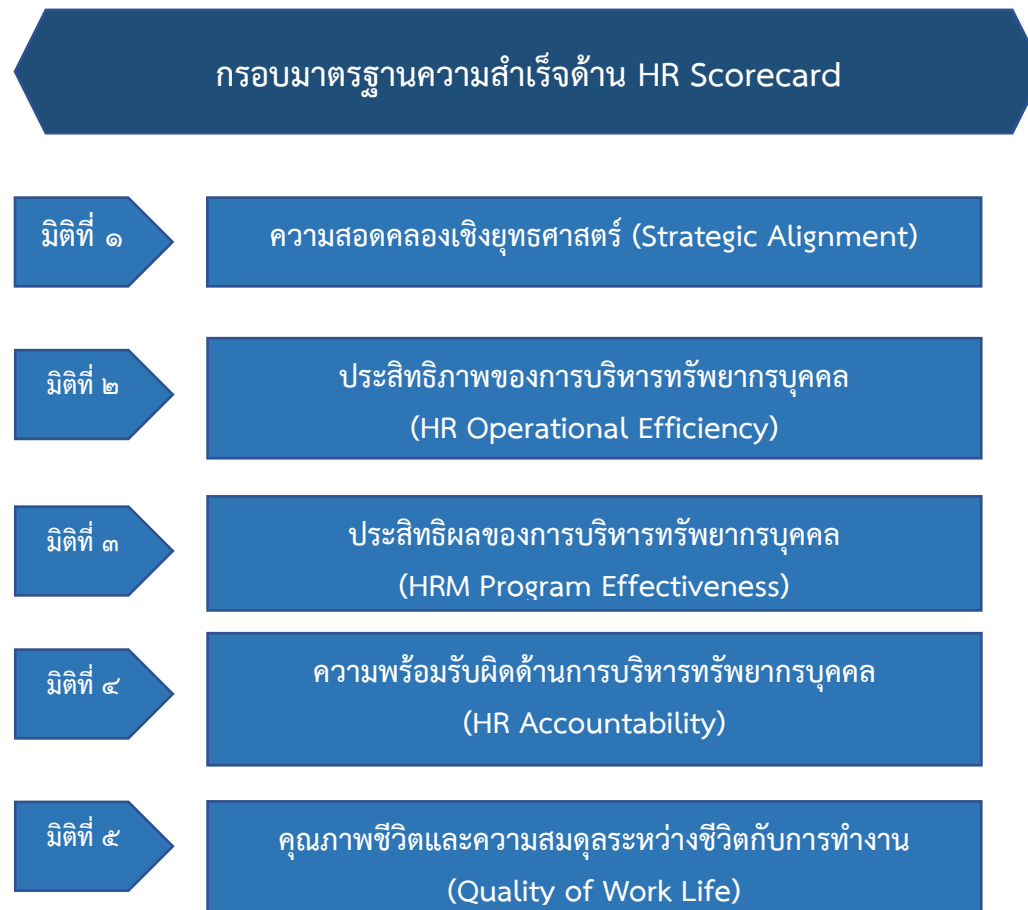


แผนบริหารงานบุคคล ได้ทำการวิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวคิดตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลโดยรวมที่มีที่มาจากแนวทางการประเมินผลงานขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อจัดให้ทิศทางยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตอบสนอง สนับสนุน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยให้เกิดการมุ่งเน้น ผลลัพธ์ ยุทธศาสตร์ และการติดตามวัดประเมินผลอย่างต่อเนื่องโดยนำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้มากำหนดในกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ใน ๕ มิติบนพื้นฐานแนวคิดของ HR Scorecard ประกอบด้วย

แนวคิดตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)



การดำเนินการตามแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๕

(การกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย)

