



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน..... ฝ่ายทรัพยากรบุคคล.....

ที่..... -..... วันที่ 30 ตุลาคม 2563.....

เรื่อง..... รายงานผลการวิเคราะห์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2563.....

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ในปีงบประมาณ 2563 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการบริหารงานตามนโยบายองค์กรซึ่งได้พบปัญหา อุปสรรค และต้องปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นจึงรายงานผลการวิเคราะห์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2563 ดังนี้

ผลการวิเคราะห์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในปีงบประมาณ 2563 คือ

1. การย้ายโรงงานผลิตยาสูบไปที่ ยสท.อยุธยา
 - 1.1 มีการโยกย้ายพนักงานทั้งย้ายไปและย้ายกลับเกือบทุกเดือน เนื่องจากพนักงานที่ไม่พร้อมและไม่ประสงค์จะไป ปฏิบัติงานที่ ยสท.อยุธยา
 - 1.2 การสรรหาพนักงานเป็นการภายในมีตลอดเวลา และพนักงานมีการสอบคัดเลือกข้ามสายงาน และโอนย้าย รวมถึงการเปลี่ยนสภาพจากพนักงานรายชั่วโมงเป็นรายเดือน
 - 1.3 พนักงานที่สอบคัดเลือกย้ายจากหน่วยงานด้านการผลิต บางส่วนไม่สามารถปรับตัวกับงานด้านเอกสาร ทำให้เกิดปัญหาต้องย้ายกลับสังกัดเดิม
 - 1.4 การโยกย้ายของพนักงานทำให้มีการปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังตลอดเวลา ส่งผลให้โครงสร้างอัตรากำลังไม่คงที่ เช่น การย้ายพนักงานจากฝ่ายโรงงานผลิตยาสูบ 3 4 5 และฝ่ายบริการกลางฯ ไปปฏิบัติงานประจำที่ ยสท. อยุธยา การย้ายอัตราตำแหน่งพร้อมตัวบุคคลไปสังกัดที่หน่วย เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
 - 1.5 การจัดทำ JD JS Workload และประเมินค่างานของฝ่ายผลิตด้านโทยาและฝ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่มีที่ตั้งที่ ยสท.อยุธยา เนื่องจากมีปริมาณงานมากและพนักงานไม่มีความเข้าใจในการให้ข้อมูล ทำให้ต้องเดินทางข้ามจังหวัดเป็นประจำ
 - 1.6 การแก้ข้อข้องใจของพนักงานในการเปลี่ยนสภาพจากพนักงานรายชั่วโมงเป็นพนักงานรายเดือน ซึ่งเป็นไปตามนโยบายขององค์กร ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเดินทางไปให้ความรู้กับพนักงานถึง 10 ครั้ง แต่ผลที่ได้คือพนักงานไม่ยอมเปลี่ยนสภาพ

2. ระบบงานด้าน HRIS

- 2.1 มีการนำระบบ HRIS เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ หากแต่ระบบไม่สามารถครอบคลุมถึงข้อมูลทุกด้าน ของ ยสท. ได้ เนื่องจาก ยสท.มีพนักงานหลายประเภท ได้แก่ รายเดือน รายวัน และรายชั่วโมง ซึ่งมีการคำนวณเงิน วันหยุด และรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ไม่สามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่

2.2 ระบบงานสำเร็จรูปที่จ้างมาดำเนินการเมื่อปีงบประมาณ 63 ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากตัวระบบมีข้อจำกัดเรื่องจำนวนของ User ที่หากองค์กรต้องการเพิ่มจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นมาก อีกทั้ง ระบบไม่สามารถตอบสนองต่อกฎระเบียบของทรัพยากรบุคคลที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายๆ ระบบเข้าด้วยกัน

2.3 ระบบสมรรถนะที่องค์กรใช้ ไม่ได้จ้าง MA กับบริษัทเดิม ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลสมรรถนะด้าน Managerial กับ Functional เข้าระบบได้

3. การสำรวจความผูกพันความพึงพอใจ – เนื่องจากมีการวางแผนการดำเนินงานเรื่องการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน จะใช้การสัมภาษณ์ แบบ Focus Group กับพนักงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค แต่เนื่องจากติดปัญหาเรื่องโรคระบาด และการเดินทางข้ามจังหวัดในช่วงเดือนมิถุนายน 2563 ทำให้ไม่สามารถเดินทางไปสัมภาษณ์พนักงาน โดยเฉพาะ สายการผลิต ยสท. อยุธยา ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลการประเมินความพึงพอใจและผูกพันน้อยที่สุดทำให้ ไม่ได้ข้อมูลแบบเจาะลึกที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาของพนักงานได้อย่างจริงจัง

4. การขาดช่วงของการบริหารของผู้บริหารระดับสูงสุด (ผู้ว่าการ) – ผู้บริหารสูงสุด (ผู้ว่าการ) พ้นจากตำแหน่งในช่วงเดือน พฤษภาคม 2562 และต้องทำการสรรหา จำนวน 2 ครั้ง ส่งผลให้การตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่อง ล่าช้าลง

ผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ผลลัพธ์ ประจำปีงบประมาณ 2563 มีตัวชี้วัดขององค์กร 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. แผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 4.2.2 แผนพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์บรรลุเป้าหมาย
2. แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ORF8 ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 2 แผนงานได้แก่ แผนที่ 8.1 แผนอัตรากำลังของกกลุ่มภารกิจด้านการผลิต และแผนที่ 8.2 แผนพัฒนาบุคลากรด้านทักษะ 4.0 บรรลุเป้าหมายทั้ง 2 ตัวชี้วัด

3. แผนปฏิบัติการประจำปีของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและสำนักคุณภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม จำนวน ทั้งสิ้น 29 ตัวชี้วัด บรรลุเป้าหมาย 23 ตัวชี้วัดคิดเป็นร้อยละ 79.31 และไม่บรรลุเป้าหมายจำนวน 6 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 20.69

ผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

แผนที่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด มีดังนี้

1. แผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 4.2.2 แผนพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 3 กิจกรรมที่ต้อง ดำเนินการให้สิ้นสุดในเดือนสิงหาคม 2563 ได้แก่ โครงการจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล มีเป้าหมายการ ดำเนินงานตามแผน และประกาศแผนฯ ให้พนักงานทราบ ระบบ Career Path ให้สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ มี เป้าหมายปรับปรุงสอดคล้องกับโครงสร้างใหม่และประกาศให้พนักงานทราบ และแผนพัฒนาทักษะ 4.0 มีเป้าหมาย พัฒนาทักษะ 4.0 อย่างน้อย 2 Man/days ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายทุกกิจกรรม

2. แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ORF8 ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 2 แผนงานได้แก่ แผนที่ 8.1 แผนอัตรากำลังของกกลุ่มภารกิจด้านการผลิต มีเป้าหมายวิเคราะห์งานและจัดทำ JD JS Functional Competency และ Workload ให้แล้วเสร็จในเดือนกรกฎาคม 2563 และประกาศให้พนักงานทราบ แผนที่ 8.2 แผนพัฒนาบุคลากรด้านทักษะ 4.0 มีเป้าหมายให้พนักงานเข้ารับการพัฒนาทักษะ 4.0 ประกอบด้วย Creativity and Innovation และ Digital Literacy จำนวน 500 คน ซึ่งผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายทั้ง 2 แผนงาน

3. แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2563 ตามแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2563-2565 จำนวน 6 แผนงาน บรรลุตามเป้าหมายทุกแผนงาน

แผนที่เป็นไปตามกิจกรรม แต่ไม่บรรลุเป้าหมาย จำนวน 2 แผน คือ

1. ผลสำรวจความพึงพอใจความผูกพันที่ตั้งเป้าหมายไว้ที่ร้อยละ 85 แต่ผลของการสำรวจเป็นร้อยละ 83 ต่ำกว่าเป้าหมาย แต่เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2562 ที่ได้ร้อยละ 82 ทั้งนี้ได้มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันประจำปี 2564 เรียบร้อยแล้ว

2. แผน โครงการวางแผนทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ ไม่บรรลุตามเป้าหมาย เนื่องจากประสบปัญหาการพัฒนาที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคมจากโรคระบาด Covid-19 ทำให้ไม่สามารถจัดอบรมให้กับผู้สืบทอดตำแหน่งได้ ซึ่งจากผลกระทบดังกล่าว ยสท. จึงได้ทบทวนปรับปรุงแนวทางและนำมาใช้ดำเนินการเป็นโครงการนำร่องในปีงบประมาณ 2564

เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสในการบริหารงานและการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) จะดำเนินการเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นางวาริตา ลักสะวารี)

รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

งกรม

(นายกษัตริย์ ชัดติยานุวัฒน์)

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล