



การยาสูบแห่งประเทศไทย
Tobacco Authority of Thailand

แผนยุทธศาสตร์ ด้านทรัพยากรบุคคล



ปีงบประมาณ 2566-2570
ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3
และแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2569

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล



สารบัญ

บทที่ 1 บทสรุปผู้บริหาร	i
บทที่ 2 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร	1
1.1 ข้อมูลองค์กร	1
2.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม และยุทธศาสตร์ ยสท.	3
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	5
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	5
3.1.1 ผลกระทบด้านการเมือง (Political)	5
3.1.2 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ (Economic)	11
3.1.4 ผลกระทบด้านเทคโนโลยี (Technology)	13
3.2 ทิศทางและความท้าทายของงานด้านทรัพยากรบุคคลของ ยสท. (HR Trend)	16
3.2.1 รูปแบบการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคล ของ ยสท.	16
3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	19
3.3.1 แผนยุทธศาสตร์ ยสท. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3	19
3.3.2 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	19
3.3.3 ผลการดำเนินงานขององค์กร	22
3.3.4 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับคู่เทียบ	22
3.3.5 โครงสร้างและอัตรากำลัง	24
3.3.6 ผลการสำรวจด้านทรัพยากรบุคคล	24
3.3.7 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2567	26
3.3.8 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT)	26
บทที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	32
4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	32
ภาพแสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	34
ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง HR Scorecard ยุทธศาสตร์ของ สคร.	36

4.2 การกำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการ ตัวชี้วัดผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome)	
ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3).....	37
บทที่ 5 แผนปฏิบัติการประจำปี 2569.....	46
5.1 แนวทางการดำเนินงาน.....	46
5.2 แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2569	48

บทที่ 1 บทสรุปผู้บริหาร

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์กรในการเป็นส่วนหนึ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ สามารถสร้างผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร และช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน กระบวนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลจึงเป็นอีกหนึ่งสิ่งสำคัญที่ช่วยวางแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายเพื่อให้กระบวนการทำงานด้านทรัพยากรบุคคลสามารถช่วยสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงเป็นที่มาของแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 ปีงบประมาณ 2568 ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของชาติระยะ 20 ปี นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ กระทรวงการคลัง แผนยุทธศาสตร์ของ ยสท. HR Trend แผนงานระบบงานที่สำคัญของ ยสท. และเกณฑ์การประเมินผลองค์กร (SE-AM) หัวข้อ การบริหารทุนมนุษย์ รวมถึงรายงานผลการประเมินด้าน HCM จากผู้ประเมิน ยิ่งไปกว่านั้นการเตรียมพร้อมพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในการเป็นตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ปรับปรุงรูปแบบการทำงานแบบ Agile Team สร้างเครือข่ายด้านทรัพยากรบุคคลทั้งในและนอกองค์กร และก้าวขึ้นสู่การเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจในอนาคต (Business Partner)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล มีแนวทางการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ต่อไปนี้

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

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การศึกษาในขั้นตอนนี้จะใช้วิธีการระดมสมอง (Brain Storming) จากผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปของหน่วยงานต่างๆ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis และผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งจะทำให้ได้รับทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม การรับฟังเสียงจากหน่วยงานภายในของ ยสท.ผ่านกระบวนการจัดทำข้อมูลร่วมกันของกลุ่มคณะทำงาน Enablers ขององค์กร และกลุ่มเครือข่าย HR Network ขององค์กร ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มีแนวทางเริ่มต้นจากการออกแบบวิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคล ที่ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ บทบาทหน้าที่หลัก (Core Purpose) ระบุถึงคุณค่าหลักที่สอดคล้องกับความสามารถ (Core Values) และแสดงให้เห็นถึงทิศทาง ตำแหน่ง และเป้าหมายปลายทางในระยะยาว (Visionary Goal) ก่อนนำมากำหนดเป็นพันธกิจ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิเคราะห์เพื่อจัดทำกลยุทธ์โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix รวมทั้งได้เพิ่มการวิเคราะห์โดยใช้ SOAR Model (Strengths Opportunities Aspirations and Results)

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการ ตัวชี้วัด Leading Lagging ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 และ 3 มาทำการวิเคราะห์ และจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งช่วยให้ได้กิจกรรมหรือโครงการ ช่วงเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 5 การทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568 และจัดทำแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2569 โดยมีการทบทวนกิจกรรมและเป้าหมายจากผลการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลป้อนกลับที่เกิดขึ้นจริงในปีงบประมาณ 2568 และจัดทำแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2569

จากการดำเนินงานทั้งหมด ทำให้ได้แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 มีองค์ประกอบและรายละเอียดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

ในปีงบประมาณ 2568 มีการทบทวนวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพนักงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้ข้อสรุปว่าวิสัยทัศน์เดิมยังไม่สามารถสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป และทิศทางการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็นเชิงรุก รวมทั้งไม่เห็นภาพเป้าหมายด้านทรัพยากรบุคคล จึงได้มีการระดมสมองโดยผู้บริหารและพนักงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นวิสัยทัศน์ใหม่คือ

เป็นส่วนทางธุรกิจด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร

Be TOAT's HR Business Partner

พันธกิจ

ในปีงบประมาณ 2568 มีการปรับปรุงพันธกิจโดยผู้บริหารและพนักงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคล และเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ได้แก่

- 1 มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร
- 2 มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิผล
- 3 มีความเชี่ยวชาญการพัฒนาทุนมนุษย์ การสื่อสาร การให้คำปรึกษา และการบริการที่เป็นเลิศ
- 4 มีระบบการสร้างผู้นำองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ
- 5 มีวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างความผูกพัน และยืดหยุ่น คล่องตัว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ยสท. ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ช่วงชิงตลาด เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ และบริหารสู่ความยั่งยืน นั้น นอกจากที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะสนับสนุน

ยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังได้รับมอบหมายภารกิจที่ต้องสนับสนุนตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 “บริหารสู่ความยั่งยืน” เพื่อสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางธุรกิจ ความเป็นอยู่ของพนักงาน และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้หลักการของความยั่งยืน (Sustainability) เป็นกรอบในการพัฒนาพนักงาน กระบวนการ ค่านิยม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอด แข่งขันได้ และเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว มีลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ 4 ประเด็น ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Relationship Partner)

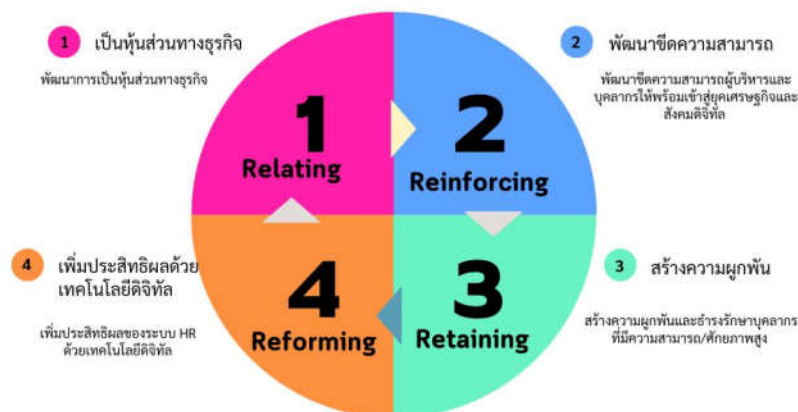
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจ
และสังคมดิจิทัล (Reinforce)

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ/ศักยภาพสูง (Reward)

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิผลของระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Reform Technology)

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลได้ปรับให้สนับสนุนทิศทางยุทธศาสตร์องค์กร ประกอบด้วย 4R ได้แก่ Relating (หุ้นส่วนทางธุรกิจ) Reinforcing (พัฒนาขีดความสามารถ) Retaining (สร้างความผูกพัน) และ Reforming (เพิ่มประสิทธิผลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล) ซึ่งครอบคลุมงานด้านทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (HRD: Human Resource Development and HRM: Human Resource Management)

HR Strategy : 4R



และแบ่งการดำเนินงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์องค์กร ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 ได้แก่ ระยะที่ 1 ปรับตัว (2561-2564) ระยะที่ 2 ระยะทรงตัว (2565-2566) และระยะที่ 3 ระยะฟื้นตัว (2567-2575) ดังนี้



▶▶▶ ดำเนินทางยุทธศาสตร์

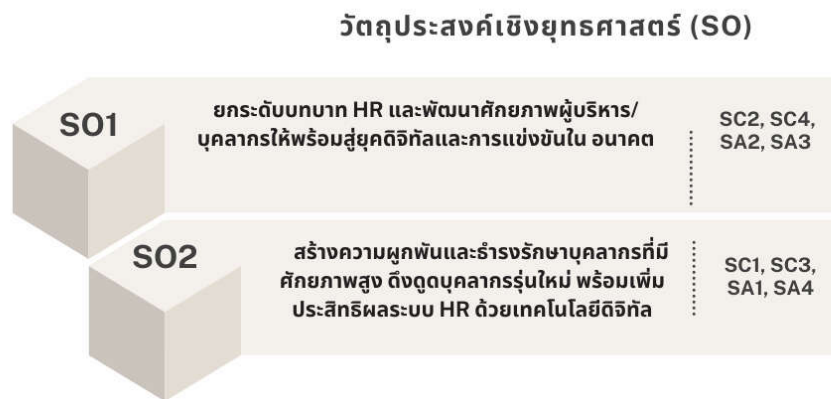
ความเชื่อมโยงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร กับ เป้าหมายการดำเนินงานของ HR



ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ปรับกลยุทธ์ 4R เป็น Relating คือการพัฒนาการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ Reinforcing คือ พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล Retaining คือ สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ/ศักยภาพสูง และ Reforming คือเพิ่มประสิทธิภาพของระบบทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทบทวนและปรับปรุงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร 4 ด้าน และการวิเคราะห์ความท้าทาย (SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้



ดังนั้นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ได้บทวนแล้ว จะแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ เมื่อนำไปผนวกกรวมกับกลยุทธ์ และโครงการหรือกิจกรรม สามารถแสดงได้ตามแผนที่ยุทธศาสตร์ต่อไปนี้

Vision	เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Be TOAT's HR Business Partner)			
Mission	1. มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร 2. มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ 3. มีความเชี่ยวชาญการพัฒนาทุนมนุษย์ การสื่อสาร การให้คำปรึกษา และการบริการที่เป็นเลิศ 4. มีระบบการสร้างผู้นำองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ 5. มีวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างความผูกพัน และยืดหยุ่น คล่องตัว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง			
Strategic Objective	1. ยกระดับบทบาท HR และพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร/บุคลากรให้พร้อมสู่ยุคดิจิทัลและการแข่งขันในอนาคต		2. สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ พร้อมเพิ่มประสิทธิภาพระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	
Strategic Priority	พัฒนาการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ	พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	เพิ่มประสิทธิภาพของระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
Strategic Result	- ตอบสนองความต้องการด้านธุรกิจให้กับองค์กรและสายงาน - สนับสนุนการบริหาร HR ของสายงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	- เพิ่มผลิตภาพและความผูกพันของผู้บริหารและพนักงาน - พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับงานในอนาคต	- เพิ่มความผูกพันของพนักงานศักยภาพสูง - เตรียมความพร้อมพนักงานเพื่อการสืบทอดตำแหน่งในอนาคต	- การบริหาร HR มีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น - สายงานมีเครื่องมือและข้อมูลในการบริหารและตัดสินใจด้านบุคลากร
Strategy Map		Measures	Targets	Initiatives/Project
	Finance	- ต้นทุนด้านบุคลากรลดลง - คะแนนแบรนด์ดี ยสท. - ผลิตภาพของพนักงานเพิ่มขึ้น	- ลดต้นทุนบุคลากร 20% ภายในปี 2570 - ศึกษาและเตรียมการ ภายในปี 2569, คะแนน 60 % ภายในปี 2570 - เพิ่มขึ้น 3% จากปีก่อนหน้าในปี 2569, 2570	- HR Smart Cost - TOAT Brand Value - ปรับ Mindset จาก Passion เป็น Performance
	Customer	- จำนวนผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนา - คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน - คะแนนความผูกพันของพนักงาน - จำนวนวัดกรรมธุรกิจโครงการ Talent - จำนวนพนักงาน Talent และผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนา	170 คน ภายในปี 2569, 118 คนภายในปี 2570 80 % ภายในปี 2569, 80% ขึ้นไปภายในปี 2570 - เพิ่มขึ้นปีละ 0.5% จากปีก่อนหน้าปี 2569, 2570 2 เรื่อง ภายในปี 2569, 3 เรื่องภายในปี 2570 100% ภายในปี 2569	- Empowerment Project - Work-Life Balance - HR Care Plus - Talent Impact : พลัง Talent สร้างผลลัพธ์ให้องค์กร - TOAT Biz Excellence
	Operation	- ระบบการบริหารจัดการการเรียนรู้ - จำนวนกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการพัฒนา - ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง และระบบการบริหารผู้สืบทอดตำแหน่ง	- นำระบบมาใช้อย่างน้อย 1 ระบบภายในปี 2569 - จำนวน 2 กระบวนการ ภายในปี 2569 และ 3 กระบวนการ ภายในปี 2570	- E-learning - HR Re-Design : เสริม, ประเมินผลการปฏิบัติงาน, บริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์, เส้นทางสายอาชีพ และการคัดเลือก Talent & Successor
	Learning & Growth	- HRBP : Process Design - จำนวนพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านทรัพยากรบุคคล - จำนวนระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีการประยุกต์ใช้ HR Digital	- ภายในปี 2569, True Partner ภายในปี 70 30 คน ภายในปี 2569 และ ทั้งหมดภายในปี 2570 1 ระบบพัฒนาบุคลากร ภายในปี 2569, 2 ระบบ (PMS, สอนเข้าทำงาน) ภายในปี 2570	- โครงการออกแบบกระบวนการทำงาน HRBP และยกระดับทักษะ HR - ปรับระบบ Performance Mgmt System ด้วยเทคโนโลยี - HR Digital Service

จำนวนโครงการทั้งหมดที่อยู่ในแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล การยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570 มีเป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 20 โครงการ และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569 ได้ทั้งสิ้น 7 แผน/โครงการ และที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวชี้วัดองค์กร ตามยุทธศาสตร์ของ ยสท. 3 แผนงาน โดยสรุปมี 10 แผน/โครงการ ได้แก่

แผนงาน/โครงการที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวชี้วัดองค์กร ตามยุทธศาสตร์ของ ยสท. 3 โครงการ (รายละเอียดปรากฏในแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2569 ของ ยสท.)

1) แผน New Skill และ Multi Skill

2) แผนบริหารและพัฒนาคนเก่ง

3) แผนผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ

แผนงาน/โครงการที่ดำเนินการเป็นแผนของฝ่ายทรัพยากรบุคคล 7 โครงการ

4) ปรับ Mindset ปลุก Passion ปั้น Performance

5) แผน Work-Life Balance: พัฒนาคุณภาพสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน

6) แผน Talent Impact: พลั่ Talent สร้างผลลัพธ์ให้องค์กร

7) แผน TOAT BIZ Excellence: พัฒนาศักยภาพสร้างความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ

8) แผน E-Learning: พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง

9) โครงการ HR Re-Design: ปรับปรุงกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

10) โครงการออกแบบกระบวนการ HRBP และยกระดับทักษะด้านทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการหรือแผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของการยาสูบแห่งประเทศไทยประจำปี 2569 ได้มีกระบวนการขับเคลื่อนแผนและติดตามประเมินผลซึ่งเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อเสนอให้ผู้บริหารได้ทราบผลการดำเนินงาน รายงานความคืบหน้าในแผนงาน ปัญหา หรืออุปสรรค ในแผนงาน/โครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ เป็นระยะ แบ่งเป็น

1) คณะอนุกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

2) คณะกรรมการกลั่นกรองการบริหารงานบุคคล อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

3) คณะกรรมการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เดือนละ 1 ครั้ง

ประเด็นที่ต้องรายงานผลการดำเนินการ

1. แผนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล)

2. ผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

3. สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

4. ปัญหา /อุปสรรคในการดำเนินงาน หรือประเด็นที่ต้องการให้ฝ่ายบริหารช่วยเหลือ

5. แนวทางแก้ไขปัญหา หรือแนวทางการปรับปรุง

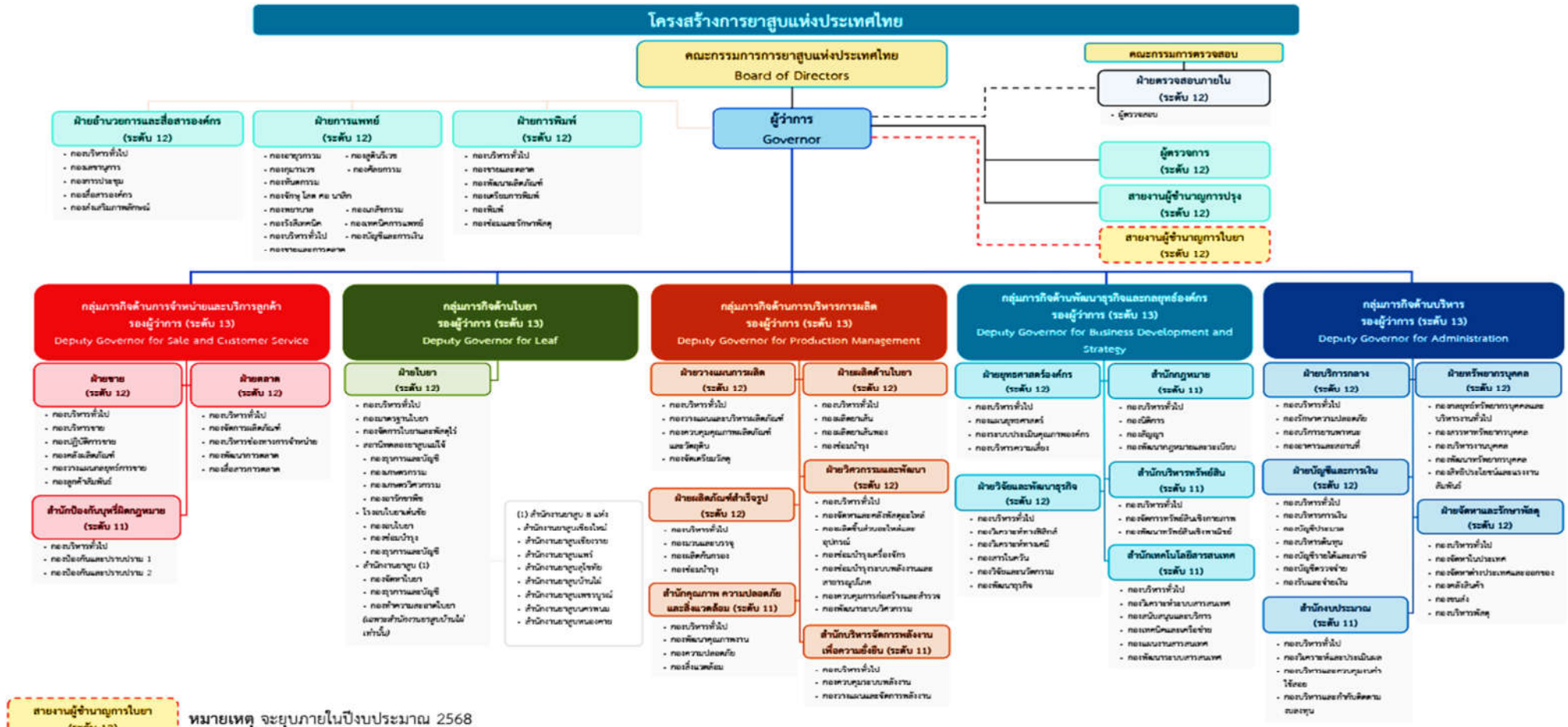
บทที่ 2 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

