



รายงานผลการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล

ประจำปี 2565

1. ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2565

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาเชิงกลยุทธ์สู่การวางแผน การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โครงการ	ผลการดำเนินการ
1. โครงการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ดำเนินการทบทวนแผนแม่บทการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2565-2569 และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (HR Action Plan) ประจำปีงบประมาณ 2565 เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ ประจำปีงบประมาณ 2565-2569 โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2564 และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2564
2. โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร อัตรากำลังและหน้าที่ความรับผิดชอบ	ดำเนินการทบทวนการปรับใช้โครงสร้างใหม่ และจัดแบ่งส่วนงานตามภารกิจงานที่เหมาะสมและจำเป็น โดยใช้อัตราพนักงานเดิมที่ 210 ตำแหน่ง และกรอบสายงานบังคับบัญชาแบ่งเป็น 2 ฝ่าย เช่นเดิม โดยมีรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงดังนี้ 1) ปรับย้ายแผนกคลังพัสดุและอาคารสถานที่ จากขึ้นตรงกองคลัง ฝ่ายบริหาร ไปขึ้นตรงกับกองวิศวกรรมและเทคนิค ฝ่ายผลิต และนำงานในส่วนอาคารและสถานที่ไปไว้ที่หน่วยงานที่จัดตั้งใหม่ 2) ยุบรวมแผนกบัญชีและงบประมาณ และแผนการเงิน เป็นแผนกบัญชีและการเงิน เนื่องจากภารกิจงาน มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การบริหารจัดการรวดเร็วและลดขั้นตอนการทำงาน 3) ปรับเพิ่ม แผนกอาคารและสถานที่ โดยโอนย้ายงานจากแผนกคลังพัสดุและอาคารสถานที่เดิม เพื่อดูแลความเรียบร้อยของอาคารและสถานที่ เนื่องจากองค์การสุราฯ มีการแบ่งพื้นที่การบริหารจัดการหลายรูปแบบตามระบบมาตรฐานของโรงงานอุตสาหกรรม 4) เพิ่มแผนกวางแผนและควบคุมการผลิต เพื่อบริหารจัดการงานวางแผนและควบคุมการผลิต ทั้งวัตถุดิบเพื่อการผลิต และวัตถุดิบสำเร็จรูป รวมถึงการบริหารจัดการสินค้าสำเร็จรูปเพื่อการจำหน่าย
3. โครงการพัฒนาระบบสรรหาคัดเลือกและแต่งตั้งบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล	ดำเนินการจัดทำหลักเกณฑ์การสรรหา คัดเลือก และการแต่งตั้งบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขึ้นใหม่ รวมถึงวิธีการและหลักเกณฑ์สรรหาบุคลากรในแต่ละระดับ ซึ่งมีผลการดำเนินการสรรหาบุคลากร ได้แก่ ระดับบริหาร จำนวน 5 อัตรา ระดับปฏิบัติการ จำนวน 10 อัตรา และดำเนินการจัดทำแบบทดสอบสำหรับการคัดเลือกบุคคล เข้ารับการคัดเลือกขึ้นใหม่ในทุกตำแหน่งงานที่มี

โครงการ	ผลการดำเนินการ
	การสรรหา โดยมุ่งเน้นความรู้ในหน้าที่การปฏิบัติงานหลักของตำแหน่งงาน
4. โครงการปรับปรุงโครงสร้างอัตราเงินเดือน	เนื่องจากการปรับปรุงในเรื่องเกี่ยวกับค่าตอบแทนระบบแรงจูงใจและสวัสดิการต่าง ๆ ขององค์การสุราฯ จะต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และนำเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ และคณะรัฐมนตรี โดยการดำเนินการดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามแนวทางของมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2560 ดังนี้ 1) ความเหมาะสมสอดคล้องกับค่าจ้างของแต่ละตำแหน่ง 2) การเปรียบเทียบค่าตอบแทนของภาคแรงงานของอุตสาหกรรม (Industry Norm) 3) สถานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ 4) ผลกระทบด้านงบประมาณ 5) ภาพรวมผลประโยชน์ตอบแทนทั้งหมดที่ลูกจ้างรัฐวิสาหกิจได้รับ องค์การสุราฯ จึงต้องดำเนินการปรับปรุงแผนงานใหม่ โดยดำเนินการในส่วนที่องค์การสุราฯ สามารถดำเนินการเองได้ก่อน ซึ่งปัจจุบันในส่วนของการรับบุคลากรใหม่เข้ามากรณีบุคลากรมีประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง จะกำหนดอัตราเงินเดือนแรกบรรจุสูงกว่าอัตราขั้นต่ำ โดยการเพิ่มค่าประสบการณ์ ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับองค์การสุราฯ และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ
5. โครงการพัฒนาและจัดการระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	ดำเนินการรวบรวมข้อมูลระเบียบสวัสดิการที่องค์การสุราฯ ใช้อยู่ในปัจจุบันเพื่อนำมาทบทวนและจัดทำหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับสวัสดิการ ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานแก้ไขระเบียบข้อบังคับโดยมีตัวแทนพนักงาน ผู้บริหาร และสหภาพแรงงานเป็นคณะทำงานดังกล่าว

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

โครงการ	ผลการดำเนินการ
1. โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	ดำเนินการจัดทำตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และถ่ายทอดสู่ระดับพนักงานแล้ว โดยตัวชี้วัดดังกล่าวเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดขององค์กร ตัวชี้วัดของผู้อำนวยการ และตัวชี้วัดของแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ และได้จัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านระบบ ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP) เรียบร้อยแล้ว และดำเนินการอบรมระดับหัวหน้างาน เพื่อชี้แจงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบ ERP
2. โครงการจัดทำแผนและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	ดำเนินการจัดทำคู่มือพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) และแนวทางการประเมินผลการพัฒนาแล้ว และได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนการดำเนินงาน
3. โครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานและสมรรถนะหลักเฉพาะด้านตามสายงาน	ดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลักของผู้บริหาร (ระดับ 8-10) แล้ว โดยแบ่งเป็นสมรรถนะ ดังนี้ 1. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Knowledge) 2. ทักษะ (Skill) 3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) 4. สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional competency) และนำสมรรถนะดังกล่าวมาจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่งเรียบร้อยแล้ว
4. โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการบริหาร	ดำเนินการจัดส่งบุคลากรระดับบริหารเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ หลักสูตร พ.ร.บ. คัมครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 สำหรับผู้บริหาร/ หลักสูตรเทคนิคการเจรจาและการประนอมเพื่อยุติข้อพิพาท/ หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น-ด้านการบริหารคน/ หลักสูตรกฎหมายปกครอง และกระบวนการยุติธรรมสำหรับผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน (ออนไลน์)/ หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะ สำหรับนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 20 รวมถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการที่ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าแผนกเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ (ออนไลน์)
5. โครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่	ดำเนินการการปฐมนิเทศพนักงานที่เริ่มปฏิบัติงานใหม่ โดยมีข้อมูลประกอบไปด้วย ระเบียบข้อบังคับของพนักงาน ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร สวัสดิการต่าง ๆ นโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร
6. โครงการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	ดำเนินการการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) แล้ว แต่ยังไม่สามารถนำมาปฏิบัติใช้จริงในองค์กรได้อย่างเต็มรูปแบบ และได้ดำเนินการจัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนระดับพนักงานองค์การสุราให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

