



องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประจำปี 2560 – 2565 สำหรับปี 2563 (ฉบับปรับปรุง)

และ

แผนปฏิบัติการทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2563



นมแห่งชาติ ภายในปี 2564

คำนิยาม = องค์การแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับ



สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	2 - 4
ส่วนที่ 1 โครงสร้างการบริหาร	5
1.1 โครงสร้างการบริหารของ อ.ส.ค.	6
1.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน	7 - 11
ส่วนที่ 2 สถานะภาพด้านอัตรากำลัง	
2.1 โครงสร้างบุคลากร	12
2.2 อัตรากำลังตามลักษณะงาน	13 - 14
2.3 โครงสร้างการศึกษา	15 - 16
2.4 โครงสร้างอายุ	17
2.5 จำนวนผู้เกษียณของ อ.ส.ค. (ปี 2563-2573)	18
ส่วนที่ 3 ข้อมูลสำคัญประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บท HR ประจำปี 2560 – 2565	19 - 20
3.1 แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2560-2565 (สำหรับปี พ.ศ. 2563) ฉบับปรับปรุง	21 - 22
3.2 ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี (2560 - 2579)	23
3.3 ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงานบุคคล อ.ส.ค. โดย TRIS (ประจำปี 2561)	24 - 27
3.4 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อระบบงาน HR อ.ส.ค.	28 - 29
3.5 เกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 1 หมวดที่ 6 และ หมวดที่ 7	30 - 32
3.6 นโยบายด้าน HR ของผู้บริหารระดับสูง	33 - 34
3.7 Best Practice HR	35 - 37
3.8 ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงานบุคคล อ.ส.ค. โดยTRIS (ประจำปี 2562)	38 - 41
การวิเคราะห์ข้อมูล	
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านทรัพยากรบุคคล	42 - 53
4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบด้านทรัพยากรบุคคล	
4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบด้านทรัพยากรบุคคล	
ส่วนที่ 5 แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2560 – 2565 สำหรับปี 2563 (ฉบับปรับปรุง)	54 - 62
ส่วนที่ 6 แผนปฏิบัติการทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2563	63 - 72
ภาคผนวก	
• ภาพกิจกรรมการทบทวนแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2560 – 2565 สำหรับปี 2563 (ฉบับปรับปรุง)	



บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม องค์การต่างๆ เผชิญสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ "คน" ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร จึงดำเนินการทบทวนแผนแม่บทฯ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กรและทิศทางการบริหารดำเนินงานของกระทรวง กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ อ.ส.ค. (TRIS) เกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 6 และ หมวดที่ 7 และแผนงานภายใน อ.ส.ค. ได้แก่ แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง แผนการตลาดและการขาย แผนส่งเสริมการเลี้ยงโคนม แผน CG/CSR แผนกลยุทธ์การตรวจสอบ แผนแม่บท TPM แผนวิจัยและพัฒนา แผนแม่บทด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตรของ อ.ส.ค. แผน Digital แผน DPO Milk Valley ซึ่งนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการทบทวนแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง เป็นกระบวนการสำคัญ ที่จะดำเนินงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2564 (สำหรับปี 2563) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและขับเคลื่อนให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง จึงได้กำหนดทิศทางของงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ไว้ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงานการทบทวนแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2560 – 2564 (สำหรับปี 2563) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้





แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ขั้นตอนการดำเนินงานการทบทวนแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

DIAGNOSIS

1. ทบทวนโครงการ 18 โครงการของปี 2563
2. นำโครงการ 18 โครงการ มาแบ่งกลุ่มตามผลสัมฤทธิ์
3. ออกแบบโครงการใหม่ให้เป็นการบูรณาการร่วมกัน และปรับลดโครงการเหลือ 17 โครงการ

REDESIGN

1. กำหนดกลยุทธ์ HR
2. จัดทำโครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ HR ปี 2563 (ฉบับปรับปรุง 2563) ภายใต้อายุ 6 กลยุทธ์
 - Strategic HR Structure & HR System Integration
 - ทบทวนHR Competency Based HR
 - PMS (Performance Management System)
 - Cultural Value & Employee Engagement
 - HR Capital MGT & Development
 - HR Innovation 4.0
3. นำเสนอร่างแผนแม่บท HR ให้คณะกรรมการด้านบริหาร

DELIVERY

1. นำเสนอร่างแผนแม่บท HR ให้คณะกรรมการ อ.ส.ค.พิจารณาให้ความเห็นชอบ

วิสัยทัศน์

นมแห่งชาติภายในปี 2564

“บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มุ่งเน้นนวัตกรรม คุณธรรมองค์กร นำไปสู่นมแห่งชาติภายในปี 2564”

พันธกิจ

1. บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่องค์กรนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
2. การบริหารและพัฒนาบุคคลมุ่งองค์กรคุณธรรม
3. ยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน
4. บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นมาตรฐาน

กลยุทธ์

1. Strategic HR Structure & HR System Integration
2. Competency Based HR
3. PMS (Performance Management System)
4. Cultural Value & Employee Engagement
5. HR Capital MGT & Development
6. HR Innovation 4.0

มุมมองด้าน ประสิทธิภาพ

ระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ

มุมมองด้าน คุณภาพ

บุคลากรมีความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน

บุคลากรมีความสุขและความผูกพันต่อองค์กร

มุมมองด้าน ประสิทธิภาพ

มีระบบทรัพยากรบุคคลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ

บุคลากรได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะทั้งในงานปัจจุบันและรองรับงานในอนาคตได้อย่างเป็นมืออาชีพ

มุมมองด้านการ พัฒนาองค์กร

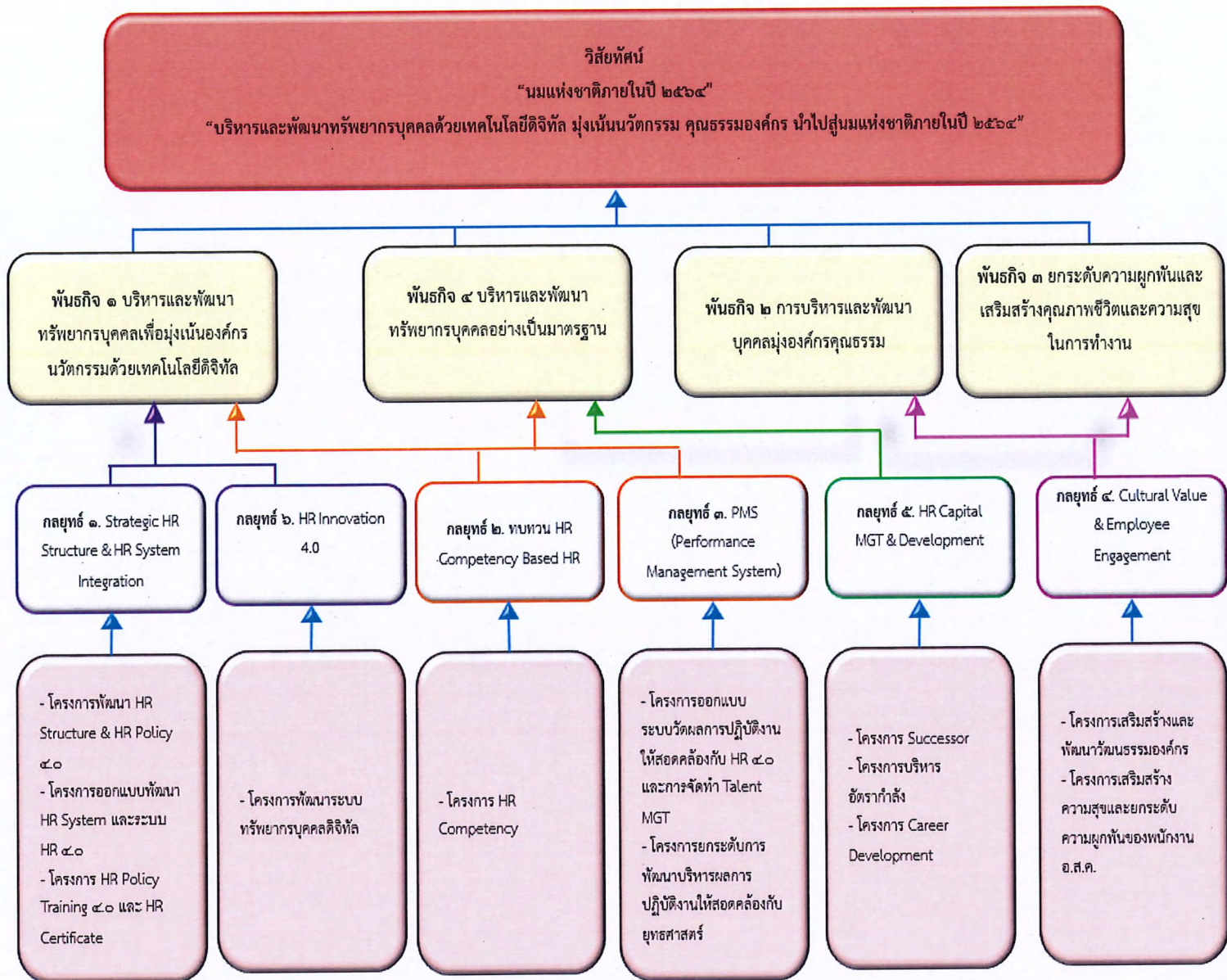
ส่งเสริมการเป็นองค์กรนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยระบบการจัดการความรู้

เป็นองค์กรคุณธรรม

มีการพัฒนาการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล



ประเด็นกลยุทธ์ 6 ประเด็น และโครงการพัฒนาจำนวน 17 โครงการ ดังนี้





ส่วนที่ 1 โครงสร้างการบริหาร

1.1 โครงสร้างการบริหารของ อ.ส.ค.

โครงสร้างการบริหารงานขององค์การส่งเสริมโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ประกอบด้วย
สายงานหลัก 4 สายงาน ได้แก่

1. ด้านการบริหาร ประกอบด้วย 8 หน่วยงาน

1. ฝ่ายอำนวยการ
2. ฝ่ายตรวจสอบภายใน
3. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
4. ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
6. ฝ่ายบัญชีและการเงิน
7. ฝ่ายพัสดุและบริการ
8. กองเลขานุการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม

2. ด้านการตลาด ประกอบด้วย 2 หน่วยงาน

1. ฝ่ายการตลาดและการขาย
2. ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

3. ด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ประกอบด้วย 2 หน่วยงาน

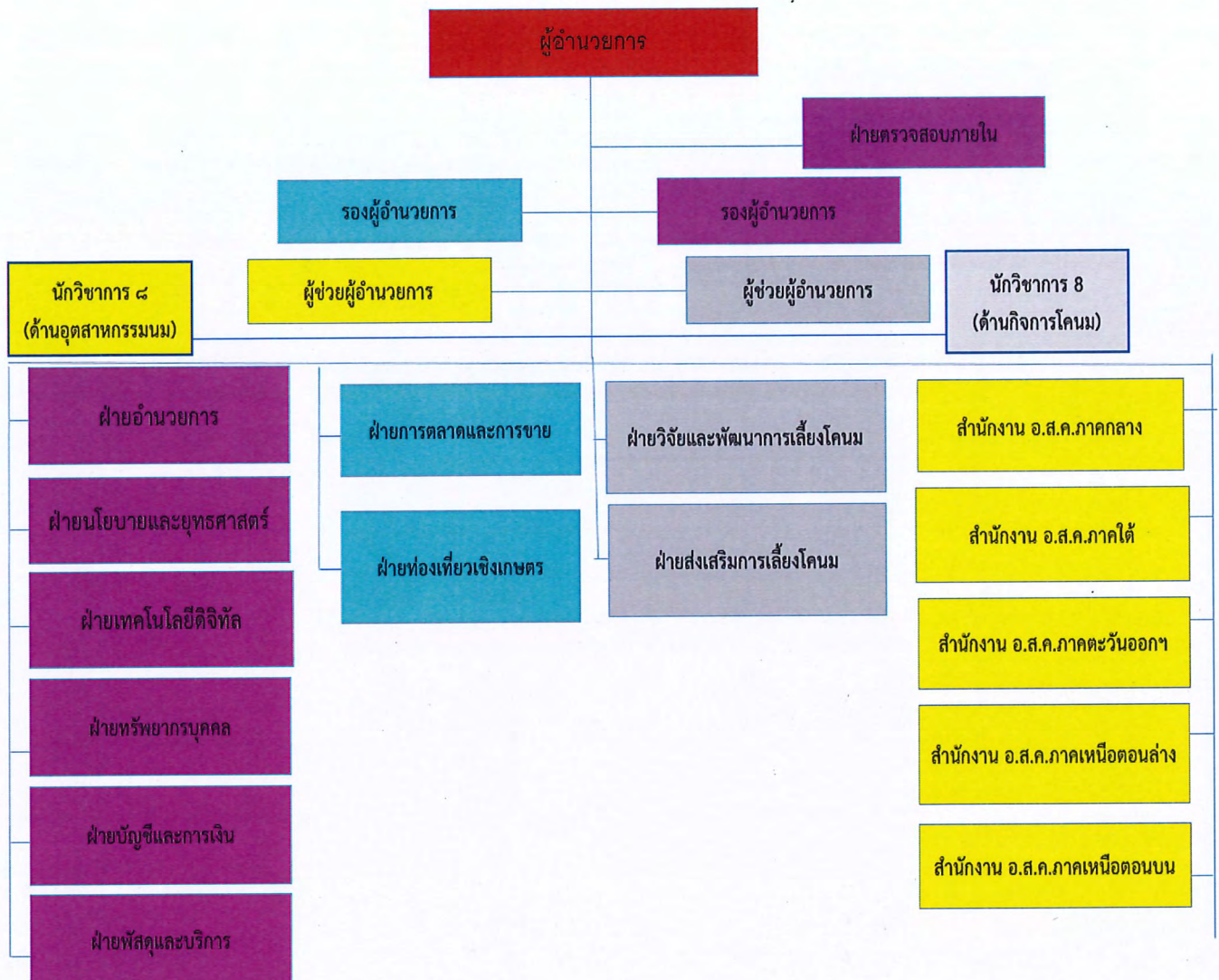
1. ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
2. ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

4. ด้านอุตสาหกรรมนม ประกอบด้วย 5 หน่วยงาน

1. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง
2. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้
3. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง
5. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน



• โครงสร้าง





1.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน

1. ด้านการบริหาร

1.1 ฝ่ายอำนวยการ

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเป็นศูนย์กลางการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

อ.ส.ค. ในฐานะหน่วยงานเลขานุการ อ.ส.ค. และเลขานุการผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รับผิดชอบงานด้านสารบรรณและธุรการกลาง การบริหารงานการประชุม งานประชาสัมพันธ์และกิจกรรมพิเศษ งานการส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร รวมทั้งงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานและปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

