

บทที่ 1 บทนำ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เดิมเป็นส่วนงานในสังกัดกรมป่าไม้ โดยได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2490 มีภารกิจหลักด้านการทำไม้ ซึ่งในเวลาต่อมารัฐบาลมีนโยบายจะทำป่าไม้สักให้มากยิ่งขึ้น และยก อ.อ.ป. เป็นนิติบุคคลจึงได้ตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจขึ้นตรงกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2517, พ.ศ. 2533, พ.ศ. 2542 ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. (ฉบับที่ 5) วันที่ 26 สิงหาคม 2546 ให้โอน อ.อ.ป. ไปเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2559 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. (ฉบับที่ 6) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2559 แก้ไขเพิ่มเติม ในวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง ข้อ 5 โดยพระราชกฤษฎีกาได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
 2. ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับ อ.อ.ป. เช่น เกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่า แปรรูปไม้ ทำไม้อัดอบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์ หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้ และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกันรวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
 3. ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้ และบุงบุงป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ไม่ว่าจะเป็น การดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
 4. วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผล และผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้
 5. ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติ และความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษา บุงบุง และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงของไทย ตลอดจนดำเนินการกิจการเกี่ยวกับการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวก หรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทัศนศึกษา หรือกิจการอื่นใด เพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
 6. ดำเนินธุรกิจหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.
- ทั้งนี้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างหน่วยงาน ค่านิยม และวัฒนธรรม ดังนี้

วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision)

"สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create forest plantations for sustainability)"
โดยนิยามของวิสัยทัศน์มีดังนี้

- **สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ** : การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมการปลูก และแปรรูป และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า
- **ความยั่งยืน** : แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้ขีดความสามารถหลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดี ด้วยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ

พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

- เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้ตามที่วางแผนไว้ อ.อ.ป. จึงกำหนดพันธกิจที่สำคัญไว้ 6 ข้อ คือ
1. ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
 2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจ อย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

จากการระดมความคิดของผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสู่การกำหนดค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของ อ.อ.ป.

• ค่านิยมองค์กร (Core Value) ของ อ.อ.ป.

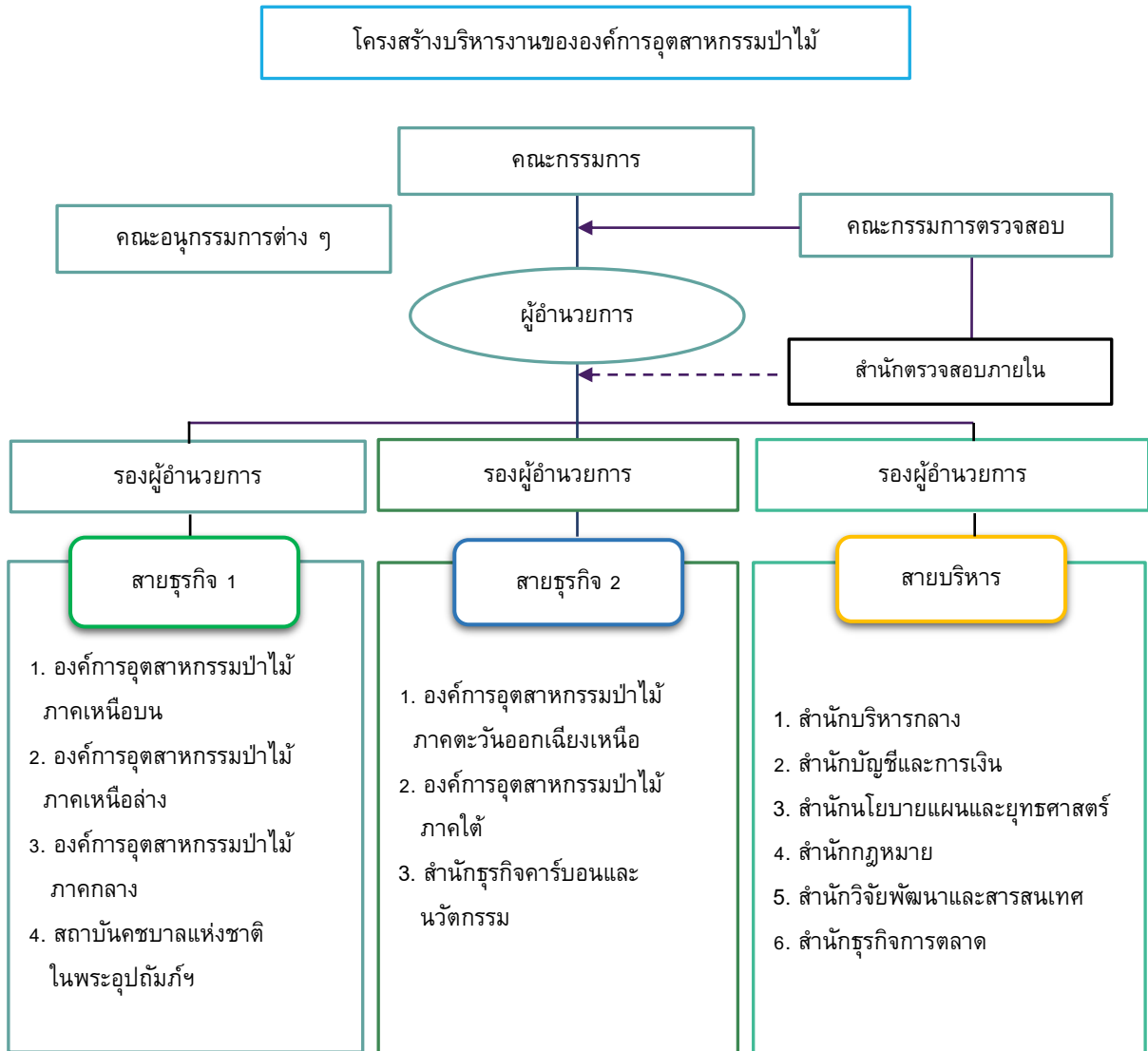
ค่านิยม	คำจำกัดความ
ปลุกคุณธรรม	มุ่งมั่นในการบริหารและจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน
ปลุกคุณภาพ	สร้างสรรค์และส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศในทุกกระบวนการด้วยบุคลากร มีอาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
ปั้นคุณค่า	ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าสินทรัพย์ความรู้ และส่งมอบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ปั้นความยั่งยืน	แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมตามแนววิถีนวัตกรรมใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

• วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ของ อ.อ.ป.

HAPPYs = ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน	
H : Harmonization	ทำงานเป็นทีม
A : Accountability	ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
P : People Centric	การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน
P : Positive Thinking	มีทัศนคติเชิงบวก
Y : Young at Heart	กระตือรือร้น
s : Social Contribution	ส่งมอบคุณค่าให้กับสังคม ชุมชน

โครงสร้างการบริหารงาน

อ.ป. มีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุด และแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน ออกเป็น 14 หน่วยงาน (ข้อมูลโครงสร้าง ณ วันที่ 1 มกราคม 2567) ดังนี้



การแบ่งกลุ่มของงาน (Job Family)

กลุ่มที่	ตำแหน่ง	คุณวุฒิ	เงินเดือน/ค่าจ้าง (บาท)
1. กลุ่มงานปฏิบัติการ	พนักงานปฏิบัติการทุกชั้น (ชั้น 1-6)	ไม่ระบุ	9,040 - 46,930
2. กลุ่มงานทั่วไป	พนักงานระดับ 1 และระดับ 2 (ระดับควบ 1-4)	ปวช. หรือที่มีความชำนาญ พิเศษตามอัตราที่ อ.อ.ป. กำหนด	9,040 - 45,290
3. กลุ่มงานวิชาชีพ	- พนักงานระดับ 2 (ระดับควบ 1-4) ถึงระดับ 5 (ระดับควบ 4-5) - พนักงานระดับ 2 (ระดับควบ 1-4) ถึงระดับ 6 (ระดับควบ 5-6)	ปวช. ปวส.	9,040 - 66,350
3. กลุ่มงานวิชาชีพ	- พนักงานระดับ 3 (ระดับควบ 1-4) ถึงระดับ 6 (ระดับควบ 5-6)	ปวส.	9,040 - 66,350
4. กลุ่มงานปริญญา และบริหาร	- พนักงานระดับ 3 (ระดับควบ 1-4) ถึงระดับ 9 (ระดับควบ 8-9) - พนักงานระดับ 6 (ระดับควบ 5-6) ถึงระดับ 9 (ระดับควบ 8-9)	ปริญญาตรี	9,040 - 99,970
5. กลุ่มผู้บริหาร ระดับสูง	พนักงานระดับ 10 และระดับ 11 ที่มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือ บุคลากรที่มีความเหมาะสมเป็น พนักงานบริหารองค์กร	ปริญญาตรี	30,890 - 113,250

บทที่ 2 นโยบายและกรอบการดำเนินการ

อ.อ.ป. ได้น้อมนำพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง และพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 10 ที่ทรงมีพระราชปณิธานอันแน่วแน่ในการทรงงาน เพื่อจะสืบสาน รักษา และต่อยอดโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และแนวพระราชดำริต่าง ๆ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานและยึดถือ รวมไปถึงแผนและนโยบายของชาติในทุกๆระดับที่เกี่ยวข้อง

พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9

“องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในฐานะที่มีหน้าที่ทำไม้โดยตรงควรจะได้ช่วยเหลือรัฐในการปลูกสร้างสวนป่าอีกแรงหนึ่ง”

“เจ้าหน้าที่ป่าไม้ควรที่จะปลูกต้นไม้ลงในคนเสียก่อน แล้วคนเหล่านั้นก็พากันปลูกต้นไม้ลงบนแผ่นดิน และรักษาต้นไม้ด้วยตนเอง”

พระราชดำรัสสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง วันที่ 20 ธันวาคม 2525

“พระเจ้าอยู่หัวเป็นน้ำ ฉันทจะเป็นป่า ป่าที่ถวายเป็นความรักภักดีต่อน้ำ พระเจ้าอยู่หัวสร้างอ่างเก็บน้ำ ฉันทจะสร้างป่า”

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ซึ่งทุกหน่วยงานได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการจัดทำแผนต่าง ๆ โดยมีหลักการสำคัญ คือ หลักพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่ไปกับการมีความรู้และคุณธรรม

"เงื่อนไขความรู้" ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

"เงื่อนไขคุณธรรม" ประกอบด้วย ความตระหนักในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความอดทน มีความเพียรและใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน ซึ่งเป็นที่มาของการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของรัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี) ซึ่งมีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ความมั่นคง 2) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

1. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว
2. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล
3. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ
4. พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง
5. พัฒนาความมั่นคงน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
6. ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 เป็นแผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ และกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ประเทศควรมุ่งเน้นในระยะ 5 ปีถัดไป (2566-2570) เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาด้านหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ มีสาระสำคัญ เช่น หลักการและแนวคิด 4 ประการ คือ 1) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) การสร้างความสามารถในการ “ล้มแล้ว ลุกไว” 3) เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ 4) การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG) โดยกำหนดเป้าประสงค์ คือ พลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” มีเป้าหมายหลักของการพัฒนา 5 ประการ ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างภาคการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4) การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริการไปสู่ความยั่งยืน 5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่

ทั้งนี้ เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนา (Agenda) ที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วนในการผลักดันการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดจุดหมายการพัฒนาจำนวน 13 ประการ โดยมีจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

จุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพหลายด้าน การท่องเที่ยว รักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับ และเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง มีเป้าหมาย 1) การเปลี่ยนการท่องเที่ยวไทยเป็นการท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและบริการที่มีศักยภาพอื่น และ 2) การปรับโครงสร้างการท่องเที่ยวให้พึ่งพานักท่องเที่ยวในประเทศและมีการกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจมากขึ้น

หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ การลดลงของความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ ปัญหาสิ่งแวดล้อมและมลพิษที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น และแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างต่อเนื่องเป็นปัญหาท้าทายที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สังคมไทยและประชาคมโลกตระหนักและให้ความสำคัญมากขึ้น รวมทั้งประเทศไทยกำลังอยู่ในระหว่างการจัดทำยุทธศาสตร์ระยะยาว ในการพัฒนาแบบปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่ำของประเทศไทยในการมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ โดยคาดการณ์ประเทศไทยจะปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงสุด ในช่วงปี 2573-2583 (ค.ศ. 2030-2040) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาโมเดลเศรษฐกิจ BCG ยังต้องการ การขับเคลื่อนโดยการบูรณาการจากทุกภาคส่วนและในทุกระดับของแผนที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระดับที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับกระแสโลก ยังเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย รวมทั้งต้องการแนวทาง และการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาในด้านอื่น ๆ มีเป้าหมาย 1) การเพิ่มมูลค่าจากเศรษฐกิจหมุนเวียน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรทุกขั้นตอนของการผลิตและการบริโภคมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างมูลค่าและรายได้จากเศรษฐกิจหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 2) การอนุรักษ์ ฟื้นฟูและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน เพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติมีความอุดมสมบูรณ์เพิ่มขึ้น และ 3) การสร้างสังคมคาร์บอนต่ำและยั่งยืน เพื่อการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และมลพิษลดลง และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทยประชาชน ภาครัฐจำเป็นต้องเร่งพัฒนาและปรับตัว เพื่อลดช่องว่างของการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพที่เหมาะสม ในฐานะที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ บนหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ มีเป้าหมาย 1) การบริการภาครัฐ มีคุณภาพเข้าถึงได้ และ 2) ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง คล่องตัว

นโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1. ปกป้อง รักษา ฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ของประเทศ เพื่อสร้างสมดุลทางธรรมชาติและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลและยั่งยืน ทั้งพื้นที่ป่าอนุรักษ์ ป่าเศรษฐกิจ ป่าชายเลนและป่าชุมชน รวมทั้งเพิ่มพื้นที่สีเขียวในเขตเมือง หักดัดการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าอย่างจริงจัง รวมถึงเร่งฟื้นฟูป่าเสื่อมโทรม แก้ไขกฎหมายป่าไม้ที่ซ้ำซ้อนเร่งคืนพื้นที่ป่าโดยการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ให้ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกับป่า และสามารถทำกินได้อย่างเหมาะสม นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการพื้นที่เสี่ยงต่อการถูกบุกรุกและการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมบทบาทของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้าน (ทสม.) พร้อมทั้งรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้กับเยาวชน ภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน

2. แก้ไขปัญหาก๊าซเรือนกระจกและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก สร้างสังคมคาร์บอนต่ำและปลอดภัยขนาดไม่เกิน 2.5 ไมครอน กำหนดมาตรการควบคุมการเผาพื้นที่เพื่อทำการเพาะปลูก ปรับปรุงการบริหารจัดการภัยพิบัติทั้งระบบ และการสร้างความรู้ความเข้าใจของประชาชนในการรับมือและปรับตัวเพื่อลดความเสียหายจากภัยธรรมชาติ และผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สนับสนุนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามพันธกรณีระหว่างประเทศไทยเข้าร่วมและให้สัตยาบันไว้

3. พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสุขภาพโดยการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม อาทิ การจัดการขยะหรือของเสีย เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการผลิตหรือบริโภคที่หลากหลายและทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

นโยบายประเทศไทย 4.0 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570

กระบวนการทัศน์ในการพัฒนาประเทศไทยภายใต้ “ประเทศไทย 4.0” เป็นอีกนโยบายหนึ่งที่เป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาว เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาลเป็นรูปแบบที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัย และการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อม ๆ กัน เป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิด “ประชารัฐ” ที่ผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรทั้งในประเทศ และระดับโลกในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

การพัฒนาประเทศไทยได้โมเดล “ประเทศไทย 4.0” จะสำเร็จ ใช้แนวทาง “สานพลังประชารัฐ” เป็นตัวการขับเคลื่อน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่าง ๆ ร่วมกันระดมความคิด ผนึกกำลังกันขับเคลื่อนผ่านโครงการ บัณฑิตความร่วมมือ กิจกรรม หรืองานวิจัยต่าง ๆ โดยการดำเนินงานของ “ประชารัฐ” กลุ่มต่าง ๆ อันได้แก่

- กลุ่มที่ 1 การยกระดับนวัตกรรมและผลิตภัณธ์ การปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐ พัฒนาคัลลัสเตอร์ภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- กลุ่มที่ 2 การพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ
- กลุ่มที่ 3 การส่งเสริมการท่องเที่ยวและไมล์ การสร้างรายได้ และการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ
- กลุ่มที่ 4 การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ (โรงเรียนประชารัฐ) รวมทั้งการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ

กลุ่มที่ 5 การส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมกลุ่ม SMEs และผู้ประกอบการใหม่ (Start Up)

ซึ่งแต่ละกลุ่มกำลังวางระบบและกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเข้มข้น

นโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ (BCG Model)

แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 จัดทำขึ้นเพื่อการเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากฐานความเข้มแข็งของประเทศไปสู่การเติบโตอย่างสมดุลทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนด ภายใต้การดำเนินงานของยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากร ความหลากหลายทางชีวภาพ และวัฒนธรรมด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ฟื้นฟูและการใช้ประโยชน์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็ง ด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยมียุทธศาสตร์และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เน้นการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการเดิมให้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องด้วยการนำความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมายกระดับประสิทธิภาพการผลิต ลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตให้เป็นศูนย์ การหมุนเวียนทรัพยากรกลับมาใช้ หรือการนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน ยกย่องมาตรฐานสู่การเป็นแหล่งผลิตและให้บริการที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย มีสุขอนามัยที่ดีให้ความสำคัญกับระบบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มาตรการผลิตที่ยั่งยืนเทียบเท่ามาตรฐานสากล รวมถึงการยกระดับผลิตภัณฑ์หรือบริการด้วยการใช้นวัตกรรมเข้มข้น เช่น ระบบการผลิตพืชในโรงเรือนอัจฉริยะ (Plant factory) การให้บริการด้านสุขภาพที่มีความแม่นยำสูง หรือการแพทย์เฉพาะบุคคล โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นผู้นำในการผลิตและการให้บริการทั้งในระดับประเทศและเวทีโลก ครอบคลุม 4+1 สาขา คือ การเกษตรและอาหาร สุขภาพและการแพทย์ พลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และเศรษฐกิจหมุนเวียน

สาขาการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ มีแนวทางการดำเนินการโดยปรับการท่องเที่ยวไปสู่การท่องเที่ยวสีเขียวที่มีมูลค่าสูง โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1) การผลักดันให้เกิดการนำโมเดลการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เช่น Happy Model โมเดลอารมณ์ดีมีความสุข ที่เป็นการเพิ่มมูลค่า เพิ่มสินค้าและบริการให้แก่พื้นที่แต่ละจังหวัดด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์จากวัฒนธรรมท้องถิ่นของไทย เพื่อกระจายรายได้อย่างทั่วถึงไปสู่เมืองท่องเที่ยวรอง ลดความเหลื่อมล้ำ และมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

2) การส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน และการท่องเที่ยวสีเขียว เพื่อรักษาสีเขียวตามแนวทาง Happy Model

