

## แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๔

แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๔ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยได้นำแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานยาสูบ ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๔ : ตุลาคม ๒๕๖๐ ข้อสังเกตของหน่วยงานผู้ประเมินระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ผลการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจ และนโยบายของผู้อำนวยการยาสูบมาเป็นแนวทางในการจัดทำเพื่อนำมาวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และความเสี่ยง จึงได้แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (ระยะเวลา ๕ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ซึ่งกำหนด วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

### ๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

#### สภาพแวดล้อมภายนอก

ตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานยาสูบ ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๔ : ตุลาคม ๒๕๖๐ หน้า ๑๗-๑๘ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามการวิเคราะห์แบบ TEMPLES (TEMPLES Analysis) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (T - Technology Environment) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (E - Economic Environment) สภาพแวดล้อมด้านตลาด (M - Market Environment) สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (P - Political Environment) สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย (L - Legal Environment) สภาพแวดล้อมทางนิเวศวิทยา (E - Ecological Environment) และสภาพแวดล้อมทางสังคม (S -Social Environment) ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และการปรับตัวของบุคลากรเป็นอย่างมาก

#### สภาพแวดล้อมภายใน

#### โครงสร้างและอัตรากำลัง

โครงสร้างการบริหารงานของโรงงานยาสูบ ประกอบด้วย ๑๘ ฝ่าย ๖ สำนัก ๑ ส่วนงาน โดยมีผู้อำนวยการยาสูบ เป็นผู้บริหารสูงสุด ควบคุมดูแลกลุ่มงานขึ้นตรงผู้อำนวยการยาสูบ และรองผู้อำนวยการยาสูบ ประจำกลุ่มภารกิจ ๕ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภารกิจด้านบริหาร ด้านตลาด ด้านบริหารจัดการผลิต ด้านใบยา และด้านโรงงานผลิตยาสูบ และยังคงใช้นโยบายการจ้างและบรรจุพนักงานไม่เกินร้อยละ ๘๐ ของอัตรากำลังทั้งหมดของหน่วยงาน

ตารางที่ ๑ จำนวนพนักงานประจำ (คน)

ปี	จำนวน (คน)
๒๕๕๗	๓,๓๙๑
๒๕๕๘	๓,๒๘๗
๒๕๕๙	๓,๑๖๓
๒๕๖๐	๓,๐๕๒
๒๕๖๑	๒,๙๕๒

\*ณ วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

ตารางที่ ๒ จำนวนพนักงานประจำจำแนกตามความชำนาญ

ด้าน	จำนวน (คน)
เกษตรกรรม/วิทยาศาสตร์	๖๔๘
อุตสาหกรรม/วิศวกรรม	๑,๒๗๔
พาณิชยกรรม	๑๓๔
สาขาอื่นๆ	๘๙๖
รวม	๒,๙๕๒

ตารางที่ ๓ ระดับการศึกษาของบุคลากรของบุคลากร

ระดับการศึกษา	ผู้บริหาร	พนักงานปฏิบัติการ	รวม (คน)
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	๕	๑,๐๙๐	๑,๐๙๕
ปริญญาตรี	๒๑๖	๑,๓๔๔	๑,๕๖๐
ปริญญาโท	๖๑	๒๓๕	๒๙๖
ปริญญาเอก	๑	-	๑
รวม			๒,๙๕๒

ตารางที่ ๔ จำนวนผู้บริหารและพนักงานเกษียณอายุ

ปีงบประมาณ	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕
ผู้บริหาร (ระดับ ๘ ขึ้นไป)	๑๘	๑๖	๒๗	๒๒	๒๖

### การวิเคราะห์อัตรากำลังในระยะ ๕ ปี

ตารางการวิเคราะห์อัตรากำลัง ปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๕ โดยคำนวณจากข้อมูลอัตรากำลังของโรงงานยาสูบ ณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ และคาดการณ์จำนวนพนักงานที่จะเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุ ก่อนกำหนด ประมาณ ๑๕๐ คนต่อปี ซึ่งแผนการจ้างพนักงานทดแทน จะจ้างเฉพาะอัตราว่างไม่เกินร้อยละ ๑๐ ของอัตราว่างทั้งหมดในปีงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับการตั้งงบประมาณเงินเดือน

### สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Changes)

โรงงานยาสูบ ได้นำผลการวิเคราะห์ SWOT และสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในอดีตเป็น ปัจจัยนำเข้าในกระบวนการวิเคราะห์กำหนดสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยผลการวิเคราะห์ได้ กำหนดสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๔ ข้อ ดังนี้

๑) การปรับอัตรากาซีที่จะทำให้บุหรี่ปริมาณใกล้เคียงกันหมดในปีงบประมาณ ๒๕๖๓

ภาษีสรรพสามตื่บุหรี่ปริมาณที่ประกาศใช้ในเดือนสุดท้ายของปีงบประมาณ ๒๕๖๐ นั้นทำให้บุหรี่ปริมาณจัดเก็บภาษีเป็นสองกลุ่มโดยมีราคากลาง ๖๐ บาทเป็นตัวแบ่งกลุ่ม แต่ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ บุหรี่ทั้งหมดจะต้องจัดเก็บภาษีที่อัตราเท่ากันซึ่งจะทำให้บุหรี่ปริมาณทุกกลุ่มที่ตราที่เคยมีความแตกต่างกันด้านราคาจากคุณภาพ

และภาพลักษณ์มีราคาใกล้เคียงกันหมดโดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่เคยจัดอยู่ในกลุ่มราคาประหยัดจะมีราคาใกล้เคียงกับบุหรี่ราคาสูงก่อนการประกาศใช้อัตราภาษีใหม่

๒) กระแสผลักดันให้ห้ามผลิตบุหรี่เมนทอลใน WHO และ FCTC

กระแสการต่อต้านให้รัฐสมาชิกสั่งห้ามบุหรี่เมนทอลทวีความเข้มข้นขึ้นเรื่อย ๆ ในช่วงไม่กี่ปีมานี้ และคาดว่าจะกลายเป็นประเด็นสำคัญในอนาคตอันใกล้ องค์การระหว่างประเทศซึ่งพยายามต่อต้านการบริโภคยาสูบมีความเห็นว่าการใช้สารปรุงแต่งกลิ่นรสประเภทใด ๆ ที่ทำให้การสูบบุหรี่ “ง่าย” ขึ้นหรือมีกลิ่นอายรสชาติดีขึ้นส่งผลให้ผู้บริโภคไม่สามารถเลิกบริโภคบุหรี่ได้ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือบุหรี่เมนทอลที่ทำให้บุหรี่มีความเย็นและไม่ระคายคอ

๓) การเปิดให้ผลิตภัณฑ์ยาสูบที่ไม่ใช่บุหรี่เป็นสิ่งถูกกฎหมาย

ในปัจจุบันท่าทีของการควบคุมยาสูบในประเทศไทยยังคงยืนยันว่าผลิตภัณฑ์ทดแทนบุหรี่ยุรูปแบบใหม่เป็นอันตรายและห้ามจำหน่ายในประเทศ กระนั้นประชาคมระหว่างประเทศเริ่มเห็นพ้องต้องการจากหลักฐานทางวิชาการต่าง ๆ ว่าผลิตภัณฑ์ทดแทนไม่ได้มีอันตรายมากไปกว่าบุหรี่ และสมควรเปิดให้มีการจำหน่ายและบริโภคเพื่อลดการสูบบุหรี่แบบดั้งเดิมที่อันตรายกว่า ซึ่งคาดว่าหากกระแสโลกยังคงเป็นไปในทางนี้ ประเทศไทยย่อมไม่สามารถฝืนความต้องการของผู้บริโภคและหลักฐานงานวิจัยต่าง ๆ ได้และต้องเปิดเสรีให้มีการจำหน่ายและบริโภคผลิตภัณฑ์ยาสูบที่ไม่ใช่บุหรี่ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

๔) การดำเนินธุรกิจหลังการยกฐานะขององค์กรเป็นการยาสูบแห่งประเทศไทย

การยกฐานะขององค์กรเป็นการยาสูบแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นนิติบุคคลเปิดโอกาสให้องค์กรสามารถขยายธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการทนายาสูบได้เพื่อใช้สินทรัพย์และความชำนาญให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งนอกจากผู้บริหารจะต้องวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในระยะยาวเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมแล้วยังต้องอาศัยการสื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่พนักงานภายในองค์กรทั้งหมดเพื่อให้เกิดความยอมรับในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และการปรับองค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานยาสูบ ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๔ : ตุลาคม ๒๕๖๐

นอกจากนี้เรื่องการย้ายโรงงานผลิตยาสูบ ๖ ยังเป็นเรื่องที่ดำเนินการต่อเนื่อง ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในปีนี้ได้แก่ การย้ายฐานการผลิตไปยังโรงงานผลิตยาสูบ ๖ ส่วนอุตสาหกรรมโรจนะ การปรับองค์กรเป็นนิติบุคคล และผลกระทบจาก พ.ร.บ.ภาษีสรรพสามิต ๒๕๖๐ ในการแก้ไขด้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

**ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาจากการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ**

**ภาพรวมการประเมิน หมวด ๕.๑**

รัฐวิสาหกิจมีการประเมินความต้องการขีดความสามารถโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาาร่วมกันเพื่อกำหนดและประเมินขีดความสามารถของบุคลากร และมีการประเมินความต้องการด้าน อัตรากำลัง รวมทั้งมีการทำให้สถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และสวัสดิภาพ แต่อย่างไรก็ตามผลของตัว วัดประสิทธิผลในหลายตัวยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และยังไม่พบหลักฐานหรือความเชื่อมั่นในการทบทวนที่ เป็นระบบและการกำหนดแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร และเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ

## ภาพรวมการประเมิน หมวด ๕.๒

รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการในการกำหนดปัจจัยความผูกพันและการประเมินความผูกพันบุคลากร และมีการ จัดการผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามยังไม่พบ แนวทางอย่างเป็น ระบบในบางกระบวนการและยังไม่พบหลักฐานหรือความเชื่อมั่นในการทบทวนที่เป็นระบบ และการกำหนดแนวทางที่ สอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรและเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ

ที่มา: รายงานผลการประเมินระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ ของบริษัท ทรูวิสาหกิจ จำกัด ๕ หน้า ๓๑ และ ๓๔

## ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจและความผูกพัน

โรงงานยาสูบ นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันและความพึงพอใจ มาดำเนินการประเมินความผูกพันได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กรประกอบของงาน ด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สรุปผลการประเมินความพึงพอใจต่อองค์กร โดยรวมในปี ๒๕๖๐ ร้อยละ ๘๑.๖๕ ผลสำรวจเฉลี่ย เรียงลำดับจากมากไปน้อยตามปัจจัยแต่ละด้าน ดังนี้

ระดับความพึงพอใจต่อองค์กรรายด้าน	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
๑. ด้านองค์ประกอบของงาน	๓.๓๑๕	๘๒.๘๘
๒. ด้านองค์ประกอบคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ	๓.๒๕๙	๘๑.๔๘
๓. ด้านองค์ประกอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๓.๒๕๐	๘๑.๒๕
๔. ด้านองค์ประกอบบริหารจัดการภายใน	๓.๒๔๔	๘๑.๑๐
สรุป ระดับความพึงพอใจต่อองค์กร โดยรวม	๓.๒๖๖	๘๑.๖๕

## ผลประเมินความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม

ความผูกพันต่อองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
ระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม	๓.๓๙๐	๘๔.๗๔

ผลการประเมินพบว่า บุคลากรโรงงานยาสูบมีความผูกพันต่อองค์กรมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ๓ อันดับแรก ได้แก่

- ๑) ตั้งใจที่จะทำงานกับโรงงานยาสูบจนเกษียณอายุ ร้อยละ ๘๗.๐๖
- ๒) ตัดสินใจถูกต้องแล้วที่เลือกทำงานที่โรงงานยาสูบ ร้อยละ ๘๖.๐๓
- ๓) รู้สึกว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งในชีวิต ร้อยละ ๘๖.๐๓

ความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากรโรงงานยาสูบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากรโรงงานยาสูบ เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจต่อองค์กรมากขึ้นจะมีความผูกพันต่อองค์กร

มากขึ้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาล โดยสามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านองค์ประกอบของงาน ด้านองค์ประกอบคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ด้านองค์ประกอบบริหารจัดการภายใน ดังนั้นการเพิ่มความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลในทุกด้านจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางเปรียบเทียบความพึงพอใจรายด้าน แยกตามปีงบประมาณ ๒๕๕๗-๒๕๖๐

ปีงบประมาณ	ความพึงพอใจรายด้าน (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย (ร้อยละ)	
	องค์ประกอบของงาน	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	บริหารจัดการภายใน	ความพึงพอใจ	ความผูกพัน
๒๕๕๗	๗๑.๒๕	๗๑.๑๑	๖๗.๕๐	๖๖.๒๕	๖๘.๒๕	๗๓.๑๒
๒๕๕๘	๗๒.๒๕	๗๒.๐๐	๖๘.๐๐	๖๖.๒๕	๖๘.๕๐	๘๒.๕๘
๒๕๕๙	๘๐.๕๐	๗๖.๗๕	๗๓.๕๐	๗๒.๕๐	๗๕.๗๕	๘๔.๐๐
๒๕๖๐	๘๒.๘๘	๘๑.๔๘	๘๑.๒๕	๘๑.๑๐	๘๑.๖๕	๘๕.๗๔

## ๒. วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

“เป็นองค์กรที่มีบุคลากรมีศักยภาพอย่างมืออาชีพ มุ่งมั่น ทุ่มเท ปฏิบัติงาน และมีความพร้อมปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร”

ภายใต้วิสัยทัศน์ข้างต้น ได้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

## ๓. นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

โรงพยาบาล พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้มีแนวคิดและพฤติกรรมในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ สร้างคุณค่าให้กับตนเอง ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ และตระหนักถึงประสิทธิภาพและคุณภาพไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กร

## ๔. พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- วางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพปรับปรุงการกำหนดงาน และจัดการกรอบอัตรากำลังเพื่อให้กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ
- สรรหาบุคลากรตามสมรรถนะและกรอบอัตรากำลังที่กำหนด
- พัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพและตำแหน่งงาน ตามสมรรถนะที่กำหนด และพัฒนาระบบการบริหารองค์ความรู้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

๔. บริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๕. พัฒนาคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

### ๕. สมมติฐานและความเสี่ยง

๑. การเกษียณอายุ และการจัดทำโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ทำให้แต่ละส่วนงานขาดช่วงบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง
๒. การย้ายโรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่ไปสวนอุตสาหกรรมโรจนะ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นนิติบุคคล การปรับอัตราภาษีบุหรี่ ทำให้บุคลากรต้องมีการปรับตัว เพิ่มทักษะให้สามารถทำงานได้หลายด้าน
๓. นโยบายของผู้บริหารที่ไม่ให้สรรหาบุคคลภายนอกเข้าทำงาน ให้เกลี้ยอัตรากำลังจากหน่วยงานที่ต้องไปปฏิบัติงานที่โรงงานผลิตแห่งใหม่ ให้เข้าในสายงานที่ไม่ได้ย้าย ทำให้มีการเกลี้ยอัตรากำลังตลอดปี มีผลกระทบต่อโครงสร้างและอัตรากำลังโดยรวมขององค์กร

### ๖. เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ โครงการ

การจัดทำแผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (ระยะเวลา ๕ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ได้จัดทำตามแนวทาง HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. โดยนำมาตราฐานความสำเร็จตาม HR Scorecard ทั้ง ๕ มิติมากำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานไว้ ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ บริหารงานภายใต้แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ พัฒนากำลังคนเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ ๑.๓ พัฒนาบุคลากรศักยภาพสูงที่จำเป็นต่อภารกิจ

กลยุทธ์ที่ ๑.๔ พัฒนabethาผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑.๕ พัฒนabethาผู้บริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็น HR เชิงกลยุทธ์

#### มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลตอบสนองต่อยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ ยกย่องมาตรฐานงาน สรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายให้มีประสิทธิภาพ

#### มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ พัฒนาศักยภาพบุคลากรตามหลักของระบบสมรรถนะเต็มรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ พัฒนาประสิทธิผลของระบบการบริหารผลงาน

#### มิติที่ ๔ ความพร้อมรับมือข้อบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ ยกย่องการบริหารความโปร่งใส เป็นธรรม โดยให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม

#### มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและสมดุลชีวิตกับการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๕.๑ พัฒนาคุณภาพชีวิตและเพิ่มระดับความผูกพันของบุคลากร

๗. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานยาสูบ ปีงบประมาณ ๒๕๖๑

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถสะท้อนผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนงาน แผนจัดการความเสี่ยง แผนงาน และ EVM จำนวน ๑ แผนงาน ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์/เป้าประสงค์	แผน	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กร	๓.๑ การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่	๓.๑.๓ แผนจัดทำโครงสร้างองค์กรใหม่	โครงสร้างองค์กรใหม่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนร้อยละ ๑๐๐
	๓.๓ การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กร	๓.๓.๑ แผนพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล	ระบบทรัพยากรบุคคลที่สำคัญได้รับการพัฒนาและนำไปปฏิบัติ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนร้อยละ ๑๐๐
		๓.๓.๒ แผนระบบสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	มีผู้สืบทอดตำแหน่งที่มาจาก Succession Pool ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนร้อยละ ๑๐๐
EVM	-	แผนสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน	ผลประเมินความพึงพอใจร้อยละ ๘๓	ผลประเมินความพึงพอใจ