

- ส่วนที่ -



# แผนแม่บท

ด้านทรัพยากรบุคคล

ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๔

และแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ ๒๕๖๑



ที่มา : แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานยาสูบ ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔

ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๔ : ตุลาคม ๒๕๖๐

ข้อสั่งเกตของผู้ประเมิน (TRIS) จากระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)

นโยบายผู้อำนวยการยาสูบ

มีนาคม ๒๕๖๑

## แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๔

แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๔ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยได้นำแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานยาสูบ ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๔ : ตุลาคม ๒๕๖๐ ข้อสั่งเกิดของหน่วยงานผู้ประเมินระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ 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 ๑๗-๓๘ 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
พาณิชย์กรรม	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 ปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการวิเคราะห์กำหนดสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยผลการวิเคราะห์ได้ กำหนดสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๔ ข้อ ดังนี้

๑) การปรับอัตราภาษีที่จะทำให้บุหรี่มีราคาใกล้เคียงกันหมดในปีงบประมาณ ๒๕๖๓

ภาษีสรรพสามติบุหรี่ที่ประกาศใช้ในเดือนสุดท้ายของปีงบประมาณ ๒๕๖๐ นั้นทำให้บุหรี่ถูกจัดเก็บภาษีเป็นสองกลุ่มโดยมีราคากลาง ๖๐ บาทเป็นตัวแบ่งกลุ่ม แต่ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ บุหรี่ทั้งหมดจะต้องจัดเก็บภาษีที่อัตราเท่ากันซึ่งจะทำให้บุหรี่ทุกกลุ่มที่ตราที่เคยมีความแตกต่างกันด้านราคาจากคุณภาพ

และภาพลักษณ์มีราคาใกล้เคียงกันหมดโดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่เคยจัดอยู่ในกลุ่มราคาประหยัดจะมีราคาใกล้เคียงกับบุหรี่ราคาสูงก่อนการประกาศใช้อัตราภาษีใหม่

#### ๒) กระแสผลักดันให้ห้ามผลิตบุหรี่เมนทอลใน WHO และ FCTC

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

#### ๓) การเปิดให้ผลิตภัณฑ์ยาสูบที่ไม่ใช่บุหรี่เป็นสิ่งถูกกฎหมาย

ในปัจจุบันท่าทีของการควบคุมยาสูบในประเทศไทยยังคงยืนยันว่าผลิตภัณฑ์ทดแทนบุหรี่รูปแบบใหม่เป็นอันตรายและห้ามจำหน่ายในประเทศ กระนั้นประชาคมระหว่างประเทศเริ่มเห็นพ้องต้องการจากหลักฐานทางวิชาการต่าง ๆ ว่าผลิตภัณฑ์ทดแทนไม่ได้มีอันตรายมากไปกว่าบุหรี่ และสมควรเปิดให้มีการจำหน่ายและบริโภคเพื่อลดการสูบบุหรี่แบบดั้งเดิมที่อันตรายกว่า ซึ่งคาดว่าหากกระแสโลกยังคงเป็นไปในทางนี้ ประเทศไทยย่อมไม่สามารถผัดผ่อนความต้องการของผู้บริโภคและหลักฐานงานวิจัยต่าง ๆ ได้และต้องเปิดเสรีให้มีการจำหน่ายและบริโภคผลิตภัณฑ์ยาสูบที่ไม่ใช่บุหรี่ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

#### ๔) การดำเนินธุรกิจหลังการยกฐานะองค์กรเป็นการยาสูบแห่งประเทศไทย

การยกฐานะองค์กรเป็นการยาสูบแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นนิติบุคคลเปิดโอกาสให้องค์กรสามารถขยายสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการทนายาสูบได้เพื่อใช้สินทรัพย์และความชำนาญให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งนอกจากผู้บริหารจะต้องวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในระยะยาวเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมแล้วยังต้องอาศัยการสื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่พนักงานภายในองค์กรทั้งหมดเพื่อให้เกิดความยอมรับในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และการปรับองค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

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

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

### **ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาจากการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ**

#### **ภาพรวมการประเมิน หมวด ๕.๑**

รัฐวิสาหกิจมีการประเมินความต้องการขีดความสามารถโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาด้วยกันเพื่อกำหนดและประเมินขีดความสามารถของบุคลากร และมีการประเมินความต้องการด้าน อัตรากำลัง รวมทั้งมีการทำให้สถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และสวัสดิภาพ แต่อย่างไรก็ตามผลของตัว วัดประสิทธิผลในหลายตัวยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และยังไม่พบหลักฐานหรือความเชื่อมั่นในการทบทวนที่ เป็นระบบและการกำหนดแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร และเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ

## ภาพรวมการประเมิน หมวด ๕.๒

รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการในการกำหนดปัจจัยความผูกพันและการประเมินความผูกพันบุคลากร และมีการ จัดการผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามยังไม่พบ แนวทางอย่างเป็นทางการ ระบบในบางกระบวนการและยังไม่พบหลักฐานหรือความเชื่อมั่นในการทบทวนที่เป็นระบบ และการกำหนดแนวทางที่ สอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรและเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ

ที่มา: รายงานผลการประเมินตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ ของบริษัท ทริสตา หมวด ๕ หน้า ๓๑ และ ๓๔

## ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจและความผูกพัน

โรงงานยาสูบ นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันและความพึงพอใจ มาดำเนินการประเมินความผูกพันได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กรประกอบของงาน ด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ ด้านการบริหาร จัดการภายในองค์กร 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
<b>สรุป ระดับความพึงพอใจต่อองค์กร โดยรวม</b>	<b>๓.๒๖๖</b>	<b>๘๑.๖๕</b>

## ผลประเมินความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม

ความผูกพันต่อองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
<b>ระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม</b>	<b>๓.๓๙๐</b>	<b>๘๔.๗๔</b>

ผลการประเมินพบว่า บุคลากรโรงงานยาสูบมีความผูกพันต่อองค์กรมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ๓ อันดับแรก ได้แก่

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

ความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากรโรงงานยาสูบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากรโรงงานยาสูบ เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจต่อองค์กรมากขึ้นจะมีความผูกพันต่อ องค์กร

มากขึ้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากรโรงงานยาสูบทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงงานยาสูบ โดยสามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านองค์ประกอบของงาน ด้านองค์ประกอบคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ด้านองค์ประกอบบริหารจัดการภายใน ดังนั้นการเพิ่มความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากรโรงงานยาสูบในทุกด้านจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงงานยาสูบเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

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	๗๒.๕๘
๒๕๕๙	๘๐.๕๐	๗๖.๗๕	๗๓.๕๐	๗๒.๕๐	๗๕.๗๕	๘๔.๐๐
๒๕๖๐	๘๒.๘๘	๘๑.๔๘	๘๑.๒๕	๘๑.๑๐	๘๑.๖๕	๘๔.๗๔

## ๒. วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

“เป็นองค์กรที่มีบุคลากรมีศักยภาพอย่างมืออาชีพ มุ่งมั่น ทุ่มเท ปฏิบัติงาน และมีความพร้อมปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร”

ภายใต้วิสัยทัศน์ข้างต้น ได้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

## ๓. นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

โรงงานยาสูบ 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. โดยนำมาตรฐานความสำเร็จตาม HR Scorecard ทั้ง ๕ มิติที่กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานไว้ ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

**มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์**

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ บริหารงานภายใต้แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ พัฒนากำลังคนเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ ๑.๓ พัฒนาบุคลากรศักยภาพสูงที่จำเป็นต่อภารกิจ

กลยุทธ์ที่ ๑.๔ พัฒนabethาผู้บริหารให้เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑.๕ พัฒนabethาผู้บริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็น HR เชิงกลยุทธ์

**มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล**

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลตอบสนองต่อยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ ยกกระดับมาตรฐานงาน สรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายให้มีประสิทธิภาพ

**มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล**

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ พัฒนาศักยภาพบุคลากรตามหลักของระบบสมรรถนะเต็มรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ พัฒนาประสิทธิผลของระบบการบริหารผลงาน

**มิติที่ ๔ ความพร้อมรับมือข้อดีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ ยกกระดับการบริหารความโปร่งใส 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



๕. เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และโครงการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล				
มิตยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	
<p>มิตที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ ๓</p> <p>เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กร</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การพัฒนาระบบบริหารจัดการ</p> <p>โรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่ และกลยุทธ์ที่ ๓.๓</p> <p>การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กร</p>	<p>ระบบทรัพยากรบุคคลพื้นฐานสามารถนำมา</p> <p>ปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตาม</p> <p>มาตรฐานสากล</p>	<p>โครงการพัฒนาระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p>	<p>ผู้บริหารฝ่าย และ</p> <p>คณะทำงาน HR</p>	
	<p>๑.๑ บริหารงานภายใต้แผนแม่บทด้านบริหาร</p> <p>ทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์</p>	<p>โครงการบริหารและจัดทำแผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล</p>	<p>ผู้บริหารฝ่าย</p>	
	<p>๑.๒ พัฒนากำลังคนเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์</p>	<p>โครงการบริหารกำลังคน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวน JD/JS</li> <li>- ประเมินค่างาน</li> <li>- จัดทำแผนกำลังคนและโครงสร้างตำแหน่งงาน</li> <li>- จัดทำแผนเกลี้ยกำลังคน</li> </ul>	<p>กองวางแผนทรัพยากรบุคคล</p>	
	<p>๑.๓ พัฒนาศักยภาพสูงที่จำเป็นต่อ</p> <p>ภารกิจ</p>	<p>โครงการบริหารคนเก่ง (Talent Management)</p>	<p>กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p>	
	<p>๑.๔ พัฒนาระบบบริหารให้เป็นผู้นำการ</p> <p>เปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์</p>	<p>โครงการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)</p>	<p>กองวางแผนทรัพยากรบุคคล</p> <p>กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p>	

๑๒. เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และโครงการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (ต่อ)				
มติยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	
	๑.๕ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็น HR เชิงกลยุทธ์	โครงการพัฒนา HR เชิงกลยุทธ์ - พัฒนา HR เชิงกลยุทธ์ภายใต้ระบบสมรรถนะ - พัฒนาเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลเป็น Change Agent	ผู้บริหารฝ่าย	
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
มติยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	
	๒.๑ นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การยาสูบแห่งประเทศไทย	โครงการพัฒนาฐานข้อมูลการบริหารงาน (Dashboard) - จัดทำระบบ HRI สำหรับ HR - จัดทำระบบ HRI สำหรับหัวหน้างาน - จัดทำระบบ ESS (Employee Self Service) - วิเคราะห์ฐานข้อมูลด้านบุคลากรสำหรับการบริหารงาน (Dashboard)	คณะทำงาน HR	
	๒.๒ ยกระดับมาตรฐานงานสรรหาแต่งตั้งโยกย้ายให้มีประสิทธิภาพ	๒.๒.๑ โครงการพัฒนาระบบการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายภายใน ๒.๒.๒ โครงการพัฒนาระบบการสรรหาภายนอก	กองวางแผนทรัพยากรบุคคล	

มติยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
<p>มติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล</p>	<p>๓.๑ พัฒนาศักยภาพบุคลากรตามหลักของระบบสมรรถนะเต็มรูปแบบ</p>	<p>๓.๑.๑ โครงการบริหารสมรรถนะ (Competency Management)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนสมรรถนะองค์กร และจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)</li> <li>- ทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะและสร้างแบบประเมินสมรรถนะให้เข้าไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- กำหนดแผนการพัฒนาตามหลักสมรรถนะ (Competency Base)</li> </ul> <p>๓.๑.๒ โครงการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Managment)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)</li> <li>- กิจกรรมวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning)</li> </ul>	<p>คณะกรรมการ HR</p> <p>กองวางแผนทรัพยากรบุคคล</p>
		<p>๓.๑.๓ โครงการพัฒนาประสิทธิภาพงานฝึกอบรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกแบบเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานสมรรถนะ</li> <li>- จัดทำเส้นทางทางการฝึกอบรม</li> <li>- ประเมินผลสำเร็จของการฝึกอบรม</li> <li>- จัดทำฐานข้อมูลสำหรับการบริหารการฝึกอบรม</li> </ul>	<p>กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p>
	<p>๓.๒ พัฒนาประสิทธิภาพของระบบการบริหารผลงาน</p>	<p>๓.๒.๑ โครงการทบทวนและพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด</p> <p>๓.๒.๒ โครงการบริหารผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>กองบริหารผลตอบแทน</p>

มติยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
มติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ยกระดับการบริหารความโปร่งใส เป็นธรรมโดยให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วม	โครงการพัฒนาองค์กรต้นแบบ ความโปร่งใส เป็นธรรม	ผู้บริหารฝ่าย
มติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและสมดุลชีวิตกับการทำงาน	พัฒนาคุณภาพชีวิตและเพิ่มระดับความผูกพันของบุคลากร	๕.๑ โครงการพัฒนาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนและพัฒนาแบบประเมินความผูกพันองค์กร</li> <li>- สำรวจความผูกพันองค์กรประจำปี</li> <li>- ทำแผนพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร</li> <li>- ติดตามประเมินผลแผนการพัฒนา</li> </ul> ๕.๒ โครงการเสริมสร้างสมรรถนะหลักไปสู่วัฒนธรรมองค์กร	กองบุคลากรสัมพันธ์  ผู้บริหารฝ่าย

โครงการ/กิจกรรม	ปีงบประมาณ				
	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
1.1 โครงการบริหารและจัดทำแผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓
1.2 โครงการบริหารกำลังคน ทบทวน JD/JS ประเมินค่างาน จัดทำแผนกำลังคนและโครงสร้างตำแหน่งงาน	✓		✓		✓
1.3 โครงการบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓
1.4 โครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	✓	✓			
1.5 โครงการพัฒนา HR เจิงกลยุทธ์ พัฒนา HR เจิงกลยุทธ์ภายใต้ระบบสมรรถนะ พัฒนาเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลเป็น Change Agent	✓	✓	✓	✓	✓
2.1 โครงการพัฒนาฐานข้อมูลการเพื่อสนับสนุนการบริหารงาน จัดทำระบบ HRI สำหรับ HR จัดทำระบบ ESS (Employee Self Service) วิเคราะห์ฐานข้อมูลสำหรับการบริหารงาน	✓	✓	✓	✓	✓
2.2 โครงการพัฒนาระบบสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย	✓	✓			

โครงการ/กิจกรรม	ปีงบประมาณ				
	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
3.1 โครงการบริหารสมรรถนะ					
ทบทวนสมรรถนะองค์กร และจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)	✓	✓	✓	✓	✓
ทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะ และสร้างแบบประเมินสมรรถนะให้นำไปใช้งานได้ยังมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
กำหนดแผนการพัฒนาตามหลักสมรรถนะ (Competency Base)	✓	✓	✓	✓	✓
3.2 โครงการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)					
จัดทำระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ			✓	✓	
3.3 โครงการพัฒนาประสิทธิภาพงานฝึกอบรม					
ออกแบบเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานสมรรถนะ	✓	✓	✓	✓	✓
จัดทำเส้นทางงานฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓
ประเมินผลสำเร็จของการฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓
การจัดทำข้อมูลสำหรับการบริหารการฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓
3.4 โครงการทบทวนและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด	✓	✓	✓	✓	✓
3.5 โครงการบริหารผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
4.1 โครงการพัฒนาองค์กรต้นแบบ ความโปร่งใส เป็นธรรม				✓	✓
5.1 โครงการพัฒนาคุณภาพพื้นที่ของพนักงาน					
ทบทวนและพัฒนาระบบประเมินความผูกพันองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
สำรวจความผูกพันของพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓
ติดตามประเมินผลแผนการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓
5.2 โครงการเสริมสร้างสมรรถนะหลักไปสู่วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
5.3 โครงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓



ชื่อแผนปฏิบัติการ: 3.3.1 แผนพัฒนากระบวนการบุคคล		เป้าหมาย: พัฒนาการ Training Roadmap ฉบับสิ้นปี 2 Nov. 2024 / ใช้งบ 100 พกงบใช้ดำเนินการตามแผนฯ/ งบฯ														
วัตถุประสงค์: เพื่อให้ระบบทรัพยากรบุคคลที่สำคัญบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย		ความเสี่ยง: ความเสี่ยงหรือปัจจัยความสำเร็จ														
กลยุทธ์: 3.3 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กร		ระยะเวลาดำเนินการ: ตุลาคม 2560 - กันยายน 2561														
ผู้รับผิดชอบหลัก	%	ระยะเวลาดำเนินการ														
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
กิจกรรมหลัก		ด.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ ในขั้นตอน	งบลงทุน	ค่าใช้จ่าย
1 แผนพัฒนาบุคลากรตาม Training Roadmap																
1.1 คัดเลือกหลักสูตรตาม Training Roadmap และจัดทำแผนฝึกอบรม	3	3														
1.2 ขออนุมัติงบประมาณ	3	3														
1.3 ดำเนินการติดตามแผน	24		3	3	3	3	3	3	3	3	3					
1.4 ประเมินผลการพัฒนา	8		1	1	1	1	1	1	1	1	1					2,500,000
1.5 สรุปผลและนำเสนอผู้บริหาร	4										2	2				
2 ระบบ KPI (Key Performance Indicator)																
2.1 ทบทวนหลักการกำหนดตัวชี้วัด (KPI)	1	1														
2.2 บันทึกเงื่อนไขบางส่วนงานกำหนดตัวชี้วัด ครั้งที่ 1, ครั้งที่ 2 และให้คำปรึกษาถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดใหม่	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
2.3 ประชุมคณะกรรมการสหพันธ์ชี้วัดทุกกลุ่มภารกิจครั้งที่ 1, 2	4		1	1					1	1						
2.4 ปรับปรุงตัวชี้วัดรายบุคคลให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ฯ และตรวจสอบ/ยืนยันส่งในระบบฯ ทุกกลุ่มภารกิจ	6		1	1	1				1	1	1					
2.5 ติดตาม/ตรวจสอบ การบันทึกคะแนนประเมินผลฯ ครั้งที่ 1, 2 สรุปผลคะแนนประเมินผลครั้งที่ 1, 2 และนำเสนอผู้บริหาร	6	2							2							



ชื่อแผนปฏิบัติการ: 3.3.1 แผนพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล		ผู้รับผิดชอบหลัก: ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล													เป้าหมาย: พัฒนาระบบ Training Roadmap อบรม 2 Mor days / ร้อยละ 100 ของหน่วยงานและผู้เรียน 100 อบรม ความรู้เชิงบริหารระดับสูงแก่หัวหน้างานและผู้เรียน / มีจุดประสงค์: Talent 2560-2561					
วัตถุประสงค์: เพื่อให้ระบบทรัพยากรบุคคลที่สำนักงานรัฐสวัสดิการดำเนินงาน		ระยะเวลาดำเนินการ: ตุลาคม 2560 - กันยายน 2561																		
กิจกรรมหลัก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ												ผลที่ได้รับ	ผู้รับผิดชอบ ในขั้นตอน	ค่าใช้จ่าย				
		ด.ค.	พ.ย.	อ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			งบลงทุน	งบบริหาร			
3 ระบบบริหารคนเก่ง (Talent Management)	%																			
3.1 ทบทวนหลักเกณฑ์และกำหนดกลุ่มคนเก่ง	2	2																		
3.2 รวบรวมข้อมูลพนักงานที่ตรงตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่สำนักงาน	3		3																	
3.3 ประชุมคณะกรรมการฯ ของแต่ละกลุ่มภารกิจ เพื่อคัดเลือก Talent	2			2																
3.4 จัดทำแผนพัฒนาฯ รายบุคคล	4			2	2															
3.5 ดำเนินการพัฒนาตามแผนฯ	15				3	3	3	3	3											
3.6 สรุปผลการพัฒนาฯ และรวบรวมข้อมูลเสนอผู้บริหาร	4											2	2							
	100	9	18	29	37	45	53	65	75	84	93	98	100			รวมค่าใช้จ่าย	-	-	2,500,000	

เดือน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
เป้าหมายรายเดือน	ร้อยละ 9	ร้อยละ 11	ร้อยละ 18	ร้อยละ 29	ร้อยละ 45	ร้อยละ 53	ร้อยละ 65	ร้อยละ 75	ร้อยละ 84	ร้อยละ 93	ร้อยละ 98	ร้อยละ 100
เป้าหมายสะสม	ร้อยละ 9	ร้อยละ 20	ร้อยละ 38	ร้อยละ 67	ร้อยละ 112	ร้อยละ 165	ร้อยละ 230	ร้อยละ 305	ร้อยละ 389	ร้อยละ 482	ร้อยละ 580	ร้อยละ 680

<p>ชื่อแผนปฏิบัติการ: 3.1.3 แผนจัดทำโครงสร้างองค์กรใหม่</p> <p>วัตถุประสงค์: เพื่อจัดทำโครงสร้างองค์กรใหม่ของโรงพยาบาล</p> <p>กลยุทธ์: 3.1 การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงพยาบาลผลิตยาสูบแห้งใหม่</p>												<p>เป้าหมาย: โครงสร้างองค์กรใหม่ได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังในปี 2562</p>											
ผู้รับผิดชอบหลัก: ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล												ระยะเวลาดำเนินงาน: ตุลาคม 2559 - กันยายน 2561											
2560	2561	2562	2563	2564	ผลที่ได้รับ			ผู้รับผิดชอบ ในขั้นตอน	ความต้องการเพิ่มเติม			งบลงทุน	ค่าใช้จ่าย										
					โครงสร้างองค์กร				บุคลากร	Π													
1 จัดทำโครงสร้างองค์กรรองรับโรงงานผลิตแห้งใหม่และโรงงานยาสูบ												โครงสร้างไม่เสร็จตามกำหนดเวลา			ฝ่ายทรัพยากรบุคคล			-					
												รวมค่าใช้จ่าย			-								

ปีงบประมาณ	2560	2561	2562	2563	2564
เป้าหมายรายปี	JD JS และค่าจ้างเป็นมาตรฐานท้องถิ่น	โครงสร้างองค์กรใหม่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง	โครงสร้างองค์กรใหม่ได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง	-	-

กิจกรรมหลัก	ผู้รับผิดชอบหลัก: ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล												ผลที่ได้รับ	ผู้รับผิดชอบ ในชั้นตอน	งบลงทุน	ค่าใช้จ่าย											
	ระยะเวลาดำเนินการ																										
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.															
1	10													10	โครงการสร้างองค์การใหม่												
2	50	10	10	10	10	10								10	โครงการสร้างองค์การใหม่												
3	20						5	5	10						โครงการสร้างองค์การใหม่												
4	10									10					โครงการสร้างองค์การใหม่												
5	10												10	โครงการสร้างองค์การใหม่													
													100	10	20	30	40	50	60	65	70	80	90	100	100	รวมค่าใช้จ่าย	

เดือน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
เป้าหมาย	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 5	ร้อยละ 5	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 0
เป้าหมายสะสม	ร้อยละ 10	ร้อยละ 20	ร้อยละ 30	ร้อยละ 40	ร้อยละ 50	ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100



ชื่อแผนปฏิบัติการ: 3.3.2 แผนระบบสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)													
วัตถุประสงค์: เพื่อแต่งตั้งผู้บริหารและหัวหน้างานตามแผนสืบทอดตำแหน่ง													
กลยุทธ์: 3.3 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กร													
กิจกรรมหลัก	ผู้รับผิดชอบหลัก: ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล							ระยะเวลาดำเนินการ					
	%	ด.ศ.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1 ทบทวนหลักเกณฑ์การสืบทอดตำแหน่ง และกำหนดตำแหน่งที่จะสืบทอด	5	5											
2 รวบรวมข้อมูลผู้ที่มีสิทธิตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง	5	5											
3 ประชุมคณะกรรมการบริหารบุคคลเพื่อคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง	10		10										
4 จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	15			5	10								
5 พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	40					10	10	10	10	10			
6 สรุปผลการพัฒนา และรวบรวมข้อมูลเสนอคณะกรรมการ	10										10		
7 คัดเลือกผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่ง และจัดทำคำสั่ง	15											15	
	100	5	10	20	25	35	45	55	65	75	85	100	100

เดือน	ตุลาคม	ธันวาคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
เป้าหมายรายเดือน	ร้อยละ 5	ร้อยละ 10	ร้อยละ 5	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 15	ร้อยละ 0
เป้าหมายสะสม	ร้อยละ 5	ร้อยละ 20	ร้อยละ 25	ร้อยละ 35	ร้อยละ 45	ร้อยละ 55	ร้อยละ 65	ร้อยละ 85	ร้อยละ 100

เป้าหมาย: มีผู้สืบทอดตำแหน่งที่มาจาก Succession Pool ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ระยะเวลาดำเนินการ: ตุลาคม 2560 - กันยายน 2561

