

แนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อความสำเร็จในการบริหาร สู่ความยั่งยืน

The Development of Thailand's Tobacco Industry for Successful Management Toward Sustainable

¹เบญจา หวังปัญญา, และ ²อัชจิม่า ศุภจรรย์วตร

¹Benja Wangpanya, and ²Atchima Supachariyawat

สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Department of Business Administration, Western University, Thailand

E-mail: ¹Benja_w@thaitobacco.or.th, ²atchima.su@western.ac.th

Received March 29, 2025; Revised May 11, 2025; Accepted June 15, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงงานยาสูบแห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงงานยาสูบแห่งประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาการจัดการนวัตกรรมองค์กรด้านนวัตกรรมระดับการสนับสนุนของโรงงานยาสูบแห่งประเทศไทย และ 4) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อความสำเร็จในการบริหารสู่ความยั่งยืน รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ เป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญในสายงานที่เกี่ยวข้อง พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 30 คน กระบวนการตรวจสอบสามเส้า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความทำการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์ โดยคำนึงถึงบริบทและใช้การเขียนข้อความแบบบรรยาย ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงงานยาสูบแห่งประเทศไทย คือ (1) การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐที่มีผลต่อยอดขาย (2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่หันมาใส่ใจเรื่องสุขภาพมากขึ้นส่งผลให้ความต้องการสินค้ายาสูบลดลง (3) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทำให้ยอดขายยาสูบลดลง (4) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ยอดขายลดลง ต้นทุนเพิ่มขึ้น และต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและแข่งขันได้ในระยะยาว

2. ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ (1) นโยบายการบริหารองค์กร (2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (3) ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ (4) ค่านิยมที่มีร่วมกัน (5) ทักษะ (6) ความผูกพันต่อองค์กร (7) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี

3. การจัดการนวัตกรรมองค์กรด้านนวัตกรรมระดับการสนับสนุน คือ (1) ด้านบุคลากร ประกอบด้วยการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (2) การสร้างเสริมความคิดสร้างสรรค์ (3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม สร้างความเข้าใจในความสำคัญของนวัตกรรม ด้านองค์ความรู้

4. แนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อความสำเร็จในการบริหารสู่ความยั่งยืน ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ (1) เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน (2) การขยายตลาด (3) สร้างรายได้จากธุรกิจอื่น ด้านสังคม ประกอบด้วย การส่งเสริมความเป็นอยู่ของเกษตรกรผู้ปลูกยาสูบ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคม การพัฒนาชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม โดยมีปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน (McKinsey 7s) เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงและส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมองค์กรเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนา ในขณะที่แนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นการประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความยั่งยืนในทุกมิติ

คำสำคัญ: การพัฒนา; ปัจจัยแห่งความสำเร็จ; การบริหาร; ความยั่งยืน

Abstract

This article aims to 1) study the factors affecting the performance of the Tobacco Authority of Thailand, 2) study the success factors of the performance of the Tobacco Authority of Thailand, 3) study the management of organizational innovation in the level of innovation support of the Tobacco Authority of Thailand, and 4) find a guideline for the development of the Tobacco Authority of Thailand for success in sustainable management. The research design is qualitative research. The key informants are senior executives, experts in related fields, and 30 operational staff. The triangulation process analyzes data by interpreting and inductively constructing conclusions. Content analysis obtained from documents and interviews takes into account the context and uses descriptive writing. The results of the research are as follows:

1. Factors affecting the operations of the Tobacco Authority of Thailand are (1) changes in government policy that affect sales, (2) changes in consumer behavior that make people more concerned about their health, which result in a decrease in demand for tobacco products, (3) changes in the economy that result in a decrease in tobacco sales, and (4) changes in climate. All of these factors result in a decrease in sales, an increase in costs, and the need for strategies to be adjusted in order to survive and compete in the long term.

2. Factors for success in operations are (1) organizational management policy, (2) appropriate organizational structure, (3) efficient work system, (4) shared values, (5) skills, (6) organizational commitment, and (7) leaders are good role models.

3. Organizational innovation management in terms of support level of innovation are (1) human resources, including personnel potential development; (2) creativity promotion; and (3) organizational culture, including promoting innovation culture, creating understanding of the importance of innovation knowledge.

4. Guidelines for the development of the Tobacco Authority of Thailand for success in management towards sustainability the economic aspect includes (1) increasing competitive potential, (2) expanding the market, and (3) generating income from other businesses. The social aspect includes promoting the livelihood of tobacco farmers, creating a good image for society, community development, and the environment. The success factors in operations (McKinsey 7s) are a basic conceptual framework covering various elements that are interconnected and affect each other. Organizational innovation management is a mechanism to drive development, while the Tobacco Authority of Thailand's development guidelines are the application of such practices to create sustainability in all dimensions.

Keywords: Development; Success Factors; Management; Sustainability

บทนำ

การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นเป้าหมายสำคัญที่องค์กรทั่วโลกให้ความสนใจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืน ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงและโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเศรษฐกิจ สังคมหรือสิ่งแวดล้อม ประเทศไทยตามแผนพัฒนาประเทศ โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 – 2570 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) มีเป้าหมายของการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะเวลา 5 ปีได้ชัดเจน ผลที่เกิดจากกระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางด้านของปัจจัยและทางด้านเงื่อนไขที่มีอิทธิพลขององค์กรต่าง ๆ ของประเทศ รวมถึงการสนับสนุนให้ภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกรอบทิศทางของแผนไปจนถึงการยกร่างแผน ทิศทางของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ให้มีความสำคัญกับการนำนวัตกรรมในที่นี่ คือ การจัดการนวัตกรรมมาใช้เพื่อปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานพัฒนาเศรษฐกิจ แก้ไขปัญหาสังคม เช่น การนำนวัตกรรมมาใช้แก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ยั่งยืน และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างเพื่อแก้ไขจุดอ่อน

และข้อจำกัดที่มีอยู่ในปัจจุบัน พร้อมกันยกระดับขีดความสามารถเพื่อสร้างสรรค์โอกาสจากบริบทของ โลกที่เปลี่ยนแปลงไป (มานะ สันธูรชานนท์, ฌัญญา บุญทองแสง และ กชกร หวังเติมกลาง, 2566)

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของ กระทรวงการคลัง มีบทบาทสำคัญในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาสูบในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันการยาสูบแห่งประเทศไทย กำลังเผชิญกับความท้าทายจากการแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคที่ใส่ใจสุขภาพ และความขัดแย้งระหว่างผลิตภัณฑ์ขององค์กรกับ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) (การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.), 2566) ส่งผลให้รายได้และ ส่วนแบ่งตลาดลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมา จากข้อมูลในปี 2565 การยาสูบแห่ง ประเทศไทย รายงานกำไรต่ำสุดในรอบ 5 ปี เนื่องจากผลกระทบจากการปรับอัตราภาษีใหม่ (สยามรัฐ ออนไลน์, 2566) ซึ่งทำให้อุตสาหกรรมบุหรี่ยลดลงอย่างมีนัยสำคัญ การปรับตัวและพัฒนาองค์กร อย่างยั่งยืนจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวของการยาสูบแห่ง ประเทศไทย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษางานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อความสำเร็จในการบริหารสู่ความยั่งยืน เป็นการป้องกันการเข้ามาของบุหรี่ยผิดกฎหมายหรือบุหรี่ย ไฟฟ้าสินค้าทดแทนบุหรี่ยดั้งเดิมที่เป็นสินค้าไม่ถูกต้องตามกฎหมาย และเพื่อประโยชน์ของสังคมและ ประเทศชาติ สร้างการรับรู้ว่าการยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่สร้างรายได้ให้ประเทศ ช่วยเหลือ สังคมและทำธุรกิจที่พัฒนาประเทศในหลายภาคส่วน แม้ว่าผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะส่งผลให้การ ยาสูบฯ นำส่งรายได้ให้ภาครัฐลดลง แต่ก็มีแนวคิดและมุมมองว่า หากการยาสูบแห่งประเทศไทย ปรับตัว เรียนรู้การบริหารจัดการด้านนวัตกรรม เพื่อช่วยลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้ง ในความร่วมมือกับภาครัฐในนโยบายต่าง ๆ จะเป็นแนวทางนำไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาระงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาการจัดการนวัตกรรมองค์กรด้านนวัตกรรมระดับการสนับสนุนของการยาสูบแห่ง ประเทศไทย
4. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อความสำเร็จในการบริหารสู่ความยั่งยืน

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อความสำเร็จในการบริหาร สู่ความยั่งยืน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยไว้ดังนี้

บริบททั่วไปของการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย

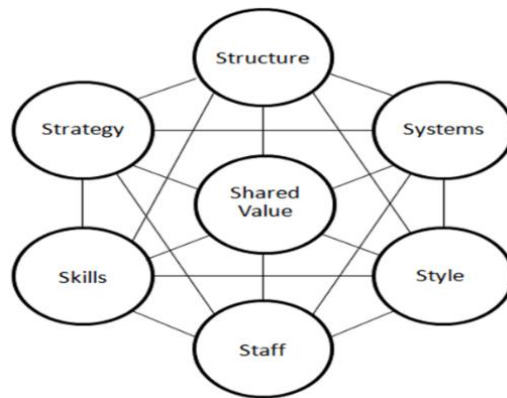
การยาสูบแห่งประเทศไทย โดยในช่วงปี พ.ศ. 2482 รัฐบาลได้จัดตั้งโรงงานยาสูบขึ้น เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2482 ดำเนินกิจการอุตสาหกรรมซิการ์แรท ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมผูกขาดของรัฐสามารถผลิตยาสูบป้อนสู่ตลาดได้อย่างพอเพียง โดยพลตรีหลวงชำนาญยุทธศิลป์ (เชย รมยะนันท์) อดีตผู้อำนวยการยาสูบ ที่ชาวยาสูบทุกคนเคารพรักยิ่ง ท่านเข้ารับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการยาสูบคนที่ 8 เมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2491 และในช่วงเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่งนั้นได้เกิดเหตุการณ์ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของโรงงานยาสูบ หลังสงครามมหาเอเชียบูรพายุติลง ผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศที่ให้คำปรึกษาและทำงานร่วมกันได้ถอนตัวออกไป จนกระทั่งวันที่ ปี พ.ศ. 2492 รัฐบาลไทย ชื้อกิจการยาสูบของเอกชนมาดำเนินการเองทั้งหมด ภายใต้การควบคุมของกรมสรรพสามิต ใช้ชื่อว่า “โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง Thailand Tobacco Monopoly” พลตรีหลวงชำนาญยุทธศิลป์ ลงทุนซื้อที่ดินบริเวณคลองเตย เนื้อที่ประมาณ 641 ไร่ เพื่อสร้างเป็นศูนย์อำนาจการโรงงานยาสูบ ปี พ.ศ.2497 โรงงานยาสูบ เปลี่ยนสังกัดมาขึ้นกับกระทรวงการคลังโดยตรง และต่อมาย้ายศูนย์อำนาจการมาอยู่ที่ตึกอำนาจการซึ่งสร้างใหม่มาจนถึงทุกวันนี้ และตั้งชื่อตึกนี้ว่า ตึกชำนาญยุทธศิลป์ และในช่วงเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่งนั้นได้เกิดเหตุการณ์ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของโรงงานยาสูบ หลังสงครามมหาเอเชียบูรพายุติลง ผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศที่ให้คำปรึกษาและทำงานร่วมกันได้ถอนตัวออกไป จนกระทั่งวันที่ 31 เมษายน 2482 พลตรีหลวงชำนาญยุทธศิลป์ และผู้บริหาร จึงหารือร่วมกันและตัดสินใจเด็ดขาดที่จะดำเนินการบริหารเอง จากข้อความว่า “อยากทราบว่าคุณท่านทั้งหลายที่มานั่งในที่นี้จะรับทำต่อไปได้ไหม แต่ผมขอตอบแทนว่าเราทำได้และก็ได้เรียนยืนยันกับคณะกรรมการจัดการไว้แล้วด้วยว่า เราต้องทำได้และดีด้วย โดยจะให้พวกท่านทุกคนในที่นี้เข้ารับดำเนินการแทน ข้าพเจ้าขอรับผิดชอบเต็มที่...” นับแต่นั้นเป็นต้นมาได้มีการปรับแนวทาง วางโครงสร้าง พัฒนาโรงงานยาสูบในทุกด้าน มีการซื้อที่ดินที่คลองเตย ในปี พ.ศ. 2493 เพื่อจัดตั้งตึกอำนาจการ และอาคารต่าง ๆ พร้อมอุปกรณ์ที่ทันสมัย ทำให้กิจการของโรงงานยาสูบเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าเป็นลำดับ ภายใต้การบริหารโดยเจ้าหน้าที่คนไทยทั้งหมด เริ่มดำเนินการซื้อโรงงานยาสูบไทยของห้างหุ้นส่วนบุรพา ยาสูบ จำกัด ตั้งอยู่บริเวณสะพานเหลือง ถนนพระราม 4 มาดำเนินการภายใต้การควบคุมดูแลของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง

ในปัจจุบันการยาสูบแห่งประเทศไทย ยังคงเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาสูบในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม การยาสูบแห่งประเทศไทย กำลังเผชิญกับความท้าทายจากการแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคที่ใส่ใจสุขภาพ และความขัดแย้งระหว่างผลิตภัณฑ์ขององค์กรกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ซึ่งส่งผลให้รายได้และส่วนแบ่งตลาดลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมา

ทั้งนี้การปรับตัวและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวของการยาสูบแห่งประเทศไทย โดยการนำแนวคิดการจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Management) มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

การบริหารจัดการ 7s ของแมคคินซี (7s McKinsey)

จากการทบทวนวรรณกรรม นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญและความนิยมที่แพร่หลายของแนวคิด 7S ของแมคคินซี หรือกรอบการทำงาน McKinsey 7s เป็นโมเดลที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย McKinsey & Company บริษัทที่ปรึกษาระดับโลก หมายถึง เครื่องมือที่วิเคราะห์ในการ “ออกแบบองค์กร” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ผ่านการประสานด้วยองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ รูปแบบการบริหารจัดการ พนักงาน ระบบการปฏิบัติงาน ค่านิยมร่วม และทักษะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์การบริหารจัดการองค์กรมายาวนาน ตั้งแต่ช่วงที่แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่ในปี ค.ศ. 1980 โดยบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยผู้ที่คิดค้นและพัฒนากรอบแนวคิดนี้ คือ Peter and Waterman (1982) ที่ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์องค์กรธุรกิจและประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ ที่เกิดจากปัจจัยการบริหารจัดการภายในองค์กรต่าง ๆ 7 ประการ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันมาเป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในองค์กรตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ดังนี้ 1) กลยุทธ์ (strategy) 2) โครงสร้าง (structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (style) 5) บุคคล (staff) 6) ทักษะ (skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (shared Value) นอกจากนี้ จากแนวคิด 7s ของแมคคินซี ไม่ได้จำกัดอยู่แค่เพียงการใช้เพื่อวิเคราะห์องค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอีกด้วย เพื่อรองรับกับการพัฒนาของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี แต่การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลดีต่อองค์กรได้ก็เมื่อผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าควรเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด อย่างไร จะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย และได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ

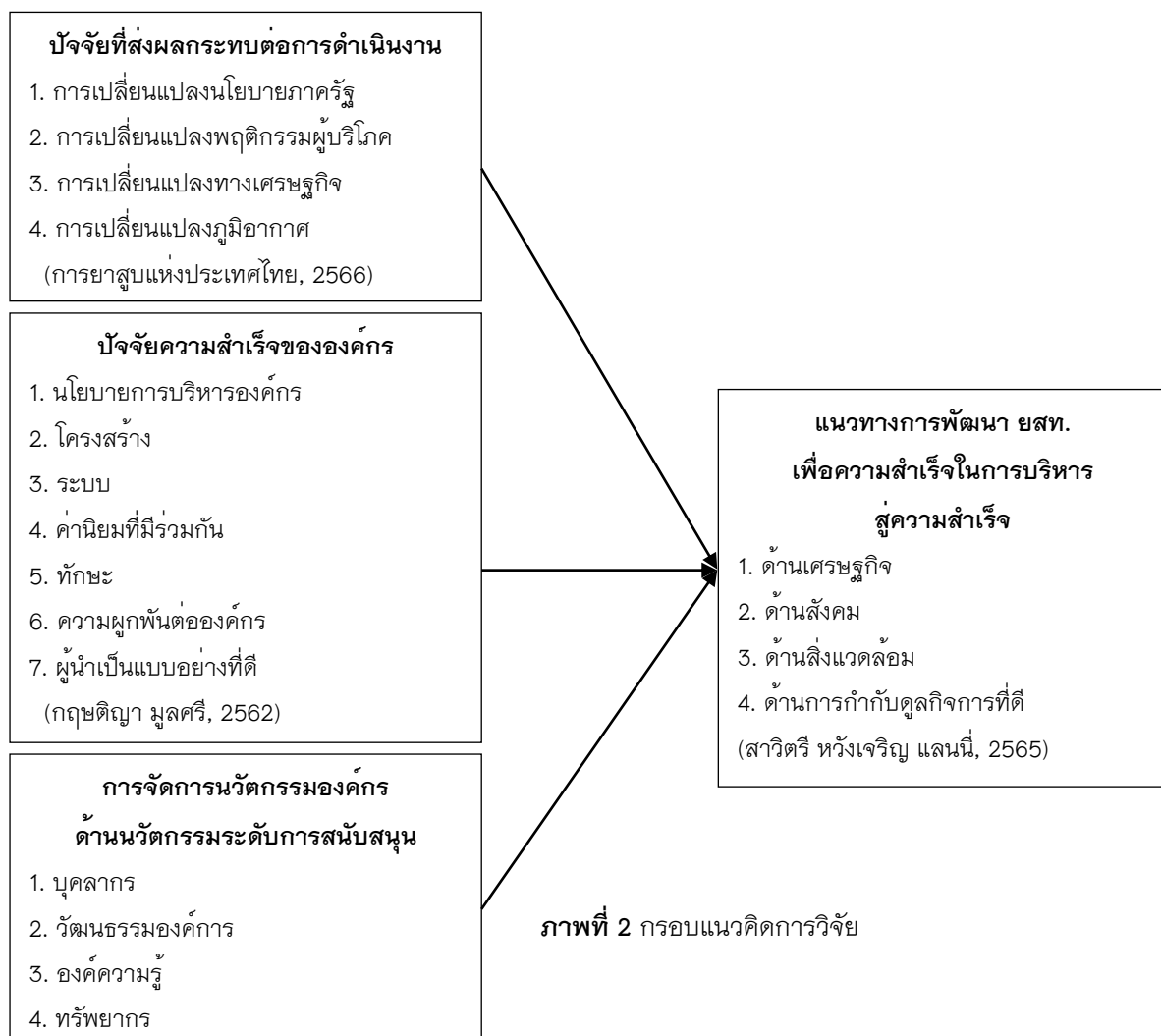


ภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบของแนวคิด 7S ของแมคคินซี

ที่มา: Peter and Waterman (1982 อ้างถึงใน กฤษฎิญา มูลศรี, 2562)

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ คือ การหาแนวทางในการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อความสำเร็จในการบริหารสู่ความยั่งยืน โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลด้วยการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ พนักงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม เลือกแบบเจาะจง (Purposive Selective) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ผู้บริหารและพนักงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยการสัมภาษณ์ทางออนไลน์และการสนทนากลุ่ม (Focus group) จำนวนรวมทั้งสิ้น 30 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่มประกอบไปด้วย

กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ของการยาสูบแห่งประเทศไทย จำนวน 20 คน

กลุ่มผู้บริหาร พิจารณาจากบทบาทหน้าที่และความเกี่ยวข้องกับบริบทของการวิจัยโดยตรง จำนวน 10 คน

สำหรับการสนทนากลุ่ม ผู้ร่วมสนทนาเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 3 คน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ประธานชุมชนเขตคลองเตย จำนวน 1 คน นักวิจัยด้านยาสูบ จำนวน 1 คน และผู้ประกอบการร้านค้าปลีก จำนวน 1 รวมทั้งสิ้น จำนวน 9 คน ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบ Triangulation เป็นกระบวนการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายๆ แห่ง หรือใช้วิธีการวิจัยหลายๆ แบบ เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดในการวิจัยและการศึกษาเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมองค์กรด้านนวัตกรรมระดับการสนับสนุนของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อความสำเร็จในการบริหารสู่ความยั่งยืน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์เนื้อหาโดยทำการถอดบันทึกการสัมภาษณ์ แล้วนำข้อมูลมาหาความถี่ของคำหลักเพื่อให้ได้รูปแบบของข้อมูลที่สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ทั้งการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ ทั้งการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ หนังสือ รวมถึงบทความวิชาการ การสัมภาษณ์ และสังเกตสภาพการทำงานของผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อให้ผลของการวิจัยมีความ

ตรงของข้อมูล รวมถึงใช้ ในการสังเคราะห์เนื้อหา การตีความ การวิเคราะห์เปรียบเทียบเนื้อหา และการบรรยายพรรณนา

ผลการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย คือ นโยบายภาครัฐ เช่น การขึ้นภาษีและกฎหมายควบคุมการสูบ ส่งผลให้ยอดขายลดลง พฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้น ทำให้ความต้องการลดลง สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัวกระทบกำลังซื้อของประชาชน และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ส่งผลกระทบต่อเพาะปลูกใบยาสูบ ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น และคุณภาพลดลง ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและรายได้ขององค์กรโดยตรง การเพิ่มภาษีสรรพสามิต และกฎหมายควบคุมการบริโภคยาสูบ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อยอดขายและการแข่งขันของอุตสาหกรรมยาสูบ จำเป็นต้องออกแบบนโยบายให้รอบคอบเพื่อผลกระทบที่สมดุลและยั่งยืนต่อทุกภาคส่วน ต่อมาพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปในทางที่ลดการสูบบุหรี่แบบดั้งเดิม และหันมาใช้บุหรี่ไฟฟ้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การปรับตัวให้ทันกับแนวโน้มนี้จึงเป็นทั้งความท้าทายและโอกาสสำหรับอุตสาหกรรมยาสูบ ในการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบทั้งในแง่ของโครงสร้างเศรษฐกิจ พฤติกรรมผู้บริโภค และการแข่งขัน อุตสาหกรรมยาสูบต้องปรับตัวและใช้เทคโนโลยีเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว และการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศส่งผลกระทบต่อผลิตและต้นทุนการผลิต เนื่องจากความไม่แน่นอนของผลผลิตและภัยธรรมชาติ การปรับกลยุทธ์และเตรียมพร้อมในการรับมือกับท้าทายเหล่านี้ จึงสำคัญในการรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานในระยะยาว.

ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ (1) นโยบายการบริหารองค์กร (2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (3) ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ (4) ค่านิยมที่มีร่วมกัน (5) ทักษะ (6) ความผูกพันต่อองค์กร (7) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี

นโยบายการบริหารองค์กร การกำหนดนโยบายที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม มีการบริหารที่โปร่งใส และใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จและความยั่งยืน โครงสร้างองค์กร การออกแบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับพันธกิจ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กรได้ดี พร้อมบูรณาการเทคโนโลยีในองค์กรเพื่อสร้างความยั่งยืน ระบบการบริหาร คือ การมีระบบเทคโนโลยี กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และการปฏิบัติตามกฎหมายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร และช่วยให้สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่านิยมที่มีร่วมกันในการสร้างค่านิยมร่วมภายในองค์กรเสริมสร้างเอกภาพ และความเข้าใจร่วมกัน ในทิศทางขององค์กร ช่วยให้งานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งมีทักษะที่สำคัญในการ

บริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ การตลาด และการปฏิบัติตามกฎหมาย ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จและความยั่งยืน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเกิดจากการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี การสื่อสารที่ชัดเจน และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งช่วยส่งเสริมความยั่งยืนและการเติบโตขององค์กร และการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน การตัดสินใจที่มีเหตุผล และการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ช่วยสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนให้แก่องค์กร

การจัดการนวัตกรรมองค์กรด้านนวัตกรรมระดับการสนับสนุนของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ผลการวิจัย พบว่า การจัดการนวัตกรรมองค์กรด้านนวัตกรรมระดับการสนับสนุน คือ (1) ด้านบุคลากร ประกอบด้วยการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (2) การสร้างเสริมความคิดสร้างสรรค์ (3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม สร้างความเข้าใจในความสำคัญของนวัตกรรม ด้านองค์ความรู้

ในด้านบุคลากร องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของพนักงานทั้งในด้านเทคโนโลยี อาทิ การอบรมระบบดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการวิเคราะห์ข้อมูล และด้านการบริหารจัดการ เช่น การเสริมสร้างภาวะผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ และการทำงานเป็นทีม ควบคู่ไปกับการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่องเชิงสัญลักษณ์ผ่านประกาศเกียรติคุณ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีบทบาทในโครงการสำคัญ หรือการให้สิทธิประโยชน์พิเศษด้านการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้จริง สำหรับด้านวัฒนธรรมองค์กร จำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการเปิดกว้างทางความคิด โดยสนับสนุนให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น ทดลองแนวคิดใหม่ และเรียนรู้จากความล้มเหลวโดยไม่ถูกลงโทษ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรจะช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเร่งกระบวนการนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในด้านองค์ความรู้ การจัดระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่สามารถรวบรวม จัดเก็บ และแบ่งปันข้อมูลนวัตกรรมได้อย่างเป็นระบบ เช่น การจัดตั้งคลังความรู้ภายใน หรือการสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี จะช่วยให้เกิดการพัฒนาต่อยอดทางความคิดอย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรมีการลงทุนในงานวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของตลาดและลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาผลิตภัณฑ์เดิม ในด้านทรัพยากร ควรมีการจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจนสำหรับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม พร้อมทั้งมองการลงทุนด้านเทคโนโลยีไม่ใช่เพียงค่าใช้จ่าย แต่เป็นโอกาสในการยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว อีกทั้งควรส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา หรือกลุ่มสตาร์ทอัพ เพื่อเข้าถึงองค์ความรู้ใหม่และขยายขอบเขตการพัฒนานวัตกรรมให้กว้างขวางและยั่งยืนยิ่งขึ้น ทั้งหมด

นี้สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการบริหารจัดการองค์ประกอบภายในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในบริบทขององค์กรสมัยใหม่

แนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อความสำเร็จในการบริหารสู่ความยั่งยืน

ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนนั้นครอบคลุมทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การขยายตลาด และการสร้างรายได้จากธุรกิจทางเลือก ด้านสังคมที่เน้นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตเกษตรกร การพัฒนาชุมชน และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมที่เน้นการดำเนินกิจกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยทั้งหมดนี้ขับเคลื่อนภายใต้กรอบแนวคิด McKinsey 7s ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และการจัดการนวัตกรรมในระดับองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างสมดุลในทุกมิติอย่างยั่งยืน ด้านเศรษฐกิจ คือ การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่และเทคโนโลยี พัฒนาตลาดในและต่างประเทศ พร้อมสร้างรายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่อง ด้านสังคม คือการสนับสนุนอาชีพและความเป็นอยู่ของเกษตรกร เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร และลงทุนในโครงการเพื่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อม คือการลดผลกระทบจากการผลิต ใช้พลังงานทดแทน ส่งเสริมการรีไซเคิล และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และด้านธรรมาภิบาล คือการยกระดับความโปร่งใส ส่งเสริมธรรมาภิบาล และสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของยาสูบแห่งประเทศไทย 4 ปัจจัย คือ (1) การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ ที่มีผลต่อยอดขาย (2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่หันมาใส่ใจเรื่องสุขภาพมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการสินค้ายาสูบลดลง (3) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ทำให้ยอดขายยาสูบลดลง (4) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบทั้ง 7 ประการของโครงสร้าง McKinsey 7s ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กฤษติญา มูลศรี (2562) พบว่า ทั้งสองแนวคิดมีความเชื่อมโยงกันในเชิงโครงสร้างเชิงระบบโดยปัจจัยภายนอกทำหน้าที่เป็นแรงกดดันที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์ประกอบภายในขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ (Strategy) และระบบการดำเนินงาน (Systems) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับรูปแบบการบริหาร (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Values) ให้ตอบสนองต่อความต้องการด้านสุขภาพ การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจเกี่ยวข้องกับด้านการเงินและการจัดการกระบวนการ ขณะที่การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศอาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการผลิตและทักษะของพนักงาน (Skills) ซึ่งทั้งหมดนี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องบริหารจัดการองค์ประกอบภายในทั้ง 7s อย่างบูรณาการและยืดหยุ่น เพื่อรองรับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและนำพาองค์กรสู่ความยั่งยืน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ (1) นโยบายการบริหารองค์กร (2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (3) ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ (4) ค่านิยมที่มีร่วมกัน (5) ทักษะ (6) ความผูกพันต่อองค์กร (7) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับการศึกษาของ กฤษติญา มูลศรี (2562) โดยปัจจัยดังกล่าวจะต้องทำให้ปัจจัยทั้ง 7 สอดคล้องและเกื้อหนุนกัน ดังนี้ 1) การสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจนต้องสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร และได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างและระบบ 2) การพัฒนาบุคลากรและทักษะ จะช่วยให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เป็นต้น McKinsey 7s Framework จะช่วยให้มองเห็นความเชื่อมโยงและความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร องค์กรที่สามารถทำให้ทุกปัจจัยสอดคล้องกันได้ จะมีโอกาสสูงในการประสบความสำเร็จและรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า การจัดการนวัตกรรมองค์กรด้านนวัตกรรมระดับการสนับสนุน คือ (1) ด้านบุคลากร ประกอบด้วยการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (2) การสร้างเสริมความคิดสร้างสรรค์ (3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม สร้างความเข้าใจในความสำคัญของนวัตกรรม ด้านองค์ความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกสิทธิ์ สนามทอง (2562) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร กับแนวความคิดของการยาสูบแห่งประเทศไทย มีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทที่อุตสาหกรรมยาสูบต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งด้านกฎระเบียบและความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค การจัดการนวัตกรรมองค์กรระดับการสนับสนุนของการยาสูบแห่งประเทศไทย สามารถเชื่อมโยงกับแนวคิดหลักขององค์กรในหลายมิติ ได้แก่ 1) แนวคิดหลักของการยาสูบแห่งประเทศไทย ซึ่งการยาสูบแห่งประเทศไทยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจด้วยความสมดุลระหว่างผลกำไรและความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้ค่านิยมการพัฒนาอย่างยั่งยืน การสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ และการส่งเสริมคุณค่าต่อเศรษฐกิจและชุมชน 2) การจัดการนวัตกรรมในองค์กร โดยการยาสูบแห่งประเทศไทยได้ดำเนินกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมในระดับต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายองค์กรและตอบโต้ภัยความเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม 3) การสนับสนุนผ่านทรัพยากร ซึ่งการยาสูบแห่งประเทศไทยได้ลงทุนในทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม เช่น การสร้างศูนย์วิจัยและพัฒนานวัตกรรม การให้ทุนสนับสนุนโครงการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า แนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อความสำเร็จในการบริหารสู่ความยั่งยืน ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ (1) เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน (2) การขยายตลาด (3) สร้างรายได้จากธุรกิจอื่น ด้านสังคม ประกอบด้วย การส่งเสริมความเป็นอยู่ของเกษตรกรผู้ปลูกยาสูบ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคม การพัฒนาชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม โดยมีปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน (McKinsey 7s) เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงและส่งผลต่อกัน การจัดการนวัตกรรมองค์กรเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนา

ในขณะที่แนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นการประยุกต์ใช้การดัดแปลงเพื่อสร้างความยั่งยืนในทุกมิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กษิรา นิธิธนนันต์ และคณะ (2564) องค์กรที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของ McKinsey ในบริบทของนโยบายของการยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) (2566) โดยมุ่งเน้นการเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน โดยการปรับตัวในเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ และสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่อลดผลกระทบจากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตัวกิจการ ทั้งนี้ยังคงรักษาสสมดุลระหว่างการสร้างรายได้ให้รัฐและการดูแลสุขภาพของประชาชนอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย ทั้งในแง่โอกาสและความท้าทาย การยาสูบแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องปรับตัวและวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การยาสูบแห่งประเทศไทยสามารถปรับใช้แนวคิดเหล่านี้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการตอบสนองต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืน และมีประสิทธิภาพ และเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

แนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อความสำเร็จในการบริหารสู่ความยั่งยืนในมิติด้านเศรษฐกิจนั้นจำเป็นต้องมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน เนื่องจากบริบททางการตลาดในปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงจากทั้งผู้ประกอบการภายในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งข้อจำกัดจากนโยบายรัฐและกระแสสังคมที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพ ทำให้การยาสูบต้องปรับตัวโดยการยกระดับประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ตลาด และการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มคุณภาพและลดต้นทุนการผลิต ส่วนการขยายตลาดเป็นอีกแนวทางที่มีความจำเป็น เนื่องจากตลาดในประเทศมีแนวโน้มหดตัวจากกระแสต่อต้านการบริโภคยาสูบ ดังนั้น องค์กรจึงควรมุ่งพัฒนาตลาดส่งออก โดยเฉพาะในประเทศที่ยังมีความต้องการสินค้าในกลุ่มนี้ รวมถึงการปรับภาพลักษณ์สินค้าให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มหรือเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิต เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมหรือเชิงสุขภาพ เช่น ยาสูบสมุนไพร ในขณะที่การสร้างรายได้จากธุรกิจอื่นในมิติสังคมเป็นแนวทางเชิงรุกในการสร้างความยั่งยืน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่รายได้จากยาสูบลดลงต่อเนื่อง การยาสูบควรพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่ที่มีความเชื่อมโยงกับชุมชน เช่น การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนผ่านโครงการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์เกี่ยวกับยาสูบ หรือการลงทุนในธุรกิจที่สนับสนุนสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ซึ่งไม่เพียงแต่สร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร แต่ยังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์เชิงบวกต่อสังคมและตอบสนองแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

สรุป

การยาสูบแห่งประเทศไทยเผชิญกับความท้าทายอันหลากหลาย ทั้งจากนโยบายภาครัฐที่เข้มงวด พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความผันผวนทางเศรษฐกิจ และผลกระทบจากภาวะโลกร้อน งานวิจัยนี้ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างรอบด้าน พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การยาสูบแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ โดยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในองค์กรเอง ด้วยการพัฒนา นโยบายการบริหารที่ยืดหยุ่น โครงสร้างองค์กรที่คล่องตัว ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร องค์กรความรู้ และทรัพยากร เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การปรับปรุงภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อภายนอกองค์กรด้วย การยาสูบแห่งประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างสมดุลใน 4 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล โดยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน การดูแลเกษตรกรผู้ปลูกยาสูบ การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรมงานวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาที่ครอบคลุมและเป็นรูปธรรม ซึ่งหากได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง จะช่วยให้การยาสูบแห่งประเทศไทย สามารถก้าวข้ามความท้าทายต่างๆ และเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อรายได้และประสิทธิภาพขององค์กรโดยตรง ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ ควรเฝ้าระวังและวิเคราะห์แนวโน้มนโยบายภาครัฐที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอย่างใกล้ชิด หรือเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการต้นทุนและความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ใส่ใจสุขภาพ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน ได้แก่ นโยบายการบริหาร โครงสร้างองค์กร ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ค่านิยมร่วมกัน ทักษะ ความผูกพันของพนักงาน และภาวะผู้นำ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ ควรกำหนดนโยบายองค์กรที่ชัดเจน ยืดหยุ่น และเน้นการมีส่วนร่วม หรือปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม และเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความร่วมมือและความรับผิดชอบ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า การจัดการนวัตกรรมองค์กรควรเน้นด้านบุคลากร วัฒนธรรม องค์กร องค์กรความรู้ และทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการสร้างสรรค่นวัตกรรมภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ ควรลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม หรือพัฒนาและจัดการองค์ความรู้เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจในอุตสาหกรรมที่มีข้อจำกัดด้านสุขภาพและนโยบาย สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ องค์กรอื่นที่ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมที่มีผลกระทบจากนโยบายภาครัฐหรือพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป เครื่องดื่ม และพลังงาน โดยควรให้ความสำคัญกับ การจัดการนวัตกรรม การบริหารแบบมีส่วนร่วม และความยั่งยืนในทุกมิติ สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริโภคยาสูบในกลุ่มวัยรุ่นและผู้บริโภคยุคใหม่ หรือศักยภาพในการพัฒนา “ผลิตภัณฑ์ทดแทน” เช่น บุหรี่ไฟฟ้าในบริบทของกฎหมายและความยั่งยืน และการเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของรัฐวิสาหกิจกับภาคเอกชนในภาวะเปลี่ยนผ่านของนโยบาย

เอกสารอ้างอิง

- กฤษฎิยา มูลศรี. (2562). นวัตกรรมและการตลาดดิจิทัลที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. *MFU Connexion: Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(2), 36–62. สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/MFUconnexion/article/view/241036>
- กษิรา นิธิชนนันต์, อรุณ รักธรรม, เพ็ญศรี จิรินัง และ อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ. (2564). องค์กรที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของ McKinsey. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 13(3), 159–167. สืบค้นจาก https://so03.tci-thaijo.org/index.php/polscilaw_journal/article/view/259165
- การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.). (2566). รายงานการพัฒนาคความยั่งยืน การยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566. สืบค้นจาก https://www.thaitobacco.or.th/wp-content/uploads/2023/11/%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%A2%E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B8%A2%E0%B8%B7%E0%B8%99-TOAT_2566.pdf
- มานะ ลินธุวษานนท์, ญัฐยา บุญกองแสง และ กชกร หวังเติมกลาง. (2566). การศึกษากับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs). *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 6(5), 527–544. สืบค้นจาก <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR/article/view/3355>

- สยามรัฐ ออนไลน์. (2566). เบิตรายงานประจำปี 2565 การยาสูบฯ กำไรต่ำสุดในรอบ 5 ปี เช่นพิษ
อัตราภาษีใหม่. สืบค้นจาก <https://siamrath.co.th/n/445650>
- สาวิตรี หวังเจริญ แลนนี่. (2565). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาร่องการอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์
การแพร่ระบาดของ เชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด
Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์
(สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570). สืบค้นจาก [https://www.nesdc.go.th/article_
attach/article_file_20230307173847.pdf](https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173847.pdf)
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร.
วารสารเกษมบัณฑิต, 20(1), 64–77. สืบค้นจาก [https://so04.tci-thaijo.org/index.php
/jkbu/article/view/190409](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jkbu/article/view/190409)
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.