



แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล (ระยะยาว)

ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี

๒๕๖๗

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

สารบัญ

หน้า

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)		
บทที่ ๑	บทนำ	๑
บทที่ ๒	กรอบแนวคิดการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล	๗
	มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	๘
	มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๘
	มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๘
	มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๙
	มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	๙
บทที่ ๓	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล SWOT Analysis	๑๐
บทที่ ๔	การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘	๒๑
	การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM)	๓๕
	๔.๑ การจัดการอัตรากำลัง (Workforce Management)	๓๕
	การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ และกระบวนการทำงาน (Workflow analysis)	๔๐
	การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD)	๕๙
	๕.๒ แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)	๕๙
	การพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent management)	๖๙
	การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปสู่การปฏิบัติและการติดตามรายงานผล	๗๔

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายให้มีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภาคภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนาสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ให้มีองค์ประกอบที่ครบถ้วนและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลปี พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๘ และแผนปฏิบัติการ (แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ๒๕๖๗) ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกองทุนครั้งที่ ๖/๒๕๖๕ วันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๕ เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายและมุ่งเน้นการพัฒนาตามสมรรถนะที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม พร้อมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน

ผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย คุณลักษณะเชิงประชากรของบุคลากรมีผลกระทบในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีสาเหตุจากหลายปัจจัยทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เกี่ยวกับองค์ประกอบหลายด้านที่ยังไม่ครอบคลุม จากผลกระทบทวนภาระงาน การวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายที่ยังไม่ครอบคลุม จึงต้องดำเนินการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล (ระยะยาว) ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘ และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ๒๕๖๗ เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายเกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในอนาคตรวมถึงปริมาณที่เพียงพอและเหมาะสมที่จะรองรับการขยายงาน รวมถึงแผนการบริหารอัตรากำลังบุคลากรส่วนขาดหรือส่วนเกินที่อาจเกิดขึ้นให้มีความสอดคล้องกับภาระงาน เพื่อไม่ให้เป็นการขาดบุคลากรที่องค์กรต้องแบกรับในอนาคต

ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘)

จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ กรอบแนวคิด และมาตรการ เพื่อพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การส่งเสริมสุขภาพชีวิตของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

ผู้จัดทำ คณะทำงาน

(วันที่)

บทที่ ๑

บทนำ

๑. ความเป็นมาและความสำคัญ

ทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย จัดตั้งขึ้นตามมาตรา ๒๓ แห่งพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. ๒๕๒๗ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๕ ให้บรรจุเป้าหมายอย่างสัมฤทธิ์ผล ศักยภาพของบุคลากรจึงเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร บุคคลที่มีความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีความเจริญก้าวหน้า นำพาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติ และพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการสร้างและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ภายใน ภายนอก องค์กร ออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม รวมถึงกระบวนการในการถ่ายทอดข้อมูลและประสบการณ์ของพนักงาน การให้คำปรึกษาในการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ให้พนักงาน ตลอดจนเป็นกระบวนการสร้างองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรจึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายประจำปี **บัญชี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘** เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานประจำปี **บัญชี ๒๕๖๗** ระหว่างกรมบัญชีกลางและกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ด้านการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุนหมุนเวียน พนักงาน และลูกจ้าง ตัวชี้วัดที่ ๕.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีความสามัคคี ผูกพันกับองค์กร รวมทั้งสร้างและพัฒนาผู้บริหาร หัวหน้างาน ให้มีความรู้ และความคิดทันสมัย มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่น และมีจิตสำนึกที่ดี เพื่อสร้างให้เกิดเป็นสังคมนิยมปฏิบัติในสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

๒. หลักการและเหตุผล

๑. การพัฒนาประเทศในระยะเวลาที่ผ่านมา ส่งผลให้เศรษฐกิจของไทยขยายตัวสูงขึ้น และทำให้ประชาชนมีรายได้สูงขึ้นกว่าเดิม ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นอกเหนือจากความสามารถในการระดมทุน การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารองค์กร และการแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ แล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญอย่างสูงที่มีผลต่อความสำเร็จดังกล่าว

ปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท แม้วิทยาการหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ จะเจริญก้าวหน้า กว้างไกลไปเพียงใดก็ตาม มนุษย์ก็ยังถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีค่าและสำคัญยิ่งต่อการทำงานอย่างไม่เปลี่ยนแปลง และดูเหมือนว่าจะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้น มีความสัมพันธ์แนบแน่นกับวัฒนธรรมประเพณี ตลอดจนลักษณะนิสัยของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะถูกกำหนดออกมาเป็นลักษณะนิสัย ความคิด และการปฏิบัติต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วยทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ความนึกคิด การแสดงออก ตลอดจนรูปแบบของพฤติกรรมที่แต่ละคนแสดงให้ปรากฏเห็นได้

๒. ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจยุคใหม่ที่เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ โลกแห่งภูมิปัญญา (Knowledge Based Economy - KBE) หมายความว่า การที่องค์กรใดหรือผู้ใดจะคิดหรือตัดสินใจกระทำใด ๆ ย่อมต้องใช้ข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ และภูมิปัญญา เข้ามาเป็นองค์ประกอบในการดำเนินการทุกครั้งไป เมื่อบุคคลหรือองค์กรล้วนต้องดำรงตนอยู่ในสังคมแห่งการเรียนรู้ และภูมิปัญญา ทุกองค์กรต่างก็แสวงหาหนทางสร้างความเจริญรุ่งเรืองอย่างมั่นคงและถาวร เครื่องมือที่สำคัญและได้รับความนิยมนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรในขณะนี้ คือการเพียรพยายามสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น ในสถานการณ์ปัจจุบัน เราจะคำนึงแต่เฉพาะการเรียนรู้เพื่อยุ่รอดเพียงอย่างเดียวคงจะไม่เพียงพออีกต่อไป เราจะต้องผสมผสานเข้าไปด้วยการเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโต (Generative Learning) และก้าวหน้าอย่างมั่นคง จึงจะถือว่าองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ โดยกลยุทธ์ที่สำคัญก็คือการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

๓. จากการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะมุ่งเน้นการบริหารจัดการแห่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management) เพื่อให้ใช้ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ทำให้องค์กรต้องกำหนดยุทธศาสตร์การทำงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในรูปแบบบูรณาการ (Integrate) เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลโดยเร็ว ดังนั้น สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย จึงจำเป็นต้องจัดทำ “แผนบริหารทรัพยากรบุคคล” เพื่อเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะขีดความสามารถ (Competency) เพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ ความสามารถ พัฒนาตนเองให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) อย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของโลกได้ อีกทั้งเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย การทำงานร่วมกันเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการปลดปล่อยพลังความคิดของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของเจ้าหน้าที่ทุกคน

๔. วิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์หลัก

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรสนับสนุนและรักษาเสถียรภาพอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายของไทยให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน”

ภารกิจ (Mission)

๑. สร้างเสถียรภาพให้แก่อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายของประเทศไทย
๒. เสริมสร้างความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจ
๓. สนับสนุนการวิจัยพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายเพื่อความยั่งยืน

วัตถุประสงค์หลัก (Main Objective)

๑. สนับสนุน ส่งเสริม ศึกษา วิจัย และพัฒนา อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายให้เป็นไปตามนโยบายของประเทศไทยในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน
๒. รักษาเสถียรภาพของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อผลประโยชน์ของชาวไร่อ้อย โรงงาน และผู้บริโภค เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ
๓. กระทำการอื่นที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุน

๑. โครงสร้างและจำนวนบุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

ปัจจุบันมีจำนวน ๒๒ อัตรา จากโครงสร้าง ๒๗ อัตรา ประกอบไปด้วย ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายนโยบายและแผนงาน หน่วยตรวจสอบภายใน เมื่อวิเคราะห์จากโครงสร้างอัตรากำลังคนของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย พบว่าโครงสร้างของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายยังขาดฝ่ายที่สำคัญ เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายสินเชื่อ เป็นต้น โดยส่วนงานที่ยังไม่มีโครงสร้างรองรับได้ เป็นการมอบหมายงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการ ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระที่ไม่ตรงกับสายงานที่รับผิดชอบ โดยปัจจุบันสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายได้ดำเนินการแก้ไขกฎระเบียบฯ และอัตรากำลังของสำนักงานฯ เพื่อให้รองรับภารกิจงานแล้ว แต่อยู่ในการนำเสนอคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายเห็นชอบ

๒. ภาระหน้าที่ของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

“มาตรา ๒๕/๑ ให้กองทุนมีสำนักงานเรียกว่า “สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย” มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (๑) ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการบริหารกองทุน
- (๒) เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับจ่ายเงินกองทุน
- (๓) ดำเนินการต่าง ๆ ของกองทุนและประสานงานกับสำนักงาน คณะกรรมการ และคณะกรรมการอื่น ๆ ตามพระราชบัญญัตินี้
- (๔) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการหรือคณะกรรมการบริหารกองทุนมอบหมายให้มีผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย และรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนในการบริหารกิจการของกองทุน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุน กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ รวมทั้งคำสั่งนโยบาย และมติของคณะกรรมการบริหารกองทุน”

๓. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๒. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองภารกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ในอนาคต

๓. เพื่อพัฒนาและยกระดับสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ภารกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

๔. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ให้มีสมรรถนะความสามารถ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และก้าวทันความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

๔. เป้าประสงค์หลักของการพัฒนา (Result Based Management – RBM)

๑. เจ้าหน้าที่มีสมรรถนะ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน

๒. เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจในภารกิจของสำนักงานเพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

๕. สมรรถนะความคิด (Competency)

ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของประชากร ความร่วมมือและการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และพร้อมสำหรับสถานการณ์การแข่งขันที่สูงขึ้น โดยทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร พร้อมทั้งเป็นหนึ่งในปัจจัยที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เป็นกระบวนการที่ต้องสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรในปัจจุบันนิยมนำมาใช้ ได้แก่ การฝึกฝนบุคลากรตามแนวคิดสมรรถนะ (Competency Baseds Training) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการดึงเอาศักยภาพของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ต่อภารกิจขององค์กรให้ได้อย่างเต็มที่

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามแนวคิด Competency เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นพฤติกรรม ซึ่งนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงาน โดยสามารถวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ซึ่งมีผู้ให้นิยามศัพท์ คำว่า Competency ไว้หลายคำ ดังนี้

Competency = สมรรถนะ
= ศักยภาพ
= ชีตความสามารถ
= พฤติกรรม

สมรรถนะ (Competency) เป็นสิ่งที่ David McClelland ได้ให้ความหมายไว้ว่า “บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ”

ประเภทของสมรรถนะ (Competency)

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายได้จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

๑. Core Competency หมายถึง ความสามารถหลักที่ทุกคนในสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ต้องมีร่วมกัน
๒. Managerial Competency หมายถึง ความสามารถทางการบริหารจัดการ สำหรับตำแหน่งงานบริหาร
๓. Functional Competency หมายถึง ความสามารถในการทำงานเฉพาะตำแหน่งงาน ซึ่งแตกต่างกันตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

การกำหนดสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายได้กำหนดแผนในการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยอาศัยการพัฒนาตามสมรรถนะที่กำหนด โดยมีแนวทางในการพัฒนา ๓ แนวทาง ดังนี้

๑. การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย (Core Competency)

เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีคุณลักษณะและมีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามแนวทางที่สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย มุ่งหวัง รวมทั้งเพื่อให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในส่วนนี้ควรเป็นหน้าที่ร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายภายในองค์กร โดยสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนดสมรรถนะหลักในการพัฒนาบุคลากรไว้ ๓ ด้าน คือ

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

๑. ธรรมาธิปไตย (Dharmacracy)
๒. การทำงานเป็นทีม (Team Working)
๓. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Work Achievement)

ทั้งนี้ ในส่วนของสมรรถนะหลักสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย มีวัตถุประสงค์ในการนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายได้กำหนดสมรรถนะหลักไว้จำนวนหนึ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโดยในอนาคตสามารถกำหนดสมรรถนะหลักเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม

๒. การพัฒนาสมรรถนะในการบริหาร (Managerial Competency)

เป็นการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร ให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ สามารถบริหารงานและชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจในการทำงานจนบรรลุผล โดยสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารไว้ ๕ ด้าน คือ

๑. การบริหารจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)
๒. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
๓. การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)
๔. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)
๕. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ทั้งนี้ ในส่วนของสมรรถนะทางการบริหาร มีวัตถุประสงค์ในการนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหาร รวมถึงพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร

๓. การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)

เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ (ตามแต่ละตำแหน่งงาน) ให้บรรลุผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ โดยสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย แบ่งกลุ่ม ตำแหน่งงานออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๓.๑ ตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ

การพัฒนาบุคคลในสายวิชาชีพเฉพาะ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการทำงาน ทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย กำหนดสมรรถนะสำหรับบุคลากรสายวิชาชีพเฉพาะไว้ ๓ ด้าน ดังนี้

- ความรู้ทางวิชาการ/วิชาชีพเฉพาะด้าน
- ความสามารถและองค์ความรู้เฉพาะด้าน
- จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์

๓.๒ ตำแหน่งงานทั่วไป

การพัฒนาบุคลากรในสายงานทั่วไปของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการทำงาน ทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย กำหนดสมรรถนะสำหรับบุคลากรสายงานทั่วไปไว้ ๒ ด้าน ดังนี้

- จิตสำนึกในการบริการ
- ความรับผิดชอบในงาน

๔. การพัฒนาตนเอง (Self Development)

เป็นการพัฒนาศักยภาพตามความจำเป็นหรือสถานการณ์ปัจจุบัน โดยบุคลากรแต่ละคนสามารถพัฒนา ศักยภาพของตนที่อยู่นอกเหนือจากสมรรถนะที่กำหนดได้ด้วยตนเองตามความเหมาะสม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. แผนบริหารทรัพยากรบุคคล (ระยะยาว) ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ๒๕๖๗
๒. ตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย
๓. การสื่อสารแผนบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนที่ได้กำหนดไว้
๔. พนักงานสามารถดำเนินการตามแผนได้ทุกกิจกรรม

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายจะมี “ทรัพยากรบุคคล” ที่มีคุณภาพที่เป็นทั้ง “คนดี” และ “คนเก่ง” ที่จะช่วยเสริมสร้างและสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ตามแผนงานของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บุคลากรมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

บทที่ ๒

กรอบแนวคิดการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลมีวัตถุประสงค์ให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายทิศทางการก้าวไปข้างหน้าในเชิงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย โดยมีวิธีการและเครื่องมือในการผลักดันสู่ความสำเร็จ อีกทั้ง เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย โดยแผนบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีเนื้อหาเชื่อมโยงกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) ซึ่งหมายถึงผลการบริหารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมาย สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จไว้ ๕ มิติ สำหรับเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานดังกล่าว (HR Scorecard) ในภาครัฐมีองค์ประกอบทั้งหมด ๔ ส่วน ได้แก่

๑. มาตรฐานความสำเร็จ หมายถึง เป้าหมายสุดท้ายที่สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายต้องบรรลุผล
๒. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หมายถึง นโยบาย มาตรการ แผนงาน โครงการและการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายที่จะทำให้บรรลุมาตรฐานความสำเร็จ
๓. มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการตามนโยบายแผนงานโครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. ผลการดำเนินงานที่สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุตามมาตรฐานความสำเร็จ



โดยมีรายละเอียดในแต่ละมิติ ดังนี้

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic HR Alignment)

หมายถึง การที่สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(๑) สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายบรรลุภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักที่ตั้งไว้

(๒) สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีการวางแผนและการบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis)

(๓) สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มพนักงาน และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย (Talent Management)

(๔) สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(๑) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(๒) สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายได้จริง

(๓) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย มีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value of Money)

(๔) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Efficiency)

หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(๑) การรักษาไว้ซึ่งพนักงานและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย ภารกิจของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

(๒) ความพึงพอใจของพนักงานและผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการและ มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

(๓) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ พนักงานและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

หมายถึง การที่สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายจะต้อง

- (๑) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
- (๒) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)

หมายถึง การที่ส่วนงานมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการซึ่งจะนำไปสู่ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานและผู้ปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

- (๑) พนักงานและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว
- (๒) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย
- (๓) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานและในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

กล่าวโดยสรุป

การจัดทำการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวัดผลโดยใช้เครื่องมือ HR Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินผลฝ่าย HR ที่จะช่วยเพิ่มคุณภาพให้องค์กร และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เพิ่มประสิทธิภาพการบรรลุ เป้าหมายขององค์กร และช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย โดยมีแนวทางด้านการบริหารคนโดยอาศัยหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม นอกจากนี้เอื้อประโยชน์ให้ชาวไร่อ้อย โรงงานน้ำตาล และประชาชนผู้บริโภคแล้ว พนักงานที่ต้องมีคุณภาพชีวิตที่มีความสุขในการทำงานด้วย

บทที่ ๓

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายนั้น ได้มีการนำข้อมูลหลาย ๆ ด้านมาสรุปผลและวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผน ทั้งนี้ เพื่อให้แผนบริหารทรัพยากรบุคคลที่จัดทำขึ้นนั้นสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาแก้ไขในส่วนที่เป็นจุดอ่อนของบุคลากร และส่งเสริมในส่วนที่เป็นจุดแข็ง ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีมาของข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์จากการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย โดยการระดมความคิดเห็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์จากที่มีมาของข้อมูลดังกล่าวได้ ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

๑. สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายจัดตั้งขึ้น

ตามมาตรา ๒๓ แห่งพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทรายขึ้น พ.ศ. ๒๕๒๗ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๕ และคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๖๕ เห็นชอบให้จัดตั้งกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายขึ้น โดยมีสถานะเป็นทุนหมุนเวียนตามพระราชบัญญัติทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘

๒. โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

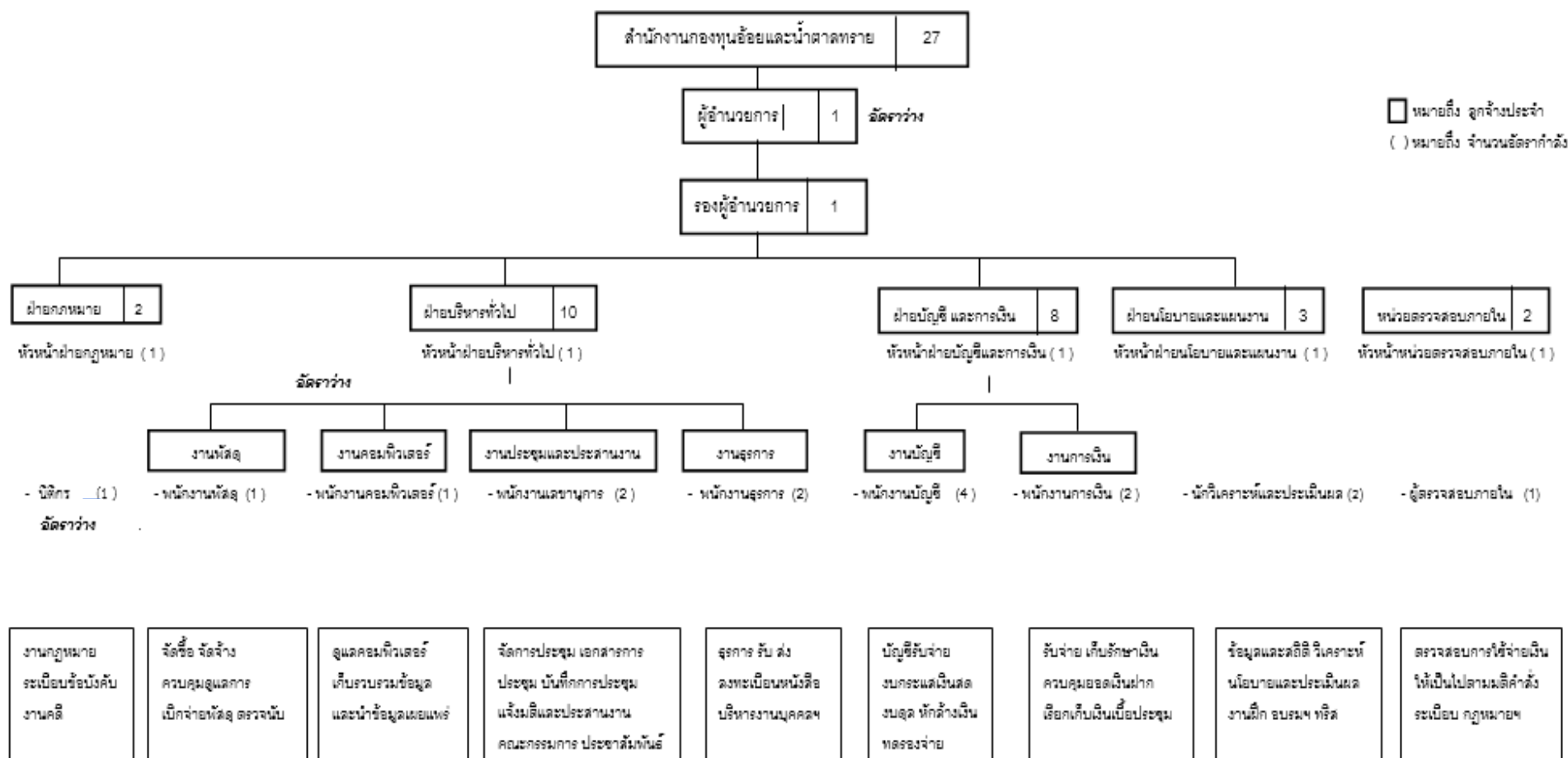
ตามมติคณะกรรมการบริหารกองทุน เมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๔๔ และวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๔ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ครั้งที่ ๓/๒๕๔๕ วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๕ มีมติเห็นชอบโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย จำนวนทั้งหมด ๒๗ อัตรา ประกอบด้วยฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายนโยบายและแผนงาน และหน่วยตรวจสอบภายใน

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

ณ วันที่ ๒๓ พ.ค. ๖๖

งานปฏิบัติ	จำนวนพนักงาน (อัตราที่มี)		
	อัตราโครงสร้าง	อัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน	หมายเหตุ
- ผู้บริหาร	๒	๑	
- ฝ่ายบริหารทั่วไป	๑๐	๘	มีพนักงานจ้างชั่วคราว ๒ คน ๑. พนักงานขับรถยนต์ ๒. นักการภารโรง
- ฝ่ายกฎหมาย	๒	๑	
- ฝ่ายนโยบายและแผนงาน	๓	๒	
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน	๘	๕	
- หน่วยตรวจสอบภายใน	๒	๑	
รวม	๒๗	๑๘	

โครงสร้างสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย



๓. การระอำนาจหน้าท่ความร้บผดชอบของสำนังานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

- (๑) ปฏิบัต้งานรฐการของคณะกรรมการบริหารกองทุน
- (๒) เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเก้ยวกับการรับจ่ายเงินกองทุน
- (๓) ดำเนินการต่าง ๆ ของกองทุนและประสานงานกับสำนังาน คณะกรรมการ และคณะกรรมการอื่น ๆ ตามพระราชบัญญัตินี้

(๔) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการหรือคณะกรรมการบริหารกองทุนมอบหมายให้มีผู้อำนายการสำนังานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายและรับผดชอบต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนในการบริหารกิจการของกองทุน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุน กฎหมาย ข้อบ้งคับ ระเบียบ ประกาศ รวมทั้งคำสั่งนโยบาย และมติของคณะกรรมการบริหารกองทุน”

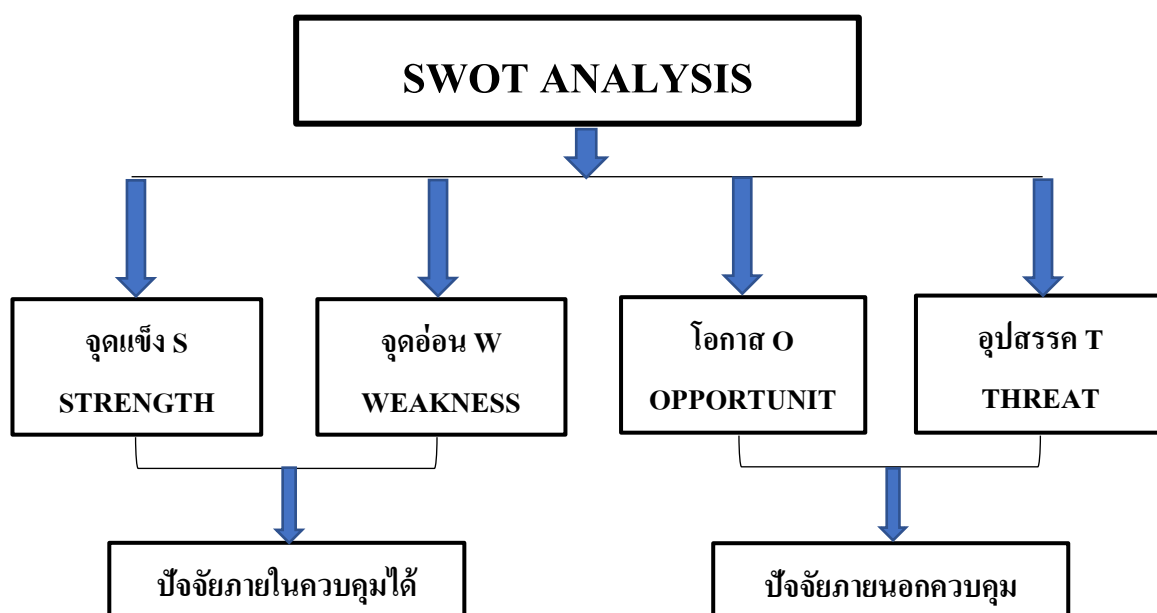
๔. กฎหมายภายใน และกฎระเบียบที่เก้ยวข้อง

- พระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. ๒๕๒๗ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๕
- พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘
- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
- พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐
- ระเบียบคณะกรรมการบริหารกองทุน ฉบับที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๓๕ ว่าด้วยการบริหารและควบคุมการปฏิบัติงานของลูกจ้างในสำนังานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

๕. วิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนังานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยเน้นในประเด็นที่เก้ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสภาวะแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดังนี้



วิเคราะห์ SWOT Analysis

SWOT ANALYSIS	
วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	
S STRENGTH (จุดแข็ง)	W WEAKNESS (จุดอ่อน)
๑ สวัสดิการเกื้อกูลของพนักงานและลูกจ้าง ๒ มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ๓ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ๔ โครงสร้างขององค์กรมีขนาดเล็กมีความคล่องตัวในการบริหาร ๕ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสีย ๖ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเป็นทีม ๗ บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร ๘ การจัดตั้งคณะทำงานขององค์กรช่วยให้มีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๙ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๑๐ ผู้นำกำหนดทิศทางองค์กรได้ชัดเจน ๑๑ มีวัฒนธรรมองค์กร ๑๒ ให้ความร่วมมือปฏิบัติงานยึดตามกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี ๑๓ ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร และสามารถทำงานร่วมกันได้แม้ต่างสายงาน ๑๔ มีงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร	๑ โครงสร้างและอัตรากำลังไม่รองรับภารกิจ ๒ การเข้าอบรมตามสายงานยังไม่ครบถ้วน ๓ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ๔ ขาดทักษะในการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ๕ สถานที่ทำงานไม่รองรับต่อจำนวนบุคลากร
วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment)	
O OPPORTUNITIES (โอกาส)	T THREATS (อุปสรรค)
๑ พระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. ๒๕๒๗ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๕ ๒ พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ ๓ กองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้การสนับสนุน ๔ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ได้รับการสนับสนุนการอบรมด้านวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	๑ คณะกรรมการบริหารกองทุนยังไม่ได้รับการแต่งตั้ง ๒ คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายยังไม่ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบระเบียบภายในของสำนักงานกองทุน ๓ การแก้ไขระเบียบภายในของกองทุนต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ๔ การแข่งขันของตลาดแรงงานในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ ทำให้เกิดการแย่งชิงบุคลากร ๕ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

วิเคราะห์จุดแข็ง (STRENGTH)

(๑) ศักยภาพของบุคลากรของพนักงานและลูกจ้าง

มีศักยภาพของบุคลากรให้กับพนักงาน ดังนี้ ศักยภาพการรักษาพยาบาล, ค่าเล่าเรียนศึกษาของบุตร, เงินบำเหน็จ, ค่าโทรศัพท์ของพนักงาน

(๒) มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

สำนักงานมีโครงสร้างและมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายเกิดความชัดเจนในการสั่งงานและการปฏิบัติงาน

(๓) บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

บุคลากรมีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายงานที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๔) โครงสร้างขององค์กรมีขนาดเล็กมีความคล่องตัวในการบริหาร

โครงสร้างสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีจำนวน ๒๗ อัตรา แบ่งออกเป็น ๔ ฝ่ายและ ๑ หน่วยตรวจสอบ เมื่อวิเคราะห์จากโครงสร้างดังกล่าวพบว่า โครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและรวดเร็ว สามารถดำเนินงานและแก้ไขปัญหาได้ทันที่

(๕) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้บริหารมีคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถ Coaching ให้ตรงกับ Competency โดยนำมาถ่ายทอดให้กับพนักงานได้เข้าใจ และสามารถสอนงานกันดี

(๖) บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเป็นทีม

บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญ สามารถร่วมงานและปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสีย

(๗) บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร

พนักงานอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เกิดผลการดำเนินงานที่ดี มีความรู้สึกที่ดีและแสดงพฤติกรรมที่ดีร่วมกัน ผู้ร่วมงานพร้อมจะทุ่มเทสนับสนุนเป้าหมายที่ท้าทาย ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน ทั้งในระดับบุคคลและทีมในสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายได้อย่างดีเยี่ยม

(๘) การจัดตั้งคณะทำงานขององค์กรช่วยให้มีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีข้อจำกัดในเรื่องของบุคลากรและโครงสร้าง ในการปฏิบัติงานที่ไม่ครอบคลุมงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานได้ดำเนินการแก้ไขโดยการจัดตั้งคณะทำงาน โดยมีผู้แทนของแต่ละฝ่ายเข้าร่วมในคณะทำงาน เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๙) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การนำเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์โทรคมนาคมต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ ทำให้ได้รับประโยชน์สูงสุด ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล และดำเนินการต่าง ๆ เช่นการใช้ระบบสารสนเทศในการเก็บบันทึกข้อมูล ตรวจสอบบัญชีโดยใช้ระบบบัญชีในคอมพิวเตอร์ สิ่งเหล่านี้เป็นการดึงเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนา ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า มีความทันสมัยเพิ่มความแม่นยำในการทำงานต่าง ๆ

(๑๐) ผู้นำกำหนดทิศทางองค์กรได้ชัดเจน

ผู้บริหารสามารถสั่งการให้พนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายได้

(๑๑) มีวัฒนธรรมองค์กร

สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันภายในสำนักงานภายใต้วิสัยทัศน์ ค่านิยม ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสำนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ มุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน

(๑๒) ให้ความร่วมมือปฏิบัติงานยึดตามกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

พนักงานมีระเบียบวินัยในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานตามกฎระเบียบได้เป็นอย่างดี รู้ว่าอะไรควรไม่ควร อะไรทำได้ ทำไม่ได้ ซึ่งเป็นคุณสมบัติหลักที่พนักงานทุกคนพึงมี ระเบียบยังช่วยให้พนักงานสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดตัวเองได้ว่าต้องทำอะไรในการอยู่ร่วมกัน

(๑๓) ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับภารกิจองค์กรและสามารถทำงานร่วมกันได้แม้ต่างสายงาน

พนักงานมีความไว้วางใจและมีความเชื่อซึ่งกันและกัน สามารถจัดลำดับความสำคัญร่วมกันได้สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างลุล่วงแม้ต่างสายงาน และยังช่วยทำให้การทำงานมีความหน้าคืบหน้ารวดเร็วมีความคิดสร้างสรรค์ที่ร่วมกันจนเกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดโดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

(๑๔) มีงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนพนักงาน เข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมได้ตามความรู้และเหมาะสมที่ตรงตามสายงาน ส่งเสริมโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรตามแผนการดำเนินงาน

วิเคราะห์จุดอ่อน (WEAKNESS)

(๑) โครงสร้างและอัตรากำลังไม่รองรับภารกิจ

โครงสร้างอัตรากำลังของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายประกอบด้วย ๔ ฝ่าย และ ๑ หน่วย ดังนี้ ฝ่ายบริหารทั่วไป, ฝ่ายกฎหมาย, ฝ่ายบัญชีและการเงิน, ฝ่ายนโยบายและแผนงาน และหน่วยตรวจสอบภายใน เมื่อวิเคราะห์จากโครงสร้างอัตรากำลังดังกล่าวพบว่า โครงสร้างอัตรากำลังที่ยังไม่ครอบคลุมภารกิจ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงโครงสร้างดังกล่าว เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายสินเชื่อ เป็นต้น

(๒) การเข้าอบรมตามสายงานยังไม่ครบถ้วน

อัตรากำลังของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีจำนวน ๒๗ อัตรา แต่ปัจจุบันมีจำนวนอัตรากำลังที่ปฏิบัติงานอยู่เพียง ๑๖ อัตรา ซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ด้วยสาเหตุเนื่องจากยังไม่มี การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกองทุน จึงทำให้ยังไม่สามารถเปิดรับพนักงานเพิ่มเติมได้ ทำให้พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปริมาณงานที่สูงขึ้น ทั้งในงานปกติ และงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจึงทำให้พนักงานบางส่วนไม่สามารถไปอบรมเพิ่มพูนความรู้ได้ครบทุกคนตามแบบที่ได้วางไว้

(๓) ขาดความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์

พนักงานยังขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยังติดกับรูปแบบการปฏิบัติงานแบบเดิม ซึ่งไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน ทำให้การปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๔) ขาดทักษะในการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

พนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านอย่างดีเยี่ยมแต่ยังขาดทักษะอื่นๆ ที่สำคัญ ประกอบการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

(๕) สถานที่ทำงานไม่รองรับต่อจำนวนบุคลากร

สถานที่ทำงานไม่เหมาะสม สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ตั้งอยู่ที่ ๑๒๙ ถนนหลวง แขวงบ้านบาตร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐ เป็นอาคารปูนผสมไม้ ๒ ชั้น โดยมีพื้นที่ ๒๐๐ ตารางเมตร ซึ่งไม่เพียงพอต่อจำนวนพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน และยังขาดสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ห้องเก็บเอกสาร ห้องประชุม เป็นต้น

วิเคราะห์โอกาส (OPPORTUNITIES)

(๑) พระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. ๒๕๒๗ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๕

ตามที่ได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. ๒๕๒๗ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๕ การแก้ไขดังกล่าวได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายไว้อย่างชัดเจนในมาตรา ๒๓ และ ๒๕/๑ ทำให้กองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน

(๒) พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘

ได้กำหนดให้กองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายเป็นทุนหมุนเวียนเป็นประเภททุนหมุนเวียนเงินนอกงบประมาณ โดยมีการกำหนด KPI เพื่อเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมีกรมบัญชีกลางเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้ กรมบัญชีกลางยังช่วยในการประสานงานในด้านทั้งข้อมูลและการแก้ไขปัญหาเชิงนโยบาย

(๓) กองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้การสนับสนุน

กองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีภาคีเครือข่ายที่ประกอบด้วย หน่วยงานภาครัฐ สมาคมชาวไร่อ้อย โรงงานน้ำตาล ซึ่งในการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินโครงการต่าง ๆ จะได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานเป็นอย่างดี ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๔) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีช่วยในการจัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในด้านการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ, การตรวจสอบ และในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้เป็นการส่งเสริมทำให้บุคลากรมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

(๕) ได้รับการสนับสนุนการอบรมด้านวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมด้านวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนในการส่งบุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายเข้าร่วมการอบรมสัมมนาเชิงวิชาการในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นสากล

วิเคราะห์อุปสรรค (THREATS)

(๑) คณะกรรมการบริหารกองทุนยังไม่ได้รับการแต่งตั้ง

พระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. ๒๕๒๗ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๕ มาตรา ๒๔ “ให้คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งคณะกรรมการหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการบริหารกองทุน” ประกอบด้วย ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์หนึ่งคน ผู้แทนกระทรวงการคลังหนึ่งคน ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์หนึ่งคน ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรมหนึ่งคน ผู้แทนสำนักงานงบประมาณหนึ่งคน ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทยหนึ่งคน ผู้แทนชาวไร่อ้อยสี่คน ผู้แทนโรงงานสีคน และผู้ทรงคุณวุฒิที่คณะกรรมการเสนอหนึ่งคน เป็นกรรมการ แต่ด้วยในปัจจุบันคณะกรรมการบริหารกองทุนยังไม่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรีส่งผลให้การพิจารณาด้านนโยบายของบุคลากรยังไม่สามารถดำเนินการได้ และในด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง

(๒) คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายยังไม่ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบระเบียบภายในของสำนักงานกองทุน

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายได้ดำเนินการแก้ไขระเบียบของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ประกอบด้วยระเบียบคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๓๓ ว่าด้วยการจ้างลูกจ้างโดยใช้เงินกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายเพื่อปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ระเบียบคณะกรรมการบริหารกองทุนฉบับที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๓๕ ว่าด้วยการบริหารและการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ระเบียบทั้ง ๒ ฉบับ ยังอยู่ในการพิจารณาของคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายตั้งแต่ ตุลาคม ๒๕๖๔ ปัจจุบันยังไม่แล้วเสร็จ ทำให้ยังต้องใช้ระเบียบเดิมในการปฏิบัติงาน

(๓) การแก้ไขระเบียบภายในของกองทุนต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

การแก้ไขระเบียบของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย เมื่อคณะกรรมการบริหารกองทุนให้ความเห็นชอบแล้วจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ซึ่งในเวลาที่ผ่านมายังมีระเบียบภายในของสำนักงานได้นำเสนอคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายแล้ว แต่ยังไม่ได้รับความเห็นชอบจำนวนมาก และใช้ระยะเวลาในการพิจารณานาน

(๔) การแข่งขันของตลาดแรงงานในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ ทำให้เกิดการแย่งชิงบุคลากร

ในตลาดแรงงานยุคดิจิทัล ส่งผลให้บุคลากรสามารถเลือกงานได้ เนื่องจากปัจจัยของสวัสดิการและผลตอบแทนที่ทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานซึ่งเป็นเหตุผลหลักที่แรงงานทุกสายงานต้องการมากที่สุด หากองค์กรที่ต้องพึ่งพาแรงงานทักษะสูงไม่สามารถรักษาคนของตนเองไว้ได้ ผลที่ตามมาคือแรงงานโยกย้ายงานออกไป ส่งผลให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรคุณภาพ ที่จะส่งเสริมพัฒนาองค์กร และขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

(๕) เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

เทคโนโลยีในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้บุคลากรมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว แต่ด้วยข้อจำกัดของบุคลากรที่มี ทำให้การเรียนรู้เทคโนโลยีทันต่อเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

๖. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Theme) โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในแต่ละมิติ (SWOT Analysis) ในรูปแบบตาราง TOWS MATRIX ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเป็นคู่ได้แก่

๑. จุดแข็งกับโอกาส (SO) - กลยุทธ์เชิงรุก
๒. จุดแข็งกับอุปสรรค (ST) - กลยุทธ์เชิงป้องกัน
๓. จุดอ่อนกับโอกาส (WO) - กลยุทธ์เชิงแก้ไข
๔. จุดอ่อนกับอุปสรรค (WT) - กลยุทธ์เชิงหลีกเลี่ยง

TOWS Matrix	จุดแข็ง (Strengths) S ๑ สวัสดิการเกื้อกูลของพนักงานและลูกจ้าง S ๒ มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน S ๗ บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร S ๑๐ ผู้นำกำหนดทิศทางองค์กรได้ชัดเจน S ๑๑ มีวัฒนธรรมองค์กร S ๑๔ มีงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร	จุดอ่อน (Weaknesses) W ๑ โครงสร้างและอัตรากำลังไม่รองรับภารกิจ W ๒ การเข้าอบรมตามสายงานยังไม่ครบถ้วน W ๓ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ W ๕ สถานที่ทำงานไม่รองรับต่อจำนวนบุคลากร
โอกาส (Opportunities) O ๑ พระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. ๒๕๒๗ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๕ O ๒ พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ O ๔ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล O ๕ สนับสนุนการอบรมด้านวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	SO Strategic ๑. การพัฒนาบุคลากร (S๑๐, S๑๔, O๔, O๕) ๒. การพัฒนาเทคโนโลยี (S๒, S๑๐, O๔) ๓. พนักงานทราบถึงภารกิจและหน้าที่ของกองทุนอย่างชัดเจน (S๗, S๑๑, O๑)	WO Strategic ๑. การแก้ไขโครงสร้างและอัตรากำลัง (W๑, O๑) ๒. ขาดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (W๒, W๓, O๔, O๕)
อุปสรรค (Threats) T ๑ คณะกรรมการบริหารกองทุนยังไม่ได้รับการแต่งตั้ง T ๒ คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายยังไม่ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบระเบียบภายในของสำนักงานกองทุน T ๓ การแก้ไขระเบียบภายในของกองทุนต้องได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ยังไม่อนุมัติโครงสร้างอัตรากำลัง T ๔ การแข่งขันของตลาดแรงงานในเรื่องค่าตอบแทน และสวัสดิการ ทำให้เกิดการแย่งชิงบุคลากร T ๕ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	ST Strategic ๑. มีสวัสดิการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน (S๑, T๔) ๒. มีการสนับสนุนให้พนักงานเข้าอบรมด้านเทคโนโลยี (S๑๐, S๑๔, T๕)	WT Strategic ๑. คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายยังไม่อนุมัติโครงสร้างอัตรากำลัง (W๑, T๒, T๓) ๒. ยังไม่มีคณะกรรมการ บริหารกองทุนทำให้สถานที่ไม่สามารถปรับปรุงตามนโยบาย (W๕, T๑)

๖.๑ สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านทรัพยากรบุคคล

ในการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายนั้น ได้มีการนำข้อมูลหลาย ๆ ด้านมาสรุปผลและวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผน ทั้งนี้ เพื่อให้แผนบริหารทรัพยากรบุคคลที่จัดทำขึ้นนั้นสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาแก้ไขในส่วนที่เป็นจุดอ่อนของบุคลากร และส่งเสริมในส่วนที่เป็นจุดแข็ง ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีมาของข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์จากการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย และการระดมความคิดเห็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์จากที่มีมาของข้อมูลดังกล่าวได้ ดังนี้

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านทรัพยากรบุคคล ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

- โครงสร้างบุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย
- ข้อมูลอัตราากำลังบุคลากรที่ปฏิบัติงานสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย
- ข้อมูลค่าใช้จ่ายต่อรายได้รวม
- ข้อมูลงบประมาณเปรียบเทียบกับงบประมาณรวม
- ข้อมูลค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร
- ข้อมูลค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร
- ข้อมูลค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคลดังที่กล่าวข้างต้นนั้น ผลการวิเคราะห์พบว่า สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ประสบปัญหาในเรื่องอัตรากำลังพนักงานประจำจะหมดไปภายในปี ๒๕๗๘ จึงต้องวางแผนปรับเปลี่ยนอัตรากำลังเพื่อทดแทนพนักงานประจำที่เกษียณอายุไป และเริ่มมีพนักงานจ้างชั่วคราวเพิ่มเข้ามาทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงขึ้น เนื่องจากจะต้องบริหารสัดส่วนของเงินรายได้ต่อค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้มีความเหมาะสม ทำให้ต้องพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีทักษะและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

ตาราง : แสดงอัตราของลูกจ้างประจำที่จะหมดไปในแต่ละปี

ปี พ.ศ. ของการเกษียณอายุ	ผู้บริหาร	ผู้ปฏิบัติงาน	รวมผู้เกษียณ
๒๕๖๕	๒	-	๒
๒๕๖๖ - ๒๕๖๘	๑	๑	๒
๒๕๖๙ - ๒๕๗๔	-	๑๒	๑๒
ผลรวมทั้งหมด			๑๖

๗. ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรบุคคล

๗.๑ ความเสี่ยงในเรื่องของการสรรหาคัดเลือก

ประเด็นที่ควรพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานคือ จะแน่ใจได้อย่างไรว่าสำนักงานกองทุนฯ จะมีฐานข้อมูลผู้สมัครที่มากพอที่จะทำให้เราสามารถคัดเลือกพนักงานได้อย่างทันเวลา และจะเลือกพนักงานได้เหมาะสมกับสำนักงานกองทุนฯ หรือไม่ ประเด็นก็คือ การคัดเลือกรับพนักงานเข้ามา แต่พนักงานที่เลือกมานั้นไม่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมจะทำงานได้ นี่คือความเสี่ยงในการหาคนเข้ามาทำงานซึ่งฝ่ายบุคคลต้องหาแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเหล่านี้ให้ได้เช่นกัน

๗.๒ ความเสี่ยงในเรื่องของการเก็บรักษาพนักงาน

คือความเสี่ยงของการที่สูญเสียพนักงานที่มีฝีมือ มีความรู้ความสามารถ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลงานของสำนักงานกองทุนฯ เพราะไม่มีทางรู้ล่วงหน้าได้เลยว่า วันไหนที่เราจะสูญเสียพนักงานมือดีไป ดังนั้นเรื่องนี้ก็เป็นอีกเรื่องที่ HR จะต้องให้ความสำคัญ และหาแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทางป้องกันการสูญเสีย และการกำหนดมาตรการในการแก้ไขกรณีที่มีการสูญเสียพนักงานมือดีไป เพื่อให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างไม่ติดขัด เช่น พนักงานบางคนทำงานมานาน มีความรู้ และเทคนิคในการทำงานอย่างชำนาญ เรียกได้ว่าถ้าขาดพนักงานคนนี้ไป อาจทำให้เกิดปัญหาแน่นอน ด้าน HR อาจจะได้คาดคิดว่าถ้าพนักงานคนนี้ออกจากสำนักงานกองทุนฯ จะเกิดปัญหาอะไรตามมา แล้วจะป้องกันได้อย่างไร นี่คือความเสี่ยงที่ต้องหาทางป้องกันให้ได้

๗.๓ ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาพนักงาน

การพัฒนาพนักงานเป็นเรื่องที่ดี เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานได้ความรู้ ได้ทักษะใหม่ๆ เพื่อใช้ในการทำงานมากขึ้น แต่บางครั้งก็ลืมไปว่า มันมีความเสี่ยงในเรื่องนี้เหมือนกัน ก็คือ ลงทุนพัฒนางานในทักษะและความรู้ไปแล้ว แต่พนักงานกลับไม่สามารถที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการสร้างผลงานให้กับองค์กรได้เลย หรือพัฒนาพนักงานจนเก่งแล้ว พนักงานกลับลาออกไปทำงานที่อื่น เป็นความเสี่ยงอีกเรื่องที่ HR คงต้องดูแลและหาทางป้องกันไว้ และในกรณีที่เกิดขึ้นจริงๆ จะมีแนวทางอย่างไรที่จะไม่ให้เกิดผลกระทบในการทำงาน

๗.๔ ความเสี่ยงในการบริหารค่าตอบแทน

ส่วนใหญ่ความเสี่ยงในเรื่องนี้คือ อาจจ่ายค่าตอบแทนต่ำกว่า หรือสูงกว่าตลาด ซึ่งส่งผลไม่ดีทั้งคู่ได้เช่นกัน จ่ายสูงกว่าตลาดมากไป ก็ทำให้ต้นทุนในการบริหารค่าตอบแทนสูงเกินผลงานที่องค์กรได้รับจากการทำงาน จ่ายต่ำเกินไป ก็ทำให้ไม่สามารถที่จะดึงดูดคนเก่งๆ เข้ามาทำงานได้ อีกทั้งยังไม่สามารถที่จะเก็บรักษาพนักงานมือดีไว้ได้

ความเสี่ยงในการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นหลักๆ ที่องค์กรควรจะนำมาพิจารณา และหาแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงเหล่านี้ เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อผลงาน ถ้าเราได้คนไม่เหมาะสมเข้ามาทำงาน แล้วส่งคนไม่เหมาะสมนี้ไปพัฒนาต่อ จากนั้นคนนี้ก็เอาความรู้ที่มีไปทำงานไปพัฒนาอยู่ในองค์กรอื่น หรือประเด็นคนเก่งในองค์กร ถ้าไม่คิดเผื่อไว้ว่า ถ้าคนนี้ออกไปจริง ๆ แล้วองค์กรจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง เพื่อที่จะหาแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ปัญหาที่จะตามมาอย่างมากมาย นี่คือสิ่งที่องค์กรจะต้องหาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องของการบริหารคนให้ดี เพื่อให้ผลงานขององค์กรออกมาอยู่ในเกณฑ์ตามเป้าหมายและเป็นผลงานที่ยั่งยืน ไม่ใช่ขึ้น ๆ ลง ๆ อยู่ตลอดเวลา

บทที่ ๔

แผนบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

(พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งข้อมูลยุทธศาสตร์ได้ถูกนำมาสรุปเพื่อจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘) เพื่อให้เป็นกรอบกลยุทธ์ศาสตร์ ในการปฏิบัติงานตอบโจทย์ยุทธศาสตร์การพัฒนาของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย โดยการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) และกระบวนการทำงาน (Workflow analysis) เพื่อประกอบการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายที่รับผิดชอบงานนั้นตามตำแหน่งสายงานต่าง ๆ และเพื่อสื่อสารให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานเงินทุนในสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายได้มีความเข้าใจในทิศทางและเห็นความชัดเจนของการพัฒนาบุคลากรร่วมกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้แผนบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘

วิสัยทัศน์ พันธกิจการบริหารบุคลากรของกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

๑. วิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

“เป็นองค์กรสนับสนุนและรักษาเสถียรภาพอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายของไทยให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน”

๒. พันธกิจ

๑. สร้างเสถียรภาพให้แก่อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายของประเทศไทย
๒. เสริมสร้างความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจ
๓. สนับสนุนการวิจัยพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายเพื่อความยั่งยืน

๓. วัตถุประสงค์หลัก (Main Objective)

๑. สนับสนุน ส่งเสริม ศึกษา วิจัย และพัฒนา อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายให้เป็นไปตามนโยบายของประเทศในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน
๒. รักษาเสถียรภาพของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อผลประโยชน์ของชาวไร่อ้อย โรงงาน และผู้บริโภค เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ
๓. กระทำการอื่นที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘)

จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ กรอบแนวคิดและมาตรการเพื่อพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การส่งเสริมสุขภาพชีวิตของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรอบแนวคิด

ยุทธศาสตร์	โครงการ/งาน/กิจกรรม
๑. การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑. การทบทวนระเบียบกฎเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากร ๒. การทบทวนหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน ๓. การดำเนินการสรรหาและเลือกสรรพนักงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาบุคลากร

กรอบแนวคิด

“การพัฒนาบุคลากรจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการทำงานเพิ่มมากขึ้นซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นเพื่อเป็นแบบอย่างของสังคมเน้นความเป็นคนเก่ง คนดี”

ยุทธศาสตร์	โครงการ/งาน/กิจกรรม
๒. การพัฒนาบุคลากร	๑. โครงการอบรมสัมมนา เชิงกลยุทธ์ ๒. โครงการศึกษาดูงาน ๓. จัดอบรมด้านอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย ๑ หัวข้อ ๔. จัดอบรมความรู้ด้านอื่น ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ
กรอบแนวคิด

ยุทธศาสตร์	โครงการ/งาน/กิจกรรม
๓. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ	๑. จัดทำระบบฐานข้อมูลของบุคลากรเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และพัฒนาบุคลากร ๒. โครงการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และพัฒนาทักษะที่หลากหลายกว่าสายอาชีพเพื่อความก้าวหน้า ๓. จัดทำแผนการเพิ่มระดับเพื่อรองรับการเกษียณอายุ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การส่งเสริมสุขภาพชีวิตของบุคลากร
กรอบแนวคิด

ยุทธศาสตร์	โครงการ/งาน/กิจกรรม
๔. การส่งเสริมสุขภาพชีวิตของบุคลากร	๑. สำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการของบุคลากร ต่อสวัสดิการต่าง ๆ โดยจัดทำแผนสวัสดิการของบุคลากรรวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะ ๒. ส่งเสริมความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ๓. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม
กรอบแนวคิด

ยุทธศาสตร์	โครงการ/งาน/กิจกรรม
๕. การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม	๑. เสริมสร้างให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม ๒. ปลุกฝังค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ๓. จัดทำและประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่	โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ			งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘				
๑	การทบทวนระเบียบกฎเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากร	เพื่อให้การสรรหาบุคลากรมีประสิทธิภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล	การจัดทบทวนระเบียบกฎเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากร	√	√	√	ไม่ใช้งบประมาณ	ระดับความสำเร็จในการทบทวนระเบียบกฎเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรและจัดทำแผนปฏิบัติการทรัพยากรบุคคลประจำปี	ระเบียบกฎเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรมีประสิทธิภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล	คณะทำงานปรับปรุงแผนบริหารทรัพยากรบุคคล
๒	การทบทวนหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน	เพื่อให้การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีประสิทธิภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล	การจัดทบทวนหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน	√	√	√	ไม่ใช้งบประมาณ	ระดับความสำเร็จในการจัดทบทวนหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน	หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีประสิทธิภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล	คณะทำงานปรับปรุงแผนบริหารทรัพยากรบุคคล
๓	การดำเนินการสรรหาและเลือกสรรพนักงาน	เพื่อให้มีการบริหารอัตรากำลังอย่างเหมาะสม	มีการดำเนินการสรรหาและเลือกสรรพนักงาน	√	√	√	ไม่ใช้งบประมาณ	ระดับความสำเร็จในการดำเนินการสรรหาและเลือกสรรพนักงาน	มีพนักงานครบตามโครงสร้างอัตรากำลัง	คณะทำงานปรับปรุงแผนบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาบุคลากร

ที่	โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ			งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘				
๑	๑. โครงการอบรมสัมมนา เชิงกลยุทธ์ ๒. โครงการศึกษาดูงาน ๓. จัดอบรมด้านอุตสาหกรรมอ้อย และน้ำตาลทราย ๑ หัวข้อ ๔. จัดอบรมความรู้ด้านอื่น ๆ	๑. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ๒. เพื่อให้บุคลากรสามารถนำการ จัดการความรู้ และความคิด สร้างสรรค์ สู่การสร้างระบบ กองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ๓. เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านไฟู้ ของบุคลากร	มีการจัดกิจกรรม และพนักงานเข้า ร่วมครบทุก กิจกรรม	✓	✓	✓	ไม่ใช้ งบประมาณ	ระดับความสำเร็จใน การดำเนินโครงการ	พนักงานมีแรงจูงใจใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสามารถนำการ จัดการความรู้ และ ความคิดสร้างสรรค์ สู่ การสร้างระบบกองทุน อ้อยและน้ำตาลทราย	คณะทำงาน ปรับปรุงแผน บริหารทรัพยากร บุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ

ที่	โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ			งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘				
๑.	จัดทำระบบฐานข้อมูลของบุคลากรเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และพัฒนาบุคลากร	เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงระดับความสามารถของพนักงานว่าอยู่ในระดับใด และยังต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องใด	มีระบบฐานข้อมูลของบุคลากรเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และพัฒนาบุคลากร	√	√	√	ไม่ใช้งบประมาณ	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหารใช้ระบบฐานข้อมูลของบุคลากรเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และพัฒนาบุคลากร	คณะทำงานปรับปรุงแผนบริหารทรัพยากรบุคคล
๒.	โครงการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และพัฒนาทักษะที่หลากหลายกว่าสายอาชีพเพื่อความก้าวหน้า	เพื่อให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและพัฒนาทักษะที่หลากหลายเพื่อความก้าวหน้า	บุคลากรสามารถนำความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อการทำงาน	√	√	√	ไม่ใช้งบประมาณ	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานให้ความรู้และพัฒนาทักษะ	บุคลากรมีความรู้และทักษะที่หลากหลาย	คณะทำงานปรับปรุงแผนบริหารทรัพยากรบุคคล
๓.	จัดทำแผนการเพิ่มระดับเพื่อรองรับการเกษียณอายุ	เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ในการวางแผนการเกษียณอายุ	บุคลากรสามารถนำความรู้ไปวางแผนรองรับการเกษียณอายุ	√	√	√	ไม่ใช้งบประมาณ	ระดับความสำเร็จในการให้ความรู้แก่บุคลากร	บุคลากรมีความรู้ในเรื่องการวางแผนการเกษียณ	คณะทำงานปรับปรุงแผนบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๔. การส่งเสริมสุขภาพชีวิตของบุคลากร

ที่	โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ			งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘				
๑	สำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการของบุคลากรต่อสวัสดิการต่าง ๆ โดยจัดทำแผนสวัสดิการของบุคลากรรวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะ	เพื่อนำผลการสำรวจความพึงพอใจไปใช้ในการปรับปรุงสวัสดิการต่าง ๆ	ร้อยละ ๘๐ ของความพึงพอใจ	✓	✓	✓	ไม่ใช้งบประมาณ	ร้อยละของความพึงพอใจ	สำนักงานมีสวัสดิการที่ดีขึ้น พนักงานมีแรงจูงใจมีความผูกพันต่อองค์กรและลดการลาออกของพนักงาน	คณะทำงานปรับปรุงแผนบริหารทรัพยากรบุคคล
๒	ส่งเสริมความมั่นคง ปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม	๑. เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๒. เพื่อให้มีแผนด้านความปลอดภัยที่สามารถรองรับได้ทุกสถานการณ์ ๓. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความปลอดภัยในการทำงาน มีสุขภาพอนามัยที่ดี และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ๔. เพื่อให้มีการปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ มาตรฐานความปลอดภัย	มีการส่งเสริมความมั่นคง ปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	ไม่ใช้งบประมาณ	ความพึงพอใจของบุคลากรด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	สำนักงานมีความมั่นคง ปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม	คณะทำงานปรับปรุงแผนบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๔. การส่งเสริมสุขภาพชีวิตของบุคลากร

ที่	โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ			งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘				
๓.	ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร	๑. เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานด้านทรัพยากรของสำนักงาน ๒. เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี ๓. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทุกระดับในองค์กร	บุคลากรมีความสุขในชีวิตรการทำงาน	✓	✓	✓	ไม่ใช้งบประมาณ	ระดับความสำเร็จในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในการทำงาน และความสมดุลในชีวิตกับการทำงาน	บุคลากรของสำนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น	คณะทำงานปรับปรุงแผนบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๕. การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

ที่	โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ			งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘				
๑.	เสริมสร้างให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม - กิจกรรม รณรงค์ส่งเสริมและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ประมวลจริยธรรมกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย	เพื่อเสริมสร้างบุคลากรให้มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้เรื่อง การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม และร่วมกันป้องกันการทุจริต	ดำเนินการได้ตามแผน	✓	✓	✓	ไม่ใช้งบประมาณ	ระดับความสำเร็จในการจัดกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริมและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ประมวลจริยธรรมกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย	เป็นองค์กรคุณธรรม	คณะทำงานการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน
๒.	ปลูกฝังค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร - กิจกรรม ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร - กิจกรรม สร้างอัตลักษณ์ความเป็นกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย	ผลักดันให้บรรลุนิยัติน์ พักกิจขององค์กร และสร้างแนวทางให้บุคลากรได้สะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กรสู่สังคมภายนอก	ดำเนินการได้ตามแผน	✓	✓	✓	ไม่ใช้งบประมาณ	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	บุคลากรมีทัศนคติที่ดี (Mindset)	คณะทำงานการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน
๓.	จัดทำและประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน - กิจกรรม ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) - กิจกรรม สร้างความรู้รับรู้บุคคลภายในหน่วยงานให้มีความสำคัญกับการประเมิน ITA	เพื่อเสริมสร้างบุคลากรให้มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้เรื่อง การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม และร่วมกันป้องกันการทุจริต	ดำเนินการได้ตามแผน	✓	✓	✓	ไม่ใช้งบประมาณ	คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย	บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้เรื่อง การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม และร่วมกันป้องกันการทุจริต	คณะทำงานการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายประจำปี ๒๕๖๗
ระยะเวลาและงบประมาณการดำเนินการพัฒนา

ลำดับ ที่	โครงการ/กิจกรรม	ต.ค. ๒๕๖๖	พ.ย. ๒๕๖๖	ธ.ค. ๒๕๖๖	ม.ค. ๒๕๖๗	ก.พ. ๒๕๖๗	มี.ค. ๒๕๖๗	เม.ย. ๒๕๖๗	พ.ค. ๒๕๖๗	มิ.ย. ๒๕๖๗	ก.ค. ๒๕๖๗	ส.ค. ๒๕๖๗	ก.ย. ๒๕๖๗	งบประมาณ	หน่วยงาน ดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑. การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล															
๑.	การทบทวนระเบียบกฎเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากร														
๒.	การทบทวนหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน														
๓.	การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกสรรพนักงาน														

แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายประจำปี ๒๕๖๗
ระยะเวลาและงบประมาณการดำเนินการพัฒนา

ลำดับ ที่	โครงการ/กิจกรรม	ต.ค. ๒๕๖๖	พ.ย. ๒๕๖๖	ธ.ค. ๒๕๖๖	ม.ค. ๒๕๖๗	ก.พ. ๒๕๖๗	มี.ค. ๒๕๖๗	เม.ย. ๒๕๖๗	พ.ค. ๒๕๖๗	มิ.ย. ๒๕๖๗	ก.ค. ๒๕๖๗	ส.ค. ๒๕๖๗	ก.ย. ๒๕๖๗	งบประมาณ	หน่วยงาน ดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ที่ ๒. การพัฒนาบุคลากร															
๑.	๑. โครงการอบรมสัมมนา เชิงกลยุทธ์ ๒. โครงการศึกษาดูงาน ๓. จัดอบรมด้านอุตสาหกรรมอ้อยและ น้ำตาลทราย ๑ หัวข้อ ๔. จัดอบรมความรู้ด้านอื่น ๆ														

แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายประจำปี ๒๕๖๓

ระยะเวลาและงบประมาณการดำเนินการพัฒนา

[illegible]

ระยะเวลาและงบประมาณการดำเนินการพัฒนา

[illegible]

แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายประจำปี ๒๕๖๗
ระยะเวลาและงบประมาณการดำเนินการพัฒนา

ลำดับ ที่	โครงการ/กิจกรรม	ต.ค. ๒๕๖๖	พ.ย. ๒๕๖๖	ธ.ค. ๒๕๖๖	ม.ค. ๒๕๖๗	ก.พ. ๒๕๖๗	มี.ค. ๒๕๖๗	เม.ย. ๒๕๖๗	พ.ค. ๒๕๖๗	มิ.ย. ๒๕๖๗	ก.ค. ๒๕๖๗	ส.ค. ๒๕๖๗	ก.ย. ๒๕๖๗	งบประมาณ	หน่วยงาน ดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ที่ ๕. การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม															
๑	เสริมสร้างให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม - กิจกรรม รณรงค์ส่งเสริมและเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ประมวลจริยธรรมกองทุน อ้อยและน้ำตาลทราย														
๒	ปลูกฝังค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร - กิจกรรม ปลูกฝังค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร - กิจกรรม สร้างอัตลักษณ์ความเป็น กองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย														
๓	จัดทำและประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงาน - กิจกรรม ประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ (ITA) - กิจกรรม สร้างความรับรู้บุคคลภายใน หน่วยงานให้มีความสำคัญกับการประเมิน ITA														

การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM)

การจัดการอัตรากำลัง (Workforce Management)

๑. หลักการและเหตุผล

การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร เป็นการวางกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคต ว่ามีความต้องการต่างกันอย่างไร เพื่อที่จะพัฒนาหรือวางแผนดำเนินการให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตลอดจนวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านบุคลากรที่จะนำไปสู่การได้มาของบุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการในปริมาณที่เหมาะสม

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย มีการจัดทำแผนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และในการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปี จึงมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีบุคลากรในปริมาณเพียงพอที่จะรองรับการขยายงานในอนาคต รวมถึงการบริหารอัตรากำลังบุคลากรส่วนที่ขาดหรือส่วนเกินที่อาจจะเกิดขึ้นให้มีความสมดุลสอดคล้องกับภาระงานในแต่ละช่วงระยะเวลา

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อศึกษาความต้องการอัตรากำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในอนาคต

๒.๒ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างปริมาณงานและจำนวนบุคลากร ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

๒.๓ เพื่อนำแผนอัตรากำลังไปใช้ในการเชื่อมโยงแผนการบริหารและแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่นแผนพัฒนาบุคลากร

๓. กรอบแนวคิดในการวางแผนอัตรากำลัง

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย โดยมีคณะทำงานปรับปรุงแผนบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลัง โดยมีขอบเขตเนื้อหาครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

๓.๑ วิเคราะห์ภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย จัดตั้งขึ้นตามมาตรา ๒๓ แห่งพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. ๒๕๒๗ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๕ ตลอดจนกฎหมายอื่นให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และสภาพปัญหาในพื้นที่ของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อให้การดำเนินการของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่ตั้งไว้จำเป็นต้องจัดสรรอัตรากำลังต่างๆ ให้เหมาะสมกับเป้าหมายการดำเนินการ โดยมุมมองนี้เป็นการพิจารณาว่างานในปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่นั้นครบถ้วนและตรงตามภารกิจหรือไม่ อย่างไร หากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรงกับภารกิจในอนาคตต้องมีการวางแผนกรอบอัตรากำลังให้ปรับเปลี่ยนไปตามทิศทางในอนาคตรวมถึงงานในปัจจุบัน บางส่วนไม่ต้องดำเนินการแล้ว อาจทำให้การจัดสรรกำลังคนของบางส่วนราชการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมในเรื่องกำลังคนให้รองรับสถานการณ์ในอนาคต

๓.๒ กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนงานภายในและการจัดระบบงาน เพื่อรองรับภารกิจตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๓ การวิเคราะห์กระบวนการและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการนำข้อมูลเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการจริง (Work process) ในอดีต เพื่อวิเคราะห์ปริมาณงานต่อบุคคลจริง โดย สมมติฐานว่า งานใดที่ต้องมี กระบวนการและใช้เวลาที่ใช้มากกว่าโดยเปรียบเทียบย่อมต้องใช้อัตรากำลังคนมากกว่า เช่น งานกำหนดนโยบาย งาน มาตรฐาน หรืองานบริการบางประเภทไม่สามารถกำหนดเวลามาตรฐานได้ ดังนั้น การคำนวณเวลาที่ใช้ในกรณีของ สำนักงาน จึงทำได้เพียงเป็นข้อมูลเปรียบเทียบ (Relative information) มากกว่าจะเป็นข้อมูลที่ใช้ในการกำหนด คำนวณอัตรากำลังต่อหน่วยงานจริงเหมือนในเอกชน

๒) กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนอัตรากำลัง

(๑) แนวคิดเรื่อง การจัดประเภทของบุคลากรในสังกัด

การวางกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงาน โดยวางประเภทของบุคลากรภาครัฐตามความเหมาะสม ให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นความยืดหยุ่น แก้ไขง่าย กระจายอำนาจการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว และมีเจ้าภาพที่ชัดเจน อีกทั้งยังได้กำหนดให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วย ในการ กำหนดประเภทบุคลากรภาครัฐ ควรเน้นใช้อัตรากำลังแต่ละประเภทอย่างเหมาะสมกับภารกิจ โดยให้พิจารณากรอบให้ สอดคล้องกับภารกิจและลักษณะงานของ สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

พนักงานสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย : ปฏิบัติงานในภารกิจหลัก ลักษณะงานที่เน้นการใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะ หรือเป็นงานวิชาการ งานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายหรือลักษณะงานที่มีความต่อเนื่อง ในการทำงานมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นกำหนดตำแหน่ง แต่ละประเภท ของพนักงานไว้ ดังนี้

- สายงานอำนวยการ ได้แก่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ
- สายงานบริหารงาน ได้แก่
- สายงานวิชาการ ได้แก่ สายงานที่บรรจุเริ่มต้นด้วยคุณวุฒิปริญญาตรี
- สายงานทั่วไป ได้แก่ สายงานที่บรรจุเริ่มต้นมีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

ลูกจ้างประจำ : ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทักษะและประสบการณ์ จึงมีการจ้างลูกจ้างประจำต่อเนื่องจนกว่าจะ เกษียณอายุราชการ โดยไม่มีการกำหนดอัตราขึ้นมาใหม่ หรือกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากที่มีอยู่เดิมและให้ยุบเลิกตำแหน่ง หากตำแหน่งที่มีอยู่เดิมเป็นตำแหน่งว่าง มีคนลาออก หรือเกษียณอายุราชการ

พนักงานจ้าง : ปฏิบัติงานเสริมในภารกิจรอง ภารกิจสนับสนุน งานที่มีกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน เริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอนตามโครงการหรือภารกิจในระยะสั้น หลักเกณฑ์การกำหนดพนักงานจ้างจะมี ๑ ประเภท คือ พนักงานจ้างทั่วไป

การวิเคราะห์การทดแทนอัตรากำลัง

ตามมติคณะกรรมการบริหารกองทุน เมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๔๔ และวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๔ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ครั้งที่ ๓/๒๕๔๕ วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๕ มีมติเห็นชอบ โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย จำนวนทั้งหมด ๒๗ อัตรา ประกอบด้วยฝ่ายบริหาร ทั่วไป ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายนโยบายและแผนงาน และหน่วยตรวจสอบภายใน

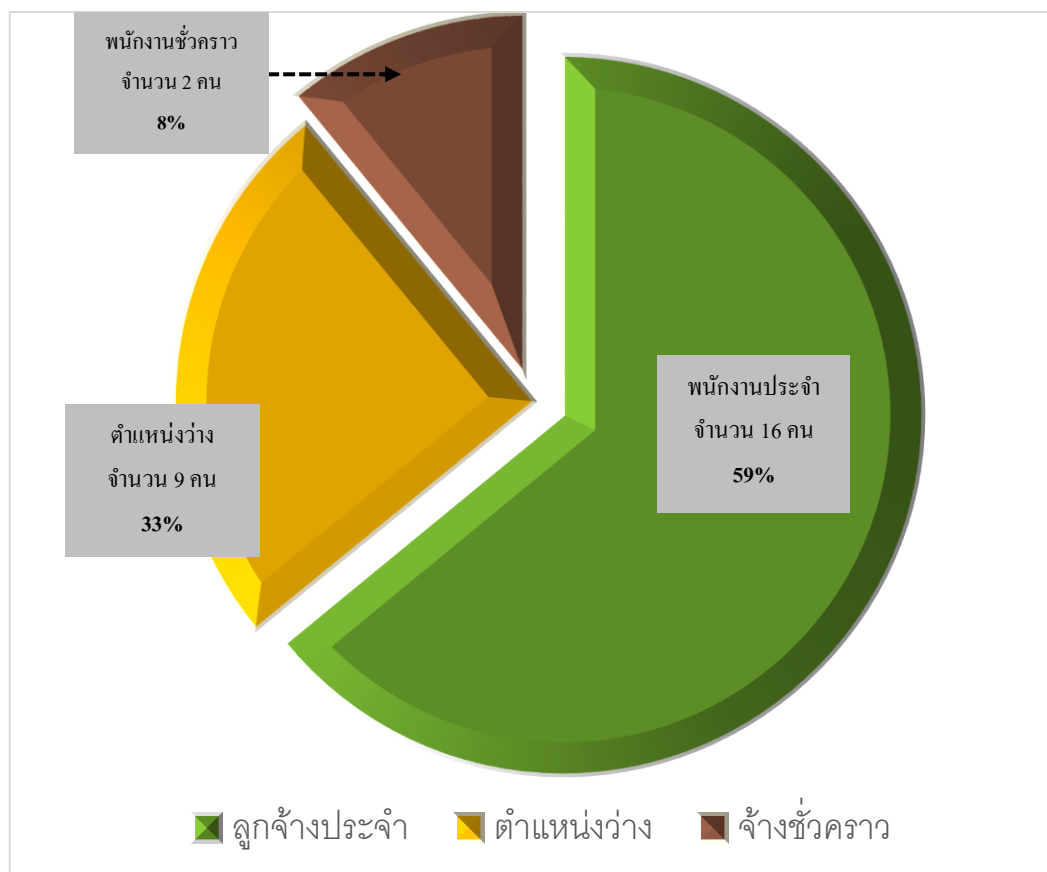
สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

ณ วันที่ ๒๓ พ.ค. ๖๖

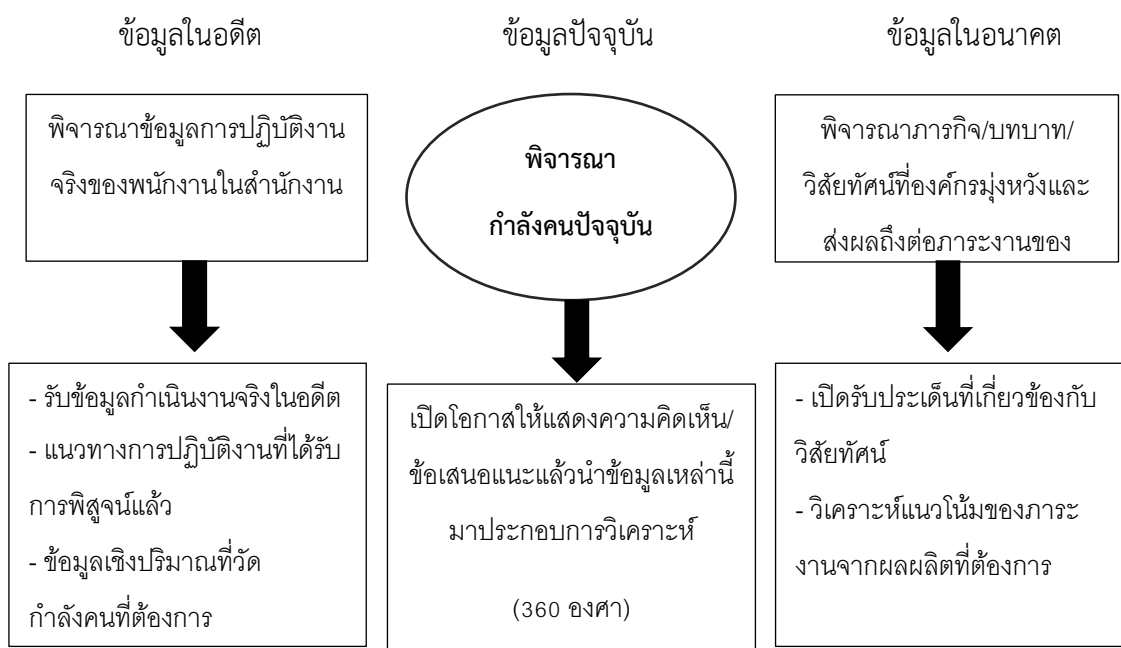
งานปฏิบัติ	จำนวนพนักงาน (อัตราที่มี)		
	อัตราโครงสร้าง	อัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน	หมายเหตุ
- ผู้บริหาร	๒	๑	
- ฝ่ายบริหารทั่วไป	๑๐	๘	มีพนักงานจ้างชั่วคราว ๒ คน ๑. พนักงานขับรถยนต์ ๒. นักการภารโรง
- ฝ่ายกฎหมาย	๒	๑	
- ฝ่ายนโยบายและแผนงาน	๓	๒	
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน	๘	๕	
- หน่วยตรวจสอบภายใน	๒	๑	
รวม	๒๗	๑๘	

แผนภูมิอัตรากำลัง

แสดงสัดส่วนของบุคลากร จำนวน ๒๔ อัตรา ในสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย



ข้อมูลและทักษะที่ใช้ในการวางแผนกำลังคนและกำหนดกรอบ



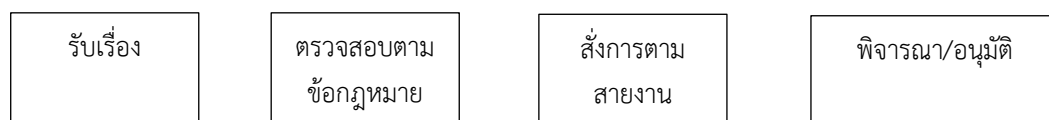
การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ และกระบวนการทำงาน (Workflow analysis)

การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) และกระบวนการทำงาน (Workflow analysis) เพื่อประกอบการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายที่รับผิดชอบงานนั้น ตามตำแหน่งสายงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ๑ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- กำหนดนโยบาย วางแผน จัดระบบงาน - สั่งงาน มอบหมายงาน - ควบคุม ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข ตัดสินปัญหา ประเมินผลงาน - ให้คำปรึกษา ด้านการบริหารงาน และควบคุมการเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง - พิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสม - เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง - ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง - พิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณ - ปกครองบังคับบัญชาพนักงานหรือลูกจ้างในสำนักงานกองทุนฯ - ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง	- สามารถกำหนดนโยบาย วางแผน จัดระบบงาน ได้เป็นอย่างดี - สั่งงาน มอบหมายงาน ตามสายงาน - ควบคุม ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข ตัดสินปัญหา ประเมินผลงาน ได้เป็นอย่างดี - ให้คำปรึกษา ด้านการบริหารงาน และควบคุมการเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง - พิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสม - เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง - ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง - พิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณ - ปกครองบังคับบัญชาพนักงานหรือลูกจ้างในสำนักงานกองทุนฯ - ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

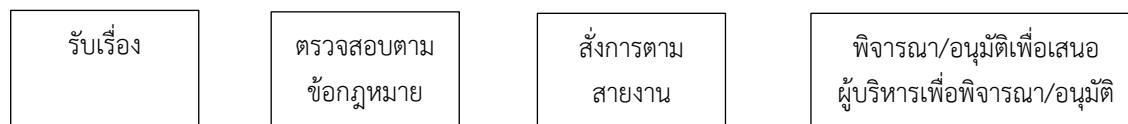
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๒. ตำแหน่ง รองอำนวยการ ๑ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- กำหนดนโยบาย วางแผน จัดระบบงาน - สั่งงาน มอบหมายงาน - ควบคุม ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข ตัดสินปัญหา ศึกษาวิเคราะห์ประเมินผลงาน - ให้คำปรึกษา ด้านต่างๆ ของสายงานที่รับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย - เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง - ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง - พิจารณาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณ - ช่วยปกครองบังคับบัญชาพนักงานหรือลูกจ้างในสำนักงานกองทุนฯ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย	- สามารถกำหนดนโยบาย วางแผน จัดระบบงาน สั่งงาน และมอบหมายงานได้เป็นอย่างดี - ควบคุม ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข ตัดสินปัญหา ศึกษาวิเคราะห์ประเมินผลงานได้ครบถ้วน - ให้คำปรึกษา ด้านต่างๆ ของสายงานที่รับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี - เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง - ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง - พิจารณาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณ - ช่วยปกครองบังคับบัญชาพนักงานหรือลูกจ้างในสำนักงานกองทุนฯ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

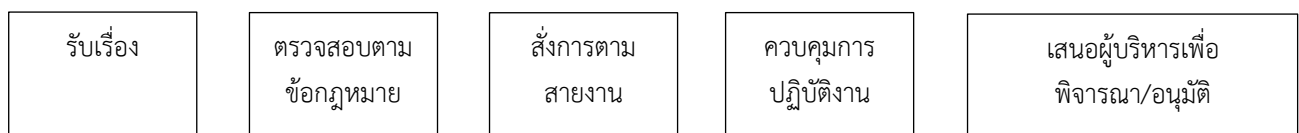
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๓. ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป ๑ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- ควบคุมหรือตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับรองลงมา - รับผิดชอบงานบริหารทั่วไป งานเลขานุการ ตามแต่ได้รับมอบหมาย เช่น ติดต่อนัดหมาย จัดงานรับรองและงานพิธี การสัมมนา การศึกษาดูงานคณะกรรมการ - ควบคุมตรวจสอบการดำเนินการต่างๆ เช่น งานธุรการ งานบุคคล งานจัดระบบงาน งานพัสดุ งานคอมพิวเตอร์ งานจัดพิมพ์ และแจกจ่ายเอกสาร - เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม งานบันทึกเรื่องเสนอที่ประชุม งานทำรายงานการประชุมและรายงานอื่นๆ - ติดต่อหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ในส่วนกลางและภูมิภาค งานติดตามผลงาน - ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ - เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย - เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของสำนักงานกองทุนฯ - ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง	- ควบคุมหรือตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับรองลงมาได้เป็นอย่างดี - รับผิดชอบงานบริหารทั่วไป งานเลขานุการ ตามแต่ได้รับมอบหมาย เช่น ติดต่อนัดหมาย จัดงานรับรองและงานพิธีการสัมมนา การศึกษาดูงานคณะกรรมการ - ควบคุมตรวจสอบการดำเนินการต่างๆ เช่น งานธุรการ งานบุคคล งานจัดระบบงาน งานพัสดุ งานคอมพิวเตอร์ งานจัดพิมพ์และแจกจ่ายเอกสาร ได้เป็นอย่างดี - สามารถเตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม งานบันทึกเรื่องเสนอที่ประชุม งานทำรายงานการประชุมและรายงานอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี - ติดต่อหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ในส่วนกลางและภูมิภาค งานติดตามผลงาน - ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่

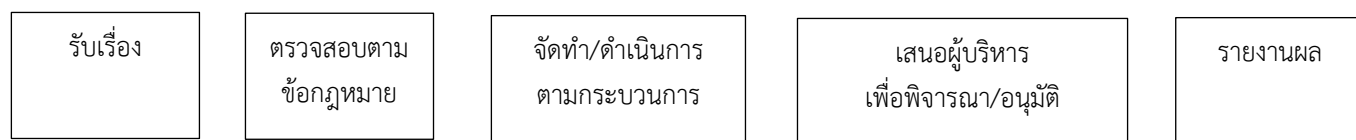
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๔. พนักงานพัสดุ ๑ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- จัดซื้อ จัดหา จัดจ้าง วัสดุ พัสดุ และครุภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องใช้สำนักงาน คอมพิวเตอร์ ยานยนต์ อาคารสถานที่ - คำนวณรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติและลักษณะของพัสดุ ครุภัณฑ์ รวมทั้งเก็บรักษาใบสำคัญหลักฐานและเอกสารเกี่ยวกับพัสดุ และครุภัณฑ์ - ควบคุมดูแลพัสดุ และครุภัณฑ์ โดยมีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน - ควบคุมดูแลวัสดุ โดยมีการจัดทำทะเบียนคุมวัสดุ รับเข้า - จ่ายออกวัสดุ	- จัดซื้อ จัดหา จัดจ้าง วัสดุ พัสดุ และครุภัณฑ์ต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน - คำนวณรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติและลักษณะของพัสดุ ครุภัณฑ์ รวมทั้งเก็บรักษาใบสำคัญหลักฐานและเอกสารเกี่ยวกับพัสดุ และครุภัณฑ์ - ควบคุมดูแลพัสดุ และครุภัณฑ์ โดยมีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สินได้อย่างครบถ้วน - ควบคุมดูแลวัสดุ โดยมีการจัดทำทะเบียนคุมวัสดุ รับเข้า - จ่ายออกวัสดุได้อย่างครบถ้วน

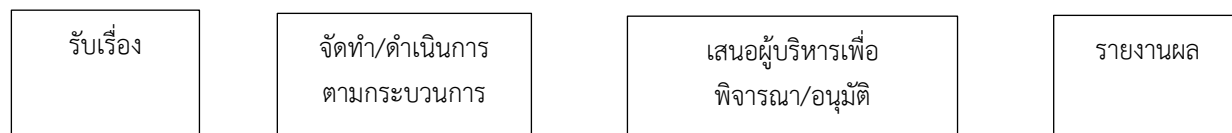
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๕. ตำแหน่ง พนักงานเลขานุการ ๒ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- เตรียมเรื่อง เตรียมการติดต่อนัดหมาย ประสานงานกับคณะกรรมการสำหรับการประชุม การสัมมนาศึกษาดูงานของคณะกรรมการ - วิเคราะห์ ทำความเห็น สรุปรายงาน ร่างโต้ตอบหนังสือ - จัดทำรายงานการประชุมและรายงานอื่นๆ - แจ้งมติและข้อสังเกตของที่ประชุมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง - ติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุม - งานประชาสัมพันธ์	- เตรียมเรื่อง เตรียมการติดต่อนัดหมาย ประสานงานกับคณะกรรมการสำหรับการประชุม การสัมมนาศึกษาดูงานของคณะกรรมการ ได้เป็นอย่างดี - วิเคราะห์ ทำความเห็น สรุปรายงาน ร่างโต้ตอบหนังสือ - จัดทำรายงานการประชุมและรายงานอื่นๆ - แจ้งมติและข้อสังเกตของที่ประชุมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง - ติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุม - งานประชาสัมพันธ์ทำได้เป็นอย่างดี

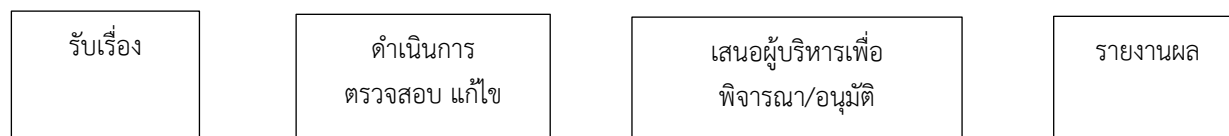
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๖. ตำแหน่ง พนักงานคอมพิวเตอร์ ๑ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- ควบคุม ดูแล ติดตั้ง บำรุงรักษา ซ่อมแซม ตรวจสอบการทำงาน แก้ไขปัญหาการใช้งานของระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง ระบบเครือข่ายสื่อสาร รวมทั้งระบบสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้ระบบงานต่างๆ สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ - ประมวลผลข้อมูล ปรับปรุง ดูแล รักษาความปลอดภัย จัดเก็บ สำรองข้อมูล กู้คืนข้อมูล เพื่อสนับสนุนการใช้ประโยชน์ข้อมูล และป้องกันการสูญหายของข้อมูล - จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล และดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้	- ควบคุม ดูแล ติดตั้ง บำรุงรักษา ซ่อมแซม ตรวจสอบการทำงาน แก้ไขปัญหาการใช้งานของระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง ระบบเครือข่ายสื่อสาร รวมทั้งระบบสนับสนุนต่างๆ ให้ระบบงานต่างๆ สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ - ประมวลผลข้อมูล ปรับปรุง ดูแล รักษาความปลอดภัย จัดเก็บ สำรองข้อมูล กู้คืนข้อมูล เพื่อสนับสนุนการใช้ประโยชน์ข้อมูล และป้องกันการสูญหายของข้อมูลได้เป็นอย่างดี - สามารถจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล และดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ได้สำเร็จ

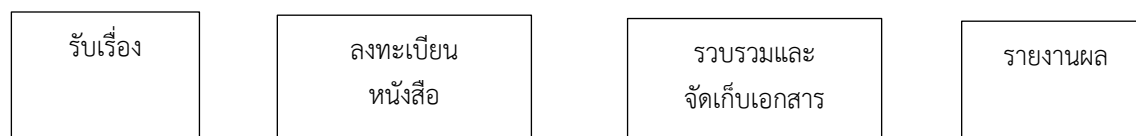
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๗. ตำแหน่ง พนักงานธุรการ ๒ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- รับ-ส่ง ลงทะเบียนหนังสือ เก็บหนังสือและเอกสาร - ควบคุมดูแลงานทะเบียนหนังสือ เก็บหนังสือ เอกสารต่างๆ และตรวจทานเอกสาร - ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย	- รับ-ส่ง ลงทะเบียนหนังสือ เก็บหนังสือและเอกสาร - ควบคุมดูแลงานทะเบียนหนังสือ เก็บหนังสือ เอกสารต่างๆ และตรวจทานเอกสาร ได้อย่างครบถ้วน - ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย

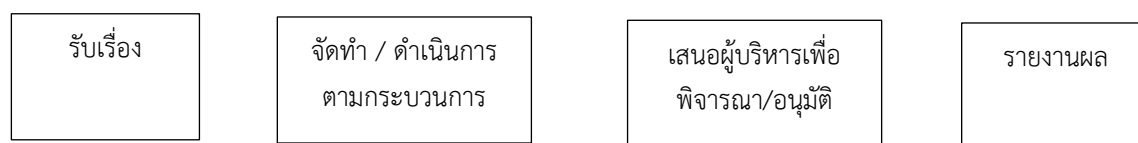
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๘. ตำแหน่ง พนักงานบันทึกข้อมูล ๒ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- จัดพิมพ์เอกสาร บันทึกข้อมูล หนังสือ รายงาน คำสั่ง แบบฟอร์มต่าง ๆ - ถ่ายเอกสาร จัดเรียงตรวจทาน แก้ไขงานพิมพ์ - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	- จัดพิมพ์เอกสาร บันทึกข้อมูล หนังสือ รายงาน คำสั่ง แบบฟอร์มต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง - ถ่ายเอกสาร จัดเรียงตรวจทาน แก้ไขงานพิมพ์ - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

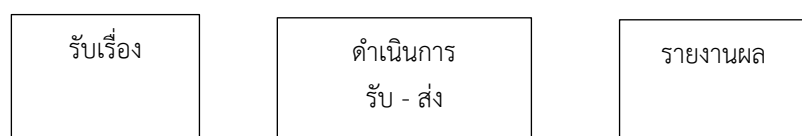
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๙. พนักงานขับรถยนต์ ๑ อัตรา (ลูกจ้างชั่วคราว)

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- ขับรถยนต์ตามผู้บังคับบัญชามอบหมาย - รับ-ส่งเอกสารต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย - ดูแลรักษารถยนต์	- ขับรถยนต์ตามผู้บังคับบัญชามอบหมายได้เป็นอย่างดี - รับ-ส่งเอกสารต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี - ดูแลรักษารถยนต์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

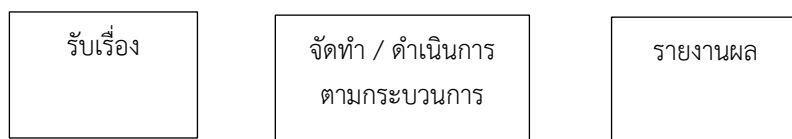
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๑๐. พนักงานทำความสะอาด ๑ อัตรา (ลูกจ้างชั่วคราว)

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- ดูแลการเปิด-ปิดสำนักงาน - ดูแลอาคารสถานที่ให้สะอาดเรียบร้อย - เดินหนังสือภายในสำนักงาน ถ่ายเอกสารช่วยจัดเตรียมเอกสาร - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	- ดูแลการเปิด-ปิดสำนักงานทุกครั้ง - ดูแลอาคารสถานที่ให้สะอาดเรียบร้อย - เดินหนังสือภายในสำนักงาน ถ่ายเอกสารช่วยจัดเตรียมเอกสาร - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

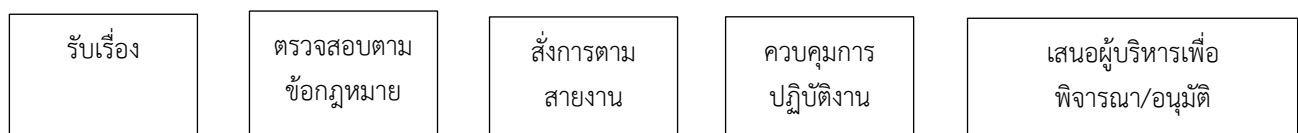
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๑๑. ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน ๑ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- ควบคุม ตรวจสอบ และให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับรองลงมา - จัดทำและดำเนินการในด้านงบประมาณ ตลอดจนจัดสรรงบประมาณไปให้หน่วยงานต่างๆ - ทำรายงานการเงิน - ชี้แจงคำขอตั้งงบประมาณสำหรับรายจ่ายประจำปี - ศึกษาวิเคราะห์ ประเมินผลและติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ - เสนอความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการเงิน การงบประมาณ การบัญชี - รับผิดชอบในการเก็บรักษาเอกสารหลักฐานทางบัญชีและการเงินของสำนักงาน - จัดทำบันทึกโต้ตอบเกี่ยวกับบัญชีและการเงิน - เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของสำนักงานกองทุนฯ - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	- ควบคุม ตรวจสอบ และให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับรองลงมาได้เป็นอย่างดี - จัดทำและดำเนินการในด้านงบประมาณ ตลอดจนจัดสรรงบประมาณไปให้หน่วยงานต่างๆ - ทำรายงานการเงินได้อย่างครบถ้วน - ชี้แจงคำขอตั้งงบประมาณสำหรับรายจ่ายประจำปี - ศึกษาวิเคราะห์ ประเมินผลและติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ - เสนอความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการเงิน การงบประมาณ การบัญชี - รับผิดชอบในการเก็บรักษาเอกสารหลักฐานทางบัญชีและการเงินของสำนักงานได้อย่างครบถ้วน - จัดทำบันทึกโต้ตอบเกี่ยวกับบัญชีและการเงิน - เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของสำนักงานกองทุนฯ - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

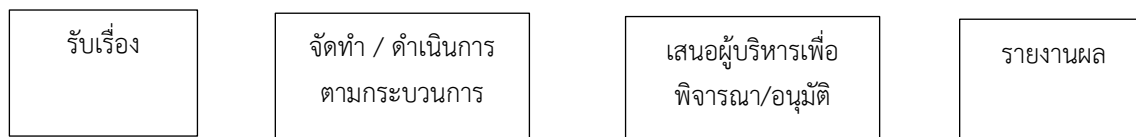
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๑๒. ตำแหน่ง พนักงานบัญชี ๔ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- จัดทำรายงานการเงิน รายจ่ายตามงบประมาณ จัดทำประมาณการรายจ่ายประจำปี เพื่อแสดงฐานะทางการเงินของสำนักงานกองทุนฯ - ลงบัญชีรายรับ - รายจ่ายในหมวดต่างๆ จัดทำบัญชีแยกประเภท บัญชีทะเบียนคุมค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ ทำบัญชีทะเบียนรายจ่ายตามแผนงานโครงการ - ตรวจสอบความถูกต้องของบัญชี รวมถึงตรวจสอบเอกสารเก็บหลักฐานใบสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวกับบัญชี - รับผิดชอบในการเก็บรักษาเอกสารหลักฐานทางบัญชีและการเงินของสำนักงาน - จัดทำเงินยืมทดรองจ่ายและหักล้างเงินทดรองจ่าย - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	- จัดทำรายงานการเงิน รายจ่ายตามงบประมาณ จัดทำประมาณการรายจ่ายประจำปี เพื่อแสดงฐานะทางการเงินของสำนักงานกองทุนฯ ได้อย่างครบถ้วน - ลงบัญชีรายรับ - รายจ่ายในหมวดต่างๆ จัดทำบัญชีแยกประเภท บัญชีทะเบียนคุมค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ ทำบัญชีทะเบียนรายจ่ายตามแผนงานโครงการ ถูกต้องครบถ้วน - ตรวจสอบความถูกต้องของบัญชี รวมถึงตรวจสอบเอกสารเก็บหลักฐานใบสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวกับบัญชี - รับผิดชอบในการเก็บรักษาเอกสารหลักฐานทางบัญชีและการเงินของสำนักงานได้อย่างครบถ้วน - จัดทำเงินยืมทดรองจ่ายและหักล้างเงินทดรองจ่ายเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

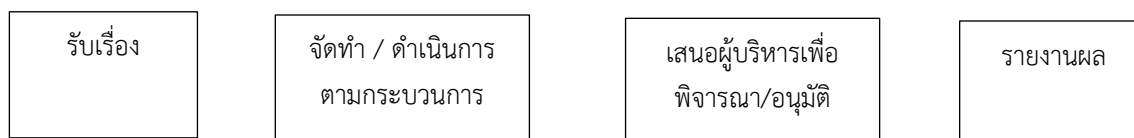
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๑๓. ตำแหน่ง พนักงานการเงิน ๒ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- การรับ - การเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณ การเก็บรักษาควบคุมดูแลยอดเงินฝากธนาคาร นำฝากเงินเข้าธนาคารหรือสถาบันการเงิน - ควบคุมเงินยืมทตรงจ่าย ทำใบเบิกจ่ายเงินตามหมวดรายจ่าย จัดทำทะเบียนคุมการเบิกเงิน จัดทำรายงานฐานะทางการเงิน รายงานยอดเงินคงเหลือ รวมถึงการหักภาษีเงินได้ ณ ที่จ่าย - การเบิกจ่ายเงินเดือน เงินสวัสดิการ ค่าล่วงเวลา ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ - รับผิดชอบการใช้จ่ายเงินให้ถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบตอบปัญหาชี้แจงและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานการเงิน - ติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานภายนอก - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	- การรับ - การเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณ การเก็บรักษาควบคุมดูแลยอดเงินฝากธนาคาร นำฝากเงินเข้าธนาคารหรือสถาบันการเงิน เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน - ควบคุมเงินยืมทตรงจ่าย ทำใบเบิกจ่ายเงินตามหมวดรายจ่าย จัดทำทะเบียนคุมการเบิกเงิน จัดทำรายงานฐานะทางการเงิน รายงานยอดเงินคงเหลือ รวมถึงการหักภาษีเงินได้ ณ ที่จ่าย เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน - การเบิกจ่ายเงินเดือน เงินสวัสดิการ ค่าล่วงเวลา ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน - รับผิดชอบการใช้จ่ายเงินให้ถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบตอบปัญหาชี้แจงและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานการเงิน - ติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานภายนอก - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

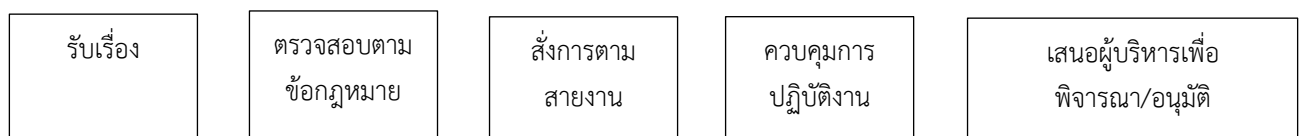
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๑๔. ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย ๑ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- ดำเนินการทางด้านคดีต่างๆ โดยประสานงานกับอัยการ - ร่างระเบียบ ข้อบังคับ หรือแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบ ข้อบังคับ - ศึกษา วิเคราะห์กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายที่เป็นอุปสรรคและเสนอแนะวิธีในการแก้ไข - ให้คำปรึกษา ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาข้อกฎหมาย และตอบข้อหารือทางกฎหมาย รวบรวมข้อเท็จจริง เอกสารต่างๆ ประมวลเพื่อเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาดำเนินการตามกฎหมาย จัดทำนิติกรรมต่างๆ - เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ เสนอวาระเข้าที่ประชุม คณะกรรมการบริหารกองทุน - เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย - ควบคุม กำกับดูแลงานฝ่ายกฎหมายให้มีประสิทธิภาพ - ปฏิบัติงานและสนับสนุนฝ่ายต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา	- ดำเนินการทางด้านคดีต่างๆ โดยประสานงานกับอัยการได้เป็นอย่างดี - ร่างระเบียบ ข้อบังคับ หรือแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบ ข้อบังคับ - ศึกษา วิเคราะห์กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายที่เป็นอุปสรรคและเสนอแนะวิธีในการแก้ไข - ให้คำปรึกษา ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาข้อกฎหมาย และตอบข้อหารือทางกฎหมาย รวบรวมข้อเท็จจริง เอกสารต่างๆ ประมวลเพื่อเสนอความเห็นประกอบการพิจารณา ดำเนินการตามกฎหมาย จัดทำนิติกรรมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี - เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ เสนอวาระเข้าที่ประชุม คณะกรรมการบริหารกองทุน - เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย - ควบคุม กำกับดูแลงานฝ่ายกฎหมายให้มีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี - ปฏิบัติงานและสนับสนุนฝ่ายต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

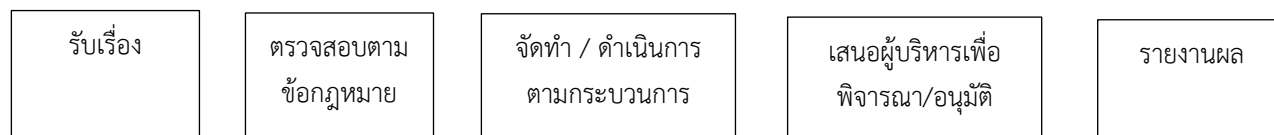
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๑๕. ตำแหน่ง นิติกร ๑ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- ดำเนินการทางด้านคดีต่างๆ โดยประสานงานกับอัยการ - ร่างระเบียบ ข้อบังคับ หรือแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบ ข้อบังคับ - ให้คำปรึกษา ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาข้อกฎหมาย และตอบข้อหารือทางกฎหมาย รวบรวมข้อเท็จจริง เอกสารต่างๆ ประมวลเพื่อเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาดำเนินการตามกฎหมาย จัดทำนิติกรรมต่างๆ - ศึกษา วิเคราะห์กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายที่เป็นอุปสรรค และเสนอแนะวิธีในการแก้ไข - เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของสำนักงานกองทุนฯ - ให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย - ปฏิบัติงานและสนับสนุนฝ่ายต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	- ตำแหน่งนิติกร ยังเป็นอัตราว่าง โดยหัวหน้าฝ่ายกฎหมายเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกฎหมายทั้งหมด

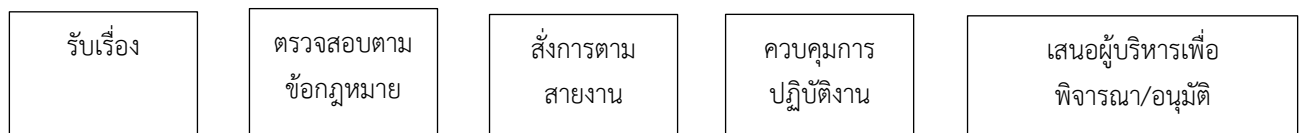
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๑๖. ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผนงาน ๑ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- วางแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของสำนักงานกองทุนฯ - จัดทำโครงการและแผนงานต่างๆ ของสำนักงานกองทุนฯ - ควบคุมการติดตามและประเมินผลโครงการต่างๆ - ประสานงานและผลักดันยุทธศาสตร์และนโยบายภาคปฏิบัติ - การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานกองทุนฯ - ควบคุมการประเมินผลตัวชี้วัดภายใน และติดต่อประสานงานกับกรมบัญชีกลางและบริษัทที่ปรึกษา - ประสานงานข้อมูลกับหน่วยงานภายในและภายนอก	- สามารถดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวของสำนักงานกองทุนฯ ได้ครอบคลุมและตรงตามวัตถุประสงค์ - การจัดทำแผนงานและโครงการที่สามารถแก้ไขปัญหา / ส่งเสริมพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว - การติดตามและประเมินผลโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและถูกหลักวิชาการ - การประสานงานกับหน่วยงานในการขับเคลื่อนนโยบายให้สู่ภาคปฏิบัติ - การควบคุมความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฯ ให้อยู่ในกรอบการดำเนินงานกรอบการดำเนินงานและมีแนวทางการลด / ควบคุมความเสี่ยงที่ไม่ให้กระทบต่อการปฏิบัติงานหรือสำนักงานกองทุนฯ - การจัดทำร่างตัวชี้วัดและการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดและมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีขึ้นไป - การประสานงานหน่วยงานภายในและภายนอกในการดำเนินงานให้สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายนอกได้รับทราบการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนฯ

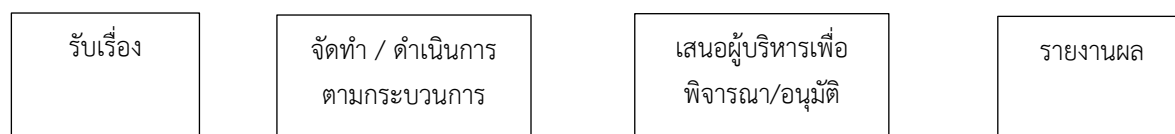
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๑๗. ตำแหน่ง นักวิเคราะห์และประเมินผล ๒ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลโครงการและงานต่างๆ ที่ใช้เงินกองทุน - ติดตามวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน ความเหมาะสมของโครงการ / แผนงานต่างๆ ที่ใช้เงินกองทุน - การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานกองทุนฯ - ควบคุมการประเมินผลตัวชี้วัดภายใน และติดต่อประสานงานกับกรมบัญชีกลางและบริษัทที่ปรึกษา - ศึกษาและพัฒนาระบบ รูปแบบการดำเนินงานของกองทุน - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	- สามารถประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลโครงการและงานต่างๆ ที่ใช้เงินกองทุนได้เป็นอย่างดี - ติดตามวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน ความเหมาะสมของโครงการ / แผนงานต่างๆ ที่ใช้เงินกองทุน ได้อย่างครบถ้วน - การควบคุมความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฯ ให้อยู่ในกรอบการดำเนินงานกรอบการดำเนินงานและมีแนวทางการลด / ควบคุมความเสี่ยงที่ไม่ให้กระทบต่อการปฏิบัติงานหรือสำนักงานกองทุนฯ - ควบคุมการประเมินผลตัวชี้วัดภายใน และติดต่อประสานงานกับกรมบัญชีกลางและบริษัทที่ปรึกษา ได้เป็นอย่างดี - ศึกษาและพัฒนาระบบ รูปแบบการดำเนินงานของกองทุน - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

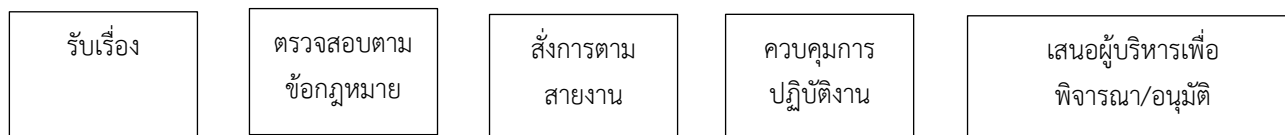
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๑๘. ตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ๑ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- กำหนดกฎบัตรการตรวจสอบภายในเป็นลายลักษณ์อักษร - จัดทำแผนการตรวจสอบระยะยาวและแผนการตรวจสอบประจำปี - ตรวจสอบด้านบัญชีและการเงิน อาทิ งบกระแสเงินสด งบรายได้ค่าใช้จ่าย งบแสดงฐานะการเงิน - ตรวจสอบเอกสารการรับ - จ่ายเงินของสำนักงาน - การบริการให้คำปรึกษา แนะนำและบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสำนักงานกองทุนฯ - เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ในฐานะผู้สังเกตการณ์ - ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย	- กำหนดกฎบัตรการตรวจสอบภายในเป็นลายลักษณ์อักษร - จัดทำแผนการตรวจสอบระยะยาวและแผนการตรวจสอบประจำปีได้เป็นอย่างดี - ตรวจสอบด้านบัญชีและการเงิน อาทิ งบกระแสเงินสด งบรายได้ค่าใช้จ่าย งบแสดงฐานะการเงินเป็นไปอย่างถูกต้อง ตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง - ตรวจสอบเอกสารการรับ - จ่ายเงินของสำนักงานเป็นไปอย่างถูกต้อง ตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง - การบริการให้คำปรึกษา แนะนำและบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสำนักงานกองทุนฯ - เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ในฐานะผู้สังเกตการณ์ - ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

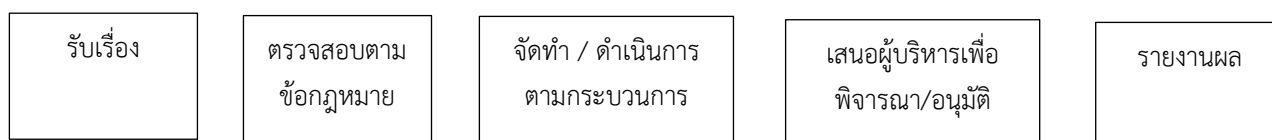
กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)



๑๙. ตำแหน่ง ผู้ตรวจสอบภายใน ๑ อัตรา

คำบรรยายลักษณะงาน	ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ
- ตรวจสอบการปฏิบัติงานของกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย - ตรวจสอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบัญชี การเงิน งบประมาณ เงินทตรง บัญชี และทรัพย์สินต่าง ๆ - ตรวจสอบเอกสารหลักฐานทางบัญชี การจัดซื้อพัสดุ การเบิกจ่าย - ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน ตอบปัญหาและชี้แจง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน - ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมาย วินิจฉัย สั่งการ ควบคุมตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน	- ตรวจสอบการปฏิบัติงานของกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ได้อย่างครบถ้วน - ตรวจสอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบัญชี การเงิน งบประมาณ บัญชี และทรัพย์สินต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ถูกต้อง ครบถ้วน - ตรวจสอบเอกสารหลักฐานทางบัญชี การจัดซื้อพัสดุ การเบิกจ่าย ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ถูกต้อง ครบถ้วน - สามารถให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน ตอบปัญหาและชี้แจง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน ได้เป็นอย่างดี - ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมาย วินิจฉัย สั่งการ ควบคุมตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน

กระบวนการทำงาน (Workflow analysis)

วิเคราะห์ผลผลิต ประสิทธิภาพ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

จากการวิเคราะห์ผลผลิต ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติแต่ละตำแหน่งของสำนักงานกองทุนฯ และสถานการณ์ของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อหาแนวทางรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดกับสำนักงานกองทุนฯ จึงต้องดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๑. การจัดการและทดแทนอัตรากำลังที่ว่าง

ตามมติคณะกรรมการบริหารกองทุน ตามมติคณะกรรมการบริหารกองทุน เมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๔๔ และเมื่อวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๔ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ในการประชุม ครั้งที่ ๓/๒๕๔๕ เมื่อวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๕ ได้อนุมัติกรอบอัตรากำลังของสำนักงานกองทุนฯ จำนวน ๒๗ อัตรา ปัจจุบันสำนักงานกองทุนฯ มีอัตรากำลังและอัตราว่าง ดังนี้

ณ วันที่ ๒๓ พ.ค. ๒๕๖๖

งานปฏิบัติ	จำนวนพนักงาน (อัตรามี)			
	อัตรา โครงสร้าง	อัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน	อัตราว่าง	ตำแหน่งที่ว่าง
ผู้บริหาร	๒	๑	๑	- ผู้อำนวยการ ๑ อัตรา
ฝ่ายบริหารทั่วไป	๑๐	๘	๒	- หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป ๑ อัตรา - พนักงานเลขานุการ ๑ อัตรา
ฝ่ายกฎหมาย	๒	๑	๑	- นิติกร ๑ อัตรา
ฝ่ายนโยบายและแผนงาน	๓	๒	๑	- นักวิเคราะห์และประเมินผล ๑ อัตรา
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	๘	๕	๓	- พนักงานบัญชี ๑ อัตรา - พนักงานการเงิน ๑ อัตรา
หน่วยตรวจสอบภายใน	๒	๑	๑	- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ๑ อัตรา
รวมทั้งสิ้น	๒๗	๑๘	๙	

จากตารางข้างต้นพบว่า สำนักงานกองทุนฯ มีอัตรากว่าง จำนวน ๙ อัตรา ประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการ ๑ อัตรา (รองผู้อำนวยการ รักษาการผู้อำนวยการแทน)
- หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป ๑ อัตรา (รองผู้อำนวยการ ดูแลควบคุม การปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารทั่วไปแทน)
- พนักงานเลขานุการ ๑ อัตรา
- นิติกร ๑ อัตรา
- นักวิเคราะห์และประเมินผล ๑ อัตรา
- พนักงานบัญชี ๒ อัตรา
- พนักงานการเงิน ๑ อัตรา
- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ๑ อัตรา (ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติหน้าที่แทน)

อัตรากำลังที่ว่างอยู่ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในบางสถานการณ์ ซึ่งทุกตำแหน่งถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนสำนักงานกองทุนฯ เพื่อให้สามารถดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ตามมาตรา ๒๓ แห่งพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. ๒๕๒๗ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๕ จึงควรมีการคัดสรรบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเข้ารับอัตรากว่างอยู่ หรือเปิดรับสมัครพนักงานเพื่อคัดเลือกเพิ่มเติม โดยการคัดสรรและรับสมัครเพื่อคัดเลือกต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๓๓ ว่าด้วยการจ้างลูกจ้างโดยใช้เงินกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

๒. การปรับโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

พระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๕ มาตรา ๑๕ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๒๓ แห่งพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. ๒๕๒๗ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

มาตรา ๒๓ ให้จัดตั้งกองทุนขึ้นกองทุนหนึ่งเรียกว่า “กองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย” มีฐานะเป็นนิติบุคคล และให้มีสำนักงานอยู่ในกรุงเทพมหานครหรือปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- (๑) สนับสนุน ส่งเสริม ศึกษา วิจัย และพัฒนา อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายให้เป็นไปตามนโยบายของประเทศในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน
- (๒) รักษาเสถียรภาพของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อผลประโยชน์ของชาวไร่อ้อย โรงงานและผู้บริโภค เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ
- (๓) กระทำการอื่นที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุน

ดังนั้น เพื่อให้รองรับวัตถุประสงค์และภารกิจที่เพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับสถานการณ์ของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงดำเนินการปรับโครงสร้าง จัดแบ่งส่วนงาน กำหนดจำนวนตำแหน่งอัตรากำลังของสำนักงานกองทุนฯ โดยมีหลักการและเหตุผล ดังนี้

- เพื่อให้สอดคล้องและให้เป็นไปตามการแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างและอัตราเงินเดือนของสำนักงานกองทุนฯ
- เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนฯ
- เพื่อปรับปรุงค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับภาระงานที่ย่งยากซับซ้อนที่ต้องใช้ความชำนาญพิเศษ และสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรเดิมทำให้มีกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น
- เพื่อปรับปรุงระบบขั้นเงินเดือนเป็นเงินเดือนขั้นต่ำ – ขั้นสูง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะทำให้มีระบบการประเมินที่มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น

สำนักงานกองทุนฯ ได้ปรับปรุง “ร่าง” โครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของสำนักงานกองทุนฯ เป็น ๓๗ อัตรา พร้อม “ร่าง” ระเบียบคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ว่าด้วยการจ้างโดยใช้เงินกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ฉบับที่ พ.ศ. และ “ร่าง” ระเบียบคณะกรรมการบริหารกองทุนว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานการกำหนดจำนวน ตำแหน่ง การบริหารและการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. ขึ้นใหม่แทนฉบับเดิม

รายละเอียดที่เป็นสาระสำคัญของการปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

(๑) โครงสร้าง การจัดแบ่งส่วนงาน การกำหนดจำนวนตำแหน่งอัตรากำลัง ของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

เดิม สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย มีกรอบอัตรากำลัง ๒๗ อัตรา

ใหม่ สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย มีกรอบอัตรากำลัง ๓๗ อัตรา

(๒) การจัดแบ่งส่วนงาน

เดิม สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย แบ่งส่วนงานออกเป็น ๔ ฝ่าย ประกอบด้วย

๑. ฝ่ายอำนวยการ แบ่งออกเป็น ๓ งาน คือ

๑.๑ งานธุรการ

๑.๒ งานนิติกร

๑.๓ งานบุคคลและพัสดุ

๒. ฝ่ายบัญชีและการเงิน แบ่งออกเป็น ๓ งาน คือ

- ๒.๑ งานบัญชี
- ๒.๒ งานการเงิน
- ๒.๓ งานบริหารงบประมาณ

๓. ฝ่ายเลขานุการ แบ่งออกเป็น ๒ งาน คือ

- ๓.๑ งานการประชุม
- ๓.๒ งานประสานงานคณะกรรมการ

๔. สำนักผู้ตรวจสอบภายใน

ใหม่ สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย แบ่งส่วนงานออกเป็น ๗ ฝ่าย ประกอบด้วย

- ๑. ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ๒. ฝ่ายบัญชี
- ๓. ฝ่ายกฎหมาย
- ๔. ฝ่ายวิชาการ
- ๕. ฝ่ายการเงินและสินเชื่อ
- ๖. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- ๗. หน่วยตรวจสอบภายใน

(๓) ร่าง ระเบียบคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ว่าด้วยการจ้างลูกจ้างโดยใช้เงินกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

๑. แกไขคุณสมบัติทั่วไปในการทำงาน

เดิม มีอายุไม่เกินหกสิบปีบริบูรณ์

ใหม่ เพิ่มเติม กรณีมีอายุเกินหกสิบปีและมีความจำเป็นต้องขยายอายุการทำงานให้กับพนักงานรายใดให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนกำหนด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

๒. แกไขการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้อำนวยการ

เดิม การบรรจุ การแต่งตั้ง ลูกจ้างระดับ ๘ ให้คณะกรรมการบริหารกองทุนกระทำได้ โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ

ใหม่ การได้มาซึ่งตำแหน่งผู้อำนวยการมี ๒ วิธี

- (๑) การได้มาจากการแต่งตั้ง
- (๒) การได้มาจากการสรรหา

๓. การปรับปรุงประเภทตำแหน่ง

เดิม ตำแหน่งเป็นระบบที่มี “ระดับ”

ใหม่ ปรับปรุงประเภทตำแหน่งใหม่ กำหนดให้ใช้ประเภทตำแหน่งใหม่เป็น ๓ กลุ่มงาน

- (๑) กลุ่มผู้บริหาร = (M) แบ่งย่อยเป็น ๓ ระดับ คือ M๓, M๒, M๑
- (๒) กลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์ = (S) แบ่งย่อยเป็น ๔ ระดับ คือ S๔, S๓, S๒, S๑
- (๓) กลุ่มพนักงานปฏิบัติงาน = (O) แบ่งย่อยเป็น ๔ ระดับ คือ O๔, O๓, O๒, O๑

๓.๑ รายละเอียดประเภทตำแหน่ง

๑. กลุ่มผู้บริหาร (M) ประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการจากการสรรหา (M๓)
- ผู้อำนวยการจากการแต่งตั้งจากพนักงานประจำ (M๓)
- รองผู้อำนวยการ (M๒)
- หัวหน้าฝ่าย/ผู้เชี่ยวชาญ (M๑)

๒. กลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์ (S๒) ประกอบด้วย

- หัวหน้าเขตประสานงานอ้อยฯ/หัวหน้างานอาวุโส (S๔)
- หัวหน้างาน/หัวหน้าแผนก (S๓)
- หัวหน้าหน่วยประจำโรงงาน/พนักงานชำนาญการพิเศษ (S๒)
- พนักงานชำนาญการ (อาวุโส) (S๑)

๓. กลุ่มพนักงานปฏิบัติงาน (O) ประกอบด้วย

- พนักงานปฏิบัติงานทักษะสูง (อาวุโส) (O๔)
- พนักงานปฏิบัติการชำนาญการ (O๓)
- พนักงานปฏิบัติการ (O๒)
- พนักงานปฏิบัติงาน (พนักงานประจำ) (O)
- พนักงานสัญญาจ้าง (OUT SOURCE)

๓.๒ เปรียบเทียบระดับตำแหน่ง (เดิม) กับระดับตำแหน่งใหม่

กลุ่มงาน	ระดับตำแหน่ง (ใหม่)	ระดับตำแหน่ง (เดิม)
กลุ่มผู้บริหาร (M)	M๓ ผู้อำนวยการสรรหา, แต่งตั้ง	ผู้อำนวยการระดับ ระดับ ๘
	M๒ รองผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ ระดับ ๗ - ๘
	M๑ หัวหน้าฝ่าย, ผู้เชี่ยวชาญ	หัวหน้าฝ่าย, หัวหน้าหน่วย ระดับ ๖ - ๗ (๘)
กลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์ (S)	S๔ หัวหน้าเขต, หัวหน้างาน ประสานงานฯ, หัวหน้างานอาวุโส	ไม่มี
	S๓ หัวหน้างาน, หัวหน้าแผนก	ไม่มี
	S๒ หัวหน้าหน่วยประจำโรงงาน, พนักงานชำนาญการพิเศษ	ไม่มี
	S๑ พนักงานชำนาญการ (อาวุโส)	พนักงานบัญชี, พนักงานพัสดุ ระดับ ๓ - ๕ (๖)
กลุ่มงานปฏิบัติงาน (O)	O๔ พนักงานปฏิบัติงานทักษะสูง (อาวุโส)	พนักงานวิเคราะห์, พนักงานเลขานุการระดับ ๓ - ๕
	O๓ พนักงานปฏิบัติการชำนาญการ	พนักงานบัญชี, พนักงานการเงิน, พนักงานวิเคราะห์และ ประเมินผล นิติกร, ผู้ตรวจสอบภายใน, พนักงาน คอมพิวเตอร์ พนักงานเลขานุการ ระดับ ๓ - ๕
	O๒ พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานธุรการ ระดับ ๒ - ๔
	O๑ พนักงานปฏิบัติงาน (พนักงานประจำ)	พนักงานบันทึกข้อมูล ระดับ ๑ - ๓ นักการภารโรง ระดับ ๑ - ๒
พนักงานจ้าง (OUT SOURCE)	พนักงานจ้าง (OUT SOURCE)	พนักงานบันทึกข้อมูล, พนักงานขับรถยนต์ และรับส่งเอกสาร นักการภารโรง

๓.๓ การกำหนดอัตราเงินเดือน

เดิม เป็นขั้นค่าจ้าง

ใหม่ อัตราเงินเดือนใหม่เป็นขั้นต่ำ - ขั้นสูง มีค่ากลางเพื่อกำหนดขึ้นเป็นเปอร์เซ็นต์

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRD)

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

หลักการและเหตุผล

การวางแผนพัฒนารายบุคคลมีความต้องการจะพัฒนาและให้มีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้ผู้บุคลากรสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายได้รับการพัฒนา เนื่องจาก IDP มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งภายในสำนักงานให้มากขึ้น เป็นแนวทางให้ผู้บุคลากรทุกคนไปสู่เป้าหมายในสายอาชีพของตนเอง โดย IDP เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการพัฒนาให้ไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ เมื่อบุคลากรมีการพัฒนาไปตามเป้าหมายของตนเองก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

การพัฒนาดังกล่าว จะต้องขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกับองค์กร ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาที่เป็นไปตามลำดับทุกทิศทางจะสร้างการเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กรทำให้สำนักงานกองทุนมีความแข็งแกร่งขึ้นในทุกด้านและมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการนำหลักสมรรถนะตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ บุคลากรทุกคนจึงต้องมีแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาตนเอง

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายมีแนวทางในการพัฒนาตนเอง มีความรู้ มีทักษะ สมรรถนะตามที่กำหนดไว้
๒. เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักการกระบวนการ ตลอดจนวิธีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
๓. เพื่อเตรียมความพร้อมให้มีสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนในการทำงานที่สูงขึ้น

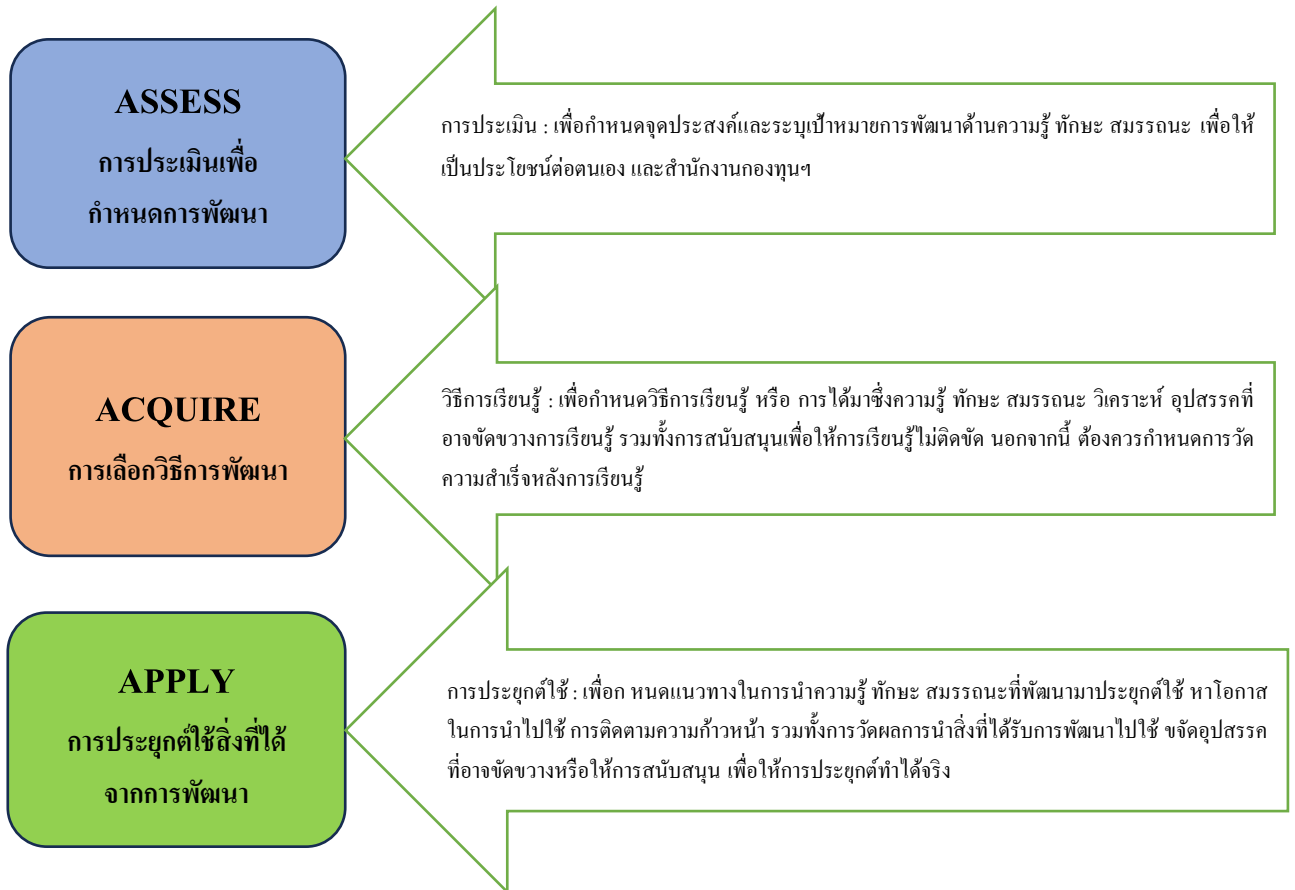
IDP คือ การพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติแต่ละคน ให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกระดับ ที่ผ่านการทดลองงานแล้วต้องจัดทำแผน IDP และดำเนินการตามแผนพัฒนาอย่างครบถ้วน

แนวทางการทำแผน IDP ใช้ผลการประเมินสมรรถนะ (Competency) มาวางแผนการพัฒนารายบุคคล โดยใช้ระยะในการพัฒนา ๓ ปี (๒๕๖๖-๒๕๖๘) โดยให้มีการทบทวน และปรับปรุง IDP ทุกปี

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

หลักการ ๓ A ประกอบด้วย



๑. Assess การประเมินเพื่อกำหนดการพัฒนา

เพื่อกำหนดจุดประสงค์และระบุเป้าหมายการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้เป็น ประโยชน์ต่อตนเอง และองค์กร โดยใช้หลัก ๔Whs ๑H ประกอบด้วย

๑. Why ทำไมต้องประเมิน : เพื่อพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ที่มี อยู่แล้วให้มากขึ้น

๒. Who ใครเป็นผู้ประเมิน : ประเมินได้ทั้งตนเอง และผู้บังคับบัญชา โดยบทบาทของหัวหน้างาน จะต้องช่วยแนะนำเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องพัฒนา ช่วยดูช่วยเหลือกิจกรรมการพัฒนา ที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศของหน่วยงานที่เอื้อต่อการพัฒนา และช่วยขจัดอุปสรรคของการพัฒนาที่อาจเกิดขึ้น

๓. What ประเมินจากประเด็นใดบ้าง

- ความรู้ : ความรู้ในการปฏิบัติงาน หรือความรู้ในกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- ทักษะ : ทักษะคอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การคำนวณ หรือการจัดการข้อมูล
- สมรรถนะหลัก : มุ่งผลสัมฤทธิ์ สัมผัสความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ยึดมั่น ในความชอบธรรม หรือการทำงานเป็นทีม

- สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน : จำนวน ๓ สมรรถนะ แตกต่างกันตามตำแหน่งงาน

๔. Where หาข้อมูลการประเมินได้จากที่ใด : ผลการรายงานตนเอง (Self-Report) สังเกต โดยตรงจากผู้บังคับบัญชา (Direct Report) ความเห็นจากบุคคลที่สาม (Third-Party Comments) แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผลประเมินความพึงพอใจ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงคำบรรยาย ลักษณะงาน (Job Description)

๕. How แนวทางในการกำหนดประเด็นการพัฒนา : ต้องคำนึงถึงการพัฒนาตามความต้องการ ส่วนตัว ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร

๒. Acquire การเลือกวิธีการพัฒนา

เพื่อกำหนดวิธีการเรียนรู้ หรือ การได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ วิเคราะห์อุปสรรคที่อาจ ขัดขวางการเรียนรู้ รวมทั้งการสนับสนุนเพื่อให้การเรียนรู้ไม่ติดขัด นอกจากนี้ ต้องควรกำหนดการวัดความสำเร็จ หลังการเรียนรู้

เครื่องมือการพัฒนา

เครื่องมือการพัฒนา ประกอบด้วย เครื่องมือฝึกอบรม และเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรม ซึ่งจะ ยกตัวอย่างเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรม ที่นิยมนำมาพัฒนาบุคลากร ดังนี้

๑. On The Job Training (OJT) หรือการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงาน ปกติซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill – Based) ให้พนักงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอีกทั้งองค์กรสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

การฝึกอบรมในขณะทำงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานคนอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เครื่องมือพัฒนานี้มักนำมาใช้สำหรับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ทำ OJT ให้กับพนักงานตาม ลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อสอนพนักงานให้เรียนรู้ถึงกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการรักษาองค์ความรู้ และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะ เปลี่ยนพนักงานที่รับผิดชอบ แต่องค์กรยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้

๒. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

เป็นการสับเปลี่ยน หมุนเวียน ให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น เน้นไปที่การเปลี่ยนงาน โดยที่ ตำแหน่งของงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับยังคงเหมือนเดิม งานที่หมุนเวียนอาจอยู่ในส่วนใดของโครงสร้างองค์กรก็ได้ เช่น การหมุนเวียนภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างองค์กร

๓. การสอนแนะนำงาน (Coaching)

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่ามาใช้พัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่ กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัย เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตนเอง ทั้งนี้การสอนงานนั้นมีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ได้แก่ แก้ปัญหางานพัฒนาอาชีพ ปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๔. การติดตามสังเกต (Job shadowing)

เป็นเครื่องมือพัฒนาพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ผ่านการติดตาม การทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้น กิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้พนักงาน ผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริงรวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้นๆ (Short –Term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือ เป็นปี ทั้งนี้การติดตาม/ ฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนั้นจะเกิดขึ้นจากความสนใจของพนักงานเอง หรือจะเป็น การมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ให้พนักงานติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ พบว่าเทคนิค ดังกล่าวนี้นี้มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งให้มีโอกาส ติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรม และวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ Job Shadowing ยังนำมาใช้เพื่อให้พนักงานทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และ Job Shadowing ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของพนักงาน (Career Path) ได้อีกด้วย

๕. การมอบหมายงาน (Job Assignment)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะที่เน้นการทำงานจริงตามที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ การมอบหมายงานประกอบด้วย ๒ ประเภทหลัก ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) และการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) ดังนี้

๑) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงาน ของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้น ด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะ Job Enrichment เป็นการเพิ่มคุณค่างาน โดยเพิ่มงานชนิดเดียวกันให้มีคุณค่างานมากขึ้น เป็นงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความคิดอย่างเป็นระบบในการ ทำงานมากขึ้น

๒) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอีกเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจ เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น เน้นการเพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและพัฒนาทีมงาน Job Enlargement เป็นการเพิ่มงานใน ระดับแนวนอน หรือแนวนราบ (Horizontal Job Enlargement) ซึ่งเป็นการขยายงานออกด้านข้าง เช่น เมื่อก่อนเคยทำงานเพียง ๑, ๒, ๓ หน้าที่ แต่ตอนนี้เพิ่มเป็น ๔, ๕, ๖ หน้าที่ เป็นต้น

๖. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

เป็นรูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่ม หรือเป็นเดี่ยว ซึ่งการมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้พนักงานคนใดคนหนึ่ง ดำเนินการจัดทำ เป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับพนักงานหลายคนที่อยู่ในองค์กร เดียวกันหรือต่างองค์กร ร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึง เป็นโครงการที่ต้องอาศัยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

ทั้งนี้การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และ -๙- ประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาด การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยกับพนักงานเป็นระยะถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา รวมถึง แผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับพนักงานประสบความสำเร็จ

๗. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้พนักงานไปสังเกตเหตุการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้นๆ ซึ่งการดูงานนอกสถานที่มักนิยมใช้กับพนักงานในระดับบริหารจัดการ (Management Level) ขึ้นไป เป็นการดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมด้วย

การดูงานนอกสถานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ การได้เห็น รูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้พนักงานสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งพนักงานยังสามารถนำความรู้และประสบการณ์ ใหม่ ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น

๘. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรที่เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนา ตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น พนักงานสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People) ซึ่งสามารถเรียนรู้โดยใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนรู้แบบ E-Learning หรือการเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียม หรือเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้อง เรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน เป็นต้น

๙. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)

เป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เน้นการพูดคุย ระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาท สำคัญมากในการกระตุ้นใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน การจัดประชุม/สัมมนาที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรเน้นการประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยจัดให้มีการทำกิจกรรม กลุ่ม หรือหารือเกี่ยวกับกรณีศึกษาต่างๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ เกิดขึ้นจริงในองค์กร โดยเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๑) การประชุม/สัมมนาภายในส่วนราชการ ซึ่งหัวหน้างานสามารถสังเกตพฤติกรรมของ บุคลากรได้ง่ายและไม่ยุ่งยาก

๒) การประชุมสัมมนาภายนอกส่วนราชการ เป็นการประชุมสัมมนาที่จัดขึ้นโดยสถาบัน องค์กร สมาคม หรือบริษัทภายนอก เป็นต้น เป็นการประชุม/สัมมนาผู้เข้าประชุมไม่มีส่วนร่วมมากนัก

๑๐. การทำกิจกรรม (Activity)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่让员工ปฏิบัติงานจริงจากกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดให้ บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เครื่องมือการทำกิจกรรมแบ่ง ๒ รูปแบบ ดังนี้

๑) การทำกิจกรรมภายในหน่วยงาน เป็นการมอบหมายให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกัน ภายในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมที่ไม่ค่อยยุ่งยากมากนัก อาทิ กิจกรรม ๕ ส เป็นต้น

๒) การทำกิจกรรมภายนอกหน่วยงานหรือกิจกรรมขององค์กร เป็นกิจกรรมที่หน่วยงานท่างกันทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเป็นการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานระหว่างหน่วยงานที่ต้อง ทำงาน ในพื้นที่เดียวกัน

๓. Apply การประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับจากการพัฒนา

เพื่อกำหนดแนวทางในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนามาประยุกต์ใช้ หาโอกาสในการ นำไปใช้ การติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งการวัดผลการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ จัดอุปสรรคที่อาจขัดขวาง หรือให้การ สนับสนุนเพื่อให้การประยุกต์ทำได้จริง

ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้นำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ พัฒนาไป ประยุกต์ใช้ในงานจากสิ่งที่ย่างไปยาก และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาตามแผนพัฒนา รายบุคคลที่ สอดคล้องเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดย ๑) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่เรียนรู้มาให้เร็วที่สุด ๒) มีการติดตามผล ให้ Feedback ผู้รับการพัฒนาเป็นระยะ เพื่อตรวจสอบ ความก้าวหน้า และนำไปสู่การปรับแผน ๓) กำหนดผลลัพธ์ และการวัดความก้าวหน้าที่สอดคล้องกัน

แผนพัฒนารายบุคคลของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.											
ผู้รับการพัฒนา ชื่อ-นามสกุลตำแหน่งหน่วยงาน ลงนาม											
ผู้รับการพัฒนา ชื่อ-นามสกุลตำแหน่งหน่วยงาน ลงนาม											
ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา	เหตุผลหรือความสำคัญ	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา				การประยุกต์ใช้ในงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	การดำเนินการ		แผนการดำเนินการ (กรณีตอบ No)
			Q๑	Q๒	Q๓	Q๔			YES	NO	
ASSESS		ACQUIRE					APPLY				

การรับทราบผลการประเมิน Competency และแนวทางการพัฒนา	
ผู้รับการพัฒนา (.....) วันที่	ผู้บังคับบัญชา (.....) วันที่

๑. ระบุปีงบประมาณ ในการจัดทำระบุข้อมูลของผู้รับการพัฒนา และผู้บังคับบัญชา และลงนามร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

๒. ระบุความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (อย่างน้อยควรได้รับการพัฒนา ๒ ตัว แต่ไม่ควรมากเกินไปกว่า ๓ ตัว) ทั้งนี้ สามารถนำความรู้ ทักษะหรือ สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา โดยดูจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการที่มีระดับที่เป็นอยู่น้อยกว่าระดับที่คาดหวัง (GAP) หรือจากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของตนเองที่ตนเองและผู้บังคับบัญชามีความเห็นตรงกันว่าควรได้รับการพัฒนา โดยเรื่องที่ต้องการพัฒนาจะต้องมีความสอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร

๓. ระบุเหตุผลหรือความสำคัญประกอบการพิจารณาว่าทำไมท่านจึงคิดว่าควรพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะนี้ก่อน เช่น เพราะเป็น GAP จากการประเมิน เพราะตรงกับความต้องการของหน่วยงาน เพราะเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือเพราะเป็นสมรรถนะที่กำหนดในตำแหน่งงานที่ต้องการโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งงานนั้น เป็นต้น

๔. ระบุวิธีการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม การประชุม/สัมมนา การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน โปรแกรมพี่เลี้ยง การมอบหมายโครงการ การหมุนเวียน งาน การทำกิจกรรม การเรียนรู้ด้วยตัวเอง การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

๕. ระบุยี่สิบหรือว่าตลอดระยะเวลาที่ต้องการพัฒนา

๖. ระบุว่าแนวทางในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร โดยใช้หลัก SMART คือ S = Specific (มีความ ชัดเจน), M = Measurable (สามารถวัดได้), A = Attainable (สามารถบรรลุได้), R = Realistic (อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง) และ T = Timely (มีกำหนดเวลาแน่นอน)

๗. ระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จ โดยจะเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ หรือคุณภาพ เมื่อสิ้นสุดกำหนดเวลาการพัฒนา ให้ดำเนินการตาม ๘ - ๑๐

๘. ผู้รับการพัฒนาระบุการดำเนินการ หลังจากได้ดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล หากมีการดำเนินการตามแผนให้กรอก ✓ ในช่อง YES หากไม่มีการดำเนินการ ตามแผน ให้กรอก ✓ ในช่อง NO

๙. ให้ผู้บังคับบัญชาระบุแผนการดำเนินการ (กรณีตอบ NO) ว่าจะมีแนวทางการแก้ไขหรือพัฒนาผู้รับการพัฒนาต่อไปอย่างไร

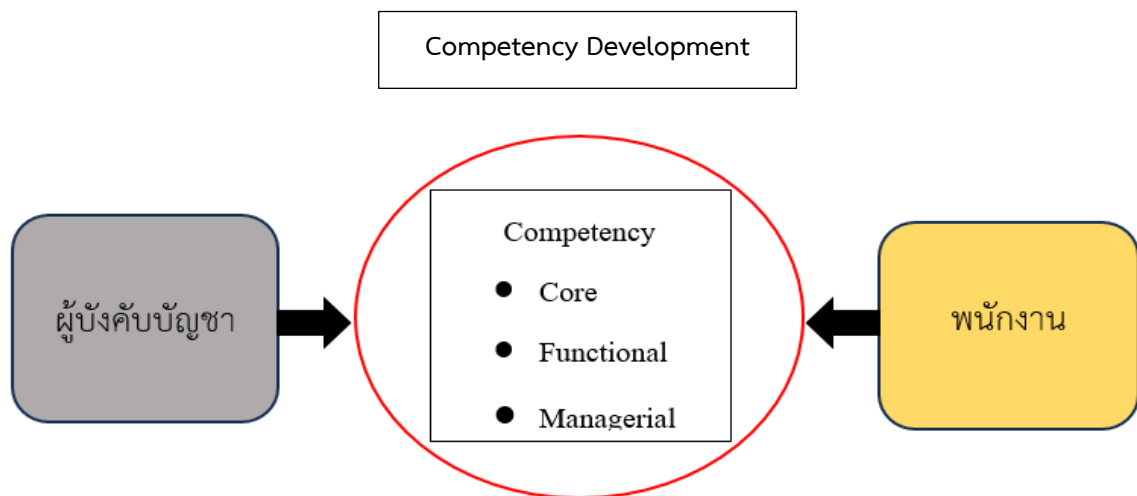
๑๐. ลงนามร่วมกันระหว่างผู้รับการพัฒนาและผู้บังคับบัญชา และระบุชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง วันเดือนปีที่ของผู้รับการพัฒนาและผู้บังคับบัญชา เพื่อรับทราบผลการ พัฒนาร่วมกัน

แนวทางการทำแผนแผนพัฒนารายบุคคล IDP ของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย สำหรับ พัฒนา ๓ ปี (๒๕๖๖-๒๕๖๘)

แนวทางการทำแผน IDP ใช้ผลการประเมินสมรรถนะ (Competency) มาวางแผนการพัฒนารายบุคคล โดยใช้ระยะในการพัฒนา ๓ ปี (๒๕๖๖-๒๕๖๘) โดยให้มีการทบทวน และปรับปรุง IDP ทุกปี

การทำแผน IDP ปี ๒๕๖๖-๒๕๖๘

ดำเนินการประเมินสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เมื่อต้นปีงบประมาณ ๒๕๖๖ และนำช่องว่างสมรรถนะมาจัดทำ IDP สำหรับพัฒนา ๓ ปี (๒๕๖๖-๒๕๖๘)



การทำแผน IDP ปี ๒๕๖๗

แบ่งการดำเนินการสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ๓ กลุ่มดังนี้

๑. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีแผน IDP ปี ๒๕๖๖
๒. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีการเลื่อนระดับ หรือย้ายสำนัก
๓. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีแผน IDP ปี ๒๕๖๖

การดำเนินการจัดทำแผน IDP ปี ๒๕๖๖

๑. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีแผน IDP ปี ๒๕๖๖ และไม่มีการเลื่อนระดับ ไม่ต้องประเมินสมรรถนะ ให้ใช้แผน IDP ปี ๒๕๖๖ มาทบทวน และปรับปรุงแผน โดยมีประเด็นการ ทบทวนดังนี้

- ๑.๑ มีการดำเนินการตามแผนไปแล้วเรื่องอะไรบ้าง และเรื่องที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ยกมาดำเนินการพัฒนาในปี ๒๕๖๗ หรือ ๒๕๖๘ (ตามความเร่งด่วน)
- ๑.๒ การพัฒนา Functional Competency หากพบประเด็นที่จำเป็นต้องพัฒนาแต่ไม่มีเรื่องนี้ในแผน IDP ปี ๒๕๖๗ ให้เพิ่มหัวข้อที่ต้องพัฒนาในปี ๒๕๖๗
- ๑.๓ ตรวจสอบแผน IDP ว่ามีสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ตรงตามแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร สำนักงานกองทุนฯ ปี ๒๕๖๗ หรือไม่

แผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

๑. หลักการและเหตุผล

เป็นที่ตระหนักกันโดยทั่วไปว่าทรัพยากรบุคคลถือเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่มีส่วนเสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง (Talent People) องค์กรใดสามารถสร้าง พัฒนา และรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร และสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างเต็มกำลัง ความสามารถ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้บริหารสายงานต่าง ๆ จะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการคนเก่งโดยเน้นให้คนเก่งเหล่านั้นดึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสร้างผลงานทั้งของตนเอง ทีมงาน หน่วยงาน และองค์กรในที่สุด

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายได้ตระหนักในความสำคัญของการบริหารจัดการ พนักงานผู้มีศักยภาพสูงเป็นอย่างยิ่ง จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อเป็นแนวทางในการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ และรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายต่อไป

๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงที่เป็นระบบ
๒. เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งเป็นไปอย่างเป็นระบบ
๓. เพื่อรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร พัฒนาตนเองและสร้างผลงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ

๓. ความหมายของคนเก่ง (Talent People)

คนเก่ง (Talent People) หมายถึง บุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น รวมทั้งเป็นผู้ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับเพื่อนร่วมงานและบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปว่า Talent People นั้น พึงต้องเป็นคนเก่งและคนดี ซึ่งต้องมีคุณลักษณะพื้นฐาน ๔ ประการดังนี้

๑. **ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง การมีความรู้ในเนื้อหาสาระเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอย่างแม่นยำและลุ่มลึก รวมทั้งความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง
๒. **ทักษะ (Skill)** หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ความรู้มาใช้ในการทำงาน และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงทักษะในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งพัฒนาเพื่อนร่วมงานอย่าง ต่อเนื่อง
๓. **บุคลิกภาพ (Personality)** หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว สามารถแสดงพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นตัวเองตัวเอง รวมทั้งการมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
๔. **ปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal)** หมายถึง การแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวตลอดช่วงเวลาการปฏิบัติงาน

๔. ความหมายของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกัน ทั้งในการกลั่นกรอง สรรหาคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การจูงใจและการรักษา ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งนับว่า Talent Management เป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ใช้ในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพ ให้เป็นกำลังสำคัญขององค์กรในการสร้างผลงานและความสำเร็จให้แก่องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

๕. กระบวนการดำเนินงาน (Talent Management Process)

กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง มีขั้นตอนหลัก ๔ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๕.๑ การสรรหาและระบุ Talent (Talent Identification)

๕.๑.๑ วิเคราะห์เป้าหมาย พันธกิจ และแผนงานในอนาคตของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

๕.๑.๒ ระบุคุณลักษณะ Talent ที่ต้องการ

๕.๑.๓ กำหนดกรอบการประเมินเพื่อค้นหา Talent

- ผลการปฏิบัติงาน
- ผลการประเมินสมรรถนะ และศักยภาพ
- ผลการประเมินปัจจัย ๓ ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะด้านการบริหาร

และคุณลักษณะด้านผู้นำ

๕.๑.๔ คัดเลือก Talent และจัดทำรายชื่อ Talent Pool

๕.๒ การพัฒนาและฝึกอบรม Talent (Talent Training and Development)

๕.๒.๑ นำผลการประเมินสมรรถนะ Talent รายบุคคลมาจัดทำแผนการพัฒนาตามหลักสมรรถนะ ซึ่งการพัฒนา Talent นั้น ดำเนินการได้หลายรูปแบบ อาทิ การฝึกอบรมทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร การสอนงาน (Coaching) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายให้มี Role Model เป็นต้นแบบการทำงาน ของ Talent ตลอดจน การมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อเปิดโอกาสให้ฝึก ทักษะ เป็นต้น

๕.๒.๒ ดำเนินการพัฒนาตามแผน

๕.๒.๓ ประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๕.๓ การให้รางวัล (Talent Rewarding)

โดยที่สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ไม่อยู่ในอำนาจที่จะจ่ายค่าตอบแทนพิเศษนอกจากเงินเดือนให้แก่พนักงานได้ แต่อย่างไรก็ตามการให้รางวัลจูงใจเป็นสิ่งที่ยังคงมีความจำเป็น ดังนั้น จึงเห็นควรดำเนินการในรูปแบบการแสดงความชื่นชม (Appreciation) มอบประกาศเกียรติคุณ การให้โอกาสศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

๕.๔ การรักษา Talent (Talent Retention)

การรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร เป็นกระบวนการที่องค์กรพึงต้องสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดความจงรักภักดี และยึดมั่นต่อองค์กร พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานให้องค์กรเจริญก้าวหน้าซึ่งกลยุทธ์ในการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรนั้น สามารถประยุกต์กระบวนการงานบริหารทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ มาใช้ ควบคู่กันได้ เช่น การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) กลยุทธ์การเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน กลยุทธ์ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เป็นต้น

สำหรับสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายนั้น ดังที่ได้กล่าวข้างต้นว่า สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายไม่สามารถดำเนินมาตรการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินได้เอง ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ หรือการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนใหม่ ซึ่งในหลักการแล้วการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่สะท้อนให้พนักงานเห็นว่าองค์กรยอมรับและเห็นคุณค่าของพนักงานมากน้อยเพียงใด และโครงสร้างค่าตอบแทนควรมีความแตกต่างระหว่างพนักงานที่เป็น Talent และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับทั่วไป ดังนั้น ในกรณีนี้สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายจะนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของ Talent เป็นตัวแปรในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนค่าจ้างในแต่ละรอบของปีให้เป็นไปในอัตราที่สูงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายจะใช้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้เพิ่มเติมในการรักษา Talent

๑. Job Customization การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสนใจและความสามารถพิเศษส่วนบุคคลของ Talent และลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความสุขสนุกกับการทำงาน
๒. การสร้างแรงผูกพันทางสังคมให้แน่นแฟ้นมากขึ้น (Strengthening Social Ties) โดยส่งเสริม สนับสนุน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อร่วมงาน และกลุ่ม Talent เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันรักใคร่กลมเกลียวในองค์กรต่อไป

๖. แผนการดำเนินงานและงบประมาณ

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ช่วงเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาคัดเลือกและพัฒนา Talent แก่บุคลากร ๑.๑ จัดการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับ ๑.๒ ประเมินผลการอบรม	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าอบรม	ต.ค. ๖๖	งบบริหาร ทั่วไป	คณะทำงาน ปรับปรุงแผน บริหารทรัพยากร บุคคล
๒. ขั้นตอนการคัดเลือก Talent ๒.๑ แต่งตั้งคณะทำงานบริหาร Talent ๒.๒ การสรรหาและเสนอเกณฑ์พิจารณาคัดเลือก Talent ๒.๒.๑ วิเคราะห์เป้าหมาย พันธกิจ และแผนงาน สำนักงานกองทุน อ้อยและน้ำตาลทราย ๒.๒.๒ กำหนดคุณลักษณะ Talent ที่ต้องการ ๒.๒.๓ กำหนดเกณฑ์การประเมิน เพื่อค้นหา Talent ๒.๒.๔ คัดเลือก Talent และจัดทำรายชื่อ Talent Pool	ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายชื่อ Talent	ต.ค. ๖๖ พ.ย. ๖๖	งบบริหาร ทั่วไป	คณะทำงาน ปรับปรุงแผน บริหารทรัพยากร บุคคล
๓. การพัฒนา Talent ๓.๑ จัดทำแผนพิจารณา Talent รายบุคคล ๓.๒ ประเมินสมรรถนะ Talent รายบุคคล ๓.๓ ดำเนินการพัฒนาตามแผน ๓.๔ ประเมินผลการพัฒนา	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาตามแผน	ธ.ค. ๖๖ ม.ค. ๖๗	งบบริหาร ทั่วไป	คณะทำงาน ปรับปรุงแผน บริหารทรัพยากร บุคคล
๔. การประเมินผล Talent ๔.๑ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และประเมินคุณลักษณะอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละของ จำนวน Talent ที่ผ่านการประเมินคุณลักษณะ	รายไตรมาส	-	คณะทำงาน ปรับปรุงแผน บริหารทรัพยากร บุคคล

๗. กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายในทุกฝ่าย แบ่งตามอายุงานดังนี้

- Junior Group อายุการทำงานตั้งแต่ ๓ - ๕ ปี
- Young Group อายุการทำงานตั้งแต่ ๖ - ๑๐ ปี
- Middle Group อายุการทำงานตั้งแต่ ๑๑ - ๑๕ ปี
- Senior Group อายุการทำงานตั้งแต่ ๑๕ ปีขึ้นไป

๘. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๘.๑ สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย มีการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ

๘.๒ สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายได้ในระยะยาว

๘.๓ บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย มีความพึงพอใจในงานผูกพันต่อหน่วยงาน และมุ่งมั่นทำงานให้สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๙. การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ และการคัดเลือก พัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง

สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย แต่ละตำแหน่งจะมีการเกษียณอายุ ตั้งแต่ปี ๒๕๖๖ ทุกๆ ๕ ปี ตามตารางแสดงอัตรากำลังของลูกจ้างประจำ ณ วันที่ ๒๓ พ.ค. ๒๕๖๖ จำนวนทั้งหมด ๑๖ อัตรา ที่จะเกษียณอายุ ดังนี้

ปี พ.ศ. ของการเกษียณอายุ	ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่าย	ผู้ปฏิบัติงาน	รวม ผู้เกษียณอายุ
๒๕๖๖ - ๒๕๗๐			๒	๒
๒๕๗๑ - ๒๕๗๕		๑	๑	๒
๒๕๗๖ - ๒๕๘๐			๑	๑
๒๕๘๑ - ๒๕๘๕	๑	๑	๔	๖
๒๕๘๖ - ๒๕๙๐		๑	๒	๓
๒๕๙๑ - ๒๕๙๕			๑	๑
๒๕๙๖ - ๒๖๐๐			๑	๑
ผลรวมทั้งหมด	๑	๓	๑๒	๑๖

ดังนั้น เพื่อเป็นการรองรับภารกิจในแต่ละตำแหน่ง เมื่อลูกจ้างประจำเกษียณอายุ สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย จึงดำเนินการวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อรองรับไว้ ดังนี้

(๑) แผนบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงและเพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งเป็นไปอย่างเป็นระบบ ให้บุคลากรนั้นคงอยู่กับองค์กรต่อไป

(๒) การคัดเลือกบุคลากร เป็นการเปิดรับสมัครในแต่ละตำแหน่ง โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบที่กำหนดไว้

การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปสู่การปฏิบัติและการติดตามรายงานผล

การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายนำแผนพัฒนาบุคลากร (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ แผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) ได้วางกรอบยุทธศาสตร์ไว้ เพื่อให้สำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายนำไปปฏิบัติได้ จึงกำหนดแนวทางการทำแผนการพัฒนาบุคลากร (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) ไว้ดังนี้

๑. แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย โดยประกอบด้วย

๑. รองผู้อำนวยการ	ประธานคณะทำงาน
๒. ผู้แทนฝ่ายกฎหมาย	คณะทำงาน
๓. ผู้แทนฝ่ายบริหารทั่วไป	คณะทำงาน
๔. ผู้แทนฝ่ายบัญชีและการเงิน	คณะทำงาน
๕. ผู้แทนฝ่ายนโยบายและแผนงาน	คณะทำงาน
๖. นางสาวจิรัญธนินธ์ ภาควิชาวิจิตร	คณะทำงานและเลขานุการ

การติดตามและรายงานผล

๑. คณะทำงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ตามรูปแบบโครงการที่ถือปฏิบัติ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และกำกับติดตามให้ปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นรูปธรรม

๒. จัดให้มีการทบทวนแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายประจำปี เพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ตลอดจนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

๓. การบริหารงานบุคคลตามแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขเพิ่มเติมให้เหมาะสมได้กับกฎหมาย ภารกิจบางประการที่ไม่มีความจำเป็นต้องทำการยุบ หรือปรับโครงสร้างหน่วยงานใหม่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายงานปัจจุบันให้มากที่สุด

๔. ให้คณะทำงาน มีหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ติดตามการดำเนินการ รวบรวมข้อมูล และรายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชา

๕. ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร โดยผ่านการติดตามการประเมินผล และรายงานจากหน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้อง หากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย ควรหาทางแก้ปัญหาที่เหมาะสม เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล