แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์

(Human Capital Management : HCM)

ประจำปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)

และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568

ฉบับปรับปรุง

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	1-8
ส่วนที่ 1 กระบวนการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทด้านบริหารทุนมนุษย์	**9-16**
1.1 ขั้นตอนการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	9
1.2 แผนผังกระบวนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์	11
1.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	12
1.4 แผนผังแสดงความเชื่อมโยงโครงการ	13
1.5 ผังแสดงความเชื่อมโยงแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	14
1.6 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจกับองค์กรและแผนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์	15
1.7 ผังแสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของแผนวิสาหกิจและแผนที่กำกับดูแลโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	16
ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหาร	**17-23**
2.1 โครงสร้างการบริหารของ อ.ส.ค.	17
2.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน	18
2.3 โครงสร้างส่วนงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	22
2.4 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	23
ส่วนที่ 3 สถานะภาพด้านอัตรากำลัง	**27-32**
3.1 โครงสร้างบุคลากร	27
3.2 อัตรากำลังตามลักษณะงาน	28
3.3 โครงสร้างการศึกษา	29
3.4 โครงสร้างอายุ	31
3.5 จำนวนผู้เกษียณของ อ.ส.ค. (ปี 2567-2576)	32
ส่วนที่ 4 ข้อมูลสำคัญประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570	**33-50**
4.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580	33
4.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	34
4.3 กรอบทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13	
4.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง	37
4.5 แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)	40
4.6 หลักเกณฑ์ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์	44
4.7 ผลคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจของ อ.ส.ค.ประจำปีงบประมาณ 2564	45
4.8 นโยบายการบริหารทุนมนุษย์	47
4.9 แผนแม่บท/แผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ภายใน อ.ส.ค.	48

4.10 แนวทางการบริหารงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ภายใต้สถานการณ์โควิด 19 49
4.11 การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ 50

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 56-67
5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน(S กับ W) และปัจจัยภายนอก(O กับ T) 56
5.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix(SA) 57
5.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix (SC) 58
5.4 สรุปกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix 59
5.5 ตารางผลการสังเคราะห์กลยุทธ์ด้าน HR จากการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix 60
5.6 ตารางแสดงหลักฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-นอก (SWOT Analysis) 61
5.7 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ HR (Strategic Positioning) 2566 – 2570 63
5.8 เป้าหมายแผนระยะยาว ประจำปี 2566-2567 64
5.9 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) 65
5.10 แผนผังกระบวนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ 66
5.11 แผนผังแสดงความเชื่อมโยงโครงการ 67

ส่วนที่ 6 แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2566 – 2570 68-72
6.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ 68
6.2 เป้าหมายการบริหารทุนมนุษย์บทบาทการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Roles) 69
6.3 สรุปแนวทางการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566-2570 70
6.4 แผนเกณฑ์การประเมินหมวด 6 การบริหารทุนมนุษย์ 72
(Human Capital Management : HCM)

ส่วนที่ 7 แผนปฏิบัติการทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2568 74
แผนงาน/โครงการในปีงบประมาณ 2568 74

ภาคผนวก
ก. การประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566-2570 76
ข. แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปี 2568 80-85

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้ทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2568) เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายของแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568) นโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล นโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล และสอดรับกับสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม องค์กรต่างๆ เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ "คน" ซึ่งถือเป็นทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรในทุกด้านให้เป็นมืออาชีพตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม เพื่อสร้างคนให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงดำเนินการจัดทำแผนแม่บทฯ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กรและทิศทางการบริหารดำเนินงานของกระทรวง กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ อ.ส.ค. (TRIS) เกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ และแผนงานภายใน อ.ส.ค. ซึ่งนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2568) เป็นกระบวนการสำคัญ ที่จะดำเนินงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2566–2570 (สำหรับปี 2568) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและขับเคลื่อนให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ.2566-2570 (สำหรับปี 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568 ฉบับปรับปรุง จะนำเสนอขอความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการด้านบริหาร และคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ที่ระบุไว้ว่าหากสถานการณ์ขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนจะต้องมีการปรับปรุงแผนแม่บทฯ ให้สอดคล้องกับองค์กร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จึงได้มีการปรับปรุงข้อมูลด้านสถานภาพด้านอัตรากำลังให้เป็นปัจจุบัน โดยสรุป ดังนี้

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส (SWOT Analysis)

1.1 จุดแข็ง (Strengths)

S1 เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการ พัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้สมัยใหม่และ นวัตกรรม ***(S4 องค์กร)*** **(Edit)**

S2 มีการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองธุรกิจขององค์กรได้

S3 มีการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ทำให้สามารถตอบสนองการดำเนินงานกับทุกส่วนงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

S4 ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

W1 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่ แบบมืออาชีพ (W5 องค์กร)

W2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร (W6 องค์กร)

W4 งานด้านทรัพยากรบุคคลขาดการขับเคลื่อนเพื่อสนับสนุนการต่อยอดด้านนวัตกรรม

W5 การวิเคราะห์อัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างหน่วยงาน

1.3 โอกาส (Opportunities)

O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มากขึ้น (O4 องค์กร)

O2 อ.ส.ค.มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ (O5 องค์กร)

O3 เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

O4 การเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4 อุปสรรค (Threats)

T1 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมส่งผลต่อทรัพยากรมนุษย์และผลผลิตของแม่โคนม(Edit) (T7 องค์กร)

T2 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างรวดเร็วทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)

SA1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพและความงาม รวมทั้งผู้สูงอายุ เพื่อเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (SA2 องค์กร) (Edit)

SA2 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรซึ่งเป็นน้ำนมดิบจากธรรมชาติ และเป็นตราสินค้าไทย – เดนมาร์ค และเป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ และเชื่อมั่นในเรื่องคุณประโยชน์ที่ดี ต่อสุขภาพ (CC1+CC2 องค์กร) (Edit)

SA3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน (CC3 องค์กร) (Edit)

SA4 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้ความร่วมมือในการใช้เทคโนโลยีใหม่เข้ามาพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (S2+S3+O1+O3)

SA5 ระบบงานด้านทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนา สามารถตอบสนองการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบกับนโยบายภาครัฐสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาระบบงานด้านทุนมนุษย์ (S1+O4)

3. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

SC1 ระบบขาดการเชื่อมโยงข้อมูลภายในทุกภาคส่วน อีกทั้ง โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากรยังมีทักษะที่ยังไม่ สามารถรองรับรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่ ทำให้การ พัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงต่อความต้องการ ของลูกค้าค่อนข้างน้อย (SC3องค์กร) (Edit)

SC2 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้าน HR ให้มีประสิทธิภาพ และรองรับการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคต (W3+W4+T2)

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 มีความภักดีต่อองค์กร และทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อความสำเร็จขององค์กรโดยยึดวัฒธรรมองค์กร ที่สามารถขับเคลื่อนผลสำเร็จขององค์กร

4. พันธกิจ

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

5. 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

6. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

7. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) และกลยุทธ์

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)</u>

SO 1 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทุนมนุษย์

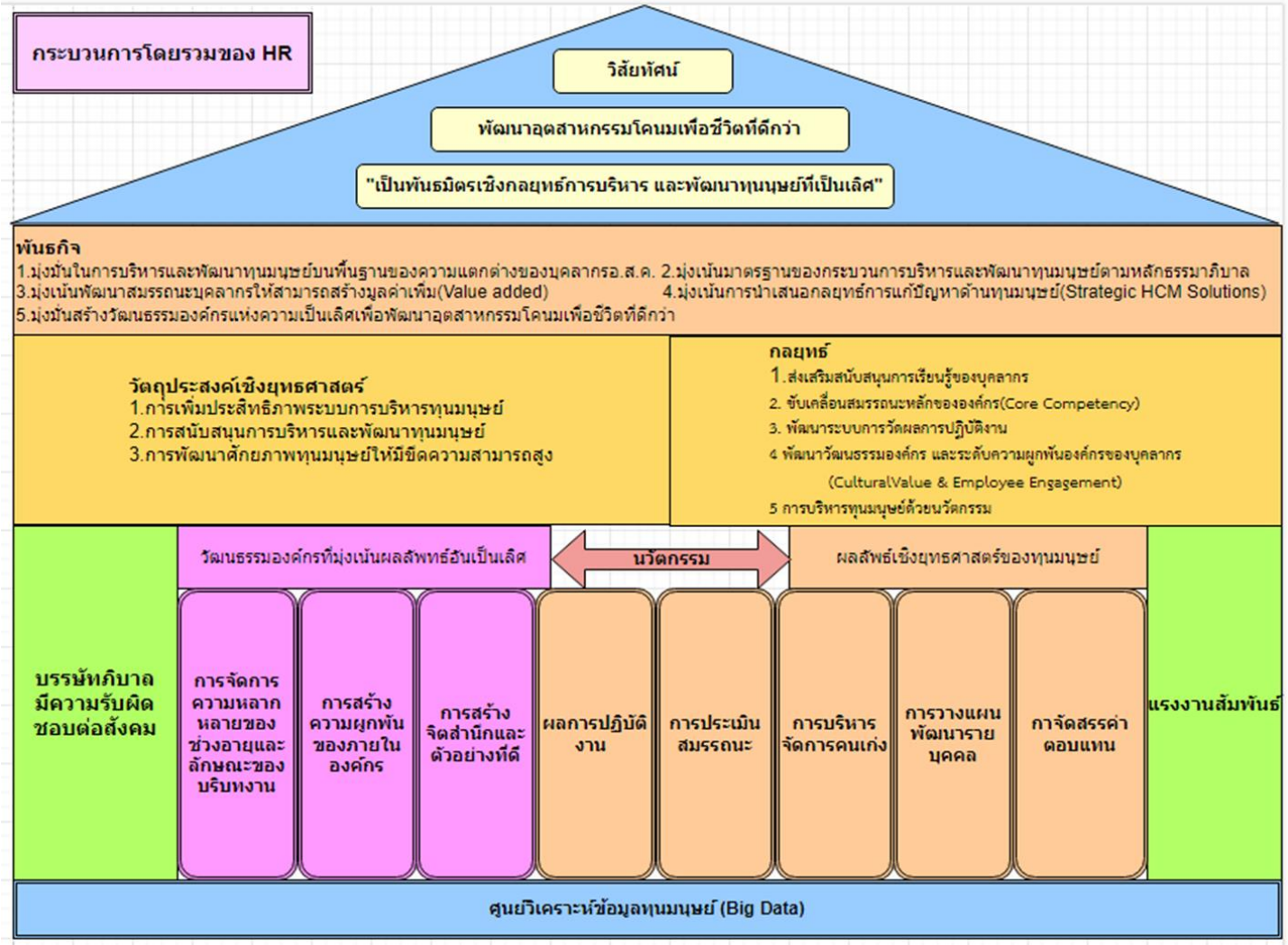
SO 2 การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

SO 3 การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง

<u>กลยุทธ์</u>

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

8. แผนผังกระบวนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์



9. กำหนดแผนที่กลยุทธ์ ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)

10. แผนปฏิบัติการประจำปี 2568

ลำดับ	ชื่อโครงการ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1.	โครงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล ***(โครการเชิงยุทธ์องค์กร)***	ฝทบ. (ผ.พัฒนาฯ)	ต่อเนื่อง
2.	โครงการความปลอดภัยในการทำงาน	ฝทบ. (ผ.จป)	ต่อเนื่อง
3.	โครงการ HR Proactive เชิงรุก *(รวมโครงการเดิม)* *-ความผูกพันองค์กร* *-การสื่อสารระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน* *-เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ Career path* *-วัฒนธรรมองค์กร* *-ทบทวนสมรรถนะองค์กร (Competency)* *-การสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร(ตำแหน่งงานหลัก Key proception)*	ฝทบ. (ผ.บริหารทรัพฯ+ผ.พัฒนาฯ)	ต่อเนื่อง

11. แผนผังแสดงความเชื่อมโยงโครงการ

SO1. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์

กลยุทธ์ 2 ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร (Competency)

กลยุทธ์ 3 พัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ 4 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)

โครงการ 3 โครงการ HR Proactive เชิงรุก

SO2. การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง

กลยุทธ์ 1 **ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร**

โครงการ 1 โครงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล *(โครการเชิงยุทธ์องค์กร)*

SO3. การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

กลยุทธ์ 5 **การบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม**

โครงการ 2 โครงการความปลอดภัยในการทำงาน

ส่วนที่ 1

กระบวนการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทด้านบริหารทุนมนุษย์

1.1 ขั้นตอนการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทด้านบริหารทุนมนุษย์

การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2568) ได้มีการทบทวนและปรับปรุงจากแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ 2566-2570 (สำหรับปี 2568) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค.พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2568) และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และมีการตั้งแต่คณะทำงานในการจัดทำแผนแม่บทฯ ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้บริหารระดับสูงของ อ.ส.ค. โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 10 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1.1.1 รับนโยบายและรับรายละเอียดแผนวิสาหกิจ ของ อ.ส.ค.

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการรับนโยบายจากแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และนโยบายจากผู้บริหาร และนำรายละเอียดในแผนวิสาหกิจ มาเชื่อมโยงกับแผนแม่บทด้านการบริหาทุนมนุษย์ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องกับธุรกิจและสถานการณ์ของ อ.ส.ค.

1.1.2 ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์

เพื่อให้แผนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำข้อมูลของปีที่ผ่านมา ได้แก่ รายงานสถานะผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์” ข้อเสนอแนะจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร รายละเอียดแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. รายละเอียดแผนแม่บท Core Enables ทั้งองค์กรมาเชื่อมโยง

1.1.3 รับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูง คณะทำงานจัดทำแผนฯ และบุคลากรภายในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร และสร้างความเข้าใจในแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ และสร้างความเชื่อมโยงกับแผนด้านอื่นๆ

1.1.4 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (2561-2580) แผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค.ประจำปี 2566-2570 แผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน ที่ อ.ส.ค. ตอบสนอง ได้แก่ แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจในกิจกรรมการสร้างเกษตรมูลค่าสูง แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2564) แผนยุทธศาสตร์การทางพิเศษแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563-2565 แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ประจำปี 2565 – 2569 ขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ หลักเกณฑ์ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ผลการประเมิน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน

1.1.5 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) และกำหนดทิศทางนโยบายเป้าหมายด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยนำข้อมูลข้างต้นมาวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC) และกำหนดนโยบายด้านการบริหารทุนมนุษย์ อีกทั้งยังมีการสร้างความเชื่อมโยงในการนำแผนวิสาหกิจขององค์กรมาพิจารณา

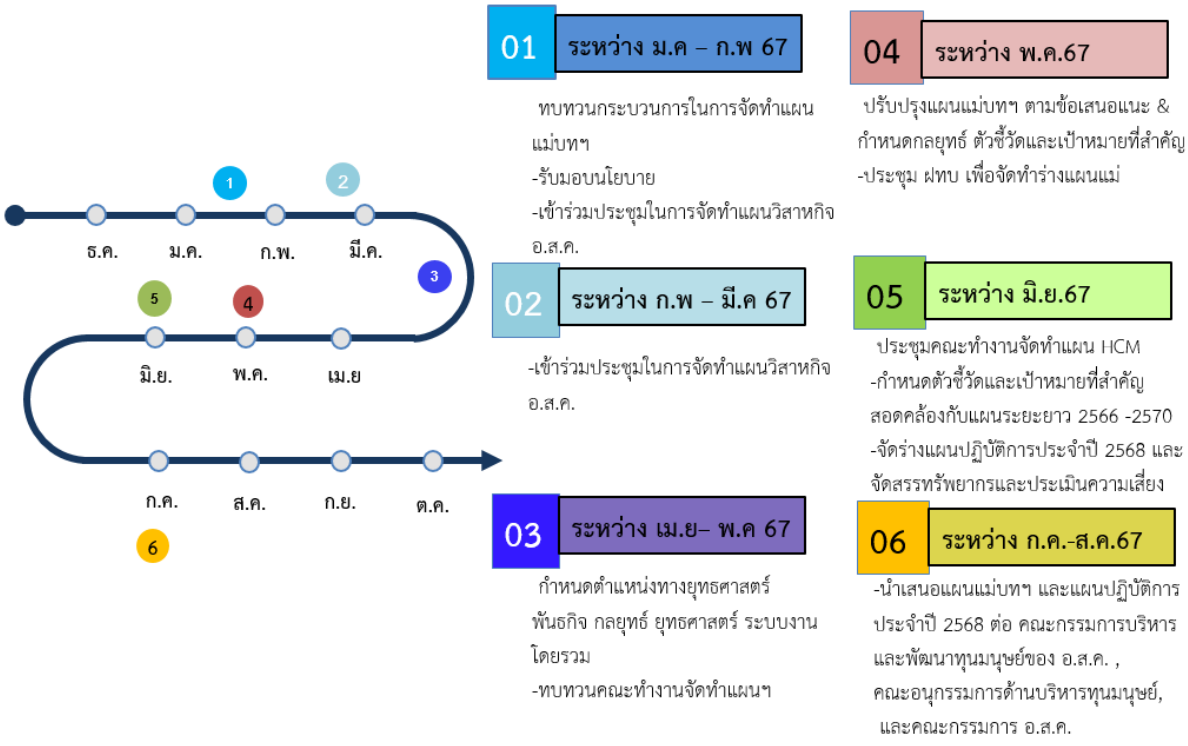
1.1.6 ทบทวนความเชื่อมโยงแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์กับยุทธศาสตร์องค์กร/แผนงานที่สำคัญ และจัดทำร่างแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีการถ่ายทอด SWOT สมรรถนะหลักขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์องค์กร มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โครงการ และแผนปฏิบัติการประจำปี อีกทั้งยังกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกับแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์

1.1.7 นำเสนอร่างแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์เพื่อขอความเห็นชอบ ต่อที่ที่ประชุมคณะทำงานจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์และการจัดการความรู้และนวัตกรรม และนำเข้าที่ประชุมคณะทำงานด้านการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คณะอนุกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ และคณะอนุกรรมการ อ.ส.ค.เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

