



โครงการเสริมสร้าง  
เพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร  
ประจำปี 2566

สำนักบริหารกลาง  
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

# สารบัญ

## รายละเอียด

## หน้า

### ส่วนที่ 1

บทนำ/ข้อมูลทั่วไปของ อ.อ.ป.	1
ยุทธศาสตร์/การแบ่งส่วนงานของ อ.อ.ป.	2
บุคลากรในองค์กร	3

### ส่วนที่ 2

การดำเนินการที่ผ่านมา	4
การสำรวจความผูกพัน	6
ผลความผูกพันปี 2565	7
การสำรวจความพึงพอใจ	8
การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน	10

### ส่วนที่ 3

แนวทางในการดำเนินงาน	13
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	14

### ส่วนที่ 4

หลักการและเหตุผล/วัตถุประสงค์/ผู้เข้าร่วมโครงการ/เป้าหมาย	15
ตัวชี้วัด/ระยะเวลาดำเนินการ/งบประมาณ/หน่วยงานที่รับผิดชอบ/	16
แนวทางการดำเนินการ	
ตารางการดำเนินการ	17

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง	19
--------------------------	----

\*\*\*\*\*

# ส่วนที่ 1

## บทนำ

ความผูกพันในองค์กรมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าขององค์กร เพราะทำให้องค์กรได้มาซึ่งพนักงานที่ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากมาย ทั้งด้านอัตราการขาดงาน อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงานและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีเนื้อหาโดยย่อ ดังนี้ ความหมายของคำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” คือความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรมีความรักความภาคภูมิใจความเอาใจใส่ต่อองค์กรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งมีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจ และเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป

ในการเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความผูกพันและรักองค์กร ต้องเริ่มสร้างให้มีความรู้สึกรักองค์กรตั้งแต่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยการมีกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นรู้สึกมีความสุขในการทำงานในองค์กร และมีความพึงพอใจในการที่จะปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้เกิดความผูกพันกันภายในองค์กร ซึ่งในการสร้างความสุขจนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานในองค์กร จนนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่อยากจะจากไปหรือออกจากองค์กร ต้องมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างในเรื่องดังกล่าว เช่น กิจกรรม Happy Work Place กิจกรรมเสริมสร้างความพึงพอใจต่างๆ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. จึงได้จัดทำแผนการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร โดยในแผนดังกล่าวได้กำหนดให้มีกิจกรรมในการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานต่อไป

## ข้อมูลทั่วไปของ อ.อ.ป.

### ทิศทางองค์กร

#### วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision)

“สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create forest plantations for sustainability)”

#### พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Mission)

- ✚ ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- ✚ ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
- ✚ พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์ทรัพยากรช้างเลี้ยงของไทย
- ✚ เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม

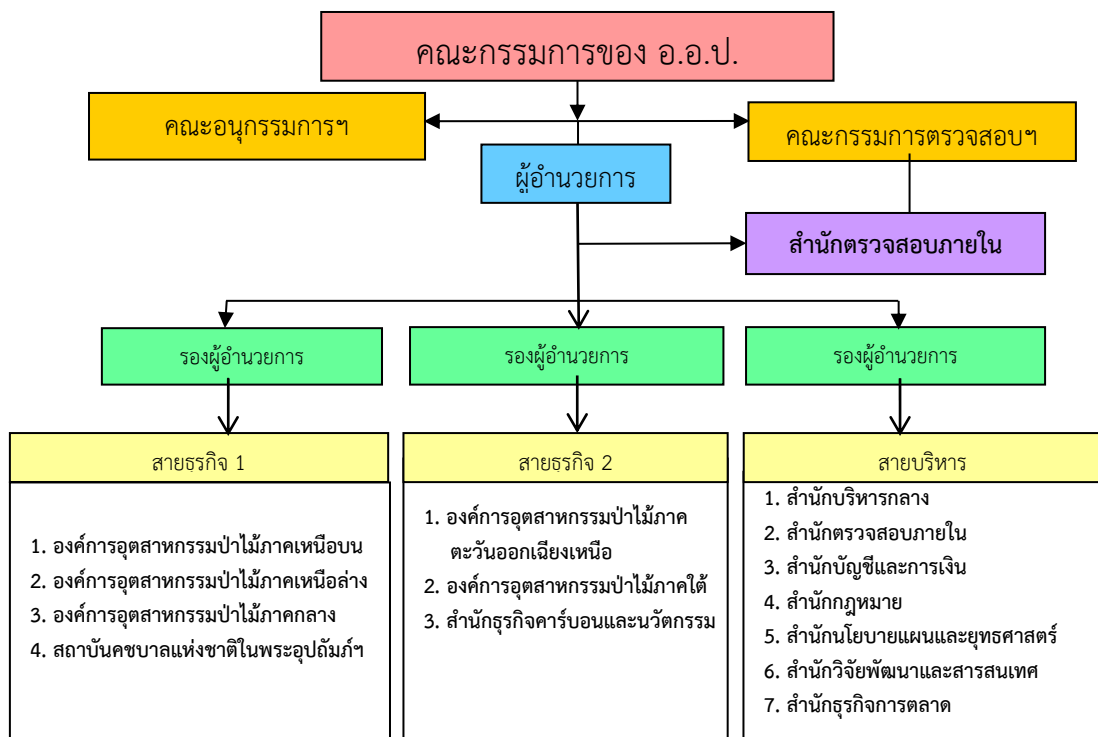
✚ สร้างการรับรู้ ...

- สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่การท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
- บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาลพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

### ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรม

### การแบ่งส่วนงานของ อ.อ.ป.



หน่วยงานของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย 14 หน่วยงาน แบ่งเป็น

**หน่วยสนับสนุน** มี 7 หน่วยงาน ประกอบด้วย สำนักบริหารกลาง สำนักตรวจสอบภายใน สำนักบัญชีและการเงิน สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ สำนักกฎหมาย สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ และสำนักธุรกิจการตลาด

**หน่วยผลิต** มี 7 หน่วยงาน ประกอบด้วย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้ สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ และสำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม

บุคคลในองค์กร ...

## บุคลากรในองค์กร

อ.อ.ป. มีกรอบอัตรากำลังทั้งสิ้น 2,628 อัตรา และมีบุคลากร ณ วันที่ 1 มกราคม 2566 จำนวนทั้งสิ้น 1,340 คน แบ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุน 199 คน และหน่วยงานผลิต 1,141 คน โดยมีพนักงาน/พนักงานสัญญาจ้าง มีจำนวน 857 คน ส่วนใหญ่คุณวุฒิปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.27 และอยู่ในช่วงอายุ 23 - 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.01 สำหรับพนักงานปฏิบัติการ/พนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้าง มีจำนวน 483 คน คิดเป็นร้อยละ 36.04 ส่วนใหญ่คุณวุฒิมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 33.61 และอยู่ในช่วงอายุ 41 - 55 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.63

ส่วนที่ 2 ...

## ส่วนที่ 2

### การดำเนินการที่ผ่านมา

อ.อ.ป. มีการดำเนินการด้านการเสริมสร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรทุกปี โดยมีการสำรวจความผูกพันเพื่อนำผลที่ได้มาจัดทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดี ในการทำงานกับหน่วยงาน และธำรงรักษาบุคลากรที่มีค่าให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด จากการจัดทำสถิติการออกจากงานของผู้ปฏิบัติงาน 5 ปีที่ผ่านมา

ปี	จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด (คน)	เพศ		ช่วงอายุ			คุณวุฒิ			ตำแหน่ง			
		ชาย (คน)	หญิง (คน)	0 - 30 ปี	31 - 40 ปี	≥ 41 ปี	≤ มัธยมศึกษา	ปวช., ปวส.	≥ ปริญญาตรี	พจ./พปก. (คน)	ระดับควบ 1-4 (คน)	ระดับควบ 4-5 (คน)	≥ ระดับควบ 5-6 (คน)
		ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ
ปี 2561	1,311	14	4	5	7	6	2	0	16	2	5	4	7
		1.07	0.30	0.38	0.53	0.46	0.15	0	1.22	0.15	0.38	0.30	0.53
ปี 2562	1,327	9	8	8	5	4	5	0	12	4	9	3	1
		0.68	0.6	0.6	0.38	0.3	0.38	0	0.9	0.3	0.68	0.23	0.07
ปี 2563	1,304	31	8	11	16	12	11	4	24	13	9	2	15
		2.38	0.61	0.84	1.23	0.92	0.84	0.31	1.84	0.99	0.69	0.15	1.15
ปี 2564	1,282	11	6	7	5	5	6	2	9	7	4	2	4
		0.86	0.47	0.55	0.39	0.39	0.47	0.16	0.70	0.55	0.31	0.16	0.31
ปี 2565	1,331	11	9	3	8	9	5	2	13	6	4	3	7
		0.83	0.68	0.22	0.6	0.68	0.37	0.15	0.98	0.45	0.30	0.22	0.52
ค่าเฉลี่ย	1,311	15.20	7.00	6.80	8.20	7.20	5.80	1.60	14.80	6.40	6.20	2.80	6.80

เมื่อเปรียบเทียบ ...

เมื่อเปรียบเทียบจำนวนผู้ที่ลาออกจำแนกตามคุณสมบัติ ตั้งแต่ปี 2561 – 2565 พบว่า เพศชาย มีอัตราการลาออกมากกว่าเพศหญิง โดยเฉลี่ยร้อยละ 15.20 และเพศชายส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ที่งานสวนป่า กลุ่มผู้ที่ลาออกมากที่สุดอยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี เฉลี่ยร้อยละ 8.20 โดยกลุ่มที่ลาออกส่วนใหญ่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปเฉลี่ยร้อยละ 14.80 ซึ่งมีตำแหน่งอยู่ในกลุ่มระดับควบ 5-6 เฉลี่ยมากถึงร้อยละ 6.80 จากข้อมูลเบื้องต้นแสดงให้เห็นว่า กลุ่มคนที่ลาออกส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มหัวหน้างาน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ผ่านการทำงานกับ อ.อ.ป. อย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของ อ.อ.ป. ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อรักษาคนกลุ่มดังกล่าวเอาไว้ อ.อ.ป. ควรมีการจัดทำแผน/โครงการเพื่อยกระดับความผูกพัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่กับ อ.อ.ป. ให้นานที่สุด

#### อัตราการลาออกจากงาน (Turnover Rate) ตั้งแต่ปี 2561 – 2565

$$\text{Turnover Rate} = (\text{จำนวนพนักงานที่ลาออก} / \text{จำนวนพนักงานเฉลี่ยทั้งหมด}) * 100$$

ปี	ผู้ปฏิบัติงาน (คน)	จำนวนผู้ปฏิบัติงานลาออก (คน)	ร้อยละ
ปี 2561	1,311	18	1.37300
ปี 2562	1,327	17	1.28109
ปี 2563	1,304	39	2.99080
ปี 2564	1,282	17	1.32605
ปี 2565	1,331	20	1.50263

จากการสำรวจจำนวนผู้ปฏิบัติงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่ลาออกจากงานด้วยความสมัครใจมีอัตราการลาออกจากงาน (Turnover Rate) ของพนักงานในปี 2565 เท่ากับร้อยละ 1.50 เพิ่มขึ้นจากปี 2564 ร้อยละ 0.18 โดยในปี 2565 มีสาเหตุการลาออกมากที่สุดคือ ได้งานใหม่ที่มีสิทธิประโยชน์และเงินเดือนที่มากกว่า สูงสุดร้อยละ 40 รองลงมาคือ สวัสดิการ/สิทธิประโยชน์น้อยกว่าที่ต้องการร้อยละ 20 และสาเหตุอื่นๆ ดังนี้

#### ตารางเหตุผลของการลาออก

ที่	เหตุผลของการลาออก	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เหตุผลส่วนตัว	3	15
2	ไปประกอบอาชีพอิสระ	2	10
3	ได้งานใหม่ที่มีสิทธิประโยชน์และเงินเดือนที่มากกว่า	8	40
4	สวัสดิการ / สิทธิประโยชน์น้อยกว่าที่ต้องการ	4	20
5	ปัญหาด้านสุขภาพ ปัญหาส่วนตัว / ปัญหาครอบครัว	1	5
6	กลับภูมิลำเนาเดิม	2	10

การรักษาบุคลากรในกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent Management), กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการยกย่อง ชมเชย ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นคนดี ที่ทำคุณประโยชน์ แก่องค์กรประจำปี 2565 ไม่มีผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มนี้ลาออก

การสำรวจ ...

## การสำรวจความผูกพันองค์กร

การสร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมา มีการสำรวจความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน โดยจากการสอบถามความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อ อ.อ.ป. (Employee Engagement) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการสอบถาม ดังนี้

- 1) เพื่อสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร
- 2) เพื่อสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของผู้ปฏิบัติงาน
- 3) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรและยกระดับความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน

## แบบสอบถามประกอบด้วย

เครื่องมือที่ใช้ในการสอบถามครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสอบถาม 3 ส่วน แบ่งได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล มีดังนี้ เพศ หน่วยงาน อายุ ตำแหน่ง आयुงาน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน

- ด้านความมีคุณค่า
- ด้านการพัฒนาพนักงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์
- ด้านการยอมรับ
- ด้านความพร้อมในการทำงาน
- ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
- ด้านการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง
- ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์ของความผูกพัน มีดังนี้

- ความพยายามทุ่มเท
- ความตั้งใจที่จะลาออก

โดยมีคำถามแบบปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ระดับความสำคัญ 5 ระดับ กำหนดน้ำหนักและเกณฑ์ค่าคะแนน ดังนี้

ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีน้ำหนักคะแนนดังนี้

ค่าคะแนน	5	หมายความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าคะแนน	4	หมายความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
ค่าคะแนน	3	หมายความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ
ค่าคะแนน	2	หมายความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย
ค่าคะแนน	1	หมายความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของผลความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ดังนี้

4.21 – 5.00	หมายความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.41 – 4.20	หมายความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
2.61 – 3.40	หมายความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ
1.81 – 2.60	หมายความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย
1.00 – 1.80	หมายความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

มีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างโดยทำการสุ่มแจกแบบสอบถามกระจายอย่างไม่เป็นสัดส่วน จำนวน 300 คน

สรุปปัจจัย ...



## สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน 5 ปีย้อนหลัง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	เฉลี่ย 5 ปี
ด้านความมีคุณค่า	4.01	4.25	4.23	4.32	4.10	4.18
ด้านความพร้อมในการทำงาน	3.49	3.55	3.63	3.78	3.62	3.61
ด้านการพัฒนาพนักงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.54	3.73	3.80	3.66	2.96	3.54
ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม	3.28	3.29	3.48	3.50	3.59	3.42
ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์	3.54	3.84	3.87	3.89	3.90	3.81
ด้านการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง	3.83	3.92	3.97	3.97	3.97	3.93
ด้านการยอมรับ	3.66	3.76	3.84	3.82	3.81	3.78
ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.58	3.61	3.68	3.67	3.68	3.64
<b>รวม</b>	<b>3.62</b>	<b>3.74</b>	<b>3.81</b>	<b>3.83</b>	<b>3.70</b>	<b>3.74</b>

จากสถิติ 5 ปีย้อนหลัง จะเห็นได้ว่า ค่าเฉลี่ยด้านที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรมากที่สุดคือ ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.42 และด้านการพัฒนาพนักงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.54 โดยในปี 2565 อ.บ. ได้มีการปรับปรุงแบบสำรวจความผูกพันเพื่อให้สามารถมองเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีผลการสำรวจดังนี้

### ผลความผูกพันองค์กร ปี 2565

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร	ผล	ลำดับ	แปลผล
ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร	4.11	6	เห็นด้วยมาก
ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล	4.04	9	เห็นด้วยมาก
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.22	2	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.02	11	เห็นด้วยมาก
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	3.98	12	เห็นด้วยมาก
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	4.09	7	เห็นด้วยมาก
ด้านชีวิตส่วนตัว	4.18	3	เห็นด้วยมาก
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.24	1	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ด้านการได้รับการยอมรับ	4.02	10	เห็นด้วยมาก
ด้านลักษณะงานที่ทำ	4.13	4	เห็นด้วยมาก
ความรับผิดชอบในงาน	4.13	5	เห็นด้วยมาก
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.05	8	เห็นด้วยมาก
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.11</b>		<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากผลการสำรวจในปี 2565 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของผู้ปฏิบัติงานน้อยที่สุดคือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีค่าคะแนน 3.98 ค่าแปลผล คือ เห็นด้วยมาก ซึ่งสอดคล้องปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน 5 ปี ที่ผ่านมา และเป็นสาเหตุหลักที่มีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจาก อ.บ.

โดยในปี 2565 ...

โดยในปี 2565 อ.อ.ป. ได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันตามหัวข้อที่มีผลต่อการคงอยู่ของผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด คือ หัวข้อ ด้านการพัฒนาพนักงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่ง อ.อ.ป. ได้มีการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันโดยการทบทวนและปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ ให้มีความชัดเจน เหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้และรับทราบการเติบโตในหน้าที่การงานของตน และปฏิบัติงานให้กับ อ.อ.ป. ด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่นและนำไปสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนได้ และมีการเสริมสร้างกิจกรรมอื่นๆ เพื่อยกระดับความผูกพันในปัจจุบันด้านอื่นๆ ให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

### การสำรวจความพึงพอใจ

อ.อ.ป. มีการสำรวจความพึงพอใจผู้ปฏิบัติงานทุกปี เพื่อนำผลจากการสำรวจมาจัดทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจที่จะทำงานในองค์กร และมีแรงจูงใจในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ อ.อ.ป.
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ อ.อ.ป.
3. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ในรูปแบบออนไลน์ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อ อ.อ.ป. ดังนี้

### กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. จำนวน 300 คน
2. การกำหนดกลุ่มตัวอย่างประชากร กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน 0.5% ได้กลุ่มตัวอย่างทำการสุ่มแจกแบบสอบถามกระจายอย่างไม่เป็นสัดส่วน จำนวน 300 คน

### แบบสอบถาม ประกอบด้วย

**ตอนที่ 1** สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสำรวจ ประกอบด้วย สังกัด , ตำแหน่ง , อายุงาน

**ตอนที่ 2** ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจขององค์กร ประกอบด้วย 9 ปัจจัย จำนวน 42 ข้อ

ปัจจัยที่ 1 ระบบงาน

- |                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| - ด้านนโยบายและระบบการบริหารจัดการ | จำนวน 3 ข้อ |
| - ด้านงานและความรับผิดชอบ          | จำนวน 3 ข้อ |

ปัจจัยที่ 2 กระบวนการสื่อสารขององค์กร

- |                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| - กระบวนการสื่อสารขององค์กร | จำนวน 3 ข้อ |
|-----------------------------|-------------|

ปัจจัยที่ 3 ระบบประเมินผลการดำเนินงาน

- |   |             |
|---|-------------|
| - ความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับสูงและภาวะผู้นำ | จำนวน 6 ข้อ |
| - ประเมินผลการดำเนินงาน                       | จำนวน 3 ข้อ |

ปัจจัยที่ 4 การพัฒนาบุคลากร

- |                   |             |
|-------------------|-------------|
| - การพัฒนาบุคลากร | จำนวน 3 ข้อ |
|-------------------|-------------|

ปัจจัยที่ 5 ...

ปัจจัยที่ 5 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- ความก้าวหน้าในสายอาชีพ จำนวน 3 ข้อ
- ความรู้ความสามารถของบุคลากร จำนวน 3 ข้อ

ปัจจัยที่ 6 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ทรัพยากรที่สนับสนุน  
การทำงานรวมถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน (วัฒนธรรมองค์กร) จำนวน 6 ข้อ

ปัจจัยที่ 7 ระบบสารสนเทศ ด้าน HR จำนวน 3 ข้อ

ปัจจัยที่ 8 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จำนวน 3 ข้อ

ปัจจัยที่ 9 การดำเนินงานเชิงรุกฝ่าย HR จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็น

3. มาตรการส่วนการให้คะแนนแบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน	หมายถึง
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วยมาก
3	เห็นด้วยปานกลาง
2	ไม่เห็นด้วย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4. การสำรวจความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามสำรวจทางออนไลน์ ซึ่งกำหนดผู้ตอบแบบสำรวจจำนวนกลุ่มตัวอย่างของจำนวนทั้งสิ้น 300 คน และมีผู้ตอบแบบสำรวจกลับมาจำนวน 300 คน คิดเป็นร้อยละ 100

**การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามเกณฑ์ที่ใช้เป็น ดังนี้**

4.21 – 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.41 – 4.20	เห็นด้วยมาก
2.61 – 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
1.81 – 2.60	ไม่เห็นด้วย
1.00 – 1.80	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตารางสถิติ ...

