
รงพ
โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต
แผนยุทธศาสตร์
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ประจำปี 2570 – 2574
และ
แผนปฏิบัติการ
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
(Action Plan) ประจำปี 2570
QUALITY
PRECISION
INNOVATION
PLAYING CARDS
พัฒนาคน
ด้วยศักยภาพ
ขับเคลื่อนองค์กร
สู่ความเป็นเลิศ
สร้างสรรค์นวัตกรรม
เพื่ออนาคต
ร่วมสร้างวัฒนธรรม
องค์กรที่ยั่งยืน

คำนำ

แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2570 - 2574) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นภายใต้ความมุ่งมั่นที่จะยกระดับศักยภาพขององค์กรให้สอดรับกับภารกิจหลักในฐานะหน่วยงานสำคัญของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ที่ไม่เพียงมุ่งเน้นการผลิตไพ่คุณภาพมาตรฐานสากล แต่ยังรุกคืบสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและ Digital Printing Solution อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างรายได้และขยายโอกาสทางธุรกิจให้แก่ภาครัฐ

ท่ามกลางพลวัตของโลกยุคใหม่ที่เทคโนโลยี นวัตกรรม และความต้องการของสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างฉับพลัน การบริหารงานทรัพยากรบุคคลจึงก้าวข้ามกรอบการจัดการทั่วไป สู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่มุ่งเน้นการลงทุนในทุนมนุษย์ การเตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะและเสริมสร้างทักษะที่หลากหลาย (Multi-skills) ควบคู่ไปกับการขับเคลื่อนและปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรอย่าง "CHANGE" ให้ฝังรากลึก ถือเป็นหัวใจสำคัญในการหล่อหลอมบุคลากรให้พร้อมรับมือกับทุกความท้าทาย และผลักดันองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ "มืออาชีพด้านงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ"

ส่วนทรัพยากรบุคคล เชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่า แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จะเป็นเสาหลักสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน และนำพาโรงงานไพ่ฯ ก้าวไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มภาคภูมิ

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ **4**

บทที่ 2 การวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมที่สำคัญ (Environmental Scanning) **6**

บทที่ 3 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2570 **39**

1. โครงการทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การบริหารอัตรากำลัง และความก้าวหน้าในสายอาชีพของโรงงานไพ่ 40
2. โครงการยกระดับประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับตำแหน่งงาน และการออกแบบแนวทางการหมุนเวียนบุคลากร 47
3. แผนการพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill) 52
4. แผนบริหารจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง 55
5. แผนเสริมสร้างความผูกพันองค์กร 58
6. แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 61
7. โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน 63
8. จัดซื้อลิขสิทธิ์ปัญญาประดิษฐ์ 66

บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

ทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในทุกๆ แห่ง เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้นำไปสู่เป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด หรืออาจกล่าวได้ว่าบุคลากรถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน หากบุคลากรขาดคุณภาพ หรือมีจำนวนไม่เพียงพออาจส่งผลทำให้ภารกิจขององค์กรล้มเหลว รวมทั้งยังส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงานอื่นๆ ด้วย เช่น งบประมาณ เวลา เป็นต้น และในทางกลับกันหากองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพจะสามารถช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งขันรายอื่นได้ จึงทำให้องค์กรหลาย ๆ แห่งต่างตระหนักถึงความสำคัญในด้านการบริหารจัดการบุคลากรมากขึ้น

การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เป็นการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดีที่สุดและมีความเหมาะสมกับองค์กร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ และการรักษาบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์ วิธีการ และแรงจูงใจที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความกระตือรือร้นเพื่อให้ได้รับบุคลากรที่มีคุณภาพ

ด้วยความสำคัญดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จึงได้กำหนดหัวข้อการประเมิน “ด้านการบริหารทุนมนุษย์” ไว้ในหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2569) เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานแก่รัฐวิสาหกิจในการบริหารทุนมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (HCM Strategy) 2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) 3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และ 4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรด้วยการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและคุณค่าของงานที่ทำผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้ รวมทั้งยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic Improvement) เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในที่สุด

โรงงานไพ่ กรมสรรพาสามิต ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้ดำเนินงานโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ระยะยาว ปี 2570 - 2574 และแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลประจำปี 2570 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและยกระดับประสิทธิภาพของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารทุนมนุษย์

โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ระยะยาว ปี 2570 - 2574 และแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลประจำปี 2570 มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 เพื่อทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ของโรงงานไพ่ฯ ให้สอดคล้องกับความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงงานไพ่ฯ และบริบทการขับเคลื่อนองค์กรที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.2 เพื่อให้โรงงานไพ่ฯ มีแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers

บทที่ 2 การวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมที่สำคัญ (Environmental Scanning)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและระบบการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โรงงานไพ่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไพ่ พุทธศักราช 2481 ภายในสถานที่กองโรงงานฝิ่น (กรมสรรพสามิตปัจจุบัน) ตั้งเป็นหน่วยทำไพ่เป็นแผนกการหนึ่ง เรียกว่า “แผนกโรงงานไพ่” ให้อยู่ในความควบคุมบังคับบัญชาของกองโรงงาน และเปิดทำการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2482 ในปี พ.ศ. 2486 ได้มีการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับไพ่ เพื่อให้รัดกุมและเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงได้ตราพระราชบัญญัติไพ่ พ.ศ. 2486 ขึ้น โดยให้ยกเลิกพระราชบัญญัติไพ่ พ.ศ. 2481 และพระราชบัญญัติไพ่ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2482 โรงงานไพ่ได้ดำเนินกิจการด้วยดีตลอดมา จนถึงปี พ.ศ. 2510 จึงได้มีการแบ่งส่วนราชการของกรมสรรพสามิต โดยยุบกองโรงงานที่โรงงานไพ่สังกัด และให้โรงงานไพ่ดำเนินกิจการผลิตไพ่ภายใต้การกำกับดูแลของกองการสามิต กรมสรรพสามิต จนถึงปี พ.ศ. 2534 กระทรวงการคลังจึงได้ปรับฐานะโรงงานไพ่จากส่วนราชการ กรมสรรพสามิตมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา

ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 กำหนดหน้าที่และอำนาจของหน่วยงานไว้ดังนี้

<u>อำนาจหน้าที่</u>

ให้จัดตั้งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ขึ้นเรียกว่า “โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต” โดยเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. ผลิตไพ่ตามพระราชบัญญัติไพ่ พุทธศักราช 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ
2. ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น

<u>อำนาจของหน่วยงาน</u>

3. ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไพ่
4. ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

<u>วิสัยทัศน์</u>

“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไพ่ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชั่น อย่างยั่งยืน”

<u>นิยามคำตามวิสัยทัศน์</u>

มาตรฐานสากลภาครัฐ: มุ่งสู่มาตรฐานสากลให้เป็นหน่วยงานของรัฐซึ่งได้รับการยอมรับในเรื่องคุณภาพ ความปลอดภัย และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

โซลูชั่น: ผสานเทคโนโลยีและระบบการจัดการข้อมูลเพื่อตอบโจทย์ความต้องการธุรกิจไพ่ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้ง

ยั่งยืน: สร้างสรรค์และนำพัฒนา/ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับโรงงานไพ่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

<u>พันธกิจ</u>

1. ผลิตและจัดจำหน่ายไพ่ทุกประเภททั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมยกระดับมาตรฐานการผลิตไพ่
2. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
3. พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution
4. ยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
5. ขับเคลื่อนการองค์กรสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การบริหารจัดการและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และ การบริหารจัดการทุนมนุษย์

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไพ่</u>

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

SO3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไพ่

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

<u>โครงสร้างองค์กร</u>

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต มีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไพ่ ผู้อำนวยการโรงงานไพ่ และรองผู้อำนวยการโรงงานไพ่ ตามลำดับ โดยปัจจุบันแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย อันประกอบไปด้วย 1) ฝ่ายอำนวยการ 2) ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ 3) ฝ่ายตรวจสอบภายใน และ 4) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร โดยในแต่ละฝ่ายมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. <u>ฝ่ายอำนวยการ</u> สำหรับฝ่ายอำนวยการ มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ คือ 1) ส่วนทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุและคลังสินค้า 4) ส่วนบริหารงานกลาง โดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุน

2. กระบวนการทำงานภายในโรงงานไพ่ฯ ให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิงพิมพ์ควบคู่กันไปด้วย

3. ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ สำหรับฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ ซึ่งครอบคลุมทั้งการผลิตไพ่และสิ่งพิมพ์ คือ 1) ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ และ 2) ส่วนเตรียม การพิมพ์ 3) ส่วนผลิตไพ่ป๊อก 4) ส่วนผลิตไพ่ตัวเล็ก ซึ่งฝ่ายและส่วนดังกล่าวในปัจจุบัน มีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ทั้งการผลิตสิ่งพิมพ์และไพ่อาทิ แสตมป์ยาสูบในประเทศใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ แสตมป์ยาสูบในประเทศที่ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติกเกอร์)

4. ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้น ไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใดเป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตัวเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินการภายในของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

5. ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร สำหรับฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร คือ 1) ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด 2) ส่วนพัฒนานวัตกรรม 3) ส่วนแผนงานบริหารความเสี่ยง 4) ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อรองรับการขยายธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจไพ่ทั้งในและต่างประเทศ



แผนภาพแสดงผังโครงสร้างองค์กร โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

จากโครงสร้างองค์กรดังกล่าว ปัจจุบันโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต มีพนักงานจำนวน 117 คน จากอัตรากำลังองค์กรตามโครงสร้างปีงบประมาณ 2569 อยู่ที่ 144 อัตรา

2.2 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Values)

C : Cards and Security Printing Excellence

ความเป็นเลิศด้านธุรกิจไพ่และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

H : High Standard

มีมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการระดับสูง

A : Agility

มีความคล่องตัวในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

N : Networking & Teamwork

การผสานความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี สนับสนุนการทำงานขององค์กร

G : Good Governance

การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ

E : Environment and Social Responsibility

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยจะต้องดำเนินกิจการภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี

2.3 การถ่ายทอดค่านิยม CHANGE สู่วัฒนธรรมการบริหารทุนมนุษย์

ค่านิยมองค์กร	พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do's)	พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ (Don'ts)
C : Cards and Security Printing Excellence (ความเป็นเลิศด้านธุรกิจไพ่และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง)	•พัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Functional Competency) ในสายอาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง •ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคนิคการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและปลอดภัยให้แก่พนักงานใหม่หรือเพื่อนร่วมงาน	•ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงการเข้าร่วมหลักสูตรอบรมที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน •หวงแหนความรู้ หรือปกปิดเทคนิคการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมงาน
H : High Standard (มีมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการระดับสูง)	•ตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายและมุ่งมั่นพัฒนาผลงานของตนเองให้สูงกว่ามาตรฐานอยู่เสมอ •เปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะ (Feedback) จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง	•ปฏิบัติงานให้เสร็จพ้นตัวไปวัน ๆ โดยไม่มีความตระหนักหรือความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาผลงาน •แสดงท่าทีต่อต้านหรือไม่พอใจ เมื่อได้รับการประเมินผลงานหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

ค่านิยมองค์กร	พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do's)	พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ (Don'ts)
A : Agility (มีความคล่องตัวในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ)	•ขวนขวายที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ (Upskill/Reskill) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบงานหรือเทคโนโลยี •เปิดรับและพร้อมปรับตัวเมื่อมีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หรือการปรับโครงสร้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	•ยึดติดกับทักษะหรือความรู้เดิมที่ล้าสมัย และปฏิเสธการเรียนรู้วิธีการทำงานรูปแบบใหม่ •แสดงพฤติกรรมต่อต้านหรือไม่ให้ความร่วมมือ เมื่อองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ
N : Networking & Teamwork (การผสานความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี สนับสนุนการทำงานขององค์กร)	•ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ดีให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของคนในทีม •แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Community of Practice) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	•สร้างบรรยากาศการทำงานที่บั่นทอนกำลังใจ หรือกีดกันความก้าวหน้าและการแสดงออกของเพื่อนร่วมงาน •ปฏิเสธการทำงานเป็นทีม หรือแยกตัวออกจากกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรจัดขึ้น
G : Good Governance (การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ)	•ประเมินผลงานและให้ความดีความชอบด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม โดยอิงจากผลงานและข้อมูลจริง (Merit System) •เคารพความหลากหลาย และปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับอย่างเท่าเทียมและให้เกียรติ	•ใช้ความรู้สึกส่วนตัว หรือระบบอุปถัมภ์ (เล่นพรรคเล่นพวก) ในการประเมินผล มอบหมายงาน หรือพิจารณาความก้าวหน้า •เลือกปฏิบัติ หรือแสดงพฤติกรรมคุกคาม (Harassment) ต่อเพื่อนร่วมงานในสถานที่ทำงาน
E : Environment and Social Responsibility (ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยจะต้องดำเนินกิจการภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี)	•ส่งเสริมและมีส่วนร่วมในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย และคำนึงถึงสุขภาวะที่ดี (Well-being) ของทีม •บริหารจัดการเวลาและปริมาณงานอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance)	•ปฏิบัติงานหักโหมจนละเลยความปลอดภัย หรือสร้างความเครียดและกดดันให้แก่เพื่อนร่วมงานจนเกินพอดี •ละเลยมาตรการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพของตนเองและส่วนรวม

จากตารางดังกล่าวสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) โดยแยกออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 คณะกรรมการ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน และหัวหน้างาน กลุ่มที่ 2 พนักงาน โดยสามารถแบ่งแยกออกเป็น 1 – 5 ระดับ ได้ดังนี้

ระดับคะแนน (Proficiency Level)	**กลุ่มที่1 คณะกรรมการ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน และหัวหน้างาน** (เน้นบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างระบบ)	**กลุ่มที่ 2 พนักงาน** (เน้นบทบาทการพัฒนาตนเอง การประยุกต์ใช้และการแลกเปลี่ยนความรู้)
ระดับ 1 (Basic พื้นฐาน)	**สนับสนุนการเรียนรู้พื้นฐาน** สื่อสารให้ทีมงานเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถ และอำนวยความสะดวกให้พนักงานเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรพื้นฐานที่กำหนด	**เปิดรับและเข้าร่วมการพัฒนา** รับรู้จุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาของตนเอง มีความพร้อมและเข้าร่วมการอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาทักษะตามที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน
ระดับ 2 (Applied ประยุกต์ใช้)	**ประเมินผลและให้คำแนะนำ** ติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างใกล้ชิด ประเมินผลด้วยความโปร่งใส และให้คำแนะนำ (Constructive Feedback) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ	**ประยุกต์ใช้และปรับปรุงงาน** นำความรู้ ทักษะและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการประเมินหรือการอบรม มาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานของตนเองให้ได้ตามมาตรฐาน
ระดับ 3 (Proactive เชิงรุก)	**วางแผนพัฒนาและสอนงาน** จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน และทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coach) เพื่อดึงศักยภาพสูงสุดของทีมงานออกมา	**เรียนรู้เชิงรุกและถ่ายทอดงาน** ขวนขวายที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ (Upskill/Reskill) ด้วยตนเอง และสามารถถ่ายทอดความรู้หรือสอนงานเบื้องต้น (OJT) ให้แก่พนักงานใหม่หรือเพื่อนร่วมงานได้
ระดับ 4 (Advocating ขับเคลื่อนระบบ)	**บริหารอัตรากำลังและสร้างระบบ** วางแผนบริหารกำลังคน (Manpower Planning) ล่วงหน้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน (Cross-functional)	**ต่อยอดและสร้างเครือข่ายความรู้** มีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวทางพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ของทีม และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ภายในหน่วยงาน
ระดับ 5 (Role Model ต้นแบบ)	**ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์และต้นแบบ** เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ เป็นต้นแบบของผู้นำที่บริหารงานด้วยระบบคุณธรรม (Merit System) และสร้างแรงบันดาลใจให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	**เป็นผู้เชี่ยวชาญและแบบอย่าง** มีความเชี่ยวชาญสูงในสายอาชีพ (Subject Matter Expert) เป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนรอบข้างรักการพัฒนาตนเอง

2.4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ได้รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมและประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งภายนอกและภายในพร้อมทั้งประเมินศักยภาพของโรงงานไพ่ฯ ผลการดำเนินงานของโรงงานไพ่ฯ ที่ผ่านมา ผลการประเมินจากหน่วยงานกำกับ รวมถึงการรวบรวมความคิดเห็นของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของโรงงานไพ่ฯ รวมถึงความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ ดังนี้

สถานการณ์ปัจจุบัน	บริบท/ แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ประเด็น เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
ผลประกอบการภาพรวม • ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดด้านรายได้ของโรงงานไพ่ฯ ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2569 พบว่า โรงงานไพ่ฯ สามารถสร้างรายได้จากธุรกิจหลัก ทั้งรายได้จากการจำหน่ายแสตมป์สรรพสามิตและรายได้จากการจำหน่ายไพ่ในระบบสัญญาให้สิทธิ ขณะที่รายได้จากการจำหน่ายไพ่นอกระบบสัญญาให้สิทธิสามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย • อย่างไรก็ตาม ปี 2568 ขาดทุนสุทธิ 34.47 ล้านบาท เนื่องจากกระบวนการสรรหาผู้รับประโยชน์ฯ ล่าช้า • ทั้งนี้ ปี 2569 คาดการณ์ว่าจะพลิกฟื้นกลับมามีกำไรสุทธิที่ 27.52 ล้านบาท รายได้ทั้งธุรกิจไพ่และธุรกิจสิ่งพิมพ์ปรับตัวดีขึ้น จากการสรรหาผู้รับสิทธิได้และจากความต้องการแสตมป์ที่เพิ่มขึ้นของกรมสรรพสามิต • สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ในปี 2569 คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา โดยต้นทุนต่อรายได้งานไพ่ เท่ากับ 59.39% และงานพิมพ์ เท่ากับ 63.30% แต่ยังอยู่ในระดับที่สูงกว่าในอดีตที่เคยทำได้ **ธุรกิจไพ่** • แนวโน้มรายได้ไพ่ในระบบสัญญาฯ มีแนวโน้มลดลง • แนวโน้มรายได้ไพ่นอกระบบสัญญาฯ ในช่วง 2 - 3 ปี หลังมีโอกาสเติบโต เช่น ไพ่ส่งออก ไพ่ชำร่วย **ธุรกิจสิ่งพิมพ์**	**Geopolitical & Economic Uncertainty** • ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าขนส่ง ราคาพลังงานที่ผันผวนจากภาวะสงคราม • ความเสี่ยงด้านการหยุดชะงักของ Supply chain **Social** • ผู้บริโภคเปลี่ยนจาก Physical สู่ Digital • ความคาดหวังด้านประสบการณ์และความสะดวก • ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในข้อกำหนดด้าน ESG และสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น **Technology** • เทคโนโลยี Anti-counterfeit และ Digital Authentical (Digital Authentication) พัฒนาอย่างรวดเร็วและเป็นที่ต้องการ **Market Trend** • **Casino Playing Card** ตลาดการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตได้ดี ช่วยเพิ่มความต้องการไพ่คุณภาพสูง • **Playing Card & Board game** ตลาดเกมกระดานและไพ่เพื่อความบันเทิงเติบโตต่อเนื่องจากกิจกรรมเชิงสังคม • **Security Printing Market** ความต้องการเอกสารปลอดการปลอมแปลงเพิ่มสูงขึ้น เทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีความมั่นคงและการยืนยันตัวตนจะมีบทบาทสำคัญ	• **เปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ Security Printing** เนื่องจากแนวโน้มพฤติกรรม ความต้องการใช้เทคโนโลยี เพื่อป้องกันการปลอมแปลง • **สร้าง New Growth Engine** เนื่องจากรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิมเติบโตอย่างจำกัด หรือมีแนวโน้มลดลง จึงจำเป็นต้องปรับตัวสู่ตลาดที่มีศักยภาพเติบโต • **ยกระดับขีดความสามารถการผลิตและเทคโนโลยี** สู่มาตรฐานอุตสาหกรรม เนื่องจากแนวโน้มต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น และความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • **เพิ่มความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการดำเนินงาน** เนื่องจากปัจจุบันมีความไม่แน่นอนสูง จึงต้องเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

สถานการณ์ปัจจุบัน	บริบท/ แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ประเด็น เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
• รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงส่วนใหญ่มาจากการผลิตแสตมป์สรรพสามิต โดยเป็นแสตมป์ยาสูบ 80% และแสตมป์เครื่องดื่ม 20% • แนวโน้มความต้องการแสตมป์ยาสูบมีทิศทางที่ลดลง ขณะที่แสตมป์เครื่องดื่มมีแนวโน้มเติบโตได้ • รายได้สิ่งพิมพ์อื่นมีแนวโน้มเติบโตได้ เช่น การ์ด, เมนู	• **Printing Industry** อุตสาหกรรมการพิมพ์กำลังเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยมุ่งเน้นงานพิมพ์มูลค่าสูง	

ทั้งนี้ สามารถสรุปเป็นปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง (Weaknesses) รวมถึงปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength – S)	
S 1	โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง
S 2	โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไพ่แต่เพียงผู้เดียวและมีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator
S 3	บุคลากรของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานผลิตไพ่

จุดอ่อน (Weakness – W)	
W 1	รายได้และผลกำไรมีความผันผวน ขาดเสถียรภาพการเงินในระยะยาว
W 2	ขาดการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพ และ/หรือมาตรฐานสากลมาใช้ในกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่สำคัญยังไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับ (สคร.) ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
W 3	ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานการผลิต (โรงงานและเครื่องจักร) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต ต้นทุนการผลิต และศักยภาพการผลิต
W 4	การรับรู้ต่อบทบาท และคุณค่าขององค์กรยังไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อการขยายฐานลูกค้า ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโอกาสทางธุรกิจ
W 5	ขาดการสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมค่านิยมร่วม ส่งผลให้บุคลากรไม่แสดงถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และประสิทธิภาพการทำงานมีแนวโน้มลดลง
W 6	สมรรถนะบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และไม่รองรับต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต เช่น ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านดิจิทัล ด้านบริหารทุนมนุษย์ เป็นต้น
W 7	ขาดระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
W 8	ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

โอกาส (Opportunity – O)	
O 1	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต (อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563)
O 2	แรงกดดันจากประชาคมโลก และนโยบายภาครัฐ เช่น BCG และ Green Procurement สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
O 3	ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
O 4	กรอบหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM และระบบบริหารจัดการคุณภาพต่าง ๆ เช่น SE-AM, ISO เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร
O 5	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้เกิด Digital Transformation เอื้อต่อ Ecosystem ระบบดิจิทัล ในการสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ และสิทธิประโยชน์ในการลงทุนเทคโนโลยีดิจิทัล
O 6	โครงสร้างประชากรสู่สังคมผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้สูงอายุ เช่น การ์ด/เกมสำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง
O 7	การเติบโตของตลาดคาสิโนระดับภูมิภาคและสากล เป็นโอกาสให้โรงงานไพ่ฯ ขยายธุรกิจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น

อุปสรรค (Threat – T)	
T 1	ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพและใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
T 2	พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) เน้นประสบการณ์ดิจิทัล ทำให้ความนิยมเล่นไพ่ลดลง
T 3	แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง
T 4	ความไม่แน่นอนจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ภัยธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทาน และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น
T 5	แนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรสมรรถนะสูง/ยากต่อการสรรหาและรักษาพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) ข้างต้น ส่วนทรัพยากรบุคคล ได้ดำเนินการวิเคราะห์ SWOT ของงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ดังนี้

ปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล

SWOT HR

จุดแข็ง : Strengths

S1 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงในขั้นตอนการผลิตไฟ

S2 คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า และผู้บริหารระดับสูงมีการติดตาม สนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล และมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

S3 บุคลากรฝ่ายการผลิตสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ได้ทั้งการผลิตไฟ และผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

S4 ส่วนทรัพยากรบุคคลมีความพร้อมในการปรับตัวและนำเทคโนโลยีระบบงาน HR ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เพื่อช่วยให้การจัดการข้อมูลพนักงานมีความรวดเร็ว แม่นยำ และลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

S5 บุคลากรส่วนงาน HR มีความเชี่ยวชาญและความรู้ความสามารถ และได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพตามมาตรฐานอาชีพด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรทำให้มีศักยภาพในการดูแลและพัฒนาพนักงานได้อย่างมีมาตรฐาน

โอกาส : Opportunities

O1 เกณฑ์ประเมินรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และมาตรฐานคุณภาพต่างๆ เช่น ISO ถือเป็นช่องทางที่ดีให้องค์กรนำมาใช้เป็นแบบแผนในการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้ดีขึ้น

O2 รัฐบาลมีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในการเพิ่มศักยภาพเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการขยายตัวของธุรกิจ

O3 รัฐบาลส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น Artificial Intelligence หรือระบบการดูแลพนักงาน เป็นต้น

O4 มีแนวทางและหลักเกณฑ์ที่เป็นแบบอย่างให้การบริหารทุนมนุษย์ที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

O5 การเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานให้ง่ายขึ้น ลดระยะเวลาการทำงาน เป็นต้น

จุดอ่อน Weaknesses

W1 องค์กรยังขาดการปลูกฝังวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม (CHANGE) อย่างจริงจัง ทำให้พฤติกรรมพนักงานยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง และส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง

W2 ทักษะและความสามารถของพนักงานปัจจุบันยังไม่ตรงกับตำแหน่งงาน และยังไม่พร้อมรองรับงานในอนาคต (เช่น ทักษะด้านการดูแลลูกค้า การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และงานบริหารบุคคล)

W3 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่มีมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงยังไม่สอดคล้องกับการพิจารณากับการให้ผลตอบแทนต่างๆ ที่ชัดเจน

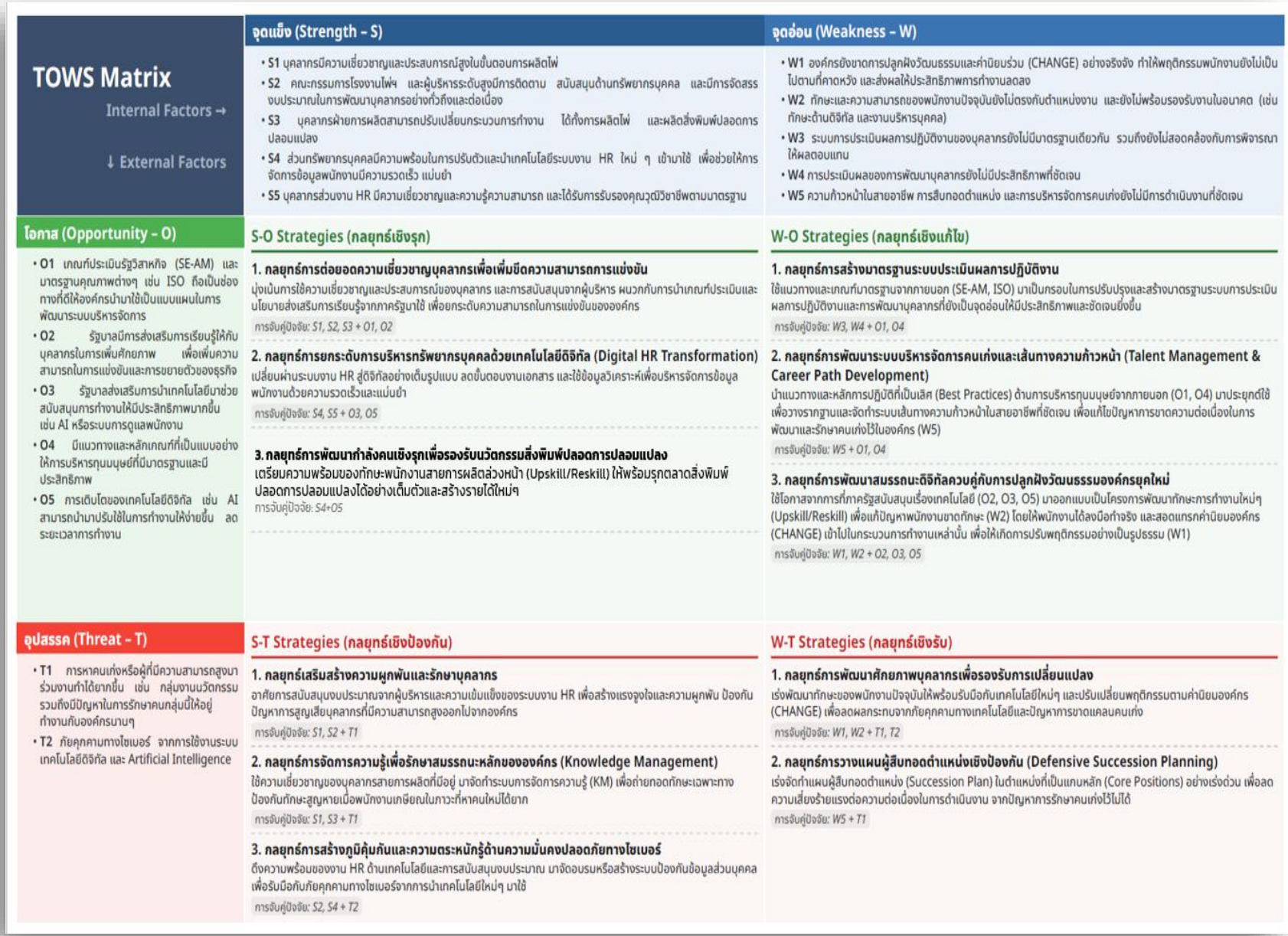
W4 การประเมินผลของการพัฒนาบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพที่ชัดเจน

W5 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่งยังไม่มีการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมถึงการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมตามเส้นทางสายอาชีพและการเติบโตสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

อุปสรรค : Threats

T1 การหาคนเก่งหรือผู้ที่มีความสามารถสูงมาร่วมงานทำได้ยากขึ้น เช่น กลุ่มงานนวัตกรรม เป็นต้น รวมถึงมีปัญหาในการรักษาคนกลุ่มนี้ให้อยู่ทำงานกับองค์กรนานๆ

T1 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ จากการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และ Artificial Intelligence



TOWS Matrix

Internal Factors →

↓ External Factors

จุดแข็ง (Strength – S)

- **S1** บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงในขั้นตอนการผลิตไฟ
- **S2** คณะกรรมการโรงงานไฟฯ และผู้บริหารระดับสูงมีการติดตาม สนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล และมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
- **S3** บุคลากรฝ่ายการผลิตสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ได้ทั้งการผลิตไฟ และผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
- **S4** ส่วนทรัพยากรบุคคลมีความพร้อมในการปรับตัวและนำเทคโนโลยีระบบงาน HR ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เพื่อช่วยให้การจัดการข้อมูลพนักงานมีความรวดเร็ว แม่นยำ
- **S5** บุคลากรส่วนงาน HR มีความเชี่ยวชาญและความรู้ความสามารถ และได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพตามมาตรฐาน

จุดอ่อน (Weakness – W)

- **W1** องค์กรยังขาดการปลูกฝังวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม (CHANGE) อย่างจริงจัง ทำให้พฤติกรรมพนักงานยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง และส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง
- **W2** ทักษะและความสามารถของพนักงานปัจจุบันยังไม่ตรงกับตำแหน่งงาน และยังไม่พร้อมรองรับงานในอนาคต (เช่น ทักษะด้านดิจิทัล และงานบริหารบุคคล)
- **W3** ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่มีมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงยังไม่สอดคล้องกับการพิจารณาให้ผลตอบแทน
- **W4** การประเมินผลของการพัฒนาบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพที่ชัดเจน
- **W5** ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่งยังไม่มีการดำเนินงานที่ชัดเจน

โอกาส (Opportunity – O)

- **O1** เกณฑ์ประเมินรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และมาตรฐานคุณภาพต่างๆ เช่น ISO ถือเป็นช่องทางที่ดีให้องค์กรนำมาใช้เป็นแบบแผนในการพัฒนาระบบบริหารจัดการ
- **O2** รัฐบาลมีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในการเพิ่มศักยภาพ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการขยายตัวของธุรกิจ
- **O3** รัฐบาลส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น AI หรือระบบการดูแลพนักงาน
- **O4** มีแนวทางและหลักเกณฑ์ที่เป็นแบบอย่างให้การบริหารทุนมนุษย์ที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ
- **O5** การเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานให้ง่ายขึ้น ลดระยะเวลาการทำงาน

S-O Strategies (กลยุทธ์เชิงรุก)

1. กลยุทธ์การต่อยอดความเชี่ยวชาญบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน

มุ่งเน้นการใช้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของบุคลากร และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผนวกกับการนำเกณฑ์ประเมินและนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้จากภาครัฐมาใช้ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

การจับคู่ปัจจัย: *S1, S2, S3 + O1, O2*

2. กลยุทธ์การยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR Transformation)

เปลี่ยนผ่านระบบงาน HR สู่ดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ลดขั้นตอนงานเอกสาร และใช้ข้อมูลวิเคราะห์เพื่อบริหารจัดการข้อมูลพนักงานด้วยความรวดเร็วและแม่นยำ

การจับคู่ปัจจัย: *S4, S5 + O3, O5*

3. กลยุทธ์การพัฒนากำลังคนเชิงรุกเพื่อรองรับนวัตกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

เตรียมความพร้อมของทักษะพนักงานสายการผลิตล่วงหน้า (Upskill/Reskill) ให้พร้อมรุกตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงได้อย่างเต็มตัวและสร้างรายได้ใหม่ๆ

การจับคู่ปัจจัย: *S4+O5*

W-O Strategies (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)

1. กลยุทธ์การสร้างมาตรฐานระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ใช้แนวทางและเกณฑ์มาตรฐานจากภายนอก (SE-AM, ISO) มาเป็นกรอบในการปรับปรุงและสร้างมาตรฐานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากรที่ยังเป็นจุดอ่อนให้มีประสิทธิภาพและชัดเจนยิ่งขึ้น

การจับคู่ปัจจัย: *W3, W4 + O1, O4*

2. กลยุทธ์การพัฒนาระบบบริหารจัดการคนเก่งและเส้นทางความก้าวหน้า (Talent Management & Career Path Development)

นำแนวทางและหลักการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการบริหารทุนมนุษย์จากภายนอก (O1, O4) มาประยุกต์ใช้เพื่อวางรากฐานและจัดทำระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาและรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร (W5)

การจับคู่ปัจจัย: *W5 + O1, O4*

3. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลควบคู่กับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่

ใช้โอกาสจากการที่ภาครัฐสนับสนุนเรื่องเทคโนโลยี (O2, O3, O5) มาออกแบบเป็นโครงการพัฒนาทักษะการทำงานใหม่ๆ (Upskill/Reskill) เพื่อแก้ปัญหาพนักงานขาดทักษะ (W2) โดยให้พนักงานได้ลงมือทำจริง และสอดแทรกค่านิยมองค์กร (CHANGE) เข้าไปในกระบวนการทำงานเหล่านั้น เพื่อให้เกิดการปรับพฤติกรรมอย่างเป็นรูปธรรม (W1)

การจับคู่ปัจจัย: *W1, W2 + O2, O3, O5*

อุปสรรค (Threat – T)

- **T1** การหาคนเก่งหรือผู้ที่มีความสามารถสูงมาร่วมงานทำได้ยากขึ้น เช่น กลุ่มงานนวัตกรรม รวมถึงมีปัญหาในการรักษาคนกลุ่มนี้ให้อยู่ทำงานกับองค์กรนานๆ
- **T2** ภัยคุกคามทางไซเบอร์ จากการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และ Artificial Intelligence

S-T Strategies (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)

1. กลยุทธ์เสริมสร้างความผูกพันและรักษาบุคลากร

อาศัยการสนับสนุนงบประมาณจากผู้บริหารและความเข้มแข็งของระบบงาน HR เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน ป้องกันปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกไปจากองค์กร

การจับคู่ปัจจัย: *S1, S2 + T1*

2. กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรักษาสมรรถนะหลักขององค์กร (Knowledge Management)

ใช้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรสายการผลิตที่มีอยู่ มาจัดทำระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อถ่ายทอดทักษะเฉพาะทาง ป้องกันทักษะสูญหายเมื่อพนักงานเกษียณในภาวะที่หาคนใหม่ได้ยาก

การจับคู่ปัจจัย: *S1, S3 + T1*

3. กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกันและความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

ดึงความพร้อมของงาน HR ด้านเทคโนโลยีและการสนับสนุนงบประมาณ มาจัดอบรมหรือสร้างระบบป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์จากการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้

การจับคู่ปัจจัย: *S2, S4 + T2*

W-T Strategies (กลยุทธ์เชิงรับ)

1. กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

เร่งพัฒนาทักษะของพนักงานปัจจุบันให้พร้อมรับมือกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (CHANGE) เพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคามทางเทคโนโลยีและปัญหาการขาดแคลนคนเก่ง

การจับคู่ปัจจัย: *W1, W2 + T1, T2*

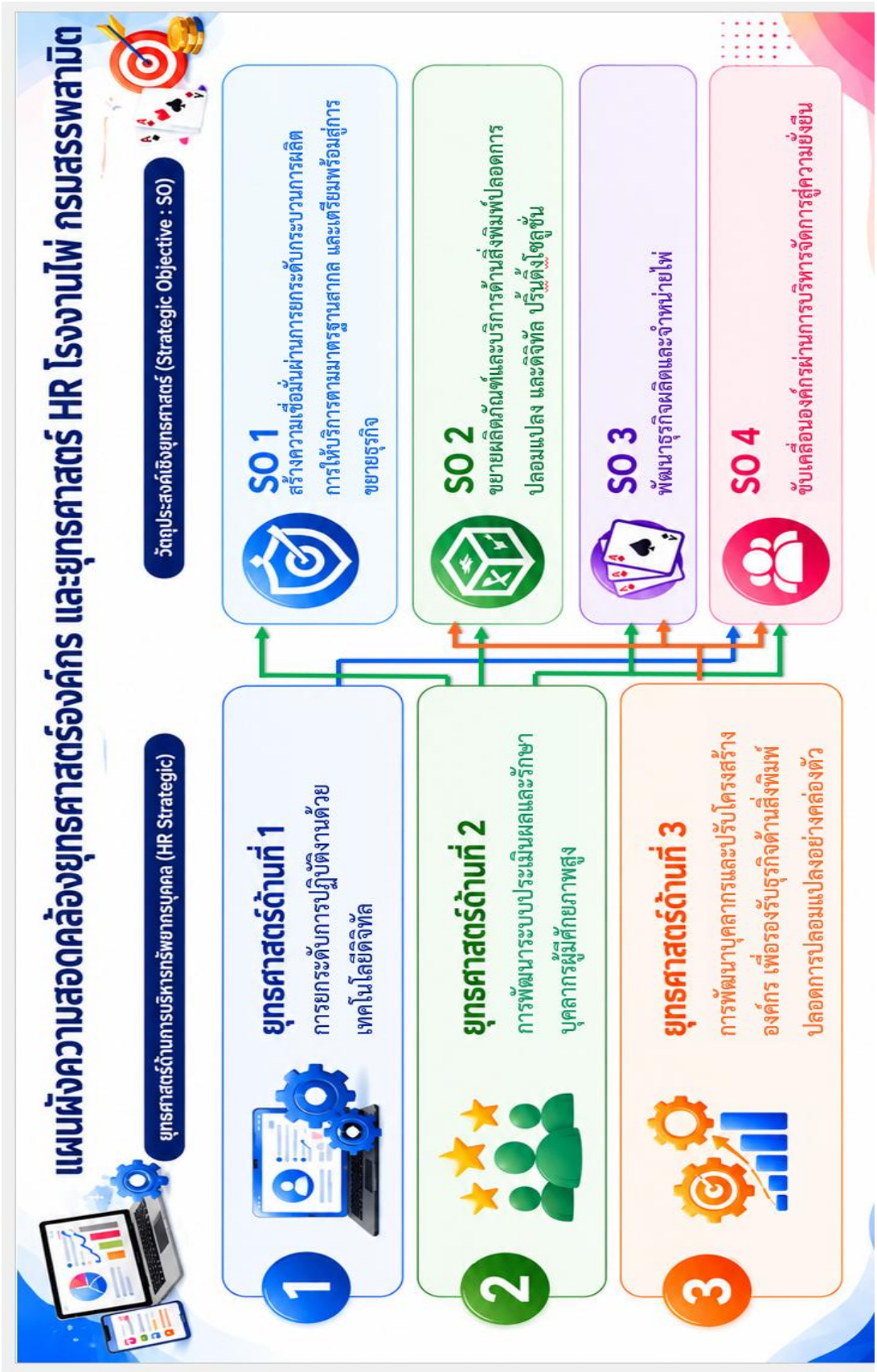
2. กลยุทธ์การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งเชิงป้องกัน (Defensive Succession Planning)

เร่งจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ในตำแหน่งที่เป็นแกนหลัก (Core Positions) อย่างเร่งด่วน เพื่อลดความเสี่ยงร้ายแรงต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน จากปัญหาการรักษาคนเก่งไว้ไม่ได้

การจับคู่ปัจจัย: *W5 + T1*

แผนภาพความเชื่อมโยงในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Objective) สู่เป้าประสงค์ (Strategic Goal)
มิติ
TOWS Matrix
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal)
มิติที่ 1
ดิจิทัลและเทคโนโลยี
SO2: กลยุทธ์การยกระดับการบริหารงานภายในองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
WO3: กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล ควบคู่กับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่
ST3: กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกันและความตระหนักรู้ด้าน ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
เพื่อยกระดับกระบวนการทำงานสู่ยุคดิจิทัล และมีความมั่นคงปลอดภัย
องค์กรมีกระบวนการทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ สูงโปร่งใสและมีความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
มิติที่ 2
การบริหารคนเก่ง และการรักษาบุคลากร
WO1: กลยุทธ์การสร้างมาตรฐานระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
WO2: กลยุทธ์การพัฒนาระบบบริหารจัดการคนเก่งและสืบทอดตำแหน่งความก้าวหน้า
ST1: กลยุทธ์สร้างความภักดีและรักษาบุคลากร
WT2: กลยุทธ์การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งเชิงป้องกัน
เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์ความก้าวหน้า และการบริหารคนเก่งให้เป็นมาตรฐานสากล นำไปสู่การรักษาบุคลากรสมรรถนะสูงไว้ในองค์กร
องค์กรมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นธรรม มีสัมฤทธิ์ความก้าวหน้าที่ชัดเจนและสามารถรักษาบุคลากรสมรรถนะสูงให้อยู่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรในระยะยาว
มิติที่ 3
การพัฒนาขีดความสามารถรองรับภารกิจในอนาคต
SO1: กลยุทธ์การต่อยอดความเชี่ยวชาญบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน
SO3: กลยุทธ์การพัฒนากำลังคนเชิงรุกเพื่อรองรับนวัตกรรม สิ่งทันสมัยปลอดภัยการปลอดแปลง
ST2: กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรักษาสมรรถนะหลักขององค์กร
WT1: กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
เพื่อปรับปรุงและจัดโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่นและสอดรับกับทิศทางยุทธกิจ พร้อมทั้งพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ให้พร้อมรับเทคโนโลยีนวัตกรรมสิ่งทันสมัยปลอดภัย การปลอดแปลง
องค์กรมีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เหมาะสมคล่องตัว และยืดหยุ่นต่อการขยายธุรกิจ พร้อมด้วยบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมสิ่งทันสมัยปลอดภัย การปลอดแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
SO = กลยุทธ์เชิงรุก (จุดแข็ง – โอกาส)
WO = กลยุทธ์เชิงแก้ไข (จุดอ่อน – โอกาส)
ST = กลยุทธ์เชิงป้องกัน (จุดแข็ง – อุปสรรค)
WT = กลยุทธ์เชิงรับ (จุดอ่อน – อุปสรรค)
เชื่อมโยงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ
ขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทาง
พัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน และมีประสิทธิภาพ


แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต
3 มิติหลัก ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน
1 มิติที่ 1: ดิจิทัลและเทคโนโลยี
1. ยุทธศาสตร์ (Strategy)
การยกระดับการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
2. กลยุทธ์ (Tactics / Strategic Initiatives)
1.1 กลยุทธ์ที่ 1.1: มุ่งเน้นการสร้างรากฐานการเรียนรู้และยกระดับทักษะด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Digital & AI Literacy) ให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ และเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยม CHANGE
1.2 กลยุทธ์ที่ 1.2: ส่งเสริมและบูรณาการการนำเครื่องมือดิจิทัลและเทคโนโลยี AI เข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานจริงของทุกส่วนงาน เพื่อเปลี่ยนผ่านรูปแบบการทำงาน (Transformation) สู่ระบบอัตโนมัติ ลดขั้นตอน และเพิ่มประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม
1.3 กลยุทธ์ที่ 1.3:กำหนดนโยบายและวางระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity & Data Privacy) ที่ครอบคลุมถึงแนวปฏิบัติและธรรมาภิบาลในการใช้งานข้อมูลดิจิทัลและ AI อย่างปลอดภัยและรัดกุม
3. ตัวชี้วัด (KPIs)
วัดผลกลยุทธ์ 1.1 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรมหลักสูตรด้าน Digital & AI เป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
วัดผลกลยุทธ์ 1.2 จำนวนกระบวนการ/โครงการที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือ AI มาใช้งานจริง เป้าหมายไม่น้อยกว่า 2 กระบวนการ
วัดผลกลยุทธ์ 1.3 ความสำเร็จในการประกาศใช้นโยบายและแนวปฏิบัติ (Guideline) ด้านการใช้ AI และข้อมูล
2 มิติที่ 2: การบริหารคนเก่ง และการรักษาบุคลากร
1. ยุทธศาสตร์ (Strategy)
การพัฒนาระบบประเมินผลและรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง
2. กลยุทธ์ (Tactics / Strategic Initiatives)
2.1 กลยุทธ์ที่ 2.1: ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ให้มีความเป็นธรรม โปร่งใส และเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ระดับองค์กร
2.2 กลยุทธ์ที่ 2.2: กำหนดหลักเกณฑ์และจัดทำแผนการบริหารกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) อย่างเป็นระบบ เพื่อคัดกรอง พัฒนา และรักษาคนเก่ง
2.3 กลยุทธ์ที่ 2.3: จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เชิงป้องกัน สำหรับตำแหน่งหลัก (Key Positions) หรือตำแหน่งบริหาร เพื่อให้มีบุคลากรพร้อมทำงานทดแทน
2.4 กลยุทธ์ที่ 2.4: เสริมสร้างความผูกพัน (Employee Engagement) เพื่อรักษาบุคลากรผ่านการดูแลสภาพแวดล้อม สวัสดิการ และคุณภาพชีวิตการทำงาน
3. ตัวชี้วัด (KPIs)
วัดผลกลยุทธ์ 2.1 จัดทำร่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ให้มีความเป็นธรรม โปร่งใส และเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ระดับองค์กรแล้วเสร็จ
วัดผลกลยุทธ์ 2.2 จำนวนบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่กระบวนการพัฒนาและประเมินเพื่อเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent Candidates) ไม่น้อยกว่า 2 คน
วัดผลกลยุทธ์ 2.3 จำนวนผู้พร้อมสืบทอดตำแหน่ง (Successors) ไม่น้อยกว่า 1 คน
วัดผลกลยุทธ์ 2.4 คะแนนความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement Score) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน
3 มิติที่ 3: การพัฒนาขีดความสามารถรองรับธุรกิจในอนาคต
1. ยุทธศาสตร์ (Strategy)
การพัฒนาบุคลากรและปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างคล่องตัว
2. กลยุทธ์ (Strategic Initiatives)
3.1 กลยุทธ์ที่ 3.1: ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรตลอดจนกรอบอัตรากำลังให้มีความคล่องตัว (Agile) สอดรับกับทิศทางและการขยายตัวทางธุรกิจ
3.2 กลยุทธ์ที่ 3.2: พัฒนาความรู้และทักษะ (Upskill / Reskill) ให้กับบุคลากร เพื่อรองรับนวัตกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ
3.3 กลยุทธ์ที่ 3.3: ยกระดับระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อรวบรวม ถ่ายทอด และรักษาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์กรไม่ให้สูญหาย
3. ตัวชี้วัด (KPIs) และเป้าหมาย
วัดผลกลยุทธ์ 3.1 ระดับความสำเร็จของการจัดทำร่างโครงสร้างองค์กรและจัดทำกรอบอัตรากำลังใหม่ ให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ
วัดผลกลยุทธ์ 3.2 ร้อยละ 80 ของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อรองรับนวัตกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
วัดผลกลยุทธ์ 3.3 จำนวนองค์ความรู้หลัก (Core Knowledge Assets) ทางด้านเทคนิคและนวัตกรรม ที่มีการรวบรวมและถ่ายทอดเพื่อใช้ประโยชน์ ไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้
ขับเคลื่อน HR ด้วยเทคโนโลยี พัฒนาคนเก่ง เสริมสร้างศักยภาพองค์กร เพื่อความยั่งยืน


แผนผังความสอดคล้องยุทธศาสตร์องค์กร และยุทธศาสตร์ HR โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต
ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Strategic)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)
ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1
การยกระดับการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2
การพัฒนาระบบประเมินผลและรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง
ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3
การพัฒนาบุคลากรและปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างต่อเนื่อง
SO 1
สร้างความเชื่อมั่นผ่านการยกระดับกระบวนการผลิตการให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
SO 2
ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัล ปรับเปลี่ยนสู่ไฮบริดชั้น
SO 3
พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไพ่
SO 4
ขับเคลื่อนองค์กรผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน


แผนผังความสอดคล้องยุทธศาสตร์องค์กร และยุทธศาสตร์ HR โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต
วิสัยทัศน์ (Vision) "เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐด้านธุรกิจไพ่ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน"
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)
SO 1
สร้างความเชื่อมั่นผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
S1 ยกระดับโรงงานไพ่สู่มาตรฐานสากล
S2 เสริมสร้างอัตลักษณ์และยกระดับภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ
S3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ
SO 2
ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้ง โซลูชัน
S4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ
S5 สร้างความร่วมมือ Synergy เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solution ภาครัฐ
S6 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G2G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภาครัฐ
SO 3
พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไพ่
S7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไพ่ตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไพ่
S8 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไพ่
S9 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไพ่
SO 4
ขับเคลื่อนองค์กรผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
S10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation
S11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาศักยภาพบุคลากร
S12 ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบเพื่อความคล่องตัว
S13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ESG
S14 ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers
ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Strategic)
1 ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1
การยกระดับการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
เชื่อมโยงกับ
SO 4
(S10 , S11 , S14)
2 ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2
การพัฒนาระบบประเมินผลและรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง
เชื่อมโยงกับ
SO 1 (S2)
SO 2 (S4 , S5)
SO 3 (S7 , S8 , S9)
SO 4 (S11)
3 ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3
การพัฒนาบุคลากรและปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างคล่องตัว
เชื่อมโยงกับ
SO 2 (S4 , S5)
SO 3 (S7 , S8 , S9)
SO 4 (S10 , S12 , S14)

แผนผังความสอดคล้องยุทธศาสตร์โรงงานไพ่ และยุทธศาสตร์ HR โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2570 - 2574

1 ยุทธศาสตร์ HR ที่ 1: การยกระดับการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล



ยุทธศาสตร์นี้ คือ การวางโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบบุคลากร เชื่อมโยงกับ SO4 (บริหารจัดการสู่ความยั่งยืน) ผ่านกลยุทธ์ย่อยดังนี้

- **เชื่อมผ่าน S10** (มุ่งสู่ Digital Transformation): การปรับระบบงานเป็นดิจิทัลจะเป็นต้นแบบและฟันเฟืองหลักในการยกระดับกระบวนการทำงานของทั้งองค์กรให้เป็นดิจิทัล (SO 4)
- **เชื่อมผ่าน S11** (เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร): การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ จะช่วยหล่อหลอมพฤติกรรมพนักงานให้สอดรับกับค่านิยม CHANGE ขององค์กรโดยอัตโนมัติ (SO 4)
- **เชื่อมผ่าน S14** (ยกระดับ Core Business Enablers): ระบบ HR ที่เข้มแข็งด้วยเทคโนโลยี คือระบบสนับสนุนหลัก (Enablers) ที่จะทำให้การบริหารจัดการเติบโตอย่างยั่งยืน (SO 4)

2 ยุทธศาสตร์ HR ที่ 2: พัฒนาระบบประเมินผลและรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (Talent)



ยุทธศาสตร์นี้ คือ การเก็บรักษาคนเก่ง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่เชื่อมโยงครอบคลุมเป้าหมายทุกมิติ

- **เชื่อมโยง SO 1** ผ่าน S2 (เสริมสร้างอัตลักษณ์และภาพลักษณ์): การที่องค์กรสามารถรักษา Talent ไว้ได้ ย่อมสร้างภาพลักษณ์การเป็น Employer of Choice และสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กรในสายตาภายนอก
- **เชื่อมโยง SO 2** ผ่าน S4, S5 (พัฒนานวัตกรรม/Synergy ด้านสิ่งพิมพ์ฯ): การขยายธุรกิจใหม่จำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การมีระบบประเมินและผลตอบแทนที่ดีจะดึงดูดคนเก่งให้อยู่ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ
- **เชื่อมโยง SO 3** ผ่าน S7, S8, S9 (พัฒนาธุรกิจไพ่): การรักษาฐานลูกค้า G2G หรือร่วมมือกับพันธมิตร ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถในการเจรจาและมีเครือข่ายสัมพันธ์ที่ดี
- **เชื่อมโยง SO 4** ผ่าน S11 (เสริมสร้างค่านิยมและพัฒนาศักยภาพ): ระบบประเมินผลที่โปร่งใสและเป็นธรรม จะกระตุ้นให้พนักงานอยากพัฒนาตนเอง และขับเคลื่อนด้วยผลสัมฤทธิ์ (Performance-driven)



3 ยุทธศาสตร์ HR ที่ 3: พัฒนาบุคลากรและปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ อย่างคล่องตัว



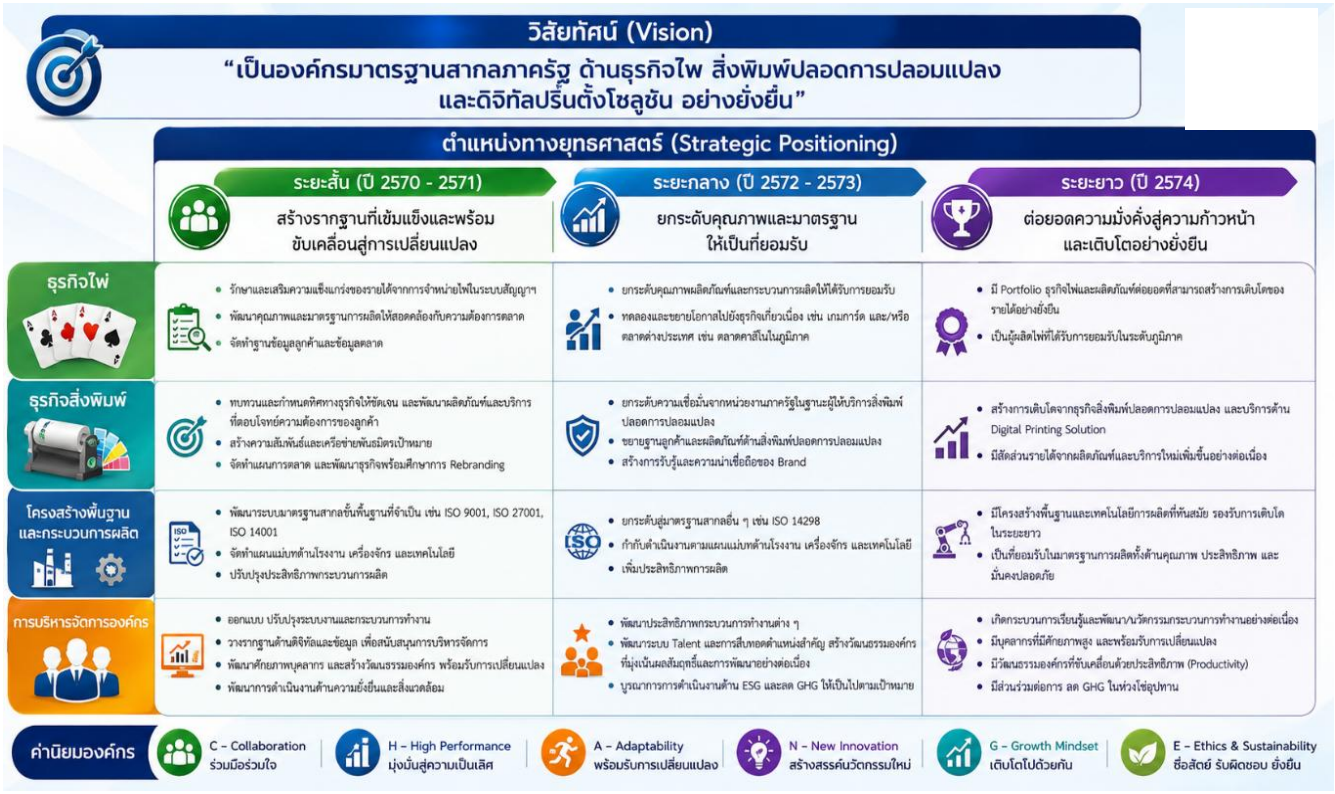
ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นความคล่องตัว (Agile) และการอัปสกิลทักษะใหม่ เพื่อรองรับบริบทธุรกิจที่เปลี่ยนไป

- **เชื่อมโยง SO 2** (ผ่าน S4, S5) และ **SO 3** (ผ่าน S7, S8, S9): การ Reskill/Upskill พนักงาน ควบคู่ไปกับการปรับโครงสร้างองค์กรจะช่วยยกระดับทักษะคนให้พร้อมต่อยอดนวัตกรรม ทั้งฝั่งธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (S4) และฝั่งนวัตกรรมไพ่ (S8) ตลอดจนมีทักษะพร้อมประสานงานพันธมิตรเครือข่าย (S5, S9)
- **เชื่อมโยง SO 4** ผ่าน (S10, S12, S14):
  - **S10** (Digital Transformation): พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้บุคลากรพร้อมใช้งานเทคโนโลยีใหม่
  - **S12** (ปรับปรุงระเบียบเพื่อความคล่องตัว): ปรับโครงสร้างองค์กรและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ HR ทั้งกรอบการทำงานเดิมๆ เพื่อให้บุคลากรทำงานได้รวดเร็วและคล่องตัวยิ่งขึ้น
  - **S14** (Core Business Enablers): โครงสร้างองค์กรที่กระชับและคนที่มีทักษะตรงจุด คือตัวช่วย (Enablers) สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนความยั่งยืน



2.5 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ดังนี้





จากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลในแต่ละระยะร่วมกับ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของโรงงานไพ่ฯ สามารถกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการในแต่ละระยะ ดังนี้

ปี 2570 -2571 -
1. โครงการทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การบริหารอัตรากำลัง และความก้าวหน้าในสายอาชีพของโรงงานไพ่
2. โครงการยกระดับประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับตำแหน่งงาน และการออกแบบแนวทางการหมุนเวียนบุคลากร
3. แผนการพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)
4. แผนบริหารจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง
5. แผนเสริมสร้างความผูกพันองค์กร
6. แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
7. โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน
8. จัดซื้อลิขสิทธิ์ปัญญาประดิษฐ์
9. แผนประยุกต์ใช้ AI เพื่อยกระดับกระบวนการทำงาน

ปี 2572 -2573 -
1. แผนค่านิยมสู่การแสดงออกเชิงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน
2. โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
3. แผนเสริมสร้างความผูกพันองค์กร
4. แผนบริหารจัดการคนเก่ง
5. แผนการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ของบุคลากร

ปี 2574 -
1. แผนค่านิยมสู่การแสดงออกเชิงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน
2. โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
3. แผนเสริมสร้างความผูกพันองค์กร
4. การพัฒนาบริหารจัดการคนเก่ง
5. แผนการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ของบุคลากร

โรงงานไพ่ ได้กำหนดแผนภาพวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ไว้ดังนี้

Vision "เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐด้านธุรกิจไพ่ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน"

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)

- **SO 1** สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
- **SO 2** ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions
- **SO 3** พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไพ่
- **SO 4** ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน/ โครงการ

S 1 ยกระดับโรงงานไพ่สู่มาตรฐานสากล

T 1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน
- ❖ โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพ

S 2 เสริมสร้างอัตลักษณ์และยกระดับภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ *

T 2 พัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร *
- ❖ แผนงานพัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร (New)

S 3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและยืดความสามารถทางธุรกิจ

T 3 บริหารแผนการลงทุนระยะยาวที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ
- โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ

T 4 บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ❖ โครงการบริหารประสิทธิภาพต้นทุนการผลิตผ่านการทำ Lean

S 4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ

T 5 พัฒนาความหลากหลายของเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
- ❖ แผนงานพัฒนาสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

T 6 ต่อยอดสู่ธุรกิจบริการดิจิทัลและโซลูชันข้อมูล และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่ *
- โครงการพัฒนาการพิมพ์และการให้บริการฐานข้อมูลลูกค้า (Digital Printing & Data Solutions)

S 5 สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ

T 7 สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือเพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ
- แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ

S 6 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G2G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ

T 8 ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ
- โครงการพัฒนาตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G
- แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ

S 7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไพ่ตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไพ่

T 9 กำกับดูแลการจำหน่ายไพ่อย่างถูกกฎหมาย ผ่านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
- แผนป้องกันและปราบปรามไพ่ผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย

T 10 บริหารจัดการสัญญาสัมปทาน
- แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน

S 8 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไพ่

T 11 สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไพ่
- ❖ แผนยกระดับผลิตภัณฑ์ไพ่สู่มาตรฐานระดับสากล และพัฒนาผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับไพ่ (New)

S 9 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไพ่ *

T 12 ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์และเร่งพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตร เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ *
- แผนพัฒนาตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไพ่
- แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไพ่

S 10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation

T 13 ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร
- โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน
- แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร

S 11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร

T 14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
- แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- ❖ แผนพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)
- โครงการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ

S 12 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว

T 15 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง

S 13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG

T 16 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน
- แผนงานการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืนทางธรรมชาติ *

S 14 ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers

T 17 ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการ
- โครงการยกระดับ Core Business Enablers

หมายเหตุ ❖ แผนงาน/ โครงการที่สำคัญ * ปรับใหม่

2.6 Roadmap แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2570-2574

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ดังนี้

โครงการ/ แผนงาน	คำอธิบาย	ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)	ความสอดคล้องวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร	2570	2571	2572	2573	2574
1. โครงการทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การบริหารอัตรากำลัง และความก้าวหน้าในสายอาชีพของโรงงานไพ่	ทบทวนและจัดทำโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เหมาะสมกับเนื้องาน พร้อมวาดเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ให้พนักงานเห็นอนาคตในองค์กรชัดเจน	Output – โครงสร้างองค์กรที่ได้รับการทบทวนและปรับปรุง จำนวน 1 โครงสร้างก่อนช่วงเปลี่ยนผ่านและภาพโครงสร้างองค์กรในอนาคตเมื่อมีการย้ายโรงงานไพ่ไปในที่แห่งใหม่ -กรอบจำนวนและประเภทตำแหน่งที่เหมาะสมกับภารกิจและปริมาณงานของโรงงานไพ่ จำนวน 1 กรอบ -กรอบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) จำนวน 1 กรอบ	SO2 , SO3 , SO4	✓ **2 ลบ.**	-	-	-	-

โครงการ/ แผนงาน	คำอธิบาย	ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)	ความสอดคล้องวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร	2570	2571	2572	2573	2574
		Outcome - โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับภารกิจมากขึ้น มีการแบ่งส่วนงาน บทบาทหน้าที่ และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนของงาน และสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของโรงงานไพ่ -การบริหารอัตรากำลังมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจ ปริมาณงาน และความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน ลดปัญหาอัตรากำลังไม่สมดุล และสามารถวางแผน						

โครงการ/แผนงาน	คำอธิบาย	ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)	ความสอดคล้องวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร	2570	2571	2572	2573	2574
		กำลังคนในอนาคตได้						
2. โครงการยกระดับประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับตำแหน่งงาน และการออกแบบแนวทางการหมุนเวียนบุคลากร	ปรับเกณฑ์ประเมินผลงาน (KPI) ให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากขึ้น วางกรอบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ชัดเจน และสร้างระบบสลับสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะรอบด้าน	Output - รายงานผลการวิเคราะห์ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับและการหมุนเวียนบุคลากร พร้อมปัญหาช่องว่าง และประเด็นที่ควรปรับปรุง จำนวน 1 ฉบับ -หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของโรงงานไพ่ และแบบฟอร์มที่จำเป็นสำหรับการนำระบบไปปฏิบัติ จำนวน 1 ฉบับ -แนวทางการประเมินความพร้อมก่อนการเลื่อนระดับ จำนวน 1 ฉบับ	SO1 , SO2 , SO3 , SO4	✓ 1 ลบ.	✓	-	-	-

โครงการ/แผนงาน	คำอธิบาย	ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)	ความสอดคล้องวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร	2570	2571	2572	2573	2574
		-คู่มือและเงื่อนไขการหมุนเวียนงาน จำนวน 1 คู่มือ Outcome - ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นระบบและเป็นธรรมมากขึ้น -การเลื่อนระดับตำแหน่งมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและโปร่งใส -บุคลากรมีความพร้อมต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ						
3. แผนการพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)	จัดอบรมเติมความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็น (Reskill) และต่อยอดทักษะเดิมให้เก่งขึ้น (Upskill) เพื่อให้ทันกับโลกยุคใหม่	Output - ผู้เข้าร่วมอบรมมีความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 -หลักสูตรการอบรมประจำปีงบประมาณ 2570 ไม่น้อยกว่า 50 หลักสูตร -ระดับความสำเร็จของ	SO2 , SO3 , SO4	✓ **3.5 ลบ.**	✓ **3.5 ลบ.**	✓ **3.5 ลบ.**	✓ **3.5 ลบ.**	✓ **3.5 ลบ.**

โครงการ/แผนงาน	คำอธิบาย	ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)	ความสอดคล้องวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร	2570	2571	2572	2573	2574
		การนำองค์กรไปใช้ในการปฏิบัติงานบรรลุตามค่าเป้าหมายที่หัวหน้าส่วนงานกำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 Outcome - พนักงานทำงานเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร						
4. แผนบริหารจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง	ระบุและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) เพื่อสืบทอดตำแหน่งหลักและก้าวขึ้นตำแหน่งระดับสูงในอนาคต	Output -มีแนวทางและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร -จำนวนตำแหน่งเป้าหมายที่ได้รับการสืบทอดตำแหน่งอย่างน้อย 1 ตำแหน่ง - ฐานข้อมูลบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (Talent Pool) และ	SO1 , SO2 , SO3 , SO4	✓ **0.5 ลบ.**	✓ **0.5 ลบ.**	-	-	-

โครงการ/แผนงาน	คำอธิบาย	ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)	ความสอดคล้องวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร	2570	2571	2572	2573	2574
		แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) Outcome - สร้างความต่อเนื่องในการบริหารงานและเสริมสร้างความผูกพันเพื่อรักษาคนเก่งให้อยู่คู่องค์กร						
5. แผนเสริมสร้างความผูกพันองค์กร	จัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ภายในดูแลสวัสดิการหรือสำรวจความสุขของพนักงานเพื่อแก้ปัญหาให้ตรงจุด	Output - กิจกรรมส่งเสริมความผูกพันองค์กรอย่างน้อย 1 กิจกรรม -สรุปผลการทบทวนปัจจัยความผูกพันให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี Outcome -ระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานโรงงานไพ่เพิ่มสูงขึ้นจากปีก่อน - พนักงานมีความสุขในการ	SO1 , SO2 , SO3 , SO4	✓ **0.05 ลบ.**	✓ **0.05 ลบ.**	✓ **0.05 ลบ.**	✓ **0.05 ลบ.**	✓ **0.05 ลบ.**

โครงการ/แผนงาน	คำอธิบาย	ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)	ความสอดคล้องวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร	2570	2571	2572	2573	2574
		ทำงาน, ลดอัตราการลาออก						
6. แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	จัดกิจกรรมรณรงค์และปลูกฝังค่านิยมขององค์กร (เช่น ค่านิยม "CHANGE") ให้พนักงานซึมซับและกลายเป็นพฤติกรรมในการทำงานจริง	Output -กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรอย่างน้อย 1 กิจกรรม -สื่อที่ใช้ในการสื่อสารการสร้างความตระหนักสร้างการรับรู้ของการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเป็น CHANGE อย่างน้อย 1 สื่อ -ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับการรับรู้ค่านิยม CHANGGE ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 Outcome - พนักงานมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกันและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมีความ	SO4	✓ **0.05 ลบ.**	✓ **0.05 ลบ.**	✓ **0.05 ลบ.**	✓ **0.05 ลบ.**	✓ **0.05 ลบ.**

โครงการ/ แผนงาน	คำอธิบาย	ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)	ความสอดคล้องวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร	2570	2571	2572	2573	2574
		ตระหนักการรับรู้ค่านิยมองค์กร						
7. โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน **(โครงการส่วนไอที)**	ยกระดับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ สนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยกระดับคุณภาพการให้บริการ และสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน	Output - ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จร้อยละ 100 Outcome -จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างน้อย 2 กระบวนการ	SO4	✓	✓	✓	✓	✓

โครงการ/ แผนงาน	คำอธิบาย	ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)	ความสอดคล้องวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร	2570	2571	2572	2573	2574
8. จัดซื้อลิขสิทธิ์ปัญญาประดิษฐ์ (AI) **(แผนงานส่วนไอที)**	เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต โดยนำ AI มาประยุกต์ใช้ในการสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูล สรุปและจัดทำเอกสารสนับสนุนการจัดทำรายงานและแผนงาน ตลอดจนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดระยะเวลา และสนับสนุนการปฏิบัติงานในกระบวนการที่เหมาะสม	Output - ร้อยละความสำเร็จในการจัดซื้อและเปิดใช้งานระบบ AI ตามแผน ร้อยละ 100 Outcome - บุคลากรสามารถนำระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้	SO4	✓ **งบไอที**	✓ **งบไอที**	✓ **งบไอที**	✓ **งบไอที**	✓ **งบไอที**
9. แผนประยุกต์ใช้ AI เพื่อยกระดับกระบวนการทำงาน	การส่งเสริมและสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน ครอบคลุมทุกสายงานทั่วทั้งองค์กร เช่น	(Output) - จำนวนกระบวนการหรือระบบงานภายในองค์กรที่มีการนำ AI เข้ามาประยุกต์ใช้ - แนวปฏิบัติ (Guideline)	SO4	-	✓ **0.05 ลบ.**	-	-	-

โครงการ/แผนงาน	คำอธิบาย	ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)	ความสอดคล้องวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร	2570	2571	2572	2573	2574
	การวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาระบบการผลิตและการบริการหรือการใช้ระบบอัตโนมัติเพื่อลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน เพิ่มความแม่นยำและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานในภาพรวม	หรือนโยบายการใช้ AI ในการทำงาน (Outcome) - ระยะเวลาและต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรลดลง (Lead Time & Cost Reduction) - ประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยรวมเพิ่มสูงขึ้น						
10. แผนค่านิยมสู่การแสดงออกเชิงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน	การรณรงค์และผลักดันให้พนักงานทุกระดับมีความเข้าใจและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร **"CHANGE"** อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านกิจกรรมส่งเสริมและ	(Output) - กิจกรรมส่งเสริมค่านิยมองค์กรและคู่มือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Behavioral Indicators) ตามกรอบ CHANGE (Outcome) พนักงานมี	SO4	-	✓ **0.05 ลบ.**	✓ **0.05 ลบ.**	✓ **0.05 ลบ.**	✓ **0.05 ลบ.**

โครงการ/แผนงาน	คำอธิบาย	ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)	ความสอดคล้องวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร	2570	2571	2572	2573	2574
	การประเมินผลเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง	พฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมองค์กรเพิ่มขึ้น วัฒนธรรมองค์กรได้รับการพัฒนาเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (พ.ศ. 2568 - 2572)							
11. โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล	การจัดทำและบูรณาการระบบ E-Learning ผ่านแพลตฟอร์มบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงหลักสูตรการอบรม การเตรียมสอบมาตรฐานวิชาชีพ และการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเองทุกที่ทุกเวลา (Anywhere, Anytime)	(Output) - แพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการเรียนรู้ที่พร้อมใช้งานและจำนวนหลักสูตรออนไลน์ที่เปิดให้บริการ (Outcome) - จำนวนชั่วโมงการเรียนรู้เฉลี่ยของบุคลากรเพิ่มขึ้น พนักงานได้รับการยกระดับสมรรถนะเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง	SO4	-	-	✓ 0.05 ลบ.	✓ 0.05 ลบ.	✓ 0.05 ลบ.

