



แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์

(Human Capital Management : HCM)

ประจำปี 2566 – 2570

และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

เสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค.

• ครั้งที่ 10/2565 วันที่ 31 สิงหาคม 2565



สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	1-8
ส่วนที่ 1 กระบวนการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	
1.1 ขั้นตอนการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	9
1.2 แผนผังกระบวนการงานด้านการบริหารทุนมนุษย์	11
1.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	12
1.4 แผนผังแสดงความเชื่อมโยงโครงการ	13
1.5 ผังแสดงความเชื่อมโยงแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	14
1.6 ผังแสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของแผนวิสาหกิจและแผนที่กำกับดูแล โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล	15
ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหาร	
2.1 โครงสร้างการบริหารของ อ.ส.ค.	16
2.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน	18
2.3 โครงสร้างส่วนงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล	22
2.4 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรบุคคล	23
ส่วนที่ 3 สถานะภาพด้านอัตรากำลัง	
3.1 โครงสร้างบุคลากร	26
3.2 อัตรากำลังตามลักษณะงาน	27
3.3 โครงสร้างการศึกษา	28
3.4 โครงสร้างอายุ	30
3.5 จำนวนผู้เกษียณของ อ.ส.ค. (ปี 2565-2575)	31
ส่วนที่ 4 ข้อมูลสำคัญประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570	
4.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580	32
4.2 แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน	33
4.3 แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจาก สถานการณ์ COVID-19 พ.ศ. 2564 – 2565	34
4.4 แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2566-2570	35
4.5 หลักเกณฑ์ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์	39
4.6 ผลคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจของ อ.ส.ค. ประจำปีงบประมาณ 2564	40
4.7 นโยบายการบริหารทุนมนุษย์	41
4.8 แผนแม่บท/แผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ภายใน อ.ส.ค.	43
4.9 แนวทางการบริหารงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ภายใต้สถานการณ์โควิด 19	43
4.10 การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	44



ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านการบริหารทุนมนุษย์	
5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบด้านทรัพยากรบุคคล (S กับ W)	50
5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบด้านทรัพยากรบุคคล (O กับ T)	51
5.3 ตารางความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix (SA)	52
5.4 ตารางความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix (SC)	53
5.5 ตารางผลการสังเคราะห์กลยุทธ์ด้าน HR จากการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix	55
5.6 ตารางแสดงหลักฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-นอก (SWOT Analysis)	56
5.7 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ HR (Strategic Positioning) 2566 – 2570	58
5.8 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	59
5.9 แผนผังกระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์	60
5.10 แผนผังแสดงความเชื่อมโยงโครงการ	61
 ส่วนที่ 6 แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2566 – 2570	
6.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์	62
6.2 เป้าหมายการบริหารทุนมนุษย์บทบาทการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Roles)	63
6.3 สรุปแนวทางการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566-2570	64
6.3 แผนเกณฑ์การประเมินหมวด 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	68
 ส่วนที่ 7 แผนปฏิบัติการทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2566	
แบบฟอร์มการติดตามผลการปฏิบัติงาน	70
ภาคผนวก	
ก. การประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566-2570	74
ข. แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปี 2566	78



บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้ทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570 เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายของแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 นโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล นโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมองค์กรต่างๆ เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ "คน" ซึ่งถือเป็นทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรในทุกด้านให้เป็นมืออาชีพตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม เพื่อสร้างคนให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงดำเนินการจัดทำแผนแม่บทฯ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กรและทิศทางการบริหารดำเนินงานของกระทรวง กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ อ.ส.ค. (TRIS) เกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ และแผนงานภายใน อ.ส.ค. ซึ่งนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570 เป็นกระบวนการสำคัญ ที่จะดำเนินงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2566-2570 ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และขับเคลื่อนให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2566 จะนำเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการด้านบริหารทุนมนุษย์ ครั้งที่ 5/2565 ในวันที่ 18 สิงหาคม 2565 และคณะกรรมการ อ.ส.ค. ครั้งที่ 10/2565 ในวันที่ 29 สิงหาคม 2565 โดยสรุป ดังนี้

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส (SWOT Analysis)

1.1 จุดแข็ง (Strengths)

- S1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในการส่งเสริมการเสริมการเลี้ยงโคนม ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม (S4 องค์กร)
- S2 มีการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองธุรกิจขององค์กรได้
- S3 มีการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ทำให้สามารถตอบสนองการดำเนินงานกับทุกส่วนงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- S4 ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- W1 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่ แบบมืออาชีพ (W3 องค์กร)
- W2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร (W4 องค์กร)
- W3 ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านHR ยังไม่สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- W4 งานด้านทรัพยากรบุคคลขาดการบูรณาการที่สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรม(ต่อยอด)
- W5 การวิเคราะห์อัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างหน่วยงาน



1.3 โอกาส (Opportunities)

- O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบ เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น (O3 องค์กร)
- O2 อ.ส.ค.มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจ ที่ต่อเนื่องใหม่ (O4 องค์กร)
- O3 เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)
- O4 การเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4 อุปสรรค (Threats)

- T1 ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ ที่มีผลกระทบต่อคนและโคนม ทำให้ส่งผลกระทบต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (T1 องค์กร)
- T2 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างรวดเร็วทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)

- SA1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ทางด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โดยมีความร่วมมือจาก หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจน พัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (S1+O2) (SA2 องค์กร)
- SA2 มีความเชี่ยวชาญในการผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อ จากเกษตรกรไทย และเป็นตราสินค้าไทย-เดนมาร์ก เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ (CC1+CC2 องค์กร)
- SA3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่องที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ให้เติบโตอย่างยั่งยืน (CC3 องค์กร)
- SA4 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้ความร่วมมือในการใช้เทคโนโลยีใหม่เข้ามา พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (S2+S3+O1+O3)
- SA5 ระบบงานด้านทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนา สามารถตอบสนองการดำเนินงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ประกอบกับนโยบายภาครัฐสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนา ระบบงานด้านทุนมนุษย์ (S1+O4)

3. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

- SC1 ผลกระทบของโรคระบาดหรืออุบัติใหม่ทั้งในคนและโคนม อัตราการเกิดใหม่ของประชากร ที่มีแนวโน้มลดลง มาตรการ FTA และกลไกการควบคุมราคานม รวมถึงการแข่งขันของสินค้า ทดแทนที่มีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขาย ผลประกอบการทางการเงิน สภาพคล่อง และความสามารถในการบริหารงบลงทุนมีแนวโน้มลดลงและไม่ได้ตามเป้าหมาย (W1+W2+W5+T2) (SC1 +SC2 องค์กร)
- SC2 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้าน HR ให้มีประสิทธิภาพ และรองรับการพัฒนาทุนมนุษย์ ในอนาคต (W3+W4+T1)



4. วิสัยทัศน์

“เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ”

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

1. การบริหารทุนมนุษย์ : มุ่งเน้นมาตรฐานของกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล บนพื้นฐานของความแตกต่างของบุคลากร

ตัวชี้วัด : การให้ผลตอบแทนสอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในอัตรา 100 %

2. พัฒนาทุนมนุษย์ : มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กร

ตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในแต่ละหลักสูตร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

3. สภาพแวดล้อม : มุ่งมั่นเสริมสร้างค่านิยมและยกระดับความผูกพันขององค์กร สู่วัฒนธรรมอันเป็นเลิศ

ตัวชี้วัด : ระดับคะแนนความผูกพันองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (OUTCOME)

1. อ.ส.ค.มีแนวทางการจัดการสมรรถนะเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรโดยบุคลากรมีความพร้อมและมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนภารกิจของอ.ส.ค.ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ
3. มีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทดแทนตำแหน่งโดยเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ให้อ.ส.ค.สามารถขับเคลื่อนภารกิจสู่ความสำเร็จในการเป็นนมแห่งชาติ
4. บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีความรักดีต่อองค์กร และทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อความสำเร็จขององค์กรโดยยึดวัฒนธรรมองค์กร ที่สามารถขับเคลื่อนผลสำเร็จขององค์กร

5. พันธกิจ

1. มุ่งมั่นในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์บนพื้นฐานของความแตกต่างของบุคลากร อ.ส.ค.
2. มุ่งเน้นมาตรฐานของกระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล
3. มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม(Value added) กระบวนการร่วมคิดร่วมสร้าง
4. มุ่งเน้นการนำเสนอกลยุทธ์การแก้ปัญหาด้านทุนมนุษย์ (Strategic HCM Solutions)
5. มุ่งมั่นสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า



6. ค่านิยม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ”
 ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ได้แก่
 S – Smart Farming เกษตรโคนมอัจฉริยะ
 M – Mastery Innovation นวัตกรรมการเรียนรู้
 A – Altruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ
 R – Respect family value & Seniority คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ
 T – Thailand Well-being & Business Intelligence คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ
 G – Governance ธรรมาภิบาล

7. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)





8. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) และกลยุทธ์

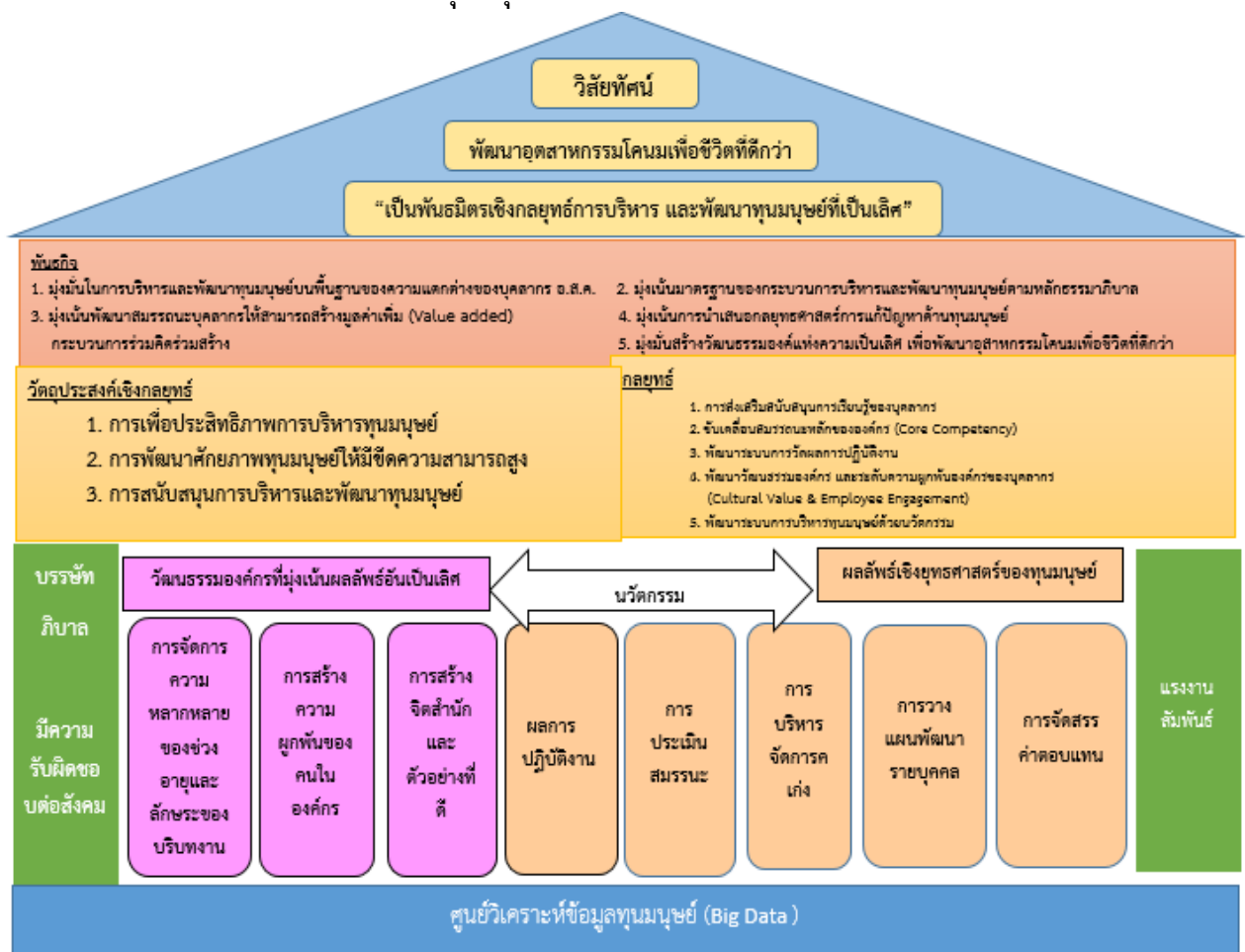
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

- SO1. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทุนมนุษย์
- SO2. การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง
- SO3. การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

กลยุทธ์

- 1. ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร
- 2. ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร
- 3. พัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน
- 4. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)
- 5. พัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม

9. แผนผังกระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์





10. กำหนดแผนที่กลยุทธ์ ปี 2566-2570





11. แผนปฏิบัติการประจำปี 2566

1. โครงการทบทวนสมรรถนะองค์กร (Competency) เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร
2. โครงการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง สำหรับบุคลากร Talent Management & Development (โครงการเชิงยุทธศาสตร์)
3. โครงการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร(กลุ่มเป้าหมายผู้ผ่าน Successor)
4. โครงการสื่อสารระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (E-HR) ภายในองค์กร
5. โครงการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ Career path
6. โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
7. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร
8. โครงการขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน

	ชื่อโครงการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1.	โครงการทบทวนสมรรถนะองค์กร (Competency) เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร	งบประจำปี	ผทบ.(ผ.พัฒนา)	ต่อเนื่อง
2.	โครงการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง สำหรับบุคลากร Talent Management & Development (โครงการเชิงยุทธศาสตร์)	งบประจำปี	ผทบ.(ผ.พัฒนา)	ต่อเนื่อง
3.	โครงการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร(กลุ่มเป้าหมายผู้ผ่าน Successor)	งบประจำปี	ผทบ.(ผ.พัฒนา)	ต่อเนื่อง
4.	โครงการสื่อสารระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (E-HR) ภายในองค์กร	งบประจำปี	ผทบ.(ผ.ทรัพยากร)	ต่อเนื่อง
5.	โครงการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ Career path	งบประจำปี	ผทบ.(ผ.พัฒนา)	ต่อเนื่อง
6.	โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	งบประจำปี	ผทบ.(ผ.พัฒนา)	ต่อเนื่อง
7.	โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร	งบประจำปี	ผทบ.(ผ.พัฒนา)	ต่อเนื่อง
8.	โครงการขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน	งบประจำปี	ผทบ.(ผ.พัฒนา)	ต่อเนื่อง
	รวม 8 โครงการ			



12. แผนผังแสดงความเชื่อมโยงโครงการ

SO1. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์

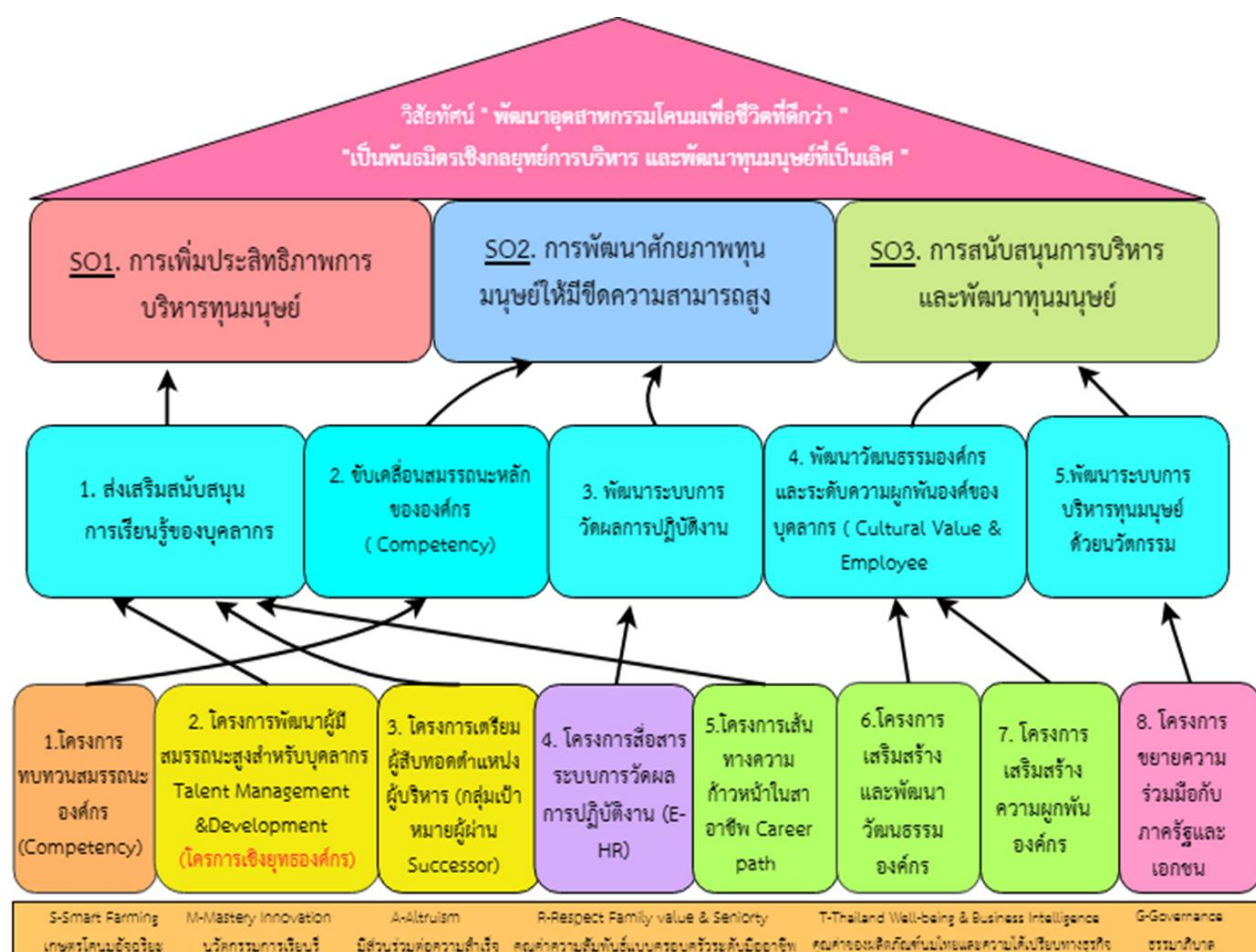
- กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร
โครงการ 2. โครงการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง สำหรับบุคลากร
Talent Management & Development (โครงการเชิงยุทธศาสตร์)
โครงการ 3. โครงการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร
(กลุ่มเป้าหมายผู้ผ่าน Successor)
โครงการ 5. โครงการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ Career path

SO2. การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง

- กลยุทธ์ 2 ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร (Competency)
โครงการ 1. โครงการทบทวนสมรรถนะองค์กร (Competency)
เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร
กลยุทธ์ 3 พัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน
โครงการ 4. โครงการสื่อสารระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (E-HR) ภายในองค์กร

SO3. การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

- กลยุทธ์ 4 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร
(Cultural Value & Employee Engagement)
โครงการ 6. โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
โครงการ 7. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร
กลยุทธ์ 5 พัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม
โครงการ 8. โครงการขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน





ส่วนที่ 1

กระบวนการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์

1.1 ขั้นตอนการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์

การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2566) ได้มีการทบทวนและปรับปรุงจากแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2566) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค.พ.ศ. 2566-2570 และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล และมีการตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนแม่บทฯ ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้บริหารระดับสูงของ อ.ส.ค.โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1.1.1 ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำข้อมูลของปีที่ผ่านมา ได้แก่ รายงานสถานะผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์” ข้อเสนอแนะจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร

1.1.2 รับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูง คณะทำงานจัดทำแผนฯ และบุคลากรภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร และสร้างความเข้าใจในแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์

1.1.3 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (2561-2580) แผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค.ประจำปี 2566-2570 แผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน ที่ อ.ส.ค. ตอบสนอง ได้แก่ แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ ในกิจกรรมการสร้างเกษตรมูลค่าสูง แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563) แผนยุทธศาสตร์การทางพิเศษแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563-2565 หลักเกณฑ์ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

1.1.4 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) และกำหนดทิศทางนโยบายเป้าหมายด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อบรรณแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยนำข้อมูลข้างต้นมาวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC) และกำหนดนโยบายด้านการบริหารทุนมนุษย์

1.1.5 ทบทวนความเชื่อมโยงแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์กับยุทธศาสตร์องค์กร/แผนงานที่สำคัญ และจัดทำร่างแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีการถ่ายทอด SWOT สมรรถนะหลักขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์องค์กร มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โครงการ และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งแผนงานที่สำคัญภายในองค์กร

1.1.6 นำเสนอร่างแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์เพื่อขอความเห็นชอบ ต่อที่ประชุมคณะทำงานด้านการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คณะอนุกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

1.1.7 สื่อสาร ถ่ายทอดแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โครงการและงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้ทุกหน่วยงานเพื่อชี้แจง ให้บุคลากรทั่วทั้ง



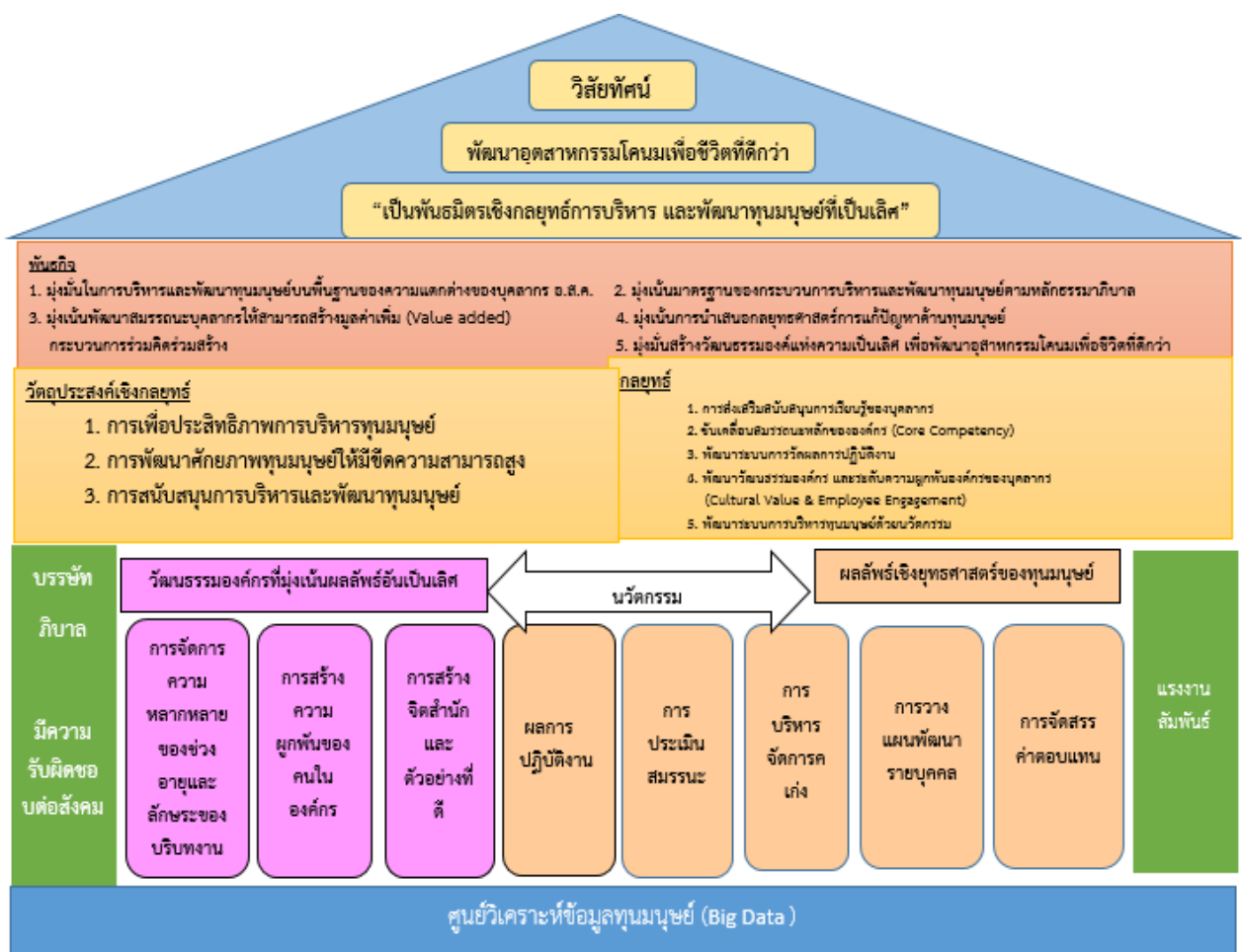
แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

องค์กรได้รับทราบแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนานุคลากร ในองค์กรในรูปแบบคู่มือเอกสารผ่านช่องทางสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ องค์กร, หนังสือแจ้งเวียน เป็นต้น

1.1.8 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการภายใต้แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ติดตามประเมินผล พร้อมรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาสต่อที่ประชุมคณะกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์เพื่อรับทราบ

1.1.9 ทบทวนและปรับแผนปฏิบัติการประจำปี และนำเสนอผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล คณะทำงานด้านการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตามสายงานให้ความเห็นชอบ ก่อนส่งให้ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

1.2 แผนผังกระบวนการงานด้านการบริหารทุนมนุษย์



รูป : แผนผังกระบวนการงานด้านการบริหารทุนมนุษย์



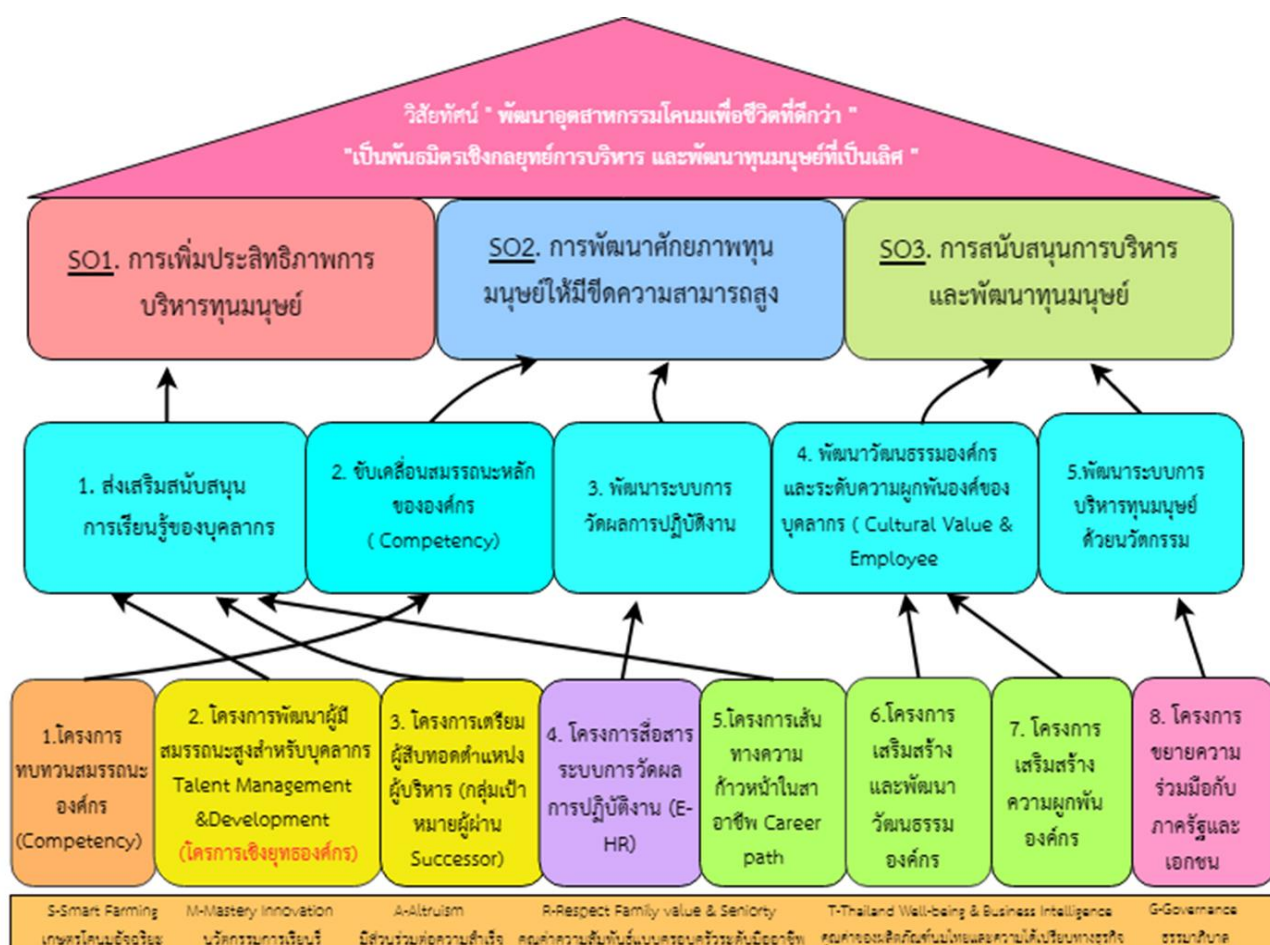
1.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ HCM (Strategy Map)



รูป: 1.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ HCM (Strategy Map)



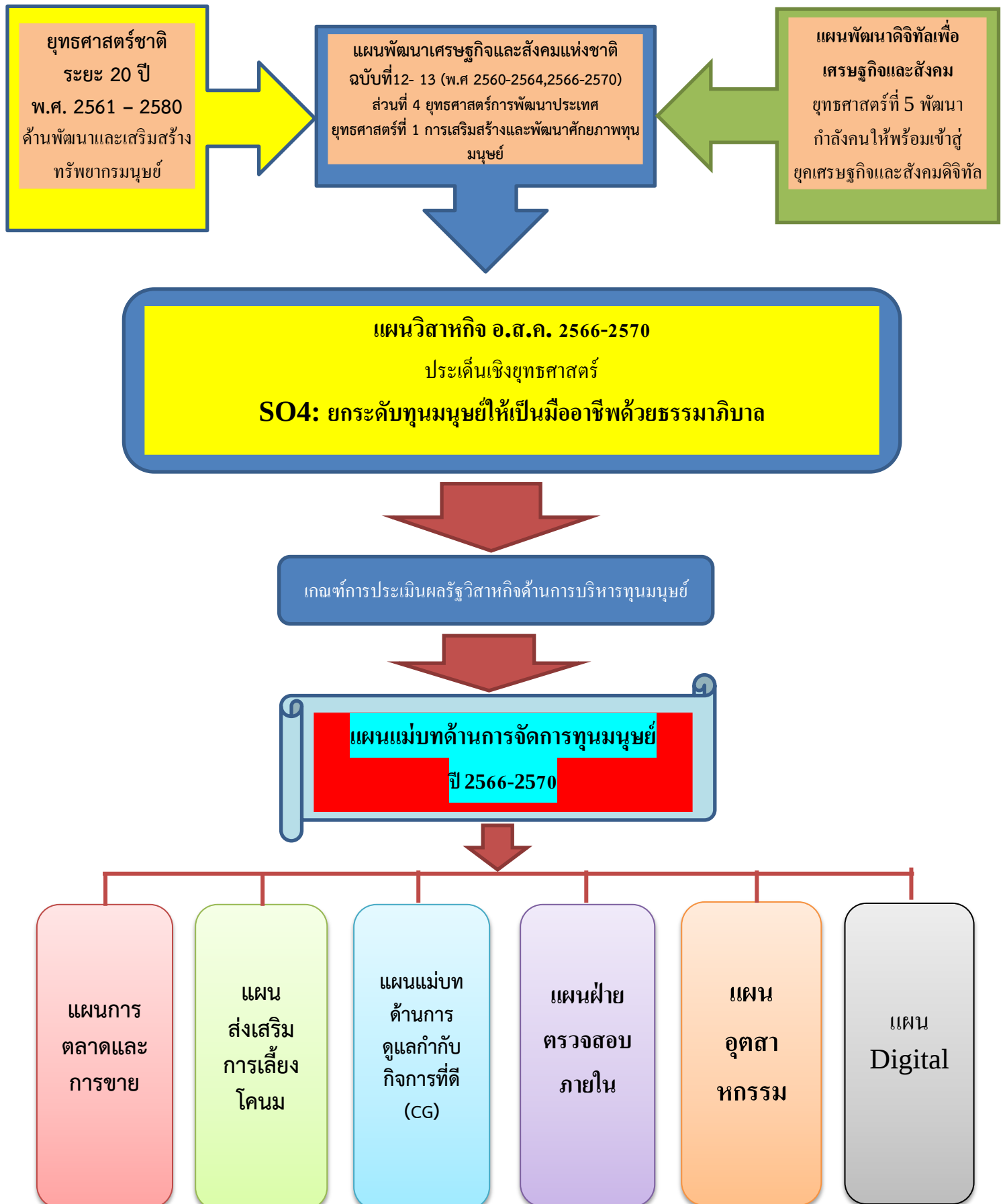
1.4 แผนผังแสดงความเชื่อมโยงของโครงการ



รูป: แผนผังแสดงความเชื่อมโยงของโครงการ



1.5 ฝั่งแสดงความเชื่อมโยงในการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์





1.6 ฝั่งแสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของแผนวิสาหกิจและแผนที่กำกับดูแลโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล





ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหาร

2.1 โครงสร้างการบริหารของ อ.ส.ค.

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

1. ด้านอำนวยการและบริหาร ประกอบด้วย 8 หน่วยงาน

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

2. ด้านการตลาดและการขาย/ท่องเที่ยว ประกอบด้วย 2 หน่วยงาน

1. ฝ่ายการตลาดและการขาย
2. ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

3. ด้านกิจการโคนม ประกอบด้วย 2 หน่วยงาน

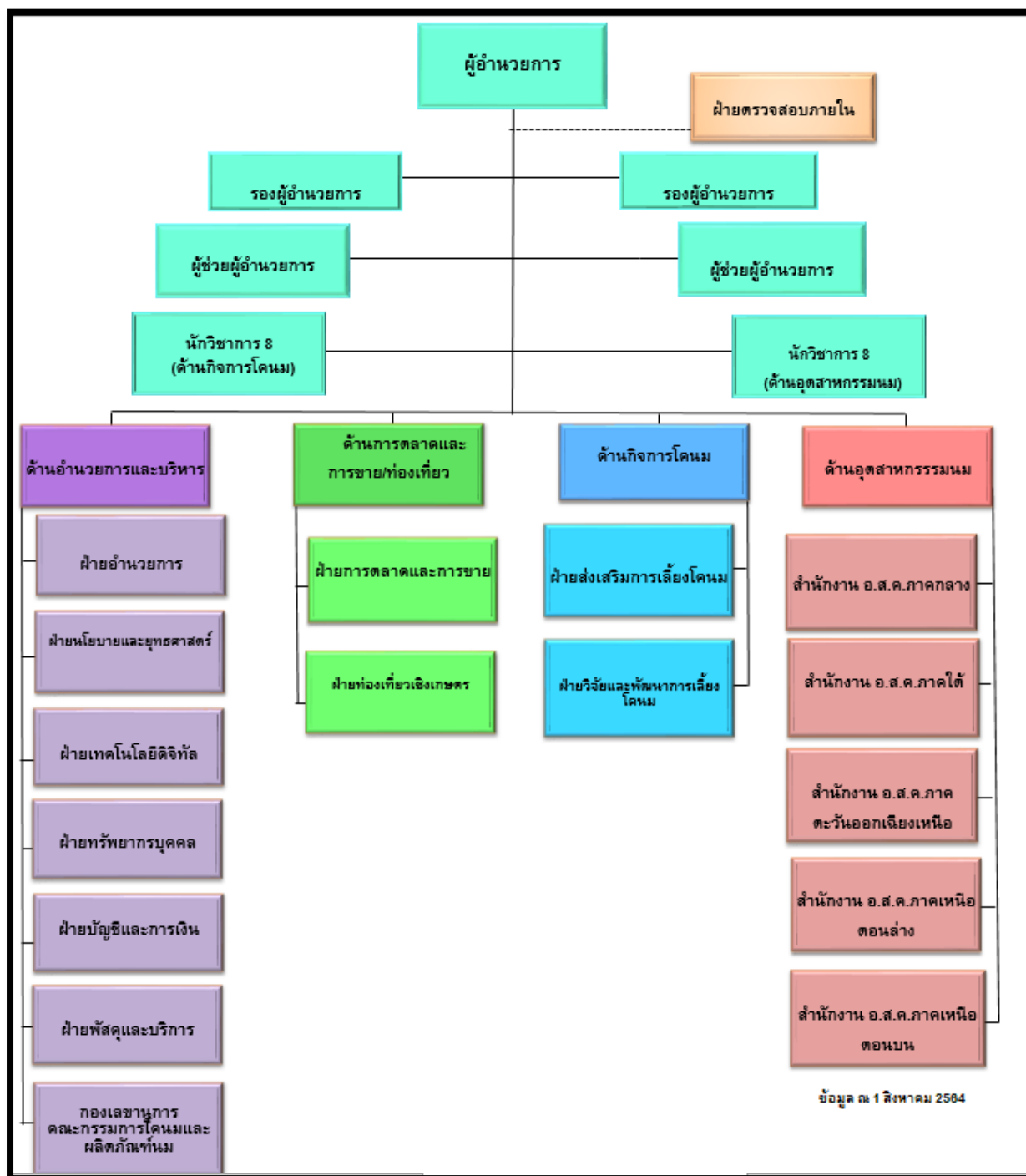
1. ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
2. ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

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. ด้านอำนวยการและบริหาร

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 นอกจากนี้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการ คณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค. และการให้บริการ ให้คำปรึกษาฝ่ายบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค. เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการตามหลัก ธรรมภิบาล 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. งานการศึกษา วิเคราะห์ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เพื่อนำมากำหนดนโยบาย เป้าหมายในการจัดทำแผนงานและการดำเนินงานของ อ.ส.ค. เพื่อสนองความต้องการของรัฐ งานการรวบรวมข้อมูล ทั้งภายในและภายนอก อ.ส.ค.เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ทางการบริหาร งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน งานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร งานบริหารมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการและหรือผู้อำนวยการ



1.4 ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การทบทวน พัฒนา ปรับปรุงงานด้านสารสนเทศให้รองรับภารกิจหลัก และ ระบบการบริหารจัดการขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย ตอบสนองความต้องการได้อย่างครอบคลุม ทั้งถึงและรองรับเทคโนโลยีแห่งอนาคต การนำระบบสารสนเทศมาใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยคำนึงถึงการลงทุนที่คุ้มค่า ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรสู่ Thailand 4.0 การสร้างนวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับระบบการบริหารจัดการและสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล

1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

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

1.6 ฝ่ายบัญชีและการเงิน

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานการกำหนดนโยบาย การวางแผน การบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานด้านบัญชีการเงิน บัญชีต้นทุน การวิเคราะห์และแปลความหมายอัตราส่วนทางบัญชี การเงิน งานการจัดเกี่ยวกับแหล่งเงินทุนระยะสั้น ลูกหนี้ เจ้าหนี้ และการใช้จ่ายเงินสดและปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจาก คณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

1.7 ฝ่ายพัสดุและบริการ

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานการวางแผนและการกำกับ 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 เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานนำเสนอ คณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม งานบริหารจัดการตามมติคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม และคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ โคนมและผลิตภัณฑ์นม พ.ศ. 2551



2. ด้านการตลาดและการขาย/ท่องเที่ยว

2.1 ฝ่ายการตลาดและการขาย

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานการศึกษา งานบริหารการตลาด วิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด และ จัดทำแผนการตลาดผลิตภัณฑ์ทุกชนิด งานส่งเสริมการตลาด การประสานงานกับหน่วยผลิต ในการวางแผนการผลิต การประสานงานกับแผนการตลาดและการขาย สำนักงานภาค การกำหนดราคาส่งผลิตภัณฑ์ งานส่งเสริมการขาย งานขายผลิตภัณฑ์นมตามช่องทางตลาดดั้งเดิมในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล งานขายผลิตภัณฑ์นมตามช่องทางการตลาดสมัยใหม่ งานการค้าระหว่างประเทศ งานติดตามทวงถามหนี้การค้า งานบริหารจัดการระบบรับซื้อ ร้องเรียนคู่ค้าและผู้บริโภค (Consumer Service) งานบริหารระบบการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า และ ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการและหรือผู้อำนวยการ

2.2 ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบงานการบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตร งานกิจกรรมธรรมชาติงาน การพัฒนาพื้นที่เพื่อประโยชน์ในการท่องเที่ยว งานบริการบ้านพักเพื่อการท่องเที่ยว โครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเชิงเกษตร และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

3. ด้านกิจการโคนม

3.1 ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม

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

3.2 ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการดำเนินการกิจด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ในพื้นที่เขต สระบุรี เขตลพบุรี และเขตนครราชสีมา และการขยายเขตการส่งเสริมแหล่งใหม่ๆ ในภูมิภาคอื่น งานการดำเนินการกิจกรรมการบริการด้านสัตวแพทย์ 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 การปรับหรือเลื่อนขึ้นเงินเดือน 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 การปรับหรือเลื่อนขึ้นเงินเดือน งานแรงงานสัมพันธ์ งานกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การดำเนินการเกี่ยวกับวินัยและการพิจารณาโทษ 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 ปฏิบัติงานในประเทศและต่างประเทศ
- การจัดการความรู้และนวัตกรรม (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
- การรับเรื่องการร้องทุกข์และการขอความเป็นธรรมจากผู้ปฏิบัติงาน
- การเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันต่อองค์กร
- การเสริมสร้างและยกระดับความสุขของบุคลากร
- งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย



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

(1) แผนกนิติกรรมสัญญาและคดี มีหัวหน้าแผนก (นักบริหาร ๖) เป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ

- งานการร่าง ตรวจสอบ ควบคุม 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

-งานกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Unit) ของ อ.ส.ค. ติดตาม ศึกษา กฎระเบียบ กฎหมาย และแนวทางในการปฏิบัติตามกฎหมายทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน อ.ส.ค.และเผยแพร่สร้างความรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทราบ ให้คำปรึกษา แนะนำ ในเรื่องการดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบ 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)

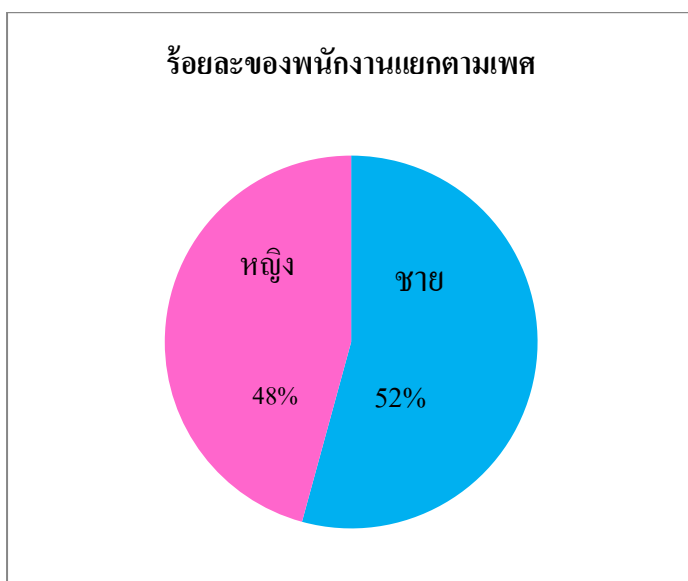
- งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย



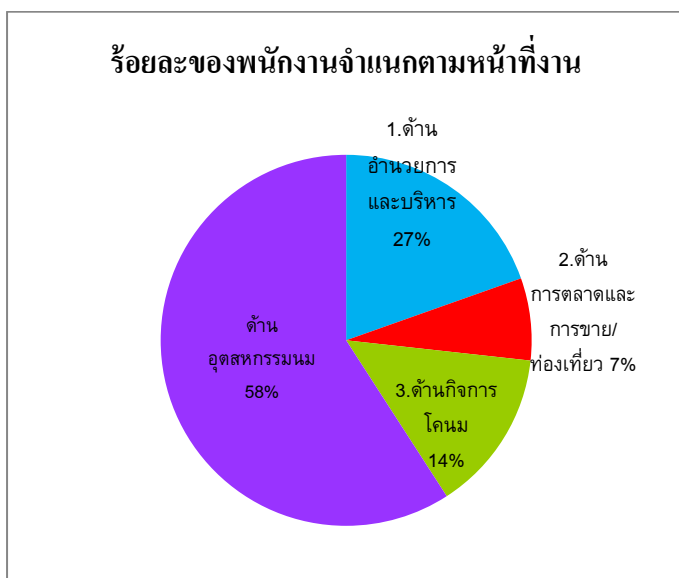
ส่วนที่ 3 สถานะภาพด้านอัตรากำลัง

3.1 โครงสร้างบุคลากร

อัตรากำลังขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ข้อมูลเดือนพฤษภาคม 2565 จำนวนทั้งสิ้นมี 969 คน โดยมีสัดส่วนของพนักงานชาย-หญิง เป็นร้อยละ 52 และร้อยละ 48 ตามลำดับ (ข้อมูล ณ 31 พฤษภาคม 2565)



รูปที่ 1 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามเพศ



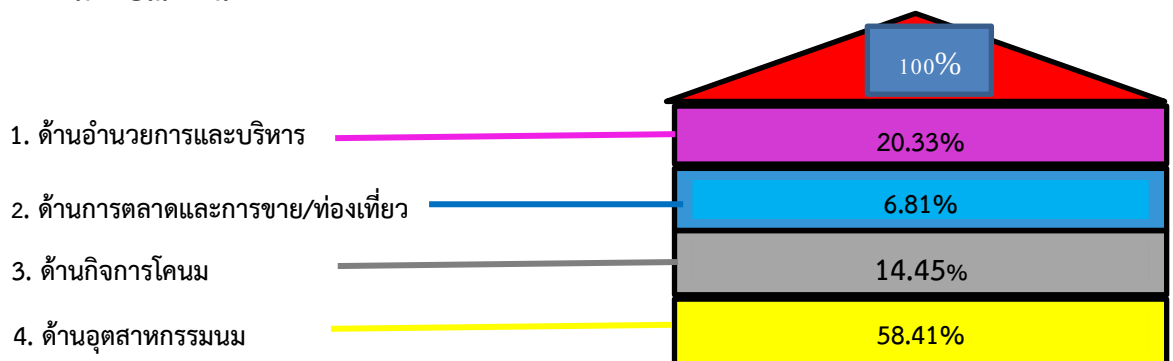
รูปที่ 2 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามหน้าที่งาน



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

1. ด้านอำนวยการและบริหาร	ฝ่ายบริหาร	6	0.58
	ฝ่ายอำนวยการ	31	3.20
	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	13	1.34
	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	13	1.34
	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	13	1.34
	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	30	3.10
	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	34	3.51
	ฝ่ายพัสดุและบริการ	47	4.85
	กองเลขานุการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม	10	1.03
1.ด้านการบริหาร Total		197	20.33
2. ด้านการตลาดและการขาย/ ท่องเที่ยว	ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร	30	3.10
	ฝ่ายการตลาดและการขาย	36	3.72
2.ด้านการตลาดและการท่องเที่ยวTotal		66	6.81
3. ด้านกิจการโคนม	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม	71	7.33
	ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	69	7.12
3.ด้านกิจการโคนม Total		140	14.45
4. ด้านอุตสาหกรรมนม	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง	241	24.87
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคใต้	120	12.38
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	97	10.01
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนล่าง	65	6.71
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบน	43	4.44
4.ด้านอุตสาหกรรมนม Total		566	58.41
โดยรวม		969	100

3.2 อัตรากำลังตามลักษณะงาน



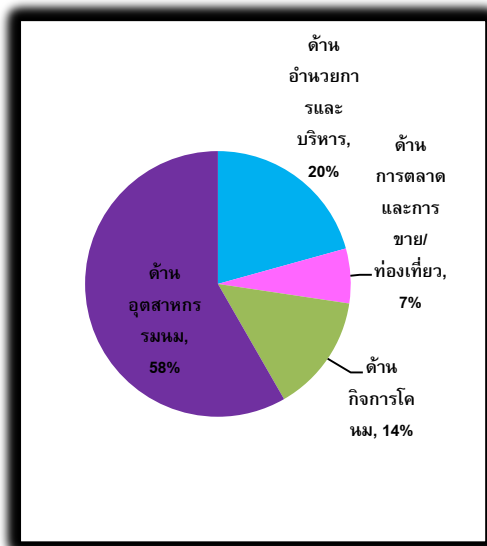
3.3 โครงสร้างการศึกษา



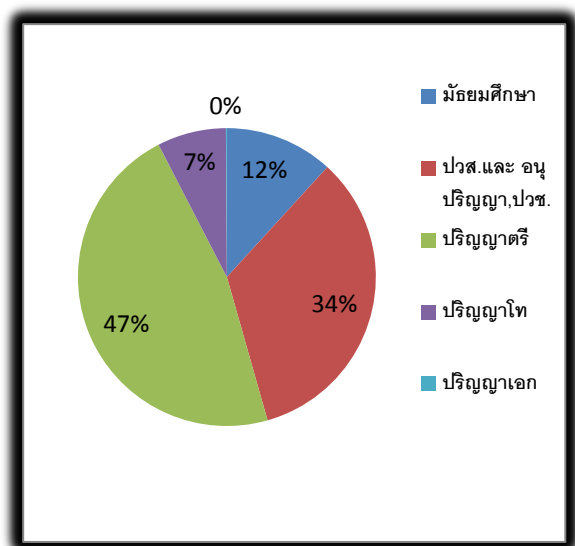
แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

จำนวนพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษาของพนักงาน อ.ส.ค.ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 47 รองลงมาเป็นระดับ ปวช./ปวส./อนุปริญญา ร้อยละ 34 ถัดมาคือ จบการศึกษาต่ำกว่าร้อยละ 12 และจบปริญญาโท ร้อยละ 8 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 0 ตามลำดับ(ข้อมูล ณ 31 พฤษภาคม 2565)



รูป: ร้อยละพนักงานแต่ละด้าน



รูป: ร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

ตารางแสดงจำนวนของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา

พันธกิจหน่วยงาน	รวม	มัธยมศึกษา	ปวส.และ อนุปริญญา, ปวช.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
1.ด้านอำนวยการและบริหาร	197	14	44	113	26	0
2.ด้านการตลาดและการขาย/ท่องเที่ยว	66	4	10	43	9	0
3.ด้านกิจการโคนม	140	14	44	72	9	1
4.ด้านอุตสาหกรรมนม	566	80	232	224	30	0

รูป :ตารางแสดงจำนวนของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา



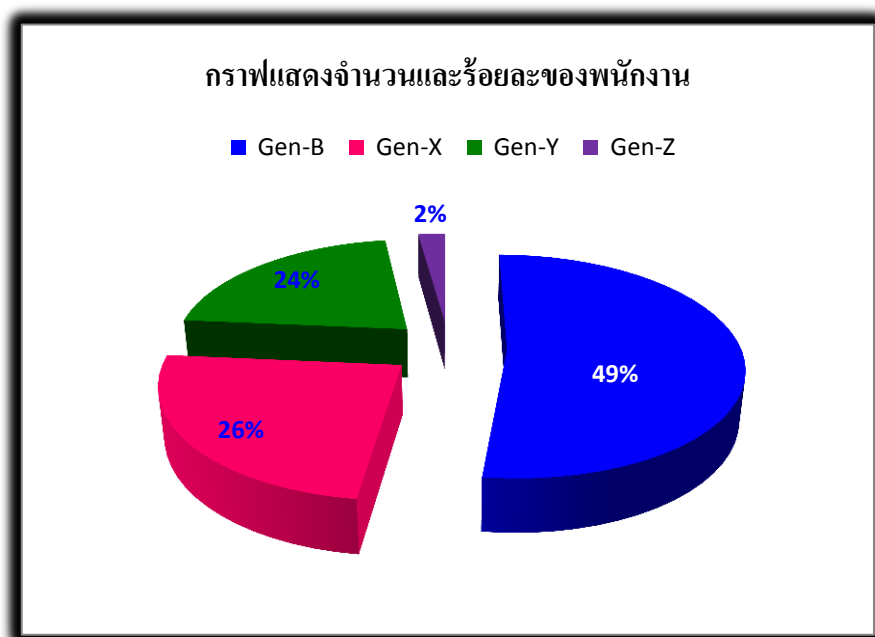
แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

สาย	ฝ่าย/สำนัก	มัธยมศึกษา	ปวส.และ อนุปริญญา ปวช.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม	ร้อยละ
1.ด้านอำนวยการและบริหาร	ฝ่ายบริหาร			3	3		6	0.62
	ฝ่ายอำนวยการ		7	20	4		31	3.20
	ฝ่ายตรวจสอบภายใน		2	10	1		13	1.34
	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์		0	8	5		13	1.34
	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล		0	9	4		13	1.34
	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล		8	16	6		30	3.07
	ฝ่ายบัญชีและการเงิน		9	23	2		34	3.51
	ฝ่ายพัสดุและบริการ	14	16	16	1		47	4.85
	กองเลขานุการคณะกรรมการ โคนมและ ผลิตภัณฑ์นม		2	8			10	1.03
1.ด้านอำนวยการและบริหาร Total		14	44	113	26	0	197	20.33
2.ด้านการตลาดและ การขาย/ท่องเที่ยว	ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร	4	6	19	1		30	3.18
	ฝ่ายการตลาดและการขาย	0	4	24	7		36	3.48
2.ด้านการตลาดและการขาย/ท่องเที่ยว Total		4	11	43	8	0	66	6.81
3.ด้านกิจการ โคนม	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม	8	19	36	7	1	71	7.23
	ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	6	25	36	2		69	7.12
3.ด้านกิจการ โคนม Total		14	44	72	9	1	140	14.45
4.ด้านอุตสาหกรรมนม	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง	35	120	75	11		241	24.87
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคใต้	23	58	32	7		120	12.38
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	11	29	53	4		97	10.01
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนล่าง	2	16	43	4		65	6.71
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบน	9	9	21	4		43	4.44
4.ด้านอุตสาหกรรมนม Total		80	232	224	30	0	566	58.41
โดยรวม		112	330	452	74	1	969	100

ตารางแสดงจำนวนพนักงานของแต่ละฝ่าย/สำนักและร้อยละของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา



3.4 โครงสร้างอายุ



ข้อมูล ณ 31 พฤษภาคม 2565

รูป: กราฟแสดงจำนวนและร้อยละของพนักงาน

จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามอายุ

ช่วงอายุ	Generation	จำนวน	ร้อยละ	อายุเฉลี่ย(ปี)
50-60 ปี	Gen-B	472	48.50	55.39
35-49 ปี	Gen-X	249	25.70	42.27
25-34 ปี	Gen-Y	228	23.53	29.91
ต่ำกว่า 25 ปี	Gen-Z	20	2.27	20.68
โดยรวม		969	100	51.08

รูป: ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามอายุ



3.5 จำนวนผู้เกษียณของ อ.ส.ค. (ปี 2566 – 2575)

ปีเกษียณอายุ	ผู้เกษียณอายุ	ระดับ 6 ขึ้นไป	ระดับ 5	ระดับ 4 ลงมา
2566	46	11	10	25
2567	42	10	12	20
2568	57	10	11	36
2569	57	15	12	30
2570	57	17	16	24
2571	41	8	15	18
2572	44	8	13	23
2573	37	9	7	21
2574	23	5	9	9
2575	23	7	5	13

ตารางจำนวนผู้เกษียณของ อ.ส.ค. (ปี 2566 – 2575)



ส่วนที่ 4

ข้อมูลสำคัญประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 - 2570

การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2566 ได้ดำเนินงานตามภารกิจขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล แผนงานที่สำคัญของ อ.ส.ค. ดังนี้

- 4.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ.2561-2580
- 4.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13
- 4.3 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561-2570
- 4.4 แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2566-2570
- 4.5 หลักเกณฑ์ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
- 4.6 นโยบายการบริหารทุนมนุษย์
- 4.7 แผนแม่บท/แผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ภายใน อ.ส.ค.
 1. แผนการตลาดและการขาย
 2. แผนส่งเสริมการเลี้ยงโคนม
 3. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)
 4. แผนแม่บทฝ่ายตรวจสอบภายใน
 5. แผนแม่บทอุตสาหกรรมนม
 6. แผน Digital
- 4.8 แนวทางการบริหารงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ภายในสถานการณ์โควิด 19
- 4.9 แนวคิด Thailand 4.0

4.1 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 กำหนดให้รัฐจัดทำยุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนระดับต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อเป็นพลังผลักดันไปสู่เป้าหมายโดยการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 รัฐบาลได้ประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

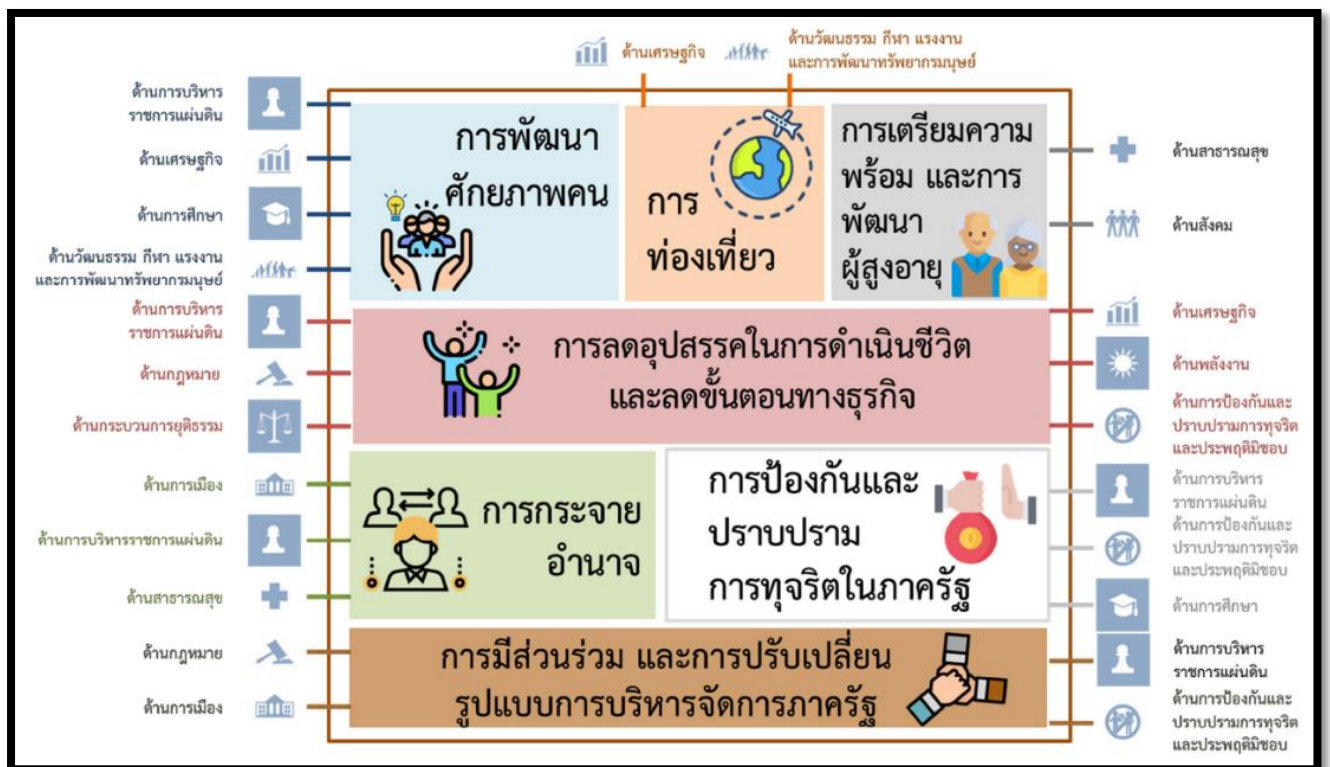
โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ อ.ส.ค. คือ ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้าง
ความสามารถในการแข่งขัน ในประเด็นหลัก การเกษตรสร้างมูลค่า โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตการผลิ
ทั้งเชิงปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร ประกอบด้วย (1) เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น (2) เกษตร
ปลอดภัย (3) เกษตรชีวภาพ (4) เกษตรแปรรูปและ (5) เกษตรอัจฉริยะ



รูปแสดงยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)

4.2 แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศ
ในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ทั้งนี้
คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561 ประกาศใช้แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน และเพื่อให้สอดคล้องกับ
ยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ได้มีการปรับปรุงแผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) โดยมี
ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ได้แก่ แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับศักยภาพทาง
เศรษฐกิจของประเทศ กระจายความเจริญและความเข้มแข็งของภาคสังคม และปรับบทบาท โครงสร้าง และกลไก
สถาบันบริหารจัดการเศรษฐกิจของประเทศตามหลักแนวคิดการบริหารงานคุณภาพที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อน
ประเด็นปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และลดความเหลื่อมล้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในกิจกรรม
การสร้างเกษตรมูลค่าสูง



รูปผังแสดงแผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน

4.3 แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจากสถานการณ์ COVID-19 พ.ศ. 2564 – 2565

แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีเป้าหมายสำคัญ คือ “คนสามารถยังชีพอยู่ได้มีงานทำ กลุ่มเปราะบางได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง สร้างอาชีพและกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น เศรษฐกิจประเทศฟื้นตัวเข้าสู่ภาวะปกติ และมีการวางรากฐานเพื่อรองรับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่” โดยได้ระบุประเด็นการพัฒนา 4 ประการที่ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษในระยะ 2 ปีข้างหน้า เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการฟื้นฟูและขับเคลื่อนประเทศให้สามารถ “ล้มแล้ว ลุกไว หรือ Resilience” โดยประเด็นการพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. คือ **การยกระดับขีดความสามารถของประเทศเพื่อรองรับการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว** มุ่งเน้นด้านการเตรียมความพร้อมของปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการยกระดับผลิตภาพการผลิต การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม พร้อมทั้งส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของเครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจหลักที่ประเทศไทยมีโอกาสและได้รับการวิเคราะห์แล้วว่า มีศักยภาพภายใต้ภูมิทัศน์ของเศรษฐกิจโลกแบบใหม่ที่จะปรับเปลี่ยนไป ในประเด็น การเกษตรมูลค่าสูง



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570



4.4 แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2566-2570 (สำหรับปี 2566)

ในปีงบประมาณ 2565 อ.ส.ค. ได้มีการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2566-2570 (สำหรับปี 2566) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของ อ.ส.ค. ทุกด้าน ซึ่งมีประเด็นความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลที่จำเป็น ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ในครั้งนี้ ได้แก่

วิสัยทัศน์

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”
Dairy Industrial Development for a Better Life

และมีตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดังนี้

- จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer
- จำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล
- จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม และธุรกิจที่ต่อเนื่อง)
- EBITDA
- คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)

พันธกิจของ อ.ส.ค.

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคง และยั่งยืน
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาด้านอุตสาหกรรมโคนม
3. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมให้ครบวงจร รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.ส.ค.



คำนิยาม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ได้แก่

S – Smart Farming เกษตรโคนมอัจฉริยะ

M – Mastery Innovation นวัตกรรมการเรียนรู้

A – Altruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ

R – Respect family value & Seniority คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ

T – Thailand Well-being & Business Intelligence คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ

G – Governance ธรรมาภิบาล

วัฒนธรรมองค์กร SMARTG

S mart Farming เกษตรโคนมอัจฉริยะ		พัฒนาให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรอย่างยั่งยืน ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง มุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบคุณค่าหลักในกิจการโคนมของ อ.ส.ค.
M astery Innovation นวัตกรรมการเรียนรู้		พัฒนาส่งเสริม สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม พัฒนาระบบการคิด หลักคิดอย่างเป็นระบบ หรือคิดเชิงออกแบบ ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ใน อ.ส.ค.
A ltruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ		ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น ช่วยเหลือเกษตรกร และส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่เห็นแก่ตัว สุขจากการเป็นผู้ให้ เดินตามรอยในหลวงรัชการที่ 9
R espect family value & Seniority คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ		ให้เกียรติ เคารพกันและกันของบุคลากร อ.ส.ค. ทุกระดับ เห็นคุณค่าความสามัคคี ที่ร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล
T hailand well-being & Business Intelligence คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ		ปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาขีดความสามารถของคนที่ส่งมอบและนำเสนอคุณค่าผ่านผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันและความสำเร็จของ อ.ส.ค.
G ood Governance ธรรมาภิบาล		ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตามระเบียบข้อบังคับ มีธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ใส่ใจในความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตระหนักในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า



การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) และกลยุทธ์

SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

กลยุทธ์ P1 ยกย่องฟาร์มเกษตรกรรมให้เป็น SMART Farm

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ P2 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล

SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

กลยุทธ์ C1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า

กลยุทธ์ C2 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและการตลาดเชิงรุกผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่

SO4 ยกย่องทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ L1 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์ L2 พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

กลยุทธ์ L3 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก

กลยุทธ์ L4 ยกย่องการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

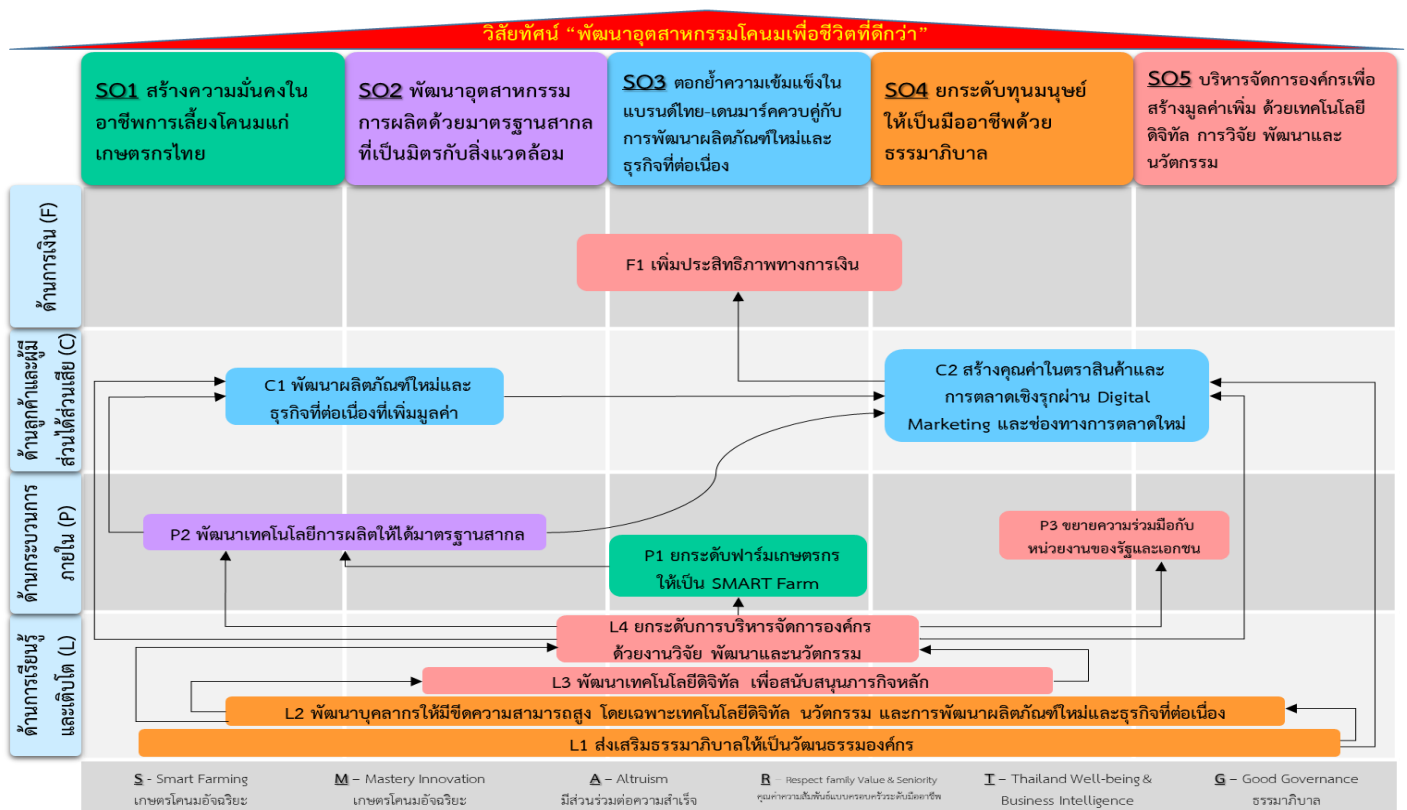
กลยุทธ์ P3 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน

กลยุทธ์ F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน



แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

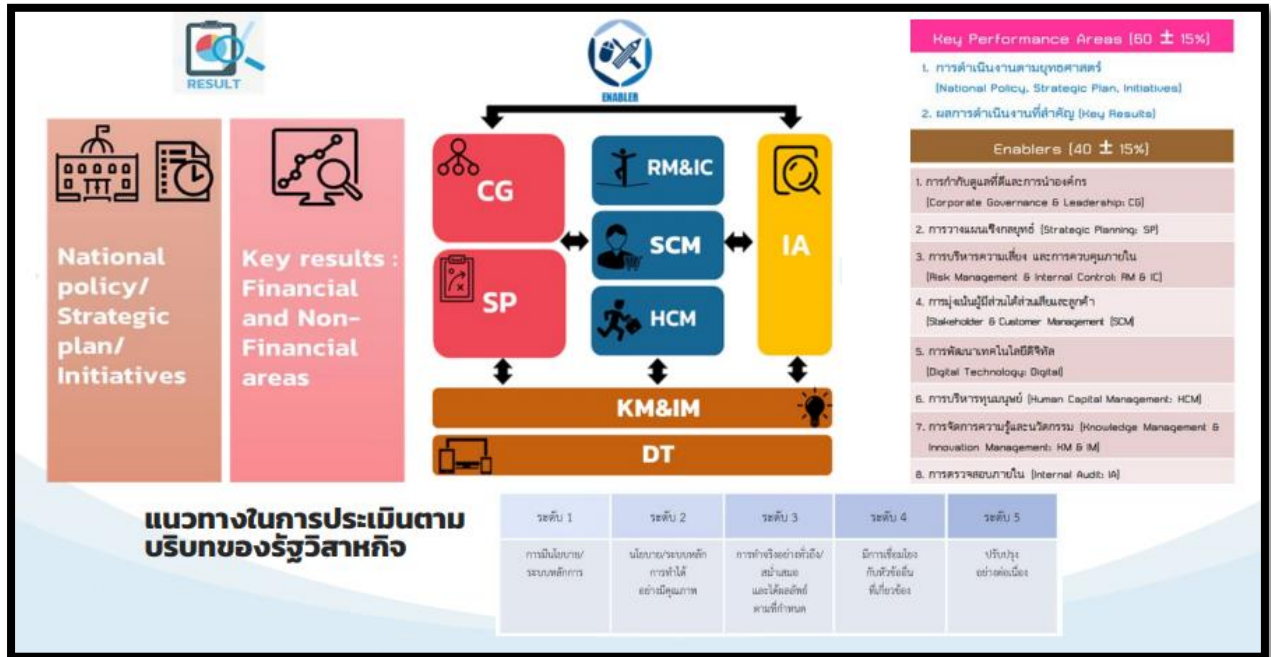
หลังจากทำการทบทวนและกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักขององค์กร รวมทั้งทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดกลยุทธ์ อ.ส.ค.ได้กำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ที่แสดงความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม ที่ครอบคลุมด้านการเงิน ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยมี 10 กลยุทธ์ ดังนี้



รูป : แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

4.5 หลักเกณฑ์ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)

มีการนำระบบการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ มาใช้ในการประเมินผล โดย อ.ส.ค จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้ง ๘ ด้าน ในการบริหารจัดการ กรอบการประเมินสำหรับระบบประเมินใหม่



รูป: กรอบการประเมินสำหรับระบบประเมินใหม่

องค์ประกอบของการประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)



รูป : องค์ประกอบของการประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์



4.6 ผลคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจของ อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2564

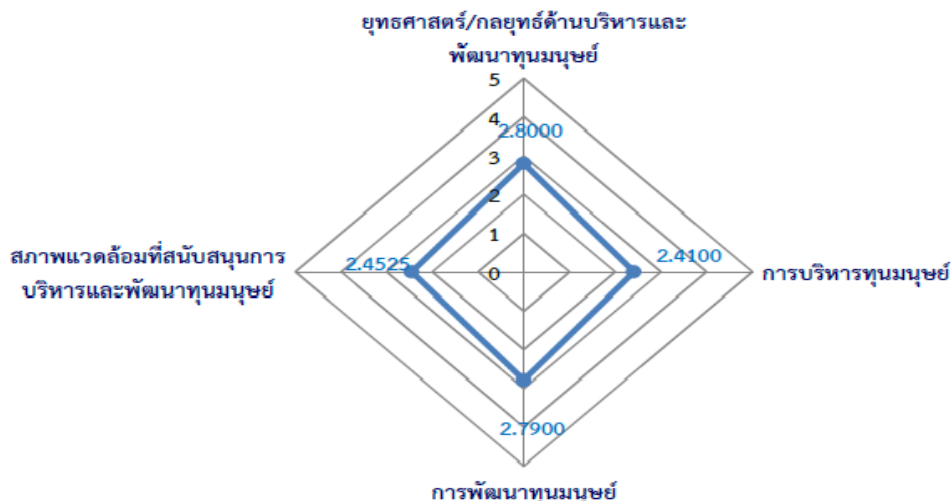
ผลคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2564

กราฟสรุปผลการประเมิน

หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

อยู่ที่ระดับคะแนน

2.6305



รูป:ผลคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์ อ.ส.ค

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (30%)

1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (30%)

“ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงความท้าทายในด้านต่างๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารทุนมนุษย์โดยพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยมีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารไปเป็นอย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด”

2. การบริหารทุนมนุษย์ (25%)

“การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตราากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทาน ของอัตรากำลัง การทดแทนของเทคโนโลยี รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน/สิทธิประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง”

2.1 อัตรากำลัง (7.5%)

2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (2.5%)

2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (15%)



3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (25%)

“การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีแนวทางการพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้มีความรู้ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจเทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-Skill/Up-skill/Re-skill) รวมถึงการปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง (Action learning) อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพ และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม”

3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (15%)

3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (10%)

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (20%)

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ให้สนับสนุน HCM โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากรมีจริยธรรมและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัย และมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์คาดการณ์ ตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง”

4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (5%)

4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (2%)

4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (3%)

4.4 บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (10%)

4.7 นโยบายการบริหารทุนมนุษย์

ด้วย อ.ส.ค.ได้ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร ถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าและเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานทางธุรกิจ และสังคม จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. นโยบายด้านการกำหนดยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

การกำหนดนโยบายด้านยุทธศาสตร์ และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักของ อ.ส.ค.โดยครอบคลุมงานด้านการวางแผนอัตรากำลัง 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 โดยจัดโครงการนวัตกรรมประจำหน่วยงาน ซึ่งเป็นการประกวดผลงานความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และเพื่อเป็นการพัฒนาพนักงานที่เข้าร่วมโครงการให้มีความรู้ความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นรูปธรรมและสัมฤทธิ์ผล สามารถนำผลงานมาใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กร



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

1. แผนการตลาดและการขาย
2. แผนส่งเสริมการเลี้ยงโคนม
3. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)
4. แผนแม่บทฝ่ายตรวจสอบภายใน
5. แผนแม่บทอุตสาหกรรมนม
6. แผน Digital

4.9 แนวทางการบริหารงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ภายในสถานการณ์โควิด 19

เนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ในด้านการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

1. ด้านการสรรหา การสอบคัดเลือกพนักงานภายนอก ตามแนวทางการปฏิบัติจะต้องมีการสอบคัดเลือกโดยจัดสถานที่สอบให้กับผู้สมัครสอบ แนวทางการแก้ไขเมื่อเกิดสถานการณ์ไวรัสระบาด ได้มีการตั้งจุดคัดกรองและเว้นระยะห่างของโต๊ะสอบสำหรับผู้เข้าสอบ
2. ด้านการรายตัวสำหรับผู้ผ่านการคัดเลือก เมื่อผู้สมัครสอบสอบผ่านแล้วจะต้องมารายงานตัวกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับ แนวทางการแก้ไขเมื่อเกิดสถานการณ์ไวรัสระบาด ได้มีการรายงานตัวผ่านแอปพลิเคชัน Webex Meetings
3. ด้านการอบรมพัฒนา แนวทางการแก้ไข มีการอบรมออนไลน์ ได้มีการตั้งจุดคัดกรอง และเว้นระยะห่างของผู้เข้าร่วมอบรมอย่างเคร่งครัด



4.10 การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์

การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประเด็นการทบทวน 1 : แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570

ประเด็นของ แผนวิสาหกิจ	ประเด็นความจำเป็น ด้านทุนมนุษย์	สถานการณ์ในปัจจุบัน (ปีงบประมาณ 2565)	ความแตกต่าง(GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
เตรียมความพร้อม อ.ส.ค.ให้รองรับการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	1. ปรับเปลี่ยนบทบาท HR ให้เป็น Strategic Partner	-มีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายใน องค์กรให้มีทักษะในงานด้าน HR นอกจากนี้ยังมีการสร้างเครือข่ายภายนอก แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่างๆ และ ผู้บริหารให้การสนับสนุนงานด้าน HR	การพัฒนาทักษะในงานด้าน HR ยังไม่ ครบทุกระดับในองค์กร	1.ปรับบทบาท HR เป็น Strategic Partner หรือที่ปรึกษาด้าน HR ในทุกสายงานภายในองค์กร 2.การพัฒนางาน HR ให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
	2. พัฒนาบุคลากรให้ สอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์และ โครงสร้างองค์กร	-มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากร ทั้งการเรียนรู้ภายในและภายนอก	-การเรียนรู้จะได้เพียงบางกลุ่มเท่านั้น ส่งผลให้การเรียนไม่ทั่วถึง เนื่องด้วย ข้อจำกัดหลายด้าน -การใช้เครื่องมือในการปรับปรุง กระบวนการเพื่อให้เกิดนวัตกรรมยังมี ความซับซ้อน	1.พัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ ด้วยนวัตกรรม



การวิเคราะห์ทบทวนข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นในการทบทวน 2 : ข้อกำหนดด้าน HR ในเกณฑ์การประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานภาพในปัจจุบัน (ปีงบประมาณ 2564)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	-การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้านHR กับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ -มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด กรอบเวลาและ ผู้รับผิดชอบ รวมถึงเริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินงานในการทบทวนแผน	-ควรมีการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ ด้าน HR กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ ต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณา การทำงานกัน	1.กลยุทธ์ พัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 และ ระบบ HR 4.0 (Strategic HR Structure & HR System Integration)
2. บริหารทุนมนุษย์	-มีการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้น โดยวิเคราะห์จากภาระงานของแต่ละส่วน -มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบ โครงสร้างผลตอบแทนกับเงินเดือน ผลตอบแทน จูงใจ และผลประโยชน์เกื้อกูล -มีการกำหนดระบบการประเมินผลการ ดำเนินงานขององค์กรทุกระดับ มีหลักเกณฑ์/ แนวทางการประเมินผล และรอบระยะเวลาการ ประเมินที่ชัดเจน	-ไม่พบการจัดทำแผนระยะยาว มาเป็น ปัจจัยในการวางแผนอัตรากำลัง -ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความ ต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลมาใช้ ประโยชน์ในการพัฒนาผลตอบแทน -ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการ ดำเนินงานของระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	3. กลยุทธ์พัฒนาระบบการวัดผล การปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) 4.กลยุทธ์พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและ ระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร
3. พัฒนาทุนมนุษย์	-มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะราย ตำแหน่ง และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ ของบุคลากร มีการพัฒนาผู้นำในทุกระดับ	-ควรมีการประเมินประสิทธิผลของ ระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุม ถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆที่ นอกเหนือจากการฝึกอบรม	2. กลยุทธ์ ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักของ องค์กร Core Competency 5. กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารทุน มนุษย์ด้วยนวัตกรรม



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานภาพในปัจจุบัน (ปีงบประมาณ 2564)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
	-มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งโดยมีการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง และการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	-ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	
4.สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	-มีการสำรวจความผูกพันองค์กรโดยมีการประเมินระดับความผูกพัน และการนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร รวมถึงมีการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ - มีระบบฐานข้อมูล HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน	-ควรมีการดำเนินงานด้านการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบ - ไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis&Analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาเครื่องมือ/ Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR	1.กลยุทธ์การบูรณาการการพัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 และระบบ HR 4.0 (Strategic HR Structure & HR System Integration)



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานการณ์ในปัจจุบัน (ปีงบประมาณ 2564)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
	- มีการจัดทำแผนงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านสวัสดิภาพ และความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และมีการประเมินดัชนีเพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงพัฒนา อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความตระหนักและสร้างความรู้ความเข้าใจ	- ควรกำหนดดัชนีชี้วัดครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม รวมถึงความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญและการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆมาปรับปรุง	



การวิเคราะห์ทบทวนข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นในการทบทวน 3 : ด้านนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานการณ์ในปัจจุบัน (ปี 2565)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
1. มุ่งมั่นในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์บนพื้นฐานของความแตกต่างของบุคลากร อ.ส.ค.	มีการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	-การส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมครอบคลุมทุกสายงานหรือทุกหน่วยงาน แต่ยังไม่สามารถนำบางเรื่องมาต่อยอดได้	1. ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร
2. มุ่งเน้นมาตรฐานของกระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล	มีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ทำงานตามหลักธรรมาภิบาลในส่วนของการพัฒนาสมรรถนะหลัก(Core Competency) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	-	4. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)
3. มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม(Value added) กระบวนการร่วมคิดร่วมสร้าง	มีการดำเนินโครงการร่วมกัน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความสุขและความผูกพันต่อองค์กร และพัฒนาสมรรถนะหลัก(Core Competency)	-	2. ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร
4. มุ่งเน้นการนำเสนอกลยุทธ์การแก้ปัญหาด้านทุนมนุษย์ (Strategic HCM Solutions)	การดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	-การส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมครอบคลุมทุกสายงานหรือทุกหน่วยงาน แต่ยังไม่สามารถนำบางเรื่องมาต่อยอดได้	5. พัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม
5. มุ่งมั่นสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG	แนวทางปฏิบัติยังยังไม่ครอบคลุมทุกสายงาน ตามแนวทาง SMARTG	4. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)



ส่วนที่ 5

การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านทุนมนุษย์



5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบด้านทรัพยากรบุคคล (S กับ W)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในการส่งเสริมการเสริมการเลี้ยงโคนม ด้วยองค์ความรู้ และนวัตกรรม (S4 องค์กร)	W1 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่ แบบมืออาชีพ (W3 องค์กร)
S2 มีการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองธุรกิจขององค์กรได้	W2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร (W4 องค์กร)
S3 มีการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ทำให้สามารถตอบสนองการดำเนินงานกับทุกส่วนงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร	W3 ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านHR ยังไม่สามารถนำมาใช้งานได้มีประสิทธิภาพ
S4 ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร	W4 งานด้านทรัพยากรบุคคลขาดการบูรณาการที่สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรม
	W5 การวิเคราะห์อัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างหน่วยงาน



5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบด้านทรัพยากรบุคคล (O กับ T)

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น (O3 องค์กร) O2 อ.ส.ค.มีโอกาสร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจ ที่ต่อเนื่องใหม่ (O4 องค์กร) O3 เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) O4 การเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	T1 ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ ที่มีผลกระทบต่อคนและโคนม ทำให้ส่งผลกระทบต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (T1 องค์กร) T2 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



5.3 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ด้านจุดแข็ง(Strength) ร่วมกับโอกาส (Opportunity):SA

จุดแข็ง S	โอกาส O	กลยุทธ์ SA
S1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในการส่งเสริมการเสริมการเลี้ยงโคนม ด้วยองค์ความรู้ และนวัตกรรม (S4 องค์กร) S2 มีการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองธุรกิจขององค์กรได้ S3 มีการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ทำให้สามารถตอบสนองการดำเนินงานกับทุกส่วนงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร S4 ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร	O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น (O3 องค์กร) O2 อ.ส.ค.มีโอกาสนในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจ ที่ต่อเนื่องใหม่ (O4 องค์กร) O3 เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) O4 การเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	SA1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ทางด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โดยมีความร่วมมือจาก หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (S1+O2) (SA2 องค์กร) SA2 มีความเชี่ยวชาญในการผลิตภัณฑ์นมผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อ จากเกษตรกรไทย และเป็นตราสินค้าไทย-เดนมาร์ก เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ (CC1+CC2 องค์กร) SA3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่องที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ให้เติบโตอย่างยั่งยืน (CC3 องค์กร) SA4 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้ความร่วมมือในการใช้เทคโนโลยีใหม่เข้ามา พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (S2+S3+O1+O3) SA5 ระบบงานด้านทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนา สามารถตอบสนองการดำเนินงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ประกอบกับนโยบายภาครัฐสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาระบบงานด้านทุนมนุษย์ (S1+O4)



5.4 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ด้านจุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับอุปสรรค (Threat):SC

จุดอ่อน W	อุปสรรค T	กลยุทธ์ SC
W1 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่ แบบมีอาชีพ (W3 องค์กร)	T1 ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ ที่มีผลกระทบต่อคนและโคนม ทำให้ส่งผลกระทบต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (T1 องค์กร)	SC1 ผลกระทบของโรคระบาดหรืออุบัติใหม่ทั้งในคนและโคนม อัตราการเกิดใหม่ของประชากร ที่มีแนวโน้มลดลง มาตรการ FTA และกลไกการควบคุมราคามารวมถึงการแข่งขันของสินค้า ทดแทนที่มีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขาย ผลประกอบการทางการเงิน สภาพคล่องและความสามารถในการบริหารงบลงทุนมีแนวโน้มลดลงและไม่ได้ตามเป้าหมาย (W1+W2+W5+T2) (SC1 +SC2 องค์กร)
W2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร (W4 องค์กร)	T2 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างรวดเร็วทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	SC2 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้าน HR ให้มีประสิทธิภาพ และรองรับการพัฒนาทุนมนุษย์ ในอนาคต (W3+W4+T1)
W3 ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านHR ยังไม่สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
W4 งานด้านทรัพยากรบุคคลขาดการบูรณาการที่สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรม(ต่อยอด)		
W5 การวิเคราะห์อัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างหน่วยงาน		



สรุปกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix

SA: SA1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ทางการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โดยมีความร่วมมือจาก หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนในด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจน พัฒนารูรูกิจอย่างต่อเนื่อง (S1+O2) (SA2 <i>องค์กร</i>) SA2 มีความเชี่ยวชาญในการผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย และเป็นตราสินค้าไทย-เดนมาร์ก เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ (CC1+CC2 <i>องค์กร</i>) SA3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่องที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ให้เติบโตอย่างยั่งยืน (CC3 <i>องค์กร</i>) SA4 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้ความร่วมมือในการใช้เทคโนโลยีใหม่เข้ามา พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (S2+S3+O1+O3) SA5 ระบบงานด้านทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนา สามารถตอบสนองการดำเนินงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ประกอบกับนโยบายภาครัฐสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาระบบงานด้านทุนมนุษย์ (S1+O4)	SC: SC1 ผลกระทบของโรคระบาดหรืออุบัติใหม่ทั้งในคนและโคนม อัตราการเกิดใหม่ของประชากร ที่มีแนวโน้มลดลง มาตรการ FTA และกลไกการควบคุมราคามilk รวมถึงการแข่งขันของสินค้า ทดแทนที่มีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขาย ผลประกอบการทางการเงิน สภาพคล่อง และความสามารถในการบริหารงบลงทุนมีแนวโน้มลดลง และไม่ได้ตามเป้าหมาย (W1+W2+W5+T2) (SC1 +SC2 <i>องค์กร</i>) SC2 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้าน HR ให้มีประสิทธิภาพ และรองรับการพัฒนาทุนมนุษย์ ในอนาคต (W3+W4+T1)
--	---



5.5 ตารางผลการสังเคราะห์กลยุทธ์ด้าน HR จากการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix

กลยุทธ์ SA	กลยุทธ์ SC	HCM SO
SA: SA1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ทางการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โดยมีความร่วมมือจาก หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (S1+O2) (SA2 องค์กร) SA2 มีความเชี่ยวชาญในการผลิตถัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อ จากเกษตรกรไทย และเป็นตราสินค้าไทย-เดนมาร์ก เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ (CC1+CC2 องค์กร) SA3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่องที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ให้เติบโตอย่างยั่งยืน (CC3 องค์กร) SA4 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้ความร่วมมือในการใช้เทคโนโลยีใหม่เข้ามา พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (S2+S3+O1+O3) SA5 ระบบงานด้านทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนา สามารถตอบสนองการดำเนินงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ประกอบกับนโยบายภาครัฐสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้พัฒนาระบบงานด้านทุนมนุษย์ (S1+O4)	SC: SC1 ผลกระทบของโรคระบาดหรืออุบัติใหม่ทั้งในคนและโคนม อัตราการเกิดใหม่ของประชากร ที่มีแนวโน้มลดลง มาตรการ FTA และกลไกการควบคุมราคามนม รวมถึงการแข่งขันของสินค้า ทดแทนที่มีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขาย ผลประกอบการทางการเงิน สภาพคล่อง และความสามารถในการบริหารงบลงทุนมีแนวโน้มลดลงและไม่ได้ตามเป้าหมาย (W1+W2+W5+T2) (SC1 +SC2 องค์กร) SC2 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้าน HR ให้มีประสิทธิภาพ และรองรับการพัฒนาทุนมนุษย์ ในอนาคต (W3+W4+T1)	SO1. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทุนมนุษย์ SO2. การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง SO3. การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



5.6 ตารางแสดงหลักฐานการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านทรัพยากรบุคคล
ด้านสถานการณ์ภายใน (Internal Situation) จุดแข็ง(S) และ จุดอ่อน(W)

รายละเอียด	ผลการวิเคราะห์	หลักฐาน
จุดแข็ง	S1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในการส่งเสริมการเสริมการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้ และนวัตกรรม (S4 องค์กร)	-ใช้ผลการวิเคราะห์ของ (S4 องค์กร)
	S2 มีการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองธุรกิจขององค์กรได้	-การอบรมกลุ่ม Talent และ Successcer
	S3 มีการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ทำให้สามารถตอบสนองการดำเนินงาน กับทุกส่วนงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร	-ระบบ E-HR -ระบบ HR 4.0
	S4 ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร	-การประชุมคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง -KPI องค์กร KPI หน่วยงาน
จุดอ่อน	W1 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่ แบบมีอาชีพ (W3 องค์กร)	-ใช้ผลการวิเคราะห์ของ (W3 องค์กร)
	W2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำงานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร (W4 องค์กร)	-ใช้ผลการวิเคราะห์ของ (W4 องค์กร)
	W3 ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านHR ยังไม่สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-ระบบ E-HR อยู่ในระหว่างการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้สามารถเข้าใช้งานระบบได้เป็นอย่างดี
	W4 งานด้านทรัพยากรบุคคลขาดการบูรณาการที่สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรม (ต่อยอด)	-อ.ส.ค.มีการสนับสนุนกลุ่มบุคลากรเพื่อดำเนินการจัดทำนวัตกรรมของ อ.ส.ค. ผ่านทางกลุ่ม Talent และ Successcer
	W5 การวิเคราะห์อัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างหน่วยงาน	-การดำเนินการจัดทำวิเคราะห์เวลาการทำงานโดยใช้แบบฟอร์มการวิเคราะห์มาตรฐานงาน Manpower



ตารางแสดงหลักฐานการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านสถานการณ์ภายนอก (External Situation) โอกาส (Opportunity):O และ อุปสรรค (Threat):T

รายละเอียด	ผลการวิเคราะห์	หลักฐาน
โอกาส	O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาค การเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบ เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น (O3 องค์กร)	-ใช้ผลการวิเคราะห์ของ (O3 องค์กร)
	O2 อ.ส.ค.มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้าน ต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ (O4 องค์กร)	-ใช้ผลการวิเคราะห์ของ (O4 องค์กร)
	O3 เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผล รัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	-เกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์ -ผลประเมินรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์
	O4 การเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการ พัฒนาทุนมนุษย์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	-ระบบ EHR
อุปสรรค	T1 ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ ที่มีผลกระทบต่อคนและโคนม ทำให้ส่งผลต่อภาวะ อุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (T1 องค์กร)	-ใช้ผลการวิเคราะห์ของ (T1 องค์กร)
	T2 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างรวดเร็วทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน ต่อ การเปลี่ยนแปลง	-โครงการตามแผนแม่บท IT



5.7 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ HR (Strategic Positioning) 2566 – 2570



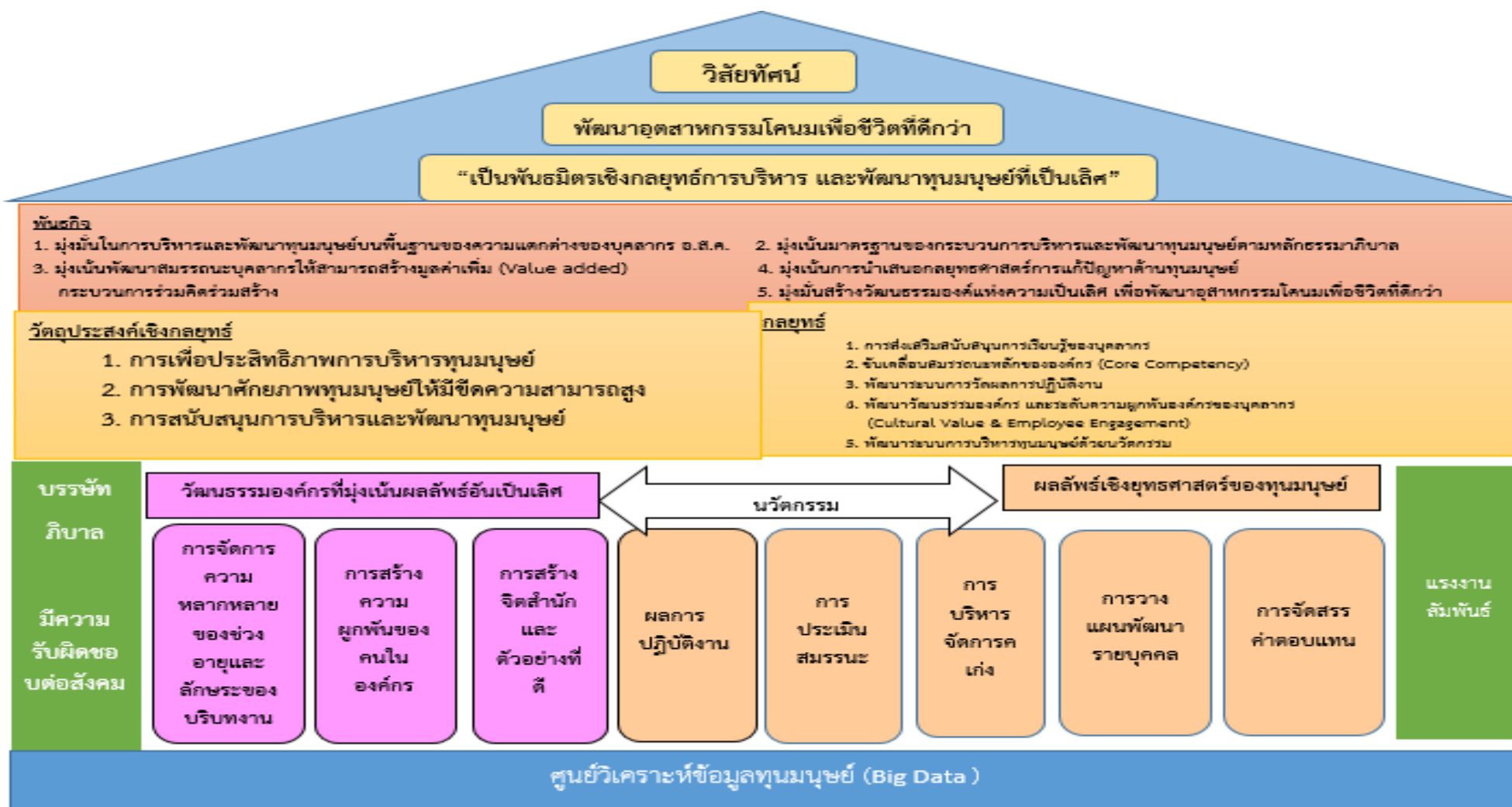


5.8 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)





5.9 แผนผังกระบวนการงานด้านการบริหารทุนมนุษย์





5.10 ฟังแสดงความเชื่อมโยงของโครงการ



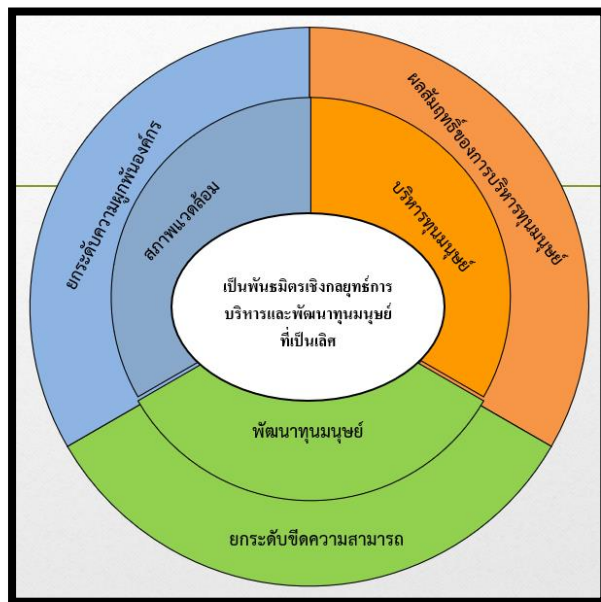


ส่วนที่ 6

แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ 2566 – 2570

6.1 วิสัยทัศน์

“เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ”



ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

1.การบริหารทุนมนุษย์ : มุ่งเน้นมาตรฐานของกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล บนพื้นฐานของความแตกต่างของบุคลากร

ตัวชี้วัด : การให้ผลตอบแทนสอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในอัตรา 100 %

2.พัฒนาทุนมนุษย์ : มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กร

ตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในแต่ละหลักสูตร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

3. สภาพแวดล้อม : มุ่งมั่นเสริมสร้างค่านิยมและยกระดับความผูกพันขององค์กร สู่วัฒนธรรมอันเป็นเลิศ

ตัวชี้วัด : ระดับคะแนนความผูกพันองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

พันธกิจ Mission

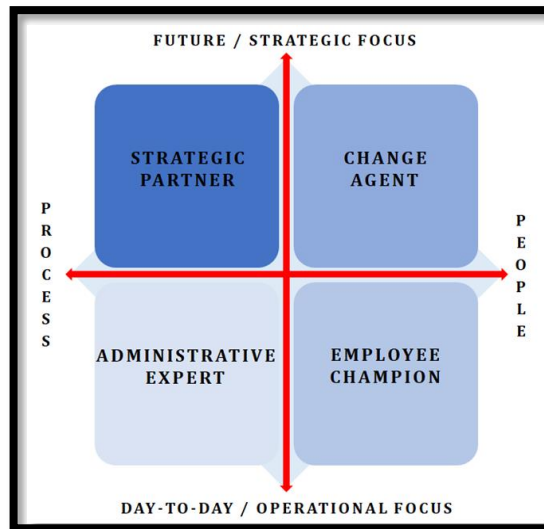
1. มุ่งมั่นในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์บนพื้นฐานของความแตกต่างของบุคลากร อ.ส.ค.
2. มุ่งเน้นมาตรฐานของกระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล
3. มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) กระบวนการร่วมคิดร่วมสร้าง
4. มุ่งเน้นการนำเสนอกลยุทธ์การแก้ปัญหาด้านทุนมนุษย์ (Strategic HCM Solutions)
5. มุ่งมั่นสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ประเด็นกลยุทธ์ Strategic Issue

1. ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร
2. ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร
3. พัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน
4. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)
5. พัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม

6.2 เป้าหมายการบริหารทุนมนุษย์ บทบาทการบริหารทุนมนุษย์ HCM Roles)



รูป:บทบาทการบริหารทุนมนุษย์(HCM Roles)



6.3 สรุปแนวทางการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566-2570

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการประจำปี 2566	ตัววัดและเป้าหมายผลผลิต	ตัววัดและเป้าหมายผลลัพธ์	งบประมาณ (บาท)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
SO1. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทุนมนุษย์	1. ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร	2.โครงการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง สำหรับบุคลากร Talent Management & Development	1.ผู้เข้าร่วมโครงการผ่านเกณฑ์การอบรมตามข้อกำหนด 2.ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการมีคะแนนสมรรถนะสูงขึ้นไม่น้อยกว่า 80 4.จำนวนหลักสูตรที่ประเมินผลด้วย ROI	บุคลากรมีความพร้อมมีขีดความสามารถ ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์มีศักยภาพสูงตามเกณฑ์การตรวจประเมินรัฐวิสาหกิจ	งบทำการประมาณประจำปี	ผ.พัฒนาทรัพยากรบุคคล
		3.โครงการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (กลุ่มเป้าหมายผู้ผ่าน Successor)	1. มีแนวทางสรรหาและเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง ตามแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ 2. ผู้เข้าร่วมโครงการผ่านเกณฑ์การอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. มีโครงการฯ ข้อเสนอเชิงนโยบายใหม่ที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง 4. หัวข้อประเมินรัฐวิสาหกิจมีรายการคะแนนสูงขึ้นร้อยละ 80	บุคลากรกลุ่มเป้าหมายมีขีดความสามารถในการนำสามารถปฏิบัติงานทดแทนตำแหน่งได้ เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงให้ อ.ส.ค.สามารถขับเคลื่อนภารกิจสู่ความสำเร็จในการเป็นนมแห่งชาติ	งบทำการประมาณประจำปี	พัฒนาทรัพยากรบุคคล งบประมาณประจำปี



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการประจำปี 2566	ตัววัดและเป้าหมายผลผลิต	ตัววัดและเป้าหมายผลลัพธ์	งบประมาณ (บาท)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
SO1. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทุนมนุษย์	1. ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร	5.โครงการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ Career path	1.ร้อยละของตำแหน่งระดับ 1-5 ที่มีหลักเกณฑ์กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ ครบทุกตำแหน่ง	บุคลากรมีขีดความสามารถในทางปฏิบัติงานในตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพสามารถขับเคลื่อนภาระกิจ องค์กรสู่เป้าหมายนมแห่งชาติ	งบทำการประมาณประจำปี	ผ.พัฒนาทรัพยากรบุคคล



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการประจำปี 2566	ตัววัดและเป้าหมายผลผลิต	ตัววัดและเป้าหมายผลลัพธ์	งบประมาณ (บาท)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
SO2. การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง	2. ขีดความสามารถหลักขององค์กร (Competency)	1. โครงการทบทวนสมรรถนะ (Competency) เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร	1. มีระบบการสื่อสารสมรรถนะหลักขององค์กรครบทั้ง 6 ตัว 2. ขีดความสามารถหลักขององค์กรที่สามารถวัดและประเมินผลได้ไม่น้อยกว่า 2 สมรรถนะหลัก 3. บุคลากรมีความรู้เข้าใจในองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และสามารถประยุกต์ใช้ได้ 4. ระดับความพึงพอใจต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 5. มีระบบหรือแนวทางการนำสมรรถนะไปใช้อย่างน้อยหน่วยงานละ 1 ระบบ	1. อ.ส.ค. มีแนวทางการจัดการสมรรถนะเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรบุคลากรของ อ.ส.ค. มีขีดความสามารถระดับบุคคล 2. ยกระดับงานและมีความเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนองค์กรด้วยสมรรถนะ	งบทำการประมาณประจำปี	ผ.พัฒนาทรัพยากรบุคคล
	3. พัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน	4. โครงการสื่อสารระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (E-HR) ภายในองค์กร	ผู้เข้าร่วมโครงการสื่อสารระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (E-HR) ภายในองค์กร ทุกระดับ	ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการบริหารงานของ อ.ส.ค. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	งบทำการประมาณประจำปี	ผ.ทรัพยากรบุคคล



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ ประจำปี 2566	ตัววัดและเป้าหมาย ผลผลิต	ตัววัดและเป้าหมาย ผลลัพธ์	งบประมาณ (บาท)	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
SO3. การสนับสนุนการ บริหารและพัฒนาทุน มนุษย์	4. พัฒนา วัฒนธรรมองค์กร และระดับความ ผูกพันองค์กรของ บุคลากร	6. โครงการ เสริมสร้างและพัฒนา วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	1.กลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมโครงการไม่ น้อยกว่าร้อยละ 85 2.ร้อยละของผู้ผ่านการประเมินไม่ น้อยกว่า 80%	บุคลากรเข้าใจและกำหนดเป็น กิจกรรมเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรม องค์กร	งบทำการ ประมาณ ประจำปี	ผ.พัฒนา ทรัพยากร บุคคล
		7. โครงการ เสริมสร้างความ ผูกพันองค์กร	มีคะแนนความผูกพันองค์กร ปี 2566 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	บุคลากร อ.ส.ค.มีความรักดีต่อ องค์กรและปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม กำลังความสามารถเพื่อ ความสำเร็จขององค์กร	งบทำการ ประมาณ ประจำปี	ผ.พัฒนา ทรัพยากร บุคคล
	5. พัฒนาระบบ การบริหารทุน มนุษย์ด้วย นวัตกรรม	8.โครงการขยาย ความร่วมมือกับ ภาครัฐและเอกชน	จำนวนความร่วมมือที่ อ.ส.ค. ได้ลง นามกับภาครัฐหรือเอกชน และ นำไปสู่การปฏิบัติ อย่างน้อย 2 MOU	ประเมินผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ จากความร่วมมือที่ อ.ส.ค. ได้ลง นามกับภาครัฐหรือเอกชน และ นำไปสู่การปฏิบัติ อย่างน้อย 2 MOU	งบทำการ ประมาณ ประจำปี	พัฒนา ทรัพยากร บุคคล



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

6.4 แผนเกณฑ์การประเมินหมวด 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)

ลำดับ	หัวข้อ	คะแนน	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
1.	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหาร	30	2.5	2.6	2.8	2.9	3.0
1.1	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตาม/ผล/ผลลัพธ์	30					
2	การบริหารทุนมนุษย์	25	2.16	2.25	2.41	2.45	2.55
2.1	อัตรากำลัง	7.5					
2.2	ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	2.5					
2.3	ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	15					
3.	การพัฒนาทุนมนุษย์	25	2.47	2.65	2.79	2.85	2.95
3.1	การเรียนรู้และการพัฒนา	15					
3.2	การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ	10					
4	สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	20	2.2	2.31	2.45	2.5	2.6
4.1	ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการเปลี่ยนแปลง/ จรรยาบรรณและจริยธรรม	5					
4.2	เทคโนโลยีด้านHR	2					
4.3	ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3					
4.4	บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร	10					



ส่วนที่ 7
แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2566



	ชื่อโครงการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1.	โครงการทบทวนสมรรถนะองค์กร (Competency) เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร	งบประจำปี	ฝทบ.(ผ.พัฒนาฯ)	ต่อเนื่อง
2.	โครงการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง สำหรับบุคลากร Talent Management & Development (โครงการเชิงยุทธศาสตร์)	งบประจำปี	ฝทบ.(ผ.พัฒนาฯ)	ต่อเนื่อง
3.	โครงการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร(กลุ่มเป้าหมายผู้ผ่าน Successor)	งบประจำปี	ฝทบ.(ผ.พัฒนาฯ)	ต่อเนื่อง
4.	โครงการสื่อสารระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (E-HR) ภายในองค์กร	งบประจำปี	ฝทบ.(ผ.ทรัพยากรฯ)	ต่อเนื่อง
5.	โครงการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ Career path	งบประจำปี	ฝทบ.(ผ.พัฒนาฯ)	ต่อเนื่อง
6.	โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	งบประจำปี	ฝทบ.(ผ.พัฒนาฯ)	ต่อเนื่อง
7.	โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร	งบประจำปี	ฝทบ.(ผ.พัฒนาฯ)	ต่อเนื่อง
8	โครงการขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน	งบประจำปี	ฝทบ.(ผ.พัฒนาฯ)	ต่อเนื่อง
	รวม 8 โครงการ			



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการประจำปี 2566	2567	2568	2569	2570
SO1. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทุนมนุษย์	1. ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร	2. โครงการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง สำหรับบุคลากร Talent Management & Development (โครงการเชิงยุทธศาสตร์)	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง
		3. โครงการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (กลุ่มเป้าหมายผู้ผ่าน Successor)	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง
		5. โครงการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ Career path	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง
SO2. การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีความสามารถสูง	2. ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร (Competency)	1.โครงการทบทวนสมรรถนะองค์กร (Competency) เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง
	3. พัฒนาระบบการวัดผลการทำงาน	4. โครงการสื่อสารระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (E-HR) ภายในองค์กร	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการประจำปี 2566	2567	2568	2569	2570
SO3. การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	4 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)	6. โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง
		7. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง
	5 พัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม	8. โครงการขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง



ภาคผนวก



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

ก. การประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566-2570

การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ระดับการควบคุม	เกณฑ์ประเมินของการควบคุมที่มีอยู่			
	เกณฑ์การประเมินค่า I (Impact) ผลกระทบ/ความรุนแรง			เกณฑ์การประเมินค่า L (Likelihood) โอกาสที่จะเกิด
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความถี่ในการรายงานผล
ระดับ 5	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีผู้รับผิดชอบ	ไม่มีการติดตาม	น้อยกว่า 1 ครั้ง (ต่อไตรมาส)
ระดับ 4	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีผู้รับผิดชอบแต่ยังไม่ปฏิบัติตาม	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม	≤ 1 ครั้ง (ต่อไตรมาส)
ระดับ 3	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติตาม	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงาน	≤ 2 ครั้ง (ต่อไตรมาส)
ระดับ 2	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ตามกำหนด	≤ 3 ครั้ง (ต่อไตรมาส)
ระดับ 1	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการทำคู่มือเป็นตามมาตรฐานสากล	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน	≤ 4 ครั้ง (ต่อไตรมาส)

ตารางแสดงความสัมพันธ์โอกาสและผลกระทบ (Risk profile) ของ อ.ส.ค. ประจำปีงบประมาณ 2564

ผลกระทบ (Impact : I)	↑	สูงที่สุด (5)	1 × 5 = 5 (M)	2 × 5 = 10 (H)	3 × 5 = 15 (H)	4 × 5 = 20 (E)	5 × 5 = 25 (E)
			1 × 4 = 4 (L)	2 × 4 = 8 (M)	3 × 4 = 12 (H)	4 × 4 = 16 (E)	5 × 4 = 20 (E)
		ปานกลาง (3)	1 × 3 = 3 (L)	2 × 3 = 6 (M)	3 × 3 = 9 (M)	4 × 3 = 12 (H)	5 × 3 = 15 (H)
			1 × 2 = 2 (L)	2 × 2 = 4 (L)	3 × 2 = 6 (M)	4 × 2 = 8 (M)	5 × 2 = 10 (H)
		น้อย (2)	1 × 1 = 1 (L)	2 × 1 = 2 (L)	3 × 1 = 3 (L)	4 × 1 = 4 (L)	5 × 1 = 5 (M)
			น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงที่สุด (5)
↓	ผลกระทบ (Impact : I)	สูงที่สุด (5)	โอกาสเกิด (Likelihood : L)				
			←				
			→				

หมายเหตุ การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม หากมีมุมมองใดที่ระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

ลำดับ ที่	ที่มาการระบุปัจจัย เสี่ยง	ประ เภท	Risk inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				ปัจจัย เสี่ยงปี 2566
				I (Impact)			L (Likelihood)	
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวน การควบคุม	การ ติดตาม	ความถี่ในการ รายงานผล	
1	SWOT (Strength)	S	S1. เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในการส่งเสริม การเสริมการเลี้ยงโคนม ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม (S4 องค์กร)	4	3	3	3	x
		S	S2. มีการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองธุรกิจขององค์กรได้	3	3	3	3	x
		O	S3. มีการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ทำให้สามารถตอบสนองการดำเนินงานกับทุกส่วน งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3	3	3	3	x
		O	S4. ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร และมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร	4	4	3	4	x
2	Swot (Weaknesses)	C	W1. โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่ สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และ ช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่แบบมืออาชีพ (W3 องค์กร)	3	3	3	3	x
		S	W2. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร (W4 องค์กร)	4	3	3	3	x
		O	W3. ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านHR ยังไม่ สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	3	3	x
		S	W4. งานด้านทรัพยากรบุคคลขาดการบูรณาการที่สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรม (ต่อยอด)	3	3	3	3	x
		O	W5.การวิเคราะห์อัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างหน่วยงาน	3	3	3	3	x
3	Swot (Opportunities)	S	O1. รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น (O3 องค์กร)	3	3	3	3	x
		S	O2. อ.ส.ค.มีโอกาในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน * ของรัฐและเอกชน ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ (O4 องค์กร)	4	3	3	3	x
		O	O3. เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการ ดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	4	3	3	3	x
		O	O4. การเข้าถึงเทคโนโลยีได้งายมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3	3	3	3	x



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

ลำดับ ที่	ที่มาการระบุปัจจัย เสี่ยง	ประ เภท	Risk inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				ปัจจัย เสี่ยงปี 2566
				I (Impact)			L (Likelihood)	
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวน การควบคุม	การ ติดตาม	ความถี่ในการ รายงานผล	
4	Swot (Threats)	C	T1. ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ ที่มีผลกระทบ ต่อคนและโคนม ทำให้ส่งผลกระทบต่อภาวะ อุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้อง บริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ ได้ (T1 องค์กร)	3	3	3	3	x
		O	T2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างรวดเร็วทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง	3	3	3	3	x
5	SA	S	SA1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ทางด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนในด้านการวิจัย และพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพัฒนารูปร่างอย่างต่อเนื่อง (S1+O2) (SA2 องค์กร)	4	3	3	3	x
		S	SA2 มีความเชี่ยวชาญในการผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกร ไทยและเป็นตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่มGeneral Milk ที่ผู้บริโภครู้จัก (CC1+CC2 องค์กร)	4	4	4	4	x
		O	SA3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่อง ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน (CC3 องค์กร)	3	3	3	3	x
		O	SA4 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนให้ความร่วมมือ ในการใช้เทคโนโลยีใหม่เข้ามาพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (S2+S3+Q1+O3)	4	3	3	3	x
		O	SA5 ระบบงานด้านทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนา สามารถตอบสนองการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบกับนโยบายภาครัฐ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาระบบงานด้านทุนมนุษย์ (S1+O4)	3	3	3	3	x
6	SC	F	SC1 ผลกระทบของโรคระบาดหรืออุบัติใหม่ทั้งในคนและโคนม อัตราการเกิดใหม่ของประชากรที่มี แนวโน้มลดลง มาตรการ FTA และกลไกการควบคุมราคามนม รวมถึงการแข่งขันของสินค้า ทดแทนที่มีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขายผลประกอบการทางการเงิน สภาพคล่องและ ความสามารถในการบริหารงบลงทุนมีแนวโน้ม ลดลง และไม่ได้ตามเป้าหมาย (W1+W2+W5+T2) (SC1 +SC2 องค์กร)	3	3	3	3	x
		O	SC2 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้าน HR ให้มี ประสิทธิภาพ และรองรับการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคต (W3+W4+T1)	3	3	3	3	x



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

ลำดับ ที่	ที่มาการระบุปัจจัย เสี่ยง	ประ เภท	Risk inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				ปัจจัย เสี่ยงปี 2566
				I (Impact)			L (Likelihood)	
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวน การควบคุม	การ ติดตาม	ความถี่ในการ รายงานผล	
7	SO	S	SO1. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทุนมนุษย์	4	3	3	3	x
		S	SO2. การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง	4	3	3	3	x
		S	SO3. การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	4	3	3	3	x
8	กลยุทธ์	S	1.ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร	4	3	3	3	x
		O	2. ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร	3	3	3	3	x
		O	3.พัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน	3	3	3	3	x
		O	4. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)	3	3	3	3	x
		O	5.พัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม	3	3	3	3	x
9	แผนงาน/ โครงการ	O	1.โครงการทบทวนสมรรถนะองค์กร (Core Competency) เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร	3	3	3	3	x
		S	2.โครงการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง สำหรับบุคลากร Talent Management & Development (โครงการเชิงยุทธองค์กร)	3	2	3	3	/
		O	3.โครงการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร(กลุ่มเป้าหมายผู้ผ่าน Successor)	3	3	3	3	x
		O	4.โครงการสื่อสารระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (E-HR) ภายในองค์กร	3	3	3	3	x
		O	5.โครงการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ Career path	3	3	3	3	x
		O	6.โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	3	3	3	3	x
		O	7. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร	3	3	3	3	x
		O	8.โครงการขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน	3	3	3	3	x



แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570

ข. แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปี 2566

แบบฟอร์มการติดตามการประเมินผลแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาองค์กรประจำปี 2566																			
					สถานะของแผน :				เป็นไปตามแผน		เร็วกว่าแผน		ล่าช้ากว่าแผน						
ตัวชี้วัด:	ด้านการบริหารทุนมนุษย์			รายการ	หน่วย	ค.ค. 65	พ.ย. 65	ธ.ค. 65	ม.ค. 66	ก.พ. 66	มี.ค. 66	เม.ย. 66	พ.ค. 66	มิ.ย. 66	ก.ค. 66	ส.ค. 66	ก.ย. 66		
วัตถุประสงค์ :				เป้าหมายประจำปีต้นสน	ร้อยละ	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!		
เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารทุนมนุษย์ และขับเคลื่อนแผนบริหารจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ				ผลสำเร็จโดยสรุป :	ร้อยละ	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!			
คุณสมบัติของตัวชี้วัด : SO4 มีการดำเนินงานให้เป็นมืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญา																			
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ :				แนวทางแก้ไขหรือประเด็นที่ต้องดำเนินการต่อไป :															
ฝ่าย: ทรัพยากรบุคคล																			
กอง: บริหารทรัพยากรบุคคล																			
แผนก: ทรัพยากรบุคคล																			
ผู้รับผิดชอบ: โสโณ																			
ผู้ติดต่อในระบบ: รุจิรา นพพรอก Tel :062-8749695																			
เกณฑ์ตัวชี้วัด :				เป้าหมายปี 2566 :								ผลตามตัวชี้วัด :							
1 ความสำเร็จตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100				1 ผลประเมินของ สสร. คะแนนเพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่ต่ำกว่า 0.15 คะแนน								1							
2				2								2							
3				3								3							
4				4								4							
5				5								5							
กิจกรรม (ผู้รับผิดชอบแต่ละชั้นตอน)				น้ำหนัก (%)	ตัวชี้วัดผลผลิต	ผลผลิต/เอกสารหลักฐาน	%ความก้าวหน้า	ค.ค. 65	พ.ย. 65	ธ.ค. 65	ม.ค. 66	ก.พ. 66	มี.ค. 66	เม.ย. 66	พ.ค. 66	มิ.ย. 66	ก.ค. 66	ส.ค. 66	ก.ย. 66
1) การกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์และแผนแม่บทการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (การจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล) และสื่อสาร/ประเมินผลการรับรู้ และส่งเสริมการนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล				30.00	ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ			5	5			3	3	4		5	5		
2) การบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร				6.00	แผนสรรหาบุคลากรระยะยาว				0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.75	0.5	0.5	0.75
3) การปรับปรุงผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์				3.00	ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง				0.25	0.25		0.25	0.25		0.5	0.5		0.5	0.5
4) งานทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน				15.00	ร้อยละความสำเร็จตามแผนที่กำหนด		1	1	1	1	1.5	1.5	1	1.5	1.5	1	1.5	1.5	1.5
5) การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร				15.00	บุคลากรผ่านการพัฒนาตามหลักสูตรที่กำหนดร้อยละ 100						2	2	2	2	2	2	2	1	
6) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการบริหารจัดการคนเก่ง รวมทั้งการจัดการเส้นทางสายอาชีพ				10.00	ร้อยละความสำเร็จตามแผนที่กำหนด			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
7) โครงการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร				3.00	ร้อยละ85 ความสำเร็จตามแผนแม่บท					0.25	0.5	0.25	0.25	0.5	0.25	0.25	0.5	0.25	
8) การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร รวมถึงจรรยาบรรณและจริยธรรมบุคลากร				3.00	ร้อยละความสำเร็จตามแผนที่กำหนด					0.25	0.5	0.25	0.25	0.5	0.25	0.25	0.5	0.25	
9) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ในองค์กร				2.00	ระบบงานด้าน HR สามารถใช้งานได้				0.5			0.5			0.5			0.5	
10) การบริหารความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน				3.00	ร้อยละความสำเร็จตามแผนที่กำหนด					0.25	0.5	0.25	0.25	0.5	0.25	0.25	0.5	0.25	
11) บทบาทเชิงรุกของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาผู้บริหารสายงานในองค์กรให้มีทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล				5.00	การมีส่วนร่วมงานด้าน HR			0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	
12) การประเมินผลประสิทธิภาพกระบวนการบริหารทุนมนุษย์และจัดทำร่างแบบสอบถามประจำปี (เพื่อนำเสนอ สสร.)				5.00	จำนวน 1 ครั้ง										1	2	2		
รวมผล				100.00															