



การยาสูบแห่งประเทศไทย  
Tobacco Authority of Thailand

# รายงานผลการดำเนินการตามนโยบาย หรือแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

## การยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2565



## 1. ผลการดำเนินการตามนโยบายหรือแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ขอสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2565 จำนวน 10 แผนงาน บรรลุตามเป้าหมาย 10 แผนงาน คิดเป็นร้อยละ 100

**ผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ประจำปี 2565** มีจำนวน 3 แผน ดังนี้

1. แผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 4.2 แผน Upskill และ Reskill ให้กับ Core Business ได้แก่ ฝ่ายตลาด ฝ่ายขาย ผลลัพธ์บรรลุเป้าหมายร้อยละ 100 และพนักงานผ่านการประเมินผลเฉลี่ย 3 หลักสูตร ร้อยละ 88.45 เกินเป้าหมายที่ร้อยละ 80

2. แผนโครงการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นผลงาน/ความสามารถผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 12-13) เชื่อมโยงโบนัส ผลลัพธ์บรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 100 และผลของการประเมินจะนำไปพิจารณาโบนัสในเดือน พฤศจิกายน 2565 ต่อไป

3. ผลสำรวจความผูกพัน ตั้งเป้าหมายไว้ที่ร้อยละ 83 ผลการสำรวจได้ ร้อยละ 83.28

**ผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านทุนมนุษย์ ปี 2565 จำนวน 30 ตัวชี้วัด** (ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็น baseline 2 ตัวชี้วัด) บรรลุตามเป้าหมาย 25 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 83.33 ไม่บรรลุเป้าหมาย 5 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 16.67 ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน ผลประเมิน Competency ระดับ 3

## 2. ผลการดำเนินการที่สำคัญ ประจำปีงบประมาณ 2565

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ได้ดำเนินการตามนโยบาย ประกอบด้วย ด้านอัตรากำลัง ด้านการสรรหา/คัดเลือกบุคลากร ด้านการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนา ดังนี้

### 2.1 ด้านอัตรากำลัง

1) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การกำหนดหน้าที่ในการบริหาร เพื่อให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่งานใหม่ของหน่วยงาน โดยฝ่ายบริการกลาง และสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ จากกลุ่มภารกิจด้านบริหาร ไปสังกัดกลุ่มภารกิจด้านบริหารจัดการผลิต และแบ่งงานของสำนักพัฒนาธุรกิจให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านบริหารและกลุ่มภารกิจด้านบริหารจัดการผลิตดูแลในส่วนที่เกี่ยวข้อง

2) ทบทวนภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบและโครงสร้างอัตรากำลังของหน่วยงาน รวมถึง JD และ JS

### 2.2 ด้านการสรรหา คัดเลือกบุคลากร

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) มีกรอบการสรรหาตามนโยบายของผู้บริหารไม่เกินร้อยละ 80 ของอัตรากำลังในหน่วยงานและไม่เกินร้อยละ 10 ของอัตรารว่าง สำหรับในปีงบประมาณ 2565 ได้ดำเนินการสรรหา/คัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ โดยใช้จำนวนและอัตราตำแหน่งที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการกลั่นกรองการบริหารงานบุคคล เมื่อปีงบประมาณ 2564 โดยมีหน่วยงานได้รับอนุมัติ จำนวน 21 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น 127 อัตรา แยกเป็นสรรหาพนักงานภายใน จำนวน 87 อัตรา และการสรรหาภายนอก จำนวน 40 อัตรา สรุปผลได้ดังนี้

1) การสรรหาภายใน มีผู้สมัคร จำนวน 37 ราย และผ่านการคัดเลือก จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 22.99 ของจำนวนที่หน่วยงานแจ้งความต้องการสรรหาพนักงานภายในทั้งหมด

2) การสรรหาภายนอก มีผู้สมัคร จำนวน 186 คน และผ่านการคัดเลือกจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 ของจำนวนที่หน่วยงานแจ้งความต้องการสรรหาพนักงานภายนอกทั้งหมด

3) สรรหาผู้ว่าการ ได้ตามเวลาที่คณะกรรมการ ยสท. กำหนด และได้เจรจาค่าตอบแทน รวมถึงสัญญาจ้าง ประกาศผลผู้สอบได้ และผู้ว่าการท่านใหม่ นายภูมิจิตต์ พงษ์พันธุ์งาม มาปฏิบัติงานวันแรกวันที่ 9 กันยายน 2565

