



คู่มือปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาความยั่งยืน ของการยาสูบแห่งประเทศไทย





คำนำ

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร ที่มีสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ในการคงความเป็นผู้นำในธุรกิจซิการ์เรตในประเทศไทยและการ ขยายสู่ธุรกิจอื่น โดยได้นำแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ กระทรวงการคลัง นโยบายรัฐบาล แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ และทิศทางการเติบโตของเศรษฐกิจ มาพิจารณา ประกอบกับการ พิจารณาขีดความสามารถและความพร้อมของการยาสูบแห่งประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจ เพื่อมุ่ง สร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์และนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ยสท. มุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญในการ ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดอย่างจริงจัง และผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร อย่าง เป็นรูปธรรมต่อไป

การยาสูบแห่งประเทศไทย

กันยายน 2564



หน้า

สารบัญ

คำนำ	2
บทที่ 1 บริบทของการยาสูบแห่งประเทศไทย	4
1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	4
1.2 โครงสร้างองค์กร	5
1.3 สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)	5
1.4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	7
1.5 กฎหมาย กฎระเบียบ บเกี่ยวกับการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน	8
บทที่ 2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ยสท.	10
2.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	11
2.2 การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สู่กลยุทธ์	11
2.3 เป้าประสงค์และเป้าหมายระยะยาวของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	13
บทที่ 3 ระบบบริหารจัดการด้านความยั่งยืนของ ยสท.	14
3.1 นโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ .	14
3.2 โครงสร้างการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน .	15
3.3 บทบาทหน้าที่และระบบการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน	15
3.4 การจัดทำรายงานด้านความยั่งยืน	19
บทที่ 4 การกำหนดปัจจัยความยั่งยืนของ ยสท.	20
4.1 นโยบายภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนองค์กร	20
4.2 กระบวนการกำหนดหัวข้อเรื่องความยั่งยืนที่สำคัญ	25
4.3 ขั้นตอนการกำหนดหัวข้อความยั่งยืนที่สำคัญ	25
4.4 ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของ ยสท.	26
4.4.1 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	26
4.4.2 การวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยความยั่งยืนของ ยสท.	28
4.4.3 ความเชื่อมโยงของปัจจัยความยั่งยืนกับการดำเนินงานขององค์กร	31
4.4.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	32
4.4.5 แผนปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน ของ ยสท	33
4.4.6 การถ่ายทอดปัจจัยความยั่งยืนสู่การปฏิบัติ	34

บทที่ 1

บริบทของการยาสูบแห่งประเทศไทย

การยาสูบแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลังประเภทจัดหารายได้ จัดอยู่ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ประกอบธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายบุหรี่สำเร็จรูปโดยได้รับสิทธิผูกขาดในการผลิต บุหรี่ซิการ์เรต โดยองค์กรรมมีธุรกิจหลักคือการตอบสนองความต้องการบริโภคยาสูบรูปแบบต่าง ๆ ของผู้บริโภคในประเทศ และมุ่งขยายสู่ธุรกิจอื่น เช่น การส่งออก และการรับจ้างคู่ค้าต่างประเทศในการผลิต เพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กร

1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและยุทธศาสตร์การดำเนินการปีงบประมาณ 2565 – 2570 ดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

พันธกิจ

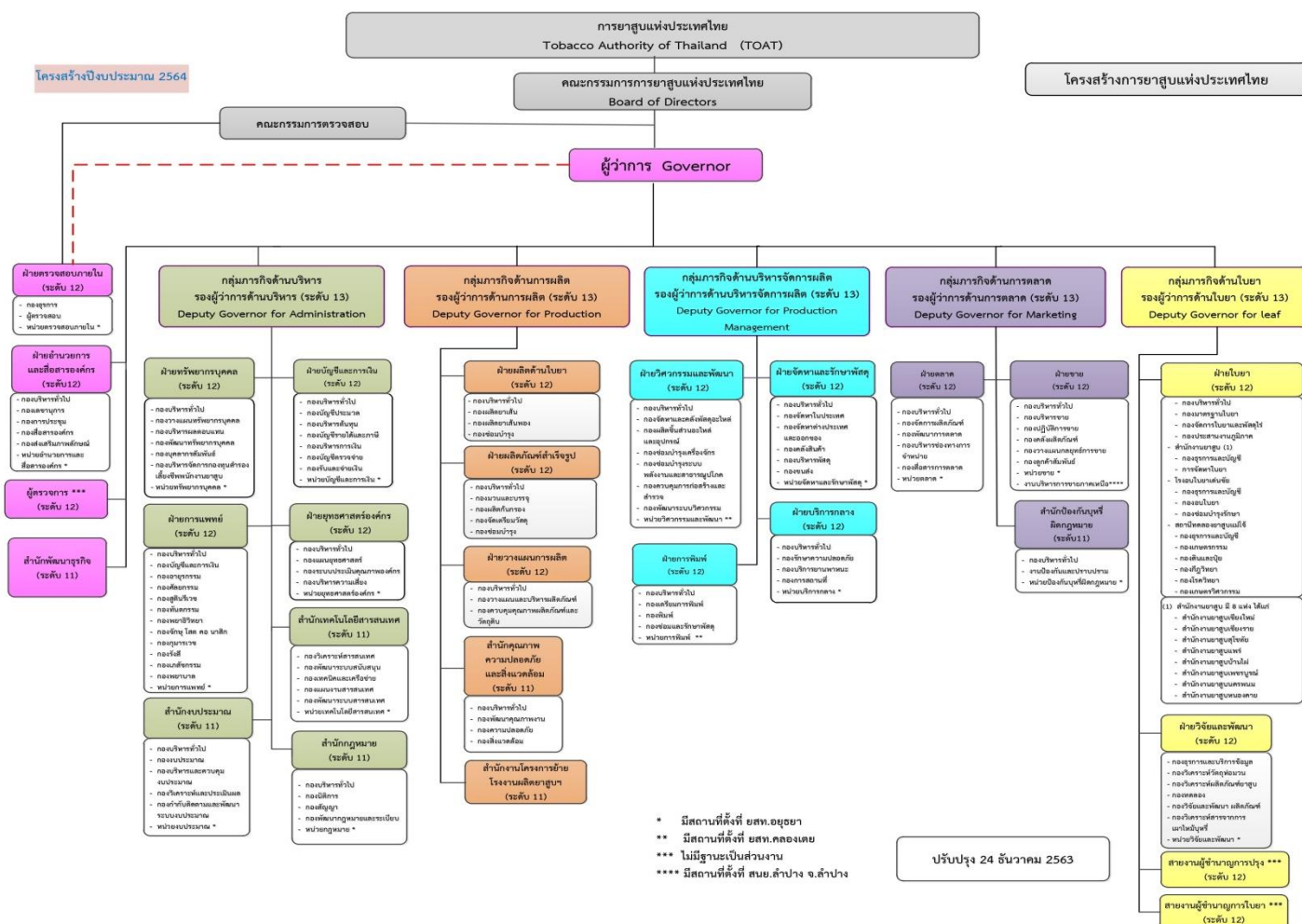
รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายสู่ตลาดต่างประเทศ ด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ
พร้อมพัฒนาธุรกิจ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ค่านิยม

สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร

1.2 โครงสร้างองค์กร

การยาสูบแห่งประเทศไทย จัดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงานเพื่อการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้



ส่วนงานตามผังโครงสร้างการบริหารงานของ ยสท. มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับภารกิจองค์กร

1.3 สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามตามการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบกับสมรรถนะหลักขององค์กรจากแผนยุทธศาสตร์ปีที่ผ่านมา สมรรถนะของหน่วยงานและกลุ่มภารกิจที่ต้นสังกัดนำเสนอ ผลการดำเนินงานในอดีตโดยเฉพาะผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าเป้าหมาย ร่วมกับการวิเคราะห์หน้าที่การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรผ่านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Driver) มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) การยาสูบแห่งประเทศไทย



ยสท. ได้รวบรวมปัจจัยดังกล่าวเข้าประชุมพิจารณาโดยผู้บริหารระดับสูง และนำปัจจัยดังกล่าวร่วมกับข้อสังเกตเพิ่มเติมจากการประชุมทำการวิเคราะห์ตามกระบวนการจัดทำ/ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์เพื่อหาสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ ยสท. ได้กำหนดให้สมรรถนะที่สร้างข้อได้เปรียบอย่างยั่งยืนเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร คือ **“การบริหารช่องทางจัดจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกที่ครอบคลุมทั่วประเทศ”**

ช่องทางจัดจำหน่ายของ ยสท. ครอบคลุมพื้นที่ทั้งประเทศ มีการบริหารจัดการแบ่งเป็น Node กลุ่มจังหวัด เพื่อการบริหารการตลาดและการกระจายสินค้าในระดับท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแบ่งการจัดการผลิตภัณฑ์การตลาด และการกระจายสินค้าทั้งในรูปแบบช่องทางร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในระดับต่าง ๆ และร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ ความได้เปรียบในขั้นต้นของการมีเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมเช่นนี้คือการยาสูบสามารถจัดจำหน่ายสินค้าให้ครอบคลุมตลาดในประเทศได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งซึ่งต้องขนส่งสินค้า เข้ามาจากฐานการผลิตในต่างประเทศ ทำให้มีปัจจัยด้านการขนส่งระหว่างประเทศ การตรวจสอบสินค้าผ่านแดน และอายุของผลิตภัณฑ์เข้ามาเป็นปัจจัยเกี่ยวเนื่องส่งผลให้ต้องใช้ระยะเวลามากขึ้นด้วยต้นทุนที่สูงขึ้น ต่างจาก ยสท. ที่มีจุดแข็งคือผูกขาดการผลิตในประเทศทำให้สามารถผลิตสินค้าและกระจายสู่ช่องทาง ต่าง ๆ สู่ผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการบริหารทั้งหมดนี้นอกจากจะสร้างความเหนือกว่าคู่แข่งในด้านภูมิศาสตร์แล้วยังเป็นเครือข่ายช่วยให้สามารถเข้าถึงข้อมูลการตลาดและการบริโภคอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดการตลาด การบริหารการขนส่ง ตลอดจนศึกษาวิจัยความต้องการของผู้บริโภคและการสร้างเครือข่ายเฝ้าระวังการกระทำผิดกฎหมายเกี่ยวกับยาสูบเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจขององค์กรเองและช่วยเหลือการบังคับใช้กฎหมายโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ

เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันต่อไปได้อย่างยั่งยืน ยสท. ได้พิจารณาให้สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร ได้แก่ การปรับปรุงบุหรื การผลิตวัตถุดิบ การบริหารศักยภาพทางการเกษตร

1.4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของ ยสท. โดยทางตรงหรือทางอ้อม หรือมีผลประโยชน์ใด ๆ กับการดำเนินงาน หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลใดที่อาจทำให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจของ ยสท. ประกอบด้วย

ลูกค้า

- ผู้บริโภค - ผู้ขาย (ตลาดในประเทศ) - ผู้ขาย (ตลาดต่างประเทศ)

บุคลากร

- ผู้บริหาร - พนักงานระดับปฏิบัติการ - ส่วนงานภายใน

คู่ค้า

- Supplier - ชาวไร่/ผู้ป่มีอิสระ
- ผู้ส่งมอบ (วัตถุดิบ/อะไหล่เครื่องจักร/อุปกรณ์สนับสนุนการผลิต) - ผู้รับจ้างขนส่งสำเร็จรูป
- ผู้รับจ้างขนส่งใบยา - นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ
- หน่วยงานรับจ้าง/ตรวจวัดภายนอก - บริษัทภายนอก (ผู้ตรวจประเมิน)
- ผู้ซื้อของเสียที่เหลือจากการผลิตไปรีไซเคิลหรือรีไซเคิล - Outsource
- บริษัทประกันภัย - วิทยากร/ผู้ให้ความรู้ภายนอก
- ผู้รับกำจัดของเสีย - ผู้ร่วมทุน (Joint venture)

หน่วยงานกำกับดูแล

- กระทรวงการคลัง - คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) - สำนักงานงบประมาณ
- คณะรัฐมนตรี - สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) - คณะกรรมการตรวจสอบ

หน่วยงานภาครัฐ

- กรมสรรพสามิต - กรมสรรพากร
- กระทรวงสาธารณสุข - กรมศุลกากร
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ - การท่าเรือ
- เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปราม (ตำรวจ, ทหาร) - กระทรวงมหาดไทย
- องค์การบริหารส่วนจังหวัด - องค์การบริหารส่วนตำบล
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) - การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.)
- องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย - กองทุนผู้สูงอายุ
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน - สำนักงานอัยการสูงสุด

ชุมชน

- ชุมชนโดยรอบที่ตั้ง
- ชุมชนรอบโรงพยาบาล
- ประชาชนทั่วไป

1.5 กฎหมาย กฎระเบียบเกี่ยวกับการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

- พระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561
- พระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า พ.ศ. 2562
- พระราชบัญญัติความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539
- พระราชบัญญัติการจัดทำร่างกฎหมายและการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมาย พ.ศ. 2562
- พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2544
- พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560
- พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562
- กฎระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ
 - พระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2560
 - ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์ยาสูบและผลิตภัณฑ์ยาสูบประเภทบุหรี่ยิกาแรต พ.ศ. 2561
 - ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการแสดงคำหรือข้อความที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือจูงใจให้บริโภคในฉลากของบุหรี่ยิกาแรต บุหรี่ยิการ์ ยาเส้น หรือยาเส้นปรุง พ.ศ. 2561
 - ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์ ยาสูบประเภท ยาเส้นหรือยาเส้นปรุง พ.ศ. 2562
 - ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการแสดงชื่อ ราคา และการแสดงการเป็นสถานที่ขายปลีกผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2561
 - กฎกระทรวงหรือประกาศต่างๆ ของการควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ
- กฎระเบียบเกี่ยวกับภาษียาสูบ
 - พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560
 - กฎกระทรวงกำหนดพิกัดอัตราภาษีสรรพสามิต
 - พระราชกฤษฎีกากำหนดอัตราภาษีสรรพสามิตที่จัดเก็บเพิ่มขึ้นเพื่อราชการส่วนท้องถิ่น
- กฎระเบียบด้านการตลาด
 - ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการแสดงชื่อ ราคา และการแสดงการ เป็นสถานที่ขายปลีกผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2561
 - พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544
- กฎระเบียบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
 - พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2542
 - พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560
 - ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560
 - ระเบียบการยาสูบแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการจัดหาและซื้อใบยาในประเทศ พ.ศ. 2561
 - กฎกระทรวงกำหนดให้หน่วยงานอื่นเป็นหน่วยงานของรัฐตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างฯ พ.ศ. 2560
 - กฎกระทรวงการคลังและประกาศต่าง ๆ

- กฎระเบียบด้านการเงิน
 - พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561
 - ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548
 - ประมวลรัษฎากรและกฎกระทรวงการคลังต่าง ๆ ด้านบัญชีและการเงิน
 - กฎกระทรวงการคลังและประกาศต่างๆ
- กฎระเบียบด้านแรงงาน
 - พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543
 - พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518
 - ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ
- กฎระเบียบด้านมาตรฐานอุตสาหกรรม
 - มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
 - พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554
- กฎระเบียบเกี่ยวกับโรงงานผลิตยาสูบ สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การจัดตั้งโรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่และการย้ายฐานการผลิตของการยาสูบแห่งประเทศไทยไปยังสวน อุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทำให้การยาสูบแห่งประเทศไทยต้องปฏิบัติตามกฎหมายดังต่อไปนี้

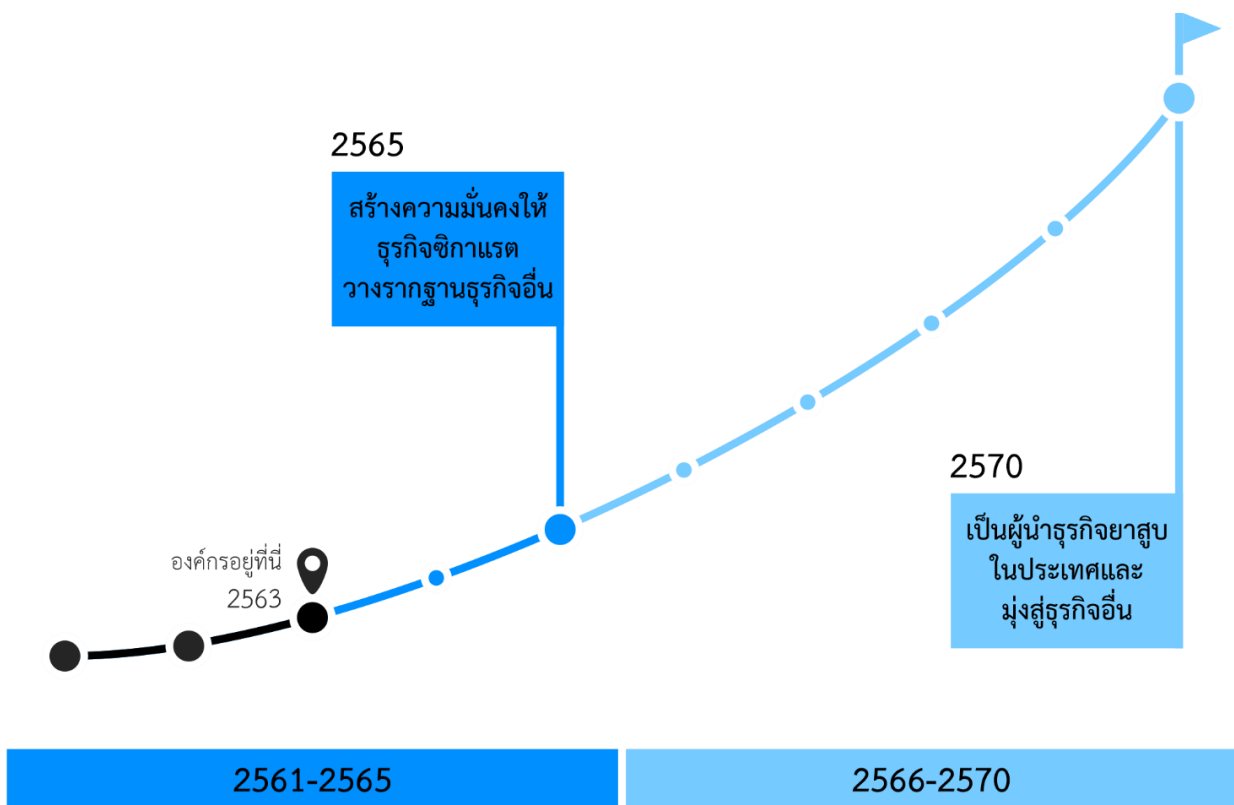
 - พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535
 - กฎกระทรวง (พ.ศ. 2535) ออกตามความใน พ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ. 2535 (บัญชีประเภท โรงงาน)
 - กฎกระทรวงฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2535) ออกตามความใน พ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ. 2535
 - หมวดที่ 1 ที่ตั้ง สภาพแวดล้อม ลักษณะอาคารและลักษณะ ภายในของโรงงาน
 - หมวดที่ 4 การควบคุมการปล่อยของเสีย มลพิษ หรือสิ่งใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
 - หมวดที่ 5 ความปลอดภัยในการประกอบกิจการโรงงาน
 - ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง กำหนดค่าปริมาณเขม่าควันที่เจือปนในอากาศที่ระบาย ออกจากปล่องของหม้อน้ำของโรงงาน พ.ศ. 2549
 - ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 2 (2539) เรื่อง กำหนดคุณลักษณะของน้ำทิ้งที่ระบายออกจากโรงงาน
 - ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง การกำจัดสิ่งปฏิกูลหรือวัสดุที่ไม่ใช้แล้ว พ.ศ. 2548
 - ประกาศการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ 78/2554 เรื่อง หลักเกณฑ์ทั่วไปในการระบายน้ำเสียเข้าสู่ระบบบำบัดน้ำเสียส่วนกลางในนิคมอุตสาหกรรม
 - ประกาศบริษัทสวนอุตสาหกรรมโรจนะ
 - ประกาศฉบับที่ 1/2557 เรื่อง การปล่อยน้ำเสียของโรงงานภายในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ (อยุธยา)
 - ประกาศฉบับที่ 2/2557 เรื่อง การควบคุมและจัดสรรอัตราการระบายมลสารทางอากาศ
 - ประกาศฉบับที่ 3/2557 เรื่อง การกำหนดลักษณะและคุณภาพของน้ำมันเตา
 - ประกาศฉบับที่ 4/2557 เรื่อง การกำหนดค่าปริมาณของสารเจือปนในอากาศที่ระบายออกจากโรงงาน
 - ประกาศฉบับที่ 5/2557 เรื่อง การคิดค่าบริการบำบัดน้ำเสีย
 - ประกาศฉบับที่ 6/2557 เรื่อง การปล่อยน้ำเสียลงรางระบายน้ำฝน

บทที่ 2

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ยสท.

