

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



การสร้างความปลอดภัย  
และธำรงรักษาบุคลากร

ปี 2564



# การสร้างความผูกพันและการธำรงรักษาบุคลากร

## 1. หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เล็งเห็นว่าทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญส่วนหนึ่งในการบริหารงานและควรค่าแก่การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด องค์กรจึงต้องทำให้พนักงานรับรู้ทิศทางในการดำเนินไปพร้อมรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกรักและอยากที่จะทำงานเนื่องจากการที่องค์กรต้องเสียบุคลากรที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถไปนั้น ย่อมเหมือนกับการลงทุนที่สูญเปล่า ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องผลักดันในเรื่องความสัมพันธ์กับความสามารถควบคู่กันไป เพราะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกๆองค์กรต้องรักษาไว้ เพราะความผูกพัน เป็นการสร้างความสุขและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวมและในระยะยาว ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งที่เชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งนั่นหมายถึงความผูกพันต่อองค์กรสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้ในระยะยาว โดยความผูกพันเกิดจากปัจจัยหลายๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านความเชื่อมั่นในความสามารถแห่งตน (Self-Efficacy Beliefs) ที่พบว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความพยายามทุ่มเทในการทำงาน หากพนักงานมีความเชื่อมั่น และเชื่อว่าตนเองมีประสิทธิภาพ จะมุ่งมั่นทำตามที่ตนเองตั้งไว้ตามเป้าหมาย จนทำให้เกิดความผูกพัน และความผูกพันยังเป็นตัวที่เชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อเป็นตัวผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรแล้ว ย่อมเต็มใจและยอมทุ่มเทให้กับการทำงาน และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรเกิดความก้าวหน้า รวมถึงเป็นการสร้างความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จ ประสิทธิภาพให้เกิดขึ้น และเป็นการช่วยลดการถูกควบคุมจากภายนอก รวมไปถึงการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมีกำไรสูงสุด ซึ่งเป็นมากกว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกๆ องค์กรต้องรักษาไว้ ซึ่งในทิศทางเดียวกันการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรนั้นก็เป็นการทำให้พนักงานต้องเผชิญหน้าอยู่เสมอถ้าเราสามารถรักษาบุคลากรได้ ก็จะช่วยให้องค์กรบรรลุสิ่งที่ปรารถนา นั่นคือ สามารถรักษาทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดไว้กับองค์กรได้ ปัจจุบันการบริหารได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วม และผู้บริหารขององค์กรจะคำนึงถึงผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนเพียงอย่างเดียว หรือสวัสดิการตามกฎหมายกำหนดคงไม่เพียงพอ เพราะในปัจจุบันระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรสูงขึ้น การเผยแพร่วิทยาการข่าวสารทั่วถึงกันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบ Social ที่ทำให้บุคลากรได้รับทราบข่าวสาร ได้อย่างรวดเร็วการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยนในหลายประเด็นไม่ว่าจะเป็นกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรที่ต้องเอื้อกับยุคของการเปลี่ยนแปลง การจ่ายค่าตอบแทนที่มีการเปรียบเทียบกับธุรกิจลักษณะเดียวกัน การกำหนด สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ที่อยู่ในระดับเทียบเคียงได้กับรัฐวิสาหกิจอื่น นอกจากการดูแลเรื่องสวัสดิการของบุคลากรแล้ว การธำรงรักษาบุคลากรขององค์กรยังมีอีกมากที่ต้องคำนึงถึง เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพจิตดีมีพลานามัยแข็งแรง การสร้างสถานที่ทำงานให้ น่าอยู่ การมอบหมายงานที่ทำทนาย ปัจจัยทาง ด้านการเงิน สภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการทำงานก็เป็นส่วนสำคัญไม่น้อยทีเดียว นับเป็นเพียงปัญหาส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญหน้า ดังนั้น ความสำเร็จหรือ

ความล้มเหลวขององค์กรจึงอยู่ที่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) โดยเฉพาะ เรื่องการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรต่อไป องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ และกลวิธีต่างๆ ที่สร้างแรงจูงใจ เพราะแรงจูงใจมีความเกี่ยวข้องกับการทำงาน เนื่องจากคนเข้าไปเป็น สมาชิกขององค์กรใด ย่อมคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ โดยองค์กรต้องสร้างความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงการสร้างความรัก และความผูกพันเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีและมุ่งมั่นที่จะทำงานในองค์กร

ดังนั้น องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้จึงได้จัดทำแผนการสร้าง ความผูกพันและการธำรงรักษาบุคลากรเพื่อที่จะนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุง และวางแผนในการพัฒนาเพิ่มความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรและปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของบุคลากร
- 2.2 เพื่อแนวทางในการสร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรขององค์กรไว้
- 2.3 เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรในระดับที่เหมาะสม

