



แผนการบริหารทุนมนุษย์  
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้  
ประจำปี พ.ศ.2567-2571

และ

แผนปฏิบัติการ การบริหารทุนมนุษย์  
ประจำปี พ.ศ. 2567



## คำนำ

แผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571) ฉบับนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง ได้จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความ ครบถ้วน เพียงพอ เหมาะสม สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร รองรับการทำนายต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องเชื่อมโยง กับยุทธศาสตร์องค์กรตามแผนวิสาหกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

การจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ได้พิจารณาความสอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร โดยนำแผนวิสาหกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) รวมถึงนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตลอดจนนโยบาย ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นจากหน่วยงานกำกับ เช่น กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมถึงแนวโน้มสถานการณ์ และแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจกระทบกับการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ในอนาคตคู่เทียบในการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอก ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากคณะผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด กรอบเวลา ผู้รับผิดชอบ และกระบวนการติดตามให้ได้ตามผลที่กำหนด

ทั้งนี้แผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) นี้ได้ผ่านความเห็นชอบ ดังนี้

1. คณะอนุกรรมการกลั่นกรองงาน ในคราวประชุมครั้งที่ 5/2566 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2566 ได้พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนการบริหารทุนมนุษย์ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี พ.ศ. 2567-2571 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2567

2. คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในคราวประชุมครั้งที่ 12/2566 เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2566 ได้รับทราบการเห็นชอบแผนการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2567 ของอนุกรรมการกลั่นกรองงาน ในคราวประชุมครั้งที่ 5/2566 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2566

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) จะเป็นประโยชน์ต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบูรณาการการทำงานด้านการบริหารจัดการอุตสาหกรรมป่าไม้ที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกันขับเคลื่อนสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”

## บทสรุปผู้บริหาร

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือเฉียบพลัน เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภาวะโลกร้อน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การพัฒนาของเทคโนโลยีอัจฉริยะ ปัญญาประดิษฐ์ การเกิดโรคอุบัติใหม่ ทิศทางการพัฒนาประเทศ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร เช่น ระบบงานที่ทันสมัย เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีคุณภาพมีทักษะใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตสูง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีการบริหารจัดการที่ดีได้ รวมทั้งการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง มีความผูกพัน แร่งจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ โดยมีกรอบเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กรในการดำเนินงานในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่ตอบสนองตามนโยบายที่สำคัญของภาครัฐ ทั้งนี้ต้องดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่สอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.อ.ป. และในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจที่ต้องบริหารจัดการองค์กรให้เกิดรายได้เพื่อเลี้ยงตัวเอง สามารถแข่งขันในธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สามารถรองรับและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. จึงจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรทุกด้าน เพื่อให้ อ.อ.ป. บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.อ.ป. อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### วิสัยทัศน์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

“เป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ” พันธกิจด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

1. มุ่งเน้นยกระดับมาตรฐานของกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
2. มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะ ชีตความสามารถบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กร
3. มุ่งมั่นเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร สร้างประสบการณ์ที่ดี ยกระดับความผูกพันขององค์กร
4. เป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับหน่วยงานในองค์กร เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มีความครบถ้วน เพียงพอ เหมาะสม และขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร รองรับความท้าทาย การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ ได้กำหนด 4 ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ 5 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ 4 ประเด็นกลยุทธ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กร ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร  
เป้าประสงค์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เป็นไปตามแผนและได้ ผลลัพธ์ตามที่กำหนด  
กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กร  
เป้าประสงค์ที่ 2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ร่วมเสริมสร้างวิถีคิดและพร้อมปฏิบัติทันต่อการเปลี่ยนแปลงและบริบทองค์กรต่อสังคม  
เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากรรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตามหลักธรรมาภิบาล  
เป้าประสงค์ที่ 4 บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง  
กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 ร่วมเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ยกระดับประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร  
เป้าประสงค์ที่ 5 ผู้บริหารและบุคลากรภายในมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์  
กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร

โดยกำหนด แผนงาน/โครงการ เพื่อขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่วางไว้ 9 แผนงาน/โครงการประกอบด้วย

1. โครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
3. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
4. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)
5. โครงการพัฒนาทักษะ ขีดความสามารถบุคลากร
6. แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ
7. แผนงานปรับบทบาทเชิงรุก โดยการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานในองค์กร
8. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร
9. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.

# สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทที่ 1 บททั่วไป   | 1    |
| 1.1 หลักการและเหตุผล   | 1    |
| 1.2 ความเป็นมาขององค์กร  | 2    |
| 1.3 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์          | 2    |
| 1.4 ผลผลิต   | 2    |
| 1.5 กระบวนการจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.                    | 3    |
| 1.6 คำนียามศัพท์เฉพาะ  | 3    |
| บทที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านทุนมนุษย์                                 | 4    |
| 2.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร  | 4    |
| 2.2 สถานการณ์ปัจจุบันด้านทุนมนุษย์ขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้                        | 8    |
| บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์                  | 17   |
| 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก  | 17   |
| 3.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา  | 42   |
| 3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร   | 51   |
| บทที่ 4 แผนกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ฯ ในระยะ 5 ปี (2567-2571)                      | 54   |
| 4.1 แนวคิดในการกำหนดโครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์          | 54   |
| 4.2 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)                 | 55   |
| 4.3 วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์                              | 56   |
| 4.4 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์                 | 56   |
| 4.5 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ.2567 – 2571)     | 59   |
| 4.6 ความเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้าน HCM กับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ | 60   |
| 4.7 กำหนดโครงการ/แผนงานการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2567 – 2571                           | 61   |
| บทที่ 5 แผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2567-2571                               | 63   |
| โครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร                                       | 64   |
| โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร  | 65   |
| โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)                    | 66   |
| โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)   | 67   |
| โครงการพัฒนาทักษะ ชีตความสามารถบุคลากร   | 68   |
| แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ                               | 69   |
| โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.         | 70   |
| โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร  | 71   |
| แผนงานปรับบทบาทเชิงรุก โดยการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานในองค์กร          | 72   |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| แผนปฏิบัติการ การบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2567                                    |      |
| โครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร                                     | 74   |
| โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร  | 75   |
| โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)                  | 76   |
| โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor) | 77   |
| โครงการพัฒนาทักษะ ขีดความสามารถบุคลากร   | 78   |
| แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ                             | 79   |
| โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.       | 80   |
| โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร  | 81   |
| แผนงานปรับบทบาทเชิงรุก โดยการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานในองค์กร        | 83   |

## บทที่ 1 บททั่วไป

### 1.1 หลักการและเหตุผล

ตามที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีการบริหารจัดการที่ดีได้ รวมทั้งการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง มีความผูกพัน แร่งจูงใจ และภาคภูมิใจในองค์กร สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ โดยมีกรอบเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กรในการดำเนินงานในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่ตอบสนองตามนโยบายที่สำคัญของภาครัฐ ทั้งนี้ต้องดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่สอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.อ.ป. และในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจที่ต้องบริหารจัดการองค์กรให้เกิดรายได้เพื่อเลี้ยงตัวเอง สามารถแข่งขันในธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในการกำหนดแนวทางและรูปแบบการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น อ.อ.ป. ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการปรับปรุงแผนวิสาหกิจขององค์กรให้มีความทันสมัยสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ โดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติ และแนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนได้พิจารณาจากสถานการณ์ของ อ.อ.ป. ในการดำเนินธุรกิจการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจและธุรกิจป่าไม้ ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ ธุรกิจท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และธุรกิจอื่น ๆ ชี้ความสามารถของบุคลากร ศักยภาพขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งแผนวิสาหกิจดังกล่าว จะเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินธุรกิจ และการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงทรัพยากรด้านบุคคลและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สามารถรองรับและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. จึงจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรทุกด้าน เพื่อให้ อ.อ.ป. บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.อ.ป. อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 1.2 ความเป็นมาขององค์กร

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง 6 ประการ คือ

1. อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
2. ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้เช่น เกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่า แปรรูปไม้ ทำไม้อัด อดบไม้ อดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องไม้หรือของป่า
3. ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้ และบูรณะป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
4. วิจัย ค้นคว้าและทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้
5. ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครอง ดูแลรักษา บูรณะ และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้รวมทั้งการอนุรักษ์และบริหารช่างเลี้ยงของไทย ตลอดจนดำเนินการกิจการเกี่ยวกับการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวก หรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทำศนาจร หรือกิจการอื่นใด เพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าวด้วย
6. ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป

## 1.3 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมาย : แผนบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (2567-2571)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนด เป้าหมาย และกลยุทธ์เชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้สนับสนุน แผนยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์องค์กร
2. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะเพื่ออนาคตและตอบสนองสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ขององค์กร
3. เพื่อพัฒนาระบบงานบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นระบบ HR Digitalization
4. เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน

## 1.4 ผลผลิต

- แผนการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี พ.ศ.2567-2571
- แผนปฏิบัติการ การบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี พ.ศ. 2567



### 1.5 กระบวนการจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.

กระบวนการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) มีกระบวนการในการดำเนินการศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ อันเกิดจากปัจจัยกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยสรุปภาพรวมของขั้นตอนการดำเนินการได้ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร คือ ปัจจัยภายในและภายนอก
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ และ พันธกิจ คือการกำหนด ทิศทาง เป้าหมาย และตำแหน่ง ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรคาดหวัง
- ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดวิธีการที่จะนำไปถึง เป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มีอยู่
- ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ (HCM Plan) และ แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD Plan) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

### 1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ วางแผน และจัดการทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปตามเป้าหมายองค์กร เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการ การบริหารผลงาน การสร้างความผูกพันในการทำงาน และการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึงการวิเคราะห์ และวางแผน พัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่หน่วยงานจะดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และดัชนีชี้วัด โดยมีกิจกรรมและโครงการเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนความสำเร็จของกลยุทธ์

องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการผลงานให้บรรลุเป้าหมาย และผลลัพธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง

ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) หมายถึง บุคลากรมีความตั้งใจทุ่มเทลงกาย ทุ่มใจ ให้กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยบุคลากรจะรู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน บุคลากรจะพัฒนาตัวเอง ดึงเอาศักยภาพในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งเรียนรู้หาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ

## บทที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านทุนมนุษย์

### 2.1 ข้อมูลทั่วไป

#### 2.1.1 โครงสร้างการบริหารงาน

อ.อ.ป. มีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุด และแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน ออกเป็น 14 หน่วยงาน ดังนี้



2.1.2 ค่านิยมองค์กร (Core Values) ของ อ.อ.ป.



- ปลกคุณธรรม** มุ่งมั่นในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน
- ปลกคุณภาพ** สร้างสรรค์และส่งเสริมผลิตและบริการที่เป็นเลิศทุกกระบวนการ ด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
- ปั่นคุณค่า** ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าสินทรัพย์ความรู้ และส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ปั่นความยั่งยืน** แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตามแนววิถีใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.1.3 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

#### 2.1.4 แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2566-2570

อ.อ.ป. ได้ดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

##### 1. วิสัยทัศน์ “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”

##### 2. พันธกิจ ดังนี้

2.1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2.2 ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนารูปร่างอุตสาหกรรมไม้และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและการใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน

2.3 พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์บริบาลช้างเลี้ยงของไทย

2.4 เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบการดำเนินงานสู่สังคม

2.5 สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชนและชุมชนเข้าด้วยกัน

2.6 บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

##### 3. ยุทธศาสตร์ขององค์กร ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

##### ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

##### ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม ฟันฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิผลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า

##### ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG MODEL

กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน**

กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

**ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม**

กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

**ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่**

กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤติ

กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนานวัตกรรมสู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

**4. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้**

**SO1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต**

เป้าประสงค์ที่ 1.1 ประชาชนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

เป้าประสงค์ที่ 1.2 องค์กรมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในประเด็นใหม่ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อขับเคลื่อนสู่การให้บริการเชิงรุกกับผู้ใช้บริการ (ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ ชุมชน ผู้ประกอบการและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง) ได้รับการที่รวดเร็ว ถูกต้องเป็นธรรม

**SO2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย**

เป้าประสงค์ที่ 2.1 มีการส่งเสริม ฟื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์สวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย

เป้าประสงค์ที่ 2.2 ประชาชนมีความตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

**SO3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG MODEL**

เป้าประสงค์ที่ 3.1 มีการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ

เป้าประสงค์ที่ 3.2 มีโอกาสสร้างรายได้จากคาร์บอนเครดิต

**SO4 เสริมความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน**

เป้าประสงค์ที่ 4.1 มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

**SO5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม**

เป้าประสงค์ที่ 5.1 องค์กรมีภาพลักษณ์ที่สะท้อนภารกิจและเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าประสงค์ที่ 5.2 ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน

**SO6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่**

เป้าประสงค์ที่ 6.1 ลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต

เป้าประสงค์ที่ 6.2 องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย สำหรับให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน

เป้าประสงค์ที่ 6.3 ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการทบทวน ปรับปรุง

เป้าประสงค์ที่ 6.4 บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่ง คนดีและมีคุณภาพ เพื่อรองรับภารกิจในอนาคต

เป้าประสงค์ที่ 6.5 มีองค์ความรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อพัฒนาสู่นวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อสังคม

## 2.2 สถานการณ์ปัจจุบันด้านทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

### 2.2.1 นโยบายการบริหารทุนมนุษย์ ของ อ.อ.ป.

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร ถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายและแผนบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

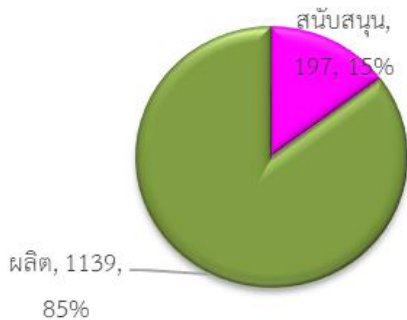
1. มีโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร และมีความคล่องตัวในการบริหารงาน
2. เพิ่มคุณค่าแก่บุคลากรด้วยการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้มีศักยภาพสูง
3. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และเกิดการแข่งขันทักษะเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความเป็นเลิศในการทำงาน เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และการเข้าสู่ยุคดิจิทัล
5. ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพัน แรงจูงใจ และความภาคภูมิใจในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
6. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความผูกพัน และมีความภูมิใจในองค์กร

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดบทบาทการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังนี้

1. หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ร่วมวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร และวางแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร สร้างค่านิยมที่ถูกต้อง และถ่ายทอดสู่บุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
3. เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Function Expert) เป็นผู้ขับเคลื่อนระบบการบริหารและพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์
4. สนับสนุนบุคลากร (Employee Champion) เป็นที่พึ่ง เป็นที่ปรึกษาให้แก่บุคลากร รับฟังความคิดเห็น สร้างความไว้วางใจ สร้างขวัญและกำลังใจ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา และสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. กำหนดแนวทางวิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit)

### 2.2.2 โครงสร้างกำลังคน

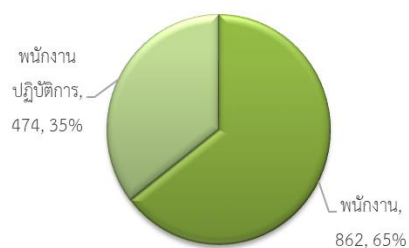
#### จำนวนบุคลากรแยกตามหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานผลิต



หน่วยงานของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย 14 หน่วยงาน แบ่งเป็นหน่วยงานของหน่วยงานสนับสนุนมี 7 หน่วยงาน บุคลากร 197 คน และหน่วยงานผลิตมี 7 หน่วยงาน บุคลากร 1,139 คน บุคลากรคิดเป็นสัดส่วน 14.75 : 85.25 เมื่อเปรียบเทียบแล้ว หน่วยงานสายสนับสนุนมี 7 หน่วยงาน แต่มีบุคลากรมีเพียงร้อยละ 14.75 จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ทำให้สัดส่วนตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับบริหาร มีจำนวนมากกว่าหน่วยงานผลิต จึงควรมีการวิเคราะห์ทบทวนหน้าที่ ความรับผิดชอบและความเหมาะสมของตำแหน่งในหน่วยงานสนับสนุน โดยอาจวิเคราะห์ว่าในแต่ละหน่วยงาน

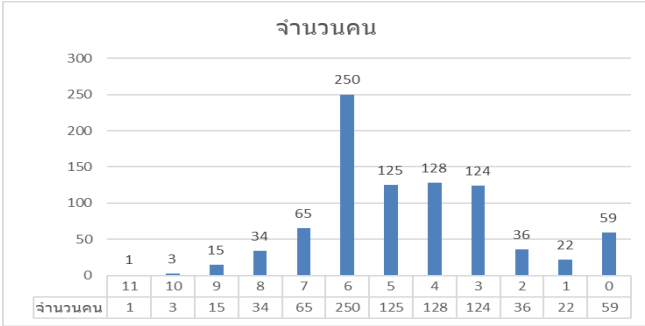
สนับสนุนมีการกำหนดตำแหน่งไว้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงานหรือไม่ เพื่อลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและองค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างคล่องตัว

#### จำนวนบุคลากรแยกตามประเภท (พนักงาน พนักงานปฏิบัติการ)

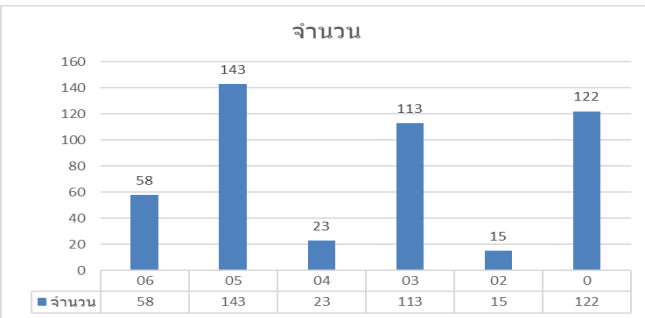


อ.อ.ป. มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 1,336 คน โดยจำนวนบุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงาน จำนวน 862 คน และพนักงานปฏิบัติการ มีจำนวน 474 คน คิดเป็นสัดส่วน 64.52 : 35.48 จากการวิเคราะห์พบว่าจำนวนพนักงานปฏิบัติการมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนพนักงาน เนื่องจากปัจจุบันในบางหน้าที่สามารถจ้างในลักษณะจ้างเหมาได้ ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรได้

จำนวนบุคลากรแบ่งตามระดับตำแหน่ง

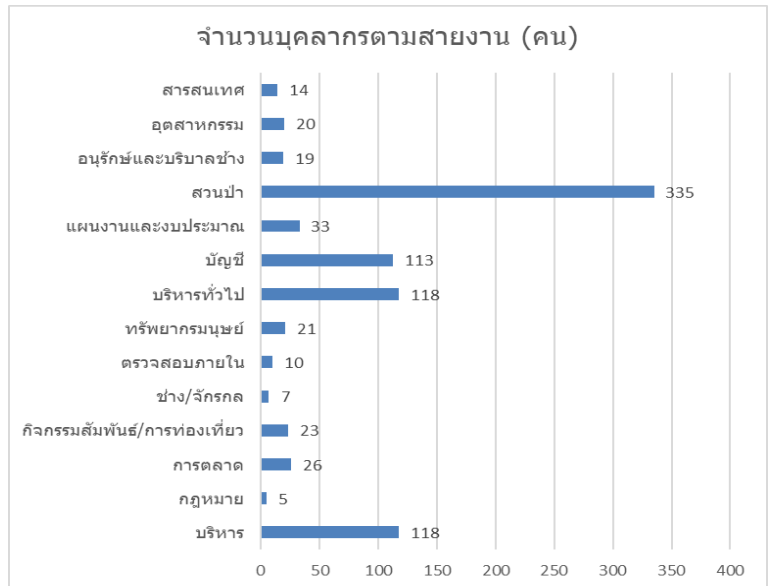


จากการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรในกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น หัวหน้างาน (ระดับ 6) มีจำนวนมากถึง 250 คน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่รับผิดชอบงานและใกล้ชิดระดับพนักงานมากที่สุด และเป็นตำแหน่งที่สามารถรู้ความเป็นไปของปัญหาที่จะเกิดขึ้นในงาน จึงเป็นตำแหน่งที่ต้องมีการพัฒนาสายงานมากที่สุด เพื่อให้เติบโตเป็นผู้บริหารระดับกลางที่สามารถบริหารงานได้อย่างชำนาญ และสามารถวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



จำนวนบุคลากรแบ่งตามสายงาน

| สายงาน                        | จำนวนคน |
|-------------------------------|---------|
| บริหาร                        | 118     |
| กฎหมาย                        | 5       |
| การตลาด                       | 26      |
| กิจกรรมสัมพันธ์/การท่องเที่ยว | 23      |
| ช่าง/จักรกล                   | 7       |
| ตรวจสอบภายใน                  | 10      |
| ทรัพยากรมนุษย์                | 21      |
| บริหารทั่วไป                  | 118     |
| บัญชี                         | 113     |
| แผนงานและงบประมาณ             | 33      |
| สวนป่า                        | 335     |
| อนุรักษ์และบริหารช่าง         | 19      |
| อุตสาหกรรม                    | 20      |
| สารสนเทศ                      | 14      |



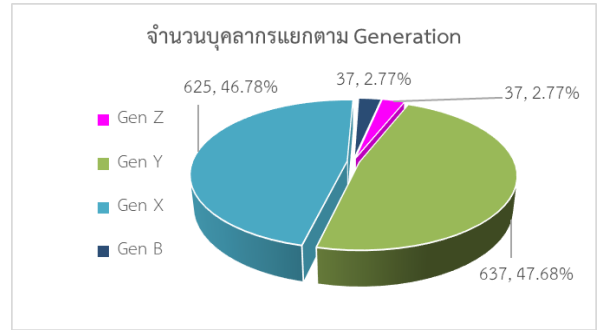
จากการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรในสายงานสวนป่า มีจำนวนมากที่สุดจำนวน 335 คน ซึ่งเป็นสายงานธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. รองลงมาคือสายงานบริหารที่เป็นกลุ่มผู้บริหารถัดมาเป็นสายงานบริหารทั่วไป

สายงานบัญชี ตามลำดับ ส่วนสาย งานอื่นมีจำนวนบุคลากรเหมาะสมตามภารกิจในตำแหน่งงาน



**จำนวนบุคลากรแยกตามช่วงอายุ**

| ช่วงอายุ      | Generation | จำนวน (คน) |
|---------------|------------|------------|
| 59 - 60 ปี    | Gen B      | 37         |
| 44 - 58 ปี    | Gen X      | 625        |
| 26 - 43 ปี    | Gen Y      | 637        |
| ต่ำกว่า 26 ปี | Gen Z      | 37         |

