



การยาสูบแห่งประเทศไทย  
Tobacco Authority of Thailand

# TOBACCO AUTHORITY OF THAILAND

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ปี 2566-2570

(ฉบับปรับปรุง)



# คำนำ

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร บุคลากร ขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ และได้ทบทวนและปรับปรุงแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ ปี 2567 ให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของการยาสูบ ปีงบประมาณ 2566-2570

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ ปี 2567 จะเป็นแนวทางในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหาร รวมทั้งเป็นแผนการดำเนินงานของพนักงานที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามทิศทางและนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางการกำกับดูแล กิจการที่ดี

## บทสรุปผู้บริหาร

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ได้ทำการทบทวนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร เพื่อจัดทำ แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566-2570 ให้สอดคล้องกับแนวนโยบาย นโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกิจการบ้านเมืองที่ดีของหน่วยงานของรัฐ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พ.ศ. 2562 ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (ITA) ของ ยสท. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ แนวทางปฏิบัติ ตัวชี้วัด และรายละเอียดของกิจกรรมแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. พ.ศ. 2566-2570

การทบทวนสภาพแวดล้อมโดยรวม พบว่า ยสท. มีจุดแข็ง คือ มีช่องทางการจำหน่ายบุหรี่ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับช่องทางการจำหน่าย เป็นรัฐวิสาหกิจที่เป็นนิติบุคคลซึ่งได้รับสิทธิผูกขาดในการผลิตบุหรี่ซิการ์แต่เพียงผู้เดียวในประเทศ การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำทำให้องค์กรและพนักงานมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการจัดการใบยาและการผลิต มีเกษตรกรและผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจยาสูบจำนวนมาก สามารถใช้เป็นฐานต่อรองกับภาครัฐได้และมีเครือข่ายเกษตรกรที่ผลิตวัตถุดิบที่เพียงพอ จุดอ่อน คือ รายได้หลักขององค์กรมาจากการจำหน่ายบุหรี่ซิการ์แต่เพียงอย่างเดียว องค์กรมีแนวโน้มขาดสภาพคล่องทางการเงินสำหรับดำเนินการทางธุรกิจ ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นจากต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรง และค่าเสื่อมราคาจากการก่อสร้างโรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่ และมีโอกาส คือ ทรัพยากรที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ที่สามารถพัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้เสริมให้กับองค์กรได้ผลผลิตใบยาสูบที่เกินความต้องการใช้ในการผลิต สามารถพัฒนาเพื่อเป็นธุรกิจส่งออกวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตบุหรี่ได้ สามารถสร้างนวัตกรรมสิ่งทดแทนบุหรี่ภายใต้ขอบเขตที่สามารถทำได้และไม่ขัดต่อบทกฎหมาย เช่นการผลิตสารนิโคตินสกัดจากธรรมชาติ และการดำเนินการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. และการเป็นองค์กรคุณธรรมตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) และอุปสรรค คือ กระแสสังคมทั้งในและต่างประเทศเชื่อว่าบุหรี่ไฟฟ้าเป็นผลิตภัณฑ์ที่สะอาดกว่าและปลอดภัยกว่าบุหรี่แบบดั้งเดิม และมีการเคลื่อนไหวให้ประเทศไทยรับรองเป็นผลิตภัณฑ์ถูกกฎหมายขนาดตลาดบุหรี่ที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องจากการรณรงค์และการออกระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อทั้งภาพลักษณ์และราคาจำหน่ายบุหรี่ กฎหมายระหว่างประเทศในการนำเข้ายาสูบมีความเข้มงวด ทำให้การส่งออกไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

# สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| คำนำ  |      |
| บทสรุปผู้บริหาร   |      |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>   |      |
| 1. ความเป็นมา   | 1    |
| 2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทฯ                                     | 1    |
| 3. ขั้นตอนในการจัดทำแผนแม่บทฯ   | 2    |
| 4. การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี              | 2    |
| 5. คำนิยามในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี                             | 4    |
| <b>บทที่ 2 ข้อมูลองค์กร</b>   |      |
| 1. หน้าที่และความรับผิดชอบ  | 5    |
| 2. วิสัยทัศน์   | 5    |
| 3. พันธกิจ  | 5    |
| 4. ค่านิยมองค์กร  | 5    |
| 5. วัฒนธรรมองค์กร   | 5    |
| 6. โครงสร้างองค์กร  | 6    |
| 7. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ ยสท. | 7    |
| 7.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย               | 7    |
| 7.2 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล      | 9    |
| 8. โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท.                      | 11   |
| <b>บทที่ 3 การกำกับดูแลกิจการที่ดี</b>                                  |      |
| 1. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร. ปี 2562              | 16   |
| 2. การกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ ยสท.                                     | 19   |
| การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน                                | 20   |
| บทบาทต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  | 20   |
| นโยบายการปฏิบัติต่อหน่วยงานกำกับดูแล                                    | 20   |

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| 2. การกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ ยสท. (ต่อ)                                   |      |
| นโยบายการปฏิบัติต่อพนักงาน  | 21   |
| นโยบายการปฏิบัติต่อตัวแทนจำหน่าย  | 21   |
| นโยบายการปฏิบัติต่อชาวไร่/ผู้ป่มีอิสระ                                      | 22   |
| นโยบายการปฏิบัติต่อผู้ส่งมอบ  | 23   |
| นโยบายการปฏิบัติต่อผู้บริโภค  | 24   |
| นโยบายการปฏิบัติต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม                                | 24   |
| การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส  | 25   |
| 3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์   | 27   |
| 4. กฎหมาย กฎระเบียบเกี่ยวกับการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ยสท.               | 28   |
| 5. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน   | 30   |
| 6. ปัจจัยความยั่งยืนของการยาสูบแห่งประเทศไทย                                | 31   |
| <b>บทที่ 4 การทบทวนสภาพแวดล้อมการกำกับดูแลกิจการที่ดี</b>                   |      |
| 1. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี                     | 36   |
| 2. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี                      | 38   |
| 3. การทบทวนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ  | 42   |
| <b>บทที่ 5 ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลที่ดีและองค์ประกอบ</b>                     |      |
| 1. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2566-2570 | 49   |
| 2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี     | 50   |
| 3. เป้าหมายผลการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2566-2570    | 50   |
| 4. กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ                               | 51   |
| โครงสร้างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. ปี 2566-2570               | 53   |

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| <b>บทที่ 6 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม</b>   |      |
| 1. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ 1  | 54   |
| 2. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ 2  | 55   |
| <b>บทที่ 7 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (โครงการ/กิจกรรม)</b>  |      |
| <b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี   | 58   |
| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.1 ส่งเสริมและผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี<br>ของ ยสท. พร้อมสามารถให้ปฏิบัติต่อได้ทุกส่วนงานขององค์กร   | 58   |
| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการ<br>กำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ                         | 58   |
| <b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงาน<br>ด้านการกำกับดูแลที่ต่ออย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร | 58   |
| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.1 สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กร<br>เกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี | 58   |
| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.2 สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบาย<br>การกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.    | 58   |
| แผนงานระยะยาว กิจกรรม/โครงการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี CG ปี 2566-2570  | 59   |
| แผนงานประจำปีงบประมาณ 2567 กิจกรรม/โครงการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี   | 60   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมา

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง ประเภทหารายได้ จัดอยู่ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ประกอบธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์บุหรี่ปุหรีสำเร็จรูป โดยได้รับสิทธิผูกขาดในการผลิตบุหรี่ปุหรีซีกาเรต มีธุรกิจหลักคือ การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยาสูบรูปแบบต่าง ๆ ภายในประเทศและมุ่งขยายสู่ธุรกิจอื่น เช่น การส่งออก การรับจ้างคู่ค้าต่างประเทศในการผลิต เพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กรภายใต้การกำกับดูแลเชิงนโยบายในฐานะรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งได้กำหนดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 ให้รัฐวิสาหกิจใช้เป็นกลไกสำคัญในการกำกับดูแลตามหลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG)

การยาสูบแห่งประเทศไทย ตระหนักถึงแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ตลอดจนการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ จึงได้จัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้น โดยแผนแม่บทดังกล่าวมีความสอดคล้องกับนโยบายและการดำเนินการของภาครัฐตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับกำกับดูแล สอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 ที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร อย่างเป็นระบบ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีการนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) และคณะผู้บริหารให้ดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดี

2.1 เพื่อเป็นแผนและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สำหรับส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.2 เพื่อใช้เป็นแนวทางตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของ ยสท. และเพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน อันจะทำให้เกิดความสูญเสียต่อรัฐ สังคม องค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร

2.3 เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ ให้เกิดขึ้นกับประชาชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

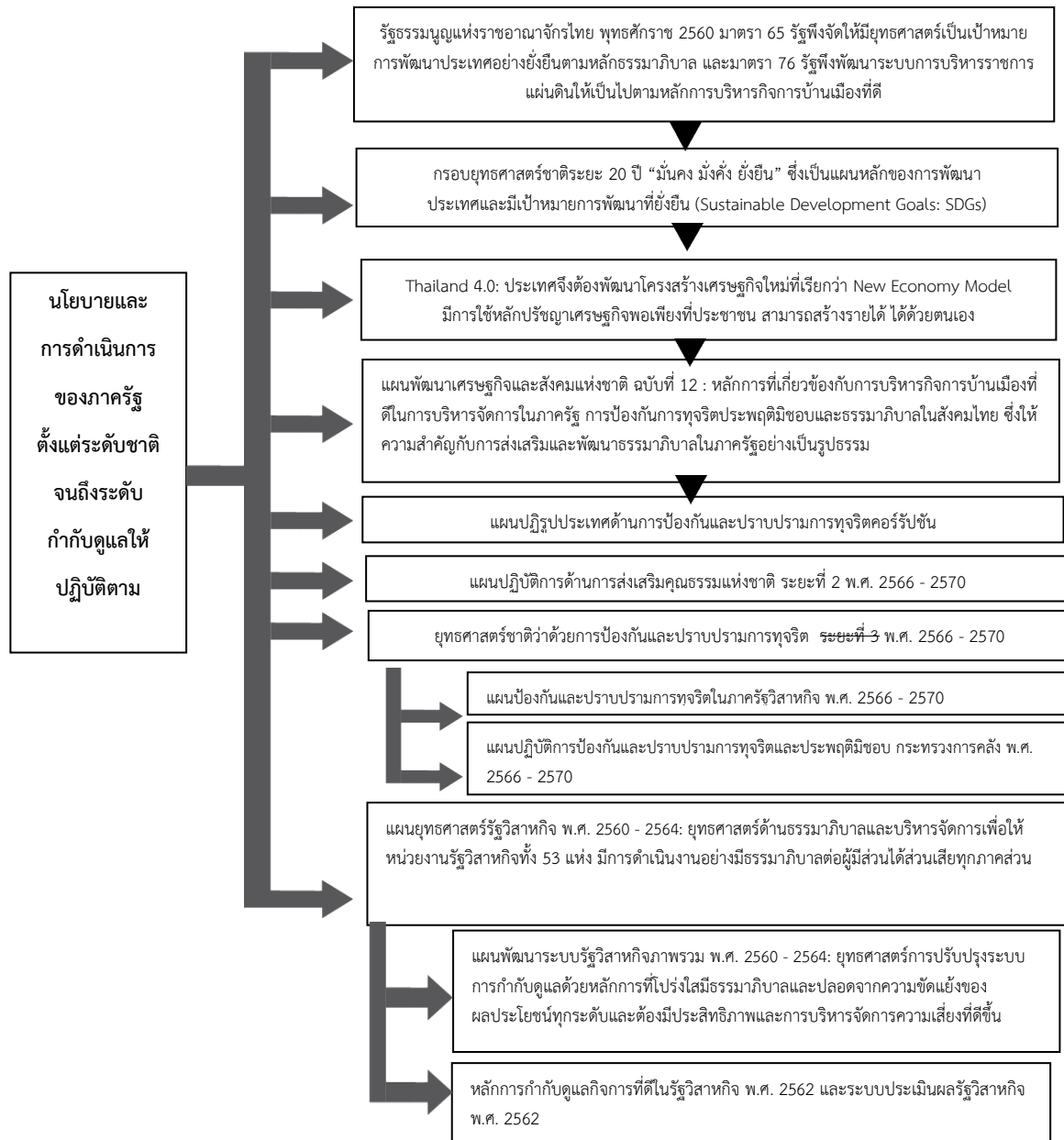
### 3. ขั้นตอนในการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดี

การจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. มีลักษณะของการจัดทำแบบมีส่วนร่วมของการจัดทำแผน โดยถ่ายโยงมาจาก แผนยุทธศาสตร์ ยสท. 2566-2570

### 4. การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

#### 4.1 การรวบรวมข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อม

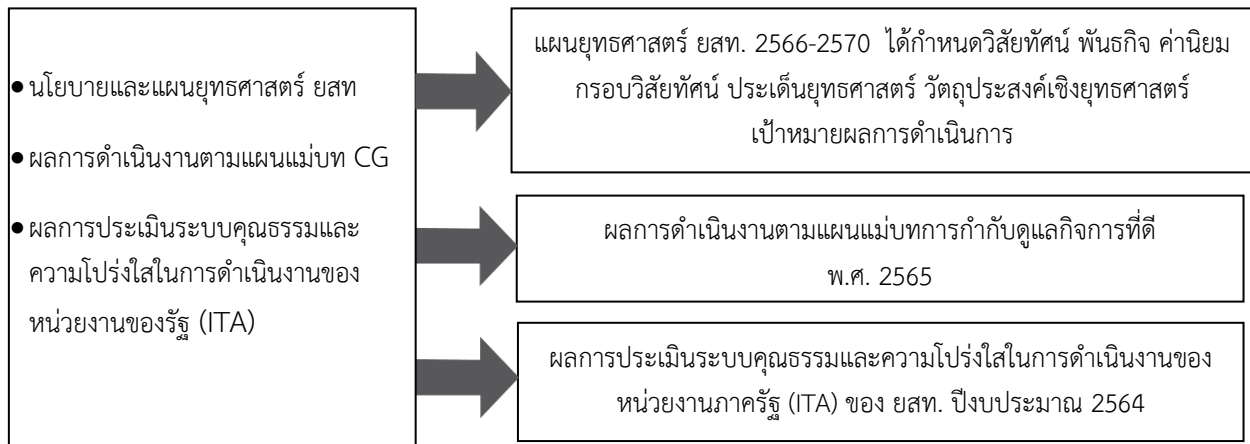
4.1.1 เก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการดำเนินการของภาครัฐตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับการกำกับดูแล ดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 : ข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี



4.1.2 รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่เกี่ยวข้องกับ ยสท. ได้แก่ นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566-2570 และผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการประเมินระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานฯ ของ ยสท. ดังนี้



ภาพที่ 1-2 : ข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

#### 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และมาตรการ/แนวทางปฏิบัติ

- 4.2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกและภายใน สภาพปัญหาตลอดจนกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดหลักของการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 4.2.2 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2.3 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์
- 4.2.4 กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย
- 4.2.5 กำหนดระยะเวลาในการดำเนินแผนงาน กิจกรรม โครงการ
- 4.2.6 กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบและหน่วยปฏิบัติ
- 4.2.7 กำหนดมาตรการ/แนวทางปฏิบัติงานประจำปี

#### 4.3 จัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. 2566-2570

จัดทำแผนแม่บท โดยมีเค้าโครง ประกอบด้วย 7 บท ดังนี้

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 ข้อมูลองค์กร
- บทที่ 3 แนวคิดและนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทที่ 4 การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทที่ 5 ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและองค์ประกอบ
- บทที่ 6 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม

บทที่ 7 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (โครงการ/กิจกรรม)

#### 4.4 รายละเอียดแผนกิจกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566-2570

- โครงการหรือกิจกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 6 กิจกรรม
- ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรม 6 ตัวชี้วัด
- ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จ 5 ค่าเป้าหมาย

### 5. คำนิยามในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

**วิสัยทัศน์** คือ เป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

**พันธกิจ** คือ รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายสู่ตลาดต่างประเทศด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ พร้อมพัฒนาธุรกิจ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

**จุดมุ่งหมายสูงสุดด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี** : การนำองค์กรอย่างยั่งยืนโดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

**นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม** : นโยบายในการยึดมั่นการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้บริการที่มีความปลอดภัย มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล ตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

**แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี** : แผนหลักในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้และให้มีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

**การกำกับดูแลกิจการที่ดี** : การกำหนดหลักการกติกากฎและกลไกอย่างเป็นระบบและเหมาะสม ซึ่งหมายรวมถึงการจัดโครงสร้างระบบการบริหารงาน ขั้นตอนกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน การบริหารความรับผิดชอบต่อสาธารณะของผู้ที่เกี่ยวข้องสำคัญ ๆ ในการบริหารจัดการและดำเนินงานขององค์กรในยุคใหม่ เพื่อสร้างความมั่นคงในสังคมและการพัฒนาแบบยั่งยืน มีคุณค่าเป็นกลไกที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับได้ของสังคม

**ประเด็นยุทธศาสตร์** : ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องการพัฒนา ต้องการมุ่งเน้นและดำเนินการในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์** : วัตถุประสงค์ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์

**เป้าหมายผลการดำเนินการ** : เป้าหมายผลการดำเนินการที่ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

**โครงการหรือกิจกรรม** : โครงการ กิจกรรม หรือวิธีการที่จะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

**ตัวชี้วัดเป้าหมาย** : ตัวบ่งชี้การบรรลุเป้าหมายผลการดำเนินการที่วางไว้ในเชิงคุณภาพและปริมาณ

**ค่าเป้าหมาย** หมายถึง ค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

# บทที่ 2

## ข้อมูลองค์กร

### 1. หน้าที่และความรับผิดชอบ

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง ประเภทหารายได้ จัดอยู่ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ประกอบธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์บุหรี่สำเร็จรูป โดยได้รับสิทธิผูกขาดในการผลิตบุหรี่ซิการ์เรต มีธุรกิจหลักคือ การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยาสูบรูปแบบต่าง ๆ ภายในประเทศและมุ่งขยายสู่ธุรกิจอื่น เช่นการส่งออก การรับจ้างคู่ค้าต่างประเทศในการผลิต เพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กร

### 2. วิสัยทัศน์ (Vision)

“ รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น ”

### 3. พันธกิจ (Mission)

“รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ ด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ”

