



แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทุนมนุษย์

(Human Capital Management : HCM)

ประจำปี 2560 – 2565
สำหรับปี 2564
(ฉบับปรับปรุง)

แผนปฏิบัติการทรัพยากรบุคคล
ประจำปี 2564



องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

นมแห่งชาติ ภายในปี 2565



สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	
ส่วนที่ 1 กระบวนการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	
1.1 ขั้นตอนการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	1-2
1.2 แผนผังกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ Strategy Map	1-5
1.3 ผังแสดงความเชื่อมโยงแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	1-7
ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหาร	
2.1 โครงสร้างการบริหารของ อ.ส.ค.	2-1
2.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน	2-3
2.3 โครงสร้างส่วนงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล	2-7
2.4 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรบุคคล	2-8
ส่วนที่ 3 สถานะภาพด้านอัตรากำลัง	
3.1 โครงสร้างบุคลากร	3-1
3.2 อัตรากำลังตามลักษณะงาน	3-2
3.3 โครงสร้างการศึกษา	3-3
3.4 โครงสร้างอายุ	3-5
3.5 จำนวนผู้เกษียณของ อ.ส.ค. (ปี 2564-2574)	3-6
ส่วนที่ 4 ข้อมูลสำคัญประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565	
4.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580	4-1
4.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	4-2
4.3 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	4-3
4.4 แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2560-2565 (สำหรับปี พ.ศ. 2564)	4-6
4.5 ตารางเปรียบเทียบผลการประเมินสถานภาพการบริหารงานบุคคล อ.ส.ค. โดย TRIS (ประจำปี 2561-2562)	4-7
4.6 เกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 6	4-13
4.7 นโยบายการบริหารทุนมนุษย์	4-14
4.8 แผนแม่บท/แผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ/แผนการบริหารงานด้านบริหารทุนมนุษย์ ภายใต้สถานการณ์โควิด 19	4-15
4.9 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อระบบงาน HR อ.ส.ค.	4-15
การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	4-16
การวิเคราะห์ข้อมูล	
ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านการบริหารทุนมนุษย์	
5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบด้านทรัพยากรบุคคล	5-2
5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบด้านทรัพยากรบุคคล	5-3
5.3 ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix	5-4
5.4 ตารางแสดงหลักฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	5-10
5.5 ตารางแสดงหลักฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	5-12



ส่วนที่ 6 แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2560 – 2565 สำหรับปี 2564

- | | | |
|------|--|------|
| 6.1 | สรุปแนวทางการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ 2560-2565 (สำหรับปี 2564) | 6-2 |
| 6.2. | เป้าหมายการบริหารทุนมนุษย์ | 6-11 |
| 6.3 | โครงสร้างและระบบงานการบริหารทุนมนุษย์ 4.0 | 6-12 |
| 6.4 | แผนเกณฑ์การประเมินหมวด 6 การบริหารทุนมนุษย์ | 6-13 |

ส่วนที่ 7 แผนปฏิบัติการทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564

- | | | |
|--|----------------------------------|-----|
| | แบบฟอร์มการติดตามผลการปฏิบัติงาน | 7-1 |
|--|----------------------------------|-----|

ภาคผนวก

- ภาพกิจกรรมการทบทวนแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล



บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม องค์กรต่างๆ 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 และแผนงานภายใน อ.ส.ค. ได้แก่ แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง แผนการตลาดและการขาย แผนส่งเสริมการเลี้ยงโคนม แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) แผนฝ่ายตรวจสอบ แผนอุตสาหกรรมนม และแผน Digital ซึ่งนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง เป็นกระบวนการสำคัญ ที่จะดำเนินงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2564 (สำหรับปี 2564) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและขับเคลื่อนให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง จึงได้กำหนดทิศทางของการดำเนินงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ไว้ดังนี้
วิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค.





ส่วนที่ 1

กระบวนการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์



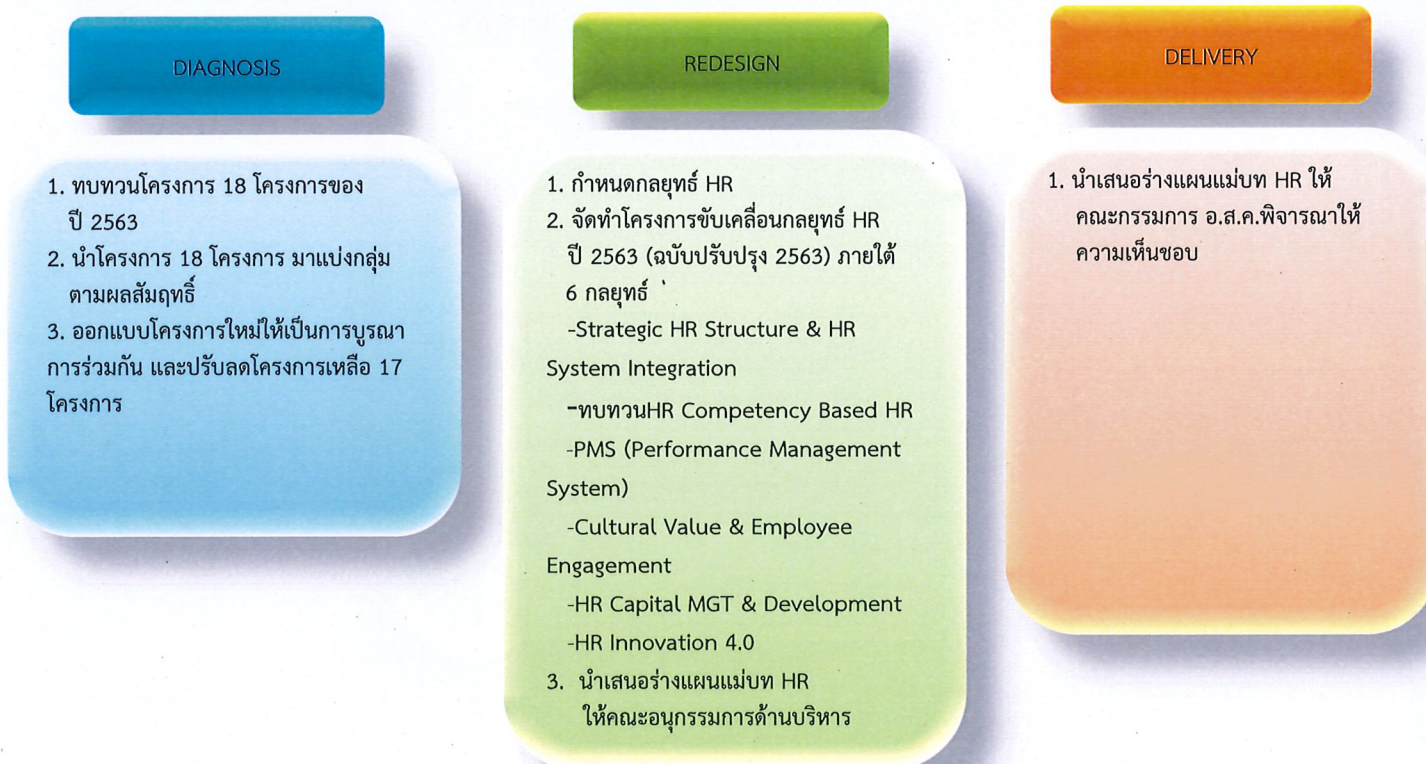
แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

1.1 ขั้นตอนการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์

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



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





แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

ขั้นตอนการดำเนินการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

DIAGNOSIS

1. ทบทวนโครงการ 8 โครงการของปี 2563
2. นำโครงการ 12 โครงการ มาแบ่งกลุ่มตามผลสัมฤทธิ์ว่าโครงการใดควรทำต่อเนื่องและโครงการใดควรทำใหม่
3. ออกแบบโครงการใหม่ให้เป็นการบูรณาการร่วมกัน 4 โครงการ รวมทั้งสิ้น 12 โครงการ

REDESIGN

1. กำหนดกลยุทธ์ HR
2. จัดทำโครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ HR ปี 2563 (ฉบับปรับปรุง 2564) ภายใต้อายุ 6 กลยุทธ์
 - 2.1 กลยุทธ์การบูรณาการการพัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 และระบบ HR 4.0 (Strategic HR Structure & HR System Integration)
 - 2.2 ทบทวนระบบสมรรถนะประจำตำแหน่ง (HCM Competency Based HR)
 - 2.3 พัฒนาออกแบบระบบการวัดผลบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)
 - 2.4 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)
 - 2.5 พัฒนาออกแบบระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Capital MGT & Development)
 - 2.6 ระบบนวัตกรรมการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Innovation 4.0)
3. นำเสนอร่างแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ให้คณะกรรมการด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคล ของ อ.ส.ค.

DELIVERY

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



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

ขั้นตอนการดำเนินงานการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

DIAGNOSIS

1. ทบทวนโครงการ 8 โครงการของปี 2563
2. นำโครงการ 12 โครงการ มาแบ่งกลุ่มตามผลสัมฤทธิ์ว่าโครงการใดควรทำต่อเนื่องและโครงการใดควรทำใหม่
3. ออกแบบโครงการใหม่ให้เป็นการบูรณาการร่วมกัน 4 โครงการ รวมทั้งสิ้น 12 โครงการ

REDESIGN

1. กำหนดกลยุทธ์ HR
2. จัดทำโครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ HR ปี 2563 (ฉบับปรับปรุง 2564) ภายใต้อายุ 6 กลยุทธ์
 - 2.1 กลยุทธ์การบูรณาการการพัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 และระบบ HR 4.0 (Strategic HR Structure & HR System Integration)
 - 2.2 ทบทวนระบบสมรรถนะประจำตำแหน่ง (HCM Competency Based HR)
 - 2.3 พัฒนาออกแบบระบบการวัดผล บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)
 - 2.4 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)
 - 2.5 พัฒนาออกแบบระบบการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Capital MGT & Development)
 - 2.6 ระบบนวัตกรรมการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Innovation 4.0)
3. มีการวิเคราะห์ผลผลิตและตัวชี้วัด พร้อมวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก
4. นำเสนอร่างแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ให้คณะกรรมการด้านบริหารทุนมนุษย์ ของ อ.ส.ค.

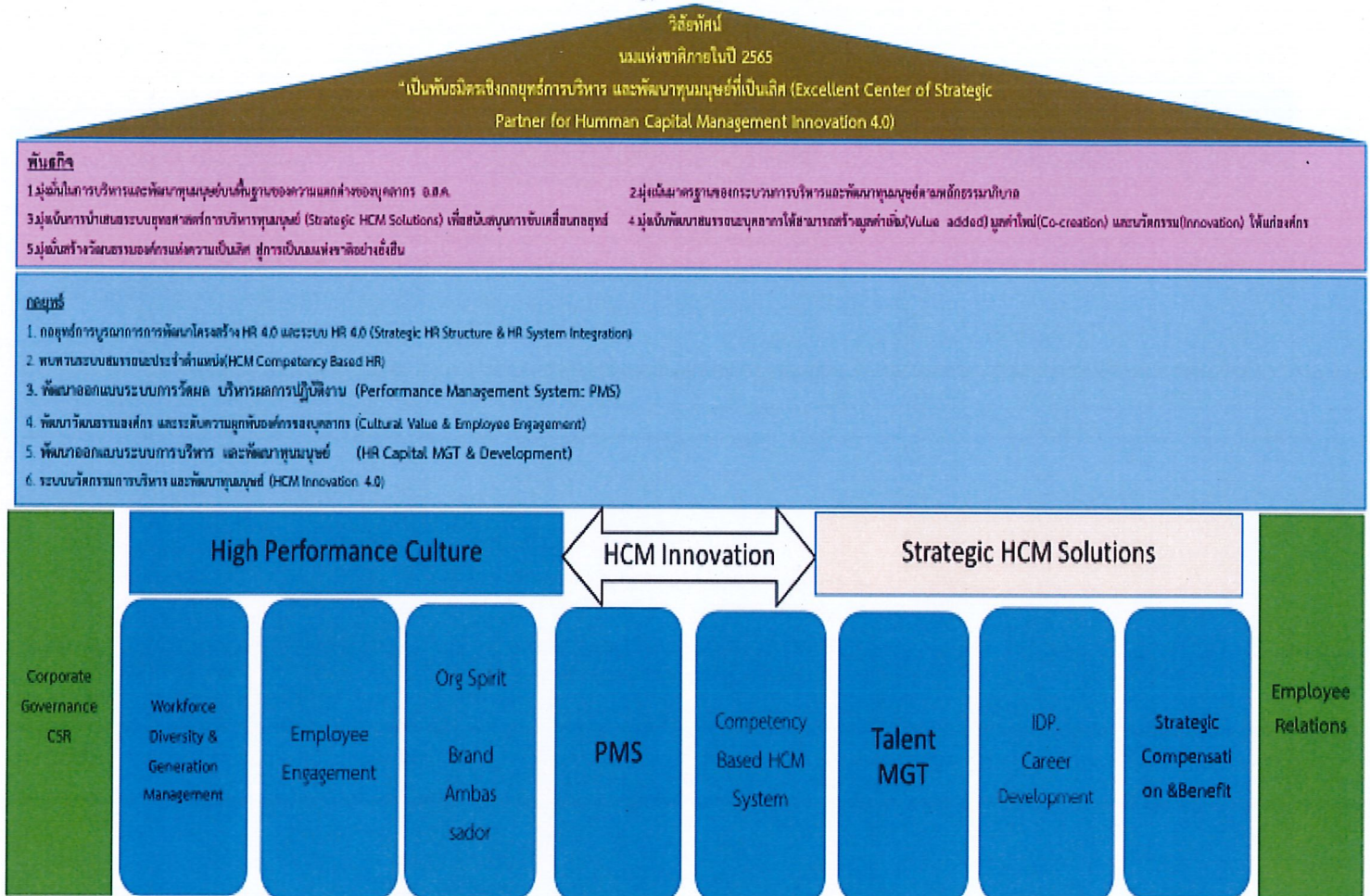
DELIVERY

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



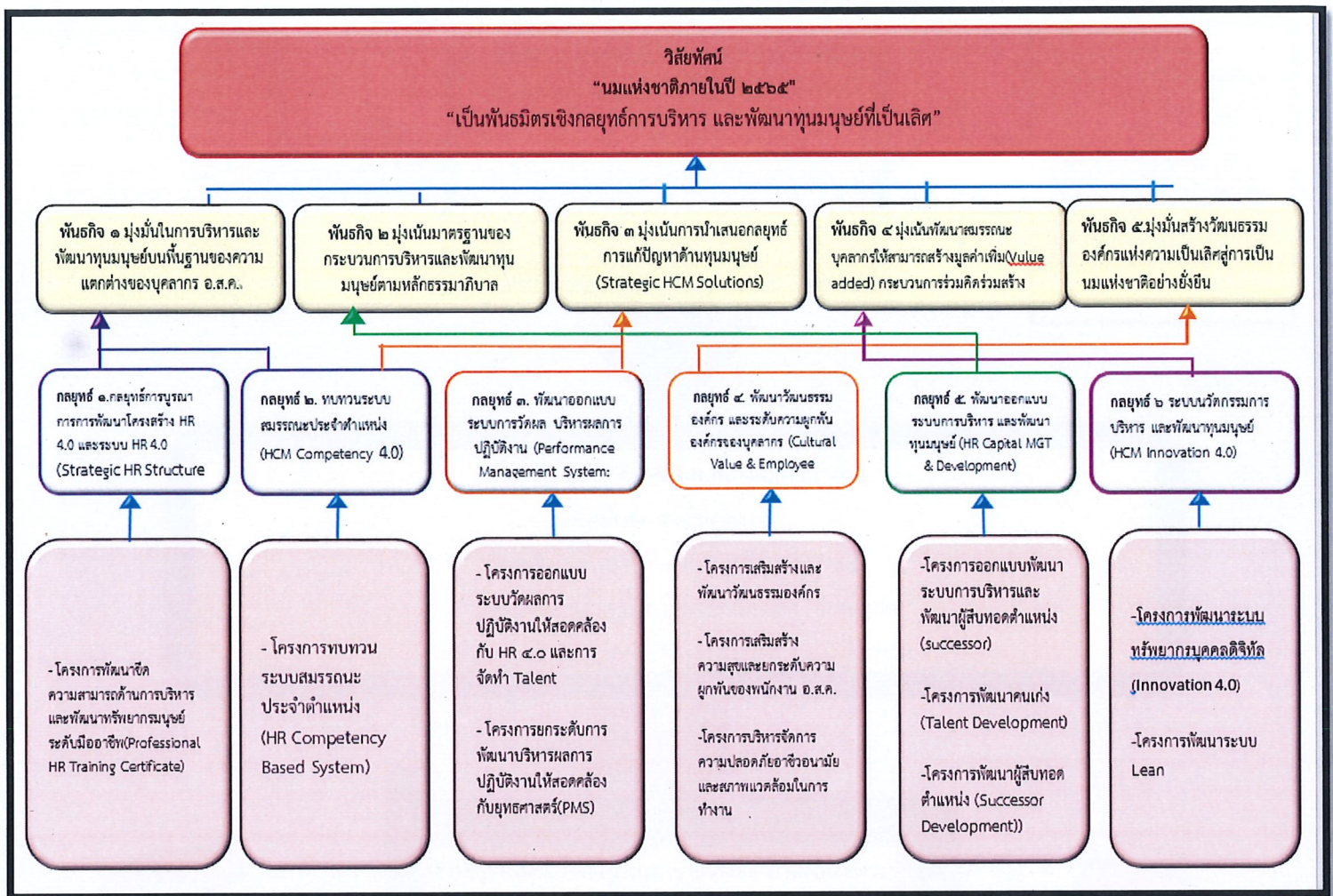
1.2 แผนผังกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 6 ประเด็น และโครงการพัฒนาจำนวน 12 โครงการ ดังนี้

Strategy Map ปี 2564



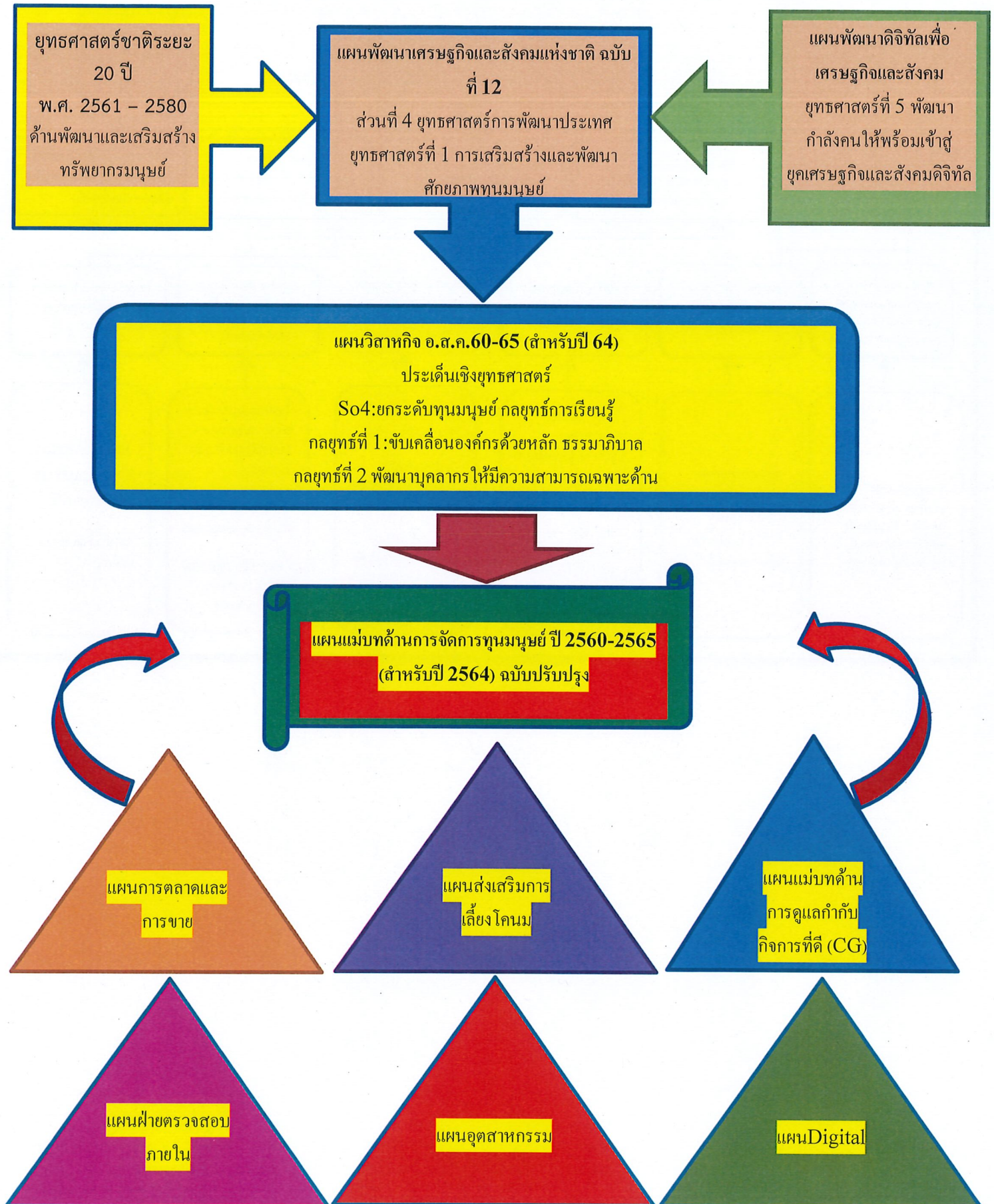


แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง





1.3 แสดงความเชื่อมโยงในการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์





ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหาร

2.1 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

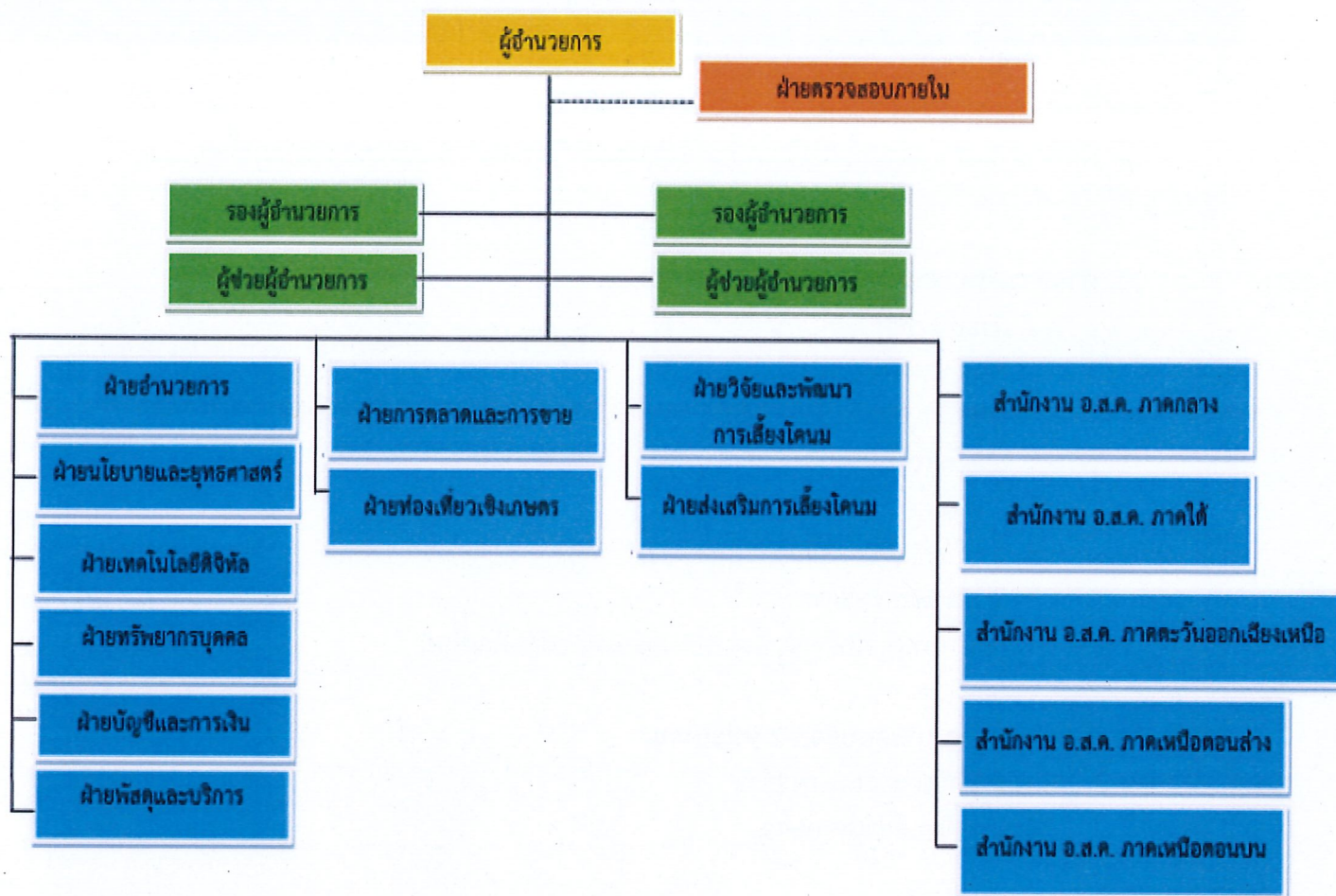
1. ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
2. ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

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





2.2 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 ทั้งด้านบริหารด้านการตลาดและการท่องเที่ยว ด้านอุตสาหกรรมนมและด้านกิจการโคนม 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 ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนวิสาหกิจ แผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติ กาจัดทำงบประมาณ ทั้งงบทำการและงบลงทุน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของ อ.ส.ค. งานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของทุกส่วนงานภายใน อ.ส.ค. งานการศึกษาวิเคราะห์ทางสังคม 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 ตอบสนองความต้องการได้อย่างครอบคลุม ทั้งถึงและรองรับเทคโนโลยีแห่งอนาคต การนำระบบสารสนเทศมาใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยคำนึงถึงการลงทุนที่คุ้มค่า ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรสู่ Thailand 4.0 การสร้างนวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับระบบการบริหารจัดการและสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล

1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

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

1.6 ฝ่ายบัญชีและการเงิน

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานการกำหนดนโยบาย การวางระบบ การบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานด้านบัญชีการเงิน บัญชีต้นทุน การวิเคราะห์และแปลความหมายอัตราส่วนทางบัญชี การเงิน งานการจัดเกี่ยวกับแหล่งเงินทุนระยะสั้น ลูกหนี้ เจ้าหนี้ และการใช้จ่ายเงินสดและปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

1.7 ฝ่ายพัสดุและบริการ

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานการวางระบบและการกำกับ ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ งานการควบคุมดูแลคลังพัสดุกลาง งานอาคารสถานที่ ระบบน้ำ ไฟฟ้า พลังงาน งานรักษาความปลอดภัย งานบริการยานพาหนะ งานกำกับดูแลและบริหารสัญญาเพื่อให้ได้คุณภาพ งานบริการความรับผิดชอบภายนอก และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

1.8 กองเลขานุการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานเลขานุการและการประชุมของคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม และคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม หรือคณะอนุกรรมการที่ อ.ส.ค. เป็นฝ่ายเลขานุการ งานประสานกับคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานทุกคณะ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานนำเสนอคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม งานบริหารจัดการตามมติคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม และคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ โคนมและผลิตภัณฑ์นม พ.ศ. 2551



2. ด้านการตลาดและการท่องเที่ยว

2.1 ฝ่ายการตลาดและการขาย

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานการศึกษา งานบริหารการตลาด วิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด และ จัดทำแผนการตลาดผลิตภัณฑ์ทุกชนิด งานส่งเสริมการตลาด การประสานงานกับหน่วยผลิต ในการวางแผนการผลิต การประสานงานกับแผนกการตลาดและการขาย สำนักงานภาค การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ งานส่งเสริมการขาย งานขายผลิตภัณฑ์นมตามช่องทางตลาดดั้งเดิมในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล งานขายผลิตภัณฑ์นมตามช่องทางการตลาดสมัยใหม่ งานการค้าระหว่างประเทศ งานติดตามทวงถามหนี้การค้า งานบริหารจัดการระบบรับซื้อ ร้องเรียนลูกค้าและผู้บริโภค (Consumer Service) งานบริหารระบบการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า และ ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการและหรือผู้อำนวยการ

2.2 ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบงานการบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตร งานกิจกรรมธรรมชาติงาน การพัฒนาพื้นที่เพื่อประโยชน์ในการท่องเที่ยว งานบริการบ้านพักเพื่อการท่องเที่ยว โครงการอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเชิงเกษตร และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือ ผู้อำนวยการ

3. ด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

3.1 ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบงานการจัดทำกลยุทธ์การขยายเขตการเลี้ยงโคนมของ อ.ส.ค.งานพัฒนาระบบสารสนเทศ งานศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประสิทธิภาพ งานผลิตสื่อสารสนเทศและวิชาการ เพื่อเผยแพร่ งานจัดทำทะเบียนประวัติโคนม และทะเบียนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม งานส่งเสริมและพัฒนาการเลี้ยง โคนมในภูมิภาค อาเซียน งานวางแผนการจัดฝึกอบรมด้านการเลี้ยงโคนมให้แก่ เกษตรกร นิสิตนักศึกษาหรือผู้ที่สนใจ งานจัดทำวารสาร โคนม การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม งานจัดการศูนย์การเรียนรู้ฟาร์มโคนมครบวงจร งานวิจัยและพัฒนา ด้านการเลี้ยงโคนม งานเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และนวัตกรรมด้านการเลี้ยง โคนม งานความร่วมมือทางวิชาการ และวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษา และหน่วยราชการ งานศึกษาและพัฒนาแบบการจัดการฟาร์มโคนมอาหารสัตว์ และการปรับปรุงพันธุ์โคนม เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดี แล้วจึงนำไปเผยแพร่ ส่งเสริมให้แก่เกษตรกร นิสิต นักศึกษา และผู้สนใจรวมถึงงานการผลิตน้ำเชื้อและการพิสูจน์พันธุ์โคนม และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจาก คณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

3.2 ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการดำเนินการกิจด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ในพื้นที่เขต สระบุรี เขตลพบุรี และเขตนครราชสีมา และการขยายเขตการส่งเสริมแหล่งใหม่ ๆ ในภูมิภาคอื่น งานการดำเนิน กิจกรรมการบริการด้านสัตวแพทย์ ผสมเทียม และถ่ายทอดเทคโนโลยีไปสู่ระดับฟาร์มเกษตรกรด้วยวิธีการส่งเสริม การเกษตร งานการดำเนินโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำฟาร์มโคนม งานบริหารจัดการน้ำนมดิบภาพรวมของ อ.ส.ค.ให้เป็นไปตามการผลิตและคุณภาพได้มาตรฐาน งานการดำเนินกิจกรรมการจัดซื้อและจัดหาจำหน่ายปัจจัยการ เลี้ยงโคนม และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ



4. ด้านอุตสาหกรรมนม

4.1 สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานผลิตผลิตภัณฑ์นม การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประกันคุณภาพ 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

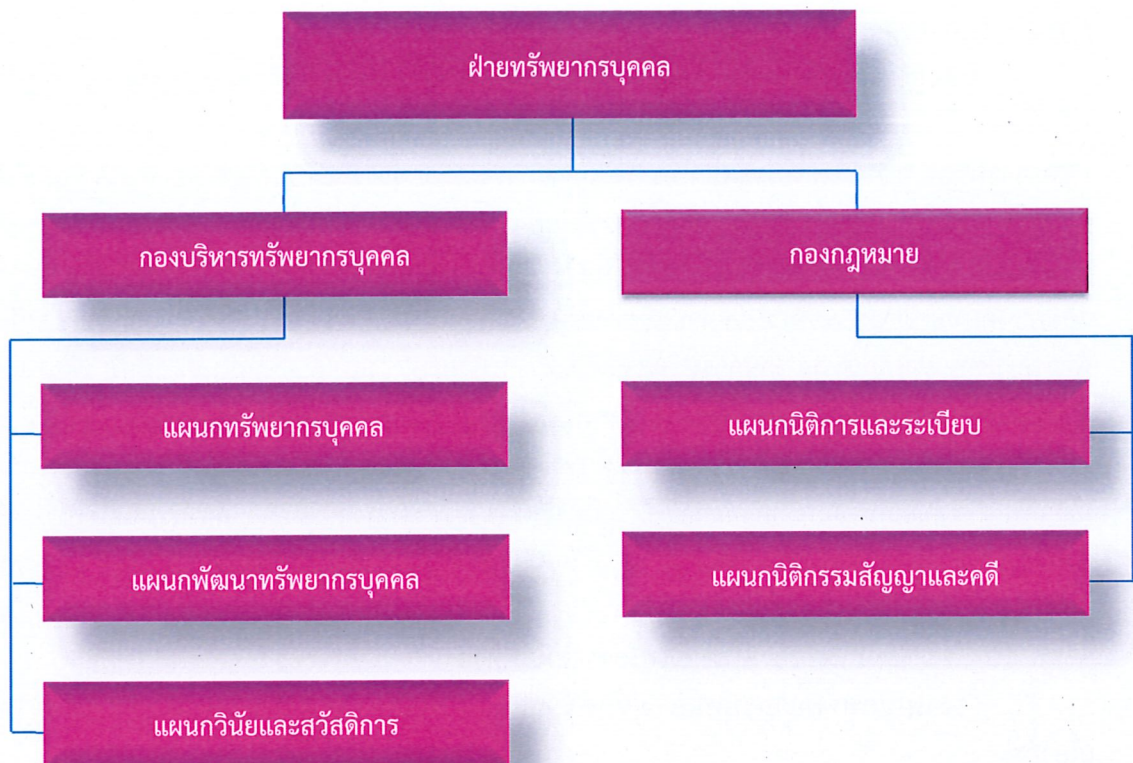
มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานผลิตผลิตภัณฑ์นม การประกันคุณภาพ งานทางด้านงบประมาณ งานทางด้านบัญชีและการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง งานพัสดุ งานด้านการตลาดและการขาย การบริหารงานบุคคล กฎหมาย งานด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

4.5 สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน

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



2.3 โครงสร้างส่วนงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล



โครงสร้างฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีโครงสร้างการทำงานภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล แบ่งเป็น 2 กอง 5 แผนก

■ กองบริหารทรัพยากรบุคคล แบ่งเป็น 3 แผนก ได้แก่

- แผนกทรัพยากรบุคคล
- แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- แผนกวินัยและสวัสดิการ

■ กองกฎหมาย แบ่งเป็น 2 แผนก ได้แก่

- แผนกนิติกรรมสัญญาและคดี
- แผนกนิติการและระเบียบ



2.4 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มีหัวหน้าฝ่าย (นักบริหาร ๘) เป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน ระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การวางแผนอัตรากำลัง การศึกษาและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของ อ.ส.ค.ให้เหมาะสมกับภารกิจ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ตำแหน่ง การจำแนกตำแหน่ง การสรรหาบุคลากร การแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การปรับหรือเลื่อนขั้นเงินเดือน และค่าจ้าง สวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบ การจัดทำและควบคุมทะเบียนประวัติบุคคล งานแรงงานสัมพันธ์ งานกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การดำเนินการเกี่ยวกับวินัยและการพิจารณาโทษ งานกฎหมาย งานการประสานงานด้านต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกในส่วนที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ โดยแบ่งส่วนงานในระดับกอง ดังนี้

กองบริหารทรัพยากรบุคคล มีหัวหน้ากอง (นักบริหาร ๗) เป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานวางแผนอัตรากำลัง การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน อ.ส.ค. การกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ตำแหน่ง การสรรหาบุคลากร การแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การปรับหรือเลื่อนขั้นเงินเดือน งานแรงงานสัมพันธ์ งานกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การดำเนินการเกี่ยวกับวินัย และการพิจารณาโทษ โดยแบ่งส่วนงานในระดับแผนก ดังนี้

(1) แผนกทรัพยากรบุคคล มีหัวหน้าแผนก (นักบริหาร ๖) เป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ

- งานการศึกษา วิเคราะห์และกำหนดนโยบายวิธีปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานบุคคล
- งานการวิเคราะห์ กำหนด และจัดกรอบอัตรากำลังของทุกส่วนงานของ อ.ส.ค.
- งานการจัดทำข้อมูลทางการบริหารงานบุคคล งานการประสานงานกับทุกส่วนงานเพื่อจัดทำแผนกำลังคน ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของ อ.ส.ค.

- งานการควบคุม ดูแลให้ อ.ส.ค. ปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- งานการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- งานการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
- งานการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนการวางแผนอาชีพ (Career Planning)
- งานการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของ อ.ส.ค. ให้เหมาะสม
- งานการศึกษา และจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของหน่วยงานและตำแหน่ง กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) และคุณสมบัติที่ต้องการของตำแหน่ง (Job Requirement)

- การดำเนินการสรรหา คัดเลือกบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และการออกจากงาน
- การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้กับพนักงาน
- งานการรวบรวมข้อมูลและจัดทำทะเบียนประวัติบุคคล
- การจัดทำคำสั่ง และประกาศต่างๆ ของ อ.ส.ค.
- ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนบำเหน็จ และค่าชดเชยให้กับผู้ปฏิบัติงาน
- งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย



(2) แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีหัวหน้าแผนก (นักบริหาร ๖) เป็นผู้รับผิดชอบมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ

- การศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนการพัฒนาบุคคล ให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ และภารกิจของ อ.ส.ค. ตลอดทั้งการจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- การพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Roadmap)
- ดำเนินการจัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคคล ของแต่ละปี
- การติดต่อ ประสานงานกับหน่วยราชการ เอกชน สถาบันการศึกษา สถาบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดส่งผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานภายในประเทศและต่างประเทศ
- การจัดการความรู้ และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM&IM)
- การบริหารจัดการและพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
- การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Successor Development)
- การประเมินสมรรถนะ (Competency)
- การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)
- การเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development)
- การดำเนินการตามเครื่องมืออื่นๆในการพัฒนาบุคลากร
- งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

(3) แผนวินัยและสวัสดิการ มีหัวหน้าแผนก (นักบริหาร ๖) เป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ

- การวิเคราะห์ดัชนีค่าครองชีพเพื่อการจัดทำโครงสร้างอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างตามคุณวุฒิทางการศึกษาของพนักงานที่บรรจุใหม่
- การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อเป็นสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. และการวิเคราะห์อื่นๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. และครอบครัว
- การศึกษา และกำหนดค่าตอบแทนเกี่ยวกับค่าวิชาชีพเฉพาะหรือค่าตอบแทนอื่นใดของสายงานที่มีความจำเป็น หรือที่ขาดแคลนของ อ.ส.ค. ให้เหมาะสมตามที่กระทรวงการคลังกำหนด
- การดูแล ช่วยเหลือให้ อ.ส.ค. และผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ อ.ส.ค.
- การดำเนินการสอบสวนและรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำความผิดทางวินัยที่เกินอำนาจของผู้บังคับบัญชาที่จะลงโทษได้
- การประสานงานและการดำเนินการเกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารกับองค์กรตัวแทนผู้ปฏิบัติงาน
- การดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนทดแทนและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับผู้ปฏิบัติงาน
- การรับเรื่องร้องทุกข์และการขอความเป็นธรรมจากผู้ปฏิบัติงาน
- การเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันต่อองค์กร
- การเสริมสร้างและยกระดับความสุขของบุคลากร
- งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

กองกฎหมาย มีหัวหน้ากอง (นักบริหาร ๗) เป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านกฎหมาย งานการประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก อ.ส.ค. ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย โดยแบ่งส่วนงานในระดับแผนก ดังนี้

(1) แผนกนิติกรรมสัญญาและคดี มีหัวหน้าแผนก (นักบริหาร ๖) เป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ

- งานการร่าง ตรวจสอบ กำกับ จัดทำสัญญา และหรือนิติกรรมต่างๆ
- งานการสืบสวน สอบสวนการกระทำผิด ทางอาญา ทางแพ่งและทางละเมิดของเจ้าหน้าที่
- งานการดำเนินคดีแพ่ง อาญา ที่ อ.ส.ค. เป็นโจทก์ หรือจำเลย
- งานการบังคับคดี
- งานการดำเนินคดีล้มละลาย
- งานการดำเนินคดีทางปกครองที่ อ.ส.ค. เป็นผู้ฟ้องคดี หรือถูกฟ้องคดี
- งานการสอบสวนข้อเท็จจริง
- งานการประสานงานกับส่วนงานทั้งภายในและภายนอก อ.ส.ค. ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย
- งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

(2) แผนกนิติการและระเบียบ มีหัวหน้าแผนก (นักบริหาร ๖) เป็นผู้รับผิดชอบมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ

- งานยกร่างและหรือตรวจสอบ ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศและคำสั่งต่างๆ ของ อ.ส.ค.
- งานการพิจารณาความเห็นที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง กฎหมาย เสนอ

ผู้มีอำนาจประกอบการพิจารณา

-งานการประสานงานกับส่วนงานทั้งภายในและภายนอก อ.ส.ค. ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย

-งานกำกับ การปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Unit) ของ อ.ส.ค. ติดตาม ศึกษา กฎระเบียบ กฎหมาย และแนวทางในการปฏิบัติตามกฎหมายทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน อ.ส.ค. และเผยแพร่สร้างความรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทราบ ให้คำปรึกษา แนะนำ ในเรื่องการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือ ขอบเขตงานตามหน้าที่ที่กำหนด และกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่ผู้บริหารและทุกส่วนงานใน อ.ส.ค. เพื่อให้มั่นใจว่าทุกกิจกรรมได้รับการสอบทาน กำหนดรูปแบบการรายงานการดำเนินงานตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือ ขอบเขตงานตามหน้าที่ที่กำหนด และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกฝ่าย/สำนักงาน รายงานตามแบบ รวมถึงให้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล สอบทานข้อมูล และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขกรณีพบกิจกรรมที่มีความเสี่ยง หรือมีแนวโน้มว่าการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามกฎหมาย โดยให้จัดทำรายงานเสนอผู้อำนวยการ และคณะกรรมการ กำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)

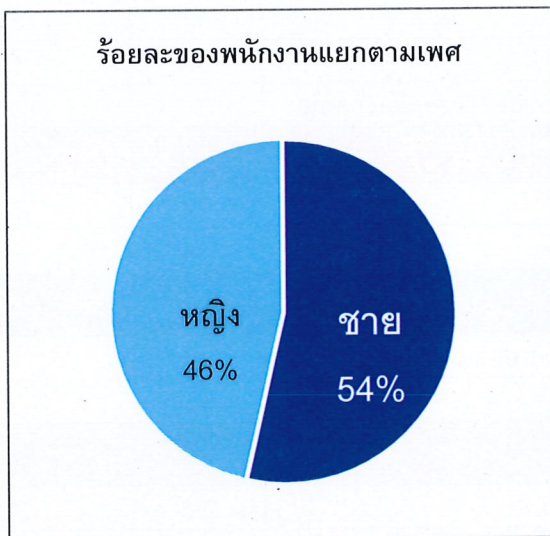
- งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย



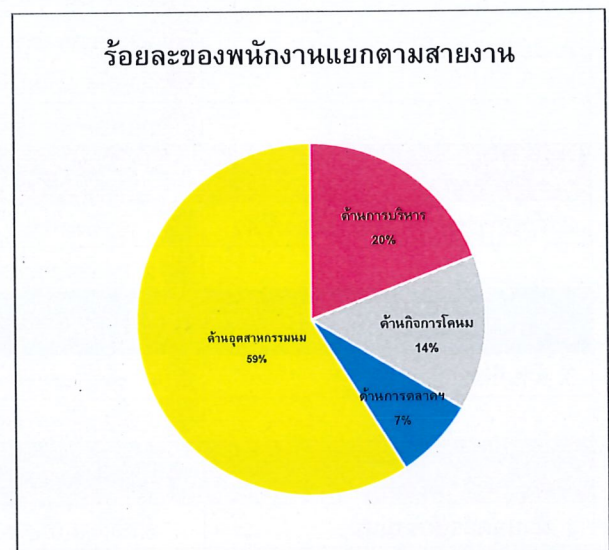
ส่วนที่ 3 สถานะภาพด้านอัตรากำลัง

3.1 โครงสร้างบุคลากร

อัตรากำลังขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ข้อมูล ณ 28 กุมภาพันธ์ 2564 มีจำนวนทั้งสิ้น 1,025 คน โดยมีสัดส่วนของพนักงานชาย-หญิง คิดเป็นร้อยละ 54 และร้อยละ 46 ตามลำดับ



รูปที่ 1 ร้อยละของพนักงานประจำ



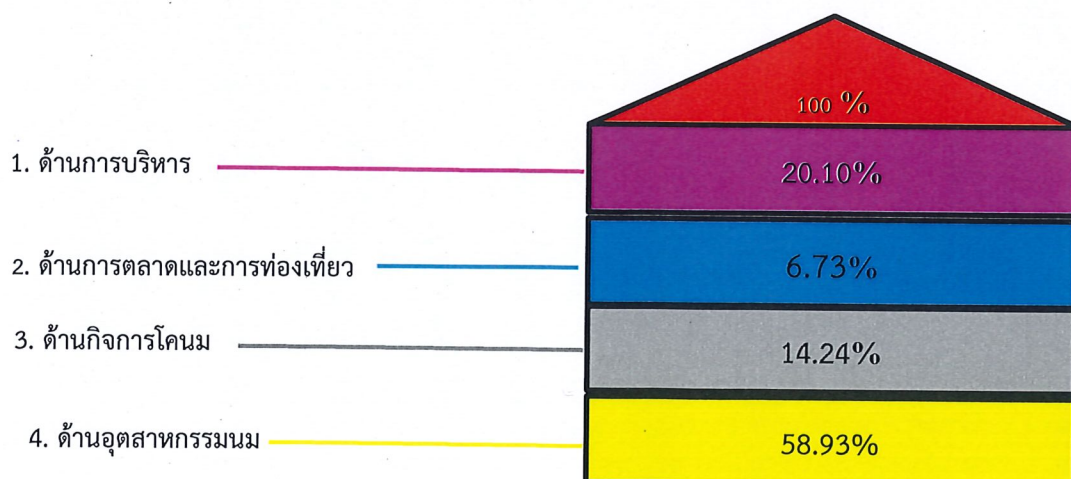
รูปที่ 2 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามหน้าที่งาน



3.2 อัตรากำลังตามลักษณะงาน

ด้าน	ฝ่าย/สำนัก	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านการบริหาร	ฝ่ายบริหาร	6	0.59
	ฝ่ายอำนวยการ	34	3.32
	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	16	1.56
	ฝ่ายนโยบายและแผนงาน	18	1.76
	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	12	1.17
	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	29	2.83
	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	30	2.93
	ฝ่ายพัสดุและบริการ	52	5.07
	กองเลขานุการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม	9	0.88
	1.ด้านการบริหาร Total	177	20.10
2. ด้านการตลาดและการท่องเที่ยว	ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร	32	3.12
	ฝ่ายการตลาดและการขาย	37	3.61
2.ด้านการตลาดและการท่องเที่ยวTotal		69	6.73
3. ด้านกิจการโคนม	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม	72	7.02
	ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	74	7.22
3.ด้านกิจการโคนม Total		146	14.24
4. ด้านอุตสาหกรรมนม	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง	264	24.78
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคใต้	133	12.98
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	103	10.05
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนล่าง	67	6.54
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบน	47	4.59
4.ด้านอุตสาหกรรมนม Total		604	58.93
โดยรวม		1,025	100

ตารางที่ 1 อัตรากำลังจำแนกตามลักษณะตำแหน่งแต่ละด้าน ประจำปี 2560-2564(สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

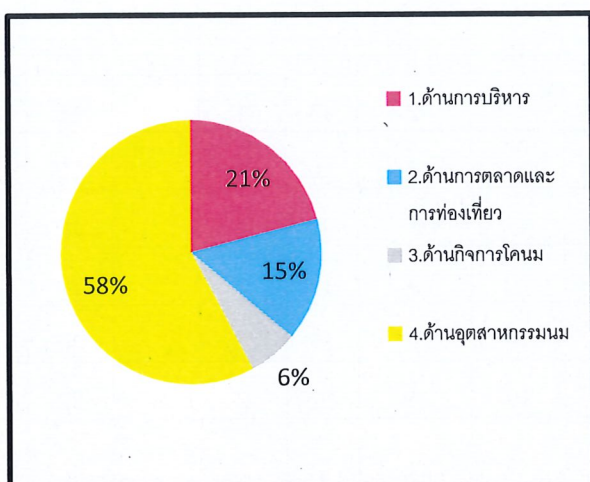




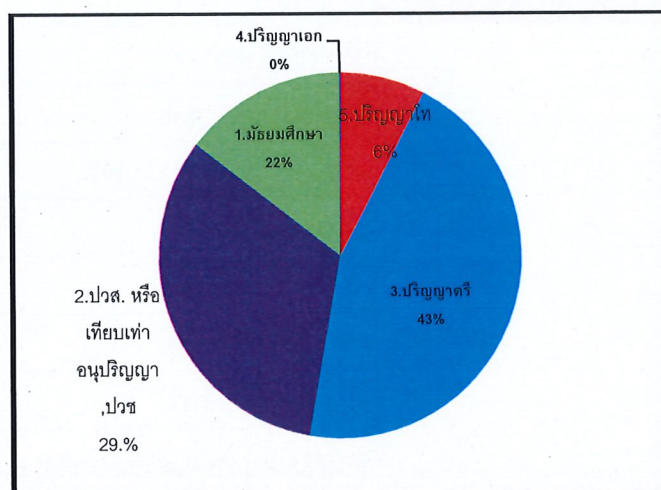
3.3 โครงสร้างการศึกษา

จำนวนพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

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



รูปที่ 3 ร้อยละพนักงานแต่ละด้าน



รูปที่ 4 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

พันธกิจหน่วยงาน	รวม	มัธยมศึกษา	ปวส.และอนุปริญญา, ปวช.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
1.ด้านการบริหาร	206	19	48	112	27	0
2.ด้านการตลาดและการท่องเที่ยว	146	14	48	75	8	1
3.ด้านกิจการโคนม	69	6	11	44	8	0
4.ด้านอุตสาหกรรมนม	604	99	239	233	33	0
รวม	1025	138	346	464	76	1

ตารางแสดงจำนวนของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

สาย	ฝ่าย/สำนัก	มัธยมศึกษา	ปวส.และ อนุปริญญา ปวช.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม	ร้อยละ
1.ด้านการบริหาร	ฝ่ายบริหาร			5	1		6	0.59
	ฝ่ายอำนวยการ	0	7	24	3		34	3.32
	ฝ่ายตรวจสอบภายใน		2	13	1		16	1.59
	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์		0	10	8		18	1.76
	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล		0	8	4		12	1.17
	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล		9	14	6		29	2.83
	ฝ่ายบัญชีและการเงิน		9	19	2		30	2.93
	ฝ่ายพัสดุและบริการ	19	19	12	2		52	5.07
	สำนักเลขานุการคณะกรรมการโคนม และผลิตภัณฑ์นม		2	7			9	0.00
1.ด้านการบริหาร Total		19	48	112	27	0	206	19.22
2.ด้านการตลาดและการ ท่องเที่ยว	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม	8	21	36	6	1	72	7.02
	ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	6	27	39	2		74	7.22
2.ด้านการตลาดและการท่องเที่ยวTotal		14	48	75	8	1	146	14.24
3.ด้านกิจการโคนม	ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร	6	6	19	1		32	3.12
	ฝ่ายการตลาดและการขาย	0	5	25	7		37	3.61
3.ด้านกิจการโคนม Total		6	11	44	8	0	69	6.73
4.ด้านอุตสาหกรรมนม	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง	45	119	79	11		254	24.78
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคใต้	28	63	34	8		133	12.98
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	13	30	58	2		103	10.05
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนล่าง	3	18	42	4		67	6.54
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบน	10	9	20	8		47	4.59
4.ด้านอุตสาหกรรมนม Total		99	239	233	33	0	604	58.93
โดยรวม		138	346	464	76	1	1025	100.00

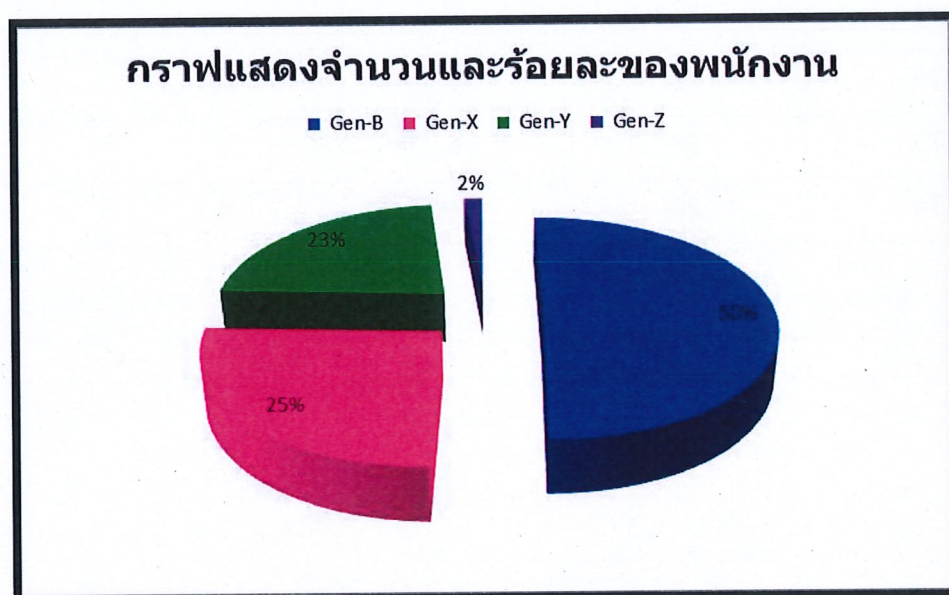
ตารางแสดงจำนวนพนักงานของแต่ละฝ่าย/สำนัก และร้อยละของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา



3.4 โครงสร้างอายุ

ช่วงอายุ	Generation	จำนวน	ร้อยละ	อายุเฉลี่ย(ปี)
50-60 ปี	Gen-B	516	50.3	58.0
35-49 ปี	Gen-X	260	25.4	54.7
25-34 ปี	Gen-Y	234	22.8	20.6
ต่ำกว่า 25 ปี	Gen-Z	15	1.5	26.07
โดยรวม		1025	100.0	48.3

ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามอายุ



รูปที่ 5 กราฟแสดงจำนวนและร้อยละของพนักงาน



3.5 จำนวนผู้เกษียณของ อ.ส.ค. (ปี 2564 – 2574)

ปีเกษียณอายุ	ผู้เกษียณอายุ	ระดับ 6 ขึ้นไป	ระดับ 5	ระดับ 4 ลงมา
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
2574	24	6	9	9



ส่วนที่ 4

ข้อมูลสำคัญประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 - 2565

4.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ.2561-2580

ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน อันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) อันเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยซึ่งต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคงด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ



รูปแสดงแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ.2561-2580



4.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564 ได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 9-11 เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืดหยุ่นได้อย่างมั่นคงเกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน

ในการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ครั้งนี้ ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนี้ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564 ฉบับนี้ประกอบด้วย 5 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 ภาพรวมการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

ส่วนที่ 2 การประเมินสภาพแวดล้อมการพัฒนาประเทศ

– สถานการณ์และแนวโน้มภายนอก

– สถานการณ์และแนวโน้มภายใน

ส่วนที่ 3 วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่ง

และยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติดมิชอบและธรร

มาภิบาลในสังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 : การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 9 : การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 10 : ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา



รูปผังแสดงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

4.3 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลบรรลุผล แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจึงได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา 6 ด้านคือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ จะมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ประสิทธิภาพสูง ที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้แบบทุกที่ ทุกเวลา โดยกำหนดให้เทคโนโลยีที่ใช้มีความเร็วพอเพียงกับความต้องการ และให้มีราคาค่าบริการที่ไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึง บริการของประชาชนอีกต่อไป นอกจากนี้ ในระยะยาว โครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง จะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่นเดียวกับ ถนน ไฟฟ้า น้ำประปา ที่สามารถรองรับการเชื่อมต่อของ ทุกคน และทุกสรรพสิ่ง โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วย แผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ

1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ มีความทันสมัย มีเสถียรภาพ ตอบสนองความต้องการใช้งานของทุกภาคส่วน ในราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรม
2. ผลักดันให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งในศูนย์กลาง การเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลของ อาเซียน โดยเป็น เส้นทางผ่านการจราจรของข้อมูลในภูมิภาค และเป็น ที่ตั้งของผู้ประกอบการเนื้อหาขนาดใหญ่ของโลก
3. จัดให้มีนโยบายและแผนบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐาน คลื่นความถี่ และการหลอมรวม ของ เทคโนโลยีในอนาคต เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรของ ประเทศอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. ปรับรัฐวิสาหกิจโทรคมนาคมให้เหมาะสมกับ สถานการณ์และความก้าวหน้าของ อุตสาหกรรมดิจิทัล เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต



ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล จะกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศโดยผลักดันให้ ภาคธุรกิจไทยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุน การผลิตสินค้าและบริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาไปสู่การแข่งขันเชิงธุรกิจ รูปแบบใหม่ในระยะยาว นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ยังมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล เพื่อเสริมความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจไทย ที่จะส่งผลต่อการขยายฐานเศรษฐกิจและอัตราการจ้างงานของไทยอย่างยั่งยืนในอนาคต โดยยุทธศาสตร์นี้ ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ

1. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ ภาคธุรกิจตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยผลักดันธุรกิจให้เข้าสู่ระบบการค้าดิจิทัลสู่สากล และให้เกิดการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อปฏิรูปการผลิตสินค้าและ บริการ
2. เร่งสร้างธุรกิจเทคโนโลยีดิจิทัล (digital technology startup) ให้เป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล
3. พัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล ของไทยให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันเชิงนวัตกรรมได้ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุตสาหกรรมที่ไทยมีศักยภาพและเป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคต
4. เพิ่มโอกาสทางอาชีพเกษตรและการค้าขาย สินค้าของชุมชนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล จะมุ่งสร้างประเทศไทยที่ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกร ผู้ที่อยู่ในชุมชน ห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และคนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ ของรัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลมีข้อมูลองค์ความรู้ทั้งระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถ เข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่ายและสะดวก และมีประชาชนที่รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร และมีทักษะในการ ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วย แผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 5 ด้าน คือ

1. สร้างโอกาสและความเท่าเทียมในการเข้าถึง และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล สำหรับ ประชาชนโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มผู้พิการ กลุ่มผู้ที่อยู่อาศัยในพื้นที่ห่างไกล
2. พัฒนาศักยภาพของประชาชนในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ รวมถึงความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และแยกแยะ ข้อมูลข่าวสารในสังคมดิจิทัลที่เปิดกว้างและเสรี
3. สร้างสื่อ คลังสื่อและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ประชาชนเข้าถึงได้อย่าง สะดวก ผ่านทั้งระบบโทรคมนาคม ระบบแพร่ภาพ กระจายเสียง และสื่อหลอมรวม
4. เพิ่มโอกาสการได้รับการศึกษาที่มีมาตรฐาน ของนักเรียนและประชาชน แบบทุกวัย ทุกที่ ทุกเวลา ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
5. เพิ่มโอกาสการได้รับบริการทางการแพทย์ และสุขภาพที่ทันสมัยทั่วถึง และเท่าเทียมสู่สังคมสูงวัย ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล



ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็น รัฐบาลดิจิทัล จะมุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา นำไปสู่การหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือน เป็นองค์กรเดียว นอกจากนี้ รัฐบาลดิจิทัลในอนาคตจะ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนด แนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ การบริหาร บ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน ของภาครัฐ โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยแผนงาน เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ

1. จัดให้มีบริการอัจฉริยะที่ขับเคลื่อนโดยความ ต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งบริการที่อานวยความสะดวกต่อประชาชน นักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว
2. ปรับเปลี่ยนการทำงานของภาครัฐด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาล โดยเน้นบูรณาการการลงทุนในทรัพยากร การเชื่อมโยงข้อมูล และการท างานของหน่วยงานรัฐ เข้าด้วยกัน
3. สนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ตามมาตรฐาน open data และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคธุรกิจ ใน กระบวนการท างานของรัฐ
4. พัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ (government service platform) เพื่อรองรับการพัฒนาต่อยอดแอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล จะให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคน วยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐ และ ภาคเอกชน ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบ อาชีพ และการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ความสามารถ และความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในระดับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุค เศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัย หลักในการขับเคลื่อน โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วย แผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 3 ด้าน คือ

1. พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่ บุคลากรในตลาดแรงงาน ที่รวมถึงบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน บุคลากรทุกสาขาอาชีพ และบุคลากร ทุกช่วงวัย
2. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยีเฉพาะด้าน ให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและ เอกชน เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต
3. พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้ สามารถวางแผนการน าเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนา ภารกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลของ องค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล จะมุ่งเน้นการมีกฎหมาย กฎระเบียบ กติกาและ มาตรฐานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสอดคล้องกับ หลักเกณฑ์สากล เพื่ออานวยความสะดวก ลดอุปสรรค เพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรมและ ทำธุรกรรมออนไลน์ต่างๆ รวมถึงสร้างความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่น ตลอดจนคุ้มครองสิทธิ ให้แก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน เพื่อรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ งานที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วย แผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 3 ด้าน คือ

1. กำหนดมาตรฐาน กฎ ระเบียบ และกติกา ด้านดิจิทัลให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่ออานวยความสะดวกด้านการค้า และการใช้ประโยชน์ในภาคเศรษฐกิจและสังคม
2. ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัลให้มีความทันสมัย สอดคล้องต่อพลวัต ของเทคโนโลยีดิจิทัลและบริบทของสังคม
3. สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการทำธุรกรรมออนไลน์ ด้วยการสร้างความมั่นคง ปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การคุ้มครองผู้บริโภค



4.4 แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2560-2565 (สำหรับปี 2564)

ในปีงบประมาณ 2564 อ.ส.ค. ได้มีการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2560-2565 (สำหรับปี 2564) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของ อ.ส.ค. ทุกด้าน ซึ่งมีประเด็นความต้องการด้านการทรัพยากรบุคคลที่จำเป็น ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ครั้งนี้ประกอบ ดังนี้

พันธกิจของ อ.ส.ค.

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน
2. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม
3. สร้างแหล่งการเรียนรู้ด้านกิจการโคนมและอุตสาหกรรมนม
4. มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO) ด้วยหลักธรรมาภิบาล

ค่านิยม

องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพพระดัมมืออาชีพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม 4 ด้าน ดังนี้

1. รู้และรับผิดชอบ
2. ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า
3. พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. เน้นเรื่องธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย
- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- SO3 ตอกย้ำความแข็งแกร่งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค เป็น TOP of Mind Brand
- SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาล และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

ซึ่งมีประเด็นความต้องการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ที่จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการทบทวนการทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ครั้งนี้



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

4.5 ตารางเปรียบเทียบผลการประเมินสถานภาพการบริหารงานบุคคล อ.ส.ค.โดย TRIS (ประจำปี 2561-2562)

เกณฑ์การประเมิน	คะแนนประเมินประจำปี		ผลต่าง 60-61	คะแนนประเมินประจำปี	ผลต่าง 61และ62
	2560	2561		2562	
1.การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล(20%)	3.1688	3.2563	0.0875	3.3125	0.0562
1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.1688	3.2563	0.0875	3.3125	0.0562
2.การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (40%)	2.9543	3.0902	0.1359	3.1891	0.0989
2.1 ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.9422	3.0932	0.151	3.1891	0.0959
2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตราว่าง	3.0156	3.1563	0.1407	3.3313	0.175
2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.25	3.25	0	3.30	0.05
2.1.3 การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.5609	2.8734	0.3125	2.9359	0.0625
2.2 ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.9906	3.0813	0.0907	3.2313	0.15
2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.9906	3.0813	0.0907	3.2313	0.15
3.การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (40%)	3.2522	3.4103	0.1581	3.5169	0.1066
3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์	3.0875	3.2625	0.175	3.500	0.2375
3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3.625	3.825	0.2	3.8750	0.05
3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.0625	3.125	0.0625	3.1875	0.0625
3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม	3.825	3.9	0.075	4.0500	0.15
3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.8938	3.1313	0.2375	3.1875	0.0562
คะแนนรวม	3.1163	3.2515	0.1352	3.3491	0.0976



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

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 การสรรหาและการจัดการอัตราว่าง	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. ซึ่งมีการประเมินดีขึ้นจากปีก่อน ๆ เป็นลำดับ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีประเด็นที่ได้รับคะแนนประเมินต่ำจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง พัฒนา ได้แก่ 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 การสรรหาและการจัดการอัตราว่าง (คะแนน 3.1563) นอกจากนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังได้รับข้อเสนอแนะ จากการสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลในการจัดการทำ Base line ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ ตามตัวชี้วัด สคร. ปี 2563 ทั้ง 8 ด้าน



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 การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง	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 แผนงานบางแผนงานยังไม่สามารถดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้



2.ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง

กลุ่มงาน (Job family) มีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจและโครงสร้างองค์กร รวมถึงมีแนวทางในการนำสมรรถนะมาใช้ในการกระบวนการคัดเลือกบุคลากร และสามารถบรรจุบุคลากรได้ครบถ้วนตามจำนวนตำแหน่งที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมาย สำหรับการรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร มีอัตราส่วน (Retention rate) ที่อยู่ในระดับดีในทุกกลุ่มบุคลากร ในส่วนของการบริหารอัตรากำลัง นั้น มีการกำหนดแนวทางในการสรรหาอัตรากำลังเพิ่มเติมในส่วนที่ต้องการ รวมถึงมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังในแต่ละปีงบประมาณ โดยมีการวิเคราะห์ผลผลิตภาพ(Productivity) และการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow Analysis) มาประกอบการตัดสินใจในด้านอัตรากำลังที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานโดยวิธีการข้างต้นหรือวิธีอื่นที่เหมาะสมให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานหลักและงานสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้สะท้อนให้เห็นถึงอัตรากำลังส่วนเกิน (Demand side) และอัตรากำลังส่วนขาด (Supply side) ที่แท้จริง อีกทั้งในการวิเคราะห์อัตรากำลังระยะยาวควรคำนึงถึงปัจจัยภายใน เช่น ผลผลิตประสิทธิภาพของพนักงาน ต้นทุนด้านบุคลากร 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 ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การทบทวนและประเมินสมรรถนะ (Core/Managerial/Functional competency) สามารถทำได้อย่างต่อเนื่องและเริ่มมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมรายตำแหน่ง(Training roadmap) ในสายงานหลัก นอกจากนี้ได้พัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการคนเก่ง(Talent management) เพื่อให้เกิดการดึงศักยภาพของพนักงานออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามควรพิจารณาถึงแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยนำผลงานของพนักงานกลุ่มดังกล่าว มาต่อยอดและไปใช้ประโยชน์ได้จริงในอนาคต สำหรับการพัฒนาศักยภาพในภาพรวมนั้นได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับการดำเนินงานขององค์กรได้ดีในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามควรมีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งทั้งตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์กร(Key Strategic positions) ให้มีความเป็นมาตรฐาน โดยให้ครอบคลุมทุกกระบวนการตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง การติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการสร้างความผูกพันรวมถึง ควรมีแนวทางในการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ(Career management) ที่มีความชัดเจน และเริ่มดำเนินงานให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งควรทบทวนแผนและระบบการจัดการความรู้ขององค์กร(Knowledge management) เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3.การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

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 ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงได้รับการรับรองมาตรฐานของISO, GMP,HACCP และ HALAL อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมทั้งด้านความปลอดภัยและสวัสดิการในการทำงาน (Safety & Security) สุขอนามัย (Heath) และสภาพแวดล้อม(Environment) ที่แตกต่างกันตามบริบทหรือสถานที่ในการทำงาน รวมถึงควรมีการสื่อสารและกิจกรรมรณรงค์ เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยฯ และให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงภัยพิบัติที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้การบริหารจัดการด้านความปลอดภัยฯ 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 แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีประเด็นที่ได้รับคะแนนประเมินต่ำจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง พัฒนา 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



4.6 เกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 6

มีการนำระบบการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ มาใช้กับ อ.ส.ค. ซึ่งทำให้ อ.ส.ค. จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ และจำเป็นต้องศึกษาความต้องการด้านการบริหารทุนมนุษย์เพื่อตอบสนองเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งยังต้องมีการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องการประเมินผล โดยต้องมีการวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการทบทวนแผนครั้งนี้ 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)

ผลการประเมินรายงานสถานะการดำเนินงาน
ขององค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

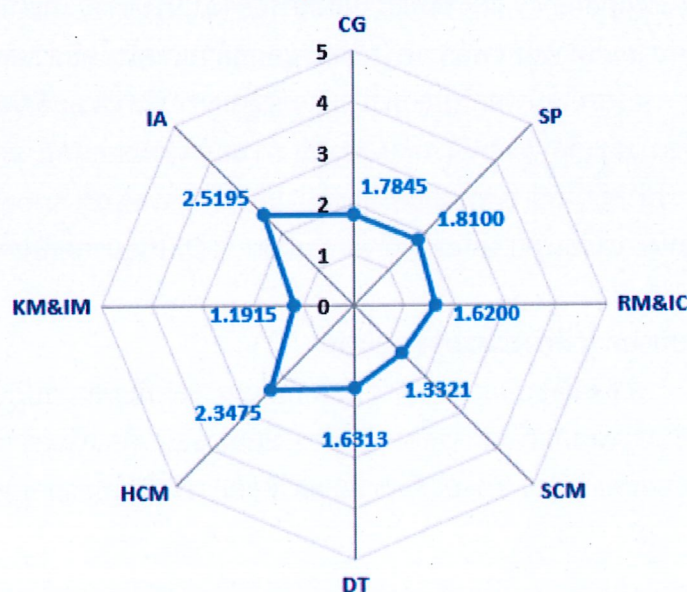
Core Business Enablers

สถานะผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis)

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.7795

หัวข้อ	ระดับคะแนน
1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG)	1.7845
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)	1.8100
3. การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)	1.6200
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer : SCM)	1.3321
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)	1.6313
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	2.3475
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM)	1.1915
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)	2.5195

กราฟสรุปผลการประเมิน





4.7 นโยบายการบริหารทุนมนุษย์

ด้วย อ.ส.ค.ได้ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร ถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าและเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการทางธุรกิจ และสังคม ได้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1.นโยบายด้านการกำหนดยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

การกำหนดนโยบายด้านยุทธศาสตร์ และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักของ อ.ส.ค.โดยครอบคลุมงานด้านการวางแผนอัตราากำลัง การสรรหาการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้ยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ประกอบด้วย

- 1.1 การบริหารและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่องค์กรนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- 1.2 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่องค์กรคุณธรรม
- 1.3 การยกระดับความสุข ความผูกพัน คุณภาพชีวิต และความปลอดภัยในการทำงาน
- 1.4 การพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานสากล
- 1.5 การพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ

2.นโยบายด้านการสรรหาบุคลากร

อ.ส.ค.ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากร โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่เหมาะสมกับงาน มีความรับผิดชอบ และมีคุณธรรม เพื่อเข้ามาทำงานกับ อ.ส.ค.โดยกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะดำเนินการผ่านการพิจารณาร่วมกันระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพนั้นๆ และฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การคัดเลือกเป็นไปอย่างโปร่งใสและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน รวมทั้งใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยมาสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรประสบความสำเร็จ อันจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนต่อไป

3.นโยบายด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อ.ส.ค.มีนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นธรรม ซึ่งเป็นไปตามแผนงานและกลยุทธ์ของทุกสายงาน โดยนําระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน(KPI) มาจากเป้าหมายขององค์กร Deploy ลงสู่ระดับหน่วยงานและบุคคลให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ ตลอดจนการประเมินการปฏิบัติงานรายบุคคล การประเมินขีดความสามารถต่างๆ Competency และวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและโปร่งใส

4.นโยบายบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

อ.ส.ค.ได้นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดความรวดเร็ว ลดต้นทุน ถูกต้อง และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การสมัครงานออนไลน์ ระบบกระบวนการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการลาออนไลน์ รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้(Knowledge Management: KM) เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization : LO) ในอนาคตเป็นการรองรับนโยบาย Thailand 4.0 ต่อไป

5.นโยบายสวัสดิการและผลตอบแทน

อ.ส.ค.มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินตาม KPI ของพนักงาน รวมทั้งปรับปรุงระบบสวัสดิการต่างๆ ให้มีความเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และเพื่อให้พนักงานได้รับผลตอบแทน สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นไปตามกฎหมาย เหมาะสม เป็นธรรม



6.นโยบายสร้างความสัมพันธ์และผูกพันภายในองค์กร

อ.ส.ค.ให้ความสำคัญอย่างมากกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร และพนักงานทุกระดับ รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรแบบ 2 ทาง เพื่อรับฟังความคิดเห็นในด้านต่างๆ แลกเปลี่ยนแนวคิดมุมมองระหว่างพนักงานและผู้บริหาร การนำเสนอแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ของพนักงาน

7.นโยบายส่งเสริมนวัตกรรมสำหรับพนักงาน

อ.ส.ค.ได้ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานเพื่อนำไปสู่องค์กรนวัตกรรม โดยจัดโครงการนวัตกรรมประจำปีหน่วยงาน และโครงการคัดเลือกคนเด่นคนดีศรี อ.ส.ค. ซึ่งเป็นการประกวดผลงานความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และเพื่อเป็นการพัฒนาพนักงานที่เข้าร่วมโครงการให้มีความรู้ความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นรูปธรรมและสัมฤทธิ์ผล สามารถนำผลงานมาใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

4.8 แผนแม่บท/แผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ภายใน อ.ส.ค.แนวทางการบริหารงานด้านบริหารทุนมนุษย์ภายในสถานการณ์โควิด 19

1. แผนการตลาดและการขาย
2. แผนส่งเสริมการเลี้ยงโคนม
3. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)
4. แผนฝ่ายตรวจสอบภายใน
5. แผนอุตสาหกรรมนม
- 6.แผน Digital

แนวทางการบริหารงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ภายในสถานการณ์โควิด 19

เนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ในด้านการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

- 1.ด้านการสรรหา การสอบคัดเลือกพนักงานภายนอก ตามแนวทางการปฏิบัติจะต้องมีการสอบคัดเลือกโดยจัดสถานที่สอบให้กับผู้สมัครสอบ แนวทางการแก้ไขเมื่อเกิดสถานการณ์ไวรัสระบาด ได้มีการตั้งจุดคัดกรองและเว้นระยะห่างของโต๊ะสอบสำหรับผู้เข้าสอบ
- 2.ด้านการรายตัวสำหรับผู้ผ่านการคัดเลือก เมื่อผู้สมัครสอบผ่านแล้วจะต้องมารายงานตัวกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับ แนวทางการแก้ไขเมื่อเกิดสถานการณ์ไวรัสระบาด ได้มีการรายงานตัวผ่านแอปพลิเคชัน Webex Meetings
- 3.ด้านการอบรมพัฒนา แนวทางการแก้ไข มีการอบรมออนไลน์ มีการตั้งจุดคัดกรอง และเว้นระยะห่างของผู้เข้าร่วมอบรมอย่างเคร่งครัด

4.9 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อระบบงาน HR อ.ส.ค.

การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบงาน HR ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าใจการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์



การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นการทบทวน 1 : แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2560-2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นของ แผนวิสาหกิจ	ประเด็นความจำเป็น ด้านทุนมนุษย์	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2564)	ความแตกต่าง(GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
ด้านการเรียนรู้และ พัฒนา	1. การพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถ เฉพาะด้าน	-มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากร ทั้งการเรียนรู้ภายในและภายนอก	การเรียนรู้จะได้เพียงบางกลุ่มเท่านั้น ส่งผลให้การเรียนรู้ไม่ทั่วถึง เนื่องจาก ข้อจำกัดหลายด้าน	กลยุทธ์การบูรณาการ โครงสร้าง พัฒนา HR 4.0 และ ระบบ HR 4.0
	2. ยกระดับการบริหาร จัดการองค์กรด้วย นวัตกรรม	มีการส่งเสริม สนับสนุน แนะนำ การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพและนำมาสานต่อเป็น นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน	การใช้เครื่องมือในการปรับปรุง กระบวนการเพื่อให้เกิดนวัตกรรมยังมี ความซับซ้อน	กลยุทธ์พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของ บุคลากร



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นการทบทวน 2 : ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงานบุคคล อ.ส.ค. โดย TRIS (ประจำปี 2562)

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานภาพในปัจจุบัน	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
ประเด็นที่ 1 นโยบาย/กลยุทธ์ 1.1 ควรทบทวนกลยุทธ์ด้าน HR ว่ามีลักษณะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือเป็นกลยุทธ์	1.1 ดำเนินการทบทวนแผนใหม่ให้ความสอดคล้อง กับแผนวิสาหกิจที่มีการทบทวนใหม่ในปี 2560-2565 (สำหรับปี 2564)	- มีการนำเอาข้อมูลของแผนวิสาหกิจมาเชื่อมโยงกับการทบทวนแผนใหม่ในปี 2564	
ประเด็นที่ 2 สรรหา/อัตรากำลัง การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Work Flow Analysis) ให้ครอบคลุมทุกระบวนการที่สำคัญเพื่อให้ทราบถึง - อัตรากำลังส่วนขาด (Supply Side) - อัตรากำลังส่วนเกิน (Demand Side)	- มีการปรับปรุงระบบการวิเคราะห์อัตรากำลังให้อยู่ในรูปแบบ Online โดยจะเริ่มดำเนินการบางฝ่าย	- ต้องเรียนรู้การใช้ระบบใหม่	พัฒนาออกแบบระบบการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Capital MGT & Development)
ประเด็นที่ 3 ตอบแทน/สิทธิประโยชน์ ควรมีการประเมินค่าจ้าง	- มีการดำเนินการทบทวนระเบียบว่าด้วยการสวัสดิการ ซึ่งเป็นสิทธิประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ - ได้มีการจัดทำคู่มือประเมินค่าจ้างแล้ว	- การนำเอาคู่มือการประเมินค่าจ้างมาปรับปรุงใหม่ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์	
ประเด็นที่ 4 KPI 4.1 ถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่สายงานและระดับบุคคล 4.2 ติดตามผลดำเนินงานระหว่างปีทั้งระดับสายงานและระดับบุคคล	- มีการสร้างความเข้าใจในแบบการประเมินผล - มีการบรรยายละเอียดการประเมินผลให้สามารถมีช่วงเวลาในการพัฒนาและปรับปรุงได้เป็นอย่างดี	- ยังไม่มีการนำผลการประเมินผลของพนักงานมาสร้างเป็นแรงจูงใจใน - การติดตามยังไม่สมบูรณ์ครบถ้วนทันเวลา - มีการดำเนินการแต่ยังไม่ได้นำมาใช้	พัฒนาออกแบบระบบการวัดผล บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานะในปัจจุบัน	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
4.3 นำผลการประเมิน KPI ระดับบุคคล มาเชื่อมโยงการปรับปรุงผลตอบแทนงานใจที่เป็นตัวเงิน	- มีการปรับระเบียบว่าด้วยการประเมินผลปฏิบัติงานให้เป็น 2 ครั้ง/ปี	ในด้านการตอบสนองที่ตรงใจที่เป็นตัวเงิน	
ประเด็นที่ 5 HRD 5.1 ทบทวนแผนสืบ தொடர்ตำแหน่งระดับผู้บริหารและตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์กร 5.2 Talent ควรมีการต่อยอดและใช้ประโยชน์ผลงานของ Talent 5.3 KM ทบทวนแผนและระบบการจัดการความรู้ขององค์กร	- มีการจัดทำโครงการออกแบบระบบการประเมินผลการทำงานเพื่อจัดทำ Talent - มีการทบทวนแผนการจัดการความรู้โดยเชื่อมโยงกับโครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ - มีการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	- เพื่อมีเครื่องมือในการบริหารจัดการคนเก่ง - มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้	- พัฒนาออกแบบระบบการวัดผล บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)
ประเด็น 6 สื่อสาร/แรงงานสัมพันธ์ 6.1 Happy Workplace วิเคราะห์กิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อสร้างประสบการณ์และความประทับใจ (Employee experience) 6.2 ศึกษาปัจจัยที่สร้างความผูกพันองค์กรที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มพนักงาน	- การดำเนินการจัดทำแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสุขและยกระดับความผูกพันของพนักงาน - อ.ส.ค.มีการสำรวจความต้องการ การศึกษาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน	นำผลมาวิเคราะห์มาใช้ในการปรับปรุงองค์กร	พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)
ประเด็นที่ 7 หลักปฏิบัติ/กฎระเบียบ	- การดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานรัฐ (ITA) - การจัดทำแบบสอบถามชี้แจงทางผลประโยชน์สำหรับพนักงาน	ยังไม่มีผลการสรุปที่ได้จากรายงานผลความชี้แจงทางผลประโยชน์ของพนักงานมาจัดทำแผนปรับปรุงและ	



แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้านทรัพยากรมนุษย์	สถานการณ์ในปัจจุบัน	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
ประเด็น 8 IT	-การนำเอาข้อมูลระบบฐานข้อมูลมาวิเคราะห์และจัดทำรายงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ และให้เกิดการบูรณาการ	แก้ไขที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน HR อย่างเป็นรูปธรรม	ระบบนวัตกรรมการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Innovation 4.0)
ประเด็นที่ 9 ความปลอดภัย สุขอนามัยฯ 1. ควรมีการสื่อสารและจัดกิจกรรมรณรงค์เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยและให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงกับภัยที่อาจเกิดขึ้น 2. จัดทำแผนงานด้านความปลอดภัยในการ - ทำางานระยะสั้นและระยะยาว ให้มีความชัดเจน	- ดำเนินการโครงการ Safety day - มีการจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาว	- -	พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)
ประเด็นที่ 10 การเพิ่มศักยภาพด้าน HR - พัฒนาศักยภาพด้านการบริหารงาน HR ให้แก่ผู้บริหารสายงาน	ดำเนินโครงการพัฒนา HR Structure โครงการออกแบบพัฒนา HR System และ HR Certificate	-มีการฝึกอบรมบุคลากรตามโครงการ HR Certificate	พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

การวิเคราะห์บทวนข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นการทบทวน 3 : ผลการประเมินความพึงพอใจต่อระบบงาน HR ของ อ.ส.ค.

