



องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต
LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION

แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM MASTER PLAN 2023-2027) ปีงบประมาณ 2560-2570

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM ACTION PLAN 2025) ปีงบประมาณ 2568

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต



ฉบับทบทวน
ปีงบประมาณ 2568

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
หลักการและเหตุผล.....	2
วัตถุประสงค์.....	3
เป้าหมาย.....	3
ตัวชี้วัด.....	3
ขอบเขตการดำเนินงาน.....	3
กรอบแนวคิดด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์.....	4
บทที่ 2 การสำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	
การสำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์.....	5
การสำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์.....	28
บทที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร	
การศึกษา วิเคราะห์ สถาปัตยกรรมองค์กร ณ ปัจจุบัน (As-Is Enterprise Architecture)	57
การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ปัจจัยภายใน ภายนอก (SWOT Analysis).....	59
การวิเคราะห์โดยใช้หลักการ TOWS Matrix.....	61
ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์.....	65
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	66
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	67
กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	68
บทที่ 4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนที่ยุทธศาสตร์	
วิสัยทัศน์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์.....	69
พันธกิจการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์.....	69
เป้าประสงค์หลักการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์.....	69
ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์..	70
แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027)	
ปีงบประมาณ 2566–2570 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	
(HCM Action Plan 2025) ปีงบประมาณ 2568	75
แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025)	
ปีงบประมาณ2568	80
บทที่ 5 ภาคผนวก	
กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ	
2566-2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568)	100

บทที่ 1 บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร และแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2566–2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568) โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง มาเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงและยั่งยืน พัฒนาศักยภาพให้สมรรถนะตามท้องที่ที่กำหนด สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

ดังนั้น การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ จึงเป็นการจัดการที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคนี้นี้จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับนักทรัพยากรบุคคลในองค์กรของตนเอง เพื่อวางแผนและดำเนินการเพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพและสร้างผลผลิตสูงสุดให้กับองค์กร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคใหม่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร และนักทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องมีการกิจกรรมร่วมกันมากขึ้นแทนการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน และการบริหารจะให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งทำให้การจัดการด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ถูกออกแบบเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย

เพื่อให้แผนบริหารงานบุคคลมีแนวทางในการดำเนินงานเป็นไปตามแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2566–2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568) จึงมีความจำเป็นต้องจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566–2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568) สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรและมีการขับเคลื่อนการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025) ปีงบประมาณ 2568 โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการให้สอดคล้องกับแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวด้วย เพื่อปรับบทบาทและแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรที่เป็นรูปธรรมต่อไป

2. วัตถุประสงค์

การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) เพื่อกำหนดแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025) ปีงบประมาณ 2568 ที่มีความสอดคล้องกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2) เพื่อให้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถดำเนินการตามโครงการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ตามกรอบระยะเวลาของโครงการ นำไปสู่การบริหารจัดการองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

3) เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความเชื่อมโยง สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568)

3. เป้าหมาย

การดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยง สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568) สามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักขององค์การสุราฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ตัวชี้วัด

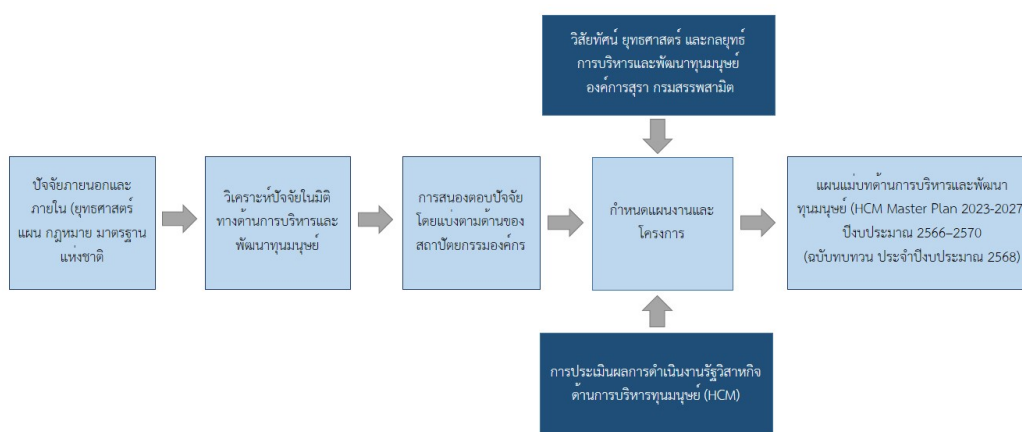
ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการตามแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568)

5. ขอบเขตการดำเนินงาน

- 1) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร
- 2) สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์
- 3) สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management - HCM) ในยุคปัจจุบัน

6. กรอบแนวคิดด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

การกำหนดด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566–2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568) มีหลักคิดหรือกระบวนการเป็นไปตามภาพกรอบแนวคิดต่อไปนี้ โดยเริ่มจากการนำปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ เพื่อสรุปรายการความต้องการ เพื่อสนองตอบปัจจัยในรูปแบบขององค์กร จากนั้นจึงนำไปพิจารณาร่วมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) เพื่อกำหนดแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566–2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568) ฉบับสมบูรณ์



ภาพกรอบแนวคิดในการกำหนดแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566–2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568)

บทที่ 2 การสำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การสำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

วิสัยทัศน์ประเทศคือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคน ในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม



ภาพแสดงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่าง
การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยยุทธศาสตร์ชาติที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การสุรา
กรมสรรพสามิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์ชาติ
ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ สรุปรายละเอียด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มุ่งเน้นการพัฒนา
ผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการผลิต
และบริการ การจัดการ การตลาด สามารถบริหารจัดการธุรกิจและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและ
โปร่งใส โดยการสร้างและพัฒนาทักษะ องค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจในยุคใหม่
ที่มีการแข่งขันสูง รวมทั้งทักษะในการวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการวางแผนธุรกิจและ
สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจได้

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมาย
การพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัยและในทุกมิติให้เป็นคนดี คนเก่ง ยกระดับ
ศักยภาพ ทักษะและสมรรถนะแรงงานสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และมีคุณค่าเพื่อสร้าง
ผลิตภาพให้กับประเทศ มีการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานอันพึงประสงค์จากภาคธุรกิจ
การส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการ
เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างความตื่นตัว
ให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชีย
อาคเนย์และประชาคมโลก และการวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม
รวมถึงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580
โดยองค์การสุราฯ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1) เสริมสร้างและพัฒนาทักษะบุคลากรให้มีทักษะที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในยุคใหม่ที่มี
การแข่งขันสูง ครอบคลุมถึงทักษะในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการวางแผนธุรกิจ
และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจขององค์กรได้

2) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยการใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มให้พร้อม
ต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง

3) เสริมสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานและการพัฒนา
อย่างต่อเนื่อง

1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565 – 2570)

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565 – 2570) มีจุดประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยหรือเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ภายใต้แนวคิด “Resilience” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการลดความเปราะบาง สร้างความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวให้อยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ โดยสร้างภูมิคุ้มกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้ประเทศสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติและสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาประเทศทั้งหมดตามที่กล่าวข้างต้น การพลิกโฉมประเทศไทย (Thailand’s Transformation) ในระยะแผนพัฒนาน ฉบับที่ 13 จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อพลิกโฉมประเทศสู่ “เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” หรือ “Hi-Value and Sustainable Thailand” โดยใช้องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนและยกระดับศักยภาพและพัฒนาประเทศในทุกมิติ เพื่อสนับสนุนเสริมสร้างการสร้างความมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อส่งเสริมโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมอย่างทั่วถึง ตลอดจนเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตและการบริโภคให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปในทิศทางที่ประเทศสามารถปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565 – 2570) มีวางกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศไทย โดยมีจุดประสงค์ที่จะพัฒนาประเทศให้เท่าทันและสอดคล้องกับพลวัตและบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายเพื่อนำไทยไปสู่ประเทศที่มีเศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบที่ต้องดำเนินการใน 4 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (High Value-added Economy) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากการพัฒนา ต่อยอด และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยการปรับทิศทางของภาคการผลิตเดิมที่มีความสำคัญและส่งเสริมภาคการผลิตที่ไทยมีศักยภาพ สอดรับกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลก

ด้านที่ 2 สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค (High Opportunity Society) เพื่อให้ทุกกลุ่มในประเทศมีโอกาสเลื่อนสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเต็มศักยภาพและประเทศมีความเหลื่อมล้ำลดลงในทุกมิติ

ด้านที่ 3 วิถีชีวิตที่ยั่งยืน (Eco-friendly Living) เพื่อส่งเสริมรูปแบบการดำเนินชีวิตและกิจกรรมทางเศรษฐกิจเอื้อให้เกิดความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ ระบบนิเวศ และสภาพภูมิอากาศ รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อมุ่งจัดการกับปัญหาที่เป็นภัยคุกคามสำคัญทั้งในไทยและในระดับโลก เช่น มลพิษทางอากาศ และก๊าซเรือนกระจก

ด้านที่ 4 ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (Key Enablers for Thailand’s Transformation) เพื่อพัฒนาปัจจัยสนับสนุนที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนผ่านประเทศไปสู่การเป็นเศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน



ภาพแสดงหมายเหตุแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

โดยแนวทางการพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้แก่ หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต มุ่งตอบสนองเป้าหมายหลักของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 จำนวน 2 เป้าหมาย ได้แก่

เป้าหมายที่ 1 คนไทยได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพในทุกช่วงวัย มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่ มีคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม ฉบับพหุของสังคมสามารถดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข

เป้าหมายที่ 2 กำลังคนมีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิต เป้าหมาย และสามารถ สร้างงานอนาคต

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570 โดยองค์การสุราฯ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

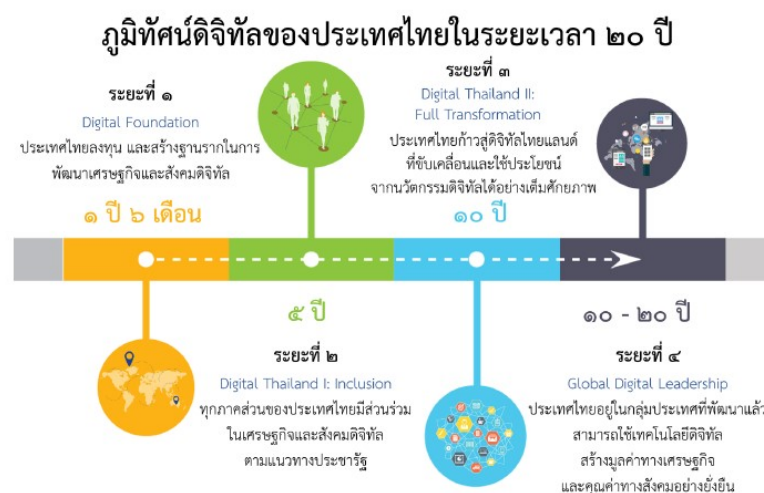
1) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่พร้อมต่อการดำเนินงานในอนาคตและเพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน

2) บริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับการเติบโตของธุรกิจ มุ่งเน้นการดำเนินงานจากอัตรากำลังที่มีสมรรถนะสูงสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และในขณะเดียวกันต้องบริหารสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้มีความเหมาะสม

3) มุ่งเน้นให้เกิดค่านิยมในด้านคุณธรรม จริยธรรม การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบตามหลักธรรมาภิบาล

1.3 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561 - 2580)

เมื่อวันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2566 สำนักนายกรัฐมนตรีได้ประกาศนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561 - 2580) ตามที่คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นสมควรให้ประกาศใช้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ตามบทบัญญัติมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อเป็นกรอบการต่อยอดการพัฒนาประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งหวังปฏิรูปประเทศไทยให้ทันต่อบริบทการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปสู่ยุคดิจิทัล ตั้งแต่การเร่งวางรากฐานดิจิทัลของประเทศผ่านการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล การสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมตามแนวทางประชารัฐ การขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคมและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพจนถึงการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประเทศในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วที่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าและขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนในระยะยาวภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand Digital Landscape) การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศไทย มุ่งเน้นการพัฒนาระยะยาวอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



ภาพแสดงแผนภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand Digital Landscape)

ที่มา : สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ปัจจุบันประเทศไทยเข้าสู่ระยะที่ 3 (10 ปี) Full Transformation การเป็น “ดิจิทัลไทยแลนด์” ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ ภายในปี 2570 ภายใต้งาน 6 มิติ ดังนี้

มิติด้านโครงสร้างพื้นฐาน ประเทศไทยจะมีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัยทัดเทียมประเทศที่พัฒนาแล้วและโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานรองรับการหลอมรวม (Convergence)

มิติด้านเศรษฐกิจ ประเทศไทยจะเป็นศูนย์กลางการค้าและการลงทุนดิจิทัล ภาคอุตสาหกรรมสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานเข้าสู่การเป็น โรงงานอัจฉริยะ (Smart Factory) รองรับการเข้าสู่อุตสาหกรรมในยุคที่ 4 (Industry 4.0) และ ภาค การเกษตรทั่วประเทศ ปรับเปลี่ยนรูปแบบสู่การทำเกษตรแบบอัจฉริยะ (Smart Agriculture)

มิติด้านสังคม ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ผู้สูงอายุ และ คนพิการสามารถเข้าถึงบริการต่าง ๆ ของภาครัฐได้ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนมีการ รวบรวมและแปลงข้อมูลองค์ความรู้ของประเทศ ทั้งระดับประเทศและระดับท้องถิ่นให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้

มิติด้านภาครัฐ รัฐบาลมีกระบวนการทำงานเป็นระบบดิจิทัลโดยสมบูรณ์เชื่อมโยง การทำงานและข้อมูลระหว่างภาครัฐจนเสมือนเป็นองค์กรเดียว (One Government) และเชื่อมโยง ประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนา สังคมและเศรษฐกิจ

มิติด้านทุนมนุษย์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างกำลังคนทางด้านดิจิทัลเป็นงานต่อเนื่องระยะ ยาวที่จะเห็นผลในช่วง 10 - 20 ปี

มิติด้านความเชื่อมั่น มีกฎหมาย/กฎระเบียบที่เอื้อต่อเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ในระยะยาว (10 ปี) ประเทศไทยมีกฎหมาย/ระเบียบที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการค้า การทำธุรกรรมดิจิทัล และต้องมีการทบทวนกฎหมาย กฎระเบียบ กติกาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นส่วน หนึ่งของระบบเศรษฐกิจโลกอย่างแท้จริง

เพื่อให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลบรรลุผล นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจึงได้กำหนดกรอบ ยุทธศาสตร์การพัฒนา 6 ด้านคือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2. ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลสร้างพื้นฐานดิจิทัล ประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล



ภาพแสดงยุทธศาสตร์การพัฒนาพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
ที่มา : กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งในบุคลากรภาครัฐ และภาคเอกชน ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ และการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านในระดับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561 - 2580) โดยองค์การสุราฯ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- 1) พัฒนาบุคลากรให้มีพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ
- 2) พัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้านให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต
- 3) พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กรได้

1.4 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

องค์การสหประชาชาติกำหนดทิศทางการพัฒนาของโลกในระยะเวลา 15 ปี (พ.ศ.2559 - 2573) ซึ่งมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อขจัดความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ โดยไม่ทิ้งใครไว้เบื้องหลัง ไม่ทำลายแหล่งทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย (Goal) ประกอบไปด้วย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากล เชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน และกำหนดให้มี 247 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา โดยสามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) ได้แก่

(1) **การพัฒนาคน (People)** ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ครอบคลุมเป้าหมายที่ 1 ถึง เป้าหมายที่ 5

(2) **สิ่งแวดล้อม (Planet)** ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศเพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป ครอบคลุมเป้าหมายที่ 6 เป้าหมายที่ 12 ถึง เป้าหมายที่ 15

(3) **เศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity)** ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ ครอบคลุมเป้าหมายที่ 7 ถึง เป้าหมายที่ 11

(4) **สันติภาพและความยุติธรรม (Peace)** ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุข และไม่แบ่งแยก ครอบคลุมเป้าหมายที่ 16

(5) **ความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership)** ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อน ครอบคลุมเป้าหมายที่ 17

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



ภาพแสดงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs)

ที่มา : องค์การสหประชาชาติ

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยองค์การสุราฯ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ให้ความเสมอภาคระหว่างเพศและเพิ่มบทบาทของสตรี โดยสร้างหลักประกันว่าผู้หญิงจะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ และมีโอกาสที่เท่าเทียมในการเป็นผู้นำในทุกระดับของการตัดสินใจ รวมถึงสัดส่วนของผู้หญิงที่ดำรงตำแหน่งบริหาร
- 2) ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน โดยการจ้างงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน บรรลุการมีผลิตภาพทางเศรษฐกิจในระดับที่สูงขึ้นผ่านความหลากหลายการยกระดับเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงการมุ่งเน้นในภาคการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มสูงและใช้แรงงานเป็นหลัก
- 3) ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และโปร่งใส ดังนี้
 - 3.1) ลดการทุจริตในตำแหน่งหน้าที่และการรับสินบนทุกรูปแบบ
 - 3.2) สร้างหลักประกันว่าจะมีกระบวนการตัดสินใจที่มีความรับผิดชอบ ครอบคลุม การมีส่วนร่วมและมีตัวแทนที่ดีในทุกระดับของการตัดสินใจ
 - 3.3) ส่งเสริมและบังคับใช้กฎหมายและนโยบายที่ไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และมีการบริหารจัดการด้านสิทธิมนุษยชนที่ดี

1.5 แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ของกระทรวงการคลัง

กระทรวงการคลังได้จัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง ให้เกิดความสอดคล้องและสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาระดับชาติต่าง ๆ นอกจากนี้ กระทรวงการคลังยังได้คำนึงถึงบริบททางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและระดับโลก ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายต่อการบริหารเศรษฐกิจการคลังของประเทศ โดยแผนปฏิบัติการของกระทรวงการคลังที่สำคัญ ประกอบด้วย

- 1) แผนปฏิบัติการ เรื่อง การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น และเศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ อาทิ การใช้มาตรการการคลังการเงินเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการในทุกระดับ การผลักดันการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ การปรับปรุง พัฒนา แก้ไขกฎหมาย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ
- 2) แผนปฏิบัติการ เรื่อง การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง
เพื่อส่งเสริมให้กระทรวงการคลังและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความทันสมัย ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน อำนวยความสะดวกและให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส มีกฎหมายและระเบียบที่เหมาะสม รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ อาทิ การปรับปรุงพัฒนากฎระเบียบของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลังให้ทันสมัย ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการ และการตรวจสอบ

ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการบริหารจัดการฐานข้อมูลและข้อมูลขนาดใหญ่ที่มีความทันสมัย และรักษาวินัยทางการคลัง ในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ของกระทรวงการคลัง โดยองค์การสุราฯ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะเพียงพอต่อการดำเนินงาน ทั้งในด้านการบริการและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีองค์ความรู้ สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัย

3) ยกระดับการดำเนินงานให้มีความโปร่งใส และการดำเนินการด้านต่าง ๆ อยู่ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.6 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ออกประกาศ เรื่อง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 โดยพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 กำหนดให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละ 5 ปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยอย่างน้อยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางหลัก ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยในการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ได้มีการพิจารณาความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ รวมถึงนโยบายของรัฐบาลประกอบการพิจารณา ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ โดยรัฐวิสาหกิจจะมีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน ในการนำไปใช้ในการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) 6 ด้าน ดังนี้

1) **ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง** รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะให้มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคมตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีควาจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคามทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานบริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคงเร่งด่วนในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public - Private Partnership : PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสีย ในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการและการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว

3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้าง ความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน

6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ตอบสนองความต้องการของประชาชน

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 โดยองค์การสุราฯ ในฐานะที่อยู่ภายใต้แผนพัฒนาวิสาหกิจฯ มีหน้าที่จะต้องดำเนินการตามบทบาทและภารกิจตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การจัดตั้ง มีบทบาทและกรอบภารกิจ คือ บทบาทของอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ด้านกิจการที่รัฐต้องควบคุม หรือหมายถึง กิจการที่มีความจำเป็น ต้องควบคุมโดยรัฐ เนื่องจากเป็นกิจการที่มีผลกระทบต่อสังคมหรือความมั่นคงของประเทศ ซึ่งองค์การสุราฯ จะต้องมีการส่งเสริมพัฒนากำลังบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง บทบาทและกรอบภารกิจขององค์การ

บทบาท	ขนส่ง	พลังงาน	สาธารณูปการ	สถาบันการเงิน	สื่อสาร	เกษตร	ทรัพยากรธรรมชาติ	สังคม	อุตสาหกรรม
โครงสร้างพื้นฐาน	วพ. รพ. บพ. กพ. กพ. ทพ.	กพ. ปตท. กพ. กพ.	กบ. กป. อจน.		บม. เอ็นที บม. อสมท				
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน	วพ. รพ. ขสมก. บขส.	กพ. กพ. กพ.	กบ. กป. อจน.		ปตท. บม. เอ็นที				
กิจการที่ไม่เอื้อเอกชน ดำเนินการได้อย่างเพียงพอ			กบ. กค. จพ.	อมล. รส. บสอ. อสม. จพ. สก. จก. จพ.					โรคติดต่อ * บอ. * สว. *
กิจการที่รัฐต้องควบคุม									สำนักงานสลาก การสุราฯ บส. โรงงานไฟฟ้า
ภารกิจเชิงเสริม	สบ.			บส.		กย. อ.ส.ค. อ.ค.ก. อค.ส. อส.ป.	อส. อ.ส.ท. อ.อ.ป.	อ.ท.ท. กพ. ว. อพ.ท.	อ.ท.

