



การยาสูบแห่งประเทศไทย
Tobacco Authority of Thailand

TOBACCO AUTHORITY OF THAILAND

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ปี 2566-2570

(ฉบับปรับปรุง)



คำนำ

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร บุคลากร ขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ และได้ทบทวนและปรับปรุงแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ ปี 2567 ให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของการยาสูบ ปีงบประมาณ 2566-2570

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2566-2570 ฉบับปรับปรุง ปีงบประมาณ 2568 และแผนปฏิบัติการ ปี 2568 จะเป็นแนวทางในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหาร รวมทั้งเป็นแผนการดำเนินงานของพนักงานที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามทิศทางและนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางการกำกับดูแล กิจการที่ดี

บทสรุปผู้บริหาร

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ได้ทำการทบทวนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร เพื่อจัดทำ แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566-2570 ให้สอดคล้องกับแนวนโยบาย แนวนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของหน่วยงานของรัฐ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พ.ศ. 2562 ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (ITA) ของ ยสท. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ แนวทางปฏิบัติ ตัวชี้วัด และรายละเอียดของกิจกรรมแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. พ.ศ. 2566-2570

การทบทวนสภาพแวดล้อมโดยรวม พบว่า ยสท. มีจุดแข็ง คือ มีช่องทางการจำหน่ายบุหรี่ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับช่องทางการจำหน่าย เป็นรัฐวิสาหกิจที่เป็นนิติบุคคลซึ่งได้รับสิทธิผูกขาดในการผลิตบุหรี่ซิการ์แต่เพียงผู้เดียวในประเทศ การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำทำให้องค์กรและพนักงานมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการจัดการใบยาและการผลิต มีเกษตรกรและผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจยาสูบจำนวนมาก สามารถใช้เป็นฐานต่อรองกับภาครัฐได้และมีเครือข่ายเกษตรกรที่ผลิตวัตถุดิบที่เพียงพอ จุดอ่อน คือ รายได้หลักขององค์กรมาจากการจำหน่ายบุหรี่ซิการ์ในประเทศเพียงอย่างเดียว องค์กรมีแนวโน้มขาดสภาพคล่องทางการเงินสำหรับดำเนินการทางธุรกิจ ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นจากต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรง และค่าเสื่อมราคาจากการก่อสร้างโรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่ และมีโอกาส คือ ทรัพยากรที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ที่สามารถพัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้เสริมให้กับองค์กรได้ผลผลิตใบยาสูบที่เกินความต้องการใช้ในการผลิต สามารถพัฒนาเพื่อเป็นธุรกิจส่งออกวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตบุหรี่ได้ สามารถสร้างนวัตกรรมสิ่งทดแทนบุหรี่ภายใต้ขอบเขตที่สามารถทำได้และไม่ขัดต่อบทกฎหมาย เช่นการผลิตสารนิโคตินสกัดจากธรรมชาติ และการดำเนินการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. และการเป็นองค์กรคุณธรรมตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) และอุปสรรค คือ กระแสสังคมทั้งในและต่างประเทศเชื่อว่าบุหรี่ไฟฟ้าเป็นผลิตภัณฑ์ที่สะอาดกว่าและปลอดภัยกว่าบุหรี่แบบดั้งเดิม และมีการเคลื่อนไหวให้ประเทศไทยรับรองเป็นผลิตภัณฑ์ถูกกฎหมาย ขนาดตลาดบุหรี่ที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องจากการณรงค์และการออกระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อทั้งภาพลักษณ์และราคาจำหน่ายบุหรี่ กฎหมายระหว่างประเทศในการนำเข้ายาสูบมีความเข้มงวด ทำให้การส่งออกไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร

บทที่ 1 บทนำ

- | | |
|--|---|
| 1. ความเป็นมา | 1 |
| 2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทฯ | 1 |
| 3. ขั้นตอนในการจัดทำแผนแม่บทฯ | 2 |
| 4. การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี | 2 |
| 5. คำนิยามในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี | 4 |

บทที่ 2 ข้อมูลองค์กร

- | | |
|---|----|
| 1. หน้าที่และความรับผิดชอบ | 5 |
| 2. วิสัยทัศน์ | 5 |
| 3. พันธกิจ | 5 |
| 4. ค่านิยมองค์กร | 5 |
| 5. วัฒนธรรมองค์กร | 5 |
| 6. โครงสร้างองค์กร | 6 |
| 7. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ ยสท. | 7 |
| 7.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย | 7 |
| 7.2 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล | 10 |
| 8. โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. | 25 |

บทที่ 3 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- | | |
|--|----|
| 1. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร. ปี 2562 | 27 |
| 2. การกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ ยสท. | 30 |
| การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน | 31 |
| บทบาทต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 31 |
| นโยบายการปฏิบัติต่อหน่วยงานกำกับดูแล | 31 |

สารบัญ

	หน้า
2. การกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ ยสท. (ต่อ)	
นโยบายการปฏิบัติต่อพนักงาน	32
นโยบายการปฏิบัติต่อตัวแทนจำหน่าย	32
นโยบายการปฏิบัติต่อชาวไร่/ผู้บ่มอิสระ	33
นโยบายการปฏิบัติต่อผู้ส่งมอบ	34
นโยบายการปฏิบัติต่อผู้บริโภค	35
นโยบายการปฏิบัติต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม	35
การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	36
3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	38
4. กฎหมาย กฎระเบียบเกี่ยวกับการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ยสท.	39
5. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	41
6. ปัจจัยความยั่งยืนของการยาสูบแห่งประเทศไทย	42
บทที่ 4 การทบทวนสภาพแวดล้อมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
1. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	46
2. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	48
3. การทบทวนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ	52
บทที่ 5 ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลที่ดีและองค์ประกอบ	
1. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2566-2570	58
2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี	59
3. เป้าหมายผลการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2566-2570	59
4. กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ	60
โครงสร้างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. ปี 2566-2570	62

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 6 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม	
1. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ 1	63
2. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ 2	64
บทที่ 7 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (โครงการ/กิจกรรม)	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี	67
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.1 ส่งเสริมและผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ ยสท. พร้อมสามารถให้ปฏิบัติต่อได้ทุกส่วนงานขององค์กร	67
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการ กำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	67
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลที่ต่ออย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	67
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.1 สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กร เกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	67
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.2 สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบาย การกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.	67
แผนงานระยะยาว กิจกรรม/โครงการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี CG ปี 2566-2570	68
แผนงานประจำปีงบประมาณ 2568 กิจกรรม/โครงการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	70

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมา

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง ประเภทหารายได้ จัดอยู่ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ประกอบธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์บุหรี่ยสำเร็จรูป โดยได้รับสิทธิผูกขาดในการผลิตบุหรี่ซีกาเรต มีธุรกิจหลักคือ การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยาสูบรูปแบบต่าง ๆ ภายในประเทศและมุ่งขยายสู่ธุรกิจอื่น เช่น การส่งออก การรับจ้างคู่ค้าต่างประเทศในการผลิต เพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กรภายใต้การกำกับดูแลเชิงนโยบายในฐานะรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งได้กำหนดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 ให้รัฐวิสาหกิจใช้เป็นกลไกสำคัญในการกำกับดูแลตามหลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG)

การยาสูบแห่งประเทศไทย ตระหนักถึงแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ตลอดจนการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ จึงได้จัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้น โดยแผนแม่บทดังกล่าวมีความสอดคล้องกับนโยบายและการดำเนินการของภาครัฐตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับกำกับดูแล สอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 ที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร อย่างเป็นระบบ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีการนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) และคณะผู้บริหารให้ดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดี

2.1 เพื่อเป็นแผนและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สำหรับส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.2 เพื่อใช้เป็นแนวทางตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของ ยสท. และเพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน อันจะทำให้เกิดความสูญเสียต่อรัฐ สังคม องค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร

2.3 เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ ให้เกิดขึ้นกับประชาชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

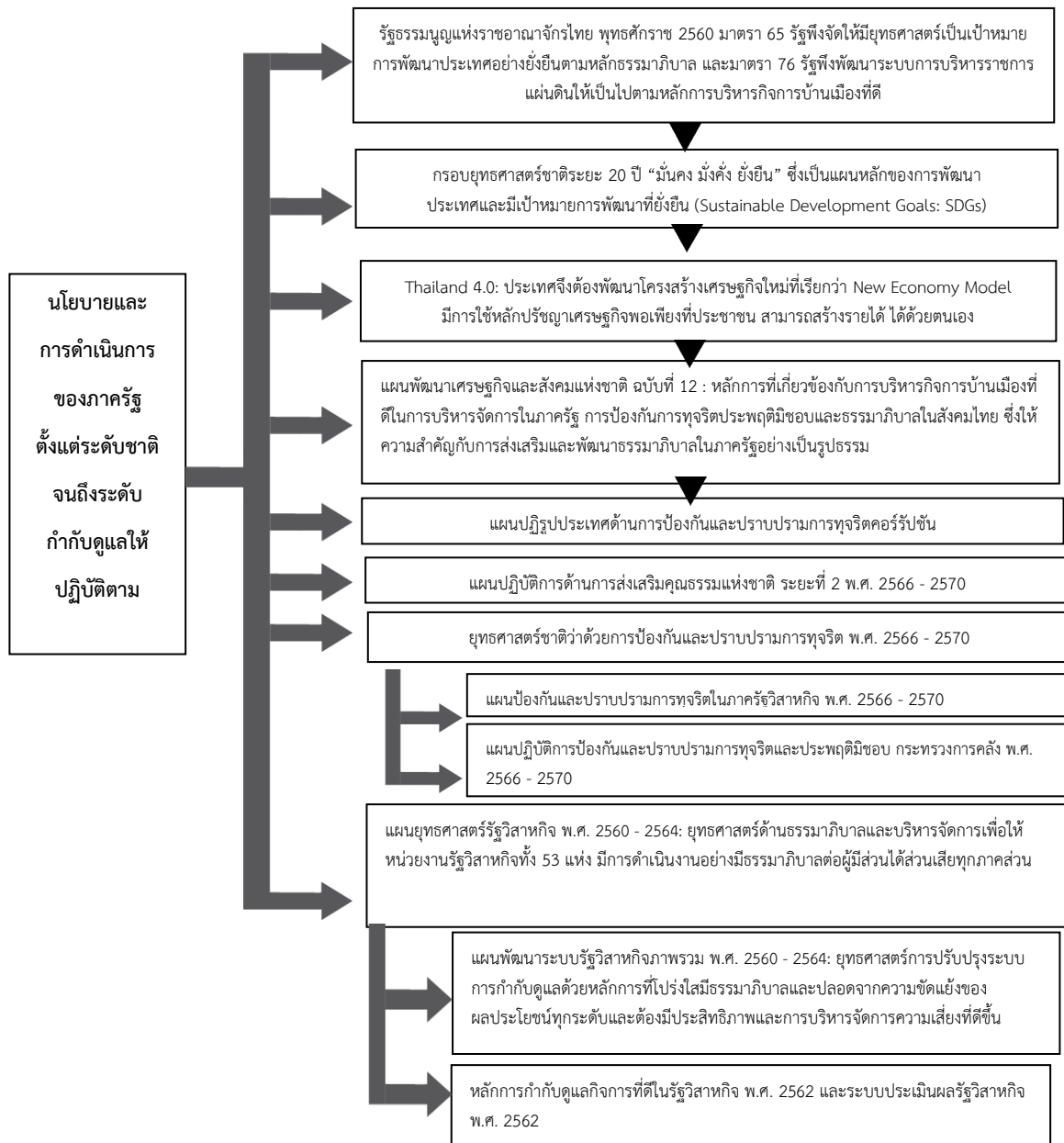
3. ขั้นตอนในการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดี

การจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. มีลักษณะของการจัดทำแบบมีส่วนร่วมของการจัดทำแผน โดยถ่ายโยงมาจาก แผนยุทธศาสตร์ ยสท. 2566-2570

4. การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

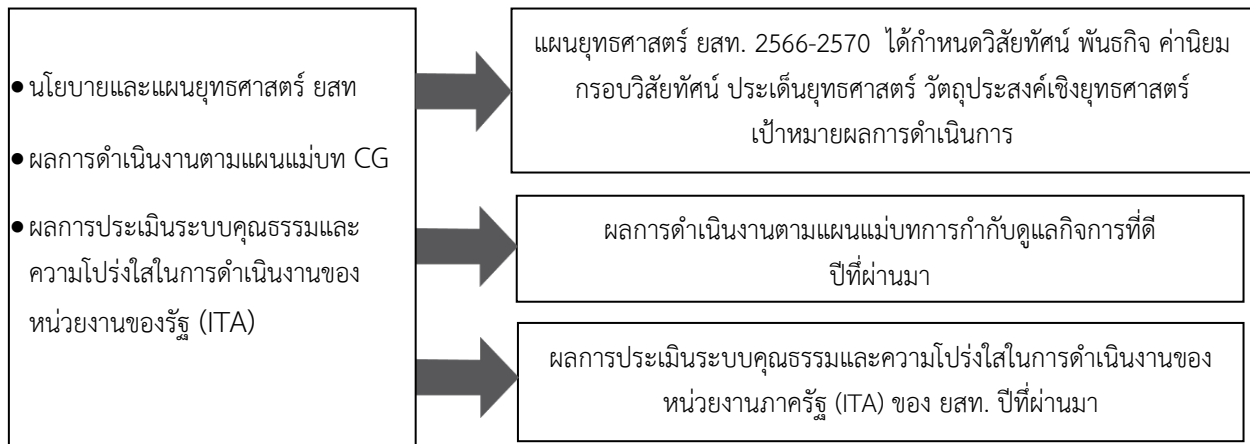
4.1 การรวบรวมข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อม

4.1.1 เก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการดำเนินการของภาครัฐตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับการกำกับดูแล ดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 : ข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4.1.2 รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่เกี่ยวข้องกับ ยสท. ได้แก่ นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566-2570 และผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการประเมินระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานฯ ของ ยสท. ดังนี้



ภาพที่ 1-2 : ข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และมาตรการ/แนวทางปฏิบัติ

- 4.2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกและภายใน สภาพปัญหาตลอดจน กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดหลักของการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 4.2.2 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2.3 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์
- 4.2.4 กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย
- 4.2.5 กำหนดระยะเวลาในการดำเนินแผนงาน กิจกรรม โครงการ
- 4.2.6 กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบและหน่วยปฏิบัติ
- 4.2.7 กำหนดมาตรการ/แนวทางปฏิบัติงานประจำปี

4.3 จัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. 2566-2570

จัดทำแผนแม่บท โดยมีเค้าโครง ประกอบด้วย 7 บท ดังนี้

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 ข้อมูลองค์กร
- บทที่ 3 แนวคิดและนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทที่ 4 การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทที่ 5 ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและองค์ประกอบ
- บทที่ 6 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม
- บทที่ 7 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (โครงการ/กิจกรรม)

4.4 รายละเอียดแผนกิจกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566-2570

- โครงการหรือกิจกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 6 กิจกรรม
- ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรม 6 ตัวชี้วัด
- ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จ 5 ค่าเป้าหมาย

5. คำนิยามในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วิสัยทัศน์ คือ เป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

พันธกิจ คือ รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายสู่ตลาดต่างประเทศด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ พร้อมพัฒนาธุรกิจ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

จุดมุ่งหมายสูงสุดด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี : การนำองค์กรอย่างยั่งยืนโดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม : นโยบายในการยึดมั่นการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้บริการที่มีความปลอดภัย มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล ตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความเป็นธรรมโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี : แผนหลักในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้และให้มีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

การกำกับดูแลกิจการที่ดี : การกำหนดหลักการกติกากฎและกลไกอย่างเป็นระบบและเหมาะสม ซึ่งหมายรวมถึงการจัดโครงสร้างระบบการบริหารงาน ขั้นตอนกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน การบริหารความรับผิดชอบต่อสาธารณะของผู้ที่เกี่ยวข้องสำคัญ ๆ ในการบริหารจัดการและดำเนินงานขององค์กรในยุคใหม่ เพื่อสร้างความมั่นคงในสังคมและการพัฒนาแบบยั่งยืน มีคุณค่าเป็นกลไกที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับได้ของสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ : ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องการพัฒนา ต้องการมุ่งเน้นและดำเนินการในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : วัตถุประสงค์ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าหมายผลการดำเนินการ : เป้าหมายผลการดำเนินการที่ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

โครงการหรือกิจกรรม : โครงการ กิจกรรม หรือวิธีการที่จะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ตัวบ่งชี้การบรรลุเป้าหมายผลการดำเนินการที่วางไว้ในเชิงคุณภาพและปริมาณ

ค่าเป้าหมาย หมายถึง ค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

บทที่ 2

ข้อมูลองค์กร

1. หน้าที่และความรับผิดชอบ

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง ประเภทหารายได้ จัดอยู่ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ประกอบธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์บุหรี่ยสำเร็จรูป โดยได้รับสิทธิผูกขาดในการผลิตบุหรี่ยิกาแรต มีธุรกิจหลักคือ การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยาสูบรูปแบบต่าง ๆ ภายในประเทศและมุ่งขยายสู่ธุรกิจอื่น เช่นการส่งออก การรับจ้างคู่ค้าต่างประเทศในการผลิต เพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กร

2. วิสัยทัศน์ (Vision)

“ รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น ”

3. พันธกิจ (Mission)

“รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ
ด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ”

4. ค่านิยม (Value)

“สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร”

5. วัฒนธรรมองค์กร

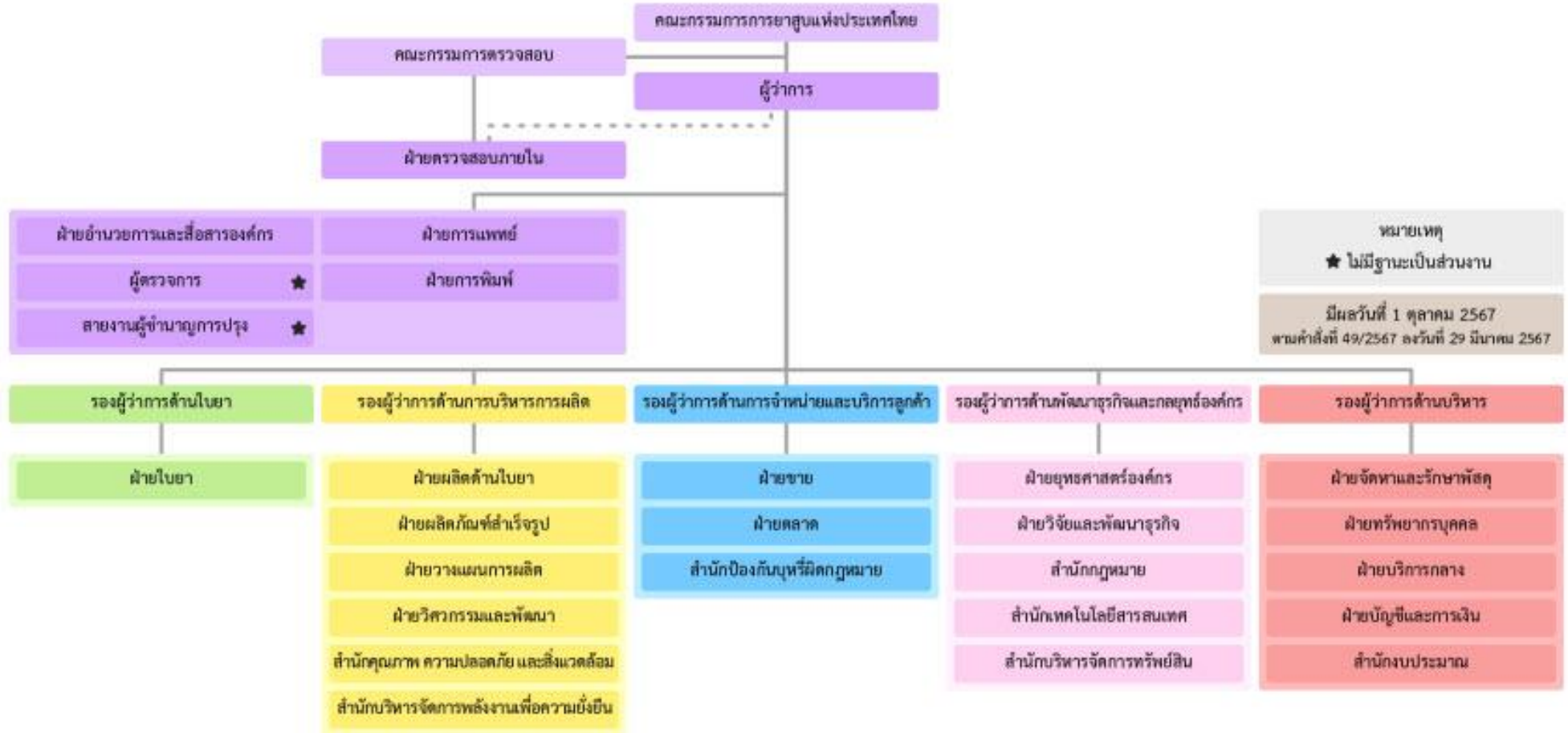
มีคุณธรรม รอบรู้ทันโลก มุ่งสร้างประโยชน์ส่วนรวม
TOBACCO To have morality, Best performance, Accountability Building

6. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงาน แสดงในภาพที่ 2-1



โครงสร้างการบริหารงานการยาสูบแห่งประเทศไทย



ภาพที่ 2-1 : โครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วน

7. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ ยสท.

