



2565 - 2567

แผนยุทธศาสตร์ ด้านทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
การยาสูบแห่งประเทศไทย

CONTENT

01

แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล
ปีงบประมาณ 2565 - 2567

แผนปฏิบัติการรายปีด้านทรัพยากรบุคคล
ปีงบประมาณ 2565 - 2567

02

03

แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล
ปีงบประมาณ 2565

บทสรุปผู้บริหาร

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์กรในการเป็นส่วนหนึ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพ สามารถสร้างผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร และช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน กระบวนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลจึงเป็นอีกหนึ่งสิ่งสำคัญที่ช่วยวางแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้กระบวนการทำงานด้านทรัพยากรบุคคลสามารถช่วยสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงเป็นที่มาของแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2565-2567 ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการประจำปี 2565 ที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของชาติระยะ 20 ปี นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ กระทรวงการคลัง แผนยุทธศาสตร์ของ ยสท. และแผนงานระบบงานที่สำคัญของ ยสท. เกณฑ์การประเมินผลองค์กร (SE-AM) หัวข้อ การบริหารทุนมนุษย์ รวมถึงรายงานผลการประเมินด้าน HCM จากบริษัท IRDP จก. (ผู้ประเมิน) ปีงบประมาณ 2564 ยิ่งไปกว่านั้นการเตรียมพร้อมบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในการเป็นตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และก้าวขึ้นสู่การเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจในอนาคต (Business Partner)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล มีแนวทางการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลองค์กรและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้กรอบการวิเคราะห์ PEST Model ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และเทคโนโลยี (Technology) ตลอดจน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร และผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับคู่เทียบ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การศึกษาในขั้นตอนนี้จะใช้วิธีการระดมสมอง (Brain Storming) จากผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปของหน่วยงานต่างๆ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis ซึ่งจะช่วยให้ได้รับทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และการรับฟังเสียงจากหน่วยงานภายในของ ยสท. (VOC) ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มีแนวทางเริ่มต้นจากการออกแบบวิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคล ที่ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ บทบาทหน้าที่หลัก (Core Purpose) ระบุถึงคุณค่าหลักที่สอดคล้องกับความสามารถ (Core Values) และแสดงให้เห็นถึงทิศทางตำแหน่ง และเป้าหมายปลายทางในระยะยาว (Visionary Goal) ก่อนนำมากำหนดเป็นพันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และแนวทางการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งในแผนยุทธศาสตร์ฯ ปีงบประมาณ 2565-2567 เป็นการทบทวนกระบวนการทั้งหมดในขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการ ตัวชี้วัดทั้งผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 และ 3 มาทำการวิเคราะห์ และนำเสนอกลยุทธ์ในการจัดการกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการและประชาพิจารณ์ ซึ่งช่วยให้ได้ภาพของกิจกรรมหรือโครงการ ช่วงเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 5 การทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564 และจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2565

จากการดำเนินงานทั้งหมด ทำให้ได้แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2565-2567 6 องค์กรประกอบและรายละเอียดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

ในปีงบประมาณ 2564 มีการทบทวนวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารและพนักงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้ข้อสรุปว่าวิสัยทัศน์เดิมครอบคลุมการดำเนินงานและเป้าหมายของฝ่ายทรัพยากรบุคคลแล้ว ดังนั้นวิสัยทัศน์คือ

*บริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพอย่างมืออาชีพ เพื่อการทำงานอย่างมีความสุข
และการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน*

พันธกิจ

ในปีงบประมาณ 2564 มีการทบทวนพันธกิจโดยผู้บริหารและพนักงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้มีการปรับปรุงพันธกิจให้ครอบคลุมภารกิจของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ครบถ้วน ได้แก่

1. วางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ปรับปรุงการกำหนดงาน และจัดการกรอบอัตรากำลังเพื่อให้กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทภารกิจ
2. สรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามสมรรถนะตามอัตรากำลังที่องค์กรต้องการและรองรับการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต
3. พัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพและรองรับงานในอนาคต รวมถึงสนับสนุนการสร้างระบบการบริหารองค์ความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน
4. ยกระดับและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพ
5. บริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร
7. ทบทวนโครงสร้างองค์กรและปรับปรุงกลไกการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ

ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล



ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 4R ได้แก่ Reinforce (เสริมกำลัง) Reform (ปรับปรุง) Reinvent (สร้างใหม่) และ Reward (เพิ่มขวัญกำลังใจ) ซึ่งครอบคลุมประเภทของงานด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development and Human Resource Management) และแบ่งการดำเนินการตามความเร่งด่วน ได้แก่ ทำทันที ระยะต่อไป และ พัฒนาต่อเนื่อง ดังนี้

1) งานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD : Human Resource Development) ได้แก่

1.1) **Reinforce** คือ เสริมกำลัง ให้แก่พนักงานภายในองค์กร โดยพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้พนักงาน เสริมทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่องค์กรต้องการเพื่อรองรับงานในอนาคต และทักษะที่จำเป็นในภาระงานปัจจุบัน รวมทั้งมี ระบบการพัฒนาคนเก่ง ระบบผู้สืบทอดตำแหน่งที่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

1.2) **Reinvent** คือ สร้างใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับองค์กรในอนาคต ได้แก่ ระบบการบริหารคน เก่ง และระบบการสืบทอดตำแหน่ง ที่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน ไปจนถึง การโยกย้ายพนักงานระดับบริหารให้ได้มี โอกาสเรียนรู้งานใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะและเป็นการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีอันจะเป็นประโยชน์ต่องานในอนาคต



2) งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM : Human Resource Management) ได้แก่

2.1 Reform คือ ปรับปรุงโครงสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว และลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน รวมทั้งปรับปรุงภาระงานที่เพิ่มขึ้นให้สอดคล้องกับธุรกิจในอนาคต

2.2 Reward คือ ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทนให้จูงใจให้พนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และเป็นการสร้างแรงจูงใจจากบุคคลภายนอกที่มีทักษะสูงให้มาทำงานในองค์กร นอกจากนี้ยังใช้นาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับการจ่ายผลตอบแทน (โบนัส) เพื่อให้พนักงานได้รับผลตอบแทนตามความสามารถอย่างแท้จริง



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. พัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะและศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Reinforce and Reinvent)
2. ปรับปรุงระบบการบริหารทุนมนุษย์ และสร้างขวัญกำลังใจ (Reform and Reward)

เมื่อนำไปผนวกรวมกับกลยุทธ์ และโครงการหรือกิจกรรม สามารถแสดงได้ตามแผนที่ยุทธศาสตร์ต่อไปนี้