3) การกระจายนักท่องเที่ยวสู่เมืองท่องเที่ยวรองด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการในเมืองท่องเที่ยวรอง โดยใช้อัตลักษณ์ท้องถิ่น วัฒนธรรม พัฒนาเรื่องราวและการอำนวยความสะดวก และความปลอดภัย และพัฒนาองค์ความรู้ด้วย Digital Technology

4) การขยายตลาดการท่องเที่ยวด้วยการส่งเสริมพัฒนาระบบการจ่ายเงินแบบ One Payment System เพื่ออำนวยความสะดวกและรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมค่าใช้จ่าย รวมถึงพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อนำเสนอความโดดเด่นทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมไทย

5) การส่งเสริมการท่องเที่ยวคุณภาพสูงผ่านการจัดงานประชุมและนิทรรศการ กีฬา และอีเว้นท์ (Event) ขนาดใหญ่

สาขาเศรษฐกิจหมุนเวียน เป็นการประยุกต์ใช้หลักคิดของเศรษฐกิจหมุนเวียนเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการลดการใช้ทรัพยากรในการพัฒนาเศรษฐกิจ (Closing the Loop) ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อม (Combating Climate Change and Pollution Reduction; Transition to Sustainable Society) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างการเติบโตของเศรษฐกิจแนวใหม่ (Creating New Economy Growth) ต่อยอดจากของเหลือทิ้งในกระบวนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนการประยุกต์ใช้หลักคิดของเศรษฐกิจหมุนเวียนเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่พัฒนาที่ยั่งยืน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างเศรษฐกิจใหม่จากการต่อยอดจากของเหลือทิ้ง ในกระบวนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนภายใต้ 3 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ พลาสติกครบวงจร เกษตรและอาหาร และวัสดุก่อสร้าง โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1) การพัฒนาเศรษฐกิจด้วยโอกาสการลงทุนและการสร้างตลาดด้วยโมเดลธุรกิจเศรษฐกิจหมุนเวียน

2) การส่งเสริมงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่จากการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่

3) การพัฒนาแพลตฟอร์มและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียน
อย่างเป็นระบบ

4) การสร้างระบบกลไกการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนของประเทศ

5) การสร้างกำลังคนที่มีความรู้และความเข้าใจ ผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้จากการอบรมหรือ
หลักสูตร รวมทั้งสร้างความตระหนักในการผลิตและบริโภคที่ยั่งยืนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียน

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE)

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม
เทคโนโลยีดิจิทัลด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) การค้าขายผ่าน
ระบบดิจิทัลและสนับสนุนให้ประชาชนเข้าถึง ICT การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT และการจัดการและเปิดเผย
ข้อมูลข่าวสาร โดยยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลจะมุ่งเน้นใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ
ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคให้เกิดบริการ ภาครัฐ
ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษานำไปสู่การ
หลอมรวมการทำงานของภาครัฐเหมือนเป็นองค์กรเดียว นอกจากนี้รัฐบาลดิจิทัลในอนาคต จะเปิดโอกาส ให้
ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ การบริหารบ้านเมือง และเสนอ
ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐ และยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและ
สังคมดิจิทัล จะให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนวัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน
ให้มีความสามารถ การสร้างสรรค์ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ และการพัฒนา
บุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในระดับ
มาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน

แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พ.ศ. 2561-2580)

การกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมดำเนินการจัดทำขึ้น
ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการ
ปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา
แผนและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความยั่งยืนแบบมีส่วนร่วมของผู้ที่มี
ส่วนได้ส่วนเสีย มีเป้าหมายของแผนที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม
เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอก
ประเทศอย่างบูรณาการ การให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโต
ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน
อันจะนำไปสู่ “ระบบนิเวศมั่นคงเพื่อประชาชนใช้ประโยชน์อย่างมั่งคั่งและยั่งยืน” ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประชาชน
มีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน”

ซึ่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ถือเป็นส่วนราชการในกำกับของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม โดยต้องเป็นหน่วยงานร่วมขับเคลื่อนหลักในแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569)
ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์ 1 เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมที่สร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อมให้แก่ประชาชน

กลยุทธ์ 3 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล

กลยุทธ์ 4 จัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า

กลยุทธ์ 5 สงวน อนุรักษ์ ป่าไม้ ให้เกิดความสมบูรณ์เชิงพื้นที่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี

กลยุทธ์ 9 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์ 10 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

กลยุทธ์ 11 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ 12 ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ทันสมัย

กลยุทธ์ 13 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

นโยบายคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

จากการประชุมคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในปี 2566 คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และสั่งการ ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทบทวนวางแผน และพัฒนา ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สรุปประเด็นสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. จากรายงานทางการเงินของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 ที่ประชุมเห็นว่า อ.อ.ป. มีรายจ่ายเพิ่มขึ้นเนื่องจาก อ.อ.ป. ได้มีการจ้างผู้ปฏิบัติงานเพิ่มเติมเพื่อทดแทนผู้ปฏิบัติงานที่เกษียณอายุ/ลาออก เป็นจำนวนมาก คณะกรรมการฯ เห็นว่า เมื่อมีการจ้างผู้ปฏิบัติงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นจากเดิม ส่งผลให้ อ.อ.ป. มีต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้นจากเดิมเช่นเดียวกัน ดังนั้น จึงควรกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในทุก ๆ ระดับ ให้ช่วยกันปฏิบัติงาน เพื่อให้ อ.อ.ป. มีรายได้เพิ่มขึ้นจากเดิม และมีรายได้ที่ครอบคลุมกับค่าใช้จ่ายในภาพรวมของ อ.อ.ป.

2. กรณีที่ อ.อ.ป. จ้างผู้ปฏิบัติงาน ขอให้พิจารณาหลักการการจัดสรรหรือการจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การโยกย้ายตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เป็นต้น โดย คณะกรรมการฯ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อศึกษาวางแผนอัตรากำลังของ อ.อ.ป. เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน

3. การจ้างผู้ปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ อ.อ.ป. มีภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น ในการจ้างผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ขอให้ อ.อ.ป. พิจารณาในรูปแบบของ Outsource ให้มากขึ้น เนื่องจากเป็นประโยชน์และคุ้มค่ากับ อ.อ.ป. มากกว่าการจ้างผู้ปฏิบัติงานในอัตราประจำ ทั้งนี้ ขอให้ อ.อ.ป. พิจารณาตามความเหมาะสมของตำแหน่งและลักษณะงานด้วย

4. ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนได้นำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานมากขึ้น จึงขอให้ อ.อ.ป. นำเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มาปรับใช้กับการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ด้วย

แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ได้กำหนดเป้าหมายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ของ อ.อ.ป. 3 ประการดังนี้

1. อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ จนนำมาสู่การช่วยเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย หรือสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน (Standardized Practice) และสามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice)

3. พัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอย่างรอบด้าน สามารถนำทักษะองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรใน 3 มิติ ได้แก่ ด้านบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีดิจิทัล บนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่สำคัญ ประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ โดยกำหนดเป็น 3 ยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการทางธุรกิจของ อ.อ.ป. และแนวโน้มของการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีสมัยใหม่ในอนาคต การพัฒนาเทคโนโลยีและการบริหารอัตรากำลังอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มความสามารถ และก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างสูงสุด ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 1.2 การบริหารอัตรากำลังบุคลากรด้านดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการด้านดิจิทัลต่าง ๆ ให้มีมาตรฐาน เป็นระบบ และสามารถทำซ้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อน อ.อ.ป. ไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และทุกหน่วยงานของธุรกิจ หรือ “Digital Transformation” โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ลดรายจ่าย และช่วยให้การบริหารจัดการเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ

โดย Road map การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ของ อ.อ.ป. ในปี พ.ศ. 2567 ยังอยู่ในระยะที่ 1 (พ.ศ. 2566-2567) ระยะแก้ไขปัญหาและวางรากฐานให้มั่นคง ซึ่งมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาคอขวด และข้อจำกัดต่าง ๆ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน ครอบคลุมทั้งในด้านของบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้แล้วในระยะนี้จะดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความตระหนัก (Awareness) ในหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน

แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.

ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ และ 31 โครงการ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์	โครงการ
1. เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	1) โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
2. ยกกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล	2) โครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 3) โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
3. เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์	4) โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่ 5) โครงการประเมิน SROI 6) โครงการศึกษา SLB (ระยะที่ 3)
4. ส่งเสริม พันธุ์ แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย	7) โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียว 8) โครงการส่งเสริม พันธุ์ สวนป่าเศรษฐกิจ 9) โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge) 10) โครงการดูแลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย
5. จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า	11) โครงการการจัดทำระบบบัญชีเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมเพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพยากรธรรมชาติ (SEEA) 12) โครงการประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Impact Assessment) 13) โครงการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (SD Report) 14) โครงการดัชนีความยั่งยืนสากล (DJSI)
6. เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ	15) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการป่าเศรษฐกิจ
7. ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม	16) โครงการ Carbon Credit Assessment 17) โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่ชุมชน
8. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน	18) โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 19) โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่ 20) โครงการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการทำงาน 21) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Customer Service Excellence
9. เพิ่มมูลค่าผลผลิตสวนป่าตลอด Value Chain	22) โครงการเพิ่มมูลค่าตลอด Value Chain 23) โครงการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น
10. สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง	24) โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร
11. ยกกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนที่สำคัญ	25) โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ
12. เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต	26) โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
13. ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล	27) โครงการขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่องค์กรดิจิทัล
14. ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย	28) โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย
15. เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง	29) โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ 30) โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
16. พัฒนางานองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ	31) โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ได้กำหนดโครงการที่สำคัญ (Flagship) โดยคำนึงถึงภารกิจสำคัญที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือภาคส่วนต่าง ๆ จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเร่งด่วน การประเมิน Intellectual Risk และรวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถยกระดับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน และเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับอนุรักษ์และสร้างความตระหนักในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้แก่ชุมชนและประชาชน รวมถึงบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดมูลค่าทางสังคม และเศรษฐกิจจำนวน 9 โครงการ ดังนี้