“การยาสูบแห่งประเทศไทย มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจการบนพื้นฐานของ
ธรรมาภิบาลที่ดี การบริหารกำกับดูแลกิจการที่ดี และดำเนินงานด้วยความโปร่งใส
ที่จะทำให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ด้วยความรับผิดชอบต่อ สังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อความยั่งยืน”

7.1 นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย

คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลการดำเนินงานของ ยสท. ให้เป็นไปตามแนวนโยบายของรัฐและหน่วยงานกำกับดูแลตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้ง 7 ข้อ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติทั้ง 9 หมวด โดยกำหนดให้วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อการสร้างสมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและตอบสนองความต้องการการบริโภคยาสูบที่ยังมีอยู่การดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อให้ ยสท. ยังคงเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยาสูบในประเทศให้สามารถเติบโตต่อได้อย่างยั่งยืน

แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการและผู้บริหาร กำกับดูแลให้มีการบริหารงานที่ดีเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์และนโยบายของภาครัฐ ให้ความสำคัญในการบริหารตามแนวทางระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถบนพื้นฐานของการเคารพสิทธิและความเท่าเทียมกันของทุกภาคส่วน ปฏิบัติตนตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) โดยแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

2. คณะกรรมการและผู้บริหาร กำกับดูแลโครงสร้างและการปฏิบัติของคณะกรรมการและการยาสูบแห่งประเทศไทยให้เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาความสอดคล้องตามนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ความเพียงพอของทรัพยากร

3. คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ต้องปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยยึดถือประโยชน์สูงสุดขององค์กรเป็นที่ตั้ง ไม่กระทำการใดๆ อันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ ดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล จริยธรรม และจรรยาบรรณของ ยสท. รวมทั้งปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

4. คณะกรรมการและผู้บริหาร กำหนดนโยบายและกำกับดูแลให้มีกลไกการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงาน ยสท. ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มด้วยความรับผิดชอบต่อค่านึงถึงสิทธิตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. คณะกรรมการและผู้บริหาร กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแผนดำเนินงานขององค์กร ที่คำนึงถึงการปฏิบัติที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

6. คณะกรรมการและผู้บริหาร กำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

โครงสร้างผู้รับผิดชอบ

1. คณะกรรมการกำหนดนโยบาย และกำกับการดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานและให้ข้อเสนอแนะให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานขององค์กร

2. ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าส่วนงานติดตามการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี และส่งเสริมความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3. ฝ่ายจัดการในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ติดตามผลการดำเนินงานและรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการตามระยะเวลาที่เหมาะสม

ระบบบริหารจัดการ

1. ดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้แก่

1.) รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง (Accountability)

2.) สำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและมีประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)

3.) ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรโดยสุจริต อย่างเท่าเทียมกัน และมีความเป็นธรรม (Equity/Equitable Treatment)

4.) ปฏิบัติงานด้วยความสุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและต่อสาธารณะ โดยเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินขององค์กรอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา (Transparency)

5.) มุ่งมั่นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน (Value Creation)

6.) ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ มีการส่งเสริมและพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินการ (Ethics)

7.) ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมดำเนินการหรือการตัดสินใจขององค์กร รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการของ ยสท. (Participation)

2. ปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ

ระบบส่งเสริมการดำเนินงาน

1. คณะกรรมการและผู้บริหาร มีหน้าที่ส่งเสริมและสร้างการรับรู้ด้านการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่พนักงานทุกคน เพื่อให้รับทราบและยึดถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือปฏิบัติงานหรือมาตรฐานการทำงานอย่างเคร่งครัด

2. จัดให้มีการบูรณาการระหว่างส่วนงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

คณะกรรมการกำกับดูแลให้มีระบบงานด้านบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนถึงติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เป็นรายเดือนหรืออย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง ตามความเหมาะสม ประกอบด้วย

1. ระบบการตรวจสอบภายใน
2. ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
3. ระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล
4. ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

5. รายงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เช่น ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ รายงานทางการเงิน รายรับ-รายจ่าย กำไร การบริหารสินทรัพย์ การเบิกจ่ายงบประมาณรายเดือน รายงานประมาณการทางการเงินรายไตรมาส ผลการดำเนินงานของ ยสท. แยกตามกลุ่มภารกิจ ผลดำเนินงานตามระบบ EVM ผลดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล

6. รายงานผลดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ แผนงาน/โครงการ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ตัวชี้วัด ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

7. รายงานผลการตรวจติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ยสท. รายงานการตรวจติดตามและระบบบังคับใช้ประมวลจริยธรรม รายงานผลดำเนินงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตของ ยสท.

8. รายงานผลการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย บทบาทหน้าที่ของ ยสท. ที่มีต่อหน่วยงานการกำกับดูแล การปฏิบัติต่อคณะกรรมการอย่างเท่าเทียม บทบาทต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการรายงานทางการเงินและการตรวจสอบภายใน

การทบทวนนโยบาย

1. คณะอนุกรรมการพิจารณา กลั่นกรองนโยบาย และนำเสนอคณะกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

2. ในกรณีที่คณะผู้บริหารระดับสูง พบว่านโยบายไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานต้องนำเสนอคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาการปรับปรุงนโยบาย และนำเสนอคณะกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบ

7.2 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

1. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC)

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) นำหลักการการบริหารจัดการองค์กรด้วยความรับผิดชอบตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance, Risk and Compliance : GRC) เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบริหารองค์กรแบบบูรณาการอย่างมีคุณค่า (Business Integrity) มีคุณธรรมในการบริหาร และมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้งนี้ กรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ยสท. ต้องทราบและพึงทำหน้าที่ตามแนวทาง GRC ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน นำไปสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์และการสร้างมูลค่าที่เป็นการเงินและมีใช้การเงินของ ยสท.

เพื่อให้การยาสูบแห่งประเทศไทยมีการบริหารจัดการองค์กร ตามแนวทาง GRC ที่เป็นสากล คณะกรรมการ ยสท. จึงกำหนดนโยบาย ดังนี้

1. คณะกรรมการ ยสท. กำกับดูแลองค์กรโดยเชื่อมโยงการจัดการที่ดี (Good Governance) เข้ากับกระบวนการบริหารความเสี่ยง (COSO-ERM) ทั้งทั้งองค์กร และการควบคุมความเสี่ยงของกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะเชิงรุก คือ การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและกระทบกับการสร้างคุณค่าเพิ่ม อย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงด้านการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk Management) ซึ่งรวมเรียกว่าการบูรณาการ Governance, Risk and Compliance หรือ GRC

2. คณะกรรมการ ยสท. จัดให้มีการเชื่อมโยง GRC เข้ากับการดำเนินการและมีการวัดผลที่ตรงประเด็น เพื่อให้การบูรณาการ GRC ลดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนซึ่งเกิดขึ้นจากการแยกกันทำงาน ในขณะที่พร้อมสนับสนุนและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนงาน

3. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นแนวทางควบคุมไปกับการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนโดยให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร สื่อสารและดำเนินกิจกรรมให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร การมีจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน และความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต การเพิ่มมูลค่าในกิจการ ความมั่นคงและการเจริญเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน ให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ดูแลมิให้เกิดปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ คำนึงถึงความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

4. คณะกรรมการ ยสท. กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ มุ่งเน้นความเสี่ยงที่ตรงประเด็น และสามารถจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม การดำเนินงานที่สมเหตุสมผล รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการสื่อสารข้อมูลอย่างถูกต้องเหมาะสมทันเวลา รวมทั้งกำกับให้มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่อผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ จนได้ผลลัพธ์ที่สามารถวัดประสิทธิภาพของมูลค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม

5. คณะกรรมการ ยสท. กำกับดูแลให้มีระบบการกำกับดูแลการปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามกฎหมาย จัดให้มีกระบวนการการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายใน ภายนอกและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

6. คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ยสท. ทุกคนปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต น่าเชื่อถือ ตามกฎเกณฑ์ ซึ่งครอบคลุมถึงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติตามสัญญา จรรยาบรรณ นโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ข้อพึงปฏิบัติที่ดีในการดำเนินธุรกิจ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่และมีผลกระทบต่อ ยสท.

7. คณะกรรมการและผู้บริหาร ยสท. สื่อสาร ส่งเสริม และสนับสนุนให้พนักงาน ยสท. เกิดความรู้ความเข้าใจ มีการกำหนดแนวทางและกำกับดูแลให้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งสร้างความตระหนักรู้ สืบทอดวัฒนธรรมความซื่อสัตย์สุจริตและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของ ยสท.

8. คณะกรรมการ ยสท. หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย ติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบาย และแนวปฏิบัติ GRC เป็นรายเดือนหรืออย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง ตามความเหมาะสม และนำเสนอ คณะกรรมการ ยสท. เพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าว

2. นโยบายการนโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย (Tobacco Authority of Anti - corruption and Misconduct Policy)

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) เป็นองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใสและบริหารงานตามหลักการด้านการกำกับดูแลที่ดี มีธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ยสท. มีความมุ่งมั่นในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยกำหนดนโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบฯ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทย ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ดังนี้

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. ต้องประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ ว่าด้วยประมวลจริยธรรมของ ยสท. และคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ คณะกรรมการ ยสท. ผู้บริหารและพนักงาน ยสท. รวมถึงนโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของ ยสท. และไม่ดำเนินการละเมิดกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ในด้านจริยธรรมและด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

2. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. ต้องไม่ยอมรับ ส่งเสริม มีส่วนร่วม หรือกระทำการใด ๆ ที่มีเจตนาในการทุจริตและคอร์รัปชันเพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้องทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้องยึดถือประโยชน์ขององค์กรเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือเกี่ยวข้องในประเด็นสินบน และนโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy)

3. คณะกรรมการ ผู้บริหาร กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและการดำเนินงานด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบขององค์กรและของส่วนงาน

4. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. ต้องให้ความร่วมมือกับทุกกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อรณรงค์การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน

5. ผู้บริหาร ยสท. ต้องจัดทำ/ทบทวนขั้นตอน คู่มือและระบบการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อป้องกันการเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีรายละเอียดที่เพียงพอต่อการถือปฏิบัติ รวมทั้งสอบทานให้มีการถือปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ

6. ผู้บริหาร ยสท. ต้องสื่อสารนโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบฯ เพื่อปลูกและปลูกจิตสำนึกให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ และให้ความร่วมมือการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในทุกรูปแบบ

7. ผู้บริหาร ยสท. ต้องปกป้อง คุ้มครอง ให้ความเป็นธรรม และให้ความมั่นใจแก่ผู้แจ้งเบาะแสหรือผู้ให้ข้อมูลในการร้องเรียนกล่าวโทษเจ้าหน้าที่ อย่าให้ต้องรับภัยหรือความไม่ชอบธรรมอันเนื่องมาจากการร้องเรียนหรือการให้ข้อมูล

8. พนักงาน ยสท. ทุกระดับชั้น ต้องไม่ละเลยหรือเพิกเฉยเมื่อพบเห็นการกระทำที่แสดงถึงเจตนาหรือจงใจให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชันที่เกี่ยวข้องกับ ยสท. และต้องถือเป็นหน้าที่ที่ต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่รับผิดชอบได้รับทราบและให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อเท็จจริงต่าง ๆ

9. นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของ ยสท. นี้ ครอบคลุมด้านการขับเคลื่อนจริยธรรม แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงด้านการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส และแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบของ ยสท. และแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบของทุกส่วนงาน ตลอดจนการดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่สื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติในกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบและควบคุมดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวนโยบายนี้

3. นโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)

การยาสูบแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม มีหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานและการบริหารองค์กร มีแนวปฏิบัติการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ยสท. ด้วยสภาวะทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านความต้องการ ความคาดหวัง และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินการในเรื่องที่มีผลกระทบต่อผลกระทบจากการดำเนินงานของ ยสท.

การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความรับผิดชอบและเป็นธรรม ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ ยสท. จึงได้จัดทำนโยบายและแนวทางในการดำเนินการโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท. ดังนี้

1. คณะกรรมการ ต้องกำกับดูแลให้มีการดำเนินธุรกิจโดยการเคารพสิทธิและมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ ความผาสุก ผลประโยชน์ของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้บริหาร ต้องจัดให้มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกและการระดมทุนที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ ยสท. และกำหนดให้มีแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนที่สำคัญตามความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นสำคัญ

3. ยสท. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการในเรื่องที่มีผลกระทบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ให้มีความสำคัญในการรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อรับทราบปัญหา ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร รับทราบความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ

4. หน่วยงานที่มีหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติงานและดำเนินการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือแผนกิจกรรมโครงการที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องพิจารณานำเข้าปัจจัยด้านความยั่งยืนขององค์กร ความสามารถพิเศษขององค์กร ความต้องการ ความคาดหวัง ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม มาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ

5. ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารจัดการให้การดำเนินงานตามนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจัดให้มีทรัพยากรที่เหมาะสม เช่น จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม มีการติดตามและการประเมินผล นำเสนอต่อคณะกรรมการ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

6. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลของการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติงาน สร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

4. นโยบายเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม

การยาสูบแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรมภายใต้กรอบของกฎหมาย โดยคำนึงถึงจริยธรรมในการประกอบการค้า ประโยชน์ของลูกค้าและคู่ค้า รวมถึงความเป็นธรรมในการแข่งขันกับผู้ประกอบการค้ายาสูบรายอื่น ไม่ดำเนินการใด ๆ ในลักษณะที่เป็นการกีดกันทางการค้าหรือแทรกแซงที่สร้างความไม่เป็นธรรมในการแข่งขัน โดยกำหนดเป็นนโยบายและถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ดังนี้

1. คณะกรรมการ กำกับดูแลให้การดำเนินงานของ ยสท. มีการประกอบธุรกิจอย่างเป็นธรรม มีจริยธรรม เคารพกฎหมายเรื่องการแข่งขันทางการค้าอย่างเคร่งครัด โดยไม่กระทำการใด ๆ อันส่งผลให้เกิดความไม่เป็นธรรมทางการค้า ขัดขวางกลไกตลาดหรือการแข่งขันเสรี หรือมีผลเป็นการทำลาย ทำให้เสียหาย กีดกันหรือจำกัดการประกอบธุรกิจของผู้อื่น

2. ผู้บริหาร ต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของ ยสท. ในลักษณะที่สอดคล้องกับกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ ดำเนินการแข่งขันอย่างเป็นธรรม อันจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้บริโภค

3. พนักงาน ยสท. ระมัดระวังในการติดต่อกับคู่แข่งและบุคลากรของคู่แข่งชั้นทางการค้าทุกกรณี ไม่เปิดเผยหรือละเลยให้ความลับของ ยสท. ตกอยู่ในมือของคู่แข่ง ต้องไม่แลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจหรือทำความตกลงกับคู่แข่ง อันเป็นเหตุให้องค์กรหรือผู้บริโภคได้รับผลกระทบ

4. ผู้บริหาร จัดให้มีการทบทวน ตรวจสอบ รวบรวมและจัดทำแนวปฏิบัติต่างๆ ขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยให้พนักงาน ยสท. ทำความเข้าใจและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

5. หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการทำการธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ นโยบาย ตลอดจนแนวปฏิบัติว่าด้วยการแข่งขันทางการค้าของประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ

6. ผู้บริหาร จัดให้มีกระบวนการส่งเสริมและสร้างความตระหนักของพนักงานถึงความสำคัญของการปฏิบัติให้สอดคล้องตามกฎหมายด้านการแข่งขันทางการค้า และการแข่งขันที่เป็นธรรม

7. พนักงาน ยสท. จะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการปฏิบัติตามกฎหมายการแข่งขันทางการค้าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจของ ยสท. ต้องใช้ความระมัดระวังเพื่อให้มั่นใจว่าการประกอบธุรกิจของ ยสท. เคารพกฎหมายการแข่งขันทางการค้า มีจริยธรรมทางการค้า ตลอดจนให้ความรู้แก่คู่ค้าของ ยสท. เกี่ยวกับความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมายการแข่งขันทางการค้า

8. หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมทางการเงินและการลงทุน ต้องจัดให้มีระบบการควบคุม ตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้ดำเนินการตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องครบถ้วน

9. ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายฉบับนี้ ให้นำจริยธรรมและจรรยาบรรณของ ยสท. คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแนวปฏิบัติการแข่งขันทางการค้าไปใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

10. ผู้บริหาร จัดให้มีการตรวจติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันที่เป็นธรรม และรายงานต่อคณะกรรมการ อย่างน้อยไตรมาส ละ 1 ครั้ง

5. นโยบายการป้องกันการรั่วข้อมูลภายใน

การยาสูบแห่งประเทศไทยมีเจตนารมณ์ในการบริหารงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อปกป้องผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ถือหุ้น/หน่วยงานกำกับดูแล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน คณะกรรมการจึงได้กำหนดนโยบายจัดการข้อมูลภายในที่มีใช้ข้อมูลสาธารณะ ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญของ ยสท. อันเป็นความลับหรือยังไม่ได้เผยแพร่แก่สาธารณะ ป้องกันการนำข้อมูลดังกล่าวไปแสวงหาประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง หรือสร้างความเสียหายให้กับองค์กร เช่น ข้อมูลสูตรการผลิตบุหรี่ ข้อมูลการวางแผนงานด้านการตลาดและการขาย ข้อมูลราคาสินค้าและผลิตภัณฑ์ก่อนประกาศให้แก่สาธารณชน ข้อมูลการลงทุนโครงการก่อสร้างและการบริหารโครงการ การจัดซื้อจัดจ้าง ข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน รวมทั้งข้อมูลทุกประเภทที่ลูกค้าและคู่ค้าได้มอบให้แก่ ยสท. ด้วยความไว้วางใจในการรักษาความลับ เป็นต้น ซึ่ง ยสท. ได้กำหนดมาตรการป้องกันการรั่วข้อมูลภายใน ดังนี้

1. ยสท. มีการกำหนดขั้นตอนชั้นความลับของข้อมูล และวิธีการที่พนักงานต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับระดับชั้นความลับ และการปฏิบัติเพื่อรักษาความลับ พนักงานต้องรักษาความลับในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ไม่ให้ความลับเผยแพร่ไปยังบุคคลอื่น รวมทั้งพนักงานผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลภายในของ ยสท. ทั้งข้อมูลลับ ข้อมูลด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ต้องยึดถือจริยธรรมและแนวปฏิบัติที่ดีในการรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน

3. คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ต้องรักษาข้อมูลภายในไว้เป็นความลับ ข้อมูลภายในที่เป็นข้อมูลในการดำเนินการและการบริหารจัดการอันเป็นข้อมูลลับ ข้อมูลสำคัญของ ยสท. และของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ยังไม่เปิดเผยสู่สาธารณะ ซึ่งหากมีการเปิดเผยแล้วอาจส่งผลเสียหายต่อเจ้าของข้อมูล ต้องไม่นำข้อมูลที่ตนล่วงรู้มาจากการปฏิบัติหน้าที่หรือการดำเนินการอันใดไปบอกผู้อื่น หรือนำข้อมูลไปแสวงหาประโยชน์ในทางมิชอบ หรือทำให้ประโยชน์ของ ยสท. ลดลง

4. ยสท. มีคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารการยาสูบแห่งประเทศไทย ทำหน้าที่กำกับดูแลการอนุญาตให้เปิดเผยข้อมูลภายในของ ยสท. โดยให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัด เช่น ระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการฯ พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของทางราชการฯ หลักเกณฑ์ว่าด้วยการดำเนินงานด้านข้อมูลข่าวสารของ ยสท. เป็นต้น

5. หาก ยสท. สงสัยว่าบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารลับได้รู้หรืออาจรู้ถึงข้อมูลข่าวสารลับ หรือเมื่อสงสัยว่ามีการละเมิดการรักษาความลับของข้อมูลข่าวสารของราชการ ยสท. จะแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนโดยไม่ชักช้า

6. กรรมการ ผู้บริหารหรือพนักงาน ที่ฝ่าฝืนจริยธรรมและข้อ พึงปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลภายใน และทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย หรือเสียหาย จะต้องได้รับโทษตามระเบียบฯ ว่าด้วยวินัยพนักงานยาสูบ ที่บังคับที่ใช้อยู่ในขณะนั้น ซึ่งรวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการตามกฎหมายต่อไป

6. นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง

คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญต่อการพิจารณาอนุมัติการทำรายการระหว่างกันหรือรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยได้กำหนดนโยบายการทำธุรกรรมของ ยสท. ดังนี้

1. การทำธุรกรรมระหว่างกันของหน่วยงานภายใน ยสท.