1.2 ฝ่ายตรวจสอบภายใน

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานและทุกตำแหน่งให้มีการปฏิบัติตามที่กฎหมาย ข้อบังคับมติคณะกรรมการ ระเบียบ และหรือคำสั่งกำหนดไว้ ทั้งด้านบริหาร ด้านการตลาดและการท่องเที่ยว ด้านอุตสาหกรรมและด้านกิจการโคนม เพื่อให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้บริหารในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการ โดยการประยุกต์ทักษะวิชาชีพของการตรวจสอบภายในในการประเมินระบบและระเบียบ และนำเสนอข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปรับปรุง ให้มีระบบงาน ข้อบังคับและระเบียบในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติ นอกจากนี้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค. และการให้บริการ ให้คำปรึกษาฝ่ายบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค. เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการตามหลัก ธรรมาภิบาล และเป็นหน่วยงานที่ประสานงานกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน(สตง.) เพื่อให้ระบบบัญชีการเงินของ อ.ส.ค. เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้ รวมทั้งจัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายใน อ.ส.ค.เสนอฝ่ายบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค. และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย จากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ โดยแบ่งส่วนงานในระดับกอง ดังนี้

1.3 ฝ่ายนโยบายและแผนงาน

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนวิสาหกิจ แผนงาน โครงการและแผนปฏิบัติ กาจัดทำงบประมาณ ทั้งงบทำการและงบลงทุน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของ อ.ส.ค. งานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของทุกส่วนงานภายใน อ.ส.ค. งานการศึกษา วิเคราะห์ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เพื่อนำมากำหนดนโยบาย เป้าหมายในการจัดทำแผนงานและการดำเนินงานของ อ.ส.ค. เพื่อสนองความต้องการของรัฐ งานการรวบรวมข้อมูล ทั้งภายในและภายนอก อ.ส.ค.เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ทางการบริหาร งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน งานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร งานบริหารมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการและหรือผู้อำนวยการ



1.4 ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การทบทวน พัฒนา ปรับปรุงงานด้านสารสนเทศให้รองรับภารกิจหลัก และ ระบบการบริหารจัดการขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย ตอบสนองความต้องการ ได้อย่างครอบคลุม ทั้งถึงและรองรับเทคโนโลยีแห่งอนาคต การนำระบบสารสนเทศมาใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยคำนึงถึงการลงทุนที่คุ้มค่า ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและสร้างความรู้พร้อมให้กับบุคลากรสู่ Thailand 4.0 การสร้างนวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับระบบการบริหารจัดการและสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล

1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผน ระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การวางแผนอัตรากำลัง การศึกษาและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของ อ.ส.ค. ให้เหมาะสมกับภารกิจ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ตำแหน่ง การจำแนกตำแหน่ง การสรรหาบุคลากร การแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร การปรับหรือเลื่อนขั้นเงินเดือน และค่าจ้างสวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบ การจัดทำและควบคุมทะเบียนประวัติบุคคล งานแรงงานสัมพันธ์ งานกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ งานการส่งเสริมธรรมาภิบาล การดำเนินการเกี่ยวกับวินัยและการพิจารณาโทษ งานกฎหมาย งานการประสานด้านต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกในส่วนที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

1.6 ฝ่ายบัญชีและการเงิน

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานการกำหนดนโยบาย การวางแผน การบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานด้านบัญชีการเงิน บัญชีต้นทุน การวิเคราะห์และแปลความหมายอัตราส่วนทางบัญชี การเงิน งานการจัด การเกี่ยวกับแหล่งเงินทุนระยะสั้น ลูกหนี้ เจ้าหนี้ และการใช้จ่ายเงินสดและปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

1.7 ฝ่ายพัสดุและบริการ

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานการวางแผนและการกำกับ ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ งานการควบคุมดูแลคลังพัสดุกลาง งานอาคารสถานที่ ระบบน้ำ ไฟฟ้า พลังงาน งานรักษาความปลอดภัย งานบริการยานพาหนะ งานกำกับดูแลและบริหารสัญญาเพื่อให้ได้คุณภาพ งานบริการความรับผิดชอบต่อภายนอก และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

1.8 กองเลขานุการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานเลขานุการและการประชุมของคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม และคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม หรือคณะกรรมการที่ อ.ส.ค. เป็นฝ่ายเลขานุการ งานประสานกับคณะกรรมการหรือคณะทำงานทุกคณะ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานนำเสนอคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม งานบริหารจัดการตามมติคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม และคณะกรรมการหรือคณะทำงานเกี่ยวข้องเพื่อปฏิบัติภารกิจให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ โคนมและผลิตภัณฑ์นม พ.ศ. 2551



2. ด้านการตลาดและการท่องเที่ยว

2.1 ฝ่ายการตลาดและการขาย

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานการศึกษา งานบริหารการตลาด วิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด และ จัดทำแผนการตลาดผลิตภัณฑ์ทุกชนิด งานส่งเสริมการตลาด การประสานงานกับหน่วยผลิต ในการวางแผนการผลิต การประสานงานกับแผนการตลาดและการขาย สำนักงานภาค การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ งานส่งเสริมการขาย งานขายผลิตภัณฑ์นมตามช่องทางตลาดดั้งเดิมในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล งานขายผลิตภัณฑ์นมตามช่องทางตลาดสมัยใหม่ งานการค้าระหว่างประเทศ งานติดตามทวงถามหนี้การค้า งานบริหารจัดการระบบรับซื้อโรงเรียนคู่ค้าและผู้บริโภค (Consumer Service) งานบริหารระบบการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการและหรือผู้อำนวยการ

2.2 ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบงานการบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตร งานกิจกรรมธรรมชาติ งานการพัฒนาพื้นที่เพื่อประโยชน์ในการท่องเที่ยว งานบริการบ้านพักเพื่อการท่องเที่ยว โครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเชิงเกษตร และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

3. ด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

3.1 ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบงานการจัดทำกลยุทธ์การขยายเขตการเลี้ยงโคนมของ อ.ส.ค.งานพัฒนาระบบสารสนเทศ งานศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประสิทธิภาพ งานผลิตสื่อสารสนเทศและวิชาการ เพื่อเผยแพร่ งานจัดทำทะเบียนประวัติโคนม และทะเบียนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม งานส่งเสริมและพัฒนาการเลี้ยง โคนมในภูมิภาคอาเซียน งานวางแผนการจัดฝึกอบรมด้านการเลี้ยงโคนมให้แก่ เกษตรกร นิสิตนักศึกษาหรือผู้ที่สนใจ งานจัดทำวารสารโคนม การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม งานจัดการศูนย์การเรียนรู้ฟาร์มโคนมครบวงจร งานวิจัยและพัฒนาด้านการเลี้ยงโคนม งานเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และนวัตกรรมด้านการเลี้ยง โคนม งานความร่วมมือทางวิชาการ และวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษา และหน่วยราชการ งานศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการฟาร์มโคนมอาหารสัตว์และการปรับปรุงพันธุ์โคนม เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดี แล้วจึงนำไปเผยแพร่ ส่งเสริมให้แก่เกษตรกร นิสิต นักศึกษาและผู้สนใจรวมถึงงานการผลิตน้ำเชื้อและการพิสูจน์พันธุ์โคนม และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

3.2 ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการดำเนินการกิจด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ในพื้นที่เขตสระบุรี เขตลพบุรี และเขตนครราชสีมา และการขยายเขตการส่งเสริมแหล่งใหม่ๆ ในภูมิภาคอื่น งานการดำเนินการกิจกรรมการบริการด้านสัตวแพทย์ ผสมเทียม และถ่ายทอดเทคโนโลยีไปสู่ระดับฟาร์มเกษตรกรด้วยวิธีการส่งเสริมการเกษตร งานการดำเนินโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำฟาร์มโคนม งานบริหารจัดการน้ำนมดิบภาพรวมของ อ.ส.ค.ให้เป็นไปตามการผลิตและคุณภาพได้มาตรฐาน งานการดำเนินการกิจกรรมการจัดซื้อและจัดหาจำหน่ายปัจจัยการเลี้ยงโคนม และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ



4. ด้านอุตสาหกรรมนม

4.1 สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานผลิตผลิตภัณฑ์นม การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประกัน

คุณภาพ งานทางด้านงบประมาณ งานทางด้านบัญชีและการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง งานพัสดุ งานด้านการตลาดและการขาย การบริหารงานบุคคล กฎหมาย งานบริหารจัดการน้ำนมดิบ และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

4.2 สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานผลิตผลิตภัณฑ์นม การประกันคุณภาพงานทางด้านงบประมาณ

งานทางด้านบัญชีและการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง งานพัสดุ งานด้านการตลาดและการขาย การบริหารงานบุคคล กฎหมาย งานด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

4.3 สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานผลิตผลิตภัณฑ์นม การประกันคุณภาพ งานทางด้านงบประมาณ งานทางด้านบัญชีและการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง งานพัสดุ งานด้านการตลาดและการขาย การบริหารงานบุคคล กฎหมาย งานด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

4.4 สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง

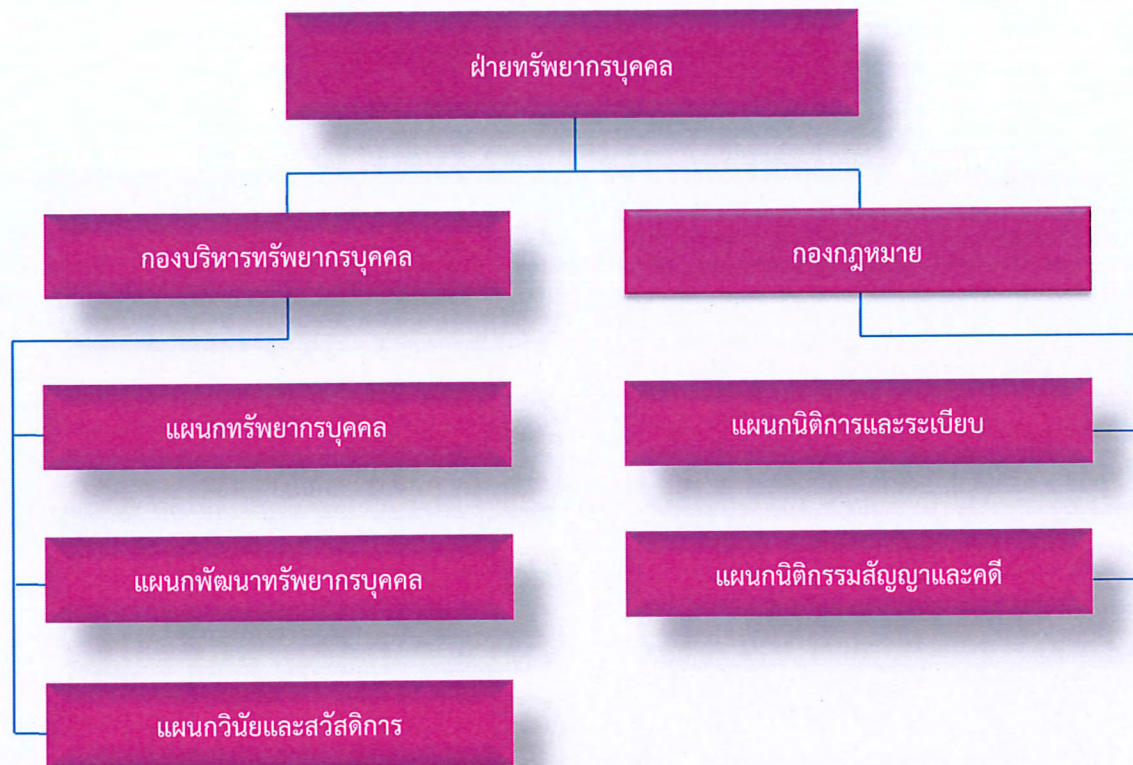
มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานผลิตผลิตภัณฑ์นม การประกันคุณภาพ งานทางด้านงบประมาณ งานทางด้านบัญชีและการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง งานพัสดุ งานด้านการตลาดและการขาย การบริหารงานบุคคล กฎหมาย งานด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

4.5 สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานผลิตผลิตภัณฑ์นม การประกันคุณภาพ งานทางด้านงบประมาณ งานทางด้านบัญชีและการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง งานพัสดุ งานด้านการตลาดและการขาย การบริหารงานบุคคล กฎหมาย งานด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ



โครงสร้างส่วนงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล



โครงสร้างฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีโครงสร้างการทำงานภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แบ่งเป็น 2 กอง 5 แผนก

- กองบริหารทรัพยากรบุคคล แบ่งเป็น 3 แผนก ได้แก่
 - แผนกทรัพยากรบุคคล
 - แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - แผนกวินัยและสวัสดิการ
- กองกฎหมาย แบ่งเป็น 2 แผนก ได้แก่
 - แผนกนิติกรรมสัญญาและคดี
 - แผนกนิติการและระเบียบ

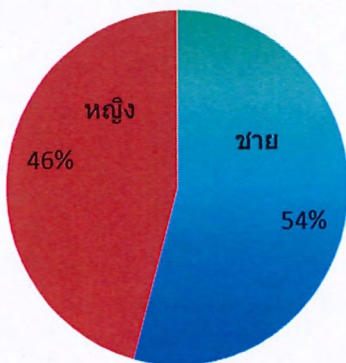


ส่วนที่ 2 สถานะภาพด้านอัตรากำลัง

2.1 โครงสร้างบุคลากร

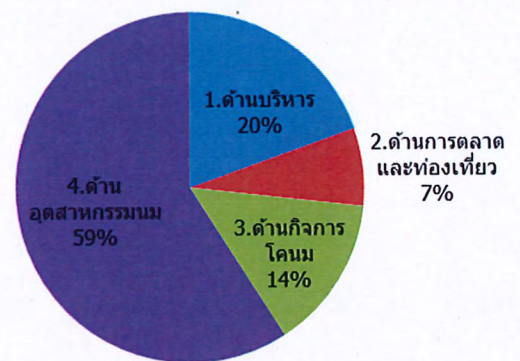
อัตรากำลังขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ข้อมูลเดือนเมษายน 2563 มีจำนวนทั้งสิ้น 1,047 คน โดยมีสัดส่วนของพนักงานชาย-หญิง คิดเป็นร้อยละ 54 และร้อยละ 46 ตามลำดับ