โครงการที่สำคัญ (Flagship)
1. โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
2. โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่
3. โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียว
4. โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)
5. โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่ชุมชน
6. โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
7. โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ
8. โครงการขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่องค์กรดิจิทัล
9. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

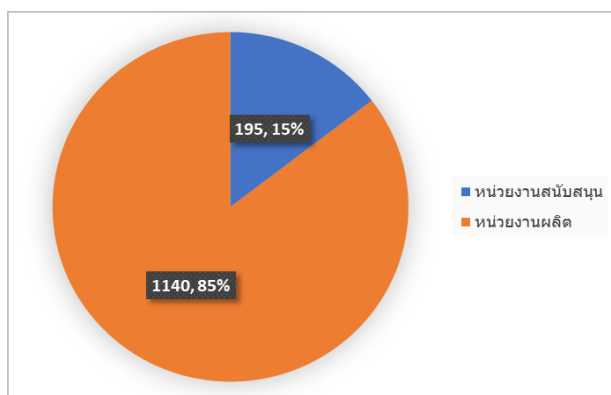
บทที่ 3 การบริหารอัตรากำลัง

การจัดทำแผนบริหารอัตรากำลังขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2567 – 2571 พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทาน ของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) รวมทั้ง การวิเคราะห์ และวางแผนอัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกิน กระบวนการทำงาน การทดแทน อัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ประกอบกับแผนการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. (พ.ศ. 2567 - 2571) กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารอัตรากำลัง ไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร เป้าประสงค์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เป็นไปตามแผนและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร โดยมีเป้าหมายในการวางแผนอัตรากำลังกลุ่มเป้าหมายเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ได้ครบถ้วนทุกตำแหน่ง โดยต้องมีการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังในระดับหน่วยงาน สถานการณ์ทิศทางปัจจุบันขององค์กร และการวางแผนอัตรากำลังทดแทนมากำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสรรหาบุคลากร ให้ส่งเสริมและรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นไปตามนโยบายคณะกรรมการของ อ.อ.ป.

อุปทานกำลังคน เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพหรือปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในเรื่องจำนวน อายุ โครงสร้าง การสูญเสียกำลังคน เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์จะทราบถึงภารกิจหรือหน่วยงานใดพบประเด็นปัญหา ภารกิจใด หน่วยงานใด หรือสายงานใดขาดแคลนหรือเกินความจำเป็น โดยวิเคราะห์สถานการณ์ด้านกำลังคนในปัจจุบัน ดังนี้

โครงสร้างกำลังคน (ข้อมูล ณ 31 มกราคม 2567)

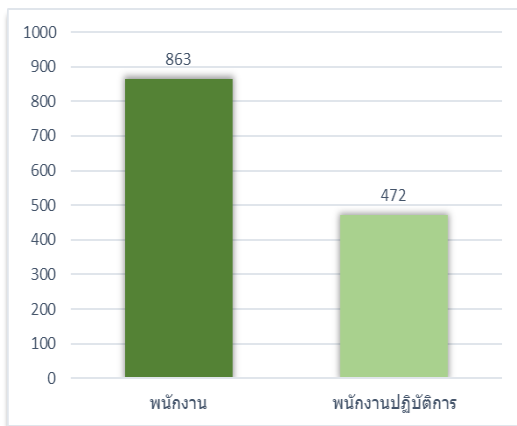
1. บุคลากรแยกตามหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานผลิต



หน่วยงานของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย 14 หน่วยงาน แบ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนมี 7 หน่วยงาน บุคลากร 195 คน และหน่วยงานผลิตมี 7 หน่วยงาน บุคลากร 1,140 คน บุคลากรคิดเป็นสัดส่วน 14.61 : 85.39 เมื่อเปรียบเทียบแล้ว หน่วยงานสายสนับสนุนมีมากถึง 7 หน่วยงาน แต่มีบุคลากรมีเพียงร้อยละ 14.61 จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ทำให้ปริมาณตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับบริหารมีจำนวนมากกว่า หน่วยงานผลิต จึงควรมีการวิเคราะห์ทบทวนหน้าที่

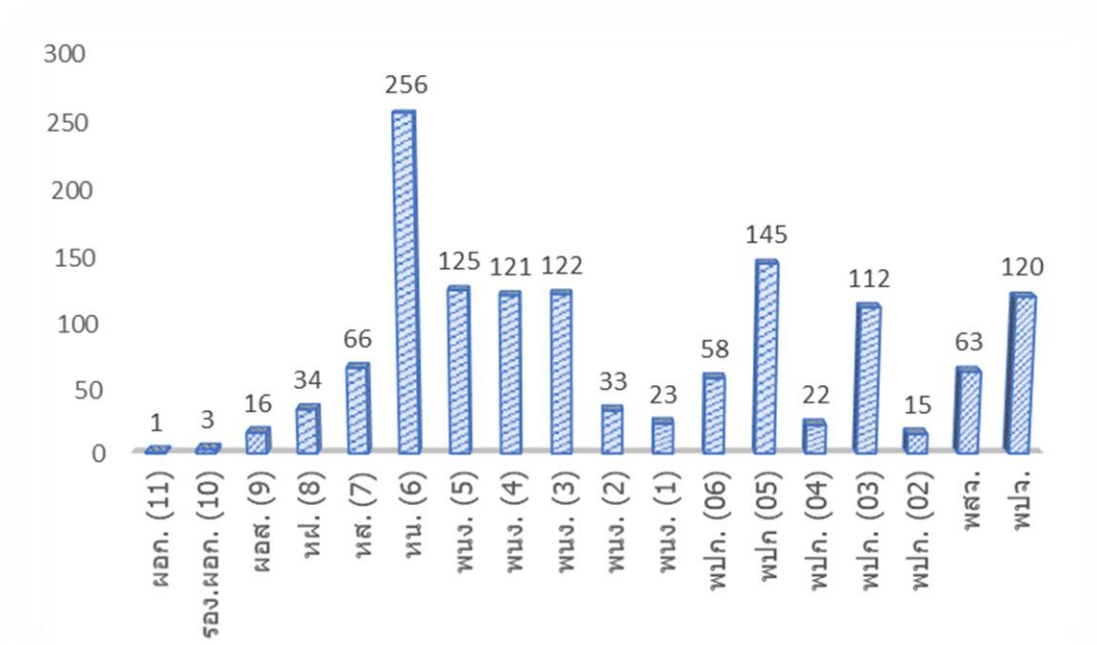
ความรับผิดชอบและความเหมาะสมของตำแหน่งในหน่วยงานสนับสนุน โดยอาจวิเคราะห์ว่าในแต่ละหน่วยงานสนับสนุนมีการกำหนดตำแหน่งไว้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงานหรือไม่ เพื่อลดขั้นตอนการบังคับบัญชา และองค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างคล่องตัว

2. จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภท



อ.อ.ป. มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 1,335 คน โดยจำนวนบุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานจำนวน 863 คน และพนักงานปฏิบัติการ มีจำนวน 472 คน คิดเป็นสัดส่วน 64.64 : 35.36 จากการวิเคราะห์พบว่าจำนวนพนักงานปฏิบัติการมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนพนักงาน เนื่องจากปัจจุบันในบางหน้าที่สามารถจ้างในลักษณะจ้างเหมาได้ เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

3. จำนวนบุคลากรแบ่งตามระดับตำแหน่ง

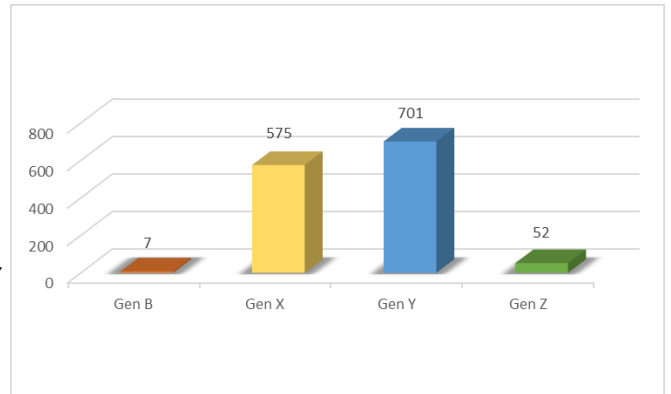


จากการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรในกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างาน ระดับ 6) มีจำนวนมากถึง 256 คน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่รับผิดชอบงานและใกล้ชิดระดับพนักงานมากที่สุด และเป็นตำแหน่งที่สามารถ ได้รับความรู้ความเข้าใจของปัญหาที่จะเกิดขึ้น ในงาน จึงเป็นตำแหน่งที่ต้องมีการพัฒนาสายงานมากที่สุด เพื่อให้เติบโตเป็นผู้บริหารระดับกลางที่สามารถบริหารงานได้อย่างชำนาญ และสามารถวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. จำนวนบุคลากรแยกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	Generation	จำนวน (คน)
59 - 60 ปี	Gen B	7
44 - 58 ปี	Gen X	575
26 - 43 ปี	Gen Y	701
ต่ำกว่า 26 ปี	Gen Z	52

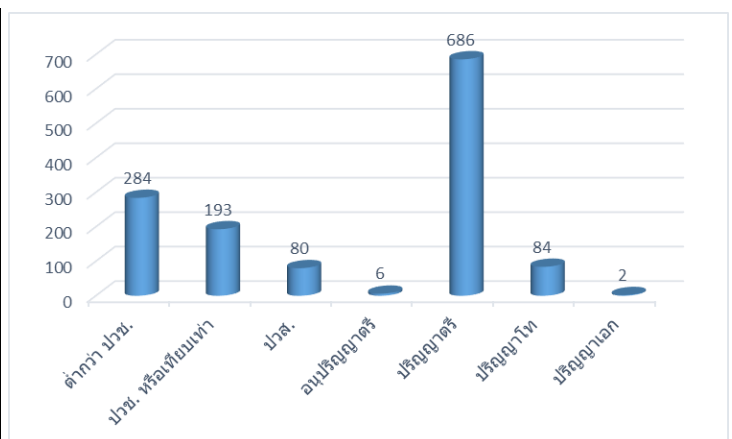
"Gen-B" (Generation B) หรือ Baby Boomers คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2489-2507
 "Gen-X" (Generation X) คนที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2508-2522
 "Gen-Y" (Generation Y) คนที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2523-2540
 "Gen-Z" (Generation Z) คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2541-2555
 "Gen-A" (Generation Alpha) คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2556-ปัจจุบัน



พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม Gen Y มีอายุอยู่ในช่วงประมาณระหว่าง 26-43 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.51 รองลงมาคือ กลุ่ม Gen X คิดเป็นร้อยละ 43.07 กลุ่ม Gen Z คิดเป็นร้อยละ 3.90 และกลุ่ม Gen B คิดเป็นร้อยละ 0.52 ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับกลุ่ม Gen X และ Gen Y เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากและเป็นกลุ่มที่ขับเคลื่อนองค์กรในอนาคตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และมีการจัดทำแผนเพื่อรองรับกลุ่ม Gen Y ที่มีลักษณะชอบงานด้านเทคโนโลยีไม่ค่อยมีความอดทน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับกลุ่ม Gen X ได้อย่างดี และที่สำคัญควรมีการพัฒนาบุคลากรทดแทนพนักงานกลุ่ม Gen B ที่มีอายุงานใกล้เกษียณที่อยู่ในช่วงอายุ 59-60 ปี เพื่อมิให้กระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ตลอดจนวางแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของกลุ่มคน Gen Z ที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นทุกปี

5. จำนวนบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษาและช่วงอายุ

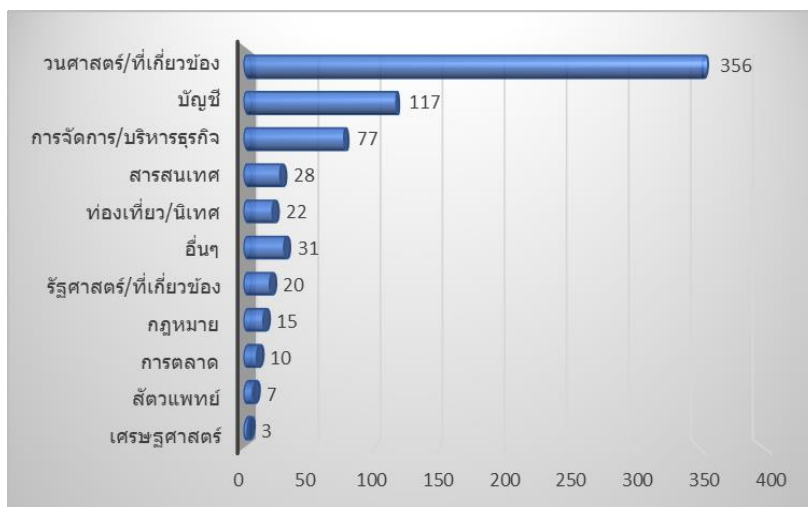
คุณวุฒิ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ต่ำกว่า ปวช.	284	21.27
ปวช. หรือ เทียบเท่า	193	14.46
ปวส.	80	5.99
อนุปริญญา	6	0.45
ปริญญาตรี	686	51.39
ปริญญาโท	84	6.29
ปริญญาเอก	2	0.15



จะเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.39 รองลงมาคือจบการศึกษาระดับต่ำกว่า ปวช. คิดเป็นร้อยละ 21.27 ถัดไปคือจบระดับ ปวช, หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 14.46, ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 6.29, ระดับ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 5.99, ระดับอนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 0.45 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.15 พบว่าจากจำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กร 1,335 คน เกินครึ่งหนึ่งของพนักงานจบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 686 คน คิดเป็นร้อยละ 51.39 รองลงมาคือกลุ่มพนักงานปฏิบัติการซึ่งมีวุฒการศึกษาต่ำกว่า ปวช. จำนวน 284 คน หรือร้อยละ 21.27 ในขณะที่บุคลากรที่มี

ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีเพียง 84 คน หรือร้อยละ 6.29 อ.อ.ป. ควรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อให้มีระดับการศึกษาสูงขึ้น โดยเฉพาะในสาขาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. ในอนาคต

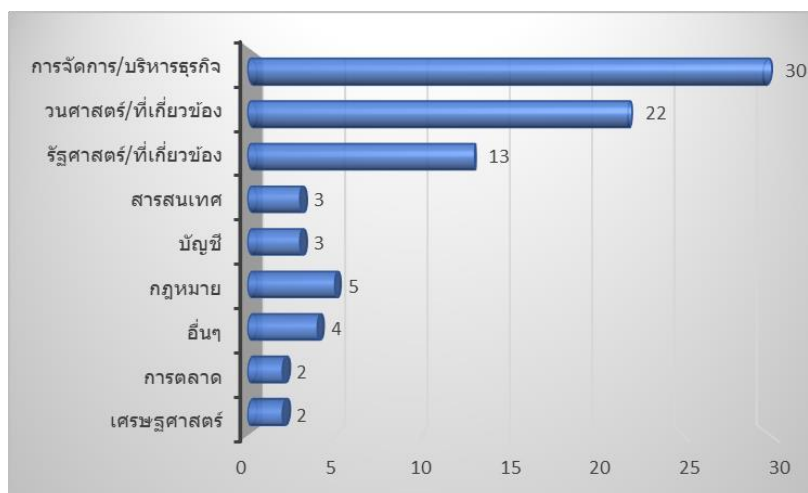
6. อัตราส่วนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี



จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร 1,335 คน มีผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีจำนวน 686 คน คิดเป็นร้อยละ 51.39 โดยจำนวนของผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีทั้งหมด มีสาขาวิทยาศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง 356 คน รองลงมาคือสาขาบัญชี 117 คน สาขาการจัดการ/บริหารธุรกิจ 77 คน สาขาอื่นๆ 31 คน สาขาสารสนเทศ 28 คน สาขาท่องเที่ยว/นิเทศ 22 คน สาขา รัฐศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง 20 คน

สาขากฎหมาย 15 คน สาขาการตลาด 10 คน สาขาสัตวแพทย์ 7 คน และสาขาเศรษฐศาสตร์ 3 คน ซึ่งสัดส่วนของผู้ที่จบสาขาวิทยาศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง มีอัตราส่วนสูงมากสอดคล้องกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับธุรกิจ และภารกิจหลักที่มีสวนป่าและความรู้ด้านป่าไม้เป็นพื้นฐาน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ควรมีการวางแผนอัตรากำลังเพื่อสรรหาคูณกรและบริหารจัดการบุคลากรเพิ่มเติมและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายงานมากขึ้น รวมถึงพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

7. อัตราส่วนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาโท



จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร 1,335 คน มีผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาโทจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 6.29 โดยจำนวนของผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาโททั้งหมดมีสาขาการจัดการ/บริหารธุรกิจ 30 คน รองลงมาคือสาขาวิทยาศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง 22 คน สาขา รัฐศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง 13 คน สาขากฎหมาย 5 คน สาขาอื่น ๆ 4 คน สาขาสารสนเทศ 3 คน สาขาบัญชี 3 คน สาขาการตลาด 2 คน และ

สาขาเศรษฐศาสตร์ 2 คน ซึ่งสัดส่วนของผู้ที่จบสาขาการจัดการ/บริหารธุรกิจ มีจำนวนใกล้เคียงกับสาขาวิทยาศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง กอปรกับกลุ่มผู้ที่จบปริญญาโทส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม Gen X และ Gen Y ซึ่งเป็นคุณวุฒิและกลุ่มช่วงอายุที่สามารถบริหารงานตามภารกิจของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามควรสนับสนุนและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีการศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาวิชาที่สามารถสนับสนุนองค์กรในด้านธุรกิจมากยิ่งขึ้น อาทิ ด้านการตลาด เพื่อขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้

อุปสงค์กำลังคน

เป็นการวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์กำลังคนในอนาคตที่หน่วยงานต้องการใช้บุคลากร เพื่อทดแทนกำลังคนที่ขาดไป หรือโยกย้ายสับเปลี่ยนในกลุ่มอัตรากำลังที่เกิน เพื่อให้เกิดความสมดุลและเหมาะสม ในการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งอุปสงค์กำลังคนของหน่วยงานจะพิจารณาจากความเคลื่อนไหวกำลังคน ดังนี้

ความเคลื่อนไหวกำลังคน

1. จำนวนบุคลากรที่เกษียณอายุล่วงหน้า 5 ปี แยกตามระดับควบ

ระดับ/ชั้น	ปีที่เกษียณอายุ					รวม	ร้อยละ
	2567	2568	2569	2570	2571		
10	-	1	1	-	-	2	1.46
8-9	1	-	4	-	2	7	5.11
7-8	-	-	2	3	1	6	4.38
6-7	1	1	2	1	1	6	4.38
5-6	1	1	2	2	3	9	6.57
4-5	1	-	1	4	-	6	4.38
1-4	1	4	2	1	3	11	8.03
02-06	23	20	16	8	23	90	65.09
รวม	28	27	30	19	33	137	100.00