ยุทธศาสตร์การบริหาร และพัฒนาทรัพยากร บุคคล	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
๑. การพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร	๑. บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และสมรรถนะตามท้องคกรกำหนด	๑. การพัฒนาระบบสมรรถนะ บุคลากร	๑. ร้อยละบุคลากรทดสอบ Core Competency ผ่านทุก หัวข้อในแต่ละระดับ	ร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๖๕
	๒. บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพใน การปฏิบัติงาน	๒. เสริมสร้างบุคลากรให้มี ความเป็นมืออาชีพ	๒. ร้อยละบุคลากรที่เข้ารับการ อบรมตามแผนฝึกอบรม	ร้อยละ ๙๐ ภายในปีงบประมาณ ประจำปี
๒. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารทรัพยากร บุคคล	๓. มีการวางแผนอัตรากำลังคนและ บริหารอัตรากำลังคนที่มีศักยภาพ สูงและขึ้นสู่ตำแหน่งทางการบริหาร	๓. การปรับโครงสร้างองค์กร และดำเนินการบริหาร อัตรากำลัง	๓. คะแนนการประเมินผลการ ดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	คะแนนการประเมินผลการ ดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรบุคคลมากกว่า ๓.๒ ภายในปี ๒๕๖๗
	๔. มีระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	๔. พัฒนาและปรับปรุงระบบ ประเมินผล		
	๕. มีการนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล	๕. การพัฒนาระบบสารสนเทศ	๔. ร้อยละฟังก์ชันงานในระบบ ERP ที่สามารถใช้งานได้จริง	ร้อยละ ๙๐ ภายในปี ๒๕๖๕
	๖. มีการกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน (Career Path)	๖. การวางแผนเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๕. ร้อยละความสำเร็จของ แผนเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path)	- แผนเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path) ในตำแหน่งนำร่องสำเร็จ แผนความก้าวหน้าในสาย อาชีพทั้งหมด ในปี ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์การบริหาร และพัฒนาทรัพยากร บุคคล	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
๓. การพัฒนาระบบการจัดการความรู้สู่การมี วัฒนธรรมการเรียนรู้และ องค์กรแห่งนวัตกรรม	๓. มีระบบการจัดการความรู้ที่เป็น ระบบต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนประเด็น ยุทธศาสตร์ส่งเสริมให้เกิด บรรยากาศของการเรียนรู้ (KM) และการเสริม สร้างความคิด สร้างสรรค์ในการคิดค้นหรือ แนวทางปฏิบัติในการพัฒนา ปรับปรุงงาน (IM)	๓. การพัฒนาระบบการบริหาร จัดการความรู้และนวัตกรรม	๓. จำนวนองค์ความรู้ที่จะมี เพิ่มขึ้นในองค์กร	ทุกหน่วยงานมีองค์ความรู้ เพิ่มขึ้น โดยต้องไม่ต่ำกว่า ๑ องค์ความรู้ต่อปี และไม่ซ้ำ กับของเดิมในระดับแผนก
	๔. มีบรรยากาศการสร้างวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้และความคิด สร้างสรรค์	๔.เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการ เรียนรู้และนวัตกรรม	๔. การจัดกิจกรรม นิทรรศการ หรือศึกษาดูงาน เพื่อแสดง ความคิดเห็น และแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้	ไม่ต่ำกว่า ๑ ครั้งต่อปี
๔. การเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ที่มีธรร มาภิบาลที่ดี	๕. มีการส่งเสริมคุณธรรมและ จริยธรรมของบุคลากรตามหลัก ธรรมาภิบาล	๕. ส่งเสริมจริยธรรมและธรร มาภิบาลที่ดีในการทำงาน	๕. คะแนนผลการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)	คะแนนผลการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ไม่ต่ำกว่าระดับ A ในทุกปี
	๖. สร้างวัฒนธรรมองค์กรพร้อม รับการเปลี่ยนแปลง	๖.เสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่ดี		
๕. การเสริมสร้างคุณภาพ ชีวิตและความผูกพัน	๗. บุคลากรมีความผูกพันต่อ องค์กร	๗. บุคลากรมีระดับความ ผูกพันตามเป้าหมาย	๗. ระดับความผูกพันของ บุคลากร	ระดับคะแนนความผูกพัน ๓.๘ คะแนน (คะแนนเต็ม ๕) ในทุกปี

ยุทธศาสตร์การบริหาร และพัฒนาทรัพยากร บุคคล	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
	๑๒. การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ ดีสนับสนุนการดำเนินงานด้าน ทรัพยากรบุคคล	๑๒. เสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่ดีในการทำงาน	๑๐. ระดับคะแนนความ พึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมที่ดี ในการทำงาน	ระดับคะแนนความผูกพันทุก ด้านรวมเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ๓.๘ คะแนน (คะแนนเต็ม ๕) ในทุก ปี
	๑๓. การเสริมสร้างระบบแรงงาน สัมพันธ์ และกระบวนการสื่อสารกับ พนักงานอย่างทั่วถึง	๑๓. การพัฒนาระบบแรงงาน สัมพันธ์และชุมชนสัมพันธ์	๑๑. ระดับคะแนนความ พึงพอใจด้านกระบวนการ สื่อสารขององค์กร	ระดับคะแนนความพึงพอใจ ด้านกระบวนการสื่อสารองค์กร ไม่ต่ำกว่า ๓.๘ คะแนน (คะแนนเต็ม ๕) ในทุกปี

จากการที่องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุ ตามเป้าหมาย ซึ่งได้สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จตามกลยุทธ์ไว้ดังนี้

กลยุทธ์	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
๑. การพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากร	● การกำหนดขีดความสามารถเชิงสมรรถนะในแต่ละระดับที่ชัดเจนและสนับสนุนให้บรรลุภารกิจเป้าหมายที่ตั้งไว้ มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ● การทบทวนขีดความสามารถเชิงสมรรถนะให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสภาพการดำเนินธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ● การจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร
๒. เสริมสร้างบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ	● การกำหนดตำแหน่งในการพัฒนาคุณวุฒิวิชาชีพ และสนับสนุนให้บุคลากรทางวิชาชีพได้รับการรับรองคุณวุฒิทางวิชาชีพ มีทักษะและความสามารถเชิงสมรรถนะที่จะขับเคลื่อนงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ● พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและยกระดับการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
๓. การปรับโครงสร้างองค์กรและดำเนินการบริหารอัตรากำลัง	● การกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มงาน ตลอดจนโครงสร้างอัตรากำลังที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ● การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ระยะสั้นและระยะยาวโดยพิจารณาอุปสงค์ อุปทานของแรงงาน (Demand and Supply of Labor) กำหนดอัตรากำลังคนที่เหมาะสม ● พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ ชัดเจน และมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อสร้างขีดความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ● การประเมินค่างาน การบริหารค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมทั้งภายในและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านแรงงาน
๔. พัฒนาและปรับปรุงระบบประเมินผล	● การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีกลไกหรือกระบวนการติดตามอย่างมีประสิทธิภาพ และเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ตลอดจนมีการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอและเหมาะสม ● ออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการยกระดับผลงานและพฤติกรรมการทำงานที่เป็นเลิศ ● กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนถ่ายทอดตัวชี้วัดลงมายังระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ระดับองค์การ หน่วยงานย่อย และบุคลากร

กลยุทธ์	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
๕. การพัฒนาระบบสารสนเทศ	● การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สนับสนุนการดำเนินงานขององค์การมีระบบฐานข้อมูลด้านบุคลากรที่ครบถ้วนประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคลและประวัติการทำงาน ข้อมูลด้านการพัฒนา ข้อมูลด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลด้านผลงาน ● การออกแบบพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System) มาช่วยในการทำงานที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ และนำมาเป็นระบบช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจทางด้านทรัพยากรมนุษย์
๖. การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	● การจัดทำและวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากร ตลอดจนผลักดันและสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองให้ก้าวสู่ตำแหน่งงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ● ออกแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้วิธีการและเครื่องมือในการพัฒนาที่หลากหลาย มุ่งเน้นการสร้างเสริมทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และสนับสนุนให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ● มีระบบบริหารและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมในการสร้างบุคลากรทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญสำหรับองค์การในอนาคต ● การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ที่มีความเป็นมาตรฐาน โดยครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์การ ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) และพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่งและการติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง
๗. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม	● การสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
๘. เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	● สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและสร้างคุณค่าให้กับงานและองค์การ ● พัฒนาบุคลากรให้มีภาวะความเป็นผู้นำ และเปิดโอกาสให้มีการแสดงความสามารถอย่างเหมาะสม
๙. ส่งเสริมจริยธรรมและธรรมาภิบาลที่ดีในการทำงาน	● การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับทางด้านแรงงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลและจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ ● การกำหนดแนวทางและวิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการสำคัญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit)
๑๐. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี	● การสร้างค่านิยมองค์การ (Core Value) ด้วยการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน ตลอดจนเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานอันดีโดยมุ่งเน้นคุณภาพการทำงานของรัฐวิสาหกิจ (Quality Focused)

กลยุทธ์	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
๑๑. บุคลากรมีระดับความผูกพันตามเป้าหมาย	● การสร้างความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) โดยมีการสำรวจ วิเคราะห์ถึงระดับความผูกพันและปัจจัยด้านความผูกพันที่เกี่ยวข้อง นำผลมาพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดกิจกรรม ตลอดจนการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากร (Employee Experience)
๑๒. เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน	● การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน และเสริมสร้างสวัสดิภาพตลอดจนความสุขในการทำงาน
๑๓. การพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์และชุมชนสัมพันธ์	● พัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร ● พัฒนากระบวนการสื่อสารภายในองค์กรให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ทิศทาง สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ กฎระเบียบ ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงให้เป็นช่องทางในการเผยแพร่ข่าวสารอื่น