โครงการ/ แผนงาน	คำอธิบาย	ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)	ความสอดคล้องวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร	2570	2571	2572	2573	2574
12. แผนบริหารจัดการคนเก่ง	การจัดวางระบบเพื่อค้นหา พัฒนา และรักษาบุคลากรกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ของโรงงานไพ่ ให้มีแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและเป็นระบบ	(Output) - ฐานข้อมูลกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) และแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) สำหรับกลุ่มเป้าหมาย (Outcome)- อัตราการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Retention Rate) สูงขึ้น องค์กรมีบุคลากรหลักที่พร้อมขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในอนาคต	SO1 , SO2 , SO3 , SO4	-	-	✓ 0.05 ลบ.	✓ 0.05 ลบ.	✓ 0.05 ลบ.

2.7 แผนภาพการบูรณาการจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์โรงงานไพ่สู่แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2570 - 2574

วิสัยทัศน์ (Vision) : เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไพ่ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชั่น อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 สร้างความเชื่อมั่นผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
- SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้ง โซลูชัน
- SO3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไพ่
- SO4 ขับเคลื่อนองค์กรผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal)

- ยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการผลิต สู่การรองรับ ระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต
- ขยายฐานลูกค้าและประเภทแสดงปั สรรพสามิต สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง รวมถึงให้บริการ Digital Printing Solution พร้อมสร้างรายได้ให้เติบโต
- เพิ่มรายได้และขยายโอกาสทางธุรกิจ จากการพัฒนาธุรกิจไพ่และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ภายใต้ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ
- องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

- HCMSO 1 เพื่อยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กรสู่ดิจิทัล และมีความมั่นคงปลอดภัย
- HCMSO 2 เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลเส้นทางความก้าวหน้า และการบริหารคนเก่งให้มีมาตรฐานสากล นำไปสู่การรักษาบุคลากรสมรรถนะสูงไว้ในองค์กร
- HCMSO 3 เพื่อปรับปรุงและจัดโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่นและสอดรับกับทิศทางธุรกิจ พร้อมทั้งพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้พร้อมขับเคลื่อนนวัตกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

3 มิติหลัก ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

- มิติที่ 1 : ดิจิทัลและเทคโนโลยี
- มิติที่ 2 : การบริหารคนเก่ง และการรักษาบุคลากร
- มิติที่ 3 : การพัฒนาขีดความสามารถรองรับธุรกิจในอนาคต

ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

- S1 การยกระดับการปฏิบัติงานภายในองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- S2 การพัฒนาระบบประเมินผล และรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง
- S3 การพัฒนาบุคลากรและปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

T1.1 มุ่งเน้นการสร้างรากฐานการเรียนรู้และยกระดับทักษะด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Digital & AI LIteracy) ให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ และเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยม CHANGE
T1.2 ส่งเสริมและบูรณาการการนำเครื่องมือดิจิทัลและเทคโนโลยี AI เข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานจริงของทุกส่วนงาน เพื่อเปลี่ยนผ่านรูปแบบการทำงาน (Transformation) สู่ระบบอัตโนมัติ ลดขั้นตอน และเพิ่มประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม
T1.3 กำหนดนโยบายและวางระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity & Data Privacy) ที่ครอบคลุมถึงแนวปฏิบัติและธรรมาภิบาลในการใช้งานข้อมูลดิจิทัล และ AI อย่างปลอดภัยและรัดกุม

T2.1 ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ให้มีความเป็นธรรม โปร่งใส และเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ระดับองค์กร
T2.2 กำหนดหลักเกณฑ์และจัดทำแผนการบริหาร กลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) อย่างเป็นระบบ เพื่อคัดกรอง พัฒนา และรักษาคนเก่ง
T2.3 จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เชิงป้องกัน สำหรับตำแหน่งหลัก (Key Positions) หรือตำแหน่งบริหาร เพื่อให้มีบุคลากรพร้อมทำงานทดแทน
T2.4 เสริมสร้างความผูกพัน (Employee Engagement) เพื่อรักษาบุคลากรผ่านการดูแลสภาพแวดล้อม สวัสดิการ และ คุณภาพชีวิตการทำงาน

T3.1 ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรตลอดจนกรอบอัตรากำลังให้มีความคล่องตัว (Agile) สอดรับกับทิศทางและการขยายตัวทางธุรกิจ
T3.2 พัฒนาความรู้และทักษะ (Upskill / Reskill) ให้กับบุคลากร เพื่อรองรับนวัตกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ
T3.3 ยกระดับระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อรวบรวม ถ่ายทอด และรักษาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์กรไม่ให้สูญหาย

แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2570 - 2574

2570

- แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
  - จัดซื้ออิซสิทธิ์ปัญญาประดิษฐ์
  - โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน
- แผนบริหารจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง
- โครงการยกระดับประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับตำแหน่งงาน และการออกแบบแนวทางการหมุนเวียนบุคลากร
- โครงการทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การบริหารอัตรากำลัง และความก้าวหน้าในสายอาชีพของโรงงานไพ่
- แผนการพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)

2571

- แผนการประยุกต์ใช้ AI เพื่อยกระดับกระบวนการทำงาน
- การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

2572

- แผนค่านิยมสู่การแสดงออกเชิงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน
- โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
- แผนเสริมสร้างความผูกพันองค์กร
- แผนบริหารจัดการคนเก่ง
- แผนการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ของบุคลากร

2573

- การพัฒนาบริหารจัดการคนเก่ง

2574

บทที่ 3 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2570

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2570 เป็นการนำทิศทางและเป้าหมายจากแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2570 – 2574) มาแปลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในปีแรก โดยในบทนี้จะมุ่งเน้นการกำหนดรายละเอียดของโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณที่ต้องใช้ ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคลประจำปี 2570 ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

โดยในปีงบประมาณ 2570 ส่วนทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวนทั้งสิ้น 6 โครงการ และอีก 2 โครงการเป็นในส่วนของพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

1. โครงการทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การบริหารอัตรากำลัง และความก้าวหน้าในสายอาชีพของโรงงานไพ่
2. โครงการยกระดับประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับตำแหน่งงานและการออกแบบแนวทางการหมุนเวียนบุคลากร
3. แผนการพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)
4. แผนบริหารจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง
5. แผนเสริมสร้างความผูกพันองค์กร
6. แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
7. โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน
8. จัดซื้อลิขสิทธิ์ปัญญาประดิษฐ์

1. โครงการทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การบริหารอัตรากำลัง และความก้าวหน้าในสายอาชีพของโรงงานไพ่

1) หลักการและเหตุผล

โรงงานไพ่เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจสำคัญในการผลิตและบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายขององค์กรการดำเนินงานให้บรรลุภารกิจดังกล่าวจำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งต้องมีการบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน ลักษณะงาน ความจำเป็นของแต่ละส่วนงาน และทิศทางการพัฒนาองค์กร ปัจจุบันบริบทการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี รูปแบบการทำงาน กระบวนการผลิต และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความจำเป็นต้องทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม ทันสมัย และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนจะช่วยให้เกิดความเหมาะสมในการแบ่งส่วนงาน การกำหนดสายการบังคับบัญชา และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบขณะเดียวกัน การบริหารอัตรากำลังอย่างเป็นระบบจะช่วยให้สามารถจัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจและปริมาณงานของแต่ละหน่วยงาน ลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร การใช้กำลังคนไม่เหมาะสม หรือความซ้ำซ้อนของหน้าที่ความรับผิดชอบ นอกจากนี้ การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน จะช่วยให้บุคลากรมองเห็นโอกาสในการเติบโตและพัฒนาตนเองรวมถึงสามารถกำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการเติบโตในแต่ละระดับของตำแหน่งงาน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการวางแผนพัฒนาบุคลากร การเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง และการบริหารจัดการกำลังคนในระยะยาว

ดังนั้น โรงงานไพ่จึงควรดำเนินการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การบริหารอัตรากำลัง และความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีความเชื่อมโยงและเป็นระบบ โดยพิจารณาจากภารกิจ ยุทธศาสตร์ แผนงาน กระบวนการทำงาน ปริมาณงาน และสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อให้โครงสร้างและอัตรากำลังมีความเหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบันและสามารถรองรับทิศทางการพัฒนาองค์กรในอนาคต ตลอดจนสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสนับสนุนการเติบโตของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างคุ้มค่า และการยกระดับขีดความสามารถของโรงงานไพ่ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

2) วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อทบทวนและออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization Design) ใหม่ให้มีความคล่องตัว (Agile) ลดความซ้ำซ้อน และสอดรับกับทิศทางและการขยายตัวทางธุรกิจของโรงงานไพ่

2.2 เพื่อวิเคราะห์และจัดทำกรอบอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning) ให้สอดคล้องกับปริมาณงานและเป้าหมายในการขับเคลื่อนนวัตกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

2.3 เพื่อพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่มีความชัดเจน เป็นธรรม และสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต

3) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 โรงงานไพ่มีโครงสร้างองค์กรที่คล่องตัว (Agile) พร้อมรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ

3.2 โรงงานไพ่มีกรอบอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ที่วิเคราะห์สอดคล้องกับปริมาณงานจริงและเป้าหมายขององค์กร

3.3 บุคลากรทุกระดับมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นธรรม ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจ เสริมสร้างความผูกพัน (Employee Engagement) และนำไปสู่การรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร

3.4 โรงงานไพ่มีความพร้อมด้านบุคลากรที่จะสนับสนุนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในการขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง รวมถึง Digital Printing Solution ได้อย่างเต็มศักยภาพและยั่งยืน

4) ผู้รับผิดชอบโครงการ

ส่วนทรัพยากรบุคคล

5) กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรโรงงานไพ่

6) ตัวชี้วัดโครงการ

Output : ผลผลิต

1. โครงสร้างองค์กรที่ได้รับการทบทวนและปรับปรุง จำนวน 1 โครงสร้างก่อนช่วงเปลี่ยนผ่าน และภาพโครงสร้างองค์กรในอนาคตเมื่อมีการย้ายโรงงานไพ่ไปในที่แห่งใหม่
2. กรอบจำนวนและประเภทตำแหน่งที่เหมาะสมกับภารกิจและปริมาณงานของโรงงานไพ่ จำนวน 1 กรอบ
3. กรอบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) จำนวน 1 กรอบ

Outcome : ผลลัพธ์

1. โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับภารกิจมากขึ้น มีการแบ่งส่วนงาน บทบาท หน้าที่ และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนของงาน และสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของโรงงานไพ่
2. การบริหารอัตรากำลังมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจ ปริมาณงาน และความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน ลดปัญหาอัตรากำลังไม่สมดุล และสามารถวางแผนกำลังคนในอนาคตได้

7) งบประมาณ

2,000,000 บาท (สองล้านบาทถ้วน)

8) ระยะเวลาการดำเนินโครงการ

กำหนดระยะเวลา 12 เดือน (ตุลาคม 2569 – กันยายน 2570)

9) แผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570									ปี 2571
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.
1. ขั้นตอนกระบวนการทางพัสดุ	10													
2. การศึกษา วิเคราะห์ และประเมินองค์กร (organization Assessment) -ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินสภาพปัจจุบันด้านโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์องค์กร -ศึกษาและวิเคราะห์ระบบงาน กระบวนการทำงาน การดำเนินกิจการในองค์กร และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงาน	10													
3. การออกแบบโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายงาน (Job Functional) - จัดทำข้อเสนอทางเลือกในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างตำแหน่งงาน พร้อมทั้งการปรับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและตำแหน่งงาน (Functional and Job Description) ที่มีอยู่เดิมและของหน่วยงานและตำแหน่งงานที่เสนอเพิ่มเติมใหม่ ให้สะท้อนถึงความคุ้มค่าทั้งในเชิงภารกิจที่ต้องดำเนินงาน ด้วยการบริหารค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม	10													

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570									ปี 2571
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.
สามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ - จัดเตรียมโครงสร้างในช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transit Structure) - จัดเสนอโครงสร้าง End- State Structure เพื่อเตรียมความพร้อมในการผลิตใหม่และการขยายธุรกิจของโรงงานไพ่ฯ - กำหนดรูปแบบการดำเนินงานในอนาคต (Operating Model) และกระบวนการสร้างคุณค่าหลักขององค์กร (Core Value Chain) ในการผลักดันยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจถึงขั้นตอนการดำเนินงานและบทบาทของหน่วยงานภายในองค์กร														
4. การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร (Manpower Planning) ระยะ 5 ปี - จัดทำการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมทั้งจำนวน ประเภท และลักษณะคุณสมบัติว่ามีมากน้อยเพียงใดทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายและตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้ สามารถจัดหาและใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้เป็นอย่างดี - จัดทำแผนเกลี่ยกำลังคน เช่น แผนการสรรหา แผนการพัฒนาฝึกอบรม แผนการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งงาน แผนการปรับปรุงระบบงาน แผนการ Outsourcing เป็นต้น	10													

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570									ปี 2571
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.
- จัดทำแนวทางการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังรองรับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ														
5. จัดประชุมขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อโครงสร้างองค์กรใหม่ - นำเสนอผลการวิเคราะห์องค์กรและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Analysis) - นำเสนอโครงสร้างองค์กรใหม่และการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสม (Organization Re-structuring and Manpower Planning) - ระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารและตัวแทนพนักงาน - สรุปผลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อระบุปัญหาและช่องว่างการดำเนินงาน (Gap Analysis) การซ้ำซ้อนของงาน ข้อดี–ข้อจำกัดที่มีต่อแนวทางที่นำเสนอปรับเปลี่ยน/ปรับปรุง และนำเสนอต่อผู้บริหาร	10													
6. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) - วิเคราะห์งานเพื่อทราบภาระหน้าที่และบทบาทจริงในปัจจุบันและตามยุทธศาสตร์ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างงานกับองค์กร และงานนั้นเกี่ยวพันกับความสำเร็จขององค์กร - วิเคราะห์ตำแหน่งงานไม่ใช่ตัวผู้ดำรงตำแหน่ง ได้แก่ วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและความรับผิดชอบต่างๆ ของงาน	10													

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570									ปี 2571
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.
- จัดทำใบกำหนดหน้าที่งานแต่ละตำแหน่ง (Job Description)														
7. การจัดทำระบบการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) - ศึกษาทบทวนวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างตำแหน่งงาน (Position structure) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน (Job Description) คุณสมบัติตามตำแหน่งงาน (Job Specification) และเงื่อนไขการแต่งตั้งเลื่อนระดับ การบรรจุโยกย้ายงาน - จัดแบ่งกลุ่มงานตามสายอาชีพ (Job Family) จัดกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันเอาไว้ด้วยกันหรือให้อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน โดยพิจารณาจากงานที่ต้องการความสามารถใกล้เคียงกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยจัดแบ่งกลุ่มย่อย (Sub Group) ในแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) - กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของทุกตำแหน่งงาน (Career Model) ตามหลักการจะแบ่งลักษณะของการเติบโตสายอาชีพไว้	10													
การเกลี่ยกำลังคน - วิเคราะห์แผนเกลี่ยกำลังคนเปรียบเทียบกับบุคลกรโรงงานไฟในปัจจุบัน เพื่อวางแผนการสรรหาบุคลากร ทั้งภายนอกและภายใน														

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570									ปี 2571
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.
บรรจุ โอนย้าย แต่งตั้ง เข้าสู่ตำแหน่งตามความเหมาะสม - จัดทำกระบวนการสรรหาทั้งภายนอกและภายในตามผลการวิเคราะห์ เช่น ประกาศ คำสั่ง แบบทดสอบ (ในบางตำแหน่ง) ตามแผนการสรรหาในตำแหน่งเป้าหมายที่สำคัญ														
8. นำเสนอโครงสร้างองค์กร กรอบอัตรากำลัง และ Career Path แก่คณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์ฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติก่อนเสนอคณะกรรมการโรงงานไพ่เพื่อพิจารณาเห็นชอบ	10													
9. จัดกิจกรรมสื่อสาร ชี้แจงให้พนักงานทุกระดับรับทราบถึงทิศทางใหม่ เพื่อลดการต่อต้านและสร้างความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับ	5													
10. ประกาศใช้โครงสร้างองค์กร กรอบอัตรากำลัง และ Career Path อย่างเป็นทางการ	15													
รวม	**100**													

2. โครงการยกระดับประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับตำแหน่งงาน และการออกแบบแนวทางการหมุนเวียนบุคลากร

1) หลักการและเหตุผล

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต มีภารกิจในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และรูปแบบการบริหารจัดการการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรับผิดชอบ สมรรถนะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องทบทวนและยกระดับหลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน เป็นธรรม โปร่งใส และสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรมรวมถึงเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพิจารณาความก้าวหน้า และการบริหารจัดการบุคลากรในระยะยาว ในขณะเดียวกันการเลื่อนระดับตำแหน่งงานควรมีหลักเกณฑ์และแนวทางที่ชัดเจน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ประสบการณ์ และความพร้อมในการรับผิดชอบงานในระดับที่สูงขึ้นเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรและส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและสร้างผลงานที่มีคุณค่าแก่องค์กร

นอกจากนี้ การหมุนเวียนบุคลากร (Job Rotation) เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาประสบการณ์และองค์ความรู้ที่หลากหลาย ลดการพึ่งพาบุคลากรเฉพาะราย และสร้างความเข้าใจในกระบวนการทำงานระหว่างหน่วยงาน การออกแบบแนวทางการหมุนเวียนบุคลากรที่เหมาะสมจะช่วยเตรียมความพร้อมบุคลากรสำหรับการรับผิดชอบงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานได้หลากหลาย และเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารอัตรากำลัง ดังนั้น โรงงานไพ่จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินโครงการยกระดับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับตำแหน่งงาน และการออกแบบแนวทางการหมุนเวียนบุคลากรให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งให้เกิดมาตรฐานและแนวทางการบริหารบุคลากรที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสอดคล้องกับบริบทของโรงงานไพ่ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ สร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ และส่งเสริมการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดอันจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และเพิ่มขีดความสามารถของโรงงานไพ่ในการบรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กรอย่างยั่งยืน

2) วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อยกระดับและปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายระดับองค์กรได้อย่างแท้จริง

2.2 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน (Promotion Criteria) ให้ได้มาตรฐาน มีความโปร่งใส และสามารถรองรับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่องค์กรได้กำหนดไว้

2.3 เพื่อออกแบบแนวทางการหมุนเวียนบุคลากร (Job Rotation) ที่เป็นระบบ รองรับการพัฒนาทักษะใหม่ (Upskill/Reskill)

2.4 เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการดึงดูดและรักษาบุคลากรสมรรถนะสูง (Talent Retention) พร้อมทั้งส่งเสริมพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก CHANGE ขององค์กร

3) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 โรงงานไพ่มีเครื่องมือบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้มาตรฐานสากล สามารถดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรได้ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความพร้อมในการยกระดับกระบวนการผลิต และการขยายผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

3.2 โครงสร้างการประเมินผลและการหมุนเวียนบุคลากรมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับเป้าหมายการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

3.3 บุคลากรทุกระดับรับรู้ถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน ได้รับการประเมินที่เป็นธรรม ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) มากยิ่งขึ้น

4) ผู้รับผิดชอบโครงการ

ส่วนทรัพยากรบุคคล

5) กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรโรงงานไพ่

6) ตัวชี้วัดโครงการ

Output : ผลผลิต

1. รายงานผลการวิเคราะห์ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับ และการหมุนเวียนบุคลากร พร้อมปัญหา ช่องว่าง และประเด็นที่ควรปรับปรุง จำนวน 1 ฉบับ
2. หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของโรงงานไพ่และแบบฟอร์มที่จำเป็นสำหรับการนำระบบไปปฏิบัติ จำนวน 1 ฉบับ
3. แนวทางการประเมินความพร้อมก่อนการเลื่อนระดับ จำนวน 1 ฉบับ
4. คู่มือและเงื่อนไขการหมุนเวียนงาน จำนวน 1 คู่มือ

Outcome : ผลลัพธ์

1.ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นระบบและเป็นธรรมมากขึ้น
2. การเลื่อนระดับตำแหน่งมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและโปร่งใส
3. บุคลากรมีความพร้อมต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

7) งบประมาณ

1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน)

8) ระยะเวลาการดำเนินโครงการ

กำหนดระยะเวลา 24 เดือน (ตุลาคม 2569 – กันยายน 2571)

9) แผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570									ปี 2571	
		ต.ค.	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค. 70 - ก.ย. 71	ต.ค .71
1. ขั้นตอนกระบวนการทางพัสดุ	10														
2. รวบรวมและศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจุบัน รวมถึงหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง และรูปแบบการจัดอัตรากำลังคนที่มีอยู่เดิม เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุง	10														
3. ปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผลการทำงานใหม่ให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยมุ่งเน้นให้การประเมินครอบคลุมถึงตัวชี้วัดผลงานที่แท้จริง	15														
4. จัดทำระเบียบและออกแบบหลักเกณฑ์ใหม่สำหรับการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าและมาตรฐานที่ชัดเจนให้กับพนักงาน	15														

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570									ปี 2571	
		ต.ค.	พ.ย	ธ ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค. 70 - ก.ย. 71	ต.ค .71
5. กำหนดเงื่อนไขและจัดทำคู่มือสำหรับการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะและกระบวนการทำงานที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในกรณีที่องค์กรขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานหลัก (Key Positions)	10														
6. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อชี้แจงรายละเอียดของระบบประเมินผลและหลักเกณฑ์ใหม่ ให้กลุ่มผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานรับทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและส่งเสริมความโปร่งใสในองค์กร	10														
7. รวบรวมผลการดำเนินงานทั้งหมด ได้แก่ หลักเกณฑ์การประเมินผล หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง และหลักเกณฑ์การหมุนเวียนบุคลากร นำเสนอต่อผู้อำนวยการ (ผอ.) เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	5														
8. นำผลสรุปส่งนิติกรเพื่อพิจารณาตรวจสอบ	20														

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570									ปี 2571	
		ต.ค.	พ.ย	ธ ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค. 70 - ก.ย. 71	ต.ค .71
และปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ หรือข้อบังคับต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ใหม่															
9. ออกประกาศให้บุคลากรทุกคนรับทราบอย่างเป็นทางการ และเริ่มต้นบังคับใช้หลักเกณฑ์ใหม่ทั้งหมด	5														
รวม	**100**														

3. แผนการพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)

1) หลักการและเหตุผล

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาขีดความสามารถและทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จ โครงการนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยกระดับสมรรถนะหลัก (Core Competencies) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competencies) และสมรรถนะแห่งอนาคต (Future Skills) ให้แก่บุคลากรทุกคนการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ของบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การลดความผิดพลาดในกระบวนการผลิต การทำข้อมูลอย่างมืออาชีพ หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล ภายในเวลา ทรัพยากร และต้นทุน ที่เหมาะสม

2) วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อยกระดับทักษะเดิม (Upskill) และปรับเปลี่ยนทักษะใหม่ (Reskill) ให้แก่บุคลากร เพื่อปิดช่องว่างทางสมรรถนะ (Competency Gap) ได้อย่างตรงจุด

2.2 เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายระยะสั้นขององค์กร

2.3 เพื่อเตรียมความพร้อมของขีดความสามารถบุคลากรให้สอดรับกับการเปลี่ยนผ่านตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรระยะยาว

3) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 บุคลากรได้รับการยกระดับทักษะเดิม (Upskill) และสร้างทักษะใหม่ (Reskill) อย่างเป็นระบบ ทำให้มีขีดความสามารถที่พร้อมประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และสอดรับกับทิศทางธุรกิจ รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 บุคลากรมีความพร้อมด้านทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น ส่งผลให้การปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษามาตรฐานการทำงานขององค์กรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง

3.3 ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น ตลอดจนสามารถนำองค์ความรู้และทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา ยกระดับคุณภาพงาน และพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างเป็นรูปธรรม

4) ผู้รับผิดชอบโครงการ

ส่วนทรัพยากรบุคคล

5) กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรโรงงานไพ่

6) ตัวชี้วัดโครงการ

Output : ผลผลิต

1. ผู้เข้าร่วมอบรมมีความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
2. หลักสูตรการอบรมประจำปีงบประมาณ 2570 ไม่น้อยกว่า 50 หลักสูตร
3. ระดับความสำเร็จของการนำองค์กรไปใช้ในการปฏิบัติงานบรรลุตามค่าเป้าหมายที่หัวหน้าส่วนงานกำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

Outcome : ผลลัพธ์

พนักงานทำงานเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร

7) งบประมาณ

จำนวนเงิน 3,500,000 บาท (สามล้านห้าแสนบาทถ้วน)

8) ระยะเวลาการดำเนินโครงการ

กำหนดระยะเวลา 12 เดือน (ตุลาคม 2569 – กันยายน 2570)

9) แผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569				ปี 2570								
		ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
1. ขออนุมัติโครงการจากคณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้	10													
2. จัดทำแบบสำรวจความต้องการพัฒนาฝึกอบรม และรวบรวมข้อมูลการประเมินตามสมรรถนะประจำปี	20													
3. จัดทำแผนพัฒนาทักษะ และการเรียนรู้ของบุคลากร ประจาปี 2570 พร้อมกำนดรูปแบบการพัฒนา เสนอผู้อำนวยการพิจารณาอนุมัติ	20													
4. สื่อสารแผนพัฒนาทักษะ และการเรียนรู้ของบุคลากร ประจำปี 2570 ให้กับทุกส่วนงานได้รับทราบ	10													

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569				ปี 2570								
		ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
5. ดำเนินการ ตามแผนพัฒนาและฝึกอบรมประจำปี	30													
6. สรุปแผนพัฒนาทักษะ และการเรียนรู้ของบุคลากร ประจำปี 2570 เสนอผู้บริหาร เพื่อทราบ	10													
รวม	**100**													

4. แผนบริหารจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง

1) หลักการและเหตุผล

การบริหารทุนมนุษย์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างมาก จะเห็นได้จากองค์กรต่างๆ ที่มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคล โดยการออกแบบเครื่องมือต่างๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เชิงรุก อีกทั้งมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทุนมนุษย์เพิ่มมากขึ้น โรงงานไพ่จึงต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อนำมาพัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ ส่งผลให้การดำเนินงานมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ และเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ และสอดคล้องกับทิศทางการบริหารองค์กร แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) จึงเป็นเครื่องมือและกระบวนการที่สำคัญในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นกระบวนการต่อเนื่องและเป็นระบบแบบแผนในการกำหนด หลักเกณฑ์ แนวทาง ระบวนการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงสามารถสนับสนุนศักยภาพของบุคลากรให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร

2) วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้โรงงานไพ่ มีกรอบ หลักเกณฑ์ กระบวนการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง รวมถึงตำแหน่งหลักที่สำคัญของโรงงานไพ่

2.2 เพื่อให้โรงงานไพ่สามารถวางแผนสรรหาบุคลากรได้ตรงตามความสามารถได้อย่างเหมาะสม

3) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 โรงงานไพ่ มีแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

3.2 มีหลักเกณฑ์ รูปแบบ แนวทางกระบวนการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งรวมถึงตำแหน่งที่สำคัญ อย่างเป็นระบบและเหมาะสม

4) ผู้รับผิดชอบโครงการ

ส่วนทรัพยากรบุคคล

5) กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรโรงงานไพ่

6) ตัวชี้วัดโครงการ

Output : ผลผลิต

1. มีแนวทางและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร
2. จำนวนตำแหน่งเป้าหมายที่ได้รับการสืบทอดตำแหน่งอย่างน้อย 1 ตำแหน่ง
3. ฐานข้อมูลบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (Talent Pool) และ แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

Outcome : ผลลัพธ์

สร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน และเสริมสร้างความผูกพันเพื่อรักษาคนเก่งให้อยู่คู่องค์กรพนักงานทำงานเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร

7) งบประมาณ 500,000 บาท (ห้าแสนบาทถ้วน)

8) ระยะเวลาการดำเนินโครงการ

กำหนดระยะเวลา 12 เดือน (ตุลาคม 2569 – กันยายน 2570)

9) แผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570								
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
1. ประชุมคณะทำงานเพื่อทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่ง และกำหนดแนวทางหลักเกณฑ์ คุณลักษณะ ความรู้ตำแหน่งงานที่สำคัญ -วิเคราะห์ว่าตำแหน่งใดที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร -พิจารณาฐานข้อมูลช่วงระยะ 1-5 ปีข้างหน้าตำแหน่งใดที่มีความเสี่ยงสูงที่จะเกิดการว่างลง (เช่น ผู้ดำรงตำแหน่งใกล้เกษียณ , ตำแหน่งที่มีอัตราการลาออกสูง หรือตำแหน่งที่ใช้เวลานานในการสรรหาจากภายนอก) -กำหนดคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะหลัก รวมถึงสมรรถนะตามสายงานที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งหลัก	30												
2. คัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด	20												
3. จัดทำแผนพัฒนาผู้ที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง	40												

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570								
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
4. รายงานผลการคัดเลือกพร้อมแผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเสนอผู้บริหารเพื่อทราบ	10												
รวม	**100**												

5. แผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร

1) หลักการและเหตุผล

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ในสภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Retention) และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานถือเป็นความท้าทายหลักที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ

ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ไม่ได้หมายถึงเพียงความพึงพอใจหรือความสุขในการทำงานทั่วไป แต่ครอบคลุมลึกไปถึงความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ความมุ่งมั่นทุ่มเท และความพร้อมที่จะผลักดันผลงานให้ทะลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ เมื่อพนักงานมีความผูกพันสูง ย่อมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น (Productivity) การบริการลูกค้าที่ดียิ่งขึ้น และลดต้นทุนที่เกิดจากการสรรหาพนักงานใหม่

ดังนั้น การจัดทำ "โครงการแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร" จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือเชิงรุกในการสำรวจความต้องการ วิเคราะห์ช่องว่างของปัญหา สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก และออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและการเติบโตอย่างยั่งยืนร่วมกัน

2) วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of Belonging) และความพึงพอใจของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อันเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร (CHANGE) และยุทธศาสตร์ระยะยาวให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

2.2 เพื่อมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและมีความมุ่งมั่นทุ่มเท ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและความร่วมมือที่ดีในทุกภาคส่วน

2.3 เพื่อยกระดับประสบการณ์ในการทำงาน (Employee Experience) ของบุคลากรให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดึงศักยภาพสูงสุดของพนักงานออกมาใช้เพื่อองค์กร

2.4 เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนความร่วมมือ (Collaboration)

2.5 เพื่อสร้างความเข้าใจและหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core Values) และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core Values) บุคลากรเกิดความเข้าใจและหล่อหลอมพฤติกรรมให้เป็นไปตามค่านิยมขององค์กร (CHANGE) ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

3.2 ยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Productivity) และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ความสุข ความพึงพอใจ และความผูกพันที่เพิ่มขึ้น จะสะท้อนผ่านความมุ่งมั่นทุ่มเทใน

การทำงาน ส่งผลให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 เพิ่มขีดความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Retention) การออกแบบประสบการณ์การทำงาน (Employee Experience) ที่ดีและสภาพแวดล้อมเชิงบวก ช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน และลดต้นทุนแฝงที่เกิดจากการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่

3.4 เกิดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความร่วมมือ (Collaboration) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Sense of Belonging) และทำให้การทำงานข้ามส่วนงานมีความราบรื่นมากขึ้น

3.5 องค์กรสามารถดึงศักยภาพสูงสุดของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยช่วยให้บุคลากรพร้อมที่จะดึงขีดความสามารถของตนเองออกมาสร้างสรรค์ผลงาน ขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

4) ผู้รับผิดชอบโครงการ

ส่วนงานทรัพยากรบุคคล

5) กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรโรงงานไพ่

6) ตัวชี้วัดโครงการ

Output : ผลผลิต

1. กิจกรรมส่งเสริมความผูกพันองค์กรอย่างน้อย 1 กิจกรรม
2. สรุปผลการทบทวนปัจจัยความผูกพันให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี
3. ระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานโรงงานไพ่เพิ่มสูงขึ้นจากปีก่อน

Outcome : ผลลัพธ์

1. ระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานโรงงานไพ่เพิ่มสูงขึ้นจากปีก่อน
2. พนักงานมีความสุขในการทำงาน, ลดอัตราการลาออก

7) งบประมาณ

จำนวนเงิน 50,000 บาท (ห้าหมื่นบาทถ้วน)

8) ระยะเวลาการดำเนินโครงการ

กำหนดระยะเวลา 12 เดือน (ตุลาคม 2569 – กันยายน 2570)

9) แผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570								
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
1. นำผลแบบสำรวจมาวิเคราะห์เพื่อออกแบบวางแผนกิจกรรม	20												
2. จัดทำแผนงานกิจกรรมเสนอ ผอ. เพื่ออนุมัติ	20												
3. ดำเนินการตามแผน	20												
4. สำรวจความผูกพันหลักจากดำเนินกิจกรรมตามแผน เพื่อวัดผลความผูกพัน	20												
5. รายงานผลต่อผู้บริหารเพื่อทราบ	10												
รวม	**100**												

6. แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1) หลักการและเหตุผล

ในสภาวะการณ์ที่องค์กรต้องปรับตัวและเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เชิงรุกจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ การจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้อย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางรากฐานทางวัฒนธรรมองค์กรให้มีความแข็งแกร่ง โดยเริ่มต้นจากการหล่อหลอมทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร

ดังนั้น โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรจึงถูกจัดทำขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างการรับรู้ (Awareness) ความเข้าใจที่ถูกต้อง (Understanding) และผลักดันให้เกิดการนำไปปฏิบัติจริง จนกลายเป็นค่านิยมร่วมของบุคลากร ผ่านการแสดงออกทางพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ Core Value “C-H-A-N-G-E” โดยขับเคลื่อนผ่านกิจกรรมการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ออกแบบมาเพื่อกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงบวกอย่างเป็นรูปธรรม

2) วัตถุประสงค์

2.1 ระบุและสื่อสารพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายใต้ Core Value “C-H-A-N-G-E”
2.2 สร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมในทุกระดับ
2.3 ส่งเสริมพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร
2.4 สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างยั่งยืน

3) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 บุคลากรเข้าใจและสามารถสะท้อนพฤติกรรมตาม Core Value ได้ชัดเจน
3.2 เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและสอดคล้อง
3.3 องค์กรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ผู้รับผิดชอบโครงการ

ส่วนทรัพยากรบุคคล

5) กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรโรงงานไพ่

6) ตัวชี้วัดโครงการ

Output : ผลผลิต

1. กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรอย่างน้อย 1 กิจกรรม
2. สื่อที่ใช้ในการสื่อสารการสร้างความตระหนัก สร้างการรับรู้ของการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเป็น CHANGE อย่างน้อย 1 สื่อ
3. ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับการรับรู้ค่านิยม CHANGE ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

Outcome : ผลลัพธ์

พนักงานมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมีความตระหนักการรับรู้ค่านิยมองค์กร

7) งบประมาณ

จำนวนเงิน 50,000 บาท (ห้าหมื่นบาทถ้วน)

8) ระยะเวลาการดำเนินโครงการ

กำหนดระยะเวลา 12 เดือน (ตุลาคม 2569 – กันยายน 2570)

9) แผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570								
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
1. ทบทวนแผนส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2570	15												
3. จัดทำประกาศโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2570 เสนอผู้อำนวยการอนุมัติ	15												
4. ดำเนินการตามแผนโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร	20												
5. กิจกรรมสื่อสารทำความเข้าใจพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในแต่ละตัวของ “C-H-A-N-G-E” ให้กับบุคลากรในองค์กรทราบอย่างทั่วถึง ผ่านช่องทางการสื่อสารที่กำหนด	20												
6. จัดทำแบบประเมินผลการรับรู้การสร้างความตระหนักและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของค่านิยมองค์กร “C-H-A-N-G-E”	20												
7. สรุปผลการดำเนินโครงการเสนอ ผอ. เพื่อทราบ	10												
รวม	**100**												

7. โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน

แผนงานในความรับผิดชอบของส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

1) หลักการและเหตุผล

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม เทคโนโลยี และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาระบบการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที การทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงานจึงเป็นกลไกสำคัญในการประเมินความเหมาะสมของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนและความสูญเสียในการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรขององค์กร

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต จึงจำเป็นต้องยกระดับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ สนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยกระดับคุณภาพการให้บริการ และสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

2) วัตถุประสงค์

1) เพื่อศึกษา และสำรวจกระบวนการทำงานในปัจจุบัน (As is) ของโรงงานไพ่ รวมทั้งวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของการดำเนินงาน

2) เพื่อออกแบบกระบวนการทำงานในอนาคต (To be) ของโรงงานไพ่ให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3) เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติของฝ่ายงาน ส่วนงาน และกลุ่มงานที่ไม่สังกัดฝ่าย ที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกระบวนการทำงานให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

3) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) โรงงานไพ่มีกระบวนการทำงานที่ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ เป็นระบบ ลดความซ้ำซ้อน และสามารถใช้เป็นแนวทางมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

2) องค์กรมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

3) บุคลากรมีคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่ปรับปรุงใหม่ และสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

4) ผู้รับผิดชอบโครงการ

ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

5) ตัวชี้วัดโครงการ

Output : ผลผลิต

ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จร้อยละ 100

Outcome : ผลลัพธ์

จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อย่างน้อย 2 กระบวนการ

6) กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรโรงงานไพ่

7) งบประมาณ

-

8) ระยะเวลาการดำเนินโครงการ

กำหนดระยะเวลา 12 เดือน (ตุลาคม 2569 – กันยายน 2570)

9) แผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570								
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
1. ศึกษาวิเคราะห์นโยบาย ภารกิจ กระบวนการหลัก ทิศทางธุรกิจในปัจจุบันและ ในอนาคต พร้อมกำหนดแผนการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน รวมถึงแผนติดตามความก้าวหน้า													
2. วิเคราะห์ ออกแบบ และทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันและในอนาคต													
3. ออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงาน/ธุรกิจใหม่ (To be Business Process Redesign - BPR)													
4. ทดลองปรับปรุงกระบวนการตัวอย่างที่ถูกคัดเลือกของหน่วยงานต้นแบบ (Pilot Quick-win Process)													

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570								
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
5. สรุปผลการดำเนินงาน และทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง													
รวม	100												

8. จัดซื้อลิขสิทธิ์ปัญญาประดิษฐ์

แผนงานในความรับผิดชอบของส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

1) หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งด้านการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำเอกสาร การสรุปและประมวลผลข้อมูล การค้นคว้าข้อมูล การจัดทำสื่อ การสนับสนุนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนช่วยลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะซ้ำซ้อน

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องจัดซื้อลิขสิทธิ์ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อให้บุคลากรสามารถนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเป็นระบบ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงาน ลดภาระงานประจำ และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงรองรับแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่การดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต

2) วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อจัดหาเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (AI) สำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร
2.2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดระยะเวลาในการจัดทำ วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล
2.3 เพื่อส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานขององค์กร
2.4 เพื่อยกระดับทักษะและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี AI ของบุคลากร

3) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 บุคลากรสามารถนำ AI มาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3.2 ลดระยะเวลาและขั้นตอนในการจัดทำเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูล และค้นคว้าข้อมูล
3.3 เพิ่มความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
3.4 ส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและการใช้ AI ของบุคลากร
3.5 สนับสนุนการพัฒนาองค์กรไปสู่การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

4) ผู้รับผิดชอบโครงการ

ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

5) ตัวชี้วัดโครงการ

Output :
ร้อยละความสำเร็จในการจัดซื้อและเปิดใช้งานระบบ AI ตามแผน ร้อยละ 100

Outcome :
บุคลากรสามารถนำระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้

6) กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ที่มีความจำเป็นต้องใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

7) งบประมาณ

200,000 บาท (สองแสนบาทถ้วน)
งบประมาณของส่วนพัฒนระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ตั้งไว้

8) ระยะเวลาการดำเนินโครงการ

กำหนดระยะเวลา 4 เดือน (ตุลาคม 2569 – มกราคม 2570)

9) แผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ปี 2569			ปี 2570								
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
1. จัดทำรายละเอียดคุณลักษณะและขอบเขตการใช้งาน	15												
2. ดำเนินการจัดซื้อ/เช่าสิทธิการใช้งานตามระเบียบพัสดุ	30												
3. ดำเนินการเปิดใช้งานและจัดสรรสิทธิการใช้งานให้แก่ผู้ใช้งาน	20												
4. ทดสอบความพร้อมและการใช้งาน	10												
5. ดำเนินการตรวจรับงาน	15												
6. ติดตามผลการดำเนินงาน พร้อมจัดทำบทสรุป	10												
รวม	**100**												