

คู่มือปฏิบัติงาน

เพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของ
การยาสูบแห่งประเทศไทย

ปีงบประมาณ 2568



การยาสูบแห่งประเทศไทย

Tobacco Authority of Thailand



คำนำ

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และหน่วยงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ในการคงความเป็นผู้นำในธุรกิจซิการ์ในประเทศไทยและการขยายสู่ธุรกิจอื่น โดยได้นำแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง นโยบายรัฐบาล แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ และทิศทางการเติบโตของเศรษฐกิจ มาพิจารณาประกอบกับการพิจารณาขีดความสามารถและความพร้อมของการยาสูบแห่งประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจ เพื่อมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์และนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ยสท. มุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดอย่างจริงจัง และผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

การยาสูบแห่งประเทศไทย
กันยายน 2567



สารบัญ

บทที่ 1 บริบทของการยาสูบแห่งประเทศไทย	1
1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	1
1.2 โครงสร้างองค์กร	2
1.3 สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)	2
1.4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	4
1.5 กฎหมาย ฎุระเบียบเกี่ยวกับการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน	4
บทที่ 2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ยสท.	7
2.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	8
2.2 การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สู่กลยุทธ์	9
บทที่ 3 ระบบบริหารจัดการด้านความยั่งยืนของ ยสท.	11
3.1 นโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์	11
3.2 โครงสร้างการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน	12
3.3 บทบาทหน้าที่และระบบการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน	12
3.4 การจัดทำรายงานด้านความยั่งยืน	16
บทที่ 4 กระบวนการพัฒนาความยั่งยืน	17
4.1 กระบวนการกำหนดประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ	18
4.2 ขั้นตอนการกำหนด/การทบทวนหัวข้อความยั่งยืนที่สำคัญ	21
4.3 ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ การทบทวน การระบุประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	24
4.3.1 บริบทของ ยสท.	25
4.3.2 การรับฟังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	28
4.3.3 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ	35
4.3.4 GRI Standards	37
4.3.5 นโยบายภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนขององค์กร	39
4.3.6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม	41
4.3.7 ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของ ยสท.	42
4.4 การระบุ/ทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	43
4.4.1 การกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	43
4.4.2 ความเชื่อมโยงกับห่วงโซ่อุปทานองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	46
4.4.3 การระบุประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	47
4.4.4 การทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	49
4.4.5 การจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืน	50
บทที่ 5 การถ่ายทอดปัจจัยความยั่งยืนสู่การปฏิบัติ	53

บทที่ 1

บริบทของการยาสูบแห่งประเทศไทย

การยาสูบแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลังประเภทจัดหารายได้ จัดอยู่ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ประกอบธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายบุหรี่สำเร็จรูปโดยได้รับสิทธิผูกขาดในการผลิตบุหรี่ซิการ์เรต โดยองค์กรมีธุรกิจหลักคือการตอบสนองความต้องการบริโภคยาสูบรูปแบบต่าง ๆ ของผู้บริโภคในประเทศ และมุ่งขยายสู่ธุรกิจอื่น เช่น การส่งออก และการรับจ้างคู่ค้าต่างประเทศในการผลิต เพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กร

1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและยุทธศาสตร์การดำเนินการปีงบประมาณ 2566 – 2570 ดังนี้

วิสัยทัศน์

รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

พันธกิจ

รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

ด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ค่านิยม

สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร

1.2 โครงสร้างองค์กร

การยาสูบแห่งประเทศไทย จัดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงานเพื่อการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้

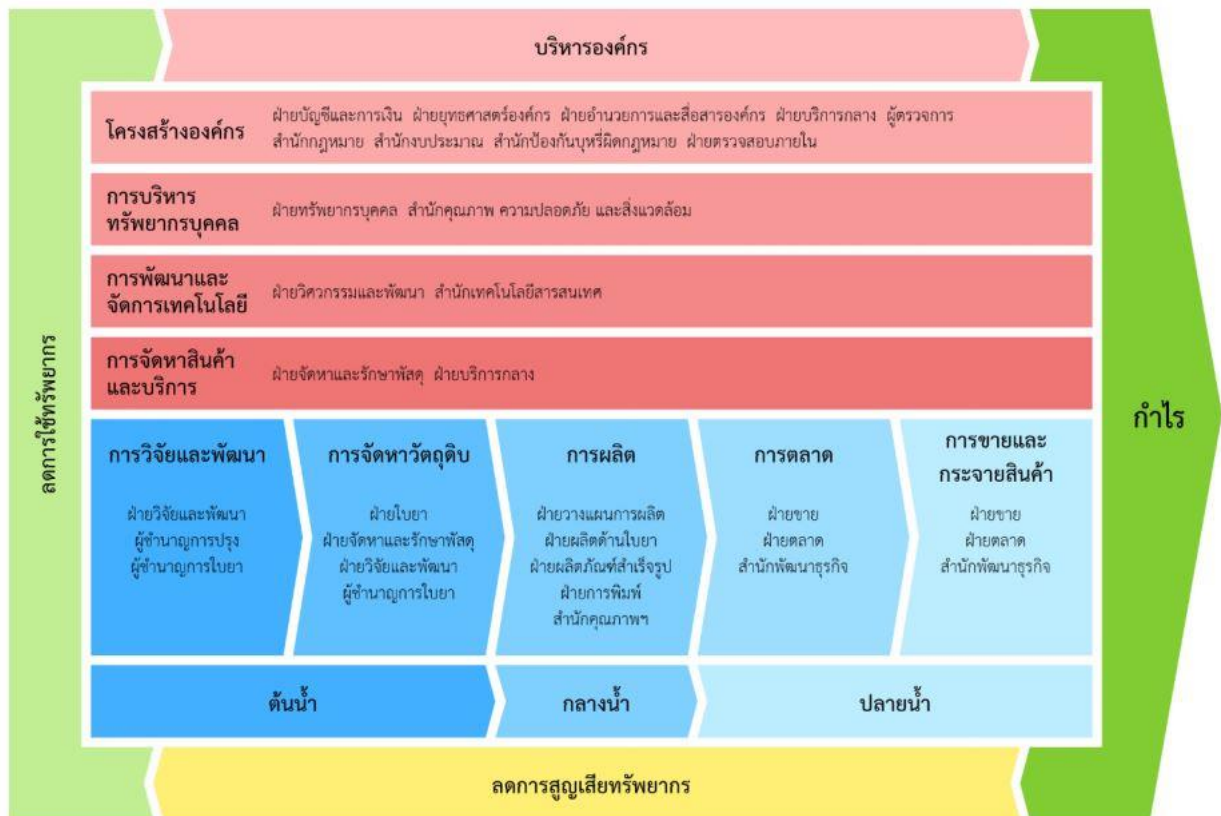


ส่วนงานตามผังโครงสร้างการบริหารงานของ ยสท. มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

1.3 สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามตามการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบกับสมรรถนะหลักขององค์กรจากแผนยุทธศาสตร์ปีที่ผ่านมา สมรรถนะของหน่วยงานและกลุ่มภารกิจที่ต้นสังกัดนำเสนอ ผลการดำเนินงานในอดีตโดยเฉพาผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าเป้าหมาย ร่วมกับการวิเคราะห์หน้าที่การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรผ่านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Driver) มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร

หน่วยงานในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) การยาสูบแห่งประเทศไทย



ที่มา : แผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2566-2570

เพื่อให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกำหนดปัจจัยประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีความถูกต้องสอดคล้องกับการดำเนินงานจริงขององค์กร การยาสูบแห่งประเทศไทยได้ทบทวนห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้สามารถแสดงถึงความสอดคล้องกับการดำเนินงานที่แบ่งออกเป็นต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และงานสนับสนุน ตลอดจนการแสดงให้เห็นถึงการ Circular Economy ในการดำเนินงานขององค์กรที่มุ่งเน้นลดการใช้ทรัพยากรและการสูญเสียทรัพยากรในห่วงโซ่คุณค่า เพื่อให้ผลกำไรที่ได้จากห่วงโซ่คุณค่าเป็นผลตอบแทนที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

ยสท. ได้รวบรวมปัจจัยดังกล่าวเข้าประชุมพิจารณาโดยผู้บริหารระดับสูง และนำปัจจัยดังกล่าวร่วมกับข้อสังเกตเพิ่มเติมจากการประชุมทำการวิเคราะห์ตามกระบวนการจัดทำ/ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์เพื่อหาสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ ยสท. ได้กำหนดให้สมรรถนะที่สร้างข้อได้เปรียบอย่างยั่งยืนเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร คือ **“ การบริหารช่องทางจัดจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ”**

ช่องทางจัดจำหน่ายของ ยสท. ครอบคลุมพื้นที่ทั้งประเทศ มีการบริหารจัดการแบ่งเป็น Node กลุ่มจังหวัด เพื่อการบริหารการตลาดและการกระจายสินค้าในระดับท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแบ่งการจัดการผลิตภัณฑ์ การตลาด และการกระจายสินค้าทั้งในรูปแบบช่องทางร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในระดับต่าง ๆ และร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ ความได้เปรียบในขั้นต้นของการมีเครือข่ายการจำหน่ายที่ครอบคลุมเช่นนี้คือการยาสูบฯสามารถจัดจำหน่ายสินค้าให้ครอบคลุมตลาดในประเทศได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

1.4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของ ยสท. โดยทางตรงหรือทางอ้อม หรือมีผลประโยชน์ใด ๆ กับการดำเนินงาน หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลใดที่อาจทำให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจของ ยสท. ประกอบด้วย

ลูกค้า		
• ผู้บริโภค	• ตัวแทนจำหน่าย	• ลูกค้าผลิตภัณฑ์อื่น
บุคลากร		
• ผู้บริหาร	• ส่วนงานภายใน	
คู่ค้า		
• ผู้ส่งมอบ	• ชาวไร่/ผู้บ่มอิสระ	• ผู้รับจ้าง/ผู้รับซื้อ
• ผู้ตรวจสอบผลวิทยากรผู้ให้ความรู้ภายนอก		
หน่วยงานกำกับดูแล		
• หน่วยงานกำกับฯ โดยตรง		
• หน่วยงานกำกับฯ ที่เกี่ยวข้อง		
หน่วยงานภาครัฐ		
• ด้านบริการ	• ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ	• ด้านการปราบปราม
• ด้านภาษี		
ชุมชน		
• ชุมชน		

1.5 กฎหมาย กฎระเบียบเกี่ยวกับการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

1. กฎระเบียบเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์กร

- พระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561
- พระราชบัญญัติการจัดทำร่างกฎหมายและการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมาย พ.ศ. 2562

2. กฎระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมความประพฤติ

- พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562
- พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561
- พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539

3. กฎระเบียบเกี่ยวกับข้อมูล

- พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
- พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

4. กฎระเบียบเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา

- พระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- พระราชบัญญัติสิทธิบัตร พ.ศ. 2522 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

5. กฎระเบียบเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์

- พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560
- พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563
- พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

6. กฎระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ

- พระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2560
- พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565
- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์ยาสูบและผลิตภัณฑ์ยาสูบประเภทบุหรี่ยีคาแรต พ.ศ. 2564
- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขว่าด้วยการส่งข้อมูลของผู้ผลิต หรือผู้นำเข้าผลิตภัณฑ์ยาสูบประเภทบุหรี่ยีคาแรต เพื่อขายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2562
- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการแสดงคำหรือข้อความที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือจูงใจให้บริโภคในฉลากของบุหรี่ยีคาแรต บุหรี่ยีการ์ ยาเส้น หรือยาเส้นปรุง พ.ศ. 2561
- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์ ยาสูบประเภทยาเส้นหรือยาเส้นปรุง พ.ศ. 2562
- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการแสดงชื่อ ราคา และการแสดงการเป็นสถานที่ขายปลีกผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2561
- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง การแสดงสื่อรณรงค์เพื่อการลด ละ เลิก การบริโภคผลิตภัณฑ์ยาสูบบริเวณเขตสูบบุหรี่ พ.ศ. 2566
- กฎกระทรวงหรือประกาศต่างๆ ของการควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ

7. กฎระเบียบเกี่ยวกับภาษียาสูบ

- พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560
- พระราชบัญญัติกำหนดอัตราภาษีสรรพสามิตที่จัดเก็บเพิ่มขึ้นเพื่อราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวงกำหนดพิกัดอัตราภาษีสรรพสามิต

8. กฎระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง

- พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2542
- พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวงที่กำหนดตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560
- ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- ระเบียบการยาสูบแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการจัดหาและซื้อใบยาในประเทศ พ.ศ. 2561
- ประกาศและหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ

9. กฎระเบียบเกี่ยวกับการเงิน

- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561
- ประมวลรัษฎากรและกฎกระทรวงการคลังต่าง ๆ ด้านบัญชีและการเงิน
- กฎกระทรวงการคลังและประกาศต่าง ๆ
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548

10. กฎระเบียบเกี่ยวกับแรงงาน

- พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543
- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518
- ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ ลงวันที่ 31 พฤษภาคม 2549

11. กฎระเบียบเกี่ยวกับมาตรฐานอุตสาหกรรม และอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

- พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554
- พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535
- กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและแบบการเก็บสถิติและข้อมูลการจัดทำบันทึกรายละเอียด และรายงานสรุปผลการทำงานของระบบบำบัดน้ำเสีย พ.ศ. 2555
- ประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่อง กำหนดมาตรฐานควบคุมการปล่อยทิ้งอากาศจากโรงงานอุตสาหกรรม
- มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- กฎระเบียบเกี่ยวกับโรงงานผลิตยาสูบ สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

12. กฎระเบียบเกี่ยวกับโรงงาน

- พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- กฎกระทรวง (พ.ศ. 2535) ออกตามความใน พ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ. 2535 (บัญชีประเภท โรงงาน)
- กฎกระทรวงฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2535) ออกตามความใน พ.ร.บ. โรงงาน พ.ศ. 2535 (ปัจจุบันแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 27)
 - หมวดที่ 1 ที่ตั้ง สภาพแวดล้อม ลักษณะอาคารและลักษณะ ภายในของโรงงาน
 - หมวดที่ 4 การควบคุมการปล่อยของเสีย มลพิษ หรือสิ่งใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
 - หมวดที่ 5 ความปลอดภัยในการประกอบกิจการโรงงาน
- กฎกระทรวง กำหนดมาตรฐานและวิธีการตรวจสอบกลิ่นในอากาศจากโรงงาน พ.ศ. 2548
- ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง กำหนดค่าปริมาณเขม่าควันที่เจือปนในอากาศที่ระบาย ออกจากปล่องของหม้อน้ำของโรงงาน พ.ศ. 2549
- ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 2 (2539) เรื่อง กำหนดคุณลักษณะของน้ำทิ้งที่ระบาย ออกจากโรงงาน
- ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง การกำจัดสิ่งปฏิกูลหรือวัสดุที่ไม่ใช้แล้ว พ.ศ. 2566
- ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง กำหนดค่าปริมาณของสารเจือปนในอากาศที่ระบายออกจากโรงงาน พ.ศ. 2549
- ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง การจัดทำรายงานชนิดและปริมาณสารมลพิษที่ระบายออกจากโรงงาน พ.ศ. 2558
- ประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรม เรื่อง แบบรายงานชนิดและปริมาณสารมลพิษที่ระบายออกจากโรงงาน พ.ศ. 2559
- ประกาศการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ 78/2554 เรื่อง หลักเกณฑ์ทั่วไปในการระบายน้ำเสียเข้าสู่ระบบบำบัดน้ำเสียส่วนกลางในนิคมอุตสาหกรรม
- ประกาศบริษัทสวนอุตสาหกรรมโรจนะ
 - ประกาศฉบับที่ 1/2557 เรื่อง การปล่อยน้ำเสียของโรงงานภายในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ (อยุธยา)
 - ประกาศฉบับที่ 2/2557 เรื่อง การควบคุมและจัดสรรอัตราการระบายมลสารทางอากาศ
 - ประกาศฉบับที่ 3/2557 เรื่อง การกำหนดลักษณะและคุณภาพของน้ำมันเตา
 - ประกาศฉบับที่ 4/2557 เรื่อง การกำหนดค่าปริมาณของสารเจือปนในอากาศที่ระบายออกจากโรงงาน
 - ประกาศฉบับที่ 5/2557 เรื่อง การคิดค่าบริการบำบัดน้ำเสีย
 - ประกาศฉบับที่ 6/2557 เรื่อง การปล่อยน้ำเสียลงรางระบายน้ำฝน

บทที่ 2

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ยสท.

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวิสัยทัศน์และทิศทางที่ได้กำหนดขึ้นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและแนวนโยบายแห่งรัฐ การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งนอกจากจะเป็นการกำหนดเป้าหมายระยะยาว 10 ปี ในปีงบประมาณ 2570 และถ่ายทอดมาเป็นเป้าหมายระยะ 5 ปี ตามกรอบระยะเวลาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์รองรับตามช่วงเวลาแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรลงมาเป็นปัจจัยที่สามารถถ่ายทอดสู่การจัดทำแผนงานและตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ นับแต่ระดับองค์กรสู่ระดับบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานและการติดตามวัดผลความสำเร็จในทุกระดับขององค์กรจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรที่ได้กำหนดไว้ทุกประการ โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ดังนี้

ที่มา : แผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2566-2570



รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
2561 - 2564	2565 - 2566	2567 - 2570
ปรับตัว	ทรงตัว	ฟื้นตัว

จากการกำหนดวิสัยทัศน์ “รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น” การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดเป้าหมายตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามกรอบระยะเวลาภายในปี 2570 คือ

- รักษาส่วนแบ่งตลาดบุหรี่ในประเทศ (ร้อยละ)
- รายได้จากการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ (ล้านบาท)

โดยเป้าหมายที่ถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายสูงสุดของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้จะถ่ายทอดเป็นเป้าหมายตามระยะทั้ง 3 ระยะที่ได้กำหนดไว้ โดยทุกระยะจะดำเนินธุรกิจตามโครงสร้างธุรกิจที่ได้กำหนดขึ้นให้สามารถบรรลุเป้าหมายข้างต้นได้ และบรรลุถึงความสำเร็จทางธุรกิจที่จะวัดผลด้วยกำไรสุทธิในแต่ละระยะควบคู่กันไปเพื่อสร้างหลักประกันทางการเงินว่าองค์กรจะมีความมั่นคงทางธุรกิจเป็นฐานในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในการบรรลุวิสัยทัศน์

2.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้ทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายในปี่งประมาณ 2566–2570 โดยแต่ละข้อถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงานตามประเด็นหลักดังนี้

1 ช่วงชิงตลาด

ประเด็นหลัก : การจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ

ดำเนินธุรกิจหลักขององค์กรคือการจำหน่ายบุหรี่ซีกาเรตในประเทศ โดยมุ่งเน้นการรักษาความเป็นผู้นำในตลาดยาสูบด้วยกลยุทธ์การตลาดผ่านช่องทางการจำหน่ายด้วยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคาที่ต้องสนองความต้องการของผู้บริโภค

2 เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน

ประเด็นหลัก: กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์

พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยการลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดและต้นทุนภายในองค์กร

3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

ประเด็นหลัก: เพิ่มรายได้ให้องค์กร

ลดความเสี่ยงขององค์กรจากการมีรายได้หลักแหล่งเดียวจากการขายบุหรี่ในประเทศด้วยการพัฒนาธุรกิจอื่นจากศักยภาพในกระบวนการผลิตและการใช้สินทรัพย์และความชำนาญอื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4 บริหารสู่ความยั่งยืน

ประเด็นหลัก: การบริหารองค์กร

บริหารจัดการการดำเนินงานองค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจพร้อมกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

2.2 การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สู่กลยุทธ์และการปฏิบัติ

จากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แล้ว ยสท. ได้วิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยทำการวิเคราะห์สมรรถนะหลักองค์กร ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากำหนดความเชื่อมโยงของปัจจัยดังกล่าวกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แล้วทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการตามสภาพแวดล้อมการดำเนินงานโดยใช้การวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix เพื่อให้แน่ใจว่าจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามทุกข้อจะมีกลยุทธ์รองรับ

TOWS Matrix ของกลยุทธ์การดำเนินงาน

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โอกาส	<ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายและเครือข่ายธุรกิจ ● การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ● การพัฒนาธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายและเครือข่ายธุรกิจ ● การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ● การพัฒนาธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ ● การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก ● การบริหารทุนมนุษย์
ภัยคุกคาม	<ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายและเครือข่ายธุรกิจ ● การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ● การตลาดด้านราคา 	<ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายและเครือข่ายธุรกิจ ● การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ● การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต ● การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ● การพัฒนาธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ ● การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก ● การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ● การบริหารทุนมนุษย์ ● การจัดการความรู้และนวัตกรรม ● การจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อม

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ของ ยสท. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายในปีงบประมาณ 2566–2570 โดยแต่ละข้อถ่ายถอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงานตามประเด็นหลัก ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
1 ช่วงชิงตลาด	ปริมาณจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ (ล้านบาท)
1.1 การบริหารช่องทางการจำหน่าย	รายได้จำหน่ายบุหรี่ในประเทศ (ล้านบาท)
1.2 การตลาดด้านผลิตภัณฑ์	ผู้บริโภคที่ให้ความพึงพอใจต่อ ผลิตภัณฑ์ไม่น้อยกว่า 4 (ร้อยละ)
1.3 การตลาดด้านราคา	ราคาที่เหมาะสมและแข่งขันได้
2 เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน	ต้นทุนการผลิต (บาท/พันมวน)
2.1 การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต	ต้นทุนวัตถุดิบทางตรง (บาท/พันมวน) ค่าแรงทางตรง (บาท/พันมวน) ค่าใช้จ่ายในการผลิต (บาท/พันมวน)
2.2 การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์	ร้อยละของแบตท์การผลิตที่มี Filling Power ของยาเส้น ไม่น้อยกว่า 4.5 ลูกบาศก์เซนติเมตรต่อกรัม (ร้อยละ) ร้อยละของแบตท์การผลิตที่มีความชื้นยาเส้นก่อนเข้าไซโลตามเกณฑ์ร้อยละ 12-13
3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	รายได้จากการขยายธุรกิจอื่น (ล้านบาท)
3.1 การพัฒนาธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ	รายได้จากธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ (ล้านบาท)
3.1 การขยายธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก	รายได้จากธุรกิจอื่น (ล้านบาท)
4 บริหารสู่ความยั่งยืน	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)
4.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)
4.2 การบริหารทุนมนุษย์	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)
4.3 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)
4.4 การจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อม	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)

*หมายเหตุ : เป้าหมาย เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566 - 2570



บทที่ 3

ระบบบริหารจัดการด้านความยั่งยืนของ ยสท.

เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ตลอดจนการตระหนักถึงบทบาทในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการส่งเสริมและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การยาสูบแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการกำหนดแนวทางการดำเนินการสู่ความยั่งยืนขององค์กรที่คำนึงถึงความเกี่ยวข้องระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ตลอดจนการดำเนินงานทั้งห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเป็นไปอย่างสมดุล สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน และตั้งอยู่บนฐานความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีตลอดห่วงโซ่อุปทานและลดผลกระทบทางลบจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม

3.1 นโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์

การยาสูบแห่งประเทศไทยมุ่งมั่นบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในการคงความเป็นผู้นำในธุรกิจบุหรี่ยุคใหม่ในประเทศไทยและขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กรสืบไป โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติงานสู่การดำเนินงานในระดับบริหารและระดับบุคลากร มีการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ตามที่กำหนด

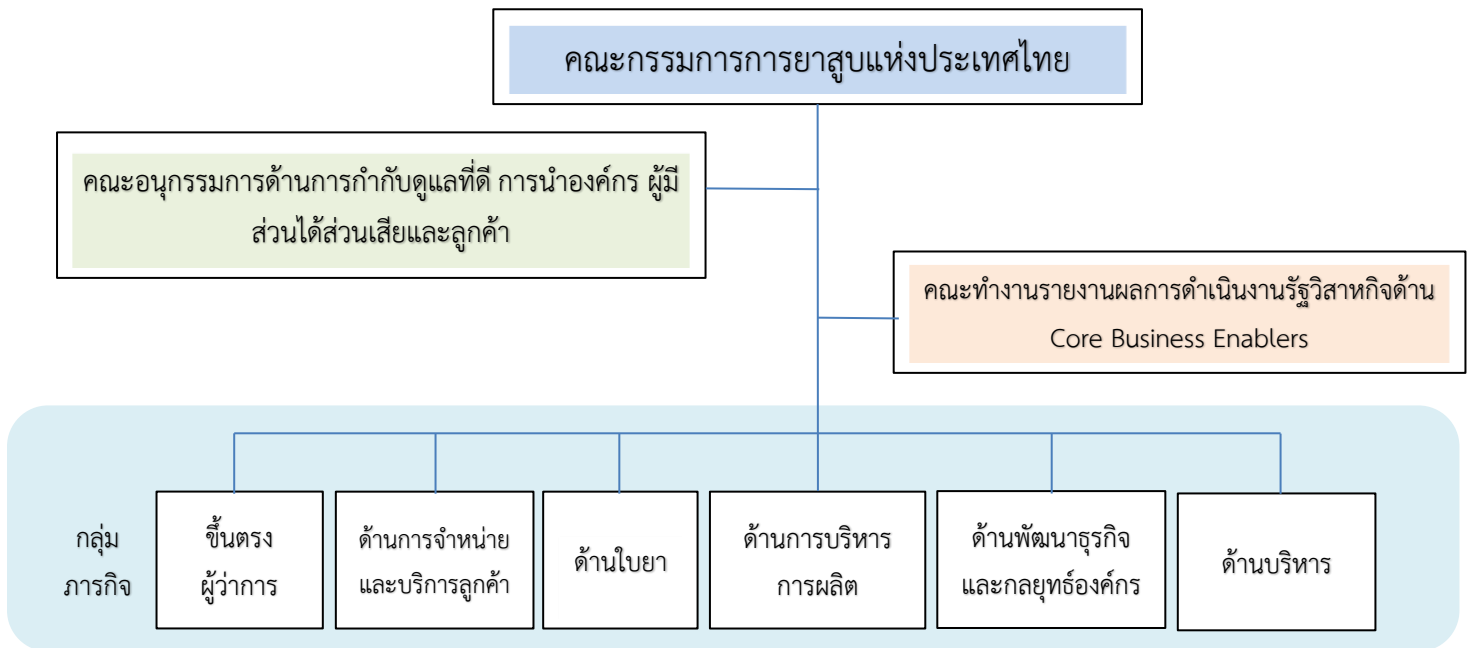
คณะกรรมการ จึงได้กำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานถือปฏิบัติ ดังนี้

1. คณะกรรมการ กำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางในการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของ ยสท. อย่างเป็นระบบ โดยมีความสอดคล้องกับกรอบและแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals 2030: SDGs) โดยมองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกัน
2. ยสท. ต้องกำหนดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบในการขับเคลื่อนนโยบาย กำหนดกรอบ ทิศทางและแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป รวมทั้งการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
3. ผู้บริหารระดับสูง จัดให้มีกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยยั่งยืน โดยพิจารณาปัจจัยนำเข้าด้านต่าง ๆ เช่น ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ผลการวิเคราะห์ SWOT สมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสัญญาณการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อกำหนดปัจจัยความยั่งยืนในการดำเนินงานของ ยสท.
4. ยสท. ต้องมีการถ่ายทอดปัจจัยความยั่งยืนองค์กรสู่การปฏิบัติและกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการดำเนินงานรองรับปัจจัยความยั่งยืนแต่ละด้านสู่ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้การติดตามการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความยั่งยืนกับการดำเนินแผนยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
5. ผู้บริหาร ทำหน้าที่กำกับและติดตามผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ตามที่กำหนดให้เป็นไปตามนโยบาย คู่มือ กรอบแนวทางการปฏิบัติ แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี

6. ยสท. ต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. ยสท. ต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการ เพื่อการกำกับดูแลและติดตามอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

3.2 โครงสร้างการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่ความยั่งยืน การบริหารจัดการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จะเสริมสร้างให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ยสท. มีโครงสร้างการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการอำนวยการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และคณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนงานตามผังโครงสร้างองค์กร



3.3 บทบาทหน้าที่และระบบการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน

ยสท. ได้กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการ โดยระบุทั้งบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และฝ่ายงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท. โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย

- 1) พิจารณาทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนและแผนยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนของ ยสท.
- 2) สนับสนุนให้มีการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายด้านความยั่งยืน และสอดคล้องกับการพัฒนาความยั่งยืนตามหลักสากล

2. คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

คณะกรรมการ ยสท. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ซึ่งประกอบด้วย กรรมการการ ยสท. ผู้บริหารสูงสุด เพื่อการกำกับดูแลงานขององค์กรให้เป็นอย่างคล่องตัว มีมาตรฐาน และเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) ให้นโยบาย กรอบทิศทาง และแนวปฏิบัติที่ดีต่อการยาสูบแห่งประเทศไทยตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) การนำองค์กร (Leadership) การแสดงความ

รับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) การแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม การบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้น ทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาและการรายงานความยั่งยืน (Global Reporting Initiative) การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) และการบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management)

2) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนด้านการกำกับดูแลที่ดี แผนด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แผนระบบบริหารจัดการองค์กร แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า และตลาด เป็นต้น และทบทวนแผนงานดังกล่าวเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อมีเหตุการณ์ที่สำคัญจำเป็น ก่อนรายงานให้คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อทราบ

3) กำกับ และติดตามผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดี แผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี พร้อมทั้งให้ความเห็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย

4) รายงานผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่อคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม หรืออย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

3. คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers

เพื่อให้การดำเนินงานของตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ของ ยสท. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจและการบริหารจัดการองค์กร ยสท. จึงได้จัดให้มีคณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers รายด้าน รวม 8 ด้านตามระบบการประเมินฯ โดยคณะทำงานมีหน้าที่ดังนี้

1) ศึกษาหลักเกณฑ์และรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers

2) นำเสนอแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ต่อผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการที่กำกับ เพื่อขอรับความเห็นชอบใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และรายงานคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อทราบ และ/หรือ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการดำเนินงาน

3) ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยที่ได้รับความเห็นชอบ โดยที่

(1) การดำเนินการตามแนวทางต้องมียุทธศาสตร์ / ระบบหลักการ

(2) ยุทธศาสตร์ / ระบบหลักการ ทำได้อย่างมีคุณภาพ

(3) การดำเนินการตามแนวทางต้องทำจริงอย่างทั่วถึง / สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด

(4) การดำเนินการตามแนวทางต้องมีการเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

(5) การดำเนินการตามแนวทางต้องได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4) จัดทำข้อมูลผลการดำเนินงาน พร้อมเอกสารประกอบ เพื่อนำส่งสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภายใน 1 เดือน หลังสิ้นปีบัญชี

5) ตอบสัมภาษณ์ผู้ตรวจประเมินภายนอก

4. ผู้บริหารและส่วนงานภายใน ยสท.

การยาสูบแห่งประเทศไทย กำหนดให้ผู้บริหารและส่วนงานที่เกี่ยวข้องตามผังโครงสร้างองค์กร ทั้ง 5 กลุ่มภารกิจ รับผิดชอบต่อสำนักงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและนโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ โดยบริหารจัดการ กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ส่งเสริมและปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการด้านความยั่งยืนขององค์กรและตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบดำเนินการของแต่ละส่วนงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและรายงานผลกาดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะอนุกรรมการ และ/หรือ คณะกรรมการ เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม หรืออย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

4.1 ผู้บริหารระดับสูง

- พิจารณากำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ แนวทางบริหารและดัชนีชี้วัดด้านความยั่งยืนที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนของ ยสท.
- ผลักดันให้มีการบริหารความยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร โดยจัดให้มีโครงสร้างผู้รับผิดชอบ เช่น หน่วยงาน คณะกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นตัวแทนผู้บริหารในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยหัวหน้าหน่วยงาน คณะกรรมการ หรือ คณะทำงาน หรือบุคคลผู้รับผิดชอบ ควรเป็นผู้บริหารระดับสูงที่สามารถรายงานตรงต่อประธาน คณะกรรมการฯ
- ติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน รวมถึงพิจารณาการรายงาน ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนผ่านรายงานความยั่งยืนประจำปีของ ยสท.
- สื่อสารแสดงความมุ่งมั่นและความก้าวหน้าในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง

4.2 หน่วยงานด้านพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท.

- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร / เลขานุการคณะทำงานฯ ด้านการกำกับดูแลที่ดี
 - จัดทำเอกสารสนับสนุน คู่มือ แนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางเทคนิคต่างๆที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน
 - ดำเนินการในการบวกรค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรตามแนวปฏิบัติที่กำหนด
 - สื่อสารการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรต่อสาธารณะ
- ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร
 - รับผิดชอบในภาพรวมของการขับเคลื่อนนโยบาย แนวปฏิบัติและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนของ ยสท. ไปสู่การปฏิบัติ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 - นำปัจจัยยั่งยืนเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร
 - ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ประเมินผลสำเร็จเทียบกับเป้าหมาย ทวนสอบความถูกต้อง ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาวางแผนปรับปรุงการดำเนินงาน รวมถึงรายงานความก้าวหน้าต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการฯ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
- สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาระบบบริหารจัดการและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการรายงานผลด้านความยั่งยืนของ ยสท.

- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
 - อบรมพนักงานให้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร
 - สร้างความตระหนักให้เกิดความจริงจังในการปฏิบัติงาน สนับสนุนการศึกษาดูงาน/การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ปฏิบัติสำนึกและสร้างวัฒนธรรมด้านความยั่งยืนภายในองค์กร
 - ถ่ายทอดตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดร่วม/ตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI) สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน ยสท.
- ทุกส่วนงานภายใน ยสท.
 - นำเอานโยบายและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
 - รับผิดชอบดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนของ ยสท.
 - ติดตาม ประเมินผลกระทบผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน
 - รายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนนำเสนอฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร เป็นประจำทุกเดือน รวมทั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
 - สื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนและสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

3.4 การจัดทำรายงานด้านความยั่งยืน

ยสท. กำหนดผู้รับผิดชอบและแนวทางการจัดทำรายงานด้านความยั่งยืนประจำปีงบประมาณ โดยให้ผู้บริหารและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้

- 1) ส่วนงานที่รับผิดชอบดำเนินการตามแผนงานด้านความยั่งยืนประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานนำเสนอต่อผู้บริหาร คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการฯ ที่กำกับดูแล
- 2) ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร รวบรวมข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านความยั่งยืนประจำปี การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดสำหรับการจัดทำรายงานความยั่งยืนประจำปีของ ยสท.
- 3) คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG & Leadership) รวบรวมข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านความยั่งยืนและสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปี เพื่อการจัดทำรายงานฯ
- 4) คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG & Leadership) ดำเนินการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท. ประจำปี ให้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานสากล : หลักเกณฑ์ในการจัดทำรายงานตามมาตรฐานของ Global Reporting Initiative (GRI Standard) ซึ่งเชื่อมโยงความสอดคล้องของการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือนหลังสิ้นปีงบประมาณ และนำเสนอต่อหัวหน้าคณะทำงาน/ผู้บริหาร
- 5) ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร ดำเนินการเผยแพร่รายงานด้านความยั่งยืนของการยาสูบแห่งประเทศไทยในช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ได้แก่ ระบบ Intranet Internet รายงานประจำปี เพื่อสื่อสารผลการดำเนินงานขององค์กรให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไป

บทที่ 4

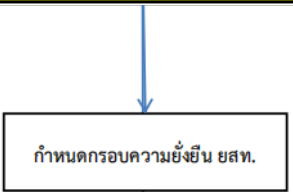

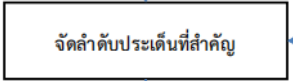

กระบวนการพัฒนาความยั่งยืน

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ตลอดจนการตระหนักถึงบทบาทในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการส่งเสริมและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ยสท. ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการกำหนดแนวทางการดำเนินการสู่ความยั่งยืนขององค์กรที่คำนึงถึงความเกี่ยวข้องระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ตลอดจนการดำเนินงาน ทั้งห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน เป็นไปอย่างสมดุล สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน และตั้งอยู่บนฐานความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีตลอดห่วงโซ่อุปทานและลดผลกระทบทางลบจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม โดยมีขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานดังรายละเอียดตาม SIPOC / Workflow ดังนี้



4.1 กระบวนการกำหนดประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ

กระบวนการ : การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์		หน่วยงานหลัก : คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานฯ ด้าน CG		
Stakeholder	Input	Process (PDCA)	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> พนักงานยาสูบ คณะกรรมการ ยสท. หน่วยงานกำกับดูแล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานตรวจประเมิน หน่วยงานภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยสท. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ยสท. นโยบายการพัฒนาความยั่งยืน ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท นโยบาย/ยุทธศาสตร์/แผนการดำเนินงานของภาครัฐ ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา เป้าหมายการพัฒนาความยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals 2030 : SDGs) มาตรฐานการพัฒนาและรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (Global Reporting Initiative) 	<p>Plan</p> <ol style="list-style-type: none"> รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยนำเข้าทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ทบทวน/วิเคราะห์ข้อมูล หลักเกณฑ์ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยยั่งยืนองค์กร กำหนดกรอบด้านการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท. <p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> ระบุหัวข้อเรื่องความยั่งยืนที่สำคัญของ ยสท. จัดลำดับความสำคัญของหัวข้อปัจจัยยั่งยืน <p>Check</p> <ol style="list-style-type: none"> ตรวจสอบยืนยันการจัดลำดับหัวข้อปัจจัยยั่งยืน จัดทำรายงานการคัดเลือกประเด็นสำคัญของ ยสท. นำเสนอผู้บริหาร คณะอนุกรรมการ คณะกรรการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ <p>Act</p> <ol style="list-style-type: none"> นำเสนอผลการทบทวน/วิเคราะห์ปัจจัยยั่งยืน เพื่อใช้วางแผนงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนองค์กร ติดตามผลดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการด้านความยั่งยืน จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท. ทบทวนผลการดำเนินงานการพัฒนาความยั่งยืนประจำปี ประเมินกระบวนการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ 	<p>ปัจจัยความยั่งยืนของ ยสท.</p>	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานภายใน ยสท. คณะกรรมการ ยสท. หน่วยงานกำกับดูแล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
<p>ความต้องการหลักของ Stakeholder :</p>	<p>ความต้องการหลักของกระบวนการที่มีต่อ Input :</p>		<p>ความต้องการหลักของ Customer :</p>	
<ol style="list-style-type: none"> การดำเนินกิจการขององค์กรเป็นไปอย่างยั่งยืน สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม 	<p>ข้อมูลถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน</p>		<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย สามารถขับเคลื่อนให้ ยสท. บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจองค์กร 	

PD CA	รายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน	คณะทำงานรายงานผล ด้านการกำกับดูแลที่ดี	หน่วยงานภายใน / ผู้บริหาร	คณะอนุกรรมการ / คณะกรรมการ ยสท.	ระยะเวลาดำเนินการ / จุดควบคุม	เอกสาร/แบบฟอร์ม ที่เกี่ยวข้อง
3	- พิจารณาหัวข้อความยั่งยืนที่สำคัญ ซึ่งมีอิทธิพลต่อ ความสามารถในการดำเนินกิจการของ ยสท. ซึ่งเป็น หัวข้อที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก หัวข้อที่ธุรกิจย่ำสุบให้ความสำคัญ โดยเทียบเคียงกับ หัวข้อที่นานาชาติให้ความสำคัญ รวมถึงแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงของโลก/ธุรกิจ				ภายในเดือนพฤษภาคม	- แผนยุทธศาสตร์ ยสท. - หัวข้อการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่ สำคัญในปีที่ผ่านมา - เป้าหมายว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ - หัวข้อความยั่งยืนตามแนวทาง GRI
4	- การระบุหัวข้อเรื่องความยั่งยืนที่เป็นประเด็นสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อกิจการดำเนินงานของ ยสท. ให้มี ความยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมประเด็น เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือประเด็นอื่นเพิ่มเติมที่ได้จากการ ทบทวนข้อมูล โดยพิจารณาจากกลยุทธ์ ความเสี่ยง ความท้าทาย ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย แนวโน้มธุรกิจ ตัวชี้วัด/มาตรฐานด้าน ความยั่งยืน - รวบรวมรายการหัวข้อความยั่งยืนฯ ส่งให้ผู้บริหาร/ ผู้แทนส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และคณะทำงานพิจารณา				ภายในเดือนพฤษภาคม	- รายการหัวข้อที่ได้จากการคัดเลือก ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่มีผลกระทบต่อ กิจการดำเนินงานของ ยสท.
5	- การจัดลำดับความสำคัญ โดยขอรับความเห็นจาก คณะทำงานฯ ผู้บริหาร ผู้แทนส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ให้ พิจารณาจัดลำดับความสำคัญหัวข้อต่างๆ ว่าเป็น ประเด็นด้านความยั่งยืนที่มีความสำคัญต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อองค์กรและผลกระทบต่อ ผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแบ่งระดับความสำคัญออกเป็น 3 ระดับ คือ สูง กลาง ต่ำ ตามเกณฑ์ที่กำหนด				เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ	- แบบฟอร์มการจัดลำดับความสำคัญฯ - เอกสารแสดงผลการจัดลำดับความสำคัญ ฯ ของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการ

PD CA	รายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน	คณะทำงานรายงานผล ด้านการกำกับดูแลที่ดี	หน่วยงานภายใน / ผู้บริหาร	คณะอนุกรรมการฯ / คณะกรรมการ ยสท.	ระยะเวลาดำเนินการ / จุดควบคุม	เอกสาร/แบบฟอร์ม ที่เกี่ยวข้อง
6	<ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบการดำเนินการเพื่อประเมินความสมบูรณ์ของรายการยั่งยืนและครอบคลุมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ยสท. โดยจัดทำผลสรุปประเด็นที่สำคัญต่อ ยสท. ซึ่งรวบรวมผลการประเมินประเด็นที่สำคัญและระบุความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่สำคัญกับหมวดการรายงานของ GRI (GRI Aspects) - จัดทำรายงานการคัดเลือกประเด็นสำคัญ 				ภายในเดือนมิถุนายน	<ul style="list-style-type: none"> - มาตรฐาน GRI - รายงานผลการจัดลำดับความสำคัญของ ยสท.
7	<ul style="list-style-type: none"> - นำเสนอรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญฯ ให้คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดี และคณะกรรมการ ยสท. เพื่อพิจารณาทบทวน/ให้ความเห็นชอบ - ดำเนินการปรับปรุง/แก้ไข ตามความเห็นข้อเสนอแนะจากคณะอนุกรรมการฯ/คณะกรรมการ 				ภายในเดือนมิถุนายน	<ul style="list-style-type: none"> - เอกสารหลักฐานการนำเสนอเพื่อพิจารณา/การพิจารณาให้ความเห็นชอบ/อนุมัติ (รายงานการประชุม/มติที่ประชุม)
8	<ul style="list-style-type: none"> - นำส่งให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 				ภายในเดือนมิถุนายน	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยยั่งยืนองค์กร - ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติงานประจำปีของ ยสท.

PD CA	รายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน	คณะทำงานรายงานผล ด้านการกำกับดูแลที่ดี	หน่วยงานภายใน / ผู้บริหาร	คณะอนุกรรมการ / คณะกรรมการ ยสท.	ระยะเวลาดำเนินการ / จุดควบคุม	เอกสาร/แบบฟอร์ม ที่เกี่ยวข้อง
9	- ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน/ โครงการด้านความยั่งยืนที่กำหนด				ดำเนินการกิจกรรมตามเงื่อนไขและ ระยะเวลาที่กำหนด	- แผนงาน/โครงการด้านความยั่งยืนฯ
10	- ส่วนงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการดำเนินงานที่มี องค์ประกอบของรายงานครบถ้วน ตามที่กำหนด - ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร ติดตามผลการดำเนินงาน นำเสนอผู้บริหารองค์กรและคณะกรรมการ ยสท.			นำเสนอรายงานผลการดำเนินงาน	องค์ประกอบของรายงานครบถ้วน 1.สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือ แสดงผลดำเนินงานเทียบเป้าหมาย 2.ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน 3.แนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรค	- เอกสารหลักฐานการดำเนินงาน - รายงานการดำเนินกิจกรรมของส่วนงาน - รายงานผลการดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ตามความเห็น/ข้อเสนอแนะ
11	- คณะทำงานฯ รวบรวมผลการดำเนินการตาม แผนงาน/โครงการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท. - จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท. ตาม แนวทางมาตรฐาน GRI				มาตรฐาน GRI	- รายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท.
12	การทบทวนและพัฒนาการรายงานด้านความยั่งยืน ของ ยสท. โดยทวนสอบรายงานความยั่งยืนเพื่อให้ การพิจารณาที่กำหนดปัจจัยชี้แจงองค์กรที่เป็นประเด็น สำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองการบรรลุวัตถุประสงค์ /เป้าหมายองค์กร สามารถตอบสนองความคาดหวัง ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				การบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของ ยสท.	- เอกสารรายงานผลการดำเนินงานฯ - แผนงาน/โครงการด้านการพัฒนาความ ยั่งยืน - มาตรฐาน GRI
13	- คณะทำงานฯ ประเมินคุณภาพ และ/หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มี นโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ - นำผลการประเมินกระบวนการฯ เพื่อเป็นข้อมูล ประกอบการพัฒนาการดำเนินงาน การปรับปรุง นโยบาย แนวปฏิบัติ/กระบวนการ				เกณฑ์การประเมินขั้นตอน องค์ประกอบ/ระบบงาน	- แบบประเมินกระบวนการฯ - รายงานผลการประเมิน ปรับปรุง กระบวนการ ขั้นตอน/องค์ประกอบ/ ระบบงาน

4.2 ขั้นตอนการกำหนด/การทบทวนหัวข้อความยั่งยืนที่สำคัญ

ขั้นตอนดำเนินการ	แนวทางการปฏิบัติ	ข้อมูล/เอกสารที่เกี่ยวข้อง
<p>1. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยนำเข้าทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก</p>	<ul style="list-style-type: none"> - รวบรวมข้อมูลปัจจัยนำเข้าทั้งภายใน/ภายนอก - รวบรวมหัวข้อด้านความยั่งยืนที่สำคัญจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็น ข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ ข้อมูลจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สืบค้นข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ - ศึกษาแนวโน้มด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจยาสูบ โดยเทียบกับกลุ่มธุรกิจเดียวกัน - รวบรวมประเด็นในบริบทของความยั่งยืนที่นานาชาติให้ความสำคัญ รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานองค์กร - ข้อมูลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องจากส่วนงานภายในองค์กร เช่น เรื่องร้องเรียน ผลสำรวจต่าง ๆ จากกลุ่มพนักงานยาสูบ - ข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนงาน/โครงการภาครัฐ
<p>2. ทบทวน/วิเคราะห์ ข้อมูลหลักเกณฑ์ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยยั่งยืนองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนประเด็นด้านความยั่งยืนของ ยสท. โดยพิจารณาความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมา ทบทวน/วิเคราะห์ข้อมูลว่ายังเป็นหัวข้อความยั่งยืนที่สำคัญที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องหรือไม่ เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท. 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่สำคัญปีที่ผ่านมา - เป้าหมายว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ขององค์กรสหประชาชาติ - หัวข้อความยั่งยืนตามแนวทาง GRI - แผนงาน/ยุทธศาสตร์ภาครัฐ
<p>3. กำหนดกรอบด้านการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาหัวข้อความยั่งยืนที่สำคัญ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการดำเนินกิจการของ ยสท. ซึ่งเป็นหัวข้อที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกหัวข้อที่ธุรกิจยาสูบให้ความสำคัญ โดยเทียบกับหัวข้อที่นานาชาติให้ความสำคัญ รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก/ธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> - แผนยุทธศาสตร์ ยสท. - หัวข้อการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่สำคัญในปีที่ผ่านมา - เป้าหมายว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ขององค์กรสหประชาชาติ - หัวข้อความยั่งยืนตามแนวทาง GRI

ขั้นตอนดำเนินการ	แนวทางการปฏิบัติ	ข้อมูล/เอกสารที่เกี่ยวข้อง
4. ระบุหัวข้อเรื่องความยั่งยืนที่สำคัญของ ยสท.	<ul style="list-style-type: none"> - การระบุหัวข้อเรื่องความยั่งยืนที่เป็นประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อภารกิจของ ยสท. ให้มีความยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมประเด็น เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือประเด็นอื่นเพิ่มเติมที่ได้จากการทบทวนข้อมูล โดยพิจารณาจากกลยุทธ์ ความเสี่ยง ความท้าทาย ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวโน้มธุรกิจ ตัวชี้วัด/มาตรฐานด้านความยั่งยืน - รวบรวมรายการหัวข้อความยั่งยืนฯ ส่งให้ผู้บริหาร/ผู้แทนส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และคณะทำงานฯพิจารณา 	<ul style="list-style-type: none"> - รายการหัวข้อที่ได้จากการคัดเลือกประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ยสท.
5. จัดลำดับความสำคัญของหัวข้อปัจจัยยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดลำดับความสำคัญ โดยขอรับความเห็นจากคณะทำงานฯ ผู้บริหาร ผู้แทนส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ให้พิจารณาจัดลำดับความสำคัญหัวข้อต่างๆ ว่าเป็นประเด็นด้านความยั่งยืนที่มีความสำคัญต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อองค์กรและผลกระทบต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแบ่งระดับความสำคัญออกเป็น 3 ระดับ คือ สูง กลาง ต่ำ ตามเกณฑ์ที่กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> - แบบฟอร์มการจัดลำดับความสำคัญฯ - เอกสารแสดงผลการจัดลำดับความสำคัญฯ ของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการ
6. ตรวจสอบยืนยันการจัดลำดับหัวข้อปัจจัยยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบการดำเนินการเพื่อประเมินความสมบูรณ์ของรายการยั่งยืนฯและครอบคลุมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ยสท. โดยจัดทำผลสรุปประเด็นที่สำคัญต่อ ยสท. ซึ่งรวบรวมผลการประเมินประเด็นที่สำคัญและระบุความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่สำคัญกับหมวดการรายงานของ GRI (GRI Aspects) - จัดทำรายงานการคัดเลือกประเด็นสำคัญ 	<ul style="list-style-type: none"> - มาตรฐาน GRI - รายงานผลการจัดลำดับความสำคัญฯ ของ ยสท.
7. จัดทำรายงานการคัดเลือกประเด็นสำคัญของ ยสท.	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำรายงานนำเสนอสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญฯ ให้คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีฯ คณะกรรมการ เพื่อพิจารณาทบทวน/ให้ความเห็นชอบ - ดำเนินการปรับปรุง/แก้ไข ตามความเห็น ข้อเสนอแนะจากคณะอนุกรรมการฯ/คณะกรรมการ 	<ul style="list-style-type: none"> - เอกสารหลักฐานการนำเสนอเพื่อพิจารณา/การพิจารณาให้ความเห็นชอบ/อนุมัติ (รายงานการประชุม/มติที่ประชุม)

ขั้นตอนดำเนินการ	แนวทางการปฏิบัติ	ข้อมูล/เอกสารที่เกี่ยวข้อง
8. จัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติงานประจำปี	- นำเสนอผลการทบทวน/วิเคราะห์ปัจจัยยั่งยืน เพื่อใช้วางแผนงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนองค์กร นำส่งให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	- ปัจจัยยั่งยืนองค์กร - ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติงานประจำปีของ ยสท.
9. ดำเนินการตามแผนงานด้านความยั่งยืน	- ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการด้านความยั่งยืนที่กำหนด - ติดตาม/รายงานผลดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการด้านความยั่งยืนขององค์กรตามที่กำหนด	- แผนงาน/โครงการด้านความยั่งยืนฯ ประจำปี
10. จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท.	- คณะทำงานฯ รวบรวมผลการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร - จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท. ตามแนวทางมาตรฐาน GRI	- มาตรฐาน GRI - รายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท.
11. ทบทวนผลการดำเนินงานการพัฒนาความยั่งยืนประจำปี	- ดำเนินการทบทวนและพัฒนารายงานด้านความยั่งยืนของ ยสท. โดยทวนสอบรายงานความยั่งยืนเพื่อให้การพิจารณากำหนดปัจจัยยั่งยืนขององค์กรที่เป็นประเด็นสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายองค์กร สามารถตอบสนองความคาดหวัง ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- แบบประเมินกระบวนการฯ - รายงานผลการประเมิน ปรับปรุงกระบวนการขั้นตอน/องค์ประกอบ/ระบบงาน
12. ประเมินกระบวนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ	- คณะทำงานฯ ประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีนโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ - นำผลการประเมินกระบวนการฯ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาการดำเนินการปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ/กระบวนการให้มีประสิทธิภาพ	- แบบประเมินกระบวนการฯ - รายงานผลการประเมิน ปรับปรุงกระบวนการขั้นตอน/องค์ประกอบ/ระบบงาน

4.3 ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ การทบทวน การระบุประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

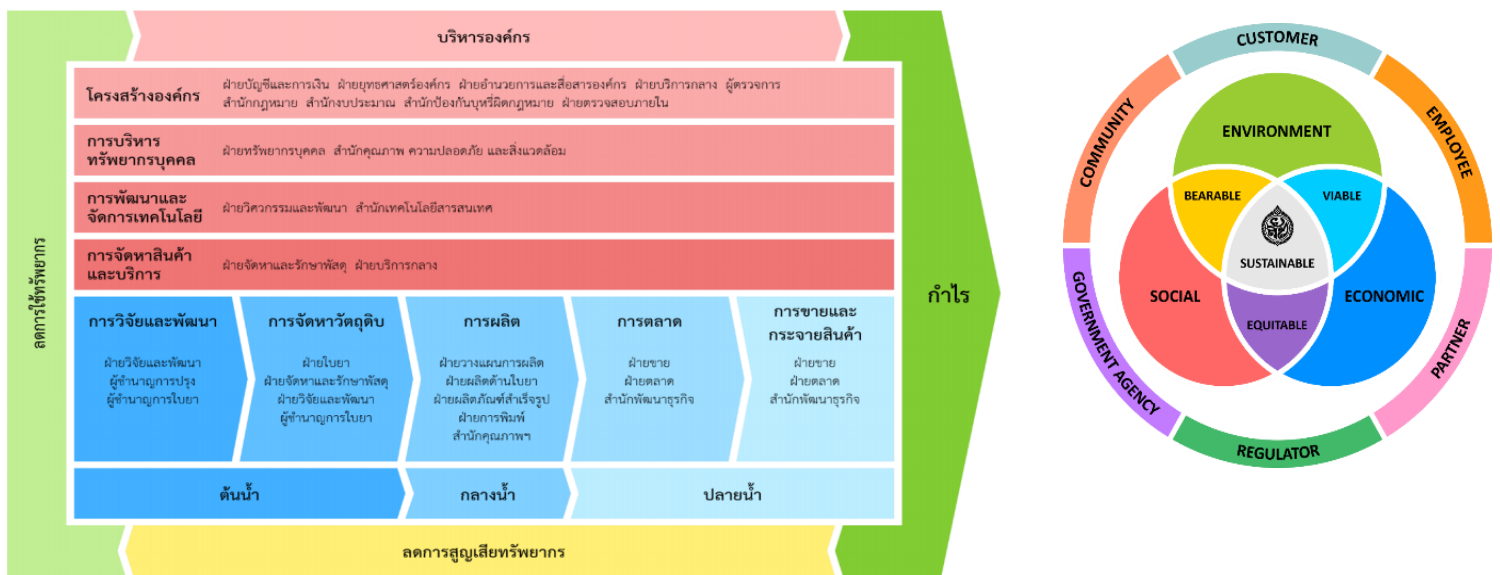
การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้กำหนดประเด็นความสำคัญด้านความยั่งยืน โดยนำกรอบแนวคิดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals 2030 : SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ คือเป้าหมายการพัฒนาของสหประชาชาติที่ตั้งขึ้นทดแทนเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals) โดยกำหนดทิศทางพัฒนาด้วยเป้าหมายหลัก 17 เป้าหมายที่ต้องบรรลุภายในปี 2573 โดยมองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกัน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืนมาโดยตลอด ณ ขณะนี้ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ SDGs เป็นประเด็นสำคัญที่ถูกหยิบยกนำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายของประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และการวางทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เพื่อให้ทุกภาคร่วมสร้างสังคมที่เป็นสุข ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมขจัดปัญหาความยากจน ส่งเสริมการเป็นเศรษฐกิจสีเขียว และมีการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ พร้อมจัดทำเป็นคู่มือด้านการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร เพื่อให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการฯ ใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การยาสูบแห่งประเทศไทย มีการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจสู่ความยั่งยืน ผ่านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการกำหนดแนวทางการดำเนินการสู่ความยั่งยืนขององค์กรที่คำนึงถึงความเกี่ยวข้องระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ตลอดจนการดำเนินงานทั้งห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเป็นไปอย่างสมดุล สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน และตั้งอยู่บนฐานความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีตลอดห่วงโซ่อุปทานและลด ผลกระทบทางลบจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม

เพื่อให้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความยั่งยืนและการดำเนินแผนยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และเพื่อให้สามารถถ่ายทอดการดำเนินงานตามปัจจัยความยั่งยืนองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อรองรับปัจจัยความยั่งยืนองค์กรแต่ละด้าน สื่อสารให้ส่วนงานที่รับผิดชอบในแต่ละภารกิจดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการติดตามผลสำเร็จของแผนงานและการบรรลุตัวชี้วัดตามที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร คณะทำงานฯ คณะอนุกรรมการฯ และคณะกรรมการอำนวยการ

4.3.1 บริบทของการยาสูบแห่งประเทศไทย

จากบริบทการดำเนินงานของการยาสูบ ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภาคอุตสาหกรรม ที่มีหน้าที่ในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาสูบเพื่อหารายได้สนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ ได้มีการวิเคราะห์กำหนดความยั่งยืนองค์กรโดยใช้กรอบการวิเคราะห์ Triple Bottom Line ซึ่งแบ่งความยั่งยืนออกเป็น 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่าในการพัฒนาและการเติบโตขององค์กรจะเป็นไปอย่างยั่งยืนและมีความสมดุลระหว่างความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจขององค์กร สังคมซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด โดยมุมมองทั้งสามด้านนั้นได้คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งได้แบ่ง 6 กลุ่มใหญ่คือ บุคลากร ลูกค้า คู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล และชุมชน ซึ่งจะถูกลำเลียงต่อไปสู่การวางแผนการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดห่วงโซ่อุปทาน



ในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมนั้น ได้พิจารณาจากบริบทองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ความเสี่ยง ความท้าทาย ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals) ตัวชี้วัดตามมาตรฐานของ Global Reporting Initiative (GRI Standards) ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติสากล รวมทั้งประเด็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องมาจัดการความเชื่อมโยงเพื่อจะ นำไปสู่การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความยั่งยืนให้เหมาะสมและครอบคลุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยการยาสูบได้ดำเนินการกำหนดและจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนเป็นประจำทุกปี

1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

ยสท. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ดังนี้

วิสัยทัศน์ รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

พันธกิจ รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ค่านิยม สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร

2) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2566-2570

(1) **ช่วงชิงตลาด** มุ่งเน้นความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง โดยให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) และให้ความสำคัญกับข้อมูลลูกค้า ข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้า (Customer Feedback) และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าให้กับผู้บริโภค การนำเสนอเสียงตอบกลับผู้บริโภค (Voice of Customer) มาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และปรับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(2) **เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน** การพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน โดยใช้ข้อมูลการตอบกลับจากลูกค้า (Voice of Customer : VOC) ในการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของผู้บริโภค เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค เช่น คุณภาพการสุบที่ดีขึ้น เป็นต้น รวมถึงการ ให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุน และการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทั้งด้านใบยา ด้านการผลิต และด้านบริหารจัดการผลิต

(3) **พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ** การมองหาโอกาสสร้างรายได้เพิ่มจากการพัฒนาธุรกิจใหม่ (New Business) โดยใช้ทรัพยากร ทรัพย์สิน และความชำนาญขององค์กรที่มีอยู่ ให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจอื่นและการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ โดยพิจารณาแต่ละด้าน ได้แก่ การขยายตลาดธุรกิจไปสู่ต่างประเทศ การจำหน่ายใบยาและยาเส้นมวนเอง การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ การสร้างรายได้จากพืชอื่น การพัฒนาบริการทางการแพทย์ และการเพิ่มศักยภาพการพิมพ์

(4) **บริหารสู่ความยั่งยืน** การบริหารจัดการด้านบุคลากรและเทคโนโลยี รวมถึงการสร้างการตระหนักรู้และห่วงใยองค์กร (Burning Platform) ความคิดริเริ่มและนวัตกรรม เพื่อสร้างองค์กรให้มีความยั่งยืน โดยวางกรอบการดำเนินงานเพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และการมุ่งเน้นส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร

3) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ปีงบประมาณ 2566-2570

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ตัวชี้วัด

1 ช่วงชิงตลาด	ปริมาณจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ (ล้านบาท)
1.1 การบริหารช่องทางการจำหน่าย	รายได้จำหน่ายบุหรี่ในประเทศ (ล้านบาท)
1.2 การตลาดด้านผลิตภัณฑ์	ผู้บริโภคที่ให้คะแนนความพึงพอใจต่อ ผลิตภัณฑ์ไม่น้อยกว่า 4 (ร้อยละ)
1.3 การตลาดด้านราคา	ราคาที่เหมาะสมและแข่งขันได้
2 เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน	ต้นทุนการผลิต (บาท/พันมวน)
2.1 การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต	ต้นทุนวัตถุดิบทางตรง (บาท/พันมวน) ค่าแรงทางตรง (บาท/พันมวน) ค่าใช้จ่ายในการผลิต (บาท/พันมวน)
2.2 การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์	ร้อยละของแบตเตอรี่การผลิตที่มี Filling Power ของยาเส้น ไม่น้อยกว่า 4.5 ลูกบาศก์เซนติเมตรต่อกรัม (ร้อยละ) ร้อยละของแบตเตอรี่การผลิตที่มีความชื้นยาเส้นก่อนเข้าไซโลตามเกณฑ์ร้อยละ 12-13
3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	รายได้จากการขายสู่ธุรกิจอื่น (ล้านบาท)
3.1 การพัฒนาธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ	รายได้จากธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ (ล้านบาท)
3.1 การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก	รายได้จากธุรกิจอื่น (ล้านบาท)
4 บริหารสู่ความยั่งยืน	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)
4.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)
4.2 การบริหารทุนมนุษย์	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)
4.3 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)
4.4 การจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อม	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)

ที่มา : แผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2566-2570

4.3.2 การรับฟังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการยาสุขภาพ ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม มีหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานและการบริหารองค์กร มีแนวปฏิบัติการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ยสท. ด้วยสถานะทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านความต้องการ ความคาดหวัง และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินการในเรื่องที่มีผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร มีกระบวนการรับฟังความเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ยสท. ในขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยส่วนงานที่เกี่ยวข้องเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสำรวจ การตอบแบบสอบถาม และการจัดประชุม สัมมนา เพื่อรับฟังความคิดเห็น ความต้องการ สภาพการณ์การดำเนินงานในปัจจุบัน และความพึงพอใจ

ยสท. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์สมรรถนะหลักองค์กร ความได้เปรียบ เชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแล้ว สามารถนำปัจจัยความ ยั่งยืนมาเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นเพื่อรองรับสภาพการณ์ให้สะท้อนถึงประเด็นความยั่งยืนในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนในทุกกิจกรรมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งได้พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม กับห่วงโซ่อุปทานองค์กรแลกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้



ความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน กับห่วงโซ่อุปทานองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ห่วงโซ่อุปทาน	แนวทางการดำเนินงาน	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ต้นน้ำ	พัฒนาและเพิ่มศักยภาพทางการเกษตรภายใต้การดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> ● ความยั่งยืนด้านการเงิน ● ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ ● ความยั่งยืนด้านบุคลากร ● ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ● ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร ● ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ 	<ul style="list-style-type: none"> ● คู่ค้า ● หน่วยงานภาครัฐ ● หน่วยงานกำกับดูแล ● ชุมชน
กลางน้ำ	เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน ลดการสร้างมลพิษ และขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ● ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ ● ความยั่งยืนด้านการเงิน ● ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ ● ความยั่งยืนด้านบุคลากร ● ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ● ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร ● ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ 	<ul style="list-style-type: none"> ● คู่ค้า ● หน่วยงานภาครัฐ ● หน่วยงานกำกับดูแล ● ชุมชน
ปลายน้ำ	สร้างเครือข่ายการจัดการสินค้าที่รวดเร็วและมีคุณภาพ และเป็นอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืนให้กับผู้ประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> ● ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ ● ความยั่งยืนด้านการเงิน ● ความยั่งยืนด้านบุคลากร ● ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ลูกค้า ● คู่ค้า ● หน่วยงานภาครัฐ ● หน่วยงานกำกับดูแล ● ชุมชน
การบริหารองค์กร	บริหารและปฏิรูปองค์กรให้ทันสมัย และพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจในยุคใหม่	<ul style="list-style-type: none"> ● ความยั่งยืนด้านการเงิน ● ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ ● ความยั่งยืนด้านบุคลากร ● ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ● ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> ● บุคลากร ● หน่วยงานภาครัฐ ● หน่วยงานกำกับดูแล ● ชุมชน

การรับฟังความเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ยสท. ในขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยส่วนงานที่เกี่ยวข้องเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสำรวจ การตอบแบบสอบถาม และการจัดประชุมสัมมนา เพื่อรับฟังความคิดเห็น ความต้องการจากสภาพการณ์การดำเนินงานในปัจจุบัน และความพึงพอใจ โดยสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ความกังวล
<p>1. ลูกค้า</p> <p>1.1 ผู้บริโภค</p> <p>1.2 ตัวแทนจำหน่าย (ตัวแทนจำหน่าย,ร้านขายส่งยาสูบ,ร้านขายปลีก, Modern Trade,ตลาดต่างประเทศ)</p> <p>1.3 ลูกค้าผลิตภัณฑ์อื่น (ผู้เช่าที่ดิน, ผู้สนใจจะเช่า, ลูกค้าภายนอก (การพิมพ์))</p>	<p>1.1 ผู้บริโภค</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพบุหรี่ที่สม่ำเสมอ - ให้ข่าวสารและมีกิจกรรมเข้าถึงกลุ่มผู้สูบบุหรี่ - การให้ข่าวสารตามช่องทางดิจิทัลของผู้ผลิตบุหรี่ <p>1.2 ตัวแทนจำหน่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งมอบบรรจุภัณฑ์ที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ - ให้ข่าวสารและมีกิจกรรมเข้าถึงกลุ่มผู้สูบบุหรี่ - การให้ข่าวสารตามช่องทางดิจิทัลของผู้ผลิตบุหรี่ - การส่งเสริมการขาย โปรโมชันสินค้าไรให้กับร้านค้า - ทำการตลาดแนะนำสินค้าออกใหม่เพื่อให้ผู้บริโภครู้จักก่อนทำการเสนอขาย - ปราบปรามบุหรี่ผิดกฎหมายหรือบุหรี่หนีภาษี - บริการหลังการขายที่จูงใจ - ออกใบเสร็จรับเงินทันทีเมื่อทำการโอนเงินเพื่อทำการรับบุหรี่ <p>1.3 ลูกค้าผลิตภัณฑ์อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความโปร่งใสในขั้นตอนการดำเนินงานให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ - ราคาคุ้มค่า - สินค้ามีคุณภาพและถูกต้องตามที่ตกลง - ส่งมอบพัสดุดตรงตามที่กำหนด - รับคืนสินค้าและแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหา - การให้คำแนะนำทางเทคนิคการออกแบบ และการลดต้นทุน - ระบบการจัดการคุณภาพ - ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ รวมถึงกระบวนการดำเนินงานที่ยุติธรรมและโปร่งใส - ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยุติธรรมและโปร่งใส - ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับสมาชิกเครือข่ายทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และผู้สนใจอสังหาริมทรัพย์ของ ยสท. 	<p>1.2 ตัวแทนจำหน่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ราคาขายปลีกเพิ่มขึ้น - อัตราภาษีสรรพสามิตยาสูบเพิ่มขึ้น - ยอดจำหน่ายลดลง - การระบาดของบุหรี่ผิดกฎหมายและสินค้าทดแทนบุหรี่ที่มีนวัตกรรมใหม่ <p>1.3 ลูกค้าผลิตภัณฑ์อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การไม่ปฏิบัติตามสัญญา - ความผิดพลาดในกระบวนการออกแบบสิ่งพิมพ์และไม่เป็นไปตามข้อกำหนด - การไม่ปฏิบัติตามสัญญา
<p>2. บุคลากร</p> <p>2.1 ผู้บริหาร</p>	<p>2.1 ผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การควบคุมปริมาณคงคลังที่เหมาะสม เช่น อะไหล่ - การจัดซื้อ/จ้างถูกต้องตาม พ.ร.บ การจัดซื้อจัดจ้างฯ กฎกระทรวง และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง - การตัดบัญชีวัตถุดิบ (ปริมาณ และความถูกต้อง) - คุณภาพใบยาคงคลัง - แผนการตรวจสอบมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร - การตรวจสอบเป็นประโยชน์ต่อองค์กร 	<p>2.1 ผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณคงคลังอะไหล่มากหรือน้อยเกินไป

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ความกังวล
	<ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเป็นไปตามมาตรฐาน/คู่มือ/ระเบียบ/คำสั่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - การปฏิบัติตามข้อเสนอแนะครบถ้วนทุกประเด็น และตามระยะเวลาที่กำหนด - มีการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรเป็นไปตามแผน - การตัดบัญชีอะไหล่ (ปริมาณ และความถูกต้อง) - การดำเนินงานของ ยสท. เป็นไปตามเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ - มีข้อมูลสนับสนุนประกอบการกำหนดนโยบาย/ยุทธศาสตร์ที่ครบถ้วนชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - เครื่องจักรมีอายุการใช้งานมากขึ้น ต้องมีการบำรุงรักษามากขึ้น รวมถึงเครื่องจักรมีหลากหลายยี่ห้อ ต้องสำรองอะไหล่จำนวนมาก - การจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ ไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด - ผลการดำเนินงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน - ข้อมูลสนับสนุนไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ
2.2 พนักงานระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับเงินเดือน/ค่าแรง ตามเวลาที่กำหนด - พนักงานได้รับสิทธิเมื่อประสบอุบัติเหตุจากการทำงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบอย่างถูกต้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ความมั่นคง ยั่งยืน ขององค์กร - พนักงานได้รับการพิจารณา สิทธิเมื่อประสบอุบัติเหตุไม่สอดคล้องกับกฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2.3 ส่วนงานภายใน	<ul style="list-style-type: none"> - สูตรบุหรีที่สอดคล้องกับเครื่องจักร - สูตรบุหรีที่ชัดเจน ถูกต้อง เพื่อใช้ในการคำนวณต้นทุน - ระยะเวลาตรวจสอบ และปริมาณตัวอย่างที่เพียงพอกับการทดสอบ - รายละเอียดผลิตภัณฑ์จากข้อมูลความต้องการของผู้บริโภค - รายละเอียดของวัตถุดิบที่ต้องการให้จัดหา - รายละเอียดและปริมาณใบยาที่ต้องการใช้แต่ละปี - ได้ปริมาณใบยาที่มีคุณภาพ ตามความต้องการใช้ และมีคงคลังอยู่ในระดับที่เหมาะสม - ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ - ส่งมอบวัตถุดิบ/งาน เป็นไปตามที่กำหนด ทันต่อการใช้งาน - คุณภาพ ปริมาณ และระยะเวลาการส่งมอบ - ได้ยาเส้นที่มีคุณภาพ และปริมาณตามต้องการ - ตรวจวัดด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านสุขอนามัยได้ครบถ้วนถูกต้องตามมาตรฐาน - จัดทำ บูรณาการ และส่งคายนาคือข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และหลักเกณฑ์หรือวิธีการอื่นใดของ ยสท. ให้ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน และตอบสนองนโยบายได้ทันเวลา - ได้งบประมาณตามที่ ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ไม่ตอบสนองกลยุทธที่ต้องการ - วัตถุดิบในการผลิตบุหรีไม่สม่ำเสมอ - ตรวจวัดด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อม ในการทำงานและด้านสุขอนามัย ไม่ครบถ้วนตามแผนและระยะเวลาที่กำหนด

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)		ความต้องการ/ความคาดหวัง	ความกังวล
		<ul style="list-style-type: none"> - เบิกจ่ายงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ - การให้บริการซ่อมแซมแล้วเสร็จทันตามความต้องการ - ส่งมอบอะไหล่ เป็นไปตามที่กำหนด ทันทต่อการใช้งาน - เอกสารเบิกจ่ายมีความถูกต้อง ครบถ้วน - มีแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน - การสอบสวนอุบัติเหตุมีความถูกต้อง พร้อมมีแนวทางแก้ไขป้องกันอุบัติเหตุครบถ้วน 	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานด้านช่างที่มีประสบการณ์เกษียณอายุอย่างต่อเนื่อง - ไม่สามารถดำเนินการได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด - ข้อเสนอแนะข้อเสนอแนะในการแก้ไขป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ ยังไม่เพียงพอ
3. คู่ค้า			
	3.1 ผู้ส่งมอบ (Supplier, ผู้ผลิต, ผู้แทน, คู่ค้าตัวแทนจำหน่าย, ผู้ส่งมอบอะไหล่, ผู้ส่งมอบวัสดุ)	<ul style="list-style-type: none"> - สินค้ามีคุณภาพตรงตามความต้องการสามารถนำไปใช้ในสูตรบุรีได้ - ผลตอบแทนสูงใจเหมาะสมกับผลงาน - แผนงานจ้างขนส่งมีความชัดเจน - ขั้นตอนการจัดจ้าง รายละเอียดขอบเขตงานและการเบิกจ่ายมีความถูกต้อง รวดเร็ว - ราคาคุ้มค่า - จ่ายเงินค่าสินค้า/บริการถูกต้องและตรงเวลา - การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม โปร่งใส - รายละเอียดและขอบเขตงาน (TOR) มีความถูกต้องชัดเจน - ได้รับเงินค่าสินค้า/บริการตามกำหนดเวลา - ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการรับเงิน - สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรคและได้รับเลือกให้เป็นคู่ค้าต่อไป 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถจัดหาวัสดุถูกต้องตามความต้องการและตรงตามคุณลักษณะเฉพาะของยสท. - การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง
	3.2 ชาวไร่/ผู้บ่มอิสระ	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดสรรโควตาการผลิต 	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายที่กระทบต่อโควตา
	3.3 ผู้รับจ้าง/ผู้รับซื้อ/ ผู้ให้บริการ (ผู้เช่า (คู่สัญญา), กลุ่มบริษัทคู่สัญญา, ผู้รับจ้างขนส่ง, บริษัทประกันภัย, หน่วยงานรับจ้างภายนอก, ผู้รับกำจัดของเสีย, ผู้รับซื้อของเสียจากการผลิต, ธนาคารพาณิชย์)	<ul style="list-style-type: none"> - ผลตอบแทนสูงใจเหมาะสมกับผลงาน - จ่ายเงินค่าสินค้า/บริการถูกต้องและตรงเวลา - ทำธุรกรรมทางการเงิน ถูกต้องตามกำหนดเวลา - จัดทำสัญญาได้รวดเร็ว ถูกต้องครบถ้วน ตามกฎหมาย/ระเบียบ และเสร็จภายในเวลาที่กำหนด - บริหารสัญญาได้อย่างรวดเร็ว - การส่งสำเนาสัญญาให้หน่วยงานภาครัฐได้ตามกำหนดเวลา - การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม โปร่งใส - ได้รับโอกาส/คัดเลือกให้เป็นหน่วยงานรับจ้างและเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานจัดจ้าง 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ได้รับโอกาสในการจัดจ้าง - ไม่ได้ได้รับความร่วมมือในการตรวจวัด - ไม่สามารถดำเนินการได้ ตามแผน
	3.4 วิทยากร, ผู้ตรวจประเมิน, เครือข่ายทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ อาจารย์จากสถาบันการศึกษาภายนอก		

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ความกังวล
<p>4. หน่วยงานกำกับดูแล</p> <p>4.1 หน่วยงานกำกับฯ โดยตรง (กระทรวงการคลัง, สศร., สตง., สศช., คณะกรรมการยสท.)</p> <p>4.2 หน่วยงานกำกับฯ ที่เกี่ยวข้อง (สบน.)</p>	<p>- ได้ข้อมูลครบถ้วนถูกต้องตามเวลาที่กำหนด</p> <p>- ได้รับเงินนำส่งรัฐตามกำหนดเวลา</p> <p>- งบการเงิน ปฏิบัติถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชี</p> <p>- เป็นไปตามนโยบายที่กระทรวงฯ กำหนด</p> <p>- จัดตั้งงบประมาณ ตามระเบียบ ภายในระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>- กำกับการดูแลการดำเนินงานให้สอดคล้องตามภารกิจของ ยสท.</p> <p>- ปฏิบัติให้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>- ให้บริการด้านกฎหมาย/ระเบียบโดยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>- ไม่สามารถปฏิบัติตามที่ กฎหมายด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านสุขอนามัยที่กำหนด</p>
<p>5. หน่วยงานภาครัฐ</p> <p>5.1 ด้านบริการ (ธนาคารของรัฐ, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์)</p> <p>5.2 ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ (กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย การกีฬาแห่งประเทศไทย กองทุนผู้สูงอายุ องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, กระทรวงแรงงานกรมบัญชีกลาง)</p> <p>5.3 ด้านการปราบปราม (เจ้าหน้าที่สรรพสามิต ศาลากร ทหาร ตำรวจ)</p> <p>5.4 ด้านภาษี (กรมสรรพากร, กองทุนต่างๆ)</p>	<p>- ทำธุรกรรมทางการเงิน ถูกต้องตามกำหนดเวลา</p> <p>- หน่วยงานรับจ้างตรวจได้รับโอกาส/คัดเลือกให้เป็นหน่วยงานรับจ้างและเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานจัดจ้าง</p> <p>- ปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- ความถูกต้อง ครบถ้วนของเอกสาร</p> <p>- การจัดซื้อ/จ้างถูกต้องตาม พ.ร.บ การจัดซื้อจัดจ้างฯ กฎกระทรวง และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่มีขึ้นในอนาคต</p> <p>- ปฏิบัติได้ตามที่ กฎหมายด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านสุขอนามัยที่กำหนด</p> <p>- เจ้าหน้าที่จับกุมปราบปรามอย่างจริงจัง</p> <p>- ข้อมูลเบาะแสของผู้ กระทำผิด ทั้งช่องทางสื่อออนไลน์และช่องทางอื่นๆ</p> <p>- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน</p> <p>- ความถูกต้อง ครบถ้วนของเอกสาร</p> <p>- ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน</p> <p>- ปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลตามที่ต้องการ</p> <p>- นำส่งภาษีครบถ้วนถูกต้องในเวลาที่กำหนด</p> <p>- ปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- ให้ความร่วมมือโครงการต่างๆ</p>	<p>- รูปแบบสิ่งพิมพ์มีความถูกต้องตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข เกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ยาสูบประเภทบุหรี่ซิการ์เรต พ.ศ.</p> <p>- ยังมีรูปแบบเดิมอยู่ในท้องตลาด หลังจากประกาศฯ มีผลบังคับใช้</p> <p>- ไม่สามารถปฏิบัติตามที่ กฎหมายด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านสุขอนามัยที่กำหนด</p> <p>- อิทธิพลของกลุ่มผู้กระทำความผิด</p> <p>- ข้อมูลการข่าวรั่ว</p>

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ความกังวล
6. ชุมชน		
6.1 ชุมชน (ชุมชนรอบข้าง, ประชาชนทั่วไป)	<ul style="list-style-type: none"> - คาดหวังให้มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน - คาดหวังว่าปัญหามลพิษ หรือความเดือดร้อนรำคาญที่จะเชื่อมโยงกับปัญหามลพิษต้องไม่มี - คาดหวังว่า ยสท. จะมีส่วนร่วมในการผลักดันการพัฒนาชุมชน 	- อันตรายและความเดือดร้อนรำคาญที่เกิดจากการดำเนินงาน (Operate) ของ ยสท.
7. คู่แข่ง		
7.1 ผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์, ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ, ผู้ประกอบการรับซื้อใบยา	<ul style="list-style-type: none"> - ประพฤติปฏิบัติตามกรอบกติกาการยาสูบของการแข่งขันทางการตลาดอย่างเป็นธรรม - แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น 	

ที่มา : แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปีงบประมาณ 2566-2570



4.3.3 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals 2030 : SDGs) ของสหประชาชาติ กำหนดทิศทางการพัฒนา 17 เป้าหมายหลักที่ต้องบรรลุภายในปี 2573 โดยมองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกัน ประกอบด้วย

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ



ที่มา : <https://thailand.un.org/th/sdgs>

- (1) ความยากจนต้องหมดไป จัดความยากจนในทุกรูปแบบในทุกพื้นที่
- (2) ความอดอยากต้องหมดไป ยุติความหิวโหย บรรลุเป้าความมั่นคงทางอาหาร การปรับปรุงด้านการโภชนาการและส่งเสริมเกษตรกรรมแบบยั่งยืน
- (3) สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี รับรองการมีสุขภาพในการดำรงชีพและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีในทุกช่วงอายุ
- (4) การศึกษาที่มีคุณภาพ รับรองการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม และส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีพแก่ทุกคน
- (5) ความเท่าเทียมกันทางเพศ บรรลุถึงความเท่าเทียมกันทางเพศและส่งเสริมพลังสตรีและเด็กหญิงทุกคน
- (6) น้ำสะอาดและการสุขอนามัย รับรองมีการจัดการน้ำสะอาดและการสุขาภิบาลที่ยั่งยืนสำหรับทุกคน
- (7) พลังงานสะอาดราคาถูกรับรองการเข้าถึงพลังงานในราคาที่ซื้อได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืนและทันสมัยสำหรับทุกคน
- (8) งานที่ดีและเศรษฐกิจที่เติบโต ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน ส่งเสริมศักยภาพการทำให้เกิดอาชีพและการจ้างงานอย่างถ้วนหน้าและเป็นธรรม และงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน
- (9) อุตสาหกรรม นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและทั่วถึง และ สนับสนุนนวัตกรรม
- (10) ลดความเหลื่อมล้ำ ลดความไม่เท่าเทียมของรายได้กันทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ
- (11) เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน
- (12) บริโภคและผลิตอย่างมีความรับผิดชอบ รับรองการรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน
- (13) แก้ปัญหาโลกร้อน ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ด้วยการควบคุมการปล่อยมลพิษและการส่งเสริมพลังงานที่กลับมาใช้ใหม่ได้
- (14) ชีวิตในน้ำ รักษาและใช้ทรัพยากรในมหาสมุทรและท้องทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- (15) ชีวิตบนบก ปกป้อง บูรณะ และส่งเสริมการใช้ระบบนิเวศวิทยา การจัดการทรัพยากรจากป่าอย่างยั่งยืน ต่อสู้กับการเปลี่ยนเป็นทะเลทราย หยุดยั้งความเสื่อมโทรมของดิน และการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ

(16) **สันติ ความยุติธรรม และสถาบันที่เข้มแข็ง** ส่งเสริมสังคมที่มีความสงบสุขไม่มีการแบ่งแยกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน รับรองการเข้าถึงความยุติธรรมสำหรับทุกคนและสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่พึ่งของส่วนรวมและเป็นที่ยอมรับในทุกระดับ

(17) **ความร่วมมือเพื่อพิชิตเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน** เสริมสร้างวิธีการปฏิบัติให้เข้มแข็งและสร้างพลังความร่วมมือนานาชาติเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 เป้าหมาย มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้

“ประเทศไทยมั่นคง ประชาชนมีความสุข

เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน”

SDGs ทั้ง 17 เป้าหมาย และ 169 เป้าหมายย่อย มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้าน และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 23 ประเด็น ซึ่งในการขับเคลื่อน SDGs ของประเทศไทย เป็นกลไกระดับชาติ เพื่อสนับสนุนให้แนวทางการพัฒนาประเทศ นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนามีความครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและบูรณาการ เป็นไปตามข้อตกลงหรือความร่วมมือระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาประเทศให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 เป้าหมาย ประกอบไปด้วย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากล เชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน โดยแบ่งแยกมิได้ จึงจำเป็นต้องดำเนินการขับเคลื่อนในทุกเป้าหมายไปพร้อมกัน

สหประชาชาติกำหนดให้มีตัวชี้วัดจำนวน 247 ตัวชี้วัด (ข้อมูลจากผลการประชุมคณะกรรมการสถิติแห่งสหประชาชาติ ครั้งที่ 52 ณ เดือนมีนาคม 2564) เพื่อใช้ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา ทั้งนี้ สามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5Ps) ได้แก่

(1) **การพัฒนาคน (People)** ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหยในทุกมิติ สร้างโอกาสที่เท่าเทียมในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

(2) **สิ่งแวดล้อม (Planet)** ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศ ตลอดจนส่งเสริมการผลิตและบริโภคที่ยั่งยืนเพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป

(3) **เศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity)** ส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับธรรมชาติ

(4) **สันติภาพและความยุติธรรม (Peace)** ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุข ยุติธรรม และไม่แบ่งแยก

(5) **ความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership)** ส่งเสริมความร่วมมือของทุกภาคส่วนในทุกระดับ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยรวมถึงความร่วมมือระหว่างประเทศ

4.3.4 GRI Standards

GRI หรือ Global Reporting Initiative เป็นหน่วยงานระดับสากลที่เป็นองค์กรอิสระ ก่อตั้งโดยสำนักงานโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (UNEP) และเครือข่าย Ceres โดย GRI ได้ออกมาตรฐานการรายงานความยั่งยืน หรือ GRI Standards ซึ่งเป็นกรอบการรายงานความยั่งยืนที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเหมาะกับองค์กรทุกประเภท ทุกขนาด และทุกอุตสาหกรรม

โครงสร้างของ GRI Standards 2021



GRI Standards 2021 ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 Universal Standards ได้แก่

- GRI 1 แนะนำเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และระบบของ GRI Standards และอธิบาย Key Concept ในการรายงานการพัฒนาความยั่งยืน ข้อกำหนดและหลักการสำหรับการรายงานตามมาตรฐาน GRI
- GRI 2 การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร และแนวปฏิบัติในการรายงาน กิจกรรมขององค์กรและแรงงาน การกำกับดูแลกิจการ กลยุทธ์และแนวปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับข้อมูลและขนาดองค์กรและบริบท
- GRI 3 ให้คำแนะนำในการระบุหัวข้อสาระสำคัญและอธิบายการใช้ GRI Sector Standards กระบวนการกำหนดประเด็นสำคัญและวิธีการจัดการ

ส่วนที่ 2 Sector Standards

แสดงสาระสำคัญในการรายงานความยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจ ปัจจุบันอยู่ระหว่างการพัฒนาให้ครอบคลุมทั้ง 40 กลุ่มธุรกิจ โดยดำเนินการเสร็จแล้ว 2 กลุ่มธุรกิจ คือ ธุรกิจน้ำมันและก๊าซ (GRI 11) และธุรกิจถ่านหิน (GRI 12)

ส่วนที่ 3 Topic Standards

แสดงแนวทางการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนเฉพาะเรื่องในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงวิธีการที่องค์กรจัดการผลกระทบที่เกี่ยวข้อง

ด้านเศรษฐกิจ

GRI 201 Economic Performance
GRI 202 Market Presence
GRI 203 Indirect Economic Impacts
GRI 207 Tax

GRI 205 Anti-Corruption
GRI 206 Anti-competitive Behavior
GRI 204 Procurement Practices

ด้านสิ่งแวดล้อม

GRI 301 Materials
GRI 302 Energy
GRI 303 Water & Effluents
GRI 304 Biodiversity

GRI 305 Emissions
GRI 306 Waste
GRI 308 Supplier Environmental Assessment

ด้านสังคม

GRI 401 Employment
GRI 403 Occupational Health and Safety
GRI 405 Diversity and Equal Opportunity
GRI 407 Freedom of Association and Collective Bargaining
GRI 409 Forced or Compulsory Labor
GRI 411 Rights of Indigenous Peoples
GRI 414 Supplier Social Assessment
GRI 416 Customer Health and Safety
GRI 418 Customer Privacy

GRI 402 Labor/Management Relations
GRI 404 Training and Education
GRI 406 Non-discrimination
GRI 408 Child Labor
GRI 410 Security Practices
GRI 413 Local Communities
GRI 415 Public Policy
GRI 417 Marketing and Labeling

GRI Standards ไม่ใช่เพียงแค่กรอบการรายงานเพื่อสื่อสารเท่านั้น แต่เป็นเช็คลิสต์ที่ช่วยให้องค์กรนำไปวางกลยุทธ์ในระยะยาว เพราะจุดสำคัญคือ “กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูล” ในการจัดทำรายงานตาม GRI Standards จะช่วยให้องค์กรเป็นช่องว่างระหว่างการดำเนินธุรกิจกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่คุณค่า เมื่อมีการดำเนินการเพื่อปิดช่องว่างเหล่านั้น จะทำให้องค์กรเกิด “การพัฒนา” ซึ่งนำไปสู่ “การสร้างมูลค่าเพิ่ม” ให้กับองค์กร ในขณะที่เดียวกัน ก็ช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

4.3.5 นโยบายภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนองค์กร

ปัจจุบันประเทศไทยได้มีการจัดทำแผนพัฒนาประเทศในหลายระดับ ซึ่งการยาสูบแห่งประเทศไทยในฐานะรัฐวิสาหกิจได้ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐในการนำกรอบการดำเนินงานของแผนต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้จัดทำขึ้นมาเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้สอดคล้องกัน โดยแผนงานและกระบวนการทั้งหมดยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่กับความรู้และคุณธรรม” เป็นแนวทางในการดำเนินการ

(1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีกรอบการดำเนินงานระหว่างปี 2561 – 2580 และได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580 คือ

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

โดยเป้าหมายการพัฒนาประเทศภาพรวม “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

(2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติมีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

(3) แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ ได้บัญญัติให้มีการปฏิรูปประเทศซึ่งต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่

1. ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ
2. สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ
3. ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

(4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 มีจุดมุ่งหมายสูงสุดเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ มุ่งหวังให้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ทำหน้าที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี และเพื่อผลักดันให้ประเทศสามารถก้าวข้ามความท้าทายต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนสู่ความเจริญเติบโตที่ทุกภาคส่วนได้รับประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายของการพัฒนาบนพื้นฐานของหลักการและแนวคิดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิด Resilience เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ และโมเดลเศรษฐกิจ BCG

(5) แผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจโดยเชื่อมโยงหมวดหมู่ต่างๆ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กับบทบาทหลักและบทบาทสนับสนุนของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มต่าง ๆ การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลังดำเนินกิจการที่รัฐต้องควบคุม โดยองค์กรได้ถูกกำหนดให้มีบทบาทหลักในรัฐวิสาหกิจกลุ่มอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมที่ตอบสนองต่อหมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง โดยดำเนินการภายใต้กรอบภารกิจของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม คือ “การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศและบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย”

(6) แผนพัฒนาวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ปี 2566 – 2570

มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจโดยเชื่อมโยงหมวดหมู่ต่างๆ ภายใต้ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กับบทบาทหลักและบทบาทสนับสนุนของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มต่าง ๆ การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลังดำเนินกิจการที่รัฐต้องควบคุมโดยองค์กรได้ถูกกำหนดให้มีบทบาทหลักในรัฐวิสาหกิจกลุ่มอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมที่ตอบสนองต่อหมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง โดยดำเนินการภายใต้กรอบภารกิจของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม คือ

**“การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ
และบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย”**

(7) ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาจากการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

การประเมินผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2565 โดยคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจและสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้มีข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2565 ดังนี้

- ยสท. มีส่วนแบ่งการตลาดต่ำกว่าเป้าหมายและมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ยสท. ควรมีการพิจารณากำหนดกลยุทธ์การตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบริบทของอุตสาหกรรมยาสูบและพฤติกรรมของผู้บริโภค ตลอดจนการผลักดันการดำเนินงานเกี่ยวกับการปราบปรามบุหรี่ผิดกฎหมายและบุหรี่หนีภาษี
- ยสท. มีรายได้หลักจากการจำหน่ายบุหรี่ยี่ห้อลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ยสท. ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจยาสูบและสร้างรายได้เพิ่มจากการหารายได้ Non-Cigarette เช่น รายได้จากอสังหาริมทรัพย์ เพื่อให้สามารถชดเชยรายได้หลักจากการจำหน่ายบุหรี่ยี่ห้อที่มีแนวโน้มลดลง

4.3.6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีรากฐานอยู่บนการพัฒนาที่ยั่งยืนและความสำเร็จขององค์กรมีความสมดุล การยาสูบแห่งประเทศไทยนำหลักการเศรษฐกิจแบบ BCG (BCG Economy Model) ซึ่งเป็นวาระแห่งชาติมากำกับการดำเนินงานและการจัดทำแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและความสมดุลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งของการยาสูบเองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร



- **Bio Economy: เศรษฐกิจชีวภาพ** การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรอยู่แล้วจึงมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับแนวทางการพัฒนา Bio Economy โดยองค์กรมุ่งเน้นการตอบสนองนโยบายด้านการพัฒนาการเกษตรของภาครัฐ สร้างอาชีพที่มั่นคงให้กับเกษตรกรผ่านการส่งเสริมและพัฒนาการทำการเกษตรที่ยั่งยืน สร้างรายได้ที่มั่นคงผ่านการร่วมมือทางสังคมและรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมท้องถิ่น
- **Circular Economy: เศรษฐกิจหมุนเวียน** บริหารการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนตลอดห่วงโซ่คุณค่า ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และการบริหารองค์กร ลดการใช้ทรัพยากรและลดการสูญเสียทรัพยากรตลอดการดำเนินงานเพื่อสร้างความคุ้มค่าและบรรลุความสำเร็จทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน
- **Green Economy: เศรษฐกิจสีเขียว** กำกับความสำเร็จขององค์กรอย่างสมดุลด้วย Triple Bottom Line 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนด้วยความสำเร็จทางธุรกิจที่เหมาะสม ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติอย่างยั่งยืน

โดยจะเห็นได้ว่า การยาสูบแห่งประเทศไทยในฐานะหน่วยงานของรัฐให้การดูแลและส่งเสริมชาวไร่ยาสูบภายใต้กรอบการพัฒนา Bio Economy นำผลผลิตที่ได้จากชาวไร่เข้าสู่ห่วงโซ่คุณค่าภายใต้กรอบ Circular Economy และบริหารจัดการดำเนินงานให้เกิด Green Economy ที่บรรลุความสำเร็จอย่างสมดุลตามหลักการ Triple Bottom Line ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตลอดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งได้แบ่ง 6 กลุ่มคือ บุคลากร ลูกค้า คู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล และชุมชน ซึ่งจะถูกถ่ายทอดไปสู่การวางแผนการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดห่วงโซ่คุณค่า

4.3.7 ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของ ยสท.