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานการณ์ในปัจจุบัน (ปี 2564)	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	กลยุทธ์การบูรณาการการพัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 (Strategic HR Structure & HR System Integration)
3. ท่านได้ทราบถึงทัศนคติความก้าวหน้าในอาชีพ (ตำแหน่ง) อยู่เสมอ (5.1)	ได้มีการแจ้งเวียนคู่มือ หลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในอาชีพ (ตำแหน่ง)	สื่อสารทางระบบเว็บไซต์ อ.ส.ค.	พัฒนาออกแบบระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Capital MGT & Development)
4. ความชัดเจนในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน (5.2)	มีการแจ้งเวียนเอกสารแล้ว และประกาศทางเว็บไซต์	การสื่อสารยังไม่ทั่วถึง	พัฒนาออกแบบระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ HR Capital MGT & Development
5. การจัดกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ (6.9)	มีการจัดกิจกรรมความปลอดภัยในการทำงานทุกสำนักงานภาค (วันสัปดาห์ความปลอดภัย)	ยังไม่มีกิจกรรมตามที่กฎหมายกำหนด	กลยุทธ์พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร Cultural Value & Employee Engagement
6. การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ (2.4)	จัดทำโครงการสื่อสารแรงงานสัมพันธ์	ยังดำเนินการไม่ครบถ้วนทุกประเด็น/ปัญหา	



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2564)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
7. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน	การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ	มีการสื่อสารด้าน HR มากขึ้น	กลยุทธ์การบูรณาการการพัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 (Strategic HR Structure & HR System Integration)
8. ระบบความพึงพอใจในระบบสารสนเทศ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน (7.2)	- มีโปรแกรม E-HR แต่ยังไม่ใช้งานเต็มประสิทธิภาพ - เนื่องด้วย ฝทบ. มีโครงการในการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลดิจิทัล	- โปรแกรม E-HR ใช้งานได้บางส่วน (แผนก) แต่บางแผนกยังไม่สามารถใช้งานได้ - อ.ส.ค. มีการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ระบบนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Innovation 4.0)
9. เมื่อมีปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ท่านได้รับการช่วยเหลือและได้รับคำแนะนำแก้ปัญหาจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล (9.1) 10. ท่านได้รับโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (9.2) 11. ความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารบุคคล (9.3)	มีการดำเนินการโครงการแรงงานสัมพันธ์ สัตถุจร โดยรวบรวมประเด็นปัญหาเพื่อทำการวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไข แต่ยังไม่ครบถ้วนทุกประเด็น/ปัญหา	ยังดำเนินการแก้ไขปัญหาไม่ครบทุกประเด็น	



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานการณ์ในปัจจุบัน (ปี 2564)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
12. การได้รับค่าตอบแทนเป็นธรรม และเหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ	-การนำประเมินรายบุคคลมาใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี -ขาดลามาสาย	แนวทางการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน	
13. การจัดสรรสวัสดิการต่างๆ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน	ดำเนินการตามระเบียบ ข้อบังคับ อ.ส.ค.	ยังไม่มีการสำรวจความต้องการของพนักงาน	



การวิเคราะห์บทวนข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นในการทบทวน 4 : ข้อกำหนดด้าน HR ในเกณฑ์การประเมินผลงานประจำปี

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานการณ์ปัจจุบัน	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
1. โครงสร้างองค์กรและการกระจายอำนาจ	- ได้มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรโดยมีลักษณะการกระจายอำนาจตามสายงานบังคับบัญชา - มีการวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กร	- อ.ส.ค. ประกาศใช้โครงสร้างใหม่เป็นที่ยอมรับอยู่แล้ว - มีการจัดทำโครงการการบริหารอัตรากำลัง	พัฒนาออกแบบระบบการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Capital MGT & Development)
2. บริหารอัตรากำลัง (สรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย)	- จะมีการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังหลังจากทบทวนโครงสร้าง - การสรรหาการคัดเลือก การแต่งตั้งโยกย้ายมีการดำเนินการตามระเบียบ อ.ส.ค.	- การบรรจุแต่งตั้งยังไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับความต้องการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ - แต่ละหน่วยงานไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร	พัฒนาออกแบบระบบการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Capital MGT & Development)
3. Succession Plan Talent Management การเตรียมบุคลากรให้รองรับยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงใช้สมรรถนะหลักองค์กร	มีการจัดทำโครงการในการจัดทำระบบ Succession Plan และ Talent	ดำเนินการพัฒนาให้เข้าไปตามระบบ Succession Plan Talent	- พัฒนาออกแบบระบบการวัดผล บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) - พัฒนาออกแบบระบบการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Capital MGT & Development)



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานการณ์ในปัจจุบัน (ปี 2564)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
4. บริหารขีดความสามารถและความก้าวหน้าอาชีพ Competency Career Path IDP	- มีการประเมินขีดความสามารถของบุคลากร โดยระบบ Competency - Career Path มีการจัดทำระบบเส้นทางความก้าวหน้าแล้ว	- ยังมีบางหน่วยงานที่ผู้บริหารยังไม่เป็นไปตามคู่มือ Competency - ดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปตามระบบ Career Path	-
5. ระบบบริหารผลการดำเนินงาน PMS และค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์แรงจูงใจ	- มีการนำระบบผลการประเมิน ปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมินผลรายบุคคล - คาดว่าจะมีการปรับปรุงระบบการประเมินผล	- ทำการประเมินจาก 1 ครั้งต่อปี เปลี่ยนเป็น 2 ครั้งต่อปี	- พัฒนาออกแบบระบบการวัดผล บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)
6. ระบบการพัฒนาและเรียนรู้ (ระดับผู้นำบุคลากร/ฝ่ายงาน/องค์กร HRD) ฝึกอบรม KM OL LO Innovation	- KM มีการจัดการความรู้ - มีแผนฝึกอบรมตามแผนที่สอดคล้องกับแผนแม่บท HR - OL มีการเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร และรับฟังข้อเสนอ - Innovation มีการดำเนินงานใน 2 มิติ ประกอบด้วย KM, และโครงการ R2R+KM	- การนำไปเชื่อมโยงในระบบ IT	- พัฒนาระบบร่วมกับ IT
7. เสริมสร้างค่านิยมให้ไปสู่วัฒนธรรมองค์กร เชื่อมโยงกับระบบองค์กร	- มีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรโดยมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นไปตามวัฒนธรรมองค์กร และนำไปเชื่อมโยง KPI รายบุคคล	-	- พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2564)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
8. แรงงานสัมพันธ์	- มีคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์	-	
9. สภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงาน (สุขภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย)	- มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปี	ไม่ครอบคลุมความต้องการของพนักงาน อ.ส.ค.อย่างแท้จริง	- พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)
10. การสร้างความพึงพอใจ และความผูกพัน (ความผูกพัน) ให้กับบุคลากร	- มีการดำเนินโครงการร่วมกัน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความสุขและความผูกพันต่อองค์กร	ยังไม่มีกำหนดแผนสร้างความผูกพันองค์กร	- พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (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 และการประมวลผลเพื่อนำมาใช้ยังไม่ครบถ้วน	- ระบบนวัตกรรมบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Innovation 4.0)



แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

การวิเคราะห์บทบาทของข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ประเด็นในการทบทวน 5 : ด้านนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

ประเด็นความจำเป็นด้านทรัพยากรมนุษย์	สถานการณ์ปัจจุบัน (ปี 256)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
1. มุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี	มีการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เช่น โครงการ R2R	-การส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมครอบคลุมทุกสายงานหรือทุกหน่วยงาน แต่ยังไม่สามารถนำบางเรื่องมาต่อยอดได้	-กลยุทธ์การบูรณาการการพัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 และระบบ HR 4.0 (Strategic HR Structure & HR System Integration)
2. มุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล	มีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ทำงานตามหลักธรรมาภิบาลในส่วนของ การพัฒนาสมรรถนะหลัก(Core Competency) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	-	-กลยุทธ์การบูรณาการการพัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 และระบบ HR 4.0 (Strategic HR Structure & HR System Integration)
3. มุ่งสร้างความสุขและคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Happy workplace)	มีการดำเนินโครงการร่วมกัน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความสุขและความผูกพันต่อองค์กร	-	-พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)
4. มุ่งสร้างความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Employee Engagement)	มีการดำเนินโครงการร่วมกัน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความสุขและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อสำรวจข้อมูลและความต้องการ	ขาดการนำผลการสำรวจความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Employee Engagement) มาจัดทำแผนการพัฒนาในระยะยาว และระยะสั้น	-พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)
5. มุ่งเน้นการพัฒนาสายงานหลักและสายสนับสนุนให้มีความเป็นมืออาชีพ	มีการพัฒนาสายงานหลักให้มีความเป็นมืออาชีพ ในบางสายงาน จำนวน 10 สายงานที่เป็น Core Function	สายงานหลักให้มีความเป็นมืออาชีพ ยังไม่ครอบคลุมทุกสายงาน	



ส่วนที่ 5

การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านทุนมนุษย์



5.1 ประเมินสถานการณ์องค์กรสมรรถนะของทรัพยากรภายใน (S กับ W)
ด้านสถานการณ์ภายใน (Internal Situation)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1.ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดให้มีแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร 2.บุคลากรมีความรู้ประสบการณ์ด้านสายส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและด้านอุตสาหกรรมโคนมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์ 3.บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีช่วงอายุที่หลากหลายสามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 4.มีเครื่องมือใหม่ๆนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและพนักงานมีความพร้อมที่จะเรียนรู้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร(A8) 5.บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร(A6)	1.บุคลากรและผู้บริหารบางส่วนมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร 2.บุคลากรบางส่วนขาดทักษะการสื่อสารและความรู้ด้านภาษาอังกฤษ 3. บุคลากรมีแนวโน้มปัญหาทางด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น 4. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ 5. ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้าน HR ยังไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6. โครงสร้างหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรมในภาพองค์กรรวม (OKR) 7.ปัจจุบันอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานยังไม่มีมีการปรับให้สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างหน่วยงาน 8.ย้ายไปอุปสรรคเนื่องจากไม่สามารถกำหนดผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ได้เอง 9.การปรับโครงสร้างการบริหารองค์กรและบทบาทการดำเนินงานยังไม่สอดคล้องกับการบริหารทุนมนุษย์



5.2 ประเมินสถานการณ์องค์กร สมรรถนะของทรัพยากรภายใน (O กับ T)
ด้านสถานการณ์ภายนอก (External Situation)

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
1. เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์(HCM) 2. นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สนับสนุนส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้นวัตกรรมระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์(HCM) 3. มีคณะอนุกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.ส.ค. ที่ช่วยสนับสนุนงานทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 4. ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดให้มีแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร 5. มีระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนา ทำให้สามารถตอบสนองการดำเนินงานกับทุกส่วนงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างบูรณาการ 6. มีเครือข่ายด้านการบริหารงานด้านทุนมนุษย์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก 7. มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่คำนึงถึง การจัดการของเสียสิ่งแวดล้อม รักษาโลก 8. มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมและตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค 9. มีทีมที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารด้านทุนมนุษย์ 10. มีงบประมาณรองรับการพัฒนางานด้านการบริหารทุนมนุษย์	1. ไม่สามารถกำหนดแนวทางการการบริหารด้านทุนมนุษย์ได้อย่างอิสระเนื่องจากต้องเป็นไปตามแนวนโยบายของผู้บริหาร 2. บุคลากรในบางกลุ่มช่วงอายุไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3. บุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ 4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอาจต้องใช้เวลา



5.3 ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ปี 2564

ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ปี 2564
SO:ด้านจุดแข็ง(Strength) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)

จุดแข็ง S	โอกาส O	กลยุทธ์ SO
1.ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดให้มีแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร 2.บุคลากรมีความรู้ประสบการณ์ด้านสายส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและด้านอุตสาหกรรมโคนมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์ 3.บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีช่วงอายุที่หลากหลายสามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 4.มีเครื่องมือใหม่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและพนักงานมีความพร้อมที่จะเรียนรู้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร 5.บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร	1. เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์(HCM) 2. นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สนับสนุน ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาระบบงาน ด้านการบริหารทุนมนุษย์(HCM) 3. มีคณะกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.ส.ค. ที่ช่วยสนับสนุนงานทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 4.ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดให้มีแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร 5.มีระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนาทำให้สามารถตอบสนองการดำเนินงานกับทุกส่วนงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างบูรณาการ 6. มีเครือข่ายด้านการบริหารงานด้านทุนมนุษย์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก 7. มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่คำนึงถึง การจัดการของเสียสิ่งแวดล้อม รักษาโลก 8. มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมและตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค 9.มีทีมที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารด้านทุนมนุษย์ 10.มีงบประมาณรองรับการพัฒนางานด้านการบริหารทุนมนุษย์	1.โครงการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมืออาชีพ (Professional HR Training & HR Certificate)



ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ปี 2564

ST: ด้านจุดแข็ง (Strength) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)

จุดแข็ง S	อุปสรรค T	กลยุทธ์ ST
1.ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดให้มีแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร 2.บุคลากรมีความรู้ประสบการณ์ด้านสายส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและด้านอุตสาหกรรมโคนมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์ 3.บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีช่วงอายุที่หลากหลายสามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 4.มีเครื่องมือใหม่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและพนักงานมีความพร้อมที่จะเรียนรู้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร 5.บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร	1.ไม่สามารถกำหนดแนวทางการการบริหารด้านทุนมนุษย์ได้อย่างอิสระเนื่องจากต้องเป็นไปตามแนวนโยบายของผู้บริหาร 2.บุคลากรในบางกลุ่มช่วงอายุไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3.บุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ 4.การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอาจต้องใช้เวลา	1.โครงการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมืออาชีพ (Professional HR Training & HR Certificate) 2.โครงการพัฒนาระบบ Lean



ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ปี 2564
WO: จุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)

จุดอ่อน W	โอกาส O	กลยุทธ์ WO
1.บุคลากรและผู้บริหารบางส่วนมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร 2.บุคลากรบางส่วนขาดทักษะการสื่อสารและความรู้ด้านภาษาอังกฤษ 3.บุคลากรมีแนวโน้มปัญหาทางด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น 4.บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ 5. ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้าน HR ยังไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6.โครงสร้างหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรมในภาพองค์กรรวม (OKR) 7.ปัจจุบันอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานยังไม่มีการปรับให้สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างหน่วยงาน 8.การวิเคราะห์ความต้องการของข้อมูลด้านสิทธิประโยชน์ 9.การปรับโครงสร้างการบริหารองค์กรและบทบาทการดำเนินงานยังไม่สอดคล้องกับการบริหารทุนมนุษย์	1. เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์(HCM) 2. นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สนับสนุน ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์(HCM) 3. มีคณะกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.ส.ค. ที่ช่วยสนับสนุนงานทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 4.ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดให้มีแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร 5.มีระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนา ทำให้สามารถตอบสนองการดำเนินงานกับทุกส่วนงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างบูรณาการ 6. มีเครือข่ายด้านการบริหารงานด้านทุนมนุษย์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก 7. มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่คำนึงถึง การจัดการของเสียสิ่งแวดล้อม รักษาโลก 8. มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมและตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค 9.มีทีมที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารด้านทุนมนุษย์ 10.มีงบประมาณรองรับการพัฒนางานด้านการบริหารทุนมนุษย์	1.โครงการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมืออาชีพ (Professional HR Training & HR Certificate) 2.โครงการพัฒนาระบบ Lean



ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ปี 2564

WT: ด้านจุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)

จุดอ่อน W	อุปสรรค T	กลยุทธ์ WT
1.บุคลากรและผู้บริหารบางส่วนมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร 2.บุคลากรบางส่วนขาดทักษะการสื่อสารและความรู้ด้านภาษาอังกฤษ 3.บุคลากรมีแนวโน้มปัญหาทางด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น 4.บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ 5. ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้าน HR ยังไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6.โครงสร้างหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรมในภาพองค์กรรวม (OKR) 7.ปัจจุบันอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานยังไม่มี การปรับให้สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างหน่วยงาน 8.การวิเคราะห์ความต้องการของข้อมูลด้านสิทธิประโยชน์ 9.การปรับโครงสร้างการบริหารองค์กรและบทบาทการดำเนินงานยังไม่สอดคล้องกับการบริหารทุนมนุษย์	1.ไม่สามารถกำหนดแนวทางการการบริหารด้านทุนมนุษย์ได้อย่างอิสระเนื่องจากต้องเป็นไปตามแนวนโยบายของผู้บริหาร 2.บุคลากรในบางกลุ่มช่วงอายุไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3.บุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ 4.การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอาจต้องใช้เวลา	1.โครงการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมืออาชีพ (Professional HR Training & HR Certificate)



สรุปกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix ปี 2563

กลยุทธ์ SO : 1.โครงการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมืออาชีพ (Professional HR Training & HR Certificate)	กลยุทธ์ ST : 1.โครงการทบทวนระบบสมรรถนะประจำตำแหน่ง (HR Competency Based System) 2.โครงการออกแบบระบบวัดผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ HR 4.0 และการจัดทำ Talent Management 3.โครงการยกระดับการพัฒนาบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
กลยุทธ์ WO : 1.โครงการออกแบบพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) 2.โครงการพัฒนาออกแบบระบบบริหารคนเก่ง (Talent Management) 3.โครงการบริหารพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Development) 4.โครงการพัฒนาระบบ Lean	กลยุทธ์ WT : 1.โครงการเสริมสร้างความสุขและยกระดับความผูกพันของพนักงาน อ.ส.ค. 2.โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture) 3.โครงการจัดการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

ตารางผลการสังเคราะห์กลยุทธ์ด้าน HR จากการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix

กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WO	กลยุทธ์ WT	สังเคราะห์กลยุทธ์จาก TOW Matrix
1.โครงการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมืออาชีพ (Professional HR Training & HR Certificate)	1.โครงการทบทวนระบบสมรรถนะประจำตำแหน่ง (HR Competency Based System) 2. โครงการออกแบบระบบวัดผลการทำงานของบุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ HR 4.0 และการจัดทำ Talent Management 3.โครงการยกระดับการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (PMS) 5.โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture) 6.โครงการเสริมสร้างความสุขและยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน อ.ส.ค. 7.โครงการออกแบบพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) 8.โครงการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลดิจิทัล (Innovation 4.0) 9.โครงการพัฒนาออกแบบระบบบริหารคนเก่ง (Talent Management) 10.โครงการบริหารพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Development) 11.โครงการพัฒนาระบบ Lean 12.โครงการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง อาชีพอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	1.โครงการออกแบบพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) 2.โครงการพัฒนาระบบบริหารคนเก่ง (Talent Management) 3.โครงการบริหารพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Development) 4.โครงการพัฒนาระบบ Lean	1.โครงการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน อ.ส.ค. 2.โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture) 3.โครงการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน	1.โครงการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมืออาชีพ (Professional HR Training & HR Certificate) 2.โครงการทบทวนระบบสมรรถนะประจำตำแหน่ง (HR Competency Based System) 3. โครงการออกแบบระบบวัดผลการทำงานของบุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ HR 4.0 และการจัดทำ Talent 4.โครงการยกระดับการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (PMS) 5.โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture) 6.โครงการเสริมสร้างความสุขและยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน อ.ส.ค. 7.โครงการออกแบบพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) 8.โครงการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลดิจิทัล (Innovation 4.0) 9.โครงการพัฒนาออกแบบระบบบริหารคนเก่ง (Talent Management) 10.โครงการบริหารพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Development) 11.โครงการพัฒนาระบบ Lean 12.โครงการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง อาชีพอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

5.4 ตารางแสดงหลักฐานวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านสถานการณ์ภายใน (Internal Situation) จุดแข็ง(S) และ จุดอ่อน(W)

รายละเอียด	ผลการวิเคราะห์	โครงการที่เกี่ยวข้อง	หลักฐาน
จุดแข็ง	1.ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดให้มีแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร	(A1)	-
	2.บุคลากรมีความรู้ประสบการณ์ด้านสายส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและด้านอุตสาหกรรมโคนมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์	(A2,A7,A9)	-บุคลากรมีใบประกอบวิชาชีพอุตสาหกรรมโคนม -บุคลากรเข้ารับการอบรมหรือด้านการส่งเสริมฯ
	3.บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีช่วงอายุที่หลากหลายสามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล	(A8)	-ข้อมูลช่วงอายุของพนักงาน
	4.มีเครื่องมือใหม่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและพนักงานมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร	(A8)	-ระบบ Ehr -ระบบของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
	5.บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร	(A6)	-อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับอัตราการรับเข้า
จุดอ่อน	1.บุคลากรและผู้บริหารบางส่วนมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	(A8,A12)	-หลักฐานสถิติการเข้าใช้ระบบ E-hr
	2.บุคลากรบางส่วนขาดทักษะการสื่อสารและความรู้ด้านภาษาอังกฤษ		
	3. บุคลากรมีแนวโน้มปัญหาทางด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น	(A6,A13)	- ผลการตรวจสุขภาพ หลักฐานการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล
	4. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ	(A11)	-แผนปฏิบัติการ IM
	5. ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้าน HR ยังไม่สามารถใช้งานได้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ		-ผลการตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบภายใน



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

รายละเอียด	ผลการวิเคราะห์	โครงการที่เกี่ยวข้อง	หลักฐาน
จุดอ่อน	6.โครงสร้างหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรมในภาพองค์กรรวม (OKR)		
	7.ปัจจุบันอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานยังไม่มีการปรับให้สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างหน่วยงาน		-โครงสร้างการเปลี่ยนแปลงตามสัญญาจ้างที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
	8.การวิเคราะห์ความต้องการของข้อมูลด้านสิทธิประโยชน์		
	9.การปรับโครงสร้างการบริหารองค์กรและบทบาทการดำเนินงานยังไม่สอดคล้องกับการบริหารทุนมนุษย์		-โครงสร้างการเปลี่ยนแปลงตามสัญญาจ้างที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

5.5 ตารางแสดงหลักฐานการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านทรัพยากรบุคคล
ด้านสถานการณ์ภายนอก (External Situation) โอกาส (Opportunity):O และ อุปสรรค (Threat):T

รายละเอียด	ผลการวิเคราะห์	โครงการที่เกี่ยวข้อง	หลักฐาน
โอกาส	1. เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผล รัฐวิสาหกิจส่งผลต่อเนื่องนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์(HCM)		เกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ
	2. นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และนโยบายกระทรวงเกษตร และสหกรณ์สนับสนุน ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการระบบงาน ด้านการ บริหารทุนมนุษย์(HCM)		ผังความเชื่อมโยง
	3. มีคณะอนุกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.ส.ค. ที่ช่วยสนับสนุนงาน ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล		คำสั่งคณะอนุกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์
	4. ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดให้มีแผนแม่บทด้านการ บริหารทุนมนุษย์และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร		เข้าร่วมการอบรมฯ
	5. มีระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนา ทำให้สามารถตอบสนองการ ดำเนินงานกับทุกส่วนงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างบูรณาการ		ระบบ EHR
	6. มีเครือข่ายด้านการบริหารงานด้านทุนมนุษย์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงาน ภายนอก		การเข้าร่วมการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ (กปร)
	7. มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่ค้ำึงถึง การจัดการของเสียสิ่งแวดล้อม รักษ์โลก		

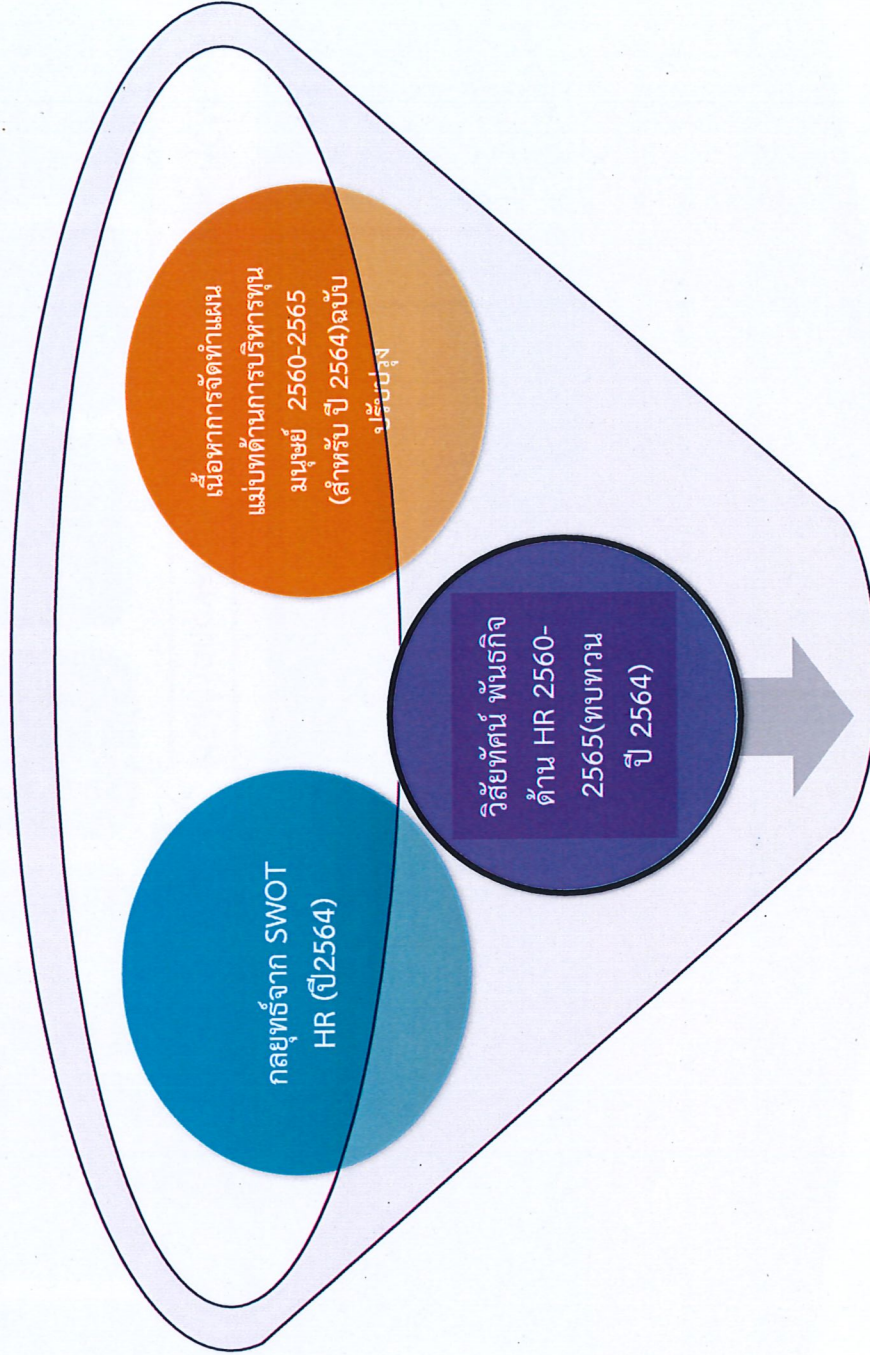


แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

รายละเอียด	ผลการวิเคราะห์	โครงการที่เกี่ยวข้อง	หลักฐาน
โอกาส	8. มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมและตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค กอง R&D ตลาด		ข้อบังคับว่าด้วยการแบ่งส่วนงานของกองวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายการตลาดและการขาย
	9. มีทีมที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารด้านทุนมนุษย์		ข้อตกลงความร่วมมือด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์(MOU)
	10. มีงบประมาณรองรับการพัฒนางานด้านการบริหารทุนมนุษย์		งบประมาณบุคลากรประจำปี
อุปสรรค	1. ไม่สามารถกำหนดแนวทางการบริหารด้านทุนมนุษย์ได้อย่างอิสระเนื่องจากต้องเป็นไปตามแผนนโยบายของผู้บริหาร		นโยบายผู้บริหาร
	2. บุคลากรในบางกลุ่มช่วงอายุไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว		
	3. บุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ		
	4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอาจต้องใช้เวลา		



การกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR 2560-2565 (สำหรับปี 2564)





แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

Strategy Map ปี 2564

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยภายในปี 2565

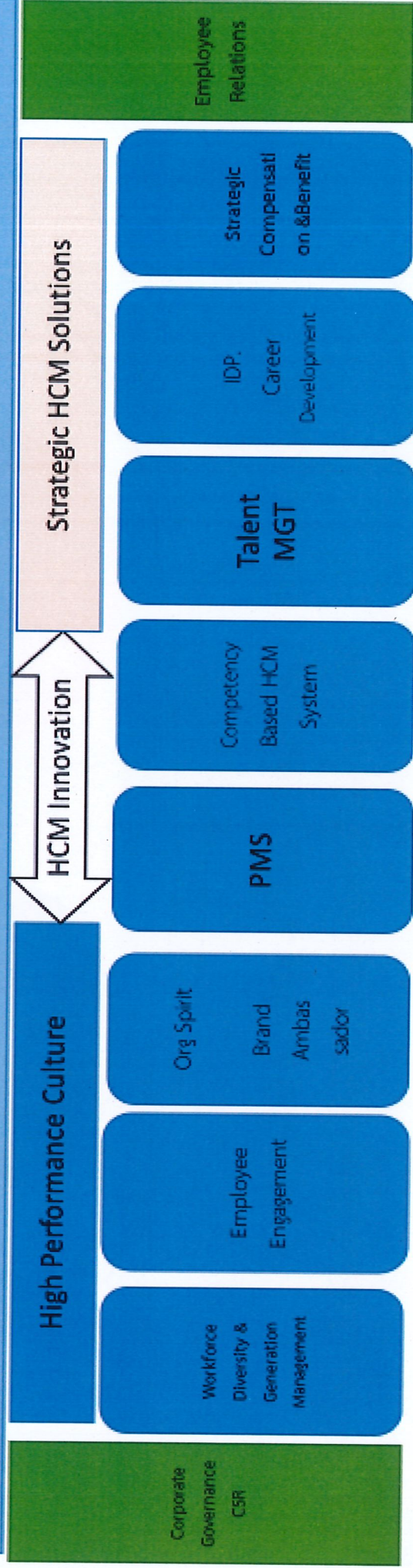
“เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Excellent Center of Strategic Partner for Humman Capital Management Innovation 4.0)”

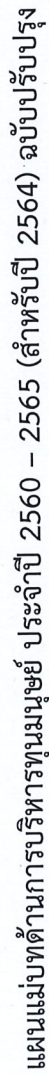
พันธกิจ

1. มุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์บนพื้นฐานของความรู้และคุณธรรมอย่างสูง
2. มุ่งเน้นการนำระบบของสหศาสตร์กับการบริหารทุนมนุษย์ (Strategic HCM Solutions) เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ 4 มิติ
3. มุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ด้วยการเป็นแหล่งผลิตน้ำดี

กลยุทธ์

1. ก่อให้เกิดการบูรณาการการพัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 และระบบ HR 4.0 (Strategic HR Structure & HR System Integration)
2. พัฒนากระบวนการและประสิทธิภาพ HCM Competency Based HR
3. พัฒนากรอบแบบระบบการวัดผล บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)
4. พัฒนาระบบรางวัล และระบบการผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)
5. พัฒนากรอบแบบระบบการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Capital MGT & Development)
6. ระบบบริหารจัดการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Innovation 4.0)







ส่วนที่ 6

แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564)

วิสัยทัศน์ Vision

“เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ”

พันธกิจ Mission

1. มุ่งมั่นในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์บนพื้นฐานของความแตกต่างของบุคลากร อ.ส.ค.
2. มุ่งเน้นมาตรฐานของกระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล
3. มุ่งเน้นการนำเสนอกลยุทธ์ศาสตร์การแก้ปัญหาด้านทุนมนุษย์ (Strategic HCM Solutions)
4. มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) กระบวนการร่วมคิดร่วมสร้าง (Co-creation)
5. มุ่งมั่นสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นเลิศ สู่การเป็นแม่เหล็กดึงดูดอย่างยั่งยืน

ประเด็นกลยุทธ์ Strategic Issue

1. กลยุทธ์การบูรณาการการพัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 และระบบ HR 4.0 (Strategic HR Structure & HR System Integration)
2. ทบทวนระบบสมรรถนะประจำตำแหน่ง (HCM Competency Based HR)
3. พัฒนาออกแบบระบบการวัดผล บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)
4. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)
5. พัฒนาออกแบบระบบการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Capital MGT & Development)
6. ระบบนวัตกรรมการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Innovation 4.0)



แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

6.1 สรุปแนวทางการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปี 2560-2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ปีดำเนินการ				งบประมาณ ปี 2563 (บาท)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
		2563	2564	2565	2565			
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 : กลยุทธ์ การบูรณาการพัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 และระบบ HR 4.0 (Strategic HR Structure & HR System Integration)	1.โครงการพัฒนาขีด ความสามารถด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับ มืออาชีพ (Professional HR Training & HR Certificate) (A1)					600,000	Output: พนักงานที่ ปฏิบัติงานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลได้รับการ พัฒนาขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล Outcome: อ.ส.ค.มีการ บริหารงานด้านทรัพยากร บุคคลที่มีมาตรฐาน	แผนกพัฒนา ทรัพยากรบุคคล
รวม						600,000		



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ปีดำเนินการ			งบประมาณ ปี 2563 (บาท)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
		2563	2564	2565			
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 : ทบพวน ระบบสมรรถนะประจำตำแหน่ง (HCM Competency Based HR)	2. โครงการทบพวนระบบ สมรรถนะประจำตำแหน่ง (HR Competency Based System) (A2)				1,230,000	Output : ทบพวนข้อมูล สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) ของ อ.ส.ค. ออกแบบพัฒนาระบบการ ประเมิน Competency Based HR System ออกแบบพัฒนาตัวชี้วัด พฤติกรรม Competency ที่ สอดคล้องกับบริบทงานและ ระดับ Competency ที่ กำหนด Outcome: อ.ส.ค.มีและใช้ ระบบ HR Competency Based System สามารถ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.	แผนกพัฒนา ทรัพยากรบุคคล
รวม					1,230,000		



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ปีดำเนินการ			งบประมาณ ปี 2563 (บาท)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
		2563	2564	2565			
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนา ออกแบบระบบการวัดผลบริหาร ผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)	3. โครงการออกแบบระบบวัดผล การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ HR 4.0 และจัดทำ Talent (A3)				600,000	Output : 1.มีระบบการวัดผลการ ปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ 2.มีเกณฑ์มาตรฐานการ ประเมินตามหลักสมรรถนะ การวัดและประเมินผลเพื่อ การบริหารจัดการ Talent Outcome: อ.ส.ค.ได้นำ ระบบและหลักเกณฑ์การ บริหารจัดการคนเก่ง talent มาใช้	แผนทรัพยากร บุคคล/แผนก พัฒนาทรัพยากร บุคคล
	4. โครงการยกระดับการพัฒนา บริหารผลการปฏิบัติงาน ให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์(PMS) (A4)				300,000	Output : พนักงาน อ.ส.ค.มี ความรู้ความเข้าใจในระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน Outcome: อ.ส.ค.มีระบบ การประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน และสอดคล้องกับเกณฑ์การ ประเมินรัฐวิสาหกิจ	แผนทรัพยากร บุคคล
	รวม				900,000		



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ปีดำเนินการ			งบประมาณ ปี 2563 (บาท)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
		2563	2564	2565			
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนา วัฒนธรรมองค์กร และระดับ ความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)	5.โครงการเสริมสร้างและพัฒนา วัฒนธรรมองค์กร (Culture) (A5)				400,000	Output: ได้รับแบบและ วัฒนธรรมองค์กรที่ สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ขององค์กร (Smart G) Outcome: สร้างวัฒนธรรม องค์กรไปสู่การสร้างแบรนด์ โดยใช้ Animation เป็น เครื่องมือพัฒนาแบรนด์ ให้กับ อ.ส.ค.	แผนกพัฒนา ทรัพยากรบุคคล
	6.โครงการเสริมสร้างความสุขและ ยกระดับความผูกพันของพนักงาน อ.ส.ค.(A6)				900,000	Output: อ.ส.ค.มีแผน เสริมสร้างความผูกพัน องค์กร Outcome: ผลการ ดำเนินงานตามแผนงาน สามารถยกระดับความ ผูกพันขององค์กรเพิ่มมาก ขึ้น	แผนกวิწყและ สวัสดิการ



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ปีดำเนินการ			งบประมาณ ปี 2563 (บาท)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
		2563	2564	2565			
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)	7.โครงการจัดการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน(B)				300,000	Output: พนักงาน อ.ส.ค.ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรของ พรบ. ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน Outcome: อุบัติเหตุใน การปฏิบัติงานเป็นศูนย์ และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย	แผนกความปลอดภัยในการทำงาน
รวม					1,600,000		



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน	ปีดำเนินการ			งบประมาณ ปี 2563 (บาท)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
		2563	2564	2565			
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนา ออกแบบระบบการบริหาร และ พัฒนาทุนมนุษย์ (HR Capital MGT & Development)	8. โครงการออกแบบพัฒนาระบบ การบริหารและพัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Successor) (A7)				400,000	Output : 1.มีระบบการ วัดผลการปฏิบัติงานเชิง กลยุทธ์ 2.มีเกณฑ์มาตรฐานการ ประเมินตามหลักสมรรถนะ การวัดและประเมินผลเพื่อ การบริหารจัดการ Successor Outcome: อ.ส.ค.ได้นำ ระบบและหลักเกณฑ์การ บริหารจัดการคนเก่ง Successor มาใช้	
	9.โครงการพัฒนาออกแบบระบบ บริหารคนเก่ง (Talent Management) (B1)				500,000	Output : ได้ผู้เข้าร่วม (ผู้บริหารระดับ 6 และระดับ 7) โครงการจำนวน 33 คน Outcome: เพื่อนำไปต่อ ยอด โครงการบริหารพัฒนา ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Development)	



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ปีดำเนินการ			งบประมาณ ปี 2563 (บาท)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
		2563	2564	2565			
	10. โครงการบริหารพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Development) (B2)				600,000	Output : ได้ผู้บริหารระดับ 6 และระดับ 7 ที่ผ่านการโครงการ Talent Development เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง(Successor) Outcome: ได้ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ที่มีศักยภาพ	แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล
รวม					1,400,000		



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ปีดำเนินการ			งบประมาณ ปี 2563 (บาท)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
		2563	2564	2565			
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 6 ระบบนวัตกรรม การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Innovation 4.0)	12.โครงการพัฒนาระบบทรัพยากร บุคคลดิจิทัล(Innovation 4.0) (A8)				2,450,000	Output :อ.ส.ค.มีระบบ การบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นแบบ ดิจิทัล Outcome: องค์กรมี ระบบบริหารงานด้านทุน มนุษย์ที่เป็นมาตรฐานโดย นำระบบดิจิทัลมาปรับใช้ใน งานด้านบริหารทรัพยากร บุคคล	แผนกทรัพยากร บุคคล
	11.โครงการพัฒนาระบบ Lean(B3)				600,000	Output : ได้ผู้บริหาร ระดับ 6 และระดับ 7 ที่ ผ่านการโครงการ Talent Development เป็นผู้สืบทอด ตำแหน่ง(Successor) Outcome:ได้ผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Successor) ที่มี ศักยภาพ	แผนกพัฒนา ทรัพยากรบุคคล
รวมงบประมาณ					3,050,000		
รวมงบประมาณทั้งสิ้น 12 โครงการ					8,780,000		



แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

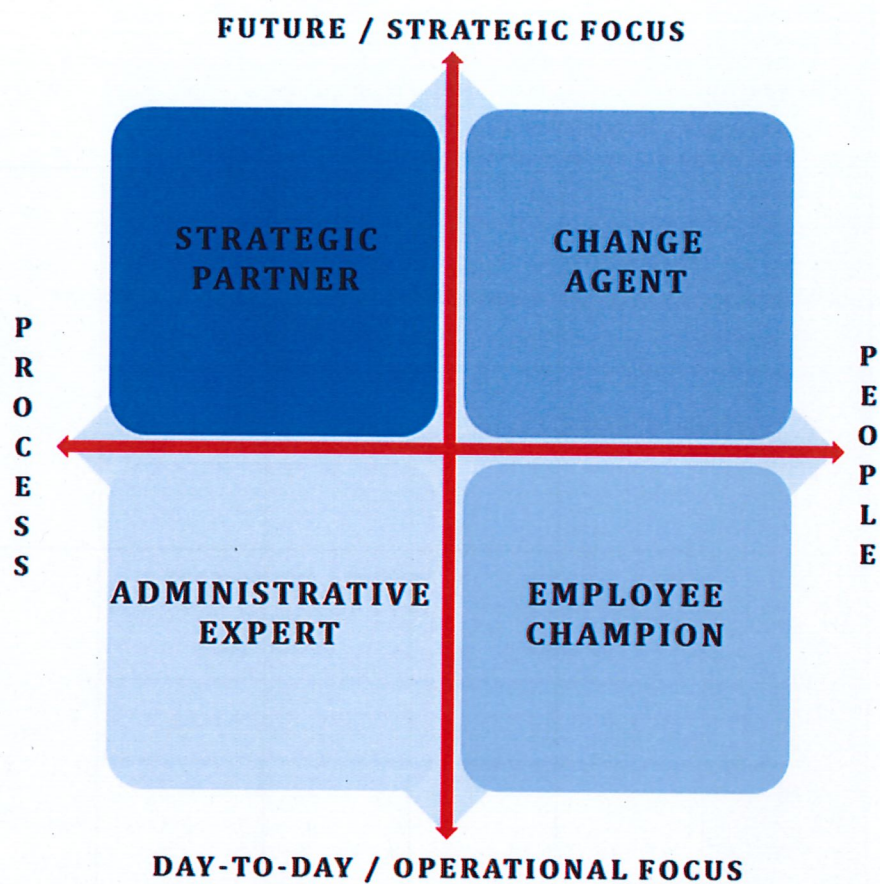
สรุปงบประมาณสำหรับโครงการปี 2564

พันธกิจ	เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่	จำนวนโครงการ ปี 2564	งบประมาณปี 2564 (บาท)
1. มุ่งมั่นในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของความแตกต่างของบุคลากร อ.ส.ค.	1,2	2	โครงการใหม่ปี 2564 เป็นเงิน 1,900,000 บาท
2. มุ่งเน้นมาตรฐานของกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล	5	4	
3. มุ่งเน้นการนำเสนอระบบยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic HCM Solutions) เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนกลยุทธ์	2,3	2	
4. มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) มูลค่าใหม่(Co-creation) และนวัตกรรม (Innovation) ให้แก่องค์กร	6	1	
5. มุ่งมั่นสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ส่งเสริมเป็นนแม่แห่งชาติอย่างยั่งยืน	4	3	
รวมทั้งสิ้น			8,780,000



6.2 เป้าหมายการบริหารทุนมนุษย์

บทบาทการบริหารทุนมนุษย์(HCM Roles)





แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

6.4 แผนเกณฑ์การประเมินหมวด 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)

ลำดับ	หัวข้อ	คะแนน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
1	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหาร	30					
1	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์	30	ปี 2563	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2564	ปี 2565
2	การบริหารทุนมนุษย์	25					
2.1	อัตราค่าจ้าง	7.5	ปี 2563	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2564	ปี 2565
2.2	ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	2.5	ปี 2563	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2564	ปี 2565
2.3	ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	15	ปี 2563	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2564	ปี 2565
3.	การพัฒนาทุนมนุษย์	25					
3.1	การริเริ่มและการพัฒนา	15	ปี 2563	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2564	ปี 2565
3.2	การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ	10	ปี 2563	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2564	ปี 2565
4	สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	20					
4.1	ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม	5	ปี 2563	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2564	ปี 2565
4.2	เทคโนโลยีด้าน HR	2	ปี 2563	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2564	ปี 2565
4.3	ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3	ปี 2563	ปี 2563	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
4.4	บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร	10	ปี 2563	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2564	ปี 2565



ส่วนที่ 7

แผนปฏิบัติการทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564



สรุปโครงการในปีงบประมาณ 2564

โครงการที่	ชื่อโครงการ	ปีงบประมาณ 2564(ฉบับปรับปรุง)
โครงการเชิงยุทธศาสตร์		
1	โครงการพัฒนาคณะ (Talent Development)	คงเดิม
โครงการสนับสนุน		
2	โครงการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมืออาชีพ (Professional HR Training & HR Certificate)	คงเดิม
3	โครงการทบทวนระบบสมรรถนะประจำตำแหน่ง (HR Competency Based System)	คงเดิม
4	โครงการออกแบบระบบวัดผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ HR 4.0 และจัดทำ Talent	คงเดิม
5	โครงการยกระดับการพัฒนาบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์(PMS)	คงเดิม
6	เสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	คงเดิม
7	โครงการเสริมสร้างความสุขและยกระดับคุณภาพของพนักงาน อ.ส.ค.	คงเดิม
8	โครงการออกแบบพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)	คงเดิม
9	โครงการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลดิจิทัล(Innovation 4.0)	คงเดิม
10	โครงการบริหารพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Development)	คงเดิม
11	โครงการพัฒนาระบบ Lean	คงเดิม
12	โครงการบริหารจัดการ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	คงเดิม

แบบฟอร์มการติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาองค์กรประจำปี 2564

สถานะของแผน		เร็วว่าแผน										ช้ากว่าแผน			
รายการ		หน่วย	ท.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
ตัวชี้วัด/แผนงาน/โครงการ : A2 ทบทวนระบบสมรรถนะประจำตำแหน่ง (HR Competency Based System)	วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อจัดทำระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ สำหรับนำมาใช้ในการวางแผน อัตรากำลัง (Work-force Planning) และสมรรถนะ (Competency) ที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. ในอนาคต 2. ทบทวนและยกระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งทั้งจำเป็น (Functional Competency) สำหรับ บุคลากรประจำตำแหน่งงานภายในหน่วยงาน และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI: Key Performance Indicator) เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในงานดังกล่าวได้ทราบถึงระดับผลงานที่ได้กำหนดไว้ และ สมรรถนะที่ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.	ร้อยละ													
	เป้าหมายสะสม ผลสัมฤทธิ์	ร้อยละ													
	ผลงานโดยสรุป : โครงการเชิงยุทธศาสตร์ มีทั้งหมด ขั้นตอน ใน เดือนที่ผ่านมา ดำเนินการไปแล้ว ขั้นตอน คิดเป็น% เป็นไปตามแผน ที่กำหนดไว้														
วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ : SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ประเด็นสอดคล้องกับ Enablers : ในหัวข้อการพัฒนาทุนมนุษย์ 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก การประเมินช่องว่างสมรรถนะ การวางแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว การพัฒนาผู้บริหาร ระดับ 1 การออกแบบการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ระดับ 2 การประเมินประสิทธิภาพการเรียนรู้ ระดับ 3 การดำเนินงานครบถ้วนตามแผนประจำปี														
กลยุทธ์ : L2 พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะด้าน															
ตอบสนองตัวชี้วัด : KPI L2 จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ตามเกณฑ์การพัฒนาทุนมนุษย์ของ															
งานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ/ผู้บริหาร : ตามนโยบายด้าน HCM															
งบประมาณ : งบประมาณในสัญญาจ้างที่ปรึกษา หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ : แผนกทรัพยากรบุคคล	สถานที่ปฏิบัติงาน/อุปกรณ์/ข้อจำกัด :														
ตัวชี้วัด : อ.ส.ค. มีระบบการประเมินสมรรถนะ (Competency Based HR System) ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับ ภารกิจงานและการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของ อ.ส.ค.	เป้าหมายปี 2564 : ใช้ระบบการประเมินสมรรถนะ (Competency Based HR System) กับ พนักงานของ อ.ส.ค.														
กิจกรรม	%ความก้าวหน้า เป้าหมาย ผลงาน	ท.ค. 63 พ.ย. 63 ธ.ค. 63 ม.ค. 64 ก.พ. 64 มี.ค. 64 เม.ย. 64 พ.ค. 64 มิ.ย. 64 ก.ค. 64 ส.ค. 64 ก.ย. 64													
1. ทบทวนข้อมูลสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) ของ อ.ส.ค.	10														
2. จัดทำข้อมูลเพื่อทำ Competency Mapping	10														

[illegible]

[illegible]

แบบฟอร์มการติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาองค์กรประจำปี 2564

สถานะของแผน

☐ เร็วกว่าแผน
 ☐ เป็นไปตามแผน
 ☐ ล่าช้ากว่าแผน

ตัวชี้วัด/แผนงาน/โครงการเชิงยุทธศาสตร์/สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture) A5	รายการ	หน่วย	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
วัตถุประสงค์ :	เป้าหมายระยะสม	ร้อยละ												
	ร้อยละ													
ผลงานโดยสรุป : โครงการเชิงยุทธศาสตร์ มีทั้งหมด ขั้นตอน ใน เดือนที่ผ่านมา ดำเนินการไปแล้ว ขั้นตอน คิดเป็น% เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้														
ประเด็นที่สอดคล้องกับ Enablers : หัวข้อ สภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ 4.1 ความผูกพันองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร (ระดับ 3) ระดับ 1 มีแนวทางสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความผูกพัน ค่านิยม ระดับ 2 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการดำเนินงาน การสร้างความผูกพันของบุคลากร โดยทราบถึงระดับความผูกพัน การสร้างค่านิยมเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ดีและเป็นวัฒนธรรมองค์กร ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนประจำปี มีการควบคุมการติดตามและประเมินผล														
วัตถุประสงค์ : SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง														
กลยุทธ์ : P1 ยกย่องการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ Enablers														
ตอบสนองตัวชี้วัด : KPI P1 คะแนนประเมินผล (Core Business Enablers)														
งานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการผู้บริหาร : ตามนโยบายด้าน HCM														
งบประมาณ : งบประมาณในสัญญาจ้างที่ปรึกษา														
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ : แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล														
ตัวชี้วัด :														
ผลการประเมินการรับรู้และเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของ อ.ส.ค.														
กิจกรรม	เป้าหมาย	เอกสารหลักฐาน	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย. <td>ก.ค.</td> <td>ส.ค.</td> <td>ก.ย.</td>	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1.จัดทำ Focus group and Interview เพื่อถอดรหัสวัฒนธรรมองค์กรของ อ.ส.ค.	15													
2.นำข้อมูลจากการทำ Focus group and interview มาพัฒนาออกแบบต้นแบบวัฒนธรรมองค์กรของ อ.ส.ค. รวมถึงการสร้างสัญลักษณ์ที่สอดคล้อง	15													
3.พัฒนาออกแบบ Animation ในการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรของ อ.ส.ค.	20													
4.สร้างบรรยากาศและกิจกรรมการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรของ อ.ส.ค.	20													
5.ประเมินการรับรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของ อ.ส.ค.	15													
6.นำต้นแบบวัฒนธรรมองค์กรไปใช้ในการสร้างแบรนด์ อ.ส.ค.	15													
รวมแผน	100													

ผลการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรบุคลากรภายใน อ.ส.ค.

ผลตามตัวชี้วัด :

[illegible]

[illegible]

แบบฟอร์มการติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาองค์กรประจำปี 2564

[illegible]

[illegible]

แบบฟอร์มการติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาองค์กรประจำปี 2564

สถานะของแผน		เร็วกว่าแผน		เป็นตามแผน		ล่าช้ากว่าแผน	
รายการ	หน่วย	ด.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ก.พ. 64	มี.ค. 64
ตัวชี้วัด/แผนงาน/โครงการเชิงยุทธศาสตร์ : โครงการพัฒนาระบบ Lean B3		63	63	63	64	64	64
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการพิจารณาหาแนวทางการพัฒนางานประจำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละ						
ผลสะสม	ร้อยละ						
ผลงานโดยสรุป : โครงการเชิงยุทธศาสตร์ มีทั้งหมด เดือนที่ผ่านมา ดำเนินการไปแล้ว ขั้นตอน คิดเป็น% เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้							
วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ :SO 4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง							
กลยุทธ์ :T-5.3.1 L4 ยกกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยนวัตกรรม							
ตอบสนองตัวชี้วัด :KPI L2 จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ตามเกณฑ์การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร							
งานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ/ผู้บริหาร :							
สาเหตุ (ปัจจัยบวก/อุปสรรค ข้อจำกัด) :							
งบประมาณ : 500,000.- บาท							
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ :							
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล							
นายโกเพชร ทองแสง							
หัวหน้าแผนกวินัยและสวัสดิการ							
ตัวชี้วัด :							
เป้าหมายปี 2564 :							
ผลตามตัวชี้วัด :							
- ร้อยละความสำเร็จตามแผนปฏิบัติงาน							
กิจกรรม	น้ำหนัก	% ความก้าวหน้า	เอกสาร หลักฐาน	ด.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64
	% เป้าหมาย	ผลงาน		63	63	63	64
1. ขออนุมัติโครงการและงบประมาณดำเนินการ	20						
2. ดำเนินการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการพัฒนาระบบ Lean	40						

รอผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 4

- ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีร้อยละ 80

[illegible]

[illegible]



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2564 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

ภาคผนวก



ภาพกิจกรรมการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประจำปีงบประมาณ 2560-2564 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง





แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2564 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง





แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560 – 2564 (สำหรับปี 2564) ฉบับปรับปรุง