โครงการ	ผลการดำเนินการ
7. โครงการจัดทำแผนและพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	มีการจัดทำคู่มือการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) แล้ว แต่ยังไม่สามารถนำมาปฏิบัติใช้จริงในองค์กรได้อย่างเต็มรูปแบบ
8. โครงการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	มีการจัดทำคู่มือการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) แล้ว แต่ยังไม่สามารถนำมาปฏิบัติใช้จริงในองค์กรได้อย่างเต็มรูปแบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบสื่อสารและระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ	ผลการดำเนินการ
1. โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	ดำเนินการตามแผนงานและจัดส่งข้อมูลเข้าระบบประเมินผลประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) เรียบร้อยแล้ว โดยในปีงบประมาณ 2565 ได้รับคะแนน 91.82 อยู่ในระดับ A
2. โครงการพัฒนาการสื่อสาร และช่องทางประชาสัมพันธ์	องค์การสุราฯ ได้มีจัดทำเพจเฟสบุ๊คสำหรับการประชาสัมพันธ์ข่าวสารองค์กร ชื่อว่า “องค์การสุรา กรมสรรพสามิต Liquor Distillery Organization”
3. โครงการเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะงานในภาพรวมพบว่า ระดับความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะงานในภาพรวมนั้น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พึงพอใจในด้านระบบงานที่สำคัญอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 รองลงมาคือ ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และพึงพอใจน้อยที่สุด คือด้านการดำเนินงานของ HR ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39
4. โครงการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	ดำเนินการจัดทำคู่มือถ่ายทอดค่านิยมขององค์การสุราฯ (THAIS) พร้อมกำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ พร้อมทั้งกำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย GRC เรียบร้อยแล้ว และนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และดำเนินการจัดทำคู่มือรองรับการเปลี่ยนแปลงเรียบร้อยแล้ว และนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
5. โครงการส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	- มีแผนบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานประจำปีเรียบร้อยแล้ว - ดำเนินการทบทวนคู่มือด้านความปลอดภัย เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายและระบบมาตรฐานเรียบร้อยแล้ว

โครงการ	ผลการดำเนินการ
	- ตรวจสอบสุขภาพประจำปีและตรวจอาชีวอนามัยให้กับพนักงานที่เป็นกลุ่มเสี่ยง เรียบร้อยแล้ว - จัดกิจกรรมส่งเสริมและให้ความรู้ด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน - ดำเนินการจัดทำระบบ ISO 45001 ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
6. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล	ปัจจุบันได้นำระบบบริหารจัดการทรัพยากร (ERP) มาใช้ในการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของแผนกบริหารงานบุคคล เรียบร้อยแล้ว และได้มีประเมินผลและตรวจสอบการทำงานของระบบ รวมถึงแจ้งรายการMaintenance Service Agreement (MA) ของระบบกับแผนกสารสนเทศ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
7. โครงการพัฒนาบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล	การทดสอบคุณวุฒิวิชาชีพ HR ในปีงบประมาณ 2565 ยังไม่มีกำหนดการเปิดสอบ เนื่องจากสถาบันจัดทดสอบ (PMAT มีการทบทวนมาตรฐานอาชีพ HR ที่ใช้ในการทดสอบ องค์การสุราฯ จึงได้ปรับเปลี่ยนจากรูปแบบจากการส่งบุคลากรเข้ารับการทดสอบคุณวุฒิวิชาชีพ HR เป็นการส่งพนักงานแผนกบริหารงานบุคคล เข้าร่วมการพัฒนาในหลักสูตร ที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กร อาทิ กฎหมายกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์/การบริหารทุนมนุษย์ (HCM)/Accelerating Talent & Successor Development Program / การออกแบบและจัดทำ Competency / HR Fundamental Skill เป็นต้น เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ในงานด้านทรัพยากรบุคคล
8. โครงการสนับสนุนการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลจากผู้บริหาร	ส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับมีความรู้และทักษะในงานด้านทรัพยากรบุคคล โดยในปีงบประมาณ 2565 ได้ส่งผู้บริหารเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้ 1. หลักสูตร พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 สำหรับผู้บริหาร 2. หลักสูตรเทคนิคการเจรจาและการประนีประนอม เพื่อยุติข้อพิพาท 3. หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น (ด้านการบริหารคน) 4. หลักสูตรกฎหมายปกครอง และกระบวนการยุติธรรมสำหรับผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน (ออนไลน์) 5. หลักสูตรการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 20 6. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ

โครงการ	ผลการดำเนินการ
9. โครงการทบทวน ปรับปรุง แก้ไข ระเบียบข้อบังคับและแนวปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานแก้ไขระเบียบข้อบังคับโดยมีตัวแทน พนักงาน ผู้บริหาร และสหภาพแรงงานเป็นคณะทำงานดังกล่าว ซึ่งมี ระเบียบข้อบังคับที่ได้ดำเนินการแก้ไข และได้รับการอนุมัติแล้ว ดังนี้ 1. รอบปีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระเบียบข้อข้อบังคับ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ว่าด้วยระเบียบพนักงาน องค์การสุรา ในสังกัดองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2561 2. ระเบียบเครื่องแต่งกาย 3. ระเบียบการเบิกค่าใช้จ่ายการศึกษาบุตร 4. เงินช่วยเหลือสวัสดิการบุตร

รายงานผลการวิเคราะห์ และการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2565

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (SWOT Analysis)

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (SWOT Analysis) และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย นโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2565-2569 ผลการทบทวนการดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์การบริหารฯ ในปีที่ผ่านมา รายงานผลการประเมินตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2564 และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis สามารถสรุป สถานการณ์และสภาพแวดล้อมด้านบริหารงานบุคคลขององค์การสุรา กรมสรรพสามิตได้ดังนี้

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (Strength :S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
S1. บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งการอบรมภายในและอบรมภายนอก	W1. บุคลากรที่มีอยู่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ขาด การทำงานบูรณาการข้ามสายงาน
S2. มีบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เป็นมาตรฐาน	W2. โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับการทำงาน
S3. มีระบบฐานข้อมูลด้านบริหารงานบุคคลที่พร้อมสนับสนุน การทำงานและการตัดสินใจของผู้บริหาร	W3. ขาดการวางแผนอัตรากำลัง เพื่อทดแทนบุคลากรที่ใกล้ เกษียณอายุ ลาออกจากงาน ทดแทนตำแหน่งที่ว่าง โดยเฉพาะ ตำแหน่งบริหาร
S4. มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง และมีความเชี่ยวชาญ เฉพาะทางด้านการผลิตเอทิลแอลกอฮอล์	W4. การสื่อสารภายในจากระดับบริหารไปยังระดับปฏิบัติการ มี ปัญหา ทำให้การดำเนินงานบางอย่างไม่ประสบผลสำเร็จ
S5. มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นใน การส่งเสริมและ พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน	W5. ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลไม่ทันสมัย ทำให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว
	W6. บุคลากรขาดความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

ปัจจัยภายนอก	
โอกาส (Opportunities :O)	อุปสรรค (Threats : T)
O1. นโยบายของรัฐบาลส่งเสริมองค์ความรู้และการใช้เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร	T1. ดำเนินงานภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและการควบคุมจากหน่วยงานของรัฐ ซึ่งนโยบายบางอย่างยังไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ
O2. หน่วยงานของทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับการพัฒนา บุคลากรและมีการจัดกิจกรรมประชุม อบรม สัมมนาให้ความรู้มากขึ้น	T2. ค่าตอบแทนมีน้อยกว่าราชการ รัฐวิสาหกิจอื่น และภาคเอกชน ทำให้ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนดีและคนเก่งเข้ามาปฏิบัติงานและคงอยู่กับองค์กรได้
O3. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลจำนวนมาก ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลและแหล่งความรู้ได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง	T3. สถานการณ์โควิด
O4. สังคมการทำงาน ในปัจจุบันเป็นKnowledge Worker ทำให้มีการเรียนรู้ และการกระตุ้น ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	T4. สภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว
O5. การส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรม	
O6. องค์การสุราฯ อยู่ใน ช่วงของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้รองรับแผนวิสาหกิจระยะยาว	
O7 Digital Disruption	

ผลการประเมินการดำเนินการจัดการทรัพยากรบุคคลตามระบบการประเมินคุณภาพ

รัฐวิสาหกิจ ในปีงบประมาณ 2565

จากรายงานผลการประเมินตามระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ในปีงบประมาณ 2565 ประเด็นภาพรวมผลการดำเนินการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีหัวข้อดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

องค์การสุรา ฯ มีการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2565-2569 โดยมีกรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกครอบคลุมถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์และการดำเนินธุรกิจขององค์กร และมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HRเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี และมีกลไกติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นรายไตรมาส อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ (Output & Outcome)และมีลักษณะที่เป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantitative & Qualitative) ที่ สามารถสะท้อนถึงความสำเร็จของโครงการ อีกทั้ง ควรแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการระหว่างแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนแม่บท หรือระบบงานอื่นที่สำคัญ เช่น บริหารความเสี่ยง ลูกค้าและตลาด เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น และควรทบทวนกลไกในการติดตามการดำเนินงานให้ครอบคลุมถึงเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ และควรใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น 1 ในการทบทวนอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ควรปรับปรุงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2) การบริหารทุนมนุษย์

