

รายงานผลการดำเนินงาน Core Business Enablers (คะแนน)

หัวข้อ การบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ประจำปีงบประมาณ 2564

แผนบริหารงานบุคคลรับผิดชอบหัวข้อการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ได้คะแนนการประเมินผลของหัวข้อการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ประจำปีงบประมาณ 2564 อยู่ที่ 2.2193 คะแนน โดยได้เปรียบเทียบกับ ผลคะแนนและการจัดลำดับของรัฐวิสาหกิจในปีที่ผ่านมา ดังนี้

ลำดับ	ปีงบประมาณ	คะแนน	ลำดับรัฐวิสาหกิจ	หมายเหตุ
1	2563	1.9313	30	รัฐวิสาหกิจในการประเมินหัวข้อ HCM รอบปีงบประมาณมีทั้งหมดจำนวน 34 รัฐวิสาหกิจ
2	2564	2.2193	24	

เพื่อให้การดำเนินงานหัวข้อการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ขององค์การสุราฯ เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผล บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ประจำปีงบประมาณ 2564 จึงได้มีข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขให้ ดังนี้

หัวข้อ	คะแนนที่ได้รับ		น้ำหนัก	ผลการดำเนินการแล้วเสร็จ	ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข
	ปี 2563	ปี 2564				
1.ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ด้าน บริหารและ พัฒนาทุน	2.3000	2.5000	30%	<u>1.1 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์</u> - มีการจัดทำแผนแม่บทด้านการ บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564-2570 โดยมีการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ ภายนอก ครอบคลุมถึงปัจจัย ผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ และการดำเนินธุรกิจขององค์กร	- แผนกลยุทธ์การบริหารฯ ขาดการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งผลผลิต และผลลัพธ์ (Output & Outcome) และมีลักษณะที่ เป็นเชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ (Quantitative & Qualitative) ที่สามารถ สะท้อนถึงความสำเร็จของ โครงการ	- ควรแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการระหว่าง แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนแม่บทฯ หรือระบบงานอื่นที่สำคัญ เช่น บริหารความเสี่ยง ลูกค้าและตลาด เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และ นวัตกรรม เป็นต้น

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2564 และข้อเสนอแนะของแผนบริหารงานบุคคล

หัวข้อ	คะแนนที่ได้รับ		น้ำหนัก	ผลการดำเนินการแล้วเสร็จ	ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข
	ปี 2563	ปี 2564				
2. การบริหารทุนมนุษย์	1.9450	2.2450	25%	<u>2.1 อัตรากำลัง</u> - มีการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาว ปี 2564 -2566 เพื่อมุ่งเน้นการสรรหาทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง และมีการกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน วิเคราะห์ภาระงาน และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อคน	-องค์ การสุ รรฯ ยังขาดบุคลากรที่มีประสพการณ์และความเชี่ยวชาญในตำแหน่งผู้บริหารหลายอัตรา	- ควรเพิ่มเติมในเรื่องของการวิเคราะห์อุปทานอัตรากำลังขององค์กร(Supply analysis) และอัตรากำลังส่วนเกิน เพื่อให้เกิดการบริหารอัตรากำลังเดิมที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และนำการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในภาพรวมขององค์กรมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนด้านอัตรากำลัง

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2564 และข้อเสนอแนะของแผนบริหารงานบุคคล

หัวข้อ	คะแนนที่ได้รับ		น้ำหนัก	ผลการดำเนินการแล้วเสร็จ	ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข
	ปี 2563	ปี 2564				
				<u>2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์</u> - มีการจัดทำแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน ผลตอบแทน จูงใจ และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น และมีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล	- สิทธิประโยชน์ของบุคลากร ยังไม่' สอดคล้อง' กับสถานการณ์ในปัจจุบัน	- ความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร ควรถูกนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่ม - ควรเพิ่มประสิทธิภาพกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2564 และข้อเสนอแนะของแผนบริหารงานบุคคล

หัวข้อ	คะแนนที่ได้รับ		น้ำหนัก	ผลการดำเนินการแล้วเสร็จ	ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข
	ปี 2563	ปี 2564				
				<u>2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน</u> — มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน	- พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์การประเมินผลประจำปี	- ควรมีกลไกเพื่อสร้างมาตรฐานของทั้งองค์กรในการกำหนด KPI และเป้าหมายร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา และติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับสายงานและระดับบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบปรับปรุงกระบวนการทำงาน - ควรใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน - ควรพิจารณานำผลการประเมินการปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละทีมงาน/หน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีมงาน/หน่วยงาน