การดำเนินงานที่ต้องทำธุรกรรมระหว่างกันของส่วนงานต่าง ๆ ภายใน ยสท. เช่น การบริการ การโอนย้าย พัสดุ ผลิตภัณฑ์ การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน การสนับสนุนทางด้านเทคนิคหรือบุคลากร ฯลฯ นั้น ในการดำเนินธุรกิจหรือปฏิบัติงานที่เป็นการทำธุรกรรมระหว่างกันของหน่วยงานต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงกฎหมาย และกฎระเบียบที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐ รวมถึง ระเบียบและอำนาจดำเนินการของ ยสท. ตลอดจนหลักเกณฑ์และเงื่อนไขต่างๆ ที่กำหนดไว้

2. การทำธุรกรรมกับบุคคลภายนอก

2.1 การทำธุรกรรมกับบุคคลภายนอกนั้นจะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และกระบวนการที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยหน่วยงานของรัฐ และนโยบายของ ยสท. รวมถึงได้รับการอนุมัติตามขอบเขตอำนาจดำเนินการที่ ยสท. กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงที่ทำกันไว้อย่างตรงไปตรงมา ด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยหลีกเลี่ยงการทำธุรกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนเสียหายทั้งต่อ ยสท. หรือบุคคลภายนอก

2.2 ยสท. ได้กำหนดนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement Policy) และแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ โดยกำหนดให้ปฏิบัติตามแนวทางการแข่งขันทางการค้าที่สุจริต พิจารณาราคาซื้อที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยคำนึงถึงความสมเหตุสมผลด้านราคา คุณภาพ และบริการที่ได้รับ รวมถึงสามารถให้เหตุผลที่เหมาะสมได้เมื่อมีการตรวจสอบ

2.3 ยสท. ได้กำหนดแนวปฏิบัติและกระบวนการในการพิจารณาอนุมัติการทำรายการ ระหว่างกันรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพื่อให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารจะแจ้งให้บริษัททราบถึงการมีส่วนได้ส่วนเสียก่อน และบุคคลภายนอกพิจารณารายการต่าง ๆ ซึ่งหากเป็นรายการที่จะต้องขออนุมัตินำเสนอต่อคณะกรรมการ ยสท. รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลให้บุคคลภายนอกทราบอย่างโปร่งใส โดยกรรมการหรือผู้บริหารที่มีส่วนได้ส่วนเสียจะไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาอนุมัติรายการนั้น ๆ แต่อย่างใด

3. นโยบายหรือแนวโน้มการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

รายการระหว่างกันของบริษัทในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นตาม พ.ร.บ.การยาสูบแห่งประเทศไทย จะต้องเป็นรายการที่ดำเนินการตามปกติทางการค้า โดยใช้นโยบายซื้อขายต่อรองกันตามกลไกราคาตลาดของการดำเนินธุรกิจ ไม่มีการถ่ายเทผลประโยชน์ระหว่างบริษัทกับกิจการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง

4. รายการที่เกี่ยวข้องกัน

4.1 คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ต้องเปิดเผยข้อมูลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการระหว่างกัน ตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งของ ยสท. หรือมติที่ประชุมคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย

4.2 ห้ามคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรืออาจมีส่วนได้ส่วนเสียกับผลประโยชน์กับรายการที่ขอรับการอนุมัติหรือสนับสนุนของ ยสท. มีส่วนร่วมในรายการการพิจารณาอนุมัติและกรณีที่ทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน ให้คณะกรรมการตรวจสอบเข้าร่วมพิจารณาให้ความเห็นตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ยสท. มีนโยบายให้นำแนวทางดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนว่าด้วย หลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน และประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดจน กฎหมาย ข้อบังคับ ประกาศ หรือคำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของ ยสท.

7. นโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง

การยาสูบแห่งประเทศไทยในฐานะหน่วยงานของรัฐ ให้ความสำคัญกับการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดหาพัสดุ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงานของ ยสท. ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีการตรวจสอบอย่างรัดกุม และให้ความสำคัญกับผู้ค้า/ผู้ส่งมอบ โดยปฏิบัติอย่างเสมอภาคบนพื้นฐานของการแข่งขันที่เป็นธรรม โปร่งใส และเท่าเทียม โดยในการพิจารณาการจัดซื้อจัดจ้าง ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้านราคา คุณภาพและบริการที่ได้รับ รวมทั้งต้องสามารถชี้แจงข้อเท็จจริงได้เมื่อมีการตรวจสอบ ซึ่งในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจในข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ให้ศึกษากฎหมาย ระเบียบ เกี่ยวกับ พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560/ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 กฎกระทรวงตาม พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 อย่างละเอียด หรือสอบถามไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้างหรือผู้บังคับบัญชาก่อนดำเนินการใด ๆ

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างของ ยสท. เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง จึงกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานถือปฏิบัติ ดังนี้

1. หน่วยงานของ ยสท. ที่ต้องจัดซื้อจัดจ้าง ต้องคำนึงถึงความต้องการ ความคุ้มค่าด้านราคา คุณภาพของสินค้าและบริการ ต้องดำเนินการถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างโปร่งใส ให้ข้อมูลแก่ผู้ค้า/ผู้ส่งมอบอย่างถูกต้อง เท่าเทียมกัน ไม่มีอคติ ไม่เลือกปฏิบัติ สร้างการแข่งขันที่เป็นธรรมกับผู้ค้า/ผู้ส่งมอบทุกราย ไม่ทำความตกลงใด ๆ กับผู้ค้า/ผู้ส่งมอบที่มีลักษณะเป็นการลดหรือจำกัดการแข่งขันทางการค้า

2. หน่วยงานของ ยสท. ที่ต้องจัดซื้อจัดจ้าง ไม่ควรกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการจัดซื้อ/จ้างตามความเหมาะสม โดยให้ผู้ค้า/ผู้ส่งมอบ มีระยะเวลาอย่างเพียงพอในการจัดเตรียมตัวอย่างพัสดุเอกสารหลักฐานเอกสารการเสนอราคาและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เว้นแต่มีเหตุจำเป็นเร่งด่วนให้นำเสนอเหตุผล ความจำเป็น และอ้างอิงกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาก่อนดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

3. ในการจัดทำข้อกำหนดรายละเอียดขอบเขตของงานหรือเงื่อนไขรายละเอียดรวมถึงระยะเวลาการส่งมอบไม่ควรกำหนดจนทำให้ผู้ค้า/ผู้ส่งมอบ ไม่สามารถดำเนินการได้ และหากไม่แน่ใจควรปรึกษาหน่วยงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างหรือสำนักกฎหมายในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

4. พนักงาน ยสท. ต้องไม่เรียกรับผลประโยชน์ตอบแทนจากการจัดซื้อจัดจ้าง ต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่ใช้ข้อมูลภายในที่ได้รับทราบอันเนื่องมาจากการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือแจ้งให้ผู้อื่นทราบ ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการจัดซื้อจัดจ้างกับคู่สัญญาที่มีความเกี่ยวข้องกับตนเอง เช่น เป็นครอบครัวญาติสนิท หรือที่ตนเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน ไม่ใกล้ชิดกับผู้ค้า/ผู้ส่งมอบจนทำให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตามเอกสารรับรองความไม่เกี่ยวข้องระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและผู้เสนอราคา (แบบ รร.1) และให้ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติในจรรยาบรรณว่าด้วยการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเคร่งครัด

5. หน่วยงานหรือพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ต้องเก็บเอกสารหลักฐานต่าง ๆ เช่น การอนุมัติ เอกสารการเสนอราคา การเจรจา สัญญา หรือการปฏิบัติตามสัญญา ไว้เป็นหลักฐานอ้างอิงตามสมควรแก่ความจำเป็นตามระยะเวลาที่กำหนด

6. ยสท. ต้องปฏิบัติตามข้อสัญญาอย่างเคร่งครัด หากพบว่า ยสท. ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา หรือผู้ค้า/ผู้ส่งมอบไม่อาจปฏิบัติตามสัญญา หรือมีเหตุจำเป็นอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาได้ หากเป็นไปได้และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่กันทั้งสองฝ่าย ให้รายงานผู้บังคับบัญชาหรือปรึกษาส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือยุติการดำเนินการต่อไป

8. นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ที่ให้ความสำคัญต่อนโยบายของรัฐ บริหารจัดการองค์กรที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม มุ่งส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับตระหนักและยึดมั่นในมาตรฐานทางจริยธรรม โดยไม่ใช้สถานะหรือตำแหน่งแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีผลประโยชน์หรือส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับ ยสท. ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม โดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้อง เช่น ระเบียบฯ ว่าด้วยประมวลจริยธรรมผู้บริหารและพนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561 คำสั่งการยาสูบแห่งประเทศไทย เรื่องมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) เป็นต้น โดยมีแนวทางการปฏิบัติให้ผู้บริหารหรือพนักงานถือปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือพนักงาน จะต้องเปิดเผยข้อมูลในเรื่องผลประโยชน์ซึ่งมีในองค์กร หรือธุรกรรมใด ๆ ที่จะขัดแย้งทางผลประโยชน์ของ ยสท.
2. ผู้บริหารหรือพนักงาน จะต้องรักษาความลับและไม่เปิดเผยความลับ อันอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ ยสท.
3. ผู้บริหารหรือพนักงาน จะต้องไม่กระทำการใด ๆ โดยอาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งเป็นความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของ ยสท.
4. ผู้บริหารหรือพนักงาน จะต้องไม่เอื้อประโยชน์หรือมีส่วนร่วมกับคู่สัญญา คู่แข่งขัน หรือกับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด อันเป็นเหตุให้ ยสท. เสียผลประโยชน์หรือเสียหาย
5. ผู้บริหารหรือพนักงาน จะต้องรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือคู่ค้าในเชิงธุรกิจด้วยความเสมอภาค ไม่เรียกร้อง หรือรับทรัพย์สิน หรือผลประโยชน์อื่นใดทั้งทางตรงและทางอ้อมจากลูกค้าหรือคู่ค้า
6. ผู้บริหารหรือพนักงาน ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรืออาจมีส่วนได้ส่วนเสียกับผลประโยชน์ในเรื่องที่กำลังมีการพิจารณาอนุมัติ ต้องไม่เข้าร่วมพิจารณาหรือออกเสียงใดเรื่องนั้น ๆ
7. ผู้บริหารหรือพนักงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือเกี่ยวโยงจะได้ผลประโยชน์กับรายการที่ขอรับการอนุมัติหรือสนับสนุนของ ยสท. ต้องแจ้งให้ ยสท. ทราบถึงความสัมพันธ์ หรือการเกี่ยวโยงของตนในรายการดังกล่าว และต้องไม่เข้าร่วมการพิจารณาตัดสิน รวมถึงไม่ใช้อำนาจอนุมัติในธุรกรรมนั้น ๆ
8. ในกรณีที่ผู้บริหารหรือพนักงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใด ๆ ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของ ยสท. ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว รวมทั้งต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ ฯลฯ ของ ยสท. ได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง

นอกจากระเบียบและคำสั่งที่เป็นแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารและพนักงานทุกคนแล้ว ยสท. ยังจัดการอบรม เพื่อให้ความรู้เพิ่มเติม โดยกำหนดเป็นนโยบายให้พนักงานเข้ารับการอบรมและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ตลอดจน หากพบว่าหน่วยงานใดมีการดำเนินการที่อาจเข้าข่ายต้องห้ามตามระเบียบและคำสั่งดังกล่าวข้างต้น จะได้ชี้แจง และทำความเข้าใจกับส่วนงานต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลองค์กรที่ดี และ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อีกทางหนึ่งด้วย

9. นโยบายเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ

คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี จึงมีการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน การปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตาม มาตรฐานสากล และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ ต่อผู้บังคับบัญชาในสาย งานและผู้ถือหุ้นภาครัฐ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบายภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่กำหนด อย่างโปร่งใส ถูกต้อง เหมาะสม

10. นโยบายการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การยาสูบแห่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีเป้าหมายเป็นองค์กรดิจิทัล ใช้ช่วย ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และมีการบริหารจัดการที่ชัดเจนเป็น รูปธรรม เป็นไปตามกรอบการดำเนินงานที่มีมาตรฐาน สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการสร้างคุณค่า จากการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ จึงกำหนดนโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็น แนวทางดังต่อไปนี้

1. ให้มีการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส โดย ครอบคลุมถึงการจัดทำ/ทบทวนกระบวนการตามรูปแบบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ให้มี ความสมดุล เชื่อมโยง และสอดคล้องกับทุกหน่วยงาน รวมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว (Digital Roadmap) และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ ยสท.
2. ให้มีการบริหารจัดการและกำกับดูแลข้อมูลให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน โดยสามารถนำข้อมูลที่มีอยู่ ช่วย ให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการตัดสินใจแบบเชิงบูรณาการทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ยสท.
3. ให้มีมาตรการ/แนวทางการบริหารจัดการความปลอดภัยของข้อมูล และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างเคร่งครัด เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศของ ยสท. มีความปลอดภัยจากการโจมตีจากภายนอก
4. ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง ติดตามและควบคุมในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ ยสท. มีการบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ
5. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงาน ใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีการบริหารจัดการการใช้ ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม มีแนวปฏิบัติที่ครบถ้วนและเป็นระบบ

6. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) และการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ให้กับบุคลากรของ ยสท. เพื่อให้ครอบคลุมทักษะด้านการใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) การสร้าง (Create) และการเข้าถึง (Access)

11. นโยบาย วิสัยทัศน์ การจัดการองค์ความรู้

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมให้ ยสท. พัฒนาไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning organization)” โดยพนักงานทุกคนในองค์กรมีโอกาสเข้าถึงฐานความรู้ และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ตามกรอบ สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. เสริมสร้างทัศนคติของผู้บริหาร และบุคลากร ในการบริหารจัดการความรู้ ส่งเสริมปฏิบัติเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ตลอดจนมีทักษะ และทัศนคติที่ดีในการเรียนรู้ร่วมกันหรือเกิดเป็นความรู้ใหม่จัดเก็บเป็นคลังความรู้ขององค์กร
2. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งการนำองค์ความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้ โดยมุ่งหวังให้เป็นการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน
3. สร้างระบบการจัดการความรู้ ให้เป็นเครื่องมือพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ควบคู่ไปกับการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และมุ่งไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
4. ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงาน สร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการความรู้ ในหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
5. สร้างสรรค์ ความคิดผลงาน ความรู้ใหม่เพื่อต่อยอดนวัตกรรมนำไปสู่การ ปฏิบัติ ในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

12. นโยบาย วิสัยทัศน์ การจัดการนวัตกรรม

การยาสูบแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม โดยกำหนดนโยบาย ตลอดจนเสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากร เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร มุ่งส่งเสริมให้พัฒนาไปสู่การเป็น “การยาสูบแห่งประเทศไทยแห่งการสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างยั่งยืน” ทั้งนี้ได้สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงกระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมทั้งพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิมโดยมีนโยบาย ดังนี้

1. เสริมสร้างทัศนคติของบุคลากรในการจัดการนวัตกรรม ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์จากองค์กรนวัตกรรมที่เป็นทุนทางปัญญา สามารถสร้างคุณค่าให้กับการยาสูบแห่งประเทศไทย ตลอดจนมีทักษะและทัศนคติที่ดีในการสร้างสรรค่นวัตกรรมร่วมกัน จนสามารถยกระดับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นเป็นนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

2. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการด้านการนวัตกรรม รวมทั้งการนำองค์นวัตกรรมที่มีไปสร้างสรรค์นวัตกรรมใช้ประโยชน์ มุ่งหวังให้เป็นนวัตกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน

3. สร้างระบบการจัดการนวัตกรรม ให้เป็นเครื่องมือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนากระบวนการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และมุ่งไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

4. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงาน สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้เกิดการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมจากองค์ความรู้ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งสู่การยาสูบแห่งประเทศไทยแห่งการเรียนรู้

13. นโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์

การยาสูบแห่งประเทศไทยมุ่งมั่นบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในการคงความเป็นผู้นำในธุรกิจบุหรี่ซิการ์เรตในประเทศไทยและขยายสู่ธุรกิจอื่น เพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กรสืบไป 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 ทิศทางและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป รวมทั้งการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

3. ผู้บริหารระดับสูง จัดให้มีกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยยั่งยืน โดยพิจารณาปัจจัยนำเข้าด้านต่าง ๆ เช่น ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ผลการวิเคราะห์ SWOT สมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสัญญาณการบังคับเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 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

14. นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล

ด้วยการยาสูบแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นหัวใจหลักขององค์กร พนักงานที่มีศักยภาพย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลส่งผลให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และสร้างความยั่งยืน นโยบายด้านทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญเช่นกันจึงกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีคุณภาพ โดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรรวมถึงความท้าทายในด้านต่างๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ยังต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายรัฐบาล ตลอดจนนโยบายของ สคร. มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังต้องสอดคล้องกับภารกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีกระบวนการสรรหา คัดเลือก การหมุนเวียนบุคลากรที่เป็นระบบ และการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ กำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดขององค์กร เชื่อมโยงผลการประเมินกับการบริหารผลตอบแทน รวมถึงสิทธิประโยชน์เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม นอกจากนี้ยังสนับสนุนแนวทางของระบบการสืบทอดตำแหน่ง การจัดการคนเก่ง และการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ

3. การพัฒนาพนักงานต้องทำอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงความแตกต่างของกลุ่มบุคลากรให้มีทั้งความรู้ ทักษะที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี รวมถึงภาวะการแข่งขันขององค์กร มุ่งเน้นให้เป็นการพัฒนาที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง และส่งเสริมการพัฒนาพนักงานด้วยตนเองตามสื่อออนไลน์ ตามกระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะรายตำแหน่ง เชื่อมโยงถึงการสืบทอดตำแหน่ง การจัดการจัดการคนเก่งและการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4. สภาพแวดล้อมบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีดิจิทัลด้านทรัพยากรบุคคลต้องสนับสนุนให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ด้วยตนเอง เสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้พนักงานมีวินัยและจริยธรรมที่ดี รวมถึงจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัย มีสวัสดิภาพ และมีสุขภาพที่ดีซึ่งเชื่อมโยงถึงการสะท้อนผ่านความผูกพันของพนักงาน และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

15. นโยบายการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

การยาสูบแห่งประเทศไทยมีภารกิจหลักคือการผลิตและจำหน่ายบุหรี่ย โดยนำเงินส่งรัฐในรูปแบบของผลกำไร เงินภาษี และเงินบำรุงกองทุนต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด และโดยที่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ยสท. จึงต้องปรับตัวและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการในด้านรายรับ-รายจ่าย เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจยาสูบ และความสามารถในการดำเนินงานตามภารกิจหลัก

ในการดำเนินโครงการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจ การเสริมสภาพคล่องขององค์กร หรือการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ล้วนต้องอาศัยแหล่งเงินทุน โดย ยสท. สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนโดยการกู้เงินหรือยืมเงินได้ ซึ่งเป็นไปตามมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561 และในการดำเนินการกู้เงินนั้น ยสท. ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เนื่องจาก ยสท. เป็นรัฐวิสาหกิจตามนัยมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติการบริหารหนี้

ดังนั้น เพื่อให้การเข้าถึงแหล่งเงินทุนเป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม มีการปฏิบัติตามบทบัญญัติของกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง จึงกำหนดนโยบายการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ดังนี้

1. คณะกรรมการกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารบริหารจัดการสภาพคล่องให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดระดับเงินสดขั้นต่ำที่ต้องคงไว้สำหรับประกอบกิจการ และให้รายงานสถานการณ์สภาพคล่องให้คณะกรรมการรับทราบเป็นประจำทุกเดือน

2. คณะกรรมการกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการปฏิบัติตามระเบียบวิธีการที่บัญญัติไว้ในกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างเคร่งครัด กรณีการกู้ยืมเงินเป็นจำนวนเกินคราวละหนึ่งร้อยล้านบาท ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อนจึงจะดำเนินการได้ ซึ่งเป็นไปตามมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561

3. คณะกรรมการกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารนำเสนอแผนการกู้เงินและการบริหารหนี้ให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติก่อนดำเนินการ ประกอบด้วยเหตุผล ความจำเป็น รายละเอียดของการกู้เงิน แผนการดำเนินงาน (Timeline) แผนการใช้จ่ายเงิน และแผนการบริหารหนี้

4. คณะกรรมการกำกับดูแลให้มีการประกาศเชิญชวนธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ เข้าร่วมการประมูลเพื่อเสนออัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และให้ฝ่ายบริหารจัดการประชุมเพื่อเปิดช่องข้อเสนออัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ทั้งนี้ อาจเชิญผู้แทนจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมสังเกตการณ์ ฝ่ายบริหารรายงานผลการเปิดช่องข้อเสนออัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้คณะกรรมการรับทราบ

5. คณะกรรมการกำกับดูแลให้ ยสท. มีการบริหารจัดการหนี้ที่ดี เนื่องจากการกู้เงินจากแหล่งเงินทุนภายนอก ไม่ว่าจะเพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายหลักที่สำคัญสำหรับใช้ในการดำเนินกิจการ หรือเพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงินของ ยสท. ให้คงอยู่ต่อไป จะก่อให้เกิดหนี้ที่ต้องบริหารจัดการให้ดี

16. นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ของการยาสูบแห่งประเทศไทย

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนด จึงได้กำหนด “นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ของ ยสท. (TOAT Compliance Policy)” เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารองค์กรที่เป็นระบบตามมาตรฐานสากล สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ดังนี้

ผู้บริหารและพนักงาน ยสท. มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ของ ยสท. ไม่ว่าจะเป็นนโยบายปัจจุบัน หรือที่จะกำหนดขึ้นในอนาคต โดยปฏิบัติงานให้สอดคล้องเป็นไปตามกรอบนโยบาย ทิศทางยุทธศาสตร์ของ ยสท.

นโยบายการปฏิบัติงานตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ของ ยสท. (TOAT Compliance Policy)

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคน ต้องตระหนักถึงความสำคัญในการรับผิดชอบ และยึดมั่นที่จะปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องที่บังคับใช้สำหรับการดำเนินงานในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

2. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานผู้ปฏิบัติงาน พึงมีจิตสำนึกและส่งเสริม สนับสนุน ซึ่งกันและกันในการปลูกฝังจิตสำนึกให้มีความตระหนักรู้และปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ในการดำเนินงานทุกกระบวนการที่กำหนด รวมถึงการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

3. คณะกรรมการ ควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ของ ยสท. (TOAT Compliance Policy) อย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง และจัดให้มีมาตรการป้องกันความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบอย่างเหมาะสม

4. คณะกรรมการ จัดให้มีกระบวนการการกำกับดูแล ติดตาม ตรวจสอบและการรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดให้มีช่องทางการรายงานหรือการแจ้งการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

5. คณะทำงานประสานงาน ติดตาม ตรวจสอบ การกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ (Compliance Unit) เป็นหน่วยงานกลาง ทำหน้าที่ตามคำสั่งการยาสูบแห่งประเทศไทย ในการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ของ ยสท.

6. ผู้บริหารและพนักงาน ยสท. มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ของ ยสท. ไม่ว่าจะเป็นนโยบายปัจจุบัน หรือที่จะกำหนดขึ้นในอนาคต โดยปฏิบัติงานให้สอดคล้องเป็นไปตามกรอบนโยบาย ทิศทางยุทธศาสตร์ของ ยสท.

7. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน มีหน้าที่ศึกษา ทำความเข้าใจและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับการดำเนินงานในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

8. การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ถือเป็นความผิดทางวินัย และต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบโดยเร่งด่วน ด้วยความโปร่งใส โดยการพิจารณาลงโทษทางวินัย ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่ละเลยไม่ดำเนินการลงโทษทางวินัยกับผู้ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ให้ถือว่าผู้บังคับบัญชามีความผิดทางวินัยผู้ที่ให้ข้อมูลหรือรายงานเกี่ยวกับการกระทำหน้าที่ หรืออาจเป็นการกระทำฝ่าฝืนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ จะได้รับการคุ้มครองและได้รับความเป็นธรรมตามมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส ตามระบบบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนของ ยสท.

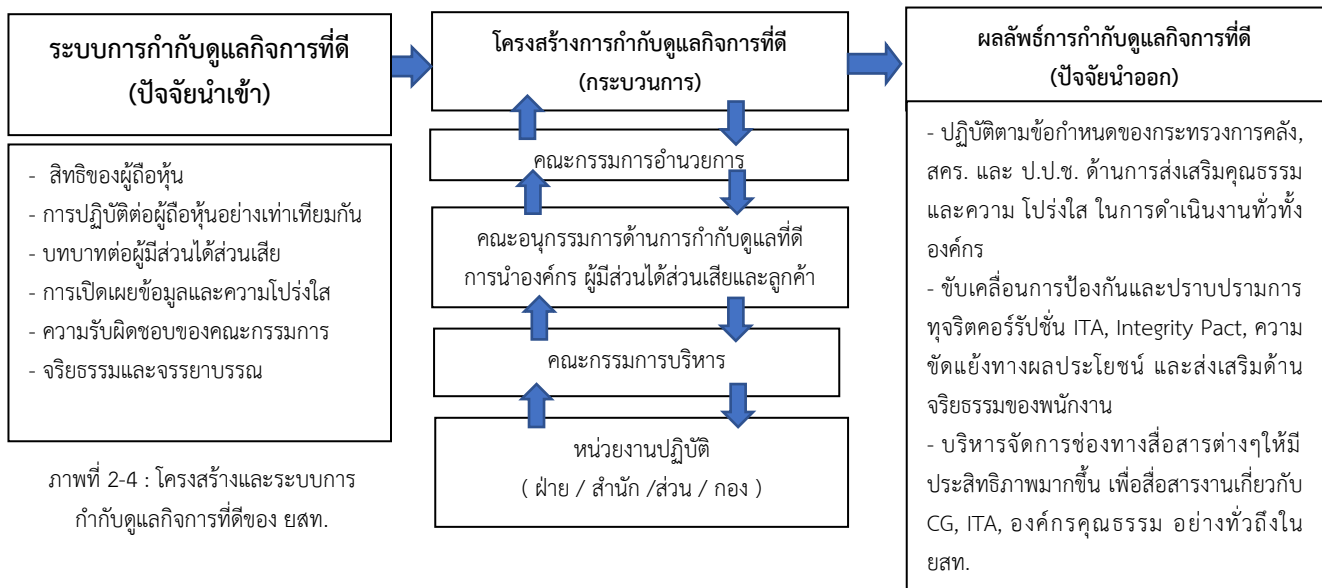
8. โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท.

ยสท. ได้ยึดแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. พ.ศ. 2562 จึงได้กำหนดโมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงคุณภาพ หรือ TQC (Total Quality Control) เป็นแนวทางในการดำเนินการ ดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 : โมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงคุณภาพของ ยสท. ที่ดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. พ.ศ. 2562

ยสท. ได้วางระบบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร เพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจตามหลักการและแนวทางฯ ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 : โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท.

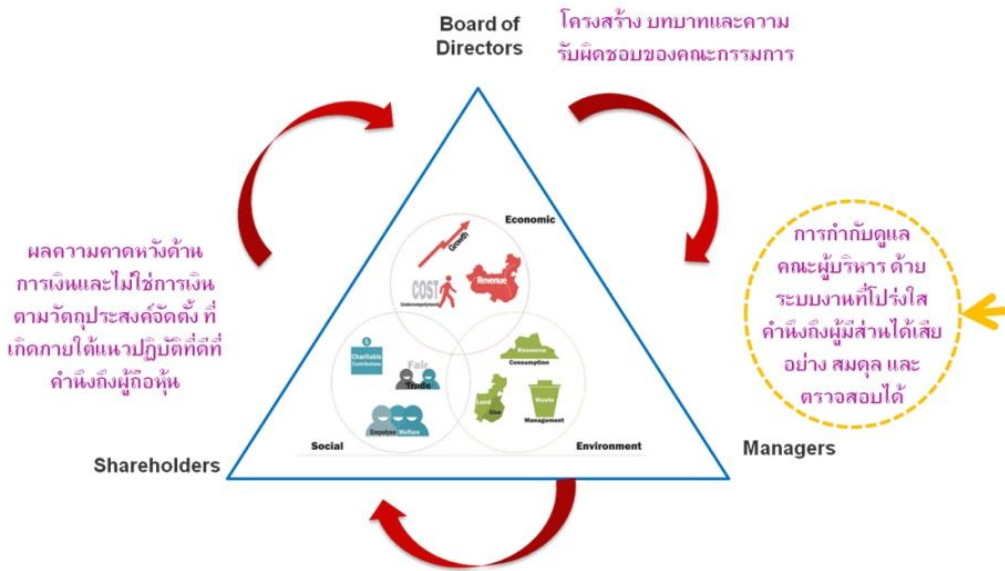
จากโมเดลผลการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พ.ศ. 2562 กล่าวคือ มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นเชิงคุณภาพ มีโครงสร้างส่วนบนสุดที่เป็นการบริหารนโยบาย โดยการทำหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ให้นโยบายและทิศทางการทำงาน มีการบริหารข้ามสายงานโดยคณะกรรมการบริหาร ทำหน้าที่ในการรับนโยบาย ด้านการกำกับดูแลที่ดี ลงมาปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติต่อคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการจัดการงานประจำวันโดยคณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นผู้ปฏิบัติในมาตรการและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับด้านการกำกับดูแลที่ดี และมีคณะทำงานฯ เป็นผู้ประสานงานกับฝ่าย / สำนัก / ส่วน / กอง ที่เกี่ยวข้อง ให้ดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และบูรณาการผลลัพธ์การดำเนินการตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ในรัฐวิสาหกิจของ สคร. ข้อมูลที่จะแสดงถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. จะประกอบด้วย (1) หน่วยงานกำกับดูแล (2) การปฏิบัติต่อคณะกรรมการอย่างเท่าเทียมกัน (3) บทบาทต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (5) ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ (6) การบริหารความเสี่ยง (7) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (8) การควบคุมภายใน และ (9) การรายงานทางการเงินและการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ ผลลัพธ์ของการกำกับดูแลที่ดีก็เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารองค์กรที่เป็นระบบตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดความโปร่งใสเป็นธรรม ปฏิบัติตามกฎหมาย รับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน สามารถรักษาสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนส่งเสริมความสามารถในการดำเนินงานของ ยสท.

บทที่ 3

การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

1. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. 2562

หลักสำคัญสำหรับการจัดทำกรกำกับดูแลที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี 2562 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) แสดงในภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 : การจัดทำกรกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

1.1 ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง กระบวนการในการกำกับดูแลกิจการที่มีการจัดโครงสร้างและ การบริหารจัดการองค์กร โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกลไกในการกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดวิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการติดตามผลการ ปฏิบัติงานของกิจการ เพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและสร้าง การเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร

การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการ ต้องสอดคล้องกับหลักการสำคัญ ดังนี้

1. **Accountability** หมายถึง ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งการตัดสินใจและการกระทำ ของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ มีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นทั้งทางด้าน บวกและด้านลบ
2. **Responsibility** หมายถึง ความสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและมีประสิทธิภาพที่ เพียงพอ

3. **Equity/Equitable Treatment** หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรโดยสุจริต จะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน และมีความเป็นธรรม
4. **Transparency** หมายถึง ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. **Value Creation** หมายถึง การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน
6. **Ethics** หมายถึง การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินงาน มีการส่งเสริมและพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินการ
7. **Participation** หมายถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนินการหรือการตัดสินใจขององค์กร เช่น การส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม

1.2 สาระสำคัญของหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร. ปี 2562

หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ทั้ง 9 หมวด สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้
หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ

- ภาครัฐควรพิจารณาแยกบทบาทหน้าที่ของภาครัฐในการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) การดำเนินการ (Operator) และเจ้าของ (Owner) ออกจากกันให้ชัดเจน
- ภาครัฐควรมีการรับภาระการชดเชยค่าใช้จ่ายหรือการสูญเสียรายได้จากนโยบายที่ให้รัฐวิสาหกิจดำเนินกิจกรรม มาตรการ หรือโครงการ
- ภาครัฐควรมีหน้าที่กำกับดูแลและติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่ควรเข้าไปแทรกแซงการบริหารงาน
- ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรร่วมประชุมในที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นและทำหน้าที่โดยชอบผ่านการออกเสียงลงมติ

หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

- การจัดประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรเสนอเรื่องสำคัญและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมถึงควรจัดทำข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น และควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิอย่างเท่าเทียมกัน
- การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น เช่น ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาส

แสดงความเห็นและตั้งคำถามใด ๆ ต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งควรสนับสนุนให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนน พร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

- การจัดทำรายงานการประชุมและการเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจเปิดเผยมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ถูกต้องครบถ้วน

หมวดที่ 3 คณะกรรมการ

- การจัดประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรเสนอเรื่องสำคัญและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมถึงควรจัดทำข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น และควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิอย่างเท่าเทียมกัน

- การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น เช่น ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสแสดงความเห็นและตั้งคำถามใด ๆ ต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งควรสนับสนุนให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนน พร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

- การจัดทำรายงานการประชุมและการเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจเปิดเผยมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ถูกต้องครบถ้วน

หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

- คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียให้ชัดเจน และควรระบุความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อกำกับดูแลได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

- คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

- คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการและบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล

- คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการและบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- การบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจและการบริหารความเสี่ยง และควรพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินและกำกับดูแลความเสี่ยง
- การควบคุมภายใน เช่น คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในและจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ชัดเจนและสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในรัฐวิสาหกิจได้รับทราบ

หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ

- คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ และควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติ
- คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน และมีมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ที่ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

- คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ และควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติ
- คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน และมีมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ที่ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

2. การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท.

แนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ยสท. ได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ของ ยสท. ที่มีต่อกระทรวงการคลัง
2. การปฏิบัติต่อคณะกรรมการอย่างเท่าเทียมกัน
3. บทบาทต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
5. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดี คือ

การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

1. ยสท. ต้องรักษาสิทธิและปฏิบัติต่อคณะกรรมการทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน โดยคณะกรรมการ ทุกรายย่อมมีสิทธิรับข้อมูลหรือเอกสารระเบียบวาระการประชุมที่มีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน โดยระบุว่า เป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่ออนุมัติ รวมทั้งแบ่งเป็นเรื่อง ๆ อย่างชัดเจน พร้อมระบุวัน เวลา สถานที่จัดประชุม
2. ยสท. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสามารถเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติม รวมทั้งเสนอรายชื่อบุคคลที่เห็นว่าเหมาะสมเข้ารับการแต่งตั้งเป็นคณะอนุกรรมการฯ หรือคณะทำงานฯ ต่อที่ประชุมเพื่อพิจารณาอนุมัติ
3. ยสท. ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลผ่านหลากหลายช่องทางช่องทาง เช่น เว็บไซต์ขององค์กร และระบบ Intranet อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูล ที่เป็นปัจจุบัน

บทบาทต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยสท. ตระหนักถึงสิทธิและบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างยั่งยืน จึงกำหนดให้มีการบริหารจัดการที่เป็นธรรมเพื่อความสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มอย่างเป็นธรรม คำนึงถึงสิทธิตามกฎหมายหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง กำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสม รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงาน เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือความกังวลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ ยสท. สามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายและข้อพึงปฏิบัติในการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้เปิดเผยในเว็บไซต์องค์กร สำหรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือปฏิบัติในการดำเนินงาน โดย ยสท. ได้จัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ 1. ลูกค้า 2. บุคลากร 3. คู่ค้า 4. หน่วยงานกำกับดูแล 5. หน่วยงานภาครัฐ 6. ชุมชน

โดยมีแนวทางการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

นโยบายการปฏิบัติต่อหน่วยงานกำกับดูแล

ยสท. ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของภาครัฐ มีภารกิจในการผลิตและจำหน่ายบุหรี่เพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภคที่ยังไม่สามารถเลิกสูบบุหรี่ได้ การดำเนินงานของ ยสท. เพื่อหารายได้นำส่งรัฐในรูปแบบเงินภาษีและผลกำไรจากการประกอบการ โดยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อกำหนด และประกาศต่าง ๆ จากหน่วยงานกำกับดูแลอย่างเคร่งครัด ให้ความร่วมมือและประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี โดยมีคณะกรรมการเป็นตัวแทนของหน่วยงานกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภาครัฐและสังคม โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. บริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ดำเนินการตามบทบาทและภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร และนโยบายของภาครัฐ สนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ
2. เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน มุ่งมั่นดำเนินงานให้มีผลประกอบการที่ดี สามารถสร้างการเติบโตให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
3. กำหนดมาตรการในการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

4. เปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร รายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และโปร่งใสน่าเชื่อถือ เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ดำเนินงานของ ยสท. อย่าง สม่่าเสมอผ่านช่องทางที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม
5. บริหารงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมในทุกระดับขององค์กร รวมถึงบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัยโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

นโยบายการปฏิบัติต่อพนักงาน

ยสท. ตระหนักถึงคุณค่าของพนักงานทุกคนที่เป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน ยสท. จึงให้การดูแลตลอดจนให้ความสำคัญในด้านโอกาส ผลตอบแทน การแต่งตั้ง โยกย้าย ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ได้ยึดหลักปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเป็นธรรม เคารพและปกป้องสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลมิให้ถูกล่วงละเมิด รวมทั้งสนับสนุนและเคารพสิทธิในการแสดงความคิดเห็นของพนักงานได้อย่างอิสระ
2. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีการพัฒนาศักยภาพพนักงานในหลายรูปแบบ อาทิ การฝึกอบรม การจัดประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การทำกิจกรรมร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งสร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณธรรมความโปร่งใสในการทำงานให้แก่พนักงาน
3. บริหารจัดการตามระบบจัดการอาชีพอนามัยและความปลอดภัย และระบบการจัดการด้าน สิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล โดยดูแลสุขภาพอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความ ปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานอยู่เสมอ
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานและบริหารค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากความเหมาะสมกับหน้าที่ ความ รับผิดชอบ ความสามารถของพนักงานเป็นรายบุคคล และกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่ พนักงานอย่างเป็นธรรม
5. การแต่งตั้งและโยกย้าย รวมถึงการให้รางวัลและการลงโทษพนักงาน กระทำด้วยความสุจริตใจ และ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของพนักงานแต่ละคน
6. จัดให้มีระบบการร้องเรียน แจ้งเบาะแส รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะรวมถึงการปกป้องพนักงาน ไม่ให้ถูกกลั่นแกล้ง หรือได้รับโทษจากการร้องเรียน (Whistleblower Policy)

นโยบายการปฏิบัติต่อตัวแทนจำหน่าย

ยสท. เชื่อมั่นในศักยภาพของตัวแทนจำหน่าย มุ่งมั่นให้บริการบริหารด้านการตลาดและการขายเพื่อ ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของตัวแทนจำหน่าย ในการจัดจำหน่ายและกระจายสินค้าให้ครอบคลุม ตลาดในประเทศได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อประโยชน์ ทางธุรกิจของตัวแทนจำหน่ายและการเติบโตอย่างยั่งยืนร่วมกันกับ ยสท. โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบในการคัดเลือกและประเมินตัวแทนจำหน่ายอย่างเคร่งครัด จัดทำสัญญา การเป็นตัวแทนจำหน่ายของ ยสท. อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ไม่เอาเปรียบคู่สัญญา

2. จัดให้มีระบบการจัดการและติดตาม เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้อย่างครบถ้วน ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ไม่เรียกรับทรัพย์สินหรือผลประโยชน์ใด ๆ จากตัวแทนจำหน่าย โดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ตน
3. พัฒนากระบวนการทำงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม รวมถึงพัฒนาช่องทางการติดต่อผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวก สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของตัวแทนจำหน่ายให้ได้รับประโยชน์และสร้างความพึงพอใจแก่ตัวแทนจำหน่าย
4. จัดให้มีช่องทางการร้องเรียน การรับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะและดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว
5. ให้ความช่วยเหลือในการประกอบการและเยี่ยมเยียนของตัวแทนจำหน่ายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น รับทราบปัญหาอุปสรรคทางการค้า สภาวะการตลาด และรับฟังข้อเสนอแนะหรือข้อควรปรับปรุงต่าง ๆ
6. เปิดโอกาสหรือจัดให้มีกิจกรรมที่ตัวแทนจำหน่ายได้พบปะกับผู้บริหาร ยสท. และรับฟังข้อมูลความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
7. สนับสนุนให้ตัวแทนจำหน่ายมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้การประกอบการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
8. ส่งเสริมและติดตามให้ตัวแทนจำหน่ายดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

นโยบายการปฏิบัติต่อชาวไร่ยาสูบ/ผู้บ่มอิสระ

ยสท. มีนโยบายในการส่งเสริมชาวไร่ยาสูบและผู้บ่มอิสระในการผลิตใบยาสูบตามแนวทางการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practices : GAP) ตามแนวทาง GAP ของ CORESTA เพื่อสร้างคุณภาพของผลผลิตใบยาควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความปลอดภัยต่อเกษตรกร ผู้บริโภค สัตว์พืชและสิ่งแวดล้อม รวมถึงให้ได้ผลผลิตสูงและมีคุณภาพที่ดี คุ่มค่าในการลงทุน เกิดการพัฒนาในเชิงเศรษฐกิจพัฒนาไปสู่ระบบการเกษตรที่ยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. มีการคัดเลือกและประเมินคุณสมบัติตามข้อกำหนดจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการเพาะปลูกใบยาสูบ รวมทั้งการจัดสรรโควตาการผลิต/การรับซื้อใบยาจากเกษตรกรชาวไร่ยาสูบ/ผู้บ่มอิสระ ให้เป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม
2. ส่งเสริมการเพาะปลูกใบยาตามแนวทาง GAP ของ CORESTA เพื่อให้การผลิตใบยาของ ยสท. เป็นไปตามคุณภาพที่กำหนด และเป็นไปตามมาตรฐานที่ยอมรับของตลาดใบยาในระดับสากล ประกอบด้วย 11 ข้อ ดังนี้
 - 2.1 การจัดการดินและน้ำ (Soil and Water Management)
 - 2.2 ความสมบูรณ์ของพันธุ์และการคัดเลือกพันธุ์ (Variety Integrity / Selection)
 - 2.3 การจัดการการเพาะปลูก (Crop Management)
 - 2.4 การจัดการศัตรูพืชแบบผสมผสาน (Integrated Pest Management)
 - 2.5 การจัดการสารเคมีทางการเกษตร (Agrochemical Management)

- 2.6 การอนุรักษ์ธรรมชาติด้านป่าไม้ (Forestry)
 - 2.7 การจัดการการบ่มใบยา (Curing and Barn Management)
 - 2.8 การเก็บรักษาใบยา (On-Farm Tobacco Storage)
 - 2.9 สิ่งแปลกปลอมที่ไม่ใช่ยาสูบ / วัตถุปลอมปน (Non-Tobacco Related Material (NTRM)/ Foreign Matter)
 - 2.10 การฝึกอบรมชาวไร่ (Farmer Training)
 - 2.11 ผลของเศรษฐกิจและสังคม (Socio-Economic Issues)
3. พัฒนาความรู้และให้ความช่วยเหลือในการเพาะปลูกใบยา ตรวจสอบติดตามและเยี่ยมเยียนเกษตรกรชาวไร่ยาสูบ/ผู้บ่มอิสระอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมการเพาะปลูกใบยาให้เป็นไปตามมาตรฐานและมีคุณภาพตามที่กำหนด
 4. กำหนดระเบียบในการจัดหาและรับซื้อใบยาสูบที่ชัดเจน ดำเนินการตามเงื่อนไขในระเบียบข้อกำหนด และข้อตกลงที่ทำไว้กับชาวไร่ยาสูบ/ผู้บ่มอิสระอย่างตรงไปตรงมา
 5. จัดให้มีช่องทางการร้องเรียน การรับฟังความเห็น การสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง ข้อกังวล ข้อเสนอแนะและดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว

นโยบายการปฏิบัติต่อผู้ส่งมอบ

ยสท. ยึดถือการปฏิบัติกับผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่สัญญา ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานองค์กรด้วยความเสมอภาค คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน โดยปฏิบัติตามระเบียบ ข้อกำหนด สัญญา หรือข้อตกลงที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องในการจัดซื้อจัดจ้าง รวมถึงขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด
2. จัดหาสินค้าและบริการเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน ภายใต้หลักการดังนี้
 - 2.1 มีหลักเกณฑ์ในการประเมินและคัดเลือกคู่ค้า
 - 2.2 พิจารณาราคาซื้อที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยคำนึงถึงความสมเหตุสมผลด้านราคา คุณภาพ และบริการที่ได้รับ รวมถึงสามารถให้เหตุผลที่เหมาะสมได้เมื่อมีการตรวจสอบ
 - 2.3 มีการแข่งขันบนข้อมูลที่เท่าเทียมกัน จัดทำสัญญาที่เหมาะสมไม่เอาเปรียบคู่สัญญา
 - 2.4 จัดให้มีระบบการจัดการและติดตาม เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาอย่างครบถ้วน และป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดหา
 - 2.5 ชำระเงินให้คู่ค้าและคู่สัญญาตรงเวลา ตามเงื่อนไขของการชำระเงินที่ตกลงกัน
3. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยความโปร่งใส ไม่เรียกรับทรัพย์สินหรือผลประโยชน์ใด ๆ จากคู่ค้า ปฏิบัติต่อคู่ค้าและคู่สัญญาอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย รวมทั้งปฏิบัติตามสัญญาหรือเงื่อนไขที่ตกลงไว้โดยเคร่งครัด
4. พัฒนาศักยภาพและรักษาสัมพันธภาพที่ยั่งยืนกับคู่ค้าและคู่สัญญา โดยมีวัตถุประสงค์ชัดเจนในเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการที่คู่ควรกับมูลค่าเงิน คุณภาพทางด้านเทคนิคและมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

