



# แผนพัฒนาบุคลากร ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2567



สำนักบริหารกลาง  
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

# สารบัญ

	หน้า
<b>1. ข้อมูลทั่วไป</b>	1
- วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. ((FIO's Vision)	1
- พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)	1
- ค่านิยมองค์กร (Core Values) ของ อ.อ.ป.	2
- วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ของ อ.อ.ป.	2
- โครงสร้างผู้บริหาร	3
- โครงสร้างกำลังคน	4
- การเคลื่อนไหวกำลังคน	8
<b>2. การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า</b>	10
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	10
- ด้านสถานการณ์ภายใน	10
- ด้านสถานการณ์ภายนอก	10
- ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.	11
- กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	12
<b>3. เป้าหมาย/ตัวชี้วัดกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2567 และการดำเนินการที่ผ่านมา</b>	14
<b>4. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)</b>	14
<b>5. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร</b>	15
<b>6. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Plan)</b>	16
6.1 แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	16
6.2 งบประมาณประจำปี พ.ศ. 2567	17
6.3 โครงการ/หลักสูตรประจำปี 2567 และหรือหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง	17
▲ <b>รายละเอียดแผนปฏิบัติการโครงการ/กิจกรรม/แผนปฏิบัติการที่ต้องดำเนินการในปี 2567</b>	21
▲ <b>ภาคผนวก</b>	32
- สรุปผลความต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567	33
- เส้นทางการฝึกอบรม Training Roadmap	37
- เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	38
- ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือพัฒนานบุคลากร	39

## บทสรุปผู้บริหาร

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือเฉียบพลัน เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศภาวะโลกร้อน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การพัฒนาของเทคโนโลยีอัจฉริยะ ปัญญาประดิษฐ์การเกิดโรคอุบัติใหม่ ทิศทางการพัฒนาประเทศ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร เช่น ระบบงานที่ทันสมัย เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีคุณภาพมีทักษะใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตสูง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีการบริหารจัดการที่ดีได้ รวมทั้งการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง มีความผูกพัน แรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ โดยมีกรอบเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กรในการดำเนินงานในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่ตอบสนองตามนโยบายที่สำคัญของภาครัฐ ทั้งนี้ต้องดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่สอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.อ.ป. และในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจที่ต้องบริหารจัดการองค์กรให้เกิดรายได้เพื่อเลี้ยงตัวเอง สามารถแข่งขันในธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สามารถรองรับและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. แผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) จึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2567 ให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรทุกด้าน เพื่อให้ อ.อ.ป. บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ตามแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



## 1. ข้อมูลทั่วไป

### วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision)



โดยนิยามของวิสัยทัศน์มีดังนี้

- **สร้างสรรคสวนป่าเศรษฐกิจ** : การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมการปลูกและแปรรูป และสร้างสรรคผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า
- **ความยั่งยืน** : แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้อัตนวิสัยทัศน์หลัก ยกกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดี

### พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้ตามที่วางแผนไว้ อ.อ.ป. จึงกำหนดพันธกิจที่สำคัญไว้ 6 ข้อ คือ

- (1) ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- (2) ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
- (3) พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
- (4) เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
- (5) สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่การท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
- (6) บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

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



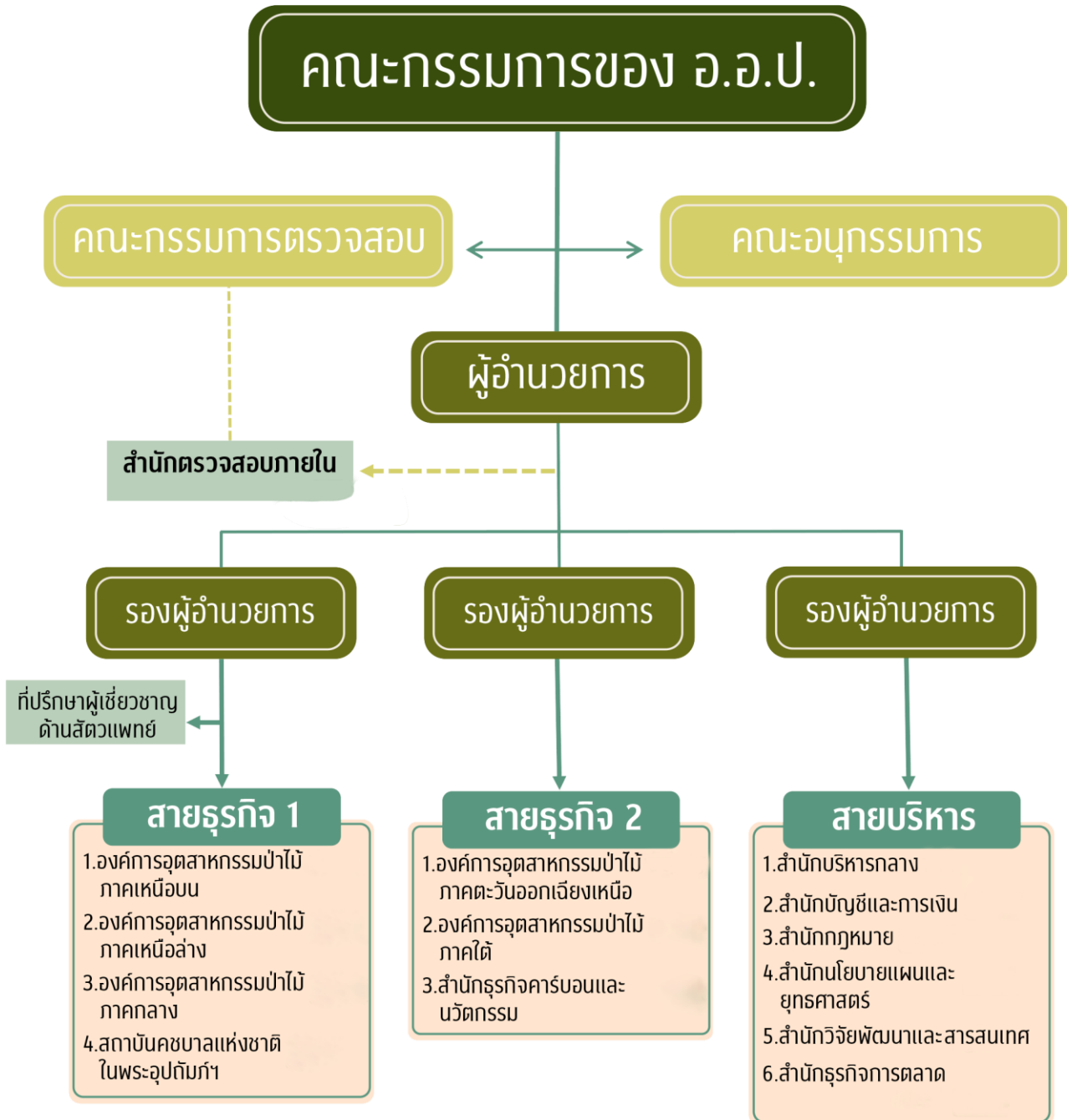
- ปลูกคุณธรรม** มุ่งมั่นในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน
- ปลูกคุณภาพ** สร้างสรรค์และส่งมอบผลผลิตและบริการที่เป็นเลิศ ทุกกระบวนการ ด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
- ปั้นคุณค่า** ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าสินทรัพย์ความรู้ และส่งมอบให้ผู้อื่นมีส่วนได้ส่วนเสีย
- ปั้นความยั่งยืน** แบ่งปัน ชับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตามแนวคิดใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ของ อ.อ.ป.



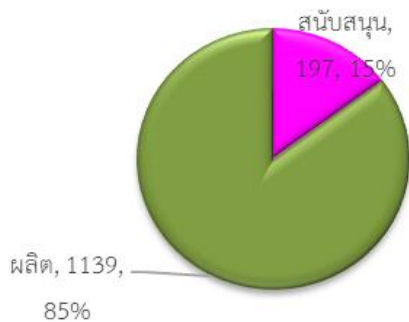
HAPPYs = ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน

- H : Harmonization** ทำงานเป็นทีม
- A : Accountability** ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
- P : People Centric** การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน
- P : Positive Thinking** มีทัศนคติเชิงบวก
- Y : Young at Heart** กระตือรือร้น
- S : Social Contribution** ส่งมอบคุณค่าให้กับสังคม ชุมชน



## โครงสร้างกำลังคน

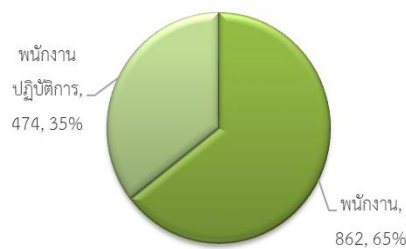
### จำนวนบุคลากรแยกตามหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานผลิต



หน่วยงานของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย 14 หน่วยงาน แบ่งเป็นหน่วยงานของ หน่วยงานสนับสนุนมี 7 หน่วยงาน บุคลากร 197 คน และหน่วยงานผลิต มี 7 หน่วยงาน บุคลากร 1,139 คน บุคลากรคิดเป็นสัดส่วน 14.75 : 85.25 เมื่อเปรียบเทียบแล้ว หน่วยงานสายสนับสนุนมี 7 หน่วยงาน แต่มีบุคลากร มีเพียงร้อยละ 14.75 จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ทำให้สัดส่วน ตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับบริหาร มีจำนวนมากกว่าหน่วยงานผลิต จึงควรมี การวิเคราะห์ทบทวนหน้าที่ ความรับผิดชอบและความเหมาะสมของ