### 4. ค่านิยม (Value)

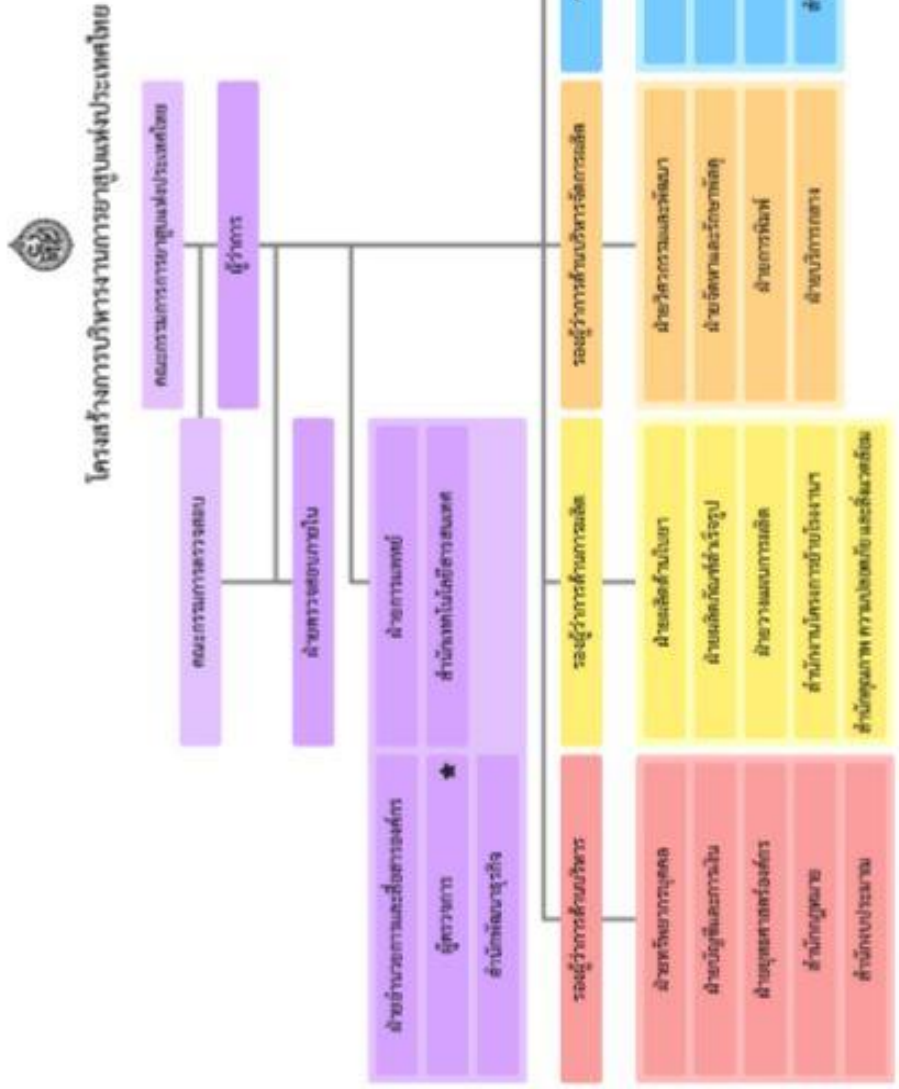
“สร้างสรรค่นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร”

### 5. วัฒนธรรมองค์กร

มีคุณธรรม รอบรู้ทันโลก มุ่งสร้างประโยชน์ส่วนรวม  
TOBACCO To have morality, Best performance, Accountability Building

### 6. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงาน แสดงในภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 : โครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วน

## 7. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ ยสท.

“การยาสูบแห่งประเทศไทย มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจการบนพื้นฐานของ  
ธรรมาภิบาลที่ดี การบริหารกำกับดูแลกิจการที่ดี และดำเนินงานด้วยความโปร่งใส  
ที่จะทำให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ด้วยความรับผิดชอบต่อ สังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อความยั่งยืน”

### 7.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท.

คณะกรรมการ ยสท. ได้ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลการดำเนินงานของ ยสท. ให้เป็นไปตามแนวนโยบายของรัฐและหน่วยงานกำกับดูแล โดยกำหนดให้วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อการสร้างสมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและตอบสนองความต้องการการบริโภคยาสูบที่ยังมีอยู่ การดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ ยสท. ยังคงเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยาสูบในประเทศให้สามารถเติบโตต่อได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายองค์กรอย่างเคร่งครัดและเป็นไปอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร โดยมีคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. เป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล จรรยาบรรณ และจริยธรรมในการดำเนินงานของ ยสท. จึงกำหนดเป็นนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

1. คณะกรรมการและผู้บริหาร มีหน้าที่บริหารจัดการและขับเคลื่อนการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. อย่างจริงจัง และปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) โดยแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

2. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน จะต้องดำเนินงานโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หลักธรรมาภิบาล จริยธรรมและจรรยาบรรณการดำเนินงานของ ยสท. รวมทั้งกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง อย่างเคร่งครัด

3. ผู้บริหารทุกคนมีหน้าที่กำกับดูแลและทำให้มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตน มีความเข้าใจในนโยบายและปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้แก่

3.1 รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง (Accountability)

3.2 สำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและมีประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)

3.3 ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรโดยสุจริต อย่างเท่าเทียมกัน และมีความเป็นธรรม (Equity/Equitable Treatment)

3.4 ปฏิบัติงานด้วยความสุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและต่อสาธารณะ โดยเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินขององค์กรอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา (Transparency)

3.5 มุ่งมั่นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน (Value Creation)

3.6 ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ มีการส่งเสริมและพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินการ (Ethics)

3.7 ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมดำเนินการหรือการตัดสินใจขององค์กร รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการของ ยสท. (Participation)

4. พนักงาน ต้องทำความเข้าใจกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และรับผิดชอบของตน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด หากมีข้อสงสัยประเด็นใด ให้ขอคำปรึกษาจากสำนักกฎหมาย ห้ามปฏิบัติไปตามความเข้าใจของตนเองโดยไม่มีคำแนะนำ

5. ผู้บริหาร จัดให้มีกระบวนการสร้างการรับรู้และส่งเสริมการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่พนักงานทุกคน โดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ อบรมให้ความรู้เพื่อให้รับทราบและยึดถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือปฏิบัติงานหรือมาตรฐานการทำงานอย่างเคร่งครัด

6. คณะทำงานประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระดับนโยบาย และคณะอนุทำงานประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจรายด้าน ทำหน้าที่ติดตามผลและสนับสนุนการดำเนินงานของ ยสท. ตามแนวทางระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาความสอดคล้องตามนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ)

7. คณะกรรมการ กำกับดูแลให้มีระบบงานด้านบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนถึงติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร เป็นรายเดือนหรืออย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง ตามความเหมาะสม ประกอบด้วย

- ระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน
- ระบบบริหารความเสี่ยง
- ระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล
- ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

- รายงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เช่น ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ รายงานทางการเงิน รายรับ-รายจ่าย กำไร การบริหารสินทรัพย์ การเบิกจ่ายงบลงทุนรายเดือน รายงานประมาณการทางการเงินรายไตรมาส ผลการดำเนินงานของ ยสท. แยกตามกลุ่มภารกิจ ผลดำเนินงานตามระบบ EVM ผลดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล

8. รายงานผลดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ แผนงาน/โครงการ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ตัวชี้วัด ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

9. รายงานผลการตรวจติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ยสท. รายงานการตรวจติดตามและระบบบังคับใช้ประมวลจริยธรรม รายงานผลดำเนินงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตของ ยสท.

10. รายงานผลการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานประจำปีด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility in Process : CSR in Process)

## 7.2 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

### 7.2.1 นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ยสท.

ยสท. ยึดมั่นในหลักการการบริหารจัดการองค์กรด้วยความรับผิดชอบตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อที่จะส่งเสริมให้ ยสท. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ มุ่งเน้นการสร้างสมดุลและประโยชน์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ธรรมาภิบาลที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

คณะกรรมการ ยสท. เห็นชอบให้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นทิศทางในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ยสท. เพื่อนำไปใช้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และคาดหวังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต นำเชื่อถือ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เป็นแนวทางสำคัญในการปฏิบัติงาน อยู่บนพื้นฐานการประพฤติปฏิบัติที่ดีตามหลักจริยธรรมจรรยาบรรณ ดังนั้น จึงได้มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. ทุกคนต้องยึดมั่นที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งครอบคลุมถึง กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อปฏิบัติตามสัญญา นโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ข้อพึงปฏิบัติที่รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมทุกภาคส่วน
2. การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินขององค์กร เป็นเรื่องจำเป็นที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. ทุกคนต้องเคารพและปฏิบัติตาม การทำธุรกรรม การทำธุรกิจที่ขัดต่อข้อบังคับของกฎหมายจึงเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้
3. การปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. ทุกคนต้องปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการสื่อสาร ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีการกำหนดแนวทางและกำกับดูแลให้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งสร้างความตระหนักรู้และสืบทอดวัฒนธรรมความซื่อสัตย์ สุจริต และการปฏิบัติตามให้เข้มแข็ง
4. ยสท. มุ่งเน้นให้มีระบบการกำกับดูแลการปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์องค์กรที่สำคัญที่ คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงกำหนด โดยจัดให้มี กระบวนการที่ใช้ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการ ปรับปรุงระบบดังกล่าวให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้ง ภายใน ภายนอก และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น
5. พนักงาน ยสท. ที่รายงานหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำที่เป็นหรืออาจเป็นการละเมิดกฎหมายและ พันธสัญญาต่อสังคมที่สำคัญจะได้รับความคุ้มครองตามนโยบายการคุ้มครองและให้ความเป็น ธรรมแก่ พนักงานที่แจ้งข้อมูลหรือเบาะแสของ ยสท. (Whistleblowing Policy)

## 7.2.2 นโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-corruption Policy)

ยสท. ยึดมั่นในคุณธรรม ความโปร่งใสและบริหารงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน มีความมุ่งมั่นในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยกำหนดนโยบายเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ยสท. ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ดังนี้

1. ยสท. ต้องเป็นองค์กรที่โปร่งใส ปราศจากการทุจริตและคอร์รัปชัน
2. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ต้องไม่ยอมรับ ส่งเสริม มีส่วนร่วมหรือกระทำการใดๆ ที่มีเจตนาในการทุจริตและคอร์รัปชันเพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้องทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้องยึดถือประโยชน์ขององค์กรเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
3. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ต้องประพฤติปฏิบัติตามมาตราฐานประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ ยสท. รวมถึงนโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของ ยสท. และไม่ดำเนินการละเมิดกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
4. การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ที่จะต้องให้ความร่วมมือกับทุกกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อณรงค์การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
5. พนักงานทุกระดับชั้น ต้องไม่ละเลยหรือเพิกเฉยเมื่อพบเห็นการกระทำที่แสดงถึงเจตนาหรือจงใจให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชันที่เกี่ยวข้องกับ ยสท. และต้องถือเป็นหน้าที่ที่ต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่รับผิดชอบได้รับทราบและให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อเท็จจริงต่าง ๆ
6. นโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของ ยสท. นี้ ให้ครอบคลุมถึงกระบวนการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่สื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติ ในกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบและควบคุมดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวนโยบายนี้
7. ผู้บริหาร ต้องปกป้อง ค้ำครอง และให้ความมั่นใจแก่ผู้แจ้งเบาะแสหรือผู้ให้ข้อมูลในการร้องเรียน กล่าวโทษเจ้าหน้าที่ อย่าให้ต้องรับภัยหรือความไม่ชอบธรรมอันเนื่องมาจากการร้องเรียนหรือการให้ข้อมูลอย่างทั่วถึง
8. ผู้บริหาร ต้องสื่อสารนโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อปลูกและปลูกจิตสำนึกให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ และร่วมมือต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ
9. ผู้บริหาร ต้องจัดทำ/ทบทวนขั้นตอน คู่มือและระบบปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อป้องกันการเกิดการทุจริตคอร์รัปชัน โดยมีรายละเอียดที่เพียงพอต่อการถือปฏิบัติ รวมทั้งสอบทานให้มีการถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ



### 7.2.3 นโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement Policy)

ยสท. ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม มีหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานและการบริหารองค์กร มีแนวปฏิบัติการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ยสท. ด้วยสถานะทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านความต้องการ ความคาดหวัง และการมีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินการในเรื่องที่มีผลกระทบจากการดำเนินงานของ ยสท.

การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความรับผิดชอบและเป็นธรรม ถือเป็นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ ยสท. จึงได้จัดทำนโยบายและแนวทางในการดำเนินการโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท. ดังนี้

1. คณะกรรมการ ต้องกำกับดูแลให้มีการดำเนินธุรกิจโดยการเคารพสิทธิและมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ ความผาสุก ผลประโยชน์ของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้บริหารต้องจัดให้มีระบบบริหารจัดการและการปฏิบัติงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Corporate Social Responsibility in Process : CSR in Process) ตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

3 ผู้บริหารต้องจัดให้มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกและการระดมทุนที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ ยสท. และกำหนดให้มีแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นสำคัญ

4. ยสท. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการในเรื่องที่มีผลกระทบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ให้ความสำคัญในการรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อรับทราบปัญหา ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร รับทราบความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ

5. หน่วยงานที่มีหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติงานและดำเนินการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือแผนกิจกรรมโครงการที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องพิจารณานำเข้าปัจจัยด้านความยั่งยืนขององค์กร ความสามารถพิเศษขององค์กร ความต้องการ ความคาดหวัง ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม มาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ

6. ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารจัดการให้การดำเนินงานตามนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจัดให้มีทรัพยากรที่เหมาะสม เช่น จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม มีการติดตามและการประเมินผล การดำเนินงานด้าน CSR in Process นำเสนอต่อคณะกรรมการ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

7. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลของการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติงานสร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

## 7.2.4 นโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง

ยสท. ในฐานะหน่วยงานของรัฐ ให้ความสำคัญกับการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดหาพัสดุ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงานของ ยสท. ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีการตรวจสอบอย่างรัดกุม และให้ความสำคัญกับผู้ค้า/ผู้ส่งมอบ โดยปฏิบัติอย่างเสมอภาคบนพื้นฐานของการแข่งขันที่เป็นธรรม โปร่งใส และเท่าเทียม โดยในการตัดสินใจจัดซื้อจัดจ้าง ต้องคำนึงถึงความสมเหตุสมผลด้านราคา คุณภาพและบริการที่ได้รับ รวมทั้งต้องสามารถให้เหตุผลที่เหมาะสมได้เมื่อมีการตรวจสอบ ซึ่งในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจในข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ให้ศึกษาระเบียบ ข้อบังคับของ ยสท. ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างอย่างละเอียด หรือสอบถามไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้างหรือผู้บังคับบัญชาก่อนดำเนินการใด ๆ

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างของ ยสท. เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง จึงกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานถือปฏิบัติ ดังนี้

1. หน่วยงานของ ยสท. ที่ต้องจัดซื้อจัดจ้าง ต้องคำนึงถึงความต้องการ ความคุ้มค่าด้านราคาและคุณภาพของสินค้าและบริการ ต้องดำเนินการกระบวนการถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างโปร่งใส ให้ข้อมูลแก่ผู้ค้า/ผู้ส่งมอบอย่างถูกต้อง เท่าเทียมกัน ไม่มีอคติ ไม่เลือกปฏิบัติ สร้างการแข่งขันที่เป็นธรรมกับผู้ค้า/ผู้ส่งมอบทุกราย ไม่ทำความตกลงใด ๆ กับผู้ค้า/ผู้ส่งมอบที่มีลักษณะเป็นการลดหรือจำกัดการแข่งขันทางการค้า
2. หน่วยงานของ ยสท. ที่ต้องจัดซื้อจัดจ้าง ไม่ควรดำเนินการในระยะเวลาที่กระชั้นจนเกินไป ควรให้เวลาผู้ค้า/ผู้ส่งมอบอย่างเพียงพอในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐาน เอกสารการเสนอราคาและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เว้นแต่มีเหตุจำเป็นเร่งด่วนให้นำเสนอเหตุผล ความจำเป็น และอ้างอิงกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาดำเนินการ
3. ในการจัดทำข้อกำหนดหรือเงื่อนไขรายละเอียดการส่งมอบไม่ควรเอารัดเอาเปรียบจนเกินไป และหากไม่แน่ใจควรปรึกษาหน่วยงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างหรือสำนักกฎหมายในการดำเนินการ
4. พนักงาน ยสท. ต้องไม่เรียกรับผลประโยชน์จากการจัดซื้อจัดจ้าง ต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่ใช่ข้อมูลภายในที่ได้รับทราบอันเนื่องมาจากการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือแจ้งให้ผู้อื่นทราบ ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการจัดซื้อจัดจ้างกับคู่สัญญาที่มีความเกี่ยวข้องกับตนเอง เช่น เป็นครอบครัว ญาติสนิท หรือที่ตนเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน ไม่ใกล้ชิดกับผู้ค้า/ผู้ส่งมอบจนทำให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และให้ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติในจรรยาบรรณว่าด้วยการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเคร่งครัด
5. หน่วยงานหรือพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ต้องเก็บเอกสารหลักฐานต่าง ๆ เช่น การอนุมัติ เอกสารการเสนอราคา การเจรจา สัญญา หรือการปฏิบัติตามสัญญา ไว้เป็นหลักฐานอ้างอิงตามสมควรแก่ความจำเป็นตามระยะเวลาที่กำหนด
6. ยสท. ต้องปฏิบัติตามข้อสัญญาอย่างเคร่งครัด หากพบว่า ยสท. ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา หรือผู้ค้า/ผู้ส่งมอบไม่อาจปฏิบัติตามสัญญา หรือมีเหตุจำเป็นอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาได้ หากเป็นไปได้และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่กันทั้งสองฝ่าย ให้รายงานผู้บังคับบัญชาหรือปรึกษาส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือยุติการดำเนินการต่อไป

## 7.2.5 นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ยสท. เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ที่ให้ความสำคัญต่อนโยบายของรัฐ บริหารจัดการองค์กรที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม มุ่งส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับตระหนักและยึดมั่นในมาตรฐานทางจริยธรรม โดยไม่ใช้สถานะหรือตำแหน่งแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีผลประโยชน์หรือส่วนได้เสียในการดำเนินธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับ ยสท. ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม โดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้อง เช่น ระเบียบฯ ว่าด้วยประมวลจริยธรรมผู้บริหารและพนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561 คำสั่งเรื่องมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) เป็นต้น โดยมีแนวทางการปฏิบัติให้ผู้บริหารหรือพนักงานถือปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือพนักงาน จะต้องเปิดเผยข้อมูลในเรื่องผลประโยชน์ซึ่งมีในองค์กร หรือธุรกรรมใด ๆ ที่จะขัดแย้งทางผลประโยชน์ของ ยสท.
2. บริหารหรือพนักงาน จะต้องรักษาความลับและไม่เปิดเผยความลับ อันอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ ยสท.
3. ผู้บริหารหรือพนักงาน จะต้องไม่กระทำการใด ๆ โดยอาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งเป็นความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของ ยสท.
4. ผู้บริหารหรือพนักงาน จะต้องไม่เอื้อประโยชน์หรือมีส่วนร่วมกับคู่สัญญา คู่แข่งขัน หรือกับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด อันเป็นเหตุให้ ยสท. เสียผลประโยชน์หรือเสียหาย
5. ผู้บริหารหรือพนักงาน จะต้องรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือคู่ค้าในเชิงธุรกิจด้วยความเสมอภาค ไม่เรียกร้อง หรือรับทรัพย์สิน หรือผลประโยชน์อื่นใดทั้งทางตรงและทางอ้อมจากลูกค้าหรือคู่ค้า
6. ผู้บริหารหรือพนักงาน ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรืออาจมีส่วนได้ส่วนเสียกับผลประโยชน์ในเรื่องที่กำลังมีการพิจารณาอนุมัติ ต้องไม่เข้าร่วมพิจารณาหรือดออกเสียงในเรื่องนั้น ๆ
7. ผู้บริหารหรือพนักงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือเกี่ยวโยงจะได้ผลประโยชน์กับรายการที่ขอรับการอนุมัติ หรือสนับสนุนของ ยสท. ต้องแจ้งให้ ยสท. ทราบถึงความสัมพันธ์ หรือการเกี่ยวโยงของตนในรายการดังกล่าว และต้องไม่เข้าร่วมการพิจารณาตัดสิน รวมถึงไม่ใช้อำนาจอนุมัติในธุรกรรมนั้น ๆ
8. ในกรณีที่ผู้บริหารหรือพนักงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใด ๆ ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของ ยสท. ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว รวมทั้งต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ ฯลฯ ของ ยสท. ได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง
9. ผู้บริหารหรือพนักงาน จะต้องปฏิบัติสอดส่องดูแล และจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ตลอดจนรายงานผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นกรณีที่มีเหตุอันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของ ยสท.