5. จัดให้มีช่องทางการร้องเรียน การรับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะและดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว
6. สนับสนุนการจัดหาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ไม่ซื้อสินค้าจากที่คู่ค้าละเมิดสิทธิมนุษยชน ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หรือมีพฤติกรรมผิดกฎหมาย ชัดต่อความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดี

นโยบายการปฏิบัติต่อผู้บริโภค

ยสท. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลังประเภทจัดหารายได้ ประกอบธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายบุหรี่สำเร็จรูปโดยได้รับสิทธิผูกขาดในการผลิตบุหรี่ซิการ์เรต โดยองค์กรมีภารกิจหลักคือการตอบสนองความต้องการบริโภคยาสูบรูปแบบต่าง ๆ ของผู้บริโภคในประเทศ และมุ่งขยายสู่ธุรกิจอื่น เช่น การส่งออก การรับจ้างคู่ค้าต่างประเทศในการผลิตเพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กร และนำรายได้ส่งรัฐในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อผู้บริโภคดังนี้

1. ดำเนินกระบวนการผลิตบุหรี่และผลิตภัณฑ์ยาสูบที่ได้มาตรฐาน โดยเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดอย่างเคร่งครัด
2. มุ่งมั่นสร้างสรรค์นวัตกรรมและงานวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในหลากหลายมิติ มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคตามมาตรฐานกฎหมายที่กำหนด
3. ไม่ทำการตลาดที่เป็นการกระตุ้นให้ประชาชนสูบบุหรี่ รวมทั้งดำเนินการตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องเพื่อปกป้องเยาวชนจากการบริโภคบุหรี่
4. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้บริโภคและผู้ค้ายาสูบ เพื่อป้องกันการจำหน่ายบุหรี่ผิดกฎหมายและหลีกเลี่ยงการบริโภคบุหรี่เถื่อน บุหรี่ปลอมหรือสินค้าที่เป็นอาชญากรรมต่อผู้บริโภค

นโยบายการปฏิบัติต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

ยสท. มีนโยบายบริหารจัดการที่เป็นธรรมเพื่อความสมดุลระหว่างการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนควบคู่ความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยนำองค์ความรู้ขององค์กรมาพัฒนาโครงการเพื่อเสริมสร้างประโยชน์ต่อชุมชนและสังคมโดยรวม มีการบริหารจัดการด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ป้องกันและควบคุมไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอันเนื่องจากการดำเนินงานขององค์กร โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยเฉพาะชุมชนที่อยู่รอบสถานประกอบการของ ยสท. สนับสนุนกิจกรรมโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและเสริมสร้างประโยชน์สุขของชุมชนและสังคมภายใต้ขอบเขตของกฎหมายหรือข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ให้ความร่วมมือและสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล เพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเกิดผลรูปธรรมและเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง
3. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดต่าง ๆ ด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด
4. บริหารจัดการทรัพยากร พลังงาน และวัตถุดิบ อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด โดยพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ทันสมัย ลดการสูญเสียวัตถุดิบและลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน

5. ลดและควบคุมการจัดการของเสียอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ด้วยการลดมลภาวะที่เกิดจากกระบวนการผลิต จัดการของเสียเพื่อให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดโดยเป็นไปตามมาตรฐานกฎหมายที่กำหนดก่อนปล่อยสู่ภายนอกโรงงานผลิต
6. พัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์พลังงาน และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

ยสท. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา เชื่อถือได้ และเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้การเงิน เผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ของ ยสท. โดยได้เปิดเผยข้อมูลขององค์กร โครงสร้างการบริหาร โครงสร้างเงินทุน การลงทุนที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคต ผลการดำเนินงาน การบริหารจัดการองค์กร รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี รายงานผลการดำเนินงาน รวมทั้งข่าวสารการดำเนินงานต่างๆ และรายงานทางการเงิน ซึ่งข้อมูลจะมีทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และสามารถดาวน์โหลดรายงานประจำปีของ ยสท. ได้ ซึ่งจะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นดัชนีชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานฯ ของ ยสท. (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส และเป็นกลไกในการตรวจสอบการดำเนินงาน ยสท. จึงให้ความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. ผู้บริหาร กำกับดูแลกระบวนการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญของ ยสท. ทั้งที่เป็นข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้การเงินอย่างถูกต้อง เพียงพอ เชื่อถือได้ ทันเวลา เป็นไปตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ หรือตามกฎหมาย ข้อบังคับที่กำหนด รวมทั้งมีการปรับปรุงข้อมูลบนเว็บไซต์อย่างสม่ำเสมอ รวดเร็ว ทันสถานการณ์
2. ยสท. ต้องดำเนินการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปี ให้แล้วเสร็จ และทำการเผยแพร่รายงานประจำปีภายใน 1 เดือนหลังจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) รับรองงบการเงิน หรือภายใน 1 เดือนนับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว สตง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน
3. ข้อมูลสำคัญที่ ยสท. เปิดเผยในรายงานประจำปี

3.1 ด้านการเงิน ประกอบด้วย

- 1) งบการเงิน ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสดและหมายเหตุประกอบงบการเงิน และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี
- 2) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบ อธิบายถึงความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน

3.2 ด้านที่ไม่ใช่การเงิน ประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง
- 2) ประวัติของคณะกรรมการ ยสท.
- 3) ข้อมูลประวัติผู้บริหาร
- 4) การอธิบายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุ หรือมีผลต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

- 5) การเงินที่ได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชี
- 6) รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการ/คณะกรรมการตรวจสอบต่อรายงานทางการเงิน
- 7) ความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจ
- 8) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ
- 9) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง
- 10) จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการเป็นรายบุคคล
- 11) การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 12) การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย ได้แก่ มาตรฐาน ISO ๒๖๐๐๐
- 13) นโยบายและผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน
- 14) สภาพธุรกิจ แผนงานทางธุรกิจและกลยุทธ์

ข้อมูลการถือหลักทรัพย์ของคณะกรรมการ การเปิดเผย หากกรณีคณะกรรมการไม่มีการถือครองหลักทรัพย์ให้ระบุว่า “ไม่มี” เท่านั้น รวมถึงต้องเปิดเผยขั้นตอน/แนวทาง การรวบรวมข้อมูลหลักทรัพย์จากคณะกรรมการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการเปิดเผยดังกล่าวมีความถูกต้อง เชื่อได้ และทันกาล

4. การเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของ ยสท. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศ ด้านการเงิน และมีใช้การเงินที่สำคัญขององค์กร ดังนี้
 - 1) การแถลงทิศทางนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหารสูงสุด
 - 2) นโยบายการกำกับดูแลที่ดี
 - 3) การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ
 - 4) แผนงานที่สำคัญ
 - 5) ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ
 - 6) การจัดซื้อจัดจ้าง
 - 7) ผลการดำเนินงานทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ
 - 8) รายงานประจำปี
5. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 ยสท. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการข้อมูลข่าวสาร ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการดำเนินงานด้านข้อมูลข่าวสารขององค์กร ให้เป็นไปตามบัญญัติของกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง โดยมีศูนย์ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไป รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้อย่างทั่วถึง
6. การเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง ยสท. กำหนดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ประกาศแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ประกาศราคากลาง วิธีการ ผลการจัดซื้อจัดจ้าง ผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ ระบบสื่อสารภายใน เว็บไซต์ของ ยสท. เว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง การปิดประกาศโดยเปิดเผย ณ ที่ทำการของ ยสท. สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ รวมทั้งส่งเอกสารเผยแพร่ถึงบุคคลหรือหน่วยงานโดยตรง โดยดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้ทบทวนทิศทางและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบทิศทาง การจัดทำยุทธศาสตร์การดำเนินงานปีงบประมาณ 2566–2570 เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตาม วิสัยทัศน์และทิศทางที่ได้กำหนดขึ้นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและแนวนโยบายแห่งรัฐ ยศส. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งนอกจากจะเป็นการ กำหนดเป้าหมายระยะยาวให้องค์กรถ่ายทอดมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์รองรับตามช่วงเวลาแล้ว ยังเป็น เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรลงมาเป็นปัจจัยที่สามารถถ่ายทอดสู่การจัดทำแผนงาน และตัวชี้วัดในระดับต่างๆ นับแต่ระดับองค์กรสู่ ระดับบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานและการติดตาม วัดผลความสำเร็จในทุกระดับขององค์กรจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

- **เพิ่มสัดส่วนการจำหน่ายบุหรี่ซิการ์ภายในประเทศโดยการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด** ด้วยผลิตภัณฑ์ที่มี คุณภาพที่มีต้นทุนที่เหมาะสม เพิ่มศักยภาพช่องทางการจำหน่าย ส่งเสริมการจำหน่ายกับเครือข่ายขององค์กร อย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการ

- **เพิ่มรายได้จากการพัฒนาธุรกิจอื่น** โดยการขยายตลาดสู่ต่างประเทศและรับจ้างผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ จากวัตถุดิบที่มีอยู่ เช่น ใบยา ยาเส้น รวมถึงการพัฒนาธุรกิจอื่นจากสินทรัพย์องค์กร เพื่อให้มีกำไรสุทธิเพิ่มจาก การพัฒนาธุรกิจอื่น

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้ทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ กลยุทธ์ และ เป้าหมายในปีงบประมาณ 2566–2570 โดยแต่ละข้อถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสู่การดำเนินงาน ตามประเด็นหลักดังนี้

1 ช่วงชิงตลาด ประเด็นหลัก: การจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ

ดำเนินธุรกิจหลักขององค์กรคือการจำหน่ายบุหรี่ซิการ์ในประเทศ โดยมุ่งเน้นการรักษาความเป็น ผู้นำในตลาดยาสูบด้วยกลยุทธ์การตลาดผ่านช่องทางการจำหน่ายด้วยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคาที่ต้องสนอง ความต้องการของผู้บริโภค

2 เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน ประเด็นหลัก: กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์

พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยการลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพเพื่อสร้าง ความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดและต้นทุนภายในองค์กร

3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ ประเด็นหลัก: เพิ่มรายได้ให้องค์กร

ลดความเสี่ยงขององค์กรจากการมีรายได้หลักแหล่งเดียวจากการขายบุหรี่ในประเทศด้วยการ พัฒนาธุรกิจอื่นจากศักยภาพในกระบวนการผลิตและการใช้สินทรัพย์และความชำนาญอื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4 บริหารสู่ความยั่งยืน ประเด็นหลัก: การบริหารองค์กร

บริหารจัดการการดำเนินงานองค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจพร้อมกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

4. กฎหมาย กฎระเบียบเกี่ยวกับการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ยสท.

พระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560

กฎระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ

- พระราชบัญญัติยาสูบ (ใบยา) พ.ศ. 2509
- พระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2560

กฎระเบียบเกี่ยวกับชื่อ เครื่องหมายการค้า และบรรจุภัณฑ์

- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์ยาสูบ และผลิตภัณฑ์ยาสูบประเภทบุหรี่ยีกาเรต พ.ศ. 2561
- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 15) พ.ศ. 2554 เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการแสดงคำหรือข้อความที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือจูงใจให้บริโภคในฉลากของบุหรี่ยีกาเรต บุหรี่ยีการ์ ยาเส้น หรือยาเส้นปรุง ตามพระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2538

กฎระเบียบด้านการตลาด

- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการแสดงชื่อ ราคา และการแสดงการเป็นสถานที่ขายปลีกผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2561
- พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551

กฎระเบียบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549
- พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2542

กฎระเบียบด้านการเงิน

- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548
- ประมวลรัษฎากรและกฎกระทรวงการคลังต่าง ๆ ด้านบัญชีและการเงิน
- กฎกระทรวงการคลังและประกาศต่างๆ

กฎระเบียบด้านแรงงาน

- พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543
- พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

กฎระเบียบด้านมาตรฐานอุตสาหกรรม

- มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550
- พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554

กฎระเบียบเกี่ยวกับโรงงานผลิตยาสูบ สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การจัดตั้งโรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่และการย้ายฐานการผลิตของ ยสท. ไปยังสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทำให้ ยสท. ต้องปฏิบัติตามกฎหมายดังต่อไปนี้

- พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535
- 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

- หมวดที่ 1 ที่ตั้ง สภาพแวดล้อม ลักษณะอาคารและลักษณะ ภายในของโรงงาน
- หมวดที่ 4 การควบคุมการปล่อยของเสีย มลพิษ หรือสิ่งใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- หมวดที่ 5 ความปลอดภัยในการประกอบกิจการโรงงาน
 - ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง กำหนดค่าปริมาณเขม่าควันที่เจือปนในอากาศที่ระบายออกจากปล่องของหม้อน้ำของโรงงาน พ.ศ. 2549
 - ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 2 (2538) เรื่อง กำหนดมาตรฐานคุณภาพน้ำทิ้งที่ระบาย ออกจากโรงงาน
 - ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง การกำจัดสิ่งปฏิกูลหรือวัสดุที่ไม่ใช้แล้ว พ.ศ. 2548
 - ประกาศการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ 78/2554 เรื่อง หลักเกณฑ์ทั่วไปในการระบายน้ำเสียเข้าสู่ระบบบำบัดน้ำเสียส่วนกลางในนิคมอุตสาหกรรม
 - ประกาศบริษัทสวนอุตสาหกรรมโรจนะ
 - ประกาศฉบับที่ 1/2557 เรื่อง การปล่อยน้ำเสียของโรงงานภายในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ
 - 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

5. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในการวิเคราะห์ของ ยสท. ได้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นแนวคิดในระดับสากลที่ประเทศไทยเองได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติและแผนงานทั้งของภาครัฐและเอกชนในระดับต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย



โดยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนดังกล่าวประกอบไปด้วย 17 เป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

1. **ขจัดความยากจน** ขจัดความยากจนในทุกรูปแบบในทุกพื้นที่
2. **ขจัดความอดอยาก** ยุติความหิวโหย บรรลุเป้าความมั่นคงทางอาหาร การปรับปรุงด้านการโภชนาการ และส่งเสริมเกษตรกรรมแบบยั่งยืน
3. **สุขภาพดีชีวิตมีสุข** รับรองการมีสุขภาวะในการดำรงชีพและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีในทุกช่วงอายุ
4. **การศึกษาที่มีคุณภาพ** รับรองการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม และส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีพแก่ทุกคน
5. **ความเท่าเทียมกันทางเพศ** บรรลุถึงความเท่าเทียมกันทางเพศและส่งเสริมพลังสตรีและเด็กหญิงทุกคน
6. **น้ำสะอาดและการสุขาภิบาล** รับรองมีการจัดการน้ำสะอาดและการสุขาภิบาลที่ยั่งยืนสำหรับทุกคน
7. **พลังงานสะอาดในราคาที่เอื้อถึง** รับรองการเข้าถึงพลังงานในราคาที่ซื้อได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืนและทันสมัยสำหรับทุกคน
8. **อาชีพและเศรษฐกิจที่ดี** ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน ส่งเสริมศักยภาพการทำให้เกิดอาชีพและการจ้างงานอย่างถ้วนหน้าและเป็นธรรม และงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน
9. **อุตสาหกรรม นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน** สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรม
10. **ลดความไม่เท่าเทียม** ลดความไม่เท่าเทียมของรายได้กันทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ
11. **เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน** ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัยทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน

12. การผลิตและบริการอย่างมีความรับผิดชอบต่อ รับรองการรูปแบบการผลิตและบริการที่ยั่งยืน
13. การปฏิบัติการเกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศ ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศด้วยการควบคุมการปล่อยมลพิษและการส่งเสริมพลังงานที่กลับมาใช้ใหม่ได้
14. **ชีวิตได้สมควร** รักษาและใช้ทรัพยากรในมหาสมุทรและท้องทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
15. **ชีวิตบนผืนดิน** ปกป้อง บำรุงและส่งเสริมการใช้ระบบนิเวศวิทยา การจัดการทรัพยากรจากป่าอย่างยั่งยืน ต่อสู้กับการเปลี่ยนเป็นทะเลทราย หยุดยั้งความเสี่ยงต่อความเสื่อมโทรมของดิน และการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ
16. **สันติ ความยุติธรรม และสถาบันที่เข้มแข็ง** ส่งเสริมสังคมที่มีความสงบสุขไม่มีการแบ่งแยก เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน รับรองการเข้าถึงความยุติธรรมสำหรับทุกคนและสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่พึ่งของส่วนรวมและเป็นที่ยอมรับในทุกกระดับ
17. **ความร่วมมือเพื่อเป้าหมาย** เสริมสร้างวิธีการปฏิบัติให้เข้มแข็งและสร้างพลังความร่วมมือนานาชาติ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

6. ความยั่งยืนของการยาสูบแห่งประเทศไทย



ภาพที่ 3-3 : ความยั่งยืนของการยาสูบแห่งประเทศไทย

โดยความมุ่งหมายหลักของการยาสูบแห่งประเทศไทยในการบรรลุความยั่งยืนทั้งสามด้าน คือ

ด้านเศรษฐกิจ	ด้านสังคม	ด้านสิ่งแวดล้อม
องค์กรมีรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืนด้วยธุรกิจที่มีประสิทธิภาพภายใต้การบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลและความโปร่งใส	สร้างความเป็นอยู่ที่ดีทั้งกายและใจของบุคลากร ชุมชน สังคมตลอดห่วงโซ่อุปทานและการบริหารขององค์กร	ลดมลพิษจากกระบวนการสนับสนุนการทำการเกษตรที่ยั่งยืนและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ

เมื่อได้กำหนดความมุ่งหมายหลักแล้ว การยาสูบแห่งประเทศไทยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนความเชื่อมโยงและสมดุลในการดำเนินงานระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและห่วงโซ่อุปทานแล้ว เพื่อกำหนดปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรภายใต้ความยั่งยืนสามด้านให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งองค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ

ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจวัดความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในแง่หนึ่งคือตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่วัดด้วยตัวเลขทางการเงินแบบดั้งเดิม โดยการมองในเชิงความยั่งยืนหมายถึงองค์กรต้องประสบความสำเร็จมากกว่าการได้ผลกำไรในระยะสั้น แต่ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยความสำเร็จที่สะท้อนว่าองค์กรจะยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคตอย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทที่องค์กรดำเนินธุรกิจ โดยความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทยประกอบไปด้วย

1) **ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ** การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรผูกขาดการผลิตบุหรี่ในประเทศและมีเป้าหมายในการเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศ แม้จะมียุทธศาสตร์ขยายสู่ตลาดยาสูบต่างประเทศและการขยายสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง องค์กรไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการจำหน่ายบุหรี่ในประเทศเป็นธุรกิจหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เป็นฐานรายได้และเงินทุนในการต่อยอดหารายได้อื่นต่อไป ความสามารถในการแข่งขันในประเทศจึงเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรต่อการดำเนินธุรกิจปัจจุบันและการขยายสู่ธุรกิจอื่นในอนาคตต่อไป

2) **ความยั่งยืนด้านการเงิน** จนถึงปัจจุบันรายได้หลักของการยาสูบแห่งประเทศไทยยังคงเป็นรายได้จากการจำหน่ายบุหรี่ในประเทศมากกว่าร้อยละเก้าสิบเก้าของรายได้รวมทั้งหมด ในสภาวะที่การแข่งขันในประเทศถูกกดดันอย่างหนักจากการรณรงค์ต่อต้าน กฎหมายต่าง ๆ และการแข่งขันอย่างดุเดือดกับคู่แข่งต่างชาติ การยาสูบแห่งประเทศไทยประสบกับปัญหาในการรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจบุหรี่ในประเทศและความมั่นคงของรายได้ อย่างรุนแรง หากไม่สามารถเพิ่มความหลากหลายของรายได้ทั้งที่มาและจำนวนให้มากพอ การยาสูบแห่งประเทศไทยจะมีปัญหาด้านความมั่นคงและยั่งยืนของรายได้องค์กรอย่างแน่นอน และจะส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินขององค์กรที่ปัจจุบันต้องรับภาระการนำส่งภาษีต่าง ๆ ให้รัฐจำนวนมาก ซึ่งเป็นภาระภาษีที่มีได้คิดจากผลประกอบการหรือกำไรสุทธิอย่างธุรกิจทั่วไป ทำให้องค์กรต้องมีผลกำไรหมุนเวียนเข้ามาเป็นสภาพคล่ององค์กรในระดับสูงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและตอบสนองความรับผิดชอบด้านภาษีต่อรัฐได้

3) **ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์** สินทรัพย์ที่มากเกินไปและไม่สามารถนำมาสร้างมูลค่าให้องค์กรได้ถือเป็นภาระที่ส่งผลต่อการเงินขององค์กรในเชิงการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรเก่าแก่ที่มีสินทรัพย์มูลค่าสูงจำนวนมาก และสถานะขององค์กรซึ่งไม่เป็นนิติบุคคลในอดีตส่งผลให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าจากสินทรัพย์ได้อย่างเต็มที่ ในภาวะการณ์แข่งขันที่รายได้จากธุรกิจหลักขององค์กรลดลงและมีภาระค่าใช้จ่ายและภาษีสูงขึ้นองค์กรต้องบริหารสินทรัพย์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผลประกอบการขององค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ

4) **ความยั่งยืนด้านบุคลากร** อัตรากำลังที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร บุคลากรที่ไม่เพียงพอจะสร้างภาระงานที่มากเกินไปและลดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ส่วนบุคลากรที่มากเกินไปจะทำให้องค์กรใช้งานบุคลากรที่มากกว่าภาระงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและเป็นภาระค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจนความจำเป็น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องบรรลุความสมดุลระหว่างอัตรากำลังตามภาระงานและปริมาณบุคลากรในปัจจุบัน ตลอดจนการคาดการณ์ความต้องการในอนาคตตามการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและยุทธศาสตร์ขององค์กร

ด้านสังคม

1) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน** การยาสูบแห่งประเทศไทยดำเนินธุรกิจโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการผลิตและจัดจำหน่ายครบทั้งห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ทำให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากตั้งแต่ชาวไร่ที่ปลูกใบยาสูบไปจนถึงผู้ส่งมอบวัตถุดิบ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้จะเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เติบโตด้วยดีและสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้วยการวางเครือข่ายขององค์กรในธุรกิจยาสูบในประเทศให้แข็งแกร่งยากต่อการแทรกซึมเข้ามาโดยคู่แข่งต่างชาติ

2) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร** แม้องค์กรจะบริหารอัตรากำลังและภาระงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใดหากบุคลากรมีทัศนคติในเชิงลบต่อองค์กรและบริหารจัดการองค์กร การดำเนินงานย่อมไม่อาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแน่นอน ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นความสมดุลระหว่างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจที่แสวงหาความสำเร็จจากผลกำไรและความยั่งยืนด้านสังคมที่มุ่งเน้นทัศนคติและความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร ซึ่งนอกจากจะสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกที่เอื้อต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานแล้วยังเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรเพื่อมิให้บุคลากรออกจากองค์กรไปอันเป็นการสูญเสียทักษะและความชำนาญที่จำเป็น

3) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม** การยาสูบแห่งประเทศไทยประกอบธุรกิจซึ่งถูกห้ามการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรหรือทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยเด็ดขาด ซึ่งขัดแย้งกับนโยบายภาครัฐที่ต้องการให้รัฐวิสาหกิจสร้างสัมพันธ์กับชุมชนและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและผู้เกี่ยวข้อง การยาสูบแห่งประเทศไทยยังคงสามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมได้ในบางส่วน โดยเฉพาะในด้านการให้บริการทางการแพทย์แก่ชุมชนใกล้เคียงและเป็นสวัสดิการแก่ครอบครัวพนักงาน ตลอดจนการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส ซึ่งแม้จะไม่สามารถประชาสัมพันธ์ได้ แต่ก็ถือเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและนำรายได้ส่งให้รัฐเป็นงบประมาณเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

ด้านสิ่งแวดล้อม

1) **ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร** การยาสูบแห่งประเทศไทยประกอบอุตสาหกรรมผลิตสินค้า จึงต่างกับรัฐวิสาหกิจเชิงบริการอื่นเพราะมีการใช้วัตถุดิบและพลังงานจำนวนมากทั้งปี การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ทันสมัยและลดการสูญเสียวัตถุดิบนอกจากจะเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแล้วยังส่งผลดีต่อการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในระยะยาวจากการประหยัดค่าใช้จ่ายวัตถุดิบและพลังงานในการผลิต

2) ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ เพื่อให้การบริหารจัดการกระบวนการผลิตของโรงงานผลิตยาสูบส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรอบด้านน้อยที่สุดและเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยมาตรฐานอุตสาหกรรมและสิ่งแวดล้อม องค์กรต้องคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมในระยะยาวด้วยการลดมลภาวะที่เกิดจากกระบวนการผลิต ทั้งการจัดการมลภาวะที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดเมื่อปล่อยสู่ภายนอกโรงงานผลิต ตลอดจนพัฒนาและวางมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดการเกิดมลภาวะตั้งแต่ต้นเหตุ

โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทานองค์กร แนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัจจัยความยั่งยืนองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ห่วงโซ่อุปทาน	แนวทางการดำเนินงาน	ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ต้นน้ำ	พัฒนาและเพิ่มศักยภาพทางการเกษตรภายใต้การดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> ความยั่งยืนด้านการเงิน ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ ความยั่งยืนด้านบุคลากร ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ 	<ul style="list-style-type: none"> ลูกค้า 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"> ลูกค้า หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล ชุมชน
ปลายน้ำ	สร้างเครือข่ายการจัดการสินค้าที่รวดเร็วและมีคุณภาพ และเป็นอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืนในกับผู้ประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ ความยั่งยืนด้านการเงิน ความยั่งยืนด้านบุคลากร ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน 	<ul style="list-style-type: none"> ลูกค้า ลูกค้า 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

ภาพที่ 3-4 : ความเชื่อมโยงของปัจจัยความยั่งยืนกับการดำเนินงานขององค์กร

บทที่ 4

การทบทวนสภาพแวดล้อมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก
2. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน
3. การทบทวนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ (ITA)

1. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปัจจุบัน พิจารณาได้จากสภาพแวดล้อมระดับชาติสู่สภาพแวดล้อมระดับองค์กร เริ่มจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีมาตราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานของรัฐ 2 มาตรา ได้แก่ มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และมาตรา 76 รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้น หน่วยงานของรัฐทุกประเภทจึงต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นอกจากรัฐธรรมนูญแล้ว กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศและมีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ มีแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในกรอบแนวทางที่สำคัญลำดับที่ 6 คือ การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมีแนวทางสำคัญ 8 แนวทาง ได้แก่

- 1) การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม
- 2) การวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ
- 3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
- 4) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- 5) การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ
- 6) ให้ทันสมัยเป็นธรรมและเป็นสากล
- 7) พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ
- 8) ปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ

นอกเหนือจากยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีแล้ว รัฐบาลยังได้กำหนด Thailand 4.0 ให้เป็นเรื่องของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่เน้นที่การแก้ปัญหาให้ประเทศหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง ประเทศจึงต้องพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่ที่เรียกว่า New Economy Model มีการใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ประชาชนสามารถสร้างรายได้ด้วยตนเอง ต้องมีการปฏิรูปทั้งโครงสร้างในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ การเกษตร

การศึกษา และแรงงาน จากระบบเศรษฐกิจที่เน้นการผลิตโดยใช้แรงงาน เครื่องจักรและทรัพยากร เปลี่ยนมาเป็นการผลิตบนฐานความรู้และเทคโนโลยี โดยมีการตั้งสถาบันวิจัยระดับโลกเข้ามาตั้งในประเทศไทยและมีความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน สถาบันการศึกษาและสถาบันการเงินให้มากขึ้นหรือที่เรียกว่าประชารัฐ โดยมีเป้าหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์ภายใน 3 - 5 ปี โดยในการสร้างโมเดล Thailand 4.0 หรือ "ประเทศไทย 4.0" หรือ "ไทยแลนด์ 4.0" ที่เป็น Value-based Economy นั้น ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ 5 อุตสาหกรรมหลัก ได้แก่

1. Food, Agriculture & Bio-tech
2. Health, Wellness & Bio-Medical
3. Smart Devices, Robotics & electronics
4. Digital & Embedded Technology
5. Creative, Culture & High Value Service

จากยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีได้ถ่ายโยงลงสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ซึ่งจัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ 2 ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ” ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นี้เอง มีหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ซึ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งด้านระบบการบริหารงานและบุคลากรมีการบริหารจัดการภาครัฐที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลางภูมิภาค และท้องถิ่น หลักการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพโปร่งใส ทันสมัย และมีการทำงานเชิงบูรณาการของภาคีการพัฒนานอกจากสภาพแวดล้อมระดับชาติแล้ว แผนพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจภาพรวม ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยุทธศาสตร์การปรับปรุงระบบการกำกับดูแลด้วยหลักการที่โปร่งใสธรรมาภิบาล และปลอดจากความขัดแย้งของผลประโยชน์ทุกระดับและต้องมีประสิทธิภาพและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีขึ้น ซึ่งแผนพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจภาพรวมนี้ สคร. ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจในยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาลและบริหารจัดการเพื่อให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจทั้ง 54 รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน สคร. ได้จัดทำหลักการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 ตามมาตรา 33 ของพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ซึ่งเทียบเคียงได้กับหลักการกำกับดูแลที่ดีของบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ที่ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Code: CG Code) สำหรับบริษัทจดทะเบียนฉบับใหม่ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมุ่งเน้นบทบาทการเป็นผู้นำ

องค์กร นำพาธุรกิจไปสู่การเจริญเติบโตด้วยการสร้างคุณค่ากิจการอย่างยั่งยืน สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสามารถปรับตัวได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลง ภาพแสดงข้อมูลสภาพแวดล้อมระดับชาติ (นโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนชาติฯ) สู่อสภาพแวดล้อมระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวข้องกับกำกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปัจจุบัน พิจารณาได้จาก ข้อมูลการทบทวนสภาพแวดล้อมของแผนยุทธศาสตร์องค์กร ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแล กิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการประเมินระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการ ดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ

2.1 การทบทวนสภาพแวดล้อมของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2565 - 2570 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

คณะกรรมการ ยสท. ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและ ยุทธศาสตร์การดำเนินการปีงบประมาณ 2566-2570 ดังนี้

วิสัยทัศน์ : รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

พันธกิจ : รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายสู่การพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ ด้วยผลิตภัณฑ์ คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ค่านิยม : สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร

TOBACCO To have morality, Best performance, Accountability Building

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นตัวชี้วัดระดับองค์กรที่ถ่ายทอดมาจากวิสัยทัศน์ ขององค์กร “เป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น”

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้ทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายในสิบปีประมาณ 2566–2570 โดยแต่ละข้อถ่ายถอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงานตามประเด็นหลักดังนี้

1 ช่วงชิงตลาด ประเด็นหลัก: การจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ

ดำเนินธุรกิจหลักขององค์กรคือการจำหน่ายบุหรี่ซิกาแรตในประเทศ โดยมุ่งเน้นการรักษาความเป็นผู้นำในตลาดยาสูบด้วยกลยุทธ์การตลาดผ่านช่องทางการจำหน่ายด้วยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

2 เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน ประเด็นหลัก: กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์

พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยการลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดและต้นทุนภายในองค์กร

3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ ประเด็นหลัก: เพิ่มรายได้ให้องค์กร

ลดความเสี่ยงขององค์กรจากการมีรายได้หลักแหล่งเดียวจากการขายบุหรี่ในประเทศด้วยการพัฒนาธุรกิจอื่นจากศักยภาพในกระบวนการผลิตและการใช้สินทรัพย์และความชำนาญอื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4 บริหารสู่ความยั่งยืน ประเด็นหลัก: การบริหารองค์กร

บริหารจัดการการดำเนินงานองค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจพร้อมกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

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

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย*
1 ช่วงชิงตลาด	1.1 การบริหารและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายและเครือข่ายธุรกิจ	-
	1.2 การตลาดด้านผลิตภัณฑ์	-
	1.3 การตลาดด้านราคา ยุทธศาสตร์ด้านการตลาด	-
2 เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน	2.1 การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต	-
	2.2 การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์	-
3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	3.1 การพัฒนาธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ	-
	3.2 การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก	-
4 บริหารสู่ความยั่งยืน	4.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	-
	4.2 การบริหารทุนมนุษย์	-
	4.3 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	-
	4.4 การจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อม	-

*หมายเหตุ : ตัวชี้วัดและเป้าหมายขอได้ที่การยาสูบแห่งประเทศไทย (ฉบับปัจจุบัน)

2.2 การทบทวนผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566-2570

ยสท. มีแผนงานและโครงการในเป้าหมายผลการดำเนินการด้านการกำกับดูแลที่ดี ดังนี้

ลำดับ	นโยบาย	ชื่อโครงการ/งาน	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด
1	ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกระทรวงการคลัง, สคร. และ ปปช. ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร	พัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร.	ผลประเมินการดำเนินงานของ ยสท. ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน CG & Leadership
2	ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกระทรวงการคลัง, สคร. และ ปปช. ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร	แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท.ยสท.)	ระดับความสำเร็จของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของ ยสท. ประจำปีงบประมาณ
3	ขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ITA , Integrity Pact	แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	ระดับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร
4	ขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ITA , Integrity Pact	การถ่ายทอดความรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของพนักงาน ยสท.
5	บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA, องค์กรคุณธรรมอย่างทั่วถึงใน ยสท.	แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร	ระดับการรับรู้การสื่อสารของกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร
6	บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA, องค์กรคุณธรรมอย่างทั่วถึงใน ยสท.	แผนงานการดำเนินงาน ศปท.ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร	ระดับร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในส่วนงานภายใน ยสท.
7.	เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA , Anti-Corruption ภายใน ยสท.	แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร (ศปท. ,CG,ITA)	ระดับการรับรู้ และความตระหนักรู้ในด้านการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ของพนักงาน ยสท.

ตารางที่ 4-1 : การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแผนยุทธศาสตร์

3. การทบทวนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานฯ (ITA) ของ ยสท.

ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ปีงบประมาณ 2566 ยสท. ได้วิเคราะห์ผลคะแนนการประเมินทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย

1. การเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ (Internal Integrity and Transparency Assessment: IIT)
2. การเก็บข้อมูลจากผู้รับบริการหรือผู้ติดต่อหน่วยงานภาครัฐ (External Integrity and Transparency Assessment: EIT)

Assessment: EIT)

3. การเปิดเผยข้อมูลทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT)

ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ประจำปีงบประมาณ 2566 การยาสูบแห่งประเทศไทย อยู่ในลำดับที่ 824 จากจำนวน 8,323 แห่ง ซึ่งมีผลดีกว่าปีงบประมาณ 2565 ซึ่งอยู่ลำดับที่ 1,056 จากจำนวน 8,303 แห่งของหน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศที่เข้ารับการประเมิน ได้ผลคะแนนการประเมิน 97.93 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่ในเกณฑ์**ระดับผ่านดี** ตามการปรับระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 (RATING SCORE) ซึ่งเป็นคะแนนที่สูงกว่าคะแนนเป้าหมายของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่กำหนดตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งในระยะที่สองของแผนแม่บทฯ (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดให้หน่วยงานภาครัฐมีผลการประเมิน ITA ผ่านเกณฑ์ (85 คะแนน) มีสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100

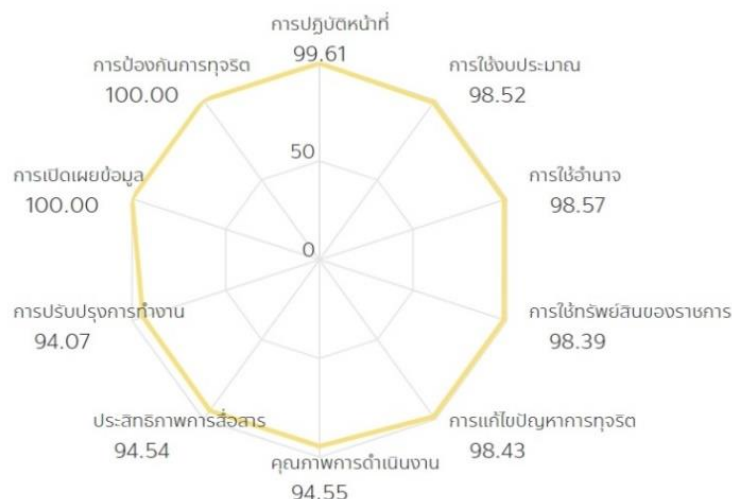
สรุปผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ผลการประเมินคุณธรรมฯ และแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2567 รายละเอียดดังนี้

- ยสท. ได้คะแนนประเมินเฉลี่ยโดยภาพรวมเท่ากับร้อยละ 97.93 ซึ่งสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยภาครัฐวิสาหกิจ ที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 90.19 (คะแนนเป้าหมายของสำนักงาน ป.ป.ช. จะต้อง มีผลคะแนน 85 คะแนนขึ้นไป)
- การจัดอันดับ
 - ยสท. ได้ลำดับที่ 5 จาก 51 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ (อันดับ 1 คือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค)
 - ยสท. ได้ลำดับที่ 2 จาก 29 สังกัดกระทรวงการคลัง (อันดับ 1 คือ ธนาคารออมสิน)
 - ยสท. ได้ลำดับที่ 824 จาก 8,323 หน่วยงานที่เข้ารับการประเมินในปี พ.ศ. 2566

- เปรียบเทียบคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

ปีงบประมาณ 2563 - 2566

ตัวชี้วัด	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
IIT	87.27	95.85	96.68	98.70
1. การปฏิบัติหน้าที่	90.38	97.52	98.30	99.61
2. การใช้งบประมาณ	85.03	94.90	96.15	98.52
3. การใช้อำนาจ	88.49	96.29	96.73	98.57
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	84.04	94.75	95.04	98.39
5. การแก้ไขปัญหาทุจริต	88.40	95.80	97.19	98.43
EIT	84.27	87.71	93.07	94.39
6. คุณภาพการดำเนินงาน	88.10	90.39	95.03	94.55
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	83.20	86.82	92.15	94.54
8. การปรับปรุงการทำงาน	81.51	85.94	92.02	94.07
OIT	93.26	100.00	100.00	100.00
9.1 ข้อมูลพื้นฐาน	88.88	100.00	100.00	100.00
9.2 การบริหารงาน	100.00	100.00	100.00	100.00
9.3 การบริหารเงินงบประมาณ	100.00	100.00	100.00	100.00
9.4 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	75.00	100.00	100.00	100.00
9.5 การส่งเสริมความโปร่งใส	100.00	100.00	100.00	100.00
10.1 การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต	87.50	100.00	100.00	100.00
10.2 มาตรการภายในเพื่อป้องกันการทุจริต	100.00	100.00	100.00	100.00
คะแนนรวม	88.77	95.07	96.93	97.93
เรียงลำดับของรัฐวิสาหกิจ	28	20	7	5
ผลการประเมินระดับ	A	AA	AA	ผ่านดี



จากผลการประเมินฯ นำมาวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อนำมาเป็นแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ ยสท. และกำหนดวิธีการปฏิบัติหรือมาตรการป้องกันปรับปรุงการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2567 โดยกำหนดให้ทุกส่วนงานรายงานความคืบหน้าหรือผลการดำเนินงานภายในวันที่ 5 ของทุกเดือน ต่อเลขานุการฯ ศปท. ยสท. เพื่อกำกับติดตามรวบรวมและสรุปผลการดำเนินงานนำเสนอต่อหัวหน้าคณะทำงานฯ ศปท. ยสท.