## 3. เป้าหมาย

- 3.1 มีการจัดกิจกรรมการธำรงรักษาบุคลากรอย่างน้อย 3 กิจกรรมในปี 2563
- 3.2 สามารถธำรงรักษาบุคลากรให้ลาออกน้อยกว่าปีที่ผ่านมา

## 4. ตัวชี้วัด

### เชิงปริมาณ

จำนวนกิจกรรมการธำรงรักษาบุคลากร

### เชิงคุณภาพ

จำนวนบุคลากรที่ลาออกต่อปีเทียบกับปีที่ผ่านมา

## 5. วิธีดำเนินการ

- 5.1 ศึกษาข้อมูล ยุทธศาสตร์ และผลการสำรวจ ความผูกพันของปีที่ผ่านมาและมาจัดทำโครงการธำรงรักษาบุคลากรให้สอดคล้องกับผลการสำรวจ
- 5.2 จัดทำแผนการธำรงรักษาบุคลากร เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ
- 5.3 แจ้งหน่วยงาน เพื่อทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง
- 5.4 ดำเนินการตามแผนธำรงรักษาบุคลากร
- 5.5 ติดตามผลและรายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ
- 5.6 ดำเนินการสำรวจความผูกพันของบุคลากร ประจำปี
- 5.7 สรุปผลการสำรวจพร้อมข้อเสนอแนะรายงาน อ.อ.ป.

## 6. ระยะเวลาดำเนินการ

ปี 2564

## 7 สถานที่ดำเนินการ

สำนักบริหารกลาง องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

## 8 งบประมาณ

งบดำเนินงานของสำนักบริหารกลาง

## 9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 9.1 สามารถธำรงรักษาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์การได้
- 9.2 สามารถลดปัญหาการลาออกของบุคลากรและช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรที่คัดสรรเข้ามาใหม่
- 9.3 มีแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การได้นานที่สุด

## 10 ผู้รับผิดชอบ

สำนักบริหารกลาง

## 11 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ

เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสอบถาม 3 ส่วน แบ่งได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล มีดังนี้

- เพศ (1 ข้อ)
- อายุ (1 ข้อ)
- หน่วยงาน (1 ข้อ)
- อายุงาน (1 ข้อ)

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน

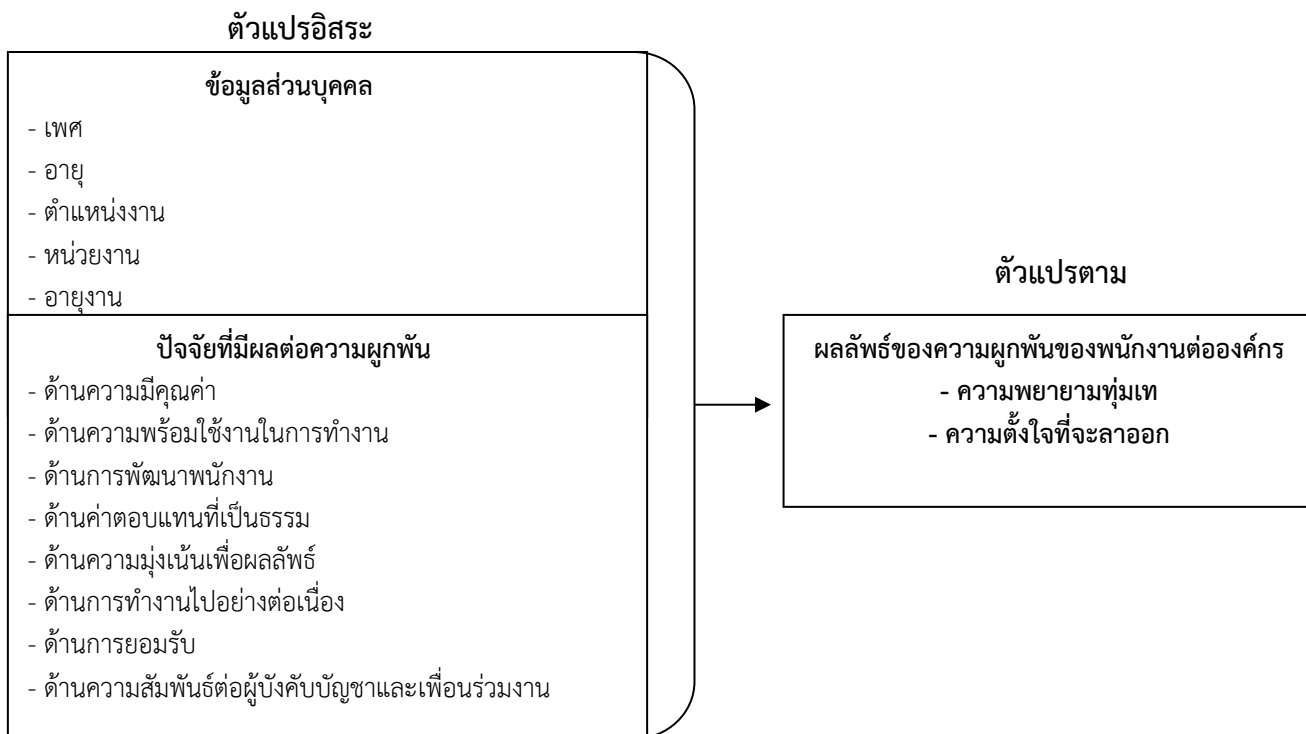
- ด้านความมีคุณค่า (3 ข้อ)
- ด้านความพร้อมในการทำงาน (3 ข้อ)
- ด้านการพัฒนาพนักงาน (2 ข้อ)
- ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (2 ข้อ)
- ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ (2 ข้อ)
- ด้านการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง (2 ข้อ)
- ด้านการยอมรับ (2 ข้อ)
- ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (5 ข้อ)

ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์ของความผูกพัน มีดังนี้

- ความพยายามทุ่มเท (5 ข้อ)
- ความตั้งใจที่จะลาออก (5 ข้อ)

## 12. กรอบแนวคิดในการสำรวจความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

12.1 กรอบแนวคิดในการสำรวจความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ซึ่งมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้



โดยมีคำถามแบบปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ระดับความสำคัญ 5 ระดับ กำหนดน้ำหนักและเกณฑ์ค่าคะแนน ดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วยมาก
3	ไม่แน่ใจ
2	ไม่เห็นด้วย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4.21 - 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.41 - 4.20	เห็นด้วยมาก
2.61 - 3.40	ไม่แน่ใจ
1.81 - 2.60	ไม่เห็นด้วย
1.00 - 1.80	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

## การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานและจำนวน การลาออกจากงานของพนักงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

### 1. ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

อ.อ.ป. ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อ อ.อ.ป. ประจำปี 2564 โดยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น ทศนคติ เสนอข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร 9 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ด้านระบบงาน
- 2) กระบวนการสื่อสารขององค์กร
- 3) ระบบประเมินผลการดำเนินงาน
- 4) การพัฒนาบุคลากร
- 5) ความก้าวหน้าในอาชีพ
- 6) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน/ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานรวมถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
- 7) ระบบสารสนเทศด้าน HR
- 8) ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์
- 9) การดำเนินงานเชิงรุกของฝ่าย HR

จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของ อ.อ.ป. พบว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อ อ.อ.ป. ปี 2563 ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากค่าคะแนนเฉลี่ย 3.68 ลดลงจากปี 2562 ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.79 ซึ่งพิจารณาทางด้านสะท้อนให้เห็นว่าควรมีการสร้างการรับรู้และความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า อ.อ.ป. มีสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และบางเรื่องอาจมากกว่าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่นที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน และเมื่อถูกถามเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการควรมีการปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว

### 2. ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน

อ.อ.ป. ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อ อ.อ.ป. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Engagement) ในปี 2563 เพื่อสร้างและยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อ.อ.ป. และเพื่อให้การดำเนินการของ อ.อ.ป. ในด้านความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรมีแนวทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

ซึ่งผลการสำรวจความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ภาพรวมของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในปี 2563 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วยมาก” ( $\bar{X} = 3.82$ ) สามารถสรุปได้ ดังนี้

#### การวิเคราะห์ความสัมพันธ์

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับความพยายามทุ่มเท สามารถอธิบายได้ว่า ความสัมพันธ์ ด้านความมีคุณค่า ,ด้านความพร้อมในการทำงาน ,ด้านการพัฒนาพนักงาน ,ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ,ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ , ด้านการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง , ด้านการยอมรับ และด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อ “ความพยายามทุ่มเท”



2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับความตั้งใจที่จะลาออก สามารถอธิบายได้ว่า ความสัมพันธ์ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์และด้านการทำงานไปอย่างต่อเนื่องมีผลต่อ “ความตั้งใจที่จะลาออก”