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2564 และข้อเสนอแนะของแผนบริหารงานบุคคล

หัวข้อ	คะแนนที่ได้รับ		น้ำหนัก	ผลการดำเนินการแล้วเสร็จ	ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข
	ปี 2563	ปี 2564				
3. การพัฒนา ทุนมนุษย์	1.5900	1.9300	25%	<u>3.1 การเรียนรู้และพัฒนา</u> - มีการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรในส่วนของสมรรถนะหลัก เพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	- ขาดการประเมินสมรรถนะรายตำแหน่งและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development plan : IDP) รวมถึงแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) โดยพิจารณาถึงทักษะความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงควรมีการทบทวนสมรรถนะให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	- ควรนำรูปแบบของการเก็บข้อมูลจำนวนชั่วโมงและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรแบบ Non-classroom ที่ได้กำหนดแนวทางไว้มาใช้ปฏิบัติจริง - ควรเพิ่มเติมวิธีการประเมินผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2564 และข้อเสนอแนะของแผนบริหารงานบุคคล

หัวข้อ	คะแนนที่ได้รับ		น้ำหนัก	ผลการดำเนินการแล้วเสร็จ	ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข
	ปี 2563	ปี 2564				
				<u>3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ</u> - มีการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้า ในอาชีพตำแหน่ง (LDO Career Management) แต่ยังไม่พบการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่มีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กร และกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กรให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง	- บุคลากรภายในองค์กรสุรุาฯ บางตำแหน่งไม่สามารถสืบทอดตำแหน่งได้ เนื่องจากความรู้ความเชี่ยวชาญยังไม่ครบองค์ประกอบตามหลักเกณฑ์ตามแผนความก้าวหน้า	- ควรจัดทำคู่มือการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และคู่มือการบริหารพนักงานให้มีศักยภาพสูง และประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้รับทราบและปฏิบัติให้เกิดผลจริงได้อย่างสมบูรณ์

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2564 และข้อเสนอแนะของแผนบริหารงานบุคคล

หัวข้อ	คะแนนที่ได้รับ		น้ำหนัก	ผลการดำเนินการแล้วเสร็จ	ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข
	ปี 2563	ปี 2564				
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	1.7875	2.1275	20%	<u>4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม</u> - มีการกำหนดค่านิยมองค์กร (Core value : LDO) และค่านิยมร่วม (Shared value : THAIS)	- ไม่มี-	-ไม่มี-
				<u>4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR</u> - มีการจัดทำฐานข้อมูลพื้นฐานข้อมูลของบุคลากรและนำข้อมูลมาสรุปเป็นสารสนเทศในระบบเทคโนโลยีดิจิทัลรายงานต่อผู้บริหาร	- ขาดการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) อย่างเป็นระบบ เพื่อการตัดสินใจในงานต่าง ๆ	- ควรกำหนดกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR ที่นำมาใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ/ Platform/ Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรมากขึ้น

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2564 และข้อเสนอแนะของแผนบริหารงานบุคคล

หัวข้อ	คะแนนที่ได้รับ		น้ำหนัก	ผลการดำเนินการแล้วเสร็จ	ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข
	ปี 2563	ปี 2564				
				<u>4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน</u> - มีการจัดทำแผนงานประจำปี ด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดลอม และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ คำสั่ง คู่มือต่าง ๆ	- ขาดการเชื่อมโยงแผนงาน ระยะยาวด้านความปลอดภัย กับแผนบริหารความเสี่ยง	- ควรมีการจัดทำแผนระยะยาวด้านสวัสดิภาพ ปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดลอม (Security Safety Health Environment) รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE และสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา - ควรเชื่อมโยงแผนงานด้านความปลอดภัยฯ กับแผนบริหารความเสี่ยง และสร้างความตระหนัก โดยการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2564 และข้อเสนอแนะของแผนบริหารงานบุคคล

หัวข้อ	คะแนนที่ได้รับ		น้ำหนัก	ผลการดำเนินการแล้วเสร็จ	ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข
	ปี 2563	ปี 2564				
				<u>4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร</u>	- การร่วมวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคเชิงลึกด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของแต่ละสายงาน เพื่อกำหนดแผนงานให้เหมาะสมกับการพัฒนาทางด้านการบริหารแก่ผู้บริหารงานงาน	- ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรของสายงาน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา - ควรปรับบทบาทการดำเนินการในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรให้ชัดเจน พัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี - ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)