พบว่าบุคลากรที่จะเกษียณอายุในอีก 5 ปีข้างหน้ารวมกัน เป็นบุคลากรกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ชั้น (02-06) จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 65.09 รองลงมาเป็นบุคลากรกลุ่มพนักงาน (ระดับ 1-4) จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.03 และกลุ่มหัวหน้างาน (ระดับ 5-6) จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.52 ดังนั้น ควรมีการวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนกลุ่มบุคลากรดังกล่าว เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่สนับสนุนงานในระดับปฏิบัติการ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี อีกทั้ง ในบางตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น ตำแหน่งความเชี่ยวชาญ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน จึงควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อไม่ให้มีความขาดช่วงของตำแหน่งดังกล่าวด้วย

อีกทั้ง เมื่อวิเคราะห์ตามตำแหน่งงานแล้ว มีบุคลากรกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะเกษียณอายุระดับ 10 จำนวน 2 คน ระดับ 8-9 จำนวน 7 คน และระดับ 7-8 จำนวน 6 คน จากจำนวนผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด 53 คน คิดเป็นร้อยละ 28.30 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการสะสมประสบการณ์ในการทำงาน ผ่านการพัฒนาและการเรียนรู้งานมาเป็นอย่างดี อ.อ.ป. จึงต้องมีการวางแผนอัตรากำลังและเร่งพัฒนาบุคลากรที่จะสืบทอดตำแหน่งหรือเลื่อนระดับให้สูงขึ้น และให้มีการถ่ายทอดความรู้ สอนงาน เพื่อการเรียนรู้งานของบุคลากรรุ่นหลัง รวมไปถึงการวางแผนสรรหาผู้บริหารระดับสูงให้มีความต่อเนื่องในการรับตำแหน่ง เพื่อให้การบริหารงานไม่ขาดช่วงและไม่กระทบต่อองค์กร

2. จำนวนบุคลากรที่ลาออก 3 ปีที่ผ่านมา

ปี พ.ศ.	ช่วงอายุ (ปี)				รวมแต่ละปี
	ต่ำกว่า 23	23 - 40	41 - 55	56 - 60	
2564	-	10	4	2	16
2565	-	10	6	4	20
2566	-	18	4	1	23
รวมแยกช่วงอายุ	-	38	14	7	59
ร้อยละ	-	64.41	23.73	11.86	100.00

การลาออก 3 ปีที่ผ่านมาหากจำแนกตามช่วงอายุ 23-40 ปี มีจำนวนมากถึง 38 คน คิดเป็นร้อยละ 64.41 ของผู้ปฏิบัติงานที่ลาออกในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการเรียนรู้งานได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควร จึงต้องมีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับคนกลุ่มนี้เพื่อให้คงอยู่จนเติบโตเป็นผู้มีศักยภาพขององค์กร และช่วงอายุ 41-55 ปี มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 23.73 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ในการทำงานมาก การลาออกของบุคลากรในกลุ่มที่มีการเตรียมความพร้อมให้สืบทอดตำแหน่งนั้น เป็นความเสี่ยงที่ทำให้องค์กรสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไป ทั้งนี้ สาเหตุมาจากการได้งานที่มีความมั่นคงกว่า (ข้าราชการ) ประกอบธุรกิจ/อาชีพส่วนตัว มีความต้องการงานใกล้เคียงภูมิภานา และเห็นว่าสวัสดิการสิทธิประโยชน์น้อยกว่าที่มีความต้องการด้วยเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ จำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขเพื่อรักษาบุคลากรที่ให่คงอยู่กับองค์กรต่อไป

การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน เป็นการวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคนและพยากรณ์ (Forecast) เพื่อกำหนดกำลังคนที่ต้องการสำหรับการดำเนินการภารกิจของหน่วยงานในอนาคต 1-3 ปีข้างหน้าว่าจะต้องใช้คนจำนวนเท่าใด ต้องการใช้คนตามธุรกิจหลักและธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาจจำแนกตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ หรือจำแนกตามหน่วยงาน

การวิเคราะห์อัตรากำลังคนโดยนำความต้องการบุคลากรของแต่ละหน่วยงานมาวิเคราะห์เพื่อออกแบบแนวทางในการบริหารอัตรากำลังคนขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดย อ.อ.ป. ได้มีการวิเคราะห์อุปสงค์ด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์อุปสงค์จากกรอบอัตรากำลังปัจจุบัน (ไม่รวมอัตรากำลังสำรอง)

สำนัก	กรอบอัตรากำลังแยกตามระดับควบ																												
	11		10		89		78		67		56		45		14		06		05		04		03		02		รวม		
	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	
ประจำ ออ.ป.	1	1	3	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	6
ส.บ.ก.					1	1	3	3	6	5	14	10	23	7	30	19	0	0	8	6	7	5	3	1	0	0	95	57	
ส.ต.ส.					1	1	2	2	4	3	9	6	9	3	9	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	35	18	
ส.บ.ง.					1	1	2	2	5	4	15	10	16	4	19	14	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	59	35	
ส.น.ผ.					1	1	3	3	6	6	13	2	13	4	13	5	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	50	22	
ส.ก.ม.					1	1	2	2	4	1	9	3	9	2	9	3	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	35	13	
ส.ว.ส.					1	1	2	2	4	4	11	6	11	0	21	13	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	51	26	
ส.ธ.ต.					1	1	2	1	4	4	9	6	9	5	17	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	43	19	
ออป.เหนือบน					1	1	3	3	7	7	55	49	89	30	131	86	103	65	49	29	21	1	18	6	0	0	477	277	
ออป.เหนือล่าง					1	1	3	3	6	6	41	30	58	11	84	41	59	40	29	19	7	0	6	0	0	294	151		
ออป.กลาง					1	1	3	3	7	6	49	44	80	27	116	25	53	21	60	29	30	9	21	6	0	0	420	171	
ออป.ตะวันออก					1	1	3	3	6	7	43	36	69	13	93	57	49	9	72	25	2	0	10	7	0	0	348	158	
ออป.ใต้					1	1	3	3	5	5	37	32	63	15	88	37	20	8	68	28	11	1	33	19	2	2	331	151	
ส.ค.ช.					1	1	2	2	5	5	19	16	28	16	68	35	6	4	14	8	16	8	114	87	57	27	330	209	
ส.ค.น.					1	1	2	2	4	3	10	6	19	0	26	10	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	63	22	
รวม	1	1	3	3	15	16	35	34	73	66	334	256	496	137	724	350	290	147	301	144	94	24	211	128	59	29	2,636	1,335	

จากกรอบอัตรากำลังและจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีจำนวนทั้งสิ้น 1,335 คน มีน้อยกว่ากรอบอัตรากำลังที่กำหนดคือ 2,636 คน คิดเป็นร้อยละ 50.64 ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานในระดับควบ 02-06 ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ มีจำนวน 472 คน คิดเป็นร้อยละ 35.36 พนักงานระดับควบ 1-4 และ 4-5 ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการ จำนวน 487 คน คิดเป็นร้อยละ 36.48 เมื่อรวม 2 กลุ่มนี้ จะเห็นได้ว่าเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักซึ่งมีจำนวนมากที่สุดในองค์กร แม้ อ.อ.ป. จะมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานไม่เต็มตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดแต่บางงานได้มีการวิเคราะห์อัตรากำลังในระดับเนื้องานแล้วว่าจำนวนผู้ปฏิบัติงานมีความเพียงพอต่องานที่ได้ดำเนินการอยู่แต่หากหน่วยงานประสงค์ที่จะสรรหาผู้ปฏิบัติงานเพิ่มเติมต้องมีการวิเคราะห์อัตรากำลังในระดับเนื้องานเพิ่มเติม วิเคราะห์ความคุ้มค่าของการที่จะจ้างเพิ่ม เพื่อให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหน่วยงานต้องให้เหตุผลที่เหมาะสมในการสรรหาเพิ่มเติม และในบางงานอาจมีการลดขั้นตอนการทำงาน เช่น งานแปรรูปไม้ อาจลดขั้นตอนการดำเนินงานเลื่อยไม้ที่ต้องใช้คนในการทำงาน เปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรเลื่อยแทน เป็นต้น

2. วิเคราะห์อุปสงค์จากการจ้างทดแทนผู้เกษียณอายุในอีก 5 ปีข้างหน้า

หน่วยงาน	ปี 2567				ปี 2568				ปี 2569				ปี 2570				ปี 2571									
	ผู้เกษียณ		ทดแทนผู้เกษียณ		ผู้เกษียณ		ทดแทนผู้เกษียณ		ผู้เกษียณ		ทดแทนผู้เกษียณ		ผู้เกษียณ		ทดแทนผู้เกษียณ		ผู้เกษียณ		ทดแทนผู้เกษียณ							
	พนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานสัญญาจ้าง		พนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานสัญญาจ้าง		พนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานสัญญาจ้าง		พนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานสัญญาจ้าง		พนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานสัญญาจ้าง		พนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ				
			ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี			ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี			ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี			ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี			ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี						
อ.อ.ป.	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1					
ส.บก.									1			1		1			1		3			3				
ส.ตส.												1		1			2				2					
ส.บง.												1		1												
ส.นผ.	1		1						1		1															
ส.กม.																										
ส.วส.									1		1															
ส.ธค.						1		1						1		1										
ออป.เหนือบน	1	2	1		2	3	3	3		3	3	4	3		4	3	1	3		1	1	7	1	1	8	
ออป.เหนือล่าง		1			1		4			4	1		1				1				6			6		
ออป.กลาง	1	3	1		3		3			3	1	3	1		3	1		1								
ออป.ตะวันออก		1			1		2			2	1	2	1		2	3		3			1			1		
ออป.ใต้	1	4	1		4	2	3	2		3	2	3	2		3		2		2	3	1		3		1	
ส.คช.		12			12		5			5	3	3	3		3	1	3	1		3	1	5		1	5	
ส.คณ.																					1			1		
รวม	5	23	5	0	23	7	20	7	0	20	14	16	14	0	16	11	8	11	0	8	10	22	1	10	0	23
รวมทั้งสิ้น	28		28		27		27		30		30		19		19		33		33		33		33			

- หมายเหตุ.- 1. การดำเนินการตามแผนในแต่ละปี จะมีการปรับเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ตามจำนวน ตามเวลาที่ต้องการอย่างเหมาะสม
 2. มีการโอนย้ายจากหน่วยงานภายในให้เหมาะสมกับภารกิจแล้วจึงสรรหาจากภายนอก
 3. การจ้างทดแทนผู้เกษียณอายุและทดแทนผู้ลาออกจางานจะจ้างเฉพาะตำแหน่งที่จำเป็น

จากตารางจะเห็นได้ว่าหากกำหนดให้มีการจ้างทดแทนผู้เกษียณอายุในแต่ละปี เป็นเวลา 5 ปี จะสามารถจ้างทดแทนผู้เกษียณได้ทั้งสิ้น 137 คน ทดแทนคนเกษียณ 100% อาจเป็นการทดแทนกำลังคนที่สูญเสีย ซึ่งการทดแทนกำลังคนจากการเกษียณไม่จำเป็นต้องสรรหาผู้ปฏิบัติงานใหม่เพียงอย่างเดียว อาจใช้วิธีการหมุนเวียนงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทั้งตำแหน่งผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการได้

3. วิเคราะห์อุปสงค์จากภารกิจหลัก

ซึ่ง อ.อ.ป. มีพันธกิจและวิสัยทัศน์หลักในการปลูกสร้างสวนป่าและการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมไม้ และในปัจจุบันนโยบายรัฐบาลมุ่งเน้นในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลประกอบกับ อ.อ.ป. กำลังดำเนินธุรกิจเพิ่มเติม คือ ด้านคาร์บอนเครดิต ซึ่งเป็นภารกิจใหม่ที่ช่วยสร้างรายได้ให้กับองค์กรเพิ่มขึ้น ดังนั้น อุปสงค์จากภารกิจที่ อ.อ.ป. มุ่งเน้น จึงต้องมีการบริหารจัดการด้านบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งจากอัตรากำลังในปัจจุบัน มีดังนี้

กรอบอัตรากำลังตามภารกิจหลัก

ด้านที่มุ่งเน้น	กรอบอัตรากำลังที่ต้องการ									
	หัวหน้างาน		พนักงาน		พนักงาน		พนักงานปฏิบัติการ		รวม	
	(ระดับ 5-6)		(ระดับ 4-5)		(ระดับ 1-4)		(02-06)			
	กรอบ	คน	กรอบ	คน	กรอบ	คน	กรอบ	คน	กรอบ	คน
สวนป่า	146	119	236	39	348	170	235	70	965	398
อุตสาหกรรม	11	6	16	3	25	12	46	20	98	41
การตลาด	17	12	24	6	40	8	15	5	96	31
สารสนเทศ	7	6	7	1	13	7	0	0	27	14

จากการประมาณการอัตรากำลังด้านต่าง ๆ ตามภารกิจหลัก จะเห็นได้ว่าด้านสวนป่า ซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์กร มีผู้ปฏิบัติงานจำนวน 398 คน คิดเป็นร้อยละ 29.70 ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2566) น้อยกว่ากรอบอัตรากำลังที่ตั้งไว้คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ปฏิบัติงานปัจจุบัน ต่อกรอบอัตรากำลัง = 1:2.42 ด้านอุตสาหกรรมคิดเป็นสัดส่วน = 1:2.39 และด้านการตลาดเป็นด้านที่ส่งเสริมอุตสาหกรรม คิดเป็นสัดส่วน = 1:3.09 ส่วนด้านสารสนเทศเป็นด้านที่สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. คิดเป็นสัดส่วน 1:1.92 ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนการสรรหาอัตรากำลังในการบริหารงานตามภารกิจหลัก หรืออาจพิจารณาการจ้างเหมาในบางงานของแต่ละด้านที่สามารถดำเนินการได้เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร จากข้อมูลเบื้องต้น เมื่อนำมาวิเคราะห์จะพบว่า

3.1) ด้านสวนป่า และด้านอุตสาหกรรมไม้ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการสรรหา โดยจากการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังตามอุปทานกำลังคนที่มีอยู่พบว่า กรอบอัตรากำลังตามโครงสร้างปัจจุบันมีสัดส่วนระหว่างผู้ปฏิบัติงานปัจจุบันต่อกรอบอัตรากำลัง = 1:2.42 ซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการสรรหาผู้ปฏิบัติงานด้านนี้ได้ โดยใช้วิธีการจ้าง การโยกย้าย (Job Rotation) หรือการจ้างเหมางานบางส่วนที่สามารถดำเนินการเป็นความสำเร็จตามชิ้นงานได้ เช่น จ้างเลื่อยไม้ตามขนาด เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการสรรหาให้ดูความเหมาะสมกับสภาพของหน่วยงานที่ตั้งในแต่ละพื้นที่ ประกอบกับผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานด้วย

3.2) ด้านการตลาด เป็นภารกิจต่อเนื่องจากการที่องค์กรมีผลผลิตด้านอุตสาหกรรมจากสวนป่า จะดำเนินการให้ครบวงจรด้านธุรกิจ จึงต้องมีการดำเนินการสรรหาบุคลากรด้านการตลาดเพื่อรองรับการตลาด ซึ่งแนวทางในการดำเนินการสรรหา อาจมาจากการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ ให้มีความรู้ความสามารถด้านการตลาดเพิ่มมากขึ้น การกำหนดช่องทางการจำหน่ายให้ทันสมัยโดยการนำเทคโนโลยีหรือโซเซียล-มีเดียมาใช้ประกอบในการนำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายหรือขยายบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาดำเนินงานด้านนี้แทนการสรรหาจากภายนอก เป็นต้น

3.3) ด้านสารสนเทศ จากการวิเคราะห์อุปทานมีสัดส่วนด้านสารสนเทศ คิดเป็นสัดส่วน 1 : 1.92 ซึ่งจะต้องพิจารณาอุปสงค์กำลังคนด้านนี้ตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยได้มีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2564 ในการกำหนดกรอบอัตรากำลังด้านสารสนเทศให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งได้มีการวิเคราะห์อัตรากำลังในระดับเบื้องต้น เพื่อกำหนดกรอบในการดำเนินงานด้านสารสนเทศให้เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และได้มีการดำเนินการ การจ้างผู้ปฏิบัติงานเพิ่มเติมทั้งกรณีจ้างเพิ่มจากจำนวนกรอบที่มีอยู่จากการวิเคราะห์อัตรากำลัง และจากการจ้างทดแทนผู้ปฏิบัติงานที่ลาออกจากงาน

นอกจากการวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงาน/ภารกิจหลักขององค์กร ยังต้องวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการจัดสรรกำลังคนเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานด้วย องค์กรจึงต้องมีการวิเคราะห์อัตราส่วนผลผลิตประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้ทราบว่า หากองค์กรมีผู้ปฏิบัติงานที่สามารถ ดำเนินการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้มุ่งสู่จุดมุ่งหมายตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้ และนำมา ซึ่งผลตอบแทนหรือกำไร โดยผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถสร้างผลกำไรต่อการดำเนินงานให้องค์กรได้เท่าไร หรือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานต้องเสียไปเท่าไร เพื่อนำมาประเมินความคุ้มค่าในการสรรหา บุคลากรและเป็นการคาดการณ์ในอนาคตข้างหน้าถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการบริหารอัตรากำลัง ดังนี้

ค่าใช้จ่ายบุคลากร/คน
(เงินเดือน/ค่าจ้าง+กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ)

ปี	จำนวนคน	เงินเดือน/ค่าจ้าง + กองทุน	ค่าใช้จ่าย รวมของ อ.อ.ป.	คิดเป็น (%)	ค่าใช้จ่าย รวม/คน	ค่าใช้จ่าย เฉลี่ย/เดือน
2562	1,345	353.55	2,052.15	17.23	1,525,762.08	127,146.84
2563	1,347	360.91	2,912.77	12.39	2,162,412.77	180,201.06
2564	1,305	361.08	2,655.13	13.60	2,034,582.38	169,548.53
2565	1,340	393.07	3,503.90	11.22	2,614,850.75	217,904.23
2566	1,335	324.82	1,911.50	16.99	1,431,835.21	119,319.60
รวมเฉลี่ย 5 ปี	1,334	358.69	2,607.09	14.29	1,953,888.64	162,824.05

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า ค่าเฉลี่ยรวม 5 ปี ค่าใช้จ่ายรวมต่อคน คิดเป็นเงิน 1,953,888.64 ล้านบาท คิดเป็นรายเดือนเดือนละ 162,824.05 บาท ต่อคน และค่าใช้จ่ายเฉพาะ เงินเดือน/ค่าจ้าง+กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เฉลี่ยต่อคน เป็นเงิน 268,883.06 บาท/ปี คิดเป็นรายเดือนเดือนละ 22,406.92 บาท คิดเป็นร้อยละ 13.76 หาก อ.อ.ป. มีการจ้างผู้ปฏิบัติงานเพิ่มจะทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเฉพาะเงินเดือน/ค่าจ้าง+กองทุน เป็นเงิน ประมาณ 22,406.92 บาท/คน ซึ่งยังไม่รวมสวัสดิการต่าง ๆ