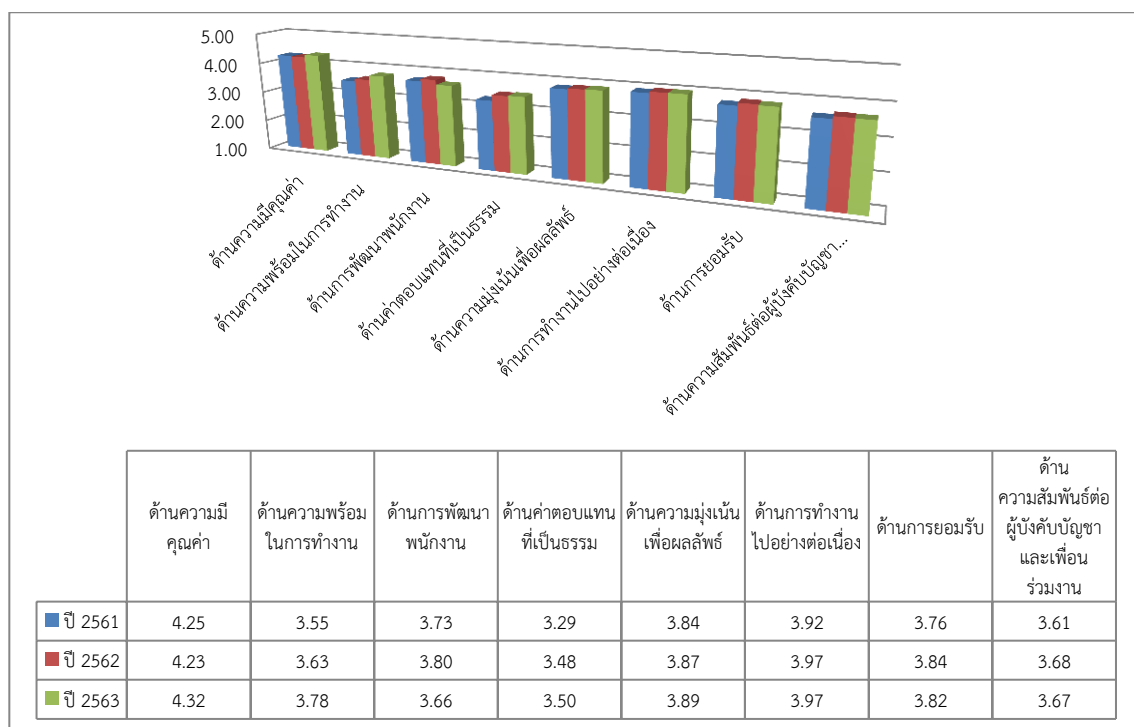
**ข้อเสนอแนะ**

องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ควรจะมีการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้นให้สามารถชำระรักษาบุคลากรของ อ.อ.ป. ไว้ได้ โดยจะต้องจัดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้มีความสุขกับการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

**3. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานจำแนกรายด้านในระยะเวลา 3 ปี สามารถสรุปได้ดังนี้**

ปัจจัยที่มีผลความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ค่าเฉลี่ยในระยะเวลา 3 ปี
1. ด้านความมีคุณค่า	4.25	4.23	4.32	4.27
2. ด้านความพร้อมในการทำงาน	3.55	3.63	3.78	3.65
3. ด้านการพัฒนาพนักงาน	3.73	3.80	3.66	3.73
4. ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม	3.29	3.48	3.50	3.42
5. ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์	3.84	3.87	3.89	3.87
6. ด้านการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง	3.92	3.97	3.97	3.95
7. ด้านการยอมรับ	3.76	3.84	3.82	3.81
8. ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา	3.61	3.68	3.67	3.65

แผนภูมิเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานจำแนกรายด้านในระยะเวลา 3 ปี



#### 4. ผลการวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันพร้อมทั้งการธำรงรักษาบุคลากร

(1) ด้านความมีคุณค่า คือ เป็นการแสดงถึงความรู้สึกของการได้รับการตอบแทนกลับมาจากการทำหน้าที่ของตนเอง มีความสุขกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและงานที่ท่านทำอยู่ก่อให้เกิดคุณค่าและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ปี 2563 มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.32

➤ จากการเปรียบเทียบผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานพบว่าในระยะเวลา 3 ปีย้อนหลังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง 4.27

(2) ด้านความพร้อมในการทำงาน คือ เป็นการแสดงถึงความรู้สึกในการเป็นเจ้าของทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน มีเครื่องมือ อุปกรณ์ และพื้นที่เพียงพอที่จะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานได้รับการสนับสนุนในสิ่งที่ต้องการเพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งพนักงานเองมีทักษะ และได้รับการฝึกอบรมในระดับที่ตนเองต้องการ ปี 2563 มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.78

➤ จากการเปรียบเทียบผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานพบว่าในระยะเวลา 3 ปีย้อนหลังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก 3.65

(3) ด้านการพัฒนาพนักงาน คือ เป็นการได้รับการส่งเสริมให้มีโอกาสได้เรียนรู้และก้าวไปสู่ตำแหน่งที่ดีขึ้นและได้รับการฝึกอบรมตามความเหมาะสมของตำแหน่ง ปี 2563 มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.66

➤ จากการเปรียบเทียบผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานพบว่าในระยะเวลา 3 ปีย้อนหลังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก 3.73

(4) ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม คือ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรต่อทัศนคติในการทำงานที่รู้สึกว่าเงินเดือน สิ่งจูงใจ และสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ ปี 2563 มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.50

➤ จากการเปรียบเทียบผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานพบว่าในระยะเวลา 3 ปีย้อนหลังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก 3.42

(5) ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ คือ องค์กรมีการกำหนดเป้าหมาย และการบริหารงานไว้ล่วงหน้าองค์กรไม่ละทิ้งความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาต่างๆ ปี 2563 มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.87

➤ จากการเปรียบเทียบผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานพบว่าในระยะเวลา 3 ปีย้อนหลังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก 3.87

(6) ด้านการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง คือ การตั้งใจจะปฏิบัติงานกับองค์กรจนกว่าจะเกษียณอายุ และตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป เนื่องจากได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสม ปี 2563 มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.95

➤ จากการเปรียบเทียบผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานพบว่าในระยะเวลา 3 ปีย้อนหลังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก 3.95

(7) ด้านการยอมรับ คือ องค์กรยอมรับในสำคัญของงานที่ท่านทำและผู้บังคับบัญชาของท่านประทับใจในแนวทางการทำงานที่ท่านทำ ปี 2563 มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.81

➤ จากการเปรียบเทียบผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานพบว่าในระยะเวลา 3 ปีย้อนหลังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก 3.81



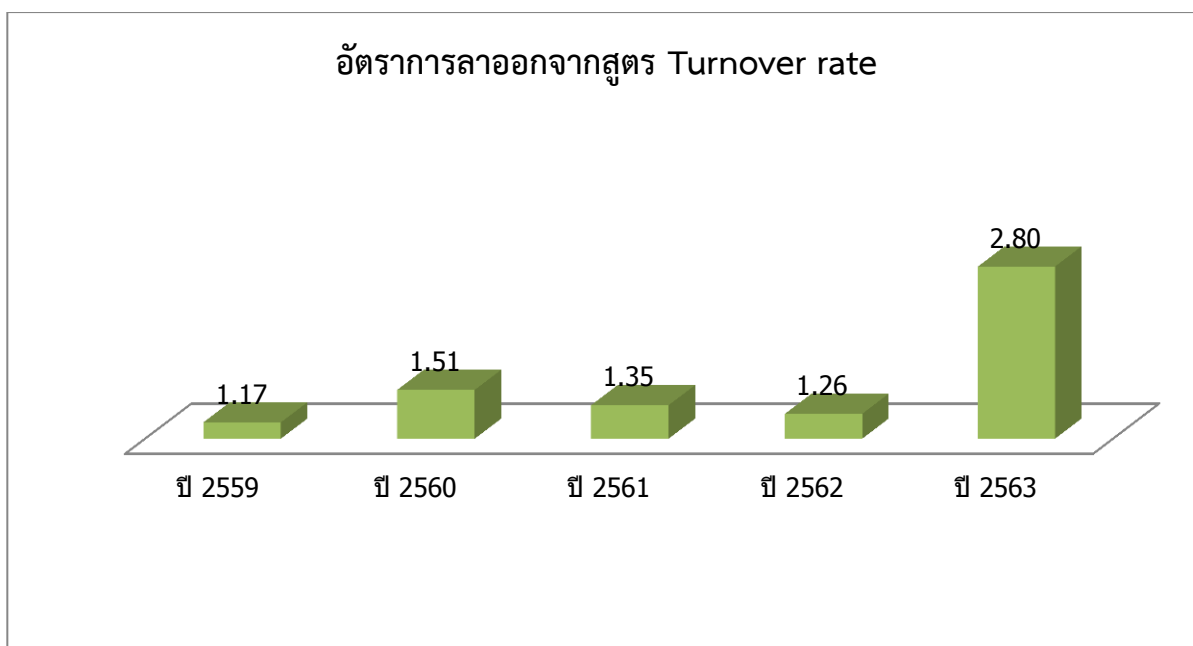
(8) ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา คือ ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนเพื่อช่วยให้ท่านทำงานได้สำเร็จผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นหรือรับฟังข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ปี 2563 มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.67

➤ จากการเปรียบเทียบผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานพบว่าในระยะเวลา 3 ปีย้อนหลังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก 3.65

### 5. จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ลาออก

ปี	จำนวนพนักงานลาออก (คน)	ร้อยละจำนวนพนักงานลาออก
2559	17	1.17
2560	21	1.51
2561	18	1.35
2562	15	1.26
2563	36	2.80

