compliance : การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ) กับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (THAIS) ดังนี้

|                    |         |                                     |
|--------------------|---------|-------------------------------------|
| T = Teamwork       | หมายถึง | การทำงานเป็นทีม                     |
| H = Humility       | หมายถึง | มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน               |
| A = Achievement    | หมายถึง | มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ               |
| I = Integrity      | หมายถึง | โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล |
| S = Sustainability | หมายถึง | มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน         |

โดยมีการจัดทำคู่มือส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ผู้นำระดับสูงใช้เป็นต้นแบบ (Role Model) และใช้เป็นคู่มือในการประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งกฎหมายและจริยธรรม อีกทั้งได้กำหนดแนวทางการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยอ้างอิงทฤษฎีบริหารองค์กร 7s McKinsey ในการเป็นตัวแบบการดำเนินงาน และได้กำหนดแนวทางการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อใช้ในการเป็นต้นแบบชุดพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนค่านิยมองค์กร รวมถึงได้บูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส และมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology)

เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2566 องค์การสุรา ได้จัดกิจกรรม LDO Culture Day เพื่อสร้างการรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (THAIS) ในเรื่องของคุณลักษณะอันพึงประสงค์และคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ (Do & Don't) จริยธรรม จรรยาบรรณ และการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ผ่านรูปแบบกิจกรรมตอบคำถามภายใต้แนวคิด “LDO CHANCE เปลี่ยน เพื่อสร้างที่ยั่งยืน”

#### 4.3 รูปแบบบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

องค์การสุราฯ ได้จัดทำรูปแบบการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยได้มีการอธิบายสภาพแวดล้อม ปัจจัยและสาเหตุของการจัดทำบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อเตรียมการและรองรับการเปลี่ยนแปลงในหลายรูปแบบของสภาวะการณ์ในปัจจุบัน โดยนำแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ John P. Kotter 8 ขั้นตอน มาใช้เป็นแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ว่าควรมีขั้นตอน วิธีการ และการดำเนินการอย่างไร รวมถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงานในการปฏิบัติเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหลายมิติ ได้แก่

- 1) การผลิตแอลกอฮอล์เพื่อการค้าส่งเป็นหลัก จึงต้องเพิ่มบทบาทให้มีการผลิตเพื่อการค้าปลีก
- 2) องค์การสุราฯ เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก ไม่สามารถเพิ่มอัตราบุคลากรได้ จึงต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้าช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3) คู่แข่งทางอ้อมที่มีการนำเข้าและผลิตแอลกอฮอล์แปลงสภาพ ตลอดจนมีการผลิตสินค้าที่สามารถทดแทนแอลกอฮอล์ได้ ส่งผลให้อนาคตอาจมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย ทำให้องค์การสุราฯ ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

#### 4.4 จรรยาบรรณและจริยธรรม

องค์การสุราฯ มีการจัดทำนโยบายจรรยาบรรณและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ นโยบายว่าด้วยการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และนโยบายการป้องกันและการต่อต้านการทุจริต อีกทั้งยังจัดทำคู่มือประกอบนโยบายต่าง ๆ เหล่านั้นด้วย และมีการจัดโครงการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจริยธรรม จรรยาบรรณสำหรับพนักงานและผู้บริหาร และก่อนสิ้นปีงบประมาณ 2566 องค์การสุราฯ ได้มีการจัดทำรายงานผลประโยชน์ทับซ้อนของพนักงาน เพื่อรายงานให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ รับทราบภายในเดือนสุดท้ายของปีงบประมาณ

มีการทบทวนและจัดทำนโยบายจรรยาบรรณและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ นโยบายว่าด้วยการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และนโยบายการป้องกันและการต่อต้านการทุจริต อีกทั้งยังจัดทำคู่มือประกอบนโยบายต่าง ๆ เหล่านั้นด้วย และมีการจัดโครงการ/กิจกรรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจริยธรรม จรรยาบรรณสำหรับพนักงานและผู้บริหาร และได้มีการจัดทำรายงานผลประโยชน์ทับซ้อนของพนักงาน เพื่อรายงานให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ รับทราบ

#### 4.5 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการทรัพยากร

มีระบบสารสนเทศ ERP ชื่อว่า ระบบบริหารจัดการทรัพยากร โดยครอบคลุมการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของแผนกบริหารงานบุคคล โดยมีระบบที่เกี่ยวข้องดังนี้ โครงสร้างและอัตราค่าจ้าง , ทะเบียนประวัติบุคลากร , ระบบบริหารเงินเดือน/ค่าจ้าง , บันทึกคำสั่ง/ประกาศ , หนังสือรับรอง , การควบคุมเวลาปฏิบัติงาน , การลา , ตารางกิจกรรม , การสรรหาบุคลากร , ระบบฝึกอบรม , Outsource , ระบบสวัสดิการ , ความปลอดภัย สุขภาพและอุบัติเหตุ , การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)