## ตารางสถิติการสำรวจความพึงพอใจ ประจำปี 2561 – 2565

ปี 2561-2565	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
ปัจจัยที่ 1 ระบบงาน	3.55	3.86	3.84	3.90	3.79
ปัจจัยที่ 2 กระบวนการสื่อสารขององค์กร	3.30	3.80	3.77	3.85	3.71
ปัจจัยที่ 3 ระบบประเมินผลการดำเนินงาน	3.39	3.81	3.62	3.85	3.62
ปัจจัยที่ 4 การพัฒนาบุคลากร	3.49	3.83	3.74	3.83	3.76
ปัจจัยที่ 5 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.59	3.86	3.77	3.78	3.77
ปัจจัยที่ 6 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการทำงาน รวมถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา	3.45	3.82	3.65	3.86	3.59
ปัจจัยที่ 7 ระบบสารสนเทศ ด้าน HR	3.31	3.66	3.58	3.79	3.60
ปัจจัยที่ 8 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.28	3.69	3.54	3.83	3.58
ปัจจัยที่ 9 การดำเนินงานเชิงรุกฝ่าย HR	3.32	3.60	3.54	3.81	3.59

จากผลการสำรวจ 5 ปี ที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยที่ 8 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และปัจจัยที่ 9 การดำเนินงานเชิงรุกด้าน HR ซึ่งมีผลสอดคล้องกัน เนื่องจาก ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ อ.อ.ป. มีให้กับผู้ปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่าสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานที่พนักงานรัฐวิสาหกิจควรได้รับตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งอาจจะเกิดจากการสื่อสารเชิงรุกของฝ่าย HR ที่มีไม่เพียงพอไม่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้รับทราบผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ อ.อ.ป. จัดหาให้นั้นมีอยู่อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยในปี 2565 ทั้ง 2 ปัจจัยยังมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. น้อยที่สุดทั้ง 2 ปัจจัย ดังนั้น อ.อ.ป. ควรเร่งให้มีการสื่อสารเชิงรุก หรือให้ฝ่าย HR มีการดำเนินงานเชิงรุกมากยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการดำเนินงานของฝ่าย HR รวมถึงการสื่อสารด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบให้ทั่วถึง เพื่อยกระดับความพึงพอใจในการดำเนินการของ อ.อ.ป. เพื่อให้อัตราการคงอยู่ของผู้ปฏิบัติงานสูงขึ้น ลดอัตราการลาออก

### การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน (HAPPY WORK PLACE)

เพื่อธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับ อ.อ.ป. ได้นานที่สุด ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นผู้ปฏิบัติงานจนเกษียณอายุ อ.อ.ป. ได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสุขในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสร้างบรรยากาศและเสริมสร้างความรู้สึที่ดีในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหลายปีที่ผ่านมามีกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ ซึ่งบางกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมร่วมบริจาค โลหิต กิจกรรมอวยพรเด็กที่เกิดใหม่ กิจกรรมบริจาคสิ่งของให้เด็กผู้พิการทางสมอง เป็นต้น

การดำเนินการ 5 ปี ที่ผ่านมา อ.อ.ป. ได้นำวิธีการสร้างองค์กรแห่งความสุข ซึ่งจะต้องสร้างบทบาทของคนในองค์กรให้เหมาะสม ต้องทำให้ผู้บริหารรับรู้เข้าใจว่าองค์กรแห่งความสุข คืออะไร และพร้อมที่จะสนับสนุนโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) กำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของมนุษย์เรียกว่าความสุข 8 ประการ ซึ่งมีอยู่ 3 ส่วน ใหญ่ๆ คือ ความสุขของคน ความสุขของครอบครัว และความสุขของสังคม ดังนี้

### 1. Happy body ...

1. **Happy body (สุขภาพดี)** คือ ความสุขจากการมีสุขภาพดีแข็งแรงทั้งกาย และใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การรู้จักใช้ชีวิตสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

2. **Happy heart (น้ำใจงาม)** คือ ความมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกันในองค์กรเป็นสิ่งที่ สำคัญ เชื่อว่าไม่มีใครอยู่ได้คนเดียวในโลกนี้ เราต้องรู้จักการแบ่งปันและต้องรู้สึกว่ามีคนอื่นที่มีความสุขใจ เกิดขึ้น

3. **Happy relax (ผ่อนคลาย)** คือ การรู้จักผ่อนคลาย ไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือ การใช้ชีวิต ต้องนำทาง สายกลางมาใช้ ต้องรู้จักปล่อยวางบ้าง เพราะจริงจังแต่ไม่ไหวต้องมีคำว่า "หยุด" เพื่อจะมีสติและ คิดเดินต่อไป

4. **Happy brain (หาความรู้)** คือ ความสุขจากการได้เรียนรู้พัฒนาสมองตัวเองจากแหล่งต่างๆ นำไปสู่ความเป็นมืออาชีพและความก้าวหน้าในการทำงาน บทความ เรื่อง การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) ในชีวิตเป็นสิ่งสำคัญ อนาคตก้าวหน้า เงินทอง เกียรติยศ ชื่อเสียง ความต้องการต่างๆ ของมนุษย์มันก็เกิดจากการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง

5. **Happy soul (คุณธรรม)** คือ ความศรัทธาศาสนาและศีลธรรมในการ ดำเนินชีวิต ความสุขของคนทำงาน เกิดได้จากธรรมะ จริยธรรม ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญของมนุษย์ทุกคนที่องค์กรต้องสร้าง องค์กรใด ไม่ปลูกฝัง ความศรัทธาศาสนา และศีลธรรมให้เกิดในองค์กรอย่างหวังว่าคนในองค์กรจะซื่อสัตย์ จงรักภักดี และมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์กรยามที่องค์กรตกอับ คุณธรรมจริยธรรม เป็นสิ่งที่สำคัญ ของทุกองค์กร