นอกจากระเบียบและคำสั่งที่เป็นแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารและพนักงานทุกคนแล้ว ยสท. ยังจัดการอบรมเพื่อให้ความรู้เพิ่มเติม โดยกำหนดเป็นนโยบายให้พนักงานเข้ารับการอบรมและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตลอดจนหากพบว่าหน่วยงานใดมีการดำเนินการที่อาจเข้าข่ายต้องห้ามตามระเบียบและคำสั่งดังกล่าวข้างต้นจะได้ชี้แจงและทำความเข้าใจกับส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลองค์กรที่ดีและเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อีกทางหนึ่งด้วย

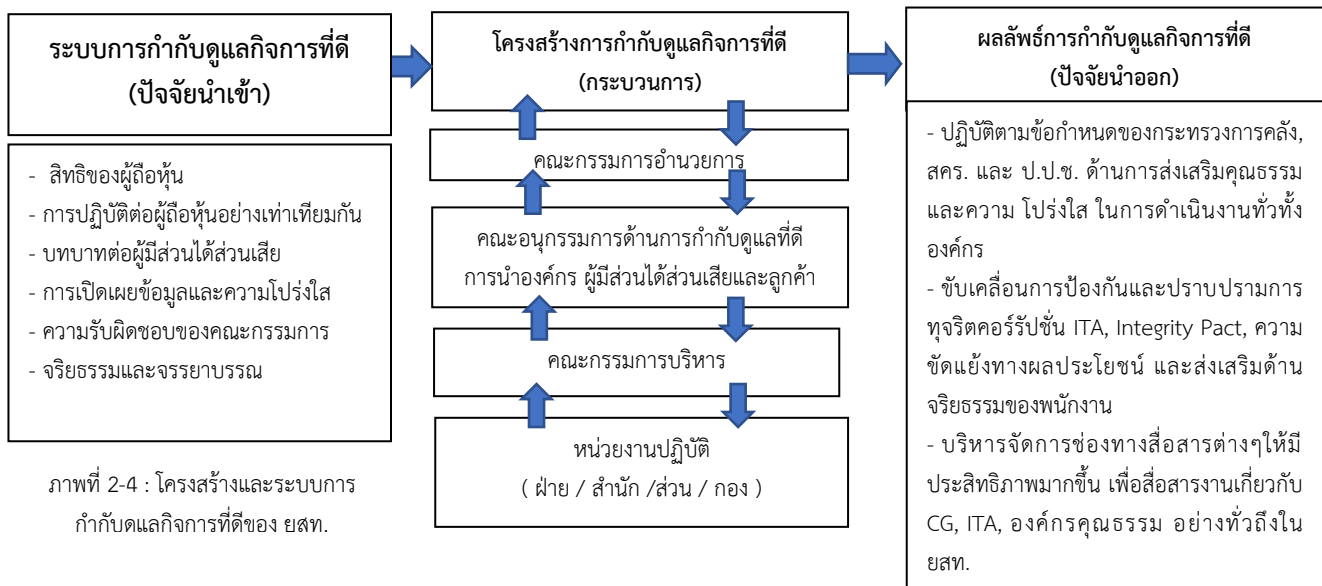
## 8. โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท.

ยสท. ได้ยึดแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. พ.ศ. 2562 จึงได้กำหนดโมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงคุณภาพ หรือ TQC (Total Quality Control) เป็นแนวทางในการดำเนินการ ดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 : โมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงคุณภาพของ ยสท. ที่ดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. พ.ศ. 2562

ยสท. ได้วางระบบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร เพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจตามหลักการและแนวทางฯ ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 : โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท.

จากโมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พ.ศ. 2562 กล่าวคือ มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นเชิงคุณภาพ มีโครงสร้างส่วนบนสุดที่เป็นการบริหารนโยบาย โดยการทำหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ให้นโยบายและทิศทางการทำงาน มีการบริหารข้ามสายงานโดยคณะกรรมการบริหาร ทำหน้าที่ในการรับนโยบาย ด้านการกำกับดูแลที่ดี ลงมาปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติต่อคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการจัดการงานประจำวันโดยคณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นผู้ปฏิบัติในมาตรการและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับด้านการกำกับดูแลที่ดี และมีคณะทำงานฯ เป็นผู้ประสานงานกับฝ่าย / สำนัก / ส่วน / กอง ที่เกี่ยวข้อง ให้ดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และบูรณาการผลลัพธ์การดำเนินการตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ในรัฐวิสาหกิจของ สคร. ข้อมูลที่จะแสดงถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. จะประกอบด้วย (1) หน่วยงานกำกับดูแล (2) การปฏิบัติต่อคณะกรรมการอย่างเท่าเทียมกัน (3) บทบาทต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (6) การบริหารความเสี่ยง (7) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (8) การควบคุมภายใน และ (9) การรายงานทางการเงินและการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ผลลัพธ์ของการกำกับดูแลที่ดีก็เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารองค์กรที่เป็นระบบตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดความโปร่งใสเป็นธรรม ปฏิบัติตามกฎหมาย รับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน สามารถรักษาสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนส่งเสริมความสามารถในการดำเนินงานของ ยสท.

# บทที่ 3

## การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

### 1. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. 2562

หลักสำคัญสำหรับการจัดทำกรกำกับดูแลที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี 2562 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) แสดงในภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 : การจัดทำกรกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

#### 1.1 ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง กระบวนการในการกำกับดูแลกิจการที่มีการจัดโครงสร้างและ การบริหารจัดการองค์กร โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกลไกในการกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดวิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการติดตามผลการ ปฏิบัติงานของกิจการ เพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและสร้าง การเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร

การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการ ต้องสอดคล้องกับหลักการสำคัญ ดังนี้

1. **Accountability** หมายถึง ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งการตัดสินใจและการกระทำ ของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ มีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นทั้งทางด้าน บวกและด้านลบ
2. **Responsibility** หมายถึง ความสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและมีประสิทธิภาพที่ เพียงพอ

3. **Equity/Equitable Treatment** หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรโดยสุจริต จะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน และมีความเป็นธรรม
4. **Transparency** หมายถึง ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. **Value Creation** หมายถึง การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน
6. **Ethics** หมายถึง การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินงาน มีการส่งเสริมและพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินการ
7. **Participation** หมายถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนินการหรือการตัดสินใจขององค์กร เช่น การส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม

## 1.2 สาระสำคัญของหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร. ปี 2562

หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ทั้ง 9 หมวด สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้  
**หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ**

- ภาครัฐควรพิจารณาแยกบทบาทหน้าที่ของภาครัฐในการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) การดำเนินการ (Operator) และเจ้าของ (Owner) ออกจากกันให้ชัดเจน
- ภาครัฐควรมีการรับภาระการชดเชยค่าใช้จ่ายหรือการสูญเสียรายได้จากนโยบายที่ให้รัฐวิสาหกิจดำเนินกิจกรรม มาตรการ หรือโครงการ
- ภาครัฐควรมีหน้าที่กำกับดูแลและติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่ควรเข้าไปแทรกแซงการบริหารงาน
- ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรร่วมประชุมในที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นและทำหน้าที่โดยชอบผ่านการออกเสียงลงมติ

## หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

- การจัดประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรเสนอเรื่องสำคัญและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมถึงควรจัดทำข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น และควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิอย่างเท่าเทียมกัน

- การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น เช่น ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถามใด ๆ ต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งควรสนับสนุนให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนน พร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

- การจัดทำรายงานการประชุมและการเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจเปิดเผยมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ถูกต้องครบถ้วน

### หมวดที่ 3 คณะกรรมการ

- การจัดประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรเสนอเรื่องสำคัญและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมถึงควรจัดทำข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น และควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิอย่างเท่าเทียมกัน

- การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น เช่น ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถามใด ๆ ต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งควรสนับสนุนให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนน พร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

- การจัดทำรายงานการประชุมและการเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจเปิดเผยมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ถูกต้องครบถ้วน

### หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

- คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียให้ชัดเจน และควรระบุความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อกำกับดูแลได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

- คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

### หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

- คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการและบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

### หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล

- คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการและบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ



## หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- การบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจและการบริหารความเสี่ยง และควรพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินและกำกับดูแลความเสี่ยง
- การควบคุมภายใน เช่น คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในและจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ชัดเจนและสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในรัฐวิสาหกิจได้รับทราบ

## หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ

- คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ และควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติ
- คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน และมีมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ที่ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

## หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

- คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ และควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติ
- คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน และมีมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ที่ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

## 2. การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท.

### แนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ยสท. ได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ของ ยสท. ที่มีต่อกระทรวงการคลัง
2. การปฏิบัติต่อคณะกรรมการอย่างเท่าเทียมกัน
3. บทบาทต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
5. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดี คือ

## การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

1. ยสท. ต้องรักษาสิทธิและปฏิบัติต่อคณะกรรมการทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน โดยคณะกรรมการ ทุกรายย่อมมีสิทธิรับข้อมูลหรือเอกสารระเบียบวาระการประชุมที่มีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน โดยระบุว่า เป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่ออนุมัติ รวมทั้งแบ่งเป็นเรื่อง ๆ อย่างชัดเจน พร้อมระบุวัน เวลา สถานที่จัดประชุม
2. ยสท. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสามารถเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติม รวมทั้งเสนอรายชื่อบุคคลที่เห็นว่าเหมาะสมเข้ารับการแต่งตั้งเป็นคณะอนุกรรมการฯ หรือคณะทำงานฯ ต่อที่ประชุมเพื่อพิจารณาอนุมัติ
3. ยสท. ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลผ่านหลากหลายช่องทางช่องทาง เช่น เว็บไซต์ขององค์กร และระบบ Intranet อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูล ที่เป็นปัจจุบัน

## บทบาทต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยสท. ตระหนักถึงสิทธิและบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างยั่งยืน จึงกำหนดให้มีการบริหารจัดการที่เป็นธรรมเพื่อความสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มอย่างเป็นธรรม คำนึงถึงสิทธิตามกฎหมายหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง กำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสม รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงาน เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือความกังวลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ ยสท. สามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายและข้อพึงปฏิบัติในการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้เปิดเผยในเว็บไซต์องค์กร สำหรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือปฏิบัติในการดำเนินงาน โดย ยสท. ได้จัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ 1. ลูกค้า 2. บุคลากร 3. คู่ค้า 4. หน่วยงานกำกับดูแล 5. หน่วยงานภาครัฐ 6. ชุมชน

โดยมีแนวทางการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

## นโยบายการปฏิบัติต่อหน่วยงานกำกับดูแล

ยสท. ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของภาครัฐ มีภารกิจในการผลิตและจำหน่ายบุหรี่เพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภคที่ยังไม่สามารถเลิกสูบบุหรี่ได้ การดำเนินงานของ ยสท. เพื่อหารายได้นำส่งรัฐในรูปแบบเงินภาษีและผลกำไรจากการประกอบกิจการ โดยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อกำหนด และประกาศต่าง ๆ จากหน่วยงานกำกับดูแลอย่างเคร่งครัด ให้ความร่วมมือและประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี โดยมีคณะกรรมการเป็นตัวแทนของหน่วยงานกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภาครัฐและสังคม โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. บริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ดำเนินการตามบทบาทและภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร และนโยบายของภาครัฐ สนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ
2. เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน มุ่งมั่นดำเนินงานให้มีผลประกอบการที่ดี สามารถสร้างการเติบโตให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
3. กำหนดมาตรการในการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

4. เปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร รายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และโปร่งใสน่าเชื่อถือ เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ดำเนินงานของ ยสท. อย่าง สม่่าเสมอผ่านช่องทางที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม
5. บริหารงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมในทุกระดับขององค์กร รวมถึงบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัยโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

### นโยบายการปฏิบัติต่อพนักงาน

ยสท. ตระหนักถึงคุณค่าของพนักงานทุกคนที่เป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน ยสท. จึงให้การดูแลตลอดจนให้ความสำคัญในด้านโอกาส ผลตอบแทน การแต่งตั้ง โยกย้าย ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ได้ยึดหลักปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเป็นธรรม เคารพและปกป้องสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลมิให้ถูกล่วงละเมิด รวมทั้งสนับสนุนและเคารพสิทธิในการแสดงความคิดเห็นของพนักงานได้อย่างอิสระ
2. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีการพัฒนาศักยภาพพนักงานในหลายรูปแบบ อาทิ การฝึกอบรม การจัดประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การทำกิจกรรมร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งสร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณธรรมความโปร่งใสในการทำงานให้แก่พนักงาน
3. บริหารจัดการตามระบบจัดการอาชีพอนามัยและความปลอดภัย และระบบการจัดการด้าน สิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล โดยดูแลสุขภาพอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความ ปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานอยู่เสมอ
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานและบริหารค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากความเหมาะสมกับหน้าที่ ความ รับผิดชอบ ความสามารถของพนักงานเป็นรายบุคคล และกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่ พนักงานอย่างเป็นธรรม
5. การแต่งตั้งและโยกย้าย รวมถึงการให้รางวัลและการลงโทษพนักงาน กระทำด้วยความสุจริตใจ และ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของพนักงานแต่ละคน
6. จัดให้มีระบบการร้องเรียน แจ้งเบาะแส รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะรวมถึงการปกป้องพนักงาน ไม่ให้ถูกกลั่นแกล้ง หรือได้รับโทษจากการร้องเรียน (Whistleblower Policy)

### นโยบายการปฏิบัติต่อตัวแทนจำหน่าย

ยสท. เชื่อมั่นในศักยภาพของตัวแทนจำหน่าย มุ่งมั่นให้บริการบริหารด้านการตลาดและการขายเพื่อ ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของตัวแทนจำหน่าย ในการจัดจำหน่ายและกระจายสินค้าให้ครอบคลุม ตลาดในประเทศได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อประโยชน์ ทางธุรกิจของตัวแทนจำหน่ายและการเติบโตอย่างยั่งยืนร่วมกันกับ ยสท. โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบในการคัดเลือกและประเมินตัวแทนจำหน่ายอย่างเคร่งครัด จัดทำสัญญา การเป็นตัวแทนจำหน่ายของ ยสท. อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ไม่เอาเปรียบคู่สัญญา

2. จัดให้มีระบบการจัดการและติดตาม เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้อย่างครบถ้วน ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ไม่เรียกรับทรัพย์สินหรือผลประโยชน์ใด ๆ จากตัวแทนจำหน่าย โดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ตน
3. พัฒนากระบวนการทำงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม รวมถึงพัฒนาช่องทางการติดต่อผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวก สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของตัวแทนจำหน่ายให้ได้รับประโยชน์และสร้างความพึงพอใจแก่ตัวแทนจำหน่าย
4. จัดให้มีช่องทางการร้องเรียน การรับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะและดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว
5. ให้ความช่วยเหลือในการประกอบการและเยี่ยมเยียนของตัวแทนจำหน่ายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น รับทราบปัญหาอุปสรรคทางการค้า สภาวะการตลาด และรับฟังข้อเสนอแนะหรือข้อควรปรับปรุงต่าง ๆ
6. เปิดโอกาสหรือจัดให้มีกิจกรรมที่ตัวแทนจำหน่ายได้พบปะกับผู้บริหาร ยสท. และรับฟังข้อมูลความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
7. สนับสนุนให้ตัวแทนจำหน่ายมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้การประกอบการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
8. ส่งเสริมและติดตามให้ตัวแทนจำหน่ายดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

