



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต Core Business Enablers

ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2564
และรายงานข้อมูลเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ด้าน Core Business Enablers

ผลการดำเนินงาน

ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต (องค์การสุราฯ)

Core Business Enablers

หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

อยู่ที่ระดับคะแนน

2.2193

ประเด็นที่
องค์การสุราฯ
สามารถดำเนินการได้

- การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2564 – 2570 โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกครอบคลุมถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์และการดำเนินธุรกิจขององค์กร และมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี
- การจัดทำแผนอัตรากำลังแผนอัตรากำลังระยะ 3 ปี ประจำปีงบประมาณ 2564-2566 ซึ่งปีนี้เป็นปีแรกที่มีการจัดทำ ส่วนแผนอัตรากำลังประจำปี มุ่งเน้นการสรรหาทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง นอกจากนี้ มีการกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job family) วิเคราะห์ภาระงาน (Workload) และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อคน
- การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคล โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยเริ่มกำหนดตัวชี้วัดประเมินการดำเนินงานในระดับบุคคล (KPI)
- การออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กร มีการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรในส่วนของสมรรถนะหลัก (General & Basic Core Competency) เพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
- แผนงานประจำปีด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการทบทวนมาตรการกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือต่าง ๆ

ปัญหา อุปสรรค

ประเด็นที่
องค์การสุราฯ
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ (Output & Outcome) และมีลักษณะที่เป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantitative & Qualitative) ที่สามารถสะท้อนถึงความสำเร็จของโครงการ
- แผนอัตรากำลังระยะยาว ควรเพิ่มเติมในเรื่องของการวิเคราะห์อุปทานอัตรากำลังขององค์กร (Supply analysis) และอัตรากำลังส่วนเกิน เพื่อให้เกิดการบริหารอัตรากำลังเดิมที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และนำการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในภาพรวมขององค์กรมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนด้านอัตรากำลัง
- ความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร ควรถูกนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร รวมถึงควรเพิ่มประสิทธิภาพกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร
- องค์การสุราฯ ควรมีกลไกเพื่อสร้างมาตรฐานของทั้งองค์กรในการกำหนด KPI และเป้าหมายร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา และติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับสายงานและระดับบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบ ปรับปรุงกระบวนการการทำงาน รวมถึงควรใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัว

เงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้ ควรพิจารณานำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละทีมงาน/หน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีมงาน/หน่วยงาน

- ถึงแม้ว่าจะมีการวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่งและจัดทำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล แต่ยังไม่ได้นำมาใช้ในการสุราฯ ยังไม่มีการประเมินสมรรถนะรายตำแหน่งและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี (Individual Development plan: IDP) รวมถึง แผนการพัฒนาศักยภาพระยะยาว (Development Roadmap) โดยพิจารณาถึงทักษะความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงควรมีการทบทวนสมรรถนะให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- รูปแบบของการเก็บข้อมูลจำนวนชั่วโมงและประสิทธิผลของการพัฒนาศักยภาพแบบ Non-classroom และการพัฒนาในรูปแบบดังกล่าว ควรมีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม
- ถึงแม้ว่าจะมีการจัดทำ แผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตำแหน่ง (LDO Career Management) อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่ามีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่มีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กร และกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กรให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง
- ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดค่านิยมหลัก (Core value: LDO) และค่านิยมร่วม (Shared value: THAIS) แต่ยังไม่พบได้อย่างชัดเจนถึงแนวทางในการขับเคลื่อนให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทั่วทั้งองค์กร
- ยังไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) อย่างเป็นระบบ เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ อีกทั้งควรกำหนดกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR ที่นำมาใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ/Platform/ Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรมากยิ่งขึ้น
- การจัดทำแผนระยะยาวด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ ควรกำหนดให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE และสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา นอกจากนี้ ควรเชื่อมโยงแผนงานด้านความปลอดภัยฯ กับแผนบริหารความเสี่ยง
- 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)

หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.2193

สรุปประเด็นสำคัญ

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์:

อยู่ที่ระดับ 2.5000

องค์การสุราฯ มีการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564 – 2570 โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกครอบคลุมถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์และการดำเนินธุรกิจขององค์กร และมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างไรก็ตาม แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ที่ครอบคลุมทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ (Output & Outcome) และมีลักษณะที่เป็นเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ (Quantitative & Qualitative) ที่สามารถสะท้อนถึงความสำเร็จของโครงการ อีกทั้ง ควรแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการระหว่างแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนแม่บทฯ หรือระบบงานอื่นที่สำคัญ เช่น บริหารความเสี่ยง ลูกค้า และตลาด เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การบริหารทุนมนุษย์:

อยู่ที่ระดับ 2.2450

องค์การสุราฯ มีการจัดทำแผนอัตรากำลังแผนอัตรากำลังระยะ 3 ปี ประจำปีงบประมาณ 2564-2566 อย่างไรก็ตาม ระยะเวลาของแผนอัตรากำลังควรสอดคล้องกับระยะเวลาของแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การบริหารอัตรากำลังระยะยาวดำเนินการได้ตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ ควรเพิ่มเติมในเรื่องของการวิเคราะห์อุปทานอัตรากำลังขององค์กร (Supply analysis) และอัตรากำลังส่วนเกิน เพื่อให้เกิดการบริหารอัตรากำลังเดิมที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และนำการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กรมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนด้านอัตรากำลัง

องค์การสุราฯ มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) และมีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตาม ควรนำความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร

องค์การสุราฯ มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยเริ่มกำหนดตัวชี้วัดประเมินการดำเนินงานในระดับบุคคล (KPI) อย่างไรก็ตาม ควรมีกลไกเพื่อสร้างมาตรฐานของทั้งองค์กรในการกำหนด KPI และเป้าหมายร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา และติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับสายงานและระดับบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบ ปรับปรุงกระบวนการการทำงาน รวมถึงควรใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้ ควรพิจารณานำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์

เปรียบเทียบเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละทีมงาน/หน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีมงาน/หน่วยงาน

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ :

อยู่ที่ระดับ 1.9300

การออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กร มีการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรในส่วนของสมรรถนะหลัก (General & Basic Core Competency) เพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตาม องค์กรการสุราฯ ยังไม่มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development plan: IDP) และแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) โดยพิจารณาถึงทักษะความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงควมมีการทบทวนสมรรถนะให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ องค์กรการสุราฯ ควรนำรูปแบบของการเก็บข้อมูลจำนวนชั่วโมงและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรแบบ Non-classroom ที่ได้กำหนดแนวทางไว้มาใช้ปฏิบัติจริง อีกทั้ง ควรเพิ่มเติมวิธีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม

เริ่มมีการจัดทำคู่มือการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) คู่มือการบริหารพนักงานศักยภาพสูง (Talent Management) อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 เรื่องดังกล่าว ยังไม่สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลจริงได้อย่างสมบูรณ์

สรุปประเด็นสำคัญ

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์:

อยู่ที่ระดับ 2.1275

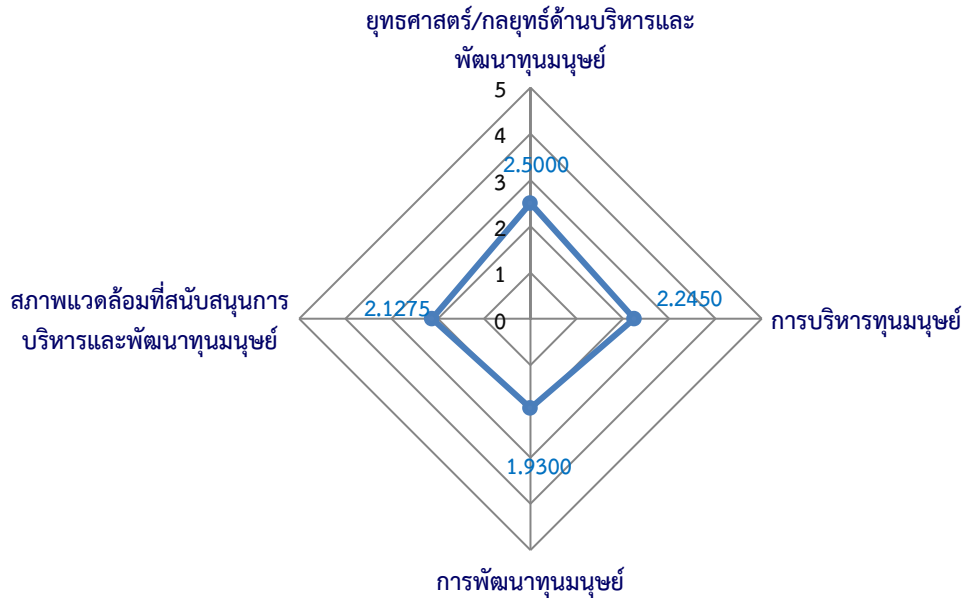
องค์กรการสุราฯ มีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) โดยจัดให้มีการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากรทุกระดับ มีช่องทางรับฟังข้อร้องเรียนของบุคลากร และมีการดำเนินการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากร รวมถึง มีการกำหนดค่านิยมหลัก (Core value: LDO) และค่านิยมร่วม (Shared value: THAIS) รวมถึงมีการจัดทำรูปแบบการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management model) แต่ยังไม่พบได้อย่างชัดเจนถึงแนวทางในการขับเคลื่อนให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

ระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานมีการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรและนำข้อมูลมาสรุปเป็นสารสนเทศในระบบเทคโนโลยีดิจิทัลรายงานต่อผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) อย่างเป็นระบบ เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ อีกทั้งควรกำหนดกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR ที่นำมาใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรมากยิ่งขึ้น

องค์กรการสุราฯ มีการจัดทำแผนงานประจำปีด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือต่างๆ อย่างไรก็ตาม ควรมีการจัดทำแผนระยะยาวด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety

Health Environment) รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE ที่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานขององค์กร เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา นอกจากนี้ ควรเชื่อมโยงแผนงานด้านความปลอดภัยฯ กับแผนบริหารความเสี่ยง และสร้างความตระหนัก โดยการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

การเสริมสร้างบทบาทของหน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ควรทำให้ชัดเจน โดยการเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และสร้างการยอมรับจากหน่วยงานภายใน (HR champion) ในการร่วมวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคเชิงลึกด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของแต่ละสายงาน เพื่อจะได้กำหนดแผนงานที่จะให้ความช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะทางด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้แก่ผู้บริหารสายงาน หรือ Line Manager อย่างต่อเนื่อง (HR for Non-HR) เพื่อให้การผลักดันนโยบายและกลยุทธ์ทางด้าน บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้ง ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญ ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HR audit)



ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการบริหารทุนมนุษย์

1. รัฐวิสาหกิจต้องมองบุคลากรเป็นหนึ่งในผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยให้ความสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Employee Experience) ให้ครอบคลุมเส้นทางการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Employee Journey)
2. รัฐวิสาหกิจต้องจัดลำดับความสำคัญการทำงานเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละรัฐวิสาหกิจ และกำหนดกลไกในการเร่งดำเนินงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร (Contribution) และนำไปสู่การเพิ่ม/สร้างผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ให้องค์กรมากขึ้น
3. รัฐวิสาหกิจต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Trends) อย่างรวดเร็ว รวมถึงสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ Fail Fast, Learn Faster เพื่อเสริมให้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เกิดขึ้นจริง รวมถึงศึกษาปัจจัยสำเร็จ (Key Success Factors) ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างวัฒนธรรมดังกล่าว เพื่อนำมาปรับใช้กับรัฐวิสาหกิจอื่น
4. รัฐวิสาหกิจต้องระบุประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรคของการทำงาน เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น ซึ่งอาจทดลองทำเป็น Sand Box ควบคู่กับการดำเนินงานในปัจจุบัน และนำผลจากการทำ Sand Box มาพิจารณาเพื่อนำมาใช้ให้เกิดการปฏิบัติจริงต่อไป