	หัวข้อตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูง		หมายเหตุ
จุดแข็ง (Strength)	1. ตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล (OIT)	ได้ 100.00 คะแนน	ตัวชี้วัดที่มีประเด็นเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
	2. ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต (OIT)	ได้ 100.00 คะแนน	
	3. ตัวชี้วัดที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ (IIT)	ได้ 99.61 คะแนน	
จุดอ่อน (Weakness)	หัวข้อตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำ		ตัวชี้วัดที่จะต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน
	1. ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน (EIT)	ได้ 94.07 คะแนน	
	2. ตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร (EIT)	ได้ 94.54 คะแนน	
	3. ตัวชี้วัดที่ 6 คุณภาพการดำเนินงาน (EIT)	ได้ 94.55 คะแนน	

ข้อเสนอแนะการปรับปรุง จากต่อผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 รายละเอียดสรุปดังนี้

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 อยู่ในระดับผ่านดีและบรรลุค่าเป้าหมาย คือ มีผลการประเมิน ITA ในภาพรวม 85 คะแนนขึ้นไป และมีคะแนนรายเครื่องมือประกอบด้วย IIT, EIT ส่วนที่ 1, EIT ส่วนที่ 2 และ OIT ที่มีค่าคะแนน 85 คะแนนขึ้นไป ซึ่งผ่านค่าเป้าหมายตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ที่มีเป้าหมายหลักเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใส ปลดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีคะแนนในภาพรวมอยู่ที่ 97.93 คะแนน

4. การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการกำกับดูแลที่ดี (SWOT Analysis)

การยาสูบฯ ทำการวิเคราะห์ SWOT Matrix การทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อระบุจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threat) ของระบบการกำกับดูแลที่ดี พร้อมหลักฐานประกอบการวิเคราะห์สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	Evidence-Based
<p>S1 ยสท. มีโครงสร้างเพื่อการกำกับดูแล ด้าน CG และ CSR มีคณะกรรมการ อนุกรรมการฯ และผู้บริหารกำกับดูแล ติดตามผลการดำเนินงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า กำกับและติดตามการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง - คณะทำงานประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) - คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG & Leadership) - คณะทำงานประสานงาน ติดตาม ตรวจสอบ การกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ (Compliance Unit) - คณะทำงานบูรณาการการกำกับดูแลเชิงการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน(Governance, Risk and Compliance : GRC)
<p>S2 มีระบบการบริหารงานอย่างโปร่งใส บริหารจัดการองค์กรตามแนวทางกำกับดูแลของภาครัฐ และมีมาตรฐาน สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ปี 2564 = 95.07 คะแนน และปี 2565 = 96.93 คะแนน อยู่ในระดับ AA ได้รับรางวัลประกาศเกียรติบัติเชิดชูเกียรติ จากเกณฑ์การประเมินของสำนักงาน ป.ป.ช. - รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น (SOE Award) ปี 2564 - เกียรติบัติประกาศยกย่ององค์กรคุณธรรม ปีงบประมาณ 2564 จากคณะ กรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ
<p>S3 ยสท. ให้ความสำคัญด้านการกำกับดูแลที่ดี การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมและธรรมาภิบาล</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำ องค์กร ซึ่งมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี - กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านการกำกับดูแลที่ดี แผนงานด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล - ผลประเมินระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ด้านการป้องกันการทุจริตทัศนคติ และค่านิยมสุจริต ของพนักงาน = ร้อยละ 98.28 - ผลประเมินระดับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร = ร้อยละ 95.36
<p>S4 ยสท. ให้ความสำคัญในการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมและความโปร่งใส ดำเนินการเพื่อให้พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลองค์กรและ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - คณะทำงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท.) กำกับดูแลการดำเนินงาน มีแผนปฏิบัติงานป้องกันการทุจริตขององค์กรและแผนงานของส่วนงานภายใน 26 ส่วนงาน

ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - ประกาศเจตเจตงในการบริหารงานอย่างโปร่งใสโดยคณะกรรมการ และผู้ว่าการฯ รวมทั้งถ่ายระดับให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบและ ถือปฏิบัติ - กำหนดประเด็นความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร โดยมีตัวชี้วัดเป็นร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร - กำหนดประเด็นความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม โดยมีตัวชี้วัดเป็นผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน
S5 ยสท. มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการเปิดเผยข้อมูลสารผ่าน Website องค์กรอย่างโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> - ผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร (ITA) อยู่ในระดับดีเยี่ยม (AA : ≥ 95 คะแนน) - ผลการประเมินฯ ITA ของ ยสท. ในปีงบฯ 2564 = 95.07 คะแนน - ผลการประเมินฯ ITA ของ ยสท. ในปีงบฯ 2565 = 96.93 คะแนน - ผลคะแนนด้านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transarency Assessment : OIT) = ร้อยละ 100
S6 มีระบบบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายและระบบสารสนเทศ ที่ช่วยสนับสนุนภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - แผนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มช่องทางจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพ - แผนการจัดทำศูนย์กลางข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ - ระบบบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนหลากหลายช่องทาง ผ่านระบบ Internet Intranet ระบบสื่อสารออนไลน์ ระบบปกปิดตัวตน - ระบบงานขาย การให้บริการ การรับฟังเสียงลูกค้า - ผลสำรวจการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายในองค์กร = ร้อยละ 96.27
S7 ยสท. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการทำโครงการใหม่ในการพัฒนาองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - แผนสร้างรายได้เพิ่มจากโรงพยาบาลโดยสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร - แผนสร้างรายได้จากอสังหาริมทรัพย์ - แผนสร้างรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์

จุดอ่อน (Weakness)	Evidence-Based
W1 การดำเนินงานด้าน CG ยังขาดการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดีอย่างเป็นระบบ	- การดำเนินงานด้าน CG มีการกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นยังไม่ครบถ้วนเป็นระบบ การประเมินผลและทบทวนกระบวนการยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ
W2 – การดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ยังขาดการบูรณาการกระบวนการงานและ	- มีการประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลในบางกระบวนการแต่ยังไม่เป็นระบบขาดระบบการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่ส่งผลกระทบหรือมีความ

ระบบงานในหมวดหมู่ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันอย่างครบถ้วน	เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันยังไม่ต่อเนื่องเป็นระบบ
W3 การดำเนินงานด้าน CG ตามหลักเกณฑ์ ของ สคร. (SE-AM) ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์	- มีผลการประเมินและวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการเฝ้าระวัง” เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
W4 บุคลากรยังไม่เข้าใจแนวทางการดำเนินงาน ด้าน CG, CSR	- ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้าน CG ประเด็น บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย () และการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM) มีประเด็นต้องปรับปรุงค่อนข้างมาก
W5 ยสท. ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานด้าน CG, CSR	- ดำเนินการในรูปแบบการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้แทนจากหลายส่วนงาน ทำหน้าที่ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรคณะกรรมการทุกปี ขาดความต่อเนื่อง

โอกาส (Opportunity)	Evidence-Based
O1 บุคลากรมีศักยภาพ มีความพร้อมที่จะพัฒนา	- แผนพัฒนาบุคลากร Up skill-Re skill
O2 นโยบายรัฐบาล/หน่วยงานกำกับดูแล ให้ ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล ที่ดี การป้องกันและปราบปรามการทุจริต	- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจ - ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต - หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจและแนวทางปฏิบัติ
O3 ยสท. มีแนวทางการดำเนินงานด้าน CG, CSR ที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญอย่างครบถ้วนชัดเจน	- มีการกำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานที่จัดทำเป็นคู่มือและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีระบบ

อุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threat)	Evidence-Based
T1 ข้อจำกัดด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบในการ ดำเนินธุรกิจ ข้อจำกัดในการดำเนินกิจกรรมด้าน CSR การสื่อสารประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน ของ ยสท. ส่งผลให้ขาดความคล่องตัวในการ ดำเนินกิจกรรมขององค์กร	- พระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2560 - ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ประเภทบุหรี่ยาสูบ พ.ศ. 2564 - พระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561
T2 การรณรงค์ต่อต้านการบริโภคยาสูบ ส่งผลต่อ ภาพลักษณ์และการดำเนินกิจกรรมของ ยสท.	- การรณรงค์ ลด ละ เลิก การบริโภคยาสูบของหน่วยงาน มูลนิธิต่าง ๆ

บทที่ 5

ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและองค์ประกอบ

การทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายการดำเนินการ กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายและหน่วยปฏิบัติ/หน่วยรับผิดชอบ ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566-2570

1. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566-2570

ยสท. ได้ทบทวนการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีจากแผนยุทธศาสตร์ ยสท. พ.ศ. 2566-2570 ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการด้านการกำกับดูแลที่ดีของ ยสท. ไว้ให้แล้ว นำมาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกิจกรรมการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังภาพที่ 5-1

วิสัยทัศน์ : เป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น	แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. 2566-2570
พันธกิจ : รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายสู่ตลาดต่างประเทศ ด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ พร้อมพัฒนาธุรกิจ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	เป้าหมายของแผนแบบ CG : ผลการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีและการประเมินความโปร่งใส
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (S04) บริหารสู่ความยั่งยืน	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี
เป้าหมายผลดำเนินการ : การบริหารองค์กรและบุคลากร บริหารจัดการการดำเนินงานองค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.1 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ
กลยุทธ์ : การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร
วิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อการพัฒนา การใช้งาน และการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในทุกระบบและในทุกระดับของการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคล่องตัวเกิดประโยชน์ต่อการถ่ายทอดเนื้อหาภาพรวมให้หน่วยงานนำไปสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.1 สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.2 สร้างการรับรู้และความตระหนักรู้ต่อการบริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.

2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566 - 2570

นำประเด็นยุทธศาสตร์มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้ 2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ
	2. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
	2. สร้างการรับรู้และความตระหนักรู้ต่อการบริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.

ตารางที่ 5-1 : ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566 - 2570

3. เป้าหมายผลการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566 - 2570

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นำมากำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการ แสดงในตารางที่ 5-2

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	ปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร และการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ
	2.พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	ขับเคลื่อนองค์กรคู่องค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทางการประเมินของ ป.ป.ช.
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ตัวอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA, องค์กรคุณธรรมอย่างทั่วถึงใน ยสท.
	2. สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.	เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA , Anti Corruption ภายใน ยสท.

ตารางที่ 5-2 : เป้าหมายผลการดำเนินการ

4. กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการทั้ง 4 เป้าหมายผลการดำเนินการ นำมากำหนดกิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ/หน่วยรับผิดชอบ แสดงในตารางที่ 5-2

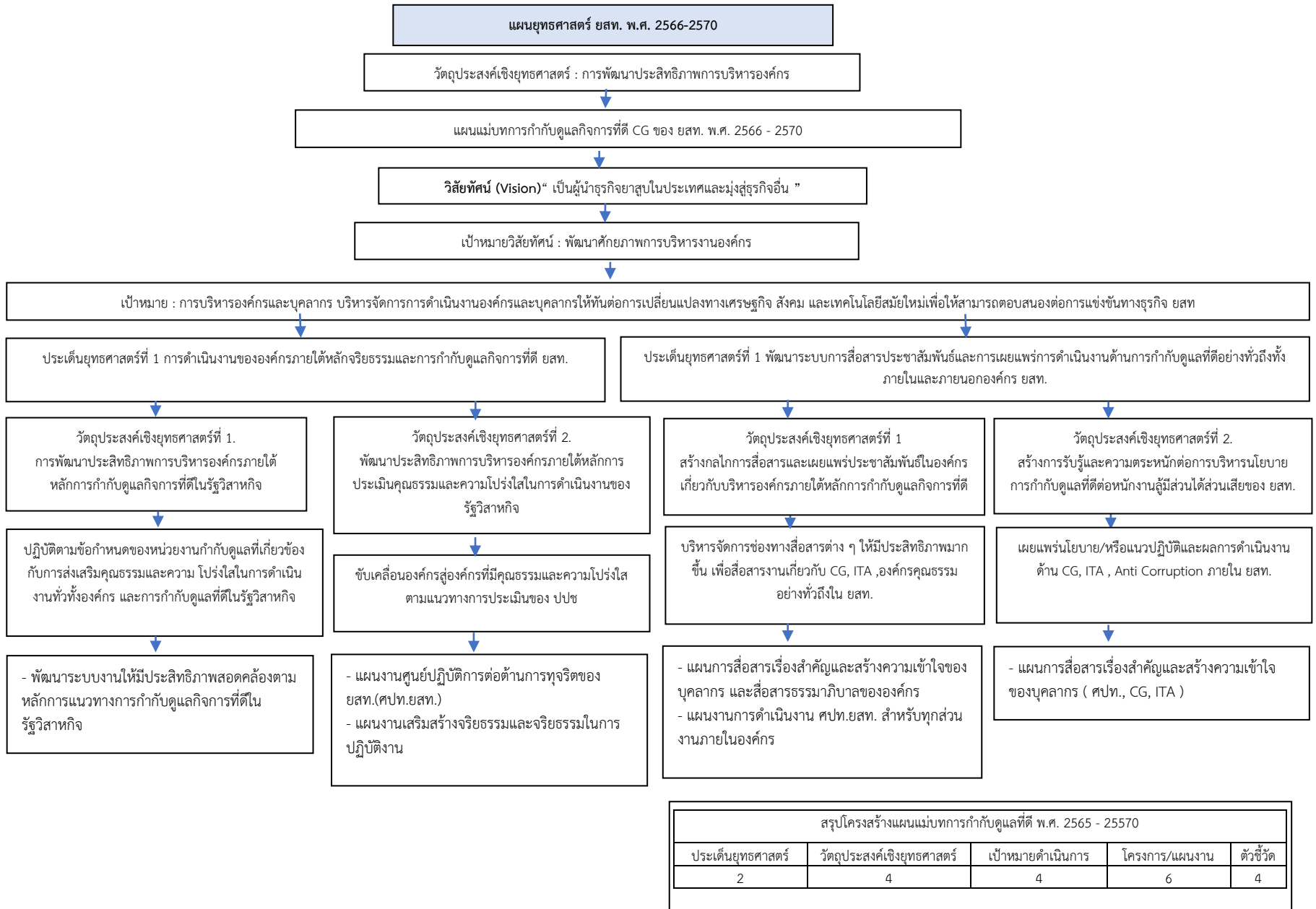
ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	ปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กรและการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	- พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	1.1 ผลการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผล SE-AM (เป้าหมายสูงสุดตามเกณฑ์ประเมินในระดับ 5)

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี	2.พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ	ขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทางการประเมินของ ป.ป.ช.	- แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท.(ศปท.ยสท.) - แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน	1.2 ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของ ยสท. (เป้าหมายให้อยู่ในระดับสูงมาก ที่คะแนน 95-100) 1.3 ระดับความสำเร็จตามค่าเป้าหมายแผนงานด้านจริยธรรมจรรยาบรรณองค์กร (ร้อยละ)
1 ประเด็นฯ	2 วัตถุประสงค์	2 เป้าหมาย	3 กิจกรรม	3 ตัวชี้วัด
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 2. สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.	บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA, องค์กรคุณธรรมอย่างทั่วถึงใน ยสท. เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA , Anti Corruption ภายใน ยสท.	- แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากรและสื่อสารด้านธรรมาภิบาลขององค์กร - แผนงานการดำเนินงาน ศปท.ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร - แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร (ศปท., CG, ITA)	2.1 ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร (ร้อยละ) 2.2 ระดับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร (ร้อยละ) 2.3 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ศปท.ส่วนงาน (ร้อยละ) และจำนวนการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท. = 0 - ระดับการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร (ร้อยละ)
1 ประเด็นฯ	2 วัตถุประสงค์	2 เป้าหมาย	3 กิจกรรม	4 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 5-3 : ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ ของยุทธศาสตร์ที่ 1 – 2

จากตารางที่ 5-1 ถึง 5-3 สามารถเขียนเป็นภาพโครงร่างของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. พ.ศ. 2566 - 2570 ได้ดังภาพที่ 5-2

โครงสร้างของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. พ.ศ. 2566-2570



สรุปโครงสร้างแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. 2565 - 25570				
ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด
2	4	4	6	4

บทที่ 6

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1.1 พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ผลประเมินการดำเนินงานของ ยสท. ตามระบบประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ด้าน CG	5	คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ $\geq 4.26 - 5.00$
	4	คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ $\geq 4.01 - 4.25$
	3	คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ $\geq 3.76 - 4.00$
	2	คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ $\geq 3.51 - 3.75$
	1	คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ < 3.50

1.2 แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท. ยสท.)

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของ ยสท. ประจำปีงบประมาณ ไม่น้อยกว่า 80 คะแนน (ตามเกณฑ์ขั้นต่ำ ของ ป.ป.ช.) ค่าเป้าหมาย : (\geq ระดับ 4)	\geq ร้อยละ 90 = 5	การประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. (95 - 100 คะแนน)
	\geq ร้อยละ 85 - 89 = 4	การประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. (90 - 94.99 คะแนน)
	\geq ร้อยละ 80 - 84 = 3	การประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. (85 - 89.99 คะแนน)
	\geq ร้อยละ 75 - 79 = 2	การประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. (80 - 84.99 คะแนน)
	$<$ ร้อยละ 75 = 1	การประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. (< 74.99 คะแนน)

1.3 แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จตามค่า เป้าหมายแผนงานด้านจริย ธรรมจรรยาบรรณองค์กร (เป้าหมายร้อยละ 100) ค่าเป้าหมาย : (\geq ระดับ 4)	5	ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร = 100
	4	ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร $\geq 95-99$
	3	ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร $\geq 90-94$
	2	ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร $\geq 85-89$
	1	ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร ≤ 84

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี
อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร**

2.1 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร และสื่อสารด้านธรรมาภิบาลขององค์กร

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับการรับรู้การสื่อสารของกลุ่ม เป้าหมายภายในองค์กร (พนักงานยาสูบ) ค่าเป้าหมาย : (\geq ระดับ 5)	5	คะแนนระดับการรับรู้การสื่อสารฯ \geq ร้อยละ 95
	4	คะแนนระดับการรับรู้การสื่อสารฯ \geq ร้อยละ 90 - 94
	3	คะแนนระดับการรับรู้การสื่อสารฯ \geq ร้อยละ 85 - 89
	2	คะแนนระดับการรับรู้การสื่อสารฯ \geq ร้อยละ 80 - 84
	1	คะแนนระดับการรับรู้การสื่อสารฯ \leq ร้อยละ 79

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความเชื่อมั่นของ พนักงานด้านธรรมา ภิบาลขององค์กรและ ผู้บริหาร (เป้าหมายร้อยละ 100) ค่าเป้าหมาย : (\geq ระดับ 4)	5	ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร = 100
	4	ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร \geq 95-99
	3	ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร \geq 90-94
	2	ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร \geq 85-89
	1	ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร \leq 84

2.2 แผนงานการดำเนินงาน ศปท. ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัป ชันในส่วนงานต่างๆ ภายใน ยสท. ร้อยละ 100 ค่าเป้าหมาย : (\geq ระดับ 5) และ จำนวนการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท. = 0	5	ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ \geq ร้อยละ 100
	4	ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ \geq ร้อยละ 95-99
	3	ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ \geq ร้อยละ 90-94
	2	ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ \geq ร้อยละ 85-89
	1	ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ \geq ร้อยละ 84

2.3 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร (ศปท., CG, ITA)

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับการรับรู้และความตระหนักต่อการ บริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดี ขององค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 ค่าเป้าหมาย : (\geq ระดับ 5)	5	คะแนนระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ฯ \geq ร้อยละ 95
	4	คะแนนระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ฯ \geq ร้อยละ 90-94
	3	คะแนนระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ฯ \geq ร้อยละ 85-89
	2	คะแนนระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ฯ \geq ร้อยละ 80-84
	1	คะแนนระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ฯ \geq ร้อยละ 79

เป้าหมายการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม	หน่วย	ปีงบประมาณ					
		2565	2566	2567	2568	2569	2570
1.1 พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ - ผลประเมินการดำเนินงานของ ยสท. ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน CG	คะแนน	≥ 4.00	≥ 4.25	≥ 4.50	≥ 4.75	5.00	5.00
1.2 แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ (ยสท.) - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานฯ - ผลการประเมินคุณธรรมความโปร่งใสในการดำเนินงานของ ยสท. (ระดับคะแนนตามเกณฑ์ ป.ป.ช. = AA)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100
	คะแนน	95-100	95-100	95-100	95-100	95-100	95-100
1.3 แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน - ระดับความสำเร็จตามค่าเป้าหมายแผนงานด้านจรรยาบรรณจรรยาบรรณองค์กร	ร้อยละ	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95
2.1 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร และสื่อสารด้านธรรมาภิบาลขององค์กร - ระดับการรับรู้การสื่อสารของกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร - พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร (ระดับหัวหน้าส่วนงาน)	ร้อยละ	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95
		100	100	100	100	100	100
2.2 แผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของส่วนงาน ยสท. - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานฯ - จำนวนการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท.	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100
	จำนวน	0	0	0	0	0	0
2.3 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร (ศปท., CG, ITA) - ระดับการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร	ร้อยละ	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95

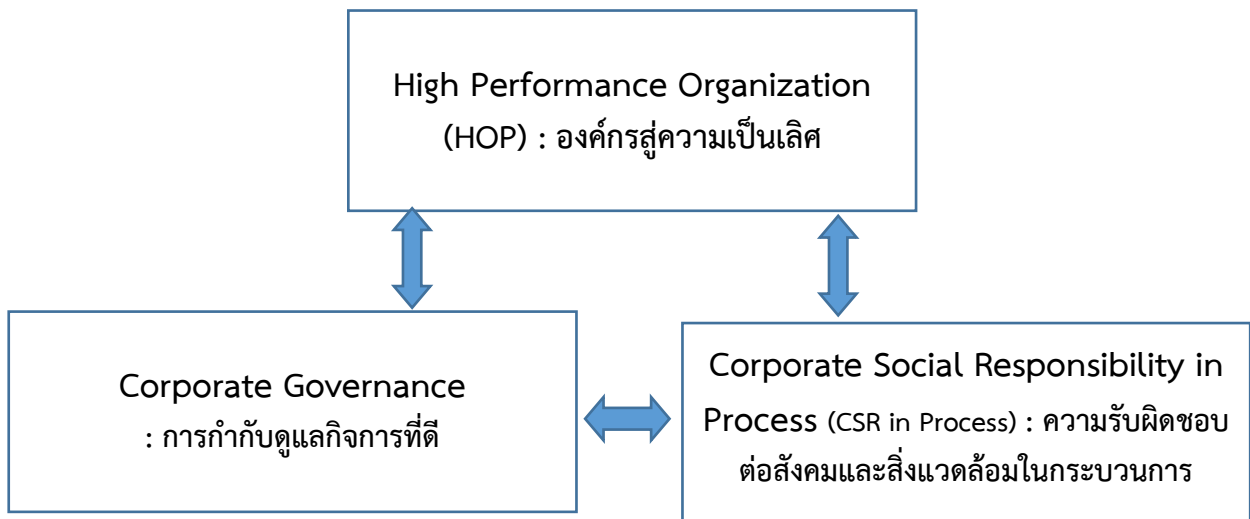
บทที่ 7

การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (โครงการ/กิจกรรม)

เป้าหมายการดำเนินงาน

เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การพัฒนาในทุกมิติตามหลักการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ยสท. ตระหนักถึงปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนคือประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยการถ่ายทอด วิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานสู่บุคลากรทุกระดับเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนสู่

1. **องค์กรแห่งความเป็นเลิศ** โดยการเตรียมกำหนดยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานรองรับกับสถานะต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และผลงานมีคุณภาพ
2. **การกำกับดูแลกิจการที่ดี** ตามโครงสร้างคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และพนักงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ โครงสร้าง การปฏิบัติงานและผลลัพธ์
3. **การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม** ดำเนินการภายใต้แนวปฏิบัติของจริยธรรมและหลักธรรมาภิบาลด้วยความรับผิดชอบต่อ



แผนปฏิบัติการโครงการ/กิจกรรม

แผนปฏิบัติการโครงการ/กิจกรรมในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566 - 2570 ฉบับปรับปรุง ปีงบประมาณ 2568 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายผลการดำเนินการที่สอดคล้องกับโครงการ/งานในแผนยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ. 2566 - 2570 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.1 : การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

เป้าหมายผลการดำเนินการที่ 1 ปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร และการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

กิจกรรม 1.1..1 พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.2 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

เป้าหมายผลการดำเนินการที่ 2 ชับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทางการประเมินของ ปปช.

กิจกรรม 1.2.1 แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท.(ศปท.ยสท.)

กิจกรรม 1.2.2 แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.1 : สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เป้าหมายผลการดำเนินการที่ 2.1 : บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA,GRC,องค์กรคุณธรรม อย่างทั่วถึงใน ยสท.

กิจกรรม 2.1.1 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร และสื่อสารด้านธรรมาภิบาลขององค์กร

กิจกรรม 2.1.2 แผนงานการดำเนินงาน ศปท. ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.2 : สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.

เป้าหมายผลการดำเนินการที่ 2.2 เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA, GRC, Anti Corruption ภายใน ยสท.

กิจกรรม 2.2.1 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร (ศปท., CG, ITA,GRC)

แผนงานระยะยาว กิจกรรม/โครงการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีงบประมาณ 2566-2570 การยาสูบแห่งประเทศไทย												
ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ	หลัก CG	แผนงาน/โครงการ	ปีงบประมาณ 2566 - 2570					ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	หน่วยงานรับผิดชอบ
					66	67	68	69	70			
1. การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	ปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กรและการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	Accountability	พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ						- ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 100 - มีนโยบายและแนวปฏิบัติ คู่มือแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - มีกระบวนการ/ระบบการดำเนินงานที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง - มีรายงานผลการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล	ขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทางการประเมินของ ป.ป.ช.	คนทำงานฯ ด้าน CG/ ฝ่ายอำนวยการฯ
		2. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	Accountability	แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของยสท.(ศปท.ยสท.)						- ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 100 - มีการประเมินและการจัดการความเสี่ยงทุจริตในกระบวนการทำงานที่มีความเสี่ยงเกิดการทุจริตครบรอบแนวทางของ ป.ป.ช.	- ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) อยู่ในระดับสูงมาก ที่คะแนน ≥ 95 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชื่อมั่นต่อ ยสท. ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใสปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน	คนทำงานศูนย์ศปท./ ฝ่ายอำนวยการฯ
	Transparency			แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน						- ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 100 - มีกระบวนการและการดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างจริยธรรมและธรรมาภิบาลในทุกระดับ	- ผลสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานตามคู่มือด้านจริยธรรมจรรยา \geq ร้อยละ 95 - ผู้บริหารและพนักงาน มีพฤติกรรมการทำงานสอดคล้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรกำหนด	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล/ ฝ่ายอำนวยการฯ

แผนงานระยะยาว กิจกรรม/โครงการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีงบประมาณ 2566-2570 การยาสูบแห่งประเทศไทย												
ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ	หลัก CG	แผนงาน/โครงการ	ปีงบประมาณ 2566 - 2570					ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	หน่วยงานรับผิดชอบ
					66	67	68	69	70			
2. พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, PA, องค์กรคุณธรรมอย่างทั่วถึงใน ยสท.	Value Creation	แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร และสื่อสารด้านธรรมาภิบาลขององค์กร						<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100 - มีกระบวนการและช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เสริมสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในองค์กร - พนักงานมีความรู้ความเข้าใจด้านธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหารระดับสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร \geq ร้อยละ 95 - ระดับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร ร้อยละ 100 - พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานและการบริหารงานองค์กร - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชื่อมั่นต่อจริยธรรม และธรรมาภิบาลการบริหารงานของ ยสท. 	ฝ่ายอำนวยการ
				แผนงานการดำเนินงาน สปท.ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร						<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานต่อต้านการทุจริตของส่วนงานต่างๆ ภายใน ยสท. ร้อยละ 100 - มีกระบวนการและการดำเนินงานป้องกันการทุจริตระดับส่วนงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท. - 0 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไป มีความเชื่อมั่นในการทำงานที่สุจริตโปร่งใสในทุกส่วนงาน ของ ยสท. 	คณะกรรมการศูนย์ สปท./ฝ่ายอำนวยการ
	2. สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ต่อพนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้าน CG, PA, Anti Corruption ภายใน ยสท.	Ethics	แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร (สปท., CG, PA)						<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100 - พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการกำกับดูแลที่ดี การป้องกันการทุจริต จริยธรรมและจรรยาบรรณในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร \geq ร้อยละ 95 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชื่อมั่นต่อ ยสท. ในการบริหารงานอย่างสุจริต โปร่งใส ตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณที่ดี 	คณะกรรมการศูนย์ สปท./ฝ่ายอำนวยการ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านกำกับดูแลที่ดี	๖7	ปีงบประมาณ 2568												ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ	
			ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ก.พ.	เม.ค.	พ.ค.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
L1 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารขององค์กรให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (พัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพขององค์การ พนักงานและบุคลากรภายใน คุณลักษณะที่พึงประสงค์)	7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน														ผลต่างกับคุณลักษณะที่ควรปฏิบัติและเชิงปฏิบัติ	ผลประ มitter การดำเนินงานขององค์กรตามระบบ ประ มitter การดำเนินงานที่รัฐกำกับ คำน CG & Leadership	คณะทำงาน GRC	
	7.1 ทบทวนปรับปรุงระบบที่มีอยู่เกี่ยวกับคุณลักษณะการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางการติดตามและกำกับระบบด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่อาจมีข้อบกพร่อง เมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ														ผลบริหารความเสี่ยง ที่มีความสัมพันธ์กับระบบที่ปรับเปลี่ยนประมาณ	ตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ใช้ระบบไม่น้อยกว่า 2,9000		
	7.2 ประเมินความเหมาะสมของกระบวนการ ติดตาม-เฝ้าระวังของหน่วยงานต้นทางและหน่วยงานปลายทางโดยไม่มีข้อผิดพลาด														รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (รายเดือน) และรายงานภายใน (รายไตรมาส) และการดำเนินงานตาม GRC (รายไตรมาส)			
	7.3 รายงานผลการดำเนินงาน (ได้ของโครงการ/ของกระบวนการ) ที่ดำเนินการ ติดตาม ทดสอบข้อเท็จจริง/กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานฯ และนำไปสู่การพัฒนาระบบหรือการปรับปรุง GRC 1) แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2) การบูรณาการด้านกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC)														ผลการ ประ มitter/ผลทาง การปรับปรุงกระบวนการ			
	7.4 ประ มitter คุณภาพ/ประสิทธิภาพของระบบการดำเนินงานที่สอดคล้องกับคุณลักษณะการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานฯ (เพื่อใช้ปรับปรุง ฝึกอบรมบุคลากร พัฒนาระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงาน)														ผลการ ประ มitter/ผลทาง การปรับปรุงกระบวนการ			
	8 เจริญธรรม และบรรณานุกรม																	
	8.1 ทบทวนปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานของ องค์กรต้นทางของกรม การบริหาร															บุคลากรทั้งหมดที่รับรู้และนำไปปฏิบัติ	ผลประ มitter การดำเนินงานขององค์กรตามระบบ ประ มitter การดำเนินงานที่รัฐกำกับ คำน CG & Leadership	สำนักพัฒนาบุคคล
	8.2 จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมที่ดีของบุคลากรของกรม การปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการปรับปรุง ฝึกอบรมบุคลากรต้นทางของกรม															รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมและการ ประ มitter ผลลัพธ์จาก การดำเนินงาน	ตัวชี้วัดของกรมที่ใช้ระบบไม่น้อยกว่า 3.0000	
8.3 ประ มitter คุณภาพ/ประสิทธิภาพของระบบการดำเนินงานที่ มีผล ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายของกรม															ผลการ ประ มitter/ผลทาง การปรับปรุงกระบวนการ			
9 ความยั่งยืน และนวัตกรรม																		
9.1 ทบทวน ปรับปรุงนโยบาย แนวทางบริหาร การบริหารความเสี่ยง/แนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่															หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และนำไปปฏิบัติ	ผลประ มitter การดำเนินงานขององค์กรตามระบบ ประ มitter การดำเนินงานที่รัฐกำกับ คำน CG & Leadership	คณะทำงานบรรณานุกรม คำน CG	
9.2 ทบทวน แผน บริหาร การบริหารความเสี่ยงของกรม และ ประ มitter และ ปรับปรุงของแผนการดำเนินงาน การดำเนินงานที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่															โครงสร้าง วัฒนธรรมในการดำเนินงาน และ ปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จในการ จัดทำ/ ทบทวน แผนของ องค์กร	ตัวชี้วัดความยั่งยืน และ นวัตกรรม ใช้ระบบไม่น้อยกว่า 2.5000		
9.3 ประ มitter การติดตามการดำเนินงานตามแผน บริหาร การบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่															รายงานการ ติดตามความยั่งยืน และ ผลของที่ได้มีส่วนเกี่ยวข้อง			
9.4 กำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และดำเนินการกำกับดูแล ประ มitter ที่จะสอดคล้องกับคุณลักษณะที่															แผน บริหาร การบริหาร ความเสี่ยง ที่มีความสัมพันธ์กับเงินประมาณ			
9.5 จัดทำรายงานการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ แผนบรรณานุกรม และ ผลของที่ได้มีส่วนเกี่ยวข้อง															รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร การ ประ มitter ระบบ นวัตกรรม			
9.6 ประ มitter คุณภาพ/ประสิทธิภาพของระบบการดำเนินงานที่ มีผล ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายของกรม															ผลการ ประ มitter/ผลทาง การปรับปรุงกระบวนการ			

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านกำกับดูแลที่ดี	๒7	ปีงบประมาณ 2568												ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ		
			ก.ค.	ค.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ก.พ.	เม.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.				ก.ย.	ต.ค.
L1 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (พิจารณาระบบให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ)	10. การพัฒนาบุคลากรดำเนินงาน																- รายงานสรุปผลการดำเนินงาน - ชิ้นงานเอกสาร/ข้อเสนอแนะของหน่วยงาน/ผลการประเมิน/ผลการวิจัย - มติและรายงานการประชุมของคณะกรรมการ - รายงานสรุปผลการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อวงรอบการดำเนินงานด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี	ผลประเมินการดำเนินงานขององค์กรตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน CG & Leadership ซึ่งพิจารณาพัฒนาผลการดำเนินงานได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 3.2500	คณะผู้บริหาร ข้าราชการ ค้ำ CG ส่วนต้นทางและเจ้าพนักงาน
	10.2 มีการวัดค่าความคุ้มค่าการดำเนินงาน และไปจัดการกับ ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ โดยวัดค่าของระบบ ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ได้แก่ 1) ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการดำเนินงาน ภายใน เดือน กันยายน 2) ความสำเร็จของโครงการดำเนินงาน 3) แนวทางการป้องกัน/ลดความเสี่ยงในหน่วยงาน																		
	10.3 ประเมินผลของ/ประสิทธิภาพของหน่วยงานตามผลของรายงานผลการดำเนินงานการดำเนินงาน ได้แก่																		ผลประเมิน/แนวทางการปรับปรุง
L.2. พัฒนาระบบบริหารกิจการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินผลของระบบ และวางไม่จำกัดในกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจ	แผนงานบูรณาการปฏิบัติการตามพันธกิจของ องค์กร(สปป.สสท.)																- ความพึงพอใจจากตัวชี้วัดด้านงานแผน ร้อยละ 100	- ผลประเมินของระบบงานไปจนถึง (OTA) ไม่ต่ำกว่า 95 คะแนน - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อระบบ ในกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจ - ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น	ผู้อำนวยการ ส่วนต้นทาง ส่วนกลาง
	วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน ๒๐๒๓ ปี ๒๕ / ๒๕๖๗ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๘																- แนวทางปรับปรุงการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการตามพันธกิจ		
	แนวทางการ 1 การเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการปฏิบัติงาน																- กิจกรรมเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการปฏิบัติงานและประสานงานการปฏิบัติงาน กับบุคลากรที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านปฏิบัติการและบริหารจัดการที่มีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์		
	การรับข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ																		
	ความพึงพอใจของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																		
	การปฏิบัติตามนโยบายไม่รับของขวัญ/ของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่																		
	การดำเนินการตามนโยบายไม่รับของขวัญ/ของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่																		
	การดำเนินการตามนโยบายไม่รับของขวัญ/ของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่																		
	การดำเนินการตามนโยบายไม่รับของขวัญ/ของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่																		
	การดำเนินการตามนโยบายไม่รับของขวัญ/ของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่																		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านกำกับดูแลที่ดี	๖7	ปีงบประมาณ 2568												ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ			
			ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ก.พ.	เม.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ก.ย.	ต.ค.						
1.2. พัฒนาระบบบริหารงาน บริหารองค์การโดยใช้วิธีการ ประนีประนอม และความ โปร่งใสในการกำกับงานของ รัฐวิสาหกิจ	หมวดที่ 3 การกำกับดูแลบริษัทมหาชน เจริญธรรม โปร่งใส ไม่ติดพันปฏิบัติ การยอมรับในความรับผิดชอบต่อสังคม คือว่ามีการกำกับดูแลที่ดีให้กับบรรณาธิการ ในกระบวนการกำกับงานที่สอดคล้องกับ																	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการกำกับดูแลที่ดีที่มี (พนักงานบริษัท) และกระทำการที่ถูกต้อง - มีนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำกับดูแลการปฏิบัติตามของ ธสท. ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลประนีประนอมความโปร่งใส (OTA) ไม่มีต่ำกว่า 95 คะแนน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจต่อ ธสท. ในการกำกับงานของไม่โปร่งใส 	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
	หมวดที่ 4 การแสดงตนในกรณีพิพาทหรือความขัดแย้ง ทุกคนมีคุณสมบัติการขาดการทุจริต																			
	การกำกับดูแลองค์กรที่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและจริยธรรม (Compliance)																			
	สร้างวัฒนธรรมจริยธรรมภายในองค์กรเป็นองค์ประกอบของงาน จัดอบรม โปร่งใส ตรวจสอบได้																			
	รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีการกำกับดูแลการทุจริตภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ 2568																			
	เผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ของกรมและรวมกับสื่อในการปฏิบัติงาน																			
	วิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปีงบประมาณ 2567 และ ทิศทางแผนงานประจำปีงบประมาณ 2568 และ ทบทวนผลสัมฤทธิ์ของงานประจำปีงบประมาณ																			
	ดูแลแผนงานประจำปีงบประมาณ 2568 และดูแลแผนงานประจำปีงบประมาณ																			
	ดำเนินการตามแผนงาน 1 สืบค้นความโปร่งใสการดำเนินงานของกรมและหน่วยงาน																			
	สรุปงานประจำปีของกรมและหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ 2568 และนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา																			
ประชุม มีผลการทำงาน การดำเนินงานของกรมและหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ 2568 และนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา																				
พิจารณาการขึ้นทะเบียนกรมและหน่วยงาน และผู้บริหารระดับสูง ทบทวนผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2568 และ นำสรุปแผน/แนวทางการดำเนินงาน																				
กำหนดแผน ๖ เดือน (รวมทั้ง ความสำคัญ ภารกิจ วัตถุประสงค์) / ภารกิจ (ของ กรมและหน่วยงาน) / กลุ่มเป้าหมาย (ระดับของกรม หน่วยงานหรือส่วนราชการ)																				
กำหนดแผนการดำเนินงานด้านการดำเนินงานตามแผนปีงบประมาณ ๒๕๖๘ และแผนงานประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ แนวคิด คือ วัฒนธรรมที่มาจากผู้บริหารระดับสูง (ผู้ว่าฯ และผู้บริหาร) ความสำคัญคือ ๖ เดือนที่ดำเนินการในภาคการ กิจกรรมตามแผนการที่สอดคล้องกับ ความโปร่งใสของธสท. กิจกรรมการส่งเสริมการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ และหน่วยงาน [โครงการสนับสนุนผู้ว่าฯ (โครงการ M & Care) ผู้บริหารระดับสูงที่สนับสนุนผู้ว่าฯ ในทุกภาค ผู้อำนวยการแบบแผนเชิงปฏิบัติ หรือปี ๒๐๒๑-๒๐๒๒) การนำผลการดำเนินงานของ ผู้ว่าฯ มาใช้ในการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ และการดำเนินงาน																				
ติดตาม ประเมินผลความสำเร็จของกรมและหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ และผู้ว่าฯ																				
รวบรวมและจัดทำรายงานประจำปีของ กรมและหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘																				

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านกำกับดูแลที่ดี	๖7	ปีงบประมาณ 2568												ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ		
			ก.ย.	ต.ย.	พ.ย.	ธ.ย.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.					
1.2. พัฒนาระบบบริหารงาน บริหารองค์การภายใต้หลักการ ประนีประนอม และความ โปร่งใสในกำกับของ รัฐวิสาหกิจ	หมวดที่ 3 การกำกับดูแลบริษัทมหาชน เจริญธรรม โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ															- พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ กำกับดูแลที่ดีขึ้น (พนักงานขอชี้แจง) และกระตือรือร้น ในการขอชี้แจง - นโยบายและแนวปฏิบัติที่กำกับดูแลการ ปฏิบัติตามของ ธสช. ให้เป็นไปตามกฎหมายกฎ ระเบียบขององค์กร	- ผลประนีประนอมความโปร่งใส (OTA) ไม่มีต่ำกว่า 95 คะแนน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจต่อ ธสช. ในกำกับบริษัทของไม่โปร่งใส ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน	ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน	
	หมวดที่ 4 การแสดงตนในกรณีพิพาทหรือความขัดแย้ง																		
	การกำกับดูแลองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก กฎ กติกา ข้อบังคับ ข้อบังคับและจริยธรรม (Code of Conduct)																		
	สวัสดิภาพและสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทานของกรม จัดตั้งโปรแกรมคุ้มครองผู้ รายงานการทุจริต																		
	รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีการกำกับดูแลการทุจริตภาครัฐ ประจำปี 2567																		
	แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน																		
	วิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 และ จัดทำแผนเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณ ประจำปี 2568 และทบทวนผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน																		
	ดูแลแผนเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณ ประจำปี 2568 และคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ																		
	ดำเนินการตามแผนงานฯ สืบค้นความเสี่ยงการทุจริตตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ																		
	สรุปและนำข้อเสนอแนะที่สุจริตและเสริมสร้างการปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ																		
ประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568 และนำเสนอต่อผู้ บังคับบัญชา																			
กิจกรรมการเสริมสร้างจรรยาบรรณขององค์กรและผู้บริหารระดับสูง																			
ทบทวนผลการดำเนินงาน จัดอบรมและโครงการอื่น ๆ ปรับปรุงรูปแบบ/แนวทางการดำเนินงาน																			
กำหนดแผนดำเนินงานเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณ ประจำปี 2568 (พิจารณา 2 ทางด้านคือ) / วิเคราะห์ (ขอ ทราบเรื่อง) / อนุมัติ (กรณีการดำเนินงาน) / อนุมัติ (กรณีการดำเนินงาน)																			
กำหนดแผนการดำเนินงานด้านการเสริมสร้างจรรยาบรรณขององค์กร ตามแผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณ ประจำปี 2568																			
แนวคิด คือ วัฒนธรรมที่มาจากผู้บริหารระดับสูง (ผู้ว่าฯ และผู้บริหาร) ความผูกพันกันในองค์กรมากขึ้นในการดำเนินงาน กิจกรรมตามแผนการกำกับดูแลที่ดีขึ้น ความโปร่งใสของธสช. กิจกรรมการเสริมสร้างจรรยาบรรณ และจรรยาบรรณให้แก่พนักงาน [โครงการเสริมสร้างจิตสำนึก (โครงการ M & Care) ผู้บริหารระดับสูงที่สนับสนุนพนักงานในทุกระดับ พิจารณาในรูปแบบแผนปฏิบัติการ หรือมีสื่อ ไปยัง ๑๐๐% ของสาขาการดำเนินงานของธสช. จัดกิจกรรมการเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณของธสช.ตามโครงการเสริมสร้าง																			
ติดตาม ประเมินผลความสำเร็จของโครงการเสริมสร้างจรรยาบรรณของธสช. และผู้บังคับ บัญชา																			
รวบรวมและจัดทำรายงานประจำปีของ กสอ. กำกับดูแลการดำเนินงานของธสช. ประจำปี																			

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านกำกับดูแลที่ดี	๖7	ปีงบประมาณ 2568												ผลลัพธ์ (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ
			ก.ย.	ต.ย.	พ.ย.	ธ.ค.	ก.พ.	เม.ค.	พ.ค.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
2.2 สตรีจากบริษัทและภาคประชาสังคมที่สนใจและสนใจความยั่งยืนของบุคลากร (พนักงาน, CG, TA, GRC) การกำกับดูแลที่ดีขององค์กรที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ เอส.พี.	แผนการสื่อสารที่มีข้อมูลและสร้างความเข้าใจของบุคลากร (พนักงาน,CG,TA,GRC)														<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจจากตัวชี้วัดตามแผน 100 - มีการผลิตสื่อตามกิจกรรมประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆที่มอบหมาย ส่งเสริมศักยภาพ CG ,GRC และ ITA - พนักงานมีความเข้าใจนโยบายการกำกับดูแลที่ดี การป้องกันและขจัดความเสี่ยงและบรรเทาผลกระทบ 	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับการรับรู้และความตระหนักรู้ต่อการสื่อสารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 (ร้อยละที่มีผลสุจริต ที่บุคคล และบุคลากรในการต่อต้านการทุจริตของพนักงาน เอส.พี.) - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ เอส.พี. ในการรายงานเรื่องสุจริตไปจ้ะไป ตามผลสำรวจความพึงพอใจของบรรณาธิการ 	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าศูนย์ฯ ฝ่ายบุคคล / ฝ่ายทรัพยากรบุคคล - ผู้อำนวยการสายงาน
	วิเคราะห์และปรับปรุงแนวทางการสื่อสารความยั่งยืน ความเข้าใจ คำแนะนำที่บุคคลและพนักงาน																
	ผลิตสื่อในรูปแบบต่างๆ 1 คำแนะนำการสื่อสารเชิงประจักษ์กับตัวชี้วัดที่ตรงกับ CG ,GRC และ ITA																
	ดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปยังพนักงานและผู้เกี่ยวข้องในองค์กร 1 ภายใน 6 สัปดาห์ ของการสื่อสารความยั่งยืน																
	ดำเนินการสำรวจความเข้าใจในภาคประชาสังคมขององค์กรเกี่ยวกับแนวทางการกำกับดูแลที่ดี																
รายงานผลการดำเนินงาน																	