4) สรรหารองผู้ว่าการ 3 อัตรา ได้ก่อนเวลาที่กำหนดในเดือน กรกฎาคม ซึ่งเป็นไปตามเวลาที่กำหนด

### 2.3 ด้านการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

1) ความสำเร็จของการจัดการสิทธิประโยชน์ตามที่กฎหมายกำหนดเป็นไปตามเป้าหมาย ร้อยละ 100

2) การดำเนินการตามแผนสำรวจสวัสดิการและสิทธิประโยชน์นอกเหนือกฎหมายกำหนดตามแผนฯ ร้อยละ 100 และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงทราบภายในกำหนดเวลาตามแผน

3) กิจกรรม HR Network 6 ครั้ง ผลประเมินความพึงพอใจของเครือข่าย HR Network ในภาพรวม ร้อยละ 94.61 (ครั้งที่ 1 ร้อยละ 90.00, ครั้งที่ 2 ร้อยละ 90.30, ครั้งที่ 3 ร้อยละ 91.10, ครั้งที่ 4 ร้อยละ 96.30, ครั้งที่ 5 ร้อยละ 100 และครั้งที่ 6 ร้อยละ 100)

4) ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในด้านสิทธิประโยชน์ร้อยละ 79.15 เพิ่มขึ้นจากปี 2564 ที่ได้ ร้อยละ 78.15

5) สิทธิประโยชน์ของพนักงานตามที่กฎหมายกำหนด 1 เรื่อง ได้แก่ ปรับปรุงอัตราเงินเดือนขั้นสูง 5.5 ขั้น

6) สิทธิประโยชน์นอกจากที่กฎหมายกำหนด จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ (1) เพิ่มเส้นทางรถรับ-ส่งพนักงาน (2) สัญญารักษาพยาบาลเป็นเงินเชื่อกับโรงพยาบาลอุทัยจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (3) ห้องออกกำลังกาย (4) ผลประโยชน์ตอบแทนเฉพาะกลุ่ม Talent และ Node ยุทธศาสตร์

### 2.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการ 45 ตัวชี้วัด พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด ดังนี้

1) ร้อยละ 100 ของความสำเร็จของหน่วยงานที่ทำการประเมินสมรรถนะ (Competency) ได้ตามเวลาที่กำหนดผลลัพธ์นำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

2) ร้อยละ 99.94 ของพนักงานที่ผ่านการประเมิน Competency ตามระดับที่กำหนด สำหรับผู้ที่ไม่ผ่านการประเมิน Competency ร้อยละ 0.06 นำไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

3) ร้อยละ 100 ของความสำเร็จของกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน (KPI) เป็นไปตามเวลาที่กำหนด

4) ร้อยละ 100 ของหน่วยงานที่มีการประเมิน KPI แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดผลลัพธ์ของตัวชี้วัดนี้ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าจ้าง

5) ร้อยละ 100 ของการดำเนินงานตามแผนโครงการสอบทานคุณภาพการกำหนดตัวชี้วัด

6) ผลการตอบแบบสอบถามการรับรู้และเข้าใจหลักเกณฑ์การสอบทานคุณภาพการกำหนดตัวชี้วัดฯ จำนวน 1,220 คน อยู่ในระดับเกณฑ์ดี

## 2.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผลตามแผนฝึกอบรมประจำปี และที่เชื่อมโยงแผน/บูรณาการด้านต่างๆ ดังนี้

1. แผนฝึกอบรมฯ 36 หลักสูตร จัดได้ 36 หลักสูตร คิดเป็น 83.33% ผล Reaction เฉลี่ย 87.45% Learning เฉลี่ย 83.25% และ Behavior เฉลี่ย 89.60%
2. จัดอบรมหลักสูตรตามความต้องการของหน่วยงานในสถานการณ์/นโยบายองค์กร จำนวน 39 หลักสูตร
3. จำนวนพนักงานเข้าอบรมทั้งหมด 1,488 คน คิดเป็น 62.63% (จาก 2,376 คน ณ 12/09/65)
4. สัดส่วนการพัฒนาตามรูปแบบการเรียนรู้ ผลที่ได้ในปีงบประมาณ 65 16.12%/31.18%/52.68% (ปีงบประมาณ 64 ผลที่ได้ 16.90% /30.99%/51.11%)
5. ตามแผน Upskill – Reskill ผลรายละเอียด ดังนี้
  - (1) ให้ฝ่ายตลาดและฝ่ายขาย 3 หลักสูตร ได้แก่ สุดยอดนักขายผู้พิชิต, การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตลาด (Data Analytics for Marketing) และการพัฒนาจิต พัฒนาการ เพื่อผลของงาน จำนวน 115 คน คิดเป็น 100% และผ่านเกณฑ์เฉลี่ย 88.45%
  - (2) ให้พนักงานสายงานด้านการผลิต (ฝ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ฝ่ายผลิตด้านไบยา และฝ่ายวางแผนการผลิต) หัวข้อ “การจัดการงานประจำด้วยแนวคิด PDCA”
6. อบรมตามแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการตลาดฯ (Marketing Consulting Project : MCP) ให้ฝ่ายตลาดและฝ่ายขาย ได้ระบบงานการตลาด 1 ระบบงาน ได้แก่ ระบบการพัฒนาแบรนด์บูห์รี่
7. อบรมตามแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้กับผู้บริหารระดับ 10 - 12 ที่ได้รับการคัดเลือก 37 คน เกี่ยวกับภาวะผู้นำ หลักสูตร “Good to Great Leader” ผล Reaction เฉลี่ย 91.20% ผล Post-test เฉลี่ย 93.93%
8. อบรมด้านนวัตกรรม : 5 หลักสูตร ได้แก่ Digital Literacy, Creativity and Innovation, Business Orientation /Creative and Design Thinking, การจัดการความรู้มุ่งสู่นวัตกรรม และคิดอย่างสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมสู่องค์กร ผ่านเกณฑ์ 1,239 คน คิดเป็น 52.15% จาก 2,376 คน ณ วันที่ 12 กันยายน 2565
9. อบรมด้านทักษะ 4.0 : กลุ่มภารกิจด้านไบยา โดยมีเกณฑ์การประเมินจัดกลุ่มเป็น 5 ระดับ (ระดับ 5 ไม่ต้องอบรม) มี 2 หลักสูตร ได้แก่ Digital Literacy จำนวน 231 คน ผ่านเกณฑ์ 167 คน คิดเป็น 72.29% และ , Creativity and Innovation จำนวน 278 คน ผ่านเกณฑ์ 186 คน คิดเป็น 66.91%
10. อบรมโครงการพัฒนาทักษะพี่เลี้ยงและการโค้ช (Mentoring & Coaching) : ให้ผู้บริหารระดับต้น 156 คน มีผล Pre-test เฉลี่ย 36.09% และ Post-test ผ่านเกณฑ์ 141 คน คิดเป็น 90.38% มีคะแนนเฉลี่ย 82.94%

### 3. ปัญหา/อุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท) ด้านทรัพยากรบุคคล ในปีงบประมาณ 2565 มีดังนี้

1. พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยเฉพาะกลุ่มภารกิจด้านการตลาด เนื่องจากยังมีแนวคิดทำการตลาดแบบเดิม และไม่พร้อมรับการพัฒนา

2. การระบาดของ Covid 19 ทำให้พนักงานคุ้นเคยจนละเลยการระมัดระวังตัวเอง ประกอบกับความรุนแรงของเชื้อ จนทำให้ยอดผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นสูงมาก เกิดการหยุดงานหลายหน่วยงาน และเป็นกลุ่มงานที่สำคัญ เช่น สายการผลิต เป็นต้น

3. พนักงานที่สลับกันปฏิบัติงานจากที่บ้านไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถเนื่องจากมีคนในครอบครัวติดเชื้อทำให้ต้องดูแลพนักงานที่ปฏิบัติงานจากที่บ้าน มีทักษะความชำนาญด้านไอทีจำกัด ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่

### 4. ข้อเสนอแนะ

ผลการดำเนินการตามนโยบายหรือแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ด้านทรัพยากรบุคคล ในปีงบประมาณ 2565 ผู้บริหารได้รับทราบผลการดำเนินงาน ทั้งนี้การทำงานแต่ละภารกิจมีความแตกต่างกัน การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรแต่ละภารกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญ และการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น