การยาสู่ประเทศไทย ได้ทบทวนทิศทางและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบทิศทางการจัดทำยุทธศาสตร์การดำเนินงานปีงบประมาณ 2565 – 2570 เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวิสัยทัศน์และทิศทางที่ได้กำหนดขึ้นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและแนวนโยบายแห่งรัฐ ยสท. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งนอกจากจะเป็นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวให้องค์กรถ่ายทอดมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์รองรับตามช่วงเวลาแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรลงมาเป็นปัจจัยที่สามารถถ่ายทอดสู่การจัดทำแผนงานและตัวชี้วัดในระดับต่างๆ นับแต่ระดับองค์กรสู่ ระดับบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานและการติดตามวัดผลความสำเร็จในทุกระดับขององค์กรจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

- **เพิ่มสัดส่วนการจำหน่ายบุหรี่ซิการ์แดภายในประเทศโดยการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด** ด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่มีต้นทุนที่เหมาะสม เพิ่มศักยภาพช่องทางการจำหน่าย ส่งเสริมการจำหน่ายกับเครือข่ายขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการ
- **เพิ่มรายได้จากการพัฒนาธุรกิจอื่น** โดยการขยายตลาดสู่ต่างประเทศและรับจ้างผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่มีอยู่ เช่น ใบยา ยาเส้น รวมถึงการพัฒนาธุรกิจอื่นจากสินทรัพย์องค์กร เพื่อให้มีกำไรสุทธิเพิ่มจากการพัฒนาธุรกิจอื่น



2.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้ทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายในปิงบประมาณ 2565–2570 โดยแต่ละข้อถ่ยทอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงานตามประเด็นหลักดังนี้

1 ช่วงชิงตลาด

มุ่งเน้นความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง โดยให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) และให้ความสำคัญกับข้อมูลลูกค้า ข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้า (Customer Feedback) และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าให้กับผู้บริโภค การนำเสียงตอบกลับผู้บริโภค (Voice of Customer) มาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และปรับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2 เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

การพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน โดยใช้ข้อมูลการตอบกลับจากลูกค้า (Voice of Customer : VOC) ในการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของผู้บริโภค เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค เช่น คุณภาพการสูบที่ดีขึ้น เป็นต้น รวมถึงการให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุน และการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทั้งด้านใบยา ด้านการผลิต และด้านบริหารจัดการผลิต

3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

การมองหาโอกาสสร้างรายได้เพิ่มจากการพัฒนาธุรกิจใหม่ (New Business) โดยใช้ทรัพยากรทรัพย์สิน และความชำนาญขององค์กรที่มีอยู่ ให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจอื่นและการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ โดยพิจารณาแต่ละด้าน ได้แก่ การขยายตลาดธุรกิจไปสู่ต่างประเทศ การจำหน่ายใบยาและยาเส้นมวนเอง การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ การสร้างรายได้จากพืชอื่น การพัฒนาบริการทางการแพทย์ และการเพิ่มศักยภาพการพิมพ์

4 บริหารสู่ความยั่งยืน

การบริหารจัดการด้านบุคลากรและเทคโนโลยี รวมถึงการสร้างการตระหนักรู้และห่วงใยองค์กร (Burning Platform) ความคิดริเริ่มและนวัตกรรม เพื่อสร้างองค์กรให้มีความยั่งยืน โดยวางกรอบการดำเนินงานเพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และการมุ่งเน้นส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร

2.2 การถ่ยทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สู่กลยุทธ์และการปฏิบัติ

จากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แล้ว ยสท. ได้วิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยทำการวิเคราะห์สมรรถนะหลักองค์กร ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากำหนดความเชื่อมโยงของปัจจัยดังกล่าวกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แล้วทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการตามสภาพแวดล้อมการดำเนินงานโดยใช้การวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix เพื่อให้แน่ใจว่าจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามทุกข้อจะมีกลยุทธ์รองรับ

TOWS Matrix ของกลยุทธ์การดำเนินงาน

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โอกาส	- การบริหารช่องทางการจำหน่าย Traditional Trade - การพัฒนาธุรกิจยาเส้น - การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก	- การพัฒนาธุรกิจยาเส้น - การพัฒนาธุรกิจยาสูบสู่ต่างประเทศ - การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก
ภัยคุกคาม	- การบริหารช่องทางการจำหน่าย Traditional Trade - การบริหารช่องทางการจำหน่าย Modern Trade - การตลาดด้านราคาและผลิตภัณฑ์ - การพัฒนาธุรกิจยาสูบสู่ต่างประเทศ - การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก - การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล	- การบริหารช่องทางการจำหน่าย Traditional Trade - การบริหารช่องทางการจำหน่าย Modern Trade - การตลาดด้านราคาและผลิตภัณฑ์ - การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต - การจัดการสิ่งแวดล้อมและการบริหารโรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่ - การพัฒนาธุรกิจยาสูบสู่ต่างประเทศ - การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล - การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ของ ยสท. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายในปิงบประมาณ 2565–2570 โดยแต่ละข้อถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงานตามประเด็นหลัก ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ	กลยุทธ์*	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย*
1 ช่วงชิงตลาด	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านการตลาด	-	-
2 เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	2.1 การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต	-	-
	2.2 การควบคุมคุณภาพ	-	-
	2.3 การบริหารสินทรัพย์	-	-
3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	3.1 การขยายมูลค่าทางธุรกิจ	-	-
4 บริหารสู่ความยั่งยืน	4.1 การบริหารทุนมนุษย์	-	-
	4.2 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)	-	-
	4.3 การจัดการความรู้และ นวัตกรรม	-	-

*หมายเหตุ : กลยุทธ์และเป้าหมายขอได้ที่การยาสูบแห่งประเทศไทย

2.3 เป้าประสงค์และเป้าหมายระยะยาวของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ถูกนำมากำหนดเป้าประสงค์และเป้าหมายระยะยาว ประจำปี 2561 – 2565 ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	หน่วย	2561	2562	2563	2564	2565
1 ช่วงชิงตลาด (รายได้จำหน่ายสุทธิในประเทศ)	ล้านบาท	49,276	51,550	42,577	44,458	45,875
1.1 การบริหารช่องทางการจำหน่าย Traditional Trade (รายได้จำหน่าย Traditional Trade)	ล้านบาท	39,421	41,240	29,803	31,120	32,113
1.2 การบริหารช่องทางการจำหน่าย Modern Trade (รายได้จำหน่าย Modern Trade)	ล้านบาท	9,855	10,310	12,773	13,337	13,762
1.3 การตลาดด้านราคาและผลิตภัณฑ์ (มูลค่าจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่)	ล้านบาท	2,050	2,376	2,982	3,800	3,990
2 ควบคุมค่าใช้จ่าย (ต้นทุนการผลิต)	บาท/ พัน만원	231.741	221.95	224.31	230.64	240.86
2.1 การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต (ค่าใช้จ่ายในการผลิตและค่าแรงทางตรง)	บาท/ พัน만원	94.14	93.613	89.12	89.12	86.30
2.2 การจัดการสิ่งแวดล้อมและการบริหารโรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่ (ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน)	ร้อยละ	100	100	100	100	100
3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ (รายได้จากการขยายสู่ธุรกิจอื่น)	ล้านบาท	70	105	43.60	75	109
3.1 การพัฒนาธุรกิจยาเส้น (รายได้จากธุรกิจยาเส้น)	ล้านบาท	-	15	9.60	20	25
3.2 การพัฒนาธุรกิจยาสูบสู่ต่างประเทศ (รายได้จากการส่งออกและรับจ้างผลิตบุหรี่เพื่อส่งออก)	ล้านบาท	70	75	13	23	40
3.3 การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก (รายได้จากธุรกิจอื่น)	ล้านบาท	-	30	21	32	44
4 ปฏิรูปองค์กรสู่อนาคต (ความสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์)	ร้อยละ	100	100	100	100	100
4.1 การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล (ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน)	ร้อยละ	100	100	100	100	100
4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กร (ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน)	ร้อยละ	100	100	100	100	100

บทที่ 3

ระบบบริหารจัดการด้านความยั่งยืนของ ยสท.

3.1 นโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ .

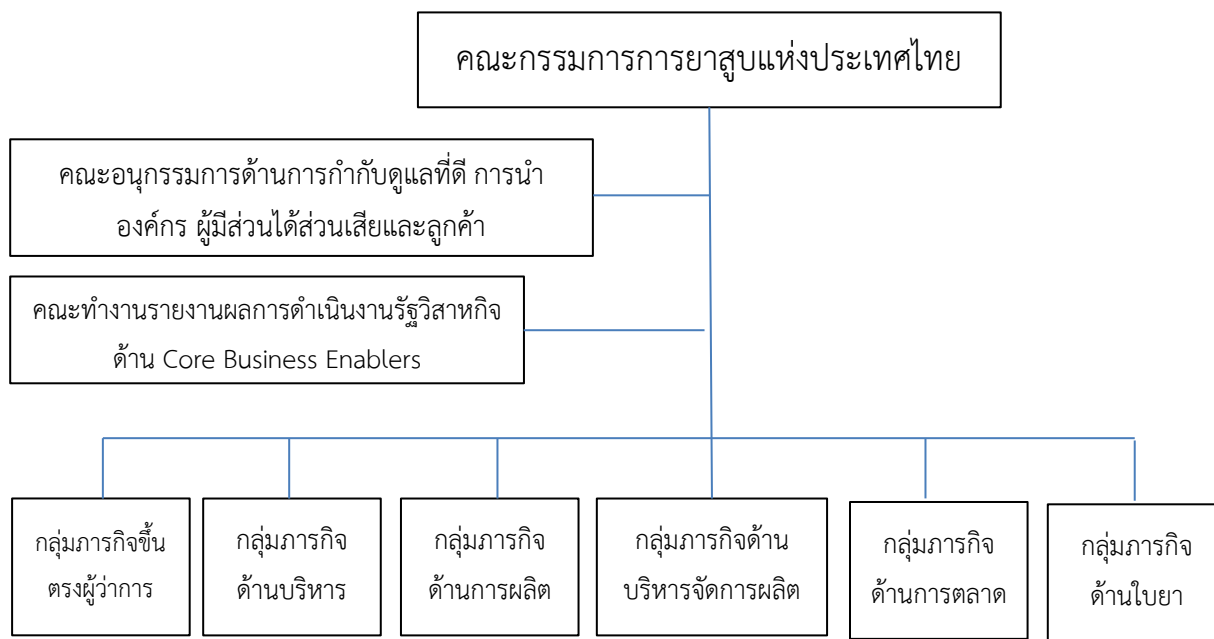
ยสท. มุ่งมั่นบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในการคงความเป็นผู้นำในธุรกิจบุหรืชีกาเรตในประเทศไทยและขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กรสืบไป โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติงานสู่การดำเนินงานในระดับบริหารและระดับบุคลากร มีการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ตามที่กำหนด

คณะกรรมการ จึงได้กำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานถือปฏิบัติ ดังนี้

1. คณะกรรมการ กำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางในการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของ ยสท. อย่างเป็นระบบ โดยมีความสอดคล้องกับกรอบและแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals 2030: SDGs) โดยมองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกัน
2. ยสท. ต้องกำหนดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบในการขับเคลื่อนนโยบาย กำหนดกรอบ ทิศทางและแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป รวมทั้งการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
3. ผู้บริหารระดับสูง จัดให้มีกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยยั่งยืน โดยพิจารณาปัจจัยนำเข้าด้านต่าง ๆ เช่น ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ผลการวิเคราะห์ SWOT สมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสัญญาณการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อกำหนดปัจจัยความยั่งยืนในการดำเนินงานของ ยสท.
4. ยสท. ต้องมีการถ่ายทอดปัจจัยความยั่งยืนองค์กรสู่การปฏิบัติและกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการดำเนินงานรองรับปัจจัยความยั่งยืนแต่ละด้านสู่ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้การติดตามการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความยั่งยืนกับการดำเนินแผนยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
5. ผู้บริหาร ทำหน้าที่กำกับและติดตามผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ตามที่กำหนดให้เป็นไปตามนโยบาย คู่มือ กรอบแนวทางการปฏิบัติ แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี
6. ยสท. ต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. ยสท. ต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการ เพื่อกำกับดูแลและติดตามอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

3.2 โครงสร้างการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน .

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่ความยั่งยืน การบริหารจัดการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จะเสริมสร้างให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ยสท. มีโครงสร้างการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการอำนวยการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และคณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนงานตามผังโครงสร้างองค์กร



3.3 บทบาทหน้าที่และระบบการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน

ยสท. ได้กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการ โดยระบุทั้งบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และฝ่ายงานหลักที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท. โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย

- 1) พิจารณาทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนและแผนยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนของ ยสท
- 2) สนับสนุนให้มีการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายด้านความยั่งยืนของและสอดคล้องกับการพัฒนาความยั่งยืนตามหลักสากล

2. คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

คณะกรรมการ ยสท. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ซึ่งประกอบด้วย กรรมการการ ยสท. ผู้บริหารสูงสุด เพื่อกำกับดูแลงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างคล่องตัว มีมาตรฐาน และเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยให้คณะอนุกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) ให้นโยบาย กรอบทิศทาง และแนวปฏิบัติที่ดีต่อการยาสูบแห่งประเทศไทยตามมาตรฐานสากล ที่เป็นที่ยอมรับในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) การนำองค์กร (Leadership) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) การแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม การบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้น ทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาและการรายงานความยั่งยืน (Global Reporting Initiative) การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) และการบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management)

2) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนด้านการกำกับดูแลที่ดี แผนด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แผนระบบบริหารจัดการองค์กร แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า และตลาด เป็นต้น และทบทวนแผนงานดังกล่าวเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อมีเหตุการณ์ที่สำคัญจำเป็น ก่อนรายงานให้คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อทราบ

3) กำกับ และติดตามผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดี แผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี พร้อมทั้งให้ความเห็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย

4) รายงานผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่อคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม หรืออย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

3. คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers

เพื่อให้การดำเนินงานของตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ของ ยสท. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจและการบริหารจัดการองค์กร ยสท. จึงได้จัดให้มีคณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers รายด้าน รวม 8 ด้านตามระบบการประเมินฯ โดยคณะทำงานมีหน้าที่ดังนี้

1) ศึกษาหลักเกณฑ์และรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers

2) นำเสนอแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ต่อผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการกำกับ เพื่อขอรับความเห็นชอบใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และรายงานคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อทราบ และ/หรือเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการดำเนินงาน

3) ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยที่ได้รับความเห็นชอบ โดยที่

(1) การดำเนินการตามแนวทางต้องมียุทธศาสตร์ / ระบบหลักการ

(2) นโยบาย / ระบบหลักการ ทำได้อย่างมีคุณภาพ

(3) การดำเนินการตามแนวทางต้องทำจริงอย่างทั่วถึง / สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด

(4) การดำเนินการตามแนวทางต้องมีการเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

(5) การดำเนินการตามแนวทางต้องได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4) จัดทำข้อมูลผลการดำเนินงาน พร้อมเอกสารประกอบ เพื่อนำส่งสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภายใน 1 เดือน หลังสิ้นปีบัญชี

5) ตอบสัมภาษณ์ผู้ตรวจประเมินภายนอก

4. ผู้บริหารและส่วนงานภายใน ยสท.

การยาสูบแห่งประเทศไทย กำหนดให้ผู้บริหารและส่วนงานที่เกี่ยวข้องตามผังโครงสร้างองค์กร ทั้ง 5 กลุ่มภารกิจ รับผิดชอบดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและนโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ โดยบริหารจัดการ กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ส่งเสริมและปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการด้านความยั่งยืนขององค์กรและตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบดำเนินการของแต่ละส่วนงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะอนุกรรมการ และ/หรือ คณะกรรมการ เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม หรืออย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

4.1 ผู้บริหารระดับสูง

- พิจารณากำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ แนวทางบริหารและดัชนีชี้วัดด้านความยั่งยืนที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนของ ยสท.
- ผลักดันให้มีการบริหารความยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร โดยจัดให้มีโครงสร้างผู้รับผิดชอบ เช่น หน่วยงาน คณะกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นผู้แทนผู้บริหารในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยหัวหน้าหน่วยงาน คณะกรรมการ หรือคณะทำงาน หรือบุคคลผู้รับผิดชอบ ควรเป็นผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรายงานตรงต่อประธานคณะกรรมการฯ
- ติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน รวมถึงพิจารณาการรายงาน ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนผ่านรายงานความยั่งยืนประจำปีของ ยสท.
- สื่อสารแสดงความมุ่งมั่นและความก้าวหน้าในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง

4.2 หน่วยงานด้านพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท.

- ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร
 - รับผิดชอบในภาพรวมของการขับเคลื่อนนโยบาย แนวปฏิบัติและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนของ ยสท. ไปสู่การปฏิบัติ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 - ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ประเมินผลสำเร็จเทียบกับเป้าหมาย ทวนสอบความถูกต้อง ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาวางแผนปรับปรุงการดำเนินงาน รวมถึงรายงานความก้าวหน้าต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการฯ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
- สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาระบบบริหารจัดการและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการรายงานผลด้านความยั่งยืนของ ยสท.
- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร
 - จัดทำเอกสารสนับสนุน คู่มือ แนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางเทคนิคต่างๆที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน
 - สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้กับพนักงาน ผ่านช่องทางสื่อสารและวิธีการต่างๆ
 - สื่อสารการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรต่อสาธารณะ

- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
 - อบรมพนักงานให้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร
 - สร้างความตระหนักให้เกิดความจริงจังในการปฏิบัติงาน สนับสนุนการศึกษาดูงาน/การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ปลุกจิตสำนึกและสร้างวัฒนธรรมด้านความยั่งยืนภายในองค์กร
 - ถ่ายทอดตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดร่วม/ตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI) สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน ยสท.
- ทุกส่วนงานภายใน ยสท.
 - นำเอานโยบายและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
 - รับผิดชอบดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนของ ยสท.
 - ติดตาม ประเมินสะท้อนบทวนผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน
 - รายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนนำเสนอฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร เป็นประจำทุกเดือน รวมทั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
 - สื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนและสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

3.4 การจัดทำรายงานด้านความยั่งยืน

ยสท. กำหนดผู้รับผิดชอบและแนวทางการจัดทำรายงานด้านความยั่งยืนประจำปีงบประมาณ โดยให้ผู้บริหารและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้

- 1) ส่วนงานที่รับผิดชอบดำเนินการตามแผนงานด้านความยั่งยืนประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานนำเสนอต่อผู้บริหาร คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการฯ ที่กำกับดูแล
- 2) ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร รวบรวมข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านความยั่งยืนประจำปี การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดสำหรับการจัดทำรายงานความยั่งยืนประจำปีของ ยสท.
- 3) คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG & Leadership) รวบรวมข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านความยั่งยืนและสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปี เพื่อการจัดทำรายงานฯ
- 4) คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG & Leadership) ดำเนินการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท. ประจำปี ให้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานสากล : หลักเกณฑ์ในการจัดทำรายงานตามมาตรฐานของ Global Reporting Initiative (GRI Standard) ซึ่งเชื่อมโยงความสอดคล้องของการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือนหลังสิ้นปีงบประมาณ และนำเสนอต่อหัวหน้าคณะทำงาน/ผู้บริหาร
- 5) ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร ดำเนินการเผยแพร่รายงานด้านความยั่งยืนของการยาสูบแห่งประเทศไทยในช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ได้แก่ ระบบ Intranet Internet รายงานประจำปี เพื่อสื่อสารผลการดำเนินงานขององค์กรให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไป

บทที่ 4

การกำหนดปัจจัยความยั่งยืนของ ยสท.

เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ตลอดจนการตระหนักถึงบทบาทในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการส่งเสริมและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ยสท. ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการกำหนดแนวทางการดำเนินการสู่ความยั่งยืนขององค์กรที่คำนึงถึงความเกี่ยวข้องระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ตลอดจนการดำเนินงานทั้งห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเป็นไปอย่างสมดุล สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน และตั้งอยู่บนฐานความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีตลอดห่วงโซ่อุปทานและลดผลกระทบทางลบจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม

ยสท. ได้พิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อการกำหนดปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร ดังนี้

4.1 นโยบายภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนองค์กร

ปัจจุบันประเทศไทยได้มีการจัดทำแผนพัฒนาประเทศในหลายระดับ ซึ่งการยาสูบแห่งประเทศไทยในฐานะรัฐวิสาหกิจได้ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐในการนำกรอบการดำเนินงานของแผนต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้จัดทำขึ้นมาเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้สอดคล้องกัน โดยแผนงานและกระบวนการทั้งหมดยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่กับความรู้และคุณธรรม” เป็นแนวทางในการดำเนินการ

4.1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีกรอบการดำเนินงานระหว่างปี 2561 – 2580 และได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580 คือ

“ ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว
ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ”

โดยเป้าหมายการพัฒนาประเทศภาพรวม “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

4.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติมีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

4.1.3 แผนการปฏิรูปประเทศ 12 ด้าน

แผนการปฏิรูปประเทศ ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ ประกอบด้วย ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคี สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อจัดความเหลื่อมล้ำ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ การปฏิรูปประเทศต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ชาติ

4.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

สำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยการยาสูบแห่งประเทศไทยใช้ทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 – 2564 เป็นแนวนโยบายภาครัฐประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์

4.1.5 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีมติให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานประจำปี แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี และและเป้าหมาย 20 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป โดยกำหนดให้มีวิสัยทัศน์ “รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงินโดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้”

4.1.6 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

จากการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ภาพรวมรัฐวิสาหกิจ ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์แยกตามกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานที่แตกต่างกันให้สามารถเป็นกลไกที่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และบรรลุสู่การเป็นประเทศไทยที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนได้ โดยยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ยึดถือแนวทาง คือ

“พิจารณาบทบาทและภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวมถึงบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัยโดยยึดหลักธรรมาภิบาล”

ทิศทางการพัฒนาองค์กรสำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่มนี้ควรมุ่งเน้นการสร้างการแข่งขันในการบริหารจัดการองค์กรและการดำเนินธุรกิจตามภารกิจหลัก เริ่มจากการสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินด้วยการสร้างรายได้เพิ่มเพื่อยกระดับองค์กรให้มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง พัฒนาการลงทุนด้วยการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุน ต่าง ๆ อาทิเช่น การลงทุนด้านเครื่องจักร ด้านเทคโนโลยีการผลิต ประกอบการการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดเพื่อรองรับการแข่งขันที่จะสูงขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ การพัฒนาองค์กรจะต้องควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์กับการผลิต การพัฒนาสินค้าและบริการ ช่องทางการเข้าถึงบริการลูกค้าและประชาชน โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นสำคัญ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ

4.1.7 ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาจากการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

การพิจารณابันทักข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2562 โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการจัดทำบันทักข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้มีข้อสังเกต ดังนี้

- เนื่องจากบริบทการแข่งขันโดยเฉพาะปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่ โครงสร้างภาษีบุหรี การแข่งขันด้านราคาและด้านเทคโนโลยีของคู่แข่งที่เพิ่มขึ้น สถานะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology/Digital Disruption) ส่งผลให้ระดับขีดความสามารถของ ยสท. ลดลง ดังนั้น ยสท. ควรมีการทบทวน/ปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงานที่สำคัญ และรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม รวมทั้งดำเนินการพัฒนาทักษะบุคลากรทั้งแบบ Upskill และ Reskill และสร้างวัฒนธรรมให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานทั่วทั้งองค์กร ลดต้นทุนการผลิต และสร้างคุณค่าให้ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งยกระดับขีดความสามารถองค์กรอย่างยั่งยืน
- ยสท. ควรเร่งสรรหาผู้ว่าราชการ ยสท. คนใหม่ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนมีความต่อเนื่อง และสามารถนำทิศทางดังกล่าวไปปฏิบัติตอบสนองต่อบริบทการแข่งขันได้ทันกาล
- ยสท. ต้องมีการดำเนินการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ เช่น หาช่องทางการตลาดใหม่ ลดต้นทุนการผลิต และวิจัยใบยา เพื่อนำไปพัฒนา/สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- ยสท. ควรมียุทธศาสตร์ด้านบุคลากรให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดทำกระบวนการทำงานและการผลิตที่จำเป็นสำหรับโรงงานผลิตยาสูบ ซึ่งเป็นการประเมินตนเอง (Self-assessment) เพื่อวิเคราะห์หาอัตรากำลังหรือจำนวนแรงงาน กลุ่ม/ประเภทแรงงานที่เหมาะสม (Optimal size) และสร้างเป็นกลยุทธ์ด้านบุคลากรของ ยสท. ให้สามารถปรับตัว และรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยภายนอก เช่น เทคโนโลยีดิจิทัล ได้อย่างยั่งยืน

4.1.8 ความเห็นเพิ่มเติมของกระทรวงการคลัง

- ยสท. ควรพิจารณาความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ด้านการตลาด เกี่ยวกับการทบทวนจำนวนชนิดผลิตภัณฑ์ (Product Item) และตราสินค้าให้มีความเหมาะสมกับสถานะตลาดและความต้องการของผู้บริโภคเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมและรักษาส่วนแบ่งการตลาด
- ยสท. ควรหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ เช่น การพิจารณาช่องทางเพื่อขยายตลาดในต่างประเทศ และการหารายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่บุหรี (Non-Cigarette) เช่น การจำหน่ายยาเส้นมวนเอง การจำหน่ายยาเส้นไม่ปรุง การจำหน่ายใบยา และรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ

4.1.9 ข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

ยสท. ได้จัดทำกระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ในขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสำรวจ การตอบแบบสอบถาม และการจัดประชุมสัมมนากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็น ความต้องการ สภาพการณ์ การดำเนินงานในปัจจุบัน และความพึงพอใจ โดยสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ดังนี้

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการด้านการบริการ	ความต้องการด้านการปฏิบัติ	ความคาดหวังในอนาคต
ลูกค้า ผู้บริโภค ผู้ขาย (ตลาดในประเทศ) ผู้ขาย (ตลาดต่างประเทศ)	- เพิ่มช่องทางการสื่อสารและ รื่องเรียนโดยตรงระหว่าง องค์กรและผู้บริโภค - ลดขั้นตอนและความซับซ้อน ของการดำเนินงานให้คล่องตัว ยิ่งขึ้น - ช่องทางการสื่อสารที่มากขึ้น และรวดเร็วขึ้น - แจ้งข่าวสารด้านการผลิต และเครื่องจักรให้สามารถวางแผน การสั่งซื้อและสำรอง สินค้าล่วงหน้าได้	- เพิ่มจุดขายสินค้าเพื่อความ สะดวกในการซื้อหา - บังคับใช้โควตาของร้านขาย ส่งแต่ละรายอย่างจริงจัง - กำหนดเป้าหมายการขายให้ สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น - ออกมาตรการบังคับไม่ให้ MT ขายส่งบุหรี่ยีในราคาต่ำกว่าทุน - การขนส่งที่รวดเร็วและ ช่องทางติดต่อผู้ส่งสินค้า - แก้ปัญหาบุหรี่ยีผิดกฎหมาย อย่างเร่งด่วน	- ออกบุหรี่ยีที่มีรสชาติและภาพ ลักษณ์ใกล้เคียงกับบุหรี่ยี ตปท. - บุหรี่ยีกลุ่ม Premium - ปลอกสวมบุหรี่ยีที่ทันสมัย - จัดการสัดส่วนการจำหน่าย ระหว่าง ป.1 กับโมเดิร์นเทรด ให้ชัดเจนและเป็นธรรม - เป็นผู้นำในการเคลื่อนไหวให้ ปรับโครงสร้างราคาและภาษี ยาสูบให้สอดคล้องกับ สภาพการณ์จริงและ ประเทศชาติไม่เสียผลประโยชน์ - ออกนโยบายรับคืนบุหรี่ยีเก่า
บุคลากร ผู้บริหาร พนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนงานภายใน	ช่องทางการสื่อสารที่มากขึ้น และรวดเร็วขึ้น	- จัดสรรจำนวนบุคลากรและ ทรัพยากรให้เพียงพอต่อ การปฏิบัติงาน - กำหนดขอบเขตและความ รับผิดชอบงานให้ชัดเจน - พัฒนาศักยภาพให้สามารถ ทำงานในตำแหน่งงานได้ ไม่ให้เป็นงานที่ติดไปกับตัว บุคคลเพียงคนเดียว - ไม่จัดกิจกรรมให้พนักงาน เข้าร่วมในเวลางาน	- ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน และสวัสดิการให้เป็นธรรม - ประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหา และการเลื่อน ตำแหน่งอย่างชัดเจน - การวางแผนปฏิบัติงานที่ ชัดเจนและเป็นรูปธรรมให้ พนักงานมั่นใจในอนาคตของ องค์กร
คู่ค้า - Supplier - ชาวไร่/ผู้บ่มอิสระ - ผู้ส่งมอบ (วัตถุดิบ /อะไหล่ เครื่องจักร/อุปกรณ์สนับสนุนการผลิต) - ผู้รับจ้างขนส่งบุหรี่ยีสำเร็จรูป - ผู้รับจ้างขนส่งไปยา - นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ - หน่วยรับจ้าง/ตรวจวัด - บริษัทผู้ตรวจประเมิน - ผู้ซื้อของเสียจากการผลิต - Outsource - บริษัทประกันภัย - วิทยากรฯ - ผู้รับกำจัดของเสีย	- ขั้นตอนการรับซื้อ การลง ทะเบียนและการดำเนินการมี ความซับซ้อนและล่าช้า ควร ปรับปรุงให้คล่องตัวยิ่งขึ้น - จัดสรรโควตาให้แล้วเสร็จ ภายในเดือนกรกฎาคมให้ทัน ต่อฤดูเพาะปลูก - ช่องทางการสื่อสารที่มากขึ้น และรวดเร็วขึ้น - ลดขั้นตอนและความซับซ้อน ของการดำเนินงานให้คล่องตัว ยิ่งขึ้น - ช่องทางการสื่อสารที่มากขึ้น และรวดเร็วขึ้น	- การแก้ไขปัญหาโรคระบาด และภัยธรรมชาติที่เป็นระบบ - โครงการทายาทผู้เพาะปลูก - ความเข้าใจของผู้บริหาร ระดับสูงต่อสภาพการณ์จริง ของชาวไร่ - จัดสรรโควตาการผลิตให้ สอดคล้องกับต้นทุนและ ศักยภาพของผู้บ่มอิสระแต่ ละราย	- การประกันภัยไร่ยาสูบจากภัย ธรรมชาติ - โควตาซื้อไปยาที่มากขึ้น - พัฒนาสถานีไปยาเป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้ - - ขุดเซรรายได้จากการลด การซื้อไปยา

หน่วยงานกำกับดูแล - กระทรวงการคลัง - สำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ (สคร.) - สำนักงานประมาณ - สำนักงานบริหารหนี้ สาธารณะ (สบน.) - สำนักงานสภาพัฒนา การเศรษฐกิจฯ (สศช.) - คณะกรรมการการยาสูบ - คณะกรรมการตรวจสอบ	- รวมศูนย์การติดต่อข้อมูลทุก ด้านของการยาสูบแห่ง ประเทศไทยเพื่อให้สามารถส่ง ข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น	• ในกรณีที่มีข่าวที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานของการยาสูบ แห่งประเทศไทย ควรรับให้ ข้อมูลหรือชี้แจงผ่านสื่อต่าง ๆ โดยเร็วเพื่อสร้างความเข้าใจที่ ถูกต้องให้กับประชาชนและ ผู้เกี่ยวข้อง	- ให้มีทิศทางด้านนโยบายการ ลงทุนที่ชัดเจน โดยให้ ความสำคัญกับรายการลงทุน หลักตามภารกิจให้เสร็จสิ้นตาม วัตถุประสงค์และระยะเวลาที่ได้ กำหนดไว้ตามแผน เพราะความ ล่าช้าที่เกิดขึ้นอาจส่งผลให้ เป้าหมายและผลที่คาดว่าจะ ได้รับจากโครงการมีแนวโน้มที่ อาจเริ่มไม่สะท้อนกับสภาพ ตลาดและการแข่งขันในปัจจุบัน เท่าที่ควร
หน่วยงานภาครัฐ - กรมสรรพสามิต - กรมสรรพากร - กระทรวงสาธารณสุข - กรมศุลกากร - การท่าเรือ - สศช. - หน่วยงานภาครัฐด้าน การปราบปรามฯ - กระทรวงมหาดไทย - อบจ / อบต - สสส. - องค์การกระจายเสียง - กองทุนผู้สูงอายุ - สตง. - สำนักงานอัยการสูงสุด	- จัดตั้งฝ่ายประสานงานหรือ ฝ่ายรัฐกิจสัมพันธ์เพื่อเป็นศูนย์ ข้อมูลกลางในการ ประสานงานกับหน่วยงาน ภาครัฐ	จัดทำฐานข้อมูลด้านต่าง ๆ	- พิจารณาลาดสินค้ายาสูบที่ จาหน่ายอยู่ในปัจจุบันและ ของต่างประเทศและดำเนินการ เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงของ อุตสาหกรรมยาสูบ - จัดหาอุปกรณ์สำนักงานให้ เพียงพอและพื้นที่ปฏิบัติงาน ที่มากขึ้นให้ทางสำนักงานฯ ใช้ ปฏิบัติหน้าที่ในการยาสูบแห่ง ประเทศไทย
ชุมชน - ชุมชนโดยรอบที่ตั้ง - ประชาชนทั่วไป - ชุมชนรอบโรงพยาบาล	- ลดขั้นตอนและความซับซ้อน ดำเนินงานและให้คล่องตัวขึ้น	- สนับสนุนการประกอบอาชีพ เกี่ยวกับยาสูบ	- ส่งเสริมอาชีพเกี่ยวกับยาสูบ ทั้งระบบอย่างยั่งยืน

แผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานด้านความยั่งยืน ปีงบประมาณ 2565 – 2565. จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงาน เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่นโดยได้นำแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง นโยบายรัฐบาล แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ และทิศทางการเติบโตของเศรษฐกิจ มาพิจารณาประกอบกับการพิจารณาขีดความสามารถและความพร้อมของ ยสท. ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อมุ่งสร้างคุณค่าและนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

4.2 กระบวนการกำหนดหัวข้อเรื่องความยั่งยืนที่สำคัญ

ยสท. มีขั้นตอนการดำเนินการตามลำดับดังนี้

- 1 การระบุหัวข้อเรื่องความยั่งยืนที่สำคัญ** 

เป็นการดำเนินการเพื่อพิจารณาหัวข้อความยั่งยืนที่สำคัญ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการดำเนินงานของ ยสท. ตลอดจนประเมินทิศทางกลยุทธ์การดำเนินงานด้านความยั่งยืน และขอบเขตการเปิดเผยข้อมูลในรายงานความยั่งยืนได้อย่างเหมาะสม
- 2 การจัดลำดับความสำคัญ** 

การจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อความยั่งยืนทำให้สามารถกำหนดแผนการดำเนินการได้ตามลำดับที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญได้อย่างเหมาะสม
- 3 การตรวจสอบ** 

เป็นการดำเนินการเพื่อยืนยันว่าหัวข้อความยั่งยืนที่ได้มีการจัดลำดับความสำคัญไว้ในขั้นตอนก่อน เป็นหัวข้อความยั่งยืนที่สำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มและมีลำดับความสำคัญที่เหมาะสม
- 4 การทบทวน** 

หัวข้อความยั่งยืนที่สำคัญรวมถึงเนื้อหาและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้รับหลังจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง จะนำมาทบทวนการให้ ความสำคัญและลำดับความสำคัญที่ผู้มีส่วนได้เสียคาดหวัง โดยนำมาปรับปรุงในกระบวนการระบุหัวข้อ ความยั่งยืนที่สำคัญในขั้นตอนแรก รวมถึงการนำข้อเสนอแนะ มาพัฒนาปรับปรุงเนื้อหาของการดำเนินการ พัฒนาความยั่งยืนขององค์กร

4.3 ขั้นตอนการกำหนดหัวข้อความยั่งยืนที่สำคัญ

การดำเนินการ	แนวทางการปฏิบัติ
ขั้นตอนที่ 1 : การระบุหัวข้อเรื่องความยั่งยืนที่สำคัญ	การระบุประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนของ ยสท. ซึ่งครอบคลุมในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาจาก กลยุทธ์ ความเสี่ยง ความท้าทาย ความคาดหวัง ตัวชี้วัดมาตรฐานของ GRI แนวโน้มของธุรกิจโลกและในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน อีกทั้ง ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการรวบรวมประเด็นต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกันมาจัดเป็นกลุ่มประเด็นอันเป็นการ นำไปสู่การบริหารจัดการขององค์กรได้อย่างเหมาะสมกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยรวบรวมและนำเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารระดับฝ่ายเพื่อพิจารณาประเด็นด้านความยั่งยืนของ ยสท.
ขั้นตอนที่ 2 : การจัดลำดับความสำคัญ	การจัดลำดับความสำคัญต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลกระทบ 2 ด้าน ได้แก่ ผลกระทบต่อองค์กร และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งกลุ่มประเด็นจะถูกแบ่งตามความสำคัญ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ โดยการเลือกหัวข้อดำเนินการครอบคลุมและเน้นประเด็นที่สำคัญในระดับสูงและปานกลางเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 3 : การตรวจสอบประเด็นสำคัญของรายงาน	การจัดทำผลสรุปประเด็นที่สำคัญต่อองค์กร โดยรวบรวมผลการประเมินประเด็นที่สำคัญและระบุความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่สำคัญ กับหมวดการรายงานของ GRI (GRI Aspects) เสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ขอบเขตของรายงานและตรวจสอบการประเมินดังกล่าว เพื่อให้มีความสมบูรณ์ความสมบูรณ์และครอบคลุมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รวมถึงการเสนอผลสรุปให้กับคณะกรรมการ ยสท. เป็นผู้ทบทวนและอนุมัติเนื้อหาในประเด็นสำคัญ เพื่อนำเสนอในรายงานความยั่งยืนประจำปี
ขั้นตอนที่ 4 : การทบทวนและพัฒนาการรายงานอย่างต่อเนื่อง	การทบทวนและพัฒนาการรายงานอย่างต่อเนื่อง โดยทวนสอบรายงานความยั่งยืนเพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดประเด็นที่สำคัญขององค์กร ตอบสนองต่อความคาดหวังและความสนใจของผู้มีส่วนได้เสีย และพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อสะท้อนถึงประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสนใจได้ดียิ่งขึ้น

4.4 ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของ ยสท.

เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ มีบทบาทส่งเสริมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ยสท. ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีการกำหนดแนวทางดำเนินการสู่ความยั่งยืนขององค์กรที่คำนึงถึงความเกี่ยวข้องระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน และตั้งอยู่บนฐานความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีตลอดห่วงโซ่อุปทานและลดผลกระทบทางลบจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม

4.4.1 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals 2030: SDGs) คือเป้าหมายการพัฒนาของสหประชาชาติที่กำหนดทิศทางการพัฒนา 17 เป้าหมายหลักที่ต้องบรรลุภายในปี 2573 โดยมองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกัน

ประเทศไทย มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ SDGs มาโดยตลอด ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ถูกหยิบยกนำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายของประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และการวางทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เพื่อให้ทุกภาคร่วมสร้างสังคมที่เป็นสุข ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ขจัดปัญหาความยากจน ส่งเสริมการเป็นเศรษฐกิจสีเขียว มีการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ



โดยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนดังกล่าวประกอบไปด้วย 17 เป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

1. **ขจัดความยากจน** ขจัดความยากจนในทุกรูปแบบในทุกพื้นที่
2. **ขจัดความอดอยาก** ยุติความหิวโหย บรรลุเป้าความมั่นคงทางอาหาร การปรับปรุงด้านการโภชนาการ และส่งเสริมเกษตรกรรมแบบยั่งยืน
3. **สุขภาพที่ดีและมีสุข** รับรองการมีสุขภาวะในการดำรงชีพและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีในทุกช่วงอายุ
4. **การศึกษาที่มีคุณภาพ** รับรองการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม และส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีพแก่ทุกคน
5. **ความเท่าเทียมกันทางเพศ** บรรลุถึงความเท่าเทียมกันทางเพศและส่งเสริมพลังสตรีและเด็กหญิงทุกคน
6. **น้ำสะอาดและการสุขาภิบาล** รับรองมีการจัดการน้ำสะอาดและการสุขาภิบาลที่ยั่งยืนสำหรับทุกคน
7. **พลังงานสะอาดในราคาที่เอื้อมถึง** รับรองการเข้าถึงพลังงานในราคาที่ซื้อได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืนและทันสมัยสำหรับทุกคน
8. **อาชีพและเศรษฐกิจที่ดี** ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน ส่งเสริมศักยภาพการทำให้เกิดอาชีพและการจ้างงานอย่างถ้วนหน้าและเป็นธรรม และงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน
9. **อุตสาหกรรม นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน** สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรม
10. **ลดความไม่เท่าเทียม** ลดความไม่เท่าเทียมของรายได้กันทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ
11. **เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน** ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน
12. **การผลิตและบริโภคอย่างมีความรับผิดชอบ** รับรองการรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน
13. **การปฏิบัติการเกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศ** ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศด้วยการควบคุมการปล่อยมลพิษและการส่งเสริมพลังงานที่กลับมาใช้ใหม่ได้
14. **ชีวิตใต้สมุทร** รักษาและใช้ทรัพยากรในมหาสมุทรและท้องทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
15. **ชีวิตบนผืนดิน** ปกป้อง บำรุงและส่งเสริมการใช้ระบบนิเวศวิทยา การจัดการทรัพยากรจากป่าอย่างยั่งยืน ต่อสู้กับการเปลี่ยนเป็นทะเลทราย หยุดยั้งความเสื่อมโทรมของดิน และการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ
16. **สันติ ความยุติธรรม และสถาบันที่เข้มแข็ง** ส่งเสริมสังคมที่มีความสงบสุขไม่มีการแบ่งแยกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน รับรองการเข้าถึงความยุติธรรมสำหรับทุกคนและสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงของส่วนรวมและเป็นที่ยอมรับในทุกระดับ
17. **ความร่วมมือเพื่อเป้าหมาย** เสริมสร้างวิธีการปฏิบัติให้เข้มแข็งและสร้างพลังความร่วมมือนานาชาติเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การยาสูบแห่งประเทศไทย สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติและแผนงานระดับประเทศ โดยเป้าหมายบางส่วนที่สอดคล้องกับการดำเนินงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณากำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร

4.4.2 การวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยความยั่งยืนของ ยสท.

ในการวิเคราะห์กำหนดความยั่งยืนองค์กร ยสท.ได้ใช้กรอบการวิเคราะห์ Triple Bottom Line ซึ่งแบ่งความยั่งยืนออกเป็น 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่าในการพัฒนาและการเติบโตขององค์กรจะเป็นไปอย่างยั่งยืนและมีความสมดุลระหว่างความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจขององค์กร สังคม ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด โดยมุมมองทั้งสามด้านนั้น ยสท. คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และถ่ายทอดไปสู่การวางแผนการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดห่วงโซ่อุปทาน

ความมุ่งหมายหลักของการยาสูบแห่งประเทศไทยในการบรรลุความยั่งยืน ทั้ง 3 ด้าน คือ



ด้านเศรษฐกิจ	องค์กรมีรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืนด้วยธุรกิจที่มีประสิทธิภาพภายใต้การบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลและความโปร่งใส
ด้านสังคม	สร้างความเป็นอยู่ที่ดีทั้งกายและใจของบุคลากร ชุมชน สังคมตลอดห่วงโซ่อุปทานและการบริหารขององค์กร
ด้านสิ่งแวดล้อม	ลดมลพิษจากกระบวนการ สนับสนุนการทำการเกษตรที่ยั่งยืน และลดผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ

เมื่อได้กำหนดความมุ่งหมายหลักแล้ว ยสท. ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนความเชื่อมโยงและสมดุลในการดำเนินงานระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและห่วงโซ่อุปทานแล้ว เพื่อกำหนดปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรภายใต้ความยั่งยืน 3 ด้านให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งองค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ

ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจวัดความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในแง่หนึ่งคือตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่วัดด้วยตัวเลขทางการเงินแบบดั้งเดิม โดยการมองในเชิงความยั่งยืนหมายถึงองค์กรต้องประสบความสำเร็จมากกว่าการได้ผลกำไรในระยะสั้น แต่ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยความสำเร็จที่สะท้อนว่าองค์กรจะยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคตอย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทที่องค์กรดำเนินธุรกิจ โดยความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทยประกอบไปด้วย

1) **ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ** ยสท. เป็นองค์กรผูกขาดการผลิตบุหรี่ในประเทศและมีเป้าหมายในการเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศ แม้จะมียุทธศาสตร์ขยายสู่ตลาดยาสูบต่างประเทศและการขยายสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง องค์กรไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการจำหน่ายบุหรี่ในประเทศเป็นธุรกิจหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดเป็นฐานรายได้และเงินทุนในการต่อยอดหารายได้อื่นต่อไป ความสามารถในการแข่งขันในประเทศจึงเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรต่อการดำเนินธุรกิจปัจจุบันและการขยายสู่ธุรกิจอื่นในอนาคตต่อไป

2) **ความยั่งยืนด้านการเงิน** จนถึงปัจจุบันรายได้หลักของ ยสท. ยังคงเป็นรายได้จากการจำหน่ายบุหรี่ในประเทศมากกว่าร้อยละเก้าสิบเก้าของรายได้รวมทั้งหมด ในสถานะที่การแข่งขันในประเทศถูกกดดันอย่างหนักจากการรณรงค์ต่อต้าน กฎหมายต่าง ๆ และการแข่งขันอย่างดุเดือดกับคู่แข่งต่างชาติ การยาสูบแห่งประเทศไทยประสบกับปัญหาในการรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจบุหรี่ในประเทศและความมั่นคงของรายได้อย่างรุนแรง หากไม่สามารถเพิ่มความหลากหลายของรายได้ทั้งที่มาและจำนวนให้มากพอ การยาสูบแห่งประเทศไทยจะมีปัญหาด้านความมั่นคงและยั่งยืนของรายได้องค์กรอย่างแน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินขององค์กรที่ปัจจุบันต้องรับภาระการนำส่งภาษีต่าง ๆ ให้รัฐจำนวนมาก ซึ่งเป็นภาระภาษีที่มีได้คิดจากผลประกอบการหรือกำไรสุทธิอย่างธุรกิจทั่วไป ทำให้องค์กรต้องมีผลกำไรหมุนเวียนเข้ามาเป็นสภาพคล่ององค์กรในระดับสูงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและตอบสนองความรับผิดชอบด้านภาษีต่อรัฐได้

3) **ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์** สินทรัพย์ที่มากเกินไปและไม่สามารถนำมาสร้างมูลค่าให้องค์กรได้ถือเป็นภาระที่ส่งผลต่อการเงินขององค์กรในเชิงการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ยสท. เป็นองค์กรเก่าแก่ที่มีสินทรัพย์มูลค่าสูงจำนวนมาก และสถานะขององค์กรซึ่งไม่เป็นนิติบุคคลในอดีตส่งผลให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าจากสินทรัพย์ได้อย่างเต็มที่ ในภาวะการแข่งขันที่รายได้จากธุรกิจหลักขององค์กรลดลงและมีภาระค่าใช้จ่ายและภาษีสูงขึ้นองค์กรต้องบริหารสินทรัพย์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผลประกอบการขององค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ

4) **ความยั่งยืนด้านบุคลากร** อัตราากำลังที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร บุคลากรที่ไม่เพียงพอจะสร้างภาระงานที่มากเกินไปและลดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ส่วนบุคลากรที่มากเกินไปจะทำให้องค์กรใช้งานบุคลากรที่มากกว่าภาระงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและเป็นภาระค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจนความจำเป็น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องบรรลุความสมดุลระหว่างอัตรากำลังตามภาระงานและปริมาณบุคลากรในปัจจุบัน ตลอดจนการคาดการณ์ความต้องการในอนาคตตามการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและยุทธศาสตร์ขององค์กร

ด้านสังคม

1) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน** ยสท. ดำเนินธุรกิจโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการผลิตและจัดจำหน่ายครบทั้งห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ทำให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากตั้งแต่ชาวไร่ที่ปลูกใบยาสูบไปจนถึงผู้ส่งมอบวัตถุดิบ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้จะเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เป็นไปด้วยดีและสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้วยการวางเครือข่ายขององค์กรในธุรกิจยาสูบในประเทศให้แข็งแกร่งยากต่อการแทรกซึมเข้ามาโดยคู่แข่งต่างชาติ

2) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร** แม้องค์กรจะบริหารอัตรากำลังและภาระงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใดหากบุคลากรมีทัศนคติในเชิงลบต่อองค์กรและบริหารจัดการองค์กร การดำเนินงานย่อมไม่อาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแน่นอน ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นความสมดุลระหว่างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจที่แสวงหาความสำเร็จจากผลกำไรและความยั่งยืนด้านสังคมที่มุ่งเน้นทัศนคติและความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร ซึ่งนอกจากจะสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกที่เอื้อต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานแล้วยังเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรเพื่อมิให้บุคลากรออกจากองค์กรไปอันเป็นการสูญเสียทักษะและความชำนาญที่จำเป็น

3) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม** ยสท. ประกอบธุรกิจซึ่งถูกห้ามการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรหรือทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยเด็ดขาด ซึ่งขัดแย้งกับนโยบายภาครัฐที่ต้องการให้รัฐวิสาหกิจสร้างสัมพันธ์กับชุมชนและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและผู้เกี่ยวข้อง ยสท. ยังคงสามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมได้ในบางส่วน โดยเฉพาะในด้านการให้บริการทางการแพทย์แก่ชุมชนใกล้เคียงและเป็นสวัสดิการแก่ครอบครัวพนักงาน ตลอดจนการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส ซึ่งแม้จะไม่สามารถประชาสัมพันธ์ได้ แต่ก็ถือเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและนำรายได้ส่งให้รัฐเป็นงบประมาณเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

ด้านสิ่งแวดล้อม

1) **ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร** ยสท. ประกอบอุตสาหกรรมผลิตสินค้า จึงต่างกับรัฐวิสาหกิจเชิงบริการอื่นเพราะมีการใช้วัตถุดิบและพลังงานจำนวนมากทั้งปี การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ทันสมัยและลดการสูญเสียวัตถุดิบนอกจากจะเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแล้วยังส่งผลดีต่อการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในระยะยาวจากการประหยัดค่าใช้จ่ายวัตถุดิบและพลังงานในการผลิต

2) **ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ** เพื่อให้การบริหารจัดการกระบวนการผลิตของโรงงานผลิตยาสูบส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมรอบด้านน้อยที่สุดและเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยมาตรฐานอุตสาหกรรมและสิ่งแวดล้อม องค์กรต้องคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมในระยะยาวด้วยการลดมลภาวะที่เกิดจากกระบวนการผลิต ทั้งการจัดการมลภาวะที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดเมื่อปล่อยสู่ภายนอกโรงงานผลิต ตลอดจนพัฒนาและวางมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดการเกิดมลภาวะตั้งแต่ต้นเหตุ

4.4.3 ความเชื่อมโยงของปัจจัยความยั่งยืนกับการดำเนินงานขององค์กร

ห่วงโซ่อุปทาน	แนวทางการดำเนินงาน	ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ต้นน้ำ	พัฒนาและเพิ่มศักยภาพทาง การเกษตรภายใต้การ ดำเนินงานที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม	• ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน • ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร • ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ	• คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน
กลางน้ำ	เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ ผลิตที่ได้มาตรฐาน ลดการสร้าง มลพิษ และขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรม	• ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ • ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน • ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร • ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ	• คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน
ปลายน้ำ	สร้างเครือข่ายการจัดการสินค้า ที่รวดเร็วและมีคุณภาพ และ เป็นอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืนใน กับผู้ประกอบการ	• ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ • ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	• ลูกค้า • คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน
การบริหาร องค์กร	บริหารและปฏิรูปองค์กรให้ ทันสมัยและพร้อมต่อการ ดำเนินธุรกิจในยุคใหม่	• ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม	• บุคลากร • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน

4.4.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับปัจจัยความยั่งยืนองค์กร

หลังจากได้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์สมรรถนะหลักองค์กร ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแล้ว สามารถนำปัจจัยความยั่งยืนมาเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นเพื่อรองรับสภาพการณ์ให้สะท้อนถึงประเด็นความยั่งยืนในการดำเนินงานขององค์กรได้ดังนี้

การถ่ายทอดปัจจัยความยั่งยืนสู่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ปัจจัยความยั่งยืน	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์			
	ช่วงชิงตลาด	ควบคุมค่าใช้จ่าย	พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	บริหารสู่ความยั่งยืน
ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ				
ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ	✓	✓	✓	
ความยั่งยืนด้านความหลากหลายของรายได้			✓	
ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์		✓	✓	✓
ความยั่งยืนด้านบุคลากร	✓	✓	✓	✓
ความยั่งยืนด้านสังคม				
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	✓	✓	✓	
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร				✓
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม		✓		✓
ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม				
ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร		✓		
ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ		✓		

4.4.5 แผนปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน ของ ยสท.

แผนปฏิบัติการฯ ปีงบประมาณ 2561–2565 จำนวน 22 แผนฯ ซึ่งรองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ มีรายละเอียดดังนี้

แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัดแผน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1 ช่วงชิงตลาด	
กลยุทธ์ 1.1 การบริหารช่องทางการจำหน่าย Traditional Trade	
1.1.1 แผนการตลาดและการขายเพื่อเพิ่มศักยภาพการจำหน่ายช่องทาง Traditional Trade	1
1.1.2 แผนบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า	1
1.1.3 แผนผลักดันการจำหน่ายด้วย Sale Force	1
กลยุทธ์ 1.2 การบริหารช่องทางการจำหน่าย Modern Trade	
1.2.1 แผนผลักดันการจำหน่ายผ่านร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store)	1
กลยุทธ์ 1.3 การตลาดด้านราคาและผลิตภัณฑ์	
1.3.1 แผนผลักดันบูทรีตราใหม่	1
1.3.2 แผนศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์	1
1.3.3 แผนเพิ่มอายุบูทรี	1
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2 ควบคุมค่าใช้จ่าย	
กลยุทธ์ 2.1 การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต	
2.1.1 แผนการบริหารใบยา	6
2.1.2 แผนงานควบคุมประสิทธิภาพการผลิต	1
กลยุทธ์ 2.2 การจัดการสิ่งแวดล้อมและการบริหารโรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่	
2.2.1 แผนการย้ายโรงงานผลิตยาสูบ	1
2.2.2 แผนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่โรงงานผลิตที่โรจนะ	1
2.2.3 แผนการดำเนินการเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	1
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	
กลยุทธ์ 3.1 การพัฒนารูทิจยาเส้น	
3.1.1 แผนการจำหน่ายยาเส้นมวนเอง	1
กลยุทธ์ 3.2 การพัฒนารูทิจยาสูบสูต่างประเทศ	
3.2.1 แผนส่งออกบูทรีและรับจ้างผลิตบูทรีเพื่อส่งออก	1
กลยุทธ์ 3.3 การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก	
3.3.1 แผนสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น	1
3.3.2 แผนจำหน่ายสิ่งพิมพ์	1
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4 บริหารสู่ความยั่งยืน	
กลยุทธ์ 4.1 การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล	
4.1.1 แผนเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูล	1
กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กร	
4.2.1 แผนพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล	1
4.2.2 แผนจัดทำโครงสร้างองค์กรใหม่	1
4.2.3 แผนระบบสืบทอดตำแหน่ง	1
4.2.4 แผนงานพัฒนาโรงพยาบาล	1
4.2.5 แผนการจัดเก็บองค์ความรู้องค์กรเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	3

4.4.6 การถ่ายทอดปัจจัยความยั่งยืนสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้การติดตามการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความยั่งยืนและการดำเนินแผนยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และเพื่อให้สามารถถ่ายทอดการดำเนินงานตามปัจจัยความยั่งยืนองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อรองรับปัจจัยความยั่งยืนองค์กรแต่ละด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยความยั่งยืน	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปีงบประมาณ 2565
ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ		
ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ	• ส่วนแบ่งตลาด	ร้อยละ 60.25
	• ปริมาณจำหน่ายบุหรี่ซีกาแรต	17,800 ล้านมวน
	• ปริมาณจำหน่ายยาเส้น	53 ล้านมวน
	• กำไรสุทธิ	338 ล้านบาท
ความยั่งยืนด้านความหลากหลายของรายได้	• รายได้จำหน่ายยาเส้น	25 ล้านบาท
	• รายได้จากการส่งออก	40 ล้านบาท
	• รายได้จากธุรกิจอื่น	44 ล้านบาท
ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์	• ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	-
ความยั่งยืนด้านบุคลากร	• การพัฒนาบุคลากร	ร้อยละ 100
ความยั่งยืนด้านสังคม		
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	• คะแนนความพึงพอใจของชาวไร่	ร้อยละ 75
	• คะแนนความพึงพอใจ Agent และเครือข่าย	ร้อยละ 85.50
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร	• ความผูกพันพนักงาน	ร้อยละ 83
	• ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร	ร้อยละ 100
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม	• คะแนนความพึงพอใจผู้ใช้บริการโรงพยาบาล	ร้อยละ 70
ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม		
ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร	• อัตราการสูญเสียวัตถุดิบหลัก	ร้อยละ 0.95
	• อัตราเนื้อใบยาที่ได้จากกระบวนการแยกก้านและอบ, ทำความสะอาด	ใบยาเวอร์รี่เนีย ร้อยละ 62.20
		ใบยาเบอร์เลย์ ร้อยละ 58.80
		ใบยาเตอร์กิช ร้อยละ 90.10
ความยั่งยืนในการจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	• ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100

หมายเหตุ : เป้าหมายตัวชี้วัด เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ ยสท. ปีงบประมาณ 2561-2565 ฉบับแก้ไขปรับปรุงล่าสุด