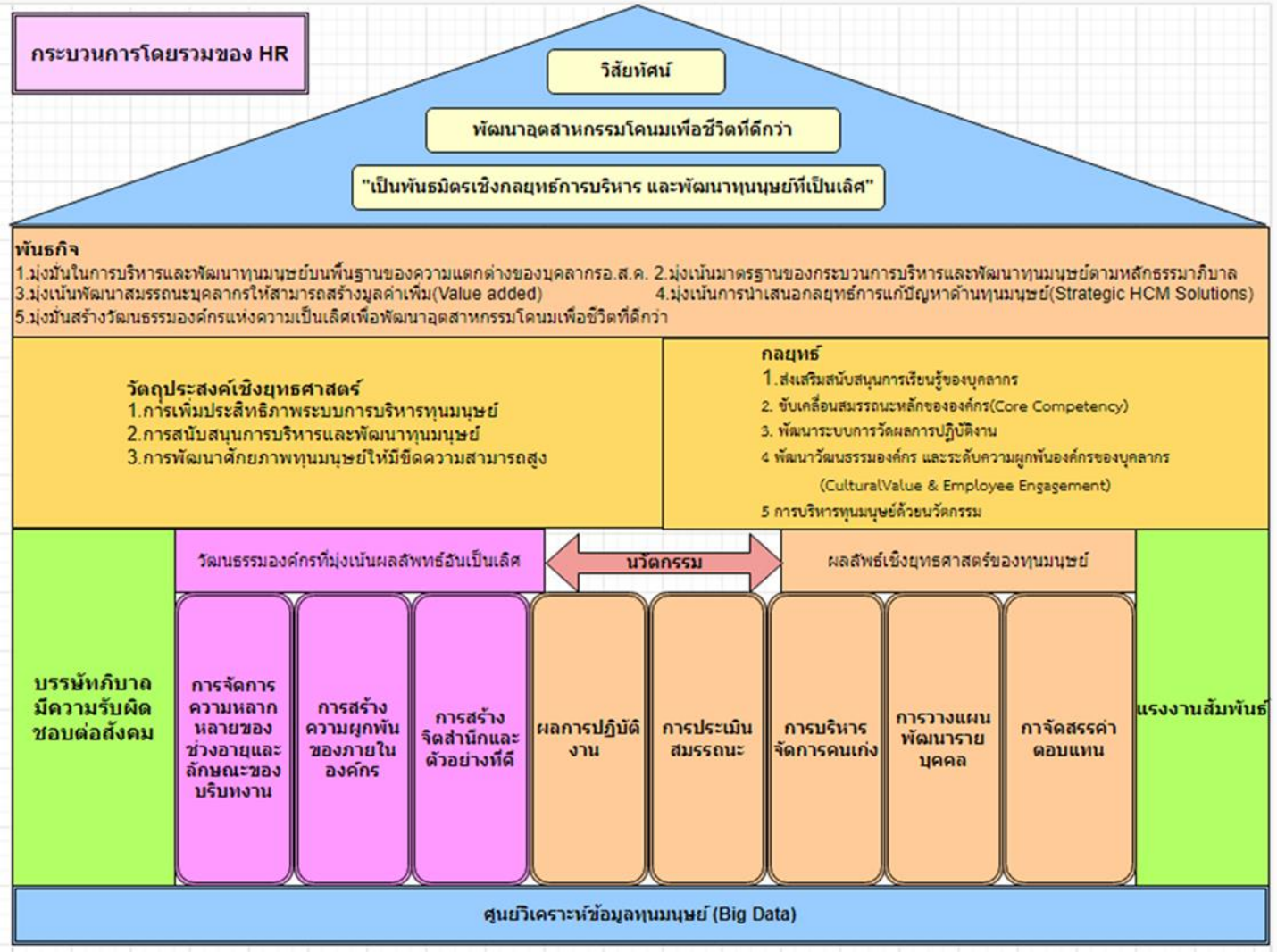
1.1.8 สื่อสาร ถ่ายทอดแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โครงการและงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการประจาปี ให้ทุกหน่วยงานเพื่อชี้แจง ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ได้รับทราบแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาบุคลากร ในองค์กรในรูปแบบรูปเล่มผ่านช่องทางการสื่อสาร เช่น เว็ปไซด์องค์กร อีเมลล์ เป็นต้น

1.1.9 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการภายใต้แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ ติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ติดตามประเมินผล พร้อมรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาสต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ อ.ส.ค.และประชุมคณะอนุกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์เพื่อรับทราบ

1.1.10 ทบทวนและปรับแผนปฏิบัติการประจำปี และนำเสนอผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คณะทำงานด้านการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตามสายงานให้ความเห็นชอบ ก่อนส่งให้ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง



1.2 แผนผังกระบวนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์



รูป : แผนผังกระบวนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์

1.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ HCM (Strategy Map)

รูป: แผนที่ยุทธศาสตร์ HCM (Strategy Map)

1.4 แผนผังแสดงความเชื่อมโยงของโครงการ

รูป: แผนผังแสดงความเชื่อมโยงของโครงการ

1.5 ผังแสดงความเชื่อมโยงในการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี
(พ.ศ.2561-2580)
ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคน
ให้พร้อมเข้าสู่
ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. 2566-2570 (สำหรับปี 2568)
ประเด็นยุทธศาสตร์
SO4: ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
SEPO
State Enterprise Policy Office

เกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์

แผนนวัตกรรม IM

แผนการจัดการความรู้ KM

แผนความเสี่ยง

แผนดิจทัล

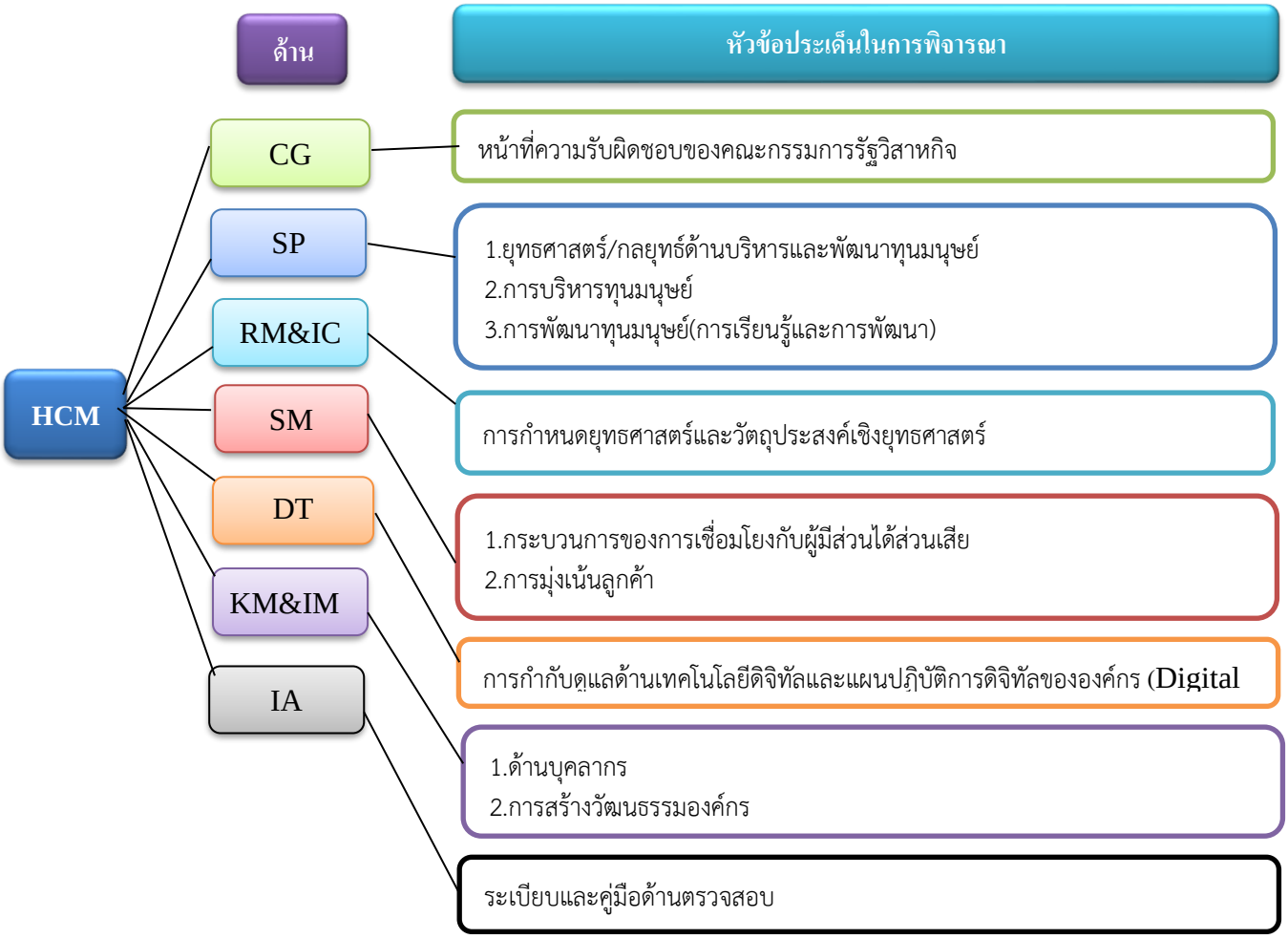
แผนการตลาดและการขาย

แผนตรวจสอบภายใน

แผนแม่บทงานวิจัยและพัฒนา

แผนแม่บทด้านการกำกับกิจการที่ดี CG

1.6 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจกับองค์กรและแผนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์



แผนงาน/โครงการ	แผน KM	แผน IM	แผนความเสี่ยง	แผนเทคโนฯ	แผนการตลาดฯ	แผนตรวจสอบฯ	แผนแม่บทงานวิจัยฯ	แผน CG
1.โครงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล *(โครการเชิงยุทธ์องค์กร)*	/	/	/	/	/	/	/	/
2.โครงการความปลอดภัยในการทำงาน	/	/	/					
3.โครงการ HR Proactive เชิงรุก	/	/	/	/	/	/	/	/

1.7 ผังแสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของแผนวิสาหกิจและแผนที่กำกับดูแลโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

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. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
6. ฝ่ายบัญชีและการเงิน
7. ฝ่ายพัสดุและบริการ
8. กองเลขานุการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม

2. ด้านการตลาดและการขาย/ท่องเที่ยว ประกอบด้วย 2 หน่วยงาน

1. ฝ่ายการตลาดและการขาย
2. ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

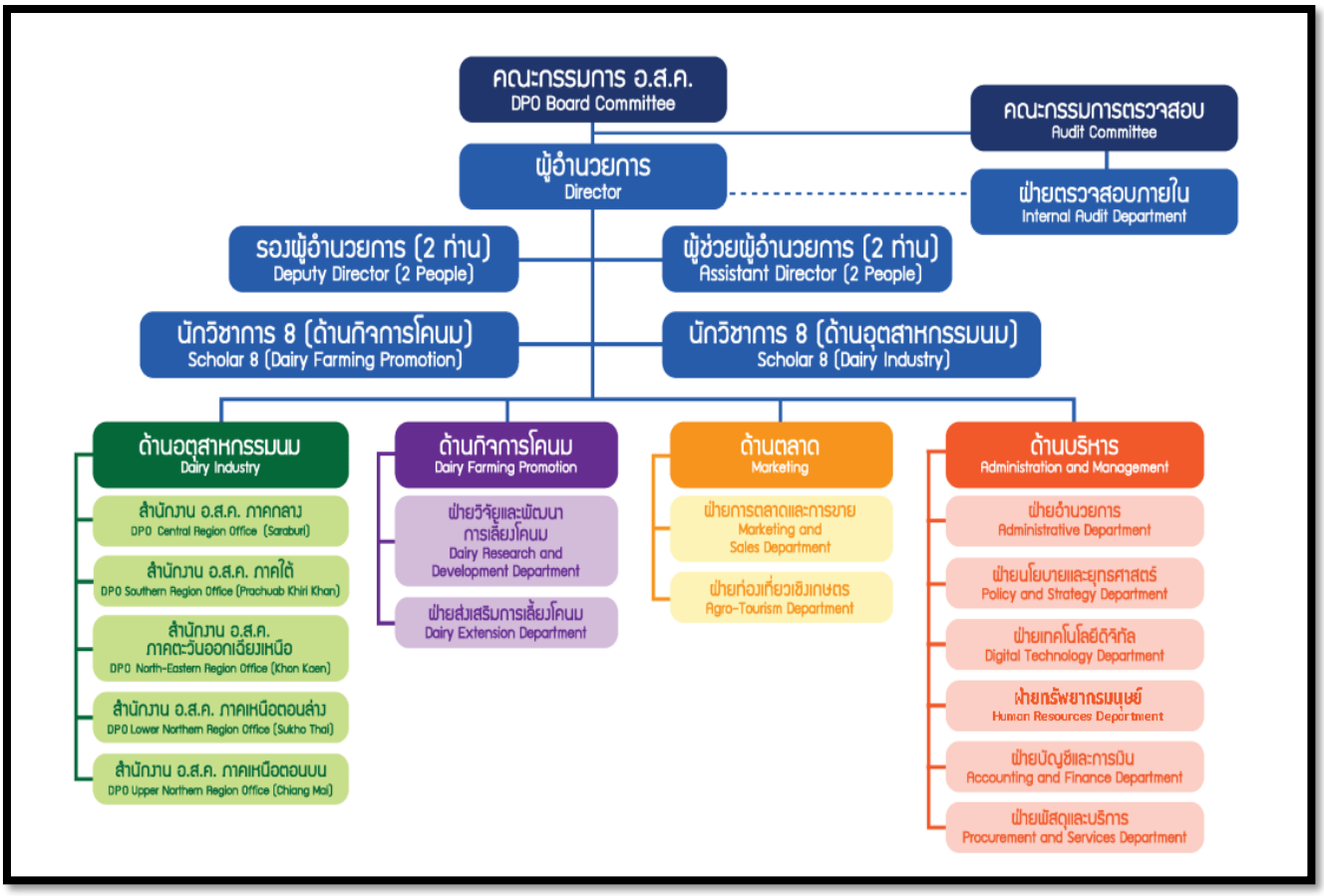
3. ด้านกิจการโคนม ประกอบด้วย 2 หน่วยงาน

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

<u>1. ด้านอำนวยการและบริหาร</u>

1.1 ฝ่ายอำนวยการ

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

1.2 ฝ่ายตรวจสอบภายใน

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

1.3 ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

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

1.4 ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การทบทวน พัฒนา ปรับปรุงงานด้านสารสนเทศให้รองรับภารกิจหลัก และ ระบบการบริหารจัดการขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย ตอบสนองความต้องการได้อย่างครอบคลุม ทั่วถึงและรองรับเทคโนโลยีแห่งอนาคต การนำระบบสารสนเทศมาใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยคำนึงถึงการลงทุนที่คุ้มค่า ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรสู่ Thailand ๔.๐ การสร้างนวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับระบบการบริหารจัดการและสอดรับกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล

1.5 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

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

1.6 ฝ่ายบัญชีและการเงิน

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

1.7 ฝ่ายพัสดุและบริการ

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานการวางระบบและการกำกับ ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ งานการควบคุมดูแลคลังพัสดุกลาง งานอาคารสถานที่ ระบบน้ำ ไฟฟ้า พลังงาน งานรักษาความป+ลอดภัย งานบริการยานพาหนะ งานกำกับดูแลและบริหารสัญญาเพื่อให้ได้คุณภาพ งานบริการความรับผิดชอบภายนอก และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

1.8 กองเลขานุการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม

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

2. ด้านการตลาดและการขาย/ท่องเที่ยว

2.1 ฝ่ายการตลาดและการขาย

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

2.2 ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบงานการบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตร งานกสิกรรมธรรมชาติงานการพัฒนาพื้นที่เพื่อประโยชน์ในการท่องเที่ยว 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 งานจัดทำวารสารโคนม การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม งานจัดการศูนย์การเรียนรู้ฟาร์มโคนมครบวงจร งานวิจัยและพัฒนาด้านการเลี้ยงโคนม งานเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และนวัตกรรมด้านการเลี้ยง โคนม งานความร่วมมือทางวิชาการและวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษา และหน่วยราชการ งานศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการฟาร์มโคนมอาหารสัตว์และการปรับปรุงพันธุ์โคนม เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดี แล้วจึงนำไปเผยแพร่ ส่งเสริมให้แก่เกษตรกร นิสิต นักศึกษาและผู้สนใจรวมถึงงานการผลิตน้ำเชื้อและการพิสูจน์พันธุ์โคนม และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

3.2 ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการดำเนินภารกิจด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ในพื้นที่เขตสระบุรี เขตลพบุรี และเขตนครราชสีมา และการขยายเขตการส่งเสริมแหล่งใหม่ๆ ในภูมิภาคอื่น งานการดำเนินกิจกรรมการบริการด้านสัตวแพทย์ ผสมเทียม และถ่ายทอดเทคโนโลยีไปสู่ระดับฟาร์มเกษตรกรด้วยวิธีการส่งเสริมการเกษตร งานการดำเนินโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำฟาร์มโคนม งานบริหารจัดการน้ำนมดิบภาพรวมของ อ.ส.ค.ให้เป็นไปตามการผลิตและคุณภาพได้มาตรฐาน งานการดำเนินกิจกรรมการจัดซื้อและจัดหาจำหน่ายปัจจัยการเลี้ยงโคนม 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 การบริหาร งานบุคคล กฎหมาย งานด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ

4.3 สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

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

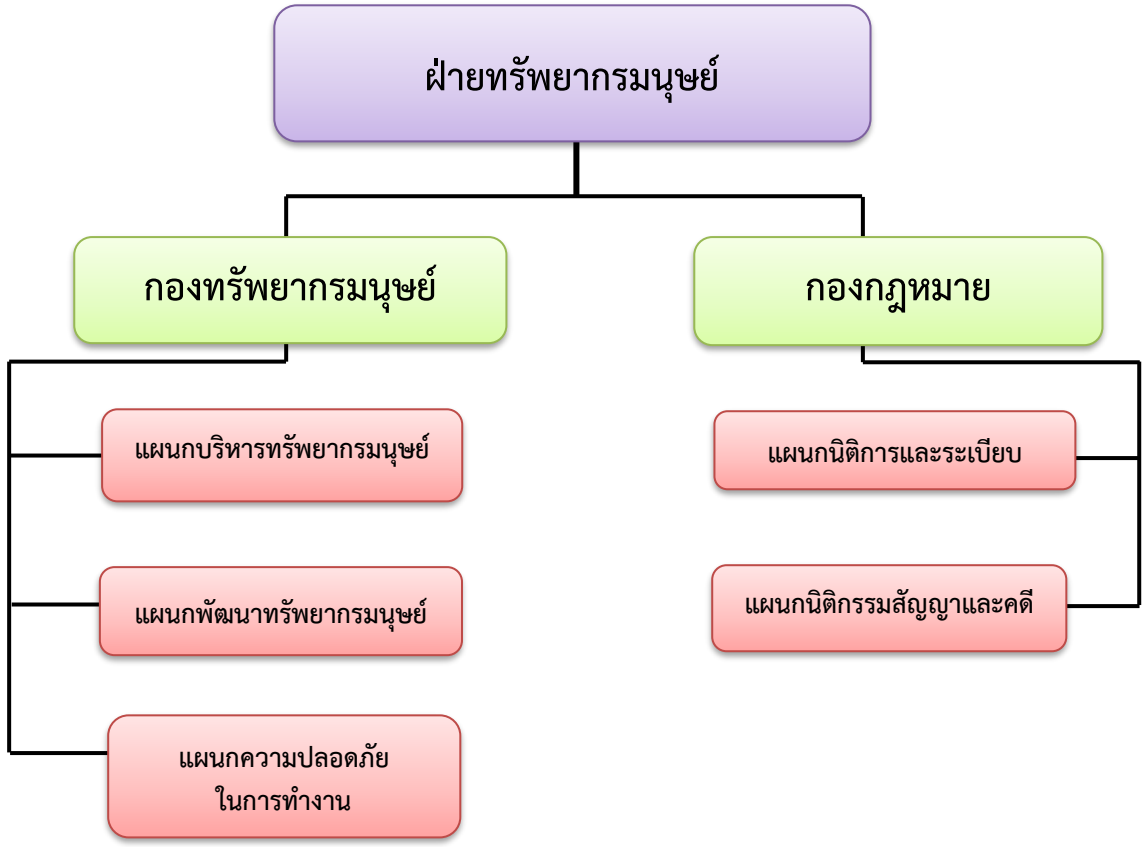
4.4 สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานผลิตผลิตภัณฑ์นม การประกันคุณภาพ งานทางด้านงบประมาณ งานทางด้านบัญชีและการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง งานพัสดุ งานด้านการตลาดและการขาย การบริหารงานบุคคล กฎหมาย งานด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการและหรือผู้อำนวยการ

4.5 สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานผลิตผลิตภัณฑ์นม การประกันคุณภาพ งานทางด้านงบประมาณ งานทางด้านบัญชีและการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง งานพัสดุ งานด้านการตลาดและการขาย การบริหารงานบุคคล กฎหมาย งานด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการและหรือผู้อำนวยการ

2.3 โครงสร้างส่วนงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์



โครงสร้างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีโครงสร้างการทำงานภายในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 2 กอง 5 แผนก

- กองทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 แผนก ได้แก่
  - แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - แผนกความปลอดภัยในการทำงาน
- กองกฎหมาย แบ่งเป็น 2 แผนก ได้แก่
  - แผนกนิติกรรมสัญญาและคดี
  - แผนกนิติการและระเบียบ

2.4 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

มีหัวหน้าฝ่าย (นักบริหาร ๘) เป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางระบบ ระเบียบปฏิบัติ และข้อบังคับ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การวางแผนอัตรากำลัง การศึกษาและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของ อ.ส.ค. ให้เหมาะสมกับภารกิจ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ตำแหน่ง การจำแนกตำแหน่ง การสรรหาบุคลากร การแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การปรับหรือเลื่อนขั้นเงินเดือน และค่าจ้าง สวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบ การจัดทำและควบคุมทะเบียนประวัติบุคคล งานแรงงานสัมพันธ์ งานกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การดำเนินการเกี่ยวกับวินัยและการพิจารณาโทษ งานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน งานกฎหมาย งานการประสานด้านต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกในส่วนที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ โดยแบ่งส่วนงานในระดับกอง ดังนี้

กองทรัพยากรมนุษย์ มีหัวหน้ากอง (นักบริหาร ๗) เป็นผู้รับผิดชอบมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานวางแผนอัตรากำลัง การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน อ.ส.ค.การกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ตำแหน่ง การสรรหาบุคลากร การแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การปรับหรือเลื่อนขั้นเงินเดือน งานแรงงานสัมพันธ์ งานกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การดำเนินการเกี่ยวกับวินัยและการพิจารณาโทษ งานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยแบ่งส่วนงานในระดับแผนก ดังนี้

(๑) แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีหัวหน้าแผนก (นักบริหาร ๖) เป็นผู้รับผิดชอบมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการ

-งานการศึกษาวิเคราะห์และกำหนดนโยบายวิธีปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานบุคคล

-งานการวิเคราะห์ กำหนด และจัดกรอบอัตรากำลังของทุกส่วนงานของ อ.ส.ค.

-งานการจัดทำข้อมูลทางการบริหารงานบุคคล งานการประสานงานกับทุกส่วนงานเพื่อจัดทำแผนกำลังคน ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของ อ.ส.ค.

-งานการควบคุม ดูแลให้ อ.ส.ค.ปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

-งานการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

-งานการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำการวางแผนอาชีพ (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

-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.

-การดำเนินการสอบสวนและรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำความผิดทางวินัย ที่เกินอำนาจของผู้บังคับบัญชาที่จะลงโทษได้

-การประสานงานและการดำเนินการเกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารกับองค์กรตัวแทนผู้ปฏิบัติงาน

-การดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนทดแทนและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับผู้ปฏิบัติงาน

-การรับเรื่องการร้องทุกข์และการขอความเป็นธรรมจากผู้ปฏิบัติงาน

-งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

(๒) แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหัวหน้าแผนก (นักบริหาร ๖) เป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ

-การศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนการพัฒนาบุคคล ให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ และภารกิจของ อ.ส.ค ตลอดทั้งการจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

-การพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Roadmap)

-ดำเนินการจัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคคล ของแต่ละปี

-การติดต่อ ประสานงานกับหน่วยราชการ เอกชน สถาบันการศึกษา สถาบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดส่งผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานภายในประเทศและต่างประเทศ

-การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM&IM)

-การบริหารจัดการและพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)

-การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Successor Development)

-การประเมินสมรรถนะ (Competency)

-การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

-การเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development)

-การดำเนินการตามเครื่องมืออื่นๆในการพัฒนาบุคลากร

-งานการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

-การเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันต่อองค์กร

-การเสริมสร้างและยกระดับความสุขของบุคลากร

-งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

(๓) แผนกความปลอดภัยในการทำงาน มีหัวหน้าแผนก (นักบริหาร ๖) เป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ

-งานบริหารจัดการเกี่ยวกับด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

-งานวินิจฉัย ควบคุม ตรวจสอบให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุง แก้ไข ติดตาม ประเมินผลและแก้ไขปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจัดสรรการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในหน่วยงานเกี่ยวกับด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

-งานติดตามผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยในการทำงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานของ อ.ส.ค. พร้อมทั้งรายงานให้ผู้อำนวยการทราบทุก ๓ เดือน

-งานสำรวจ เสนอแนะ ส่งเสริม สนับสนุนงานด้านความปลอดภัยในการทำงาน จัดทำคู่มือและมาตรฐานว่าด้วยความปลอดภัยในการทำงาน

-งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

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

(1) แผนกนิติกรรมสัญญาและคดี มีหัวหน้าแผนก (นักบริหาร ๖) เป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ

-งานการร่าง ตรวจร่าง 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 เสนอผู้มีอำนาจประกอบการพิจารณา

-งานการประสานงานกับส่วนงานทั้งภายในและภายนอก อ.ส.ค. ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย

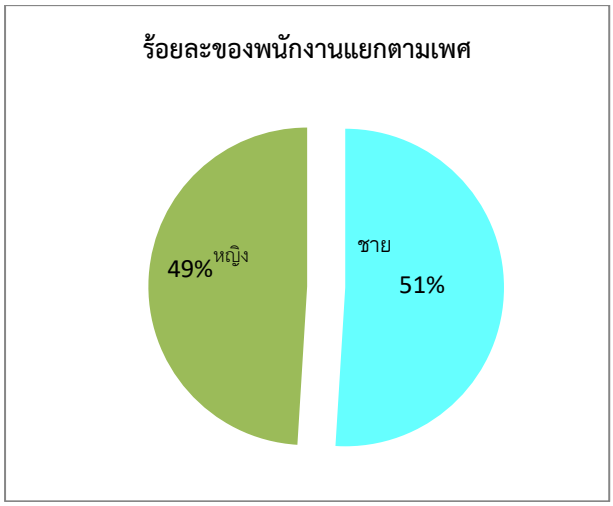
-งานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Unit) ของ อ.ส.ค. ติดตาม ศึกษา กฎระเบียบ กฎหมาย และแนวทางในการปฏิบัติตามกฎหมายทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน อ.ส.ค.และเผยแพร่สร้างความรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทราบ ให้คำปรึกษา แนะนำ ในเรื่องการดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือ ขอบเขตงานตามหน้าที่ที่กำหนด และกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่ผู้บริหารและทุกส่วนงานใน อ.ส.ค. เพื่อให้มั่นใจว่าทุกกิจกรรมได้รับการสอบทาน กำหนดรูปแบบการรายงานการดำเนินงานตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือ ขอบเขตงานตามหน้าที่ที่กำหนด และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกฝ่าย/สำนักงาน รายงานตามแบบ รวมถึงให้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล สอบทานข้อมูล และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขกรณีพบกิจกรรมที่มีความเสี่ยง หรือมีแนวโน้มว่าการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามกฎหมาย โดยให้จัดทำรายงานเสนอผู้อำนวยการ และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)

-งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

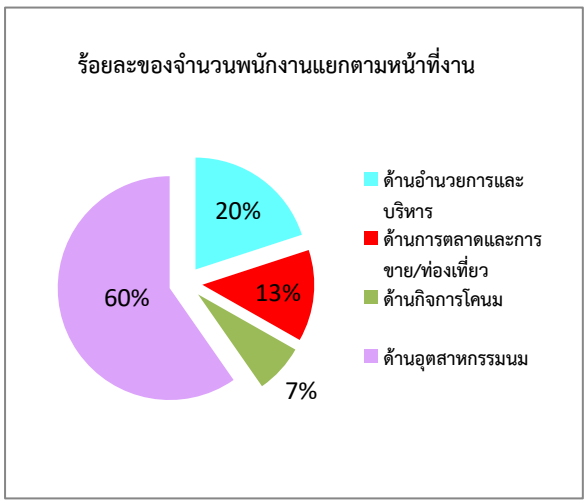
ส่วนที่ 3
สถานะภาพด้านอัตรากำลัง

3.1 โครงสร้างบุคลากร

อัตรากำลังขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ข้อมูลเดือนกุมภาพันธ์ 2568 จำนวนทั้งสิ้นมี 816 คน โดยมีสัดส่วนของพนักงานชาย-หญิง เป็นร้อยละ 51 และร้อยละ 49 ตามลำดับ (ข้อมูล ณ 28 กุมภาพันธ์ 2568)



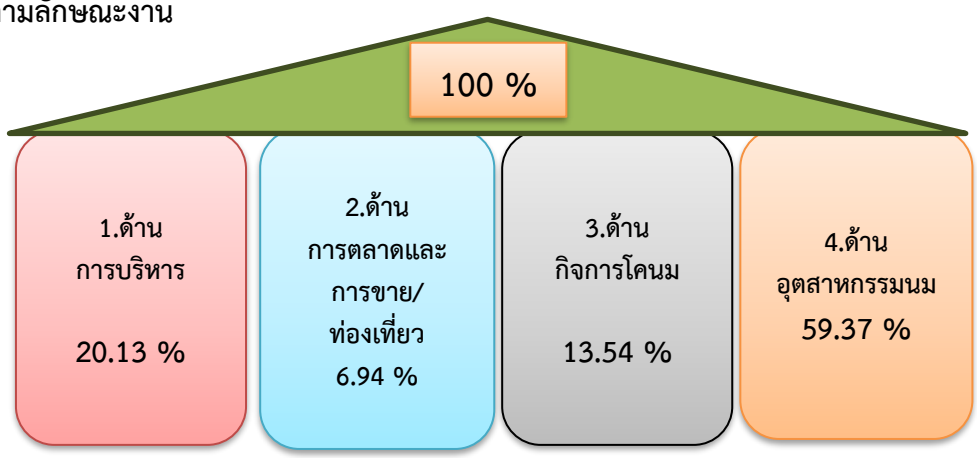
รูปที่ 1 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามเพศ



รูปที่ 2 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามหน้าที่

ด้าน	ฝ่าย/สำนัก	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านอำนวยการและบริหาร	ฝ่ายบริหาร	4	0.46
	ฝ่ายอำนวยการ	28	3.24
	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	12	1.38
	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	13	1.50
	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	12	1.38
	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	28	3.24
	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	32	3.70
	ฝ่ายพัสดุและบริการ	39	4.51
	กองเลขานุการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม	6	0.69
1.ด้านอำนวยการและบริหาร Total		**174**	**20.13**
2. ด้านการตลาดและการขาย/ท่องเที่ยว	ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร	26	3.01
	ฝ่ายการตลาดและการขาย	34	3.93
2.ด้านการตลาดและการท่องเที่ยวTotal		**60**	**6.94**
3. ด้านกิจการโคนม	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม	63	7.29
	ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	54	6.25
3.ด้านกิจการโคนม Total		**117**	**13.54**
4. ด้านอุตสาหกรรมนม	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง	222	25.69
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคใต้	106	12.27
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	87	10.07
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนล่าง	61	7.06
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบน	37	4.28
4.ด้านอุตสาหกรรมนม Total		**513**	**59.37**
โดยรวม		**864**	**100**

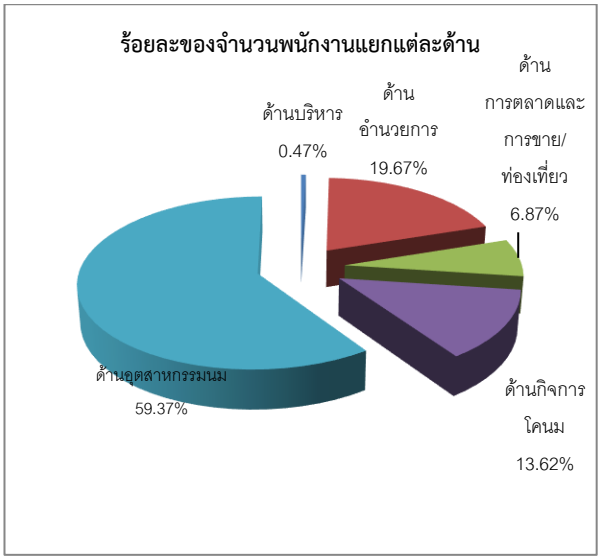
3.2 อัตรากำลังตามลักษณะงาน



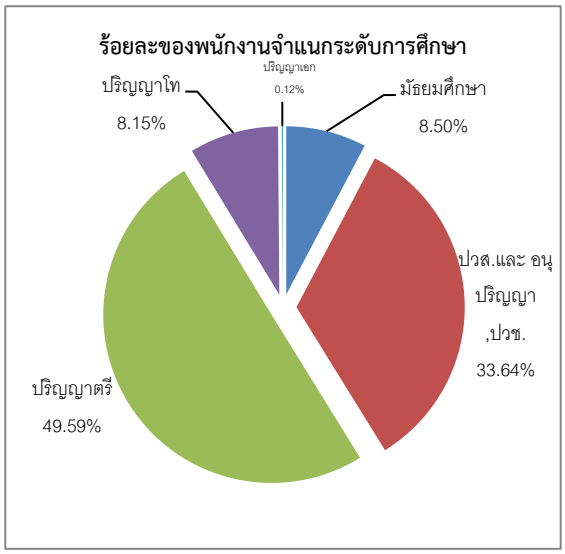
3.3 โครงสร้างการศึกษา

จำนวนพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษาของพนักงาน อ.ส.ค.ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 49.59 รองลงมาเป็นระดับ ปวช./ปวส./อนุปริญญา ร้อยละ 33.64 ถัดมาคือ จบการศึกษาต่ำกว่าร้อยละ 8.5 และจบปริญญาโท ร้อยละ 8.15 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 0.12 ตามลำดับ(ข้อมูล ณ 28 กุมภาพันธ์ 2568)



รูป: ร้อยละพนักงานแต่ละด้าน



รูป: ร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

ตารางแสดงจำนวนของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา

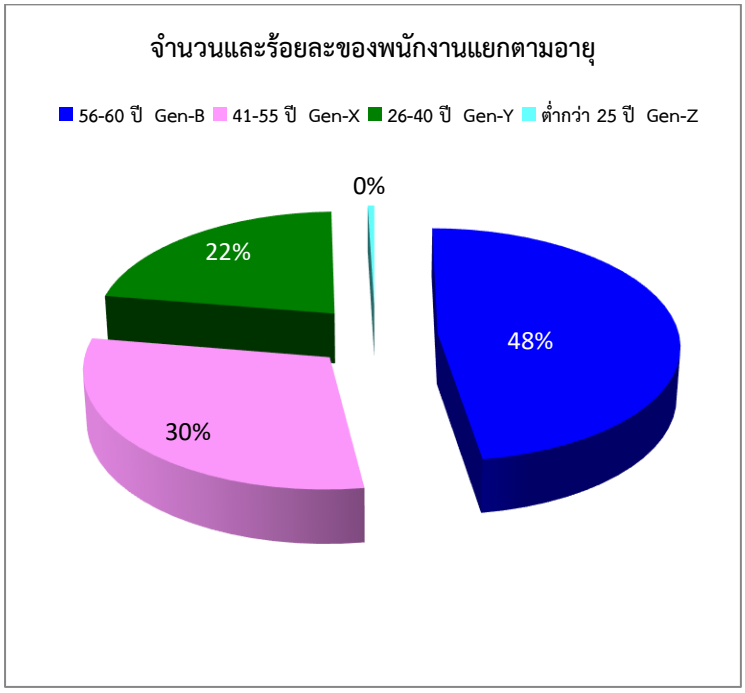
พันธกิจหน่วยงาน	รวม	มัธยมศึกษา	ปวส.และ อนุปริญญา,ปวช.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
1.ด้านบริหาร	4	0	2	2	0	0
1.ด้านอำนวยการ	159	8	30	97	24	0
2.ด้านการตลาดและการขาย/ท่องเที่ยว	58	1	8	39	10	0
3.ด้านกิจการโคนม	108	9	33	55	10	1
4.ด้านอุตสาหกรรมนม	487	45	202	216	24	0
รวม	816	63	275	409	68	1

รูป :ตารางแสดงจำนวนของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา

ตารางแสดงจำนวนพนักงานของแต่ละฝ่าย/สำนักและร้อยละของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา

สาย	ฝ่าย/สำนัก	มัธยมศึกษา	ปวส.และต่ำกว่า ปริญญา,ปวช.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม	ร้อยละ
1.ด้านอำนวยการและบริหาร	ฝ่ายบริหาร			2	2		4	0.49
	ฝ่ายอำนวยการ		2	19	5		26	3.19
	ฝ่ายตรวจสอบภายใน		3	8	1		12	1.47
	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์		0	8	4		12	1.47
	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล		0	9	3		12	1.47
	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์		5	14	6		25	3.06
	ฝ่ายบัญชีและการเงิน		6	21	2		29	3.55
	ฝ่ายพัสดุและบริการ	8	13	14	2		37	4.53
	กองเลขานุการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม		1	4	1		6	0.74
1.ด้านอำนวยการและบริหาร Total		**8**	**30**	**97**	**24**	**0**	**159**	**19.49**
2.ด้านการตลาดและการขาย/ท่องเที่ยว	ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร	1	6	15	2		24	2.94
	ฝ่ายการตลาดและการขาย	0	2	24	8		34	4.17
2.ด้านการตลาดและการขาย/ท่องเที่ยว Total		**1**	**8**	**39**	**10**	**0**	**58**	**7.11**
3.ด้านกิจการโคนม	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม	5	19	26	9	1	60	7.35
	ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	4	14	29	1		48	5.88
3.ด้านกิจการโคนม Total		**9**	**33**	**55**	**10**	**1**	**108**	**13.24**
4.ด้านอุตสาหกรรมนม	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง	15	107	84	8		214	26.23
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคใต้	16	48	27	6		97	11.89
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	6	25	52	3		86	10.54
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนล่าง	1	14	37	4		56	6.86
	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบน	7	8	16	3		34	4.17
4.ด้านอุตสาหกรรมนม Total		**45**	**202**	**216**	**24**	**0**	**487**	**59.68**
โดยรวม		**63**	**273**	**409**	**70**	**1**	**816**	**100**

3.4 โครงสร้างอายุ



รูป: กราฟแสดงจำนวนและร้อยละของ

ข้อมูล ณ 28 กุมภาพันธ์ 2568

จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามอายุ

ช่วงอายุ	Genneration	จำนวน	ร้อยละ	อายุเฉลี่ย(ปี)
50-60 ปี	Gen-B	389	47.67	58
35-49 ปี	Gen-X	244	29.90	48
25-34 ปี	Gen-Y	179	21.94	33
ต่ำกว่า 25 ปี	Gen-Z	4	0.49	24
โดยรวม		**816**	**100**	**44**

รูป: ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามอายุ

3.5 จำนวนผู้เกษียณของ อ.ส.ค. (ปี 258 – 2577)

ปีเกษียณอายุ	ผู้เกษียณอายุ	ระดับ 6 ขึ้นไป	ระดับ 5	ระดับ 4 ลงมา
2568	54	10	12	32
2569	53	14	13	26
2570	55	19	14	22
2571	40	8	15	17
2572	43	11	14	18
2573	35	9	9	17
2574	22	6	8	8
2575	25	7	5	13
2576	25	11	8	6
2577	35	9	9	17

ตารางจำนวนผู้เกษียณของ อ.ส.ค. (ปี 2568 – 2577)

ส่วนที่ 4
ข้อมูลสำคัญประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566 – 2570 (สำหรับปี 2568)

การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567 ได้ดำเนินงานตามภารกิจขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล แผนงานที่สาคัญของ 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 (สำหรับปี 2568)
4.5 หลักเกณฑ์ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
4.6 นโยบายการบริหารทุนมนุษย์
4.7 แผนแม่บท/แผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ภายใน อ.ส.ค.
    1. แผนการตลาดและการขาย
    2. แผนตรวจสอบภายใน
    3. แผนแม่บทงานวิจัยและพัฒนา
    4. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)
    5. แผนDigital
    6. แผนความเสี่ยง
    7. แผนการจัดการความรู้ KM
    8. แผนนวัตกรรม IM
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 ตามหลักธรรมภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนระดับต่างๆ 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

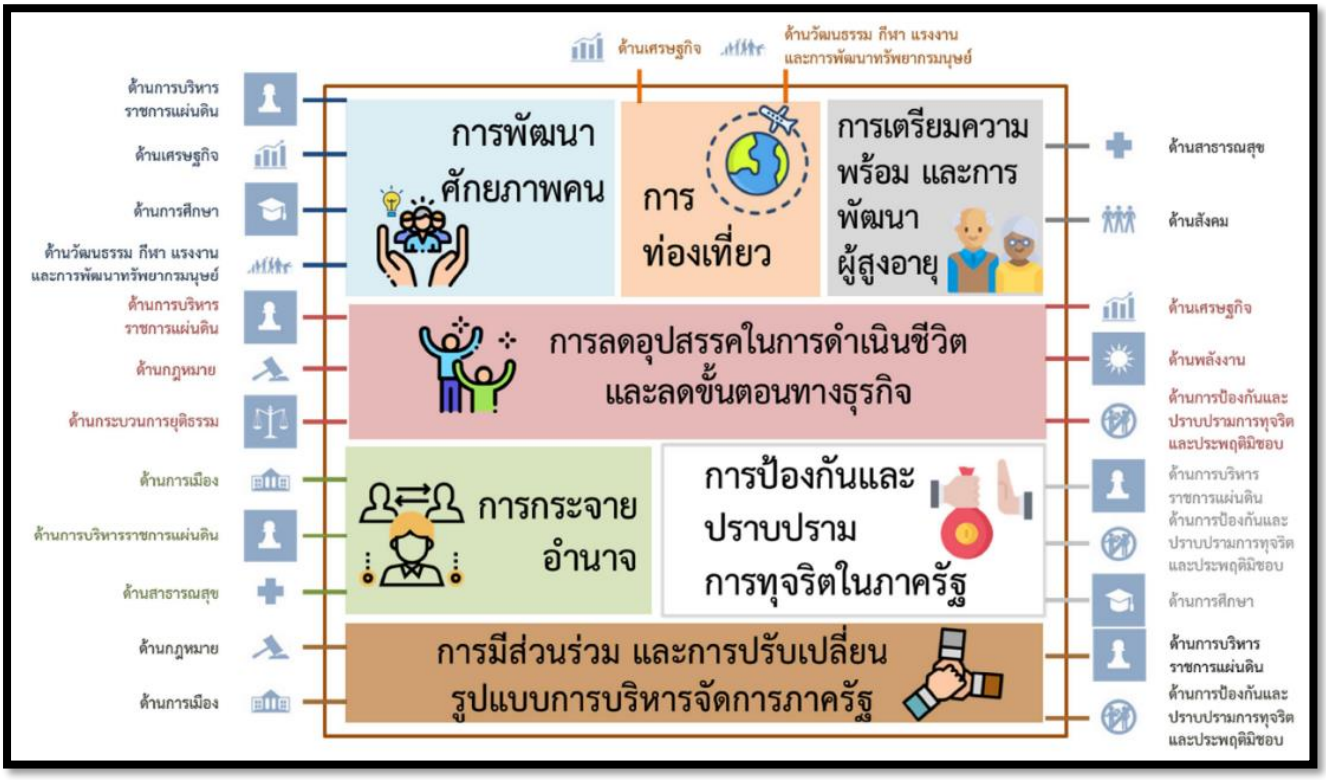
(5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ อ.ส.ค. คือ **ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** ในประเด็นหลัก **การเกษตรสร้างมูลค่า** โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพการผลิตทั้งเชิงปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร ประกอบด้วย (1) เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น (2) เกษตรปลอดภัย (3) เกษตรชีวภาพ (4) เกษตรแปรรูปและ (5) เกษตรอัจฉริยะ

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

4.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561 ประกาศใช้แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน และเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ได้มีการปรับปรุงแผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ได้แก่ แผนการปฏิรูปประเทศ**ด้านเศรษฐกิจ** มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ กระจายความเจริญและความเข้มแข็งของภาคสังคม และปรับบทบาท โครงสร้าง และกลไกสถาบันบริหารจัดการเศรษฐกิจของประเทศตามหลักแนวคิดการบริหารงานคุณภาพที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเด็นปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และลดความเหลื่อมล้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในกิจกรรมการสร้างเกษตรมูลค่าสูง



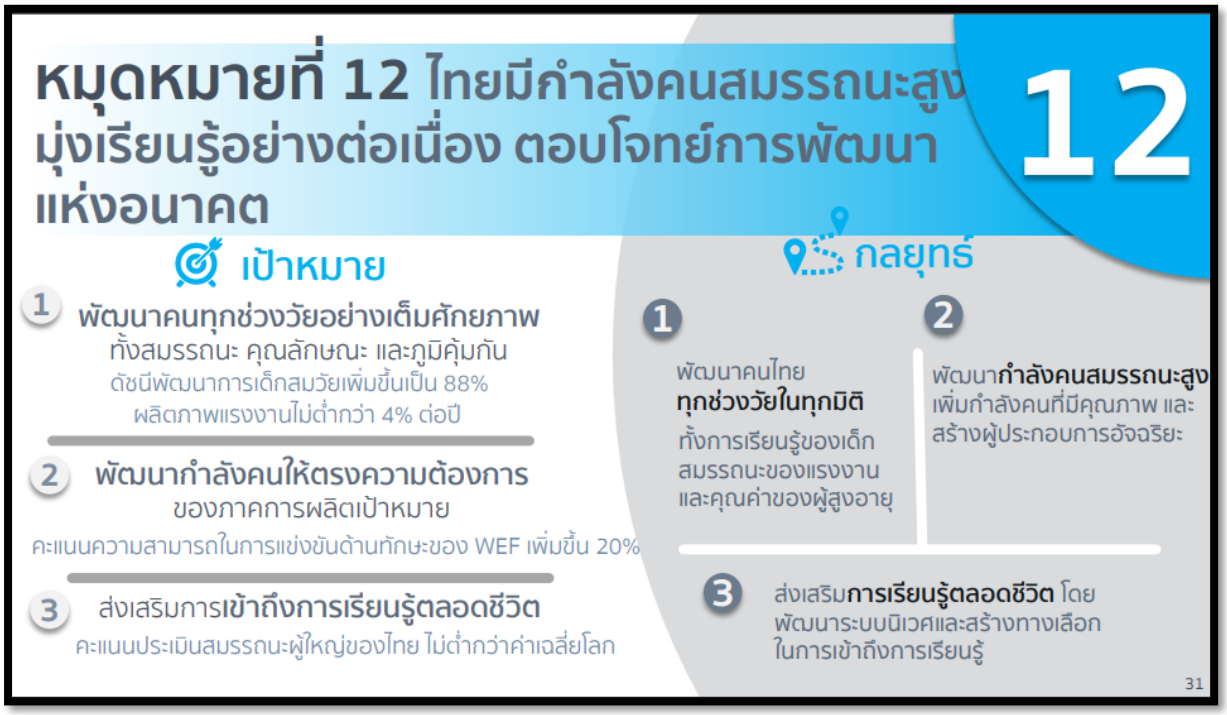
รูป :ผังแสดงแผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน

4.3 กรอบทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

มีจุดประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทย หรือ เปลี่ยนแปลงประเทศขนานใหญ่ ภายใต้แนวคิด “Resilience” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการลดความเปราะบาง สร้างความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวให้อยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ โดยสร้างภูมิคุ้มกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ประเทศสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยครอบคลุมตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก โดยการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมทั้งการปรับเปลี่ยนองคาพยพในมิติต่าง ๆ ให้เท่าทัน และสอดคล้องกับพลวัตและบริบทใหม่ของโลก และยังให้ความสำคัญกับ เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนทุกกลุ่ม และส่งต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีไปยังคนรุ่นต่อไป

การพลิกโฉมประเทศไทยในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีเป้าหมายหลักเพื่อพลิกโฉมประเทศไปสู่ “เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” ใน 4 องค์ประกอบ 13 หมุดหมาย โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ได้แก่ หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูป, พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการของภาคเกษตร และเพิ่มศักยภาพและบทบาทของผู้ประกอบการเกษตร

รูป :กรอบทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

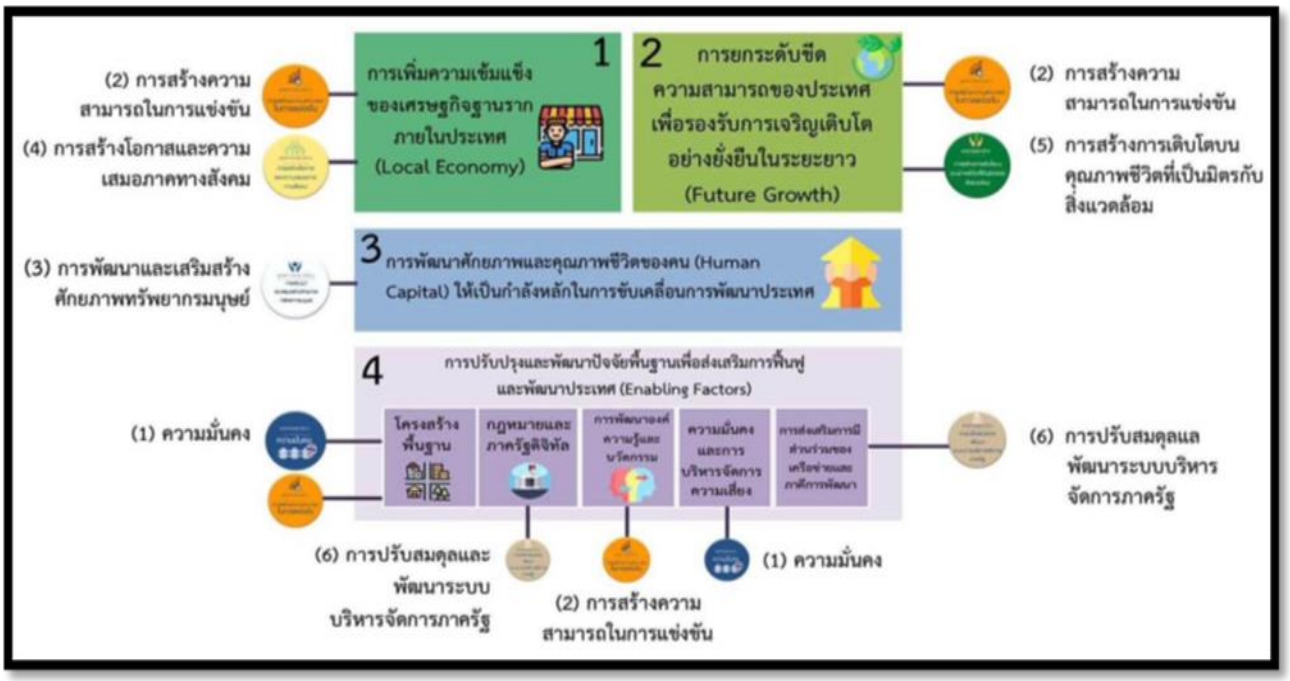


รูป :หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูงมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

รูป: จุดหมายปลายทางปี 2570

4.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง

คนสามารถยังชีพอยู่ได้มีงานทำ กลุ่มเปราะบางได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง สร้างอาชีพและกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น เศรษฐกิจประเทศฟื้นตัวเข้าสู่ภาวะปกติ และมีการวางรากฐานเพื่อรองรับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่ โดยได้ระบุประเด็นการพัฒนา 4 ประการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการฟื้นฟูและขับเคลื่อนประเทศให้สามารถ “ล้มแล้ว ลุกไว หรือ Resilience” โดยประเด็นการพัฒนาฯ ที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. บริบทการพัฒนาใหม่จากโควิด-19 มุ่งเน้นด้านการเตรียมความพร้อมของปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการยกระดับผลิตภาพการผลิต การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม พร้อมทั้งส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของเครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจหลักที่ประเทศไทยมีโอกาสและได้รับการวิเคราะห์แล้วว่ามีศักยภาพภายใต้ภูมิทัศน์ของเศรษฐกิจโลกแบบใหม่ที่จะปรับเปลี่ยนไปในประเด็น**การเกษตรมูลค่าสูง**



รูป: การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง

แนวนโยบายภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ

1) นโยบายรัฐบาล

ต้นเหตุส่วนหนึ่งของปัญหาภายในประเทศไทยมาจาก วิกฤติโควิด-19 การเปลี่ยนแปลงทางภูมิศาสตร์ สภาพอากาศสุดขั้ว (Extreme Weather) ความแตกแยกในสังคม ลักษณะของภาคอุตสาหกรรมไทย หนี้สินครัวเรือน การเข้าสู่สังคมสูงวัยสมบูรณ์ (Aged Society) กฎหมายที่ล้าสมัย อันนำมาสู่ปัญหา ความยากจน ความเหลื่อมล้ำ ความลำบาก รัฐบาลได้กำหนดนโยบายการแก้ไขปัญหาต่างๆเหล่านี้ โดย แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

นโยบายระยะสั้น กระตุ้นเศรษฐกิจ เร่งแก้ไขปัญหาเร่งด่วน

- กระตุ้นเศรษฐกิจด้วยนโยบายเติมเงิน 10,000 บาทผ่าน Digital Wallet
- แก้ปัญหาหนี้สินภาคครัวเรือน
- ลดภาระค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน
- ผลักดันการท่องเที่ยว
- แก้ปัญหารัฐธรรมนูญ
- ฟื้นฟูหลักนิติธรรม (Rule of Law)

นโยบายระยะกลางและระยะยาว สร้างรายได้ ลดรายจ่าย ขยายโอกาส ลดความเหลื่อมล้ำสร้างคุณภาพชีวิต

- **สร้างรายได้**

การทูตเชิงรุก เจรจาการค้า ยกระดับหนังสือเดินทางไทย
ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่
Matching Fund เพื่อร่วมลงทุนใน Start up
พัฒนาเศรษฐกิจการค้าชายแดน
ตลาดนำนวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้ ในภาคเกษตร ปศุสัตว์และประมง

- **ขยายโอกาส**

เร่งดำเนินการให้ประชาชนมีสิทธิในที่ดินทำกิน
ยกเลิกกฎหมายที่ไม่จำเป็น เปลี่ยนเป็นรัฐสนับสนุน
บริหารในรูปแบบของการกระจายอำนาจ
เปิดรับแรงงานและผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ
สนับสนุน Soft Power และกีฬา

2) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (สาขาเกษตร)

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำ หนดแนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ในสาขาเกษตร ได้แก่ การเพิ่มมูลค่าและขีดความสามารถการแข่งขันทางการเกษตร โดยเสริมสร้างศักยภาพด้านการผลิตและตลาดสินค้าเกษตร เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกรและชุมชนรวมถึงสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความยั่งยืน โดยการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาด โดยการวิจัยและพัฒนาและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่ม ผลิตภาพการผลิต (Productivity) และการแปรรูปผลผลิต รวมทั้งการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร โดยสร้างความร ร่วมมือกับพันธมิตรภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนส่งเสริมศักยภาพของเกษตรกรและอุตสาหกรรม ในภาพรวม

การดำเนินการภายใต้ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร (รัฐวิสาหกิจ)

เพื่อให้การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรสามารถบรรลุทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจตามหมุดหมายหลักและสนับสนุน จึงขอให้รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรดำเนินการ ดังนี้

1.ร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อเป็นการส่งเสริมสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร และให้การบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพและลดความทับซ้อนระหว่างกัน โดยปรับปรุงให้การด าเนินงานมีความเชื่อมต่อและส่งเสริมซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

2.นำโมเดลเศรษฐกิจ BCG มาใช้ในการส่งเสริมเกษตรกรและพัฒนาสินค้าเกษตร ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ในการสร้างมูลค่าสินค้าเกษตร

3.เร่งแก้ไขปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งบริหารทรัพย์สินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและใช้ประโยชน์จากโครงการที่ลงทุนไปให้คุ้มค่าอาทิ โครงการปรับปรุงสุขอนามัยท่าเทียบเรือประมงระนองของ อสป. เป็นต้น

4.ดำเนินการตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมาย

5.ดำเนินการการลงทุนโครงการต่างๆ ภายใต้แนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามแผน พร้อมทั้งเพิ่มสัดส่วนการใช้แหล่งเงินทุนทางเลือกในการลงทุนโครงการต่างๆ

6.ในการบูรณาการระหว ่างรัฐวิสาหกิจแต ่ละแห ่งนั้น รัฐวิสาหกิจอาจพิจารณาแนวทางความร่วมมือระหว่างกันโดยอาจเป็นความร่วมมือในการผลักดันการด าเนินงานหรือการให้ความช่วยเหลือรัฐวิสาหกิจอื่นที่ขาดความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ

4.5 แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)

ในปีงบประมาณ 2568 อ.ส.ค. ได้มีการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของ อ.ส.ค ทุกด้าน ซึ่งมีประเด็นความต้องการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ที่จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ในครั้งนี้ ได้แก่

วิสัยทัศน์

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”
Dairy Industrial Development for a Better Life

และมีตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดังนี้

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

พันธกิจของ อ.ส.ค.

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

ค่านิยม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ได้แก่

S – Smart Farming เกษตรโคนมอัจฉริยะ

M – Mastery Innovation นวัตกรรมการเรียนรู้

A – Altruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ

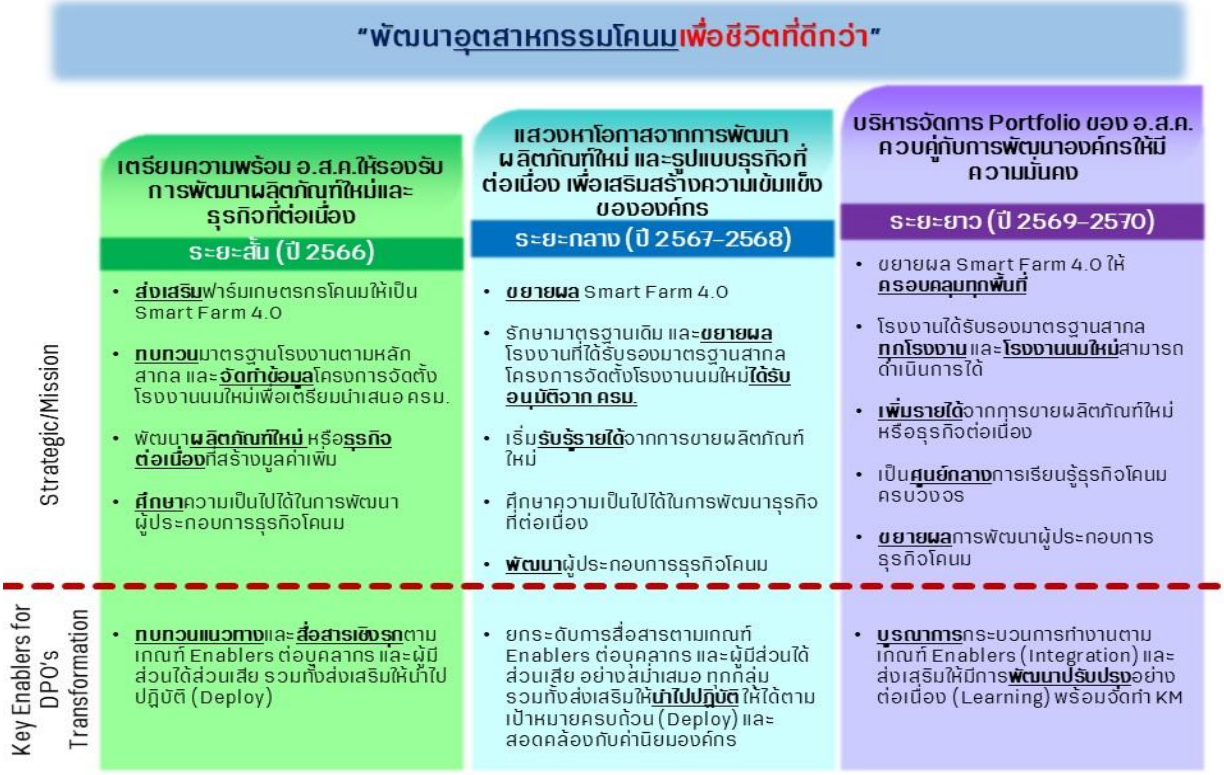
R – Respect family value & Seniority คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ

T – Thailand Well-being & Business Intelligence คณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ

G – Governance ธรรมาภิบาล

วัฒนธรรมองค์กร SMARTG

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) และกลยุทธ์

SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

กลยุทธ์ P1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farm

กลยุทธ์ P5 บริหาร Supply Chain (New)

กลยุทธ์ C3 ความมั่นคงของอุตสาหกรรมโคนม (New)

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ P2 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity) (New)

SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

กลยุทธ์ C1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า

กลยุทธ์ C2 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและรูปแบบการทำตลาดที่หลากหลาย ผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่ (Edit)

SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ L1 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์ L2 พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะด้าน โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง

SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

กลยุทธ์ L3 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก

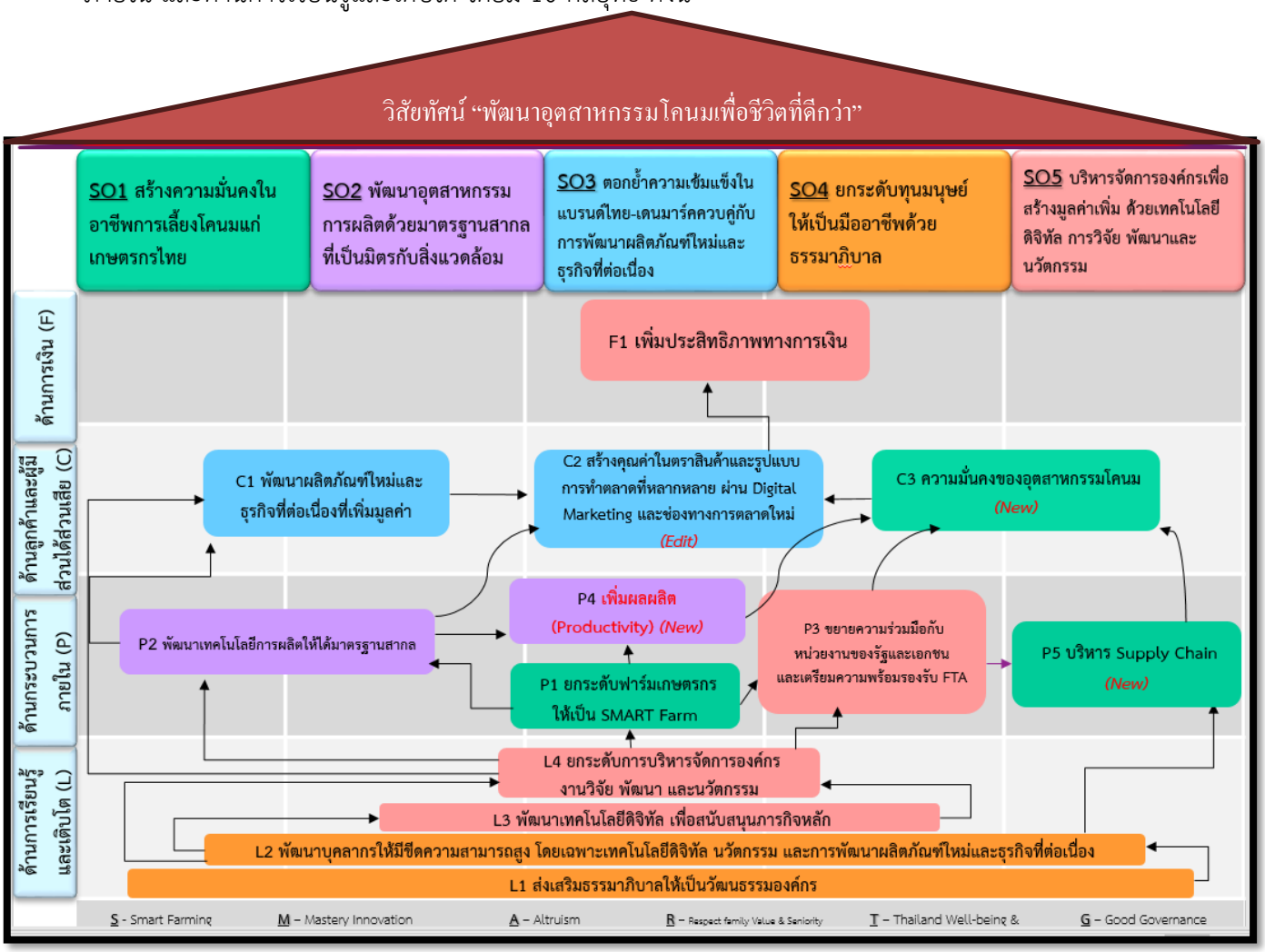
กลยุทธ์ L4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

กลยุทธ์ P3 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน และเตรียมความพร้อมรองรับ FTA

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

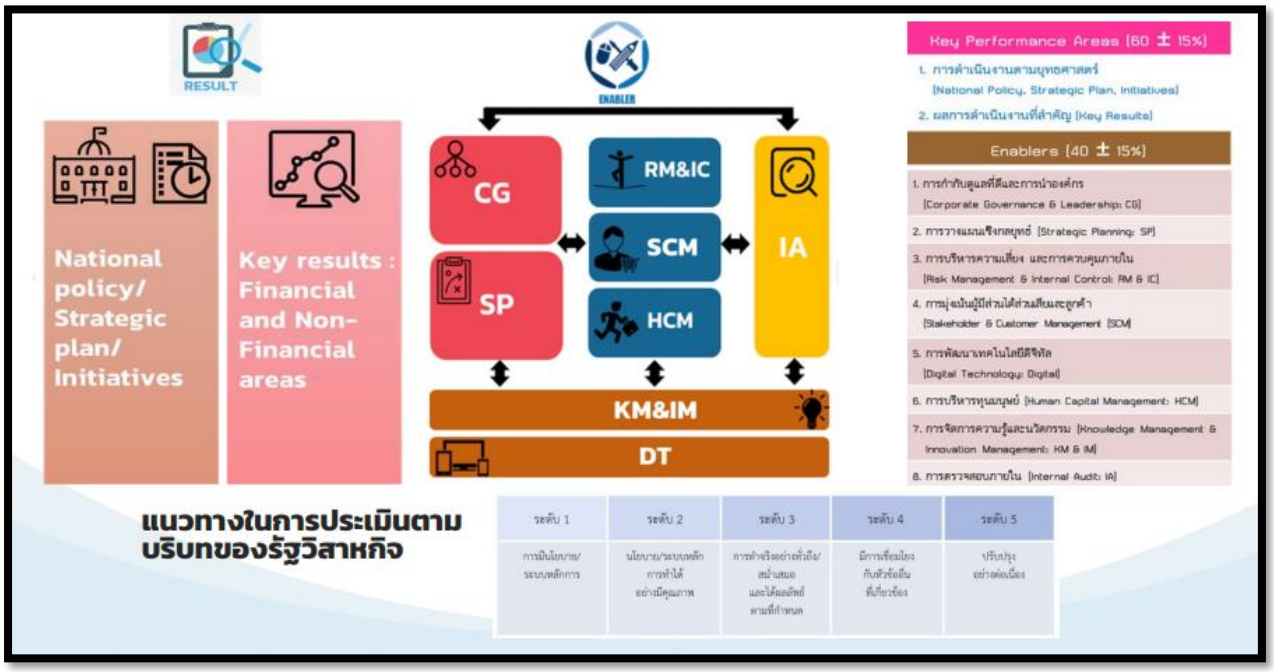


รูป : แผนที่กลยุทธ์(Strategy Map)

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

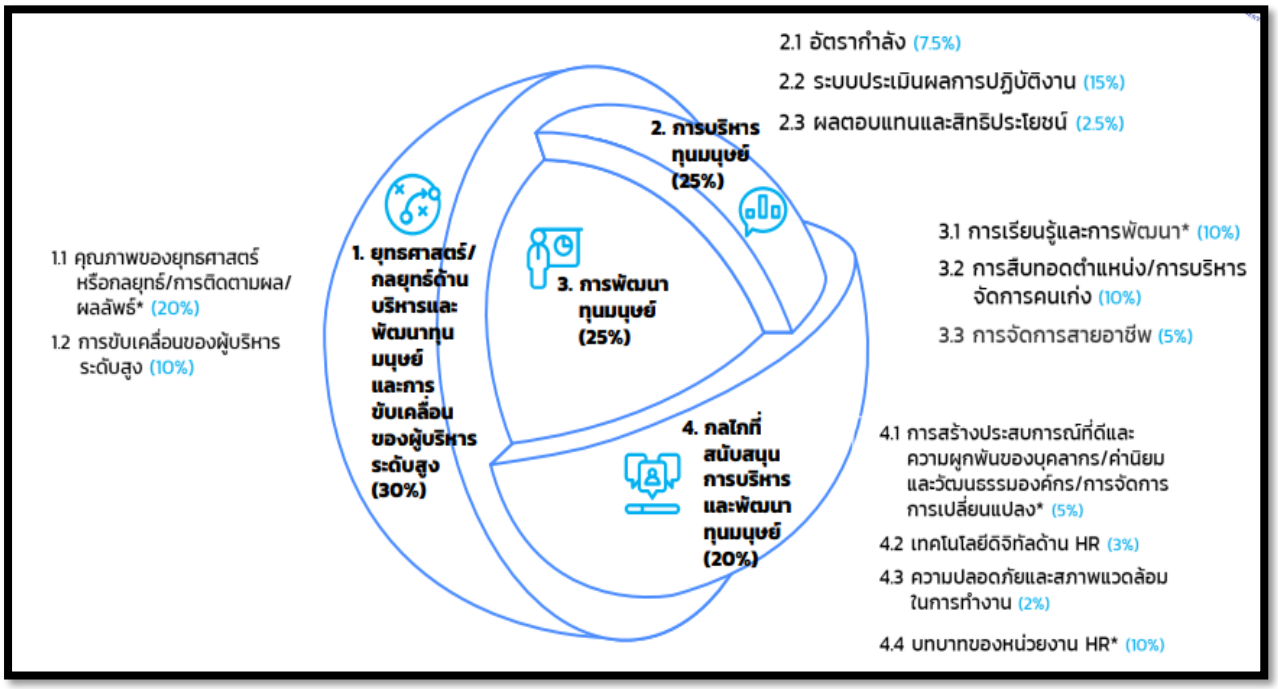
มีการนำระบบการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ มาใช้ในการประเมินผล โดย อ.ส.ค จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้ง ๘ ด้าน ในการบริหารจัดการ

กรอบการประเมินสำหรับระบบประเมินใหม่



รูป: กรอบการประเมินสำหรับระบบประเมินใหม่

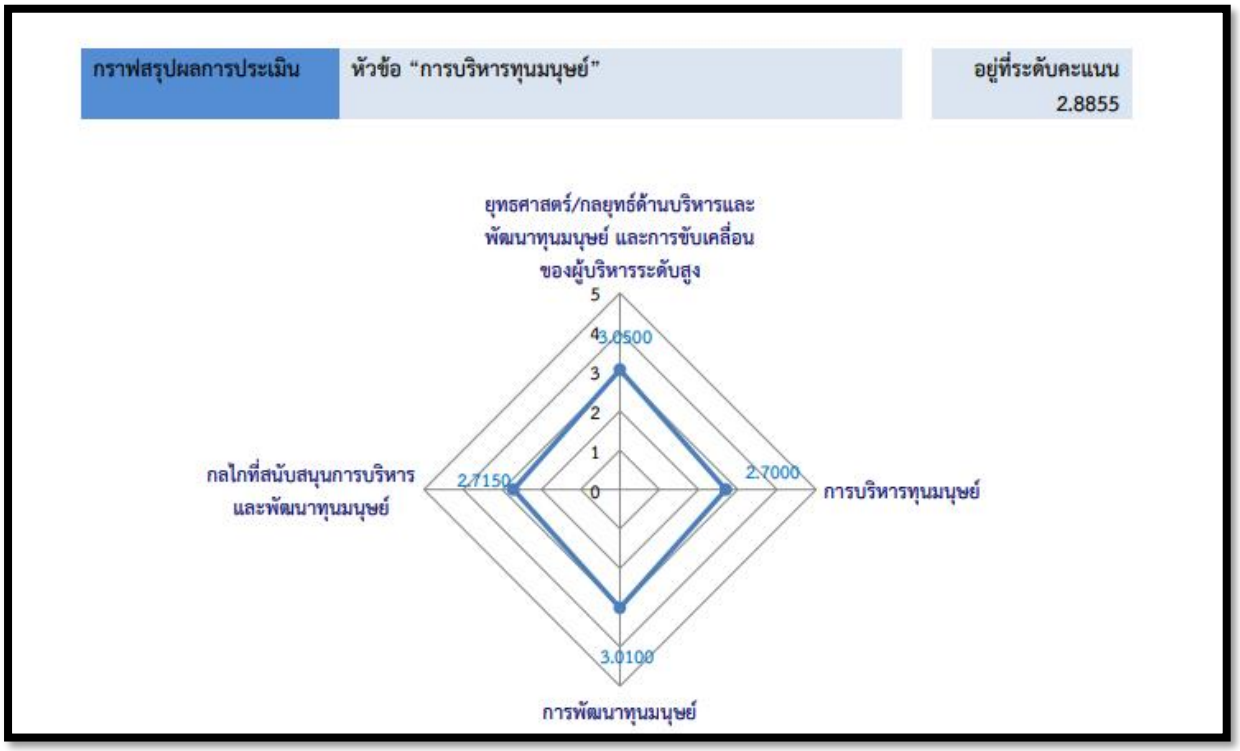
องค์ประกอบการประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Humman Capital Management)



รูป : องค์ประกอบการประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์

4.7 ผลคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจของ อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2567

ผลคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2567



รูป:สรุปผลคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์ อ.ส.ค

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของผู้บริหารสูง

อ.ส.ค. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ รวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมทั้งมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ รวมถึงเริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR อย่างไรก็ตาม อ.ส.ค. ควรมีการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร

2. การบริหารทุนมนุษย์

อ.ส.ค. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้น โดยวิเคราะห์จากภาระงาน (Workload) ของแต่ละ ส่วนงาน อย่างไรก็ตาม ไม่พบการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาว จึงยังไม่ชัดเจนว่ามีการนำปัจจัย การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร มาเป็นปัจจัยนำเข้า ในการวางแผนอัตรากำลัง เช่น การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจาก การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงไม่พบกระบวนการสรรหาคัดเลือก ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการที่เป็นระบบ อ.ส.ค. มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบ โครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน อย่างไรก็ตาม อ.ส.ค. ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการ

พัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับ ความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร อ.ส.ค. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ มีหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยให้หน่วยงาน ต่าง ๆ นำไปกำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้สอดคล้อง กับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) และการให้ผลตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน อย่างไรก็ตาม อ.ส.ค.ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน ของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึง มีการสอบทานคุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากร ให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3. การพัฒนาทุนมนุษย์

อ.ส.ค. มีการทบทวนสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร เพื่อนำไปวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) รวมถึงมีการพัฒนา ผู้นำ (Leadership development) ในทุกระดับ อย่างไรก็ตาม ไม่พบการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร อีกทั้งไม่พบการประเมินประสิทธิผล ของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือ จากการฝึกอบรม แม้ว่าจะมีการทบทวนสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) อย่างไรก็ตาม ไพ่พบสมรรถนะที่จะช่วยในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตาม Strategic Positioning ในแต่ละปี เช่น สมรรถนะด้านการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของการผลิตน้ำนมวัว สมรรถนะที่จะช่วยทำให้เกิดการออกแบบและผลิตสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจต่อเนื่อง นอกจากนี้ ไม่พบการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่ครอบคลุมรูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และไม่พบการกำหนดผลลัพธ์ (End results) ของการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ที่สะท้อนได้ถึง ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Competitive Advantage) อ.ส.ค. มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) โดยมีการกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) รวมถึงมีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) โดยมีการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การจัดทำแผนพัฒ นาคนเก่ง (Individual Development Plan) และการจัดทำเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างไรก็ตาม อ.ส.ค. ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงอยู่เสม

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

อ.ส.ค. มีการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) โดยมีการประเมินระดับ ความผูกพัน และการนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมถึงมีการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ และการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิด เป็นวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งมีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบ บริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบกำหนดปัจจัย ด้านความผูกพันของบุคลากร และการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังไม่พบ การวิเคราะห์ Employee Persona ของการทำ Employee Experience และการวิเคราะห์ Pain Point ของประสบการณ์ ของบุคลากรตลอดวงจรชีวิตของบุคลากรในทุกๆ Touch Point อ.ส.ค. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR

analysis & analytics) เพื่อการ ตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาเครื่องมือ/ Platform/Application/ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR อ.ส.ค. มีการจัดทำแผนงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนด ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน นอกจากนี้ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และมีการประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่าง ในการปรับปรุงและพัฒนา อีกทั้งมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนัก และสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ไม่พบความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานหรือระบบงานที่สำคัญและการใช้ ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อ.ส.ค. มีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงาน ด้าน HR รวมถึง ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือกับสายงาน HR นอกจากนี้ สายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR อย่างไรก็ตาม สายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานให้เป็นเชิงรุกและเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึง การพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้ง ควรมีการกำหนด แนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

4.8 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 อันจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จยั่งยืนต่อไป

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 โดยจัดโครการนวัตกรรมประจำหน่วยงาน ซึ่งเป็นการประกวดผลงานความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และเพื่อเป็นการพัฒนาพนักงานที่เข้าร่วมโครงการให้มีความรู้ความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นรูปธรรมและสัมฤทธิ์ผล สามารถนำผลงานมาใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

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

1. แผนการตลาดและการขาย
2. แผนตรวจสอบภายใน
3. แผนแม่บทงานวิจัยและพัฒนา
4. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)
5. แผนDigital
6. แผนความเสี่ยง
7. แผนการจัดการความรู้ KM
8. แผนนวัตกรรม IM

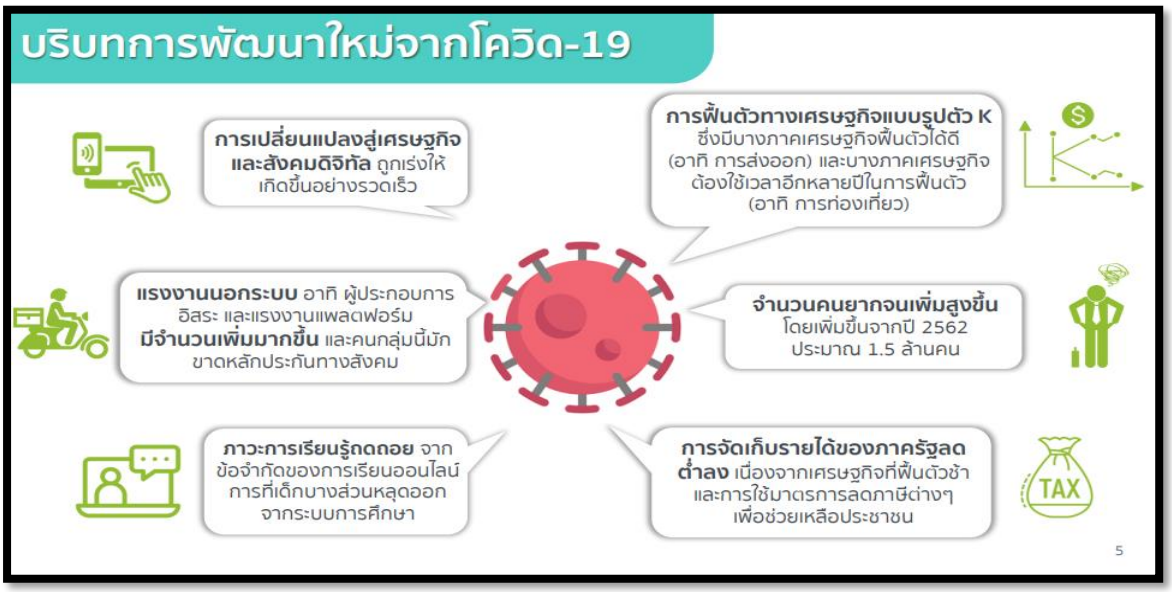
4.10 แนวทางการบริหารงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ภายในสถานการณ์โควิด 19

เนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรน่า 2019 ส่งผลกระทบต่อองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ในด้านการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

1. ด้านการสรรหา การสอบคัดเลือกพนักงานภายนอก ตามแนวทางการปฏิบัติจะต้องมีการสอบคัดเลือกโดยจัดสถานที่สอบให้กับผู้สมัครสอบ แนวทางการแก้ไขเมื่อเกิดสถานการณ์ไวรัสระบาด ได้มีการตั้งจุดคัดกรองและเว้นระยะห่างของโต๊ะสอบสำหรับผู้เข้าสอบ

2. ด้านการรายตัวสำหรับผู้ผ่านการคัดเลือก เมื่อผู้สมัครสอบสอบผ่านแล้วจะต้องมารายงานตัวกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับ แนวทางการแก้ไขเมื่อเกิดสถานการณ์ไวรัสระบาด

3. ด้านการอบรมพัฒนา แนวทางการแก้ไข มีการอบรมออนไลน์ ได้มีการตั้งจุดคัดกรอง และเว้นระยะห่างของผู้เข้าร่วมอบรมอย่างเคร่งครัด รวมถึงจัดในสถานที่ถ่ายเทได้ดี



4.10 การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์

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

ประเด็นของแผนวิสาหกิจ	ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานภาพในปัจจุบัน (ปีงบประมาณ 2567)	ความแตกต่าง(GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
แสวงหาโอกาสจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และรูปแบบธุรกิจที่ต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร	1. ยกระดับบทบาท HR ให้เป็น HR Consultant	-มีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กรให้มีทักษะในงานด้าน HR นอกจากนี้ยังมีการสร้างเครือข่ายภายนอกแลกเปลี่ยนองค์กความรู้ด้านต่างๆ และผู้บริหารให้การสนับสนุนงานด้าน HR -พัฒนาบุคล	-การพัฒนาทักษะในงานด้าน HR ยังไม่ครบทุกระดับในองค์กร -การนำเครื่องมือด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ยังไม่ครอบคลุม	กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร
	2. บูรณาการระบบ HCM กับระบบการบริหารจัดการองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อการขับเคลื่อน ภารกิจให้มีประสิทธิภาพ	-มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทั้งการเรียนรู้ภายในและภายนอก	-การใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้เกิดนวัตกรรมยังมีความซับซ้อน	กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร กลยุทธ์ 5 การบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม

การวิเคราะห์ทบทวนข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นในการทบทวน 2 : ข้อกำหนดด้าน HR ในเกณฑ์การประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานภาพในปัจจุบัน (ปีงบประมาณ 2567)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	-การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ -มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด กรอบเวลาและผู้รับผิดชอบ รวมถึงเริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนแผน	-ควรมีการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการทำงานกัน	กลยุทธ์ 5 พัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร
2. บริหารทุนมนุษย์	-มีการจัดทำแผนอัตรากำลังและแผนสรรหา -มีการดำเนินการวิเคราะห์อัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงาน โดยใช้เครื่องมือ work flow -มีการสำรวจความคิดเห็น และกำหนดแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ -มีการกำหนดระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางการประเมินผล และรอบระยะเวลาการประเมินที่ชัดเจน	-ไม่พบการจัดทำแผนระยะยาว มาเป็นปัจจัยในการวางแผนอัตรากำลัง -ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผลตอบแทน -ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	กลยุทธ์ 1.ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร
3. พัฒนาทุนมนุษย์	-มีการกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากร -มีการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรภายใน	-ควรมีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆที่ -สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่ครอบคลุมรูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ	กลยุทธ์ 2. ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร Core Competency กลยุทธ์ 5. พัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานภาพในปัจจุบัน (ปีงบประมาณ 2567)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
	-มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งโดยมีการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง และการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	-ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแห่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	
4.สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	-มีการสำรวจความผูกพันองค์กรโดยมีการประเมินระดับความผูกพัน และการนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร รวมถึงมีการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ - มีระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล ที่ระบุข้อมูลส่วนบุคคลที่ชัดเจน ครบถ้วน	-ควรมีการดำเนินงานด้านการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบ - ไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis&Analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR	กลยุทธ์ 4 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement) กลยุทธ์ 5 พัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานภาพในปัจจุบัน (ปีงบประมาณ 2567)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
	- มีการจัดทำแผนงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านสวัสดิภาพ และความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และมีการประเมินดัชนีเพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงพัฒนา อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความตระหนักและสร้างความรู้ความเข้าใจ	-ควรกำหนดดัชนีชี้วัดครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม รวมถึงความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญและการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆมาปรับปรุง	กลยุทธ์ 1. ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร

การวิเคราะห์ทบทวนข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประเด็นในการทบทวน 3 : ด้านนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

ประเด็นความจำเป็นด้านทุนมนุษย์	สถานภาพในปัจจุบัน (ปี 2567)	ความแตกต่าง (GAP)	กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุง
1. มุ่งมั่นในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์บนพื้นฐานของความแตกต่างของบุคลากร อ.ส.ค.	มีการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	-การส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมคลอบคลุมทุกสายงานหรือทุกหน่วยงาน แต่ยังไม่สามารถนำบางเรื่องมาต่อยอดได้	กลยุทธ์ 1.ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร
2. มุ่งเน้นมาตรฐานของกระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล	มีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ทำงานตามหลักธรรมาภิบาลในส่วนของการพัฒนาสมรรถนะหลัก(Core Competency) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	-	กลยุทธ์ 4. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)
3. มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม(Value added) กระบวนการร่วมคิดร่วมสร้าง	มีการดำเนินโครงการร่วมกัน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความสุขและความผูกพันต่อองค์กร และพัฒนาสมรรถนะหลัก(Core Competency)	-	กลยุทธ์ 2. ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร
4. มุ่งเน้นการนำเสนอกลยุทธ์การแก้ปัญหาด้านทุนมนุษย์ (Strategic HCM Solutions)	การดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	-การส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมคลอบคลุมทุกสายงานหรือทุกหน่วยงาน แต่ยังไม่สามารถนำบางเรื่องมาต่อยอดได้	กลยุทธ์ 5. พัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม
5. มุ่งมั่นสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG	แนงทางปฏิบัติยังยังไม่คลอบคลุมทุกสายงาน ตามแนวทาง SMARTG	กลยุทธ์ 4. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)

ส่วนที่ 5
การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านทุนมนุษย์

5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน(S กับ W) และปัจจัยภายนอก(O กับ T) ที่มีผลกระทบด้านการบริหารทุนมนุษย์

จุดแข็ง (Strength)

S1 เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการ พัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้สมัยใหม่และ นวัตกรรม ***(S4 องค์กร)*** **(Edit)**

S2 มีการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองธุรกิจขององค์กรได้

S3 มีการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ทำให้สามารถตอบสนองการดำเนินงานกับทุกส่วนงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

S4 ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร

จุดอ่อน(Weaknesses)

W1 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรับรองการทำ Digital Marketing รวมทั้งรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่แบบมืออาชีพ และการทำงานด้านนวัตกรรม **(Edit) (W5 องค์กร)**

W2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะหลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์ การ พัฒนาธุรกิจใหม่ที่ต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยี งานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร **(Edit) (W6 องค์กร)**

W3 บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้าน HR

W4 งานด้านทรัพยากรบุคคลขาดการขับเคลื่อนเพื่อสนับสนุนการต่อยอดด้านนวัตกรรม

SWOT

โอกาส (Opportunities)

O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น ทำให้มีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลใน การพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้น***(O5 องค์กร)***(Edit)

O2 อ.ส.ค.มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ **(O6 องค์กร)**

O3 เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการ ดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อ การขับเคลื่อนนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

O4 การเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อุปสรรค (Threats)

T1 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์และผลผลิตของแม่โคนม *(Edit) (T7 องค์กร)*

T2 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็วทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

5.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ด้านจุดแข็ง(Strength) ร่วมกับโอกาส (Opportunity):SA

จุดแข็ง (Strength)

S1 เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการ พัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้สมัยใหม่และนวัตกรรม ***(S4 องค์กร)*** **(Edit)**

S2 มีการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองธุรกิจขององค์กรได้

S3 มีการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ทำให้สามารถตอบสนองการดำเนินงานกับทุกส่วนงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

S4 ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร

โอกาส (Opportunities)

O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น ทำให้มีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลใน การพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้น***(O5 องค์กร)***(Edit)

O2 อ.ส.ค.มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ **(O6 องค์กร)**

O3 เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการ ดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อ การขับเคลื่อนนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

O4 การเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

SA1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้**และการถ่ายทอด องค์ความรู้**ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมการพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมโคนม โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ในด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะ กลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพและคุณภาพสินค้า รวมทั้ง ผู้สูงอายุ เพื่อเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยและ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร **(SA2 องค์กร)**

SA2 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรซึ่งเป็นน้ำนมดิบจากธรรมชาติและเป็นตราสินค้าไทย – เดนมาร์ค เป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ และเชื่อมั่นในเรื่องคุณประโยชน์ที่ดี ต่อสุขภาพ **(CC1+CC2 องค์กร)**

SA3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่องที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน **(CC3 องค์กร)**

SA4 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้ความร่วมมือในการใช้เทคโนโลยีใหม่เข้ามาพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ **(S2+S3+O1+O2)**

SA5 ระบบงานด้านทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนา สามารถตอบสนองการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบกับนโยบายภาครัฐสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาระบบงานด้านทุนมนุษย์ **(S1+O4)**

5.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ด้านจุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับอุปสรรค (Threat):SC

จุดอ่อน(Weaknesses)

W1 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรับรองการทำ Digital Marketing รวมทั้งรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่ แบบมืออาชีพ และการทำงานด้านนวัตกรรม **(Edit) (W5 องค์กร)**

W2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะหลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์ การ พัฒนาธุรกิจใหม่ที่ต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยี งานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร **(Edit) (W6 องค์กร)**

W3 บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้าน HR

W4 งานด้านทรัพยากรบุคคลขาดการขับเคลื่อนเพื่อสนับสนุนการต่อยอดด้านนวัตกรรม

อุปสรรค (Threats)

T1 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์และผลผลิตของแม่โคนม *(Edit) (T7 องค์กร)*

T2 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็วทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

SC1 ระบบขาดการเชื่อมโยงข้อมูลภายในทุกภาคส่วน อีกทั้ง โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากรยังมีทักษะที่ยังไม่ สามารถรองรับรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่ ทำให้การ พัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงต่อความต้องการ ของลูกค้าค่อนข้างน้อย (SC3องค์กร) (Edit)

SC2 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้าน HR ให้มีประสิทธิภาพ และรองรับการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคต (W3+W4+T2)

5.4 สรุปกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix

สรุปกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix

SA

SA1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้**และการถ่ายทอดองค์ความรู้**ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมการพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมโคนม โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ในด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะ กลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพและคุณภาพสินค้า รวมทั้ง ผู้สูงอายุ เพื่อเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยและ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร **(SA2 องค์กร)**

SA2 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรซึ่งเป็นน้ำนมดิบจากธรรมชาติและเป็นตราสินค้าไทย – เดนมาร์ค เป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ และเชื่อมั่นในเรื่องคุณประโยชน์ที่ดี ต่อสุขภาพ **(CC1+CC2 องค์กร)**

SA3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่องที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน **(CC3 องค์กร)**

SA4 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนให้ความร่วมมือในการใช้เทคโนโลยีใหม่เข้ามาพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ **(S2+S3+O1+O2)**

SA5 ระบบงานด้านทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนาสามารถตอบสนองการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบกับนโยบายภาครัฐสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาระบบงานด้านทุนมนุษย์ **(S1+O4)**

SC

SC1 ระบบขาดการเชื่อมโยงข้อมูลภายในทุกภาคส่วน อีกทั้ง โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากรยังมีทักษะที่ยังไม่ สามารถรองรับรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่ ทำให้การ พัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงต่อความต้องการ ของลูกค้าค่อนข้างน้อย **(SC3องค์กร) (Edit)**

SC2 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้าน HR ให้มีประสิทธิภาพ และรองรับการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคต **(W3+W4+T2)**

5.5 ตารางผลการสังเคราะห์กลยุทธ์ด้าน HR จากการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix

กลยุทธ์ SA

SA1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้**และการถ่ายทอด องค์ความรู้**ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะ กลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพและคุณภาพสินค้า รวมทั้ง ผู้สูงอายุ เพื่อเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทย และ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร **(SA2 องค์กร)**

SA2 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรซึ่งเป็นน้ำนมดิบจากธรรมชาติและเป็นตราสินค้าไทย – เดนมาร์ค เป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคไว้วางใจและเชื่อมั่นในเรื่องคุณประโยชน์ที่ดี ต่อสุขภาพ **(CC1+CC2 องค์กร)**

SA3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่องที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน **(CC3 องค์กร)**

SA4 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้ความร่วมมือในการใช้เทคโนโลยีใหม่เข้ามาพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ **(S2+S3+O1+O2)**

SA5 ระบบงานด้านทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนา สามารถตอบสนองการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบกับนโยบายภาครัฐสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาระบบงานด้านทุนมนุษย์ **(S1+O4)**

กลยุทธ์ SC

SC1 ระบบขาดการเชื่อมโยงข้อมูลภายในทุกภาคส่วน อีกทั้ง โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากรยังมีทักษะที่ยังไม่ สามารถรองรับรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่ ทำให้การ พัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงต่อความต้องการ ของลูกค้าค่อนข้างน้อย **(SC3องค์กร) (Edit)**

SC2 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้าน HR ให้มีประสิทธิภาพ และรองรับการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคต **(W3+W4+T2)**

HCM SO

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 เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการ พัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้สมัยใหม่และนวัตกรรม ***(S4 องค์กร)*** **(Edit)**	-ใช้ผลการวิเคราะห์ของ (S4 องค์กร)
	S2 มีการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองธุรกิจขององค์กรได้	-การอบรมกลุ่ม Talent และ Successcer
	S3 มีการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ทำให้สามารถตอบสนองการดำเนินงานกับทุกส่วนงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร	-ระบบ E-HR
	S4 ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร	-การประชุมคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง -KPI องค์กร KPI หน่วยงาน
จุดอ่อน	W1 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรับรองการทำ Digital Marketing รวมทั้งรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่แบบมืออาชีพ และการทำงานด้านนวัตกรรม **(Edit) (W5 องค์กร)**	-ใช้ผลการวิเคราะห์ของ (W5 องค์กร)
	W2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะหลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์ การ พัฒนาธุรกิจใหม่ที่ต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยี งานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร **(Edit) (W6 องค์กร)**	-ใช้ผลการวิเคราะห์ของ (W6 องค์กร)
	W3 บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้าน HR	-ระบบ E-HR อยู่ในระหว่างการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้วสมารถเข้าใช้งานระบบได้เป็นอย่างดี
	W4 งานด้านทรัพยากรบุคคลขาดการขับเคลื่อนเพื่อสนับสนุนการต่อยอดด้านนวัตกรรม	-อ.ส.ค.มีการสนับสนุนกลุมบุคลากรเพื่อดำเนินการจัดทำนวัตกรรมของ อ.ส.ค. ผ่านทางกลุ่ม Talent และ Successcer

ตารางแสดงหลักฐานการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านทรัพยากรบุคคล

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

รายละเอียด	ผลการวิเคราะห์	หลักฐาน
โอกาส	**O1** รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น ทำให้มีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลใน การพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้น ***(O5 องค์กร)***(Edit)	-ใช้ผลการวิเคราะห์ของ (O5 องค์กร)
	O2 อ.ส.ค.มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ **(O6 องค์กร)**	-ใช้ผลการวิเคราะห์ของ (O6 องค์กร)
	O3 เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการ ดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อ การขับเคลื่อนนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	-เกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์ -ผลประเมินรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์
	O4 การเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	-ระบบ EHR
อุปสรรค	***T1*** การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์และผลผลิตของแม่โคนม *(Edit) (T7 องค์กร)*	-ใช้ผลการวิเคราะห์ของ (T7 องค์กร)
	T2 *การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างรวดเร็วทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง*	-โครงการตามแผนแม่บท IT

5.7 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ HR (Strategic Positioning) 2566 – 2570

“เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ”

ปี 2566 (ระยะสั้น)	ปี 2567-2568 (ระยะกลาง)	ปี 2569-2570(ระยะยาว)	
เตรียมความพร้อม อ.ส.ค.ให้รองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	แสวงหาโอกาสจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และรูปแบบธุรกิจที่ต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร	บริหารจัดการ Portfolio ของ อ.ส.ค. ควบคู่กับการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง	“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”
1. ปรับเปลี่ยนบทบาท HR ให้เป็น Strategic Partner 2. พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์กร	1. ยกระดับบทบาท HR ให้เป็น HR Consultant 2. บูรณาการระบบ HCM กับระบบการบริหารจัดการองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อการขับเคลื่อน ภารกิจให้มีประสิทธิภาพ	1 HR Professional บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ 2 บุคลากรมีขีดความสามารถสูงตามภารกิจหลักและยุทธศาสตร์ รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรในอนาคต	

วัตถุประสงค์ขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ HR	กลยุทธ์ HR	โครงการ	Output	Outcome
SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	SO2. การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง	กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร กลยุทธ์ 5. การบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม	1.โครงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล (โครงการเชิงยุทธ์)	1.จำนวนผู้เข้าร่วมอบรมที่ผ่านการทดสอบหลังการอบรม 2. จำนวนหลักสูตรที่ประเมินด้วยROI 3.จำนวนนวัตกรรมที่นำมาใช้ประโยชน์	1.ร้อยละจำนวนผู้เข้าร่วมอบรมที่ผ่าน การทดสอบหลังการอบรม ไม่น้อยกว่า 80% 2. จำนวนหลักสูตรที่ประเมินด้วยROI อย่างน้อย 3. จำนวนนวัตกรรมที่นำมาใช้ประโยชน์ อย่างน้อย 1 นวัตกรรม
	SO1. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทุนมนุษย์ SO3. การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร	2.โครงการความปลอดภัยในการทำงาน	1.จำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานขั้นรุนแรงต่อปี 2. ร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยที่ผ่านการประเมินความรู้หลังการอบรม	1.การเกิดอุบัติเหตุขั้นรุนแรง ไม่เกิน 1 ครั้งต่อปี 2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผ่านเกณฑ์การประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ของผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด
	SO3. การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	กลยุทธ์ 2. ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร(Core Competency) กลยุทธ์ 3. พัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ 4 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)	3.โครงการ HR Proactive เชิงรุก	1.สามารถใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคล 2.เครื่องมือด้าน HCM ขยายผลนำไปใช้งานยังกลุ่ม NON HR 16 ฝ่าย/สำนักงาน 3.บุคลากรมีสมรรถนะได้ตามเป้าหมาย	1.ความรู้เข้าใจในการใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลร้อยละ 85 2. กลุ่ม NON HR สามารถใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลได้ร้อยละ 100 3 บุคลากรมีสมรรถนะผ่านเกณฑ์การประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

5.8 เป้าหมายแผนระยะยาว ประจำปี 2566-25670

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม

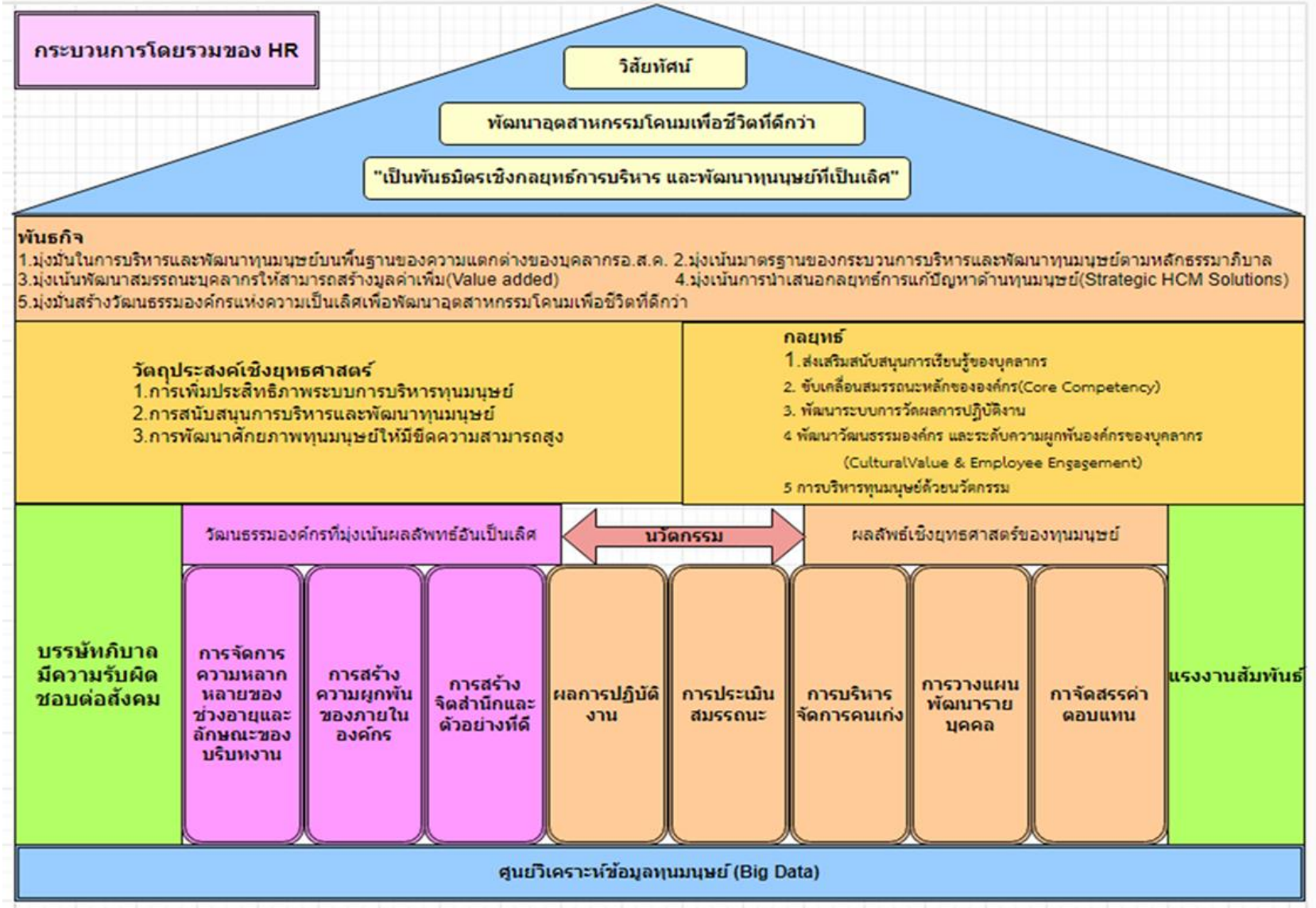
“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

“เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ”

	ปี 2566 (ระยะสั้น)	ปี 2567-2568 (ระยะกลาง)	ปี 2569-2570(ระยะยาว)
แผนวิสาหกิจ	เตรียมความพร้อม อ.ส.ค.ให้รองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	แสวงหาโอกาสจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และรูปแบบธุรกิจที่ต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร	บริหารจัดการ Portfolio ของ อ.ส.ค. ควบคู่กับการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง
	1. ปรับเปลี่ยนบทบาท HR ให้เป็น Strategic Partner 2. พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์กร	1. ยกระดับบทบาท HR ให้เป็น HR Consultant 2. บูรณาการระบบ HCM กับระบบการบริหารจัดการองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อการขับเคลื่อน ภารกิจให้มีประสิทธิภาพ	1 HR Professional บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ 2 บุคลากรมีขีดความสามารถสูงตามภารกิจหลักและยุทธศาสตร์ รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรในอนาคต
Output & Outcome	1.บริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่จำเป็นในการสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค. 2.เตรียมความพร้อมของระบบพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์กร 3.กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์องค์กร	1. บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจ 2.ระบบ HCM กับระบบการบริหารจัดการองค์กรมีการบูรณาการและความเชื่อมโยง เพื่อการขับเคลื่อน ภารกิจให้มีประสิทธิภาพ	1.พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรตามภารกิจหลักและยุทธศาสตร์ รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรในอนาคต
แผนงาน/โครงการ	1.เสริมสร้างความผูกพันองค์กร (Engagement) 2. โครงการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Successor) *(โครงการเชิงยุทธ์)* 3. โครงการสื่อสารระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน(E-HR) ภายในองค์กร 4. โครงการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) 5.โครงการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง สำหรับบุคลากร Talent Management & Development*(โครงการเชิงยุทธ์)* 6.โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture) 7. โครงการทบทวนสมรรถนะองค์กร (Compemtency) เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร 8.โครงการขยายความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (MOU)	<u>ปี 2567</u> 1.โครงการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง สำหรับบุคลากร Talent Management & Development *(โครงการเชิงยุทธ์)* 2.โครงการขยายความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (MOU) *(โครงการเชิงยุทธ์)* *3. โครงการความปลอดภัยในการทำงาน* 4.โครงการ HR Proactive เชิงรุก <u>ปี 2568</u> 1.โครงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล *(โครงการเชิงยุทธ์)* *2.* โครงการความปลอดภัยในการทำงาน *3.* โครงการ HR Proactive เชิงรุก	1.โครงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล 2.โครงการความปลอดภัยในการทำงาน 3. โครงการ HR Proactive เชิงรุก
การวัดผลความสำเร็จ	1.ผลคะแนนความผูกพันองค์กร ปี 2566 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 2.ความสำเร็จของการลงข้อมูลในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (E-HR) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3.ระบบการบริหารงานและประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4.บุคลากรผ่านเกณฑ์ประเมินทุกหลักสูตรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 5.ผลคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจ (Enablers) เป็นไปตามเป้าหมายองค์กร	1. บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมและการพัฒนาธุรกิจ 2. บุคลากรผ่านการทดสอบหลังการพัฒนาและมีแนวทางพัฒนาธุรกิจ ของ อ.ส.ค. 3. บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4.ผลคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจ (Enablers) เป็นไปตามเป้าหมายองค์กร	1.บุคลากรมีขีดความสามารถสูงพร้อมขับเคลื่อนภารกิจหลักและยุทธศาสตร์ รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรในอนาคต 2. ผลคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจ (Enablers) เป็นไปตามเป้าหมายองค์กร

5.9 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

5.10 แผนผังกระบวนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์

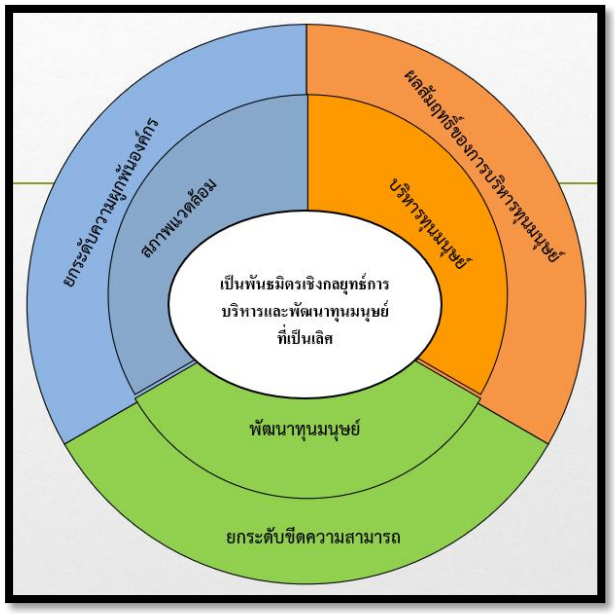


5.11 ผังแสดงความเชื่อมโยงของโครงการ

ส่วนที่ 6
แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ 2566 – 2570

6.1 วิสัยทัศน์

“เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ”



<u>ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์</u>

1.การบริหารทุนมนุษย์ : มุ่งเน้นมาตรฐานของกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล บนพื้นฐานของความแตกต่างของบุคลากร

<u>ตัวชี้วัด</u> : การให้ผลตอบแทนสอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในอัตรา 100 %

2.พัฒนาทุนมนุษย์ : มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กร

<u>ตัวชี้วัด</u> : ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในแต่ละหลักสูตร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

3. สภาพแวดล้อม : มุ่งมั่นเสริมสร้างค่านิยมและยกระดับความผูกพันขององค์กร สู่วัฒนธรรมอันเป็นเลิศ

<u>ตัวชี้วัด</u> : ระดับคะแนนความผูกพันองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

<u>พันธกิจ Misson</u>

1.มุ่งมั่นในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์บนพื้นฐานของความแตกต่างของบุคลากร อ.ส.ค.

2.มุ่งเน้นมาตรฐานของกระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล

3.มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) กระบวนการร่วมคิดร่วมสร้าง

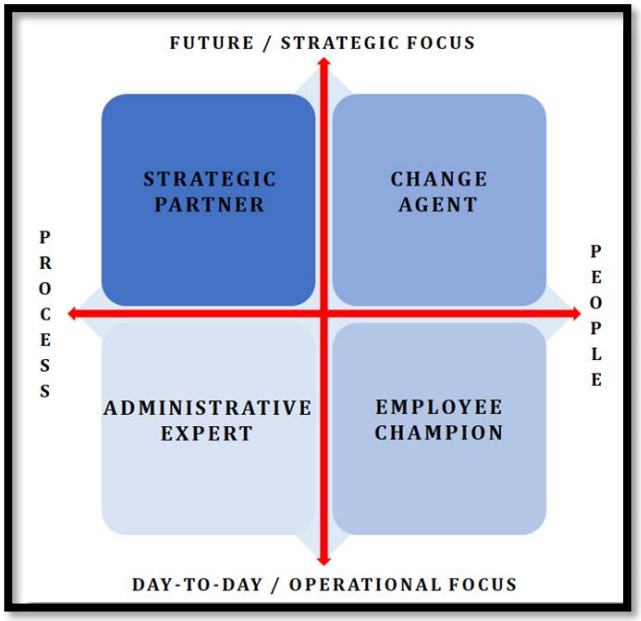
4.มุ่งเน้นการนำเสนอกลยุทธ์การแก้ปัญหาด้านทุนมนุษย์ (Strategic HCM Solutions)

5. มุ่งมั่นสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

ประเด็นกลยุทธ์ Strategic lssue

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 (สำหรับปี 2568)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการประจำปี 2568	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
SO1 **การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทุนมนุษย์** SO3 **การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์**	1. ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร	2.โครงการความปลอดภัยในการทำงาน	1.จำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานขั้นรุนแรงต่อปี 2. ร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยที่ผ่านการประเมินความรู้หลังการอบรม	1.การเกิดอุบัติเหตุขั้นรุนแรง ไม่เกิน 1 ครั้งต่อปี 2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผ่านเกณฑ์การประเมิน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ของผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด	งบทำการประมาณประจำปี	กองทรัพยากรมนุษย์
SO2 **การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง**	1.ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร	1. โครงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล *(โครงการเชิงยุทธศาสตร์)*	1.จำนวนผู้เข้าร่วมอบรมที่ผ่านการทดสอบหลังการอบรม 2. จำนวนหลักสูตรที่ประเมินด้วยROI 3.จำนวนนวัตกรรมที่นำมาใช้ประโยชน์	1.ร้อยละจำนวนผู้เข้าร่วมอบรมที่ผ่าน การทดสอบหลังการอบรม ไม่น้อยกว่า 80% 2. จำนวนหลักสูตรที่ประเมินด้วย ROI อย่างน้อย 3. จำนวนนวัตกรรมที่นำมาใช้ประโยชน์ อย่างน้อย 1 นวัตกรรม	งบทำการประมาณประจำปี	แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการประจำปี 2568	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
SO3 การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	2. ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) 3.พัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน 4.พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)	3.โครงการ HR Proactive เชิงรุก***(ต่อเนื่อง)***	1.สามารถใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคล 2.เครื่องมือด้าน HCM ขยายผลนำไปใช้งานยังกลุ่ม NON HR 16 ฝ่าย/สำนักงาน 3.บุคลากรมีสมรรถนะได้ตามเป้าหมาย	1) ความรู้เข้าใจในการใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลร้อยละ 85 2) กลุ่ม NON HR สามารถใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลได้ร้อยละ 100 3) บุคลากรมีสมรรถนะผ่านเกณฑ์การประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	งบทำการประมาณประจำปี	แผนกพทรัพยากรมนุษย์

6.4 แผนเกณฑ์การประเมินหมวด 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)

ลำดับ	หัวข้อ	คะแนน	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
1.	**ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์และการขับเคลื่อนของผู้บริการระดับสูง**	**30**	**2.5**	**2.6**	**2.8**	**3.0**	**2.95**	**3.0**
1.1	คุณภาพของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์/การติดตามผล/ผลลัพธ์	20						
1.2	การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง	10						
2.	**การบริหารทุนมนุษย์**	**25**	**2.16**	**2.25**	**2.41**	**2.495**	**2.645**	**2.70**
2.1	อัตรากำลัง	7.5						
2.2	ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	15						
2.3	ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.5						
3.	**การพัฒนาทุนมนุษย์**	**25**	**2.47**	**2.65**	**2.79**	**2.97**	**2.84**	**2.97**
3.1	การเรียนรู้และการพัฒนา	10						
3.2	การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง	10						
3.3	การจัดการสายอาชีพ	5						
4.	**กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์**	**20**	**2.2**	**2.31**	**2.45**	**2.545**	**2.540**	**2.60**
4.1	การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	5						
4.2	เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	3						
4.3	ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2						
4.4	บทบาทของหน่วยงาน HR	10						

ส่วนที่ 7
แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2568

แผนงาน/โครงการในปีงบประมาณ 2568

วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ ประจำปี 2568	2567	2568	2569	2570
SO1. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทุนมนุษย์ SO3. การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	1.ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร	2.โครงการความปลอดภัยในการทำงาน	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง
SO2. การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง	1.ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร	1. โครงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง
SO3. การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	2. ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) 3.พัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน 4.พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)	3.โครงการ HR Proactive เชิงรุก	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง	ต่อเนื่อง

ภาคผนวก

ก. การประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566-2570

การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ระดับการควบคุม	เกณฑ์ประเมินของการควบคุมที่มีอยู่			
	เกณฑ์การประเมินค่า I (Impact) ผลกระทบ/ความรุนแรง			เกณฑ์การประเมินค่า L (Likelihood) โอกาสที่จะเกิด
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความถี่ในการรายงานผล
ระดับ 5	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีคู่มือ/ขั้นตอน	ไม่มีการติดตาม	น้อยกว่า 1 ครั้ง (ต่อไตรมาส)
ระดับ 4	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีคู่มือ/ขั้นตอนแต่ยังไม่มีผู้ปฏิบัติตาม	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)	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงสุด (5)
สูงสุด (5)	1 x 5 = 5 (M)	2 x 5 = 10 (H)	3 x 5 = 15 (H)	4 x 5 = 20 (E)	5 x 5 = 25 (E)
สูง (4)	1 x 4 = 4 (L)	2 x 4 = 8 (M)	3 x 4 = 12 (H)	4 x 4 = 16 (E)	5 x 4 = 20 (E)
ปานกลาง (3)	1 x 3 = 3 (L)	2 x 3 = 6 (M)	3 X 3 = 9 (M)	4 x 3 = 12 (H)	5 x 3 = 15 (H)
น้อย (2)	1 x 2 = 2 (L)	2 x 2 = 4 (L)	3 x 2 = 6 (M)	4 x 2 = 8 (M)	5 x 2 =10 (H)
น้อยมาก (1)	1 x 1 = 1 (L)	2 x 1 = 2 (L)	3 x 1 = 3 (L)	4 x 1 = 4 (L)	5 x 1 = 5 (M)

โอกาสเกิด (Likelihood : L)

หมายเหตุ การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม หากมีมุมมองใดที่ระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

ลำดับที่	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				ปัจจัยเสี่ยงปี 2566
				I (Impact)			L (Likelihood)	
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนกาควบคุม	การติดตาม	ความถี่ในการรายงานผล	
1	SWOT (Strength)	S	S1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ด้วยองค์ความรู้ และนวัตกรรม (S4 องค์กร) (Edit)	4	3	3	3	x
		S	S2. มีการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความ สามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองธุรกิจขององค์กรได้	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 ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่ แบบมืออาชีพ (W5 องค์กร)	3	3	3	3	x
		S	W2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร (W6 องค์กร)	4	3	3	3	x
		O	W3 บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้าน HR (Edit)	3	3	3	3	x
		S	W4 งานด้านทรัพยากรบุคคลขาดการขับเคลื่อนเพื่อสนับสนุนการต่อยอดด้านนวัตกรรม	3	3	3	3	x
		O	W5 การวิเคราะห์อัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างหน่วยงาน	3	3	3	3	x
3	Swot (Opportunities)	S	O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น (O4 องค์กร)	3	3	3	3	x
		S	O2 อ.ส.ค.มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ (O5 องค์กร)	4	3	3	3	x
		O	O3 เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายเชิงรุกด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	4	3	3	3	x
		O	O4 การเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3	3	3	3	x

ลำดับที่	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				ปัจจัยเสี่ยงปี 2566
				I (Impact)			L (Likelihood)	
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนกาควบคุม	การติดตาม	ความถี่ในการรายงานผล	
4	Swot (Threats)	C	T1 ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ ที่มีผลกระทบต่อคนและโคนม ทำให้ส่งผลต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (T6 องค์กร)	3	3	3	3	x
		O	T2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างรวดเร็วทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง	3	3	3	3	x
5	SA	S	SA1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพและความงาม รวมทั้งผู้สูงอายุ เพื่อเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (SA2 องค์กร) (Edit)	4	3	3	3	x
		S	SA2 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรซึ่งเป็นน้ำนมดิบจากธรรมชาติ และเป็นตราสินค้าไทย – เดนมาร์ค เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ และเชื่อมั่นในเรื่องคุณประโยชน์ที่ดี ต่อสุขภาพ (CC1+CC2 องค์กร) (Edit)	4	4	4	4	x
		O	SA3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน (CC3 องค์กร) (Edit)	3	3	3	3	x
		O	SA4 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้ความร่วมมือในการใช้เทคโนโลยีใหม่เข้ามาพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (S2+S3+O1+O3)	4	3	3	3	x
		O	SA5 ระบบงานด้านทุนมนุษย์ซึ่งได้รับการพัฒนา สามารถตอบสนองการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบกับนโยบายภาครัฐสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาระบบงานด้านทุนมนุษย์ (S1+O4)	3	3	3	3	x
6	SC	F	SC1 ระบบสารสนเทศขาดการเชื่อมโยงข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าและคู่แข่ง ทำให้การพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าค่อนข้าง (SC3 องค์กร) (New)	3	3	3	3	x
		O	SC2 การสื่อสารการใช้ระบบข้อมูลด้าน HR ให้มีประสิทธิภาพทั่วถึง และรองรับการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคต (W3+W4+T1) (Edit)	3	3	3	3	x

ลำดับที่	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				ปัจจัยเสี่ยงปี 2566
				I (Impact)			L (Likelihood)	
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนกาควบคุม	การติดตาม	ความถี่ในการรายงานผล	
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.การบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม	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 (โครการเชิงยุทธองค์กร)	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(โครการเชิงยุทธองค์กร)	3	3	3	3	x

ข. แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปี 2568 (HCM)

ชื่อโครงการ :	โครงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล	รายการ	หน่วย	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68
ประเภทโครงการ :	เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายประจำเดือน (%)	100.00	0.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	0.00
		ผลประจำเดือน (%)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
วัตถุประสงค์ของโครงการ :	พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง														
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล														
เป้าประสงค์ :															
กลยุทธ์ตามแผนแม่บท	L2 พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง														
ตัวชี้วัด :	KPI-C1 จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม+ธุรกิจที่ต่อเนื่อง)														
กลุ่มเป้าหมาย :	พนักงานระดับ 4-7จำนวนประมาณ 10 คน														
ผลผลิต (Output) ของโครงการ :	1. ผู้เข้าร่วมโครงการฯ จำนวนไม่เกิน 9 คน 2. จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างมูลค่า														
ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :	1.ร้อยละของจำนวนผู้เข้ารับการพัฒนาผ่านเกณฑ์ประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2.จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างมูลค่าเพิ่มไม่น้อยกว่า 1 ผลิตภัณฑ์	สาเหตุ (ปัจจัยบวก/อุปสรรค ข้อจำกัด) : 1. ..... 2. ..... 3. ..... 4. ..... 5.													
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ :		แนวทางแก้ไขหรือประเด็นที่ต้องดำเนินการต่อไป :													
ฝ่าย/สำนักงาน (หลัก) :	ทรัพยากรมนุษย์	1.													
กอง :	ทรัพยากรมนุษย์	2.													
แผนก :	พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.													
ผู้รับผิดชอบ :	นายชัชชล วันเนาว์	4.													
ผู้ลงข้อมูลในระบบ :		5.													
งานผู้รับผิดชอบ (รอง) :		6.													
งบประมาณ :	฿650,000.00														

เกณฑ์ตัวชี้วัด :	เป้าหมายปี 2568 :	ผลตามตัวชี้วัด :
1.จำนวนผู้เข้าร่วมอบรมที่ผ่านการทดสอบหลังการอบรม	1. ผู้เข้าร่วมโครงการฯ จำนวนไม่เกิน 9 คน	
	2. ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ผ่านเกณฑ์ประเมินไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	
2.จำนวนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	3. ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างมูลค่าเพิ่มจำนวน 1 ผลิตภัณฑ์	

กิจกรรม/เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	% ความก้าวหน้า		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
		เป้าหมาย	ผลงาน	2567	2567	2567	2568	2568	2568	2568	2568	2568	2568	2568	2568
1.กำหนดหลักสูตรการพัฒนาเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล ประจำ	ผล : หลักสูตร Marketing Intelligence Incubation Programs	10.00			10.00										
			0.00												
2.อนุมัติโครงการและงบประมาณ	ผล:	10.00				10.00									
			0.00												
3.พัฒนาเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล ตามหลักสูตรที่กำหนด	ผล :	50.00					10.00	10.00	10.00	10.00	10.00				
			0.00												
3.1 Program Oreintation	ผล :														
3.2 พัฒนาออกแบบ Design Customer Journey สำหรับสินค้าและบริการ Brand Calvie	ผล :														
3.3 พัฒนาออกแบบ Roadshow เพื่อเก็บข้อมูล Customer Insight	ผล :														
3.4 ประมวลผลข้อมูลและบริหารจัดการข้อมูลด้านการตลาดสำหรับการพัฒนาต่อยอด Predictive Marketin	ผล :														
3.5 จัดทำ Business Matching & Business Networking เพื่อยกระดับ Brand Calvie กับองค์กรธุรกิจชั้นนำที่มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับระดับประเทศและต่างประเทศ	ผล :														
3.6 เตรียมยกระดับการจัดทำ Content แบบ Social Marketing	ผล :														
3.7 นำเสนอผล Short-term Win ของ สินค้าและบริการ Brand Calvie ให้กับทีมบริหารอสค.	ผล :														
4.ประเมินผลการพัฒนาผู้เข้าร่วมโครงการ	ผล :	20.00										10.00	10.00		
			0.00												
5.รายงานผลการดำเนินโครงการนำเสนอผู้อำนวยการ	ผล :	10.00												10.00	
			0.00												

ชื่อโครงการ :	ความปลอดภัยในการทำงาน	รายการ	หน่วย	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68
ประเภทโครงการ :	สนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายประจำเดือน (%)	100.00	2.00	2.00	15.00	7.00	12.00	12.00	12.00	7.00	7.00	15.00	2.00	7.00
		ผลประจำเดือน (%)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
วัตถุประสงค์ของโครงการ :	การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.ส.ค.	ผลงานโดยสรุป : แผนงานมีทั้งหมด..... กิจกรรม ดำเนินการไป..... กิจกรรม จนถึงเดือน .....ดำเนินการไปแล้ว.....% เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้													
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล														
เป้าประสงค์ :	G6 เพื่อยกระดับบุคลากรของ อ.ส.ค. ให้มีขีดความสามารถสูงในทักษะที่จำเป็นในอนาคต														
กลยุทธ์ตามแผนแม่บท HCM :	2. ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) 3.พัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน 4.พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement)														
ตัวชี้วัด :	KPI-L4.2 ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)														
กลุ่มเป้าหมาย :	พนักงาน อ.ส.ค.														
ผลผลิต (Output) ของโครงการ :	พนักงาน อ.ส.ค. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายด้านความปลอดภัย เกิดทักษะในการตรวจสอบ วิเคราะห์ ดำเนินการควบคุมป้องกันอันตรายจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน														
ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :	การพัฒนาศักยภาพขององค์กรในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	สาเหตุ (ปัจจัยบวก/อุปสรรค ข้อจำกัด) : 1. เกิดปัญหาจากการที่พนักงานไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม อันเนื่องมาจากภาระหน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติ รวมถึงพนักงานโรงงาน ที่ปฏิบัติงานคนละกะ หรือตรงกับวันที่พนักงานหยุดประจำสัปดาห์ 2. ..... 3. ..... 4. ..... 5.													
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล		แนวทางแก้ไขหรือประเด็นที่ต้องดำเนินการต่อไป :													
ฝ่าย/สำนักงาน (หลัก) :	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	1. การแจ้งวันเข้าอบรมให้ทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 3-4 สัปดาห์ เพื่อให้มีการบริหารจัดการให้พนักงานสามารถเข้ารับการอบรมได้													
กอง :	กองทรัพยากรมนุษย์	2.													
แผนก :	ความปลอดภัยในการทำงาน	3.													
ผู้รับผิดชอบ :	แผนกความปลอดภัยในการทำงาน	4.													
ผู้ลงข้อมูลในระบบ :	นายภูกิจ ศิษประยูร	5.													
หน่วยงานผู้รับผิดชอบ (รอง) :		6.													
งบประมาณ :	.....บาท														

เกณฑ์ตัวชี้วัด :	เป้าหมายปีงบ 2568 :	ผลตามตัวชี้วัด :
1. จำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานขั้นรุนแรงต่อปี	1. การเกิดอุบัติเหตุขั้นรุนแรง ไม่เกิน 1 ครั้งต่อปี	1. การเกิดอุบัติเหตุขั้นรุนแรง ไม่เกิน 1 ครั้งต่อปี
2. ร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยที่ผ่านการประเมินความรู้หลังการอบรม	2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผ่านเกณฑ์การประเมิน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ของผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด	2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผ่านเกณฑ์การประเมิน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ของผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด

กิจกรรม/เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	% ความก้าวหน้า เป้าหมาย	% ความก้าวหน้า ผลงาน	ต.ค. 2567	พ.ย. 2567	ธ.ค. 2567	ม.ค. 2568	ก.พ. 2568	มี.ค. 2568	เม.ย. 2568	พ.ค. 2568	มิ.ย. 2568	ก.ค. 2568	ส.ค. 2568	ก.ย. 2568
1) การดำเนินการจัดฝึกอบรมด้านความปลอดภัย	ผล :	50.00				10.00		10.00	10.00	10.00			10.00		
			0.00												
2) การตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข อุปกรณ์ระงับเหตุฉุกเฉิน	ผล :	24.00		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
			0.00												
3) การรายงานผลการดำเนินงานตามกฎหมายต่อกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด	ผล :	16.00				3.00	5.00					5.00	3.00		
			0.00												
4) ดำเนินการตรวจวัด รายงานผลการตรวจวัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ผล :	5.00									5.00				
			0.00												
5) สรุปผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยประจำปี	ผล :	5.00													5.00
			0.00												
เป้าหมายรายเดือน		100.00		2.00	2.00	15.00	7.00	12.00	12.00	12.00	7.00	7.00	15.00	2.00	7.00
ผลรายเดือน			0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
คิดเปอร์เซ็น				0	0	0	0	0	0	0.00	0	0	0	0	0
เป้าหมายไตรมาส		100.00			19.00			31.00			26.00			24.00	
ผลไตรมาส			0		0.00			0.00			0.00			0.00	
คิดเปอร์เซ็น					0			0			0			0	

ชื่อโครงการ :	โครงการ HR Proactive เชิงรุก	รายการ	หน่วย	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68
ประเภทโครงการ :	สนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายประจำเดือน (%)	100.00	5.00	5.00	15.00	10.00	5.00	0.00	15.00	10.00	5.00	0.00	10.00	20.00
		ผลประจำเดือน (%)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
วัตถุประสงค์ของโครงการ :	การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.ส.ค.	ผลงานโดยสรุป : แผนงานมีทั้งหมด..... กิจกรรม ดำเนินการไป .....กิจกรรม จนถึงเดือน ..... ดำเนินการไปแล้ว .....% เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้													
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	SO๔ ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นเมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล														
เป้าประสงค์ :	G๓ เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กรด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงและธุรกิจใหม่														
กลยุทธ์ตามแผนแม่บท HCM :	๑.พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะด้าน โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง(องค์กร) ๒. ขับเคลื่อนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ๓.พัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ๔.พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Cultural Value & Employee Engagement) ๕.พัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม														
ตัวชี้วัด :	KPI-L๒ จำนวน Prototype ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร														
กลุ่มเป้าหมาย :	พนักงาน อ.ส.ค.														
ผลผลิต (Output) ของโครงการ :	๑) ความรู้เข้าใจในการใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลร้อยละ ๘๕ ๒) กลุ่ม NON HR สามารถใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลได้ร้อยละ ๑๐๐ ๓) กลุ่ม NON HR สามารถใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลได้ร้อยละ ๑๐๐ ๔) บุคลากรมีสมรรถนะผ่านเกณฑ์การประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐														
ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ	อ.ส.ค.มีเครื่องมือ HCM ใช้ในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	สาเหตุ (ปัจจัยบวก/อุปสรรค ข้อจำกัด) : 1. ..... 2. ..... 3.													
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล		แนวทางแก้ไขหรือประเด็นที่ต้องดำเนินการต่อไป :													
ฝ่าย/สำนักงาน (หลัก) :	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	1.													
กอง :	กองทรัพยากรมนุษย์	2.													
แผนก :	บริหารทรัพยากรมนุษย์	3.													
ผู้รับผิดชอบ :		4.													
ผู้ลงข้อมูลในระบบ :	รุธิรา เฌมหมอก	5.													
หน่วยงานผู้รับผิดชอบ (รอง) :		6.													
งบประมาณ :	-บาท														

เกณฑ์ตัวชี้วัด :	เป้าหมายปีงบ 2568 :	ผลตามตัวชี้วัด :
1.สามารถใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคล	1) ความรู้เข้าใจในการใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลร้อยละ 85	1) ความรู้เข้าใจในการใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลร้อยละ 85
2.เครื่องมือด้าน HCM ขยายผลนำไปใช้งานยังกลุ่ม NON HR 16 ฝ่าย/สำนักงาน	2) กลุ่ม NON HR สามารถใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลได้ร้อยละ 100	2) กลุ่ม NON HR สามารถใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลได้ร้อยละ 100
3.บุคลากรมีสมรรถนะได้ตามเป้าหมาย	3) บุคลากรมีสมรรถนะผ่านเกณฑ์การประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	3) บุคลากรมีสมรรถนะผ่านเกณฑ์การประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

กิจกรรม/เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	% ความก้าวหน้า เป้าหมาย	% ความก้าวหน้า ผลงาน	ต.ค. 2567	พ.ย. 2567	ธ.ค. 2567	ม.ค. 2568	ก.พ. 2568	มี.ค. 2568	เม.ย. 2568	พ.ค. 2568	มิ.ย. 2568	ก.ค. 2568	ส.ค. 2568	ก.ย. 2568
1.ขออนุมัติโครงการ	ผล :	10.00		5.00	5.00										
			0.00												
2.จัดเตรียมข้อมูลในการสื่อสาร พร้อมระบุเวลา	ผล :	30.00				5.00	5.00			5.00	5.00			5.00	5.00
			0.00												
3.สื่อสารเครื่องมือด้านการบริหารทุนมนุษย์	ผล :	20.00					5.00	5.00			5.00	5.00			
			0.00												
4.สอบทานกระบวนการใช้เครื่องมือด้านการบริหารทุนมนุษย์	ผล :	15.00				5.00				5.00				5.00	
			0.00												
5.ประเมินผลการดำเนินงาน	ผล :	15.00				5.00				5.00					5.00
			0.00												
6.รายงานสรุปผลนำเสนอผู้อำนวยการ	ผล :	10.00													10.00
			0.00												
	เป้าหมายรายเดือน	100.00		5.00	5.00	15.00	10.00	5.00	0.00	15.00	10.00	5.00	0.00	10.00	20.00
	ผลรายเดือน		0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	คิดเปอร์เซ็น			0	0	0	0	0	#DIV/0!	0.00	0	0	#DIV/0!	0	0
	เป้าหมายไตรมาส	100.00			25.00			15.00			30.00			30.00	
	ผลไตรมาส		0		0.00			0.00			0.00			0.00	
	คิดเปอร์เซ็น				0			0			0			0	