### อัตราการลาออกจากสูตร Turnover rate



จากการสำรวจจำนวนพนักงานองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ที่ลาออกจากงานด้วยความสมัครใจ อัตราการลาออกจากงาน (Turnover Rate) ของผู้ปฏิบัติงานในปี 2563 เท่ากับร้อยละ 2.80 เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ต่างกัน 1.54

6. ตารางเปรียบเทียบจำนวนผู้ที่ลาออกจำแนกตามคุณสมบัติ ตั้งแต่ปี 2559 – 2563

ปี	เพศ		ช่วงอายุ			คุณวุฒิ		
	ชาย	หญิง	0-30 ปี	31-40 ปี	≥41 ปี	≤มัธยมศึกษา	ปวช.,ปวส.	≥ปริญญาตรี
	คน	คน	คน	คน	คน	คน	คน	คน
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ
ปี 2559	8	9	5	10	2	2	1	14
	47.06	52.94	29.41	58.82	11.76	11.76	5.88	82.35
ปี 2560	17	4	7	6	8	10	0	11
	80.95	19.05	33.33	28.57	38.10	47.62	0.00	52.38
ปี 2561	14	4	3	8	7	2	0	16
	77.78	22.22	16.67	44.44	38.89	11.11	0.00	88.89
ปี 2562	7	0	8	5	2	2	0	13
	46.67	53.33	53.33	33.33	13.33	13.33	0.00	86.67
ปี 2563	31	6	8	14	15	13	2	22
	86.11	16.67	22.22	38.89	41.67	36.11	5.56	61.11
ค่าเฉลี่ย	50.49	29.51	26.55	33.03	20.42	16.77	1.18	62.06

เมื่อเปรียบเทียบจำนวนผู้ที่ลาออกจำแนกตามคุณสมบัติ ตั้งแต่ปี 2559 - 2563 พบว่า เพศชายมีอัตราการลาออกโดยเฉลี่ยเท่ากับ 50.49 เพศหญิงมีอัตราการลาออกโดยเฉลี่ยเท่ากับ 29.51 โดยส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ที่ลาออกมีอายุช่วง 31-40 ปี โดยเฉลี่ยเท่ากับ 33.03 สูงกว่ากลุ่มอื่น โดยผู้ที่ลาออก ส่วนใหญ่มีคุณวุฒิมากกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรี เฉลี่ยเท่ากับ 62.06



## 7. ตารางเปรียบเทียบประเภทพนักงานที่ลาออก

ปี	พจ./พปก.	ระดับควบ 1-4	ระดับควบ 4-5	≥ระดับควบ 5-6
	คน	คน	คน	คน
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)
ปี 2559	1	10	1	5
	5.88	58.82	5.88	29.41
ปี 2560	11	3	3	4
	52.38	14.29	14.29	19.05
ปี 2561	2	6	3	7
	11.11	33.33	16.67	38.89
ปี 2562	6	5	3	1
	40.00	33.00	20.00	7.00
ปี 2563	14	8	2	13
	39.00	22.00	6.00	36.00
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>21.87</b>	<b>27.96</b>	<b>11.37</b>	<b>18.8</b>

เมื่อเปรียบเทียบจำนวนผู้ที่ลาออกจำแนกตามประเภทพนักงาน ตั้งแต่ ปี 2559- 2563พบว่า พนักงานที่ลาออกมากที่สุดในระยะเวลา 5 ปี คือ ระดับควบ 1-4 (ค่าเฉลี่ย 27.96) รองลงมา คือ พจ./พปก.(ค่าเฉลี่ย 21.87) และระดับควบ 5-6 (ค่าเฉลี่ย 18.80) น้อยที่สุด คือ ระดับควบ 4-5 (ค่าเฉลี่ย 11.34)

## 8. เหตุผลของการลาออก

ที่	เหตุผลของการลาออกในปี 2563
1	เงินเดือนค่าตอบแทนน้อยกว่าที่ต้องการ สวัสดิการ/สิทธิประโยชน์น้อยกว่าที่ต้องการ
2	เหตุผลส่วนตัว
3	ไปประกอบอาชีพอิสระ
4	ได้งานใหม่ที่ชอบมากกว่า
5	สวัสดิการ/สิทธิประโยชน์น้อยกว่าที่ต้องการ
6	ปัญหาด้านสุขภาพ ปัญหาส่วนตัว/ปัญหาครอบครัว
7	สามารถหางานใหม่ที่มีสิทธิประโยชน์เงินเดือนที่มากกว่า
8	กลับภูมิลำเนาเดิม

## 9. การกำหนดแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

จากผลการสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันที่จะนำมาเป็นแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เมื่อพิจารณาจากผลการสำรวจแล้วพบว่า ทุกปัจจัยมีผลต่อความผูกพัน แต่สำหรับปี 2563 มีปัจจัยที่มีผลคะแนนต่ำสุด คือ ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 รองลงมาคือด้านการพัฒนาพนักงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และเมื่อดูสถิติของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออก พบว่า มี 2 ด้านที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยยะที่ 0.05 คือ ด้านมุ่งเน้นเพื่อผลลัพธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ด้านการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 สำหรับ 2 ด้านนี้ มีผลคะแนนย้อนหลัง 3 ปี อยู่ในระดับดีมาก สะท้อนให้เห็นว่า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการพัฒนาใน 2 ด้านนี้ไปในทิศทางที่ดี หากพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน ดังนั้น แนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในปี 2564 ประกอบไปด้วย 2 แนวทาง ดังนี้

### แนวทางที่ 1 ด้านมุ่งเน้นเพื่อผลลัพธ์ และด้านการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง

**กลยุทธ์ที่ 1**  
บริหาร  
อัตรากำลังคน  
เพื่อสนับสนุน  
ยุทธศาสตร์

**กลยุทธ์ที่ 5**  
เสริมสร้างความ  
ผูกพันและจงใจ  
บุคลากร

เป้าหมายกลยุทธ์ที่ 1 มีการวางแผนอัตรากำลังกลุ่มเป้าหมายที่สนับสนุนความต้องการขององค์กรและสรรหาได้ร้อยละ 90 จากเป้าหมายและมีการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อรองรับตำแหน่งที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ได้ครบถ้วนทุกตำแหน่ง  
เป้าหมายกลยุทธ์ที่ 5 ผลคะแนนความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรดีกว่าปีที่ผ่านมา และอัตราการลาออกของบุคลากรลดลง

การปรับปรุง  
โครงสร้างองค์กร  
ให้มีประสิทธิภาพ

การสรรหา  
บุคลากรรองรับ  
งานที่จะมุ่งเน้น

การบริหาร  
พนักงานที่มี  
ศักยภาพสูง

การสืบทอด  
ตำแหน่งทางการ  
บริหาร

กิจกรรมสุขสันต์  
รับวันเกษียณอายุ

การเสริมสร้าง  
คุณภาพชีวิตและ  
ความสุขในการทำงาน

### แนวทางที่ 2 ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและด้านการพัฒนาพนักงาน

**กลยุทธ์ที่ 2**  
เสริมสร้าง  
ศักยภาพ  
บุคลากรรองรับ  
งานที่จะมุ่งเน้น  
เพื่อมุ่งสู่  
ความสำเร็จ  
องค์กร

เป้าหมายกลยุทธ์ที่ 2 มีผลประกอบการขององค์กรเพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

การพัฒนา  
บุคลากรที่มี  
ศักยภาพสูง

การพัฒนา  
ศักยภาพผู้บริหาร  
ในการนำองค์กร

การพัฒนา  
บุคลากรตาม  
ตำแหน่งและสาย  
งาน

พัฒนาสมรรถนะ  
บุคลากร

## แผนปฏิบัติการการสร้างความรู้ความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากร

ที่	แผนปฏิบัติการ	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.
1	ศึกษาข้อมูล ยุทธศาสตร์ และผลการสำรวจความผูกพันของปีที่ผ่านมา และมาจัดทำโครงการธำรงรักษาบุคลากรให้สอดคล้องกับผลการสำรวจ	↔											
2	จัดทำแผนการธำรงรักษาบุคลากร เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ ประกอบด้วย แผนระยะยาว 5 ปี และแผนระยะสั้น 1 ปี		↔										
3	แจ้งหน่วยงาน เพื่อทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง			↔									
4	ดำเนินการตามแผนธำรงรักษาบุคลากร				←								→
5	ติดตามผลและรายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ				←								→
6	ดำเนินการสำรวจความผูกพันของบุคลากรประจำปี										←		→
7	สรุปผลการสำรวจพร้อมข้อเสนอแนะรายงาน อ.อ.ป.												↔

# แบบสอบถาม



## กิจกรรมสำรวจความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

**คำชี้แจง** จุดมุ่งหมายของแบบสอบถามนี้ คือ เพื่อต้องการทราบถึงระดับความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ของท่านต่อองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อให้เข้าใจ แล้วเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความรู้สึก/ความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

<b>1. เพศ</b> <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง <b>2. อายุ</b> <input type="checkbox"/> 22 - 32 ปี <input type="checkbox"/> 33 - 47 ปี <input type="checkbox"/> 48 - 60 ปี <b>3. หน่วยงาน</b> <input type="checkbox"/> หน่วยงานสนับสนุน <input type="checkbox"/> หน่วยงานผลิต	<b>4. ตำแหน่ง</b> <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสำนัก <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าส่วน/ผู้จัดการ <input type="checkbox"/> หัวหน้างาน <input type="checkbox"/> พนักงาน <input type="checkbox"/> พนักงานปฏิบัติการ/พนักงานสัญญาจ้าง	<b>5. อายุงาน</b> <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> 1 - < 10 ปี <input type="checkbox"/> > 10 - 20 ปี <input type="checkbox"/> > 20 - 30 ปี <input type="checkbox"/> > 30 ปี
---	--	---

### ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน

คำถาม	ระดับความรู้สึก/ความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ด้านความมีคุณค่า</b>					
1 งานที่ท่านทำอยู่ก่อให้เกิดคุณค่าและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	1	2	3	4	5
2 ท่านรู้สึกว่าคุณค่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ	1	2	3	4	5
3 ท่านมีความสุขกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4	5
<b>ด้านความพร้อมในการทำงาน</b>					
4 ในการทำงานของท่าน มีเครื่องมือ อุปกรณ์ และพื้นที่เพียงพอที่จะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
5 ท่านได้รับการสนับสนุนในสิ่งที่ต้องการเพื่อทำงานให้เสร็จ	1	2	3	4	5
6 ท่านมีทักษะและการฝึกอบรมในระดับที่ท่านต้องการ	1	2	3	4	5
<b>ด้านการพัฒนาพนักงาน</b>					
7 ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีโอกาสได้เรียนรู้และก้าวไปสู่ตำแหน่งที่ดีขึ้น	1	2	3	4	5
8 ท่านได้รับการฝึกอบรมตามความเหมาะสมของตำแหน่ง	1	2	3	4	5
<b>ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม</b>					
9 ท่านรู้สึกว่าเงินเดือน สิ่งจูงใจ และสวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมกับงานของท่าน	1	2	3	4	5
10 ท่านรู้สึกว่าพิจารณาความดีความชอบมีความยุติธรรม	1	2	3	4	5
<b>ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์</b>					
11 องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายและการบริหารงานไว้ล่วงหน้า	1	2	3	4	5
12 องค์กรของท่านไม่ละทิ้งความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา	1	2	3	4	5

## กิจกรรมสำรวจความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้

### ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน

คำถาม	ระดับความรู้สึก/ความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>ด้านการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง</b>					
13 ท่านตั้งใจจะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ	1	2	3	4	5
14 ท่านตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป เนื่องจากได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสม	1	2	3	4	5
<b>ด้านการยอมรับ</b>					
15 องค์กรยอมรับในความสำคัญของงานที่ท่านทำ	1	2	3	4	5
16 ผู้บังคับบัญชาของท่านประทับใจในแนวทางการทำงานที่ท่านทำ	1	2	3	4	5
<b>ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</b>					
17 ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนเพื่อช่วยให้ท่านทำงานได้สำเร็จ	1	2	3	4	5
18 ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นหรือรับฟังข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5
19 เพื่อนร่วมงานของท่านมีความร่วมมือช่วยเหลือกันในการทำงาน ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	1	2	3	4	5
20 ท่านได้การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานว่าท่านมีความสามารถในการทำงาน	1	2	3	4	5
21 ท่านรู้สึกอึดอัดเมื่อต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	5

### ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์ของความผูกพัน

<b>ความพยายามทุ่มเท</b>					
22 ท่านเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด	1	2	3	4	5
23 เมื่อพบปัญหาและอุปสรรคการทำงานท่านมีการสรุปทบทวนและวางแผนที่จะพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	1	2	3	4	5
24 ท่านคิดริเริ่มวิธีการต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	1	2	3	4	5
25 เมื่อองค์กรของท่านมีการพัฒนามากขึ้น ท่านมีความภูมิใจตามไปด้วย	1	2	3	4	5
26 ท่านทำงานได้มากกว่าระดับที่ท่านถูกคาดหวัง	1	2	3	4	5
<b>ความตั้งใจที่จะลาออก</b>					
27 ท่านคิดจะลาออกจากงานอยู่บ่อยๆ	1	2	3	4	5
28 ท่านวางแผนที่จะหางานใหม่ในช่วง ปีข้างหน้า 1	1	2	3	4	5
29 ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่ปัจจุบันไม่เหมาะสมกับท่านและอยากเปลี่ยนงานไปทำกับองค์กรอื่น	1	2	3	4	5
30 ในขณะนี้ท่านหยุดงานบ่อยแม้ไม่มีธุระจำเป็นเพราะเบื่องาน	1	2	3	4	5
31 ท่านเริ่มมองหางานใหม่ที่ให้เงินเดือนและค่าตอบแทนดีกว่า	1	2	3	4	5