1.1 ข้อมูลองค์กร

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ได้ยกฐานะเป็นนิติบุคคลโดยพระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ.2561 เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2561 เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทหารายได้ให้รัฐ มีภารกิจในการผลิตบุหรี่สำเร็จรูปด้วยคุณภาพและมาตรฐานสากล จำหน่ายบุหรี่ในประเทศและต่างประเทศเป็นธุรกิจหลัก และพัฒนาธุรกิจใหม่เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมพร้อมนำเงินภาษีและรายได้ส่งรัฐในการพัฒนาประเทศ

ปัจจุบัน สำนักงานของ ยสท. ตั้งอยู่ตามจังหวัดต่างๆ ได้แก่ การยาสูบแห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่) หรือเรียก ยสท.คลองเตย ตั้งอยู่เลขที่184 ถนนพระราม 4 คลองเตย กรุงเทพฯ และ การยาสูบแห่งประเทศไทย พระนครศรีอยุธยา หรือเรียก ยสท. อยุธยา ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ อ.อุทัย จ.พระนครศรีอยุธยา นอกจากนี้ ยสท. ยังมีสำนักงานยาสูบตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค 10 แห่ง โครงสร้างของ ยสท. ประกอบด้วยหน่วยงานระดับฝ่าย จำนวน 17 ฝ่าย และระดับสำนัก 7 สำนัก แบ่งเป็น 1 กลุ่มงาน และ 5 กลุ่มภารกิจ ได้แก่ กลุ่มงานขึ้นตรงผู้ว่าการ กลุ่มภารกิจด้านการจำหน่ายและบริการลูกค้า กลุ่มภารกิจด้านใบยา กลุ่มภารกิจด้านการบริหารการผลิต กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์องค์กร และกลุ่มภารกิจด้านบริหาร ตามมติคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย ในคราวประชุมครั้งที่ 7 วันที่ 20 มีนาคม 2567 และประกาศใช้ในวันที่ 1 ตุลาคม 2567 (ปีงบประมาณ 2568) และให้ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โครงสร้างองค์กร



2.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม และยุทธศาสตร์ ยสท.¹

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและยุทธศาสตร์การดำเนินการปีงบประมาณ 2566 – 2570 ดังนี้

วิสัยทัศน์ รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

พันธกิจ รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ ด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ค่านิยม สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร (NICE)

วัฒนธรรมองค์กร มีคุณธรรม รอบรู้ทันโลก มุ่งสร้างประโยชน์ส่วนรวม

โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หลักของการยาสูบแห่งประเทศไทย จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ 1. ช่วงชิงตลาด 2. เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน 3. พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ และ 4. บริหารสู่ความยั่งยืน โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ยังแบ่งออกเป็น 11 กลยุทธ์ 21 แผนปฏิบัติการ ดังนี้

ตารางที่ 1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยสท. กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ
1. ช่วงชิงตลาด	1.1 การบริหารและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายและเครือข่ายธุรกิจ	1.1.1 แผนผลักดันการจำหน่ายร้านสะดวกซื้อ 1.1.2 แผนบริหารช่องทางการจำหน่ายรูปแบบขายส่งร้านเครือข่าย
	1.2 การตลาดด้านผลิตภัณฑ์	1.1.3 แผนบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า
	1.3 การตลาดด้านราคา	1.1.4 แผนสนับสนุนการขายร้านขายปลีก
		1.2.1 แผนการออกผลิตภัณฑ์ใหม่หรือพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม 1.2.2 แผนการพัฒนาหรือปรับปรุง สูตรบุหรี่เพื่อรองรับ กฎกระทรวง
2. เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน	2.1 การบริหารและควบคุม ต้นทุนการผลิต	2.1.1 แผนบริหารใบยา
	2.2 การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์	2.1.2 แผนการควบคุมและเพิ่มประสิทธิภาพอัตราการใช้วัตถุดิบ
		2.1.3 แผนงานควบคุมประสิทธิภาพการผลิต
		2.2.1 แผนการยกระดับกระบวนการผลิตยาเส้น 2.2.2 แผนการยกระดับคุณภาพวัตถุดิบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต
3. พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	3.1 การพัฒนาธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ	3.1.1 แผนส่งออกและรับจ้างผลิตบุหรี่
	3.2 การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก	3.1.2 แผนการสร้างรายได้จากการจำหน่ายใบยาและผลิตภัณฑ์ยาสูบอื่น
		3.2.1 แผนสร้างรายได้เพิ่มจากโรงพยาบาลโดยสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร
		3.2.2 แผนสร้างรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ 3.2.3 แผนสร้างรายได้เพิ่มจากอสังหาริมทรัพย์

¹ ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร ยสท. (2568). แผนยุทธศาสตร์การยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ
4. บริหารสู่ความยั่งยืน	4.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	4.1.1 แผนการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงและประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีที่ใช้งานปัจจุบัน
	4.2 การบริหารทุนมนุษย์	4.2.1 แผนการ Upskill, Reskill, และ New Skill
	4.3 การจัดการความรู้และ นวัตกรรม	4.2.2 แผนบริหารและพัฒนาคนเก่ง
	4.4 การจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อม	4.2.3 แผนผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ
		4.3.1 แผนการบริหารจัดการนวัตกรรม
		4.4.1 แผนการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน แนวโน้มงานด้านทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการวินิจฉัยองค์กร เพื่อมาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 โดยมีแนวทางการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

แนวทางการวิเคราะห์ใช้ PEST Model ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย

3.1.1 ผลกระทบด้านการเมือง (Political)

1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560²

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มีมาตราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ดังนี้ มาตรา 40 บุคคลย่อมมีเสรีภาพในการประกอบอาชีพ มาตรา 41 บุคคลและชุมชนย่อมมีเสรีภาพในการรวมกันเป็นสมาคม สหกรณ์ สหภาพ องค์กรชุมชนหรือหมู่คณะอื่น มาตรา 74 รัฐพึงส่งเสริมให้ประชาชนมีความสามารถในการทำงานอย่างเหมาะสมกับศักยภาพและวัย และให้มีงานทำ และพึงคุ้มครองผู้ใช้แรงงานให้ได้รับความปลอดภัยและมีสุขอนามัยที่ดีในการทำงาน ได้รับรายได้ สวัสดิการ การประกันสังคม และสิทธิประโยชน์อื่นที่เหมาะสมแก่การดำรงชีพ และพึงจัดให้มีและส่งเสริมการออมเพื่อการดำรงชีพ เมื่อพ้นวัยทำงาน รัฐพึงจัดให้มีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

2) ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580³



² รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก วันที่ 6 เมษายน 2560

³ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก วันที่ 13 ตุลาคม 2561

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรมคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่นๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง โดยเริ่มต้นตั้งแต่ (1) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม (2) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (3) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (4) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี และ (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม ทั้งนี้มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ (1) การเพิ่มผลิตภาพและคุ้มครองแรงงานไทย (2) สร้างหลักประกันทางสังคมที่ครอบคลุมและเหมาะสม กับคนทุกช่วงวัย ทุกเพศภาวะและทุกกลุ่ม เพื่อบริการการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบริบทของสังคมสูงวัย (3) การพัฒนากำลังแรงงานในพื้นที่ และ (4) การรองรับสังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ โดยเตรียมความพร้อมในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สุขภาพ และสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการออมและการลงทุนระยะยาวของคนตั้งแต่ก่อนเกษียณอายุ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล กระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามหลักนิติธรรม

3) กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560- 2579)⁴

กระทรวงแรงงานได้จัดทำกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ที่เชื่อมโยงกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ในอีก 20 ปีข้างหน้า คือ ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าสูง สู้ความยั่งยืน แบ่งการดำเนินการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์เป็น 4 ช่วงๆ ละ 5 ปี ดังนี้

ช่วงที่ 1 Productive Manpower (พ.ศ. 2560-2564) เป็นช่วงของการวางรากฐานด้านแรงงานให้เป็นมาตรฐานสากล: เน้นจัดอุปสรรคด้านแรงงานในการพัฒนาประเทศ จัดระเบียบแรงงานต่างด้าว (Zoning) เร่งพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานด้านแรงงานให้เป็นสากล มุ่งเน้นให้แรงงานทุกคนได้รับการคุ้มครองทางสังคมและมีความปลอดภัย เดินหน้าขับเคลื่อนแผนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาประเทศเพื่อเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เร่งรัดการรับมือกับปัญหาการขาดแคลนแรงงาน รวมถึงส่งเสริมให้แรงงานไทยเป็นหัวหน้านาน มีทักษะที่หลากหลาย (multi-skilled) เติบโตทักษะใหม่ด้วยการ re-skill และเติมทักษะด้าน STEM ให้แก่แรงงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านในโลกของการทำงานที่ราบรื่น (smooth transition) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจในระยะถัดไป และพร้อมเผชิญต่อความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อรองรับการพัฒนาแรงงานให้มีทักษะการเป็นแรงงานในยุค Thailand 4.0

ช่วงที่ 2 Innovative Workforce (พ.ศ. 2565-2569) เป็นช่วงของการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นประชากรของโลก (Global Citizen) เน้นให้แรงงานสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มผลิตภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับต่อ Thailand 4.0 อย่างเต็มรูปแบบ และกฎระเบียบต่างๆ ด้านแรงงานจะต้องมีความยืดหยุ่นรองรับรูปแบบการจ้างงานใหม่ในยุคดิจิทัลการสร้างระบบการจ้างงานที่เอื้อต่อแรงงานสูงวัยอย่างครบวงจร ทั้งตำแหน่งงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และสวัสดิการ รวมทั้งการพัฒนาแรงงานให้มีความพร้อมในการทำงานภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม และการจ้างงานข้ามแดน

ช่วงที่ 3 Creative Workforce (พ.ศ. 2570-2574) เป็นช่วงของการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การทำงาน เน้นสร้างความยั่งยืนด้านแรงงานสู่ความยั่งยืนในการดำรงชีวิต เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนในกรอบของสหประชาชาติ (SDG) เป้าหมายข้อที่ 8 “ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืนการจ้างงานเต็มที่ (Full Employment) และมีผลิตภาพ (Productivity) และการมีงานที่สมควรสำหรับทุกคน (Decent Work)” และเพื่อให้กำลังแรงงานมีทักษะด้าน STEM มีความคิดสร้างสรรค์ และมีทักษะ R&D ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การทำงาน

ช่วงที่ 4 Brain Power (พ.ศ. 2575-2579) เป็นช่วงของการเข้าสู่สังคมการทำงานแห่งปัญญา โดยการเพิ่มจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะด้าน STEM เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และสติปัญญาในการทำงานที่มีมูลค่าสูง (High Productivity) เพื่อให้มีรายได้ได้สูง (High Income) และประเทศสามารถหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap : MIT)

⁴ กระทรวงแรงงาน. (2559). กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560- 2579). กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน. หน้า 43.

4) แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570⁵



เป้าหมายที่สำคัญ คือ มุ่งทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งได้มีการออกแบบแผนนี้มาจากฐานคิดรวม 4 ประการ ได้แก่ 1.เศรษฐกิจพอเพียง 2.ความสามารถในการที่จะล้มแล้วลุกให้ไว เดินไปข้างหน้าให้ได้ 3. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ และ 4.การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว

ทั้งนี้ หมายเหตุที่ 12 มุ่งเน้นการพัฒนาคน ให้ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต มีการขับเคลื่อนที่ใช้นวัตกรรมเป็นฐาน ความรอบรู้ด้านดิจิทัล และระบบนิเวศควรเอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมไปถึงความรอบรู้ด้านการเงิน

โดย ยสท. ได้มุ่งเน้นการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ผ่านโครงการพัฒนาทักษะ 4.0 ที่ดำเนินไปทุกกลุ่มภารกิจ เน้นการพัฒนาทักษะให้กับพนักงานทุกคน เพื่อให้สามารถต่อยอดได้ด้วยการพัฒนาตนเอง ผ่านสื่อและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เช่น โครงการประกวดนวัตกรรม กิจกรรม 5ส กิจกรรมคุณภาพต่างๆ รวมถึงโครงการ Talent Management โครงการให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ยังให้ความรู้ด้านการเงินแก่พนักงานเป็นประจำทุกปี

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ 2566-2570

กำหนดกรอบทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่ง ยสท. จัดอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม สังกัดกระทรวงการคลัง ให้กรอบภารกิจให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ และบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในส่วนของ ยสท. เป็นกิจการที่รัฐต้องควบคุม มีแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนา/วิจัย เพื่อเพิ่มคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ เช่น ไบยาสูบ อ้อย เป็นต้น ซึ่ง ยสท. ได้ดำเนินการพัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์จากใบ

5 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570 Available online URL:<https://www.nesdc.go.th/download/document/Yearend/2021/plan13.pdf>

ยาสูบ ผ่านโครงการวิจัยของฝ่ายวิจัยและพัฒนา โครงการ Talent Management รวมถึงการส่งเสริมและให้ความรู้แก่ชาวไร่ยาสูบให้ปลูกใบยาที่มีคุณภาพ

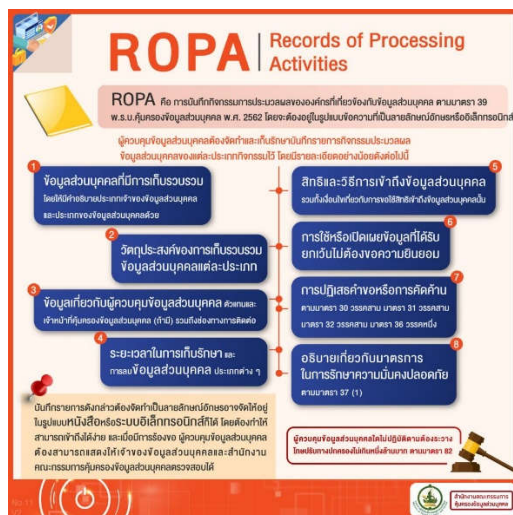
5) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจ

(1) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562⁶

มีผลบังคับใช้วันที่ 1 มิ.ย. 2565 กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันการล่วงละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัว ส่วนตัวของข้อมูลส่วนบุคคลที่มีจำนวนมากขึ้นจนสร้างความเดือดร้อนรำคาญ หรือความเสียหายให้แก่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื้อหาของกฎหมายมีสาระสำคัญ 3 ประการ คือ

- เจ้าของข้อมูลต้องให้ความยินยอม (Consent) ในการเก็บรวบรวม การใช้ และการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลตามวัตถุประสงค์ที่ผู้เก็บรวบรวม ผู้ใช้ แจ้งไว้ตั้งแต่แรกแล้วเท่านั้น
- ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลต้องรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือถูกเข้าถึงโดยผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูล
- เจ้าของข้อมูลมีสิทธิถอนความยินยอม ขอให้ลบหรือทำลายข้อมูลเมื่อใดก็ได้ หากเป็นความประสงค์ของเจ้าของข้อมูล

และเพื่อตอบสนอง พ.ร.บ. ดังกล่าวข้างต้น เริ่มในปี 2564 แต่งตั้งคณะเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของ ยสท. โดยมี รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นหัวหน้าคณะทำงาน ได้ให้ทุกหน่วยงานจัดให้มีผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน รวมทั้งลูกจ้างหรือผู้รับจ้างจัดทำบันทึกการรายการของกิจกรรมข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บหรือใช้ (Records of Processing Activity: ROPA) ซึ่งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน



(2) พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543⁷

หรือกฎหมายแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เป็นกฎหมายที่บัญญัติขึ้น กำหนดให้มีคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เพื่อทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้าง เสนอ

⁶ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 136 ตอนที่ 69 ก วันที่ 27 พฤษภาคม 2562.

⁷ กลุ่มงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2554). รวมกฎหมายแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: บริษัท เรียงสาม กราฟิค ดีไซน์ จำกัด

คณะรัฐมนตรีกำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินสำหรับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง พิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับสภาพการจ้าง พิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน แต่งตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงานก่อนมีคำวินิจฉัยชี้ขาด พิจารณาวินิจฉัยชี้ขาด พิจารณาวินิจฉัยและออกคำสั่งเสนอความเห็นและให้คำแนะนำแก่รัฐวิสาหกิจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ขึ้นในรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างและวิธีระงับข้อพิพาทแรงงาน การจัดตั้งสหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน และบทกำหนดโทษผู้ฝ่าฝืน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

โดย ยสท. ได้มีคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ มีผู้แทนนายจ้าง และลูกจ้างเข้าร่วมการประชุมเป็นประจำทุกเดือน เพื่อร่วมกันให้ความเห็นเชิงสร้างสรรค์แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับปัญหาการทำงาน สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน รวมไปถึงสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่พนักงานเรียกร้อง ซึ่งในแต่ละปีฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ร่วมกับสหภาพแรงงานปรับปรุงสิทธิประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ตามกฎหมายและตามข้อตกลงร่วมกันของผู้บริหารและสหภาพฯ และได้เปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่นซึ่งข้อมูลที่เป็นตัวเงินอาจไม่เท่ากัน ตามตาราง สวัสดิการของ ยสท. เปรียบเทียบกับบร. อื่น (สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล)

รายการเปรียบเทียบ	ยสท.	สสร.*
1. สวัสดิการช่วยเหลือค่าครองชีพ		
- การจัดชุดทำงาน	✓	n/a
- การจัดบ้านพักพนักงาน	✓	✓
- การจัดให้มีรถรับ-ส่ง	✓	✓
- เบี้ยขยัน	✓	n/a
- ค่าเช่าบ้าน	✓	✓
- ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานในประเทศ และต่างประเทศ	✓	✗
- ค่าทำงานในวันหยุดและค่าจ้างล่วงเวลา	✓	n/a
- ค่ารักษาพยาบาล	✓	✓
- การให้เงินช่วยเหลือต่างๆ เช่น เงินช่วยเหลือค่าทำศพ ค่าพวงหรีด	✓	✓
2. สวัสดิการช่วยเหลือการออม		
- สหกรณ์ออมทรัพย์	✓	✓
- กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (สมาชิกสะสมในอัตรา 3-15% ของเงินเดือนและเงินสมทบนายจ้างตามอายุงานของสมาชิกในอัตรา 9-11%)	✓	✓
3. สวัสดิการที่พัฒนาสถาบันครอบครัวของลูกจ้าง	✓	
- การช่วยค่ารักษาพยาบาลบุคคลในครอบครัว	✓	✓
- เงินช่วยเหลือเลี้ยงดูบุตรแรกคลอด	✓	✓
- การช่วยเหลือค่าการศึกษาบุตร	✓	✓
- เงินช่วยเหลือบุตร	✓	✓
- ของขวัญวันเด็ก	✓	n/a
4. สวัสดิการที่ส่งเสริมความมั่นคงในอนาคต		
- เครื่องหมายสมนาคุณพนักงานที่ปฏิบัติงานมานาน 15 ปี และ 25 ปี	✓	-
- เงินตอบแทนความชอบเมื่อเกษียณอายุ	✓	✓
- ของที่ระลึกผู้เกษียณอายุ	✓	✓
- กองทุนฌาปนกิจ	✓	n/a
- เงินกู้ยืมสงเคราะห์	✓	✓
- การจ่ายเงินชดเชยเลิกจ้างฐานหย่อน	✓	n/a
- การให้ทุนการศึกษาพนักงาน	-	✓
6. สวัสดิการนันทนาการ เช่น		
- การจัดทัศนศึกษา	✓	n/a
- การแข่งขันกีฬาภายในหรือกีฬารัฐวิสาหกิจ	✓	✓
- การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ปีใหม่พนักงาน	✓	n/a
7. สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย		
- การตรวจสุขภาพประจำปี	✓	n/a
8. โบนัส (เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กร)	✓	✓

3.1.2 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ (Economic)

สถานการณ์แรงงานในประเทศไทย⁸

จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติที่ทำการสำรวจในเดือนมกราคม 2568 พบว่า ผู้มีอายุ 15 ปีขึ้นไป 59.34 ล้านคน กำลังแรงงานรวม 40.03 ล้านคน เป็นผู้มีงานทำ 39.41 ล้านคน ผู้ว่างงานจำนวน 3.75 แสนคน (คิดเป็นอัตราการว่างงาน 0.9) และผู้รอฤดูกาล 0.25 ล้านคน

นอกจากนี้ รายงานผลสำรวจตลาดงานไทยล่าสุด เผยว่า ทิศทางตลาดแรงงานไทยปี 2568 ไม่เพียงเน้นความยืดหยุ่นและการใช้ทักษะ AI เท่านั้น แต่ยังปรับเกมเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการให้โดนใจคนทำงานยุคใหม่ พบองค์กรกว่า 80% ปรับขึ้นเงินเดือนและจ่ายโบนัสเฉลี่ยสูงขึ้น พร้อมเสริมสวัสดิการครอบครัวและสุขภาพจิตที่ใส่ใจพนักงานจริงๆ

⁸ กรุงเทพฯ (2568). ส่อง 'อัตราจ้างงาน' ครึ่งปีแรก มอง 'ภาษีสหรัฐ' ผลบวกแรงงาน. Available Online URL:.

<https://www.bangkokbiznews.com/health/labour/1192568> และตลาดงานไทยปี 68 ยังรอด นายจ้างปรับขึ้นเงินเดือน โบนัส สวัสดิการ.

Available Online URL: <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/1186741>

รายงานดังกล่าวจัดทำโดย Hiring, Compensation & Benefits (HCB) Report ประจำปี 2568 ของ Jobsdb by SEEK ที่อ้างอิงจากการสำรวจผู้ประกอบการกว่า 700 รายทั่วประเทศไทยในช่วงเดือนกันยายนถึงตุลาคม 2567 พบว่า ตลาดงานไทยยังไม่ซบเซา มีหลายอุตสาหกรรมเร่งจ้างงานเพิ่มด้วยซ้ำ ขณะเดียวกัน รูปแบบการจ้างงาน เงินเดือน และสวัสดิการ ก็มีการเปลี่ยนแปลงไปในหลากหลายมิติ โดย 'ดวงพร พรหมอ่อน' กรรมการผู้จัดการ Jobsdb by SEEK กล่าวว่าโดยรวมแล้ว ตลาดแรงงานไทยยังคงแข็งแกร่งด้วยอัตราการว่างงานที่ต่ำเพียง 1% โดยตำแหน่งที่ยังคงมีอัตราการจ้างงานสูง ได้แก่ งานสายธุรกิจและ HR, บัญชี และฝ่ายขายแบบองค์กร (B2B) ทั้งนี้ การปรับโครงสร้างองค์กร เป็นไปเพื่อหาโมเดลธุรกิจและโครงสร้างพนักงานที่เหมาะสมกับการเติบโตในสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่ใช่เพียงการปิดกิจการ เหตุผลหลักของการลดจำนวนพนักงานคือ การลดต้นทุน และการคาดการณ์ถึงสถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ซึ่งรวมถึงการที่ 1 คนอาจต้องทำงานมากกว่า 1 อย่าง รวมถึงการนำเทคโนโลยี (รวมถึง AI) เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดการพึ่งพาคนในบางกระบวนการ

ในปี 2568 ยศท. เป็นหน่วยงานที่มีการจ้างแรงงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากได้รับผลกระทบของการขาดแคลนแรงงานในวันทำงาน นอกจากนี้ยังมีนโยบายให้นำ AI เข้ามาช่วยในงานประจำที่มีการทำซ้ำๆ มีการพัฒนาพนักงานให้รู้เข้าใจ AI และคำนึงถึง AI Governance ด้วย

3.1.3 ผลกระทบด้านสังคม (Social)

สังคมผู้สูงอายุ⁹ ประชากรที่มีอายุสูงกว่า 65 ปีขึ้นไปประมาณ 9% ในตอนนี้จะทยอยเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เป็น 25% ของจำนวนประชากรทั้งหมดในปี พ.ศ. 2583 และสถิติผู้สูงอายุชาวไทยในปัจจุบัน มีมากถึง 2 ใน 3 ที่ไม่มีเงินออม ส่วนที่มีเงินออมมากกว่า 1 ล้านบาทนั้นมีเพียง 5% ของจำนวนผู้สูงอายุทั้งหมด เมื่อสวัสดิการสำหรับผู้สูงอายุของประเทศไทยยังมีอยู่ในระดับจำกัด เราจึงต้องการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุควรจะมีร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชนตั้งแต่ระดับบุคคล ชุมชนและประเทศ โดยเฉพาะการร่วมกันกระตุ้นเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ มีการเตรียมวางแผนการออม การใช้ชีวิตในบั้นปลาย การร่วมมือกันในชุมชน การจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ทางด้านสุขภาพอนามัยของผู้สูงอายุ การปรับตัวทางด้านสังคมและจิตใจของผู้สูงอายุ รวมทั้งการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการลงทุนและการออมเพื่อเตรียมพร้อมเมื่อถึงวัยผู้สูงอายุ

ยศท. มีการให้ความรู้ด้านการเงินกับพนักงานและพนักงานที่จะเกษียณอายุเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สามารถบริหารเงินที่ได้รับจากการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข รวมถึงให้ความรู้ด้านการดูแลสุขภาพอนามัยของตนเองผ่านโครงการเกษียณอายุของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผ่านการประชาสัมพันธ์ของฝ่ายการแพทย์

⁹ กรมกิจการผู้สูงอายุ. (2567). สังคมผู้สูงอายุในปัจจุบันและเศรษฐกิจในประเทศไทย. Available Online URL: <https://www.dop.go.th/th/know/15/926>

3.1.4 ผลกระทบด้านเทคโนโลยี (Technology)

เทคโนโลยีดิจิทัลกำลังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก สำหรับประเทศไทยเองก็เช่นกัน เทคโนโลยีดิจิทัลกำลังถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างกว้างขวางข้อมูลจาก คุณภูกิจ ศิริพานิชย์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และ ผู้ร่วมก่อตั้ง บริษัทเรียล สมาร์ท จำกัด เปิดเผยว่า ในปี 2024 แนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัลที่คาดว่าจะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประเทศไทย ได้แก่ Digital Transformation การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล หมายถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในทุกมิติขององค์กร ทั้งในด้านการดำเนินงาน การจัดการ และการให้บริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจและองค์กร Artificial Intelligence (AI) ปัญญาประดิษฐ์ หมายถึงเทคโนโลยีที่เลียนแบบการทำงานของสมองมนุษย์ สามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ทำงานอัตโนมัติ และสร้างสรรค์ผลงาน และนวัตกรรมใหม่ๆ 5G เครือข่าย ช่วยให้สามารถเชื่อมต่ออุปกรณ์ต่างๆ เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบสายสื่อสารไร้สายความเร็วสูงใหม่ๆ

(1) การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้งานทรัพยากรบุคคล

พลิกโฉม HR ด้วยการใช้ AI ทำงาน พร้อมบอก AI ที่ใช้งานจริง¹⁰

การใช้ AI Tools เข้ามาช่วยจัดการหรือบริหารคน อาจจะช่วยลดปัญหาเรื่องอคติ รักพี่เสียดายน้อง สร้างภาพลักษณ์ให้ฝ่ายแผนกทรัพยากรบุคคล ความเป็นกลางและน่าเชื่อถือมากขึ้น เพราะทุกอย่างตัดสินใจจากข้อมูลในมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด

1. AI ช่วยคัดเลือกและรับสมัครงาน (Recruitment and Hiring)

เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากร ด้านแรกของ Candidate ที่ต้องเจอกับ HR ปัจจุบันมี AI Tools หลายตัว ซึ่งเข้ามาช่วยจัดการขั้นตอนนี้มากขึ้น ด้วยการวิเคราะห์ภาพรวมของเรซูเม่ โดยการดูจาก Keyword ว่าตรงกับที่ทางบริษัทต้องการไหม ทั้งยังช่วยตรวจสอบรายละเอียดเบื้องต้นของใบสมัครว่าครบถ้วนไหม ขาดตกตรงไหนหรือเปล่า รวมถึงช่วยสรุปข้อมูลอื่น ๆ จนถึงบอกได้ว่า อันนี้ผ่านหรือไม่ผ่านว่าง่าย ๆ คือ AI เปรียบเสมือนด่านแรกในการพิจารณาจนถึง HR นั่นเอง ช่วยลดเวลาการทำงาน ลดภาระงาน ทำให้การทำงานง่ายและสะดวกขึ้น โดยที่ HR เองไม่ต้องมานั่งอ่านประวัติผู้สมัครแบบละเอียดทีละคน ดูได้จากสรุปของ AI เลย

2. AI ช่วยจัดการและพัฒนาบุคลากร (Employee Management and Development)

การจะบริหารจัดการต้องอาศัยข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญ พนักงานแต่ละคนก็ต้องการการเติบโต career path ที่แตกต่างกัน โดย HR อาจจะนำข้อมูลเหล่านั้นที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ประวัติการทำงาน ความสนใจ KPI ฯลฯ จากนั้นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ โดยการใช้ HR Information System ที่ใช้ AI

¹⁰ Jobsdb. 2025. วิธีที่ HR สามารถนำ AI มาใช้ในที่ทำงาน. Available Online: <https://th.employer.seek.com/th/market-insights/article/hr-and-ai-for-work>

ในการจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ได้ว่า พนักงานแต่ละคนควรจะไปไหน หรืออะไรที่ HR เข้าไป ซัพพอร์ตแล้วทำให้คนทำงานของเรามีความสุขได้ จะได้แก้ปัญหาและจัดการคนได้ให้ไปต่อได้อย่างถูกต้อง

3. AI ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างการเรียนรู้ (Performance Management and Learning)

ระบบการจัดการประสิทธิภาพอาจใช้ AI ในการตรวจสอบประสิทธิภาพของพนักงาน และระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (Online Learning Management Systems) ที่มีการปรับปรุงตาม ความก้าวหน้าของพนักงานโดยอัตโนมัติ

4. AI ช่วยวางแผนและบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวางแผน (HR Management and Planning)

AI ในการทำงานของ HR ส่วนนี้จึงเป็นโปรแกรมเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล (HR Planning Software) โดยใช้ AI ในการช่วยทำนายความต้องการของคนทำงานในอนาคต ว่าการทำงาน แบบไหนที่เขาจะโอเค หรืออะไรที่คนทำงานกำลังมองหามากที่สุดขององค์กร เพื่อให้บริษัทเองค่อย ๆ ปรับตัวให้ ตรงกับความต้องการของ Talent New Gen นอกจากนี้ AI Tools ยังช่วย HR วางแผนแนวโน้มการจ้างงาน รวมถึงช่วยวางแผนทางการพัฒนาบุคลากรได้อีกด้วย

5. AI ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมทำงานที่ดี (Creating a Positive Work Environment)

ปิดท้ายด้วย “ความสุขของคนทำงาน” เรื่องที่ดูเหมือนจะเล็กน้อยแต่ช่วยชุบชูใจให้ พนักงานมีกำลังใจและมีความสุขในการทำงานต่อไปแบบไม่ Burnout โดยส่วนนี้ AI สามารถเข้ามาช่วยงาน ของ HR ได้ตั้งแต่การทำแบบสำรวจ แบบสอบถามความพึงพอใจของคนทำงาน (Employee Satisfaction Surveys) พร้อมรับฟังฟีดแบ็กแบบรอบด้านแบบใจเป็นกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาให้ AI ประมวลผล เพื่อหา แนวทางปรับปรุงสภาพแวดล้อมทำงานที่เหมาะสมให้พนักงานทุกคนมีความสุขมากที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ ให้ เขาพร้อมจะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

สรุปพลิกโฉม HR ด้วยการใช้ AI ทำงาน หากใช้ AI แบบถูกที่ถูกทาง เข้าใจถึง ประสิทธิภาพของปัญญาประดิษฐ์อย่างแท้จริง จะเห็นได้ว่า AI เข้ามามีบทบาทในการทำงานของ HR อย่างมาก เรียกว่าตั้งแต่กระบวนการสรรหาคน รักษาเอาไว้ให้อยู่ต่อ ช่วยวางแผน ประเมินทุกอย่างจากฐานข้อมูลจริง ส่งผล ให้การทำงานของฝ่ายบุคคลเป็นไปอย่างเหมาะสมและทันสมัย มีประสิทธิภาพมากขึ้น ที่สำคัญ AI ยังช่วยลด เวลาในการทำงาน ลดขั้นตอนต่าง ๆ ให้พนักงานนำเวลาที่มีค่าไปจัดสรรกับงานอื่นได้ เรียกว่าเป็น Tools ที่ สร้างความคุ้มค่าในยุคดิจิทัลปัจจุบันและอนาคต

(2) สิ่งที่ HR ต้องตระหนักเกี่ยวกับเรื่อง AI¹¹

ประเด็นที่ HR ที่นำ AI มาใช้งานภายในองค์กร ต้องให้ความสำคัญ ได้แก่

- ต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับคุณค่าที่ AI สามารถมอบให้ในงาน และใช้ประโยชน์ให้ถูกทาง

¹¹ PragmaandWillGroup. 2024. AI in HR – Explore โอกาสและแนวทางการนำ AI มาใช้ในงาน HR. Available Online: <https://pwg.co.th/articles/ai-in-hr-explore>

- พัฒนา Capability ที่จำเป็นในอนาคตของงาน HR ซึ่งอาจแตกต่างไปจากเดิม ด้วยการเข้ามามีบทบาทมากขึ้นของ AI ตัวอย่างสิ่งที่ต้องพัฒนา เช่น
- มองภาพธุรกิจให้กว้างมากขึ้น
- ถามอย่างสร้างสรรค์ เพื่อใช้งานร่วมกับ AI
- สื่อสารภายในองค์กร ให้เข้าใจถึงเทคโนโลยีใหม่ที่นำมาใช้ยกระดับการทำงาน
- โฟกัสที่ ‘โอกาส’ ในการนำเทคโนโลยี หรือ AI มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

อีกสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก คือ การใช้ AI อย่างมีความรับผิดชอบ ทั้งต่อข้อมูลขององค์กร ข้อมูลพนักงาน มีจริยธรรมในการใช้ สร้างความโปร่งใส และมีแนวทางในการป้องกันและแนวทางการใช้งานที่สื่อสารออกมาอย่างถูกต้อง

- Change management หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำ AI มาใช้ภายในองค์กร
- ทำความเข้าใจถึงข้อจำกัด และความเสี่ยงของเทคโนโลยี และ AI
- รู้จักประเมิน ‘ความคุ้มค่า’ จากการใช้งาน

โดยในปี 2568 ยสท. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดนโยบายด้านการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในองค์กรโดยคำนึงถึง AI Governance เริ่มต้นจากการวางพื้นฐานผ่านกระบวนการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารและพนักงาน รับผิดชอบโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล และสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ นำ AI มาใช้ในการประกอบการปฏิบัติงาน และการรวบรวมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดให้ทุกหน่วยงานนำเทคโนโลยี AI มาใช้ในองค์กรเป็นอย่างมาก

3.2 ทิศทางและความท้าทายของงานด้านทรัพยากรบุคคลของ ยสท. (HR Trend)

3.2.1 รูปแบบการพัฒนาบทบาทนักทรัพยากรบุคคล ของ ยสท. ให้เป็น HR Business Partner ใช้รูปแบบ Dave Ulrich model 2021 ¹²ประกอบด้วย 4 บทบาทหลักของนักบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้



บทบาทของ HR สามารถสรุปเป็น 4 บทบาท ดังนี้

1. Strategic Partner บทบาทการเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นเป้าหมายของฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. Administrative Expert บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ
3. Employee Champion บทบาทการเป็นผู้แทนของพนักงาน
4. Change Agent บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยการทำหน้าที่และบทบาทของมีทั้งการดูแลระบบปฏิบัติการไปจนถึงตอบสนองต่อกลยุทธ์องค์กร การดูแลคนรวมถึงระบบงาน ดังนั้นการจะเป็น HR Business Partner จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะต่างๆ ใน 4 กลุ่มต่อไปนี้

1. Transition Reinforcement skills ทักษะที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย คือ
 - 1.1 Analytical & Diagnostic skills ทักษะวิเคราะห์และวินิจฉัย
 - 1.2 Administrative skills ทักษะด้านบริหารจัดการ
 - 1.3 Process Implementation skills ทักษะการลงมือปฏิบัติตามกระบวนการ
 - 1.4 After-care ทักษะการดูแลติดตามหลังจากเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลง
2. Transition Enabling skills ทักษะที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย คือ

¹² ดิลก ถือกกล้า. 2565. บทความ เสวนาบทวน เดฟ อูลริช โมเดล HR ได้เรียนรู้อะไรจาก Dave Ulrich model ตลอดเส้นทางความคิดของเขา 25 ปีที่ผ่านมา. Available Online URL: <http://www.pmat.or.th>

- 2.1 Provide support to employees ให้การสนับสนุนแก่พนักงาน
- 2.2 Provide support to managers ให้การสนับสนุนแก่ผู้บริหาร
3. Proactiveness การมีความคิดเชิงรุก ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย คือ
 - 3.1 Proactive Culture Management การจัดการวัฒนธรรมในองค์กรเชิงรุก
 - 3.2 Proactive Management of Incremental Changes การจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปเชิงรุก
4. Influential skills ทักษะการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย คือ
 - 4.1 Credibility การสร้างความน่าเชื่อถือ
 - 4.2 Leadership skills ทักษะความเป็นผู้นำ

ดังนั้นภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย รับเข้ามา รักษาให้อยู่ ส่งเสริมเรียนรู้ และเชิดชูให้รางวัล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดวิชาการด้านทรัพยากรบุคคล ดังภาพ



ที่มา : ผศ.ดร.ทวีศักดิ์ กฤษฎาภิธยา และคณะ

3.2.2 แนวโน้มของงาน HR ในอนาคต

HR Trend 2025¹³



1. Leader and Manager Development (การพัฒนาผู้นำและผู้จัดการ)

¹³ HR Trend 2025. 2025. Available online URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>

ผู้นำยุคใหม่ต้อง Agile ทักษะการปรับตัวและการนำทีมสำคัญมาก การจัด Workshop หรือ Team Building ที่เน้นลงมือทำจริงจะช่วยพัฒนาผู้นำได้ดีกว่าการจัดฝึกอบรมแบบเดิมๆ.