6. **Happy money (ใช้เงินเป็น)** คือ การรู้จักเก็บรู้จักใช้ไม่เป็นหนี้ ถ้าเชื่อว่าหาความสุขด้วยเงิน ไม่มีวันพอ เพราะบางครั้งเงินไม่สามารถตอบสนองความสุขให้คนได้จริงๆ ทั้งนี้หนี้ของมนุษย์ที่สำคัญ มีอยู่ 2 อย่าง คือ หนี้ที่ควรมีกับหนี้ที่ไม่ควรมี หนี้ที่ควรมีได้แก่หนี้ที่ใช้ในการดำเนินชีวิตเกี่ยวข้องกับปัจจัย 4 (อาหารเครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค) รวมถึงหนี้ความรู้ และหนี้ที่ไม่ควรมีได้แก่ หนี้ที่เกิดจากความฟุ่มเฟือย ฟุ้งเฟ้อ อยากรมี อยากรเด่นตามคนอื่น ทั้งๆ ที่อาจจะไม่มีความจำเป็น

7. **Happy family (ครอบครัวดี)** คือ ครอบครัวที่เข้มแข็งยอมเป็นครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง ความสุขที่ให้กับคนในครอบครัวไม่ว่าจะเป็นพ่อเป็นแม่ ญาติผู้ใหญ่ บุตร ภรรยา หรือหลาน คือ การสร้างภูมิคุ้มกัน ทางจิตใจให้ครอบครัว

8. **Happy society (สังคมดี)** คือ สังคมดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความรัก ความสามัคคี เอื้อเฟื้อต่อคนใน ชุมชน คนทำงาน ที่พักอาศัย

ความสุข 8 ประการข้างต้น สามารถสร้างได้เพื่อให้เกิดความสุขที่ใหญ่ที่สุด คือ การสร้างความสุขในที่ ทำงาน (Happy Workplace) เมื่อสร้างความสุขในที่ทำงานแล้วเกิดอะไรขึ้น ความสุขที่ทุกคนจะได้จากการ ทำงาน คือ ความสุขจากการดำรงชีวิตที่เหมาะสม มีผลงานที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพ ได้รับค่าตอบแทนและ สวัสดิการที่ดี เกิดความรู้สึกว่าตัวเองเป็นคนที่มีคุณค่าต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ที่ดี ขึ้น มีแรงจูงใจ ในการทำงานมากขึ้น มีความรู้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต นำไปเผยแพร่ต่อครอบครัว ชุมชน และ แรงงานที่มีคุณค่า ของประเทศ ที่ทำงานมีความสุขขององค์กรได้ อะไร สิ่งที่องค์กรได้จากการมีความสุขในที่ทำงาน คือ ผลผลิตสูงสุด การบริการดีขึ้น คุณภาพของสินค้า และบริการดีขึ้น ลดการขาดงาน การเข้างานช้า การลาป่วย

ลากิจของ ...

ภารกิจของพนักงาน มีชุมชนที่เข้มแข็งในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ลดอัตราการเลิกจ้างงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหา ฝึกพนักงานใหม่ ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น และลดความไม่พอใจของผู้ใช้แรงงาน ทำให้ความสัมพันธ์ ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานดีขึ้น พนักงานก็จะมีความรักในองค์กรมากขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่องค์กร ต้องการที่สุด องค์กรแห่งความสุข เป็นเรื่องที่ทุกคนสัมผัสได้ เข้าหาได้ เข้าถึงได้ และทำให้คนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ ชุมชนสมานฉันท์

โดยในปี 2565 ที่ผ่านมา อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กรในหัวข้อที่เป็นปัจจัยให้ผู้ปฏิบัติงานมีอัตราการลาออกมากที่สุดทั้งปัจจัยความผูกพันและความพึงพอใจ นั่นคือ ความก้าวหน้า ในสายอาชีพ ซึ่ง อ.อ.ป. มีการดำเนินงานเพื่อยกระดับความผูกพันผ่านกิจกรรมต่างๆ ภายใต้อุณหภูมิ 8 ประการ ที่ผ่านมา เพื่อเสริมสร้างและยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันในหัวข้อดังกล่าวด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ กิจกรรมทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ โดยมีการปรับให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นอนาคตของตนเองในการปฏิบัติงานกับ อ.อ.ป. เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวางแผนการทำงานให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง และกิจกรรมอื่นๆ เช่น กิจกรรมแบ่งปันรอยยิ้ม ปันความสุขให้แก่เด็กด้อยโอกาส กิจกรรมยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน กิจกรรมสุขสันต์รับวันเกษียณอายุ กิจกรรมตรวจสุขภาพประจำปี โดยกิจกรรมทั้งหลายเหล่านี้มีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เกิดการมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรม และทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร

ส่วนที่ 3 ...

## ส่วนที่ 3

### แนวทางในการดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM โดยกำหนดหัวข้อในการประเมินไว้ 8 ด้าน ซึ่งด้านที่ 6 คือ หัวข้อด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) ซึ่งเกณฑ์การประเมินดังกล่าว ได้กำหนดหัวข้อในการประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ ไว้ 4 หัวข้อ ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร จะอยู่ในหัวข้อที่ 4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

**ระดับ 1** การมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความผูกพันองค์กร ค่านิยมองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง และระบบทรัพยากรมนุษย์ที่มีธรรมาภิบาล

**ระดับ 2** สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มีลักษณะของการดำเนินงาน ดังนี้

การสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) โดยทราบถึงระดับความผูกพันและปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร และมีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร ตลอดจน การต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)

**ระดับ 3** การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

**ระดับ 4** แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา แผนงานการสร้างความผูกพัน ระบบธรรมาภิบาล เป็นต้น

การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) หมายถึง การสร้างประสบการณ์ และความประทับใจผ่านการดำเนินงาน/กิจกรรมที่องค์กรสามารถจัดให้บุคลากรเข้าถึงได้ (Touch Point) ตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee Journey) ทั้งในด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต ครอบคลุมตั้งแต่การรับสมัคร (Attraction) การจ้างงาน (Hiring) การเริ่มทำงาน (Onboard Program) การสร้างความผูกพัน (Engagement) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การพัฒนาศักยภาพ (Development) จนถึงการออกจากองค์กร (Departure) เพื่อให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร มีความสุขกับการทำงาน และส่งผลให้บุคลากร สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

### ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ในปี 2566 อ.อ.ป. ได้มีการจัดทำค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ปี 2566-2570 ดังนี้

ค่านิยม ...