### นโยบายการปฏิบัติต่อชาวไร่ยาสูบ/ผู้บ่มอิสระ

ยสท. มีนโยบายในการส่งเสริมชาวไร่ยาสูบและผู้บ่มอิสระในการผลิตใบยาสูบตามแนวทางการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practices : GAP) ตามแนวทาง GAP ของ CORESTA เพื่อสร้างคุณภาพของผลผลิตใบยาควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความปลอดภัยต่อเกษตรกร ผู้บริโภค สัตว์พืชและสิ่งแวดล้อม รวมถึงให้ได้ผลผลิตสูงและมีคุณภาพที่ดี คุ่มค่าในการลงทุน เกิดการพัฒนาในเชิงเศรษฐกิจพัฒนาไปสู่ระบบการเกษตรที่ยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. มีการคัดเลือกและประเมินคุณสมบัติตามข้อกำหนดจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการเพาะปลูกใบยาสูบ รวมทั้งการจัดสรรโควตาการผลิต/การรับซื้อใบยาจากเกษตรกรชาวไร่ยาสูบ/ผู้บ่มอิสระ ให้เป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม
2. ส่งเสริมการเพาะปลูกใบยาตามแนวทาง GAP ของ CORESTA เพื่อให้การผลิตใบยาของ ยสท. เป็นไปตามคุณภาพที่กำหนด และเป็นไปตามมาตรฐานที่ยอมรับของตลาดใบยาในระดับสากล ประกอบด้วย 11 ข้อ ดังนี้
  - 2.1 การจัดการดินและน้ำ (Soil and Water Management)
  - 2.2 ความสมบูรณ์ของพันธุ์และการคัดเลือกพันธุ์ (Variety Integrity / Selection)
  - 2.3 การจัดการการเพาะปลูก (Crop Management)
  - 2.4 การจัดการศัตรูพืชแบบผสมผสาน (Integrated Pest Management)
  - 2.5 การจัดการสารเคมีทางการเกษตร (Agrochemical Management)

- 2.6 การอนุรักษ์ธรรมชาติด้านป่าไม้ (Forestry)
  - 2.7 การจัดการการบ่มใบยา (Curing and Barn Management)
  - 2.8 การเก็บรักษาใบยา (On-Farm Tobacco Storage)
  - 2.9 สิ่งแปลกปลอมที่ไม่ใช่ยาสูบ / วัตถุปลอมปน (Non-Tobacco Related Material (NTRM)/ Foreign Matter)
  - 2.10 การฝึกอบรมชาวไร่ (Farmer Training)
  - 2.11 ผลของเศรษฐกิจและสังคม (Socio-Economic Issues)
3. พัฒนาความรู้และให้ความช่วยเหลือในการเพาะปลูกใบยา ตรวจสอบติดตามและเยี่ยมเยียนเกษตรกรชาวไร่ยาสูบ/ผู้บ่มอิสระอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมการเพาะปลูกใบยาให้เป็นไปตามมาตรฐานและมีคุณภาพตามที่กำหนด
  4. กำหนดระเบียบในการจัดหาและรับซื้อใบยาสูบที่ชัดเจน ดำเนินการตามเงื่อนไขในระเบียบข้อกำหนด และข้อตกลงที่ทำไว้กับชาวไร่ยาสูบ/ผู้บ่มอิสระอย่างตรงไปตรงมา
  5. จัดให้มีช่องทางการร้องเรียน การรับฟังความเห็น การสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง ข้อกังวล ข้อเสนอแนะและดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว

### นโยบายการปฏิบัติต่อผู้ส่งมอบ

ยสท. ยึดถือการปฏิบัติกับผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่สัญญา ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานองค์กรด้วยความเสมอภาค คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน โดยปฏิบัติตามระเบียบ ข้อกำหนด สัญญา หรือข้อตกลงที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องในการจัดซื้อจัดจ้าง รวมถึงขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด
2. จัดหาสินค้าและบริการเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน ภายใต้หลักการดังนี้
  - 2.1 มีหลักเกณฑ์ในการประเมินและคัดเลือกคู่ค้า
  - 2.2 พิจารณาราคาซื้อที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยคำนึงถึงความสมเหตุสมผลด้านราคา คุณภาพ และบริการที่ได้รับ รวมถึงสามารถให้เหตุผลที่เหมาะสมได้เมื่อมีการตรวจสอบ
  - 2.3 มีการแข่งขันบนข้อมูลที่เท่าเทียมกัน จัดทำสัญญาที่เหมาะสมไม่เอาเปรียบคู่สัญญา
  - 2.4 จัดให้มีระบบการจัดการและติดตาม เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาอย่างครบถ้วน และป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดหา
  - 2.5 ชำระเงินให้คู่ค้าและคู่สัญญาตรงเวลา ตามเงื่อนไขของการชำระเงินที่ตกลงกัน
3. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยความโปร่งใส ไม่เรียกรับทรัพย์สินหรือผลประโยชน์ใด ๆ จากคู่ค้า ปฏิบัติต่อคู่ค้าและคู่สัญญาอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย รวมทั้งปฏิบัติตามสัญญาหรือเงื่อนไขที่ตกลงไว้โดยเคร่งครัด
4. พัฒนาศักยภาพและรักษาสัมพันธภาพที่ยั่งยืนกับคู่ค้าและคู่สัญญา โดยมีวัตถุประสงค์ชัดเจนในเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการที่คู่ควรกับมูลค่าเงิน คุณภาพทางด้านเทคนิคและมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

5. จัดให้มีช่องทางการร้องเรียน การรับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะและดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว
6. สนับสนุนการจัดหาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ไม่ซื้อสินค้าจากที่คู่ค้าละเมิดสิทธิมนุษยชน ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หรือมีพฤติกรรมผิดกฎหมาย ชัดต่อความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดี

### นโยบายการปฏิบัติต่อผู้บริโภค

ยสท. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลังประเภทจัดหารายได้ ประกอบธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายบุหรี่สำเร็จรูปโดยได้รับสิทธิผูกขาดในการผลิตบุหรี่ซิการ์เรต โดยองค์กรมีภารกิจหลักคือการตอบสนองความต้องการบริโภคยาสูบรูปแบบต่าง ๆ ของผู้บริโภคในประเทศ และมุ่งขยายสู่ธุรกิจอื่น เช่น การส่งออก การรับจ้างคู่ค้าต่างประเทศในการผลิตเพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กร และนำรายได้ส่งรัฐในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อผู้บริโภคดังนี้

1. ดำเนินกระบวนการผลิตบุหรี่และผลิตภัณฑ์ยาสูบที่ได้มาตรฐาน โดยเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดอย่างเคร่งครัด
2. มุ่งมั่นสร้างสรรค์นวัตกรรมและงานวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในหลากหลายมิติ มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคตามมาตรฐานกฎหมายที่กำหนด
3. ไม่ทำการตลาดที่เป็นการกระตุ้นให้ประชาชนสูบบุหรี่ รวมทั้งดำเนินการตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องเพื่อปกป้องเยาวชนจากการบริโภคบุหรี่
4. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้บริโภคและผู้ค้ายาสูบ เพื่อป้องกันการจำหน่ายบุหรี่ผิดกฎหมายและหลีกเลี่ยงการบริโภคบุหรี่เถื่อน บุหรี่ปลอมหรือสินค้าที่เป็นอาชญากรรมต่อผู้บริโภค

### นโยบายการปฏิบัติต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

ยสท. มีนโยบายบริหารจัดการที่เป็นธรรมเพื่อความสมดุลระหว่างการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนควบคู่กับความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยนำองค์ความรู้ขององค์กรมาพัฒนาโครงการเพื่อเสริมสร้างประโยชน์ต่อชุมชนและสังคมโดยรวม มีการบริหารจัดการด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ป้องกันและควบคุมไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอันเนื่องจากการดำเนินงานขององค์กร โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยเฉพาะชุมชนที่อยู่รอบสถานประกอบการของ ยสท. สนับสนุนกิจกรรมโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและเสริมสร้างประโยชน์สุขของชุมชนและสังคมภายใต้ขอบเขตของกฎหมายหรือข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ให้ความร่วมมือและสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล เพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเกิดผลรูปธรรมและเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง
3. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดต่าง ๆ ด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด
4. บริหารจัดการทรัพยากร พลังงาน และวัตถุดิบ อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด โดยพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ทันสมัย ลดการสูญเสียวัตถุดิบและลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน

5. ลดและควบคุมการจัดการของเสียอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ด้วยการลดมลภาวะที่เกิดจากกระบวนการผลิต จัดการของเสียเพื่อให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดโดยเป็นไปตามมาตรฐานกฎหมายที่กำหนดก่อนปล่อยสู่ภายนอกโรงงานผลิต
6. พัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์พลังงาน และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

### การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

ยสท. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา เชื่อถือได้ และเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้การเงิน เผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ของ ยสท. โดยได้เปิดเผยข้อมูลขององค์กร โครงสร้างการบริหาร โครงสร้างเงินทุน การลงทุนที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคต ผลการดำเนินงาน การบริหารจัดการองค์กร รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี รายงานผลการดำเนินงาน รวมทั้งข่าวสารการดำเนินงานต่างๆ และรายงานทางการเงิน ซึ่งข้อมูลจะมีทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และสามารถดาวน์โหลดรายงานประจำปีของ ยสท. ได้ ซึ่งจะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นดัชนีชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานฯ ของ ยสท. (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส และเป็นกลไกในการตรวจสอบการดำเนินงาน ยสท. จึงให้ความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. ผู้บริหาร กำกับดูแลกระบวนการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญของ ยสท. ทั้งที่เป็นข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้การเงินอย่างถูกต้อง เพียงพอ เชื่อถือได้ ทันเวลา เป็นไปตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ หรือตามกฎหมาย ข้อบังคับที่กำหนด รวมทั้งมีการปรับปรุงข้อมูลบนเว็บไซต์อย่างสม่ำเสมอ รวดเร็ว ทันสถานการณ์
2. ยสท. ต้องดำเนินการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปี ให้แล้วเสร็จ และทำการเผยแพร่รายงานประจำปีภายใน 1 เดือนหลังจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) รับรองงบการเงิน หรือภายใน 1 เดือนนับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว สตง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน
3. ข้อมูลสำคัญที่ ยสท. เปิดเผยในรายงานประจำปี
  - 3.1 ด้านการเงิน ประกอบด้วย
    - 1) งบการเงิน ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสดและหมายเหตุประกอบงบการเงิน และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี
    - 2) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบ อธิบายถึงความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน
  - 3.2 ด้านที่ไม่ใช่การเงิน ประกอบด้วย
    - 1) โครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง
    - 2) ประวัติของคณะกรรมการ ยสท.
    - 3) ข้อมูลประวัติผู้บริหาร
    - 4) การอธิบายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุ หรือมีผลต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน
    - 5) การเงินที่ได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชี

- 6) รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการ/คณะกรรมการตรวจสอบต่อรายงานทางการเงิน
- 7) ความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจ
- 8) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ
- 9) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง
- 10) จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการและคณะกรรมการเป็นรายบุคคล
- 11) การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 12) การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย ได้แก่ มาตรฐาน ISO ๒๖๐๐๐
- 13) นโยบายและผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน
- 14) สภาพธุรกิจ แผนงานทางธุรกิจและกลยุทธ์

ข้อมูลการถือหลักทรัพย์สินของคณะกรรมการ การเปิดเผย หากกรณีคณะกรรมการไม่มีการถือครองหลักทรัพย์สินให้ระบุว่า “ไม่มี” เท่านั้น รวมถึงต้องเปิดเผยขั้นตอน/แนวทาง การรวบรวมข้อมูลหลักทรัพย์สินจากคณะกรรมการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการเปิดเผยดังกล่าวมีความถูกต้อง เชื่อได้ และทันกาล

4. การเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของ ยสท. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศ ด้านการเงิน และมีใช้การเงินที่สำคัญขององค์กร ดังนี้
  - 1) การแถลงทิศทางนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหารสูงสุด
  - 2) นโยบายการกำกับดูแลที่ดี
  - 3) การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ
  - 4) แผนงานที่สำคัญ
  - 5) ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ
  - 6) การจัดซื้อจัดจ้าง
  - 7) ผลการดำเนินงานทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ
  - 8) รายงานประจำปี
5. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 ยสท. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการข้อมูลข่าวสาร ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการดำเนินงานด้านข้อมูลข่าวสารขององค์กร ให้เป็นไปตามบัญญัติของกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง โดยมีศูนย์ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไป รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้อย่างทั่วถึง
6. การเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง ยสท. กำหนดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ประกาศแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ประกาศราคากลาง วิธีการ การจัดซื้อจัดจ้าง ผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ ระบบสื่อสารภายใน เว็บไซต์ของ ยสท. เว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง การปิดประกาศโดยเปิดเผย ณ ที่ทำการของ ยสท. สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ รวมทั้งส่งเอกสารเผยแพร่ถึงบุคคลหรือหน่วยงานโดยตรง โดยดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง



### 3.วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้ทบทวนทิศทางและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบทิศทาง การจัดทำยุทธศาสตร์การดำเนินงานปีงบประมาณ 2566–2570 เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตาม วิสัยทัศน์และทิศทางที่ได้กำหนดขึ้นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและแนวนโยบายแห่งรัฐ ยศส. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งนอกจากจะเป็นการ กำหนดเป้าหมายระยะยาวให้องค์กรถ่ายทอดมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์รองรับตามช่วงเวลาแล้ว ยังเป็น เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรลงมาเป็นปัจจัยที่สามารถถ่ายทอดสู่การจัดทำแผนงาน และตัวชี้วัดในระดับต่างๆ นับแต่ระดับองค์กรสู่ ระดับบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานและการติดตาม วัดผลความสำเร็จในทุกระดับขององค์กรจะสอดคล้องกับกับวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

- **เพิ่มสัดส่วนการจำหน่ายบุหรี่ซิการ์ตราภายในประเทศโดยการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด** ด้วยผลิตภัณฑ์ที่มี คุณภาพที่มีต้นทุนที่เหมาะสม เพิ่มศักยภาพช่องทางการจำหน่าย ส่งเสริมการจำหน่ายกับเครือข่ายขององค์กร อย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการ
- **เพิ่มรายได้จากการพัฒนาธุรกิจอื่น** โดยการขยายตลาดสู่ต่างประเทศและรับจ้างผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ จากวัตถุดิบที่มีอยู่ เช่น ใบยา ยาเส้น รวมถึงการพัฒนาธุรกิจอื่นจากสินทรัพย์องค์กร เพื่อให้มีกำไรสุทธิเพิ่มจาก การพัฒนาธุรกิจอื่น

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้ทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ กลยุทธ์ และ เป้าหมายในปีงบประมาณ 2566–2570 โดยแต่ละข้อถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงาน ตามประเด็นหลักดังนี้

#### 1 ช่วงชิงตลาด ประเด็นหลัก: การจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ

ดำเนินธุรกิจหลักขององค์กรคือการจำหน่ายบุหรี่ซิการ์ตราในประเทศ โดยมุ่งเน้นการรักษาความเป็น ผู้นำในตลาดยาสูบด้วยกลยุทธ์การตลาดผ่านช่องทางการจำหน่ายด้วยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคาที่ต้องสนอง ความต้องการของผู้บริโภค

#### 2 เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน ประเด็นหลัก: กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์

พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยการลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพเพื่อสร้าง ความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดและต้นทุนภายในองค์กร

#### 3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ ประเด็นหลัก: เพิ่มรายได้ให้องค์กร

ลดความเสี่ยงขององค์กรจากการมีรายได้หลักแหล่งเดียวจากการขายบุหรี่ในประเทศด้วยการ พัฒนาธุรกิจอื่นจากศักยภาพในกระบวนการผลิตและการใช้สินทรัพย์และความชำนาญอื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 4 บริหารสู่ความยั่งยืน ประเด็นหลัก: การบริหารองค์กร

บริหารจัดการการดำเนินงานองค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจพร้อมกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

#### 4. กฎหมาย กฎระเบียบเกี่ยวกับการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ยสท.

พระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560

กฎระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ

- พระราชบัญญัติยาสูบ (ใบยา) พ.ศ. 2509
- พระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2560

กฎระเบียบเกี่ยวกับชื่อ เครื่องหมายการค้า และบรรจุภัณฑ์

- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์ยาสูบ และผลิตภัณฑ์ยาสูบประเภทบุหรี่ยีกาเรต พ.ศ. 2561
- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 15) พ.ศ. 2554 เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการแสดงคำหรือข้อความที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือจูงใจให้บริโภคในฉลากของบุหรี่ยีกาเรต บุหรี่ยีการ์ ยาเส้น หรือยาเส้นปรุง ตามพระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2538

กฎระเบียบด้านการตลาด

- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการแสดงชื่อ ราคา และการแสดงการเป็นสถานที่ขายปลีกผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2561
- พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551

กฎระเบียบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549
- พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2542

กฎระเบียบด้านการเงิน

- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548
- ประมวลรัษฎากรและกฎกระทรวงการคลังต่าง ๆ ด้านบัญชีและการเงิน
- กฎกระทรวงการคลังและประกาศต่างๆ

กฎระเบียบด้านแรงงาน

- พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543
- พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

กฎระเบียบด้านมาตรฐานอุตสาหกรรม

- มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550
- พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554

กฎระเบียบเกี่ยวกับโรงงานผลิตยาสูบ สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การจัดตั้งโรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่และการย้ายฐานการผลิตของ ยสท. ไปยังสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทำให้ ยสท. ต้องปฏิบัติตามกฎหมายดังต่อไปนี้

- 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 กำหนดค่าปริมาณเขม่าควันที่เจือปนในอากาศที่ระบายออกจากปล่องของหม้อน้ำของโรงงาน พ.ศ. 2549
  - ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 2 (2538) เรื่อง กำหนดมาตรฐานคุณภาพน้ำทิ้งที่ระบาย ออกจากโรงงาน
  - ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง การกำจัดสิ่งปฏิกูลหรือวัสดุที่ไม่ใช้แล้ว พ.ศ. 2548
  - ประกาศการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ 78/2554 เรื่อง หลักเกณฑ์ทั่วไปในการระบายน้ำเสียเข้าสู่ระบบบำบัดน้ำเสียส่วนกลางในนิคมอุตสาหกรรม
  - ประกาศบริษัทสวนอุตสาหกรรมโรจนะ
  - ประกาศฉบับที่ 1/2557 เรื่อง การปล่อยน้ำเสียของโรงงานภายในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ
  - 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