How to: เน้นการเรียนรู้แบบ "Learn-Engagement-Apply" คือเรียนรู้ ลงมือทำจริง แล้วนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนกัน ยกตัวอย่าง! ธนาคาร OCBC ใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบนี้ โดยให้พนักงานได้นำความรู้ไปใช้จริงและกลับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันแบบต่อเนื่อง

2. Organizational Culture (วัฒนธรรมองค์กร)

อยากสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใด เริ่มจากการปลูกฝังค่านิยม สร้าง Team Norms หรือข้อตกลงร่วมกันในทีม และที่สำคัญต้องวัดผลได้จริง

How to: ให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนด Team Norms มีตัวอย่างพฤติกรรมที่ชัดเจน เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ ยกตัวอย่าง! ธนาคาร Laurentian Bank of Canada (LBC) ให้แต่ละทีมคุยกันถึง Process ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ส่วนบริษัท CMI สร้างแอปพลิเคชันที่รวบรวมตัวอย่างพฤติกรรมที่พนักงานควรแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆเอาไว้เลย

3. Strategic Workforce Planning (การวางแผนกำลังคน)

มองและวางแผนกำลังคนแบบระยะยาว คาดการณ์ทักษะสำคัญในอนาคต เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

How to: ใช้กลยุทธ์ "Crawl, Walk, Run" เริ่มจากโครงการเล็กๆ แล้วค่อยๆ ขยายขอบเขต ยกตัวอย่าง! บริษัท Merck บริษัทยาชื่อดังคัดกรองปัญหาโดยพิจารณาจากความสำคัญและความพร้อมของ HR ก่อนนำโครงการไปทำจริง

4. Change Management (การจัดการความเปลี่ยนแปลง)

พนักงานเหนื่อยล้ากับความเปลี่ยนแปลง เกิดอาการ Change Fatigue HR ต้องเข้าใจและสื่อสารให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

How to: วิเคราะห์ผลกระทบ จัดลำดับความสำคัญ ประเมินความพร้อมของพนักงาน ยกตัวอย่างบริษัท UNFI ใช้ Change Diagnostic Matrix เพื่อประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงแต่ละโครงการ

5. HR Technology (เทคโนโลยี HR)

ใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ อย่ามองหา Automation แต่ต้องมองหาเทคโนโลยีที่ช่วยสร้าง Transformation ที่สร้างการเติบโตให้กับองค์กรได้จริงด้วย

How to: กำหนดเป้าหมายทางธุรกิจก่อน แล้วค่อยเลือกเทคโนโลยี มองหาโอกาสจาก Gen AI สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทผู้ขายเทคโนโลยี ยกตัวอย่าง City of Sydney สร้างความสัมพันธ์กับผู้ขายเทคโนโลยีโดยจัดให้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ และร่วมกันแก้ปัญหาพร้อมกันได้ solution ใหม่ๆมาใช้

3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยนั้น พิจารณาจากหลายๆ ปัจจัย ดังนี้

3.3.1 แผนยุทธศาสตร์ ยสท. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 ประกอบด้วย

1) วิสัยทัศน์

รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

พันธกิจ

รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ค่านิยม

สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร

วัฒนธรรมองค์กร

มีคุณธรรม รอบรู้ทันโลก มุ่งสร้างประโยชน์ส่วนรวม

2) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ 4 หัวข้อ

- ก. องค์กรมีรายได้จากธุรกิจหลักเพียงอย่างเดียวซึ่งมีทั้งกฎหมายและคู่แข่งเป็นอุปสรรคต่อการสร้างรายได้ให้เพียงพอ
- ข. นโยบายด้านภาษีทำให้ไม่สามารถกำหนดราคาขายปลีกให้เหมาะสมกับตลาดและผลิตภัณฑ์ได้
- ค. ขาดการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการของผู้บริโภค
- ง. องค์กรและบุคลากรขาดความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในตลาดยาสูบและการแข่งขันจากคู่แข่ง

3) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ธุรกิจหลักและธุรกิจอื่นสามารถใช้ประโยชน์จากช่องทางจำหน่ายที่ครอบคลุมทั่วประเทศ

4) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ก. ช่วงชิงตลาด
- ข. เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน
- ค. พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ
- ง. บริหารสู่ความยั่งยืน

3.3.2 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ด้วยการยาสูบแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นหัวใจหลักขององค์กร พนักงานที่มีศักยภาพย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลส่งผลให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และสร้างความยั่งยืน นโยบายด้านทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญเช่นกัน จึงกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ดังนี้

(1) การวางแผนยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีคุณภาพ โดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรรวมถึงความท้าทายในด้านต่างๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ ยังต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายรัฐบาล ตลอดจนนโยบายของ สคร. มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

(2) โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังต้องสอดคล้องกับภารกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีกระบวนการสรรหา คัดเลือก การหมุนเวียนพนักงานที่เป็นระบบ และการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ กำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดขององค์กร เชื่อมโยงผลการประเมินกับการบริหารผลตอบแทน รวมถึงสิทธิประโยชน์เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม นอกจากนี้ ยังสนับสนุนแนวทางของระบบการสืบทอดตำแหน่ง การจัดการคนเก่ง และการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ

(3) การพัฒนาพนักงานต้องทำอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงความแตกต่างของกลุ่มพนักงานให้มีความรู้ ทักษะที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี รวมถึงภาวะการแข่งขันขององค์กร มุ่งเน้นให้เป็นการพัฒนาที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง และส่งเสริมการพัฒนาพนักงานด้วยตนเอง ตามสื่อออนไลน์ตามกระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะรายตำแหน่ง เชื่อมโยงถึงการสืบทอดตำแหน่งการบริหารจัดการคนเก่งและการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ

(4) สภาพแวดล้อมบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีดิจิทัลด้านทรัพยากรบุคคลต้องสนับสนุนให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ด้วยตนเอง เสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้พนักงานมีวินัยและจริยธรรมที่ดี รวมถึงจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัย มีสวัสดิภาพ และมีสุขภาพที่ดีซึ่งเชื่อมโยงถึงการสะท้อนผ่านความผูกพันของพนักงาน และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

สำหรับแนวทางการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีกลไกการดำเนินงาน ดังนี้

(1) กำหนดโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังนี้

1.1 คณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์ ประกอบด้วย กรรมการ ยสท. ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน กรรมการ ยสท. ผู้ว่าการ เป็นกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นเลขานุการ รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และหัวหน้ากองวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นผู้ช่วยเลขานุการ ทำหน้าที่พิจารณาแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล พิจารณาแก้ไข/ปรับปรุงระเบียบด้านทรัพยากรบุคคล แต่งตั้งคณะทำงานสนับสนุนการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการ ยสท. ทราบ

1.2 คณะกรรมการกลั่นกรองการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย ผู้ว่าการ เป็น ประธาน รองผู้ว่าการ เป็น กรรมการ โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นเลขานุการ ทำหน้าที่วินิจฉัยงานด้านทรัพยากรบุคคลตามที่ผู้ว่าการมอบหมายเพื่อเสนอผู้ว่าการสั่งการต่อไป ริเริ่มและกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลเป็นราย

ไตรมาส ให้คำแนะนำ สนับสนุน และร่วมกิจกรรมที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และบูรณาการการทำงานร่วมกับคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดอื่นๆ ของ ยสท.

1.3 คณะกรรมการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่าย เป็นประธาน รองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย และหัวหน้ากอง เป็นกรรมการ โดยมีหัวหน้ากองบริหารทั่วไป เป็นเลขานุการ มีหน้าที่ จัดเตรียมทำข้อเสนอนโยบาย เตรียมกร่างแผนงาน บริหารจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงาน และแก้ไขปัญหา /อุปสรรค

(2) กำหนดให้มีการนำระบบหรือมาตรฐานต่างๆ มาประยุกต์ใช้

2.1 ระบบการสรรหา ว่าจ้าง วางตำแหน่ง (Recruitment and Selection, Workforce Planning)

2.2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Employee Assessment)

2.3 ระบบการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

2.4 ระบบการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

2.5 ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

2.6 ระบบการจัดการสายอาชีพ (Career Path Management)

2.7 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System)

2.8 ระบบอื่นๆ ที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

(3) กำหนดให้มีการส่งเสริมการดำเนินงานโดย

3.1 สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้กับพนักงาน ผ่านช่องทางและวิธีการต่างๆ ได้แก่ Application LINE TOAT, กลุ่ม Line HR Network, Webpage HR Clinic, โครงการ HR Clinic, Intranet, Facebook บ้านเราชาวยาสูบ, กิจกรรม Role Model และบันทึกเวียนส่งตามหน่วยงาน

3.2 อบรมพนักงานให้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรบุคคล

3.3 ประเมินผลการส่งเสริมเพื่อนำมาปรับปรุง โดยใช้การสอบถามความพึงพอใจของพนักงาน ในหน่วยงานภายในองค์กร แบ่งตามระบบงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผ่าน Google Form ทุก 6 เดือน

(4) กำหนดให้มีการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน

โดยให้เลขานุการคณะกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ เลขานุการคณะกรรมการ กลั่นกรองการบริหารงานบุคคล และเลขานุการหรือผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน/โครงการของคณะกรรมการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล รายงานความคืบหน้าในแผนงาน ปัญหา หรืออุปสรรค แบ่งเป็น

- คณะอนุกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
- คณะกรรมการกลั่นกรองการบริหารงานบุคคล อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
- คณะกรรมการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เดือนละ 1 ครั้ง

ประเด็นที่ต้องรายงานผลการดำเนินการ

- แผนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
- ผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
- สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
- ปัญหา /อุปสรรคในการดำเนินงาน หรือประเด็นที่ต้องการให้ฝ่ายบริหารช่วยเหลือ
- แนวทางแก้ไขปัญหา หรือแนวทางการปรับปรุง

3.3.3 ผลการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร

ปี 2567 ยสท. มีกำไรสุทธิ 735.02 ล้านบาท เพิ่มขึ้นกว่าปี 2566 จากรายได้ 40,333.47 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จำนวน 2,259.98 ล้านบาท ทั้งนี้รายได้ขององค์กรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการรายได้อื่นเพิ่มขึ้นจากธุรกิจอื่น เช่น ใบยา อสังหาริมทรัพย์ โรงพิมพ์ โรงพยาบาล และการควบคุมค่าใช้จ่าย อีกทั้งจำนวนพนักงาน 2,153 คน ลดลงอย่างต่อเนื่องประมาณร้อยละ 3.71 จากปี 2566 ข้อมูลด้านรายได้พบว่าสัดส่วนของบุหรี่ยี่สิบห้าเป็นรายได้หลักกับรายได้อื่นๆ เพิ่มขึ้นโดยในปี 2567 อยู่ที่ร้อยละ 96.92 : 3.08 โดยรายได้จากธุรกิจอื่นเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2564 เป็นต้นมา นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิต่อจำนวนพนักงานพบว่าเพิ่มขึ้นจากปี 2566 แม้ว่าจำนวนพนักงานจะลดลงแต่ค่าใช้จ่ายพนักงานไม่ได้ลดเป็นเพราะอายุเฉลี่ยของพนักงานยังคงอยู่ที่ 47 ปี เป็นผลมาจากการสรรหาพนักงานคราวละมากๆ แต่ชะลอการสรรหาเป็นเวลานานทำให้อายุเฉลี่ยสูง ประกอบกับผลการสำรวจพนักงานด้าน Happy Body ปี 2568 พบว่าพนักงานมีดัชนีมวลกาย (BMI) เกินกว่า 25 เพิ่มขึ้นจากปี 2567 ที่ 63.68% เป็น 82% รวมถึงการมีพื้นที่การปฏิบัติงานที่ ยสท.อยุธยา ทำให้องค์กรต้องมียearsค่าใช้จ่ายเรื่องที่พักอาศัยของพนักงาน รถบริการรับ-ส่งพนักงาน เป็นต้น

ตารางแสดงผลการดำเนินงานขององค์กรระหว่างปีงบประมาณ 2563-2567

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	2563	2564	2565	2566	2567
รายได้	45,902	48,439	39,122	41,124	40,333.47
รายได้จากธุรกิจหลัก	45,430	47,915	38,698	40,260	38,841.94
รายได้จากธุรกิจอื่น	32	110	580	974.67	1,058.43
รายได้อื่น	439	414	424	447	182.08
ค่าใช้จ่าย	45,351	47,398	38,999	40,902	39,598.45
ต้นทุนขาย	42,072	44,327	36,079	38,093	3,6942.7
ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร	2,642	2,397	2,040	2,092	2,259.98
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	612	674	375	380	25.01
กำไรสุทธิ	550	1,041	120	221	735.02
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	2,442	1,952	1,814	1,885	1,806.65
จำนวนพนักงาน (คน)	2,570	2,480	2,377	2,236	2,152
รายได้ : จำนวนพนักงาน	17.86	19.53	16.46	18.39	18.74
ค่าใช้จ่ายพนักงาน : จำนวนพนักงาน	0.95	0.79	0.76	0.84	0.84
กำไรสุทธิ : จำนวนพนักงาน	0.21	0.42	0.05	0.10	0.34

ที่มา: ฝ่ายบัญชีและการเงิน

3.3.4 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับคู่แข่ง

เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง ยสท. เพื่อให้การวิเคราะห์ครบถ้วนและรอบด้านมีการพิจารณาเลือกจาก

Comparative Benchmarking

- รัฐวิสาหกิจที่เป็นประเภทการผลิต ได้แก่ โรงงานไฟ (รง.พ.) และองค์การสุรา (อส.)
- รัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยม ประจำปี 2567 คือ ธนาคารออมสิน
- รัฐวิสาหกิจที่มีมูลค่าสินทรัพย์ใกล้เคียงกัน 2 แห่ง ได้แก่ องค์การเภสัชกรรม (อภ.) และบริษัทไปรษณีย์ไทยจำกัด (ปณท.)

Competitive Benchmarking

- กิจกรรมในต่างประเทศที่ทำหน้าที่ผลิตบุหรี่ในต่างประเทศ 2 แห่ง ได้แก่ บริษัท Japan Tobacco และ บริษัท Phillip Morris

ผลการเปรียบเทียบผลผลิตผลิตภาพในแต่มีติพบว่า รายได้ต่อพนักงานมีค่าสูงสุด เป็น ยสท. 18.74 บริษัท PM 14.85 และบริษัท JTI 13.13 ล้านบาท/คน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาถึงกำไรสุทธิต่อจำนวนพนักงานพบว่าบริษัท PM มีค่าสูงสุด ซึ่งสะท้อนถึงผลิตภาพต่อคนสูง ขณะที่ ยสท. จัดอยู่ในลำดับที่ 6 (จากทั้งหมด 5 รัฐวิสาหกิจและบริษัทต่างประเทศ) และเมื่อพิจารณาจากค่าใช้จ่ายต่อจำนวนพนักงานตามข้อมูลที่ได้จะพบว่า ยสท. มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงเป็นผลมาจากอายุเฉลี่ยของพนักงานที่ 47 ปีเศษ รูปแบบการจ้าง และสวัสดิการที่ครอบคลุมพนักงานและครอบครัว รายละเอียดปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับคู่เทียบ

ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับคู่แข่ง ปี 2567								หน่วย: ล้านบาท	
รัฐวิสาหกิจ	Comparative Benchmarking						Competitive Benchmarking***		
	สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม			การเงิน	สาขาสังคมและ เทคโนโลยี	สาขาสื่อสาร	JTI	PM	
	ยสท.	รง.พ.	อส.	ธนาคาร อส.*	อภ.	ปณท.			
รายได้	40,333.47	293	842	92,072	18,240	21,413	695,660	1,234,444	
ค่าใช้จ่าย	39,598.45	62	112	32,813	2,843	21,365	310,860	534,561	
กำไรสุทธิ	735.02	63	-	24,209	2,180	-	40,330	230,270	
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	1,806.65	52	41	20,866	1,036	12,414	90,180	1957	
จำนวนพนักงาน	2,152	118	155	22,268	3,329	20,670	53,000	83,100	
รายได้:จำนวนพนักงาน	18.74	2.48	5.43	4.13	5.48	1.04	13.13	14.85	
กำไรสุทธิ:จำนวนพนักงาน	0.34	0.53	-0.14	1.09	0.65	-0.01	0.76	2.77	
ค่าใช้จ่ายพนักงาน:จำนวนพนักงาน	0.84	0.44	0.00	0.94	0.31	0.60	1.70	0.02	

* รัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมปี 2567

** ที่มา รายงานประจำปี 2567 จาก Website ของ รส. และบริษัท JTI , PM

*** อัตราแลกเปลี่ยน 32.67 บาท / ดอลลาร์ สรอ. กรณี PM (ข้อมูล ณ วันที่ 22 สิงหาคม 2568)

อัตราแลกเปลี่ยน 22 บาท / 100 เยน กรณี JTI (ข้อมูล ณ วันที่ 21 สิงหาคม 2568)

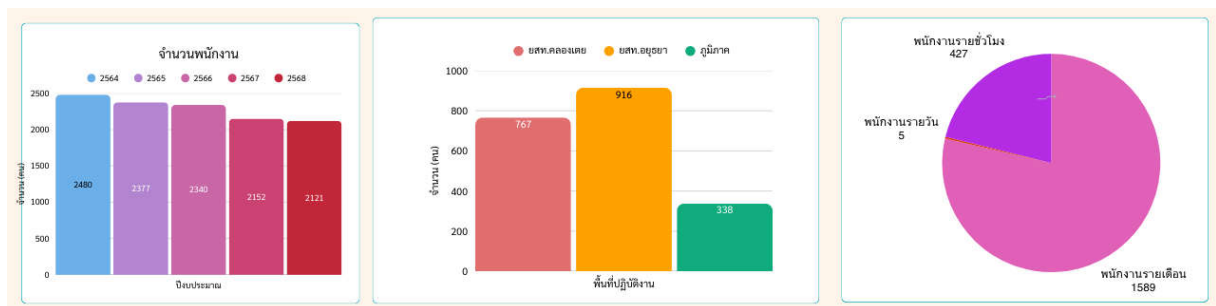
ค่าใช้จ่ายพนักงาน PM เป็น Pension and employee Other Benefits Cost

3.3.5 โครงสร้างและอัตรากำลัง

โครงสร้างการบริหารงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 17 ฝ่าย 7 สำนัก โดยมีผู้ว่าการเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีรองผู้ว่าการ 5 กลุ่มภารกิจ คือ กลุ่มภารกิจด้านการจำหน่ายและบริการลูกค้า กลุ่มภารกิจด้านนโยบาย กลุ่มภารกิจด้านการบริหารการผลิต กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์องค์กร และกลุ่มภารกิจด้านบริหาร

ปัจจุบันพนักงานของการยาสูบแห่งประเทศไทยมี 2,021 คน แบ่งเป็น 3 รูปแบบการจ้าง ได้แก่ รายเดือน รายชั่วโมง และรายวัน แบ่งได้ 5 ประเภท ได้แก่ พนักงานรายเดือน พนักงานรายเดือนภูมิภาค พนักงานรายชั่วโมง พนักงานรายวันส่วนกลาง และพนักงานรายวันส่วนภูมิภาค ทุกประเภทของพนักงานมีอัตราการลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยนับตั้งแต่ปี 2564 เป็นต้นมาพนักงานมีจำนวนลดลงไปแล้ว 459 คน หรือลดลงเฉลี่ยปีละร้อยละ 4 ดังข้อมูลในภาพ

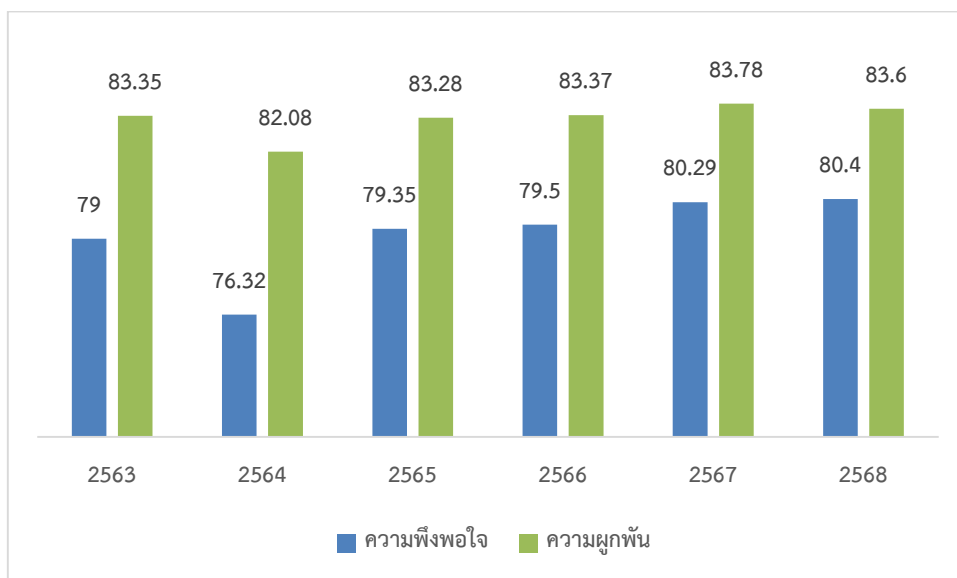
ภาพแสดงจำนวนพนักงาน พื้นที่ปฏิบัติงาน และประเภทพนักงาน