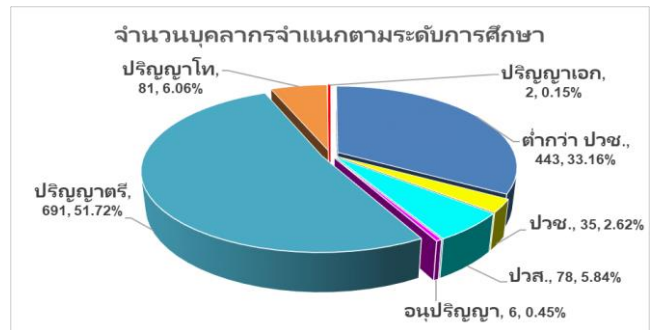


"Gen-B" (Generation B) หรือ Baby Boomers คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2489-2507  
 "Gen-X" (Generation X) คนที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2508-2522  
 "Gen-Y" (Generation Y) คนที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2523-2540  
 "Gen-Z" (Generation Z) คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2541-2555  
 "Gen-A" (Generation Alpha) คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2556-ปัจจุบัน

พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม Gen Y มีอายุอยู่ในช่วงประมาณระหว่าง 26-43 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.68 รองลงมาคือ กลุ่ม Gen X คิดเป็นร้อยละ 46.78 กลุ่ม Gen B คิดเป็นร้อยละ 2.77 และกลุ่ม Gen Z คิดเป็นร้อยละ 2.77 ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับกลุ่ม Gen X และ Gen Y เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากและเป็นกลุ่มที่ขับเคลื่อนองค์กรในอนาคตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และมีการจัดทำแผนเพื่อรองรับกลุ่ม Gen Y ที่มีลักษณะชอบงานด้านเทคโนโลยีไม่ค่อยมีความอดทน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับกลุ่ม Gen X ได้พอดี และที่สำคัญควรมีการพัฒนาบุคลากรทดแทนพนักงานกลุ่ม Gen B ที่มีอายุงานใกล้เกษียณที่อยู่ในช่วงอายุ 59-60 ปี เพื่อมิให้กระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ตลอดจนวางแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของกลุ่มคน Gen Z ที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นทุกปี

**จำนวนบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษาและช่วงอายุ**

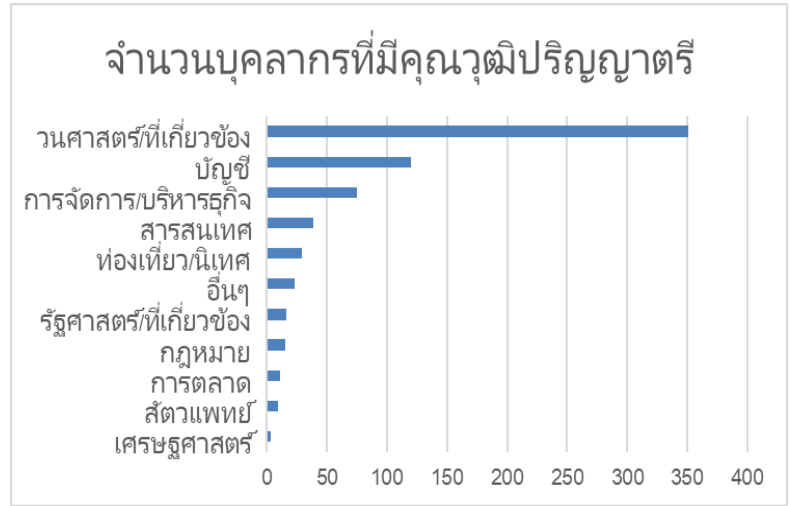
| คุณวุฒิ      | จำนวน (คน) | คิดเป็นร้อยละ |
|--------------|------------|---------------|
| ต่ำกว่า ปวช. | 443        | 33.06         |
| ปวช.         | 35         | 2.61          |
| ปวส.         | 78         | 5.82          |
| อนุปริญญา    | 6          | 0.45          |
| ปริญญาตรี    | 691        | 51.57         |
| ปริญญาโท     | 81         | 6.04          |
| ปริญญาเอก    | 2          | 0.15          |



จะเห็นได้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.57 รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับต่ำกว่า ปวช. คิดเป็นร้อยละ 33.06 ถัดไปคือจบระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 6.04, ระดับ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 5.82, ระดับ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 2.61, ระดับอนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 0.45 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.15 พบว่าจากจำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กร 1,336 คน เกินครึ่งหนึ่งของพนักงานจบการศึกษา ระดับปริญญาตรี มีจำนวน 691 คน คิดเป็นร้อยละ 51.57 รองลงมาคือกลุ่มพนักงานปฏิบัติการซึ่งมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า ปวช. จำนวน 443 คน หรือร้อยละ 33.06 ในขณะที่ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีเพียง 83 คน หรือร้อยละ 6.19 อ.อ.ป. ควรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อให้มีระดับการศึกษาสูงขึ้น โดยเฉพาะในสาขาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. ในอนาคต

### จำนวนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี

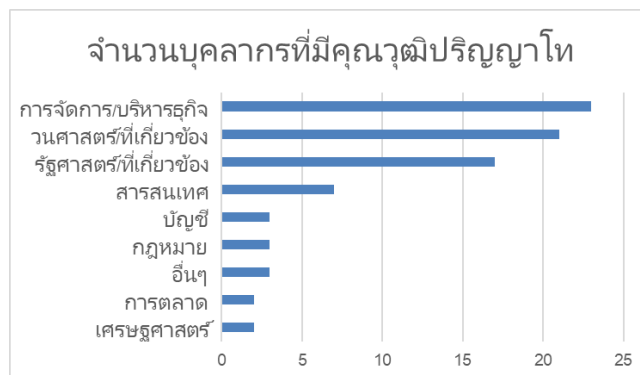
| จำนวนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี | จำนวนคน |
|-----------------------------------|---------|
| เศรษฐศาสตร์                       | 3       |
| สัตวแพทย์                         | 9       |
| การตลาด                           | 11      |
| กฎหมาย                            | 15      |
| รัฐศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง           | 16      |
| อื่นๆ                             | 23      |
| ท่องเที่ยว/นิเทศ                  | 29      |
| สารสนเทศ                          | 39      |
| การจัดการ/บริหารธุรกิจ            | 75      |
| บัญชี                             | 120     |
| วนศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง            | 351     |



จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร 1,336 คน มีผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี จำนวน 691 คน คิดเป็นร้อยละ 51.72 โดยจำนวนของผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีทั้งหมด มีสาขาวนศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง 351 คน รองลงมาคือสาขาบัญชี 120 คน สาขาการจัดการ/บริหารธุรกิจ 75 คน สาขาสารสนเทศ 39 คน สาขาท่องเที่ยว/นิเทศ 29 คน สาขาอื่น ๆ 23 คน สาขา รัฐศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง 16 คน สาขากฎหมาย 15 คน สาขาการตลาด 11 คน สาขาสัตวแพทย์ 9 คน และสาขาเศรษฐศาสตร์ 3 คน ซึ่งสัดส่วนของผู้ที่จบสาขาวนศาสตร์/เกี่ยวข้อง มีอัตราส่วนสูงมากสอดคล้องกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับธุรกิจ และภารกิจหลักที่มีสวนป่าและความรู้ด้านป่าไม้เป็นพื้นฐาน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ควรมีการวางแผนอัตรากำลังเพื่อสรรหาคูคลากรและบริหารจัดการบุคลากรเพิ่มเติมและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ ให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายงานมากขึ้น รวมถึงพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

### จำนวนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาโท

| ปริญญาโท                | จำนวนคน |
|-------------------------|---------|
| เศรษฐศาสตร์             | 2       |
| การตลาด                 | 2       |
| อื่นๆ                   | 3       |
| กฎหมาย                  | 3       |
| บัญชี                   | 3       |
| สารสนเทศ                | 7       |
| รัฐศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง | 17      |
| วนศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง  | 21      |
| การจัดการ/บริหารธุรกิจ  | 23      |



จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร 1,336 คน มีผู้มีคุณวุฒิปริญญาโท จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06 โดยจำนวนของผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาโททั้งหมดมีสาขาการจัดการ/บริหารธุรกิจ 23 คน รองลงมาคือ สาขานิติศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง 21 คน สาขารัฐศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง 17 คน สาขาสารสนเทศ 7 คน สาขาบัญชี 3 คน สาขากฎหมาย 3 คน สาขาอื่น ๆ 3 คน สาขาการตลาด 2 คน และสาขาเศรษฐศาสตร์ 2 คน ซึ่งสัดส่วนของผู้ที่จบสาขาการจัดการ/บริหารธุรกิจ มีจำนวนใกล้เคียงกับสาขานิติศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง กอปรกับกลุ่มผู้ที่จบปริญญาโทส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม Gen X และ Gen Y ซึ่งเป็นคุณวุฒิและกลุ่มช่วงอายุที่สามารถบริหารงานตามภารกิจของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม ควรสนับสนุนและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีการศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาวิชาที่สามารถสนับสนุนองค์กรในด้านธุรกิจมากยิ่งขึ้น อาทิ ด้านการตลาด เพื่อขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้

### 2.2.3 ความเคลื่อนไหวกำลังคน

#### จำนวนบุคลากรที่เกษียณอายุ

| ระดับ/ชั้น | ปีที่เกษียณอายุ |      |      |      |      | รวม | ร้อยละ |
|------------|-----------------|------|------|------|------|-----|--------|
|            | 2567            | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 |     |        |
| 10         | -               | 1    | 1    | -    | -    | 2   | 1.45   |
| 8-9        | 1               | -    | 4    | -    | 2    | 7   | 5.07   |
| 7-8        | -               | -    | 2    | 3    | 2    | 7   | 5.07   |
| 6-7        | 1               | 1    | 2    | 1    | 1    | 6   | 4.35   |
| 5-6        | 1               | 1    | 2    | 2    | 3    | 9   | 6.52   |
| 4-5        | -               | -    | 2    | 4    | 1    | 8   | 5.80   |
| 1-4        | 2               | 4    | 2    | 1    | 2    | 9   | 6.52   |
| 02-06      | 23              | 20   | 16   | 8    | 23   | 90  | 65.22  |
| รวม        | 28              | 27   | 30   | 19   | 34   | 138 | 100.00 |

พบว่าบุคลากรที่จะเกษียณอายุในอีก 5 ปีข้างหน้ารวมกัน เป็นบุคลากรกลุ่มพนักงานปฏิบัติการชั้น (02-06) จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 65.22 รองลงมาเป็นบุคลากรกลุ่มพนักงาน (ระดับ 1-4) และกลุ่มหัวหน้างาน (ระดับ 5-6) จำนวนกลุ่มละ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.52 ดังนั้น ควรมีการวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนกลุ่มบุคลากรดังกล่าว เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่สนับสนุนงานในระดับปฏิบัติการขององค์กรได้เป็นอย่างดี อีกทั้ง ในบางตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น ตำแหน่งความเชี่ยวชาญ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน จึงควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อไม่ให้มีความขาดช่วงของตำแหน่งดังกล่าวด้วย

อีกทั้ง เมื่อวิเคราะห์ตามตำแหน่งงานแล้ว มีบุคลากรกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะเกษียณอายุระดับ 10 จำนวน 2 คน ระดับ 8-9 จำนวน 7 คน และระดับ 7-8 จำนวน 7 คน จากจำนวนผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด 46 คน คิดเป็นร้อยละ 34.78 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการสะสมประสบการณ์ในการทำงาน ผ่านการพัฒนาและการเรียนรู้งานมาเป็นอย่างดี อ.อ.ป. จึงต้องมีการวางแผนอัตรากำลังและเร่งพัฒนาบุคลากรที่จะสืบทอดตำแหน่งหรือเลื่อนระดับให้สูงขึ้น และให้มีการถ่ายทอดความรู้ สอนงาน เพื่อการเรียนรู้งานของบุคลากรรุ่นหลัง รวมไปถึงการวางแผนสรรหาผู้บริหารระดับสูงให้มีความต่อเนื่องในการรับตำแหน่ง เพื่อให้การบริหารงานไม่ขาดช่วงและไม่กระทบต่อองค์กร

สถิติจำนวนบุคลากรที่ลาออก จำนวนบุคลากรที่ลาออก 3 ปีที่ผ่านมา

| ปี พ.ศ.        | ช่วงอายุ (ปี) |         |         |         | รวมแต่ละปี |
|----------------|---------------|---------|---------|---------|------------|
|                | ต่ำกว่า 23    | 23 - 40 | 41 - 55 | 56 - 60 |            |
| 2563           | -             | 23      | 15      | 1       | 39         |
| 2564           | -             | 11      | 5       | 1       | 17         |
| 2565           | -             | 10      | 6       | 4       | 20         |
| รวมแยกช่วงอายุ | -             | 44      | 26      | 6       | 76         |
| ร้อยละ         | -             | 57.89   | 34.22   | 7.89    | 100        |

การลาออก 3 ปีที่ผ่านมา พบว่าช่วงอายุ 23-40 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 44 คน หรือร้อยละ 57.89 ของจำนวนผู้ลาออกในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา เป็นกลุ่มที่มีการเรียนรู้งาน ได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควร จึงต้องมีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับคนกลุ่มนี้เพื่อให้คงอยู่จนเติบโตเป็นผู้มีศักยภาพขององค์กร และช่วงอายุ 41-55 ปี มีจำนวน 26 คน หรือร้อยละ 34.22 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ในการทำงานมาก การลาออกของบุคลากรในกลุ่มที่มีการเตรียมความพร้อมให้สืบทอดตำแหน่งนั้นเป็นความเสี่ยงที่ทำให้องค์กรสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไป ทั้งนี้ สาเหตุมาจากการได้งานที่มีความมั่นคงกว่า (ข้าราชการ) ประกอบธุรกิจ/อาชีพส่วนตัวมีความต้องการทำงานใกล้กับภูมิลำเนา และเห็นว่าสวัสดิการสิทธิประโยชน์น้อยกว่าที่มีความต้องการด้วยเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ จำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขเพื่อรักษาบุคลากรที่ให้องค์กรต่อไป

(ข้อมูลบุคลากร ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2566)

## 2.2.4 ผลการสำรวจด้านบุคลากร

### ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

อ.อ.ป. ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อ อ.อ.ป. ประจำปี 2566 โดยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม และแสดงทัศนคติข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร ทั้ง 7 ปัจจัย ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 ด้านระบบงาน

ปัจจัยที่ 2 ด้านกระบวนการสื่อสาร

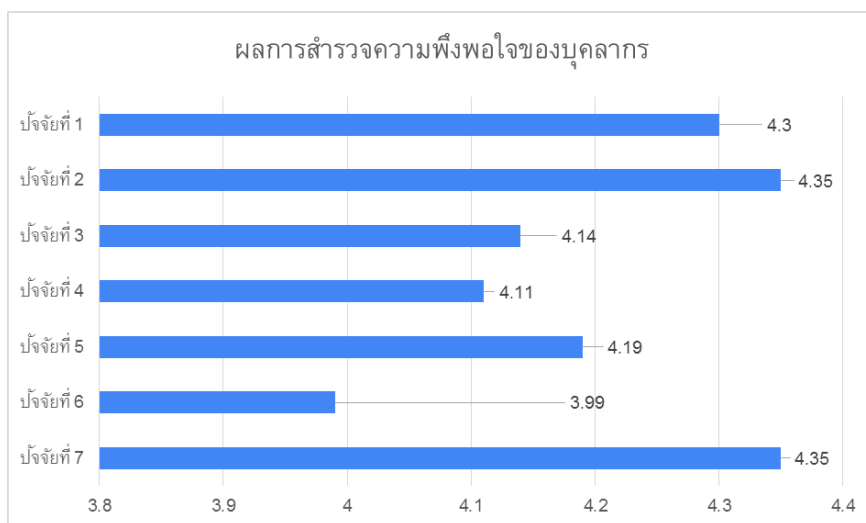
ปัจจัยที่ 3 ด้านพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยที่ 4 ด้านความก้าวหน้าสายอาชีพ

ปัจจัยที่ 5 ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน รวมถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่ 6 ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ปัจจัยที่ 7 ด้านการดำเนินงานเชิงรุก

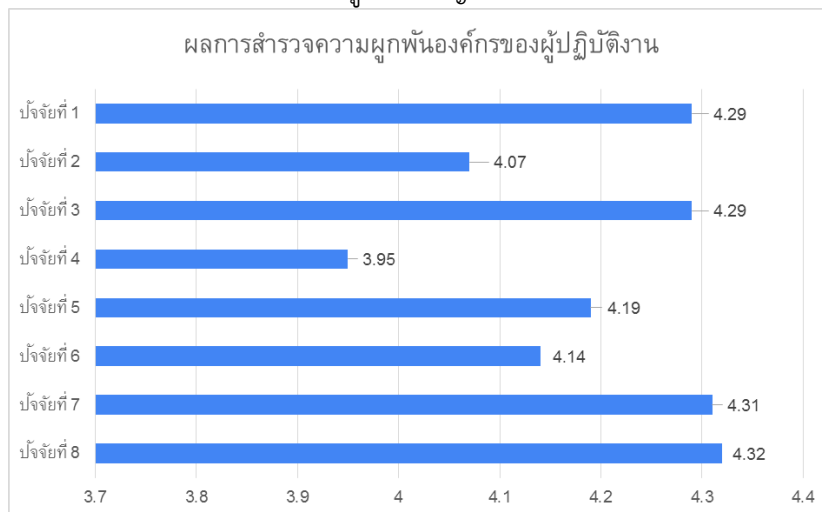


จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของ อ.อ.ป. จำนวน 309 คน พบว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ อ.อ.ป. ในปี 2566 ในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.20 สูงกว่าความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในปี 2565 (3.68) มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.52 ซึ่งเมื่อพิจารณา จากผลการสำรวจความพึงพอใจฯ พบว่าปัจจัยที่ได้รับ ความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ปัจจัยที่ 6 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.99 สูงกว่าค่าเฉลี่ยในปี 2565 (3.58) เพิ่มขึ้น 0.41 ซึ่งควรมีการปรับปรุงระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในปีถัดไปมากยิ่งขึ้น

### ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน

อ.อ.ป. ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความผูกพันองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน ประจำปี 2566 โดยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม และแสดงทัศนคติ ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร ทั้ง 8 ปัจจัย ประกอบด้วย

- ปัจจัยที่ 1 ด้านความมีคุณค่า
- ปัจจัยที่ 2 ด้านความพร้อมในการทำงาน
- ปัจจัยที่ 3 ด้านการพัฒนาพนักงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- ปัจจัยที่ 4 ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
- ปัจจัยที่ 5 ด้านการมุ่งต่อผลสัมฤทธิ์
- ปัจจัยที่ 6 ด้านการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง
- ปัจจัยที่ 7 ด้านการยอมรับ
- ปัจจัยที่ 8 ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน



จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของ อ.อ.ป. จำนวน 309 คน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. มีความผูกพันต่อองค์กร ในปี 2566 ในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.17 สูงกว่าความผูกพันองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในปี 2565 (4.11) มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.06

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (4.32) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดี มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สร้างความผูกพันต่อกันในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (3.95) ดังนั้น อ.อ.ป. ควรทบทวนเรื่องค่าตอบแทน/สวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจรักษาบุคลากรไว้ต่อไป

## บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์

### 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่กระทบต่อทิศทางและแนวทางการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์วิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ PESTEL analysis



P : Political ปัจจัยด้าน นโยบาย

การเมือง วิเคราะห์จากนโยบาย กรอบยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญ ประกอบด้วย (1) ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 (2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 (3) นโยบายประเทศไทย 4.0 (4) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (5) นโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ BCG Model (6) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (7) กรอบยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ20ปี พ.ศ. 2560-2579 (8) นโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (9) แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2561-2580 (10) นโยบายคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

E : Economic ปัจจัยด้าน เศรษฐกิจ วิเคราะห์จากคาดการณ์เศรษฐกิจไทย ปี 2567 นโยบายและแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง

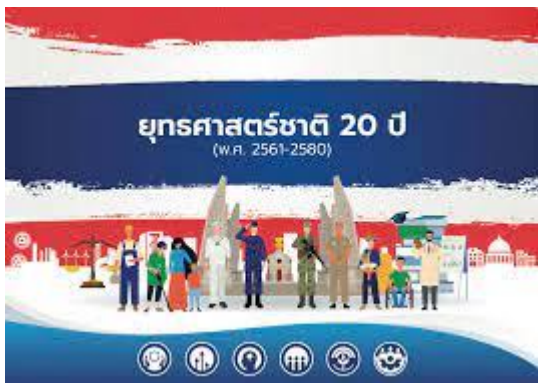
S : Social ปัจจัยด้าน สังคม วิเคราะห์จาก ประกอบด้วย สถานการณ์และแนวโน้มด้านแรงงานในประเทศไทย ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ แนวโน้มการพัฒนาทุนมนุษย์ตลอดจนนโยบาย และแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง

T : Technological ปัจจัยด้าน เทคโนโลยี วิเคราะห์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ นโยบายและแผนงานที่สำคัญ เช่น แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

E : Environment ปัจจัยด้าน สิ่งแวดล้อม วิเคราะห์จากนโยบายและแผนงานที่สำคัญ ประกอบด้วย (1) นโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ BCG Model (2) นโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (3) แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2561-2580 รวมถึงแนวโน้มการดำเนินงานตามการพัฒนาที่ยั่งยืน ประหยัดพลังงาน ใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก

L : Legal ปัจจัยด้าน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิเคราะห์จาก พระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2517, พ.ศ. 2533, พ.ศ. 2542, พ.ศ. 2546, พ.ศ. 2549 และ พ.ศ. 2559 รวมถึง พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2550 พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

**P1 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580**



วิสัยทัศน์ประเทศ คือ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ความมั่นคง 2) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) การสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมทางสังคม 5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6) การปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืน เพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

1. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว
2. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล
3. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ
4. พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง
5. พัฒนาความมั่นคง น้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
6. ยกกระตบกระบวนทัศน์เพื่อกหนดอนาคตประเทศ



### **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580**

- อ.อ.ป. ต้องเสริมสร้างและพัฒนาทักษะของบุคลากร ให้มีทักษะที่เพียงพอ รองรับธุรกิจขององค์กร ในยุคที่มีการแข่งขันสูง ครอบคลุมทักษะในการวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อวางแผนธุรกิจ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจได้
- อ.อ.ป. ควรปรับปรุงแบบกระบวนการทำงาน โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และดิจิทัล เพื่อให้พร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง
- อ.อ.ป. ต้องส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### **P2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570**

แผนพัฒนา ฉบับที่ 13 เป็นแผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ และกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ประเทศควรมุ่งเน้นในระยะ 5 ปีถัดไป (2566-2570) เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามเจตนารมณ์ของ ยุทธศาสตร์ชาติ มีสาระสำคัญ เช่น หลักการและแนวคิด 4 ประการ คือ 1) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) การสร้างความสามารถในการ “ล้มแล้ว ลุกไว” 3) เป้าหมายการพัฒนายั่งยืนของสหประชาชาติ 4) การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG) โดยกำหนดเป้าประสงค์ คือ พลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” มีเป้าหมายหลักของการพัฒนา 5 ประการ ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาส และเป็นธรรม 4) การเปลี่ยนแปลงผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน 5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทโลกใหม่

ทั้งนี้ เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนา (Agenda) ที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วนในการผลักดันการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดหมุดหมายการพัฒนา จำนวน 15 หมุดหมาย โดยมีหมุดหมายที่เกี่ยวข้องกับ อ.อ.ป. ดังนี้

หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่มุ่งเน้นการสร้างควมหลากหลายด้านการท่องเที่ยว รักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับ และเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง มีเป้าหมาย 1) การท่องเที่ยวไทยเป็นการท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและบริการที่มีศักยภาพอื่น 2) การปรับโครงสร้างการท่องเที่ยวให้พึ่งพานักท่องเที่ยวในประเทศและมีการกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจมากขึ้น

หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ การลดลงของความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติปัญหาสิ่งแวดล้อมและมลพิษที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น และแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างต่อเนื่อง เป็นปัญหาท้าทายที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สังคมไทยและประชาคมโลกตระหนักและให้ความสำคัญมากขึ้น รวมทั้งประเทศไทยมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ในปี... อย่างไรก็ตามการพัฒนาโมเดลเศรษฐกิจ BCG ยังต้องการการขับเคลื่อนโดยการบูรณาการจากทุกภาคส่วนและในทุกระดับของแผนที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระดับที่สูงขึ้นและสอดคล้องกับกระแสโลกยังเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย รวมทั้งต้องการแนวทางการขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรมและมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาในด้านอื่น ๆ มีเป้าหมาย 1) การเพิ่มมูลค่าจากเศรษฐกิจหมุนเวียนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรทุกขั้นตอนของการผลิตและการบริโภคมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างมูลค่าและรายได้จากเศรษฐกิจหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 2) การอนุรักษ์ ฟื้นฟู และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน เพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติมีความอุดมสมบูรณ์เพิ่มขึ้น 3) การสร้างสังคมคาร์บอนต่ำและยั่งยืน เพื่อการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและมลพิษลดลง และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ภาครัฐจำเป็นต้องเร่งพัฒนาและปรับตัวเพื่อลดช่องว่างของการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในฐานะที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศบนหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ มีเป้าหมาย 1) การบริการภาครัฐ มีคุณภาพ เข้าถึงได้ 2) ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูง คล่องตัว

**การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 หมวดหมู่ที่ 2. 12. 13**

- อ.อ.ป. ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่พร้อมต่อการดำเนินงานในอนาคต รองรับธุรกิจการท่องเที่ยวเศรษฐกิจสีเขียวและสังคมคาร์บอนต่ำ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เทคโนโลยี วิถีชีวิตใหม่ และวัฒนธรรม
- อ.อ.ป. ต้องบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสม มุ่งเน้นการดำเนินงานจากอัตรากำลังที่มีสมรรถนะสูงมากกว่าการมุ่งเน้นในเชิงปริมาณอัตรากำลัง
- อ.อ.ป. ควรปรับปรุงแบบกระบวนการทำงาน โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และดิจิทัล เพื่อรองรับธุรกิจสีเขียวและสังคมคาร์บอนต่ำ

P3 นโยบายประเทศไทย 4.0 และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570



กระบวนทัศน์ในการพัฒนาประเทศไทยภายใต้ “ประเทศไทย 4.0” เป็นนโยบายที่เป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไทยในระยะยาวเป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาลเป็นรูปแบบที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัย และการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อม ๆ กันเป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิด “ประชารัฐ” ที่ผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา

และบุคลากรทั้งในประเทศและระดับโลกในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

การพัฒนาประเทศไทยภายใต้โมเดล “ประเทศไทย 4.0” จะสำเร็จ ใช้แนวทาง “สานพลังประชารัฐ” เป็นตัวการขับเคลื่อน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชนภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่าง ๆ ร่วมกันระดมความคิด ผนึกกำลังกันขับเคลื่อน ผ่านโครงการ บัณฑิตความร่วมมือ กิจกรรม หรืองานวิจัยต่าง ๆ โดยการดำเนินงานของ “ประชารัฐ” กลุ่มต่าง ๆ อันได้แก่

- กลุ่มที่ 1 การยกระดับนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ การปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐ พัฒนาคัลเลเตอร์ ภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- กลุ่มที่ 2 การพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ
- กลุ่มที่ 3 การส่งเสริมการท่องเที่ยวและไมล์ การสร้างรายได้และการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ
- กลุ่มที่ 4 การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ (โรงเรียนประชารัฐ) รวมทั้งการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ
- กลุ่มที่ 5 การส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมกลุ่ม SMEs และผู้ประกอบการใหม่ (Start up)

ซึ่งแต่ละกลุ่มกำลัง วางระบบและกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเข้มข้น

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “บริการภาครัฐ สะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” โดยมุ่งยกระดับภาครัฐไทยสู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันภาคธุรกิจ การสร้างความโปร่งใส ที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นภาครัฐที่ปรับตัวทันการณ์ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ข้างต้นไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างมูลค่าเพิ่มอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีเพื่อมุ่งเน้นกานำเอาเทคโนโลยีมาให้บริการประชาชน พร้อมทั้งได้มีการกำหนดด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ซึ่ง Focus Area ที่เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

1. การได้รับการพัฒนาทักษะ และยกระดับการคุ้มครองสวัสดิภาพ รวมถึงปรับสมดุลตลาดแรงงานไทยสู่ความยั่งยืนด้วยระบบบริการด้านแรงงานแบบครบวงจร และระบบวิเคราะห์ข้อมูลอัจฉริยะ
2. การมีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้ของประชาชน
3. การเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ทุกมิติ รวมถึงระบบเตือนภัยด้านสิ่งแวดล้อม ข้อมูลเกษตรกรรม ข้อมูลท่องเที่ยว เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการผลิต การบริการและรับบริการ

#### **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายประเทศไทย 4.0 และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570**

จากนโยบายประเทศไทย 4.0 พบว่า มีเป้าหมายในการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ยกระดับธุรกิจบริการ เพิ่มมูลค่า

- อ.อ.ป. ต้องเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีทักษะที่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี รวมถึงสามารถรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- อ.อ.ป. ต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความหลากหลาย ที่จะสามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อบูรณาการและเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### P4 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้น้อมนำพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง และพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 10 ที่ทรงมีพระราชปณิธานอันแน่วแน่ในการทรงงาน เพื่อจะสืบสาน รักษา และต่อยอดโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และแนวพระราชดำริต่างๆ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานและยึดถือ

พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9

“องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในฐานะที่มีหน้าที่ทำไม้โดยตรง ควรจะได้ช่วยเหลือรัฐในการปลูกสร้างสวนป่าอีกแรงหนึ่ง”

“เจ้าหน้าที่ป่าไม้ควรจะปลูกต้นไม้ลงในคนเสียก่อน แล้วคนเหล่านั้นก็พากันปลูกต้นไม้ลงบนแผ่นดิน และรักษาต้นไม้ด้วยตนเอง”

พระราชดำรัส สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง วันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2525

“พระเจ้าอยู่หัวเป็นน้ำ ฉันทจะเป็นป่า ป่าที่ถวายเป็นความรักภักดีต่อน้ำ พระเจ้าอยู่หัวสร้างอ่างเก็บน้ำ ฉันทจะสร้างป่า”



หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 โดยมีหลักการสำคัญคือ หลักพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่ไปกับการมีความรู้และคุณธรรม

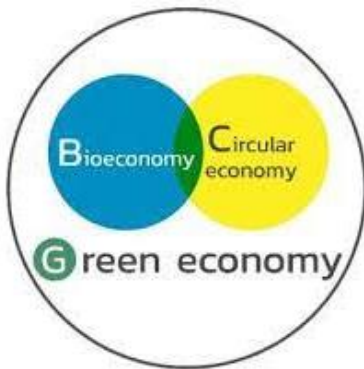
“เงื่อนไขความรู้” ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวัง ในขั้นปฏิบัติ

“เงื่อนไขคุณธรรม” ประกอบด้วย ความตระหนักในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความอดทน มีความเพียร และใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

### การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

- อ.อ.ป. ต้องบริหารจัดการและนำองค์ความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งมั่นพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร นำองค์ความรู้มาเชื่อมโยงบูรณาการประกอบการวางแผน รอบคอบระมัดระวัง นำการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประกอบการดำเนินงาน
- อ.อ.ป. ต้องส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อให้บุคลากร มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ตามที่องค์กรคาดหวัง

### P5 นโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ BCG Model



แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 จัดทำขึ้นเพื่อการเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากฐานความเข้มแข็งของประเทศไปสู่การเติบโตอย่างสมดุลทั้งทาง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนด ภายใต้การดำเนินงานของยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากร ความหลากหลายทางชีวภาพ และวัฒนธรรมด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ฟื้นฟูและการใช้ประโยชน์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็ง ด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับการพัฒนา

อุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยมียุทธศาสตร์และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เน้นการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการเดิมให้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องด้วยการนำความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมายกระดับประสิทธิภาพการผลิต ลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตให้เป็นศูนย์ การหมุนเวียนทรัพยากรกลับมาใช้ หรือการนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน ยกระดับมาตรฐานสู่การเป็นแหล่งผลิตและให้บริการที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย มีสุขอนามัยที่ดีให้ความสำคัญกับระบบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มาตรการผลิตที่ยั่งยืนเทียบเท่ามาตรฐานสากล รวมถึงการยกระดับผลิตภัณฑ์หรือบริการด้วยการใช้นวัตกรรมเข้มข้น เช่น ระบบการผลิตพืชในโรงเรือนอัจฉริยะ การให้บริการด้านสุขภาพที่มีความแม่นยำสูงหรือการแพทย์เฉพาะบุคคลโดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นผู้นำในการผลิตและการให้บริการทั้งในระดับประเทศและเวทีโลก ครอบคลุม 4+1 สาขา คือ การเกษตรและอาหาร สุขภาพ และการแพทย์ พลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และเศรษฐกิจหมุนเวียน

สาขาการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ มีแนวทางการดำเนินการโดยปรับการท่องเที่ยวไปสู่การท่องเที่ยวสีเขียวที่มีมูลค่าสูง โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. การผลักดันให้เกิดการนำโมเดลการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เช่น Happy Model โมเดลอารมณ์ดีมีความสุข ที่เป็นการเพิ่มมูลค่า เพิ่มสินค้าและบริการให้แก่พื้นที่แต่ละจังหวัดด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ จากวัฒนธรรมท้องถิ่นของไทย เพื่อกระจายรายได้อย่างทั่วถึงไปสู่เมืองท่องเที่ยวรอง ลดความเหลื่อมล้ำ และมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. การส่งเสริมการท่องเที่ยวยั่งยืน และการท่องเที่ยวสีเขียว เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมตามแนวทาง Happy Model

3. การกระจายนักท่องเที่ยวสู่เมืองท่องเที่ยวรองด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการในเมืองท่องเที่ยวรอง โดยใช้อัตลักษณ์ท้องถิ่น วัฒนธรรม พัฒนาเรื่องราวและการอำนวยความสะดวก และความปลอดภัย และพัฒนาองค์ความรู้ด้วย Digital Technology

4. การขยายตลาดการท่องเที่ยวด้วยการส่งเสริมพัฒนาระบบการจ่ายเงินแบบ One Payment System เพื่ออำนวยความสะดวกและรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมการใช้จ่าย รวมถึงพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อนำเสนอความโดดเด่นทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมไทย

5. การส่งเสริมการท่องเที่ยวคุณภาพสูงผ่านการจัดงานประชุมและนิทรรศการ กีฬา และอีเวนต์ขนาดใหญ่

สาขาเศรษฐกิจหมุนเวียน เป็นการประยุกต์ใช้หลักคิดของเศรษฐกิจหมุนเวียนเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการลดการใช้ทรัพยากรในการพัฒนาเศรษฐกิจ (Closing the Loop) ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อม (Combating Climate Change and Pollution Reduction, Transition to Sustainable Society) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างเศรษฐกิจใหม่จากการต่อยอดจากของเหลือทิ้งในกระบวนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน ภายใต้ 3 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ พลาสติกครบวงจร เกษตรและอาหาร และวัสดุก่อสร้าง โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1. การพัฒนาเศรษฐกิจด้วยโอกาสการลงทุนและการสร้างตลาดด้วยโมเดลธุรกิจเศรษฐกิจหมุนเวียน

2. การส่งเสริมงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่จากการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่

3. การพัฒนาแพลตฟอร์มและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนอย่างเป็นระบบ

4. การสร้างระบบกลไกการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนของประเทศ

5. การสร้างกำลังคนที่มีความรู้และความเข้าใจ ผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้จากการอบรมหรือหลักสูตร รวมทั้งสร้างความตระหนักในการผลิตและบริโภคที่ยั่งยืนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียน

**การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ BCG Model**

- อ.อ.ป. ควรปรับปรุงแบบกระบวนการทำงาน โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อรองรับธุรกิจตามโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ BCG Model
- อ.อ.ป. ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่พร้อมต่อการดำเนินงานในอนาคต รองรับธุรกิจเศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว และสังคมคาร์บอนต่ำ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เทคโนโลยี

**P6 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม**



แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) การค้าขายผ่านระบบดิจิทัล และสนับสนุนให้ประชาชนเข้าถึง ICT การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT และการจัดการและเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร โดยยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลจะมุ่งเน้นใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา นำไปสู่การหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเหมือนเป็นองค์กรเดียว นอกจากนี้รัฐบาลดิจิทัล

ในอนาคต จะเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ การบริหารบ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐ และยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล จะให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนวัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน ให้มีความสามารถ การสร้างสรรค์ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ และการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในระดับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน

**การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม**

- อ.อ.ป. ต้องเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีทักษะที่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี รวมถึงสามารถรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- อ.อ.ป. ต้องมีการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีทักษะเพียงพอต่อการส่งเสริม สนับสนุน ขับเคลื่อนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ให้บรรลุวิสัยทัศน์



**P7 กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579**



กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) กำหนดวิสัยทัศน์ “ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าสูง สู่อุตสาหกรรม” โดยแบ่งช่วงระยะเวลาดำเนินการเป็น 4 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 Productivity Manpower (พ.ศ. 2560-2564) เป็นยุคของรากฐานด้านแรงงานที่เป็นมาตรฐานสากล ช่วงที่ 2 Innovative Workforce (พ.ศ. 2565-2569) เป็นยุคของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศที่เป็นประชาชนโลก (Global citizen) ช่วงที่ 3 Creative Workforce (พ.ศ. 2570-2574) เป็นยุคของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การทำงาน และช่วงที่ 4 Brain Power (พ.ศ.2575-2579) เป็นยุคของสังคมการทำงานแห่งปัญญา

**การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)**

- อ.อ.ป. ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ สมรรถนะ ความสามารถที่หลากหลาย และสามารถบูรณาการตามแนวทางการขับเคลื่อน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน
- อ.อ.ป. ควรปรับปรุงแบบการจ้างงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ยืดหยุ่นรองรับรูปแบบการจ้างงานใหม่ในยุคดิจิทัล และรองรับการทำงานวิถีใหม่ เพื่อให้การทำงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**P8 นโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

1. ปกป้อง รักษา ป่าไม้ ทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ของประเทศ เพื่อสร้างสมดุลทางธรรมชาติและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลและยั่งยืนทั้งพื้นที่ป่าอนุรักษ์ป่าเศรษฐกิจ ป่าชายเลนและป่าชุมชน รวมทั้งพื้นที่สีเขียวในเขตเมือง หดหย่อนการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้ และสัตว์ป่าอย่างจริงจัง รวมถึงเร่งฟื้นฟูป่าเสื่อมโทรม แก้ไขกฎหมายป่าไม้ที่ซ้ำซ้อน เร่งคืนพื้นที่ป่าโดยการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ให้ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกับป่าและสามารถทำกินได้อย่างเหมาะสม นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการพื้นที่เสี่ยงต่อการถูกบุกรุกและการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมบทบาทของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมหมู่บ้าน (ทสม.) พร้อมทั้งรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้กับเยาวชน ภาคีรัฐ ภาคเอกชน และประชาชน
2. แก้ไขปัญหาก๊าซเรือนกระจกและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก สร้างสังคมคาร์บอนต่ำและปลอดภัยขนาดไม่เกิน 2.5 ไมครอน กำหนดมาตรการควบคุมการเผาพื้นที่เพื่อทำการเพาะปลูก ปรับปรุงการบริหารจัดการภัยพิบัติทั้งระบบ และการสร้างความรู้ความเข้าใจของประชาชนในการรับมือและปรับตัวเพื่อลดความเสียหายจากภัยธรรมชาติ และผลกระทบ

ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สนับสนุนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน ที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามพันธกรณีระหว่างประเทศที่ไทย เข้าร่วมและให้สัตยาบันไว้

3. พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่าและลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ โดยการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาใช้ในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม อาทิ การจัดการขยะหรือของเสีย เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการผลิตหรือบริโภค ที่หลากหลายและทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

### **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

- อ.อ.ป. ต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานรองรับกลยุทธ์ต่างๆ ตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.อ.ป. ที่สนองนโยบายรัฐบาลด้านสิ่งแวดล้อม ให้มีทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และนำเทคโนโลยีและ นวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน

### **P9 แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2561-2580**

การกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมดำเนินการจัดทำขึ้น ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการ ปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา แผนและนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความยั่งยืนแบบมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วน ได้ส่วนเสีย มีเป้าหมายของแผนที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศ อย่างบูรณาการ การให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ “ระบบนิเวศมั่นคงเพื่อประชาชนใช้ประโยชน์อย่างมั่งคั่งและยั่งยืน” ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประชาชน มีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน”

ซึ่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นส่วนราชการในกำกับของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่ต้องร่วมขับเคลื่อนในแผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2565-2569) ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์ 1 เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมที่สร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมให้แก่ประชาชน

กลยุทธ์ 3 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล

กลยุทธ์ 4 จัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า

กลยุทธ์ 5 สงวน อนุรักษ์ ฟื้นฟู ให้เกิดความสมบูรณ์เชิงพื้นที่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี

กลยุทธ์ 9 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์ 10 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

กลยุทธ์ 11 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ 12 ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ทันสมัย

กลยุทธ์ 13 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

### การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2561-2580

- อ.อ.ป. ต้องเสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต สามารถปฏิบัติงาน ตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.อ.ป. ที่สอดคล้องกับแผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างมีประสิทธิภาพ

#### **P10 นโยบายคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

จากการประชุมคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในปี 2566 คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และสั่งการ ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทบทวน วางแผน และพัฒนา ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สรุปประเด็นสาระสำคัญได้ดังนี้

1. จากรายงานทางการเงินของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 ที่ประชุมเห็นว่า อ.อ.ป. มีรายจ่ายเพิ่มขึ้น เนื่องจาก 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 ขอให้พิจารณาหลักการการจัดสรรหรือการจัดการกำลังคน ให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การโยกย้ายตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เป็นต้น โดย คณะกรรมการฯ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อศึกษา วางแผน อัตรากำลังของ 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. มากกว่า การจ้างผู้ปฏิบัติงานในอัตราประจำ ทั้งนี้ ขอให้ อ.อ.ป. พิจารณาตามความเหมาะสมของตำแหน่งและลักษณะงานด้วย

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

**การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

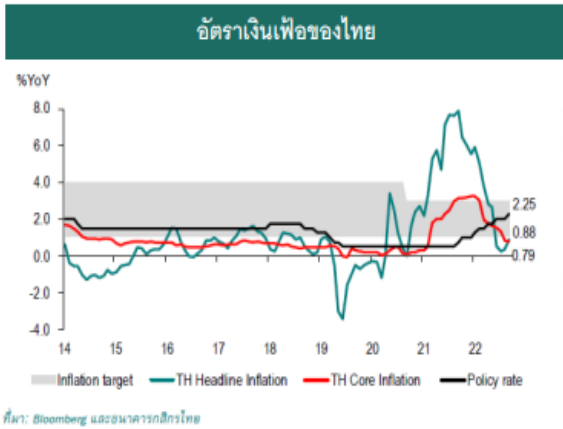
- อ.อ.ป. ควรวางแผนและบริหารจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
- อ.อ.ป. ต้องพัฒนาเสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน

**E1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเงิน จากคาดการณ์เศรษฐกิจไทย ปี 2567**

**มุมมองเศรษฐกิจไทย**

| % Growth, YoY<br>as of                    | 2020  | 2021  | 2022  | 2023f  |        |        |        |        |          |        |        |
|---|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|
|   |       |       |       | BoT    | SCBEIC | KKP    | KR     | KTB    | Krungsri | FPO    | NESDC  |
|   |       |       |       | 31-May | 14-Jun | 4-Jul  | 11-Jul | 14-Jul | 18-Jul   | 26-Jul | 21-Aug |
| <b>GDP</b>                                | -6.1  | 1.5   | 2.6   | 3.6    | 3.9    | 3.3    | 3.7    | 3.4    | 3.3      | 3.5    | 2.8    |
| <i>Difference from previous estimates</i> |       |       |       | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0      | -0.1   | -0.5   |
| <b>Private consumption</b>                | -1.0  | 0.3   | 6.3   | 4.4    | 4.3    | 2.8    | 3.8    | 4.1    | 3.3      | 4.5    | 5.0    |
| <b>Government consumption</b>             | 1.4   | 3.2   | 0.0   | -2.8   | -2.2   | -1.0   | -3.0   | -2.6   | -1.0     | -2.1   | -3.1   |
| <b>Total investment</b>                   | -4.8  | 3.4   | 2.3   | n.a.   | n.a.   | 2.8    | 1.8    | n.a.   | n.a.     | n.a.   | n.a.   |
| <b>Private investment</b>                 | -8.4  | 3.3   | 5.1   | 1.7    | 2.4    | 2.7    | 2.0    | 2.2    | 2.7      | 2.6    | 1.5    |
| <b>Government investment</b>              | 5.7   | 3.8   | -4.9  | 2.5    | 2.2    | 1.0    | 2.2    | 2.4    | 1.5      | 2.2    | 2.0    |
| <b>Exports (BoP basis-\$ term)</b>        | -6.6  | 18.8  | 5.5   | -0.1   | 0.5    | -3.1   | -1.2   | -1.6   | 0.5      | -0.8   | -1.8   |
| <b>Imports (BoP basis-\$ term)</b>        | -13.5 | 23.4  | 15.3  | 0.7    | 0.7    | 0.3    | -2.4   | -1.7   | 1.0      | -0.1   | -1.1   |
| <b>No. of Tourists (mil)</b>              | 6.7   | 0.4   | 11.2  | 29.0   | 30.2   | 29.8   | 28.5   | 29.0   | 27.0     | 29.5   | 28.0   |
| <b>Current account – US\$ bn</b>          | 16.5  | -10.9 | -17.0 | 6.0    | n.a.   | 1.6    | n.a.   | n.a.   | 8.0      | 4.2    | n.a.   |
| <b>Current account – % of GDP</b>         | 3.3   | -2.2  | -3.4  | n.a.   | n.a.   | 0.3    | n.a.   | n.a.   | n.a.     | 0.8    | 1.2    |
| <b>Inflation (%)</b>                      | -0.8  | 1.2   | 6.1   | 2.5    | 2.1    | 1.8    | 1.8    | 1.9    | 1.9      | 1.7    | 2.0    |
| <b>Policy rate (% end period)</b>         | 0.50  | 0.50  | 1.25  | n.a.   | 2.5    | 2.25   | 2.25   | 2.25   | 2.25     | n.a.   | n.a.   |
| <b>Dubai (US\$/barrel)</b>                | 42.0  | 69.5  | 97.0  | 86.0   | 80.7_B | 88.0_B | 78.0   | 91.0_B | 82.0     | 79.0   | 82.0   |

คาดการณ์การขยายตัวของเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มถูกปรับต่ำลงจากช่วงก่อนหน้ามาอยู่ในกรอบประมาณการเบื้องต้น GDP ขยายตัวช่วง 3.0-3.5% โดยมีปัจจัยท้าทายในคาดการณ์ปี 2567 ในเรื่องการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน ภัยแล้งจากปรากฏการณ์เอลนีโญ และหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง



ธนาคารแห่งประเทศไทยดำเนินนโยบายดิ่งตัวแบบค่อยเป็นค่อยไปตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโดยส่งสัญญาณปรับขึ้นดอกเบี้ยนโยบายเพื่อสร้างขีดความสามารถในการดำเนินนโยบาย (Policy Space) รองรับความไม่แน่นอนในอนาคต

การปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายอย่างค่อยเป็นค่อยไปสอดคล้องกับทิศทางฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศ อัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลปรับเพิ่มขึ้นตามทิศทางของอัตราดอกเบี้ยนโยบาย

**การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของการคาดการณ์เศรษฐกิจไทย ปี 2567**

อ.อ.ป. ต้องพัฒนาเสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุนการดำเนินงาน สร้างความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

**S1 สถานการณ์และแนวโน้มด้านแรงงานในประเทศ**

**ประมาณการความต้องการแรงงานในประเทศไทย (อุปสงค์แรงงาน) ปี 2566-2570**

หน่วย : คน, ร้อยละ

| ประเภทอุตสาหกรรม                                       | ปี         |            |            |            |            | อัตรา<br>การ<br>เติบโต |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------------------|
|  | 2566       | 2567       | 2568       | 2569       | 2570       |                        |
| เกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมง                        | 13,549,287 | 13,598,158 | 13,660,249 | 13,696,535 | 13,719,798 | 0.4                    |
| การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน                             | 62,135     | 60,534     | 59,269     | 58,004     | 56,785     | -2.2                   |
| การผลิต  | 6,097,880  | 6,158,677  | 6,131,039  | 6,120,961  | 6,119,275  | 0.1                    |
| ไฟฟ้า ก๊าซ ไอน้ำ และระบบปรับอากาศ                      | 118,028    | 119,707    | 121,654    | 123,507    | 125,356    | 1.5                    |
| การจัดหน้า การจัดการ และการบำบัดน้ำเสีย                | 114,327    | 116,908    | 119,856    | 122,780    | 125,736    | 2.4                    |
| การก่อสร้าง  | 1,995,657  | 1,948,186  | 1,904,499  | 1,864,195  | 1,821,014  | -2.3                   |
| การขายส่ง และการขายปลีก การซ่อมยานยนต์และรถจักรยานยนต์ | 5,891,679  | 5,809,122  | 5,754,311  | 5,702,192  | 5,653,106  | -1.0                   |
| การขายส่ง และสถานที่เก็บสินค้า                         | 1,070,897  | 1,083,060  | 1,097,580  | 1,111,056  | 1,123,970  | 1.2                    |
| กิจกรรมโรงแรมและบริการด้านอาหาร                        | 2,367,119  | 2,348,063  | 2,349,281  | 2,357,529  | 2,372,092  | 0.1                    |

| ประเภทอุตสาหกรรม                          | ปี                |                   |                   |                   |                   | อัตราการเติบโต |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|
|   | 2566              | 2567              | 2568              | 2569              | 2570              |                |
| ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร                | 195,696           | 192,416           | 189,624           | 186,663           | 183,633           | -1.6           |
| กิจกรรมทางการเงินและการประกันภัย          | 548,273           | 546,018           | 546,039           | 546,251           | 546,780           | -0.1           |
| กิจกรรมอสังหาริมทรัพย์                    | 140,095           | 137,867           | 137,301           | 136,836           | 136,197           | -0.7           |
| กิจกรรมทางวิชาชีพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี | 322,397           | 320,911           | 320,887           | 320,569           | 319,935           | -0.2           |
| กิจกรรมการบริหารและการบริการสนับสนุน      | 435,290           | 443,874           | 454,152           | 464,649           | 474,819           | 2.2            |
| การบริหารราชการ การป้องกันประเทศ          | 1,580,903         | 1,558,179         | 1,539,295         | 1,518,950         | 1,498,019         | -1.3           |
| การศึกษา                                  | 1,073,965         | 1,047,531         | 1,023,469         | 998,551           | 973,230           | -2.4           |
| กิจกรรมด้านสุขภาพและงานสังคมสงเคราะห์     | 631,405           | 617,505           | 605,100           | 592,098           | 578,852           | -2.1           |
| ศิลปะ ความบันเทิง และนันทนาการ            | 235,408           | 238,601           | 243,535           | 248,958           | 255,007           | 2.0            |
| กิจกรรมบริการด้านอื่นๆ                    | 862,141           | 866,851           | 875,966           | 883,666           | 890,574           | 0.8            |
| <b>รวม</b>                                | <b>37,292,582</b> | <b>37,212,168</b> | <b>37,133,106</b> | <b>37,053,950</b> | <b>36,974,178</b> | <b>-0.2</b>    |

ที่มา: ระบบฐานข้อมูลอุปสงค์และอุปทานกำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (<https://adls.mol.go.th/>)

ข้อมูลประมาณการความต้องการกำลังคนปี 2566-2570 จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรมพบว่าความต้องการกำลังคนโดยรวมทั่วประเทศมีอัตราการเติบโตลดลงเฉลี่ยร้อยละ 0.2 โดยประเภทเกษตรกรรม ป่าไม้ และการประมง มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น ร้อยละ 0.4

หน่วย : คน, ร้อยละ

| วุฒิการศึกษา     | ปี                |                   |                   |                   |                   | อัตราการเติบโต |
|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|
|                  | 2566              | 2567              | 2568              | 2569              | 2570              |                |
| ต่ำกว่า ม.3      | 17,590,917        | 17,589,745        | 17,592,479        | 17,587,273        | 17,576,955        | 0.0            |
| ม.3              | 5,853,642         | 5,848,638         | 5,839,034         | 5,831,758         | 5,825,508         | -0.1           |
| ม.6              | 4,708,140         | 4,696,576         | 4,683,272         | 4,671,948         | 4,661,793         | -0.2           |
| ปวช.             | 1,319,398         | 1,314,994         | 1,309,637         | 1,305,207         | 1,301,264         | -0.3           |
| ปวส. / อนุปริญญา | 1,901,400         | 1,895,095         | 1,887,395         | 1,881,068         | 1,875,522         | -0.3           |
| ปริญญาตรี        | 5,093,076         | 5,050,454         | 5,012,900         | 4,976,646         | 4,941,408         | -0.7           |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 798,710           | 789,589           | 781,408           | 773,161           | 764,943           | -1.1           |
| <b>รวม</b>       | <b>37,265,283</b> | <b>37,185,091</b> | <b>37,106,125</b> | <b>37,027,061</b> | <b>36,947,393</b> | <b>-0.2</b>    |

ที่มา: ระบบฐานข้อมูลอุปสงค์และอุปทานกำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (<https://adls.mol.go.th/>)

ข้อมูลประมาณการความต้องการแรงงานปี 2566-2570 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ทุกวุฒิการศึกษามีอัตราการเติบโตของความต้องการกำลังคนลดลง โดยวุฒิการศึกษาที่มีอัตราการเติบโตของความต้องการกำลังคนลดลงเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ วุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี อัตราการเติบโตลดลงเฉลี่ยร้อยละ 1.1 รองลงมา คือ วุฒิปริญญาตรี อัตราการเติบโตลดลงเฉลี่ยร้อยละ 0.7 และวุฒิ ปวช. และ ปวส./อนุปริญญา อัตราการเติบโตลดลงเฉลี่ยเท่ากันคือ ร้อยละ 0.3

หน่วย : คน, ร้อยละ

| ตำแหน่งงาน   | ปี                |                   |                   |                   |                   | อัตรา<br>การ<br>เติบโต |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
|  | 2566              | 2567              | 2568              | 2569              | 2570              |                        |
| ผู้จัดการ ข้าราชการระดับอาวุโสและผู้บัญญัติกฎหมาย                      | 1,397,603         | 1,384,702         | 1,372,696         | 1,361,789         | 1,351,081         | -0.5                   |
| ผู้ประกอบวิชาชีพด้านต่างๆ  | 1,964,936         | 1,936,834         | 1,910,936         | 1,884,595         | 1,858,081         | -0.6                   |
| เจ้าหน้าที่เทคนิคและผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับด้านต่างๆ          | 1,587,903         | 1,579,514         | 1,570,276         | 1,561,907         | 1,553,907         | 0.2                    |
| เสมียน   | 1,530,982         | 1,524,568         | 1,517,495         | 1,511,176         | 1,505,306         | -0.9                   |
| พนักงานบริการและผู้จัดการสินค้า  | 7,011,209         | 6,941,825         | 6,908,721         | 6,882,797         | 6,863,684         | 0.4                    |
| ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีมือในด้าน การเกษตร ป่าไม้และประมง                 | 12,750,778        | 12,795,806        | 12,853,456        | 12,887,114        | 12,908,681        | -1.4                   |
| ช่างฝีมือและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง                                 | 4,045,973         | 4,035,754         | 4,000,545         | 3,973,258         | 3,947,699         | -0.3                   |
| ผู้ควบคุมเครื่องจักรโรงงานและเครื่องจักร และผู้ปฏิบัติงานด้านการประกอบ | 3,317,471         | 3,339,089         | 3,334,740         | 3,335,682         | 3,338,979         | -0.6                   |
| ผู้ประกอบอาชีพงานพื้นฐาน   | 3,658,414         | 3,646,989         | 3,637,267         | 3,628,744         | 3,619,979         | -0.4                   |
| <b>รวม</b>   | <b>37,265,269</b> | <b>37,185,081</b> | <b>37,106,132</b> | <b>37,027,062</b> | <b>36,947,397</b> | <b>-0.2</b>            |

ที่มา: ระบบฐานข้อมูลอุปสงค์และอุปทานกำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (<https://ldls.mol.go.th/>)

ข้อมูลประมาณการความต้องการแรงงาน ปี 2566-2570 จำแนกตามตำแหน่งงานพบว่าตำแหน่งพนักงานบริการ และผู้จัดการสินค้ามีอัตราการเติบโตของความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นสูงสุด ร้อยละ 0.4 ในขณะที่ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีฝีมือในด้านการเกษตร ป่าไม้และประมง มีอัตราการเติบโตของความต้องการลดลงมากที่สุดในอัตราลดลงร้อยละ 1.4

### ประมาณการอุปทานแรงงานหรือผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่ ปี 2566-2570

| ประเภทอุตสาหกรรม  | ปี             |                |                |                |                | อัตรา<br>การ<br>เติบโต |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|
|   | 2566           | 2567           | 2568           | 2569           | 2570           |                        |
| เกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมง   | 66,972         | 66,096         | 65,177         | 64,268         | 63,287         | -1.4                   |
| การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน  | 906            | 893            | 874            | 864            | 856            | -1.4                   |
| การผลิต   | 81,895         | 80,820         | 79,704         | 78,584         | 77,387         | -1.4                   |
| ไฟฟ้า ก๊าซ ไอน้ำ และระบบปรับอากาศ   | 3,820          | 3,772          | 3,720          | 3,661          | 3,603          | -1.5                   |
| การจัดหน้า การจัดการ และการบำบัดน้ำเสีย   | 2,730          | 2,692          | 2,652          | 2,618          | 2,575          | -1.5                   |
| การก่อสร้าง   | 21,693         | 21,413         | 21,115         | 20,822         | 20,501         | -1.4                   |
| การขายส่ง และการขายปลีก การซ่อมยานยนต์ และรถจักรยานยนต์   | 108,183        | 106,774        | 105,297        | 103,824        | 102,238        | -1.4                   |
| การขายส่ง และสถานที่เก็บสินค้า  | 25,291         | 24,963         | 24,615         | 24,271         | 23,897         | -1.4                   |
| กิจกรรมโรงแรมและบริการด้านอาหาร   | 38,651         | 38,144         | 37,623         | 37,087         | 36,525         | -1.4                   |
| ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร  | 12,260         | 12,102         | 11,937         | 11,766         | 11,588         | -1.4                   |
| กิจกรรมทางการเงินและการประกันภัย  | 28,099         | 27,728         | 27,350         | 26,964         | 26,550         | -1.4                   |
| กิจกรรมอสังหาริมทรัพย์  | 6,965          | 6,872          | 6,780          | 6,683          | 6,579          | -1.4                   |
| กิจกรรมทางวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  | 19,844         | 19,580         | 19,307         | 19,045         | 18,751         | -1.4                   |
| กิจกรรมการบริหารและการบริการสนับสนุน  | 8,335          | 8,231          | 8,115          | 7,998          | 7,880          | -1.4                   |
| การบริหารราชการ การป้องกันประเทศและการประกันสังคมภาคบังคับ  | 59,877         | 59,098         | 58,276         | 57,459         | 56,587         | -1.4                   |
| การศึกษา  | 37,260         | 36,764         | 36,259         | 35,754         | 35,214         | -1.4                   |
| กิจกรรมด้านสุขภาพและงานสังคมสงเคราะห์   | 18,909         | 18,660         | 18,406         | 18,147         | 17,871         | -1.4                   |
| ศิลปะ ความบันเทิง และนันทนาการ  | 3,358          | 3,316          | 3,262          | 3,223          | 3,176          | -1.4                   |
| กิจกรรมบริการด้านอื่นๆ  | 9,432          | 9,305          | 9,180          | 9,055          | 8,914          | -1.4                   |
| กิจกรรมการจ้างงานในครัวเรือนส่วนบุคคล<br>กิจกรรมการผลิตสินค้าและบริการที่ทำขึ้นเองเพื่อใช้ในครัวเรือน ซึ่งไม่สามารถจำแนกกิจกรรมได้อย่างชัดเจน | 1,163          | 1,148          | 1,134          | 1,118          | 1,098          | -1.4                   |
| <b>รวม</b>  | <b>555,643</b> | <b>548,371</b> | <b>540,783</b> | <b>533,211</b> | <b>525,077</b> | <b>-1.4</b>            |

ที่มา: ระบบฐานข้อมูลอุปสงค์และอุปทานกำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (<https://ldls.mol.go.th/>)

ประมาณการผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่ทั่วประเทศปี 2566-2570 จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม พบว่าในอีก 5 ปีข้างหน้าจำนวนผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่มีแนวโน้มลดลงทุกปีในทุกประเภทอุตสาหกรรม โดยเฉลี่ยร้อยละ 1.4 โดย ประเภทเกษตรกรรม ป่าไม้และประมง มีแนวโน้มลดลงร้อยละ 1.4 เท่ากับค่าเฉลี่ยโดยรวม

หน่วย : คน, ร้อยละ

| วุฒิการศึกษา      | ปี      |         |         |         |         | อัตราการเติบโต |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|
|                   | 2566    | 2567    | 2568    | 2569    | 2570    |                |
| ต่ำกว่าประถมศึกษา | 17,410  | 17,184  | 16,947  | 16,705  | 16,452  | -1.4           |
| ประถมศึกษา        | 10,737  | 10,594  | 10,452  | 10,301  | 10,142  | -1.4           |
| ม.3               | 79,594  | 78,553  | 77,469  | 76,386  | 75,223  | -1.4           |
| ม.6               | 23,459  | 23,148  | 22,828  | 22,508  | 22,164  | -1.4           |
| ปวช.              | 15,775  | 15,563  | 15,347  | 15,137  | 14,906  | -1.4           |
| ปริญญาตรี         | 407,552 | 402,226 | 396,659 | 391,107 | 385,145 | -1.4           |
| รวม               | 554,527 | 547,268 | 539,702 | 532,144 | 524,032 | -1.4           |

ที่มา: ระบบฐานข้อมูลอุปสงค์และอุปทานกำลังคนเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (<https://Adls.mol.go.th/>)

ประมาณการผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่ทั่วประเทศ ปี 2566-2570 จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่าจำนวนผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่มีแนวโน้มลดลงทุกปี ในทุกวุฒิการศึกษา มีอัตราการเติบโตลดลงโดยเฉลี่ยร้อยละ 1.4

### การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของอุปสงค์-อุปทานแรงงานประเทศไทยที่อาจส่งผลกระทบต่อ อ.อ.ป.

#### ต่อ อ.อ.ป.

อ.อ.ป. จะต้องวางแผนการบริหารและพัฒนากำลังคนที่มีเพื่อทดแทนอัตรากำลังเกษียณอายุ และวางแผนปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง กำลังคนในตลาดแรงงานที่มีอัตราเติบโตลดลงทุกปี

#### S2 ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร



ตามแผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2567-2571 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ออกเป็น 10 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้ปฏิบัติงาน 2) ลูกค้า 3) รัฐบาล/ผู้กำกับดูแล 4) องค์กรภาครัฐ 5) องค์กรระหว่างประเทศ 6) องค์กรภาคเอกชน 7) สถาบันการศึกษา 8) ประชาชน 9) คู่แข่งขัน และ 10) คู่ความร่วมมือ โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ต่อการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มลูกค้า และกลุ่มรัฐบาล/ผู้กำกับดูแล ซึ่งมีความต้องการและความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. ดังนี้



| กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ | ความต้องการ  | ความคาดหวัง   |
|-----------------------------------|--|---|
| กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน                | <ol style="list-style-type: none"> <li>บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อม และอุปกรณ์ในการทำงานที่ดี</li> <li>ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์</li> <li>ความก้าวหน้าในอาชีพ</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>ด้านสัมพันธภาพ (Relationship) ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การให้คำปรึกษาหารือกัน เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเสมอภาคและโปร่งใสระหว่าง ผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Remuneration) ได้แก่ ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ และสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ที่ครอบคลุมถึง บิดา มารดา</li> <li>ด้านการยอมรับจากผู้อื่น (Recognition) ได้แก่ การได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถ การได้รับการยกย่องชมเชย</li> </ol> |
| กลุ่มลูกค้า                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>ได้รับการบริการที่ดี</li> <li>การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน</li> </ol>  | แก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ได้ทันที รวดเร็ว ทันกาล ตรงเวลา  |
| กลุ่มรัฐบาล/ผู้กำกับดูแล          | <ol style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้จัดทำ บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ</li> <li>ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายเรื่องระบบ ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์ปรับปรุงใหม่) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้ รัฐวิสาหกิจมุ่งสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของ อ.อ.ป. ได้มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับ หลักการ และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีใน รัฐวิสาหกิจ ของ สคร. (ฉบับปรับปรุงใหม่)</li> <li>เป็นองค์กรที่มีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ สามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจเพื่อนำไปสู่ การพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป</li> </ol>  |

**การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์**

- อ.อ.ป. ควรให้ความสำคัญเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการตามความเหมาะสม เพื่อตอบสนองความคาดหวังของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีความปลอดภัยอาชีวอนามัยของผู้ปฏิบัติงาน และสร้างความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น
- อ.อ.ป. ต้องส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรสอดคล้องกับ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เป็นองค์กรที่มีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ และมีความสามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ต่อไป

### S3 แนวโน้มการพัฒนาทุนมนุษย์

จากสถานการณ์โควิดที่ผ่านมาทำให้การทำงานของ HR เปลี่ยนไป การทำงานอาจต้องมีการปรับตัวกันเพิ่มมากขึ้น โดยแนวโน้มการพัฒนาทุนมนุษย์จะเป็นไปในทิศทางต่างๆ เพื่อรับมือความท้าทายและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

**1. ให้ความสำคัญกับสุขภาพและความเป็นอยู่ (Well-Being)** จากการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของโลกและผลกระทบจากสถานการณ์โรคระบาดครั้งยิ่งใหญ่ ทำให้พนักงานหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องของสุขภาพและความเป็นอยู่กันมากขึ้น รวมถึงไลฟ์สไตล์ชีวิตก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย เพราะที่ผ่านมา พนักงานมีความกังวลและความเครียดกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น แต่รายได้ยังคงที่และไม่สามารถครอบคลุมค่าใช้จ่ายทั้งหมดได้ ทำให้มีความเหนื่อยหน่ายในการทำงานเกิดขึ้น ดังนั้นแนวโน้มในเรื่องของสวัสดิการด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ในชีวิตการทำงานที่ไม่ใช่เพียงแค่สวัสดิการตรวจสุขภาพประจำปี หรือประกันกลุ่มแบบทั่วไป เช่น สวัสดิการอุปกรณ์การทำงานแบบ Ergonomics, สวัสดิการปรึกษาจิตแพทย์ให้กับพนักงานฟรี, สวัสดิการกายภาพบำบัดสำหรับ Office Syndrome โดยเฉพาะ ฯลฯ ก็จะช่วยทำให้พนักงานรู้สึกถึงความห่วงใยด้านสุขภาพ ที่องค์กรให้กับพวกเขาพนักงานจะมีความสุขในการทำงานและพร้อมที่จะเติบโตไปกับองค์กรอีกด้วย

**2. ให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความรู้สึกของมนุษย์** การที่จะบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและอยู่รอดในยุคที่เต็มไปด้วยความท้าทาย HR ไม่ควรมองพนักงานเป็นเพียง “ทรัพยากร” เหมือนในอดีต แต่ต้องเข้าใจและปฏิบัติต่อพวกเขาในฐานะ “มนุษย์” ผ่านการสร้าง Human Experience ที่ส่งเสริมสุขภาพกาย สุขภาพจิต ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน

**3. การทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น (Hybrid Working)** การทำงานแบบผสม (Hybrid Working) โดยที่องค์กรจะให้พนักงานสามารถทำงานทั้งจากที่ออฟฟิศและจากที่บ้านหรือทำงานนอกสถานที่ได้ แทนการทำงานที่ออฟฟิศ 100% นั้น ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากมาตั้งแต่ช่วงที่เกิดการระบาดของโควิด-19 จนกระทั่งมาในปัจจุบันนี้ การทำงานแบบ Hybrid Working นี้จะกลายมาเป็นเรื่องปกติของการทำงานในองค์กรยุคใหม่เพราะสามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างใกล้เคียงหรือมากกว่าการทำงานในรูปแบบเก่า ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และช่วยทำให้พนักงานได้อิสระในการใช้ชีวิตมากขึ้น ทำให้การทำงานแบบ Hybrid Working กลายเป็นสิ่งที่คนทำงานในยุคปัจจุบัน ต่างมองหาจากองค์กรมากขึ้นด้วย

**4. พัฒนาความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการอยู่ร่วมกัน DEI หรือ Diversity, Equity และ Inclusion** ถ้าแปลตรงตัวก็คือ ความหลากหลาย ความเสมอภาคและการรวมกลุ่มเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ DEI ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสุข มีความคิดสร้างสรรค์หลากหลายมากขึ้น สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้มากขึ้น และช่วยเพิ่มแนวทางการแก้ไขปัญหาในการทำงานแต่ละวันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย เพราะเมื่อองค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรม DEI ได้ พนักงานจะรู้สึกว่างค์กรยอมรับใน สิ่งที่พวกเขาเป็น เช่น การยอมรับความหลากหลายของคนทำงานในองค์กรที่ไม่จำกัดเฉพาะเรื่องเพศ แต่ยังรวมถึงช่วงวัยเชื้อชาติ ภาษา ประสบการณ์ที่มีความต่างกันขององค์กร ซึ่งเรื่องของ DEI นี้เองที่เป็นสิ่งที่พนักงานโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ทุกคน ล้วนตามหาจากองค์กรที่อยากร่วมงานด้วย มากไปกว่านั้น องค์กรที่สนับสนุนเรื่องนี้ยังมีแนวโน้ม ที่จะสร้างความพึงพอใจของลูกค้าได้มากกว่าด้วย

**5. ใช้ข้อมูลด้านบุคคลสร้างคุณค่าให้องค์กร** People Analytics คือการเก็บข้อมูลเชิงบุคคล และพัฒนาให้เป็นข้อมูลเชิงลึกที่จะช่วยวิเคราะห์เป้าหมายทางธุรกิจและประสิทธิภาพของพนักงาน การปรับใช้ People Analytics จึงอาจช่วยทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเพิ่มโอกาสสู่ความสำเร็จมากกว่าเดิม

**6. ฟังเสียงของพนักงาน** การรับรู้และเข้าใจพนักงานอย่างลึกซึ้งอาจสร้างผลตอบแทนให้กับองค์กร ได้อย่างไม่น่าเชื่อเพราะจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อทั้งบริษัทและพนักงาน เช่น ความผูกพัน และความพึงพอใจในงานที่พวกเขาทำ ซึ่งการรับฟังเสียงของพนักงานทำได้โดยใช้ People Analytics และเปิดช่องทาง แสดงความคิดเห็นผ่านอีเมล แชท ข้อความ กิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

**7. ยกระดับหัวหน้างานและผู้จัดการ** จากกระแสการลาออกครั้งใหญ่ (The Great Resignation) นั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานระดับสูงหลายคนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือหลาย ๆ องค์กรจ้างผู้มีประสบการณ์น้อยเพื่อมาเป็น ผู้นำจึงตกเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีการพัฒนาผู้นำให้มีคุณภาพสูงขึ้นพร้อมกับการยกระดับบทบาท ในการทำงานของผู้นำในองค์กร ให้ทันสมัยมากขึ้นด้วย ซึ่งบทบาทที่จะเพิ่มเข้ามาก็คือ เรื่องของการสนับสนุน Career Path ของคนในทีม หรือพนักงานที่อยู่ใต้การดูแลของ Manager แต่ละคน เช่น มีการจัด Sessions สอนความรู้ที่จำเป็นต่อ สายอาชีพนั้น ๆ จาก Manager หรือการมี Sessions 1-1 ในทุกไตรมาส เพื่ออัปเดตการทำงานรับฟังปัญหาที่เกิดจาก การทำงาน และช่วยแก้ปัญหาอย่างทันที่วงที่แสดงให้เห็นถึงบทบาทของ Manager ที่มีความใส่ใจต่อพนักงานทุกคน ในทีมไม่ใช่แค่เรื่องงานแต่เพียงอย่างเดียว เป็นต้น ซึ่งการยกระดับหัวหน้างานและผู้จัดการนั้น เป็นกุญแจสำคัญสำหรับ HR ก็ว่าได้เพราะจะเป็นการช่วยรักษาพนักงานคุณภาพไว้ในองค์กรด้วยเช่นกัน

**8. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน** จากกระแสการลาออกหรือการสับเปลี่ยนครั้งใหญ่ การขาดการพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คือเหตุผลหลักในการลาออกจากงาน ดังนั้น การพัฒนา ทักษะต่าง ๆ ของพนักงาน จึงเป็นหนึ่งในวิธีการดึงดูดพนักงานในองค์กรไว้ได้ เพราะนอกจากเรื่องผลตอบแทน แล้วพนักงานยุคใหม่ยังให้ความสำคัญกับเรื่องการเติบโตและการเลื่อนตำแหน่งด้วยเช่นกัน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้อง มีการสนับสนุน เพิ่มพูนทักษะ หรือมีแผนการพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างจริงจัง

**9. สร้างองค์กรที่ยืดทักษะเป็นหลัก** การทำงานในอนาคตอาจไม่จำเป็นต้องยึดตาม “ตำแหน่งงาน” อีกต่อไปแต่องค์กรสามารถสร้างกลไกการทำงานโดยดึงเอา “ทักษะ” ไม่ว่าจะ เป็น Soft Skills และ Hard Skills ของพนักงานมารวมกันเพื่อสร้างโมเดลการทำงานรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพได้

**10. ดำเนินธุรกิจตามแนวคิด ESG** นอกจากความเป็นอยู่ที่ดี พนักงานยุคใหม่ยังต้องการให้องค์กร ของตัวเองดำเนินธุรกิจอย่างมีเป้าหมาย รวมถึงส่งเสริมเรื่องความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำได้ด้วยแนวคิด Environmental, social, and governance (ESG) ที่หมายถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการ ดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยนโยบายนี้ยังจะช่วยสร้างองค์กรที่โปร่งใสและรับผิดชอบต่อสังคมด้วย

### **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแนวโน้มการพัฒนาทุนมนุษย์**

- อ.อ.ป. ควรหันมาใส่ใจความเป็นอยู่และพัฒนาทักษะการทำงานให้พนักงานเพิ่มมากขึ้น และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่มากขึ้น
- อ.อ.ป. ควรให้ความสำคัญเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการตามความเหมาะสม เพื่อตอบสนองความคาดหวังของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีความปลอดภัยอาชีพของพนักงาน และสร้างความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

### **T1 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการบริหารจัดการทุน**

สาระสำคัญของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์

1. การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานมาเป็นการ work from home การ transform สู่การทำงานในรูปแบบ hybrid working การทำงานบนโลกเสมือน หรือ metaverse การทำงานและบริหารงานออนไลน์ รวมถึงการทำงานแบบ virtual workplace
2. การบริหารงาน HR แบบ personalization การทำ personalization ควบคู่ไปกับการทำ data analytics ในการประเมินพนักงานและลักษณะงานที่เหมาะสม
3. การทำ out of office employee experience การปรับเปลี่ยนเป็นสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์และความต้องการที่เปลี่ยนไป
4. การสร้าง empathy จากการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป การ recruitment, learning&development, retention และการ transform องค์กร โดยปรับโฟกัสจากเดิมที่มองจากมุมมองขององค์กรเป็นหลักมาองจากมุมมองของพนักงานและสังคมควบคู่กัน
5. การ recruitment แบบ dynamic skills การสรรหาต้องมองทักษะทั้ง hard skill และ soft skill

### **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์**

- อ.อ.ป. ต้องพัฒนาเสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง เพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นำองค์ความรู้เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน
- อ.อ.ป. ควรหันมาใส่ใจความเป็นอยู่และพัฒนาทักษะการทำงานให้พนักงานเพิ่มมากขึ้น และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่มากขึ้น

## T2 แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

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

1. อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจจนนำมาสู่การช่วยเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย หรือสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน (Standardized Practice) และสามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice)
3. พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอย่างรอบด้าน สามารถนำทักษะองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

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

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัล 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 ซึ่งมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาคูสมรรถ และข้อจำกัดต่าง ๆ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน ครอบคลุมทั้งในด้านของบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้แล้ว ในระยะนี้จะดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความตระหนัก (Awareness) ในหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน

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

- อ.อ.ป. ต้องเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล รองรับการพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- อ.อ.ป. ต้องวางแผนการบริหารอัตรากำลังบุคลากรและบุคลากรด้านดิจิทัล รองรับการพัฒนากระบวนการ/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ

**En1 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม**

**การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม**

จากกระแสด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน ตลอดจนนโยบายรัฐบาลและนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้มีความสำคัญกับการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ลดของเสียและขยะ ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ใช้พลังงานอย่างชาญฉลาด พัฒนาการดำเนินงานให้ยั่งยืนและสมดุลทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

- อ.อ.ป. พัฒนาทักษะของบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ อ.อ.ป. บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ตามแผนวิสาหกิจที่ตอบสนองและสอดคล้องกับแนวนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม

## L1 ปัจจัยด้านกฎหมาย

### การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญจากปัจจัยด้านกฎหมาย

- อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้าน กฎหมายแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2550 พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 รวมถึงพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2517, พ.ศ. 2533, พ.ศ. 2542, พ.ศ. 2546 พ.ศ. 2549 และ พ.ศ. 2559 ซึ่งมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยต่อกระแสสังคม เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- อ.อ.ป. ต้องทบทวนระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับ กฎหมาย ระเบียบ ต่าง ๆ ที่รัฐวิสาหกิจต้องถือปฏิบัติ สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตาม กฎหมายที่กำหนดไว้



### 3.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

#### กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

##### 1. สาระสำคัญจากระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.1 ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) (น้ำหนักร้อยละ 60 +/- 15) ได้แก่

1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ

2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน รายสาขา (Sub-PAC)

1.2 ด้าน Core Business Enablers (น้ำหนักร้อยละ 40 +/- 15) ประกอบด้วย การประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 3) ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
- 5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- 6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์
- 7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 8) ด้านการตรวจสอบภายใน

##### 2. แนวทางในประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ

| ระดับ 1                     | ระดับ 2                                      | ระดับ 3  | ระดับ 4  | ระดับ 5                    |
|-----------------------------|--|--|--|----------------------------|
| การมีนโยบาย/<br>ระบบหลักการ | นโยบาย/ระบบหลัก<br>การทำได้<br>อย่างมีคุณภาพ | การทำจริงอย่างทั่วถึง/<br>สม่ำเสมอ<br>และได้ผลลัพธ์<br>ตามที่กำหนด | มีการเชื่อมโยง<br>กับหัวข้ออื่น<br>ที่เกี่ยวข้อง | ปรับปรุง<br>อย่างต่อเนื่อง |



การประเมินผลการดำเนินงานที่ระบุว่า “ทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ” และ “มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

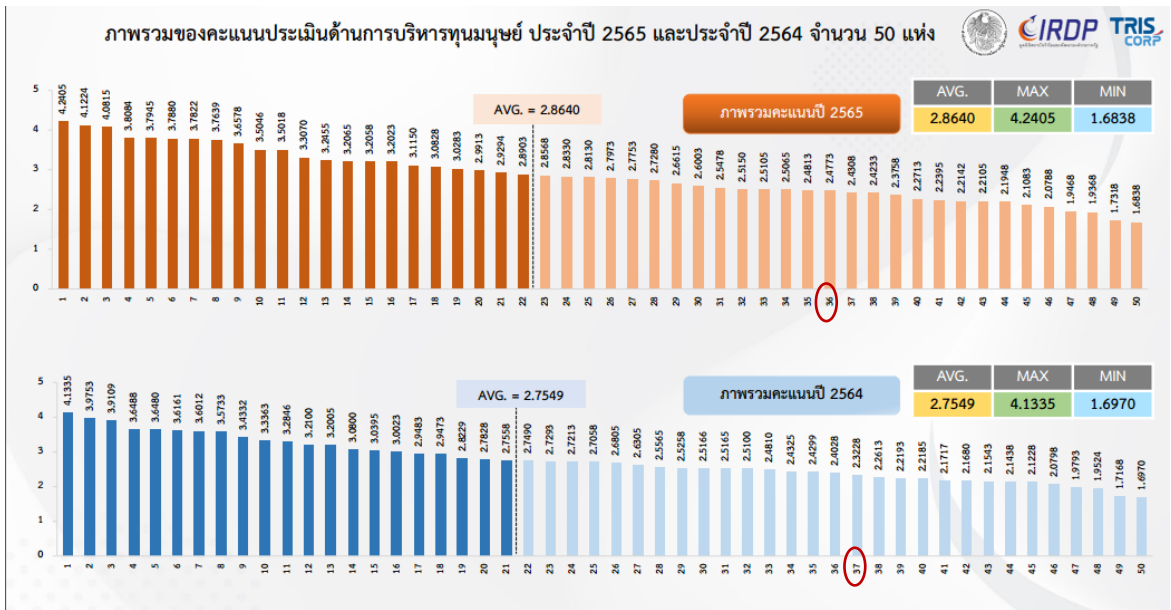
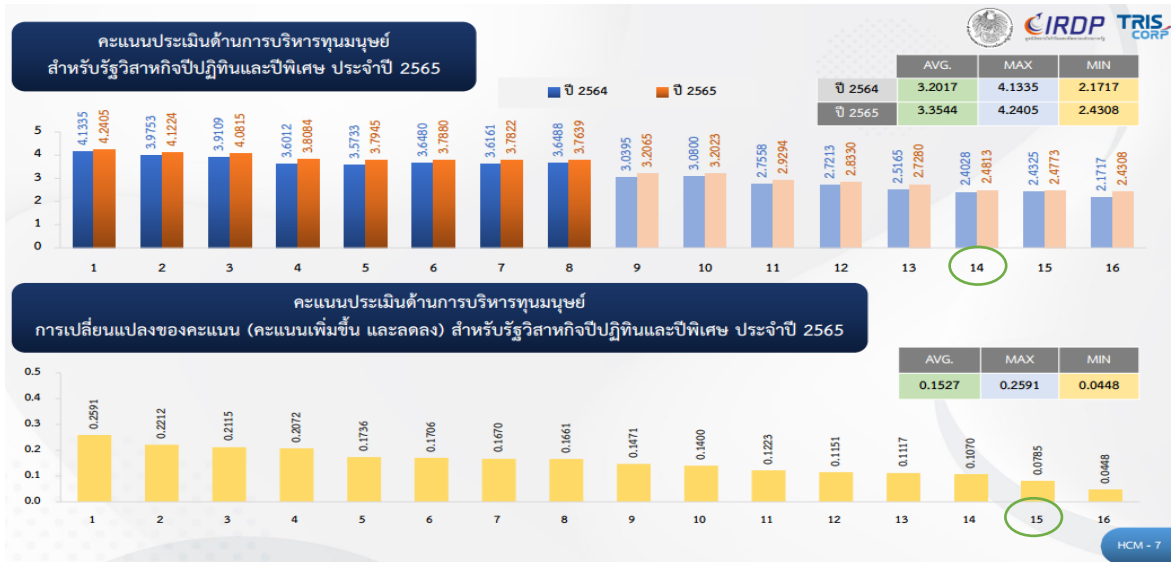
ทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ : การถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนั้นๆ ได้อย่างครบถ้วน

มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง : ปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้นสำหรับการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการพิจารณา เช่น พิจารณาตามนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมายกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

### 3. ผลการประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์

เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ ปี 2565-2563 กับ Baseline ปี 2562 แบ่งออกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

| หัวข้อการประเมิน   | 2562<br>(Baseline) | 2563   | 2564   | 2565   |
|--|--------------------|--------|--------|--------|
| หัวข้อที่ 1 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (30%)                              | 2.4000             | 2.5000 | 2.6000 | 2.7000 |
| หัวข้อที่ 2 การบริหารทุนมนุษย์ (25%)   | 2.3300             | 2.3750 | 2.4350 | 2.4750 |
| 2.1 อัตราค่าจ้าง (7.5%)  | -                  | -      | -      | -      |
| 2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (2.5%)  | -                  | -      | -      | -      |
| 2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (15%)   | -                  | -      | -      | -      |
| หัวข้อที่ 3 การพัฒนาทุนมนุษย์ (25%)  | 2.1900             | 2.3100 | 2.3800 | 2.4900 |
| 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (15%)   | -                  | -      | -      | -      |
| 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (10%)                           | -                  | -      | -      | -      |
| หัวข้อที่ 4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (20%)                           | 1.7850             | 2.0800 | 2.0950 | 2.1500 |
| 4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (5%) | -                  | -      | -      | -      |
| 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (2%)   | -                  | -      | -      | -      |
| 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (3%)   | -                  | -      | -      | -      |
| 4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (10%)                                     | -                  | -      | -      | -      |
| คะแนนรวม   | 2.2070             | 2.3253 | 2.4028 | 2.4813 |



**การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ประจำปี 2565**

เนื่องจากกระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) เป็นระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ ซึ่งนำมาใช้ประเมินในปี 2563 เป็นปีแรก โดยผลคะแนนการประเมินด้านทุนมนุษย์ ปี 2563 มีผลการประเมินดีขึ้นจากคะแนน ปี 2562 ที่เป็นคะแนนประเมิน Baseline และในปี 2565 มีคะแนนสูงขึ้นจากปี 2564 และ 2563 อย่างต่อเนื่องแต่อย่างไรก็ตามเมื่อเทียบกับรัฐวิสาหกิจทั้ง 50 แห่ง อ.อ.ป. ยังมีคะแนนประเมินต่ำกว่าคะแนนประเมินเฉลี่ย (2.8640) อ.อ.ป. ควรมีการพัฒนาการดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ในหัวข้อต่าง ๆ เพิ่มขึ้นต่อไป

**การเปรียบเทียบกับ Best Practice HR**

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้นำหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของ 2 หน่วยงาน มาเป็นมาเป็นคู่เทียบด้านการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) เนื่องจาก อ.ส.ค. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะธุรกิจใกล้เคียงกับ อ.อ.ป. และการประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) เนื่องจากเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีผลคะแนนภาพรวมขององค์กรปี 2565 อยู่ในระดับสูงกว่า 4 คะแนน ดังนั้น จึงได้นำโครงการ/แผนงาน ปี 2566 ของ อ.ส.ค. และ กปภ. มาเป็นแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

| แผนงาน/โครงการ<br>ของ อ.ส.ค. 2566  | แผนงาน/โครงการ<br>ของ อ.อ.ป. 2566   | แนวทางการพัฒนาในปี 2567   |
|--|---|---|
| - โครงการทบทวนสมรรถนะองค์กร (Competency) เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร                                       | - ปี 2566 ได้มีการดำเนินการให้คำปรึกษาและร่วมทบทวน สมรรถนะและทักษะของบุคลากรในสำนักตรวจสอบภายใน แต่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนฯ สำหรับ 2567 เห็นควรมีโครงการเพื่อปรับปรุงให้สมรรถนะ นำมารองรับแต่งตั้งมากยิ่งขึ้น     | - จัดทำโครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร   |
| - โครงการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูงสำหรับบุคลากร Talent Management & Development (โครงการเชิงยุทธศาสตร์องค์กร) | - ปี 2566 ได้มีการดำเนินการโครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี   | - ยกระดับการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง และกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการพัฒนาองค์กร |
| - โครงการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (กลุ่มเป้าหมายผ่าน Successor)                                   | - ปี 2566 ได้มีการดำเนินการโครงการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร และโครงการพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี                      | - ยกระดับวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหารให้เป็นไปตามมาตรฐาน   |
| - โครงการสื่อสารระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (E-HR) ภายในองค์กร   | - ปี 2566 มีการทบทวนปรับปรุงคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น  | - สื่อสารการประเมินผล ติดตามให้คำแนะนำการประเมินผล เป็นการดำเนินการปกติ จึงไม่ได้จัดทำเป็นโครงการ/แผนงานสำคัญ                       |
| - โครงการเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ Career path   | - ปี 2566 มีการติดตาม ทบทวน ให้คำแนะนำเรื่องความก้าวหน้าสายอาชีพ  | - เป็นการดำเนินการปกติ ไม่ต้องจัดทำเป็นโครงการ/แผนงานที่สำคัญ   |
| - โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture)  | - ปี 2566 ดำเนินการโครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จัดทำทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จัดทำคู่มือและสื่อสาร จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมฯ มีการประเมินพฤติกรรมเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี | - จัดทำโครงการขับเคลื่อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของ อ.อ.ป.  |
| - โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร  | - ปี 2566 ดำเนินโครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี  | - ยกระดับความพึงพอใจ กำหนดแนวทางในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร สร้างความผูกพัน  |

| แผนงาน/โครงการ<br>ของ กปภ. 2566  | แผนงาน/โครงการ<br>ของ อ.อ.ป. 2566   | แนวทางการพัฒนาในปี 2567   |
|--|---|---|
| - แผนงานการขับเคลื่อนตามแผน<br>อัตรากำลังและการนำดิจิทัลมาใช้  | - ปี 2566 ดำเนินแผนงานการบริหารอัตรากำลัง<br>เพื่อสนับสนุนองค์กรมีการทบทวน ปรับปรุง<br>พัฒนา ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น  | - จัดทำโครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยการ<br>ทบทวน ปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มผลผลิต<br>เพิ่มรายได้ ลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพการ<br>ทำงาน โดยใช้องค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี ดิจิทัล<br>เพื่อนำมาทบทวนอัตรากำลังที่เหมาะสมต่อไป |
| - แผนงานเสริมสร้างความ<br>ปลอดภัยในการทำงานตาม<br>แนวทาง EESG  | - ปี 2566 ดำเนินการอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่<br>ความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งในระดับ<br>หัวหน้างาน และระดับบริหาร อบรมหลักสูตร<br>คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย<br>และสภาพแวดล้อมในการทำงานฯ อบรมและ<br>ซ้อมดับเพลิง หนีไฟ ตามที่กฎหมายกำหนด | - จัดกิจกรรมเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงาน<br>ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างประสบการณ์<br>ที่ดีให้แก่บุคลากร โดยรวมอยู่ใน โครงการเสริมสร้างความ<br>ผูกพันองค์กร  |
| - แผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยี<br>ดิจิทัลด้านทรัพยากรบุคคล<br>(Digital HR)                                   | - ในปี 2566 บูรณาการร่วมกับสำนักวิจัย<br>และพัฒนาระบบเทคโนโลยี วางแผนพิจารณา<br>ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านบริหารทุนมนุษย์   | - ร่วมบูรณาการ เป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์กับหน่วยงานที่<br>เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านบริหาร<br>ทุนมนุษย์ และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร   |
| - แผนงานเสริมสร้างความพึงพ<br>ใจความผูกพันต่อองค์กรของ<br>บุคลากรและการปรับปรุง<br>Employee Touch Points | - ปี 2566 ดำเนินโครงการเสริมสร้าง<br>ความผูกพันองค์กร เป็นเรื่องที่ต้อง<br>ดำเนินการต่อเนื่องทุกปี  | - ยกระดับความพึงพอใจ กำหนดแนวทางในการสร้าง<br>ประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร สร้างความผูกพัน  |
| - แผนงานการพัฒนาสมรรถนะ<br>ผู้นำ บุคลากร ผู้สืบทอดตำแหน่ง<br>และการบริหารบุคลากรคุณภาพ                   | - ปี 2566 ได้มีการดำเนินการโครงการพัฒนา<br>และบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง เป็นเรื่อง<br>ที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี   | - ยกระดับการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง และ<br>กำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถใช้<br>ประโยชน์จากคนเก่งในการพัฒนาองค์กร   |
|  | - ปี 2566 ได้มีการดำเนินการโครงการวางแผน<br>เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร<br>และโครงการพัฒนาบุคลากรเตรียมความ<br>พร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร เป็นเรื่อง<br>ที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี                                     | - ยกระดับวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อม<br>เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหารให้เป็นไปตามมาตรฐาน  |
| - แผนงานปลูกฝังค่านิยม<br>เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการ<br>ทำงาน และส่งเสริมวัฒนธรรม<br>สุจริต                  | - ปี 2566 ดำเนินการโครงการขับเคลื่อน<br>ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จัดทำ<br>ทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร<br>จัดทำคู่มือ และสื่อสาร จัดกิจกรรมส่งเสริม<br>ค่านิยมฯ มีการประเมินพฤติกรรมเป็นเรื่อง<br>ที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี           | - จัดทำโครงการขับเคลื่อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร<br>และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ของ อ.อ.ป.  |
|  | - ปี 2566 ดำเนินโครงการส่งเสริมคุณธรรม<br>จริยธรรมของ อ.อ.ป. โดยทบทวน ปรับปรุง<br>จัดทำคู่มือจรรยาบรรณ ของ อ.อ.ป.   |   |
|  | - ปี 2566 ดำเนินแผนงานการป้องกันและ<br>ปราบปรามทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ เป็น<br>เรื่องที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี  | - จัดทำแผนงานการป้องกันและปราบปรามทุจริตในภาค<br>รัฐวิสาหกิจ  |
| - แผนงานปรับปรุงระบบบริหารผล<br>การปฏิบัติงานประจำปีให้สะท้อน<br>ทิศทางยุทธศาสตร์องค์กร                  | - ปี 2566 มีการทบทวนปรับปรุงคู่มือการ<br>ประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ<br>มากขึ้น  | - สื่อสารการประเมินผล ติดตามให้คำแนะนำการประเมินผล<br>เป็นการดำเนินการปกติ จึงไม่ได้จัดทำเป็นโครงการ/<br>แผนงานสำคัญ  |

**วิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับจากประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2565 ตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ SE-AM**

จากผลการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2565 เมื่อเดือนสิงหาคม 2566 พบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่ อ.อ.ป. ควรปรับปรุง พัฒนา และยกระดับการดำเนินงาน ดังนี้

| ประเด็นที่ควรปรับปรุง   | คาดการณ์ผลการดำเนินการสิ้นปี 2566  | ความแตกต่าง (GAP)  | การพัฒนาปรับปรุงแผนที่สำคัญ   |
|---|--|--|---|
| 1. การเพิ่มขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง   | - อ.อ.ป. ได้ทบทวนปรับปรุงแผนรัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยีดิจิทัลผสมประยุกต์ใช้ในการทำงาน | - อ.อ.ป. ได้เริ่มทบทวนกระบวนการทำงานต่าง ๆ เพื่อนำองค์ความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน อยู่ระหว่างการทบทวนปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น   | - จัดทำโครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยการทบทวนปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มผลผลิต เพิ่มรายได้ ลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้องค์ความรู้นวัตกรรม เทคโนโลยี ดิจิทัล เพื่อนำมาทบทวนอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมต่อไป |
| 2. ทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร และในแต่ละแผนงาน ต้องมีการระบุอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน   | - ในปี 2566 มีการทบทวนปรับปรุงโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง รองรับการทำงานด้านการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน<br>- ปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม  | - อ.อ.ป. ได้ปรับปรุงโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอยู่ระหว่างติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงพัฒนาต่อไป  | - เป็นการดำเนินการติดตามประเมินปกติต่อเนื่อง ไม่ต้องจัดทำเป็นโครงการ/แผนงานที่สำคัญ   |
| 3. ควรมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดลงสู่ระดับบุคคลรายบุคคล  | - ปี 2566 มีการทบทวนปรับปรุงคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น   | - ต้องมีการสื่อสารคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจมากขึ้น   | - เป็นการดำเนินการติดตามประเมินปกติต่อเนื่อง ไม่ต้องจัดทำเป็นโครงการ/แผนงานที่สำคัญ   |
| 4. เสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศ และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง   | - ปี 2566 มีการทบทวน ปรับปรุงค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง  | - ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงต่อไป  | - จัดทำโครงการขับเคลื่อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของ อ.อ.ป. อย่างต่อเนื่อง   |
| 5. พัฒนาทักษะและศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนกระบวนการทำงาน เพื่อทดแทนการทำงานของบุคลากร เนื่องจากหากมีการย้าย/ลาออกจากองค์กรอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร | - ได้มีการจัดหัวข้อการบริหารความเสี่ยงในหลักสูตร นักบริหารระดับต้น ระดับกลาง เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และศักยภาพในการบริหารความเสี่ยง<br>- เริ่มมีการทบทวน วางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กร                       | - อ.อ.ป. จำเป็นต้องพัฒนาทักษะ และศักยภาพบุคลากร ในด้านการบริหารความเสี่ยง เพิ่มเติม รวมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนกระบวนการทำงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนลดความเสี่ยงหากมีการโยกย้าย ลาออกจากองค์กร | - จัดทำโครงการพัฒนาทักษะ ขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพของบุคลากรด้านต่าง ๆ ให้มีความรอบรู้ และเชี่ยวชาญมากขึ้น  |

| ประเด็นที่ควรปรับปรุง  | คาดการณ์ผลการดำเนินการสิ้นปี 2566  | ความแตกต่าง (GAP)  | การพัฒนาปรับปรุงแผนที่สำคัญ   |
|--|--|--|---|
| <p>6. ควรมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการซื้อร้องเรียนไปยังกระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการซื้อร้องเรียนที่กำหนด</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการบูรณาการร่วมกับสำนักตรวจสอบภายใน สำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ สำนักธุรกิจการตลาด ทบพวน กระบวนการจัดการซื้อร้องเรียนของหน่วยงาน</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องติดตามประเมินผล ประสิทธิภาพการจัดการซื้อร้องเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการซื้อร้องเรียนที่ อ.อ.ป. ได้กำหนดไว้</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นการดำเนินการติดตามประเมินปกติต่อเนื่อง ไม่ต้องจัดทำเป็นโครงการ/แผนงานที่สำคัญ</li> </ul>   |
| <p>7. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของกระบวนการ บุคลากร และเทคโนโลยี</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการอบรมทักษะการใช้ระบบสารบัญญัตอิเล็กทรอนิกส์ และพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำโครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้องค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>- จัดทำโครงการพัฒนาทักษะขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพของบุคลากรด้านต่าง ๆ ให้ความรอบรู้ และเชี่ยวชาญมากขึ้น</li> </ul> |
| <p>8. ทบพวน วิเคราะห์สมรรถนะหลักสมรรถนะรายตำแหน่ง (Core / Managerial / Functional) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปี 2566 ได้มีการดำเนินการให้คำปรึกษาและร่วมทบทวน สมรรถนะและทักษะของบุคลากรในสำนักตรวจสอบภายใน แต่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนฯ สำหรับ 2567 เห็นควรมีโครงการเพื่อปรับปรุงให้สมรรถนะนำมารองรับแต่งตั้งมากขึ้น</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่งสายงาน</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำโครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร</li> </ul>   |
| <p>9. พัฒนา ยกระดับแผนการสืบทอดตำแหน่ง แผนการบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพให้เป็นมาตรฐาน สอดคล้อง เชื่อมโยง สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปี 2566 ได้มีการดำเนินการโครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี</li> <li>- ปี 2566 ได้มีการดำเนินการโครงการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร และโครงการพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี</li> <li>- ศึกษาแผนการสืบทอดตำแหน่ง แผนการบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องพัฒนาระดับแผนการสืบทอดตำแหน่ง แผนการบริหารจัดการคนเก่ง ให้เป็นมาตรฐาน สอดคล้อง เชื่อมโยง สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำโครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)</li> <li>- จัดทำโครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)</li> </ul>  |

| ประเด็นที่ควรปรับปรุง  | คาดการณ์<br>ผลการดำเนินการสิ้นปี 2566  | ความแตกต่าง (GAP)  | การพัฒนาปรับปรุงแผน<br>ที่สำคัญ  |
|--|--|--|--|
| 10. ปรับบทบาทการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (Strategic partner) หรือที่ปรึกษา (Internal consultant) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของสายงานภายในองค์กร | - ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ ร่วมกับหน่วยงานภายใน ในการทบทวนปรับปรุง พัฒนา การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น สำนักตรวจสอบภายใน สำนักธุรกิจ คาร์บอนและนวัตกรรม | - ต้องปรับบทบาทการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (Strategic partner) หรือที่ปรึกษา (Internal consultant) เพิ่มมากขึ้น | - จัดทำแผนงานปรับบทบาทเชิงรุก โดยการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานในองค์กร   |
| 11. ควบทบทวน วิเคราะห์ เสริมสร้างวัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร  | - ได้มีการขับเคลื่อนพฤติกรรมศักยภาพในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากร   | - ติดตามประเมินผล ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป  | - จัดทำโครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร อย่างต่อเนื่อง                       |
| 12. ควบกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในให้ได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพด้านตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน และพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง                          | - ได้มีการร่วมประชุมความเชื่อมโยงกับสำนักตรวจสอบภายใน เพื่อวางแผนเป้าหมาย ในการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน ให้มีทักษะ สมรรถนะ และได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพด้านตรวจสอบภายใน              | - ต้องมีการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง  | - กำหนดเป็นแผนงานพัฒนาบุคลากรด้านตรวจสอบภายใน จัดสรรงบประมาณพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ |

**การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนด้านการบริหารทุนมนุษย์จากผลการดำเนินงานตามแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ปี 2566**

โดยได้นำคาดการณ์ผลการดำเนินงานแผนงาน/โครงการในแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปี 2566 (ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2566) มาวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ ปี 2567-2571 ดังนี้

| โครงการ/แผนงาน<br>ปี 2566                             | คาดการณ์<br>ผลการดำเนินการสิ้นปี 2566   | ความแตกต่าง (GAP)  | การพัฒนาปรับปรุงแผน<br>ที่สำคัญ   |
|---|---|--|---|
| 1. แผนงานการบริหารอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร | - มีการสรรหาอัตรากำลังเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของแผนอัตรากำลัง ได้ร้อยละ 90 | - การบริหารอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล | - จัดทำโครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยการทบทวน ปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้องค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี ดิจิทัล เพื่อนำมาทบทวนอัตรากำลังที่เหมาะสมต่อไป |

| โครงการ/แผนงาน ปี 2566   | คาดการณ์ ผลการดำเนินการสิ้นปี 2566   | ความแตกต่าง (GAP)  | การพัฒนาปรับปรุงแผน ที่สำคัญ   |
|--|--|--|--|
| 2. โครงการปรับปรุงระบบ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน                   | - ดำเนินการปรับปรุงคู่มือประเมินผล การปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายในปี 2566  | - ต้องมีการสื่อสารคู่มือการประเมินผล การปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ มากขึ้น   | - เป็นการดำเนินการติดตามประเมิน ปกติดูเรื่อง ไม่ต้องจัดทำเป็น โครงการ/แผนงานที่สำคัญ                 |
| 3. โครงการพัฒนาและ บริหารพนักงานที่มี ศักยภาพสูง                 | - บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามที องค์กรกำหนดร้อยละ 25 จาก กลุ่มเป้าหมายประจำปี   | - ต้องพัฒนาระดับ แผนการบริหาร จัดการคนเก่ง ให้เป็นมาตรฐาน สอดคล้อง เชื่อมโยง สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ของ องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ                     | - จัดทำโครงการพัฒนาและบริหาร พนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)                              |
| 4. โครงการพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อ เข้าสู่ตำแหน่งบริหาร | - ผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรได้รับ ใบประกาศนียบัตรและผ่านเกณฑ์ที่ กำหนดร้อยละ 90 ของแต่ละ หลักสูตร   | - ดำเนินการเสร็จสิ้นบรรลุตามเป้าหมาย แต่ ต้องดำเนินการต่อเนื่องเพื่อพัฒนาบุคลากร ในแต่ละระดับตามหลักสูตร รวมถึงปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรให้มีความเหมาะสมต่อไป | - เป็นการดำเนินการตามปกติอย่าง ต่อเนื่อง   |
| 5. โครงการวางแผนเตรียม ความพร้อมเพื่อเข้าสู่ ตำแหน่งบริหาร       | - ผู้บริหารที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง บริหารในสัดส่วน 3:1  | - อยู่ระหว่างการทบทวนและดำเนินการ ตามแนวทางการสืบทอดตำแหน่งให้ เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อให้ผู้สืบทอด มีความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง                            | - จัดทำโครงการวางแผนและพัฒนา บุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ ตำแหน่งบริหาร (Successor)           |
| 6. แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตใน ภาครัฐวิสาหกิจ         | - มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง จิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานต่อต้านและ ไม่กระทำการทุจริต อย่างน้อย 4 กิจกรรม  | - เป็นเรื่องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี ซึ่งในปี 2566 มีการจัดกิจกรรมเพื่อ เสริมสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงาน ต่อต้านและไม่กระทำการทุจริต                      | - ควรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้เกิดการต่อต้านการ ทุจริตมากขึ้นและหลากหลาย        |
| 7. โครงการส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรมของ อ.อ.ป.                    | - บุคลากรมีระดับการรับรู้คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. สูงกว่าระดับ 3.5   | - เป็นเรื่องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี ซึ่งในปี 2566 มีการจัดกิจกรรมเพื่อ ส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรม จรรยาบรรณ ของ อ.อ.ป. ให้ผู้ปฏิบัติงาน                      | - จัดทำโครงการขับเคลื่อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรมของ อ.อ.ป. อย่างต่อเนื่อง |
| 8. โครงการขับเคลื่อน ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร                   | - มีการทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์<br>- มีการจัดทำคู่มือค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร<br>- บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กร คาดหวัง ร้อยละ 25 จากบุคลากรทั้งหมด              | - เป็นเรื่องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี ซึ่ง ในปี 2566 มีการจัดกิจกรรมเพื่อ ส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรม จรรยาบรรณ ของ อ.อ.ป. ให้ ผู้ปฏิบัติงาน                    | - จัดทำโครงการขับเคลื่อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรมของ อ.อ.ป. อย่างต่อเนื่อง |
| 9. โครงการเสริมสร้างความ ผูกพันองค์กร                            | - มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างเพื่อ ยกระดับความผูกพันองค์กรภายในปี 2566 จำนวน 2 กิจกรรม<br>- มีการศึกษาการประเมินความผูกพัน องค์กรและเปรียบเทียบการดำเนินงาน จากคู่เทียบ เพื่อวิเคราะห์ผลและนำมา จัดแผนงาน/กิจกรรมเสริมสร้างความ ผูกพันองค์กรในปีต่อ ๆ ไป | - ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและการคง อยู่ของ อ.อ.ป. ยังคงเป็นปัจจัยเดิม  | - ควรมีการทบทวนแผนและ กลุ่มเป้าหมาย และกำหนดกิจกรรม ให้ตอบสนองต่อปัจจัย                              |



| โครงการ/แผนงาน ปี 2566                      | คาดการณ์ ผลการดำเนินการสิ้นปี 2566                                     | ความแตกต่าง (GAP)   | การพัฒนาปรับปรุงแผน ที่สำคัญ  |
|---|--|---|---|
| 10. โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร | - มีการกำหนดนโยบายคุณภาพที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่แล้วเสร็จภายในปี 2566 | - อยู่ระหว่างการทบทวน ปรับปรุง กระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐาน | - จัดทำโครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยการทบทวน ปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้องค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี ดิจิทัล ต่อไป |

### 3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปประเด็นสำคัญของนโยบาย แผนงาน และแนวโน้มต่างๆ มาวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านทรัพยากรมนุษย์ ของ อ.อ.ป. โดยใช้เครื่องมือ SWOT analysis วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และการมีส่วนร่วมและการเชื่อมโยงการดำเนินงานตามระบบบริหารจัดการองค์กร และ BSC SWOT Matrix ได้ดังนี้

#### ด้านสถานการณ์ภายใน (Internal Situation)

| Strength จุดแข็ง  | Weakness จุดอ่อน  |
|---|---|
| S1 เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบอุตสาหกรรมไม้อันดับหนึ่งของประเทศ   | W1 ขาดแผนงานการบูรณาการใช้พื้นที่ ที่ได้รับมอบให้เกิดประโยชน์สูงสุด                   |
| S2 มีพื้นที่กรรมสิทธิ์รองรับการใช้ประโยชน์ในอนาคต         | W2 กระบวนการทำงานยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งไม่เกิดนวัตกรรมจากการทำงาน |
| S3 มีการจัดการสวนป่าที่ได้มาตรฐาน                         | การผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงไม่ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป                                |
| S4 บริหารจัดการอุตสาหกรรมป่าไม้ครบวงจร                    | W3 ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม หลากหลายกับความต้องการตลาด                          |
| S5 มีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ | W4 ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทันต่อสถานการณ์บริบทของสังคม                           |
| S6 มีความเชี่ยวชาญอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงในประเทศไทย  | W5 ต้นทุนผลิตภัณฑ์สูงมีผลต่อการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์                                     |
|   | W6 ขาดการบริหารจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ        |

ด้านสถานการณ์ภายนอก (External Situation)

| Opportunity โอกาส   | Threat ข้อจำกัด  |
|---|--|
| O1 ตลาดต่างประเทศมีความต้องการไม้ซุง และไม้แปรรูปที่มีมาตรฐานสากล FSC                             | T1 ขาดการให้ความรู้ ความเข้าใจด้านป่าไม้ที่ถูกต้องแก่สังคม   |
| O2 แนวนโยบายภาครัฐและเทรนด์โลกให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม BCG, Carbon Credit, พลังงานชีวมวล  | T2 กฎหมายที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.อ.ป.      |
| O3 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียว ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการร่วมมือกับชุมชน ประชาชนในการปลูกป่า | T3 เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน |

เมื่อนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด มาวิเคราะห์ด้วย BSC SWOT Matrix ซึ่งมี 4 มุมมอง คือ การเงิน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา ดังภาพประกอบ

|                      | จุดแข็ง   | จุดอ่อน   | โอกาส   | ข้อจำกัด   |
|----------------------|---|---|---|--|
| การเงิน              | S2 มีพื้นที่กรรมสิทธิ์รองรับการใช้ประโยชน์ในอนาคต   | W1 ขาดแผนงานการบูรณาการใช้พื้นที่ที่ได้รับมอบให้เกิดประโยชน์สูงสุด  | O2 แนวนโยบายภาครัฐและเทรนด์โลกให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม BCG, Carbon Credit, พลังงานชีวมวล  | T1 ขาดการให้ความรู้ ความเข้าใจด้านป่าไม้ที่ถูกต้องแก่สังคม   |
| ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | S1 เป็นผู้ผลิตรายหลักอุตสาหกรรมไม้ อันดับหนึ่งของประเทศ   |   | O3 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียว ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการร่วมมือกับชุมชน ประชาชนในการปลูกป่า | T2 กฎหมายที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.อ.ป.      |
| กระบวนการภายใน       | S3 มีการจัดการสวนป่าที่ได้มาตรฐาน<br>S4 บริหารจัดการอุตสาหกรรมป่าไม้ครบวงจร   | W2 กระบวนการทำงานยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งไม่เกิดนวัตกรรมจากการทำงาน การผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงไม่ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป<br>W3 ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมหลากหลาย กับความต้องการตลาด<br>W5 ต้นทุนผลิตภัณฑ์สูงมีผลต่อการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ | O1 ตลาดต่างประเทศมีความต้องการไม้ซุง และไม้แปรรูปที่มีมาตรฐานสากล FSC                             | T3 เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน |
| การเรียนรู้และพัฒนา  | S5 มีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ<br>S6 มีความเชี่ยวชาญอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงในประเทศไทย | W4 ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทันต่อสถานการณ์บริบทของสังคม<br>W6 ขาดการบริหารจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ   |   |  |

ภาพ ผลการวิเคราะห์ด้วย BSC SWOT Matrix

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ตามแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2566-2570  
 ที่วิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis จากแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปีรวมไปถึงการใช้ TOWS Matrix

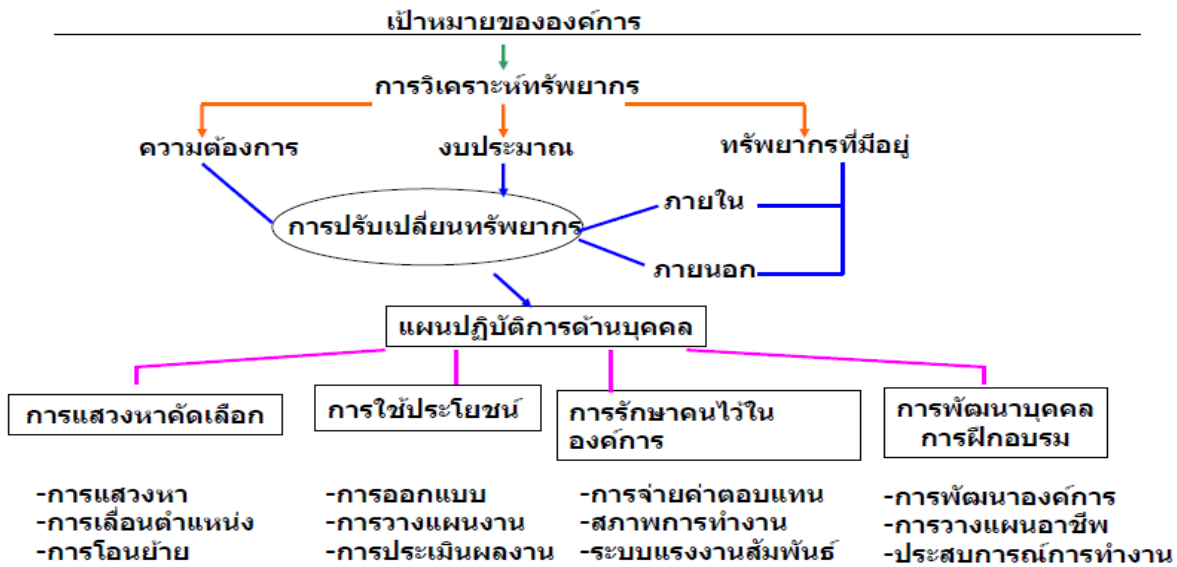
เมื่อวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กำหนด  
 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์  
 สรุปรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

**การสร้างกลยุทธ์และแผนงานโดยใช้ TOWS Matrix**

|   | จุดแข็ง Strength  | จุดอ่อน Weakness  |
|---|---|---|
| <p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>  | <p>S1 เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบอุตสาหกรรมไม้อันดับหนึ่งของประเทศ</p> <p>S2 มีพื้นที่กรรมสิทธิ์รองรับการใช้ประโยชน์ในอนาคต</p> <p>S3 มีการจัดการสวนป่าที่ได้มาตรฐาน</p> <p>S4 บริหารจัดการอุตสาหกรรมป่าไม้ครบวงจร</p> <p>S5 มีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ</p> <p>S6 มีความเชี่ยวชาญอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงในประเทศไทย</p> | <p>W1 ขาดแผนงานการบูรณาการใช้พื้นที่ที่ได้รับมอบให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>W2 กระบวนการทำงานยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งไม่เกิดนวัตกรรมจากการทำงาน การผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงไม่ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>W3 ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมหลากหลาย กับความต้องการตลาด</p> <p>W4 ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทันต่อสถานการณ์บริบทของสังคม</p> <p>W5 ต้นทุนผลิตภัณฑ์สูงมีผลต่อการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์</p> <p>W6 ขาดการบริหารจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ</p> |
| โอกาส Opportunity   | SO กลยุทธ์เชิงรุก   | WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข   |
| <p>O1 ตลาดต่างประเทศมีความต้องการไม้ซุง และไม้แปรรูปที่มีมาตรฐานสากล FSC</p> <p>O2 แนวนโยบายภาครัฐและเทรนด์โลกให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม BCG, Carbon Credit, พลังงานชีวมวล</p> <p>O3 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียว ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการร่วมมือกับชุมชน ประชาชนในการปลูกป่า</p> | <p>1. พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ซัดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน</p>  | <p>1. พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ซัดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน</p> <p>2. ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ</p>  |
| ข้อจำกัด Threat   | ST กลยุทธ์ป้องกัน   | WT กลยุทธ์เชิงรับ   |
| <p>T1 ขาดการให้ความรู้ ความเข้าใจด้านป่าไม้ที่ถูกต้องแก่สังคม</p> <p>T2 กฎหมายที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป.</p> <p>T3 เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน</p>  | <p>1. บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนองค์กร</p> <p>2. พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ซัดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน</p>   | <p>1. บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนองค์กร</p> <p>2. สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร</p>  |

## บทที่ 4 แผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลในระยะ 5 ปี (2567-2571)

### 4.1 แนวคิดในการกำหนดโครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์



จากการวิเคราะห์อุปสรรคปัญหาและสภาพการบริหารทุนมนุษย์ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายประสงค์เชิงกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ เห็นว่าประเด็นต่างๆ ที่ควรดำเนินการมีดังนี้

1. **การแสวงหาคัดเลือก** องค์การจะต้องสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กรซึ่งการสรรหาคนรุ่นใหม่เป็นเรื่องที่องค์กรต้องแสวงหาและแย่งชิง (War of Talent) ภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างโอกาสให้คนเก่งที่มีขีดความสามารถมีทางเลือกในการทำงาน รวมไปถึงการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายในองค์กร การแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจขององค์กรที่มีต่อบุคลากร สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพและแรงจูงใจให้พัฒนาตนเอง องค์กรจึงต้องปรับตัวในการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน

2. **การใช้ประโยชน์** องค์กรต้องมีการออกแบบและวางแผนงานที่ชัดเจน มีการวัดผลที่มีมาตรฐานมีปัจจัยครอบคลุม ซึ่งวัดผลงานหรือความสำเร็จที่สามารถเชื่อมโยงกับระดับองค์กรและถ่ายทอดลงสู่ระดับล่างและมีการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเน้นเป้าหมายที่ยืดหยุ่น คล่องตัว มีการตรวจสอบให้ข้อมูลป้อนกลับ (Continues Performance Feedback) อย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญต่อการประเมินผลงานบุคลากรจากการมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุน (Contribution) ที่มีต่อองค์กร อีกทั้งส่งเสริมให้มีการสนับสนุนหรือเปิดโอกาสการทำงานของบุคลากรให้ทำงานที่ท้าทาย ซึ่งเป็นการจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้แสดงศักยภาพและสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างดี

3. **การรักษาคนไว้ในองค์กร** องค์กรควรมีการบริหารหรือทบทวนค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร ใส่ใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กร ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรด้วยกิจกรรมต่างๆ และสร้างแรงจูงใจในเรื่องศักยภาพ เช่น การมอบรางวัลด้านต่างๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและสร้างความภาคภูมิใจ เกิดแรงผลักดันให้คนในองค์กรร่วมมือกันแสดงศักยภาพได้เต็มที่ รวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้มีภาพลักษณ์เข้ากับยุคสมัยและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป

4. **การพัฒนาบุคลากรการฝึกอบรม** องค์กรจะต้องสนับสนุนการเติบโตของบุคลากร โดยมอบงานที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้ได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์จากงานเพื่อพัฒนาความสามารถ สนับสนุนให้บุคลากรใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และจะต้องพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นเพิ่มความรู้ศักยภาพสมรรถนะและขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรในระยะยาว โดยให้การเรียนรู้และพัฒนาทักษะบุคลากรที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

**4.2 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)**

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลโดยรวมมีที่มาจากแนวทางการประเมินผลงานขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

- มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)
- มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)
- มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)
- มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)



### 4.3 วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

**วิสัยทัศน์ “เป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ”**

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

**1. การบริหารทุนมนุษย์ :** มุ่งเน้นยกระดับมาตรฐานของกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

ตัวชี้วัด : 1.1 การให้ผลตอบแทนสอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2 คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพิ่มขึ้นต่อเนื่องทุกปี

**2. การพัฒนาทุนมนุษย์ :** มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะ ชีตความสามารถบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กร

ตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในแต่ละหลักสูตร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

**3. สภาพแวดล้อม :** มุ่งมั่นเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร สร้างประสบการณ์ที่ดี ยกระดับ

ความผูกพันขององค์กร

ตัวชี้วัด : ระดับคะแนนความผูกพันองค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**พันธกิจการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์**

1. มุ่งเน้นยกระดับมาตรฐานของกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

2. มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะ ชีตความสามารถบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กร

3. มุ่งมั่นเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร สร้างประสบการณ์ที่ดี ยกระดับความผูกพันขององค์กร

4. เป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับหน่วยงานในองค์กร เพื่อสนับสนุน

ภารกิจองค์กร

#### 4.4 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ประกอบกับแนวทางแนวคิดในการกำหนดโครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ สามารถกำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ได้ทั้งสิ้น 4 ประเด็น 5 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ 4 ประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

##### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เป็นไปตามแผนและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร

##### ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

##### ยุทธศาสตร์ที่ 3 ร่วมเสริมสร้างวิถีคิดและพร้อมปฏิบัติทันต่อการเปลี่ยนแปลงและบริบทองค์กรต่อสังคม

เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากรรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ที่ 4 บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ

##### ยุทธศาสตร์ที่ 4 ร่วมเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ยกระดับประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร

เป้าประสงค์ที่ 5 ผู้บริหารและบุคลากรภายในมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร

| ประเด็นยุทธศาสตร์ (HCM Strategic)   | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)  | เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SG)   | ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ HR (KPI)  | กลยุทธ์ (HCM Tactic)   | โครงการ/แผนงาน  |
|---|--|--|---|--|---|
| HCM S1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร          | HCM SO1 เพื่อบูรณาการและพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์                                   | HCM SG1การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เป็นไปตามแผนและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด   | ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด   | HCM T1 กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร   | 1. โครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร                                     |
|   |  |  |   |  | 2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร  |
| HCM S2 การพัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กร                 | HCM SO2 เพื่อบูรณาการและพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                     | HCM SG2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                       | ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย  | HCM T2 กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน           | 3. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)                  |
|   |  |  |   |  | 4. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor) |
|   |  |  |   |  | 5. โครงการพัฒนาทักษะ ขีดความสามารถบุคลากร   |
| HCM S3 ร่วมเสริมสร้างวิถีคิดและพร้อมปฏิบัติทันต่อการเปลี่ยนแปลงและบริบทองค์กรต่อสังคม | HCM SO3 เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความยืดหยุ่น ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม อย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี | HCM SG3 บุคลากรรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณตามหลักธรรมาภิบาล<br>HCM SG4 บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง | -ระดับการรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณตามหลักธรรมาภิบาล<br>-ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง | HCM T3 กลยุทธ์ที่ 3 ปลุกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาลผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ | 6. แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ                             |
|   |  |  |   |  | 7. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.       |
| HCM S4 ร่วมเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ยกระดับประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร                  | HCM SO4 เพื่อบูรณาการและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและประสบการณ์การทำงานที่ดีให้กับบุคลากร   | ผู้ HCM SG5 บริหารและบุคลากรภายในมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์   | ระดับความพึงพอใจ ที่ 4.0 ขึ้นไป   | HCM T4 กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร                          | 8. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร  |
|   |  |  |   |  | 9. แผนงานปรับบทบาทเชิงรุก โดยการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานในองค์กร        |



4.5 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ. 2567 – 2571)

| แผนวิสาหกิจ                         | วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน  |  |   |  |   |  |   |  |  |
|-------------------------------------|--|--|---|--|---|--|---|--|--|
| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO) | HCM SO1 เพื่อบูรณาการและพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ |  | HRSO2 เพื่อบูรณาการและพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน ใช้องค์ความรู้สร้างนวัตกรรม |  |   | HRSO3 เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความยืดหยุ่น ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม อย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี |   | HRSO4 เพื่อบูรณาการและเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และประสบการณ์การทำงานที่ดีให้กับ                               |  |
| เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SG)  | การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เป็นไปตามแผนและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด  |  | บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ                   |  |   | บุคลากรรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ตามหลักธรรมาภิบาล  |   | บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง  |  |
| ตัวชี้วัด (KPI)                     | ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด  |  | ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย  |  |   | ระดับการรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตามหลักธรรมาภิบาล  |   | ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง                            |  |
| ยุทธศาสตร์ (HCM Strategic)          | HRS1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร   |  | HRS2 การพัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กร   |  |   | HRSO3 เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความยืดหยุ่น ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม อย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี |   | HRSO4 เพื่อบูรณาการและเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และประสบการณ์การทำงานที่ดีให้กับบุคลากร                        |  |
| กลยุทธ์ (HCM Tactic)                | กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนภารกิจองค์กร                                       |  | กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน   |  |   | กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ                     |   | กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร |  |
| แผนปฏิบัติการ (Action Plan)         | 1. โครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร  | 2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร | 3. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)  | 4. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor) | 5. โครงการพัฒนาทักษะ ขีดความสามารถบุคลากร | 6. แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ  | 7. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. | 8. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร   | 9. แผนงานปรับบทบาทเชิงรุก โดยการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานในองค์กร |

#### 4.6 ความเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้าน HCM กับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ

จากกลยุทธ์การทรัพยากรมนุษย์สามารถเชื่อมโยงเพื่อแสดงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ ดังนี้

| แผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ปี 2566-2570   | กลยุทธ์ ด้านบริหารทุนมนุษย์   | ระบบงานที่สำคัญ (Core Business Enablers)  |
|--|---|---|
| <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 2</b> ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล</p> <p>- <a href="#">โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ</a></p>   | <p><b>กลยุทธ์ที่ 1</b> บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร</p> <p>(<a href="#">เชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ 8, 14, 15 และถ่ายทอดโครงการสู่แผนบริหารทุนมนุษย์</a>)</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร</li> <li>- การวางแผนเชิงกลยุทธ์</li> <li>- การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>- การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า</li> <li>- การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>- การบริหารทุนมนุษย์</li> <li>- การจัดการความรู้และนวัตกรรม</li> </ul> |
| <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b> เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 8</b> เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน</p> <p>- <a href="#">โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร</a></p>  | <p><b>กลยุทธ์ที่ 2</b> พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ชีตความสามารถ และสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน</p> <p>(<a href="#">เชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ 15 และถ่ายทอดโครงการสู่แผนบริหารทุนมนุษย์</a>)</p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>- การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า</li> <li>- การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>- การบริหารทุนมนุษย์</li> <li>- การจัดการความรู้และนวัตกรรม</li> </ul>  |
| <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 6</b> เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 14</b> ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย</p> <p>- <a href="#">โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย</a></p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 15</b> เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง</p> <p>- <a href="#">โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์</a></p> <p>- <a href="#">โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</a></p> | <p><b>กลยุทธ์ที่ 3</b> ปลุกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ</p> <p>(<a href="#">เชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ 2, 15 และถ่ายทอดโครงการสู่แผนบริหารทุนมนุษย์</a>)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร</li> <li>- การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>- การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า</li> <li>- การบริหารทุนมนุษย์</li> <li>- การจัดการความรู้และนวัตกรรม</li> </ul>   |
|  | <p><b>กลยุทธ์ที่ 4</b> สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร</p> <p>(<a href="#">เชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ 2, 8, 14, 15 และถ่ายทอดโครงการสู่แผนบริหารทุนมนุษย์</a>)</p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร</li> <li>- การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>- การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า</li> <li>- การบริหารทุนมนุษย์</li> <li>- การจัดการความรู้และนวัตกรรม</li> </ul>   |

4.7 กำหนดโครงการ / แผนงานการบริหารทุนมนุษย์ ปี พ.ศ. 2567-2571

ทั้งนี้ได้ถ่ายทอดโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี กำหนดเป็นแผนงาน/โครงการภายใต้แผนการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

| โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ อ.อ.ป. ปี 2566-2570     | กำหนดแผนงาน/โครงการภายใต้แผนบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566-2570  | กลยุทธ์ด้านบริหารทุนมนุษย์  |
|---|---|---|
| 1. โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ (S2) | 1. แผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ  | กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ   |
| 2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (S8)           | 2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร  | กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนองค์กรให้ขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์องค์กร  |
| 3. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (S15) | 3. โครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร<br>4. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)<br>5. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)<br>6. โครงการพัฒนาทักษะ ซีดความสามารถบุคลากร<br>7. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร<br>8. แผนงานปรับบทบาทเชิงรุก โดยการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานในองค์กร | กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนองค์กรให้ขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์องค์กร<br><br>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเพิ่มศักยภาพ ซีดความสามารถ และสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน<br><br>กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร |
| 4. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (S15)        | 9. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.   | กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ   |

| กลยุทธ์ HR   | โครงการ/แผนงาน  | ตัวชี้วัดโครงการ/แผนงาน   | ระยะเวลาดำเนินการ |    |    |    |    |
|--|---|---|-------------------|----|----|----|----|
|  |   |   | 67                | 68 | 69 | 70 | 71 |
| กลยุทธ์ที่ 1<br>บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตาม<br>แนวทางปฏิบัติที่ดีและ<br>สนับสนุนภารกิจองค์กร   | 1. โครงการทบทวนสมรรถนะ<br>เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร   | - ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด   |                   |    |    |    |    |
|  | 2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพ<br>ทั่วทั้งองค์กร  | - ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด   |                   |    |    |    |    |
| กลยุทธ์ที่ 2<br>พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ<br>ขีดความสามารถและ<br>สมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์<br>ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล<br>มาใช้ในการทำงาน            | 3. โครงการพัฒนาและบริหาร<br>พนักงานที่มีศักยภาพสูง<br>(Talent Management)                       | - ร้อยละ 25 ของบุคลากร<br>กลุ่มเป้าหมาย   |                   |    |    |    |    |
|  | 4. โครงการวางแผนและพัฒนา<br>บุคลากร เตรียมความพร้อม<br>เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร<br>(Successor) | - ร้อยละ 100 ของบุคลากร<br>กลุ่มเป้าหมาย  |                   |    |    |    |    |
|  | 5. โครงการพัฒนาทักษะ<br>ขีดความสามารถบุคลากร  | - ร้อยละ 100 ของบุคลากร<br>กลุ่มเป้าหมาย  |                   |    |    |    |    |
| กลยุทธ์ที่ 3<br>ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม<br>วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม<br>จริยธรรมตามหลักธรรมมาภิ<br>บาล ผ่านกระบวนการจัดการ<br>การเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ | 6. แผนงานการป้องกัน<br>และปราบปรามการทุจริต<br>ในภาครัฐวิสาหกิจ                                 | ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด   |                   |    |    |    |    |
|  | 7. โครงการขับเคลื่อนค่านิยม<br>วัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริม<br>คุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.           | - ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการ<br>ประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร<br>เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง           |                   |    |    |    |    |
| กลยุทธ์ที่ 4<br>สนับสนุนการบริหารและ<br>พัฒนาทุนมนุษย์ สร้าง<br>สภาพแวดล้อมในการทำงาน<br>และประสบการณ์ที่ดีให้แก่<br>บุคลากร                           | 8. โครงการเสริมสร้างความผูกพัน<br>องค์กร  | - ระดับความพึงพอใจ ที่ 4.0 ขึ้นไป   |                   |    |    |    |    |
|  | 9. แผนงานปรับบทบาทเชิงรุก<br>โดยการเป็นหุ้นส่วนทาง<br>ยุทธศาสตร์กับหน่วยงานใน<br>องค์กร         | - ระดับความพึงพอใจ ที่ 4.0 ขึ้นไป<br>- ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนา<br>บุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ |                   |    |    |    |    |

## บทที่ 5 แผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2567-2571

**กลยุทธ์ที่ 1** บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร

1. โครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

**กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ชีตความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

1. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
2. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)
3. โครงการพัฒนาทักษะ ชีตความสามารถบุคลากร

**กลยุทธ์ที่ 3** ปกป้องและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

1. แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ
2. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.

**กลยุทธ์ที่ 4** สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร

1. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร
2. แผนงานปรับบทบาทเชิงรุก โดยการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานในองค์กร

### แผนปฏิบัติการปี 2567-2571

- 1. โครงการ/กิจกรรม** โครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
- กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร
- หลักการและเหตุผล** สมรรถนะหรือพฤติกรรมเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจากผู้ปฏิบัติงาน เพราะเชื่อว่าหากผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สมรรถนะจึงมีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล การประเมินสมรรถนะเป็นการวัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่และมีมากน้อยเพียงใด โดยใช้ความรู้ คือข้อมูลหรือสิ่งที่ส่งสมมาจากการศึกษา อบรม สัมมนา ดูงาน การสนทนา แลกเปลี่ยน และทักษะ คือสิ่งที่ได้พัฒนาและฝึกฝนจนชำนาญ บวกกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ขับเคลื่อนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้ผลงานตามความคาดหวังขององค์กร การวัดพฤติกรรมหรือการประเมินสมรรถนะจึงต้องมีการสังเกตพฤติกรรมของการทำงานของคน จดบันทึกไว้ และทำการประเมิน ซึ่งในปี 2566 ที่ผ่านมา อ.อ.ป. ได้มีการปรับปรุงคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ทิศทางขององค์กร ดังนั้น จึงต้องมีการทบทวนคู่มือการประเมินสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว และเพื่อให้การประเมินสมรรถนะสามารถนำไปบูรณาการกับระบบการบริหารทุนมนุษย์อื่น ๆ ได้
- วัตถุประสงค์** เพื่อให้ อ.อ.ป. มีการประเมินสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่สามารถนำไปบูรณาการกับระบบการบริหารทุนมนุษย์อื่น ๆ ได้
- เป้าหมาย** การประเมินสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้มาตรฐาน
- ตัวชี้วัด** ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด
- รายละเอียดแผนงาน**

| ที่ | แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย  | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | ผู้รับผิดชอบ |
|-----|--|------|------|------|------|------|--------------|
| 1   | ศึกษาและทบทวนคู่มือการประเมินสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงาน                              |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 2   | นำคู่มือการประเมินสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ และประกาศใช้ |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 3   | ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามคู่มือการประเมินสมรรถนะฯ เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวน    |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 4   | สรุปผลการดำเนินงานตามนโยบายฯ รายงาน อ.อ.ป.   |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |

### แผนปฏิบัติการปี 2567-2571

#### 2. โครงการ/กิจกรรม

โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร

#### หลักการและเหตุผล

การจัดทำนโยบายคุณภาพองค์กรเป็นการจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านการบริหารองค์กร การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด เป็นระบบการจัดการที่ร่วมมือกันของพนักงานทั่วทั้งองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดคุณภาพในทุกคนและทุกระดับขององค์กร ซึ่งนำไปสู่คุณภาพโดยรวมได้มีหลักการสำคัญ คือ มุ่งเน้นคุณภาพ ปรับปรุงกระบวนการ และทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนดนโยบายคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน ในภาพรวมของ อ.อ.ป.

#### เป้าหมาย

มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างน้อย 2 กระบวนฯ ของทุกหน่วย

#### ตัวชี้วัด

ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด

#### รายละเอียดแผนงาน

| ที่ | แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย                     | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | ผู้รับผิดชอบ |
|-----|---|------|------|------|------|------|--------------|
| 1   | ทบทวน นโยบายคุณภาพทั่วทั้งองค์กร              |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 2   | ประกาศนโยบายฯ                                 |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 3   | ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามนโยบายฯ     |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 4   | ประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายฯ               |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 5   | สรุปผลการดำเนินงานตามนโยบายฯ รายงาน<br>อ.อ.ป. |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |

### แผนปฏิบัติการปี 2567-2571

#### 3. โครงการ/กิจกรรม

โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ชีตความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

#### หลักการและเหตุผล

การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent management) คือ การดำเนินการเพื่อบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานสูงในปัจจุบันและมีศักยภาพในการทำงานสูงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการให้คนเก่งหรือคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและ ประสิทธิภาพของบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้นเพื่อมาพัฒนาปรับปรุงต่อยอดให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น
2. เพื่อให้มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาเป็นผู้นำในการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ระดับประเทศ

#### เป้าหมาย

บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามที่องค์กรกำหนด

#### ตัวชี้วัด

ร้อยละ 25 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

#### รายละเอียดแผนงาน

| ที่ | แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย  | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | ผู้รับผิดชอบ |
|-----|--|------|------|------|------|------|--------------|
| 1   | กำหนดหลักเกณฑ์/คุณสมบัติ/แนวทางในการคัดเลือก/พัฒนา/ประเมินผลพนักงานที่มีศักยภาพสูง |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 2   | ดำเนินการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูง  |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 3   | พัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง  |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 4   | ขยายผลจากการพัฒนา สู่อการสร้างโอกาสทางการแข่งขันให้แก่องค์กร                       |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 5   | ติดตามประเมินผลพนักงานที่อยู่ในคลังบัญชี   |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 6   | สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป.  |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |



### แผนปฏิบัติการปี 2567-2571

#### 4. โครงการ/กิจกรรม

โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ชีตความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

#### หลักการและเหตุผล

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้เกิดความพร้อมและความต่อเนื่องในด้านการบริหารจัดการหากตำแหน่งที่สำคัญดังกล่าวจะเกิดว่างลงในอนาคตข้างหน้า ซึ่งการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะให้หลักประกันในการดำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพสำหรับภารกิจในอนาคต

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามที่องค์กรกำหนด และพร้อมที่จะก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ
2. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ที่จะดำรงตำแหน่งบริหารให้มีระดับความเชี่ยวชาญสูงขึ้นตามที่องค์กรกำหนด

#### เป้าหมาย

ผู้บริหารที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในสัดส่วน 3 : 1

#### ตัวชี้วัด

ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

#### รายละเอียดแผนงาน

| ที่ | แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย  | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | ผู้รับผิดชอบ |
|-----|--|------|------|------|------|------|--------------|
| 1   | กำหนดหลักเกณฑ์/คุณสมบัติ/แนวทางในการสรรหา/พัฒนา/คัดเลือก/ประเมินผลผู้สืบทอดตำแหน่ง |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 2   | ดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งเข้าสู่บัญชีฯ  |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 3   | พัฒนาพนักงานที่อยู่ในคลังบัญชีฯ  |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 4   | ดำเนินการคัดเลือกพนักงานที่อยู่ในคลังบัญชีฯ เพื่อแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง            |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 5   | ติดตามประเมินผลผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหลังเข้ารับตำแหน่ง                           |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 6   | สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป.  |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |

**แผนปฏิบัติการปี 2567-2571**

**5. โครงการ/กิจกรรม**

โครงการพัฒนาทักษะ ชีตความสามารถบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ชีตความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

**หลักการและเหตุผล**

การพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพ สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับสากลเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขัน โดยต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคลากร องค์ความรู้ และการบริหารจัดการที่ดี คือปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ ดังนั้น อ.อ.ป. จึงได้มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ตามความจำเป็นอย่างย่งที่ โดยแบ่งเป็นการพัฒนาตามตำแหน่ง และสายงาน เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น กลาง สูง โดยมีการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารที่สำคัญ มีความพร้อม ที่จะขับเคลื่อนพันธกิจ นโยบายขององค์กรให้สู่เป้าหมาย และให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์**

เพื่อเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะ ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความรู้ความสามารถเต็มตามศักยภาพ มีความประพฤติเหมาะสม มีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนจนประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**เป้าหมาย**

ผู้ปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน จำนวน 14 หน่วยงาน ได้รับการพัฒนาทักษะ เพิ่มขีดความสามารถ

**ตัวชี้วัด**

ร้อยละ 100 ของหน่วยงานที่พัฒนาบุคลากร หรือ ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

**รายละเอียดแผนงาน**

| ที่ | แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย   | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | ผู้รับผิดชอบ |
|-----|---|------|------|------|------|------|--------------|
| 1   | วิเคราะห์ ศึกษา และกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาทักษะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในด้านต่างๆ เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 2   | ดำเนินการตามโครงการให้กับกลุ่มเป้าหมาย  |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 3   | ประเมินผลโครงการฯ สรุปผลการดำเนินการรายงานผล ให้ อ.อ.ป. ทราบ  |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 4   | บันทึกประวัติผู้ได้รับการพัฒนา เพื่อนำไปประกอบการแต่งตั้ง/เลื่อนระดับในตำแหน่งต่างๆ   |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 5   | ติดตามประเมินผลผู้ได้รับการพัฒนาหลังการพัฒนาตามโครงการฯ และรายงาน อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ  |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |

### แผนปฏิบัติการปี 2567-2571

#### 6. โครงการ/กิจกรรม

แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ

กลยุทธ์ที่ 3 ปูกล้างและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

#### หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานของรัฐ ประเภทหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งต้องดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของหน่วยงานประจำปี เพื่อใช้เป็นแผนปฏิบัติการในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริต และประพฤตินิชอบ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาล มีคุณธรรม และมีความโปร่งใสในการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ให้สอดคล้องกับแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริต และประพฤตินิชอบ
2. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรให้มีการดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรมในการดำเนินการป้องกันการทุจริตหรือส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรมของ อ.อ.ป.

#### เป้าหมาย

ผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมฯ

#### ตัวชี้วัด

ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด

#### รายละเอียดแผนงาน

| ที่ | แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย  | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | ผู้รับผิดชอบ |
|-----|--|------|------|------|------|------|--------------|
| 1   | จัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ประจำปี ให้มีความสอดคล้องกับแผนแม่บทตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตเสนอ อ.อ.ป. เพื่อขอความเห็นชอบ |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 2   | แจ้งเวียนแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ประจำปี ให้ทุกหน่วยงานทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง   |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 3   | ดำเนินการตามแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ประจำปี  |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 4   | สรุปผลการดำเนินงานของแผนฯ รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ  |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |

### แผนปฏิบัติการปี 2567-2571

- 7. โครงการ/กิจกรรม** โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.
- กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล
- หลักการและเหตุผล** ในปี 2566 อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนแม่บทองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระยะ 20 ปี และแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี ที่สอดคล้องกับแผนระดับต่าง ๆ ตามแนวทางการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) มีการทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืน การให้คุณค่ากับสังคมและชุมชน และเชื่อมโยงกับ Enablers ด้านต่าง ๆ โดยการทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีรูปแบบพฤติกรรมในการทำงานและแนวคิดทัศนคติที่ดีเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รับรู้เข้าใจและพัฒนาไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และเป็นการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น ให้สอดคล้องกับค่านิยมคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และคู่มือประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. ซึ่งจะช่วยให้การขับเคลื่อนกระบวนการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเกิดคุณค่ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก อ.อ.ป.
- วัตถุประสงค์**
1. เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร
  2. เพื่อประเมินบุคลากรที่ผ่านการประเมินค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
  3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติเป็นไปตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.
- เป้าหมาย** บุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 25
- ตัวชี้วัด** ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง
- รายละเอียดแผนงาน**

| ที่ | แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย                              | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | ผู้รับผิดชอบ |
|-----|--|------|------|------|------|------|--------------|
| 1   | ดำเนินงานด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.      |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 2   | ดำเนินงานด้านการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร     |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 3   | ดำเนินการประเมินระดับค่านิยมและวัฒนธรรมบุคลากรทุกระดับ |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |
| 4   | สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป.                        |      |      |      |      |      | ฝ.ทม. ส.บก.  |

### แผนปฏิบัติการปี 2567-2571

**8. โครงการ/กิจกรรม** โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร  
กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร

**หลักการและเหตุผล** ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไปได้นอกจากองค์กรต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรแล้ว การรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตามทัศนคติที่ดี โดยองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหาที่มีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานออกจากงาน โดยการสร้างความมีส่วนร่วม สร้างความสุขในการทำงาน สร้างความภาคภูมิใจในการทำงาน จนทำให้เกิดผูกพันต่อองค์กร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง ตลอดจนความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ซึ่งนั่นจะนำมาสู่ความภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด

**วัตถุประสงค์** เพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความผูกพัน โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม และสร้างความสุขในการทำงาน เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในการทำงานอันมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่ในองค์กรต่อไป

**เป้าหมาย** ยกระดับความผูกพันองค์กร

**ตัวชี้วัด** ระดับความพึงพอใจ ที่ 4.0 ขึ้นไป

รายละเอียดแผนงาน

| ที่ | แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย  | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | ผู้รับผิดชอบ |
|-----|--|------|------|------|------|------|--------------|
| 1   | จัดทำกิจกรรมให้สอดคล้องกับผลสำรวจ และจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร นำแผนฯ เสนอขอความเห็นชอบจาก อ.อ.ป.   |      |      |      |      |      | ผ.ทม. ส.บก.  |
| 2   | ดำเนินการจัดกิจกรรม ประกอบด้วย<br>- กิจกรรมส่งเสริมยกระดับผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 1 กิจกรรม<br>- กิจกรรมเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันอย่างน้อย 1 กิจกรรม |      |      |      |      |      | ผ.ทม. ส.บก.  |
| 3   | สรุปผลการดำเนินการตามกิจกรรมส่งเสริมยกระดับผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของปีที่ผ่านมา รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ  |      |      |      |      |      | ผ.ทม. ส.บก.  |
| 4   | จัดทำแบบสำรวจและแจ้งผู้ปฏิบัติงานทำการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันภาพรวมของ อ.อ.ป.  |      |      |      |      |      | ผ.ทม. ส.บก.  |
| 5   | สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันในภาพรวมของ อ.อ.ป. วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็ง วิธีแก้ไข เสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบและนำผลการสำรวจไปดำเนินการในปีต่อไป                                       |      |      |      |      |      |              |

**แผนปฏิบัติการปี 2567-2571**

**9. โครงการ/กิจกรรม**

แผนงานปรับบทบาทเชิงรุก โดยการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร

**หลักการและเหตุผล**

เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรและสังคมได้ทันท่วงที ในการดำเนินงานขับเคลื่อนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ควรมีปรับรูปแบบการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร โดยต้องมีการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้มีคุณลักษณะเป็น Human Resource Business Partner สามารถตรวจสอบการทำงานได้ในทุกขั้นตอน งานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานวิชาชีพ ยังสามารถสร้างความไว้วางใจแก่หน่วยงาน ธุรกิจที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อมกัน ดังนั้นจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และคุณลักษณะที่พึงมีของวิชาชีพบริหารทรัพยากรมนุษย์เสียก่อน และนำไปปรับใช้ในบริบทอย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

**วัตถุประสงค์**

เพื่อเสริมสร้างงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานวิชาชีพ และสร้างความไว้วางใจแก่หน่วยงาน ธุรกิจจะขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อมกัน

**เป้าหมาย**

มีการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปี 2567 เพื่อส่งเสริมให้เป็น HR วิชาชีพ

**ตัวชี้วัด**

ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับความพึงพอใจ ที่ 4.0 ขึ้นไป

**รายละเอียดแผนงาน**

| ที่ | แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย  | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | ผู้รับผิดชอบ |
|-----|--|------|------|------|------|------|--------------|
| 1   | จัดฝึกอบรมหรือวิธีอื่นๆเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์   |      |      |      |      |      | ผ.ทม. ส.บก.  |
| 2   | จัดทำโครงการ HR Aduit แก่หน่วยงาน<br>- ตรวจสอบการดำเนินงานที่พบปัญหาบ่อยครั้ง<br>- ให้คำชี้แนะ/ให้คำปรึกษาในเรื่องต่างเกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ |      |      |      |      |      | ผ.ทม. ส.บก.  |
| 3   | ติดตามประเมินผลฯ ตามข้อ 1 และ ข้อ 2  |      |      |      |      |      | ผ.ทม. ส.บก.  |
| 4   | สรุปรายงานผลให้ อ.อ.ป. ทราบ และนำผลมาวางแผนปรับปรุงพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ ทุกปีอย่างต่อเนื่อง  |      |      |      |      |      | ผ.ทม. ส.บก.  |



แผนปฏิบัติการ การบริหารทุนมนุษย์  
ประจำปี พ.ศ. 2567







### แผนปฏิบัติการปี 2567

- 2. โครงการ/กิจกรรม**      โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- หลักการและเหตุผล**      การจัดทำนโยบายคุณภาพองค์กรเป็นการจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านการบริหารองค์กร การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด เป็นระบบการจัดการที่ร่วมมือกันของพนักงานทั่วทั้งองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดคุณภาพในทุกคนและทุกระดับขององค์กร ซึ่งนำไปสู่คุณภาพโดยรวมได้ มีหลักการสำคัญ คือ มุ่งเน้นคุณภาพ ปรับปรุงกระบวนการ และทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม
- หน่วยงานหลัก**              ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง
- วัตถุประสงค์**                  1. เพื่อกำหนดนโยบายคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ  
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน ในภาพรวมของ อ.อ.ป.
- เป้าหมาย**                      มากกว่าปีฐาน
- ตัวชี้วัด**                        มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างน้อย 2 กระบวนฯ ของทุกหน่วย
- รายละเอียดแผนงาน**

| กิจกรรมย่อย                                   | ระยะเวลาดำเนินการ    | งบประมาณ          | ผู้รับผิดชอบ | หน่วยงานสนับสนุน |
|---|----------------------|-------------------|--------------|------------------|
| 1. ทบทวนนโยบายคุณภาพทั่วทั้งองค์กร            | 1 ม.ค. – 29 ก.พ. 67  | งบบริหาร<br>ส.บก. | ผ.ทม.        | ทุกหน่วยงาน      |
| 2. ประกาศนโยบายฯ                              | 31 มี.ค. 67          |                   |              |                  |
| 3. ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามนโยบายฯ  | 1 มี.ค. – 31 ต.ค. 67 |                   |              |                  |
| 4. ประมวลผลการดำเนินงานตามนโยบายฯ             | 30 พ.ย. 67           |                   |              |                  |
| 5. สรุปผลการดำเนินงานตามนโยบายฯ รายงาน อ.อ.ป. | 31 ธ.ค. 67           |                   |              |                  |

### 2. แผนปฏิบัติการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

| ที่ | แผนปฏิบัติการ                              | 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   | ทบทวน นโยบายคุณภาพทั่วทั้งองค์กร           |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |
| 2   | ประกาศนโยบายฯ                              |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |
| 3   | ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามนโยบายฯ  |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |
| 4   | ประมวลผลการดำเนินงานตามนโยบายฯ             |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |
| 5   | สรุปผลการดำเนินงานตามนโยบายฯ รายงาน อ.อ.ป. |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |



### แผนปฏิบัติการปี 2567

- 4. โครงการ/กิจกรรม** โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)
- หลักการและเหตุผล** การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อม สำหรับตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อให้เกิดความพร้อมและความต่อเนื่องในด้านการบริหารจัดการหากตำแหน่งที่สำคัญดังกล่าวจะเกิดว่างลงในอนาคตข้างหน้า ซึ่งการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะให้หลักประกันในการดำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพสำหรับภารกิจในอนาคต
- หน่วยงานหลัก** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง
- วัตถุประสงค์**
1. เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามที่องค์กรกำหนด และพร้อมที่จะก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ
  2. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ที่จะดำรงตำแหน่งบริหารให้มีระดับความเชี่ยวชาญสูงขึ้นตามที่ต้องการกำหนด
- เป้าหมาย** ผู้บริหารที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในสัดส่วน 3 : 1
- ตัวชี้วัด** สัดส่วนของผู้บริหารที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร
- รายละเอียดแผนงาน**

| กิจกรรมย่อย   | ระยะเวลาดำเนินการ     | งบประมาณ        | ผู้รับผิดชอบ | หน่วยงานสนับสนุน |
|---|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|
| 1. กำหนดหลักเกณฑ์/คุณสมบัติ/แนวทางในการสรรหา/พัฒนา/คัดเลือก/ประเมินผลผู้สืบทอดตำแหน่ง | 1 ม.ค. - 31 มี.ค. 67  | งบบริหาร ส.บ.ก. | ฝ.ท.ม.       | ทุกหน่วยงาน      |
| 2. ดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง   | 1 เม.ย. - 30 มิ.ย. 67 |                 |              |                  |
| 3. พัฒนาพนักงานที่อยู่ในคลังบัญชีฯ  | 1 ก.ค. - 31 ส.ค. 67   |                 |              |                  |
| 4. ดำเนินการคัดเลือกพนักงานที่อยู่ในคลังบัญชีฯ เพื่อแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง            | 30 ก.ย. 67            |                 |              |                  |
| 5. ติดตามประเมินผลผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหลังเข้ารับตำแหน่ง                           | 1 ต.ค. - 31 ธ.ค. 67   |                 |              |                  |
| 6. สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป.  | 31 ธ.ค. 67            |                 |              |                  |

#### 4. แผนปฏิบัติการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)

| ที่ | แผนปฏิบัติการ  | 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   | กำหนดหลักเกณฑ์/คุณสมบัติ/แนวทางในการสรรหา/พัฒนา/คัดเลือก/ประเมินผลผู้สืบทอดตำแหน่ง |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |
| 2   | ดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง   |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |
| 3   | พัฒนาพนักงานที่อยู่ในคลังบัญชีฯ  |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |
| 4   | ดำเนินการคัดเลือกพนักงานที่อยู่ในคลังบัญชีฯ เพื่อแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง            |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |
| 5   | ติดตามประเมินผลผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหลังเข้ารับตำแหน่ง                           |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |
| 6   | สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป.  |      |      |       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |







### แผนปฏิบัติการปี 2567

8. โครงการ/กิจกรรม โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร

**หลักการและเหตุผล** ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิภาพและอยู่รอดต่อไปได้ นอกจากองค์กรต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรแล้ว การรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตามทัศนคติที่ดี โดยองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหาที่มีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานออกจากงาน โดยการสร้างความมีส่วนร่วม สร้างความสุขในการทำงาน สร้างความภาคภูมิใจในการทำงาน จนทำให้เกิดผูกพันต่อองค์กร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง ตลอดจนความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ซึ่งนั่นจะนำมาสู่ความภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด

**หน่วยงานหลัก** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง

**วัตถุประสงค์** เพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความผูกพัน โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม และสร้างความสุขในการทำงาน เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในการทำงานอันมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่ในองค์กรต่อไป

**เป้าหมาย** มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กรภายในปี 2567 จำนวน 2 กิจกรรม

**ตัวชี้วัด** จำนวนกิจกรรมเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร

**รายละเอียดแผนงาน**

| กิจกรรมย่อย   | ระยะเวลาดำเนินการ                       | งบประมาณ           | ผู้รับผิดชอบ | หน่วยงานสนับสนุน |
|---|---|--------------------|--------------|------------------|
| 1. จัดทำกิจกรรมให้สอดคล้องกับผลสำรวจ และจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร นำแผนฯ เสนอขอความเห็นชอบจาก อ.อ.ป.   | 1ม.ค. - 30 เม.ย.67                      | งบบริหาร<br>ส.บ.ก. | ฝ.ทม.        | ทุกหน่วยงาน      |
| 2. ดำเนินการจัดกิจกรรม ประกอบด้วย<br>- กิจกรรมส่งเสริมยกระดับผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 1 กิจกรรม<br>- กิจกรรมเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันอย่างน้อย 1 กิจกรรม | 1เม.ย. - 30มิ.ย.67<br>1เม.ย. - 31ก.ค.67 |                    |              |                  |
| 3. สรุปผลการดำเนินการตามกิจกรรมส่งเสริมยกระดับผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของปีที่ผ่านมา รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ  | 1มิ.ย. - 30ต.ค.67                       |                    |              |                  |
| 4. จัดทำแบบสำรวจและแจ้งผู้ปฏิบัติงานทำการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันภาพรวมของ อ.อ.ป.  | 1ส.ค. - 30 พ.ย.67                       |                    |              |                  |
| 5. สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันในภาพรวมของ อ.อ.ป. วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็ง วิเคราะห์ เสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบและนำผลการสำรวจไปดำเนินการในปีต่อไป                                       | 1 ต.ค. - 31ธ.ค.67                       |                    |              |                  |