#### 4.6 ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจน มีจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านความปลอดภัย มีการตรวจวัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมีการประเมินความสอดคล้องของกฎหมาย รวมถึงดำเนินกิจกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) จัดกิจกรรมให้ความรู้ทางด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในงาน LDO Culture เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2566

2) ดำเนินการตรวจสอบสภาพประจำปีของพนักงานและตรวจสอบสภาพตามปัจจัยเสี่ยง เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2566

3) จัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้ทางด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

4) ตรวจสอบการทำงานและบำรุงรักษาระบบดับเพลิง รวมถึงทดสอบอุปกรณ์ดับเพลิง เพื่อเตรียมความพร้อมในการซ้อมดับเพลิงและฝึกซ้อมอพยพหนีไฟ

#### 4.7 การสนับสนุนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล

องค์การสุราฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในแผนกบริหารงานบุคคล ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามที่สถาบันรับรองคุณวุฒิวิชาชีพกำหนด เข้ารับการทดสอบประเมินสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ สถาบันรับรองคุณวุฒิวิชาชีพทรัพยากรบุคคลประเทศไทย (THAILAND HRCI) ซึ่งพนักงานองค์การสุราฯ ได้ผ่านการประเมินทดสอบสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ สาขาวิชาชีพบริหารงานบุคคล ดังนี้

| คุณวุฒิวิชาชีพ               | สาขาอาชีพ                     | รายชื่อพนักงานที่เข้าทดสอบ                                                            |
|------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 3<br>(HR PRACTITIONER) | สรรหาและคัดเลือกบุคลากร       | นางสาวเยาวลักษณ์ พึ่งอำ<br>ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล 5                                 |
|                              | เรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคล | นางสาวธัญญ์ณัฐนันท์ พลเมฆ<br>ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล 4                               |
|                              | บริหารค่าตอบแทน               | นางทิพวรรณ แก้วเขียว<br>ตำแหน่ง พนักงานธุรการ 4<br>(ช่วยปฏิบัติงานแผนกบริหารงานบุคคล) |

และได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) และสมาชิกกลุ่มประสานงานบุคคลรัฐวิสาหกิจ (กปร.) โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านต่าง ๆ และนำมาใช้ประโยชน์ในงานด้าน HR และมีการสนับสนุนให้บุคลากรในแผนกบริหารงานบุคคล ได้อบรมในหลักสูตรที่เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติภายในหน่วยงาน อีกทั้งบุคลากรที่รับผิดชอบในงานด้าน HR ยังมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร การดำเนินงานที่สำคัญต่าง ๆ เพราะจะต้องนำข้อมูลเหล่านั้น มาประยุกต์ใช้ และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ควบคู่กับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถ

ดำเนินธุรกิจได้ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับการปรับบทบาทของ HR ในด้านความรับผิดชอบในการเป็น Strategic Partner หรือ

การนำเทคโนโลยีทางด้าน HR มาใช้ภายในหน่วยงาน เพื่อพัฒนางานทางด้าน HR ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยมีระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนทรัพยากรองค์กรทาง ERP Enterprise Resource Planning ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานภายในองค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยในส่วนของแผนกบริหารงานบุคคล มีระบบสารสนเทศ ERP ชื่อว่า ระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) โดยครอบคลุมการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของแผนกบริหารงานบุคคล โดยมีระบบที่เกี่ยวข้องดังนี้ โครงสร้างและอัตรากำลัง , ทะเบียนประวัติบุคลากร , ระบบบริหารเงินเดือน/ค่าจ้าง , บันทึกคำสั่ง/ประกาศ , หนังสือรับรอง , การควบคุมเวลาปฏิบัติงาน , การลา , ตารางกิจกรรม , การสรรหาบุคลากร , ระบบฝึกอบรม , Outsource , ระบบสวัสดิการ , ความปลอดภัย สุขภาพ และอุบัติเหตุ , การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)

## 5. การดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชน

องค์การสุรา มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม โดยกำหนดเรื่องสิทธิมนุษยชนและแรงงานไว้ในจรรยาบรรณขององค์การสุรา และมีการทบทวนให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับมาตรฐานสากล สะท้อนให้เห็นถึงการเคารพสิทธิมนุษยชน ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ รวมถึงกิจกรรมของคู่ค้า คู่ธุรกิจ (Supplier/ Contractor) และผู้ร่วมธุรกิจ (Joint Venture) โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ดังนี้

1) บูรณาการการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชน การบริหารความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างของบุคคลให้เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ ตลอดห่วงโซ่คุณค่า

2) เสริมสร้างคุณค่า พัฒนา และต่อยอดโครงการการมีส่วนร่วมที่ยึดหลักการเคารพสิทธิมนุษยชน ให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มตลอดห่วงโซ่คุณค่า และสังคมโดยรวม

พนักงาน: การเคารพสิทธิเป็นหลักพื้นฐาน และยกระดับการบริหารความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างในองค์กร

คู่ธุรกิจ: มุ่งเน้นการลดความเสี่ยงในการละเมิด และยกระดับคุณภาพชีวิตในสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านแรงงาน สุขภาพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดี

ชุมชน: สร้างการมีส่วนร่วมโดยยึดหลักการเคารพในสิทธิพื้นฐาน และยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี

ลูกค้า: ส่งมอบสินค้า บริการ และโซลูชันที่มีคุณภาพ ความปลอดภัย ซึ่งเป็นสิทธิพื้นฐาน และส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี

ผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ: บริหารจัดการความเสี่ยงสิทธิมนุษยชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากการละเมิดโดยตรง การมีส่วนร่วมในการละเมิด หรือมีความเกี่ยวข้องจากกิจกรรมของเอสซีจี ตลอดห่วงโซ่คุณค่า

องค์การสุราฯ มุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจด้วยความเคารพต่อสิทธิมนุษยชนตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมถึงส่งเสริมความหลากหลายและยอมรับในความแตกต่าง โดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1) ให้ความเคารพต่อสิทธิมนุษยชน ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียมต่อผู้มีส่วนได้เสียและกลุ่มเปราะบางทุกกลุ่ม โดยไม่แบ่งแยกความแตกต่างทางกาย จิตใจ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เพศ ภาษา อายุ สีดวง การศึกษา สถานะทางสังคม วัฒนธรรม

2) สื่อสาร เผยแพร่นโยบาย ให้ความรู้ ทำความเข้าใจ กำหนดแนวทาง และให้การสนับสนุนอื่นใดแก่พนักงาน คู่ค้า คู่ธุรกิจ (Suppliers/Contractors) ตลอดจนผู้ร่วมธุรกิจ (Joint Ventures) เพื่อให้มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม เคารพต่อสิทธิมนุษยชน และปฏิบัติต่อทุกคนตามหลักสิทธิมนุษยชนตามนโยบายนี้ และทวนสอบความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ

3) สอดส่องดูแลเรื่องการเคารพสิทธิมนุษยชน ไม่ละเลยหรือเพิกเฉยเมื่อพบเห็นการกระทำที่เข้าข่ายละเมิดสิทธิมนุษยชนที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่รับผิดชอบทราบ และให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อเท็จจริง ต่างๆ หากมีข้อสงสัยหรือข้อซักถามให้ปรึกษากับผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลที่รับผิดชอบผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

4) จัดให้มีช่องทางการแจ้งเบาะแส ขอร้องเรียนที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และมีกระบวนการยกระดับการรายงานอุบัติการณ์ ในระดับสูงขึ้นไป ให้ความเป็นธรรมและคุ้มครองบุคคลที่แจ้งเรื่องการละเมิดสิทธิมนุษยชนที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ โดยใช้มาตรการคุ้มครองผู้ร้องเรียน หรือผู้ที่ให้ความร่วมมือในการรายงานการละเมิดสิทธิมนุษยชน

5) สำหรับผู้กระทำการละเมิดสิทธิมนุษยชน รวมถึงมีพฤติกรรมเลือกปฏิบัติ หรือการล่วงละเมิด เป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณองค์การสุราฯ องค์การจะต้องดำเนินการแก้ไข หรือพิจารณาดำเนินการทางวินัยตามระเบียบที่องค์การสุราฯ กำหนดไว้

6) ประเมินความสอดคล้องของการดำเนินงานกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชน

## 6. การดำเนินการจัดทำคู่มือกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด สามารถสร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มได้ โดยสามารถเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะทางด้านความคิดและการกระทำ เพื่อสร้างสรรค์งานต่าง ๆ โดยทั่วไปมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้บุคลากรในองค์กรสามารถสร้างสรรค์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยกลยุทธ์และวิธีการในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่การจัดโครงสร้างองค์กร การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการดูแล ธารรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร รวมถึงทบทวนและประเมินความสอดคล้องของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายองค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### สำหรับผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2566

จากการประเมินผลการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจในหัวข้อการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) พบว่า องค์การสุราฯ มีการดำเนินงานที่ไม่ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

#### 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง

- องค์การสุราฯ ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์และการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามแผนที่กำหนด โดยควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ (Output & Outcome) และมีลักษณะที่เป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantitative & Qualitative) ที่สามารถสะท้อนถึงความสำเร็จของโครงการ อีกทั้ง ควรแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการระหว่างแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนแม่บทฯ หรือระบบงานอื่นที่สำคัญ เช่น บริหารความเสี่ยง ลูกค้าและตลาด เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น และควรทบทวนกลไกในการติดตามการดำเนินงานให้ครอบคลุมถึงเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ และควรใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการทบทวนอย่างเป็นระบบ และปรับปรุงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

- การกำหนดให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การสุราฯ มีองค์ประกอบไม่ครบถ้วน จึงทำให้ไม่สามารถติดตามการดำเนินงานและการสนับสนุนได้อย่างเป็นระบบ

#### 2. การบริหารทุนมนุษย์

- องค์การสุราฯ ควรมีการวิเคราะห์อุปทานอัตรากำลังขององค์กร (Supply analysis) และอัตรากำลังส่วนเกิน การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิต หลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในภาพรวมขององค์กร และนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารอัตรากำลัง

- องค์การสุราฯ ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งกระบวนการบริหารอัตรากำลังและกระบวนการสรรหา ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด

- องค์การสุราฯ ควรมีกลไกเพื่อสร้างมาตรฐานของทั้งองค์กรในการกำหนด KPI และเป้าหมายร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา และติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับสายงาน และระดับบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบ ปรับปรุงกระบวนการการทำงาน รวมถึงควรใช้ประโยชน์ จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ ตัวเงิน นอกจากนี้ ควรพิจารณานำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละ

ทีมงาน/หน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ของบุคลากร/ทีมงาน/หน่วยงาน และ กำหนดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่สอดคล้องกับ ผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในระบบ PMS ขององค์กร รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการทุ่มเท มุ่งมั่นต่อ การปฏิบัติงาน และรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

- องค์กรสุราฯ อยู่ระหว่างการจัดทำร่างโครงสร้างสวัสดิการ ร่างโครงสร้างเงินเดือน เพื่อที่จะนำมาปรับใช้ภายในองค์กร แต่ยังติดข้อจำกัดในเรื่องของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการเติบโตในสายอาชีพ รวมถึงมีการกลั่นกรองหลายขั้นตอน จึงทำให้ยังไม่สามารถดำเนินการ ได้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ควรนำความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร มาใช้ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับ ความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์กับ ความสามารถในการหารายได้หรืองบประมาณขององค์กร

### 3. การพัฒนาทุนมนุษย์

- องค์กรสุราฯ ควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development plan: IDP) และแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) โดยพิจารณาถึงทักษะ ความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคตที่ชัดเจน และครอบคลุม ทั้งผู้บริหารและพนักงาน รวมถึงควรมีการทบทวนสมรรถนะให้รองรับการเปลี่ยนแปลง ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ องค์กรสุราฯ ควรนำรูปแบบของการเก็บข้อมูลจำนวนชั่วโมง และประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรแบบ Non-classroom ที่ได้กำหนดแนวทางไว้มาใช้ปฏิบัติ จริง โดยยังไม่พบการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) อีกทั้ง ควรเพิ่มเติมวิธีการ ประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนา ตนเอง (Self - learning)

- ไม่พบการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งที่มาภายนอก เพื่อใช้ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และแผนการบริหารจัดการคนเก่ง รวมถึงไม่พบการนำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ไปใช้จริงและติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง

- ไม่พบการนำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้จริง และการใช้ข้อมูลย้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

- การแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลเรื่องพิจารณาระดับตำแหน่งของพนักงาน ยังมีรอบในการประชุมไม่เป็นระบบ และสามารถดำเนินงานตามแผนงานประจำปีได้ครบถ้วน รวมถึงไม่พบ ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ

### 4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

- ระดับความผูกพันของบุคลากรยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และไม่พบปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันองค์กร รวมถึงการสร้างประสบการณ์ ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)

- องค์การสุราฯ ควรมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และการจัดกิจกรรมต่างๆ ในการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติจนเกิดเป็น วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)

- องค์การสุราฯ ควรมีการดำเนินการด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เป็นระบบ

- องค์การสุราฯ ควรมีการสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) ในเรื่องที่มีความสำคัญ ถูกออกแบบตามพฤติกรรมและความคาดหวัง (Preferences) ของบุคลากรผู้รับสารในแต่ละกลุ่ม หรือส่วน

- องค์การสุราฯ ยังไม่มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) อย่างเป็นระบบ เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่างๆ และควรมีการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/ Application/ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร อีกทั้งควรกำหนดกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR ที่นำมาใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรมากยิ่งขึ้น

- องค์การสุราฯ ควรเชื่อมโยงแผนงานด้านความปลอดภัย กับแผนบริหารความเสี่ยง และสร้างความตระหนัก โดยการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

- บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ควรพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรให้ชัดเจน พัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)