หมายเหตุ * จำนวนพนักงานไม่รวมผู้ว่าการ ณ เดือนสิงหาคม 2568

3.3.6 ผลการสำรวจด้านทรัพยากรบุคคล

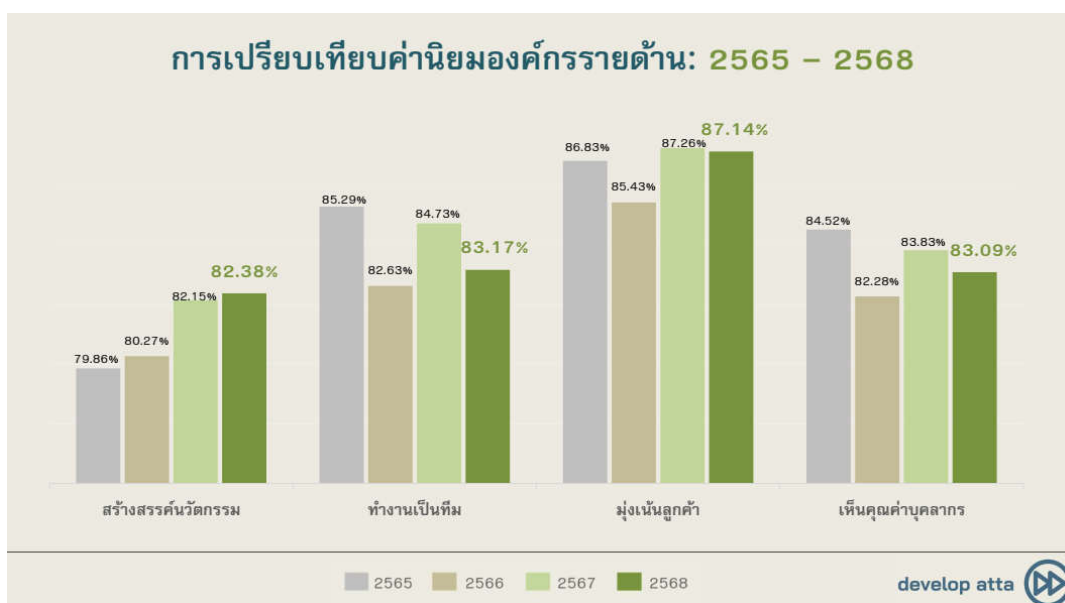
1) ผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน



ผลสำรวจด้านความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานในปี 2568 มีคะแนนความพึงพอใจที่ร้อยละ 80.40 เพิ่มขึ้นจากปี 2567 และความผูกพันที่ร้อยละ 83.60 ลดลงจากปี 2567 เป็นผลมาจากการ

พูดคุยสถานการณ์ขององค์กรผ่านโครงการถ่ายทอดสาระจากที่ประชุมระดับฝ่าย ที่มุ่งเน้นให้พนักงานทราบถึงเป้าหมาย ผลการดำเนินงานขององค์กร และแผนงานสำคัญต่างๆ รวมทั้งรายได้จากธุรกิจใหม่ และนโยบายของผู้บริหารสูงสุด ให้กับพนักงานทุกระดับเป็นประจำทุกเดือน ทำให้พนักงานเข้าใจบริบทขององค์กรและเห็นงานที่ทำงานมีความสำคัญกับองค์กร รวมทั้งสามารถปรับตัวและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

2) ผลสำรวจด้านค่านิยมขององค์กร



ผลสำรวจด้านค่านิยมขององค์กรประจำปี 2568 พบว่าค่านิยมสร้างสรรค่นวัตกรรมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี เป็นผลจากการส่งเสริมอย่างมากขององค์กรในด้านนวัตกรรมผ่านโครงการประกวดนวัตกรรมต่างๆ ความคิดสร้างสรรค์ และผ่านโครงการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) สำหรับด้านอื่นๆ มีแนวโน้มลดลง จากผลสำรวจพนักงานให้ความเห็นว่าเนื่องจากการขาดการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในองค์กรยังไม่ทั่วถึง ควรจะมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมค่านิยมองค์กรเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และปรับรูปแบบและช่องทางการสื่อสาร รวมถึงการปรับแนวทางการเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคคลต้นแบบ (Role Model) และแบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จ

3.3.7. ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2568 จำนวน 9 แผน/โครงการ

แผน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
1. แผน Upskill Reskill และ New Skill	-พนักงานกลุ่ม Core Business ได้รับการพัฒนา และผ่านเกณฑ์การประเมินผลที่กำหนด -ผลการประเมินติดตามผลหลังการพัฒนา	ร้อยละ 85	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
2. โครงการจัดทำแผนพัฒนา IDP ของพนักงาน	จำนวนหน่วยงานที่แล้วเสร็จ	3 หน่วยงาน	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
3. แผนบริหารคนเก่ง (Talent Management)	-ผู้เข้ารับการพัฒนา ผ่านเกณฑ์การประเมินผล -โครงการได้รับการคัดเลือกให้เป็นนวัตกรรม	ร้อยละ 80	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
4. โครงการวางแผนทดแทนพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ (Key Position)	พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกได้รับการพัฒนาตามหลักสูตรที่กำหนด	ร้อยละ 100	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
5. โครงการพัฒนาพนักงาน HR ให้เป็น Business Partner	พนักงาน HR ได้รับการพัฒนาและผ่านการประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนด	ร้อยละ 80	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
6. แผนพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล(HR Friendly)	จำนวนกิจกรรม/ระบบที่ได้รับการพัฒนา	1 ระบบ	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
7. โครงการสอบทานคุณภาพการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายให้เป็นมาตรฐาน	จำนวนหน่วยงานที่ได้รับการสอบทาน	2 หน่วยงาน	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
8. โครงการให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินตามผลการปฏิบัติงานและเชื่อมโยงกับหมวดอื่น (SE-AM)	พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมและพนักงานที่ได้รับคัดเลือกหรือได้รับรางวัลจาก Enabler หมวดผ่านการพัฒนาในหลักสูตรพิเศษเพิ่มเติม	ร้อยละ 80	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
9. โครงการศึกษาปรับปรุงแนวทางการดูแลพนักงาน	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย

3.3.8 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (SWOT)

ในการวิเคราะห์ปัจจัยในปีงบประมาณ 2568 ได้มีการทบทวน SWOT ด้านทรัพยากรบุคคล และสรุปเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญตามแนว SWOT หรือ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ได้ดังนี้

ตาราง SWOT

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 มีสวัสดิการตอบแทนพนักงานที่ดี S2 มีวัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้องพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและแก้ไขปัญหาร่วมกัน S3 พนักงานมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กร S4 สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมีการพัฒนา Reskill Upskill New skill และ Multi skill S5 พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในธุรกิจใบยาและที่เกี่ยวข้อง อันสามารถต่อยอดไปธุรกิจอื่นได้ S6 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงาน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรผ่านช่องทางที่หลากหลาย S7 มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานที่ดี และกลไกในการส่งเสริมพนักงานให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	W1 ขาดความต่อเนื่องในการวางแผนอัตรากำลังและการสืบทอดตำแหน่ง W2 การสรรหาพนักงานไม่ต่อเนื่องทำให้พนักงานมีอายุเฉลี่ยสูง W3 การพัฒนาบุคลากรด้านทักษะ IT ยังไม่ทันต่อความต้องการและเปลี่ยนแปลงในงาน W4 ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อสานต่องานจากรุ่นสู่รุ่น W5 ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีความสามารถโดดเด่น W6 มีช่องว่างระหว่างวัยมากที่เป็นจุดอ่อนในการทำงานร่วมกัน W7 พนักงานขาดความพร้อมและทักษะในการปรับตัวให้ทันต่อการแข่งขันกับเอกชน หรือการทำธุรกิจอื่น (W8 ขององค์กร) W8 ยังไม่มีแผนพัฒนาทักษะที่จำเป็นที่ครอบคลุมทุกตำแหน่ง

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
O1 มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร O2 มีเทคโนโลยีที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ประกอบกับสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ O3 ความท้าทายของปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงกฎระเบียบที่ส่งผลต่อองค์กร ส่งผลต่อความคิดของพนักงานให้มีความตระหนักต่อการทำงานให้หลากหลายเพื่อความอยู่รอดขององค์กรมากขึ้น O4 พนักงานมีความรู้ด้านธุรกิจยาสูบ และใบยาทำให้มีโอกาสทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับบุหรี่/ยาสูบ (O2 ขององค์กร)	T1 ความเข้มงวดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องทำให้การดำเนินงานหรือขยายธุรกิจเป็นไปได้อย่างจำกัด เช่น การบริหารงานองค์กร (T3 ขององค์กร) T2 การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบจากภาครัฐที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และการบังคับใช้กฎหมายที่ส่งผลต่อข้อจำกัดของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ และการตลาด (T1 กับ T3 ขององค์กร) T3 ค่านิยมของคนรุ่นใหม่ต่อการทำงานในหน่วยงานภาครัฐจากคำตอบแทนที่ค่อนข้างน้อยกว่าเอกชน T4 การรณรงค์เรื่องการไม่สูบบุหรี่ ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กรทำให้ดึงดูดคนรุ่นใหม่มาสมัครงานน้อย (T11 ขององค์กร)

เมื่อได้ปัจจัยที่สำคัญด้านต่างๆ แล้ว จะนำผลมาจัดทำเป็น TOWS Matrix เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ซึ่งจะวิเคราะห์ตามตัวแบบ TOWS Matrix สามารถทราบถึงรายละเอียดในประเด็นต่างๆ เพิ่มเติมในเชิงลึก และช่วยให้การดำเนินงานสามารถจัดลำดับความสำคัญว่าควรปรับปรุงและแก้ไขรายการใดก่อนหลังเป็นประเด็นเพิ่มเติม รายละเอียดมีดังนี้

- 1) กลยุทธ์เชิงรุก (S-O) เพื่อระบุนจุดแข็งและโอกาสด้านใดบ้างที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น (เพื่อนำจุดแข็งไปเพิ่มโอกาส)
- 2) กลยุทธ์เชิงทดแทน (S-T) เพื่อระบุอุปสรรคในประเด็นต่างๆ และความสามารถในการใช้จุดแข็งแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดจากอุปสรรคดังกล่าว (เพื่อนำจุดแข็งไปลดอุปสรรค)
- 3) กลยุทธ์เชิงบรรเทา (W-O) เพื่อระบุสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อโอกาสต่อการดำเนินงาน ประกอบกับการพิจารณาว่าประเด็นใดที่เป็นจุดอ่อน ดังนั้น จึงสามารถช่วยให้โอกาสดังกล่าวมาลดจุดอ่อนที่เกิดจากการดำเนินงานได้ (เพื่อนำโอกาสไปลดจุดอ่อน)
- 4) กลยุทธ์เชิงรับ (W-T) เพื่อระบุถึงสภาพแวดล้อมภายนอกด้านใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน รวมทั้งยังสอดคล้องกับจุดอ่อนของการดำเนินงานโดยตรง ดังนั้นประเด็นด้านนี้จึงเป็นสิ่งท้าทายและจำเป็นต้องแสดงหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรับมือต่อไป (ปิดจุดอ่อนเพื่อลดอุปสรรค)

สำหรับการวิเคราะห์ตามตัวแบบ TOWS Matrix ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3) สรุปได้ในรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง TOWS

ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ปัจจัยภายนอก (External Factors)	จุดแข็ง (Strength) S1 มีสวัสดิการตอบแทนพนักงานที่ดี S2 มีวัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้องพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและแก้ไขปัญหาด้วยกัน S3 พนักงานมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กร S4 สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมีการพัฒนา Reskill Upskill New skill และ Multi skill S5 พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในธุรกิจใบยาและที่เกี่ยวข้อง อันสามารถต่อยอดไปธุรกิจอื่นได้ S6 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงาน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรผ่านช่องทางที่หลากหลาย S7 มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานที่ดี และกลไกในการส่งเสริมพนักงานให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	จุดอ่อน (Weakness) W1 ขาดความต่อเนื่องในการวางแผนอัตรากำลังและการสืบทอดตำแหน่ง W2 การสรรหาพนักงานไม่ต่อเนื่องทำให้พนักงานมีอายุเฉลี่ยสูง W3 การพัฒนาบุคลากรด้านทักษะ IT ยังไม่ทันต่อความต้องการและเปลี่ยนแปลงในงาน W4 ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อสานต่องานจากรุ่นสู่รุ่น W5 ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีความสามารถโดดเด่น W6 มีช่องว่างระหว่างวัยมากที่เป็นจุดอ่อนในการทำงานร่วมกัน W7 พนักงานขาดความพร้อมและทักษะในการปรับตัวให้ทันต่อการแข่งขันกับเอกชน หรือการทำธุรกิจอื่น W8 ยังไม่มีแผนพัฒนาทักษะที่จำเป็นที่ครอบคลุมทุกตำแหน่ง
โอกาส (Opportunity) O1 มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร O2 มีเทคโนโลยีที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ประกอบกับสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ O3 ความท้าทายของปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงกฎระเบียบที่ส่งผลกระทบต่อความคิดของพนักงานให้มีความตระหนักต่อการทำงานให้หลากหลายเพื่อความอยู่รอดขององค์กรมากขึ้น O4 พนักงานมีความรู้ด้านธุรกิจยาสูบ และใบยาทำให้มีโอกาสทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับบุหรี่ยาสูบ	ใช้จุดแข็งไปเพิ่มโอกาส (กลยุทธ์เชิงรุก) กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (S1, S2, S3, S4, S6, S7, O1, O2, O3, O4) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (S3, S4, S5, O1, O2, O4)	ใช้โอกาสไปลดจุดอ่อน (กลยุทธ์เชิงบรรเทา) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (W1,W3, W4, W5, W6, W7, W8, O1, O2, O3, O4) กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ/ศักยภาพสูง (W1, W4, W5, W6, W7, O1, O2, O3, O4) กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (W3, W7, O1, O2)

ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ปัจจัยภายนอก (External Factors)	จุดแข็ง (Strength) S1 มีสวัสดิการตอบแทนพนักงานที่ดี S2 มีวัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้องพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและแก้ไขปัญหาร่วมกัน S3 พนักงานมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กร S4 สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมีการพัฒนา Reskill Upskill New skill และ Multi skill S5 พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในธุรกิจใบยาและที่เกี่ยวข้อง อันสามารถต่อยอดไปธุรกิจอื่นได้ S6 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงาน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรผ่านช่องทางที่หลากหลาย S7 มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานที่ดี และกลไกในการส่งเสริมพนักงานให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	จุดอ่อน (Weakness) W1 ขาดความต่อเนื่องในการวางแผนอัตรากำลังและการสืบทอดตำแหน่ง W2 การสรรหาพนักงานไม่ต่อเนื่องทำให้พนักงานมีอายุเฉลี่ยสูง W3 การพัฒนาบุคลากรด้านทักษะ IT ยังไม่ทันต่อความต้องการและเปลี่ยนแปลงในงาน W4 ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อสานต่องานจากรุ่นสู่รุ่น W5 ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีความสามารถโดดเด่น W6 มีช่องว่างระหว่างวัยมากที่เป็นจุดอ่อนในการทำงานร่วมกัน W7 พนักงานขาดความพร้อมและทักษะในการปรับตัวให้ทันต่อการแข่งขันกับเอกชน หรือการทำธุรกิจอื่น W8 ยังไม่มีแผนพัฒนาทักษะที่จำเป็นที่ครอบคลุมทุกตำแหน่ง
อุปสรรค (Threat) T1 ความเข้มงวดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องทำให้การดำเนินงานหรือขยายธุรกิจเป็นไปได้อย่างจำกัด เช่น การบริหารงานองค์กร T2 การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบจากภาครัฐที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และการบังคับใช้กฎหมายที่ส่งผลต่อข้อจำกัดของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ และการตลาด T3 ค่านิยมของคนรุ่นใหม่ต่อการทำงานในหน่วยงานภาครัฐจากค่าตอบแทนที่ค่อนข้างน้อยกว่าเอกชน T4 การรณรงค์เรื่องการไม่สูบบุหรี่ ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กรทำให้ดึงดูดคนรุ่นใหม่มาสมัครงานน้อย	ใช้จุดแข็งไปลดอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงทดแทน) กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ/ศักยภาพสูง (S3, S4, S6, S7, T3)	ปิดจุดอ่อนเพื่อลดอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงรับ) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (W3, W5, W7, T1, T2) กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ/ศักยภาพสูง (W1, W2, W4, W5, W6, W7, T3, T4)

ในการทบทวนการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ได้เพิ่มการวิเคราะห์แบบ SOAR เนื่องจากได้มีการปรับวิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นเชิงรุกมากขึ้น เน้นไปที่จุดแข็งและโอกาส และเพิ่มความมุ่งมั่น และผลลัพธ์ที่วัดได้ ทำให้ไม่ติดอยู่กับการแก้ไขจุดอ่อน เน้นพัฒนาต่อยอดจากจุดแข็งขององค์กร โดยการจัดตั้งจาก S (Strength) กับ O (Opportunity) จากนั้นจึงนำไปขยายผลให้เป็น A (Aspiration) กับ R (Result) ซึ่งผลของการเพิ่มการวิเคราะห์ช่วยให้มองเห็นภาพของการดำเนินงานชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น และสามารถวัดผลการดำเนินงานได้

ตารางการวิเคราะห์ SOAR (Strength – Opportunity – Aspiration - Response)

Strength (S)	Aspiration (A)
S1: สวัสดิการดีเป็นแรงดึงดูด Talent	- เป็นองค์กรที่มีพนักงานพร้อมสำหรับยุคดิจิทัล
S2: วัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้องช่วยสร้างและสนับสนุน ความผูกพัน	- เป็น Employer of Choice ของคนรุ่นใหม่
S3: พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรทำให้ลดอัตราลาออก	- เป็นองค์กรนวัตกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานสร้างสรรค์
S4: สนับสนุน Reskill/Upskill ทำให้พนักงานพร้อมปรับตัว	- เป็นองค์กรที่ยั่งยืนและต่อยอดธุรกิจใหม่ได้
S5: ความเชี่ยวชาญเฉพาะธุรกิจใบยาเป็นสมรรถนะที่ควรพัฒนาเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรด้านการบริหารศักยภาพทางเภสัช	
S6: ผู้บริหารเปิดกว้างให้มีการสื่อสารและมีส่วนร่วม	
S7: สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำงานสนับสนุนนวัตกรรม	
Opportunity (O)	Result (R)
O1: เทคโนโลยีใหม่ เปิดช่องทางให้ Reskill Upskill และ Digital HR	- พนักงานมีทักษะดิจิทัลมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 90 และรักษาผลความผูกพันไว้มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80
O2: ทำงานจากที่ไหนก็ได้ เพิ่มความยืดหยุ่นและการสร้างผลผลิต (Productivity)	- มี Talent Pool และ Successor ครบ 100% ในตำแหน่งสำคัญ
O3: ปัจจัยเศรษฐกิจ-สังคม-กฎระเบียบทำให้พนักงานตระหนักเรื่อง Multi-skill และกระตือรือร้นในการช่วยเหลือองค์กร	- มีโครงการ Innovation อย่างน้อย 3-5 โครงการ/ปี
O4: ความรู้ธุรกิจใบยา ต่อยอดธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้	- รายได้ใหม่จากธุรกิจต่อยอด $\geq 7\%$ ของรายได้รวมใน 3-5 ปี

บทที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

วิสัยทัศน์

ในปีงบประมาณ 2568 มีการทบทวนวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพนักงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้ข้อสรุปว่าวิสัยทัศน์เดิมยังไม่สามารถสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป และทิศทางการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็นเชิงรุก รวมทั้งไม่เห็นภาพเป้าหมายด้านทรัพยากรบุคคล จึงได้มีการระดมสมองโดยผู้บริหารและพนักงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นวิสัยทัศน์ใหม่คือดังนั้นวิสัยทัศน์ใหม่คือ