องค์การสุราฯ มีการจัดทำแผนอัตรากำลังแผนอัตรากำลังระยะ 3 ปี ประจำปีงบประมาณ 2565- 2566 และแผนอัตรากำลังระยะยาว 3 ปี (2567-2569) อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์อุปทานอัตรากำลังขององค์กร (Supply analysis) และอัตรากำลังส่วนเกิน การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตรส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในภาพรวมขององค์กร และนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารอัตรากำลัง นอกจากนี้ ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานและใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด

องค์การสุราฯ มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบกับโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตาม ควรนำความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์กับความสามารถการหารายได้หรืองบประมาณขององค์กร และควรมีกลไกหรือกระบวนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดองค์การสุราฯ มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคล โดยมีหลักเกณฑ์ /แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยเริ่มกำหนดตัวชี้วัดประเมินการดำเนินงานในระดับบุคคล (KPI)

อย่างไรก็ตาม ควรมีกลไกเพื่อสร้างมาตรฐานของทั้งองค์กรในการกำหนด KPI และเป้าหมายร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารบัญชา และติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับสายงานและระดับบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบ ปรับปรุงกระบวนการการทำงาน รวมถึงควรนำประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้ ควรพิจารณานำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละทีมงาน/หน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร / ทีมงาน / หน่วยงาน และกำหนดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในระบบ PMS ขององค์กร รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการทุ่มเท มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน และรักษาคณเฑาะว์ให้อยู่กับองค์กร

3) การพัฒนาทุนมนุษย์

องค์การสุราฯ มีการออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กร โดยมีการจัดทำสมรรถนะหลัก(Core Competency) และสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรในส่วนของสมรรถนะหลัก (General & Basic Core Competency) เพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และเริ่มมีการจัดทำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development plan: IDP) อย่างไรก็ตาม องค์การสุราฯ ควรเร่งสื่อสารและดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development plan: IDP)และแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) โดยพิจารณาถึงทักษะความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงควรมีการทบทวน

สมรรถนะให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ องค์การสุราฯ ควรนำรูปแบบของการเก็บข้อมูลจำนวนชั่วโมงและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรแบบ Non - classroom ที่ได้กำหนดแนวทางไว้มาใช้ปฏิบัติจริง อีกทั้ง ควรเพิ่มเติมวิธีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self- learning) องค์การสุราฯ เริ่มมีการจัดทำคู่มือการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และคู่มือหลักเกณฑ์และแนวทางการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Management)

อย่างไรก็ตาม องค์การสุราฯ ยังไม่สามารถนำแนวทางในการสืบทอดตำแหน่งและการบริหารจัดการคนเก่งมาดำเนินงานได้ในปีบัญชี 2565 รวมถึงยังไม่พบการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร

4) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

องค์การสุราฯ มีสำรวจระดับความผูกพันของบุคลากรและมีการจัดทำแผนงานในการเสริมสร้างความผูกพัน รวมถึงมีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) โดยจัดให้มีการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากรทุกระดับ มีช่องทางรับฟังข้อร้องเรียนของบุคลากร และมีการดำเนินการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากร รวมถึงมีการกำหนดค่านิยมหลัก (Core value: LDO) และค่านิยมร่วม (Shared value: THAIS) รวมถึงมีการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management model) อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) รวมถึงควรมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลง ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (Changing Capability) ระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานมีการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรและนำข้อมูลมาสรุปเป็นสารสนเทศระบบเทคโนโลยีต่อผู้บริหาร อย่างไรก็ตามยังไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (-HR analysis & analytics) อย่างเป็นระบบเพื่อการตัดสินใจในงานต้นตาง ๆ และควรมีการพัฒนาเครื่องมือ / Platform/Application /ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร อีกทั้งควรกำหนดกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลเทคโนโลยีดิจิทัล ด้าน HR ที่นำมาใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ / ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรมากยิ่งขึ้น องค์การสุราฯ มีการจัดทำแผนงานประจำปีด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment: SSHE) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ควรมีการจัดทำแผนระยะยาวด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมรวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วน คมชัดของ SSHE ที่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานขององค์กร เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา นอกจากนี้ ควรเชื่อมโยงแผนงานด้านความปลอดภัยฯ กับแผนบริหารความเสี่ยง และสร้างความตระหนัก โดยการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการ

ปฏิบัติงานอย่างถูกต้ององค์การสุราฯ เริ่มมีการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HR audit) อย่างไรก็ดีตาม ควรพัฒนาบุคลากรของสายงาน HR ให้ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพรวมถึงควรเสริมสร้างบทบาทของหน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้ชัดเจน โดยการเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และสร้างการยอมรับจากหน่วยงานภายใน (HR champion) ในการร่วมวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคเชิงลึกด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของแต่ละสายงานเพื่อจะได้กำหนดแผนงานที่จะให้ความช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะทางด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้แก่ผู้บริหารสายงานหรือ Line Manager อย่างต่อเนื่อง (HR for Non-HR) เพื่อให้การผลักดันนโยบายและกลยุทธ์ทางบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้ง ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HR audit) อย่างเป็นระบบ

5) ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการบริหารทุนมนุษย์

1. รัฐวิสาหกิจต้องพิจารณาถึงแนวโน้มของการบริหารทุนมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เช่น การเพิ่มขึ้นของการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับเทคโนโลยี ประเภทงานที่ถูกทดแทนด้วยปัญญาประดิษฐ์การปฏิบัติงานที่บ้านและนอกสถานที่ (Work from Home & Work form Anywhere) การสร้างจิตสำนึกให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเอง (Self-Learning) การพัฒนาทักษะการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลและดิจิทัล (Data Analytics) เป็นต้น

2. ในปัจจุบันรูปแบบการจ้างงานมีรูปแบบที่หลากหลาย หนึ่งในนั้น คือการจ้างงานแบบในระยะเวลาหนึ่ง (Interim Management) ซึ่งรัฐวิสาหกิจอาจพิจารณานำมาใช้เป็นเครื่องมือ / วิธีการในการบริหารอัตรากำลัง เช่น การจ้างงานแบบระยะกลาง 3-5 ปี (Mid-term employment) การจ้างบุคคลากรสำหรับการร่วมทำโครงการต่าง ๆ (Project based employment) การจ้างบุคคลภายนอก (Professional outsource) เป็นต้น โดยการจ้างงานลักษณะดังกล่าว จะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายบุคลากรของรัฐวิสาหกิจในระยะยาวลดลงการบริหารบุคลากรและทรัพยากรของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.สรุปข้อมูลสถิติด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2565 (อัตรากำลัง)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีโครงสร้างการบริหารจัดการในปัจจุบัน และอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างใหม่ โดยตามโครงสร้างเดิม มีหน่วยงานขึ้นตรงกับผู้อำนวยการประกอบไปด้วย หัวหน้าเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน ฝ่ายตรวจสอบภายใน กองนโยบายและแผน เลขานุการ และแบ่งหน้าที่ออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายผลิต ประกอบด้วย