เพื่อให้การวางแผนอัตรากำลังเป็นตามอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน จึงควรมีการวางแผนรองรับบุคลากรหรือมีการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น โดยสามารถนำมาจัดทำเป็นแนวทางในการ ดำเนินการสรรหา

การวิเคราะห์และแนวทางการวางแผนอัตรากำลัง

แผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ปี 2566 - 2570 มีการปรับบทบาทให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และนโยบายต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น จึงต้องมีการวิเคราะห์ถึงอัตรากำลังของบุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวกำลังคนที่ผ่านมา ควรมีการวางแผนรองรับบุคลากรหรือมีการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น โดยสามารถนำมาจัดทำเป็นแนวทางในการวางแผนอัตรากำลังได้ 4 ด้านดังนี้

1. ด้านการสรรหา

ผลการวิเคราะห์	จากการวิเคราะห์กำลังคนและสภาพแวดล้อมด้านอัตรากำลัง ปรากฏว่ายังขาดกำลังคนในบางสายงาน และยังพบว่าปัญหาในการสรรหา ยังไม่สามารถดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาสมัครเข้าทำงาน เนื่องจากเป็นสายงานที่มีความต้องการในตลาดแรงงานสูง
เป้าหมาย	สร้างวิธีการสรรหาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อที่จะสามารถดึงดูดให้ผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาสมัครเข้าทำงาน
แนวทางที่ใช้	<ul style="list-style-type: none">● ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการจัดให้มีการฝึกงาน ดูงาน ของนักศึกษา เพื่อดึงดูดให้นักศึกษาเหล่านั้นต้องการมาทำงานกับองค์กรของเราในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งที่หาคนมาทำงานได้ยาก● ใช้การสรรหาเชิงรุก เช่น การสรรหาผ่านระบบ internet (e-Recruitment), Walk-in Recruitment, การสรรหาแบบ lateral entry● จัดการสรรหาตามงานนิทรรศการ หรืองานวิชาการต่าง ๆ● ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยในการสรรหา● พัฒนาบุคลากรสายงานอื่น ๆ เพื่อย้ายมาทำงานในสายงานที่ยังขาดกำลังคน

2. ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิเคราะห์	จากการวิเคราะห์กำลังคนและสภาพแวดล้อมด้านอัตรากำลัง ปรากฏว่ายังควรมีการมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและรองรับการเติบโตของบุคลากร
เป้าหมาย	พัฒนาให้กับบุคลากรในทุกระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการสำนักจนถึงพนักงาน
แนวทางที่ใช้	<ul style="list-style-type: none">● การฝึกอบรมมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร● การศึกษาเรียนรู้ด้วยตัวเอง● การฝึกอบรมในงานที่ปฏิบัติ เป็นการทบทวน หรือเพิ่มเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้นำมาใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์มากขึ้น● การฝึกอบรมในหลักสูตร training roadmap● จัดฝึกอบรมและการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Training, e-Learning)● การสอนงาน (Coaching)

3. ด้านการรักษาไว้ (Retention Strategies)

ผลการวิเคราะห์	จากการวิเคราะห์กำลังคน ปรากฏว่าอัตราการสูญเสียบุคลากรในช่วงอายุ 30-40 ปี ซึ่งเป็นช่วงที่ได้รับการพัฒนาและมีความรู้ความสามารถ
เป้าหมาย	เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กร
แนวทางที่ใช้	<ul style="list-style-type: none">พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง เช่น ให้มีการเลื่อนตำแหน่งได้เร็วกว่าปกติ (Fast Track)สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมโดยยึดผลงานเป็นหลักวิเคราะห์ถึงสาเหตุการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่ทำงานกับองค์กรมานานมีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในการการทำงานและนำผลมาปรับใช้เพื่อลดความเครียดของบุคลากรสร้างความรักความผูกพันของคนต่อองค์กร (Employee Engagement)

4. ด้านการสืบทอดตำแหน่ง

ผลการวิเคราะห์	จากการวิเคราะห์กำลังคนและสภาพแวดล้อมด้านอัตรากำลัง ปรากฏว่ายังมีการสูญเสียบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ๆ จำนวนมาก เนื่องจากการเกษียณอายุและการลาออกหรือโอนย้ายไปทำงานหน่วยงานอื่น
เป้าหมาย	จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพเป็นผู้นำ และการบริหารจัดการเพื่อให้พร้อมที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำต่อเนื่องจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันจะมีการสูญเสียในอนาคต
แนวทางที่ใช้	<ul style="list-style-type: none">จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อลดการขาดช่วงของบุคลากรจัดทำแฟ้มคุณสมบัติบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมที่จะสืบทอดตำแหน่ง (Success or Profile)จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan)จัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap) สำหรับสมรรถนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หรือการบริหารจัดการสร้างความรักความผูกพันของคนต่อองค์กร (Employee Engagement)

บทที่ 4 แผนการบริหารอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

หลักการและเหตุผล

การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการวางกลยุทธ์ด้านอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทาน ของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) รวมทั้ง การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกิน กระบวนการทำงาน การทดแทน อัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ประกอบกับแผนการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. (พ.ศ. 2567 - 2571) กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารอัตรากำลัง ไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร เป้าประสงค์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เป็นไปตามแผนและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร โดยมีเป้าหมายในการวางแผนอัตรากำลังกลุ่มเป้าหมายเป็นไปตามนโยบายและ เป้าหมายที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ได้ครบถ้วนทุกตำแหน่ง โดยต้องมีการวิเคราะห์กรอบอัตราในระดับหน่วยงาน สถานการณ์ทิศทางปัจจุบันขององค์กร และการวางแผนอัตรากำลังทดแทนมากำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสรรหาบุคลากร ให้ส่งเสริมและรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นไปตามนโยบายคณะกรรมการของ อ.อ.ป.

การสรรหาเป็นกิจกรรมขั้นแรกในการจัดคนเข้าทำงาน การสรรหาจึงมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานกระบวนการในการแสวงหา จึงจำเป็นต้องวางแผนออกแบบและพัฒนากิจกรรมให้เหมาะสม และสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนไปในอนาคตได้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ดังนั้น อ.อ.ป. จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินการด้านการสรรหาบุคลากรอย่างมีระบบและเป็นขั้นตอน เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีการดำเนินการสรรหาอัตรากำลังรองรับการดำเนินงานและสนับสนุนภารกิจของ อ.อ.ป.
2. เพื่อเป็นกรอบในการวางแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ อ.อ.ป. ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. เพื่อให้มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรทั้งจำนวนและทักษะ และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภารกิจหลักขององค์กร และด้านที่กำหนดให้ดำเนินการตามนโยบายในอนาคต

เป้าหมาย

สรรหาผู้ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กรได้ ร้อยละ 100

ตัวชี้วัด

เชิงปริมาณ ร้อยละ 100 ของจำนวนอัตรากำลังที่สรรหา

เชิงคุณภาพ มีการบริหารอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กรอย่างเพียงพอ และเป็นไปตามนโยบายของ อ.อ.ป.

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. จัดทำแผนการบริหารอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร โดยศึกษายุทธศาสตร์ ภารกิจ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของ อ.อ.ป. และทิศทางการดำเนินงานของ อ.อ.ป. เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับบริบทองค์กร และดำเนินการสรรหาบุคลากรเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

2. นำเสนอคณะกรรมการสรรหาฯ ดำเนินการพิจารณากำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร กำหนดคุณวุฒิ คุณสมบัติและ/หรือประสบการณ์ ของตำแหน่งตลอดจนรายละเอียดอื่น ๆ รวมทั้งวิธีการคัดสรรและคัดสรรผู้สมัคร
3. จัดทำบันทึกเสนอ อ.อ.ป. เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนการดำเนินการจ้าง
4. ดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากร และประกาศผลการสรรหาบุคคลเข้าเป็นพนักงานสัญญาจ้าง
5. สรุปรายงานผลการสรรหาเสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบ

ระยะเวลาดำเนินการ

ปี 2567 - 2571

สถานที่ดำเนินการ

สำนักบริหารกลาง องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

งบประมาณ

งบรายได้-รายจ่าย ของสำนักบริหารกลาง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถสรรหาอัตรากำลังรองรับการดำเนินงานและสนับสนุนภารกิจของ อ.อ.ป.
2. สามารถบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ อ.อ.ป. ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. สามารถเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรทั้งจำนวนและทักษะและสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภารกิจหลักขององค์กร และด้านที่กำหนดให้ดำเนินการตามนโยบายในอนาคต

ผู้รับผิดชอบ

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง

แผนปฏิบัติการบริหารอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ	
1. จัดทำแผนการบริหารอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร โดยศึกษายุทธศาสตร์ ภารกิจ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของ อ.อ.ป. และทิศทางการดำเนินงานของ อ.อ.ป. เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับบริบทองค์กร และดำเนินการสรรหาบุคลากรเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร	←					→	ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง
2. นำเสนอคณะกรรมการสรรหาฯ ดำเนินการพิจารณากำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร กำหนดคุณวุฒิ คุณสมบัติและ/หรือประสบการณ์ ของตำแหน่งตลอดจนรายละเอียดอื่น ๆ รวมทั้งวิธีการคัดสรรและคัดสรรผู้สมัคร	←					→	
3. จัดทำบันทึกเสนอ อ.อ.ป. เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนการดำเนินการจ้าง	←					→	
4. ดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากร และประกาศผลการสรรหาบุคคลเข้าเป็นพนักงานสัญญาจ้าง	←					→	
5. สรุปรายงานผลการสรรหาเสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←					→	