วิสัยทัศน์ :

เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร

Be TOAT's HR Business Partner

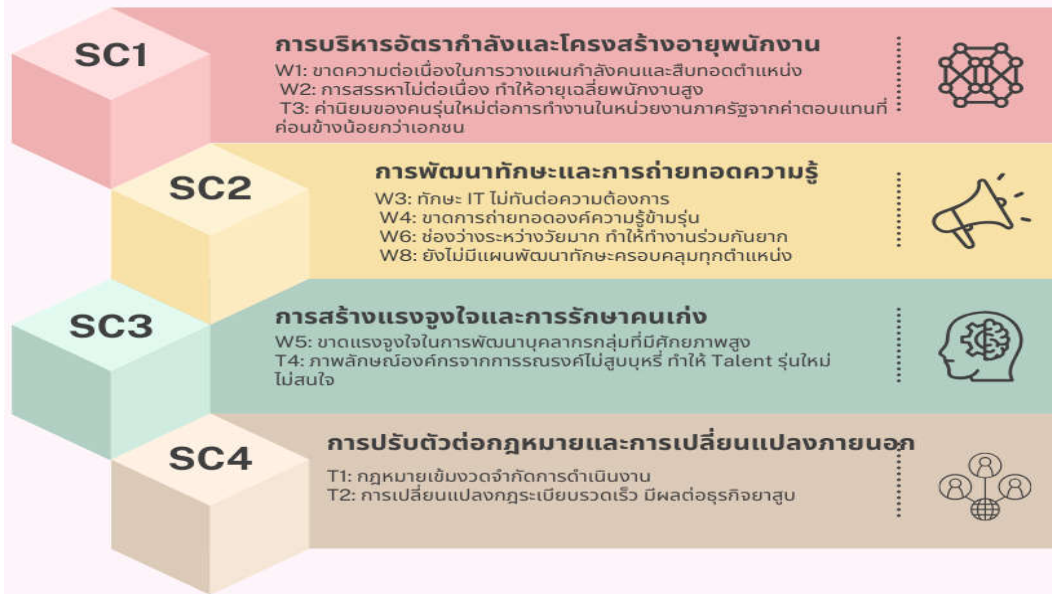
พันธกิจ :

1. มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร
2. มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ
3. มีความเชี่ยวชาญการพัฒนาทุนมนุษย์ การสื่อสาร การให้คำปรึกษา และการบริการที่เป็นเลิศ
4. มีระบบการสร้างผู้นำองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ
5. มีวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างความผูกพัน และยืดหยุ่น คล่องตัว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ได้นำผลจาก SWOT และ SOAR ด้านทรัพยากรบุคคล มาวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge ; SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage ; SA) และจัดทำเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบ ดังภาพ

ภาพแสดงการวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

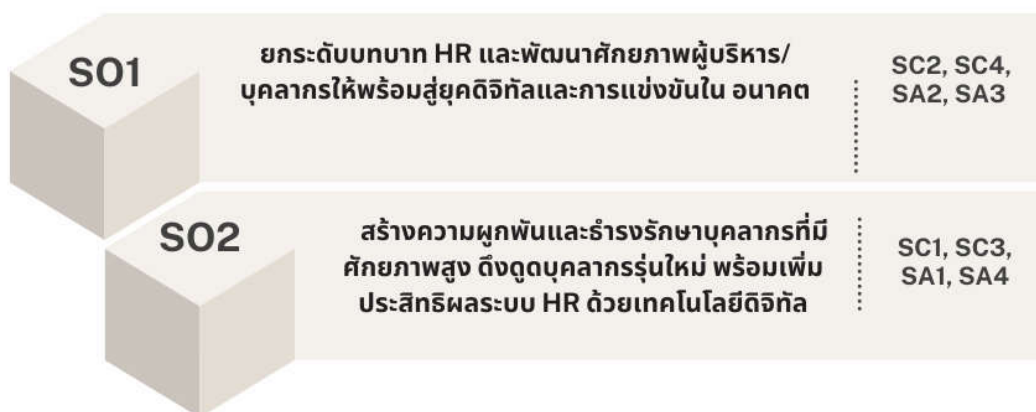
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)



ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)



ภาพแสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

Vision	เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Be TOAT's HR Business Partner)				
Mission	1. มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร 2. มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ 3. มีความเชี่ยวชาญการพัฒนาทุนมนุษย์ การสื่อสาร การให้คำปรึกษา และการบริการที่เป็นเลิศ 4. มีระบบการสร้างผู้นำองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ 5. มีวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างความผูกพัน และยืดหยุ่น คล่องตัว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง				
Strategic Objective	1. ยกระดับบทบาท HR และพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร/บุคลากรให้พร้อมสู่ยุคดิจิทัลและการแข่งขันในอนาคต		2. สร้างความผูกพันและธำรงรักษามูลค่าองค์กรที่มีศักยภาพสูง ดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ พร้อมเพิ่มประสิทธิภาพระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล		
Strategic Priority	พัฒนาการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ	พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	สร้างความผูกพันและธำรงรักษามูลค่าองค์กรที่มีศักยภาพสูง	เพิ่มประสิทธิภาพของระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	
Strategic Result	- ตอบสนองความต้องการด้านธุรกิจให้กับองค์กรและสายงาน - สนับสนุนการบริหาร HR ของสายงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	- เพิ่มผลิตภาพและความผูกพันของผู้บริหารและพนักงาน - พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับงานในอนาคต	- เพิ่มความผูกพันของพนักงานศักยภาพสูง - เตรียมความพร้อมพนักงานเพื่อการสืบทอดตำแหน่งในอนาคต	- การบริหาร HR มีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น - สายงานมีเครื่องมือและข้อมูลในการบริหารและตัดสินใจด้านบุคลากร	
Strategy Map			Measures	Targets	Initiatives/Project
Finance Customer Operation Learning & Growth Human Resource Business Partner (HRBP) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารบุคลากร พัฒนาทักษะการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ HR ลดต้นทุนบุคลากร พัฒนาแบรนด์นายจ้างของ ยสท. เพิ่มผลิตภาพของบุคลากร เพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน เพิ่มจำนวนและพัฒนาศักยภาพพนักงานศักยภาพสูงและผู้สืบทอดตำแหน่ง พัฒนาระบบการบริหารจัดการการเรียนรู้ เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาระบบการคัดเลือกและพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง และผู้สืบทอดตำแหน่ง			- ต้นทุนด้านบุคลากรลดลง - คะแนนแบรนด์ ยสท. - ผลิตภาพของพนักงานเพิ่มขึ้น	- ลดต้นทุนบุคลากร 20% ภายในปี 2570 - ศึกษาและเตรียมการ ภายในปี 2569, คะแนน 60 % ภายในปี 2570 - เพิ่มขึ้น 3% จากปีก่อนหน้าในปี 2569, 2570	- HR Smart Cost - TOAT Brand Value - ปรับ Mindset ปลุก Passion ปั่น Performance
			- จำนวนผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนา - คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน - คะแนนความผูกพันของพนักงาน - จำนวนนวัตกรรมธุรกิจในโครงการ Talent - จำนวนพนักงาน Talent และผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนา	170 คน ภายในปี 2569, 118 คนภายในปี 2570 80 % ภายในปี 2569, 80% ขึ้นไปภายในปี 2570 - เพิ่มขึ้นปีละ 0.5% จากปีก่อนหน้าปี 2569, 2570 2 เรื่อง ภายในปี 2569, 3 เรื่องภายในปี 2570 100% ภายในปี 2569	- Empowerment Project - Work-Life Balance - HR Care Plus - Talent Impact : พลัง Talent สร้างผลลัพธ์ให้องค์กร - TOAT Biz Excellence
			- ระบบการบริหารจัดการการเรียนรู้ - จำนวนกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการพัฒนา - ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง และระบบการบริหารผู้สืบทอดตำแหน่ง	- นำระบบมาใช้อย่างน้อย 1 ระบบภายในปี 2569 - จำนวน 2 กระบวนการ ภายในปี 2569 และ 3 กระบวนการ ภายในปี 2570	- E-learning - HR Re-Design : เสริมฯ, ประเมินผลการปฏิบัติงาน, บริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์, เส้นทางสายอาชีพ และการคัดเลือก Talent & Successor
			- HRBP : Process Design - จำนวนพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการพัฒนาทักษะเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล - จำนวนระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีการประยุกต์ใช้ HR Digital	- ภายในปี 2569, True Partner ภายในปี 70 30 คน ภายในปี 2569 และ ทั้งหมดภายในปี 2570 1 ระบบพัฒนาบุคลากร ภายในปี 2569, 2 ระบบ (PMS, สอเบ.ทำงาน) ภายในปี 2570	- โครงการออกแบบกระบวนการทำงาน HRBP และยกระดับทักษะ HR - ปรับระบบ Performance Mngt System ด้วยเทคโนโลยี - HR Digital Service

vision: รักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจ
ยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ ยสท. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3
และแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3



ทั้งนี้สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานความสำเร็จตาม HR Scorecard 5 มิติของสำนักงาน ก.พ. ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจด้านพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) หลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารทุนมนุษย์ (Business Enablers : HCM) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ ยสท. ดังตารางต่อไปนี้

ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง HR Scorecard ยุทธศาสตร์ของ สคร.

Enabler HCM และ SO HR ยสท.

ประเด็น	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	
	1. ยกระดับบทบาท HR และพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร/บุคลากรให้พร้อมสู่ยุคดิจิทัลและการแข่งขันในอนาคต	2. สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ พร้อมเพิ่มประสิทธิภาพระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
มาตรฐานความสำเร็จตาม HR Scorecard 5 มิติ ของสำนักงาน ก.พ.		
ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	✓	✓
ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	✓	✓
ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	✓	✓
ความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	✓	✓
คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน		✓
ยุทธศาสตร์ของ สคร. (ด้านพนักงาน)*		
การ Re-Skill/Recruit บุคลากร ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทางด้านยุทธศาสตร์และเทคโนโลยี	✓	
การพัฒนาทักษะของบุคลากร ให้มีการทำงานแบบมืออาชีพ	✓	
ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน ที่ค้ำึงถึงประชาชน		✓
หลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารทุนมนุษย์ (Business Enablers)		
ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	✓	✓
การบริหารทุนมนุษย์	✓	✓
การพัฒนาทุนมนุษย์	✓	✓
สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์		✓

*ที่มา : แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

4.2 การกำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการ ตัวชี้วัดผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3)

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 2 ประเด็น ดังนี้

- (1) ยกระดับบทบาท HR และพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร/บุคลากรให้พร้อมสู่ยุคดิจิทัลและการแข่งขันในอนาคต (Relating and Reinforcing)
- (2) สร้างความผูกพันและธำรงรักษาศักยภาพบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ พร้อมเพิ่มประสิทธิภาพระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Retaining and Reforming)

สามารถนำมากำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ 4R และโครงการต่างๆที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์ของ ยสท. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ปี 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3) จากนั้นจึงมากำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดทั้งด้านผลผลิต (Output) และด้านผลลัพธ์ (Outcome) พร้อมผู้รับผิดชอบ

ตารางแสดง กลยุทธ์ และโครงการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล และความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับบทบาท HR และพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร/บุคลากรให้พร้อมสู่ยุคดิจิทัลและการแข่งขันในอนาคต

(Relating and Reinforcing)

กลยุทธ์	โครงการ	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร
1. พัฒนาการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ	1.1 โครงการออกแบบกระบวนการ HRBP และยกระดับทักษะด้านทรัพยากรบุคคล 1.2 โครงการ HR Smart Cost 1.3 TOAT Brand Value: สร้างคุณค่าสนับสนุนแบรนด์ TOAT	4.2 การบริหารทุนมนุษย์
2. พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	2.1 Empowerment Project: ยกระดับทักษะภาวะผู้นำ 2.2 แผน TOAT BIZ Excellence: พัฒนาศักยภาพสร้างความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ 2.3 ปรับ Mindset ปลุก Passion ปั้น Performance 2.4 แผน Talent Impact: พลั้ Talent สร้างผลลัพธ์ให้องค์กร	2.2 การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์/ 3.1 การพัฒนาธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ /3.2 การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก

ตารางแสดง กลยุทธ์ และโครงการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ พร้อมเพิ่มประสิทธิผลระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
(Retaining and Reforming)

กลยุทธ์	โครงการ	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร
1.สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ/ศักยภาพสูง	1.1 แผน Work-Life Balance: พัฒนาคุณภาพสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน 1.2 โครงการ HR Care Plus: ปรับปรุงการดูแลพนักงานตาม Journey	4.2 การบริหารทุนมนุษย์
2.เพิ่มประสิทธิผลของระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	2.1 แผน E-Learning: พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2.2 โครงการเพิ่มศักยภาพการบริหาร IDP ด้วยเทคโนโลยี 2.3 โครงการปรับระบบ PMS ด้วยเทคโนโลยี 2.4 โครงการ HR Re-Design: ปรับปรุงกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล 2.5 HR Digital Service	4.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล/ 4.2 การบริหารทุนมนุษย์/4.3 การจัดการความรู้และนวัตกรรม

ตารางเป้าหมายและตัวชี้วัดของโครงการต่างๆ ในแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ปี 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3)

ที่	โครงการ / กิจกรรม	ผลผลิต	ผลสัมฤทธิ์	Leading	Lagging	เป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบ
						2566	2567	2568	2569	2570	
SO1 ยกระดับบทบาท HR และพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร/บุคลากรให้พร้อมสู่ยุคดิจิทัลและการแข่งขันในอนาคต (Relating and Reinforcing)											
1	โครงการออกแบบกระบวนการ HRBP และยกระดับทักษะด้านทรัพยากรบุคคล (ปรับจาก โครงการพัฒนาพนักงาน HR ให้เป็น Business Partner)	มี HRBP ในฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพนักงาน HR ได้รับการพัฒนาและผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด	-ตอบสนองความต้องการด้านธุรกิจให้กับองค์กรและสายงาน -สนับสนุนการบริหาร HR ของสายงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	พนักงาน HR ได้รับการพัฒนาตามหลักสูตรการเป็น HRBP ร้อยละ 100	ผลการประเมินพนักงาน HR ที่เป็น HRBP ร้อยละ 80	-	-	50% ของพนักงานได้รับการพัฒนา	80% ของพนักงานได้รับการพัฒนา	100%ของพนักงานได้รับการพัฒนา และ HRBP เริ่มปฏิบัติภารกิจ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2	โครงการ HR Smart Cost	รายงานการวิเคราะห์ต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคล	สามารถลดต้นทุน HR และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	รายงานโครงการเสร็จตามเวลาที่กำหนด	สัดส่วนต้นทุน HR/ รายได้ลด ≥5%	-	-	-	-	ลดต้นทุนงานด้าน HR ได้ ≥20%	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3	TOAT Brand Value : สร้างคุณค่าสนับสนุน Brand TOAT (ปรับจาก แผนเสริมสร้างค่านิยมองค์กรและบุคคลต้นแบบ)	- กิจกรรมเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร มี Role Model ค่านิยมฯ 4 ด้าน และมีการวัดผลของ Role Model	- พนักงานมีพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรต้องการส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร	-จำนวนของกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมฯ -จำนวนกิจกรรมที่ Role Model เข้าไปมีส่วนร่วม	- ผลสำรวจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 - ผลสำรวจ Happy Workplace ด้าน Role Model ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 81	ร้อยละ 82	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า	กองบริหารทั่วไป

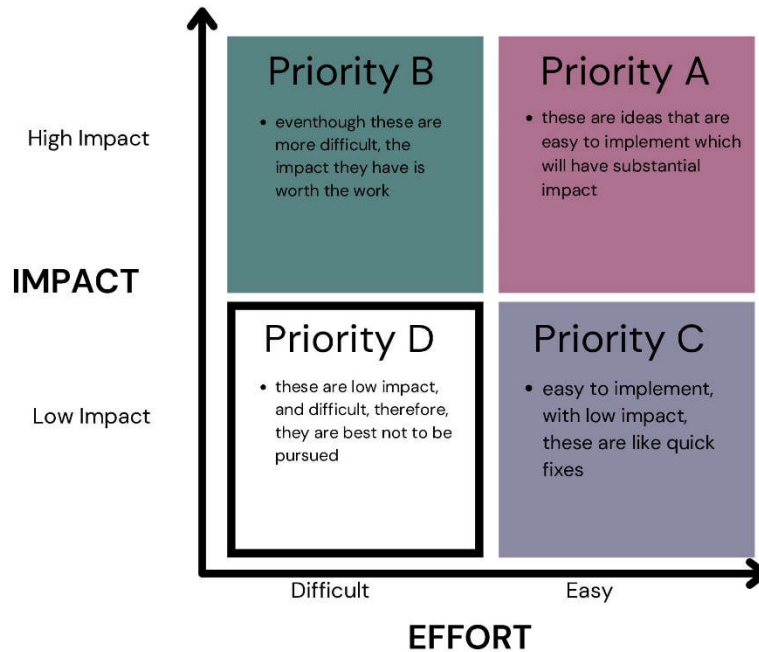
ที่	โครงการ / กิจกรรม	ผลผลิต	ผลสัมฤทธิ์	Leading	Lagging	เป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบ
						2566	2567	2568	2569	2570	
					-ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงานและลูกค้าเพิ่มขึ้น						
4	Empowerment Project : ยกระดับทักษะภาวะผู้นำ	ผู้บริหารได้รับการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำและผ่านการประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนด	เพิ่มผลิตภาพและความผูกพันของพนักงาน	ผลการประเมินหลังจากการพัฒนา Post Test ร้อยละ 80 ขึ้นไป	คะแนนประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 80	ร้อยละ 81	ร้อยละ 82	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล
5	แผน TOAT BIZ Excellence : พัฒนาศักยภาพสร้างความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ (ปรับเพิ่มจากแผนพัฒนา Talent และ Successor)	ผู้บริหารและพนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพทางธุรกิจและผ่านการประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนด	ผู้บริหารและพนักงานมีสมรรถนะรองรับงานในอนาคต	ผลการทดสอบ/ประเมินหลังการพัฒนา Post Test ร้อยละ 80 ขึ้นไป	ร้อยละความสำเร็จในการสร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมาย	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80 และสามารถสร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายให้องค์กรได้	ร้อยละ 80 และสามารถสร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายให้องค์กรได้	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล
6	ปรับ Mindset ปลุก Passion บั่น Performance	พนักงานได้รับการพัฒนาในหลักสูตร	พนักงานมี Performance สูงขึ้น	จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมการพัฒนาในหลักสูตรที่กำหนด	ผลการเปรียบเทียบผลสำรวจของหัวหน้างานต่อพนักงานที่ได้รับการพัฒนา	-	-	-	พนักงานได้รับการพัฒนาและมีผลิตภาพดีขึ้น	พนักงานได้รับการพัฒนาและมีผลิตภาพดีขึ้น	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล
7	แผน Talent Impact : พลัง Talent สร้างผลลัพธ์ให้องค์กร	- Talent เข้ารับการพัฒนาผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด	- Talent มีนวัตกรรมที่สามารถนำมาต่อยอดเป็นธุรกิจได้	- Talent เข้ารับการพัฒนามตามหลักสูตรที่กำหนด	จำนวนนวัตกรรมมาจาก Talent สามารถนำมาต่อ	ร้อยละ 80/ 1 โครงการ	ร้อยละ 80/ 2 โครงการ	ร้อยละ 80/ 2 โครงการ	ร้อยละ 80/ 2 โครงการ	ร้อยละ 80/ 2 โครงการ	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ที่	โครงการ / กิจกรรม	ผลผลิต	ผลสัมฤทธิ์	Leading	Lagging	เป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบ
						2566	2567	2568	2569	2570	
	(ปรับจากแผนบริหารคนเก่ง Talent Management)		- เพิ่มความผูกพันของพนักงานศักยภาพสูง - เตรียมความพร้อมพนักงานเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง ในอนาคต		ยอดเพื่อลดต้นทุนหรือสร้างธุรกิจใหม่						
SO2 สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ พร้อมเพิ่มประสิทธิภาพระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Retaining and Reforming)											
1	แผน Work-Life Balance : พัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	มีกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรม	พนักงานมีสุขภาพดี และมีความสุขชีวิตกับการทำงาน	จำนวนพนักงานเข้าร่วมกิจกรรม และผลสำรวจความพึงพอใจของกิจกรรม	ผลสำรวจ Happy Work Place ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	-	-	เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	กองบุคลากรสัมพันธ์และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงาน ยาสูบ
2	โครงการ HR Care Plus :ปรับปรุงการดูแลพนักงานตาม Journey (ปรับเพิ่มจากโครงการศึกษาปรับปรุงแนวทางการดูแลพนักงาน)	แนวทางปรับปรุงที่นำมาใช้กับพนักงาน	พนักงานมีความสุขผูกพันผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	จำนวนแนวทางการดูแลพนักงานที่ได้รับการศึกษา มาปรับปรุงได้	ผลการสำรวจความผูกพันขององค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	-	-	-	ร้อยละ 80	กองบุคลากรสัมพันธ์
3	แผน E-Learning : พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง	มี Platform online ที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย	พนักงานเรียนรู้ได้ทุกที่	จำนวนหลักสูตร	ร้อยละของพนักงานผ่านอบรมมากกว่า ≥70%	-	-	-	ร้อยละ 70	เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4	โครงการเพิ่มศักยภาพการบริหาร IDP ด้วยเทคโนโลยี	มีระบบ IDP	ระบบ IIDP มีประสิทธิภาพและ	มีพนักงานเข้ามาใช้ระบบและบันทึกด้วยตนเอง	ร้อยละการพัฒนาตามแผน IDP และบันทึกในระบบ	-	-	-	-	จัดหาระบบ IDP	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