1.1 กองการผลิต

1) แผนการผลิต

2) แผนบรรจุและผลิตภัณฑ์

1.2 กองวิศวกรรมและเทคนิค

1) แผนไฟฟ้าและบำรุงรักษา

2) แผนกไอน้ำและประปา

3) แผนกลังพัสดุ

4) แผนวางแผนการผลิต

1.3 กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ

1) แผนวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพการผลิต

2) แผนกลังแวดล้อม

3) แผนควบคุมคุณภาพ

2. ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย

2.1 กองกลาง

- 1) แผนกบริหารงานทั่วไป
- 3) แผนกสารสนเทศ
- 5) แผนกกฎหมาย

- 2) แผนกบริหารงานบุคคล
- 4) แผนกยานพาหนะ
- 6) แผนกอาคารและสถานที่

2.2 กองคลัง

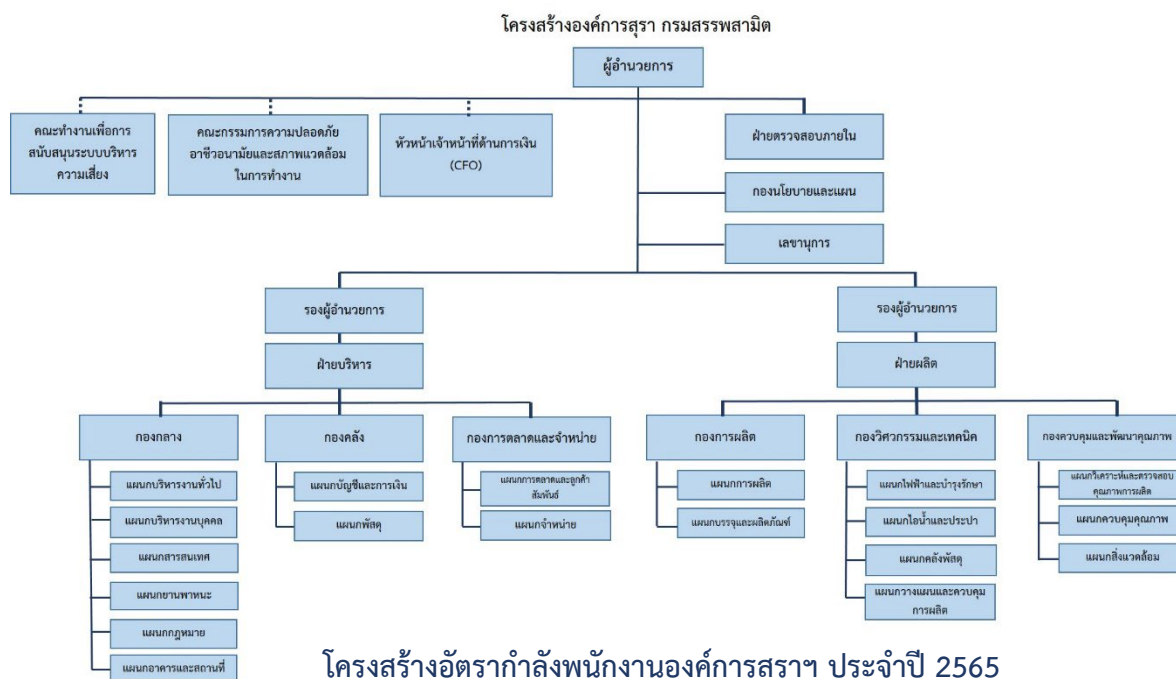
- 1) แผนกบัญชีและการเงิน

- 2) แผนกพัสดุ

2.3 กองตลาดและจำหน่าย

- 1) แผนกจำหน่าย

- 2) แผนกการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์



บุคลากรประจำ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 162 คน โดยแบ่งเป็น

1. เพศชาย จำนวน 92 คน หรือร้อยละ 70 เพศหญิง จำนวน 70 คน หรือร้อยละ 42
2. ระดับการศึกษา ปริญญาโท จำนวน 13 คน หรือร้อยละ 8 ปริญญาตรี จำนวน 78 คน หรือร้อยละ 46 ปวส. จำนวน 25 คน หรือร้อยละ 16 ปวช./มัธยม จำนวน 33 คน หรือร้อยละ 20 ประถม จำนวน 13 คน หรือร้อยละ 10
3. อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 33 คน หรือร้อยละ 29 อายุตั้งแต่ 31 – 40 ปี จำนวน 30 คน หรือร้อยละ 13 และอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 99 คน หรือร้อยละ 60

ปัญหา/อุปสรรค ด้านการอัตรากำลัง

องค์การสุราฯ ยังขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในตำแหน่งผู้บริหารหลายอัตรา และสิทธิประโยชน์ของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

ควรเพิ่มเติมในเรื่องของการวิเคราะห์อุปทานอัตรากำลังขององค์กร (Supply analysis) และอัตรากำลังส่วนเกิน เพื่อให้เกิดการบริหารอัตรากำลังเดิมที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และนำการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในภาพรวมขององค์กรมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนด้านอัตรากำลัง

ความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร ควรถูกนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่ม

ควรเพิ่มประสิทธิภาพกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