ในการวิเคราะห์กำหนดความยั่งยืนองค์กร ยสท.ได้ใช้กรอบการวิเคราะห์ Triple Bottom Line ซึ่งแบ่งความยั่งยืนออกเป็น 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่าในการพัฒนาและการเติบโตขององค์กรจะเป็นไปอย่างยั่งยืนและมีความสมดุลระหว่างความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจขององค์กร สังคม ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด โดยมุมมองทั้งสามด้านนั้น ยสท. คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และถ่ายทอดไปสู่การวางแผนการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดห่วงโซ่อุปทาน

ความมุ่งหมายหลักของการยาสูบแห่งประเทศไทยในการบรรลุความยั่งยืน ทั้ง 3 ด้าน คือ



ด้านเศรษฐกิจ	องค์กรมีรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืนด้วยธุรกิจที่มีประสิทธิภาพภายใต้การบริหารจัดการที่มี ธรรมมาภิบาลและความโปร่งใส
ด้านสังคม	สร้างความเป็นอยู่ที่ดีทั้งกายและใจของบุคลากร ชุมชน สังคมตลอดห่วงโซ่อุปทานและการบริหารขององค์กร
ด้านสิ่งแวดล้อม	ลดมลพิษจากกระบวนการ สนับสนุนการทำการเกษตรที่ยั่งยืน และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ

4.4 การระบุ/ทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) มีแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจน โดยยึดกรอบแนวคิด Triple Bottom Line ซึ่งแบ่งการพัฒนาความยั่งยืนออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ **ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม** เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาและการเติบโตของ ยสท. จะเป็นไปอย่างยั่งยืน และมีความสมดุลระหว่าง

- 1) ความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจขององค์กร
- 2) สังคม ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต และ
- 3) ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด

ด้วยมุมมองทั้ง 3 ด้าน ยสท. ได้คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และนำมาถ่ายทอดสู่การวางแผนการดำเนินงาน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน

4.4.1 การกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

แผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2566-2570 ได้กำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของ ยสท. ไว้แล้วทั้งสิ้น 9 ประเด็น แบ่งเป็นประเด็นด้านเศรษฐกิจ 4 ประเด็น ด้านสังคม 3 ประเด็น และด้านสิ่งแวดล้อม 2 ประเด็น ดังนี้

1) ด้านเศรษฐกิจ	2) ด้านสังคม	3) ด้านสิ่งแวดล้อม
ยสท. มีรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืน ด้วยธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้การบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล และความโปร่งใส ประกอบด้วย 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่	ยสท. สร้างความเป็นอยู่ที่ดีทั้งกายและใจของบุคลากร ชุมชน สังคม ตลอดห่วงโซ่อุปทาน และการบริหารขององค์กร ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่	ยสท. ลดมลพิษจากกระบวนการสนับสนุนการทำการเกษตรที่ยั่งยืน และลดผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม และระบบนิเวศ ประกอบด้วย 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่
1.1 การแข่งขันในธุรกิจในประเทศ	2.1 ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	3.1 การใช้ทรัพยากร
1.2 การเงิน	2.2 ความสัมพันธ์ในองค์กร	3.2 การจัดการของเสียและมลพิษ
1.3 การบริหารสินทรัพย์	2.3 ความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม	
1.4 บุคลากร		

1) ด้านเศรษฐกิจ

ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ วัดความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในแง่หนึ่งคือตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่วัดด้วยตัวเลขทางการเงินแบบดั้งเดิม แต่หากมองในเชิงความยั่งยืน หมายถึงองค์กรต้องประสบความสำเร็จมากกว่าการได้ผลกำไรในระยะสั้น แต่ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยความสำเร็จที่สะท้อนว่าองค์กรจะยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคตอย่างยั่งยืน ภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทที่องค์กรดำเนินธุรกิจ โดยความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจของ ยสท. ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น ดังนี้

1.1) การแข่งขันในธุรกิจยาสูบในประเทศ ยสท. ผู้ขาดการผลิตบุหรี่ในประเทศและมีเป้าหมายในการเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศ แม้จะมียุทธศาสตร์ขยายสู่ตลาดยาสูบต่างประเทศ รวมถึงการขยายสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องก็ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการจำหน่ายบุหรี่ในประเทศเป็นธุรกิจหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เป็นฐานรายได้และเงินทุนในการต่อยอดหารายได้อื่นต่อไป ความสามารถในการแข่งขันในประเทศจึงเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรต่อการดำเนินธุรกิจปัจจุบันและการขยายสู่ธุรกิจอื่นในอนาคตต่อไป

1.2) การเงิน จนถึงปัจจุบันรายได้หลักของ ยสท. ยังคงเป็นรายได้จากการจำหน่ายบุหรี่ในประเทศมากกว่าร้อยละ 99 ของรายได้รวมทั้งหมด ในสภาวะที่การแข่งขันในประเทศถูกกดดันอย่างหนักจากการรณรงค์ต่อต้านกฎหมายต่าง ๆ และการแข่งขันอย่างดุเดือดกับคู่แข่งต่างชาติ ยสท. ประสบกับปัญหาในการรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจบุหรี่ในประเทศและความมั่นคงของรายได้อย่างรุนแรง หากไม่สามารถเพิ่มความหลากหลายของรายได้ทั้งที่มาและจำนวนให้มากพอ ยสท. จะมีปัญหาด้านความมั่นคงและยั่งยืนของรายได้องค์กรอย่างแน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินขององค์กรที่ปัจจุบันต้องรับภาระการนำส่งภาษีต่าง ๆ ให้รัฐจำนวนมาก ซึ่งเป็นภาระภาษีที่มีได้คิดจากผลประกอบการหรือกำไรสุทธิอย่างธุรกิจทั่วไป ทำให้องค์กรต้องมีผลกำไรหมุนเวียนเข้ามาเป็นสภาพคล่ององค์กรในระดับสูงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและตอบสนองความรับผิดชอบต่อรัฐได้

1.3) การบริหารสินทรัพย์ สินทรัพย์ที่มากเกินไปและไม่สามารถนำมาสร้างมูลค่าให้องค์กรได้ถือเป็นภาระที่ส่งผลกระทบต่อการเงินของ ยสท. ในเชิงการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ยสท. เป็นองค์กรเก่าแก่ที่มีสินทรัพย์มูลค่าสูงจำนวนมาก และสถานะขององค์กรซึ่งไม่เป็นนิติบุคคลในอดีตส่งผลให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าจากสินทรัพย์ได้อย่างเต็มที่ ในภาวะการแข่งขันที่รายได้จากธุรกิจหลักขององค์กรลดลง และมีภาระค่าใช้จ่ายและภาษีสูงขึ้น องค์กรต้องบริหารสินทรัพย์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผลประกอบการขององค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ

1.4) บุคลากร อัตรากำลังที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร บุคลากรที่ไม่เพียงพอจะสร้างภาระงานที่มากเกินไปและลดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ส่วนบุคลากรที่มากเกินไปจะทำให้องค์กรใช้งานบุคลากรที่มากกว่าภาระงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและเป็นภาระค่าใช้จ่ายที่มากเกินไป การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องบรรลุความสมดุลระหว่างอัตรากำลังตามภาระงานและปริมาณบุคลากรในปัจจุบัน ตลอดจนการคาดการณ์ความต้องการในอนาคตตามการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและยุทธศาสตร์ขององค์กร

2) ด้านสังคม

ความยั่งยืนด้านสังคมของ ยสท. ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น ดังนี้

2.1) ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ยสท. ดำเนินธุรกิจโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการผลิตและจัดจำหน่ายครบทั้งห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ทำให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก ตั้งแต่ชาวไร่ที่ปลูกยาสูบไปจนถึงผู้ส่งมอบวัตถุดิบ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้จะเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เป็นไปได้ด้วยดี และสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้วยการวางเครือข่ายขององค์กรในธุรกิจยาสูบในประเทศให้แข็งแกร่งยากต่อการแทรกซึมเข้ามาโดยคู่แข่งต่างชาติ

2.2) ความสัมพันธ์ในองค์กร แม้องค์กรจะสามารถบริหารอัตรากำลังและภาระงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากเพียงใด หากบุคลากรมีทัศนคติในเชิงลบต่อองค์กรและการบริหารจัดการองค์กร การดำเนินงานย่อมไม่อาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแน่นอน ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นความสมดุลระหว่างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจที่แสวงหาความสำเร็จจากผลกำไรและความยั่งยืนด้านสังคมที่มุ่งเน้นทัศนคติและความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร ซึ่งนอกจากจะสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกที่เอื้อต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานแล้ว ยังเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรเพื่อมิให้บุคลากรออกจากองค์กรไปอันเป็นการสูญเสียทักษะและความชำนาญที่จำเป็น

2.3) ความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม ยสท. ประกอบธุรกิจซึ่งถูกห้ามมิให้ทำการประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กรหรือทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยเด็ดขาด ซึ่งขัดแย้งกับนโยบายภาครัฐที่ต้องการให้รัฐวิสาหกิจสร้างสัมพันธ์กับชุมชนและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและผู้เกี่ยวข้อง ยสท. ยังคงสามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมได้ในบางส่วน โดยเฉพาะด้านการให้บริการทางการแพทย์แก่ชุมชนใกล้เคียงและเป็นสวัสดิการแก่ครอบครัวพนักงาน ตลอดจนการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส ซึ่งแม้จะไม่สามารถประชาสัมพันธ์ได้ แต่ก็ถือเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและนำรายได้ส่งให้รัฐเป็นงบประมาณเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

3) ด้านสิ่งแวดล้อม

ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมของ ยสท. ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น ดังนี้

3.1) การใช้ทรัพยากร ยสท. ประกอบอุตสาหกรรมผลิตสินค้า จึงต่างกับรัฐวิสาหกิจเชิงบริการอื่นเพราะมีการใช้วัตถุดิบและพลังงานจำนวนมากทั้งปี การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ทันสมัยและลดการสูญเสียวัตถุดิบนอกจากจะเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังส่งผลดีต่อการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในระยะยาวจากการประหยัดค่าใช้จ่ายวัตถุดิบและพลังงานในการผลิต

3.2) การจัดการของเสียและมลพิษ เพื่อให้การบริหารจัดการกระบวนการผลิตของโรงงานผลิตยาสูบส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมรอบด้านน้อยที่สุดและเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยมาตรฐานอุตสาหกรรมและสิ่งแวดล้อม องค์กรต้องคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมในระยะยาวด้วยการลดมลภาวะที่เกิดจากกระบวนการผลิต ทั้งการจัดการมลภาวะที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดเมื่อปล่อยสู่ภายนอกโรงงานผลิต ตลอดจนพัฒนาและวางมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดการเกิดมลภาวะตั้งแต่ต้นเหตุ



4.4.2 ความเชื่อมโยงกับห่วงโซ่อุปทานองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยสท. มุ่งมั่นให้เกิดการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนในทุกกิจกรรมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน จึงได้พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม กับห่วงโซ่อุปทานองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

ความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนกับห่วงโซ่อุปทานองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ห่วงโซ่อุปทาน	แนวทางการดำเนินงาน	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ต้นน้ำ	พัฒนาและเพิ่มศักยภาพทางการเกษตรภายใต้การดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> • ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน • ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร • ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ 	<ul style="list-style-type: none"> • คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน
กลางน้ำ	เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน ลดการสร้างมลพิษ และขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> • ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ • ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน • ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร • ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ 	<ul style="list-style-type: none"> • คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน
ปลายน้ำ	สร้างเครือข่ายการจัดการสินค้าที่รวดเร็วและมีคุณภาพ และเป็นอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืนให้กับผู้ประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> • ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ • ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ลูกค้า • คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน
การบริหารองค์กร	บริหารและปฏิรูปองค์กรให้ทันสมัยและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจในยุคใหม่	<ul style="list-style-type: none"> • ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากร • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน

ที่มา : แผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2561-2570

4.4.3 การระบุประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน









การกำหนดประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้พิจารณาจากบริบทองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ความเสี่ยง ความท้าทาย ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals) และตัวชี้วัดตามมาตรฐานของ Global Reporting Initiative (GRI Standards) ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติสากล นำมาจัดการความเชื่อมโยงเพื่อจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความยั่งยืนให้เหมาะสมและครอบคลุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ดังนี้

ลำดับ	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ	ประเด็นความยั่งยืนตามแนวทางของ GRI	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง/ขอบเขตของผลกระทบ
ด้านเศรษฐกิจ				
1	การแข่งขันในธุรกิจในประเทศ <ul style="list-style-type: none"> • ส่วนแบ่งตลาดบุนหรีในระเทL • ปริมาณการจำหน่ายบุนหรีในประเทศ • กำไรสุทธิ 		<ul style="list-style-type: none"> • มูลค่าเชิงเศรษฐกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากร • ลูกค้า • คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล
2	การเงิน <ul style="list-style-type: none"> • รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ • รายได้จากธุรกิจอื่น 		<ul style="list-style-type: none"> • มูลค่าเชิงเศรษฐกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากร • ลูกค้า • คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล
3	การบริหารสินทรัพย์ <ul style="list-style-type: none"> • ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ 		<ul style="list-style-type: none"> • มูลค่าเชิงเศรษฐกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล
4	บุคลากร <ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาบุคลากร 		<ul style="list-style-type: none"> • การฝึกอบรมและการให้ความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากร

ลำดับ	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ	ประเด็นความยั่งยืนตามแนวทางของ GRI	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง/ขอบเขตของผลกระทบ
ด้านสังคม				
5	ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน <ul style="list-style-type: none"> คะแนนความพึงพอใจของชาวไร่ คะแนนความพึงพอใจของเอเยนต์และเครือข่าย 	     	-	<ul style="list-style-type: none"> ลูกค้า คู่ค้า
6	ความสัมพันธ์ในองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ความผูกพันของบุคลากร ร้อยละของพนักงานที่มีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร 	     	<ul style="list-style-type: none"> การไม่เลือกปฏิบัติ แรงงานสัมพันธ์ การต่อต้านการทุจริต 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากร
7	ความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม <ul style="list-style-type: none"> ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน 	  	<ul style="list-style-type: none"> การต่อต้านการทุจริต 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล ชุมชน
ด้านสิ่งแวดล้อม				
8	การใช้ทรัพยากร <ul style="list-style-type: none"> การสูญเสียเทียบกับต้นทุนการผลิตบุหรี่ทุกตรา อัตราเนื้อไບยาที่ได้จากกระบวนการแยกก้านและอบ, ทำความสะอาด 	   	<ul style="list-style-type: none"> วัสดุ พลังงาน ก๊าซเรือนกระจก 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล ชุมชน
9	การจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศน์เศรษฐกิจ <ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของกิจกรรมการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศน์เศรษฐกิจของ ยสท. 	   	<ul style="list-style-type: none"> ขยะ พลังงาน ก๊าซเรือนกระจก 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล ชุมชน

4.4.4 การทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

เมื่อได้พิจารณาทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนทั้ง 9 ประเด็น โดยเทียบเคียงกับแนวปฏิบัติสากล สามารถกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของ ยสท. เพิ่มเติมอีก 5 ประเด็น รวมเป็น 14 ประเด็น ดังนี้

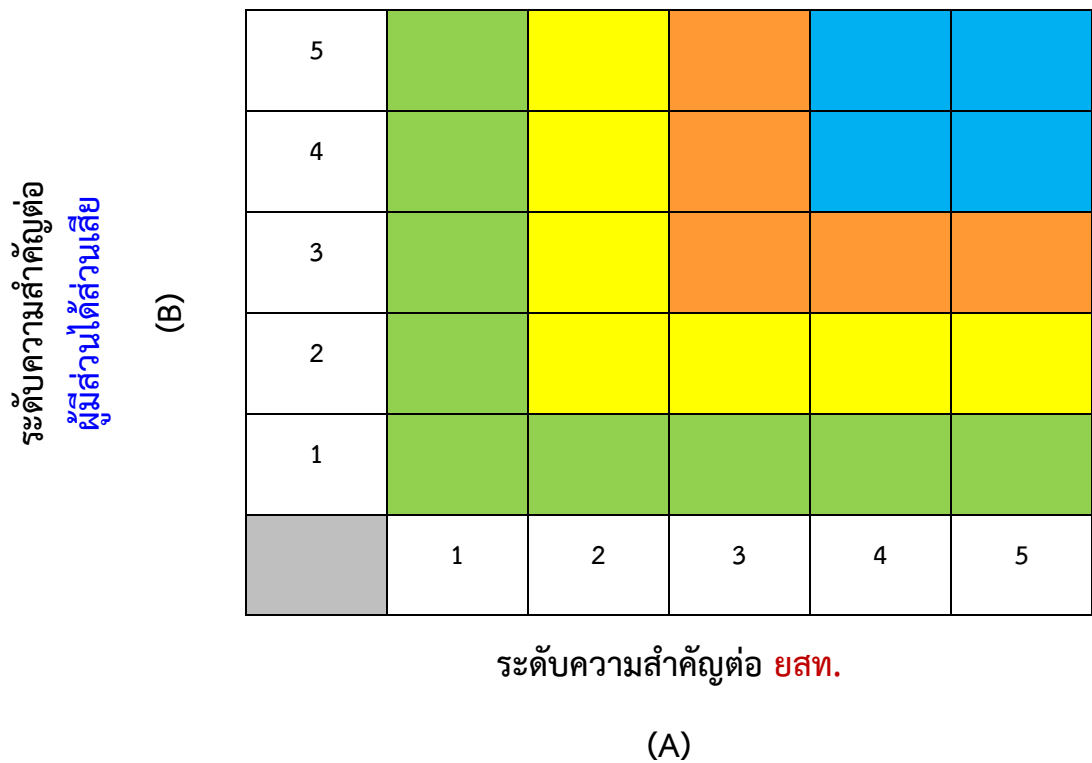
ลำดับ	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (เพิ่มเติม)	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ	ประเด็นความยั่งยืนตามแนวทางของ GRI	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง/ขอบเขตของผลกระทบ
ด้านเศรษฐกิจ				
10	การบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการการดำเนินงานอย่างต่อเนือง		-	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากร • หน่วยงานกำกับดูแล
11	การรักษาความปลอดภัยและคุ้มครองข้อมูลของลูกค้า		<ul style="list-style-type: none"> • ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • ลูกค้า
12	การพัฒนาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม การวิจัย และนวัตกรรม		-	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากร • ลูกค้า • คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล
ด้านสังคม				
13	คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน	  	<ul style="list-style-type: none"> • การจ้างงาน • อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากร
ด้านสิ่งแวดล้อม				
14	การใช้พลังงาน <ul style="list-style-type: none"> • การเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ พลังงานทดแทน • ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน 	 	<ul style="list-style-type: none"> • -พลังงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล

4.4.5 การจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืน

จากการคัดเลือกและระบุประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน รวมทั้งสิ้น 14 ประเด็น ลำดับต่อไปคือการนำประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้นมาจัดลำดับความสำคัญ ทั้งในมุมมองของ ยสท. และมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการแทนค่าด้วยคะแนนระดับ 1 ถึง 5 ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนสามารถเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนลำดับความสำคัญได้เมื่อบริบทขององค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไปนั้น

มุมมอง	แนวทางการพิจารณา	ลำดับความสำคัญ
ความสำคัญต่อ ยสท.	<p>✓ Value Creation คือ ประเด็นนั้นสร้างคุณค่าให้กับ ยสท. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หรือเป็นประเด็นที่มีความเสี่ยงสูง สร้างผลกระทบสูงสุด และอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานของ ยสท.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ประเด็นที่สร้างคุณค่า เช่น สร้างผลประกอบการที่ดีทำให้มีผลกำไรที่ดี สร้างการเติบโตทางธุรกิจ เป็นต้น ■ ประเด็นที่มีความเสี่ยงสูง เช่น ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายสูง เกิดความสูญเสียทางธุรกิจอย่างมาก เป็นต้น <p>✓ Enabler คือ ประเด็นนั้นส่งเสริมการสร้างคุณค่าให้กับ ยสท. เช่น ส่งเสริมในด้านการบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลที่ดี เป็นต้น</p> <p>✓ Fundamental คือ ประเด็นนั้นเป็นเรื่องพื้นฐานที่ต้องบริหารจัดการให้เป็นไปตามที่กฎหมาย มาตรฐาน หรือแนวปฏิบัติทั่วไปกำหนด สำหรับการทำธุรกิจของ ยสท.</p>	<p>สำคัญน้อยที่สุด = 1 คะแนน</p> <p>สำคัญน้อย = 2 คะแนน</p> <p>สำคัญปานกลาง = 3 คะแนน</p> <p>สำคัญมาก = 4 คะแนน</p> <p>สำคัญมากที่สุด = 5 คะแนน</p>
ความสำคัญต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	พิจารณาจากผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของ ยสท. ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<p>สำคัญน้อยที่สุด = 1 คะแนน</p> <p>สำคัญน้อย = 2 คะแนน</p> <p>สำคัญปานกลาง = 3 คะแนน</p> <p>สำคัญมาก = 4 คะแนน</p> <p>สำคัญมากที่สุด = 5 คะแนน</p>

นำผลการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็นมาวิเคราะห์ด้วยตารางเมทริกซ์ ก่อนนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปพิจารณาแนวทางบริหารจัดการแต่ละประเด็นอย่างเหมาะสมต่อไป



- มีความสำคัญด้านความยั่งยืน**มากที่สุด** ต่อทั้ง ยสท. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีความสำคัญด้านความยั่งยืน**ค่อนข้างมาก** ต่อทั้ง ยสท. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีความสำคัญด้านความยั่งยืน**ปานกลาง** ต่อทั้ง ยสท. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีความสำคัญด้านความยั่งยืน**น้อย** ต่อทั้ง ยสท. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นำประเด็นด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็นให้ผู้บริหารระดับรองผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า หัวหน้าสำนัก และผู้จัดการสำนักงานยาสูบส่วนภูมิภาค หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง จัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนของ ยสท. ทั้งในมุมมองของ ยสท. และมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกรอกข้อมูลลงใน “แบบฟอร์มการให้คะแนนความสำคัญต่อประเด็นด้านความยั่งยืนของ ยสท.” ที่กำหนด เพื่อรวบรวมประจวบผลตามหลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ และนำเสนอผู้บริหารการยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อพิจารณา ก่อนส่งให้ฝ่ายยุทธศาสตร์กรใช้เป็นปัจจัยยั่งยืนนำเข้า (Input) สำหรับการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของการยาสูบแห่งประเทศไทย ต่อไป

แบบฟอร์มการให้คะแนนความสำคัญต่อประเด็นด้านความยั่งยืนของ ยสท.

คำชี้แจง: โปรดให้คะแนนความสำคัญต่อประเด็นด้านความยั่งยืนของ ยสท. ทั้ง 14 ประเด็น

ประเด็นด้านความยั่งยืน	คะแนนความสำคัญ		ผลการวิเคราะห์ คะแนน (A) x (B)
	ต่อ ยสท. (A)	ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (B)	
(ตัวอย่าง) 1. การแข่งขันในธุรกิจในประเทศ	5	5	5 x 5
ด้านเศรษฐกิจ			
1. การแข่งขันในธุรกิจในประเทศ			
2. การเงิน			
3. การบริหารสินทรัพย์			
4. บุคลากร (ด้านการพัฒนาบุคลากร)			
5. การบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง			
6. การรักษาความปลอดภัยและคุ้มครองข้อมูล ของลูกค้า			
7. การพัฒนาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม การวิจัย และนวัตกรรม			
ด้านสังคม			
8. ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน			
9. ความสัมพันธ์ในองค์กร			
10. ความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม			
11. คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี ของพนักงาน			
ด้านสิ่งแวดล้อม			
12. การใช้ทรัพยากร			
13. การจัดการของเสียและมลพิษ			
14. การใช้พลังงาน			

ความเห็นเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง.....

บทที่ 5

การถ่ายทอดปัจจัยความยั่งยืนสู่การปฏิบัติ

หลังจากที่การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์สมรรถนะหลักองค์กร ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแล้ว สามารถนำปัจจัยความยั่งยืนมาเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นเพื่อรองรับสภาพการณ์ให้สะท้อนถึงประเด็นความยั่งยืนในการดำเนินงานขององค์กรได้ ดังนี้

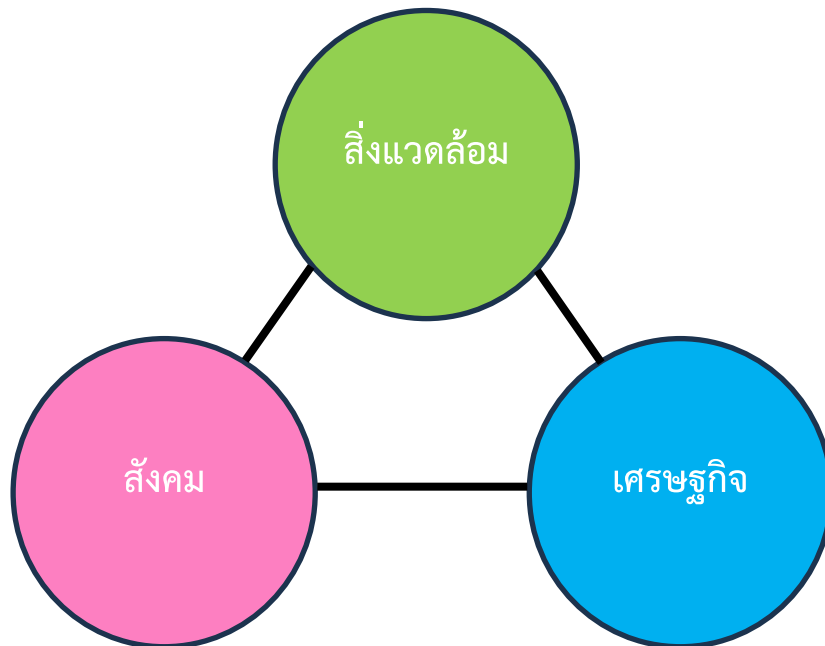
การถ่ายทอดปัจจัยความยั่งยืนสู่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ปัจจัยความยั่งยืน	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์			
	ช่วงชิงตลาด	เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน	พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	บริหารสู่ความยั่งยืน
ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ				
ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ	✓	✓	✓	✓
ความยั่งยืนด้านการเงิน			✓	
ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์		✓	✓	✓
ความยั่งยืนด้านบุคลากร	✓	✓	✓	✓
ความยั่งยืนด้านสังคม				
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	✓	✓	✓	✓
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร				✓
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม		✓		✓
ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม				
ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร		✓		✓
ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ		✓		✓

เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความยั่งยืนสู่การดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้เชื่อมโยงความยั่งยืนกับการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทาน ดังนี้

ความเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทานองค์กรและปัจจัยความยั่งยืน

ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	ต้นน้ำ	กลางน้ำ	ปลายน้ำ	บริหารองค์กร
ด้านเศรษฐกิจ				
ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ	✓	✓	✓	
ความยั่งยืนด้านการเงิน	✓	✓	✓	✓
ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์	✓	✓		✓
ความยั่งยืนด้านบุคลากร	✓	✓	✓	✓
ด้านสังคม				
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	✓	✓	✓	
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร				✓
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม		✓		✓
ด้านสิ่งแวดล้อม				
ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร	✓	✓		✓
ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ	✓	✓		



โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทานองค์กร แนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับ ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้มีการถ่ายทอดปัจจัยความยั่งยืนสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การติดตามการดำเนินงาน เพื่อความยั่งยืนขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความยั่งยืนและการ ดำเนินแผนยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และเพื่อให้สามารถถ่ายทอดการดำเนินงานตาม ปัจจัยความยั่งยืนองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อรองรับปัจจัยความยั่งยืนองค์กรแต่ละด้าน ดังนี้

ปัจจัยความยั่งยืน	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปีงบประมาณ 2570
ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ		
ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจ ในประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนแบ่งตลาดบุหรี่ในประเทศ • ปริมาณจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ • กำไรสุทธิ 	ร้อยละ 54.20 14,300 ล้านมวน 758.37 ล้านบาท
ความยั่งยืนด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> • รายได้จากธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ • รายได้จากธุรกิจอื่น 	307.00 ล้านบาท 221.00 ล้านบาท
ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์	<ul style="list-style-type: none"> • ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ 	-291.30 ล้านบาท
ความยั่งยืนด้านบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาบุคลากร 	ร้อยละ 100
ความยั่งยืนด้านสังคม		
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	<ul style="list-style-type: none"> • คะแนนความพึงพอใจของชาวไร่ • คะแนนความพึงพอใจของเอเยนต์และเครือข่าย 	ร้อยละ 85.00 ไม่ต่ำกว่าปีงบประมาณ 2566 - 2569
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • ระดับคะแนนความผูกพันบุคลากร • ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อ ธรรมชาติภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร 	ร้อยละ 88.00 ร้อยละ 100
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม	<ul style="list-style-type: none"> • ผลประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน 	ร้อยละ 95.00
ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม		
ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> • การสูญเสียเทียบต้นทุนผลิตภัณฑ์ทุกตรา • อัตราเนื้อใบยาที่ได้จากกระบวนการแยกก้านและ อบ, ทำความสะอาด 	ร้อยละ 0.90 ใบยาเวอร์จิเนีย ร้อยละ 63.50 ใบยาเบอร์เลย์ ร้อยละ 61.00 ใบยาเตอร์กิช ร้อยละ 93.40
ความยั่งยืนในการจัดการ ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> • ความสำเร็จของกิจกรรมการสร้างประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจของ ยสท. 	ร้อยละ 100

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ปีงบประมาณ 2568

ปัจจัยความยั่งยืน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วยงานรับผิดชอบ
ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ			
ความยั่งยืนด้านการแข่งขัน ในธุรกิจในประเทศ	- ส่วนแบ่งตลาดบุหรี่ในประเทศ	ร้อยละ 53.40	- ฝ่ายขาย
	- ปริมาณจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ	12,100 ล้านมวน	- ฝ่ายขาย
	- กำไรสุทธิ	506.37 ล้านบาท	- ฝ่ายบัญชีและการเงิน (รวมผลดำเนินงานองค์กร)
ความยั่งยืนด้านการเงิน	- รายได้จากธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ	356 ล้านบาท	- ฝ่ายโยธา - ฝ่ายขาย/ฝ่ายตลาด
	- รายได้จากธุรกิจอื่น	169.00 ล้านบาท	
	- รายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์		- ฝ่ายการพิมพ์
	- รายได้จากอสังหาริมทรัพย์		- สำนักพัฒนาธุรกิจ
	- รายได้จากผ่าตัดเข้า/สะโพก/ไตเทียม/ผู้สูงอายุฯ		- ฝ่ายกานรแพทย์
ความยั่งยืนด้านการบริหาร สินทรัพย์	- ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	- 462.46 ล้านบาท	ฝ่ายบัญชีและการเงิน (รวมผลดำเนินงานองค์กร))
ความยั่งยืนด้านบุคลากร	- การพัฒนาบุคลากร	ร้อยละ 100	- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ความยั่งยืนด้านสังคม			
ความยั่งยืนด้านความ สัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	- คะแนนความพึงพอใจของชาวไร่	ร้อยละ 85.00	- ฝ่ายโยธา
	- คะแนนความพึงพอใจ Agent และ เครือข่าย (ร้อยละ)	ผลปี 2567 + 1.00	- ฝ่ายขาย
ความยั่งยืนด้าน ความสัมพันธ์ในองค์กร	- ระดับคะแนนความผูกพันบุคลากร	ร้อยละ 84.50	- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
	- ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่น ต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและ ผู้บริหาร	ร้อยละ 100	- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสาร องค์กร
ความยั่งยืนด้านความ สัมพันธ์กับชุมชนและสังคม	- ผลประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงาน	ร้อยละ 95.00	- คณะทำงานศูนย์ ศปท. - ฝ่ายอำนวยการฯ
ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม			
ความยั่งยืนในการใช้ ทรัพยากร	- การสูญเสียเทียบต้นทุนผลิตภัณฑ์ ทุกตรา	ร้อยละ 0.95	- ฝ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป
	- อัตราเนื้อใบยาที่ได้จากกระบวนการ แยกก้านและอบ, ทำความ สะอาด (ร้อยละ)	เวอรี่เนีย = 63.50 เบอร์เลย์ = 61.00 ตอร์เก็จ = 93.40	- ฝ่ายโยธา
	- ความสำเร็จของกิจกรรมการสร้าง ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ของ ยสท.(Eco-efficiency)	ร้อยละ 100	- สำนักคุณภาพ ความ ปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม



การยาสูบแห่งประเทศไทย
Tobacco Authority of Thailand

184 ถนนพระราม 4 แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
โทรศัพท์ 0-2229-1000 เว็บไซต์ www.thaitobacco.or.th