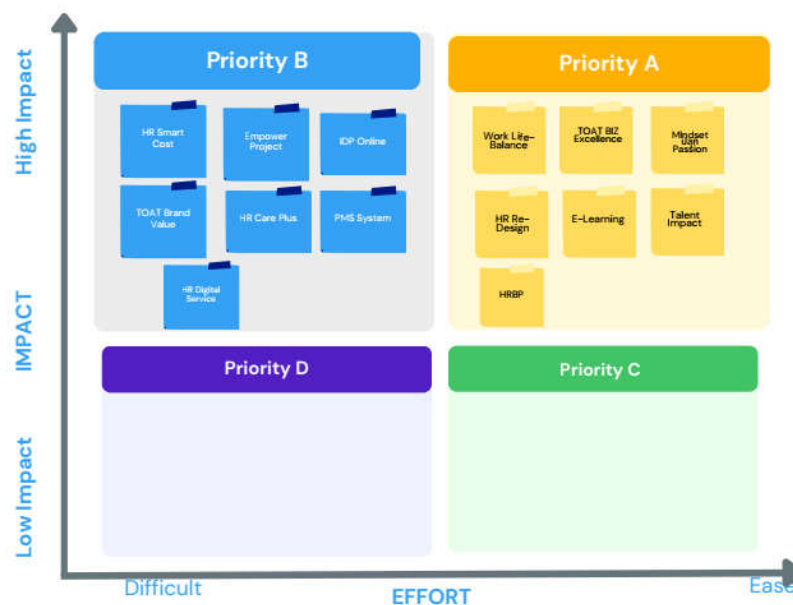
ที่	โครงการ / กิจกรรม	ผลผลิต	ผลสัมฤทธิ์	Leading	Lagging	เป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบ
						2566	2567	2568	2569	2570	
			พนักงานสามารถเข้าถึงด้วยตนเอง								
5	โครงการปรับระบบ PMS ด้วยเทคโนโลยี	มีระบบ PMS ใหม่	พนักงานได้รับการประเมินและการประเมินสามารถตรวจสอบได้ และผลการประเมินโปร่งใส	จำนวนพนักงานที่เข้ามาใช้ระบบและร้อยละของการนำข้อมูลเข้า	ร้อยละความพึงพอใจของผลสำรวจเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน $\geq 70\%$	-	-	-	ร้อยละ 70	เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	กองบริหารผลตอบแทน
6	โครงการ HR Re-Design : ปรับปรุงกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล (ปรับจากแผนปรับปรุงกระบวนการทำงาน)	Process HR ใหม่	-การบริหาร HR มีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น -สายงานมีเครื่องมือและข้อมูลในการบริหารและตัดสินใจด้านบุคลากร	ร้อยละของ Process การทำงาน ลดลง	ร้อยละความพึงพอใจต่อ HR $\geq 80\%$				ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
7	HR Digital Service (ปรับเพิ่มจากแผน HR Friendly)	มี Pilot HR Chatbot หรือ บริการ Self-Service	-ข้อมูล หรือระบบ HR เข้าถึงง่าย และรวดเร็ว	ร้อยละของงานด้าน HR ที่ใช้ระบบ Digital HR	ลดงาน Manual HR $\geq 20\%$	-	-	-	-	ลดงาน Manual $\geq 20\%$	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ในการลำดับความสำคัญของโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 ใช้การระดมความคิดของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง Impact vs. Effort Matrix โดยแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล สามารถจัดให้อยู่ใน 4 พื้นที่ได้ดังรูปต่อไป นี้ ซึ่งในแต่ละพื้นที่แนวทางการดำเนินโครงการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก็จะแตกต่างกันไป

ภาพแนวทางการดำเนินโครงการตามผลกระทบต่อธุรกิจและความง่าย



ผลสรุปผลกระทบต่อธุรกิจและความง่ายของโครงการ/แผน ในแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ปี 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 ที่จะดำเนินการเป็นแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2569 จำนวน 7 แผน ดังนี้



ลำดับ	โครงการ
Priority A (High Impact และ Ease Effort)	
1	โครงการออกแบบกระบวนการ HRBP และยกระดับทักษะด้านทรัพยากรบุคคล (ปรับจาก โครงการพัฒนาพนักงาน HR ให้เป็น Business Partner)
2	แผน TOAT BIZ Excellence : พัฒนาศักยภาพสร้างความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ (ปรับเพิ่มจากแผนพัฒนา Talent และ Successor)
3	ปรับ Mindset ปลุก Passion ปั่น Performance
4	แผน Talent Impact: พลัง Talent สร้างผลลัพธ์ให้องค์กร (ปรับจากแผนบริหารคนเก่ง Talent Management)
5	แผน Work-Life Balance : พัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
6	แผน E-Learning: พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง
7	โครงการ HR Re-Design : ปรับปรุงกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล (ปรับจากแผนปรับปรุงกระบวนการทำงาน)
Priority B (High Impact และ Difficult)	
1	โครงการ HR Smart Cost
2	TOAT Brand Value: สร้างคุณค่าสนับสนุน Brand TOAT (ปรับจาก แผนเสริมสร้างค่านิยมองค์กร และบุคคลต้นแบบ)
3	Empowerment Project: ยกระดับทักษะภาวะผู้นำ
4	โครงการ HR Care Plus :ปรับปรุงการดูแลพนักงานตาม Journey (ปรับเพิ่มจากโครงการศึกษาปรับปรุงแนวทางการดูแลพนักงาน)
5	โครงการเพิ่มศักยภาพการบริหาร IDP ด้วยเทคโนโลยี
6	โครงการปรับระบบ PMS ด้วยเทคโนโลยี
7	HR Digital Service (ปรับเพิ่มจากแผน HR Friendly)

บทที่ 5 แผนปฏิบัติการประจำปี 2569

5.1 แนวทางการดำเนินงาน

การดำเนินงานนี้เกิดขึ้นหลังจากการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมทั้งจากการทบทวนของผู้บริหารของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เนื้อหาของแผนปฏิบัติการนั้น ประกอบด้วยกิจกรรม/โครงการ ช่วงเวลาดำเนินการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ การวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกขั้นตอน ของกระบวนการ และงบประมาณ ทั้งนี้ข้อมูลจากผลการดำเนินงาน ผลสำรวจต่างๆ และข้อเสนอแนะจาก คณะอนุกรรมการ / คณะกรรมการชุดต่างๆ ที่มีต่อแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ความเห็นจากผู้ประเมินและโครงการความร่วมมือกับ ดังนั้นภาพรวมของแผน/โครงการประจำปี 2566-2570 ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 3 มี 14 แผน/โครงการ และในปีงบประมาณ 2569 มีจำนวน 7 แผน/โครงการ สรุปได้ดังนี้

ตารางสรุปรายชื่อโครงการ/แผนตามแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ปี 2566-2570

ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3

ลำดับ	โครงการ/แผน	ปีงบประมาณ				
		2566	2567	2568	2569	2570
1	โครงการออกแบบกระบวนการ HRBP และยกระดับทักษะด้านทรัพยากรบุคคล (ปรับจาก โครงการพัฒนาพนักงาน HR ให้เป็น Business Partner)	✓	✓	✓	✓	✓
2	โครงการ HR Smart Cost	-	-	-	-	✓
3	TOAT Brand Value: สร้างคุณค่าสนับสนุน Brand TOAT	-	-	-	-	✓
4	Empowerment Project: ยกระดับทักษะภาวะผู้นำ	-	-	-	-	✓
5	แผน TOAT BIZ Excellence : พัฒนาศักยภาพสร้างความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ (ปรับเพิ่มจากแผนพัฒนา Talent และ Successor)	✓	✓	✓	✓	✓
6	ปรับ Mindset ปลุก Passion ปั้น Performance	-	-	-	✓	✓
7	แผน Talent Impact: พลัง Talent สร้างผลลัพธ์ให้องค์กร (ปรับจากแผนบริหารคนเก่ง Talent Management)	✓	✓	✓	✓	✓
8	แผน Work-Life Balance: พัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	✓	-	-	✓	✓
9	โครงการ HR Care Plus: ปรับปรุงการดูแลพนักงานตาม Journey (ปรับเพิ่มจากโครงการศึกษาปรับปรุงแนวทางการดูแลพนักงาน)	-	-	-	-	✓
10	แผน E-Learning: พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง	-	-	-	✓	-
11	โครงการเพิ่มศักยภาพการบริหาร IDP ด้วยเทคโนโลยี	-	-	-	-	✓
12	โครงการปรับระบบ PMS ด้วยเทคโนโลยี	-	-	-	-	✓
13	โครงการ HR Re-Design : ปรับปรุงกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล (ปรับจากแผนปรับปรุงกระบวนการทำงาน)	-	-	-	✓	✓
14	HR Digital Service (ปรับเพิ่มจากแผน HR Friendly)	-	-	-	-	✓
สรุปจำนวนโครงการในแต่ละปีงบประมาณ		12	9	9	7	13

หมายเหตุ : โครงการที่ไม่ดำเนินการต่อเนื่องตามปีงบประมาณจะถูกลดระดับเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

จากแผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2566-2570
ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 จำนวน 14 แผน/โครงการ สามารถแสดงเป็นแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล
ประจำปีงบประมาณ 2569 จำนวน 7 แผน ดังนี้

5.2 แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2569

แผนที่ 1 โครงการออกแบบกระบวนการ HRBP และยกระดับทักษะด้านทรัพยากรบุคคล

ชื่อแผนปฏิบัติการ: โครงการออกแบบกระบวนการทำงาน HRBP และยกระดับทักษะด้านทรัพยากรบุคคล														เป้าหมาย : พนักงานกลุ่มเป้าหมาย HR ได้รับการพัฒนา Leading: พนักงาน HR ได้รับการพัฒนาตามหลักสูตรเป็น HRBP ร้อยละ 100 Lagging: ผลการประเมินพนักงาน HR ที่เป็น HRBP ร้อยละ 80								
วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Business Partner																						
SO1. ยกระดับบทบาท HR และพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร/บุคลากรให้พร้อมสู่ยุคดิจิทัลและการแข่งขันในอนาคต กลยุทธ์ : 1. พัฒนาการเป็นส่วนทางธุรกิจ														ผู้รับผิดชอบหลัก : ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล				ระยะเวลาดำเนินการ มกราคม - กันยายน 2569				
กิจกรรมหลัก			ร้อยละของกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ										ผลที่ได้รับ	ความเสี่ยงหรือปัจจัยความสำเร็จ	Root Cause	แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน	ค่าใช้จ่าย			
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.						ส.ค.	ก.ย.	งบลงทุน	งบทำการ
1 การกำหนดบทบาท และขอบเขตของงาน HRBP			Plan	10				5	5							สรุปรายงานบทบาทและขอบเขตของงาน HRBP	ข้อมูลไม่ครบถ้วน 1. ขอบเขตของข้อมูลที่ยังขาดไม่ชัดเจน 2. ขาดการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3. แหล่งข้อมูลกระจัดกระจายและซ้ำกัน	1. กำหนดขอบเขตและการกำหนดผู้รับผิดชอบ (Data Responsibility Owner) 2. ประชุมแจ้งวัตถุประสงค์และหาความสำคัญ ผลการสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับ 3. กำหนดผู้รับผิดชอบในการรับผิดชอบส่วนที่รับผิดชอบ	กองบริหารทั่วไป กองพัฒนาระบบบุคคล	-	400,000-	
			Actual																			
2 จัดทำสมรรถนะของ HRBP กำหนดระดับแรกเข้า และ True Partner			Plan	25					5	10	10					ชุดสมรรถนะของ HRBP	สมรรถนะที่กำหนดไม่เชื่อมโยงกับความจำเป็นของงาน 1. ชุดสมรรถนะที่กำหนดโดยอิงจาก "ทฤษฎี" แทนที่จะวิเคราะห์จาก "สิ่งที่จำเป็นต้องประสบความสำเร็จ" 2. ขาดการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต้นสังกัด	1. ศึกษาและหาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับ HRBP ของหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจว่าสมรรถนะที่กำหนดมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ 2. ดำเนินการมีส่วนร่วมและให้ข้อมูลที่ชัดเจน				
			Actual	0																		
3 ประเมิน Gap พนักงาน HR และรวบรวมผลการประเมินเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพ จัดทำหลักสูตรพัฒนา และกำหนด KPI ของ HRBP			Plan	25							5	10	10			รายงานการวิเคราะห์ Gap ของพนักงาน HR หลักสูตร และมี KPI	ผลการวิเคราะห์ Gap ไม่แม่นยำ แบบประเมินและเครื่องมือที่ใช้ไม่เหมาะสมหรือใช้เวลานานในการประเมินข้อมูล	ยังไม่มีวิธีการประเมินที่มีข้อมูลเชิงลึกจากหลายฝ่าย (ผู้บังคับ, เพื่อนร่วมงาน) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประเมิน Gap ยังไม่เพียงพอ				
			Actual	0																		
4 จัดทำโครงการพัฒนาพนักงาน HR ให้เป็น HRBP			Plan	20										10	10	โครงการพัฒนา HRBP	ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเวลาที่กำหนด สาเหตุการติดขัดไม่มีผู้สนับสนุนความพร้อมของ วิทยากร และผู้เข้าร่วม	ติดขัดเรื่อง วิทยากรสำรอง (Backup Trainer) หรือ วิทยากรทดแทน ในกรณีที่วิทยากรหลักไม่สามารถมาสอนได้ตามกำหนด เพื่อให้โครงการพัฒนาพนักงาน HR				
			Actual	0																		
5 เริ่มพัฒนาพนักงานกลุ่มเป้าหมาย			Plan	20											10	10	พนักงานได้รับการพัฒนา	พนักงานไม่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพที่กำหนด 1. แบบประเมินการประเมินยังไม่ชัดเจน 2. ไม่มีข้อมูลเวลาที่กำหนดประเมินต้นที่ส่งผลการประเมิน 3. พนักงานเชื่อว่าประเมินไม่ได้ถูกจึงไม่ส่งมอบงาน	1. เอกสารการประเมินมีลักษณะเชิงบังคับ ผ่านรูปแบบออนไลน์ 2. กำหนดให้มีการประเมินประเมินเป็นส่วนย่อยของการประเมินหลักสูตร และพิจารณาว่าจำเป็นหรือไม่ 3. ศึกษาจากผู้เข้าร่วมการประเมินว่าไม่ปฏิบัติตามหลักสูตรในแบบใดบ้าง			
			Actual	0																		
รวม				100	0	0	0	5	10	10	15	10	10	10	20	10			รวมค่าใช้จ่าย	-	400,000-	

แผนที่ 2 แผน TOAT BIZ Excellence

ชื่อแผนปฏิบัติการ: แผน TOAT BIZ Excellence: พัฒนาศักยภาพสร้างความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ														เป้าหมาย : ผู้บริหารระดับ 8 ผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 80 และสามารถสร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายให้องค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด									
วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและพนักงานสร้างความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ														Leading: ผลการทดสอบ/ประเมินหลังการพัฒนา Post Test ร้อยละ 80 ขึ้นไป Lagging: ร้อยละความสำเร็จในการสร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายให้องค์กรได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ร้อยละ 100									
SO1. ยกระดับบทบาท HR และพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร/บุคลากรให้พร้อมสู่ยุคดิจิทัลและการแข่งขันในอนาคต กลยุทธ์ : 2.พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล														ผู้รับผิดชอบหลัก : ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล					ระยะเวลาดำเนินการ ตุลาคม 2568 - สิงหาคม 2569				
กิจกรรมหลัก		ร้อยละของกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ												ผลที่ได้รับ	ความเสี่ยงหรือปัจจัยความสำเร็จ	Root Cause	Mitigation Plan	ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน	ค่าใช้จ่าย			
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.						งบลงทุน	งบทำการ		
1 นำผลจากการวิเคราะห์ SWOT มากำหนดเป้าหมายการพัฒนาศักยภาพ และออกแบบหลักสูตรการพัฒนา		Plan	15	5	10											แผนการพัฒนาศักยภาพแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	หลักสูตรไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร	1. หากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงมีจำนวนเหมาะสมจะสนับสนุน 2. การติดตามบุคลากรองค์กรภาคสนาม	1. ผู้ฝึกอบรมต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการสอน 2. ศึกษารายละเอียดของหลักสูตรเพื่อเพิ่มเนื้อหาให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์องค์กร	กองพัฒนาศักยภาพบุคคล	-	500,000.-	
		Actual	0																				
2 ขออนุมัติ เชิญผู้เชี่ยวชาญ และจัดการพัฒนาเชิงปฏิบัติการ		Plan	15		5	5	5									อัตราการเข้าร่วมอบรม ≥ 90%	ขาดการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม	1. กิจกรรม Workshop ไม่เข้มข้นหรือไม่มีการ 2. ผู้เข้าร่วมไม่มีความเข้าใจเนื้อหา ระหว่างกิจกรรมกับงานที่ทำได้	1. ออกแบบกิจกรรม Workshop โดยให้กรณีศึกษา (Case Study) หรือปัญหาเชิงซ้อน 2. แบ่งกลุ่มย่อยและมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนคิด				
		Actual	0																				
3 ดำเนินการจัดการพัฒนา		Plan	45				5	10	10	10	10					ผู้เข้าร่วมได้รับการพัฒนาครบตามหลักสูตร	ผู้เข้าร่วม ≥ 90% เข้าร่วมกิจกรรมได้เต็มเวลา	ทรัพยากรไม่เพียงพอในการถ่ายทอดและสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ได้อย่างต่อเนื่อง	-				
		Actual	0																				
4 ประเมินผลงานผู้เข้ารับการพัฒนา		Plan	20									10	10			คะแนนทดสอบหลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรม	ผู้เข้าร่วม ≥ 70% สามารถนำเสนองานที่มีคุณภาพ	ผู้อบรมได้รับการพัฒนาทักษะในการนำเสนอ	-				
		Actual	0																				
5 สรุปผลการพัฒนาเทียบกับเป้าหมาย สรุปข้อเสนอแนะเพื่อนำมาหลักสูตร และเสนอผู้บริหาร		Plan	5											5		รายงานสรุปผลการพัฒนา	ไม่ได้ทำข้อเสนอแนะไปปรับปรุง	1. การรวบรวมข้อมูลประเมินจากหลายแหล่งอาจมีข้อจำกัด ทำให้ข้อมูลมีความวิเคราะห์ไม่ถูกต้อง 2. การสรุปผลการประเมินมีความซับซ้อนจากการเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจ (Business Objectives) ที่หลากหลาย 3. ความสำเร็จในการพัฒนาขึ้นอยู่กับหรือไม่มีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องการทราบ	1. ตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำมาวิเคราะห์และจัดทำรายงาน 2. การจัดทำรายงานต้องมีการแปลผลการพัฒนาเป็น ตัวชี้วัดที่เฉพาะเจาะจง (KPIs) ที่ชัดเจนได้ (เช่น ผลกระทบต่อยอดขาย, การเติบโตของหุ้น, หรือความพึงพอใจของลูกค้า) เพื่อให้ผู้บริหารเห็นผลกระทบที่ชัดเจน 3. สรุปประเด็นหลัก (Executive Summary) อย่างเป็นระบบที่ง่าย และชัดเจนและสามารถนำไปใช้เพื่อและมีการนำเสนอที่เน้นข้อมูลที่สำคัญที่สรุปผลการประเมินและข้อเสนอแนะ				
		Actual	0																				
		รวม	100	5	15	5	10	10	10	10	10	10	10	5	0					รวมค่าใช้จ่าย	-	500,000.-	

แผนที่ 3 ปรับ Mindset ปลุก Passion บิน Performance

ชื่อแผนปฏิบัติการ: ปรับ Mindset ปลุก Passion บิน Performance														เป้าหมาย :พนักงานระดับปฏิบัติการได้รับการพัฒนาและมีผลภาพดีขึ้น ร้อยละ 70 Leading: จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมการพัฒนาในหลักสูตรที่กำหนด ร้อยละ 80 Lagging: ผลการเปรียบเทียบผลสำรวจของหัวหน้างานต่อพนักงานที่ได้รับการพัฒนาที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 70																													
วัตถุประสงค์ : เพื่อเพิ่มผลผลิตของบุคลากร																																											
SO1. ยกระดับบทบาท HR และพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร/บุคลากรให้พร้อมสู่ยุคดิจิทัลและการแข่งขันในอนาคต กลยุทธ์ : 2.พัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล														ระยะเวลาดำเนินการ กุมภาพันธ์ - สิงหาคม 2569																													
กิจกรรมหลัก														ผู้รับผิดชอบหลัก : ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล																													
														รายละเอียดกิจกรรม		ระยะเวลาดำเนินการ												ผลที่ได้รับ		ความเสี่ยงหรือปัจจัยความสำเร็จ		Root Cause		Mitigation Plan		ผู้รับผิดชอบในชั้นตอน		ค่าใช้จ่าย					
																																						งบลงทุน		งบทำการ			
1สำรวจ Mindset ของกลุ่มเป้าหมาย โดยการใช้แบบสอบถาม Mindset Self-Assessment และสรุปผล														Plan 10														Actual 0		ผลการสำรวจ Mindset ของพนักงาน		แบบสอบถามไม่ตรงกับที่ต้องการสำรวจ		1. วัตถุประสงค์ของการสำรวจไม่ชัดเจน ทำให้การตอบกลับไม่ตรงจุด 2. การตอบกลับไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ แต่เป็นการตอบกลับโดยบังเอิญ		1. กำหนดนิยามและขอบเขตของ "Mindset" ที่ต้องการวัดให้ชัดเจน 2. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย (Try Out) เพื่อปรับแก้แบบสอบถามก่อนใช้จริง		กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล		-		100,000	
2ออกแบบหลักสูตร และขออนุมัติจัดการอบรม "พลังความคิดใจความลับสู่ความสำเร็จ"														Plan 10														Actual 0		หลักสูตรการอบรม		กำหนดจุดที่จะ Focus ไม่ชัดเจน		1. ไม่มีการวิเคราะห์ Mindset ที่เป็น Pain Point ของกลุ่มเป้าหมาย 2. ไม่ได้กำหนดว่าจะวัด gap mindset ตัวไหน		1. สอบถามหัวหน้างานและกลุ่มเป้าหมาย 2. สรุป Mindset ให้ชัดเจนก่อนจัดทำหลักสูตร							
3จัดการอบรมโดยการใช้กิจกรรมกลุ่ม เกม และใช้ Case Study														Plan 60														Actual 0		ผู้เข้าอบรม > 80% แสดงพฤติกรรมการมีส่วนร่วมเชิงบวก		ผู้อบรมไม่สนใจเข้าร่วมกิจกรรม		1. กิจกรรม Workshop ไม่น่าสนใจหรือไม่ท้าทาย 2. ผู้เข้าร่วมไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมกับงานจริง		1. ออกแบบกิจกรรม Workshop โดยใช้กรณีศึกษา (Case Study) ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องจริง 2. แบ่งกลุ่มและกำหนดสิ่งให้กิจกรรมและเชื่อมโยงและสะท้อนกลับ							
4สรุป Feedback จากผู้เข้าอบรมและหัวหน้างาน														Plan 10														Actual 0		> 70% ของผู้เข้าอบรมได้รับการยืนยันจากหัวหน้างานว่ามีพฤติกรรมเชิงบวกเพิ่มขึ้น		หัวหน้างานไม่ทำแบบประเมิน		1. หัวหน้างานมีภาระงานมาก 2. หัวหน้างานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และความสำคัญของการประเมิน 3. แบบประเมินไม่มีความหมายและไม่สะดวกในการใช้		1. สื่อสารถึงหัวหน้างานเพื่อขอความเห็นและคำแนะนำเกี่ยวกับจุดประสงค์ 2. ออกแบบการประเมินให้สั้น กระชับ และสะดวกทำแบบสอบถามออนไลน์ได้							
5รายงานสรุปผลการอบรม และเสนอแนะแนวทางปรับปรุงสำหรับกลุ่มต่อไป														Plan 10														Actual 10		รายงาน และข้อเสนอแนะ		ข้อมูลไม่ได้ถูกนำไปปรับกับผู้อบรมกลุ่มต่อไป		1. การรวบรวมข้อมูลประเมินจากหลายแหล่งอาจผิดพลาดทำให้ข้อมูลที่น่าวิเคราะห์ไม่ถูกต้อง 2. รายงานมีเนื้อหาหนักเกินไป ไม่กระชับ หรือไม่เน้นประเด็นสำคัญ		1. ตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำมารวบรวมและจัดทำรายงาน 2. สรุปประเด็นหลักความเชื่อแบบและเชิงกลยุทธ์ ในหน้าเดียว และมีการนำเสนอที่เน้นข้อมูลที่สรุปมาอย่างกระชับและชัดเจน							
รวม														100		0																						รวมค่าใช้จ่าย		-		100,000	

แผนที่ 4 แผน Talent Impact

ชื่อแผนปฏิบัติการ: แผน Talent Impact: พลัง Talent สร้างผลลัพธ์ให้องค์กร														เป้าหมาย : พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกได้รับการพัฒนาตามหลักสูตรที่กำหนด ร้อยละ 100 Leading: พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกผ่านการประเมินตามเกณฑ์และหลักสูตรที่กำหนด ร้อยละ 80 Lagging: จำนวน 2 นวัตกรรมที่มาจาก Talent ที่นำมาต่อยอดเพื่อลดต้นทุนหรือสร้างธุรกิจใหม่															
วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้สร้างนวัตกรรมที่สามารถต่อยอดให้กับธุรกิจขององค์กร																													
SO1. ยกระดับบทบาท HR และพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร/บุคลากรให้พร้อมสู่ยุคดิจิทัลและการแข่งขันในอนาคต กลยุทธ์ : 3. สร้างความผูกพันและสร้างรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ/ศักยภาพสูง														ผู้รับผิดชอบหลัก : ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล						ระยะเวลาดำเนินการ: ตุลาคม 2568 - สิงหาคม 2569									
กิจกรรมหลัก			ร้อยละของกิจกรรม		ระยะเวลาดำเนินการ										ผลที่ได้รับ		ความเสี่ยงหรือปัจจัยความสำเร็จ		Root Cause		Mitigation Plan		ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน		ค่าใช้จ่าย				
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.											ส.ค.	ก.ย.	งบลงทุน	งบทำการ	
1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา Talent ให้ผูกกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4 ด้านหรือ กลยุทธ์ หรือ ค่านิยมขององค์กร เช่น การเติบโตของธุรกิจ นวัตกรรม ประสิทธิภาพ เป็นต้น			Plan	10	10												วัตถุประสงค์เพื่อมาจัดทำหลักสูตร	หลักสูตรไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์		1. ขาดการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ในการออกแบบหลักสูตร 2. การวัดความสำเร็จของโครงการยากเกินไป		1. เชิญผู้บริหารระดับสูงหรือตัวแทนจากฝ่ายยุทธศาสตร์มาช่วยร่วมออกแบบการออกแบบหลักสูตร 2. จัดทำตาราง Milestone เพื่อเชื่อมโยงแผนกับกลยุทธ์กับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน		กองพัฒนาศักยภาพบุคคล และกองบริหารทั่วไป		-		500,000	
			Actual	0																									
2 ประเมิน Talent และทบทวนการจัดกลุ่ม Talent			Plan	10		5	5										กลุ่มของ Talent แบ่งเป็น ศักยภาพสูง ปานกลาง และต้องพัฒนา	การประเมินแบบลำเอียง		1. เกณฑ์การประเมินไม่ได้ชัดเจน 2. ผู้ประเมินใช้เกณฑ์ที่ลำเอียง หรือได้รับอิทธิพลจากอคติส่วนตัว (Bias) หรืออคติ (Recency Effect) 3. ประเมินโดยคนคนเดียว		1. ใช้เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน 2. ผู้ประเมินใช้เกณฑ์ (Behavioral Indicators) 3. จัดอบรมให้กับผู้ประเมินเรื่องวิธีการประเมินที่ละเอียดถี่ถ้วน 4. ใช้คณะกรรมการในการพิจารณา							
			Actual	0																									
3 จัดทำหลักสูตร ดำเนินการพัฒนาแบบ 70-20-10 และประเมินผลด้วยวิธี OKR			Plan	60				5	5	5	5	10	10	20			หลักสูตรการพัฒนา และผลการประเมิน OKR	Talent ไม่มีเวลา หรือเข้าร่วมการพัฒนาน้อยกว่า 70% ของหลักสูตร		1. ขาดการสนับสนุนจากหัวหน้างานโดยตรง 2. ขาดงานที่มีประสิทธิภาพ 3. รูปแบบการพัฒนาไม่ยืดหยุ่น		1. จัดสรรส่วนหนึ่งของ HR พนักงาน Talent และหัวหน้างาน 2. ขาดงานที่มีประสิทธิภาพ 3. จัดทำตารางการเรียนรู้ 4. ออกแบบการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่น 5. มีส่วนที่เป็น Online Self-Paced Learning							
			Actual	0																									
4 สรุปผลการพัฒนา รายงานและจัดกิจกรรมให้ Talent ได้นำผลงานมาแสดง			Plan	20									5	5	10		มีโครงการที่ต่อยอดธุรกิจขององค์กร และ Talent ได้รับการยอมรับ	ผู้บริหารและพนักงานไม่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมของ Talent		1. ส่วนพนักงานเองยังไม่มีความกระตือรือร้น 2. กิจกรรมไม่น่าสนใจ และไม่มีแรงจูงใจในการเข้าร่วม 3. คิดว่ากิจกรรมที่เสียเวลาไม่ได้ก่อให้เกิดผล		1. จัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ 2. จัดกิจกรรมที่สั้น 30-40 นาที และให้รางวัลที่โดนใจพนักงาน							
			Actual	0																									
รวม			100	10	10	5	5	5	5	5	5	10	15	25	10	0							รวมค่าใช้จ่าย	-	500,000				

แผนที่ 5 แผน Work-Life Balance

ชื่อแผนปฏิบัติการ: แผน Work-Life Balance: พัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน													เป้าหมาย : ผลการสำรวจ Happy Work Place เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 0.5% Leading: จำนวนพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมและผลสำรวจความพึงพอใจของกิจกรรม ร้อยละ 80 Lagging: ผลสำรวจ Happy Work Place ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาและปรับบทบาทพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้คิดเชิงธุรกิจ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
SO2. สร้างความผูกพันและอํารงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ พร้อมเพิ่มประสิทธิภาพระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล กลยุทธ์ : 3. สร้างความผูกพันและอํารงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ/ศักยภาพสูง													ผู้รับผิดชอบหลัก: ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล					ระยะเวลาดำเนินการ: ตุลาคม 2568 - กันยายน 2569																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
กิจกรรมหลัก													รายละเอียดของกิจกรรม		ระยะเวลาดำเนินการ										ผลที่ได้รับ		ความเสี่ยงหรือปัจจัยความสำเร็จ		Root Cause		Mitigation Plan		ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน		ค่าใช้จ่าย																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
1 นำเสนอปรากฏการณ์วิเคราะห์ Work-Life Balance ปีที่ผ่านมา และพิจารณาคัดเลือกโครงการ													Plan	9	2	2	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											

แผนที่ 6 แผน E-Learning

ชื่อแผนปฏิบัติการ: แผน E-Learning: พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง													เป้าหมาย : พนักงานผ่านการประเมินผล ร้อยละ 80 Leading: จำนวนหลักสูตรที่พร้อมเรียนรู้ไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตร Lagging: ร้อยละของพนักงานผ่านอบรมมากกว่า ๘0%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
วัตถุประสงค์ : เพื่อปรับปรุงระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานจนสามารถเข้าถึงได้ง่าย																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
SO2. สร้างความผูกพันและสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ หรือเพิ่มประสิทธิภาพระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล กลยุทธ์ : 4. เพิ่มประสิทธิภาพของระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล													ผู้รับผิดชอบหลัก: ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล					ระยะเวลาดำเนินการ: ตุลาคม 2568 - กันยายน 2569																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
กิจกรรมหลัก													ร้อยละของกิจกรรม		ระยะเวลาดำเนินการ										ผลที่ได้รับ		ความเสี่ยงหรือปัจจัยความสำเร็จ		Root Cause		Mitigation Plan		ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน		ค่าใช้จ่าย																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
													Plan		10		5		5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									

แผนที่ 7 โครงการ HR Re-Design

ชื่อแผนปฏิบัติการ: โครงการ HR Re-Design: ปรับปรุงกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล														เป้าหมาย : จำนวนกระบวนการที่นำมาปรับปรุง 2 กระบวนการ									
วัตถุประสงค์ : เพื่อทบทวน และปรับปรุงระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ถูกต้อง และลดขั้นตอนกระบวนการ														Leading: ร้อยละ 100 ความสำเร็จของการดำเนินการตามกิจกรรม Lagging: ร้อยละความพึงพอใจต่อ HR >80%									
SO2. สร้างความผูกพันและอำนาจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ พร้อมเพิ่มประสิทธิภาพระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล กลยุทธ์ : 4. เพิ่มประสิทธิภาพของระบบ HR ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล														ผู้รับผิดชอบหลัก: ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล					ระยะเวลาดำเนินการ: ตุลาคม 2568 - สิงหาคม 2569				
กิจกรรมหลัก		ร้อยละของกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ											ผลที่ได้รับ	ความเสี่ยงหรือปัจจัยความสำเร็จ	Root Cause	Mitigation Plan	ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน	ค่าใช้จ่าย				
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.						ก.ย.	งบลงทุน	งบทำกำไร		
1	รวบรวมกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล และหาวิธีใหม่ที่ประนีประนอมเพื่อคัดเลือกกระบวนการที่ตอบสนองต่อยุคศาสตร์	Plan 15	5	5	5										ได้กระบวนการที่จะปรับปรุง	ผู้บริหารฝ่ายไม่สนใจเข้าร่วมการหารือ	1. การสื่อสารวัตถุประสงค์การไม่ชัดเจน ทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความสับสน 2. เวลาในการปฏิบัติงาน ไม่เพียงพอ 3. แผนงานที่กว้างขวางเกินไป	1. งานล้นและสับสนกับงานเดิมซึ่งมีกัน 2. มีผู้เกี่ยวข้องในการปรับปรุง (เช่น เวลาที่ยุ่งเหยิง, ต้นทุน และประโยชน์ที่ได้รับ) 3. แผนงานที่กว้างขวางเกินไป	หน่วยงานที่รับผิดชอบระบบที่ได้รับการคัดเลือก	-	200,000		
	Actual 0																						
2	ทบทวน Workflow ของกระบวนการ และออกแบบแนวทางการปรับปรุง	Plan 30				10	10	10							Workflow และแนวทางการปรับปรุงตามเวลาที่กำหนด	Workflow ปรับปรุงไม่ทันตามเวลาที่กำหนด	1. ขาดการสื่อสารแนวคิด 2. ประเด็นความซับซ้อนของกระบวนการที่ยังไม่ชัดเจน 3. ขาดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน	1. กำหนดขอบเขตของกระบวนการที่จะปรับปรุงให้ชัดเจนและมีกระบวนการควบคุมการเปลี่ยนแปลง 2. แบ่งการดำเนินงานออกเป็นเฟสต่างๆ 3. ใช้เครื่องมือ SMO Chart เพื่อกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ					
	Actual 0																						
3	หาวิธีผู้เชี่ยวชาญ และเริ่มปรับปรุงระบบ	Plan 25					5	10	10						ผู้เชี่ยวชาญ และระบบ	ผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถดำเนินการได้ทันเวลา	1. ขาดการสื่อสาร (Scope of Work) ที่ตกลงกันไว้ไม่ชัดเจน 2. การสื่อสารระหว่างทีมงานและผู้เกี่ยวข้องไม่มีประสิทธิภาพ	1. จัดทำเอกสารข้อกำหนด (Term of Reference - TOR) ที่มีความละเอียดของงานและผลลัพธ์ที่คาดหวังชัดเจน 2. กำหนดตารางการประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ					
	Actual 0																						
4	ทดสอบและยอมรับการใช้ระบบ	Plan 20									10	10			พนักงานมีระบบที่ช่วยในการปฏิบัติงาน	พนักงานไม่เข้าใจในระบบ	1. พนักงานไม่มั่นใจที่จะทำงานซ้ำใจ ไม่ใช้ระบบงานที่รับผิดชอบ 2. ผู้ดูแลระบบไม่ใส่ใจกับการสื่อสาร / สอบ หรือไม่เข้าใจผู้ใช้งาน	1. คัดเลือกพนักงานที่เกี่ยวข้องกับระบบโดยตรง 2. ฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้อง และสอบถามผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ					
	Actual																						
5	ติดตามประเมินผลระบบ และปรับปรุง	Plan 10											10		ผลการติดตามและข้อเสนอแนะปรับปรุงต่อไป	ไม่พบข้อเสนอแนะปรับปรุง	1. การรวบรวมข้อมูลประเมินจากหลายแหล่งอาจผิดพลาด ทำให้ข้อมูลที่มีน้ำหนักความถี่ไม่ถูกต้อง 2. รายงานมีเนื้อหาหายากเกินไป ไม่กระชับ หรือไม่เน้นประเด็น	1. ตรวจสอบและชี้แจงความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำมาวิเคราะห์และจัดทำรายงาน 2. จัดทำแบบประเมิน แบบประเมินสำคัญ					
	Actual																						
รวม		100	5	5	5	10	10	15	10	10	10	10	0							รวมค่าใช้จ่าย	-	200,000	