## ค่านิยม

ปลูกคุณธรรม	=	มุ่งมั่นในการบริหารและจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน
ปลูกคุณภาพ	=	สร้างสรรค์และส่งมอบผลิตผล และบริการที่เป็นเลิศในทุกกระบวนการด้วย บุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
ปั้นคุณค่า	=	ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า สิทธิประโยชน์ความรู้ และส่งมอบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ปั้นความยั่งยืน	=	แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนววิถีใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ให้สอดคล้องกับ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## วัฒนธรรม

HAPPYs คือ ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน

H (Harmonization)	=	ทำงานเป็นทีม
A (Accountability)	=	ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
P (People Centric)	=	การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน
P (Positive Thinking)	=	มีทัศนคติเชิงบวก
Y (Young Heart)	=	กระตือรือร้น
S (Social Contribution)	=	ส่งมอบคุณค่าให้กับสังคม ชุมชน

โดยได้มีการประกาศค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีการจัดทำคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น ปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้และเข้าใจที่มาที่ไปของค่านิยม และวัฒนธรรมของ อ.อ.ป. เพื่อนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นไปตามค่านิยมและวัฒนธรรมของ อ.อ.ป. โดยมีการจัดทำแบบประเมินตามเกณฑ์วัดค่านิยมและวัฒนธรรม เพื่อนำผลที่ได้ไปกำหนดปัจจัยในการสำรวจ ความผูกพันและความพึงพอใจในปีต่อไป

ส่วนที่ 4 ...



## ส่วนที่ 4

### โครงการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร

#### หลักการและเหตุผล

ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไปได้ นอกจากองค์กรต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรแล้ว การรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตามทัศนคติที่ดี โดยองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหาที่มีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานออกจากงาน โดยการสร้างความมีส่วนร่วม สร้างความสุขในการทำงาน สร้างความภาคภูมิใจในการทำงาน จนทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง ตลอดจนความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ซึ่งนั่นจะนำมาสู่ความภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด อันเป็นการลดอัตราการลาออกจากงานของผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้ง เมื่อองค์กรสร้างความรู้สึกที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังส่งผลถึงการแสดงออกถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับ อ.อ.ป. อีกด้วย โดย อ.อ.ป. มีนโยบายในการการสร้างความประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) หมายถึง การสร้างประสบการณ์ และความประทับใจผ่านการดำเนินงาน/กิจกรรมที่องค์กรสามารถจัดให้บุคลากรเข้าถึงได้ (Touch Point) ตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee Journey) ทั้งในด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต ครอบคลุมตั้งแต่การรับ สมัคร (Attraction) การจ้างงาน (Hiring) การเริ่มทำงาน (Onboard Program) การสร้างความผูกพัน (Engagement) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การพัฒนาศักยภาพ (Development) จนถึงการออกจากองค์กร (Departure) เพื่อให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร มีความสุขกับการทำงาน และส่งผลให้บุคลากร สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความผูกพัน โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม
2. เพื่อสร้างความสุขในการทำงาน สร้างความภาคภูมิใจในการทำงานอันมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่ในองค์กรต่อไป
3. เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กร อันจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานอยากที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป

#### ผู้เข้าร่วมโครงการ

ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.

#### เป้าหมาย

- เชิงปริมาณ ► มีกิจกรรมในการดำเนินการเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร อย่างน้อย 2 กิจกรรม
- เชิงคุณภาพ ► ดำเนินการตามโครงการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กรได้ร้อยละ 100

ตัวชี้วัด ...

## ตัวชี้วัด

เชิงปริมาณ ▶ จำนวนกิจกรรมในการดำเนินการเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร

เชิงคุณภาพ ▶ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน

## ระยะเวลาดำเนินการ

1 มกราคม – 31 ธันวาคม 2566

## งบประมาณ

งบรายได้ – รายจ่ายของสำนักบริหารกลาง เป็นเงิน 350,000 บาท

## หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง

## แนวทางการดำเนินการ

1. จัดทำกิจกรรมให้สอดคล้องกับผลสำรวจ และจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร นำแผนฯ เสนอขอความเห็นชอบจาก อ.อ.ป.
2. ดำเนินการจัดกิจกรรม ประกอบด้วย – กิจกรรมส่งเสริมระดับผลสำรวจความพึงพอใจ และความผูกพัน ของปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 1 กิจกรรม - กิจกรรมเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันอย่างน้อย 1 กิจกรรม
3. สรุปผลการดำเนินการตามกิจกรรมส่งเสริมระดับผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน ของปีที่ผ่านมา รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ
4. จัดทำแบบสำรวจและแจ้งผู้ปฏิบัติงานทำการสำรวจความผูกพันภาพรวมของ อ.อ.ป
5. สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันในภาพรวม ของ อ.อ.ป. วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็ง วิธีแก้ไขเสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบและนำผลการสำรวจไปดำเนินการในปีต่อไป

โครงการ ...

## โครงการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร

การดำเนินการตามแผนฯ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานสนับสนุน
1. จัดทำกิจกรรมให้สอดคล้องกับผลสำรวจ และจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร นำแผนฯ เสนอขอความเห็นชอบจาก อ.อ.ป. ดำเนินการตามกิจกรรมและสรุปผลการดำเนินการตามกิจกรรม รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	1 ม.ค. – 30 เม.ย. 66	งบรายได้- รายจ่าย ส.บก. 350,000 บาท	ฝ.ทม.	ทุก หน่วยงาน
2. ดำเนินการจัดกิจกรรม ประกอบด้วย - กิจกรรมส่งเสริมยกระดับผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 1 กิจกรรม - กิจกรรมเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันอย่างน้อย 1 กิจกรรม	1 เม.ย. – 30 มิ.ย. 66			
3. สรุปผลการดำเนินการตามกิจกรรมส่งเสริมยกระดับผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของ ปีที่ผ่านมา รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	1 มิ.ย.-31 ก.ค. 66			
4. จัดทำแบบสำรวจและแจ้งผู้ปฏิบัติงานทำการสำรวจความผูกพันภาพรวมของ อ.อ.ป.	1 ก.ค. – 30 ก.ย. 66			
5. สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันในภาพรวม ของ อ.อ.ป. วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็ง วิธีแก้ไขเสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบและนำผลการสำรวจไปดำเนินการในปีต่อไป	1 ต.ค. – 31 ธ.ค. 66			

โครงการ ...

## โครงการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร

ลำดับ ที่	การดำเนินการ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	ศึกษาข้อมูล ยุทธศาสตร์ ผลการ สำรวจความผูกพันและผลความพึง พอใจของปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำ กิจกรรมให้สอดคล้องกับผลสำรวจ เสนอความเห็นชอบจาก อ.อ.ป. โดย จัดทำเป็นแผนการเสริมสร้างเพื่อ ยกระดับความผูกพันองค์กร												
2	ดำเนินการจัดกิจกรรม ประกอบด้วย - กิจกรรมส่งเสริมยกระดับผล สำรวจความพึงพอใจและ ความ ผูกพันของปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 1 กิจกรรม - กิจกรรมเสริมสร้างเพื่อ ยกระดับความผูกพันอย่างน้อย 1 กิจกรรม												
3	สรุปผลการดำเนินการตาม กิจกรรมส่งเสริมยกระดับผลการ สำรวจความพึงพอใจและความ ผูกพัน ของปีที่ผ่านมา รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ												
4	จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจ และความผูกพันภาพรวมของ อ. อ.ป. แจ้งเวียนให้ผู้ปฏิบัติงานทำ การสำรวจ หลังจากดำเนินการตาม กิจกรรมทบทวนความก้าวหน้า สายอาชีพแล้วเสร็จ												
5	สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจ และความผูกพันในภาพรวมของ อ. อ.ป. วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็ง วิธีแก้ไข เสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบและนำผล การสำรวจไปดำเนินการในปีต่อไป												

การวิเคราะห์ ...

## การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

**ความเสี่ยง** : โครงการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพัน ประจำปี 2566 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

**ปัจจัยเสี่ยง** : การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายโครงการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพัน ประจำปี 2566

**วัตถุประสงค์** : เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพัน ประจำปี 2566 เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

**เป้าหมาย** : จัดทำโครงการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพัน ประจำปี 2566 แล้วเสร็จ และ นำเสนอผู้อำนวยการ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติในเดือนเมษายน 2566 และ ดำเนินการตามโครงการฯ ได้ร้อยละ 100

**โอกาสเกิดความเสี่ยง** : อยู่ในระดับน้อยมาก (L=1) เนื่องจากมีโอกาสที่จะดำเนินการจัดทำโครงการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพัน ประจำปี 2566 ร้อยละ 100 และนำเสนอผู้อำนวยการ อ.อ.ป. พิจารณาอนุมัติได้ภายในเดือนเมษายน 2566

**ผลกระทบต่อองค์กร** : อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) เนื่องจากปัจจุบันยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากโครงการยังไม่ได้รับอนุมัติจากผู้อำนวยการ อ.อ.ป.

**สรุป** : เมื่อนำโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรมาวิเคราะห์แล้วพบว่า ระดับของปัจจัยเสี่ยงที่โครงการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพัน ประจำปี 2566 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ในระดับปานกลาง (LXI=1X5=5)

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก	จัดทำแผนฯ แล้วเสร็จภายในเดือนสิงหาคม 2566	5	สูงมาก	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนฯ ได้ร้อยละ 70
4	สูง	จัดทำแผนฯ แล้วเสร็จภายในเดือนกรกฎาคม 2566	4	สูง	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนฯ ได้ร้อยละ 80
3	ปานกลาง	จัดทำแผนฯ แล้วเสร็จภายในเดือนมิถุนายน 2566	3	ปานกลาง	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนฯ ได้ร้อยละ 90
2	น้อย	จัดทำแผนฯ แล้วเสร็จภายในเดือนพฤษภาคม 2566	2	น้อย	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนฯ ได้ร้อยละ 100
1	น้อยมาก	จัดทำแผนฯ แล้วเสร็จภายในเดือนเมษายน 2566	1	น้อยมาก	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนฯ ได้ร้อยละ 100 และสรุปผลการดำเนินการรายไตรมาสและรายปี ภายในเดือนมกราคม 2567

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



หมายเหตุ

สถานะปัจจุบัน

เป้าหมาย