## 5. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในการวิเคราะห์ของ ยสท. ได้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นแนวคิดในระดับสากลที่ประเทศไทยเองได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติและแผนงานทั้งของภาครัฐและเอกชนในระดับต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย



โดยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนดังกล่าวประกอบไปด้วย 17 เป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

1. **ขจัดความยากจน** ขจัดความยากจนในทุกรูปแบบในทุกพื้นที่
2. **ขจัดความอดอยาก** ยุติความหิวโหย บรรลุเป้าความมั่นคงทางอาหาร การปรับปรุงด้านการโภชนาการ และส่งเสริมเกษตรกรรมแบบยั่งยืน
3. **สุขภาพดีชีวิตมีสุข** รับรองการมีสุขภาวะในการดำรงชีพและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีในทุกช่วงอายุ
4. **การศึกษาที่มีคุณภาพ** รับรองการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม และส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีพแก่ทุกคน
5. **ความเท่าเทียมกันทางเพศ** บรรลุถึงความเท่าเทียมกันทางเพศและส่งเสริมพลังสตรีและเด็กหญิงทุกคน
6. **น้ำสะอาดและการสุขาภิบาล** รับรองมีการจัดการน้ำสะอาดและการสุขาภิบาลที่ยั่งยืนสำหรับทุกคน
7. **พลังงานสะอาดในราคาที่เอื้อถึง** รับรองการเข้าถึงพลังงานในราคาที่ซื้อได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืนและทันสมัยสำหรับทุกคน
8. **อาชีพและเศรษฐกิจที่ดี** ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน ส่งเสริมศักยภาพการทำให้เกิดอาชีพและการจ้างงานอย่างถ้วนหน้าและเป็นธรรม และงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน
9. **อุตสาหกรรม นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน** สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรม
10. **ลดความไม่เท่าเทียม** ลดความไม่เท่าเทียมของรายได้กันทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ
11. **เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน** ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัยทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน

12. การผลิตและบริโภคอย่างมีความรับผิดชอบ รับรองการรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน
13. การปฏิบัติการเกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศ ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศด้วยการควบคุมการปล่อยมลพิษและการส่งเสริมพลังงานที่กลับมาใช้ใหม่ได้
14. ชีวิตใต้สมุทร รักษาและใช้ทรัพยากรในมหาสมุทรและท้องทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
15. ชีวิตบนผืนดิน ปกป้อง บำรุงและส่งเสริมการใช้ระบบนิเวศวิทยา การจัดการทรัพยากรจากป่าอย่างยั่งยืน ต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงเป็นทะเลทราย หยุดยั้งความเสื่อมโทรมของดิน และการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ
16. สันติ ความยุติธรรม และสถาบันที่เข้มแข็ง ส่งเสริมสังคมที่มีความสงบสุขไม่มีการแบ่งแยก เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน รับรองการเข้าถึงความยุติธรรมสำหรับทุกคนและสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่พึ่งของส่วนรวมและเป็นที่ยอมรับในทุกกระดับ
17. ความร่วมมือเพื่อเป้าหมาย เสริมสร้างวิธีการปฏิบัติให้เข้มแข็งและสร้างพลังความร่วมมือนานาชาติ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

6. ความยั่งยืนของการยาสูบแห่งประเทศไทย



ภาพที่ 3-3 : ความยั่งยืนของการยาสูบแห่งประเทศไทย

โดยความมุ่งหมายหลักของการยาสูบแห่งประเทศไทยในการบรรลุความยั่งยืนทั้งสามด้าน คือ

| ด้านเศรษฐกิจ   | ด้านสังคม  | ด้านสิ่งแวดล้อม   |
|--|--|---|
| องค์กรมีรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืน ด้วยธุรกิจที่มีประสิทธิภาพภายใต้การบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลและความโปร่งใส | สร้างความเป็นอยู่ที่ดีทั้งกายและใจของบุคลากร ชุมชน สังคมตลอดห่วงโซ่อุปทานและการบริหารขององค์กร | ลดมลพิษจากกระบวนการสนับสนุนการทำการเกษตรที่ยั่งยืน และลดผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ |

เมื่อได้กำหนดความมุ่งหมายหลักแล้ว การยาสูบแห่งประเทศไทยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนความเชื่อมโยงและสมดุลในการดำเนินงานระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและห่วงโซ่อุปทานแล้ว เพื่อกำหนดปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรภายใต้ความยั่งยืนสามด้านให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งองค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ได้ดังนี้

### ด้านเศรษฐกิจ

ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจวัดความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในแง่หนึ่งคือตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่วัดด้วยตัวเลขทางการเงินแบบดั้งเดิม โดยการมองในเชิงความยั่งยืนหมายถึงองค์กรต้องประสบความสำเร็จมากกว่าการได้ผลกำไรในระยะสั้น แต่ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยความสำเร็จที่สะท้อนว่าองค์กรจะยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคตอย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทที่องค์กรดำเนินธุรกิจ โดยความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทยประกอบไปด้วย

1) **ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ** การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรผูกขาดการผลิต บุหรี่ในประเทศและมีเป้าหมายในการเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศ แม้จะมียุทธศาสตร์ขยายสู่ตลาดยาสูบต่างประเทศ และการขยายสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง องค์กรไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการจำหน่ายบุหรี่ในประเทศเป็นธุรกิจหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เป็นฐานรายได้และเงินทุนในการต่อยอดหารายได้อื่นต่อไป ความสามารถในการแข่งขันในประเทศจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินธุรกิจปัจจุบันและการขยายสู่ธุรกิจอื่นในอนาคตต่อไป

2) **ความยั่งยืนด้านการเงิน** จนถึงปัจจุบันรายได้หลักของการยาสูบแห่งประเทศไทยยังคงเป็นรายได้จากการจำหน่ายบุหรี่ในประเทศมากกว่าร้อยละเก้าสิบเก้าของรายได้รวมทั้งหมด ในสถานะที่การแข่งขันในประเทศถูกกดดันอย่างหนักจากการรณรงค์ต่อต้าน กฎหมายต่าง ๆ และการแข่งขันอย่างดุเดือดกับคู่แข่งต่างชาติ การยาสูบแห่งประเทศไทยประสบกับปัญหาในการรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจบุหรี่ในประเทศและความมั่นคงของรายได้ อย่างรุนแรง หากไม่สามารถเพิ่มความหลากหลายของรายได้ทั้งที่มาและจำนวนให้มากพอ การยาสูบแห่งประเทศไทยจะมีปัญหาด้านความมั่นคงและยั่งยืนของรายได้องค์กรอย่างแน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินขององค์กรที่ปัจจุบันต้องรับภาระการนำส่งภาษีต่าง ๆ ให้รัฐจำนวนมาก ซึ่งเป็นภาระภาษีที่มีได้คิดจากผลประกอบการหรือกำไรสุทธิอย่างธุรกิจทั่วไป ทำให้องค์กรต้องมีผลกำไรหมุนเวียนเข้ามาเป็นสภาพคล่ององค์กรในระดับสูงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและตอบสนองความรับผิดชอบต่อรัฐได้

3) **ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์** สินทรัพย์ที่มากเกินไปและไม่สามารถนำมาสร้างมูลค่าให้องค์กรได้ถือเป็นภาระที่ส่งผลกระทบต่อการเงินขององค์กรในเชิงการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรเก่าแก่ที่มีสินทรัพย์มูลค่าสูงจำนวนมาก และสถานะขององค์กรซึ่งไม่เป็นนิติบุคคลในอดีตส่งผลให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าจากสินทรัพย์ได้อย่างเต็มที่ ในภาวะการแข่งขันที่รายได้จากธุรกิจหลักขององค์กรลดลงและมีภาระค่าใช้จ่ายและภาษีสูงขององค์กรต้องบริหารสินทรัพย์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผลประกอบการขององค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ

4) **ความยั่งยืนด้านบุคลากร** อัตรากำลังที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร บุคลากรที่ไม่เพียงพอจะสร้างภาระงานที่มากเกินไปและลดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ส่วนบุคลากรที่มากเกินไปจะทำให้องค์กรใช้งานบุคลากรที่มากกว่าภาระงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและเป็นภาระค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจนทำให้การดำเนินงานต้องบรรลุความสมดุลระหว่างอัตรากำลังตามภาระงานและปริมาณบุคลากรในปัจจุบัน ตลอดจนการคาดการณ์ความต้องการในอนาคตตามการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและยุทธศาสตร์ขององค์กร

## ด้านสังคม

1) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน** การยาสูบแห่งประเทศไทยดำเนินธุรกิจโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการผลิตและจัดจำหน่ายครบทั้งห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ทำให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากตั้งแต่ชาวไร่ที่ปลูกใบยาสูบไปจนถึงผู้ส่งมอบวัตถุดิบ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้จะเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เติบโตด้วยดีและสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้วยการวางเครือข่ายขององค์กรในธุรกิจยาสูบในประเทศให้แข็งแกร่งยากต่อการแทรกซึมเข้ามาโดยคู่แข่งต่างชาติ

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

3) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม** การยาสูบแห่งประเทศไทยประกอบธุรกิจซึ่งถูกห้ามการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรหรือทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยเด็ดขาด ซึ่งขัดแย้งกับนโยบายภาครัฐที่ต้องการให้รัฐวิสาหกิจสร้างสัมพันธ์กับชุมชนและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและผู้เกี่ยวข้อง การยาสูบแห่งประเทศไทยยังคงสามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมได้ในบางส่วน โดยเฉพาะในด้านการให้บริการทางการแพทย์แก่ชุมชนใกล้เคียงและเป็นสวัสดิการแก่ครอบครัวพนักงาน ตลอดจนการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส ซึ่งแม้จะไม่สามารถประชาสัมพันธ์ได้ แต่ก็ถือเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและนำรายได้ส่งให้รัฐเป็นงบประมาณเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

## ด้านสิ่งแวดล้อม

1) **ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร** การยาสูบแห่งประเทศไทยประกอบอุตสาหกรรมผลิตสินค้า จึงต่างกับรัฐวิสาหกิจเชิงบริการอื่นเพราะมีการใช้วัตถุดิบและพลังงานจำนวนมากทั้งปี การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ทันสมัยและลดการสูญเสียวัตถุดิบนอกจากจะเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแล้วยังส่งผลดีต่อการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในระยะยาวจากการประหยัดค่าใช้จ่ายวัตถุดิบและพลังงานในการผลิต

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

โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทานองค์กร แนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัจจัยความยั่งยืนองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

| ห่วงโซ่อุปทาน | แนวทางการดำเนินงาน   | ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร  | กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  |
|---------------|--|--|--|
| ต้นน้ำ        | พัฒนาและเพิ่มศักยภาพทางการเกษตรภายใต้การดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความยั่งยืนด้านการเงิน</li> <li>ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์</li> <li>ความยั่งยืนด้านบุคลากร</li> <li>ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน</li> <li>ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร</li> <li>ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ลูกค้า</li> <li>หน่วยงานภาครัฐ</li> <li>หน่วยงานกำกับดูแล</li> <li>ชุมชน</li> </ul> |
| กลางน้ำ       | เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน ลดการสร้างมลพิษ และขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ</li> <li>ความยั่งยืนด้านการเงิน</li> <li>ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์</li> <li>ความยั่งยืนด้านบุคลากร</li> <li>ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน</li> <li>ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร</li> <li>ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ลูกค้า</li> <li>หน่วยงานภาครัฐ</li> <li>หน่วยงานกำกับดูแล</li> <li>ชุมชน</li> </ul> |



| ห่วงโซ่อุปทาน   | แนวทางการดำเนินงาน  | ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร   | กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  |
|-----------------|---|---|--|
| ปลายน้ำ         | สร้างเครือข่ายการจัดการสินค้าที่รวดเร็วและมีคุณภาพ และเป็นอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืนในกับผู้ประกอบการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ</li> <li>● ความยั่งยืนด้านการเงิน</li> <li>● ความยั่งยืนด้านบุคลากร</li> <li>● ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ลูกค้า</li> <li>● คู่ค้า</li> <li>● หน่วยงานภาครัฐ</li> <li>● หน่วยงานกำกับดูแล</li> <li>● ชุมชน</li> </ul> |
| การบริหารองค์กร | บริหารและปฏิรูปองค์กรให้ทันสมัยและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจในยุคใหม่                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความยั่งยืนด้านการเงิน</li> <li>● ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์</li> <li>● ความยั่งยืนด้านบุคลากร</li> <li>● ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร</li> <li>● ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● บุคลากร</li> <li>● หน่วยงานภาครัฐ</li> <li>● หน่วยงานกำกับดูแล</li> <li>● ชุมชน</li> </ul>                  |

ภาพที่ 3-4 : ความเชื่อมโยงของปัจจัยความยั่งยืนกับการดำเนินงานขององค์กร

## บทที่ 4

### การทบทวนสภาพแวดล้อมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก
2. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน
3. การทบทวนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ (ITA)

#### 1. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปัจจุบัน พิจารณาได้จากสภาพแวดล้อมระดับชาติสู่สภาพแวดล้อมระดับองค์กร เริ่มจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีมาตราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานของรัฐ 2 มาตรา ได้แก่ มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และมาตรา 76 รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้น หน่วยงานของรัฐทุกประเภทจึงต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นอกจากนี้รัฐธรรมนูญแล้วกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศและมีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ มีแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในกรอบแนวทางที่สำคัญลำดับที่ 6 คือ การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมีแนวทางสำคัญ 8 แนวทาง ได้แก่

- 1) การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม
- 2) การวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ
- 3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
- 4) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- 5) การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ
- 6) ให้ทันสมัยเป็นธรรมและเป็นสากล
- 7) พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ
- 8) ปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ

นอกเหนือจากยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีแล้ว รัฐบาลยังได้กำหนด Thailand 4.0 ให้เป็นเรื่องของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่เน้นที่การแก้ปัญหาให้ประเทศหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง ประเทศจึงต้องพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่ที่เรียกว่า New Economy Model มีการใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ประชาชนสามารถสร้างรายได้ด้วยตนเอง ต้องมีการปฏิรูปทั้งโครงสร้างในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ การเกษตร

การศึกษา และแรงงาน จากระบบเศรษฐกิจที่เน้นการผลิตโดยใช้แรงงาน เครื่องจักรและทรัพยากร เปลี่ยนมาเป็นการผลิตบนฐานความรู้และเทคโนโลยี โดยมีการตั้งสถาบันวิจัยระดับโลกเข้ามาตั้งในประเทศไทยและมีความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน สถาบันการศึกษาและสถาบันการเงินให้มากขึ้นหรือที่เรียกว่าประชารัฐ โดยมีเป้าหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์ภายใน 3 - 5 ปี โดยในการสร้างโมเดล Thailand 4.0 หรือ "ประเทศไทย 4.0" หรือ "ไทยแลนด์ 4.0" ที่เป็น Value-based Economy นั้น ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ 5 อุตสาหกรรมหลัก ได้แก่

1. Food, Agriculture & Bio-tech
2. Health, Wellness & Bio-Medical
3. Smart Devices, Robotics & electronics
4. Digital & Embedded Technology
5. Creative, Culture & High Value Service

จากยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีได้ถ่ายโยงลงสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ซึ่งจัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ 2 ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ” ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นี้เอง มีหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ซึ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งด้านระบบการบริหารงานและบุคลากรมีการบริหารจัดการภาครัฐที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลางภูมิภาค และท้องถิ่น หลักการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพโปร่งใส ทันสมัย และมีการทำงานเชิงบูรณาการของภาคีการพัฒนานอกจากสภาพแวดล้อมระดับชาติแล้ว แผนพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจภาพรวม ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยุทธศาสตร์การปรับปรุงระบบการกำกับดูแลด้วยหลักการที่โปร่งใสธรรมาภิบาล และปลอดจากความขัดแย้งของผลประโยชน์ทุกระดับและต้องมีประสิทธิภาพและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีขึ้น ซึ่งแผนพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจภาพรวมนี้ สคร. ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจในยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาลและบริหารจัดการเพื่อให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจทั้ง 54 รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน สคร. ได้จัดทำหลักการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 ตามมาตรา 33 ของพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ซึ่งเทียบเคียงได้กับหลักการกำกับดูแลที่ดีของบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ที่ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Code: CG Code) สำหรับบริษัทจดทะเบียนฉบับใหม่ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมุ่งเน้นบทบาทการเป็นผู้นำ

องค์กร นำพาธุรกิจไปสู่การเจริญเติบโตด้วยการสร้างคุณค่ากิจการอย่างยั่งยืน สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสามารถปรับตัวได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลง ภาพแสดงข้อมูลสภาพแวดล้อมระดับชาติ (นโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนชาติฯ) สู่อสภาพแวดล้อมระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

## 2. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวข้องกับกำกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปัจจุบัน พิจารณาได้จาก ข้อมูลการทบทวนสภาพแวดล้อมของแผนยุทธศาสตร์องค์กร ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแล กิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการประเมินระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการ ดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ

**2.1 การทบทวนสภาพแวดล้อมของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2565 - 2570** ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

### วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

คณะกรรมการ ยสท. ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและ ยุทธศาสตร์การดำเนินการปีงบประมาณ 2566-2570 ดังนี้

**วิสัยทัศน์ :** รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

**พันธกิจ :** รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายสู่การพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ ด้วยผลิตภัณฑ์ คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

**ค่านิยม :** สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร

TOBACCO To have morality, Best performance, Accountability Building

**ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ :** ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นตัวชี้วัดระดับองค์กรที่ถ่ายทอดมาจากวิสัยทัศน์ ขององค์กร “เป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น”

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้ทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายในสิบปีประมาณ 2566-2570 โดยแต่ละข้อถ่ายถอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงานตามประเด็นหลักดังนี้

### 1 ช่วงชิงตลาด ประเด็นหลัก: การจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ

ดำเนินธุรกิจหลักขององค์กรคือการจำหน่ายบุหรี่ซีกาแรตในประเทศ โดยมุ่งเน้นการรักษาความเป็นผู้นำในตลาดยาสูบด้วยกลยุทธ์การตลาดผ่านช่องทางการจำหน่ายด้วยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

### 2 เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน ประเด็นหลัก: กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์

พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยการลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดและต้นทุนภายในองค์กร

### 3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ ประเด็นหลัก: เพิ่มรายได้ให้องค์กร

ลดความเสี่ยงขององค์กรจากการมีรายได้หลักแหล่งเดียวจากการขายบุหรี่ในประเทศด้วยการพัฒนาธุรกิจอื่นจากศักยภาพในกระบวนการผลิตและการใช้สินทรัพย์และความชำนาญอื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 4 บริหารสู่ความยั่งยืน ประเด็นหลัก: การบริหารองค์กร

บริหารจัดการการดำเนินงานองค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจพร้อมกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

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

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ของ ยสท. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายในปีงบประมาณ 2566–2570 โดยแต่ละข้อถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงานตามประเด็นหลักดังนี้

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์         | กลยุทธ์  | ตัวชี้วัด/เป้าหมาย* |
|------------------------------------|--|---------------------|
| 1 ช่วงชิงตลาด                      | 1.1 การบริหารและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายและเครือข่ายธุรกิจ | -                   |
|                                    | 1.2 การตลาดด้านผลิตภัณฑ์                                 | -                   |
|                                    | 1.3 การตลาดด้านราคา ยุทธศาสตร์ด้านการตลาด                | -                   |
| 2 เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน | 2.1 การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต                      | -                   |
|                                    | 2.2 การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์                              | -                   |
| 3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ             | 3.1 การพัฒนาธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ              | -                   |
|                                    | 3.2 การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก    | -                   |
| 4 บริหารสู่ความยั่งยืน             | 4.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล                             | -                   |
|                                    | 4.2 การบริหารทุนมนุษย์                                   | -                   |
|                                    | 4.3 การจัดการความรู้และนวัตกรรม                          | -                   |
|                                    | 4.4 การจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อม                       | -                   |

\*หมายเหตุ : ตัวชี้วัดและเป้าหมายขอได้ที่การยาสูบแห่งประเทศไทย (ฉบับปัจจุบัน)

## 2.2 การทบทวนผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566-2570

ยสท. มีแผนงานและโครงการในเป้าหมายผลการดำเนินการด้านการกำกับดูแลที่ดี ดังนี้

| ลำดับ | นโยบาย  | ชื่อโครงการ/งาน  | เป้าหมาย/ตัวชี้วัด  |
|-------|---|--|---|
| 1     | ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกระทรวงการคลัง, สคร. และ ปปช. ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร | พัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. | ผลประเมินการดำเนินงานของ ยสท. ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน CG & Leadership                      |
| 2     | ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกระทรวงการคลัง, สคร. และ ปปช. ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร | แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท.ยสท.)                         | ระดับความสำเร็จของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของ ยสท. ประจำปีงบประมาณ |
| 3     | ขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ITA , Integrity Pact   | แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน                               | ระดับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร   |
| 4     | ขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ITA , Integrity Pact   | การถ่ายทอดความรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี                                     | ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของพนักงาน ยสท.                                   |
| 5     | บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA, องค์กรคุณธรรมอย่างทั่วถึงใน ยสท.     | แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร                             | ระดับการรับรู้การสื่อสารของกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร   |
| 6     | บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA, องค์กรคุณธรรมอย่างทั่วถึงใน ยสท.     | แผนงานการดำเนินงาน ศปท.ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร                          | ระดับร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในส่วนงานภายใน ยสท.               |
| 7.    | เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA , Anti-Corruption ภายใน ยสท.  | แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร ( ศปท. ,CG,ITA )            | ระดับการรับรู้ และความตระหนักรู้ในด้านการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ของพนักงาน ยสท.                             |

ตารางที่ 4-1 : การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแผนยุทธศาสตร์

### 3. การทบทวนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ (ITA) ของ ยสท.

ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ปีงบประมาณ 2565 ยสท. ได้วิเคราะห์ผลคะแนนการประเมินทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย

1. การเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ (Internal Integrity and Transparency Assessment: IIT)
2. การเก็บข้อมูลจากผู้รับบริการหรือผู้ติดต่อหน่วยงานภาครัฐ (External Integrity and Transparency Assessment: EIT)
3. การเปิดเผยข้อมูลทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT)

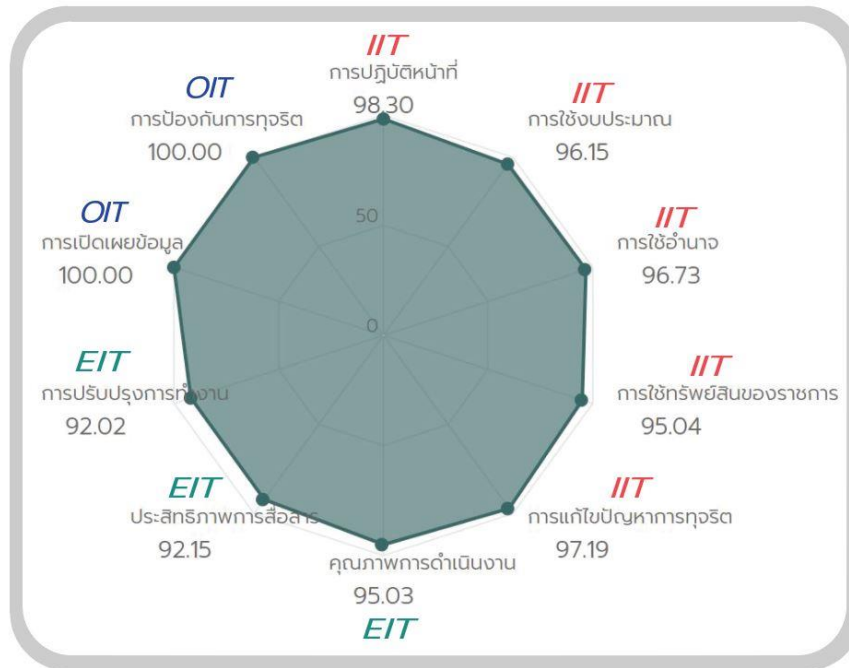
ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ประจำปีงบประมาณ 2565 การยาสูบแห่งประเทศไทย อยู่ในลำดับที่ 1,056 จาก จำนวน 8,303 แห่งของหน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศที่เข้ารับการประเมิน ได้ผลคะแนนการประเมิน 96.93 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ระดับ AA (ระดับที่ดีเยี่ยม) ซึ่งเป็นคะแนนที่สูงกว่าคะแนนเป้าหมายของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่กำหนดให้หน่วยงานที่เข้ารับการประเมินร้อยละ 80 จะต้องมีผลคะแนน 85 คะแนนขึ้นไป ยสท. มีผลการดำเนินงานบรรลุค่าเป้าหมายสอดคล้องและเป็นไปตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ที่มีเป้าหมายหลักเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใสปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

สรุปผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ผลการประเมินคุณธรรมฯ และแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ 2566 รายละเอียดดังนี้

- ยสท. ได้คะแนนประเมินเฉลี่ยโดยภาพรวม ร้อยละ 96.93 จากจำนวน 51 แห่งของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยภาครัฐวิสาหกิจ ที่มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 92.85 (คะแนนเป้าหมายของสำนักงาน ป.ป.ช. จะต้องมีผลคะแนน 85 คะแนนขึ้นไป)
- การจัดอันดับ
  - ยสท. ได้ลำดับที่ 1 จาก 7 หน่วยงานกลุ่มอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม
  - ยสท. ได้ลำดับที่ 4 จาก 26 หน่วยงานกระทรวงการคลัง (อันดับ 1 คือ ธอส.)
  - ยสท. ได้ลำดับที่ 7 จาก 51 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ (อันดับ 1 คือ ธอส.)
  - ยสท. ได้ลำดับที่ 1,056 จาก 8,303 หน่วยงานที่เข้ารับการประเมินในปี พ.ศ. 2565
- เปรียบเทียบคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ปีงบประมาณ 2563 – 2565



| ตัวชี้วัด                              | ปีงบฯ 63 | ปีงบฯ 64 | ปีงบฯ 65 |
|--|----------|----------|----------|
| IIT                                    | 87.27    | 95.85    | 96.68    |
| 1. การปฏิบัติหน้าที่                   | 90.38    | 97.52    | 98.30    |
| 2. การใช้งบประมาณ                      | 85.03    | 94.90    | 96.15    |
| 3. การใช้อำนาจ                         | 88.49    | 96.29    | 96.73    |
| 4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ            | 84.04    | 94.75    | 95.04    |
| 5. การแก้ไขปัญหาทุจริต                 | 88.40    | 95.80    | 97.19    |
| EIT                                    | 84.27    | 87.71    | 93.07    |
| 6. คุณภาพการดำเนินงาน                  | 88.10    | 90.39    | 95.03    |
| 7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร               | 83.20    | 86.82    | 92.15    |
| 8. การปรับปรุงการทำงาน                 | 81.51    | 85.94    | 92.02    |
| OIT                                    | 93.26    | 100      | 100      |
| 9.1 ข้อมูลพื้นฐาน                      | 88.88    | 100      | 100      |
| 9.2 การบริหารงาน                       | 100.00   | 100      | 100      |
| 9.3 การบริหารเงินงบประมาณ              | 100.00   | 100      | 100      |
| 9.4 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล     | 75.00    | 100      | 100      |
| 9.5 การส่งเสริมความโปร่งใส             | 100.00   | 100      | 100      |
| 10.1 การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต | 87.50    | 100      | 100      |
| 10.2 มาตรการภายในเพื่อป้องกันการทุจริต | 100.00   | 100      | 100      |
| คะแนนรวม                               | 88.77    | 95.07    | 96.93    |
| เรียงลำดับของรัฐวิสาหกิจ               | 28       | 20       | 7        |
| ผลการประเมินระดับ                      | A        | AA       | AA       |



จากผลการประเมินฯ ของปีงบประมาณ 2565 นำมาวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อนำมาเป็นแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของยสท. และกำหนดวิธีการปฏิบัติหรือมาตรการป้องกันปรับปรุงการดำเนินงาน โดยกำหนดให้ทุกส่วนงานรายงานความคืบหน้าหรือผลการดำเนินงานภายในวันที่ 5 ของทุกเดือน เพื่อกำกับติดตามรวบรวมและสรุปผลการดำเนินงานนำเสนอต่อหัวหน้าคณะทำงานฯ ศปท. ยสท. รายละเอียดดังนี้

|                           | <u>หัวข้อตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูง</u>   |  | <u>หมายเหตุ</u>                              |
|---------------------------|---|--|--|
| <b>จุดแข็ง (Strength)</b> | 1. ดัชนีที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล<br>2. ดัชนีที่ 10 การป้องกันการทุจริต<br>3. ดัชนีที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่   | ได้ 100.00 คะแนน<br>ได้ 100.00 คะแนน<br>ได้ 98.30 คะแนน                  | ตัวชี้วัดที่มีประเด็นเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น |
| <b>จุดอ่อน (Weakness)</b> | <u>หัวข้อตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำ</u><br>1. ดัชนีที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน<br>2. ดัชนีที่ 6 คุณภาพการดำเนินงาน<br>3. ดัชนีที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร<br>4. ดัชนีที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ | ได้ 92.02 คะแนน<br>ได้ 92.15 คะแนน<br>ได้ 95.03 คะแนน<br>ได้ 95.04 คะแนน | ตัวชี้วัดที่จะต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน           |

- แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานของ ยสท. ตามแบบประเมิน ITA รายละเอียดสรุปดังนี้

1. แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) ควรพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ ซึ่งผู้ตรวจประเมินมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานในตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินต่ำ โดยเฉพาะในประเด็น บุคลากรในหน่วยงานบางรายมีการขอยืมทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ปฏิบัติงานอย่างไม่ถูกต้อง รวมถึงประเด็น บุคลากรในหน่วยงานบางรายยังไม่ทราบรายละเอียดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการขอใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างถูกต้อง

2. แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) ควรพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน ซึ่งผู้ตรวจประเมินมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานในตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินต่ำ โดยเฉพาะในประเด็นการปรับปรุงคุณภาพและการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน/การให้บริการของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานให้ดีขึ้นและประเด็น การปรับปรุงวิธีการและการสำรวจความพึงพอใจของขั้นตอนการดำเนินงาน/การให้บริการของหน่วยงานให้ดีขึ้น รวมถึงประเด็น การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการผู้มาติดต่อ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน/การให้บริการของหน่วยงานให้ดีขึ้น

สำหรับแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ได้ผลคะแนนที่ดีเยี่ยม ควรรักษามาตรฐานไว้ และควรพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการกำกับดูแลที่ดี (SWOT Analysis)

การยาสูบฯ ทำการวิเคราะห์ SWOT Matrix การทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อระบุจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threat) ของระบบการกำกับดูแลที่ดี พร้อมหลักฐานประกอบการวิเคราะห์สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ดังนี้

| จุดแข็ง (Strength)   | Evidence-Based  |
|--|---|
| <p><b>S1</b> ยสท. มีโครงสร้างเพื่อการกำกับดูแล ด้าน CG และ CSR มีคณะกรรมการ อนุกรรมการฯ และผู้บริหารกำกับดูแล ติดตามผลการดำเนินงาน</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า กำกับและติดตามการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- คณะทำงานประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers)</li> <li>- คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG &amp; Leadership)</li> <li>- คณะทำงานประสานงาน ติดตาม ตรวจสอบ การกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ (Compliance Unit)</li> <li>- คณะทำงานบูรณาการการกำกับดูแลเชิงกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Governance, Risk and Compliance : GRC)</li> </ul> |

| จุดแข็ง (Strength)   | Evidence-Based  |
|--|---|
| <p>S2 มีระบบการบริหารงานอย่างโปร่งใส บริหารจัดการองค์กรตามแนวทางกำกับดูแลของภาครัฐ และมีมาตรฐาน สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ปี 2564 = 95.07 คะแนน และปี 2565 = 96.93 คะแนน อยู่ในระดับ AA ได้รับรางวัลประกาศเกียรติบัติเชิดชูเกียรติ จากเกณฑ์การประเมินของสำนักงาน ป.ป.ช.</li> <li>- รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น (SOE Award) ปี 2564</li> <li>- เกียรติบัติประกาศยกย่ององค์กรคุณธรรม ปีงบประมาณ 2564 จากคณะ กรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ</li> </ul>   |
| <p>S3 ยสท. ให้ความสำคัญด้านการกำกับดูแลที่ดี การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมและธรรมาภิบาล</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำ องค์กร ซึ่งมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี</li> <li>- กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านการกำกับดูแลที่ดี แผนงานด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล</li> <li>- ผลประเมินระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ด้านการป้องกันการทุจริตทัศนคติ และค่านิยมสุจริต ของพนักงาน = ร้อยละ 98.29</li> <li>- ผลประเมินระดับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร = ร้อยละ 95.36</li> </ul>   |
| <p>S4 ยสท. ให้ความสำคัญในการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมและความโปร่งใส ดำเนินการเพื่อให้พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลองค์กรและผู้บริหาร</p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะทำงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท.) กำกับดูแลการดำเนินงาน มีแผนปฏิบัติงานป้องกันการทุจริตขององค์กรและแผนงานของส่วนงานภายใน 26 ส่วนงาน</li> <li>- ประกาศเจตจำนงในการบริหารงานอย่างโปร่งใสโดยคณะกรรมการ และผู้ว่าการฯ รวมทั้งถ้าระดับให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบและ ถือปฏิบัติ</li> <li>- กำหนดประเด็นความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร โดยมีตัวชี้วัดเป็นร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร</li> <li>- กำหนดประเด็นความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม โดยมีตัวชี้วัดเป็นผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน</li> </ul> |

| จุดแข็ง (Strength)  | Evidence-Based  |
|---|---|
| <p>S5 ยสท. มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการเปิดเผยข้อมูลสารผ่าน Website องค์กรอย่างโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร (ITA) อยู่ในระดับดีเยี่ยม ( AA : <math>\geq 95</math> คะแนน)</li> <li>- ผลการประเมินฯ ITA ของ ยสท. ในปีงบประมาณ 2564 = <b>95.07</b> คะแนน</li> <li>- ผลการประเมินฯ ITA ของ ยสท. ในปีงบประมาณ 2565 = <b>96.93</b> คะแนน</li> <li>- ผลคะแนนด้านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transarency Assessment : OIT) = ร้อยละ <b>100</b></li> </ul> |
| <p>S6 มีระบบบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายและระบบสารสนเทศ ที่ช่วยสนับสนุนภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มช่องทางจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>- แผนการจัดทำศูนย์กลางข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>- ระบบบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนหลากหลายช่องทาง ผ่านระบบ Internet Intranet ระบบสื่อสารออนไลน์ ระบบปิดตัวตน</li> <li>- ระบบงานขาย การให้บริการ การรับฟังเสียงลูกค้า</li> <li>- ผลสำรวจการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายในองค์กร = ร้อยละ <b>94.57</b></li> </ul>                           |
| <p>S7 ยสท. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการทำโครงการใหม่ในการพัฒนาองค์กร</p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนสร้างรายได้เพิ่มจากโรงพยาบาลโดยสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร</li> <li>- แผนสร้างรายได้จากอสังหาริมทรัพย์</li> <li>- แผนสร้างรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์</li> </ul>   |

| จุดอ่อน (Weakness)   | Evidence-Based   |
|--|--|
| W1 การดำเนินงานด้าน CG ยังขาดการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดีอย่างเป็นระบบ                          | - การดำเนินงานด้าน CG มีการกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นยังไม่ครบถ้วนเป็นระบบ การประเมินผลและทบทวนกระบวนการยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ  |
| W2 – การดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ยังขาดการบูรณาการกระบวนการงานและระบบงานในหมวดหมู่ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันอย่างครบถ้วน | - มีการประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลในบางกระบวนการแต่ยังไม่เป็นระบบ ขาดระบบการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่ส่งผลกระทบหรือมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันยังไม่ต่อเนื่องเป็นระบบ                       |
| W3 การดำเนินงานด้าน CG ตามหลักเกณฑ์ ของ สคร. (SE-AM) ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์  | - มีผลการประเมินและวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการเฝ้าระวัง” เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา   |
| W4 บุคลากรยังไม่เข้าใจแนวทางการดำเนินงานด้าน CG, CSR   | - ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้าน CG ประเด็นบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย () และการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM) มีประเด็นต้องปรับปรุงค่อนข้างมาก |
| W5 ยสท. ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานด้าน CG, CSR   | - ดำเนินการในรูปแบบการแต่งตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้แทนจากหลายส่วนงาน ทำหน้าที่ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรคณะทำงานทุกปี ขาดความต่อเนื่อง                          |

| อุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threat)  | Evidence-Based   |
|---|--|
| T1 ข้อจำกัดด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบในการดำเนินธุรกิจ ข้อจำกัดในการดำเนินกิจกรรมด้าน CSR การสื่อสารประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของ ยสท. ส่งผลให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร | - พระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2560<br>- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ประเภทบุหรี่ซิการ์เรต พ.ศ. 2564<br>- พระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561 |
| T2 การรณรงค์ต่อต้านการบริโภคยาสูบ ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินกิจกรรมของ ยสท.  | - การรณรงค์ ลด ละ เลิก การบริโภคยาสูบของหน่วยงาน มูลนิธิต่าง ๆ   |

## บทที่ 5

### ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและองค์ประกอบ

การทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายการดำเนินการ กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายและหน่วยปฏิบัติ/หน่วยรับผิดชอบ ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566-2570

#### 1. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566-2570

ยสท. ได้ทบทวนการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีจากแผนยุทธศาสตร์ ยสท. พ.ศ. 2566-2570 ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการด้านการกำกับดูแลที่ดีของ ยสท. ไว้ให้แล้ว นำมาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกิจกรรมการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังภาพที่ 5-1

|  |  |
|--|--|
| <b>วิสัยทัศน์ :</b> เป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น   | <b>แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. 2566-2570</b>  |
| <b>พันธกิจ :</b> รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายสู่ตลาดต่างประเทศ ด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ พร้อมพัฒนาธุรกิจ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน   | <b>เป้าหมายของแผนแบบ CG :</b> ผลการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีและการประเมินความโปร่งใส   |
| <b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (S04) บริหารสู่ความยั่งยืน</b>   | <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 :</b> การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี  |
| <b>เป้าหมายผลการดำเนินการ :</b> การบริหารองค์กรและบุคลากร บริหารจัดการการดำเนินงานองค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจ  | <b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.1</b> การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ                          |
| <b>กลยุทธ์ :</b> การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กร  | <b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.2</b> พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ      |
| <b>การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก</b>   | <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :</b> พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร |
| วิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อการพัฒนา การใช้งาน และการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในทุกระบบและในทุกระดับของการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคล่องตัวเกิดประโยชน์ต่อการถ่ายทอดเนื้อหาภาพรวมให้หน่วยงานนำไปสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร | <b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.1</b> สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี  |
|  | <b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.2</b> สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.  |

## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566 - 2570

นำประเด็นยุทธศาสตร์มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้ 2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

| ประเด็นยุทธศาสตร์   | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  |
|---|---|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี  | . การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ                                |
|   | 2.พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ            |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร | 1. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี       |
|   | 2. สร้างการรับรู้และความตระหนักรู้ต่อการบริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท. |

ตารางที่ 5-1 : ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566 - 2570

## 3. เป้าหมายผลการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566 - 2570

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นำมากำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการ แสดงในตารางที่ 5-2

| ประเด็นยุทธศาสตร์  | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  | เป้าหมายการดำเนินการ   |
|--|---|--|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี | 1. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร และการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ |



| ประเด็นยุทธศาสตร์  | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  | เป้าหมายการดำเนินการ  |
|--|---|---|
|  | 2.พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ      | ขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทางการประเมินของ ป.ป.ช.  |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ตัวอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร | 1. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี | บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA, องค์กรคุณธรรมอย่างทั่วถึงใน ยสท. |
|  | 2. สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.    | เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA , Anti Corruption ภายใน ยสท.                                      |

ตารางที่ 5-2 : เป้าหมายผลการดำเนินการ

#### 4. กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการทั้ง 4 เป้าหมายผลการดำเนินการ นำมากำหนดกิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ/หน่วยรับผิดชอบ แสดงในตารางที่ 5-2

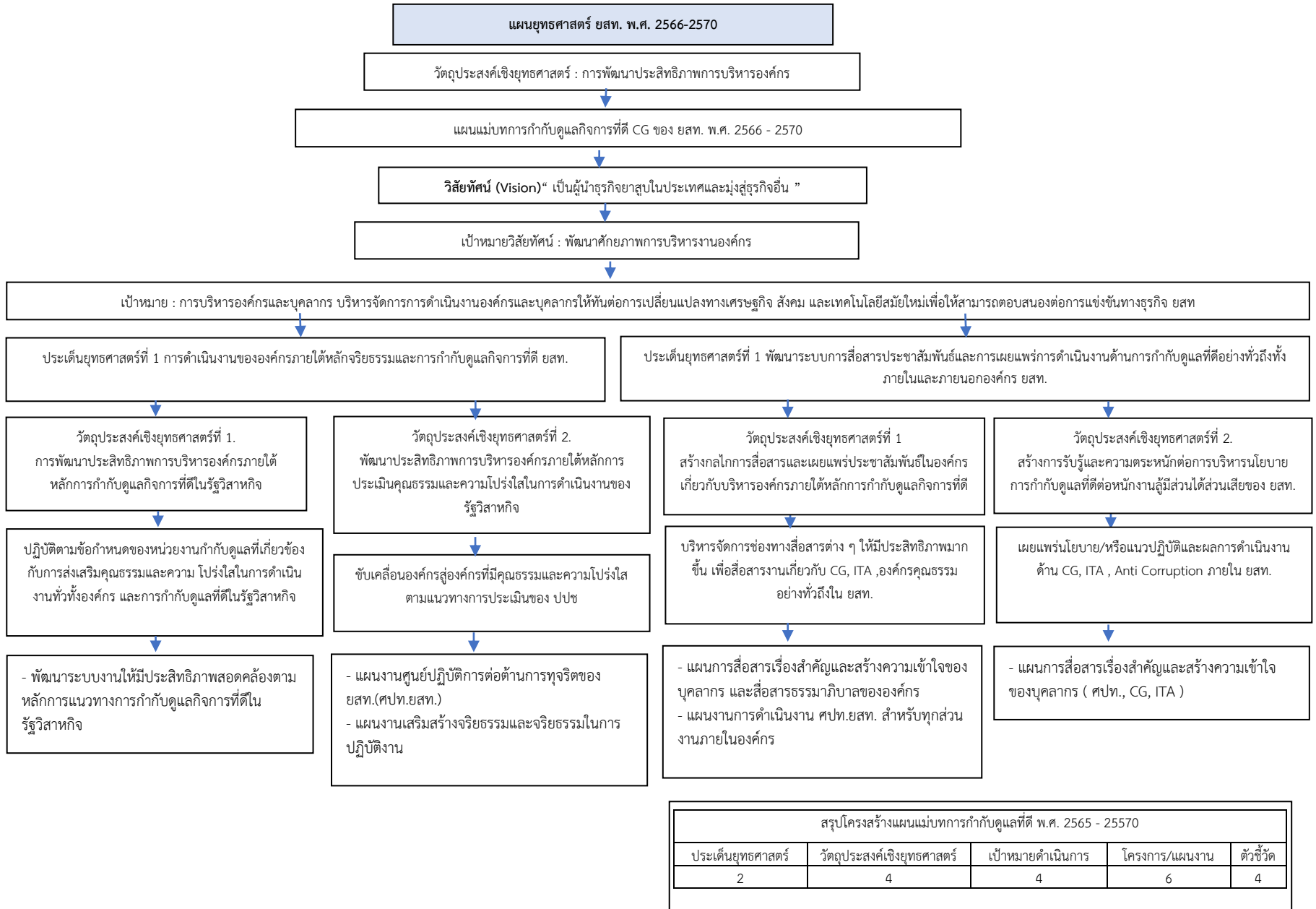
| ประเด็นยุทธศาสตร์   | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  | เป้าหมายการดำเนินการ  | โครงการ/แผนงาน   | ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย   |
|---|---|---|--|---|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี | 1. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กรและการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ | - พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ | 1.1 ผลการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผล SE-AM (เป้าหมายสูงสุดตามเกณฑ์ประเมินในระดับ 5) |

| ประเด็นยุทธศาสตร์  | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  | เป้าหมายการดำเนินการ   | โครงการ/แผนงาน  | ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย  |
|--|---|--|---|--|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี  | 2.พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ  | ขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทางการประเมินของ ป.ช.   | - แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท.(ศปท.ยสท.)<br><br>- แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน  | 1.2 ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของ ยสท. (เป้าหมายให้อยู่ในระดับสูงมาก ที่คะแนน 95-100)<br>1.3 ระดับความสำเร็จตามค่าเป้าหมายแผนงานด้านจริยธรรมจรรยาบรรณองค์กร (ร้อยละ)  |
| 1 ประเด็นฯ   | 2 วัตถุประสงค์  | 2 เป้าหมาย   | 3 กิจกรรม   | 3 ตัวชี้วัด  |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร | 1. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี<br><br>2. สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท. | บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA, องค์กรคุณธรรมอย่างทั่วถึงใน ยสท.<br><br>เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA , Anti Corruption ภายใน ยสท. | - แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากรและสื่อสารด้านธรรมาภิบาลขององค์กร<br><br>- แผนงานการดำเนินงาน ศปท.ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร<br><br>- แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร ( ศปท., CG, ITA) | 2.1 ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร (ร้อยละ)<br>2.2 ระดับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร (ร้อยละ)<br>2.3 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ศปท. ส่วนงาน (ร้อยละ) และจำนวนการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท. = 0<br><br>- ระดับการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร (ร้อยละ) |
| 1 ประเด็นฯ   | 2 วัตถุประสงค์  | 2 เป้าหมาย   | 3 กิจกรรม   | 4 ตัวชี้วัด  |

ตารางที่ 5-3 : ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ ของยุทธศาสตร์ที่ 1 – 2

จากตารางที่ 5-1 ถึง 5-3 สามารถเขียนเป็นภาพโครงร่างของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. พ.ศ. 2566 - 2570 ได้ดังภาพที่ 5-2

# โครงสร้างของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. พ.ศ. 2566-2570



| สรุปโครงสร้างแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. 2565 - 25570 |                            |                   |                |           |
|--|----------------------------|-------------------|----------------|-----------|
| ประเด็นยุทธศาสตร์  | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | เป้าหมายดำเนินการ | โครงการ/แผนงาน | ตัวชี้วัด |
| 2  | 4                          | 4                 | 6              | 4         |

## บทที่ 6

### ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1.1 พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

| ตัวชี้วัด  | ระดับความสำเร็จ | ความหมาย                                       |
|--|-----------------|--|
| ผลประเมินการดำเนินงานของ ยสท.<br>ตามระบบประเมินผลการดำเนินงาน<br>รัฐวิสาหกิจ ด้าน CG | 5               | คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ $\geq 4.26 - 5.00$ |
|  | 4               | คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ $\geq 4.01 - 4.25$ |
|  | 3               | คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ $\geq 3.76 - 4.00$ |
|  | 2               | คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ $\geq 3.51 - 3.75$ |
|  | 1               | คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ $< 3.50$           |

1.2 แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท. ยสท.)

| ตัวชี้วัด   | ระดับความสำเร็จ           | ความหมาย   |
|---|---------------------------|--|
| ระดับความสำเร็จของการประเมิน<br>คุณธรรมและความโปร่งใสในการ<br>ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของ ยสท.<br>ประจำปีงบประมาณ ไม่น้อยกว่า 80<br>คะแนน (ตามเกณฑ์ขั้นต่ำ ของ ป.ป.ช.)<br>ค่าเป้าหมาย : ( $\geq$ ระดับ 4) | $\geq$ ร้อยละ 90 = 5      | การประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. (95 - 100 คะแนน)   |
|   | $\geq$ ร้อยละ 85 - 89 = 4 | การประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. (90 - 94.99 คะแนน) |
|   | $\geq$ ร้อยละ 80 - 84 = 3 | การประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. (85 - 89.99 คะแนน) |
|   | $\geq$ ร้อยละ 75 - 79 = 2 | การประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. (80 - 84.99 คะแนน) |
|   | $<$ ร้อยละ 75 = 1         | การประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. ( $< 74.99$ คะแนน) |

1.3 แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

| ตัวชี้วัด   | ระดับความสำเร็จ | ความหมาย   |
|---|-----------------|--|
| ระดับความสำเร็จตามค่า<br>เป้าหมายแผนงานด้านจริย<br>ธรรมจรรยาบรรณองค์กร<br>(เป้าหมายร้อยละ 100)<br>ค่าเป้าหมาย : ( $\geq$ ระดับ 4) | 5               | ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร = 100        |
|   | 4               | ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร $\geq 95-99$ |
|   | 3               | ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร $\geq 90-94$ |
|   | 2               | ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร $\geq 85-89$ |
|   | 1               | ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร $\leq 84$    |

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี  
อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร**

**2.1 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร และสื่อสารด้านธรรมาภิบาลขององค์กร**

| ตัวชี้วัด   | ระดับความสำเร็จ | ความหมาย   |
|---|-----------------|--|
| ระดับการรับรู้การสื่อสารของกลุ่ม<br>เป้าหมายภายในองค์กร (พนักงานยาสูบ)<br>ค่าเป้าหมาย : ( $\geq$ ระดับ 5) | 5               | คะแนนระดับการรับรู้การสื่อสารฯ $\geq$ ร้อยละ 95      |
|   | 4               | คะแนนระดับการรับรู้การสื่อสารฯ $\geq$ ร้อยละ 90 - 94 |
|   | 3               | คะแนนระดับการรับรู้การสื่อสารฯ $\geq$ ร้อยละ 85 - 89 |
|   | 2               | คะแนนระดับการรับรู้การสื่อสารฯ $\geq$ ร้อยละ 80 - 84 |
|   | 1               | คะแนนระดับการรับรู้การสื่อสารฯ $\leq$ ร้อยละ 79      |

| ตัวชี้วัด  | ระดับความสำเร็จ | ความหมาย   |
|--|-----------------|--|
| ระดับความเชื่อมั่นของ<br>พนักงานด้านธรรมา<br>ภิบาลขององค์กรและ<br>ผู้บริหาร<br>(เป้าหมายร้อยละ 100)<br>ค่าเป้าหมาย : ( $\geq$ ระดับ 4) | 5               | ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร = 100        |
|  | 4               | ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร $\geq$ 95-99 |
|  | 3               | ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร $\geq$ 90-94 |
|  | 2               | ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร $\geq$ 85-89 |
|  | 1               | ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร $\leq$ 84    |

**2.2 แผนงานการดำเนินงาน ศปท. ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร**

| ตัวชี้วัด   | ระดับความสำเร็จ | ความหมาย   |
|---|-----------------|--|
| ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม<br>แผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัป<br>ชันในส่วนงานต่างๆ ภายใน ยสท. ร้อยละ<br>100 ค่าเป้าหมาย : ( $\geq$ ระดับ 5) และ<br>จำนวนการกระทำทุจริตของพนักงาน<br>ยสท. = 0 | 5               | ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ $\geq$ ร้อยละ 100   |
|   | 4               | ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ $\geq$ ร้อยละ 95-99 |
|   | 3               | ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ $\geq$ ร้อยละ 90-94 |
|   | 2               | ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ $\geq$ ร้อยละ 85-89 |
|   | 1               | ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ $\geq$ ร้อยละ 84    |

**2.3 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร ( ศปท., CG, ITA )**

| ตัวชี้วัด  | ระดับความสำเร็จ | ความหมาย  |
|--|-----------------|---|
| ระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ต่อการ<br>บริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดี<br>ขององค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95<br>ค่าเป้าหมาย : ( $\geq$ ระดับ 5) | 5               | คะแนนระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ฯ $\geq$ ร้อยละ 95    |
|  | 4               | คะแนนระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ฯ $\geq$ ร้อยละ 90-94 |
|  | 3               | คะแนนระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ฯ $\geq$ ร้อยละ 85-89 |
|  | 2               | คะแนนระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ฯ $\geq$ ร้อยละ 80-84 |
|  | 1               | คะแนนระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ฯ $\geq$ ร้อยละ 79    |

เป้าหมายการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

| แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม   | หน่วย  | ปีงบประมาณ |        |        |        |        |        |
|--|--------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|  |        | 2565       | 2566   | 2567   | 2568   | 2569   | 2570   |
| <b>1.1 พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ</b><br>- ผลประเมินการดำเนินงานของ ยสท. ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน CG   | คะแนน  | ≥ 4.00     | ≥ 4.25 | ≥ 4.50 | ≥ 4.75 | 5.00   | 5.00   |
| <b>1.2 แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ (ยสท.)</b><br>- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานฯ<br>- ผลการประเมินคุณธรรมความโปร่งใสในการดำเนินงานของ ยสท. (ระดับคะแนนตามเกณฑ์ ป.ป.ช. = AA)  | ร้อยละ | 100        | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
|  | คะแนน  | 95-100     | 95-100 | 95-100 | 95-100 | 95-100 | 95-100 |
| <b>1.3 แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน</b><br>- ระดับความสำเร็จตามค่าเป้าหมายแผนงานด้านจรรยาบรรณจรรยาบรรณองค์กร  | ร้อยละ | ≥ 95       | ≥ 95   | ≥ 95   | ≥ 95   | ≥ 95   | ≥ 95   |
| <b>2.1 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร และสื่อสารด้านธรรมาภิบาลขององค์กร</b><br>- ระดับการรับรู้การสื่อสารของกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร<br>- พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร (ระดับหัวหน้าส่วนงาน) | ร้อยละ | ≥ 95       | ≥ 95   | ≥ 95   | ≥ 95   | ≥ 95   | ≥ 95   |
|  |        | 100        | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| <b>2.2 แผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของส่วนงาน ยสท.</b><br>- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานฯ<br>- จำนวนการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท.   | ร้อยละ | 100        | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
|  | จำนวน  | 0          | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>2.3 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร ( ศปท., CG, ITA)</b><br>- ระดับการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร  | ร้อยละ | ≥ 95       | ≥ 95   | ≥ 95   | ≥ 95   | ≥ 95   | ≥ 95   |

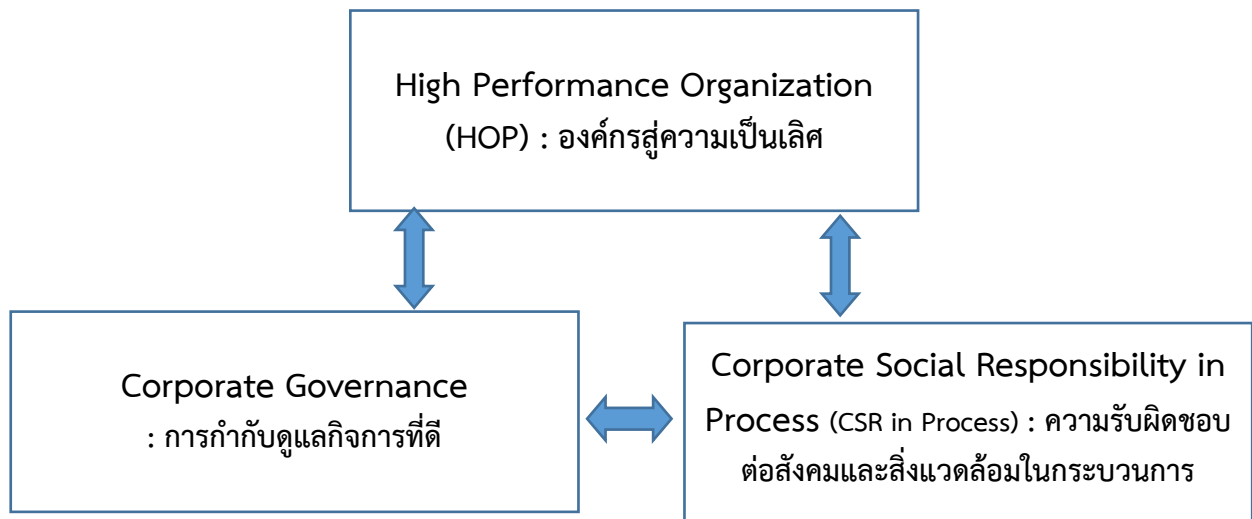
# บทที่ 7

## การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (โครงการ/กิจกรรม)

### เป้าหมายการดำเนินงาน

เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การพัฒนาในทุกมิติตามหลักการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ยสท. ตระหนักถึงปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนคือประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยการถ่ายทอด วิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานสู่บุคลากรทุกระดับเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนสู่

1. **องค์กรแห่งความเป็นเลิศ** โดยการเตรียมกำหนดยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานรองรับกับสถานะต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และผลงานมีคุณภาพ
2. **การกำกับดูแลกิจการที่ดี** ตามโครงสร้างคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และพนักงาน ตลอดจนผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ โครงสร้าง การปฏิบัติงานและผลลัพธ์
3. **การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม** ดำเนินการภายใต้แนวปฏิบัติของจริยธรรมและ หลักธรรมาภิบาลด้วยความรับผิดชอบต่อ



### แผนปฏิบัติการโครงการ/กิจกรรม

แผนปฏิบัติการโครงการ/กิจกรรมในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2565 - 2570 ตามประเด็น ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายผลการดำเนินการที่สอดคล้องกับโครงการ/งานในแผน ยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ. 2565 - 2570 ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** : การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.1** : การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

**เป้าหมายผลการดำเนินการที่ 1** ปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร และการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

**กิจกรรม 1.1..1** พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.2** : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

**เป้าหมายผลการดำเนินการที่ 2** ขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทางการประเมินของ ปปช.

**กิจกรรม 1.2.1** แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท.(ศปท.ยสท.)

**กิจกรรม 1.2.2** แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** : พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.1** : สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

**เป้าหมายผลการดำเนินการที่ 2.1** : บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA,GRC,องค์กรคุณธรรม อย่างทั่วถึงใน ยสท.

**กิจกรรม 2.1.1** แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร และสื่อสารด้านธรรมาภิบาลขององค์กร

**กิจกรรม 2.1.2** แผนงานการดำเนินงาน ศปท. ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.2** : สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.

**เป้าหมายผลการดำเนินการที่ 2.2** เผยแพร่รณโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA, GRC, Anti Corruption ภายใน ยสท.

**กิจกรรม 2.2.1** แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร ( ศปท., CG, ITA,GRC )



แผนงานระยะยาว กิจกรรม/โครงการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีงบประมาณ 2566-2570 การยาสูบแห่งประเทศไทย

| ประเด็นยุทธศาสตร์   | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  | เป้าหมายการดำเนินการ   | หลัก CG        | แผนงาน/โครงการ   | ปีงบฯ 2566 - 2570 |    |    |    |    | ผลผลิต (Output)   | ผลลัพธ์ (Outcome)   | หน่วยงานรับผิดชอบ                 |
|---|---|--|----------------|--|-------------------|----|----|----|----|---|---|-----------------------------------|
|   |   |  |                |  | 66                | 67 | 68 | 69 | 70 |   |   |                                   |
| 1. การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี  | 1. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ                         | ปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร และการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ | Accountability | พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ |                   |    |    |    |    | ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100  | ผลประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลฯ (เป้าหมายสูงสุดตามเกณฑ์ประเมินในระดับคะแนน 5)  | คณะทำงานฯ ด้าน CG/ ฝ่ายอำนวยการฯ  |
|   | 2. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ     | ขับเคลื่อนองค์กรคู่องค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทางประเมินของ ปปช.  | Accountability | แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท.(ศปท.ยสท.)                                  |                   |    |    |    |    | ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100  | ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) อยู่ในระดับสูงมากที่สุดที่คะแนน $\geq 95$ (ระดับ AA)                                       | คณะทำงานศูนย์ ศปท./ ฝ่ายอำนวยการฯ |
|   |   |  | Transparency   | แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน                                       |                   |    |    |    |    | ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100  | ผลสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานตามคู่มือด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ $\geq$ ร้อยละ 95   | ฝ่ายทรัพยากรบุคคล/ ฝ่ายอำนวยการฯ  |
| 2 : พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร | 1. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี | บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA, องค์กรคุณธรรมอย่างทั่วถึงใน ยสท.                           | Value Creation | แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร และสื่อสารด้านธรรมาภิบาลขององค์กร   |                   |    |    |    |    | ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100  | 1. ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร $\geq$ ร้อยละ 95<br>2. 'ระดับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร' ร้อยละ 100 | ฝ่ายอำนวยการฯ                     |
|   |   |  | Transparency   | แผนงานการดำเนินงาน ศปท.ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร                                  |                   |    |    |    |    | ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานต่อต้านการทุจริตฯ ของส่วนงานต่างๆ ภายใน ยสท. ร้อยละ 100 | จำนวนการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท. = 0  | คณะทำงานศูนย์ ศปท./ ฝ่ายอำนวยการฯ |
|   | 2. สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย            | เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติ และผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA , Anti Corruption ภายใน ยสท.  | Ethics         | แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร ( ศปท., CG, ITA )                   |                   |    |    |    |    | ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100  | ระดับการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร. $\geq$ ร้อยละ 95   | คณะทำงานศูนย์ ศปท./ ฝ่ายอำนวยการฯ |





**แผนปฏิบัติงาน : ด้านการกำกับดูแลที่ดี (Corporate Governance ) ปี 2567**

**เป้าหมายการดำเนินงาน :** - บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA,องค์กรคุณธรรม อย่างทั่วถึงใน ยสท.  
- การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

**เป้าหมาย :** ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100 และสามารถบรรลุเป้าหมายและได้ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดของแผนงานฯ

**กลยุทธ์:** 1. ส่งเสริมและผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. ให้สามารถปฏิบัติได้ทุกส่วนงานขององค์กร  
2. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ  
3. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
4. สร้างการรับรู้และความตระหนักรู้ต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.

**ระยะเวลาดำเนินการ :** ตุลาคม 2566 - กันยายน 2567  
**งบประมาณ :** งบดำเนินการปกติ

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  | กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี   | ปีงบประมาณ 2567 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | ผลลัพธ์ (Output) | ผลลัพธ์ (Outcome)  | ผู้รับผิดชอบ  |                     |
|---|--|-----------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------------------|--|---|---------------------|
|   |  | ต.ค.            | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |                  |  |   |                     |
| 1.2. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ | <b>แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน</b>  |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                  | - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100  | - ผลสำเร็จการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณา ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85 | - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล |
|   | - วิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนจริยธรรมฯ ปี 2566 และจัดทำแผนเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณา ปี 2567 และทบทวนคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณา   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                  |  |   |                     |
|   | - เผยแพร่แผนเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณา ปี 2567 และคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณา   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                  |  |   |                     |
|   | - จัดกิจกรรมเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณา และจัดทำแบบประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติ ตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณา  |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                  |  |   |                     |
|   | - สรุปและนำเสนอผลการจัดกิจกรรมเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณา   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                  |  |   |                     |
|   | - ประเมินผลการสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณา และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                  |  |   |                     |
|   | <b>กิจกรรมการสื่อสารด้านธรรมาภิบาลองค์กรและผู้บริหารระดับสูง</b>   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                  | - ระดับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร (ระดับหัวหน้ากองขึ้นไป) ร้อยละ 100 | - ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร  |                     |
|   | - ทบทวนผลการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะผลการประเมิน ปรับปรุงรูปแบบ/แนวทางการดำเนินกิจกรรม   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                  |  |   |                     |
|   | - กำหนดประเด็นสำคัญที่ต้องสื่อสาร (หัวข้อ ความสำคัญ ข่าวสาร ฯลฯ/ รูปแบบ (สื่อสาร 2 ทาง/ทางเดียว) / วิธีการ (ช่องทางสื่อสาร) / กลุ่มเป้าหมาย (ระดับของพนักงาน พนักงานส่วนกลาง/ส่วนภูมิภาค)  |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                  |  |   |                     |
|   | - กำหนดแนวทางและดำเนินการสื่อสารด้านธรรมาภิบาลองค์กร ผ่านช่องทางสื่อสารหรือรูปแบบบริการต่างๆ เช่น<br>- แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้บริหารระดับสูง (ผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการ)<br>- ความรู้ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาลในการทำงาน<br>- กิจกรรมต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ความโปร่งใสของ ยสท.<br>- กิจกรรมการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณาให้กับพนักงาน<br>- โครงการสื่อสารสัมพันธ์องค์กร โครงการ HR-Care ผู้บริหารระดับสูงลงพื้นที่พบปะพนักงานในกลุ่มภารกิจ<br>- สื่อสารในรูปแบบสื่อประชาสัมพันธ์ คลิปวิดีโอ โปสเตอร์ Info-graphic ข่าวสารผ่านทางสื่อออนไลน์<br>- จัดกิจกรรมการส่งเสริม/สื่อสารจริยธรรมและธรรมาภิบาลองค์กรผ่านรายการเสียงตามสาย |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                  |  |   |                     |
| - ติดตาม ประเมินผลความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลองค์กรและผู้บริหาร                             |  |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                  |  |   |                     |
| - รวบรวมและจัดทำรายงานสรุปผลการผลดำเนินงานนำเสนอผู้บริหารระดับสูง   |  |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                  |  |   |                     |

**แผนปฏิบัติงาน : ด้านการกำกับดูแลที่ดี (Corporate Governance) ปี 2567**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>เป้าหมายการดำเนินงาน</b> : - บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA,องค์กรคุณธรรม อย่างทั่วถึงใน ยสท.<br/>- การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ</p> | <p><b>เป้าหมาย</b> : ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100 และสามารถบรรลุเป้าหมายและได้ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดของแผนงานฯ</p> |
|---|---|

|  |  |
|--|--|
| <p><b>กลยุทธ์</b>: 1. ส่งเสริมและผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. ให้สามารถปฏิบัติได้ทุกส่วนงานขององค์กร<br/>2.การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ<br/>3.สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี<br/>4.สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.</p> | <p><b>ระยะเวลาดำเนินการ</b> : ตุลาคม 2566 - กันยายน 2567<br/><b>งบประมาณ</b> : งบดำเนินการปกติ</p> |
|--|--|

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี | ปีงบประมาณ 2567 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | ผลผลิต (Output) | ผลลัพธ์ (Outcome) | ผู้รับผิดชอบ |
|----------------------------|------------------------------|-----------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|-----------------|-------------------|--------------|
|                            |                              | ต.ค.            | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |                 |                   |              |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 : พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|--|
| <p><b>2.1</b> สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> | <p>- แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร และสื่อสารด้านธรรมาภิบาลขององค์กร</p> <p>- วิเคราะห์ผลสำรวจการรับรู้ข้อมูลข่าวสารฯ รวบรวมประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะ มาใช้ทบทวนกระบวนการสื่อสาร ปรับปรุงช่องทาง/รูปแบบการสื่อสาร จัดทำแผนการสื่อสารที่สำคัญ</p> <p>- กำหนดประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการสื่อสารให้สอดคล้องกับแนวนโยบายองค์กร /รูปแบบ/ วิธีการ/ กลุ่มเป้าหมาย</p> <p>- ติดตามสถานการณ์ ข้อมูลข่าวสารภายใน/ภายนอก แล ผลิตสื่อในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร แผ่นพับ โปสเตอร์ ป้ายประกาศ วัสดุ/อุปกรณ์ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ สำหรับจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับช่องทางสื่อสาร</p> <p>- ดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ตามประเด็นสำคัญและตามช่องทางสื่อสารที่กำหนด</p> <p>- ดำเนินการสื่อสารข้อมูลข่าวสารสำคัญ สถานการณ์ปัจจุบัน และผลกระทบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การถ่ายทอดเนื้อหาจากการประชุมระดับฝ่าย โดยผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน</li> <li>- นโยบายและทิศทางการดำเนินงานโดยผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- การประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่สำคัญ ความคืบหน้าการดำเนินงาน/โครงการ และสถานการณ์ขององค์กร</li> <li>- กระตุ้นการติดตามข้อมูลข่าวสารของพนักงาน จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ด้านการสื่อสาร เช่น ตอบคำถาม ชิงรางวัลจากการติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์กร การเปิดโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นในรายการสื่อสาร</li> <li>- การประชาสัมพันธ์ข้อมูลความรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การสื่อสารในภาวะวิกฤต สถานการณ์โรคระบาด หรือเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญเร่งด่วน</li> </ul> <p>- ประเมินผลการรับรู้ข้อมูลข่าวสารและประสิทธิภาพของช่องทางสื่อสารของพนักงาน ยสท.</p> <p>- รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนและการประเมินผลการรับรู้ข้อมูลข่าวสารฯ</p> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <p>- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านสื่อสาร ร้อยละ 100</p> <p>- มีการบริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA,GRC,องค์กรคุณธรรม อย่างทั่วถึงใน ยสท.</p> | <p>1. ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 95</p> <p>(เป้าหมายตัวชี้วัดระดับองค์กร : Corporate KPIs ค่าระดับ 3 ปีงบประมาณ 2566 ด้านระดับการรับรู้การสื่อสารของกลุ่มเป้าหมายฯ = ร้อยละ 85 - 89)</p> | <p>- หัวหน้าคณะทำงานศูนย์ ศปท. ยสท.<br/>- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร</p> |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|--|

**แผนปฏิบัติงาน : ด้านการกำกับดูแลที่ดี (Corporate Governance) ปี 2567**

**เป้าหมายการดำเนินงาน :** - บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA,องค์กรคุณธรรม อย่างทั่วถึงใน ยสท.  
- การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

**เป้าหมาย :** ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100 และสามารถบรรลุเป้าหมายและได้ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดของแผนงานฯ

**กลยุทธ์:** 1. ส่งเสริมและผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. ให้สามารถปฏิบัติได้ทุกส่วนงานขององค์กร 2.การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ  
3.สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 4.สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.

**ระยะเวลาดำเนินการ :** ตุลาคม 2566 - กันยายน 2567  
**งบประมาณ :** งบดำเนินการปกติ

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์   | กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี  | ปีงบประมาณ 2567 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  | ผลผลิต (Output)   | ผลลัพธ์ (Outcome)  | ผู้รับผิดชอบ   |  |
|--|---|-----------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|--|---|--|--|--|
|  |   | ต.ค.            | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย.   |   |  |  |  |
| 2.2 สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.                                    | <b>แผนงานการดำเนินงาน ศปท.ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร</b>  |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   | - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในส่วนงานต่างภายใน ยสท.ร้อยละ 100 | - จำนวนของการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท. = 0<br><br>(ผลประโยชน์คุณธรรมความโปร่งใส (ITA) ของ ยสท. $\geq$ 95 คะแนน) | - หัวหน้าคณะทำงานศูนย์ ศปท. ยสท. / คณะทำงานศูนย์ ศปท.<br>- หัวหน้าส่วนงานทุกส่วนภายใน ยสท. |
|  | - วิเคราะห์ผลดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของส่วนงานปีที่ผ่านมา   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
|  | - ทบทวน ปรับปรุง และจัดทำแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของส่วนงาน ให้สอดคล้องกับกิจกรรมตามแนวทางของแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตฯ (ยสท.) |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
|  | - ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางของแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตฯ ยสท. แนวทางที่ 1 - แนวทางที่ 4  |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
|  | - จัดทำหรือถ่ายทอดสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ด้านการป้องกันการทุจริตสื่อสารพนักงานในส่วนงาน  |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
|  | - ดำเนินการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานตามช่องทางต่างๆของหน่วยงาน                              |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
|  | - ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน(ITA) กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนงาน   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
|  | - รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ ของส่วนงาน (ไม่เกินทุกวันที่ 5 ของเดือนถัดไป)   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
|  | - ประเมินผลการดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายแผนงานของแต่ละส่วนงาน (26 ส่วนงาน)  |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
|  | <b>แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร ( ศปท.,CG,ITA,GRC )</b>   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
| - วิเคราะห์และปรับปรุงแนวทางการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร  |   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
| - ผลิตสื่อในรูปแบบต่าง ๆ ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ สำหรับจัดกิจกรรมด้าน CG ,GRC และ ITA   |   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
| - ดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ภายใน ยสท. และการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับพนักงาน |   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
| - ดำเนินการสำรวจความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี   |   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
| รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ   |   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |  |   |  |  |  |
|  |   |                 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      | - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100 | - ระดับการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95<br>(ร้อยละค่านิยมสุจริต ทักษะคนดี และพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริตของพนักงาน ยสท.) | - หัวหน้าคณะทำงานศูนย์ ศปท. ยสท. / คณะทำงานศูนย์ ศปท.<br>- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร                |  |  |