ร้อยละของพนักงานแยกตามเพศ



รูปที่ 1 ร้อยละของพนักงานจำ

ร้อยละของพนักงานจำแนกตามหน้าที่งาน



รูปที่ 2 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามหน้าที่งาน

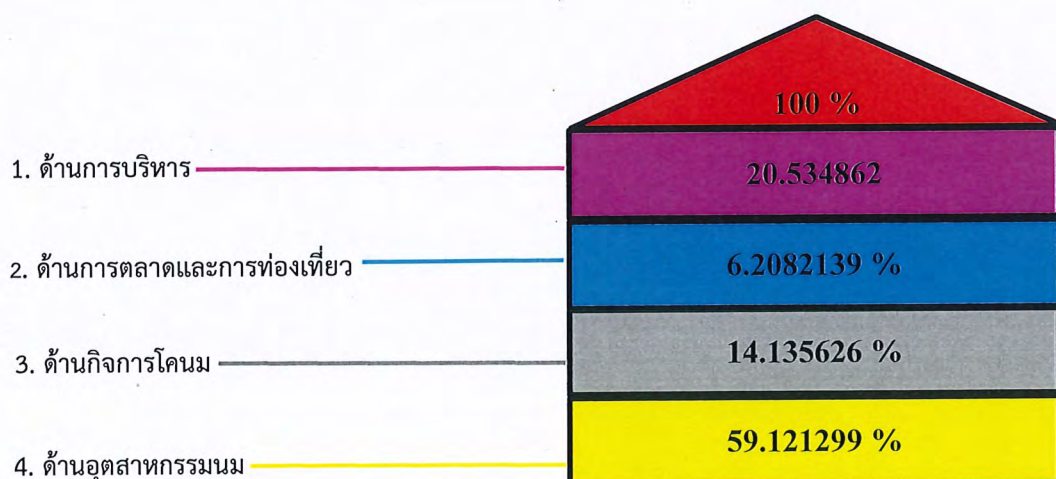


แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

2.2 อัตรากำลังตามลักษณะงาน

ตารางที่ 1 อัตรากำลังจำแนกตามลักษณะตำแหน่งละด้าน ประจำปี 2560 – 2564 (สำหรับปี 2562)

ด้าน	ฝ่าย/สำนัก	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านการบริหาร	ฝ่ายบริหาร	6	0.5730659
	ฝ่ายอำนวยการ	32	3.0563515
	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	16	1.5281757
	ฝ่ายนโยบายและแผนงาน	17	1.6236867
	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	13	1.2416428
	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	33	3.1518625
	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	35	3.3428844
	ฝ่ายพัสดุและบริการ	53	5.0620821
	กองเลขานุการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม	10	0.9551098
	1.ด้านการบริหาร Total	215	20.534862
2. ด้านการตลาดและการท่องเที่ยว	ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร	31	2.9608405
	ฝ่ายการตลาดและการขาย	34	3.2473734
2.ด้านการตลาดและการท่องเที่ยวTotal		65	6.2082139
3. ด้านกิจการโคนม	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม	77	7.3543457
	ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	71	6.7812798
3.ด้านกิจการโคนม Total		148	14.135626
4. ด้านอุตสาหกรรมนม	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง	263	25.119389
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคใต้	137	13.085005
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	104	9.9331423
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนล่าง	67	6.3992359
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบน	48	4.5845272
4.ด้านอุตสาหกรรมนม Total		619	59.121299
โดยรวม		1,047	100





ตารางที่ 2 จำนวนพนักงานจำแนกตามตำแหน่งของสายงาน

1

สรุปรายงานการเพิ่ม-ลด อัตรากำลังพนักงานระหว่างเดือน เมษายน 2563

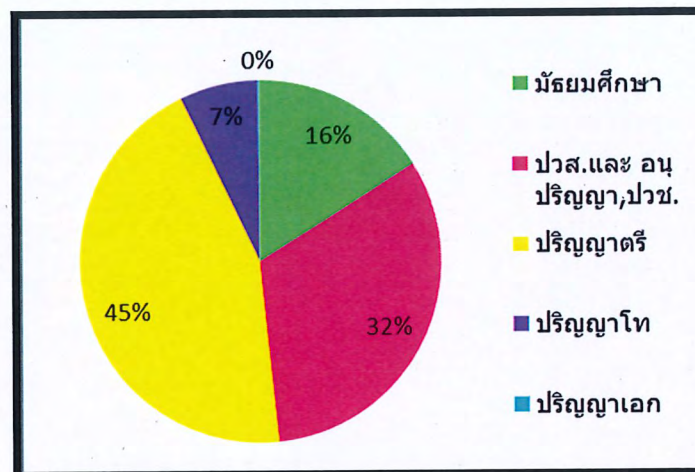
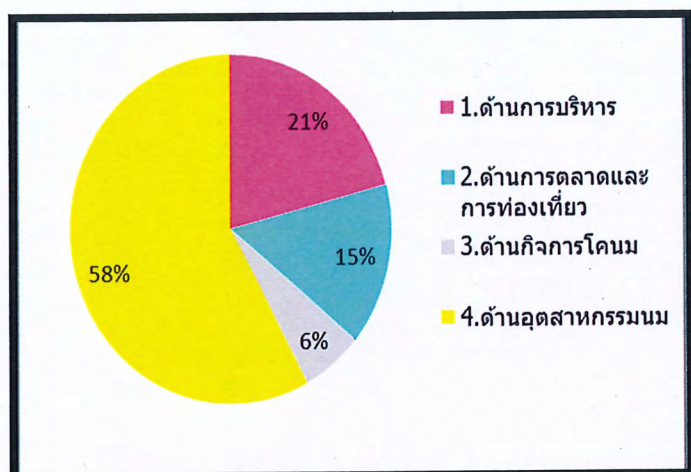
ข้อมูล ณ 30 เมษายน 2563

ฝ่าย/สำนัก	จำนวนพนักงานในแต่ละระดับยกมา												รวม พนักงาน	จำนวน สัญญาจ้าง
	ระดับ	อ.อ.สัญญาจ้าง	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
	กองบริหารทรัพยากร	1	2	2	18	49	116	319	110	300	137	47	1,100	
ผู้อำนวยการ		0											0	
ระดับบริหาร			2	2	2								6	
ผู้อำนวยการ					1	3	6	14	3	2	3	0	32	1
ฝ่ายตรวจสอบภายใน					1	2	4	4	1	4	0	0	16	
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์					1	2	5	4	5	0	0	0	17	
ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล					0	1	4	7	1	0	0	0	13	
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล					1	1	5	17	5	3	1	0	33	
ฝ่ายบัญชีและการเงิน					1	2	4	19	2	2	5	0	35	
ฝ่ายพัสดุและบริการ					1	1	4	12	2	16	9	8	53	
ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม					1	3	6	18	8	20	15	6	77	14
ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม					1	3	3	33	10	13	8	0	71	
ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร					1	2	4	8	4	6	4	2	31	
ฝ่ายการตลาดและการขาย					1	2	5	21	1	2	2	0	34	
สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง(โรงงานนมมวกเหล็ก)					1	6	15	58	16	113	47	7	263	1
สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคใต้(โรงงานนมปราณบุรี)					1	4	10	34	5	62	12	9	137	
สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(โรงงานนมขอนแก่น)					1	4	11	35	7	29	10	7	104	18
สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนล่าง(โรงงานนมสุโขทัย)					1	4	10	15	11	14	11	1	67	10
สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบน(โรงงานนมเชียงใหม่)					1	3	8	12	1	14	3	6	48	
สำนักเลขานุการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม					0	2	2	5	1	0	0	0	10	
รวม		1	2	2	17	45	106	316	83	300	130	46	1047	44
														↑



2.3 โครงสร้างการศึกษา

การศึกษาของพนักงาน อ.ส.ค.ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 45 รองลงมา เป็นระดับ ปวช./ปวท./ปวส./อนุปริญญา ร้อยละ 32 ถัดมาคือ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และต่ำกว่าร้อยละ 16 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 7 จบการศึกษาระดับปริญญาเอกมีสัดส่วนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 0 ตามลำดับ



พันธกิจหน่วยงาน	คน	มัธยมศึกษา	ปวส.หรือเทียบเท่า อนุปริญญา, ปวช.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
1. ด้านการบริหาร	215	20	45	118	32	0
2. ด้านการตลาดและการท่องเที่ยว	148	19	47	74	7	1
3. ด้านกิจการโคนม	65	7	11	40	7	0
4. ด้านอุตสาหกรรมนม	619	108	242	238	31	0

รูปที่ 3 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา



รายละเอียดของวุฒิการศึกษาของพนักงานในแต่ละสายงาน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา

รายงานวุฒิการศึกษาพนักงาน แยกตามสายงาน								
สาย	ฝ่าย/สำนัก	มัธยมศึกษา	ปวส.และ อนุปริญญา	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม	ร้อยละ
1.ด้านการบริหาร	ฝ่ายบริหาร			3	3		6	0.57
	ฝ่ายอำนวยการ	0	6	20	6		32	3.07
	ฝ่ายตรวจสอบและประเมินระบบงาน		2	13	1		16	1.53
	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์		0	10	7		17	1.63
	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล		0	9	4		13	1.25
	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล		9	18	6		33	3.16
	ฝ่ายบัญชีและการเงิน		10	23	2		35	3.35
	ฝ่ายพัสดุและบริการ	20	16	16	1		53	5.08
	กองเลขานุการคณะกรรมการโคนม และผลิตภัณฑ์นม		2	6	2		10	0.96
1.ด้านการบริหาร Total		20	45	118	32	0	215	20.59
2.ด้านการตลาดและการท่องเที่ยว	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม	10	23	37	6	1	77	7.38
	ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	9	24	37	1		71	6.80
2.ด้านการตลาดและการท่องเที่ยว Total		19	47	74	7	1	148	14.18
3.ด้านกิจการโคนม	ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร	7	6	17	1		31	2.97
	ฝ่ายการตลาดและการขาย	0	5	23	6		34	3.26
3.ด้านกิจการโคนม Total		7	11	40	7	0	65	6.23
4.ด้านอุตสาหกรรมนม	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง	50	121	82	10		263	25.19
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคใต้	30	64	36	7		137	13.12
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	13	30	59	2		104	9.96
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนล่าง	4	18	39	6		67	6.42
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบน	11	9	22	6		48	4.60
4.ด้านอุตสาหกรรมนม Total		108	242	238	31	0	619	59.29
โดยรวม		154	345	470	77	1	1047	100.29

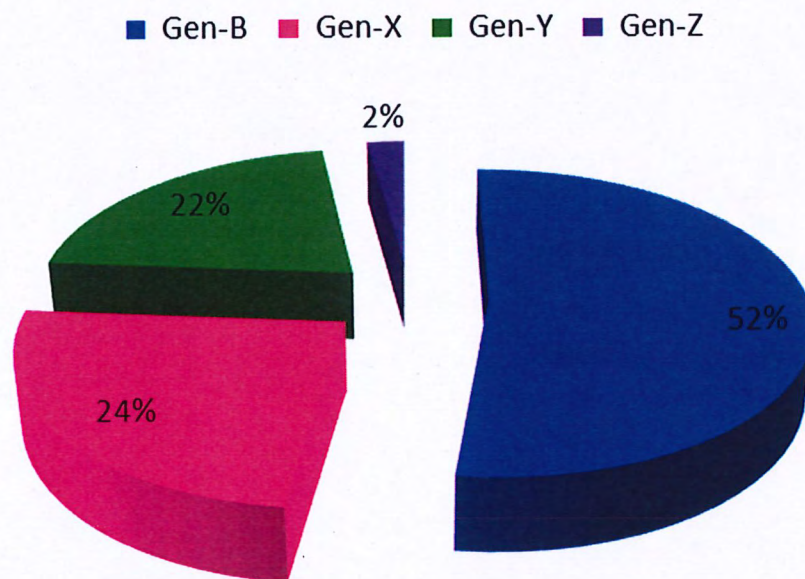


2.4 โครงสร้างอายุ

จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามอายุ

ช่วงอายุ	Generation	จำนวน	ร้อยละ	อายุเฉลี่ย(ปี)
50-60 ปี	Gen-B	545	52.05	54.95
35-49 ปี	Gen-X	255	24.36	55.81
25-34 ปี	Gen-Y	224	21.39	21.54
ต่ำกว่า 25 ปี	Gen-Z	23	2.20	17.00
โดยรวม		1047	100	47.28

กราฟแสดงจำนวนและร้อยละของพนักงาน





2.5 จำนวนผู้เกษียณของ อ.ส.ค. (ปี 2563 – 2573)

ปีเกษียณอายุ	ผู้เกษียณอายุ	ระดับ 6 ขึ้นไป	ระดับ 5	ระดับ 4 ลงมา
2563	45	15	7	23
2564	65	19	16	30
2565	53	7	12	34
2566	48	11	10	27
2567	48	10	8	30
2568	57	9	12	36
2569	59	15	11	33
2570	58	16	17	25
2571	41	7	14	20
2572	45	7	12	26
2573	37	6	7	24



ส่วนที่ 3

ข้อมูลสำคัญประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 - 2565

3.3 ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงานบุคคล อ.ส.ค. โดย TRIS (ประจำปี 2561)

เกณฑ์การประเมิน	คะแนนประเมิน
1. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (20%)	3.2563
1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.2563
2. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (40%)	3.0902
2.1 ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.0932
2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง	3.1563
2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.2500
2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	2.8734
2.2 ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.0813
2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.0813
3. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (40%)	3.4103
3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์	3.2625
3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3.8250
3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.1250
3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม	3.9000
3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.1313
คะแนนรวม	3.2515

ในปีงบประมาณ 2561 TRIS ได้มีการแจ้งผลการประเมินงานบุคคลของ อ.ส.ค. ซึ่งมีการประเมินดีขึ้น จากปีก่อน ๆ เป็นลำดับ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีประเด็นที่ได้รับคะแนนประเมินต่ำจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนาได้แก่ 2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (คะแนน 2.8734) 2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 3.0813) 3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 3.1250) 3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 3.1313) และ 2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง (คะแนน 3.1563) นอกจากนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังได้รับข้อเสนอแนะ จากการสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลในการจัดการทำ Base line ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ ตามตัวชี้วัด สคร. ปี 2563 ทั้ง 8 ด้าน

3.4 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อระบบงาน HR อ.ส.ค.

การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบงาน HR ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนแม่บททรัพยากรบุคคล



3.5 เกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 1 หมวดที่ 6 และ หมวดที่ 7

ในอนาคตอันใกล้ อ.ส.ค.มีแนวโน้มการเข้าสู่ระบบการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ซึ่ง อ.ส.ค. จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมซึ่งจำเป็นต้องศึกษาความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของระบบการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการทบทวนแผนแม่บททรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการทบทวนแผนครั้งนี้ ได้แก่ หมวด 1.การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG) หมวด 6.การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) และ หมวด 7.การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM)

3.6 นโยบายด้าน HR ของผู้บริหารระดับสูง และแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction: SOD)

ในปีงบประมาณ 2563 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี สำหรับแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction : SOD) ต่อ อ.ส.ค. เป็น องค์กร 1) สร้างเสถียรภาพให้กับน้ำมันดิบ 2) เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและ 3) พัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงโคนมอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

3.7 Best Practice HR

ในปี 2562 อ.ส.ค. ได้จัดให้ผู้บริหารด้าน HR พนักงานในสายงาน HR และพนักงานนอกสายงานที่ทำหน้าที่ กำกับดูแล ด้านบุคลากรของหน่วยงาน (Non HR) เช่น กองบริหารฯ พนักงานแผนกบริหารฯ ตามสำนักงานภาคฯ ได้ศึกษาดูงาน และถอดบทเรียนด้านการบริหาร จัดการทุนมนุษย์ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการทำแผนและพัฒนาบุคลากร อ.ส.ค. ได้แก่

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1.บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) | 2.ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ |
| 3.บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) | 4.ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร |

3.8 แผนแม่บท/แผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ภายใน อ.ส.ค.