หมายเหตุ : * รัฐวิสาหกิจที่ยังมีการพิจารณาพบบทบาท

ภาพแสดงการกำหนดบทบาทของวิสาหกิจแต่ละแห่ง

ที่มา : สำนักคณะกรรมการนโยบายวิสาหกิจ

1.7 กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ

1.7.1 พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543

1.7.2 พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดของพนักงานในองค์การหรือหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2502

1.7.3 พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม

1.7.4 ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2549 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม

1.7.5 ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเรียกหรือรับเงินประกันการทำงาน หรือเงินประกันความเสียหายในการทำงานจากลูกจ้าง พ.ศ. 2549

1.7.6 ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง การจ่ายเงินทดแทน พ.ศ. 2553

1.7.7 ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง หลักเกณฑ์การจ่ายค่าช่วยเหลือบุตรและค่าช่วยเหลือการศึกษาของบุตร พ.ศ. 2564

1.7.8 ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง หลักเกณฑ์การจ่ายค่ารักษาพยาบาลกรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย ค่าทำศพกรณีตายอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน พ.ศ. 2564

1.7.9 ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง หลักเกณฑ์และอัตราค่ารักษาพยาบาลกรณีผู้ป่วยฉุกเฉินโรคติดต่ออันตราย ตามกฎหมายว่าด้วยโรคติดต่อกรณีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด 19 พ.ศ. 2564

1.7.10 กฎกระทรวงกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบสุขภาพลูกจ้างซึ่งทำงานเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยง พ.ศ. 2563

1.7.11 ประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2567

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญกฎหมายกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ โดยองค์การสุรา ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1) ต้องมีการสื่อสาร และพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการกำกับรัฐวิสาหกิจ

2) ต้องดำเนินงานตามข้อกำหนดหรือข้อกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานมีความโปร่งใส และปฏิบัติตามข้อกฎหมาย

1.8 แนวโน้มและทิศทางการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Trend)

1.8.1 การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management - HCM) คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่ดีที่สุด (talent) การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ กระแสทุนนิยมที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ องค์กรทั้งหน่วยงานราชการ และสถาบันการศึกษา ต่างได้รับอิทธิพลจากกระแสทุนนิยมจนต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของตนเอง เพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างความเติบโตขององค์กร ในส่วนภาครัฐ และสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องปรับการบริหารจัดการขององค์กรของตนเองในด้านการให้บริการเช่นกัน เพื่อสนองต่อความต้องการของภาคเอกชนที่เริ่มสูงขึ้นในยุคของทุนนิยมองค์กรที่มีทุนมากกว่านั้นมีความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรอื่น และหลังจากปลายศตวรรษที่ 20 แนวคิดเรื่องทุนในการดำเนินการได้ถูกตีความมากกว่าความหมายเรื่องของการเงิน ทรัพยากรการบริหารจัดการ และเทคโนโลยี แต่ได้เริ่มให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้น และถือเป็นทุนสำคัญขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน มีนักคิดหลายท่านเรียกบุคลากรแนวคิดนี้ว่า "Human Capital" หรือทุนมนุษย์ สำหรับนักเศรษฐศาสตร์มองว่าทุนมนุษย์คือ การรวมของทักษะ ความรู้ สุขภาพและค่านิยมในตัวคนคนหนึ่งซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนั้น การลงทุนหรือการจ่ายค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ทั้งการศึกษา การฝึกอบรม สวัสดิการ และอื่น ๆ ถือเป็นการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนคือรายได้ขององค์กร

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management - HCM) คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่ดีที่สุด (talent) การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์ มีแรงขับ ความกระตือรือร้น และให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ

ดังนั้น การบริหารทุนมนุษย์จึงเป็นการจัดการที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารทุนมนุษย์ในยุคนี้จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับนักทรัพยากรบุคคลในองค์กรของตนเอง เพื่อวางแผนและดำเนินการเพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพและสร้างผลผลิตสูงสุดให้กับองค์กร

นอกจากนี้ การมองบุคลากรในเชิงของการเป็นทุนเพื่อสร้างรายได้และความเติบโตขององค์กร แล้วแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์เริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นปัจเจกบุคคล (individual) แทนการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ซึ่งมีการปฏิบัติและการกำหนดผลตอบแทนในลักษณะเหมือนกันที่มีความสะดวกต่อผู้ดำเนินการ แต่ไม่สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันได้ โดยเฉพาะอาจไม่สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรไว้ได้ เพราะองค์กรไม่สามารถกำหนดผลตอบแทนในระดับที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความ

พอใจ หากยังคงแนวคิดที่จะให้ในลักษณะเท่ากันเพื่อความยุติธรรมอีกต่อไป แนวคิดเรื่องการบริหารแบบปัจเจกบุคคลนี้ทำให้การบริหารทุนมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติหลายประการ ได้แก่

1) การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและคัดเลือกจะมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติของพนักงานจะถูกกำหนดพร้อมกับแหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง เช่น สถาบันการศึกษาที่มีสาขาวิชาที่ได้รับการยอมรับ นอกจากนี้ คุณสมบัติที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในธุรกิจจะได้รับความสนใจ

2) การพัฒนาศักยภาพ

การพัฒนาจะมุ่งเน้นการพัฒนาจากบุคลากรที่มีความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้านเป็นการพัฒนาเพื่อสร้างทักษะหลากหลาย (multi-skilled) โดยผ่านการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะอย่างเป็นระบบ วิธีการพัฒนาจะใช้เทคโนโลยีมากขึ้น และผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆ ที่จัดทำไว้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมบริหารความรู้ (knowledge management) ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน จะมีบทบาทร่วมกันมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับ พนักงานแต่ละคน ผู้บริหารและหัวหน้างานมีบทบาทในการเป็นผู้สอนแนะ (coaching) พร้อมกับการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง

3) การจัดสวัสดิการและผลตอบแทน

ผลประโยชน์ตอบแทนจะถูกออกแบบเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจเฉพาะบุคคล ซึ่งมีความต้องการและคุณลักษณะพื้นฐานแตกต่างกัน การจัดสวัสดิการแบบคาเฟ่ที่เรีย (cafeteria) ที่กำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคล และให้พนักงานเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง เริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น นอกจากนี้การบริหารผลตอบแทนจะเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

4) การจูงใจ

การจัดสวัสดิการด้านการศึกษาต่อในระดับสูง การฝึกอบรม และผลตอบแทนที่จูงใจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่บุคลากรให้ความสนใจ รวมทั้งการบริหารจัดการที่พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคนรุ่นใหม่ซึ่งมีความคิดเห็นและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

ดังนั้น การบริหารจัดการทุนมนุษย์ในยุคใหม่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของ ผู้เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร และนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีการร่วมมือกันมากขึ้น แทนการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน และการบริหารจะให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งทำให้การจัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย

1.8.2 มุมมองความท้าทายของการบริหารทรัพยากรยุคใหม่ตามช่วงอายุ (Generation)

Generation ก็คือยุคสมัยของกลุ่มคนตามช่วงอายุ ซึ่งหมายถึงช่วงเวลาเฉลี่ยระหว่างการมีลูกคนแรกของแม่กับการมีลูกคนแรกของลูก ดังนั้นในแต่ละ Generation ก็จะห่างกันประมาณ 20 กว่าปี ซึ่งในเรื่อง Generation นี้มีคนศึกษากันมากมายโดยเฉพาะสายทางด้านสังคมศาสตร์ ที่จะศึกษาทั้งในด้านพฤติกรรมสังคม การใช้ชีวิต ความคิดต่าง ๆ ฯลฯ หรือแม้แต่ในด้านการตลาดเอง ก็ให้ความสนใจกับเรื่องนี้ไม่น้อยเนื่องจากพฤติกรรมต่าง ๆ ส่งผลต่อการบริโภคอย่างเห็นได้ชัด

อย่างไรก็ตามที่พูดถึงอยู่บ่อยๆ เป็นหลักสากลจะมีเพียง 4 Generation เท่านั้น คือ Baby Boomer, Generation X, Generation Y และ Generation Z ในแต่ละกลุ่ม Generation มีความแตกต่างกันหลายด้าน ทั้งในด้านความคิด ค่านิยม ลักษณะนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาได้อย่างชัดเจน สาเหตุที่คนแต่ละช่วงวัยมีความคิดและพฤติกรรมต่างกันเป็นเพราะว่าสภาพสังคมในช่วงนั้น ๆ เป็นปัจจัยที่หล่อหลอมความคิดและทำให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้นขึ้นมา

1) กลุ่ม Baby boomer คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 – 2507 ในด้านการทำงานกลุ่ม Gen B ถือว่าเป็นคนที่สู้งานมากที่สุด มีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยความบริสุทธิ์ใจ มีความอดทน ให้ความสำคัญกับงาน มุ่งมั่นทำงานกว่าจะประสบความสำเร็จ ชอบพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เนื่องจากเป็น Generation ที่จำนวนประชากรเยอะ ต้องแข่งขันกันทำงาน ทำงานทำ จึงจะเห็นได้ว่าคน Gen B ยอมทำงานหนักเพื่อได้เห็นตัวเองประสบความสำเร็จ วางรากฐานให้กับครอบครัวในอนาคต และข้อดีของคน Gen B ที่ผู้บริหารในองค์กรชอบมากที่สุดคือ ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน ในส่วนของพฤติกรรมการใช้ชีวิตก็เป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่หวือหวา รักครอบครัว

2) กลุ่ม Gen X คือ กลุ่มคนที่เกิดประมาณปี พ.ศ.2508-2523 ในด้านการทำงาน ยุคนี้เริ่มมีทัศนคติในการทำงานเปลี่ยนไป โดยมองว่างานไม่ใช่ทุกอย่างของ ชีวิตคน Gen X มีความทะเยอทะยานก็จริง แต่ก็รู้สึกว่าการชีวิตควรอิสระ ดังนั้นการทำงานจึงทำไปตามหน้าที่ หากทำแล้วไม่ก้าวหน้าก็เปลี่ยนงาน ไม่ได้ภักดีต่อองค์กรเหมือนคนรุ่นก่อน แต่สิ่งที่เป็นเสน่ห์ของคนกลุ่มนี้คือหันมาให้ความสำคัญกับครอบครัวมากขึ้น มองว่าครอบครัวสำคัญที่สุด จะเห็นได้ว่าคนรุ่นพ่อแม่หรือญาติ ผู้ใหญ่มักจะรักคนในครอบครัว ทำอะไรก็คิดถึงครอบครัว ห่วงลูกหลาน นอกจากนี้สิ่งที่แตกต่างอีกอย่างของ คน Gen X คือรู้จักการพักผ่อน หาความสุขให้ตัวเองมากขึ้น

3) กลุ่ม Gen Y คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2524-2539 ในด้านการทำงานคน Gen Y ถือว่าเป็นกำลังสำคัญขององค์กรยุคใหม่เลยก็ว่าได้ เพราะคนกลุ่มนี้เน้นการทำงานเชิงรุกใช้ทักษะทางความคิด มีระบบการจัดการที่ดีในแบบฉบับของคน Gen Y แม้นิสัยจะไม่ชอบงานหนักแต่รับรองเถาะว่าการใช้ความคิดบวกกับการต่อสู้กับความท้าทาย มีความสามารถในการสืบค้นข้อมูลและนำเสนอข้อมูล ทำให้ผลงานของคน Gen Y เข้าตาไม่มากก็น้อย แต่ในเรื่องความภักดีต่อองค์กรอาจสู้คนรุ่น Baby Boomer ไม่ได้ เพราะคนรุ่นใหม่ยังทำงานเก่งยังต้องการความก้าวหน้า หากที่เดิมทำแล้วรู้สึกไม่ขยับไปไหนหรือไม่มีคนเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น คน Gen Y ก็พร้อมที่จะหาที่ทำงานใหม่ทันที

4) กลุ่ม Gen Z คือ กลุ่มคนที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ขึ้นไป ในด้านการทำงานจะสนุกกับการเห็นผลลัพธ์ที่รวดเร็ว กล้าเสนอมุมมองใหม่ ๆ นอกกรอบ ที่สำคัญ คือกล้าตั้งคำถามกับรูปแบบและขั้นตอนการทำงานแบบเดิม ๆ เพื่อหาทางใหม่ที่ "เร็วขึ้น" แล้วยังคุ้นชินกับการทำงานแบบ "ไม่ยึดติดกับเวลา" ซึ่งเป็นความท้าทายอย่างมากขององค์กรในการรักษาคคน Gen Z ไว้ให้ได้ เพราะถือเป็นกลุ่มที่มีแนวโน้ม Turnover สูงขึ้นธรรมชาติหนึ่งของคน Gen Z คือ ไม่อยู่ในโลกของการทำงานเข้าเช้ากลับเย็นอีกต่อไป ความท้าทายและความสนุกในงานต่างหากคือสิ่งที่ยึด Gen Z ไว้ได้

1.8.3 คุณลักษณะขององค์กรและกำลังคนศตวรรษที่ 21

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์ หรือระบบอัตโนมัติ ทำให้องค์กร สามารถส่งมอบสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจของไทยก็เผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวเช่นเดียวกัน องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี “องค์กรที่ล้มแล้วพร้อมลุก” ตามความหมายในปัจจุบัน) ต้องมีคุณลักษณะ 5 ประการ เรียกสั้น ๆ ว่า 5Fs ดังต่อไปนี้

Fast – ต้องมีความรวดเร็ว เคลื่อนไหวอย่างถูกจังหวะ และไม่ถูกขัดขวางโดยคู่แข่ง มีการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ จากสิ่งแวดล้อม สร้างและดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง (Competitive Gap) โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกฟ้าพลิกแผ่นดิน เพราะจะทำให้วงจรรอบของการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดมีความยาวนาน นอกจากนี้ความรวดเร็วยังเป็นสิ่งจำเป็นทำให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมภายนอกได้เป็นอย่างดี

Flexible – ต้องมีการค้นหาแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยน ความรู้และความคิด มีการประสานสัมพันธ์ (Collaborate) ระหว่างหน่วยงานภายในเพื่อสร้างพลังร่วม (Synergy) โดยส่งเสริม ให้มีการทำงานข้ามฝ่ายหรือมีโครงการร่วมกัน ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดความยืดหยุ่น คือ ระบบบุคลากร ซึ่งต้องมีการกำหนดหน้าที่งานให้กว้าง (Broad Job Definition) สร้างสมดุลระหว่างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) และการมีทักษะ ที่หลากหลาย (Diversification) มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนคน เพื่อเผยแพร่วิธีการทำงานที่เป็นเลิศไปยังทุกส่วนของ นอกจากนี้ ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการกระจายอำนาจและให้อิสระในการทำงาน

Focused – ต้องมีการลงทุนในทักษะและสมรรถนะหลักที่สำคัญขององค์กร และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ที่จะนำทักษะและ สมรรถนะดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ พัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกรู้สึกเป็นผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) โดยผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องนี้ และมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าว

Friendly – มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและคู่ค้า เพื่อสร้างพลังร่วมตลอดทั้งสายห่วงโซ่คุณค่า และเน้นการสร้างหุ้นส่วน ที่เป็นความสัมพันธ์ระยะยาวด้วยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ กำลังคนที่ล้มแล้วพร้อมลุก : “Resilient Workforce” คำถามที่ท้าทายก็คือ ทำอย่างไรจึงจะสร้างองค์กรที่ล้มแล้วพร้อมลุก (Resilient Organization) ให้ประสบความสำเร็จ ? คำตอบไม่ได้อยู่ที่การมีหรือไม่มีกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง แต่อยู่ที่ “ทรัพยากรบุคคล” ความพร้อมปรับตัว ล้มแล้วพร้อมลุก (Resilient Workforce) และเรียนรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด มีความจำเป็นอย่างมากท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดดที่ส่งผลต่อตลาดแรงงาน เนื่องจากพัฒนาการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

Fun “ความสุข” เป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้พนักงานสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เพราะนอกจากจะพัฒนากำลังคนให้มีทักษะสำคัญ และสร้างความยืดหยุ่นแล้ว พนักงานต้องรู้สึกว่าเขาสามารถควบคุม กระบวนการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ได้ด้วยตัวเอง ไม่ใช่เป็นเพียง “คนที่ถูกเปลี่ยน” ดังนั้น กำลังคนที่ล้มแล้วพร้อมลุก จึงเปิดรับและอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า โดยมองปัญหาว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้ และเติบโต ไม่ปิดกั้นตัวเองจากการเปลี่ยนแปลง แต่ก็จะไม่ถูกการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงทำให้เสียศูนย์ (Disrupt) กล่าวคือ เขาจะก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีทัศนคติทางบวกโดยมีแนวโน้มที่จะรักษาประสิทธิภาพไว้ได้ แม้ในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง

สรุปในภาพรวมกำลังคนในองค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่น (Flexible) พร้อมปรับเปลี่ยนล้มแล้วพร้อมลุก (Resilient) และต้องได้รับการปรับทักษะ (Reskill and Upskill) เพื่อก้าวไปข้างหน้าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ คือ องค์กร ที่ปรับตัวได้เร็วและให้ความสำคัญกับการดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานมีทีมที่คอยติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจัดการกับสิ่งท้าทายและรวมพลังเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ผู้นำองค์กรจะต้องมีขีดความสามารถในการสร้างวัฒนธรรม ที่ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น (Culture of Organizational Agility) ในการจัดการกับความผันผวนความไม่แน่นอน และยากแก่การคาดการณ์ล่วงหน้า องค์กรมักหามาตรการเพื่อรับมือ อาทิการมีผู้บริหารหรือที่ปรึกษารับผิดชอบเรื่อง “กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง” (Change Strategy) โดยใช้ตัวแบบและกิจกรรมริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change Models & Initiatives) จัดกิจกรรมการศึกษาอบรมเพื่อหวังที่จะลดแรงต้านและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน เปิดรับการเปลี่ยนแปลง แต่ความพยายามดังกล่าวมักล้มเหลว และเกิดผลในทางตรงกันข้าม ขวัญกำลังใจและความเชื่อถือ ไว้วางใจของพนักงานลดลง พนักงานมีความเครียด และไม่รู้สึกรู้สีกู้ทันต่อองค์กร ส่วนทีมบริหารมีความคับข้องใจเพราะต้องเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงกันใหม่อีกรอบหนึ่ง เมื่อกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเดิมไม่สามารถรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงซ้ำแล้วซ้ำเล่า แต่ก็ยังไม่เกิดผลอย่างมีนัยสำคัญ จึงมีแนวคิดที่กำลังคนที่ล้มแล้วพร้อมลุก (Resilient Workforce) อาจเป็นทางเลือกสำคัญ องค์กรที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีจะต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ มีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์โดยเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

แนวทางการสร้างและพัฒนา กำลังคนที่ล้มแล้วให้พร้อมลุก แม้จะเชื่อว่า “ความยืดหยุ่นและการล้มแล้วพร้อมลุก” (Resilient Workforce) เป็น “ทางออกใหม่” หรือ “สูตรใหม่” ในการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 แต่ก็ยังไม่มีการศึกษาเรื่องนี้อย่างเป็นระบบ ส่วนใหญ่ระบุว่า คุณลักษณะที่สำคัญประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) ความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถพัฒนาได้ (Developmental) มีนวัตกรรม (Innovative) การประสานสัมพันธ์ (Collaborative) ความสามารถ (Competent) ความเร็ว (Speed) และการให้ความสำคัญกับข้อมูล (Informative) แต่จากการทบทวนแนวความคิดและผลการวิจัยของบรรดาหน่วยงานคลังสมองต่าง ๆ อาจสรุปได้ว่า การสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณลักษณะ ที่ล้มแล้วพร้อมลุก ต้องเริ่มจากการระบุสถานการณ์ที่เป็นสาเหตุของปัญหาและดำเนินการแก้ไขทั้งในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และในระดับองค์กร

สาเหตุของปัญหา โดยทั่วไปแล้วสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา กำลังคนให้มีลักษณะลุ่มแล้วพร้อมลูก มีหลายระดับซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับองค์กร อาทิ การปรับเปลี่ยนองค์กรที่บ่อย และอย่างรวดเร็ว การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยน รูปแบบการจ้างงาน และการยกเลิกระบบการจ้างงานตลอดชีวิต (ระยะยาว) ในระดับบุคคล อาทิ ภาระงานที่หนักเกินไป การขาด ความเป็นอิสระในการทำงาน การข่มขู่คุกคามในสถานที่ทำงาน การขาดทีมงานสนับสนุน การปรับเปลี่ยนทักษะและความเชี่ยวชาญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งสาเหตุเหล่านี้มักทำให้เกิด “อาการเหนื่อยล้าและเครียด” โดยองค์การอนามัยโลกระบุว่า “ความเครียด” คือ “โรคระบาดที่เป็นภัยคุกคามต่อสุขภาพ ในศตวรรษที่ 21 (Health Epidemic of the 21st Century) องค์กรต้องมีมาตรการที่ส่งเสริมการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะของกำลังคน ที่ลุ่มแล้วพร้อมลูก ทั้งในเรื่องระบบงาน สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม องค์กร การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญแนวโน้มและทิศทางการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Trend) โดยองค์การสุราฯ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1) พัฒนาระบบการทำงาน อาทิ การทบทวนภาระงาน เพื่อไม่ให้งานล้นมือ การมีระบบและวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น การทำงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้เวลานาน ๆ ในสำนักงาน การพัฒนางานให้มีความหลากหลายและน่าสนใจ การอบรมให้พนักงาน มีทักษะใหม่ ๆ การสอนงานและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการรับมือกับ ความเครียด การให้อิสระในการทำงาน การบริหารงานอย่างเป็นธรรม ระบบการให้รางวัลผู้มีผลงานที่มีประสิทธิผล และหลีกเลี่ยงการปรับหรือโครงสร้างองค์กรขนานใหญ่

2) ส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสุขภาพจิตที่ดีโดยอาจใช้มาตรการต่าง ๆ อาทิ ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและ สิ่งแวดล้อม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน สร้างความตระหนักให้กับบรรดาผู้จัดการและหัวหน้างานให้มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ สร้างความรู้สึกมั่นคงในงาน รวมทั้งจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำและกิจกรรมกายภาพบำบัด

3) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานโดยมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย สร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี กิจกรรมทางสังคมร่วมกัน ส่งเสริมบรรยากาศและสไตล์การบริหารที่โปร่งใส และสร้างความไว้วางใจต่อกัน

4) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้แข็งแกร่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างกำลังคนที่ลุ่มแล้วพร้อมลูก เพราะจะช่วยสร้างโอกาสให้กับพนักงานที่จะได้ขยายขอบเขตความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ และการประสานสัมพันธ์กับทีมและเพื่อนร่วมงานในองค์กร

5) ส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง สร้างและสื่อสาร เป้าหมายที่ชัดเจน สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายร่วม รักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนฝูงและครอบครัว คิดทางบวก มองเห็นปัญหาว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าปัญหาอุปสรรคหรือภูเขาขวางกั้นที่ต้องปีนข้ามไป มีจิตใจมั่นคง ขณะเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหรือวิกฤติ ไม่พุ่มพวย ฝีกมองตนเองในทางที่ดี ไม่กล่าวโทษตนเอง มีเวลาพักเพื่อเติมพลังและฝึกสมาธิ

6) องค์กรต้องมีการมองหารูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน hybrid working ที่มากยิ่งขึ้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานที่มีความยืดหยุ่นที่ สอดคล้องกับพนักงานที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน

7) การปรับสิทธิและผลประโยชน์ตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป การรักษาวัฒนธรรมองค์กร และความสัมพันธ์ของบุคลากร เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ที่ดี ให้พนักงาน ในภาวะการทำงานที่ไม่เหมือนเดิมหลังภาวะโควิด-19

1.9 การทำงานยุคใหม่ในปี 2024



ภาพการทำงานยุคใหม่ในปี 2024

ที่มา : Plearn เฟลลิน By Krungsri Guru

Generative AI Skill คือ การทำงานร่วมกับเครื่องมือ AI หรือปัญญาประดิษฐ์ใหม่ ๆ ได้ถือกำเนิดขึ้นมามากมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเข้ามามีส่วนช่วยในการทำงานของมนุษย์ได้มากยิ่งขึ้น เช่น ChatGPT, Vscode และ Typora

การทำงานภายใต้แนวคิด DEI แนวคิดแบบ DEI (Diversity, Equity and Inclusion) คือ แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายในการทำงาน รวมไปถึงความเสมอภาค และความเท่าเทียม ไม่ว่าเราจะอายุเท่าไร ตำแหน่งงานแบบไหน ก็มีสิทธิที่จะถูกยอมรับ การเห็นใจ และการชื่นชมในการทำงานได้อย่างภูมิใจเช่นเดียวกัน

แนวคิดการทำงานแบบ DEI นับเป็นอีกหนึ่งกุญแจสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้พนักงานในองค์กร เกิดความผูกพันต่องาน และสังคมในองค์กร รวมถึงช่วยเสริมศักยภาพการทำงานอย่างเห็นได้ชัด และนำไปสู่ความสำเร็จในที่สุด โดยแนวคิดการทำงานแบบ DEI จะมีด้วยกัน 3 เรื่องดังนี้

Diversity คือ ความหลากหลายของผู้คนในสังคมการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเพศ เชื้อชาติ ความสนใจ ที่มีความแตกต่าง และหลากหลาย ก็สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีของคนในองค์กร

Equity คือ ความเท่าเทียม และความเสมอภาค ที่คนในองค์กรนั้นมีสิทธิที่จะออกเสียง แสดงความคิดเห็นในสิ่งที่เห็นสมควรได้อย่างแท้จริง

Inclusion คือ การไม่แบ่งแยก รวมไปถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้มีสิทธิในการเป็นผู้นำในการทำงาน ซึ่งมาจากความสามารถโดยไม่แบ่งเพศแต่อย่างใด มีความเท่าเทียมกัน

การทำงานแบบ Hybrid Work ในปัจจุบันมีการรณรงค์ให้มีการทำงานแบบ Hybrid Working มากยิ่งขึ้น โดยการทำงานแบบ Hybrid Work คือ การทำงานที่บ้านสลับกับการเข้าออฟฟิศ เช่น การทำงานที่บ้าน 2 วัน เข้าออฟฟิศ 3 วันต่อสัปดาห์ ซึ่งการทำงานเช่นนี้จะแตกต่างจากการทำงานภายในออฟฟิศเพียงอย่างเดียว และยังช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับความตึงเครียดในการทำงานของพนักงานได้มากกว่า อีกทั้งยังเป็นการสร้างอิสระในการทำงานแก่พนักงานเพื่อเปิดโอกาสในการหาแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานเข้ามาเสริมได้อีกด้วย

การมี Side Hustle ที่นอกเหนืองานประจำ คือ การสร้างรายได้เสริมระหว่างการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันที่เศรษฐกิจในประเทศไทย และโลกนั้นมีการผันผวนอยู่มาก จึงทำให้การทำงานในสายเดียว หรือทางเดียวไม่เพียงพอต่อการใช้ชีวิตประจำวันอย่างแน่นอน โดยการสร้างรายได้เสริมนี้ก็สามารถที่จะนำเอาความสามารถที่ตนเองมีอยู่มาทำการต่อยอด และสร้างเสริมเป็นอีกหนึ่งอาชีพที่สร้างรายได้อีกเช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น พนักงานมีสกิลในสายงานการออกแบบ หรือการเป็น Graphic Designer อยู่แล้ว ก็สามารถหารายได้เสริมผ่านช่องทางออนไลน์เป็นงานฟรีแลนซ์ ซึ่งก็จะมีกลุ่มต่าง ๆ หรือเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เปิดโอกาสให้ได้รับงานเสริม และที่สำคัญรายได้จากช่องทางนี้ก็ยังเป็นรายได้ที่ดี และยังมีมาเรื่อย ๆ ไม่กระทบกับงานประจำอีกด้วย

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญการทำงานยุคใหม่ในปี 2024 โดยองค์การสุราฯ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1) พัฒนาทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) เพื่อช่วยเสริมให้การทำงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นนี้มีประสิทธิภาพที่ดีมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการมีความรู้ และความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะต้องใช้หลากหลายทักษะเข้ามาช่วยในเรื่องนี้

2) Upskill หรือ Reskill เพื่อพัฒนาทักษะที่มีอยู่แต่เดิมให้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะกระบวนการคิดแบบ Critical Thinking ในทุกระดับ เพื่อพัฒนาทักษะทางด้านการคิดวิเคราะห์อย่างมีแบบแผนเป็นระบบ จะช่วยให้การทำงานได้รอบคอบมากขึ้น และเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

4) การนำ AI เข้ามาเป็นผู้ช่วยในการทำงาน โดยการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของระบบ AI ที่สอดคล้องกับการทำงานภายในองค์กร อาทิ ChatGPT Google Bard (Gemini)

5) ทบทวนกระบวนการด้านทุนมนุษย์ที่สามารถนำเครื่องมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การให้บริการด้านทุนมนุษย์แก่บุคลากรในองค์กร ผ่านแอปพลิเคชัน หรือแพลตฟอร์มเพื่อให้สามารถเข้าใช้งานได้ด้วยตนเอง และการปรับปรุงระบบประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

6) พัฒนาทักษะของบุคลากรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

7) ทบทวนอัตราค่าจ้างในงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น งานที่สามารถนำระบบอัตโนมัติมาใช้ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

1.10 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกด้วย PESTEL Analysis

PESTEL Analysis	การวิเคราะห์
P Political	นโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อองค์การสุรา ทั้งทางตรงและทางอ้อม อันได้แก่ เสถียรภาพของรัฐบาลที่ยังคงมีการเปลี่ยนแปลง นโยบายของรัฐบาลขาดความต่อเนื่องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของรัฐบาล มีการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และส่งเสริม Big Data, Technology ส่งผลให้ องค์การสุรา มีโอกาสพัฒนา Digital Platform และใช้ประโยชน์จาก Big Data และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด รวมถึงนโยบายภาครัฐในการส่งเสริมการใช้รถ EV เพื่อลดการใช้น้ำมันทำให้บริษัทเอทานอลที่ผลิตแอลกอฮอล์เป็นเชื้อเพลิงต้องปรับรูปแบบธุรกิจซึ่งอาจกระทบกับองค์การสุรา และนโยบายรัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาตามแนวทาง SDG เปิดโอกาสให้องค์การสุรา ทำธุรกิจที่ต่อเนื่องได้
E Economic	ตัวแปรทางเศรษฐกิจที่องค์การสุรา ควรให้ความสำคัญในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ ได้แก่ การเติบโตทางเศรษฐกิจหดตัวลงอย่างมาก ในขณะที่แนวโน้มการว่างงานมีโอกาสมากขึ้นจากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ซึ่งส่งผลต่อกำลังซื้อของลูกค้าและประชาชนทั่วไป นอกจากปัจจัยดังกล่าวแล้ว องค์การสุรา ยังได้รับผลกระทบจากราคาสินค้าเกษตรที่เพิ่มสูงขึ้น จากสภาวะโลกร้อนทำให้วัตถุดิบมีปริมาณลดลงส่งผลให้ราคาวัตถุดิบสูงขึ้นในส่วนของการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงมีผลกระทบจากสงครามรัสเซียและยูเครนทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้นมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การสุรา ค่อนข้างมาก

PESTEL Analysis	การวิเคราะห์
Social	เป็นเรื่องทางสังคมที่อาจรวมถึงวัฒนธรรมด้วย จากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 กลับส่งผลทางบวกต่อการสุราฯ โดยทัศนคติ พฤติกรรม และรูปแบบการใช้ชีวิตของประชาชน/ผู้บริโภคเปลี่ยนไปจากเดิมในระดับหนึ่ง อย่างเห็นได้ชัด และมีความใส่ใจในสุขภาพและความสะอาดเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับประเทศไทยมีนโยบายพัฒนาประเทศให้เป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ จึงส่งผลดีต่อความต้องการแอลกอฮอล์เพื่อใช้ในการทำความสะอาดเพิ่มสูงขึ้น นับเป็นโอกาสที่องค์กรสุราฯ จะเพิ่มยอดขาย แต่ด้วยสังคมสูงอายุในระยะยาวต้องการแรงงานลดลง โดยต้องการแรงงานที่ใช้ Skill เพิ่มขึ้น ส่งผลให้แนวโน้มความต้องการแรงงานในอนาคตไม่ใช่ Labor Intensive รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความต้องการที่แตกต่างและหลากหลาย อาจทำให้ผลิตภัณฑ์/บริการไม่สามารถตอบโจทย์ได้ตรงและเท่าทันต่อความต้องการของผู้บริโภค
T Technological	ในประเด็นเทคโนโลยีได้จำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ (1) เทคโนโลยีในการผลิตสินค้า (แอลกอฮอล์) (2) เทคโนโลยีที่เอื้อประโยชน์ด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะด้านการจำหน่าย การสื่อสาร และการจัดเก็บข้อมูล และด้วยนโยบายของรัฐบาลที่เป็นรัฐบาลดิจิทัล ทำให้องค์การสุราฯ ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตใหม่จนเกิดเป็น New Normal ทำให้ผู้บริโภคมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยนำอินเทอร์เน็ตและ Smartphone เข้ามาใช้งาน ซึ่งอาจเกิดความเสี่ยงต่อการถูกคุกคามทางไซเบอร์และอาจส่งผลเสียหายต่อธุรกิจได้ องค์กรสุราฯ เห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าวจึงมีการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ฯ เพื่อให้ใช้ข้อมูลได้อย่างปลอดภัย
E Environmental	ด้านสิ่งแวดล้อมนับเป็นอีกประเด็นที่องค์กรสุราฯ ต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะกระบวนการผลิตแอลกอฮอล์ขององค์กรสุราฯ ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อาทิเช่น การปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากขั้นตอนการกลั่น การบำบัดน้ำเสียจากการผลิต อย่างไรก็ตาม องค์กรสุราฯ มีนโยบายและแนวทางการรับมือที่ดีและชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่สิ่งที่ต้องเผชิญคือปัญหาสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ คือ สภาพอากาศที่แปรปรวน โดยเฉพาะสภาวะโลกร้อน (Global Warming) ที่ส่งผลให้เกิดภัยแล้งยาวนานและเป็นวงกว้างส่งผล

PESTEL Analysis	การวิเคราะห์
	โดยตรงทำให้ผลผลิตน้อยและกากน้ำตาลลดน้อยลง ซึ่งส่งผลให้กากน้ำตาลมีราคาเพิ่มสูงขึ้น กระทบต่อต้นทุนการดำเนินงาน ประกอบกับสภาวะโลกร้อนเป็นกระแสการตื่นตัวด้านสิ่งแวดล้อมทำให้การดำเนินธุรกิจต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและพัฒนาอย่างยั่งยืนส่งผลให้องค์การสุราฯ ต้องปรับกระบวนการหรือใช้เทคโนโลยีทางเลือกและผลิตภัณฑ์บริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมพร้อมทั้งดำเนินการตามระบบมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับการรับรองซึ่งถือเป็นการยืนยันระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การสุราฯ ที่มีมาตรฐาน
L Legal	องค์การสุราฯ ดำเนินกิจการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ ประกาศของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น กระทรวงการคลัง กรมสรรพสามิต กรมบัญชีกลาง และดำเนินงานภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับขององค์การสุราฯ โดยองค์การสุราฯ ได้รับอานาจในการเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีสิทธิในการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์เพื่อการอุปโภคและบริโภคในประเทศ แต่มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับบางส่วนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การสุราฯ และความสามารถในการแข่งขัน เช่น ประกาศกรมสรรพสามิตเกี่ยวกับการใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพ ประกาศกรมสรรพสามิตเกี่ยวกับการใช้สิทธิเสียภาษีในอัตราศูนย์ ประกาศกรมสรรพสามิตอื่น ๆ พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ

2. การสำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.1 แผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570

(ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ 2568)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต (องค์การสุราฯ) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสาขาพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรมภายใต้การควบคุมกำกับของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง มีสถานะไม่เป็นนิติบุคคล จัดตั้งตามนโยบายพิเศษของรัฐบาลโดยคำสั่งกระทรวงการคลังที่ 24367/2506 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2506 ตามระเบียบจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2506 มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้จากการผลิตสุราหรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์แก่การผลิตสุรา เพื่อหารายได้แก่รัฐและประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการผลิต กรมสรรพสามิตจึงให้ทุนแก่องค์การสุราฯ เป็นจำนวนเงินเท่ากับเงินสดและสินทรัพย์ที่กรมสรรพสามิตรับโอนมาจากกรมอุตสาหกรรมนอกจากนี้ องค์การสุราฯ ได้รับสิทธิให้เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์รายเดียวในประเทศไทย และได้รับอนุญาตให้แปลงสภาพแอลกอฮอล์ตามสูตรที่กรมสรรพสามิตกำหนด ทำให้มีสินค้าที่หลากหลายสามารถตอบสนองลูกค้าที่แตกต่างกันได้ รวมถึงยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

เมื่อประเทศไทยได้มียุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 แผนยุทธศาสตร์รายสาขาและแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ของ สคร. แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของกระทรวงการคลัง และนโยบายที่สำคัญซึ่งหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่และภารกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด จึงได้มีการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 โดยมีกระบวนการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 ได้คำนึงถึงการรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร ความนิยมของลูกค้าและตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยความยั่งยืน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) การมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการบริหารฯ คณะอนุกรรมการผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรขององค์การสุราฯ นำมาวิเคราะห์ผลกระทบต่อองค์กรผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร (Environmental Scanning) เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) โดยใช้ฐานข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร และข้อมูลเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันการวิเคราะห์ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages & Strategic Challenges) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competencies) เพื่อประกอบการพิจารณาทบทวนกรอบทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ เพื่อถ่ายทอดสู่การนำไปใช้จริงภายใต้แผนปฏิบัติการและแผนแม่บทที่มีการกำหนดตัวชี้วัด และกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นกรอบทิศทางการบริหารจัดการขององค์การสุราฯ ระยะ 5 ปี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้นำหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจถึงคุณภาพของแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ แผนปฏิบัติการและแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องเกิดการเชื่อมโยงครอบคลุมในทุกมิติและมีการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปสาระสำคัญของแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน”



ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
| สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน



ภาพแสดงวิสัยทัศน์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ หมายถึง ผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ คุณภาพสูง โดยอุตสาหกรรมกลั่นน้ำและปลายน้ำต่าง ๆ จะนำเอทิลแอลกอฮอล์ไปใช้ในการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด และการทำละลาย

เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ หมายถึง องค์การสุราจะเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ สำหรับใช้ในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ สร้างความมั่นคงให้อุตสาหกรรมกลั่นน้ำและปลายน้ำด้วยระบบมาตรฐานและบริการที่ดี เพื่อส่งเสริมการเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน หมายถึง การเลือกใช้พืชผลที่ปลอดภัยหรือวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตรมาผลิตเอทิล แอลกอฮอล์เพื่อไม่ให้กระทบต่อวงจรอาหารมนุษย์และสัตว์ และลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจ (Mission)

- (1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจตอบสนองต่อความต้องการทั้งในและต่างประเทศ
- (2) พัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน
- (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ
- (4) สร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)

THAIS

T	: Teamwork	การทำงานเป็นทีม
H	: Humility	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน
A	: Achievement	มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
I	: Integrity	โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล
S	: Sustainability	มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน



ภาพแสดงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์การสุราฯ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1) การตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ บุคลากรขององค์การสุราฯ ต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการเป็นผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจสร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

2) การตอบสนองต่อพันธกิจ จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนด ให้สามารถวิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ตอบสนองต่อความต้องการทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ สร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3) ขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านค่านิยมหลัก THAIS ต้องมีการวางแผนการเสริมสร้างความตระหนัก รับรู้ เข้าใจ ค่านิยม “THAIS” ให้เกิดเป็นพฤติกรรมในระดับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายและการดำเนินงานในระยะยาว ที่ชัดเจน และดำเนินการทบทวนค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรเป็นระยะ อีกทั้งมีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง และพัฒนา

สมรรถนะหลักขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต (Core Competencies : CC)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยสำคัญ โดยกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency) ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญขององค์กรที่แตกต่างไปจากคู่แข่งทั้งในมุมมองขององค์กรและลูกค้า

สมรรถนะในปี 2567 - 2568 : สร้างรายได้	สมรรถนะในปี 2569 - 2570 : สร้างคุณค่า
มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทางเทคนิคและวิชาการเกี่ยวกับแอลกอฮอล์	มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทางเทคนิคและวิชาการเกี่ยวกับแอลกอฮอล์
<i>ความได้เปรียบทางกฎหมายหรือสิทธิพิเศษ</i> ในการผลิตหรือจำหน่ายแอลกอฮอล์	<i>ความได้เปรียบทางกฎหมายหรือสิทธิพิเศษ</i> ในการผลิตหรือจำหน่ายแอลกอฮอล์
มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์ บริสุทธิ์ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน	มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์ บริสุทธิ์ที่มี <i>คุณภาพและมาตรฐาน</i>
มีสร้างเครือข่ายหรือทำความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ	มีสร้างเครือข่ายหรือทำความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ
ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร อย่างมีระบบมาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ	<i>มีการสร้างภาพลักษณ์หรือ Rebranding</i> การสร้างความน่าเชื่อถือจากการเป็นหน่วยงาน ของรัฐ

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของสมรรถนะหลักขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต (Core Competencies : CC) โดยองค์การสุราฯ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1) ควรมีการวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์การสุราฯ (Core Competencies : CC) เพื่อระบุ/อธิบายขีดความสามารถที่ต้องการในแต่ละระดับ (Proficiency Level) ของแต่ละสมรรถนะหลักขององค์การสุราฯ

2) นำไปจัดทำแผน/วางแผน และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรตาม Business Model ในแต่ละระยะ

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่องค์การสุราฯ ต้องการไปให้ถึงผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปี.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและตัวชี้วัดในแต่ละช่วงเวลาเป็นระยะอย่างชัดเจน โดยกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะสั้น (ปีพ.ศ. 2566) 2) ระยะกลาง (ปีพ.ศ. 2567-2568) และ 3) ระยะยาว (ปีพ.ศ. 2569-2570) พิจารณามิติต่างๆ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

- 1) ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง
- 2) การให้บริการที่เป็นเลิศ
- 3) การสร้าง คุณค่าและความยั่งยืน

เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัดที่ท้าทาย ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ จึงกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตามกรอบระยะเวลาโดยมีตัวชี้วัด คือ การบริหารจัดการองค์กรและการผลิตผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานยอมรับทั่วไปในปี.ศ. 2566 การพัฒนาความร่วมมือและให้บริการที่เป็นเลิศทำให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นในปี.ศ. 2567-2568 และการผลิตแอลกอฮอล์ ความบริสุทธิ์สูงถึง 99.9 ดีกรี และได้รับการรับรองมาตรฐานทางยา (GMP PIC/s) ในปี.ศ. 2569-2570

ระยะสั้น (2566) : สร้างรากฐานองค์กรให้แข็งแกร่งเพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต เป็นองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานหลัก การผลิต การบริการ การเงิน และกระบวนการอื่นๆ ขององค์กร (Enterprise Resource Planning) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทบทวนโครงสร้างองค์กรและพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในองค์กรและส่งเสริมการดำเนินธุรกิจให้เกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น มีการนำระบบการบริหารด้วยแนวคิดแบบลีน (Lean Management) มาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุน รวมถึงการพัฒนาการให้บริการด้านการขายและบริการทางห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ทดสอบขององค์การสุราฯ

ระยะกลาง (2567-2568) : สร้างรายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์และการให้บริการที่เกี่ยวข้องกัน โดยแอลกอฮอล์ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในทุกอุตสาหกรรม และทำความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่นเพื่อเป็น การส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิตและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การพัฒนาการให้บริการขนส่งที่ทำให้เกิดความรวดเร็ว คล่องตัว และส่งเสริมการให้บริการเป็นไปอย่างทั่วถึงมากขึ้น โดยมีการนำความต้องการหรือความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมาปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญจากกระทรวงการคลัง ควบคู่กับการดำเนินงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ระยะยาว (2569-2570) : สร้างคุณค่าด้วยการให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์เพื่อความมั่นคงของประเทศ เป็นระยะที่องค์การสุราฯ มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็น ส่วนหนึ่งของสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นองค์กรที่สามารถสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงในการผลิตและจำหน่าย เอทิลแอลกอฮอล์ที่มีความบริสุทธิ์และคุณภาพสูงและผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการ ด้านสาธารณสุขการแพทย์ เภสัชกรรม อาหาร การสกัดสมุนไพร และอุตสาหกรรมที่จำเป็น

ต่อการดำรงชีพและมีบทบาท ที่สำคัญต่อการบริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ เป็นประโยชน์ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ โดยมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของ องค์การสุรา จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ คุณภาพสูง มิติที่ 2 การให้บริการที่เป็นเลิศ มิติที่ 3 การสร้างคุณค่าและความยั่งยืน

ประเด็นของตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์	ปี 2566  สร้างรากฐาน	ปี 2567-2568  สร้างรายได้	ปี 2569-2570  สร้างคุณค่า
ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ คุณภาพสูง การผลิตแอลกอฮอล์ ความบริสุทธิ์สูง 95-99.9 ดีกรีที่มีมาตรฐานสูงสุดใน ระดับสากล	กระบวนการผลิตแอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ มีคุณภาพตามมาตรฐาน อุตสาหกรรม	เกิดความร่วมมือกับหน่วยงาน ภาครัฐหรือเอกชนในการวิจัย พัฒนาต่อยอดธุรกิจ แอลกอฮอล์	ผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์ สูงขึ้น และได้รับรองมาตรฐาน ทางการแพทย์และสาธารณสุข
การให้บริการที่เป็นเลิศ บริการสาธารณะด้าน แอลกอฮอล์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะแอลกอฮอล์ เพื่อทางการแพทย์และ สาธารณสุข	กระบวนการให้บริการลูกค้า และกระบวนการดำเนินงาน ภายในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ใน กระบวนการต่าง ๆ	ยกระดับการให้บริการด้าน การขายและจัดส่งสินค้าโดย ร่วมมือกับกรมสรรพสามิต และหน่วยงานภาครัฐอื่น	- ให้บริการสาธารณะด้าน แอลกอฮอล์ได้มากขึ้นจาก การเปลี่ยนชื่อ และเพิ่มภารกิจ - บริการแอลกอฮอล์ทาง การแพทย์และสาธารณสุขแก่ อุตสาหกรรมและประชาชน อย่างต่อเนื่อง
การสร้างคุณค่าและความ ยั่งยืน การดำเนินธุรกิจโดยคำนึง ถึงเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม	กระบวนการจัดการของเสีย เป็นไปตามกฎหมายกรมโรงงาน อุตสาหกรรม และส่งเสริมให้ เกษตรกรและชุมชนรอบข้างนำ น้ำหมักชีวภาพไปใช้ประโยชน์	บริหารองค์การตามหลักการ กำกับดูแลกิจการที่ดี และ ควบคุมปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจกขององค์กร	นำของเสียหรือวัสดุเหลือทิ้ง ทางการเกษตรมาใช้ในการ ผลิตแอลกอฮอล์

ตารางแสดงการกำหนดประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลา

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีความสอดคล้อง เชื่อมโยง บรรลุผลลัพธ์ตาม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ องค์การสุรา จึงได้ทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของแผนวิสาหกิจองค์การสุรา พ.ศ. 2566 - 2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3 ประเด็น ดังนี้

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1) การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิต และผลิตภัณฑ์
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO 3) การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม

อีกทั้งได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานทั้งสิ้น 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



ภาพแสดงยุทธศาสตร์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุราฯ จึงกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานและแสดงถึง ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ตัวชี้วัด - ค่าเป้าหมาย ณ ปีงบประมาณ 2570	ยุทธศาสตร์ (S)	กลยุทธ์ (Tactic)
SO 1 การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์	SO 1 - 1 จำนวนครั้งที่ไม่สามารถจัดส่งแอลกอฮอล์ได้ตามออเดอร์ลูกค้า (0 ครั้ง)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	กลยุทธ์ 1.1 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตเพื่อเพิ่มความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
	SO 1 - 2 การได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP PIC/s จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (ได้รับการรับรองระบบผลิตแอลกอฮอล์มาตรฐาน GMP PIC/s)		กลยุทธ์ 1.2 การพัฒนาคุณภาพการผลิต และผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานสากล
	SO 1 - 3 รายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์ เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ($\geq 3.2\%$)		กลยุทธ์ที่ 1.5 การเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์และบริการ
	SO 1 - 4 ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (≥ 4.8 คะแนน)		

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ตัวชี้วัด - ค่าเป้าหมาย ณ ปีงบประมาณ 2570	ยุทธศาสตร์ (S)	กลยุทธ์ (Tactic)
SO 2 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	SO 2 - 1 จำนวนผลงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (≥ 1 ผลงาน)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์	กลยุทธ์ที่ 1.3 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน
	SO 2 - 2 มูลค่าความเสียหายจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่มาจากภายนอก (0 บาท)	เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	กลยุทธ์ที่ 1.4 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
	SO 2 - 3 จำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ (≥ 1 ผลงานหรือนวัตกรรม)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตรพัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ	กลยุทธ์ 2.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจเหตุผลความจำเป็น
	SO 2 - 4 การได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อและ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญจากกระทรวงการคลัง (ได้รับการเปลี่ยนชื่อและ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญ)	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	กลยุทธ์ 3.1 สร้างความยั่งยืนด้วยการปรับปรุงบทบาทภารกิจให้สอดคล้องกับธุรกิจในปัจจุบัน
	SO 2 - 5 องค์กรมีสถานะเป็นนิติบุคคล (มีสถานะเป็นนิติบุคคล)		
SO 3 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	SO 3 - 1 ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (≥ 4.8 คะแนน)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์	กลยุทธ์ที่ 1.6 การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	SO 3 - 2 ร้อยละการใช้พลังงานลดลงกว่าปีที่ผ่านมา (≥ 5)	เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	กลยุทธ์ที่ 1.7 การพัฒนาระบบบริหารจัดการพลังงาน
	SO 3 - 3 ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (≥ 4.3 คะแนน)	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง	กลยุทธ์ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจ
	SO 3 - 4 ผลคะแนนประเมิน ITA Score (≥ 95 คะแนน)		กลยุทธ์ที่ 4.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
	SO 3 - 5 ผลคะแนนสำรวจการรับรู้ค่านิยมองค์กร (≥ 4.4 คะแนน)		
	SO 3 - 6 ร้อยละการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (≥ 0.5)	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ที่ 5.1 ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กร จะกำหนดให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และ เป้าหมายขององค์กร โดยจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่องค์กร สุราฯ ต้องการไปให้ถึง ผ่านการ ดำเนินงานตามพันธกิจ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ในขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้นได้ใช้ข้อมูลบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน (ทรัพยากร ผลการดำเนินงาน) และภายนอก (บริบทของตลาด กลุ่มเป้าหมาย คู่แข่ง ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า) เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์หาความได้เปรียบ เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และ สมรรถนะหลักที่จำเป็น (Core Competencies) และนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ใน แต่ละระยะจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขต หรือตำแหน่งเป้าหมายที่องค์กรสุราฯ ต้องการไปให้ถึงผ่าน การดำเนินงานตามพันธกิจ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ 2568) โดยองค์การสุราฯ ควรมี การดำเนินการ ดังนี้

1) ควรมีการจัดทำ/ทบทวน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ 2568) ที่สอดคล้องกับ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) (ปี 2566-2570) ในแต่ละระยะตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร

2) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) ขององค์การสุราฯ ตามแผนวิสาหกิจวิสาหกิจขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ 2568) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์โดยตรง ได้แก่ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และ นวัตกรรม โดยการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น การพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถในการ กำกับดูแลองค์กร การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นต้น รวมถึง สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น การส่งเสริมวัฒนธรรม/บรรยากาศ/ กลไกการทำงานให้สามารถสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงควมมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่มีการ ดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรโดยการพัฒนาบุคลากรให้ มี ความสามารถในการรองรับและปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (Changing Capability)

3) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์การสุราฯ ตามแผนวิสาหกิจวิสาหกิจขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ 2568) ที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์โดยตรง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะสูง กลยุทธ์ที่ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินธุรกิจ โดยการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ควรมีการดำเนินงานที่สนับสนุนและช่วยใน การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในประเด็นสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

3.1) การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น การทบทวนการกำหนดโครงสร้างงาน และกลุ่มของงาน (Job family) และโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ และกระบวนการหลักในการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงมีการวางแผนบริหารจัดการอัตรากำลัง/บุคลากร โดยการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด ส่วนเกิน เพื่อให้ทราบอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) ที่มีทักษะ/ความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และนำไปวางแผนการบริหารจัดการอัตรากำลังให้ทันต่อความต้องการขององค์กร เช่น สรรหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก การพัฒนาบุคลากรภายในทั้ง Upskill Reskill เป็นต้น

3.2) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น การทบทวนปรับปรุงวัฒนธรรม/บรรยาการ/กลไกการทำงานให้ช่วยขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรตามยุทธศาสตร์ โดยมีการวางแผนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร โดยการเร่งสร้างความตระหนัก รับรู้ เข้าใจ ให้กับบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะเกิดขึ้น รวมถึงเตรียมความพร้อมของบุคลากรโดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการรองรับและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (Changing Capability)

2.2 ข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

2.2.1 อำนาจหน้าที่ ควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานของส่วนงานด้านบุคลากร วิเคราะห์และวางแผนการบริหารงานด้านบุคลากร พัฒนาโครงสร้างองค์กรและศักยภาพของบุคลากร กำหนดตำแหน่ง/วางแผนอัตรากำลัง การสรรหา/บรรจุ/แต่งตั้ง ทะเบียนข้อมูลประวัติต่าง ๆ โครงสร้างอัตราค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การฝึกอบรม/สัมมนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม จัดทำคำสั่ง งานด้านสวัสดิการต่าง ๆ งานแรงงานสัมพันธ์ การเสนอขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ดำเนินการทางวินัยและจรรยาบรรณของบุคลากร โดยมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดี และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร

1) อัตรากำลังตามโครงสร้าง 210 ตำแหน่ง

พนักงานประจำ (คน)	พนักงานจ้างเหมา (คน)	อัตรากำลังปัจจุบัน (คน)
162	36	198

2) เพศ

ชาย	หญิง
57%	43%

3) ช่วงอายุพนักงาน (Generations)

Baby Boomer	Gen X	Gen Y	Gen Z
5%	38%	54%	3%

4) ระดับการศึกษา

ต่ำกว่า ม.6/ปวช.	ปวส.	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก
20%	19%	53%	7%	1%

5) ระดับตำแหน่งพนักงาน

ปฏิบัติการ (ระดับ 1-6)	ผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 7)	ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 8)	ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 9-10)
83%	11%	4%	2%

6) ประเภทกลุ่มพนักงาน

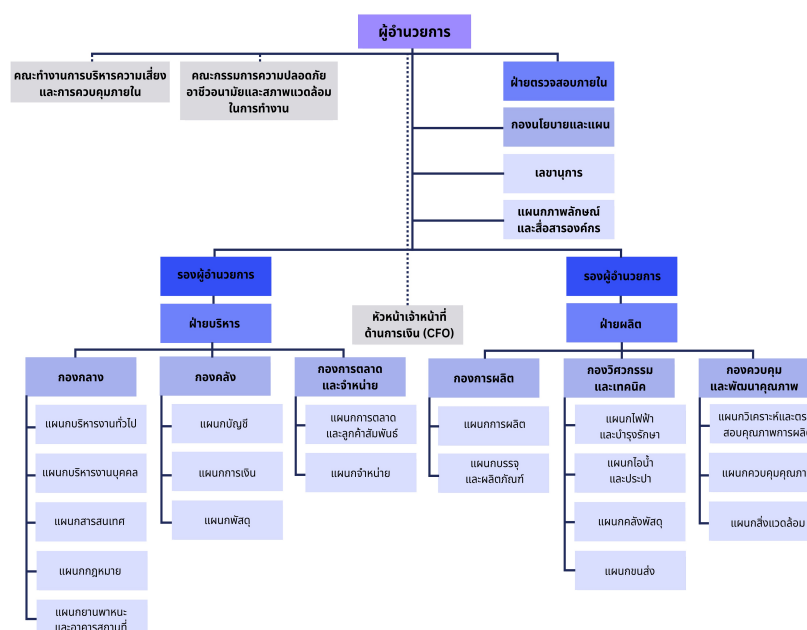
สายสนับสนุน	สายปฏิบัติการ
39%	61%

7) ประเภทกลุ่มตำแหน่งพนักงาน

งานทั่วไป	งานเทคนิค	งานวิชาการ	งานบริหาร
14%	41%	28%	14%

2.2.3 โครงสร้างองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

โครงสร้างขององค์การสุราฯ มีการแบ่งส่วนงานตามระเบียบว่าด้วยการแบ่งส่วนงาน และกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การสุราฯ โดยแบ่งออกเป็น 2 รอง 3 ฝ่าย 7 กอง 21 แผนก



ภาพโครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

2.3 ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2567) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2567

โครงการตามแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ 2566 – 2570 ที่ดำเนินการในปี 2567 มีรายละเอียดผลการดำเนินการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาเชิงกลยุทธ์สู่การวางแผน การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โครงการ	ผลการดำเนินการ
1. โครงการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2567	แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงและทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2567) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2567 ได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มติที่ 5/4/2566 การประชุมครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2566
2. โครงการจัดทำคู่มือกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2567-2568	ดำเนินการจัดทำคู่มือกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเรียบร้อยแล้ว จำนวน 10 เล่ม ดังนี้ 1. คู่มือการสรรหาบุคลากร 2. คู่มือการฝึกอบรมบุคลากร 3. คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) 4. คู่มือประเมินผลการปฏิบัติงาน 5. คู่มือส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร 6. คู่มือการหมุนเวียนบุคลากร 7. คู่มือการบริหารพนักงานศักยภาพสูง 8. คู่มือการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง 9. คู่มือการบริหารจัดการอาชีพ 10. คู่มือการเขียนหนังสือราชการและงานสารบรรณ
3. โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และปรับปรุงโครงสร้างบุคลากร ปี 2567	โครงสร้างองค์กร และปรับปรุงโครงสร้างบุคลากร ได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ มติที่ 5.5/12/2566 ในการประชุมเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2566 โดยโครงสร้างดังกล่าว มีการปรับเพิ่มตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก และตำแหน่งระดับปฏิบัติการมีการขยายระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าที่กำหนดอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเข้าหลักเกณฑ์ที่จะต้องนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาและให้นำเสนอกระทรวงเจ้าสังกัดพิจารณาก่อนทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง เนื่องจากการปรับเพิ่ม

โครงการ	ผลการดำเนินการ
	ตำแหน่งและระดับตำแหน่งในโครงสร้างใหม่ฯ มีผลกระทบต่อสภาพการจ้าง ทางด้านการเงิน จึงเข้าหลักการและแนวทางการพิจารณาปรับปรุงค่าตอบแทน ระบบแรงจูงใจ และสวัสดิการต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจในภาพรวมตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2560 โดยข้อมูลประกอบการนำเสนอจะประกอบไปด้วย 1. ความเหมาะสมสอดคล้องกับค่าจ้างของแต่ละตำแหน่ง 2. การเปรียบเทียบค่าตอบแทนของภาคแรงงานของอุตสาหกรรม (Industry Norm) 3. สถานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะนำแผนงานไปทบทวนในปีงบประมาณ 2568 อีกครั้งเพื่อดำเนินการต่อให้แล้วเสร็จ
โครงการบริหารอัตรากำลัง และสรรหาบุคลากร ปี 2567	ดำเนินการสรรหาพนักงาน เพื่อทดแทนตำแหน่งงานว่างและตำแหน่งงานที่จะเกษียณอายุในสิ้นปีงบประมาณ 2567
โครงการถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรนำไปสู่การปฏิบัติ ปี 2567	มีการจัดอบรมหัวหน้าแผนกและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้ความรู้ในการจัดทำตัวชี้วัด KPIs และมีการจัดประชุมถ่ายทอดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับองค์กรลงมาที่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกันในทุกระดับ ทั้งในส่วนของกำหนัด KPI และการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามที่ตั้งเกณฑ์ไว้และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

โครงการ	ผลการดำเนินการ
โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ปี 2567	ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนการพัฒนาบุคลากร
4. โครงการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินสมรรถนะ (Competency) ปี 2567	ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงสมรรถนะให้มีความชัดเจนสอดคล้องสภาพการดำเนินธุรกิจ และทักษะความสามารถในการบริหารจัดการ (Supervision and Managerial Skill) ที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของค่านิยมองค์กร THAIS มาประยุกต์ใช้ โดยนำไปปรับใช้สำหรับการประเมินผลสมรรถนะพนักงานประจำปีงบประมาณ 2567

โครงการ	ผลการดำเนินการ
5. โครงการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) ปี 2567	ทบทวนคู่มือและหลักเกณฑ์ของระบบ การบริหารเส้นทางอาชีพเรียบร้อยแล้ว ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. แผนการบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Planning) เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและบริหารบุคลากรภายในหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะความเป็นผู้นำ และพร้อมในการเป็นผู้บริหาร รวมถึงผู้ชำนาญการในหน่วยงานนั้น ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร 1.1 เส้นทางอาชีพ (Career Path) แผนผังที่บ่งบอกหรือแสดงลำดับความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละตำแหน่งในองค์กร 1.2 แผนความก้าวหน้าทางอาชีพรายบุคคล (IDP) เป็นแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละคน 2. แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นการวางแผนทดแทนตำแหน่งงานเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมให้พนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูง
โครงการพัฒนาบุคลากรใหม่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ปี 2567	ได้ทบทวนคู่มือและหลักเกณฑ์เรียบร้อยแล้ว โดยกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ดังนี้ 1. ดำเนินการพัฒนาลำดับการพัฒนาศักยภาพสูง โดยใช้หลักการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบ Non – Classroom และการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ ที่แผนบริหารงานบุคคลผู้บังคับบัญชาของพนักงานศักยภาพสูง และคณะกรรมการฯ พิจารณาเห็นร่วมกัน 2. ดำเนินการมอบหมายให้พนักงานศักยภาพสูงคิดริเริ่มแผนงาน/โครงการ สำหรับการพัฒนาและยกระดับสายงาน เช่น กระบวนการแนวทาง วิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อ องค์การสุรา (Business Impact) และนำเสนอคณะกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงาน/โครงการ 3. ดำเนินการให้ผู้มีศักยภาพสูงถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่ระบบการจัดการความรู้ (KM) ขององค์การสุรา

โครงการ	ผลการดำเนินการ
โครงการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ปี 2567	ได้ทบทวนคู่มือและหลักเกณฑ์เรียบร้อยแล้ว โดยกำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอน ดังนี้ 1. การกำหนดเป้าหมายการสืบทอดตำแหน่ง 2. การกำหนดตำแหน่งงานหลักหรือตำแหน่งงานเป้าหมาย 3. กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน 4. ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล 5. พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 6. การเข้าสู่ตำแหน่งและการประเมินความต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบสื่อสารและระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ	ผลการดำเนินการ
1. โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ปี 2567	- การสื่อสาร เผยแพร่ เพิ่มช่องทางของสื่อต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ - มีการทบทวนนโยบายและคู่มือที่เกี่ยวข้องโดยขอความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ดังนี้ 1) นโยบายจริยธรรมและจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจขององค์การสุราฯ 2) คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจขององค์การสุราฯ 3) นโยบายว่าด้วยการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน 4) คู่มือการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน 5) นโยบายการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน 6) คู่มือการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน 7) นโยบายการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส - ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ประจำปีงบประมาณ 2567 องค์การสุราฯ ได้คะแนนที่ 91.04 ระดับผลการประเมิน “ผ่าน” โดยองค์การสุราฯ จะนำข้อเสนอแนะ ที่ได้รับ ไปปรับปรุงผลการดำเนินงานต่อไป

โครงการ	ผลการดำเนินการ
2. โครงการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ปี 2567	กำหนดแนวทางการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยอ้างอิงทฤษฎีบริหารองค์กร 7s McKinsey ในการเป็นต้นแบบ- - การดำเนินงาน และได้กำหนดแนวทางการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อใช้ในการเป็นต้นแบบชุดพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนค่านิยมองค์กร รวมถึงได้บูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) - ผลการสำรวจคะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรในปีงบประมาณ 2567 อยู่ที่ 4.15 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 8% (ปีงบประมาณ 2566 คะแนนการรับรู้ค่านิยมอยู่ที่ 3.85)
3. โครงการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปี 2567	- ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การสุราฯ ประจำปี 2567 รอบที่ 1 (6 เดือนแรก : ตุลาคม 2566 – มีนาคม 2567) ผลสำรวจระดับความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจโดยรวมอยู่ที่ 3.38 - ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การสุราฯ ประจำปี 2567 รอบที่ 2 (6 เดือนหลัง : เมษายน 2567 – กันยายน 2567) ผลสำรวจระดับความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจโดยรวมอยู่ที่ 4.02 - สถานะทางด้านผลประกอบการขององค์การสุราฯ ในปัจจุบันทำให้ผลการสำรวจด้านความมั่นคงในการทำงานด้านจิตใจ/ความรู้สึกพนักงาน และด้านการคงอยู่กับองค์กรมีคะแนนลดลง แต่หลังจากการสื่อสารข้อมูลโดยตรงไปตรงตรงมาและแสดงให้เห็นถึงความชัดเจนในทิศทางการดำเนินงานปัจจุบันและอนาคต ส่งผลให้ระดับคะแนนมีการปรับเพิ่มสูงขึ้น โดยองค์การสุราฯ จะนำผลสำรวจและข้อเสนอแนะมาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงแผนประจำปีงบประมาณ 2568 ต่อไป
4. โครงการบริหารและจัดการด้านอาชีวอนามัยความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปี 2567	- จัดกิจกรรมให้ความรู้ทางด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน - ตรวจสอบสุขภาพพนักงานประจำปี และตรวจอาชีวอนามัยสำหรับบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง - ตรวจวัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

โครงการ	ผลการดำเนินการ
	- พัฒนาและประยุกต์ใช้ข้อกำหนดระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยร่วมกับการจัดการสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันอยู่ระหว่างการขอรับรองระบบ ISO45001 ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภย จาก SGS ซึ่งได้ดำเนินการไปแล้วในระหว่างวันที่ 9-11 กรกฎาคม 2567 - การดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรสุราฯ ประจำปี 2567 ในด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานอยู่ที่ 3.92
5. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2567	- ดำเนินการแก้ไขปัญหาของระบบที่เกิดจากการใช้งานและพัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนการใช้งานของผู้ปฏิบัติงาน โดยร่วมกับแผนกสารสนเทศและทีม ERP โดยดำเนินการแก้ไขระบบ ดังนี้ 1. ระบบสรรหาบุคลากร 2. ทะเบียนประวัติบุคลากร 3. ระบบฝึกอบรม 4. ระบบสวัสดิการ 5. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน - รวบรวมปัญหาและความต้องการแก้ไขระบบสารสนเทศในการบริหารงานบุคคล (ERP) เพื่อดำเนินการ MA ระบบให้เหมาะสมและสนับสนุนการใช้งาน
6. โครงการทบทวน ปรับปรุง แก้ไขระเบียบข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2567	- ระเบียบองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ว่าด้วยระเบียบของผูปฏิบัติงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2567 ได้รับการอนุมัติและลงนามโดยประธาน กรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา ประกาศใช้เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567 - ข้อบังคับองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ว่าด้วยการบริจาค พ.ศ. 2567 ได้รับการอนุมัติและลงนามโดยประธาน กรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา ประกาศใช้เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567 - ดำเนินการแก้ไขข้อบังคับองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ว่าด้วยการทำงานของพนักงาน พ.ศ. 2550 ส่วนที่ 2 ประเภทการลา ซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราแล้ว ดังนี้ 1. เพิ่มสิทธิการลาไปช่วยเหลือภริยาที่คลอดบุตร 2. แก้ไขสิทธิลาเพื่อคลอดบุตร โดยได้รับค่าจ้างเท่าเวลา

โครงการ	ผลการดำเนินการ
	ที่ล่าตามอัตราที่ได้รับอยู่ แต่ไม่เกิน 98 วัน - ดำเนินการแก้ไขข้อบังคับองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ว่าด้วยการทำงานของพนักงาน พ.ศ. 2550 ให้สอดคล้องกับ ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2549 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม

2.4 การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Enabler (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)

ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจในหัวข้อการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) โดยประเด็นสำคัญของระบบ ประเมินผล ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก	ประเด็นย่อย
1) ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง	30%	1.1) คุณภาพของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (20%) 1.2) การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (10%)
2) การบริหารทุนมนุษย์	25%	2.1) อัตรากำลัง (7.5%) 2.2) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (15%) 2.3) ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (2.5%)
3) การพัฒนาทุนมนุษย์	25%	3.1) การเรียนรู้และการพัฒนา (10%) 3.2) การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง (10%) 3.3) การจัดการสายอาชีพ (5%)
4) กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	20%	4.1) การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (5%) 4.2) เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (3%) 4.3) ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (2%) 4.4) บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (10%)
รวม	100%	

ซึ่งเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินและการดำเนินงานตามการบริหารทุนมนุษย์ของ
องค์การสุรา พบว่า มีการดำเนินงานที่องค์การสุรา สามารถดำเนินการได้และยังดำเนินการได้
ไม่สมบูรณ์ แยกเป็นประเด็นรายหัวข้อ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง

หัวข้อย่อย	สามารถดำเนินการได้	ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์
1.1) คุณ ภาพ ของ ยุทธศาสตร์หรือกล ยุทธ์/การติดตามผล/ ผลลัพธ์	- องค์การสุรา มีการจัดทำ แผนแม่บทด้านการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2566 - 2570 โดยมีการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ที่ ส่งผลกระทบต่อการบริหาร ทุนมนุษย์ และการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร และมีการแปลง ยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็น แผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึง มีกลไกติดตามการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นรายไตรมาส	- องค์การสุรา ไม่มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารทุนมนุษย์และการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร รวมถึงไม่สามารถดำเนินงานได้ บรรลุตามแผนที่กำหนด - ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ของแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนา ทุนมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้งผลผลิตและ ผลลัพธ์ (Output & Outcome) และมี ลักษณะที่เป็นเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ (Quantitative & Qualitative) ที่สามารถ สะท้อนถึงความสำเร็จของโครงการ - ควรแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการ ระหว่างแผนแม่บทด้านการบริหารและ พัฒนาทุนมนุษย์กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนแม่บทฯ หรือระบบงานอื่น ที่สำคัญ เช่น บริหารความเสี่ยง ลูกค้าและ ตลาด เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้ และนวัตกรรม เป็นต้น - ควรทบทวนกลไกในการติดตามการ ดำเนินงานให้ครอบคลุมถึงเป้าหมายใน ระดับยุทธศาสตร์ด้านการบริหาร ทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ - ควรใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการ ทบทวนอย่างเป็นระบบ และปรับปรุง ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หัวข้อย่อย	สามารถดำเนินการได้	ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์
1.2) การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง	-	- การกำหนดให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสุราฯ มีองค์ประกอบไม่ครบถ้วน จึงทำให้ไม่สามารถติดตามการดำเนินงานและการสนับสนุนได้อย่างเป็นระบบ

2) การบริหารทุนมนุษย์

หัวข้อย่อย	สามารถดำเนินการได้	ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์
2.1) อัตรากำลัง	- มีการจัดทำแผนอัตรากำลัง แผนอัตรากำลังระยะสั้นและแผนอัตรากำลังระยะยาว (2568 - 2570)	- ควรมีการวิเคราะห์อุปทานอัตรากำลังขององค์กร (Supply analysis) และอัตรากำลังส่วนเกิน การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในภาพรวมขององค์กรและนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารอัตรากำลัง - ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานและใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพทั้งกระบวนการบริหารอัตรากำลังและกระบวนการสรรหาให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด
2.2) ระบบประเมินผลการทำงาน	- มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบ	- ควรมีกลไกเพื่อสร้างมาตรฐานของทั้งองค์กรในการกำหนด KPI และเป้าหมายร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารบัญชา และติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับสายงาน และระดับบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบ

หัวข้อย่อย	สามารถดำเนินการได้	ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์
	ระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยเริ่มกำหนดตัวชี้วัดประเมินการดำเนินงานในระดับบุคคล (KPI)	ปรับปรุงกระบวนการการทำงาน รวมถึงควรใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน - ควรพิจารณานำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละทีมงาน/หน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีมงาน/หน่วยงาน และกำหนดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในระบบ PMS ขององค์กร รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการทุ่มเทมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน และรักษาคณangatให้อยู่กับองค์กร
2.3) ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	- มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล	- อยู่ระหว่างการจัดทำร่างโครงสร้างสวัสดิการ ร่างโครงสร้างเงินเดือน เพื่อนำมาปรับใช้ภายในองค์กร แต่ยังคงข้อจำกัดในเรื่องของกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายอาชีพ รวมถึงมีการกลั่นกรองหลายขั้นตอน จึงทำให้ยังไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย - ควรนำความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร มาใช้ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์กับความสามารถในการหารายได้หรืองบประมาณขององค์กร

3) การพัฒนาทุนมนุษย์

หัวข้อย่อย	สามารถดำเนินการได้	ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์
3.1) การเรียนรู้และการพัฒนา	- มีการออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กร โดยมีการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรในส่วนของสมรรถนะหลัก (General & Basic Core Competency) เพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	- ควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development plan: IDP) และแผนการพัฒนาศักยภาพระยะยาว (Development Roadmap) โดยพิจารณาถึงทักษะความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคตที่ชัดเจน และครอบคลุมทั้งผู้บริหารและพนักงาน - ควรมีการทบทวนสมรรถนะให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - ควรนำรูปแบบของการเก็บข้อมูลจำนวนชั่วโมงและประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรแบบ Non - classroom ที่ได้กำหนดแนวทางไว้มาใช้ปฏิบัติจริง โดยยังไม่พบการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) - ควรเพิ่มเติมวิธีการประเมินประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self - learning)
3.2) การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง	- มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) โดยมีการดำเนินงานตั้งแต่การวิเคราะห์นโยบายทิศทางองค์กร ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหา	- ไม่พบการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งที่มาภายนอกเพื่อใช้ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และแผนการบริหารจัดการคนเก่ง รวมถึงไม่พบการนำแผนสืบทอด

	ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง รวมถึงเริ่มมีการจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง โดยมีขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Acquisition) และการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) และหลักการใช้ประโยชน์จากคนเก่ง	ตำแหน่ง (Succession plan) ไปใช้จริงและติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง - ไม่พบการนำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้จริง และการใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก การดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
3.3) การจัดการสายอาชีพ	มีแนวทางในการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ที่มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการพัฒนา ตามสายอาชีพ (Career Development) โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลเรื่องพิจารณาระดับตำแหน่งของพนักงาน	- การแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลเรื่องพิจารณาระดับตำแหน่งของพนักงาน ยังมีการประชุมเป็นประจำ ไม่เป็น ระบบ และสามารถดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน รวมถึงไม่พบความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ

4) กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

หัวข้อย่อย	สามารถดำเนินการได้	ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์
4.1) การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม	- มีการสำรวจระดับความผูกพันของบุคลากรและมีการจัดทำแผนงานในการเสริมสร้างความผูกพัน และมีการดำเนินการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ ต่อองค์กรของบุคลากร - มีการกำหนดค่านิยมหลัก (Core value: LDO) และ ค่านิยม ร่วม (Shared value : THAIS) ที่มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	- ระดับความผูกพันของบุคลากร ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และไม่พบปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันองค์กร รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Employee experience) - ควรมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิด

หัวข้อย่อย	สามารถดำเนินการได้	ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์
		เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) - ควรมีการดำเนินการด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เป็นระบบ - ควรมีการสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) ในเรื่องที่มีความสำคัญ ถูกออกแบบตามพฤติกรรมและความคาดหวัง (Preferences) ของบุคลากรผู้รับสารในแต่ละกลุ่มหรือส่วน
4.2) เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	- มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานมีการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร และนำข้อมูลมาสรุปเป็นสารสนเทศในระบบเทคโนโลยีดิจิทัลรายงานต่อผู้บริหาร	- ยังไม่มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) อย่างเป็นระบบ เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่างๆ - ควรมีการพัฒนาเครื่องมือ/ Platform/ Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร - ควรกำหนดกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR ที่นำมาใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรมากยิ่งขึ้น
4.3) ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	- มีการจัดทำแผนงานประจำปี และแผนระยะยาวด้านสวัสดิภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security Safety	- ควรเชื่อมโยงแผนงานด้านความปลอดภัย กับแผนบริหารความเสี่ยง และสร้างความตระหนัก โดยการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจ

หัวข้อย่อย	สามารถดำเนินการได้	ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์
	Health Environment) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE ที่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานขององค์กร เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา	เกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง
4.4) บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร	- มีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากรของสายงาน HR ให้ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ และสายงาน HR สร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR	- บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ควรพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ควรปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรให้ชัดเจน พัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี - ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

2.4.4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การสุรา

องค์การสุรา ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปี 2567 เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนและพัฒนา ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสุรา และให้พนักงานร่วมกันแสดงความคิดเห็นที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อจะได้นำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาความพึงพอใจของพนักงานได้ อย่างเหมาะสม และเพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการขององค์การสุรา โดยการสำรวจความ พึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การสุรา มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด 151 คน ซึ่งผลสำรวจระดับความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจโดยรวมอยู่ที่ 4.02 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน โดยรายละเอียด ดังนี้

ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะงานในภาพรวม		
ปัจจัยลักษณะงาน	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ
ด้านระบบงานที่สำคัญ	4.38	มาก
ด้านกระบวนการสื่อสารขององค์กร	4.26	มาก
ด้านกระบวนการความเสี่ยงและควบคุมภายใน	3.98	มาก
ด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.79	มาก
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.98	มาก
ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	3.96	มาก
ด้านการจ้างงานและความก้าวหน้าในอาชีพ	3.68	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน	3.92	มาก
ด้านระบบสารสนเทศด้าน HR	4.22	มาก
ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.88	มาก
ด้านการดำเนินงานของ HR3	4.24	มาก
รวม	4.03	มาก

ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม		
ปัจจัยค่าจูน	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.96	มาก
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร	3.98	มาก
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.87	มาก
ด้านจิตใจ/ความรู้สึก	4.18	มาก
ด้านการคงอยู่กับองค์กร	3.89	มาก
ด้านบรรทัดฐาน	4.10	มาก
รวม	4.00	มาก

1) ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พึงพอใจใน “ด้านระบบงานที่สำคัญ” อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 รองลงมาคือ “ด้านกระบวนการสื่อสารขององค์กร” อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 และพึงพอใจน้อยที่สุด คือด้านการจ้างงานและความก้าวหน้าในอาชีพ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

2) ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในด้านจิตใจ/ความรู้สึกละอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมาคือ ด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และพึงพอใจน้อยที่สุด คือด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (McKinsey 7s)

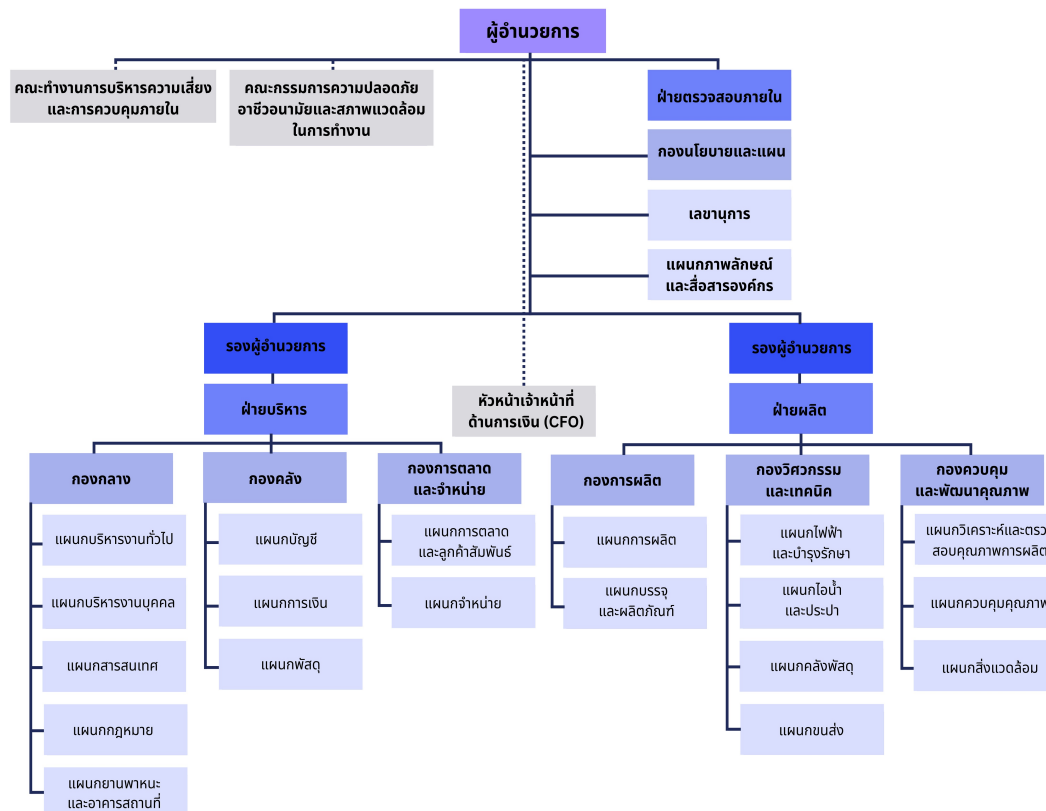
การวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยภายในทั้ง 7 ด้าน (McKinsey 7s) เป็นการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดบนความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการขององค์กร ประกอบไปด้วย โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ (Strategic) ระบบงาน (System) ทักษะ (Skill) บุคลากร (Staff) รูปแบบ (Style) และ Shared Values (ค่านิยมร่วม) โดยเป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

7s	การวิเคราะห์
โครงสร้างองค์กร (Structure)	โครงสร้างขององค์การสุรา มีการแบ่งส่วนงานตามระเบียบว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การสุรา โดยแบ่งออกเป็น 2 รอง 3 ฝ่าย 7 กอง 21 แผนก มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสายงานอย่างชัดเจน แต่โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาหลายระดับรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางเป็นโครงสร้างองค์กรแบบแนวดิ่งทำให้การกระจายอำนาจลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่างมีน้อย จึงวางโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงมีการดำเนินกิจกรรมด้านลูกค้า การตลาด และการบริการในรูปแบบของ e-service อันเป็นช่องทางในการขายและบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
กลยุทธ์ (Strategic)	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานมากกว่า 60 ปี มีบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้ตามกฎหมาย มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ และมีสิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุรสามัตภายในประเทศทำให้สามารถสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการแพทย์ เภสัชกรรม และสาธารณสุขได้ อย่างชัดเจน แต่ยังมีจุดอ่อนในมิติของการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การสื่อสารทิศทางยุทธศาสตร์และการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังไม่ทั่วถึง ขาดการกำหนดทิศทางแผนงานการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการให้บริการเพื่อสร้างรายได้อย่างเป็นระบบ รวมถึงมีข้อจำกัดด้านการตลาดเพื่อขยายกลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่

7s	การวิเคราะห์
ระบบงาน (System)	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกรมสรรพสามิต ที่ได้รับอนุญาต ให้ผลิตและจำหน่ายสุราสามทับ (แอลกอฮอล์ที่ใช้ทางการแพทย์ เภสัชกรรม อุตสาหกรรมอาหารและยา) ภายในราชอาณาจักรเพียงรายเดียว ควบคุมมาตรฐานการผลิตผลิตภัณฑ์ตามระบบคุณภาพ ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9001) ระบบความปลอดภัยสำหรับการผลิตอาหาร (FSSC 22000) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) ระบบจัดการด้านพลังงาน (ISO 50001) นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการความปลอดภัยของข้อมูล (ISO 27001) ดำเนินธุรกิจภายใต้การดำเนินงานตามระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (ISO 22301) และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนองค์กร (ระบบ ERP) เพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กร ให้เกิดความสะดวก คล่องตัว และมีมาตรฐานในการทำงาน ถึงอย่างไร ระบบการทำงานยังมีจุดอ่อนในบางประเด็น ดังนั้น ควรพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนงานบริการ นวัตกรรม การตลาดและอื่น ๆ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานในภาพรวม เพื่อให้เกิดการนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรได้
รูปแบบ (Style)	การบริหารงานของผู้บริหารมีการบริหารงานร่วมกันเป็นทีม มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองนโยบายของรัฐบาลได้ดี โดยให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรเข้าสู่ Digital Transformation ลักษณะการทำงานจะเชื่อมโยงในเชิงนโยบายทั้งจากภายในหน่วยงาน และการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก อย่างไรก็ตามระบบงานบางส่วนยังไม่รองรับการดำเนินธุรกิจ รูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นแบบราชการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน
บุคลากร (Staff)	บุคลากรขององค์การสุรา มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจแอลกอฮอล์ ซึ่งมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตามแผนพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ในแต่ละปี อย่างไรก็ตามบุคลากรยังมีจุดอ่อนในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ บุคลากรขาดศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ขาดทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขาดการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ
ทักษะ (Skill)	บุคลากรขององค์การสุรา มีองค์ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ แต่การจัดการความรู้ขององค์กรยังอยู่ในระดับบุคคล ควรมีการส่งเสริมให้เกิดเป็นระบบและเชื่อมโยงในระดับองค์กร การที่บุคลากรขององค์การสุรา มีความชำนาญทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การสุรา มีคุณภาพและมีมาตรฐานสูง สามารถรองรับความต้องการให้กับลูกค้า
ค่านิยมร่วม (Shared Values)	องค์การสุรา มีการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน คือ THAIS ซึ่งหมายถึง การทำงานเป็นทีม มีความอ่อนน้อม ทำงานให้เกิดความสำเร็จ โปร่งใส ซื่อสัตย์ มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยดำเนินการตามค่านิยมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบในการแสดงออกตามพฤติกรรมเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม

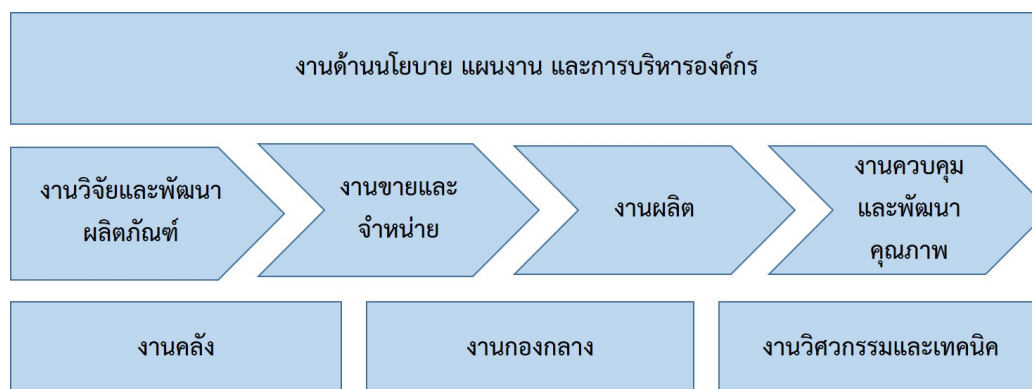
บทที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ ออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร

1. การศึกษา วิเคราะห์ สถาปัตยกรรมองค์กร ณ ปัจจุบัน (As-Is Enterprise Architecture)



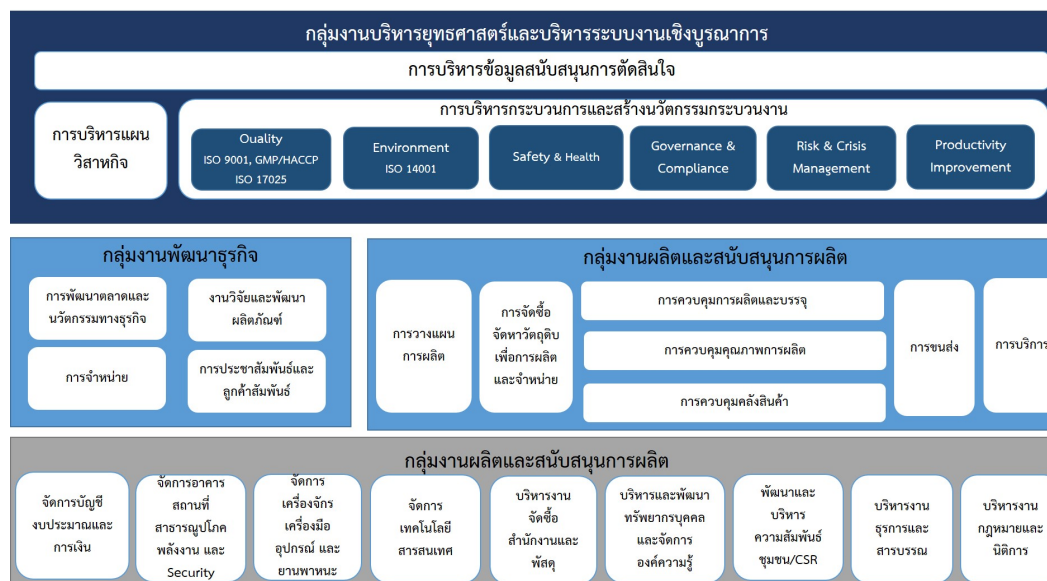
ภาพแผนผังโครงสร้างองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากภาพดังกล่าวข้างต้นที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถนำมาสู่การวิเคราะห์ด้านสถาปัตยกรรมทางธุรกิจ (As-is Business Architecture) ณ ปัจจุบัน ในลักษณะ Value-chain โดยจำแนกเป็น 7 กลุ่มงาน



ภาพแผนภาพแสดงสถาปัตยกรรมทางธุรกิจ (As-is Business Architecture)

การออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรที่ต้องการในอนาคต (To-be-Enterprise Architecture) จากการศึกษาวិเคราะห์แผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ปี 2566-2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568) สามารถนำมาสู่การออกแบบ สถาปัตยกรรมทางธุรกิจ ในอนาคต (To-be Business Architecture) โดยจำแนกเป็น 4 กลุ่มงาน



แผนภาพแสดงสถาปัตยกรรมทางธุรกิจในอนาคต (To-be Business Architecture)

กลุ่มที่ 1 กระบวนการด้านการบริหารยุทธศาสตร์และบริหารระบบงานเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย

- กระบวนการด้านการบริหารข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ
- กระบวนการด้านการบริหารแผนวิสาหกิจ
- กระบวนการด้านการบริหารกระบวนการและการสร้างนวัตกรรมกระบวนการ

กลุ่มที่ 2 กระบวนการด้านการพัฒนาธุรกิจ ประกอบด้วย

- กระบวนการด้านการพัฒนาตลาดและนวัตกรรมทางธุรกิจ
- กระบวนการด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- กระบวนการด้านการจำหน่าย
- กระบวนการด้านการประชาสัมพันธ์และลูกค้าสัมพันธ์

กลุ่มที่ 3 กระบวนการด้านการผลิตและสนับสนุนการผลิต ประกอบด้วย

- กระบวนการด้านการวางแผนการผลิต
- กระบวนการด้านการจัดซื้อจัดหาเพื่อการผลิตและจำหน่าย
- กระบวนการด้านการควบคุมการผลิตและบรรจุ
- กระบวนการด้านการควบคุมคุณภาพการผลิต
- กระบวนการด้านการควบคุมสินค้าคงคลัง
- กระบวนการด้านการขนส่ง
- กระบวนการด้านการบริการ

กลุ่มที่ 4 กระบวนการด้านการผลิตและสนับสนุนการผลิต ประกอบด้วย

- กระบวนการด้านการจัดการบัญชี งบประมาณ และการเงิน
- กระบวนการด้านการจัดการอาคารสถานที่/สาธารณูปโภค พลังงาน และการรักษาความปลอดภัย
- กระบวนการด้านการจัดการเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์และยานพาหนะ
- กระบวนการด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- กระบวนการด้านการบริหารงานจัดซื้อ สำนักงาน และพัสดุ
- กระบวนการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการจัดการองค์ความรู้
- กระบวนการด้านการพัฒนาและบริหารความสัมพันธ์ชุมชน/CSR
- กระบวนการด้านการบริหารงานธุรการและสารบรรณ
- กระบวนการด้านการบริหารงานกฎหมาย/นิติกร

2. การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ปัจจัยภายใน ภายนอก

(SWOT Analysis)

จากผลการศึกษา สํารวจ วิเคราะห์รวบรวมข้อมูล ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง และสภาพปัจจุบันด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (SWOT Analysis) สามารถนำมาวิเคราะห์ประเด็นที่เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ดังนี้

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (Strength :S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
S1 มีระบบฐานข้อมูลด้านบริหารงานทุนมนุษย์ที่พร้อมสนับสนุนการทำงาน S2 บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก S3 มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมและพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงให้การสนับสนุนและร่วมมือกับการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ S4 องค์กรให้ความสำคัญต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	W1 ระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ยังไม่สามารถบูรณาการให้ครอบคลุมกับแผนงานที่สำคัญได้อย่างเป็นระบบ W2 วัฒนธรรมและรูปแบบการทำงานไม่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่คล่องตัว W3 การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพยังดำเนินการไม่สมบูรณ์ W4 ทรัพยากรด้าน ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลไม่สนับสนุนการทำงานในรูปแบบใหม่ W5 การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงของตัวบุคคล และไม่สอดคล้องกับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ W6 การใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบขององค์กรยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน W7 ขาดการนำระบบ HRIS มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytics) เพื่อการตัดสินใจในงาน

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (Strength :S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
	W8 โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยน W9 บุคลากรส่วนใหญ่จะเกษียณอายุในอีก 5 ปี ข้างหน้า อาจส่งผลให้เกิดประเด็นในการสรรหา Successor หรือการถ่ายทอดงาน

ปัจจัยภายนอก	
โอกาส (Opportunities :O)	อุปสรรค (Threats : T)
O1 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้เกิดการยกระดับทักษะและศักยภาพของบุคลากร O2 ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ (Enablers) และ ISO standard เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล O3 การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงระบบงานอื่นๆ ที่สำคัญขององค์กร O4 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน O5 สังคมการทำงานในปัจจุบันเป็น Knowledge Worker ทำให้มีการเรียนรู้ และการกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น O6 อัตราการว่างงานของประเทศสูง	T1 ข้อจำกัดด้านกฎหมายการกำกับดูแลหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจที่มีต่อผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน T2 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ต้องเตรียมความพร้อมในด้านทักษะในการรับมือ T3 การพัฒนาของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการบริหารทุนมนุษย์ (HR Trend) T4 การปรับเปลี่ยนผู้บริหาร การเกษียณ อายุของผู้บริหารระดับสูง ส่งผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับในอนาคต

3. การวิเคราะห์โดยใช้หลักการ TOWS Matrix

เมื่อนำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังกล่าว มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อสังเคราะห์และกำหนดแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยจำแนกเป็น

- สถานการณ์ที่1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive –Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่
- สถานการณ์ที่2 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบอยู่หลายประการแต่ติดขัดตรงที่มีปัญหาอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกอยู่เช่นกันดังนั้น ทางออก คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaroundsoriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้
- สถานการณ์ที่3 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ
- สถานการณ์ที่4 (จุดอ่อน-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดเนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

		ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	
		จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ปัจจัยภายนอก (External Factors)	โอกาส (Opportunities)	SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งขององค์กรกับโอกาสที่มีมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก	WO กลยุทธ์คงตัว (เชิงแก้ไข) ใช้โอกาสมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อนองค์กร
	อุปสรรค (Threats)	ST กลยุทธ์คงตัว (เชิงรับ) ใช้จุดแข็งขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อรับมือกับอุปสรรค	WT กลยุทธ์ป้องกัน ใช้จุดอ่อนและข้อจำกัดขององค์กรพิจารณาร่วมกันกำหนดเป็นกลยุทธ์ป้องกัน

ภาพหลักการ TOWS Matrix

TOWS Matrix		
	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	S1 มีระบบฐานข้อมูลด้านบริหารงานทุนมนุษย์ที่พร้อมสนับสนุนการทำงาน S2 บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก S3 มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมและพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงให้การสนับสนุนและร่วมมือกับการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ S4 องค์กรให้ความสำคัญต่อการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	W1 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถบูรณาการให้ครอบคลุมกับแผนงานที่สำคัญได้อย่างเป็นระบบ W2 วัฒนธรรมและรูปแบบการทำงานไม่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่คล่องตัว W3 การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพยังดำเนินการไม่สมบูรณ์ W4 ทรัพยากรด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลไม่สนับสนุนการทำงานในรูปแบบใหม่ W5 การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงของตัวบุคคล และไม่สอดคล้องกับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ W6 การใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบขององค์กรยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน W7 ขาดการนำระบบ HRIS มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytics) เพื่อการตัดสินใจในงาน W8 โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยน W9 บุคลากรส่วนใหญ่จะเกษียณอายุในอีก 5 ปีข้างหน้า อาจส่งผลให้เกิดประเด็นในการสืบทอด Successor หรือการถ่ายทอดงาน
โอกาส (O)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
O1 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้เกิดการยกระดับทักษะและศักยภาพของบุคลากร O2 ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) และ ISO standard เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล O3 การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงระบบงานอื่นๆ ที่สำคัญขององค์กร O4 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน O5 สังคมการทำงานในปัจจุบันเป็น Knowledge Worker ทำให้มีการเรียนรู้ และการกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น O6 อัตราการว่างงานของประเทศสูง	(S1,S2,S4 – O1,O4,O5,O6) กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์ (Digital HR) และการพลิกบทบาทหน่วยงานให้สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมืออาชีพ กลยุทธ์ปรับรูปแบบการพัฒนาพนักงาน การเรียนรู้จากการทำงานจริง ดึงศักยภาพจากคนเก่ง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน	(W1,W4,W5,W7,W8 – O2,O3) กลยุทธ์ทบทวนระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร
อุปสรรค (T)	กลยุทธ์คั่งตัว (ST)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT)
T1 ข้อจำกัดด้านกฎหมายการกำกับดูแลหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีต่อผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน T2 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ต้องเตรียมความพร้อมในด้านทักษะในการรับมือ T3 การพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการบริหารทุนมนุษย์ (HR Trend) T4 การปรับเปลี่ยนผู้บริหาร การเกษียณ อายุของผู้บริหารระดับสูง ส่งผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับในอนาคต	(S3 – T1) กลยุทธ์สร้างมาตรฐานความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (SSHE) เชื่อมโยงกับระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ กลยุทธ์สร้างองค์กรที่มีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส	(W2,W3,W6,W9 – T2,T3,T4) กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพบุคลากรและความสามารถในการทำงานตามยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับรองรับการเติบโตในอนาคต กลยุทธ์เสริมสร้างค่านิยม THAIS ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ ทอตตำแหน่งสำหรับรองรับการเติบโตในอนาคต

จากการนำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ข้างต้น มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อการจัดทำกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิตได้ ดังนี้

1) กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดแข็งและโอกาส (SO) ได้แก่

- กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์ (Digital HR) และการพลิกบทบาทหน่วยงานให้สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมืออาชีพ
- กลยุทธ์ปรับรูปแบบการพัฒนาพนักงาน การเรียนรู้จากการทำงานจริง ดึงศักยภาพจากคนเก่ง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความสำเร็จในการแข่งขัน

2) กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดอ่อนและโอกาส (WO) ได้แก่

- กลยุทธ์ทบทวนระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากร

3) กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดแข็งและมีอุปสรรค (ST) ได้แก่

กลยุทธ์สร้างมาตรฐานความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (SSHE) เชื่อมโยงกับระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

กลยุทธ์สร้างองค์การที่มีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส

4) กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดอ่อนและมีอุปสรรค (WT) ได้แก่

- กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพบุคลากรและความสามารถในการทำงานตามยุทธศาสตร์องค์การ เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับรองรับการเติบโตในอนาคต
- กลยุทธ์เสริมสร้างค่านิยม THAIS ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบสอดคล้องตำแหน่งสำหรับรองรับการเติบโตในอนาคต

		ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	
		จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ปัจจัยภายนอก (External Factors)	โอกาส (Opportunities)	SO กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์ (Digital HR) และการพลิกบทบาทหน่วยงานให้สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมืออาชีพ	WO กลยุทธ์คงตัว (เชิงแก้ไข) กลยุทธ์ทบทวนระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลากร
	อุปสรรค (Threats)	ST กลยุทธ์คงตัว (เชิงรับ) กลยุทธ์การสร้างแรงกลยุทธ์สร้างมาตรฐานความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (SSHE) เชื่อมโยงกับระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ กลยุทธ์สร้างองค์การที่มีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสจงใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล	WT กลยุทธ์ป้องกัน กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพบุคลากรและความสามารถในการทำงานตามยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับรองรับการเติบโตในอนาคต กลยุทธ์เสริมสร้างค่านิยม THAIS ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบสอดคล้องตำแหน่งสำหรับรองรับการเติบโตในอนาคต

4. ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Strategic Advantage and Strategic Challenge : HCMSA/HCMSC)

จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR SWOT) จะสามารถนำมากำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategic Advantage: HCMSA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategic Challenge: HCMSC) ซึ่งจากการวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยภายในและภายนอกแล้ว สามารถกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีรายละเอียดและที่มาของแต่ละ ประเด็น ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategic Advantage : HCMSA)	ปัจจัยภายในและภายนอก
HCMSA1 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบใหม่ เป็นตัวเร่งให้องค์กรสามารถ ดึงศักยภาพของบุคลากรรุ่นใหม่และมีความทุ่มเท มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	S1 S2 O1 O2 O5
HCMSA2 องค์กรมีความพร้อมด้านทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแนวปฏิบัติที่ดีและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงระบบงานอื่น ๆ ที่สำคัญขององค์กร	S3 S4 O3 O4

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategic Challenge : HCMSC)	ปัจจัยภายในและภายนอก
HCMSC1 การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญของบุคลากรและใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการดำเนินธุรกิจ	W6
HCMSC2 การปรับรูปแบบการทำงานและสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทุนมนุษย์	W2 W7 T2
HCMSC3 การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการดำเนินงานจริงเพื่อใช้ในการให้ผลตอบแทนสิทธิประโยชน์	W4 W5 T1
HCMSC4 การยกระดับและบูรณาการการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญขององค์กร ตามแนวปฏิบัติที่ดี	W1 W3 W8 T3
HCMSC5 การสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูงให้รองรับการเปลี่ยนแปลง	W9 T4

5. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

(HCM Strategic Objectives : HCMSO)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)	HCMSA และ HCMSC	ยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)
HCMSO1 เพื่อบูรณาการและยกระดับระบบ การบริหารทุนมนุษย์	HCMSC3 HCMSC4	HCMS1 เสริมสร้างระบบบริหารทุนมนุษย์ ยกระดับประสิทธิภาพที่ดีให้กับบุคลากร
HCMSO2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและความ เชี่ยวชาญของบุคลากรทุกระดับให้รองรับภารกิจของ องค์กร และใช้ประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มและ ความได้เปรียบในการแข่งขัน	HCMSA2 HCMSC1 HCMSC4 HCMSC5	HCMS2 พัฒนาขีดความสามารถและความ เชี่ยวชาญของบุคลากรให้รองรับภารกิจและ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
HCMSO3 เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับ ค่านิยมองค์กร มีสภาพแวดล้อม การทำงานที่ดีปลอดภัยและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี	HCMSA1 HCMSC2 HCMSC4	HCMS3 เสริมสร้างวิธีคิดอย่างเป็นระบบและ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาล ที่ดี

6. เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)	เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
HCMS1 เสริมสร้างระบบบริหารทุนมนุษย์ ยกระดับประสิทธิภาพที่ดีให้กับบุคลากร	HCMGoal 1.1 บุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อระบบ บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (ระดับความพึงพอใจ ≥ 4.10 ขึ้นไป)
	HCMGoal 1.2 ระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ดำเนินงาน เป็นไปตามแผนและถูกบูรณาการใช้งาน (ระบบงานถูกนำมาใช้งานไม่ต่ำกว่า 5 ระบบงาน)
	HCMGoal 1.3 โครงสร้างและอัตรากำลังมีความเหมาะสมและ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด)
HCMS2 พัฒนาขีดความสามารถและความ เชี่ยวชาญของบุคลากรให้รองรับภารกิจและ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	HCMGoal 2.1 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีทักษะ และความเชี่ยวชาญในการทำงานเพื่อรองรับภารกิจขององค์กร (ร้อยละ 80 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย)
	HCMGoal 2.2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาให้เป็น บุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง เพื่อรองรับตำแหน่งที่สำคัญ ขององค์กร (ร้อยละ 80 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย)
HCMS3 เสริมสร้างวิธีคิดอย่างเป็นระบบและ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาล ที่ดี	HCMGoal 3.1 บุคลากรมีการรับรู้ค่านิยมองค์กรและมีพฤติกรรม อันพึงประสงค์ (ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร ≥ 4.20 ขึ้นไป)
	HCMGoal 3.2 บุคลากรมีความรู้สึกลดภัยและพึงพอใจต่อ สภาพแวดล้อมการทำงาน (ระดับความพึงพอใจ ≥ 4.10 ขึ้นไป)
	HCMGoal 3.3 บุคลากรมีการนำหลักปฏิบัติที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสไปปฏิบัติใช้ (ผลคะแนนประเมิน ITA Score ≥ 95 คะแนน)

7. กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	กลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
HCMGoal 1.1 บุคลากรภายในองค์กรมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (ระดับความพึงพอใจ ≥ 4.10 ขึ้นไป)	HCMT1.1 การปรับบทบาท HR เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร
HCMGoal 1.2 ระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ดำเนินงานเป็นไปตามแผนและถูกบูรณาการใช้งาน (ระบบงานถูกนำมาใช้งานไม่ต่ำกว่า 5 ระบบงาน)	HCMT1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Digital HR)
HCMGoal 1.3 โครงสร้างและอัตรากำลังมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด)	HCMT1.3 ทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
HCMGoal 2.1 การพัฒนาระบบเรียนรู้และพัฒนาเป็นไปตามแผน ถูกบูรณาการและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด (ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด)	HCMT2.1 ปรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขัน
HCMGoal 2.2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงเพื่อรองรับตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร (ร้อยละ 80 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย)	HCMT2.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งและรองรับการเติบโตในอนาคต
HCMGoal 3.1 บุคลากรมีการรับรู้ค่านิยมองค์กร และมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ (ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร ≥ 4.20 ขึ้นไป)	HCMT3.1 ปลุกฝังค่านิยม THAIS ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ
HCMGoal 3.2 บุคลากรมีความรู้สึกลดภัยและพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน (ระดับความพึงพอใจ ≥ 4.10 ขึ้นไป)	HCMT3.2 สร้างมาตรฐานความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (SSHE)
HCMGoal 3.3 บุคลากรมีการนำหลักปฏิบัติที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใสไปปฏิบัติใช้ (ผลคะแนนประเมิน ITA Score ≥ 95 คะแนน)	HCMT3.3 สร้างองค์กรที่มีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส

บทที่ 4 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการด้านการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์

จากการศึกษา วิเคราะห์ ข้างต้น สามารถนำมากำหนดเป็นกรอบแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การสุรา ให้สามารถตอบสนองการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การสุรา นโยบายภาครัฐ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	
ยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	กลยุทธ์และโครงการ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างระบบบริหารทุนมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร	กลยุทธ์ที่ 1.1 การปรับบทบาท HR เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร คือ <u>โครงการปรับบทบาท HR ให้เป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Strategic Partner)</u> กลยุทธ์ที่ 1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Digital HR) คือ <u>โครงการพัฒนาระบบงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Digital HR) เพื่อลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</u> กลยุทธ์ที่ 1.3 ทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร คือ <u>โครงการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร</u>
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้รองรับภารกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	กลยุทธ์ที่ 2.1 ปรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ <u>โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจขององค์กร</u> กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งและรองรับการเติบโตในอนาคต คือ <u>โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งที่สำคัญและจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ</u>
ยุทธศาสตร์ 3 เสริมสร้างวิถีคิดอย่างเป็นระบบและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี	กลยุทธ์ที่ 3.1 ปลุกฝังค่านิยม THAIS ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ คือ <u>โครงการเสริมสร้างการรับรู้ค่านิยมองค์กร (THAIS) ผ่านกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ</u> กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างมาตรฐานความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (SSHE) คือ <u>โครงการบริหารและจัดการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (SSHE)</u> กลยุทธ์ที่ 3.3 สร้างองค์การที่มีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส คือ <u>โครงการการบริหารงานเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ</u>

จากผลการศึกษา วิเคราะห์ข้างต้น นำมาสู่การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมทั้งกลยุทธ์ และโครงการได้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร					
เป้าประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			
		2568	2569	2570	
ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อการปรับบทบาทของ HR	ระดับความพึงพอใจ ≥ 4.10 ขึ้นไป	4.1	4.2	4.3	
ระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ดำเนินงานเป็นไปตามแผนและถูกบูรณาการการใช้งาน	ระบบงานถูกนำมาใช้งานไม่ต่ำกว่า 5 ระบบงาน	5	5	5	
โครงสร้างและอัตรากำลังมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	ดำเนินการตามแผนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100	100	100	100	
กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)			จำนวนตามปีงบประมาณ
		2568	2569	2570	
กลยุทธ์ที่ 1.1 การปรับบทบาท HR เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร	โครงการปรับบทบาท HR ให้เป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Strategic Partner)	✓	✓	✓	
กลยุทธ์ที่ 1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Digital HR)	โครงการพัฒนาระบบงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Digital HR) เพื่อลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	
กลยุทธ์ที่ 1.3 ทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	โครงการทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	✓	✓	-	
รวมงบประมาณค่าใช้จ่าย		-	-	-	

ยุทธศาสตร์ที่ 2	พัฒนาขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้รองรับภารกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร				
เป้าประสงค์		ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
			2568	2569	2570
บุคลากรได้รับการพัฒนาจนมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงานเพื่อรองรับภารกิจขององค์กร		ร้อยละ 80 ของบุคลากรที่ผ่านประเมินสมรรถนะ	80	80	80
บุคลากรได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง เพื่อรองรับตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร		ร้อยละ 80 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย	80	80	80
กลยุทธ์	ชื่อโครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท) จำแนกตามปีงบประมาณ			
		2568	2569	2570	
กลยุทธ์ที่ 2.1 ปรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขัน	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจขององค์กร	2.42	2.60	2.80	
กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งและรองรับการเติบโตในอนาคต	โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งที่สำคัญและจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ	0.50	0.50	0.50	
รวมงบประมาณค่าใช้จ่าย		2.92	3.10	3.30	

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างวิธีคิดอย่างเป็นระบบและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี					
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			
		2568	2569	2570	
บุคลากรมีการรับรู้อำนาจหน้าที่และมีความรับผิดชอบ	ระดับการรับรู้อำนาจหน้าที่ ≥ 4.20 ขึ้นไป	≥4.20	≥4.3	≥4.4	
บุคลากรมีความรู้สึกลดภัยและพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ ≥ 4.10 ขึ้นไป	≥4.1	≥4.2	≥4.3	
บุคลากรมีการนำหลักปฏิบัติที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม และความโปร่งใสไปปฏิบัติใช้	ผลคะแนนประเมิน ITA Score ≥ 95 คะแนน	≥95	≥95	≥95	
กลยุทธ์	ชื่อโครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)			
		2568	2569	2570	
กลยุทธ์ที่ 3.1 ปลูกฝังค่านิยม THAIS ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ	โครงการเสริมสร้างการรับรู้ค่านิยมองค์กร (THAIS) ผ่านกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ	0.30	0.30	0.30	
กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างมาตรฐานความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (SSHE) เชื่อมโยงกับระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	โครงการบริหารและจัดการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (SSHE)	1.35	1.40	1.60	
กลยุทธ์ที่ 3.3 สร้างองค์การที่มีคุณธรรมจริยธรรม และความโปร่งใส	โครงการการบริหารงานเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ	0.50	0.50	0.50	
รวมงบประมาณค่าใช้จ่าย		2.15	2.20	2.40	

โดยรายละเอียดโครงการและการจัดสรรงบประมาณเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรสรุปได้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล	ปีงบประมาณ/งบประมาณ (ล้านบาท)		
	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร	-	-	-
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญของ บุคลากรให้รองรับภารกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	2.92	3.10	3.30
ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างวิถีคิดอย่างเป็นระบบและพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี	2.15	2.20	2.40
งบประมาณที่ใช้ในแต่ละปี (ล้านบาท)	5.07	5.30	5.70
รวมงบประมาณทั้งหมด (ล้านบาท)	16.07		



แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566-2570

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025) ปีงบประมาณ 2568

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	ยุทธศาสตร์ด้าน การบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy)	กลยุทธ์ (HCM Tactic)	เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SG)	ตัวชี้วัด (KPI)	ค่าเป้าหมาย			โครงการ ปีงบประมาณ 2568
					68	69	70	
HCMSO1 เพื่อ บูรณาการและ ยกระดับระบบ การบริหาร ทุนมนุษย์	HCMS1 เสริมสร้าง ระบบบริหารและ พัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานขององค์กร	HCMT1.1 การปรับ บทบาท HR เพื่อสนับสนุน การดำเนินงานขององค์กร	HCMGoal 1.1 ผู้บริหารและ บุคลากรภายในองค์กร มีความ พึงพอใจต่อการปรับบทบาทของ HR	ระดับความ พึงพอใจ ≥ 4.10 ขึ้นไป	4.1	4.2	4.3	1.1 โครงการปรับบทบาท HR ให้เป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Strategic Partner)
		HCMT1.2 การเพิ่ม ประสิทธิภาพระบบงาน ด้านบริหารและพัฒนา ทุนมนุษย์ (Digital HR)	HCMGoal 1.2 ระบบการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ดำเนินงาน เป็นไปตามแผนและถูกบูรณาการ ใช้งาน	ระบบงาน ถูกนำมาใช้งาน ไม่น้อยกว่า 5 ระบบงาน	5	5	5	1.2 โครงการพัฒนา ระบบงานด้านบริหารและ พัฒนาทุนมนุษย์ (Digital HR) เพื่อลดระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน
		HCMT1.2 ทบทวน โครงสร้างและอัตรากำลัง ให้มีความเหมาะสมและ สอดคล้องกับความต้องการ ขององค์กร	HCMGoal 1.3 โครงสร้างและ อัตรากำลังมีความเหมาะสมและ สอดคล้องกับความต้องการของ องค์กร	ดำเนินการ ตามแผนได้ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 100	100	100	100	1.3 โครงการทบทวน โครงสร้างและอัตรากำลัง ให้มีความเหมาะสมและ สอดคล้องกับความต้องการ ขององค์กร



แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566-2570

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025) ปีงบประมาณ 2568

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	ยุทธศาสตร์ด้าน การบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy)	กลยุทธ์ (HCM Tactic)	เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SG)	ตัวชี้วัด (KPI)	ค่าเป้าหมาย			โครงการ ปีงบประมาณ 2568
					68	69	70	
HCMSO2 เพื่อพัฒนาขีด ความสามารถและ ความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรทุก ระดับให้รองรับ ภารกิจของ องค์การ และใช้ ประโยชน์ในการ สร้างมูลค่าเพิ่ม และความ ได้เปรียบในการ แข่งขัน	HCMS2 พัฒนาขีด ความสามารถและ ความเชี่ยวชาญของ บุคลากรให้รองรับ ภารกิจและสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับ องค์กร	HCMT2.1 ปรับรูปแบบการ พัฒนาบุคลากร เพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบ ในการแข่งขัน	HCMGoal 2.1 บุคลากรได้รับการ พัฒนามีทักษะและความ เชี่ยวชาญในการทำงานเพื่อ รองรับภารกิจขององค์กร	ร้อยละ 80 ของบุคลากร ที่ผ่านประเมิน สมรรถนะ	80	80	80	2.1 โครงการส่งเสริมและ พัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อรองรับภารกิจขององค์กร
		HCMT2.2 พัฒนาศักยภาพ บุคลากรเพื่อเป็นผู้สืบทอด ตำแหน่งและรองรับการ เติบโตในอนาคต	HCMGoal 2.2 บุคลากรได้รับการ พัฒนาให้เป็นบุคลากรที่มี ทักษะหรือสมรรถนะสูง เพื่อรองรับตำแหน่งที่สำคัญของ องค์กร	ร้อยละ 80 ของบุคลากร กลุ่มเป้าหมาย	80	80	80	2.2 โครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อทดแทนตำแหน่งที่สำคัญ และจัดการความก้าวหน้าใน สายอาชีพ



แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566-2570

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025) ปีงบประมาณ 2568

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	ยุทธศาสตร์ด้าน การบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy)	กลยุทธ์ (HCM Tactic)	เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SG)	ตัวชี้วัด (KPI)	ค่าเป้าหมาย			โครงการ ปีงบประมาณ 2568
					68	69	70	
HCMSO3 เพื่อให้ บุคลากรมี พฤติกรรมที่ พึงประสงค์ สอดคล้องกับ ค่านิยมองค์กร มีสภาพแวดล้อม การทำงานที่ดี ปลอดภัยและ พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงอย่าง มีธรรมาภิบาลที่ดี	HCMS3 เสริมสร้างวิธี คิดอย่างเป็นระบบ และพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างมี ธรรมาภิบาลที่ดี	HCMT3.1 ปลุกฝังค่านิยม THAIS ผ่านกระบวนการ จัดการการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นระบบ	HCMGoal 3.1 บุคลากรมี การรับรู้ค่านิยมองค์กรและ มีพฤติกรรมอันพึงประสงค์	ระดับการรับรู้ ค่านิยมองค์กร ≥ 4.20 ขึ้นไป	≥4.2	≥4.3	≥4.4	3.1 โครงการเสริมสร้างการ รับรู้ค่านิยมองค์กร (THAIS) ผ่านกระบวนการจัดการ เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ
		HCMT3.2 สร้างมาตรฐาน ความปลอดภัย และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (SSHE) เชื่อมโยงกับระบบ การบริหารและพัฒน าทุนมนุษย์	HCMGoal 3.2 บุคลากร มีความรู้สึกปลอดภัยและ พึงพอใจต่อม ีสภาพแวดล้อมการทำงาน	ระดับความ พึงพอใจ ≥ 4.10 ขึ้นไป	≥4.1	≥4.2	≥4.3	3.2 โครงการบริหารและ จัดการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และ สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน (SSHE)
		HCMT3.2 สร้างองค์การที่มี คุณธรรม จริยธรรม และ ความโปร่งใส	HCMGoal 3.3 บุคลากรมี การนำหลักปฏิบัติที่ดีใน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสไปปฏิบัติ	ผลคะแนน ประเมิน ITA Score ≥ 95 คะแนน	≥ 95	≥ 95	≥ 95	3.3 โครงการการบริหารงาน เพื่อป้องกันการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ



แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025) ปีงบประมาณ 2568

โครงการปรับบทบาท HR ให้เป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Strategic Partner)

ปีงบประมาณ 2568

1. หลักการและเหตุผล

ในยุคปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น เทคโนโลยีพัฒนาไปอย่างก้าวกระโดด และความต้องการของบุคลากรมีความหลากหลายมากขึ้น HR แบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการบริหารจัดการงานธุรการและเอกสาร ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการเหล่านี้ได้ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมี HR ที่มีบทบาทเชิงรุก เข้าใจธุรกิจอย่างลึกซึ้ง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหารวมถึงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

โครงการปรับบทบาท HR ให้เป็นหุ้นส่วนธุรกิจ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ในหลายด้าน อาทิ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถนำเสนอข้อมูลและวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับบุคลากร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

2. วัตถุประสงค์

- 1) ปรับบทบาทของหน่วยงานให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและพัฒนา HR สู่วิชาชีพ
- 2) เพื่อสอบถามการดำเนินงานตามกระบวนการด้านทุนมนุษย์ว่าจะสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้
- 3) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้านทุนมนุษย์โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ให้มีความถูกต้องทันการณ์ และแม่นยำ (HR Analysis & Analytics)

3. เป้าหมายโครงการ

ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อการปรับบทบาทของ HR

4. ตัวชี้วัดของโครงการ

บุคลากรภายในองค์กร มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
(ระดับความพึงพอใจที่ระดับ 4.10 ขึ้นไป)

5. ระยะเวลาดำเนินการ

ปีงบประมาณ 2568

6. ความสอดคล้องหรือการสนับสนุนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ

7. แผนการดำเนินการและขั้นตอนการทำงาน

ลำดับ	กิจกรรม	วัน / เดือน / ปี	ผู้รับผิดชอบ
1	กิจกรรมที่ 1 พัฒนาบุคลากร HR สู่วิชาชีพ		
1.1	วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังในการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร HR	ตุลาคม 2567	แผนกบริหารงานบุคคล
1.2	กำหนดแนวทางในการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญของ บุคลากร HR ที่ครอบคลุมถึงการได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ	พฤศจิกายน 2567	แผนกบริหารงานบุคคล
1.3	นำเสนอผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความเห็นชอบ	ธันวาคม 2567	แผนกบริหารงานบุคคล
2	กิจกรรมที่ 2 การปรับบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่น ๆ (HR Strategic Partner)		
2.1	ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของ ผู้บริหารสายงานที่มีต่องานด้านทุนมนุษย์	ตุลาคม – ธันวาคม 2567	แผนกบริหารงานบุคคล และหัวหน้างาน ทุกหน่วยงาน
2.2	ดำเนินการสอบทานกระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่สำคัญ รวมถึงการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่น ๆ (HR Strategic Partner)	มกราคม–กุมภาพันธ์ 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
2.3	กำหนดแนวทางสอบทานกระบวนการด้านทุนมนุษย์ที่สำคัญ	มีนาคม 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
3	กิจกรรมที่ 3 การบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Digital HR & AI)		
3.1	วิเคราะห์/ทบทวนระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบัน รวมถึงวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสนับสนุนการทำงานของ HR	มกราคม–กุมภาพันธ์ 2568	
3.2	สำรวจความต้องการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ครอบคลุมถึงการดำเนินงานและความต้องการข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์จากผู้บริหารระดับสูงและ HR	มีนาคม 2568	
3.3	ศึกษาและวิเคราะห์เทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลด้านการบริหารงานด้านทุนมนุษย์	เมษายน 2568	

8. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 2) HR มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และขับเคลื่อนองค์กร ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างต่อเนื่อง มีโอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในอาชีพ

10. ผลผลิต (Output)

- 1) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน
- 2) กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง

11. ผลลัพธ์ (Outcome)

- 1) จำนวนบุคลากรที่ได้รับคุณสมบัติทางวิชาชีพ HR
- 2) ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานด้านทุนมนุษย์ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
- 3) กระบวนการด้านทุนมนุษย์ที่ได้รับการสอบทาน

12. ผู้รับผิดชอบโครงการ

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 1) หัวหน้ากองกลาง | ประธานโครงการ |
| 2) หัวหน้าแผนกบริหารงานบุคคล | กรรมการ |
| 3) นักทรัพยากรบุคคล | กรรมการและเลขานุการ |

โครงการโครงการพัฒนาระบบงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Digital HR) เพื่อลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ 2568

1. หลักการและเหตุผล

เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจ และองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร HR ไม่เพียงแต่จะช่วยลดระยะเวลาและขั้นตอนการทำงาน แต่ยังช่วยเพิ่มความแม่นยำในการจัดการข้อมูล ลดความผิดพลาด และเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ

องค์การสุราฯ ได้มีการจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนทรัพยากรองค์กรทาง Enterprise Resource Planning (ERP) โดยมีความต้องการให้ระบบสารสนเทศสนับสนุนและครอบคลุมการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานของแผนกบริหารงานบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และสนับสนุนการปฏิบัติงาน

2. วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้ทราบว่า HR มีระบบรองรับด้านการปฏิบัติงาน และข้อมูลในระบบสารสนเทศดิจิทัล ด้าน HR เป็นปัจจุบัน และสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง

2) เพื่อเพิ่มระบบสารสนเทศในการบริหารงานบุคคล (ERP) ที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของแผนกบริหารงานบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. เป้าหมายโครงการ

ระบบงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ดำเนินงานเป็นไปตามแผนและถูกบูรณาการใช้อย่าง

4. ตัวชี้วัดของโครงการ

จำนวนระบบสารสนเทศของการบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่น้อยกว่า 5 ระบบต่อปี

5. ระยะเวลาดำเนินการ

ปีงบประมาณ 2568

6. ความสอดคล้องหรือการสนับสนุนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

7. แผนการดำเนินการและขั้นตอนการทำงาน

ลำดับ	กิจกรรม	วัน / เดือน / ปี	ผู้รับผิดชอบ
1	ศึกษาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (ERP) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ตุลาคม 2567	เจ้าหน้าที่ แผนกบริหารงานบุคคล
2	สำรวจการใช้งานระบบระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งในส่วน Admin HR และ User	พฤศจิกายน 2567	เจ้าหน้าที่ แผนกบริหารงานบุคคล
3	รวบรวมและสรุปข้อมูล	ธันวาคม 2567	เจ้าหน้าที่

ลำดับ	กิจกรรม	วัน / เดือน / ปี	ผู้รับผิดชอบ
	- ระบบที่ต้องการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการใช้งานระบบ - ระบบที่ยังไม่มีการใช้งานหรือใช้งานไม่ได้ - สิ่งที่ต้องการให้พัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนการใช้งาน	- มกราคม 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
4	จัดทำแนวทางการพัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในช่วง Maintenance Service Agreement (MA)	กุมภาพันธ์ 2568	เจ้าหน้าที่ แผนกบริหารงานบุคคล และแผนกสารสนเทศ
5	แจ้งความประสงค์กับแผนกสารสนเทศ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ไขปัญหาระบบ	มีนาคม 2568	เจ้าหน้าที่ แผนกบริหารงานบุคคล
6	ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาระบบควบคู่กับการใช้งานระบบ เพื่อทดสอบความถูกต้อง	เมษายน- กันยายน 2568	เจ้าหน้าที่ แผนกบริหารงานบุคคล เจ้าหน้าที่บริษัทปรับปรุงพัฒนา
7	สรุปผลการดำเนินการ	กันยายน 2568	หัวหน้าแผนกบริหารงานบุคคล

8. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ข้อมูลมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และสามารถเรียกดูข้อมูลย้อนหลังได้ทันที ช่วยประหยัดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- 2) มีระบบปฏิบัติงานที่ลดระยะเวลาและขั้นตอนในการปฏิบัติงานตลอดจนมีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ผลผลิต (Output)

ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานด้านทุนมนุษย์ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

11. ผลลัพธ์ (Outcome)

กระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้งานได้จริง ช่วยลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสะดวกต่อการใช้งาน

12. ผู้รับผิดชอบโครงการ

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 1) หัวหน้ากองกลาง | ประธานโครงการ |
| 2) หัวหน้าแผนกสารสนเทศ | กรรมการ |
| 3) หัวหน้าแผนกบริหารงานบุคคล | กรรมการ |
| 4) นักทรัพยากรบุคคล | กรรมการและเลขานุการ |

**โครงการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมและ
สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
ปีงบประมาณ 2568**

1. หลักการและเหตุผล

ด้วยองค์การสุราฯ มีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในปีงบประมาณ 2568 ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จึงมีความจำเป็นต้องบริหารอัตรากำลังเพื่อให้องค์กรมีอัตรากำลังคนตามจำนวน คุณสมบัติ และพื้นที่ที่ต้องการ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งทบทวนปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกให้เหมาะสมและสามารถสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กรได้

2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างอัตรากำลังทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับการปฏิบัติการกิจในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต
- 2) เพื่อปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกให้มีความเหมาะสม รวดเร็ว ทันต่อความต้องการ และตอบสนองภารกิจหลักขององค์กร

3. เป้าหมายโครงการ

โครงสร้างและอัตรากำลังมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

4. ตัวชี้วัดของโครงการ

ดำเนินการตามแผนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100

5. ระยะเวลาดำเนินการ

ปีงบประมาณ 2568

6. ความสอดคล้องหรือการสนับสนุนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ

7. แผนการดำเนินการและขั้นตอนการทำงาน

ลำดับ	กิจกรรม	วัน / เดือน / ปี	ผู้รับผิดชอบ
1	วิเคราะห์โครงสร้างอัตรากำลัง และสรุปข้อมูลอัตรากำลังตามตำแหน่งที่จะต้องดำเนินการสรรหา และแนวทางการดำเนินงาน - รายละเอียดตำแหน่งว่าง - คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง - กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสอบคัดเลือก - รายละเอียดของแผนการสอบคัดเลือก	กันยายน 2567	แผนกบริหารงานบุคคล

ลำดับ	กิจกรรม	วัน / เดือน / ปี	ผู้รับผิดชอบ
2	ประชุมหารือคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลฯ เพื่อพิจารณาเห็นชอบแนวทางการสรรหา	ตุลาคม 2567	หัวหน้าแผนกบริหารงานบุคคล
3	จัดทำประกาศรับสมัครบุคลากร และนำเสนอผู้อำนวยการ/ผู้มีอำนาจลงนาม	ตุลาคม 2567	แผนกบริหารงานบุคคล
4	ดำเนินการเปิดรับสมัครบุคลากร ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่องค์การสุราฯ กำหนด	พฤศจิกายน 2567- สิงหาคม 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
5	สรุปผลการดำเนินการโครงการ	กันยายน 2568	แผนกบริหารงานบุคคล

8. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) อัตรากำลังมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานขององค์กร
- 2) มีบุคลากรสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ทันต่อความต้องการขององค์กร

10. ผลผลิต (Output)

แผนอัตรากำลังที่แสดงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน รวมถึงคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็น

11. ผลลัพธ์ (Outcome)

มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมและมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของงาน และช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

12. ผู้รับผิดชอบโครงการ

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 4) หัวหน้ากองกลาง | ประธานโครงการ |
| 5) หัวหน้าแผนกบริหารงานบุคคล | กรรมการ |
| 6) นักทรัพยากรบุคคล | กรรมการและเลขานุการ |

โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจขององค์กร ปีงบประมาณ 2568

1. หลักการและเหตุผล

ด้วยแผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ “สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง” โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์การสุราฯ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลในอนาคตได้ อีกทั้งการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรเป็นไปด้วยความมั่นคงปลอดภัย โดยในแผนดังกล่าว จะระบุถึงประเด็นการพัฒนาของแต่ละบุคคล วิธีการพัฒนา กำหนดการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา เป็นต้น แผนพัฒนารายบุคคล จึงเป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนในการพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานในปัจจุบันได้ดีขึ้น และส่งผลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้องค์การสุราฯ มีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
- 2) เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะตามสมรรถนะที่ต้องการ
- 3) เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้พนักงานขององค์การสุราฯ มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

3. เป้าหมายโครงการ

บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีสมรรถนะตามที่กำหนด

4. ตัวชี้วัดของโครงการ

บุคลากรได้รับการพัฒนาตามแผนงานไม่น้อยกว่า 80%

5. ระยะเวลาดำเนินการ

ปีงบประมาณ 2568

6. ความสอดคล้องหรือการสนับสนุนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ

7. แผนการดำเนินการและขั้นตอนการทำงาน

ลำดับ	กิจกรรม	วัน / เดือน / ปี	ผู้รับผิดชอบ
1	สำรวจความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need)	สิงหาคม 2567	แผนกบริหารงานบุคคล
2	วิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรมของแต่ละตำแหน่ง - ประเมิน Competency Gap - การพัฒนาบุคลากรและคณะกรรมการฯ ในแผนงานอื่น ๆ - ความจำเป็นในการเสริมทักษะ เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร	กันยายน 2567	แผนกบริหารงานบุคคล
3	จัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP) - หลักสูตรการพัฒนา - ระยะเวลา - ชื่อบุคลากร - ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา - รูปแบบการพัฒนาและประเมินผล	กันยายน-ตุลาคม 2567	แผนกบริหารงานบุคคล
4	นำเสนอแผนพัฒนาบุคลากรต่อ ผู้อำนวยการ และขออนุมัติใช้	ตุลาคม 2567	แผนกบริหารงานบุคคล
5	สื่อสารแผนพัฒนาบุคลากร และคู่มือการ พัฒนาบุคลากร ให้หน่วยงานต่าง ๆ รับทราบ	ตุลาคม 2567	แผนกบริหารงานบุคคล
6	ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนและ ติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม	พฤศจิกายน 2567 - กันยายน 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
7	วิเคราะห์ความคุ้มค่าของการฝึกอบรม (ROI)	สิงหาคม-กันยายน 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
8	สรุปผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	กันยายน 2568	แผนกบริหารงานบุคคล

8. งบประมาณ

2,420,000.00 บาท

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรมีสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนา ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ผู้รับผิดชอบโครงการ

- | | |
|------------------------------|---------------|
| 7) หัวหน้ากองกลาง | ประธานโครงการ |
| 8) หัวหน้าแผนกบริหารงานบุคคล | กรรมการ |
| 9) นางสาวฉัญญ์ณัฐนันท์ พลเมฆ | กรรมการ |
-

โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งที่สำคัญและจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ ปีงบประมาณ 2568

1. หลักการและเหตุผล

ด้วยวิสัยทัศน์ขององค์การสุราฯ ที่มุ่งมั่นจะเป็นผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน องค์การสุราฯ จึงจำเป็นต้องจัดเตรียมบุคลากรที่มีความสามารถในการผลักดันโครงการ แผนงานและ กิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนวิสาหกิจที่มุ่งตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งนอกจากการวางแผน และจัดเตรียมความพร้อมกำลังคนให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และ กลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร ได้อย่างต่อเนื่องทั้งระยะสั้น และระยะยาวแล้ว ยังจะต้องสร้างความมั่นใจว่าตำแหน่งงานสำคัญ ๆ ในองค์กรจะมีผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีสมรรถนะที่เหมาะสม พร้อมทั้งต้องเตรียมวางแผนพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ตลอดจนจัดทำแผนบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพหรือมีผลการปฏิบัติงานที่ดี สร้างโอกาสในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เพื่อรักษาไว้ให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป ดังนั้น เพื่อให้องค์การสุราฯ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดการดำเนินการวางแผน ทดแทนตำแหน่งงาน การสืบทอดตำแหน่งงาน การเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งงานที่ว่างลง หรือตำแหน่งงานใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะทำให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่งานที่สำคัญสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรในองค์กร
- 2) เพื่อให้มีแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงการเพิ่มศักยภาพ เพื่อดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

3. เป้าหมายโครงการ

บุคลากรได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคลากรที่มีทักษะเพื่อรองรับตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร

4. ตัวชี้วัดของโครงการ

ร้อยละ 80 ของบุคลากรที่ผ่านประเมินสมรรถนะ

5. ระยะเวลาดำเนินการ

ปีงบประมาณ 2568

6. ความสอดคล้องหรือการสนับสนุนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ

7. แผนการดำเนินการและขั้นตอนการทำงาน

ลำดับ	กิจกรรม	วัน / เดือน / ปี	ผู้รับผิดชอบ
1	กิจกรรมที่ 1 จัดทำระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน		
1.1	ดำเนินการจัดทำ (ร่าง) ระเบียบองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ว่าด้วยการเลื่อนระดับ การแต่งตั้ง และการโยกย้ายพนักงานองค์การสุรา พ.ศ. 2568 เพื่อสนับสนุนพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติการทำงานเหมาะสม ที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้	ตุลาคม – ธันวาคม 2567	แผนกบริหารงานบุคคล
1.2	ประชุมหารือ เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันภายใน หน่วยงาน	มกราคม 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
1.3	นำเสนอผู้บริหารและคณะกรรมการภายใน องค์การสุรา พิจารณาเห็นชอบ	กุมภาพันธ์ 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
1.4	ประชาพิจารณ์ (ร่าง) ระเบียบองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ว่าด้วยการเลื่อนระดับ การแต่งตั้ง และการโยกย้ายพนักงานองค์การสุรา พ.ศ. 2568	มีนาคม 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
1.5	นำเสนอขออนุมัติตามขั้นตอน และนำเสนอลงนาม ประกาศใช้ระเบียบ	เมษายน – พฤษภาคม 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
2	กิจกรรมที่ 2 ปรับปรุงและจัดทำหลักเกณฑ์การพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)		
2.1	ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลหลักเกณฑ์การพัฒนาแผน สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่มีอยู่เดิม และโครงสร้างบุคลากร	ตุลาคม – ธันวาคม 2567	แผนกบริหารงานบุคคล
2.2	ปรับปรุงและจัดทำ (ร่าง) หลักเกณฑ์การพัฒนา แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) - กำหนดกลุ่มงานและตำแหน่งงานหลัก - กำหนดสมรรถนะหลัก (Competency) ความรู้ ทักษะ และลักษณะส่วนบุคคล (KSR)	มกราคม – มีนาคม 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
2.3	นำเสนอ (ร่าง) หลักเกณฑ์การพัฒนาแผนสืบทอด ตำแหน่ง (Succession Plan) ให้ผู้บริหาร และ หน่วยงานต่าง ๆ พิจารณาความเหมาะสม	เมษายน 2568	แผนกบริหารงานบุคคล

ลำดับ	กิจกรรม	วัน / เดือน / ปี	ผู้รับผิดชอบ
2.4	นำเสนอ (ร่าง) หลักเกณฑ์การพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ต่อผู้อำนวยการเพื่อขออนุมัติใช้	พฤษภาคม 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
2.5	สื่อสารแจ้งเวียนหลักเกณฑ์การพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ให้บุคลากรรับทราบ	มิถุนายน 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
2.6	กำหนดและประเมินตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร (Critical Position Identification) และการระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Identification)	กรกฎาคม 2568	คณะกรรมการฯ และแผนกบริหารงานบุคคล
2.7	จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน และขออนุมัติแผนงาน	สิงหาคม-กันยายน 2568	คณะกรรมการฯ และแผนกบริหารงานบุคคล
3	กิจกรรมที่ 3 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา		
3.1	ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามหลักเกณฑ์การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และแผนพัฒนาที่กำหนดไว้	ตุลาคม 2567 - สิงหาคม 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
3.2	สรุปผลการดำเนินงาน	กันยายน 2568	แผนกบริหารงานบุคคล

8. งบประมาณ

500,000.- บาท

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1) บุคลากรที่ได้รับการพัฒนา และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น และจะทำให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่งานที่สำคัญสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2) ลดการสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพ โดยวางแผนทางการดูแลรักษาคนเก่ง (Talent) และผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้อยู่กับองค์กรได้นาน

10. ผลผลิต (Output)

- 1) ความสำเร็จในการจัดทำ Successor list
- 2) ความสำเร็จในการจัดทำ Individual Succession Plan ของแต่ละ successor
- 3) จำนวนตำแหน่งที่สามารถแต่งตั้งผู้สืบทอดตำแหน่งได้ในระยะเวลาที่กำหนด

11. ผลลัพธ์ (Outcome)

- 1) สามารถทดแทนตำแหน่งของผู้บริหารที่ว่างลงได้ทันต่อความต้องการ
- 2) การทำงานมีความต่อเนื่อง มีผลประกอบการทางธุรกิจที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

12. ผู้รับผิดชอบโครงการ

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 1) หัวหน้ากองกลาง | ประธานโครงการ |
| 2) หัวหน้าแผนกบริหารงานบุคคล | กรรมการ |
| 3) นักทรัพยากรบุคคล | กรรมการและเลขานุการ |

โครงการเสริมสร้างการรับรู้ค่านิยมองค์กร (THAIS) ผ่านกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ ปีงบประมาณ 2568

1. หลักการและเหตุผล

ด้วยวิสัยทัศน์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่มุ่งมั่นจะเป็นผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน” ซึ่งการผลักดันให้ภารกิจและวิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จได้อย่าง ยั่งยืนนั้น องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนด “ค่านิยม” เพื่อเป็นแนวทางหรือรากฐานในการสร้างพฤติกรรมร่วมที่ดีของบุคลากรทุกคนภายในองค์กร ผ่านกระบวนการสร้างการรับรู้ สร้างความเข้าใจ การยอมรับและยึดถือปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นแบบแผนเฉพาะขององค์กรในที่สุด การปลูกฝังค่านิยม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่เหมาะสมทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นที่บุคลากรทุกระดับต้องให้ความสำคัญและพฤติกรรมปฏิบัติตามค่านิยมองค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นต้นแบบและเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ตามทิศทางที่องค์กรกำหนด แล้วถือปฏิบัติจนกลายเป็นวิธีที่สืบทอดที่เข้มแข็งจากรุ่นสู่รุ่น อันจะเป็นการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในระดับบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร มีการบริหารงานตามกฎหมายและจริยธรรมด้วยความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างเอกลักษณ์องค์กรที่ชัดเจน โดยมีค่านิยมร่วมที่ทุกคนในองค์กรยึดถือ ทำให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวและความภาคภูมิใจในองค์กร
2. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง โดยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนา และการเติบโตของพนักงาน
3. เพื่อสร้างสรรคบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก ส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

3. เป้าหมายโครงการ

- 1) บุคลากรมีความเข้าใจและปฏิบัติตามพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมที่กำหนด และมีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร
- 2) การสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอผ่านช่องทางต่าง ๆ การสื่อสารเข้าถึงบุคลากรและมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

4. ตัวชี้วัดของโครงการ

ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร ≥ 4.20 ขึ้นไป

5. ระยะเวลาดำเนินการ

ปีงบประมาณ 2568

6. ความสอดคล้องหรือการสนับสนุนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 4.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

7. แผนการดำเนินการและขั้นตอนการทำงาน

ลำดับ	กิจกรรม	วัน / เดือน / ปี	ผู้รับผิดชอบ
1	สื่อสารค่านิยม เพื่อให้พนักงานทุกระดับเข้าใจอย่างชัดเจน	ตุลาคม 2567	แผนกบริหารงานบุคคล
2	กำหนดพฤติกรรมของบุคลากร โดยระบุเป็นชุดพฤติกรรมอันพึงประสงค์และไม่พึงประสงค์	พฤศจิกายน 2567	แผนกบริหารงานบุคคล
3	จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	มกราคม-สิงหาคม 2568	แผนกบริหารงานบุคคล
4	รณรงค์ ติดตาม และประเมินผลการรับรู้ค่านิยม	กันยายน 2568	แผนกบริหารงานบุคคล

8. งบประมาณ

30,000.- บาท

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรมีการรับรู้ค่านิยมและปฏิบัติตนภายใต้ค่านิยมที่กำหนดขององค์การสุราฯ

10. ผลผลิต (Output)

การดำเนินงานส่งเสริมค่านิยมและเสริมสร้างการใช้ข้อมูลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

11. ผลลัพธ์ (Outcome)

1. บุคลากรขององค์การสุราฯ รับรู้พฤติกรรมพึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร THAIS
2. องค์การสุราฯ มี Role Model ตามค่านิยมองค์กร THAIS
3. บุคลากรขององค์การสุราฯ ให้ความสำคัญและมีการแสดงพฤติกรรมการนำข้อมูลมาใช้

ประกอบการดำเนินงานและตัดสินใจ

12. ผู้รับผิดชอบโครงการ

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 1) หัวหน้ากองกลาง | ประธานโครงการ |
| 2) หัวหน้าแผนกบริหารงานบุคคล | กรรมการ |
| 3) นักทรัพยากรบุคคล | กรรมการและเลขานุการ |

โครงการบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัยความปลอดภัย และสภาพแวดล้อม ในการทำงาน (SSHE) ปีงบประมาณ 2568

1. หลักการและเหตุผล

ตามพระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554 บังคับให้ผู้ประกอบการ และนายจ้างทั้งภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการ บริหารและจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อประโยชน์แก่ ลูกจ้าง องค์กรสุราฯ ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องตาม มาตรฐานในการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรผู้บริหาร พนักงาน และผู้ปฏิบัติงานขององค์กรสุราฯ มีความปลอดภัย จากการทำงาน ไม่เกิดอุบัติเหตุหรือเกิดการบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน

2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้การจัดการอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานดำเนินการ อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัย สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของ พรบ.ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554
- 2) เพื่อให้ระบบป้องกันอันตราย (ระบบดับเพลิง ระบบป้องกันอันตรายจากฟ้าผ่า ระบบสายดิน) ขององค์กรสุราฯ พร้อมใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัยในการใช้งาน
- 3) เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความปลอดภัยในการ ทำงาน

3. เป้าหมายโครงการ

ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ปฏิบัติงานขององค์กรสุราฯ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย ไม่เกิดอุบัติเหตุหรือเกิดการบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน

4. ตัวชี้วัดของโครงการ

ระดับความพึงพอใจ ≥ 4.10 ขึ้นไป

5. ระยะเวลาดำเนินการ

ปีงบประมาณ 2568

6. ความสอดคล้องหรือการสนับสนุนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจ

7. แผนการดำเนินการและขั้นตอนการทำงาน

ลำดับ	กิจกรรม	วัน / เดือน / ปี	ผู้รับผิดชอบ
1	จัดทำแผนบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ร่วมกับคณะกรรมการความปลอดภัย	กันยายน 2567	คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และแผนกสิ่งแวดล้อม
2	นำเสนอผู้อำนวยการพิจารณาอนุมัติ แผนบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ตุลาคม 2567	แผนกสิ่งแวดล้อม
3	ตรวจสอบสภาพพนักงานประจำปี และตรวจอาชีวอนามัยสำหรับบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง	พฤศจิกายน – ธันวาคม 2567	แผนกบริหารงานบุคคล แผนกสิ่งแวดล้อม
4	ตรวจวัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ตุลาคม 2567–สิงหาคม 2568	แผนกสิ่งแวดล้อม
5	ตรวจสอบระบบป้องกันฟ้าผ่าและระบบสายดิน	มกราคม-มิถุนายน 2568	แผนกสิ่งแวดล้อม
6	ตรวจสอบการทำงานและบำรุงรักษาระบบดับเพลิง	ตุลาคม 2567–สิงหาคม 2568	แผนกสิ่งแวดล้อม
7	พัฒนาและประยุกต์ใช้ข้อกำหนดระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ร่วมกับการจัดการสิ่งแวดล้อม	ตุลาคม 2567-กันยายน 2568	แผนกสิ่งแวดล้อม
8	สนับสนุนอุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล (PPE)	ตุลาคม 2567-กันยายน 2568	แผนกสิ่งแวดล้อม
9	การรองรับเหตุฉุกเฉินและภัยพิบัติ	ธันวาคม 2567–มิถุนายน 2568	แผนกสิ่งแวดล้อม
10	อบรมด้านความปลอดภัยในการทำงานและจัดกิจกรรมความปลอดภัย	ตุลาคม 2567–กันยายน 2568	แผนกสิ่งแวดล้อม

8. งบประมาณ

1,350,000 บาท

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและเกิดสวัสดิภาพในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี และมีความปลอดภัยในการทำงาน ไม่เกิดอุบัติเหตุหรือเกิดการบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน

10. ผลผลิต (Output)

สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและมีความปลอดภัยในการทำงาน ไม่เกิดอุบัติเหตุหรือเกิดการบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน

11. ผลลัพธ์ (Outcome)

ระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรเพิ่มสูงขึ้น ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.10

10. ผู้รับผิดชอบโครงการ

- | | |
|---|---------------------|
| 1) หัวหน้ากองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ | ประธานโครงการ |
| 2) หัวหน้าแผนกสิ่งแวดลอม | กรรมการ |
| 3) เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย | กรรมการและเลขานุการ |
| 4) คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน | |

โครงการการบริหารงานเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ปีงบประมาณ 2568

1. หลักการและเหตุผล

เพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องและแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต นำไปสู่การปฏิบัติในองค์การสุราฯ ได้ประสบผลสำเร็จตามหลักธรรมาภิบาลให้เกิดประสิทธิภาพประกอบกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment System : ITAS)

ทั้งนี้ องค์การสุราฯ จึงจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในปีงบประมาณ 2568 พร้อมกับนำยุทธศาสตร์ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ มาเป็นกรอบแนวทางการจัดทำแผนงานระยะยาวและแผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติและบูรณาการในด้านการป้องกันและปราบปรามและแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองกับนโยบายของรัฐ

2. วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้เรื่องการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม และร่วมกันป้องกันการทุจริต

3. เป้าหมายโครงการ

บุคลากรมีการนำหลักปฏิบัติที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสไปปฏิบัติใช้

4. ตัวชี้วัดของโครงการ

ผลคะแนนประเมิน ITA Score $\geq$ 95 คะแนน

5. ระยะเวลาดำเนินการ

ปีงบประมาณ 2568

6. ความสอดคล้องหรือการสนับสนุนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจ

7. แผนการดำเนินการและขั้นตอนการทำงาน

ลำดับ	กิจกรรม	วัน / เดือน / ปี	ผู้รับผิดชอบ
1	คณะทำงานฯ จัดประชุมและทบทวนแผน เพื่อร่วมกันพิจารณาวางแผนและกำหนด กิจกรรมที่จะดำเนินการ	กันยายน 2567	แผนกบริหารงานบุคคลและ คณะทำงาน ปปช.
2	ทบทวนและปรับปรุงคู่มือจริยธรรมและ จรรยาบรรณ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง	ตุลาคม-พฤศจิกายน 2567	แผนกบริหารงานบุคคลและ คณะทำงาน ปปช.
3	การสื่อสาร เผยแพร่ เพิ่มช่องทางของสื่อ ต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมเสริมสร้าง บรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับ คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ	ธันวาคม 2567	แผนกบริหารงานบุคคลและ คณะทำงาน ปปช.
4	จัดอบรมหรือกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยว หลักสูตรที่เกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ	มกราคม-สิงหาคม 2568	แผนกบริหารงานบุคคลและ คณะทำงาน ปปช.
5	จัดกิจกรรมที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารและพนักงาน เช่น เจตจำนงสุจริต	มกราคม-สิงหาคม 2568	แผนกบริหารงานบุคคลและ คณะทำงาน ปปช.
6	จัดให้ทุกหน่วยงานจัดทำรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์/ผลประโยชน์ทับซ้อน	กรกฎาคม-สิงหาคม 2568	แผนกบริหารงานบุคคลและ คณะทำงาน ปปช.
7	สรุปผลการดำเนินงาน	กันยายน 2568	แผนกบริหารงานบุคคลและ คณะทำงาน ปปช.
8	คณะทำงานฯ จัดประชุมและทบทวนแผน เพื่อร่วมกันพิจารณาวางแผนและกำหนด กิจกรรมที่จะดำเนินการในปี 2568	กันยายน 2568	แผนกบริหารงานบุคคลและ คณะทำงาน ปปช.

8. งบประมาณ

50,000 บาท

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

องค์กรได้รับคะแนนการประเมิน ITA ในระดับที่สูง เนื่องจากผู้บริหารและบุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจในด้านคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส

10. ผลผลิต (Output)

บุคลากรมีส่วนร่วมในการต่อต้านและป้องกันทุจริต

11. ผลลัพธ์ (Outcome)

องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างโปร่งใส และจรรยาบรรณที่ดี ไม่มีการร้องเรียนร้องทุกข์

12. ผู้รับผิดชอบโครงการ

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 1) หัวหน้ากองกลาง | ประธานโครงการ |
| 2) หัวหน้าแผนกบริหารงานบุคคล | กรรมการ |
| 3) นักทรัพยากร | กรรมการและเลขานุการ |
-

บทที่ 5 ภาคผนวก

1. กระบวนการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566-2570 (ประจำปีงบประมาณ 2568)

ตามที่แผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจในปีงบประมาณ 2568 และการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน องค์การสุราฯ จึงได้ดำเนินการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566-2570 และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025) ปีงบประมาณ 2568 เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ และเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Enabler ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) หัวข้อยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง ที่กำหนดให้มีการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มีความเหมาะสมและทันกาลเสมอ

องค์การสุราฯ ได้ดำเนินการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566-2570 และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025) ปีงบประมาณ 2568 ร่วมกับผู้บริหารและตัวแทนอีก 7 Enables โดยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลและศึกษาปัจจัยนำเข้าที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ดังนี้

1. แผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566-2570

(ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568)

2. การสำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

3. การสำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

4. การสำรวจและวิเคราะห์รวบรวมข้อมูล ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

ที่เกี่ยวข้อง และสภาพปัจจุบันด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (SWOT Analysis)

5. การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์และกำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์

ตลอดจนทิศทาง นโยบาย บัญชีเสี่ยงองค์กร และข้อมูลที่ดี ปัจจุบันและอนาคตที่อาจส่งผลให้แผนแม่บทดังกล่าวไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยการปรับปรุงและทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ได้ดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเดิม และได้มีการปรับปรุงแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและรายละเอียดแผนการดำเนินงานของโครงการให้มีความสอดคล้องบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร

โดยมีกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566–2570 และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025) ปีงบประมาณ 2568 ดังนี้

กระบวนการ	การดำเนินงาน
กระบวนการที่ 1	ทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566–2570 และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025) ปีงบประมาณ 2568 มีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์โดยบุคลากรแผนกบริหารงานบุคคล และผู้บริหาร
กระบวนการที่ 2	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกและภายใน (SWOT Analysis) โดยบุคลากรแผนกบริหารงานบุคคล และผู้บริหาร
กระบวนการที่ 3	ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม & กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ & Business Model โดยบุคลากรแผนกบริหารงานบุคคล และผู้บริหาร
กระบวนการที่ 4	กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ กลยุทธ์เป้าหมาย ตัวชี้วัด และ Strategy Map โดยบุคลากรแผนกบริหารงานบุคคล และผู้บริหาร
กระบวนการที่ 5	จัดทำ (ร่าง) ทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566–2570 และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025) ปีงบประมาณ 2568 โดยบุคลากรแผนกบริหารงานบุคคล และหัวหน้ากองกลาง
กระบวนการที่ 6	ประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงานให้ผู้บริหารและหน่วยงานภายในรับทราบ
กระบวนการที่ 7	นำเสนอคณะกรรมการทุนมนุษย์ เพื่อขออนุมัติและรายงานคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ เพื่อทราบ
กระบวนการที่ 8	ถ่ายทอดแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Master Plan 2023-2027) ปีงบประมาณ 2566–2570 และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Action Plan 2025) ปีงบประมาณ 2568 ไปสู่การปฏิบัติการ และสื่อสารให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรรับทราบ