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นการทบทวน 1 : แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2560-2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2563)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
1. การใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน และการให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	มีการเริ่มใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุง พัฒนาระบบการทำงาน และการให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น โครงการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน ด้วยกระบวนการวิจัยและเทคโนโลยีดิจิทัล และโครงการ Lean	มีการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุง พัฒนาระบบการทำงานและการให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องยังไม่ครอบคลุม ครบทุกหน่วยงาน/กระบวนการงาน	Strategic HR Structure & HR System Integration
2. เป็นองค์กรคุณธรรมที่บริหารองค์กร ด้วยธรรมาภิบาล	มีการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาให้บุคลากร มีธรรมาภิบาลในการทำงานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) และมี คณะกรรมการรับผิดชอบด้านธรรมาภิบาล โดยตรง	ยังไม่มีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร คุณธรรมตามรูปแบบมาตรฐาน	Cultural Value & Employee Engagement



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2563)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
3. องค์กรสมรรถนะสูง มุ่งสู่การเป็นรัฐวิสาหกิจปี	มีการพัฒนาองค์กร และการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ SEPA และตามเกณฑ์การประเมินของ TRIS	การพัฒนาองค์กร และและการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ SEPA และตามเกณฑ์การประเมินของ TRIS ยังไม่ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด	การออกแบบทุนมนุษย์ อ.ส.ค. : HCM
4. เป็นองค์กรแห่งความสุข	อ.ส.ค. มีการจัดทำโครงการเสริมสร้างความสุขและยกระดับความผูกพันของพนักงาน อ.ส.ค. เพื่อสำรวจข้อมูล	เพื่อเป็นการสำรวจข้อมูลที่เป็นปัจจุบันให้สามารถปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานที่แท้จริง	Cultural Value & Employee Engagement
5. มีระบบบริหารพัฒนาบุคลากรด้านกิจการโคนมสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร	มีการพัฒนา/ให้ความรู้กับบุคลากรด้านกิจการโคนม	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการให้บริการขั้นพื้นฐาน รวมถึงการพัฒนาการบริการ	
6. พัฒนานักวิจัยด้านกิจการโคนมพัฒนานักวิจัยด้านอุตสาหกรรมนม	มีการพัฒนานักวิจัยด้านกิจการโคนมพัฒนานักวิจัยด้านอุตสาหกรรมนม บางส่วน เช่น โครงการ R2R	มีการพัฒนากระบวนการคิด และรูปแบบการค้นหางานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ	Strategic HR Structure & HR System Integration
7. จัดเตรียมโครงสร้างการบริหารงานรองรับงานด้านวิจัยของ องค์กร (Dairy Academy)	มีฝ่ายวิจัยฯ ดูแลเฉพาะงานด้านการส่งเสริม	งานด้านการวิจัยยังไม่ครอบคลุมในทุกด้าน	Strategic HR Structure & HR System Integration



การวิเคราะห์ทบทวนข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นในการทบทวน 2 : ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.ระยะ 20 ปี (60-79)

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานการณ์ในปัจจุบัน (ปี 2563)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
1. บริหารองค์กรด้วยคุณธรรมและมุ่งสู่องค์กร แห่งความไว้วางใจ 1.1 มีระดับ ITA ที่เพิ่มขึ้น	- พัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ - ปัจจุบัน มีการวิเคราะห์ผลการประเมินและ นำไปจัดทำแผนในระดับคณะ	- อยู่ในช่วงการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรคุณธรรมตามรูปแบบ มาตรฐาน	Cultural Value & Employee Engagement
2. เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีการพัฒนา นวัตกรรมในการบริหารจัดการองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง	- การทำนวัตกรรมในโครงการ KM - การทำนวัตกรรมในโครงการ R2R	การพัฒนาวัตกรรมการบริหาร จัดการองค์กรยังไม่ทั่วถึงครอบคลุม ในทุกหน่วยงานหรือกระบวนการ	Strategic HR Structure & HR System Integration
3. มีระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ เป็นเลิศรองรับการขับเคลื่อนงานหลักและ งานเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร 3.1 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	- มีแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ปี 2560-2565 - ดำเนินการขับเคลื่อนงานทรัพยากรบุคคลใน แต่ละปีงบประมาณให้เป็นไปตามแผนแม่บท ทรัพยากรบุคคล ปี 2560 -2565 - มีคณะกรรมการHR ดำเนินการติดตามผล	-	Strategic HR Structure & HR System Integration
4. มุ่งพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการ บริหารจัดการภายในองค์กรให้มี ประสิทธิภาพสูง	- จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศที่มี ประสิทธิภาพเพียงพอต่อการปฏิบัติงานและ เป็นไปตามมาตรฐานสากลปัจจุบัน มีการใช้ ระบบ E-HR ในการจัดการข้อมูลด้าน บุคลากร - มีการจัดทำโครงการพัฒนาระบบHR	- มีการใช้งานงาน E-HR ระบบยังไม่ เต็มประสิทธิภาพ - โครงการจะเริ่มดำเนินการในปี 2564	HR Innovation 4.0



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

การวิเคราะห์บทวนข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นการทบทวน 3 : ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงานบุคคล อ.ส.ค. โดย TRIS (ประจำปี 2562)

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2563)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
ประเด็นที่ 1 นโยบาย/กลยุทธ์ 1.1 ควรทบทวนกลยุทธ์ด้าน HR ว่ามีลักษณะเป็น การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือเป็นกล ยุทธ์	1.1 ดำเนินการทบทวนแผนให้มีความ สอดคล้อง กับแผนวิสาหกิจที่มีการ ทบทวนใหม่ในปี 2560-2565 (สำหรับ ปี 2563)ฉบับปรับปรุง	- ยังไม่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ขององค์กรที่มีการทบทวนใหม่ในปี 2563	
ประเด็นที่ 2 สรรหา/อัตรากำลัง การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Work Flow Analysis)ให้ครอบคลุมทุกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้ทราบถึง - อัตรากำลังส่วนขาด (Supply Side) - อัตรากำลังส่วนเกิน (Demand Side)	- ดำเนินการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน ครบทุกฝ่าย/สำนักงาน	-แต่ยังไม่สามารถนำผลจากการ วิเคราะห์มาดำเนินการต่อได้อย่างเป็น รูปธรรม	HR Capital MGT & Development
ประเด็นที่ 3 ตอบแทน/สิทธิประโยชน์ ควรมีการประเมินค่าจ้าง	มีโครงการประเมินค่าจ้างอยู่ในแผนปี 2561 มีเป็นคู่มือเรียบร้อยแล้ว	- ควรมีแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการ นำค่าจ้างมาใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ	Strategic HR Structure & HR System Integration



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2563)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
ประเด็นที่ 4 KPI 4.1 ถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่สายงานและระดับบุคคล 4.2 ติดตามผลดำเนินงานระหว่างปีทั้งระดับสายงานและระดับบุคคล 4.3 นำผลการประเมิน KPI ระดับบุคคลมาเชื่อมโยงการปรับเพิ่มผลตอบแทนจูงใจที่เป็นตัวเงิน	- มีการสร้างความเข้าใจในแบบการประเมินผล - มีการปรับรายละเอียดการประเมินผลให้สามารถมีช่วงเวลาในการพัฒนาและปรับปรุงได้ - มีการปรับระเบียบว่าด้วยการประเมินผลปฏิบัติงานให้เป็น 2 ครั้ง/ปี	- ยังไม่มีการนำผลการประเมินผลของพนักงานมาสร้างเป็นแรงจูงใจใน - การติดตามยังไม่สมบูรณ์ครบถ้วนทันเวลา - มีการดำเนินการแต่ยังไม่ได้นำมาใช้ ในการตอบสนองจูงใจที่เป็นตัวเงิน	PMS (Performance Management System)
ประเด็นที่ 5 HRD 5.1 ทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งระดับผู้บริหารและตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์กร 5.2 Talent ควรมีการต่อยอดและใช้ประโยชน์ผลงานของ Talent	- มีการจัดทำโครงการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจัดทำTalent - มีการจัดทำโครงการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจัดทำTalent	-	HR Capital MGT & Development PMS (Performance Management System)



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานการณ์ในปัจจุบัน (ปี 2563)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
5.3 KM ทบทวนแผนและระบบการจัดการความรู้ขององค์กร	-มีการทบทวนแผนการจัดการความรู้โดยเชื่อมโยงกับโครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ -มีการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	-มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้	
ประเด็น 6 สื่อสาร/แรงงานสัมพันธ์ 6.1 Happy Workplace วิเคราะห์กิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อสร้างประสบการณ์และความประทับใจ (Employee experience) 6.2 ศึกษาปัจจัยที่สร้างความผูกพันองค์กรที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มพนักงาน	-มีการดำเนินโครงการเสริมสร้างความสุขและยกระดับความผูกพันของพนักงาน โดยจ้างที่ปรึกษา ซึ่งอยู่การสำรวจความผูกพัน อ.ส.ค. นำมาพัฒนา -อ.ส.ค.มีการสำรวจความต้องการ การศึกษาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน	นำผลมาวิเคราะห์มาใช้	Cultural Value & Employee Engagement
ประเด็นที่ 7 หลักปฏิบัติ/กฎระเบียบ	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่มีผลการนำผลสรุปที่ได้จากรายงานผลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของพนักงานมาจัดทำแผนปรับปรุงและแก้ไขที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน HR อย่างเป็นรูปธรรม	
ประเด็น 8 IT		-	HR Innovation 4.0



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2563)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
ประเด็นที่ 9 ความปลอดภัย สุขอนามัย 1. ควรมีการสื่อสารและจัดกิจกรรมรณรงค์ เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยและให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงกับพิบัติที่อาจเกิดขึ้น 2. จัดทำแผนงานด้านความปลอดภัยในการทำงานระยะสั้นและระยะยาว ให้มีความชัดเจน	- ดำเนินการโครงการ Safety day - มีการจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาว	- -	Cultural Value & Employee Engagement Cultural Value & Employee Engagement
ประเด็นที่ 10 การเพิ่มศักยภาพด้าน HR - พัฒนาทักษะด้านการบริหารงาน HR ให้แก่ผู้บริหารสายงาน	ดำเนินโครงการพัฒนา HR Structure โครงการออกแบบพัฒนา HR System และ HR Certificate	-มีการฝึกอบรมบุคลากรตามโครงการ HR Certificate	Cultural Value & Employee Engagement



การวิเคราะห์ทบทวนข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นการทบทวน 4 : ผลการประเมินความพึงพอใจต่อระบบงาน HR ของ อ.ส.ค.

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานการณ์ปัจจุบัน (ปี 2563)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
1. การจัดเตรียมและพัฒนาแหล่งข้อมูลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน เช่น ห้องสมุด (4.4)	คณะทำงานด้านนวัตกรรมของ HR ได้ดำเนินการศึกษารูปแบบแหล่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ อ.ส.ค.	ดำเนินการแล้วเสร็จ แต่ยังไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์	
2. การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร (4.5)	ข้อมูลข่าวสารมีการแจ้งเวียนในระบบ E-office	ยังมีความล่าช้า	Strategic HR Structure & HR System Integration
3. ท่านได้ทราบหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในอาชีพ (ตำแหน่ง) อยู่เสมอ (5.1)	ได้มีการแจ้งเวียนคู่มือ หลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในอาชีพ (ตำแหน่ง)	สื่อสารทางระบบเว็บไซต์ อ.ส.ค.	HR Capital MGT & Development
4. ความชัดเจนในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน (5.2)	มีการแจ้งเวียนเอกสารแล้ว และประกาศทางเว็บไซต์	การสื่อสารยังไม่ทั่วถึง	HR Capital MGT & Development
5. การจัดกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ (6.9)	มีการจัดกิจกรรมความปลอดภัยในการทำงานทุกสำนักงานภาค (วันสัปดาห์ความปลอดภัย)	ยังไม่มีกรอบตามที่กฎหมายกำหนด	Cultural Value & Employee Engagement
6. การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ (2.4)	จัดทำโครงการสื่อสารแรงงานสัมพันธ์	ยังดำเนินการไม่ครบถ้วนทุกประเด็น/ปัญหา	
7. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน	การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ	มีการสื่อสารด้าน HR มากขึ้น	Strategic HR Structure & HR System Integration



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2562)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
8. ระบบความพึงพอใจในระบบสารสนเทศ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน (7.2)	-มีโปรแกรม E-HR แต่ยังไม่ใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ -เนื่องด้วย ฝทบ.มีโครงการในการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลดิจิทัล	-โปรแกรม E-HR ใช้งานได้ในส่วนงาน (แผนก) แต่บางแผนกยังไม่สามารถใช้งานได้ -อ.ส.ค.มีการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลด้านดิจิทัล	HR Innovation 4.0
9. เมื่อมีปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ท่านได้รับการช่วยเหลือและได้รับคำแนะนำแก้ปัญหาจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล (9.1) 10. ท่านได้รับโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (9.2) 11. ความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารบุคคล (9.3)	มีการดำเนินการโครงการแรงงานสัมพันธ์สัญจร โดยการรวบรวมประเด็นปัญหาเพื่อทำการวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไข แต่ยังไม่ครบถ้วนทุกประเด็น/ปัญหา	ยังดำเนินการแก้ไขปัญหาไม่ครบทุกประเด็น	
12. การได้รับค่าตอบแทนเป็นธรรม และเหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ	-การนำประเมินรายบุคคลมาใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี -ขาดลามาสาย	แนวทางการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน	
13. การจัดสรรสวัสดิการต่างๆ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน	ดำเนินการตามระเบียบ ข้อบังคับ อ.ส.ค.	ยังไม่มีมีการสำรวจความต้องการของพนักงาน	



การวิเคราะห์บทวนข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นในการทบทวน 5 : ข้อกำหนดด้าน HR ในเกณฑ์การประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2563)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
1. โครงสร้างองค์กรและการกระจายอำนาจ	- ได้มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรโดยมีลักษณะการกระจายอำนาจตามสายงานบังคับบัญชา - มีการวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อเพิ่มให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กร	- อ.ส.ค. ประกาศใช้โครงสร้างใหม่เป็นที่เรียบร้อยแล้ว - มีการจัดทำโครงการการบริหารอัตรากำลัง	HR Capital MGT & Development
2. บริหารอัตรากำลัง (สรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย)	- จะมีการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังหลังจากทบทวนโครงสร้าง - การสรรหาการคัดเลือก การแต่งตั้ง โยกย้าย มีการดำเนินการตามระเบียบ อ.ส.ค.	- การบรรจุแต่งตั้งยังไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับความต้องการทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ - แต่ละหน่วยงานไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร	HR Capital MGT & Development
3. Succession Plan Talent Management การเตรียมบุคลากรให้รองรับยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงใช้สมรรถนะหลักองค์กร	มีการจัดทำโครงการในการจัดทำระบบ Succession Plan และ Talent	ดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปตามระบบ Succession Plan Talent	PMS (Performance Management System) HR Capital MGT & Development



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2563)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
4. บริหารขีดความสามารถและความก้าวหน้าในอาชีพ Competency Career Path IDP	- มีการประเมินขีดความสามารถของบุคลากร โดยระบบ Competency - Career Path มีการจัดทำระบบเส้นทางความก้าวหน้าแล้ว	- ยังมีบางหน่วยงานที่ผู้บริหารยังไม่เป็นไปตามคู่มือ Competency - ดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปตามระบบ Career Path	-
5. ระบบบริหารผลการดำเนินงาน PMS และค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์แรงจูงใจ	- มีการนำระบบผลการประเมิน ปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมินผลรายบุคคล - คาดว่าจะมีการปรับระบบการประเมินผล	-ทำการประเมินจาก 1 ครั้งต่อปี เปลี่ยนเป็น 2 ครั้งต่อปี	-PMS (Performance Management System)
6. ระบบการพัฒนาและเรียนรู้ (ระดับผู้นำบุคลากร/ฝ่ายงาน/องค์กร HRD ฝึกอบรม KM OL LO Innovation	- KM มีการจัดการความรู้ - มีแผนฝึกอบรมตามแผนที่สอดคล้องกับแผนแม่บท HR - OL มีการเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กรรู้และรับผิดชอบ - Innovation มีการดำเนินงานใน 2 มิติ ประกอบด้วย KM, และโครงการ R2R+KM	- การนำไปเชื่อมโยงในระบบ IT	- พัฒนาระบบร่วมกับ IT
7. เสริมสร้างค่านิยมให้ไปสู่วัฒนธรรมองค์กร (เชื่อมโยงกับระบบองค์กร	มีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรโดยมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นไปตามวัฒนธรรมองค์กร และนำไปเชื่อมโยง KPI รายบุคคล	-	-Cultural Value & Employee Engagement



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2563)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
8. แรงงานสัมพันธ์	- มีคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์	-	
9. สภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงาน (สุขภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย)	- มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปี	ไม่ครอบคลุมความต้องการของพนักงาน อ. ส.ค.อย่างแท้จริง	Cultural Value & Employee Engagement
10. การสร้างความพึงพอใจ และความผูกพัน (ความผูกพัน) ให้กับบุคลากร	- มีการดำเนินโครงการร่วมกัน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความสุขและความผูกพันต่อองค์กร	ยังไม่มีกำหนดแผนสร้างความผูกพันองค์กร	Cultural Value & Employee Engagement
11. ระบบงาน HRIS/HR Account/HR Research HR Audit งานด้านการตรวจสอบ	- HR Audit มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน - HRIS ระบบสารสนเทศด้าน HR มีการดำเนินงานด้าน e-HR - ด้าน HR Search มีการดำเนินงาน 2 มิติ (R&D) และ Survey Research - HR Account	- การเก็บข้อมูล และการประมวลผล เพื่อนำมาใช้ยังไม่ครบถ้วน	HR Innovation 4.0



การวิเคราะห์บทวนข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นในการทบทวน 6 : ด้านนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2562)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
1. มุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี	มีการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เช่น โครงการ R2R	-การส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมครอบคลุมทุกสายงานหรือทุกหน่วยงาน แต่ยังไม่สามารถนำบางเรื่องมาต่อยอดได้	Strategic HR Structure & HR System Integration
2. มุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล	มีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ทำงานตามหลักธรรมาภิบาลในส่วนของการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	-	Strategic HR Structure & HR System Integration
3. มุ่งสร้างความสุขและคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Happy workplace)	มีการดำเนินโครงการร่วมกัน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความสุขและความผูกพันต่อองค์กร	-	Cultural Value & Employee Engagement
4. มุ่งสร้างความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Employee Engagement)	มีการดำเนินโครงการร่วมกัน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความสุขและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อสำรวจข้อมูลและความต้องการ	ขาดการนำผลการสำรวจความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Employee Engagement) มาจัดทำแผนการพัฒนาในระยะยาว และระยะสั้น	Cultural Value & Employee Engagement
5. มุ่งเน้นการพัฒนาสายงานหลักและสายสนับสนุนให้มีความเป็นมืออาชีพ	มีการพัฒนาสายงานหลักให้มีความเป็นมืออาชีพ ในบางสายงาน จำนวน 10 สายงาน ที่เป็น Core Function	สายงานหลักให้มีความเป็นมืออาชีพ ยังไม่ครอบคลุมทุกสายงาน	



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บท HR

ประเด็นในการทบทวน 7 : BEST PRACTICE HR

ในปี 2562 อ.ส.ค. ได้จัดให้ผู้บริหารด้าน HR พนักงานในสายงาน HR และพนักงานนอกสายงาน ที่ทำหน้าที่ กำกับดูแล ด้านบุคลากรของหน่วยงาน (Non HR) เช่น กองบริหารฯ พนักงานแผนกบริหารฯ ตามสำนักงานภาคฯ ได้ศึกษาดูงาน และถอดบทเรียนด้านการบริหาร จัดการทุนมนุษย์ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการทำแผนและพัฒนาบุคลากร อ.ส.ค. ได้แก่

1. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
2. ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
3. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
4. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2562)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
1.โครงการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรและโครงสร้างการบริหารงาน 2.การวิเคราะห์อัตรากำลังระดับเนื้องาน 3.การวิเคราะห์และประเมินค่างาน 4.การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงาน 5.การทบทวน/ปรับปรุงสมรรถนะ 6.การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร 7.กาปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ 8.การปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรายบุคคล 9. การทบทวน/ปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาเฉพาะตำแหน่ง/พัฒนาตามสายงาน	มีการดำเนินการทั้งหมดแล้ว	ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามเป้าหมาย	- การออกแบบทุนมนุษย์ อ.ส.ค. : HCM - การออกแบบจัดระบบ Strategic HR-Digital - การสร้างสังคม สร้างสรรค์ ยั่งยืนด้วยจิต วิญญาณ อ.ส.ค. - การสร้างทักษะการ ทำงานอย่าง มีมาตรฐานและ เป็นมืออาชีพ



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2562)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
10. การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ 11. การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง 12. การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง 13. การปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 14. การพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร 15. การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ 16. การจัดทำแผนฝึกอบรมรายตำแหน่ง 17. การจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้ 18. การสนับสนุนทุนการศึกษาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 19. การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง 20. การพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะ 21. การพัฒนาเครื่องมือในการสรรหาบุคลากร 22. การพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 23. การส่งเสริมการสื่อสารด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านแรงงานสัมพันธ์ 24. การสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ 25. การบำรุงรักษาบุคลากร 26. การสร้างความผูกพันองค์กร 27. การสร้างความสุขในการทำงาน 28. การปรับปรุงแผนงานความปลอดภัย	มีการดำเนินการทั้งหมดแล้ว	ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามเป้าหมาย	Cultural Value & Employee Engagement



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้าน HR	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2562)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
อาชีพอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน 29. การเสริมสร้างคุณภาพและจริยธรรมของพนักงาน			

3.8 แผนแม่บท/แผนกลยุทธ์ ด้านต่าง ๆ ภายใน อ.ส.ค.

ส่วนงานต่าง ๆ ภายใน อ.ส.ค.ได้มีการกำหนดแผนแม่บท/แผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นทิศทางในการผลักดันองค์กรสอดคล้องตามแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 - 2564 ซึ่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้นำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย 9 แผน ดังนี้

1. แผนการตลาดและการขาย
2. แผนส่งเสริมการเลี้ยงโคนม
3. แผน CG/CSR
4. แผนกลยุทธ์การตรวจสอบ
5. แผนแม่บท TPM
6. แผนวิจัยและพัฒนา
7. แผนแม่บทด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตรของ อ.ส.ค.
8. แผน Digital
9. แผน DPO Mile Valley



3.8 ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงานบุคคล อ.ส.ค. โดย TRIS (ประจำปี 2562)

เกณฑ์การประเมิน	คะแนนประเมิน
1.การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (20%)	3.3125
1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.3125
2.การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (40%)	3.1996
2.1 ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.1891
2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตราว่าง	3.3313
2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.3000
2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	2.9359
2.2 ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.2313
2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.2313
3.การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (40%)	3.5169
3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์	3.5000
3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3.8750
3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.1875
3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม	4.0500
3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.1875
คะแนนรวม	3.3491

1. นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยภายใน ภายนอก สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้าน HR และการเปรียบเทียบการดำเนินงานด้าน HR กับรัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR รวมถึง มีช่องทาง/วิธีการสื่อสารกลยุทธ์/แผนงานด้าน HR ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดีและเพียงพอ อย่างไรก็ตาม มีการใช้แผนที่กลยุทธ์เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ด้าน HR กับกลยุทธ์หลักขององค์กรแต่ไม่เพียงพอที่จะทำให้เชื่อมั่นได้ว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ เริ่มพบว่ากลยุทธ์ด้าน HR มีการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ HR ที่ถูกทบทวนยังมีลักษณะที่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานมากกว่าเป็นกลยุทธ์ อีกทั้ง แผนงานบางแผนงานยังไม่สามารถดำเนินงานตามที่กำหนดไว้

2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตราว่าง

กลุ่มงาน (Job family) มีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจและโครงสร้างองค์กร รวมถึงมีแนวทางในการนำสมรรถนะมาใช้ในการกระบวนการคัดเลือกบุคลากร และสามารถบรรจุบุคลากรได้ครบถ้วนตามจำนวนตำแหน่งที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมาย สำหรับการรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร มีอัตราส่วน (Retention rate) ที่อยู่ในระดับดีใน



ทุกกลุ่มบุคลากร ในส่วนของการบริหารอัตรากำลัง นั้น มีการกำหนดแนวทางในการสรรหาอัตรากำลังเพิ่มเติมในส่วนที่ต้องการ รวมถึงมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังในแต่ละปีงบประมาณ โดยมีการวิเคราะห์ผลผลิตภาพ(Productivity) และการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow Analysis) มาประกอบการตัดสินใจในด้านอัตรากำลังที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานโดยวิธีการข้างต้นหรือวิธีอื่นที่เหมาะสมให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานหลักและงานสนับสนุน ซึ่งจะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงอัตรากำลังส่วนเกิน (Demand side) และอัตรากำลังส่วนขาด (Supply side) ที่แท้จริง อีกทั้งในการวิเคราะห์อัตรากำลังระยะยาวควรคำนึงถึงปัจจัยภายใน เช่น ผลผลิตประสิทธิภาพของพนักงาน ทุนด้านบุคลากร เป็นต้น และปัจจัยภายนอก เช่น ความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงลักษณะของผลิตภัณฑ์/การให้บริการที่มุ่งเน้นเทคโนโลยีเป็นฐาน เป็นต้น

2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

การประเมินค่างานยังไม่นำมาใช้ในการบริหารผลตอบแทน ทั้งนี้ หลังจากการประเมินค่างานสามารถดำเนินการได้ครบทุกตำแหน่ง ควรมีแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการนำค่างานมาใช้ประโยชน์ในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การปรับปรุงภาระงานหรือการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับค่างานในแต่ละตำแหน่ง (Job Enrichment & Enlargement) การนำค่างานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์กับองค์กรภาครัฐอื่นนอกจากนี้ ได้ปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานการบริหารบุคคล สวัสดิการ และการประกอบวิชาชีพ และเป็นธรรมกับพนักงาน

2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน

การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPIs) ขององค์กรลงสู่ระดับสายงาน(KPIs cascading) สามารถทำได้ครบถ้วนทุกสายงานในส่วนของ KPIs ระดับบุคคลนั้น เริ่มมีการกำหนดอย่างชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้ ควรมีการสร้างความรู้เข้าใจและนำมาใช้ในการประเมินผลจริงทั่วทั้งองค์กรและทุกระดับ ทั้งนี้ การถ่ายทอด KPIs ขององค์กรลงสู่ระดับสายงานและระดับบุคคลนั้น จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมาตรฐานและภาระงานในแต่ละสายงานและในแต่ละตำแหน่ง นอกจากนี้ต้องมีระบบที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรในการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปี ทั้งในระดับสายงานและระดับบุคคลเพื่อนำมาพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมถึงการนำผลการประเมินรายบุคคลมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของหน่วยงาน เช่น การนำผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกันและกัน เพื่อการหาแนวปฏิบัติที่ดีในแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น อีกทั้งควรริเริ่มให้มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินของพนักงานและการปรับเพิ่มผลตอบแทนจูงใจที่เป็นตัวเงิน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ทั้งนี้ การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีความเข้มแข็งเป็นรูปธรรม โปร่งใสและมีหลักเกณฑ์การเชื่อมโยง กับผลตอบแทนที่ชัดเจน ถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดในการพัฒนางานด้าน HR ในด้านอื่นต่อไป

2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การทบทวนและประเมินสมรรถนะ (Core/Managerial/Functional competency) สามารถทำได้อย่างต่อเนื่องและเริ่มมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมรายตำแหน่ง(Training roadmap) ในสายงานหลัก นอกจากนี้ได้พัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการคนเก่ง(Talent management) เพื่อให้เกิดการดึงศักยภาพของพนักงานออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามควรพิจารณาถึงแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยนำผลงานของพนักงานกลุ่มดังกล่าว มาต่อยอดและไปใช้ประโยชน์ได้จริงในอนาคต สำหรับการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมนั้นได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับการดำเนินงานขององค์กรได้ดีในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามควรมีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งทั้ง



ตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์กร(Key Strategic positions) ให้มีความเป็นมาตรฐาน โดยให้ครอบคลุมทุกระบวนการตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง การติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการสร้างความผูกพันรวมถึง ควรมีแนวทางในการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ(Career management) ที่มีความชัดเจน และเริ่มดำเนินงานให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งควรทบทวนแผนและระบบการจัดการความรู้ขององค์กร(Knowledge management) เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์

ช่องทางการสื่อสารในปัจจุบันมีความเพียงพอ และเหมาะสมกับบริบทขององค์กร นอกจากนี้การสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อการดำเนินงานในด้าน HR และการสำรวจระดับความผูกพันองค์กรเกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี อย่างไรก็ตามการดำเนินงานเพื่อสร้างความสุขในการทำงาน(Happy workplace) ควรมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่เหมาะสมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างประสบการณ์และความประทับใจ (Employee experience) ให้แก่พนักงาน รวมถึงควรทบทวนระเบียบวิธีวิจัย และการประมวลผลเชิงสถิติ ที่จำเป็นต้องใช้ในการสำรวจ อีกทั้งวิธีการค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพันองค์กร(Employee experience) ที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มพนักงาน เพื่อให้การจัดการจัดทำแผนปรับปรุงหรือยกระดับความผูกพันสามารถทำได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน

3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การสื่อสารมาตรฐานจรรยาบรรณขององค์กรและการสร้างความตระหนักถึงการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณมีการพัฒนาที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งส่วนหนึ่งสะท้อนผ่านคะแนนที่ได้รับจากการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ(ITA) นอกจากนี้มีการให้พนักงานทุกระดับได้เปิดเผยข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์(CONFLICT OF INTEREST :COI) และมีการรายงานผลการตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคลให้ผู้บริหารทราบ อย่างไรก็ตามควรนำผลสรุปที่ได้จากการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของพนักงานและผู้บริหารมาจัดทำแผนปรับปรุงและแก้ไขในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านHR อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดี และส่งเสริมระบบตรวจสอบภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ระบบฐานข้อมูลพื้นฐานด้าน HR ที่จำเป็นมีความครบถ้วนโดยมีการนำสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ทั้งด้านการประเมินผล การบริหารผลตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ อย่างไรก็ตามควรมีการวิเคราะห์และจัดทำรายงานสารสนเทศ(HR analytics) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในงานปฏิบัติการทางด้านบุคคล การวางแผนจัดการภายในองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR อีกทั้งการจัดทำรายงานนั้นควรพิจารณาให้มีความเป็นมาตรฐานและเป็นระบบ กล่าวคือให้พิจารณาความจำเป็นว่าข้อมูลใดควรพิจารณาให้มีความเป็นมาตรฐานและเป็นระบบ กล่าวคือ ให้พิจารณาความจำเป็นว่าข้อมูลใดควรจัดทำเสนอเป็นรายงาน และให้ใคร เมื่อใด โดยอาจไม่ต้องรอการร้องขอ

3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม

การกำหนดผู้รับผิดชอบในด้านนโยบายความปลอดภัยฯ และผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติการทั้งในกรณีทั่วไป/กรณีฉุกเฉินมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังมีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัยฯ ทั้งระยะสั้น



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

และระยะยาว รวมถึงได้รับการรับรองมาตรฐานของISO, GMP, HACCP และ HALAL อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมทั้งด้านความปลอดภัยและสวัสดิการในการทำงาน (Safety & Security) สุขอนามัย (Health) และสภาพแวดล้อม(Environment) ที่แตกต่างกันตามบริบทหรือสถานที่ในการทำงาน รวมถึงควรมีการสื่อสารและกิจกรรมรณรงค์ เพื่อส่งเสริมความปลอดภัย และให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงภัยพิบัติที่จะเกิดขึ้นเพื่อการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย ขององค์กรทั้งในส่วนที่เป็นสำนักงานส่วนกลางและโรงงานให้มีความเป็นระบบ และมีความเป็นมาตรฐานเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น

3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในภาพรวม หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR เริ่มมีการปรับบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับหน่วยงานภายในองค์กร (Strategic partner) อย่างไรก็ตาม ควรมีการเสริมสร้างบทบาทของตนเองให้ชัดเจนในการเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และสร้างการยอมรับจากหน่วยงานภายใน(HR champion) เพื่อจะได้กำหนดแผนงานที่จะให้ความช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะทางด้าน HR และทักษะเกี่ยวกับเครื่องมือใหม่ๆ ให้แก่ผู้บริหารสายงานหรือ Line Manager เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับบุคลากรเพื่อรองรับการเข้าสู่ยุคดิจิทัล(Digital Change Management) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การผลักดันนโยบายและกลยุทธ์ทางด้านHR ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ในปีงบประมาณ 2562 TRIS ได้มีการแจ้งผลการประเมินงานบุคคลของ อ.ส.ค. ซึ่งมีการประเมินดีขึ้นจากปีก่อน ๆ เป็นลำดับ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีประเด็นที่ได้รับคะแนนประเมินต่ำจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนา ได้แก่ 2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (คะแนน 2.935) 2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 3.2313) 3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 3.1875) 3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล(คะแนน 3.1875) และ 2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตราากำลัง (คะแนน 3.3313) นอกจากนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังได้รับข้อเสนอแนะ จากการสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลในการจัดการทำ Base line ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ ตามตัวชี้วัด สคร. ปี 2563 ทั้ง 8 ด้าน

3.12 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อระบบงาน HR อ.ส.ค.

การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบงาน HR ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าใจการทบทวนแผนแม่บททรัพยากรบุคคล

3.13 เทรนด์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 1 หมวดที่ 6 และ หมวดที่ 7

ในอนาคตอันใกล้ อ.ส.ค.มีแนวโน้มการเข้าสู่ระบบการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ซึ่ง อ.ส.ค. จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อม ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของระบบการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการทบทวนแผนแม่บททรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการทบทวนแผนครั้งนี้ ได้แก่ หมวด 6.การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) และ หมวด 7.การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM)



3.14 นโยบายด้าน HR ของผู้บริหารระดับสูง และแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction: SOD)

ในปีงบประมาณ 2563 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี สำหรับแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction : SOD) ต่อ อ.ส.ค. เป็น องค์กร 1) สร้างเสถียรภาพให้กับน้ำมันดิบ 2) เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและ 3) พัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงโคนมอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

3.15 Best Practice HR

ในปี 2562 อ.ส.ค. ได้จัดให้ผู้บริหารด้าน HR พนักงานในสายงาน HR และพนักงานนอกสายงานที่ทำหน้าที่ กำกับดูแล ด้านบุคลากรของหน่วยงาน (Non HR) เช่น กองบริหารฯ พนักงานแผนกบริหารฯ ตามสำนักงานภาคฯ ได้ศึกษาดูงาน และถอดบทเรียนด้านการบริหาร จัดการทุนมนุษย์ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการทำแผนและพัฒนาบุคลากร อ.ส.ค. ได้แก่

1. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
2. ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
3. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
4. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

3.8 แผนแม่บท/แผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ภายใน อ.ส.ค.



ส่วนที่ 4

การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านทรัพยากรบุคคล

ประเมินสถานการณ์องค์กร สมรรถนะของทรัพยากรภายใน (S กับ W)
ด้านสถานการณ์ภายใน (Internal Situation)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพัฒนาบุคลากรกำหนดให้มีแผน HR และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร 2. บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรมโคนม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กร สู่วิสัยทัศน์ 3. บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีบุคลากรหลาย Gen ทำให้มีความหลากหลายในด้านความคิด 4. มีวิธีการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในเครื่องมือใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร	1. บุคลากรและผู้บริหารยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร 2. บุคลากรบางส่วนขาดทักษะการสื่อสารและความรู้ด้านภาษาอังกฤษ 3. บุคลากรมีแนวโน้มปัญหาทางด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น 4. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ 5. ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้าน HR ยังไม่สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ 6. โครงสร้างหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรมในภาพองค์กรรวม (OKR)



ด้านสถานการณ์ภายนอก (External Situation)

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
1. เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อนโยบายเชิงรุกด้าน HR 2. นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สนับสนุนส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้นิพัฒนาระบบงานด้าน HR 3. มีคณะอนุกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.ส.ค. ที่ช่วยสนับสนุนงาน HR 4. ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพัฒนาบุคลากรและกำหนดตัวชี้วัด KPI ประเมินหน่วยงานไว้ในระดับองค์กร 5. มีการพัฒนางานด้าน HR ให้สามารถตอบสนองและบูรณาการกับงานได้หลายด้าน 6. มีการพัฒนาเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงาน Best Practice ภายนอก 7. มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่คำนึงถึง การจัดการของเสียสิ่งแวดล้อม รักษาโลก 8. ผู้บริโภค ใส่ใจ ด้านสินค้าสุขภาพ สินค้าอินทรีย์	1. ไม่สามารถกำหนดแนวทางการบริหารงานบุคคลได้อย่างครอบคลุมในทุกมิติอย่างอิสระ 2. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลทุกกลุ่มต้องปรับตัวโดยเฉพาะกลุ่ม GEN สูงอายุ 3. การขาดความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ



ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOW Matrix ปี 2563
SO: ด้านจุดแข็ง (Strength) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)

จุดแข็ง S	โอกาส O	กลยุทธ์ SO
- ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพัฒนาบุคลากรกำหนดให้มีแผน HR และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร - บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ ด้านอุตสาหกรรมโคนม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กร สู่วิสัยทัศน์ - บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีบุคลากรหลาย Gen ทำให้มีความหลากหลายในด้านความคิด - มีวิธีการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร	- เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อนโยบายเชิงรุก ด้าน HR - นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สนับสนุน ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาระบบงานด้าน HR - มีคณะอนุกรรมการด้านการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลของ อ.ส.ค.ที่ช่วยสนับสนุนงาน HR - ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพัฒนาบุคลากรและกำหนดตัวชี้วัด KPI ประเมินหน่วยงานไว้ในระดับองค์กร - มีการพัฒนาเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงาน Best Practice ภายนอก - มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่คำนึงถึง การจัดการของเสีย สิ่งแวดล้อม รักโลก - ผู้บริหารใส่ใจ ด้านสินค้าสุขภาพ สินค้าอินทรีย์	- โครงการพัฒนา HR Structure & HR Policy 4.0 - โครงการออกแบบพัฒนา HR System และระบบ HR 4.0 - โครงการ HR Policy Training 4.0 และ HR Certificate



ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOW Matrix ปี 2563

ST: ด้านจุดแข็ง (Strength) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)

จุดแข็ง S	อุปสรรค T	กลยุทธ์ ST
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพัฒนาบุคลากรกำหนดให้มีแผน HR และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร 2. บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ ด้านอุตสาหกรรมคอนมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อขับเคลื่อนองค์กร สู้ภัยพิบัติ 3. บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีบุคลากรหลาย Gen ทำให้มีความหลากหลายในด้านความคิด 4. มีวิธีการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ และพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในเครื่องมือใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร	1. ไม่สามารถกำหนดแนวทางการบริหารงานบุคคลได้อย่างครอบคลุมในทุกมิติอย่างอิสระ 2. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลทุกกลุ่มต้องปรับตัวโดยเฉพาะกลุ่ม GEN สูงอายุ	1.โครงการพัฒนา HR Structure & HR Policy 4.0 2.โครงการออกแบบพัฒนา HR System และระบบ HR 4.0 3.โครงการ HR Policy Training 4.0 และ HR Certificate 4.โครงการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานด้วยกระบวนการวิจัยและเทคโนโลยีดิจิทัล 5.โครงการพัฒนาระบบ Lean



ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOW Matrix ปี 2563
WO: จุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)

จุดอ่อน W	โอกาส O	กลยุทธ์ WO
- บุคลากรและผู้บริหารยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร - บุคลากรบางส่วนขาดทักษะการสื่อสารและความรู้ด้านภาษาอังกฤษ - บุคลากรมีแนวโน้มปัญหาทางด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น - บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ - ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้าน HR ยังไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - โครงสร้างหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรมในภาพองค์กรรวม (OKR)	- เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อนโยบายเชิงรุกด้าน HR - นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และ นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สนับสนุน ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนางานด้าน HR - มีคณะอนุกรรมการด้านบริหารด้านทรัพยากรบุคคลของ อ.ส.ค. ที่ช่วยสนับสนุนงาน HR - ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพัฒนาบุคลากรและกำหนดตัวชี้วัด KPI ประเมินหน่วยงานไว้ในระดับองค์กร - มีการพัฒนาเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงาน Best Practice ภายนอก - มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่คำนึงถึงการจัดการของเสีย สิ่งแวดล้อม รักษาโลก - ผู้บริหารใส่ใจ ด้านสินค้าสุขภาพ สินค้าอินทรีย์	- โครงการพัฒนา HR Structure & HR Policy 4.0 - โครงการออกแบบพัฒนา HR System และระบบ HR 4.0 - โครงการ HR Policy Training 4.0 และ HR Certificate - โครงการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานด้วยกระบวนการวิจัยและเทคโนโลยีดิจิทัล - โครงการพัฒนาระบบ Lean



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOW Matrix ปี 2562
WT: ด้านจุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)

จุดอ่อน W	อุปสรรค T	กลยุทธ์ WT
- บุคลากรและผู้บริหารยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร - บุคลากรบางส่วนขาดทักษะการสื่อสารและความรู้ด้านภาษาอังกฤษ - บุคลากรมีแนวโน้มปัญหาทางด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น - บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ - ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้าน HR ยังไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - โครงสร้างหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรมในภาพองค์กรรวม (OKR)	- ไม่สามารถกำหนดแนวทางการบริหารงานบุคคลได้อย่างครอบคลุมในทุกมิติอย่างอิสระ - ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลทุกกลุ่มต้องปรับตัวโดยเฉพาะกลุ่ม GEN สูงอายุ	- โครงการพัฒนา HR Structure & HR Policy 4.0 - โครงการออกแบบพัฒนา HR System และระบบ HR 4.0 - โครงการ HR Policy Training 4.0 และ HR Certificate



สรุปกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ด้วย TOW Matrix ปี 2563

กลยุทธ์ SO : 1.โครงการพัฒนา HR Structure & HR Policy 4.0 2.โครงการออกแบบพัฒนา HR System และระบบ HR 4.0 3.โครงการ HR Policy Training 4.0 และ HR Certificate	กลยุทธ์ ST : 1.โครงการ HR Competency 2. โครงการออกแบบระบบวัดผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ HR 4.0 และการจัดทำ Talent Management 3.โครงการยกระดับการพัฒนาบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
กลยุทธ์ WO : 1.โครงการ Successor 2.โครงการบริหารอัตรากำลัง 3.โครงการ Career Development	กลยุทธ์ WT : 1.โครงการเสริมสร้างความสุขและยกระดับความผูกพันของพนักงาน อ.ส.ค. 2. โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร 3.โครงการพัฒนาองค์กรคุณธรรม 4.โครงการจัดการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน 5.โครงการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินของ อ.ส.ค.



ตารางผลการสังเคราะห์กลยุทธ์ด้าน HR จากการวิเคราะห์ด้วย TOW Matrix

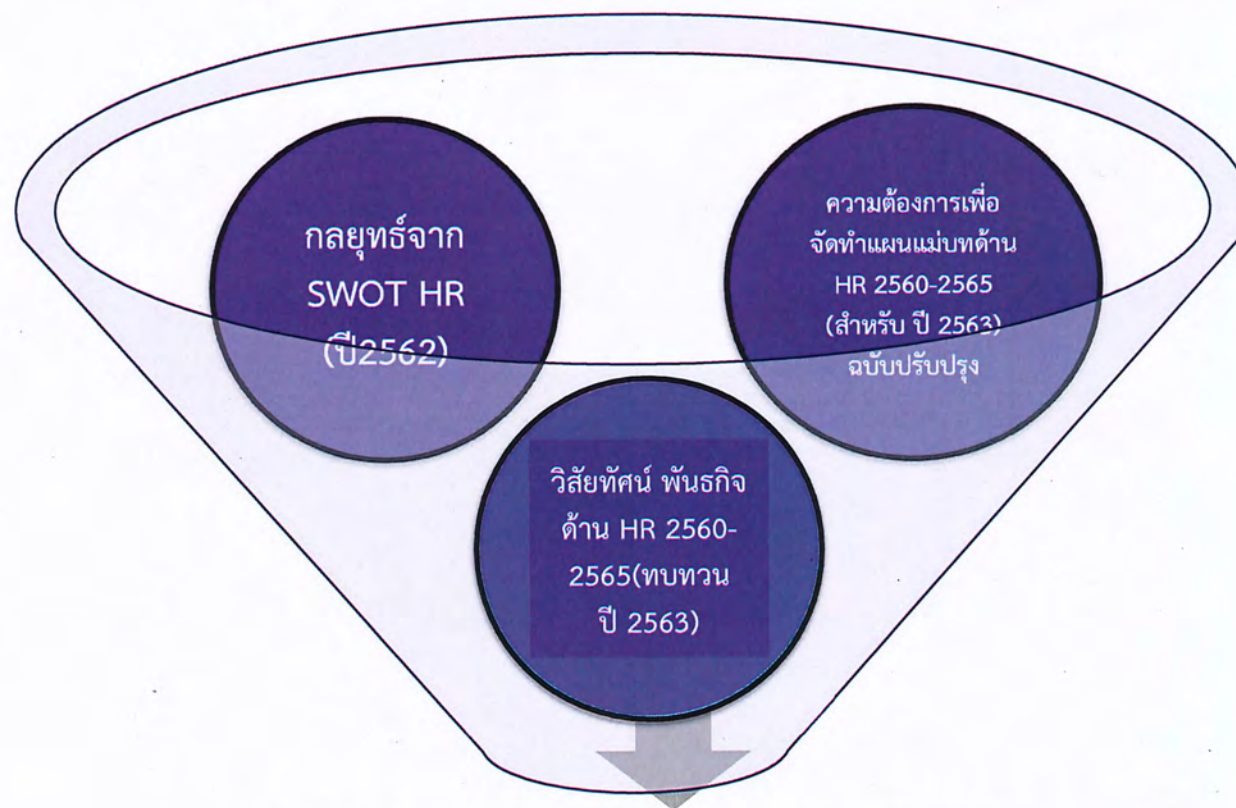
กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WO	กลยุทธ์ WT	สังเคราะห์กลยุทธ์จาก TOW Matrix
1.โครงการพัฒนา HR Structure & HR Policy 4.0 2.โครงการออกแบบพัฒนา HR System และระบบ HR 4.0 3.โครงการ HR Policy Training 4.0 และ HR Certificate	1.โครงการ HR Competency 2. โครงการออกแบบระบบวัดผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ HR 4.0 และการจัดทำ Talent Management 3.โครงการยกระดับการพัฒนาบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	1.โครงการ Successor 2.โครงการบริหารอัตรากำลัง 3.โครงการ Career Development	1.โครงการเสริมสร้างความสุขและยกระดับความผูกพันของพนักงาน อ.ส.ค. 2. โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร 3.โครงการพัฒนาองค์กรคุณธรรม 4.โครงการจัดการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน 5.โครงการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	1.โครงการพัฒนา HR Structure & HR Policy 4.0 2.โครงการออกแบบพัฒนา HR System และระบบ HR 4.0 3.โครงการ HR Policy Training 4.0 และ HR Certificate 4.โครงการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานด้วยกระบวนการวิจัยและเทคโนโลยีดิจิทัล 5.โครงการพัฒนาระบบ Lean 6.โครงการ HR Competency 7.โครงการออกแบบระบบวัดผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ HR 4.0 และการจัดทำ Talent MGT 8.โครงการยกระดับการพัฒนาบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 9.โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร 10.โครงการเสริมสร้างความสุขและยกระดับความผูกพันของพนักงาน อ.ส.ค. 11.โครงการพัฒนาองค์กรคุณธรรม 12.โครงการจัดการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน 13.โครงการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ อ.ส.ค. 14.โครงการ Successor



กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WO	กลยุทธ์ WT	สังเคราะห์กลยุทธ์จาก TOW Matrix
				15.โครงการบริหารอัตราค่าจ้าง 16.โครงการ Career Development 17.โครงการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลดิจิทัล



การกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR 2560-2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง



กลยุทธ์ HR 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง



วิสัยทัศน์

นมแห่งชาติภายในปี 2564

“บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มุ่งเน้นนวัตกรรม คุณธรรมองค์กร นำไปสู่นมแห่งชาติภายในปี 2564”

พันธกิจ

1. บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่องค์กรนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
2. การบริหารและพัฒนาบุคคลมุ่งองค์กรคุณธรรม
3. ยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน
4. บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นมาตรฐาน

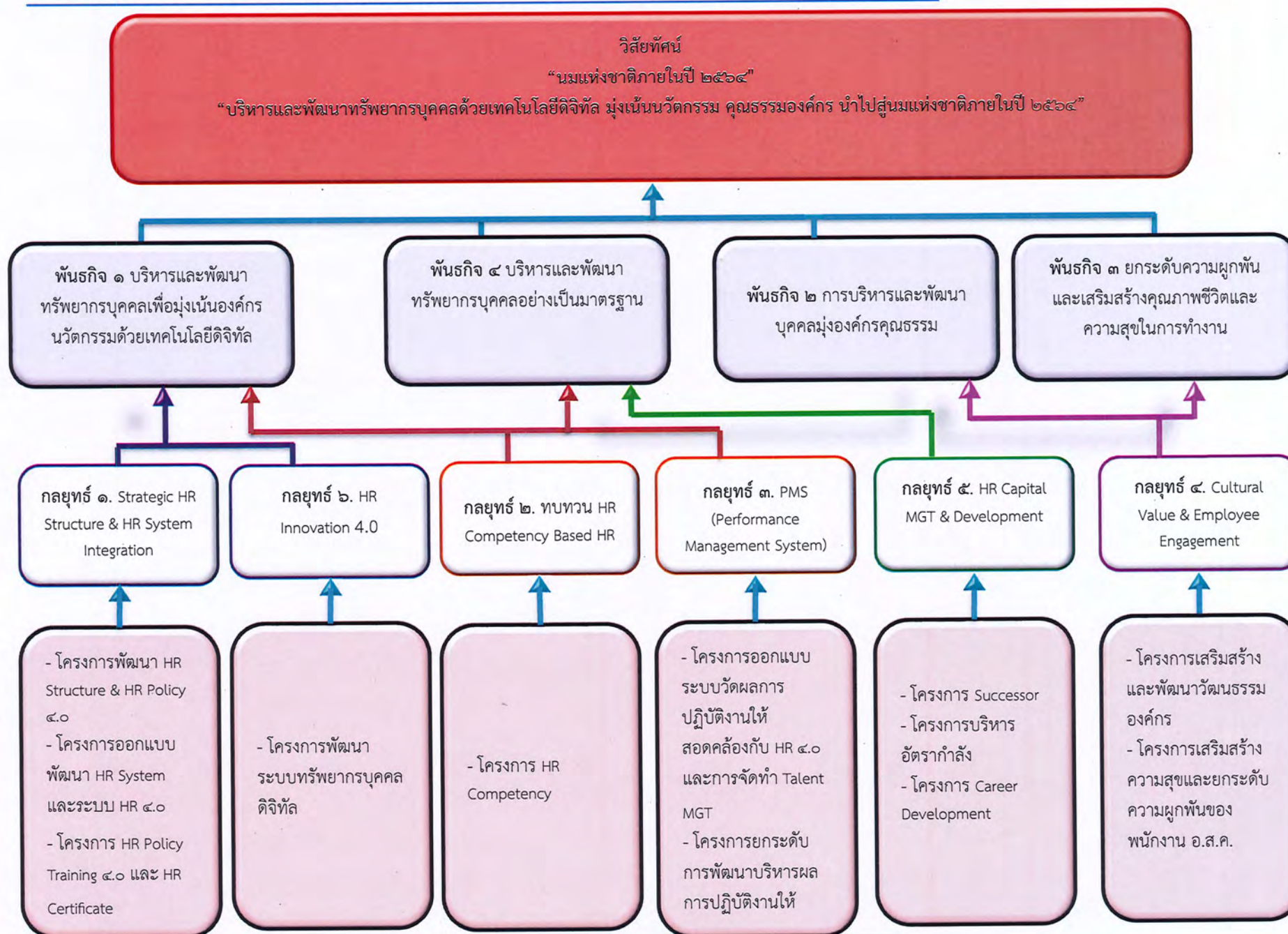
กลยุทธ์

1. Strategic HR Structure & HR System Integration
2. Competency Based HR
3. PMS (Performance Management System)
4. Cultural Value & Employee Engagement
5. HR Capital MGT & Development
6. HR Innovation 4.0





แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง





ส่วนที่ 5

แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

วิสัยทัศน์ Vision

“บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มุ่งเน้นนวัตกรรม คุณธรรมองค์กร นำไปสู่สังคมแห่งชาติภายในปี 2564”

• พันธกิจ Mission

1. บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่องค์กรนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
2. บริหารและพัฒนาบุคคลมุ่งองค์กรคุณธรรม
3. ยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน
4. บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นมาตรฐาน

• ประเด็นกลยุทธ์ Strategic Issue

1. Strategic HR Structure & HR System Integration
2. ทบทวน HR Competency Based HR
3. PMS (Performance Management System)
4. Cultural Value & Employee Engagement
5. HR Capital MGT & Development
6. HR Innovation 4.0



ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 : Strategic HR Structure & HR System Integration

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (Target)					โครงการ
		2560	2561	2562	2563	2564	
1. มีระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ	ร้อยละของจำนวนผู้มีสมรรถนะสูง Talent Development ที่ได้รับการพัฒนาและผ่านเกณฑ์การประเมิน	-	-	-	90	100	1. การพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง Talent Development ประจำปี 2563
	ร้อยละของจำนวนผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและผ่านเกณฑ์การประเมิน	-	-	-	90	100	2. การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Successor Development) ประจำปี 2563
	คะแนนผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (ปี 2560 ได้คะแนน 3.1163)	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3. การสื่อสารเพื่อระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก
2. มีการส่งเสริมการเป็นองค์กรนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยระบบการจัดการความรู้	จำนวนองค์ความรู้ในเชิงนวัตกรรมที่ได้รับการเผยแพร่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	-	-	15	15	15	1. การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล KM ประจำปี 2563
3. มีการพัฒนาการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	ร้อยละของหน่วยงานระดับฝ่ายที่มีนวัตกรรมในการพัฒนาหรือปรับปรุงการทำงานด้วยการใช้กระบวนการวิจัยและเทคโนโลยีดิจิทัล	-	-	90	95	100	1. การพัฒนาและปรับปรุงการทำงานด้วยกระบวนการวิจัยและเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปี 2563



ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 : การออกแบบจัดระบบ Strategic HR-Digital

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (Target)					โครงการ
		2560	2561	2562	2563	2564	
1. การมีระบบทรัพยากรบุคคลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ	จำนวนหน่วยงานในการพัฒนาเครือข่าย	-	-	4	5	6	1. การพัฒนาเครือข่ายด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2563
	คะแนนผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (ปี 2560 ได้คะแนน 3.1163)	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	2. การบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร
	ร้อยละของความสำเร็จ	-	-	-	80	85	3. การ Lean ระบบ
	ร้อยละของความสำเร็จของการจัดทำระบบทรัพยากรบุคคลดิจิทัล (HR-Digital)	-	-	80	80	80	4. การพัฒนาระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลดิจิทัล (HR-Digital)
	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเส้นทางการฝึกอบรม Training Roadmap	-	-	70	75	80	5. การพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Roadmap) ประจำปี 2563



ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 : การสร้างสังคม สร้างสรรค์ ยั่งยืนด้วยจิตวิญญาณ อ.ส.ค.

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (Target)					โครงการ
		2560	2561	2562	2563	2564	
1. การเป็นองค์กรคุณธรรม	ระดับการประเมินผลขององค์กรคุณธรรม	-	-	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	1.การพัฒนาองค์กรคุณธรรม
2. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน	ร้อยละของคะแนนการประเมินระดับวัฒนธรรมองค์กร	-	-	70	80	85	1.การเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรประจำปี 2563
3. บุคลากรมีความสุขและความผูกพันต่อองค์กร	ร้อยละคะแนนประเมินความสุขโดยรวมของบุคลากร	70	72	74	76	78	1.การเสริมสร้างและยกระดับความสุขของบุคลากร (Happy Work Place)
	ร้อยละคะแนนประเมินความผูกพันองค์กร	60	65	70	75	80	2.การเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)



ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 : การสร้างทักษะการทำงานอย่าง มีมาตรฐานและฝีมืออาชีพ

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (Target)					โครงการ
		2560	2561	2562	2563	2564	
1. บุคลากรมีความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	จำนวนของการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานไม่เกินครั้งต่อปี	2	2	2	1	1	1. การบริหารจัดการความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
	ระดับการประเมินองค์กร คุณธรรม	-	-	ระดับ ที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	2. การพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของ อ.ส.ค.
2. มีบุคลากรได้รับการพัฒนา ชีตสมรรถนะทั้งในงานปัจจุบัน และรองรับงานในอนาคตได้อย่าง เป็นอาชีพ	คะแนนผลการประเมินการ บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (ปี 2560 ได้คะแนน 3.1163)	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	1. การยกระดับการบริหารผลการปฏิบัติงาน 2. การพัฒนามาตรฐานงานทรัพยากรบุคคลอย่าง ยั่งยืน



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

สรุปแนวทางการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ปี 2560-2564 (สำหรับปี 2563)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ปีดำเนินการ					งบประมาณ ปี 2563 (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
		2560	2561	2562	2563	2564		
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 : Strategic HR Structure & HR System Integration	1.โครงการพัฒนา HR Structure & HR Policy 4.0						200,000	แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล
	2.โครงการออกแบบพัฒนา HR System และระบบ HR 4.0						200,000	แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล
	3.โครงการ HR Policy Training 4.0 และ HR Certificate						600,000	แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล
	4.โครงการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานด้วยกระบวนการวิจัยและเทคโนโลยีดิจิทัล						600,000	แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล
	5.โครงการพัฒนาระบบ Lean						200,000	แผนกวินัยและสวัสดิการ
	รวมงบประมาณ						1,800,000	



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

สรุปแนวทางการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ปี 2560-2564 (สำหรับปี 2563)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ปีดำเนินการ					งบประมาณ ปี 2563 (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
		2560	2561	2562	2563	2564		
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 : ทบทวน HR Competency Based HR	6. โครงการ HR Competency						1,230,000	แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 : PMS (Performance Management System)	7. โครงการออกแบบระบบวัดผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับHR 4.0 และการจัดทำ Talent Management						600,000	แผนกทรัพยากรบุคคล
	8. โครงการยกระดับการพัฒนาบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์						300,000	แผนกทรัพยากรบุคคล
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 Cultural Value & Employee Engagement	9.โครงการเสริมสร้างความสุขและยกระดับความผูกพันของพนักงาน						400,000	แผนกทรัพยากรบุคคล
	10.โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร						900,000	แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล
	รวมงบประมาณ						3,430,000	



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

สรุปแนวทางการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ปี 2560-2564 (สำหรับปี 2563)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ปีดำเนินการ					งบประมาณ ปี 2563 (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
		2560	2561	2562	2563	2564		
	11.โครงการพัฒนาองค์กรคุณธรรม						200,000	แผนกวินัยและสวัสดิการ
	12.โครงการจัดการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน						300,000	แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล
	13.โครงการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ อ.ส.ค.						200,000	แผนกวินัยและสวัสดิการ
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 HR Capital MGT & Development	14.โครงการ Successor						400,000	แผนกทรัพยากรบุคคล
	15.โครงการบริหารอัตรากำลัง						200,000	
	16.โครงการ Career Development						200,000	
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 6 HR Innovation 4.0	17.โครงการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลดิจิทัล						2,450,000	แผนกทรัพยากรบุคคล
	รวมงบประมาณ						3,950,000	
	รวมงบประมาณทั้งสิ้น 17 โครงการ						9,180,000	



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

สรุปงบประมาณสำหรับโครงการปี 2563

พันธกิจ	กลยุทธ์ที่	จำนวนโครงการ ปี 2563	งบประมาณปี 2563 (บาท)
1. Strategic HR Structure & HR System Integration	1	5	1,800,000
2. ทบทวนHR Competency Based HR	2	1	1,230,000
3. PMS (Performance Management System)	3	2	900,000
4. Cultural Value & Employee Engagement	4	5	1,800,000
5. HR Capital MGT & Development	5	3	800,000
6. HR Innovation 4.0	6	1	2,450,000
รวมทั้งสิ้น		18	9,180,000



ส่วนที่ 6

แผนปฏิบัติการทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2563

แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2563(ฉบับปรับปรุง)



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ตารางที่ ๑ แผนการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ ๑ การบูรณาการเพื่อพัฒนาโครงสร้าง HR ๔.๐ และระบบ HR ๔.๐ (HR Structure & HR System Integrations)

กิจกรรม	เดือนที่ มิ.ย.๖๓				เดือนที่ ก.ค.๖๓				เดือนที่ ส.ค.๖๓			
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑.๑ รวบรวมศึกษาผลการศึกษา Strategic HR ๔.๐												
๑.๒ บูรณาการข้อมูล HR Audit & PMS เพื่อบูรณาการกับข้อมูล ๑.๑												
๑.๓ พัฒนาออกแบบ HR Structured ๔.๐												
๑.๔ พัฒนาออกแบบ HR Policies												
๑.๕ นำเสนอผลการดำเนินงานเพื่อพิจารณา HR Structured ๔.๐ และ HR Policies												
๑.๖ พัฒนาออกแบบ HR System ๔.๐ และ HR Programs ที่สอดคล้องกัน												
๑.๗ นำเสนอผลการดำเนินงานเพื่อพิจารณา HR System ๔.๐ และ HR Programs												
๑.๘ นำเสนอผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขเตรียมนำเสนอผู้บริหาร												
๑.๙ นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติ												

หมายเหตุ โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารและพัฒนา Strategic HR Training ของบุคลากร อ.ส.ค. ที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้บริหารให้เข้าร่วมโครงการนี้ ขณะนี้ที่ปรึกษาฯ ขอเลื่อนไปทำในส่วนอื่น ๆ ตามสถานการณ์ที่มีความเหมาะสม เนื่องจากปัจจุบันมีเหตุการณ์ระบาดของโรคไวรัส Covid ๑๙ ทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะติดโรคและแพร่เชื้อโรคดังกล่าว ขณะที่ปรึกษาฯ มีความจำเป็นต้องเลื่อนการดำเนินโครงการนี้ออกไปก่อนและจะไปดำเนินการในส่วนอื่น ๆ เมื่อสถานการณ์การระบาดของเชื้อ Covid ๑๙ ได้ยุติไปแล้ว



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

ตารางที่ ๒ แผนการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ ๔ การออกแบบพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการศึกษาวิจัยระดับความผูกพันของบุคลากร อ.ส.ค. (Cultural Value & Employee Engagement)

กิจกรรม	เดือนที่ มิ.ย.๖๓				เดือนที่ ก.ค.๖๓				เดือนที่ ส.ค.๖๓			
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑.๑ พัฒนาวิชาการและเครื่องมือการบริหารเพื่อหาวัฒนธรรมองค์กร และ Employee Engagement												
๑.๒ ทดสอบเครื่องมือวิชาการที่ได้ออกแบบไว้												
๑.๓ นำเสนอวิธีการเพื่อพิจารณาการนำเครื่องมือหาวัฒนธรรม และ Employee Engagement อ.ส.ค.เชิงปริมาณ												
๑.๔ นำผลเชิงปริมาณมาแปลผลและสร้างเครื่องมือเชิงคุณภาพ												
๑.๕ นำเสนอวิธีการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ												
๑.๖ บูรณาการข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อแปลผลและสร้างตัวแบบ Culture & Engagement												
๑.๗ นำเสนอผลการดำเนินงานเพื่อสรุปตัวแบบ Culture & Engagement												
๑.๘ นำเสนอผลการดำเนินงานเพื่อกำหนดตัวแบบเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน												
๑.๙ นำเสนอร่างตัวแบบเพื่อพัฒนาร่างพฤติกรรมและพัฒนา Animation สำหรับสื่อสาร												
๑.๑๐ สรุปผลเพื่อให้ผู้บริหารอนุมัติ เพื่อดำเนินการสื่อสาร												

หมายเหตุ กระบวนการพัฒนาออกแบบร่างการ์ตูนที่เกี่ยวกับการใช้สื่อสารวัฒนธรรมองค์กรของ อ.ส.ค. อาจต้องใช้เวลาในการจัดทำโดยมีอาชีพร่วมกันกว่า ๖๐ วัน หลังจากได้ร่างวัฒนธรรม อ.ส.ค.



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

งานส่วนที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๕ พัฒนาออกแบบระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management & Development)

ตารางที่ ๓ แผนการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ ๕ พัฒนาออกแบบระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management & Development)

กิจกรรม	เดือนที่ มิ.ย.๖๓				เดือนที่ ก.ค.๖๓				เดือนที่ ส.ค.๖๓			
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑.๑ รวบรวมข้อมูลบุคลากรเชิงปริมาณและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ HR ของ อ.ส.ค.												
๑.๒ พัฒนาออกแบบระบบการคำนวณอัตราค่าจ้างที่สอดคล้องกับบริบทงานและการขับเคลื่อนกลยุทธ์ อ.ส.ค.												
๑.๓ จัดทำระบบการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง (Needs Assessment) เชิงกลยุทธ์												
๑.๔ พัฒนาออกแบบระบบความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน (Career Development) ที่สอดคล้องกับแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์												
๑.๕ พัฒนาออกแบบระบบเกณฑ์ Career Development ให้สอดคล้องกับระบบ Competency Based HR และ ระบบ PMS												
๑.๖ พัฒนาออกแบบระบบการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ที่สอดคล้องกับข้อ ๕.๔ และ ๕.๕												
๑.๗ นำเสนอร่างเพื่อทบทวนปรับปรุงระบบ Human Capital Management & Development												
๑.๘ นำเสนอผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร อ.ส.ค.พิจารณาระบบ Human Capital Management & Development									ก.ค. 63 - พ.ค.64			



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

กิจกรรม	เดือนที่ มิ.ย.๖๓				เดือนที่ ก.ค.๖๓				เดือนที่ ส.ค.๖๓			
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑.๙ นำเสนอผลการดำเนินงานและสื่อสารระบบ Human Capital Management & Development						ก.ค. 63 - พ.ค.64						
๑.๑๐ ทดลองระบบ Human Capital Management & Development							ก.ค. 63 - พ.ค.64					
๑.๑๑ พัฒนาออกแบบปรับปรุงระบบ Human Capital Management & Development ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ HR ๔.๐							ก.ค. 63 - พ.ค.64					
๑.๑๒ นำเสนอวิธีการบูรณาการข้อมูล Human Capital Management & Development พร้อมนำเข้าระบบ Strategic HR Innovation .๐							ก.ค. 63 - พ.ค.64					



๗.๓ งานส่วนที่ ๓ กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนารูปแบบระบบการวัดผลบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)

ตารางที่ ๔ แผนการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนารูปแบบระบบการวัดผลบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)

กิจกรรม	เดือน ก.ย.63				เดือน ต.ค.63				เดือน พ.ย.63				เดือน ธ.ค.63			
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑.๑ รวบรวมข้อมูลระบบวัดผลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน อ.ส.ค.																
๑.๒ ศึกษาตัวชี้วัดปฏิบัติงานและกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ของ อ.ส.ค.																
๑.๓ พัฒนารูปแบบระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทงานและกลยุทธ์ อ.ส.ค.																
๑.๔ นำเสนอข้อมูลการทบทวนระบบการวัดผลการปฏิบัติงานตามข้อ ๑.๓																
๑.๕ นำเสนอข้อมูลการทบทวนปรับปรุงตัวชี้วัดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกันระหว่างบริบทงานและกลยุทธ์ อ.ส.ค.																
๑.๖ พัฒนารูปแบบระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ที่สามารถระบุระดับผลงาน Ranking System																
๑.๗ พัฒนารูปแบบฟอร์มที่สอดคล้องกับระบบวัดผลการปฏิบัติงาน																
๑.๘ พัฒนารูปแบบระบบเกณฑ์การประเมินและระดับผลการปฏิบัติงานของ Talent																



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

กิจกรรม	เดือน ก.ย.63				เดือน ต.ค.63				เดือน พ.ย.63				เดือน ธ.ค.63			
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑.๙ พัฒนาออกแบบระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากร Talent																
๑.๑๐ นำเสนอผู้บริหารพิจารณาร่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากร Talent เพื่ออนุมัติ																
๑.๑๑ ทดสอบระบบการพัฒนาบุคลากร Talent									พ.ย 63 - พ.ค. 64							

งานส่วนที่ ๔ กลยุทธ์ที่ ๒ ทบทวนระบบสมรรถนะประจำตำแหน่ง (HR Competency Based System)

ตารางที่ ๕ แผนการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ ๒ ทบทวนระบบสมรรถนะประจำตำแหน่ง (HR Competency Based System)

กิจกรรม	เดือน ธ.ค.๖๓				เดือน ม.ค.๖๔				เดือน ก.พ.๖๔			
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑.๑ ทบทวนข้อมูลสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) อ.ส.ค.												
๑.๒ จัดทำข้อมูลเพื่อทำ Competency Mapping												



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

กิจกรรม	เดือน ธ.ค.๖๓				เดือน ม.ค.๖๔				เดือน ก.พ.๖๔			
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑.๓ ศึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบ Competency ให้สอดคล้องกับบริบทงานปัจจุบัน												
๑.๔ สรุปข้อมูล Competency Mapping กับ Functional Competency												
๑.๕ ร่าง Competency และจัดทำระดับ Competency ให้สอดคล้องกันทั้งระบบ												
๑.๖ ออกแบบพัฒนาระบบการประเมิน Competency Based HR System												
๑.๗ ออกแบบพัฒนาตัวชี้วัดพฤติกรรม Competency ที่สอดคล้องกับบริบทงานและระดับ Competency ที่กำหนด												
๑.๘ นำเสนอข้อมูลและวิธีการจัดทำ Competency เพื่อพิจารณาทบทวนเพื่อนำเสนอผู้บริหาร												
๑.๙ นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติ												
๑.๑๐ นำเสนอข้อมูลและวิธีการเพื่อทดลองระบบ HR Competency Based System												
๑.๑๑ นำเสนอข้อมูลเพื่อสื่อสารระบบ Competency Based System												
๑.๑๒ นำเสนอวิธีการและข้อมูลเพื่อทดลองระบบ HR Competency Based System												



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

งานส่วนที่ ๕ กลยุทธ์ที่ ๖ พัฒนาออกแบบระบบนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔.๐ (Strategic HR Innovation ๔.๐) ในระยะเวลา ๕ ปี

ตารางที่ ๖ แผนการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ ๖ พัฒนาออกแบบระบบนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔.๐ (Strategic HR Innovation ๔.๐)

กิจกรรม	เดือน พ.ย.๖๓				เดือน ธ.ค.๖๓				เดือน ม.ค.๖๔				เดือน ก.พ.๖๔				เดือน มี.ค.๖๔				เดือน เม.ย.๖๔				เดือน พ.ค.๖๔			
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑.๑ บูรณาการโครงสร้าง HR ๔.๐ และการพัฒนาออกแบบระบบ HR Innovation ๔.๐																												
๑.๒ พัฒนาออกแบบระบบ HR Innovation ๔.๐																												
๑.๓ พัฒนาออกแบบบริบทงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนางานเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency)																												
๑.๔ พัฒนาออกแบบ Competency & KPIs Platform																												
๑.๕ พัฒนาออกแบบ Competency & IDP																												
๑.๖ พัฒนาออกแบบระบบ PMS																												
๑.๗ พัฒนาออกแบบระบบ Strategic Workforce Planning System																												



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง

กิจกรรม	เดือนที่ พ.ย.๖๓				เดือนที่ ธ.ค.๖๓				เดือนที่ ม.ค.๖๔				เดือนที่ ก.พ.๖๔				เดือนที่ มี.ค.๖๔				เดือนที่ เม.ย.๖๔				เดือนที่ พ.ค.๖๔			
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑.๘ พัฒนาออกแบบ KM Platform ที่สอดคล้องกับบริบทงาน																												
๑.๙ บูรณาการระบบย่อยทั้งหมดให้เชื่อมโยง HR Innovation ๔.๐																												
๑.๑๐ พัฒนาออกแบบระบบ HR Analytic Model & HR Solutions																												
๑.๑๑ ทดสอบและปรับปรุงระบบให้ใช้งานได้โดยสมบูรณ์																												
๑.๑๒ นำเสนอข้อมูลและวิธีการเพื่อสื่อสารและทดลองปรับปรุงระบบ																												
๑.๑๓ นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติ																												
๑.๑๔ สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทดลองใช้ระบบ																												
๑.๑๕ นำระบบเข้าสู่ KU HR Data Center & HR Activate Cloud Technology																												
๑.๑๖ นำเสนอข้อมูลและวิธีการเพื่อสื่อสารและทดลองระบบ																												



แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2560 – 2564 (สำหรับปี 2563)

ภาคผนวก



แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2560 – 2564 (สำหรับปี 2563)

ภาพกิจกรรมการทบทวนแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล
และแผนปฏิบัติการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล อ.ส.ค.