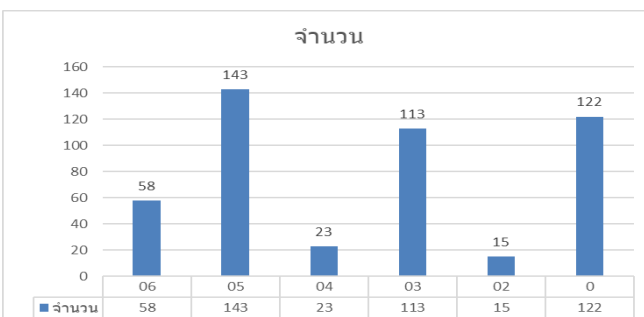
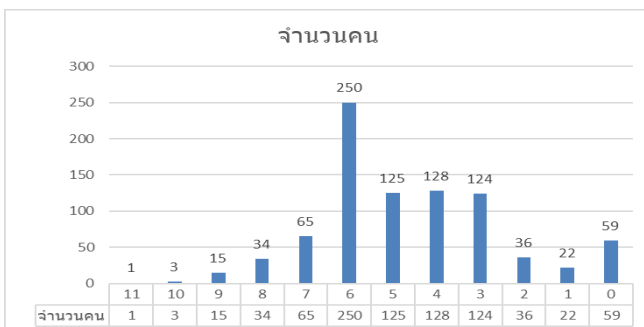
ตำแหน่งในหน่วยงานสนับสนุน โดยอาจวิเคราะห์ว่าในแต่ละหน่วยงานสนับสนุนมีการกำหนดตำแหน่งไว้เหมาะสมกับ หน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงานหรือไม่ เพื่อลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและองค์กรสามารถบริหารงานได้ อย่างคล่องตัว

### จำนวนบุคลากรแยกตามประเภท (พนักงาน พนักงานปฏิบัติการ)



อ.อ.ป. มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 1,336 คน โดยจำนวนบุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงาน จำนวน 862 คน และพนักงานปฏิบัติการ มีจำนวน 474 คน คิดเป็นสัดส่วน 64.52 : 35.48 จากการวิเคราะห์พบว่าจำนวน พนักงานปฏิบัติการมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนพนักงาน เนื่องจาก ปัจจุบันในบางหน้าที่สามารถจ้างในลักษณะจ้างเหมาได้ ซึ่งเป็นการลด ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรได้

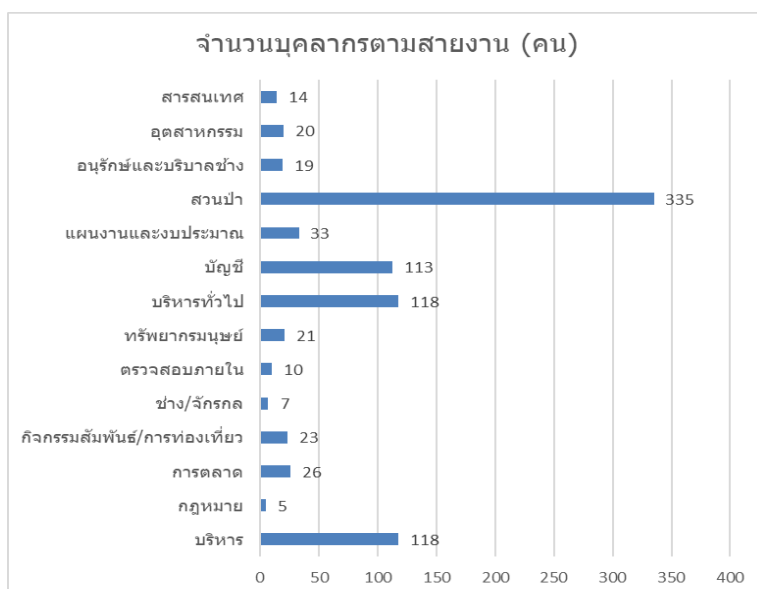
### จำนวนบุคลากรแบ่งตามระดับตำแหน่ง



จากการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรในกลุ่มตำแหน่ง ผู้บริหารระดับต้น หัวหน้างาน (ระดับ 6) มี จำนวนมากถึง 250 คน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ รับผิดชอบงานและใกล้ชิดระดับพนักงานมากที่สุด และเป็นตำแหน่งที่สามารถรู้ความเป็นไป ของปัญหาที่จะเกิดขึ้นในงาน จึงเป็นตำแหน่งที่ ต้องมีการพัฒนาสายงานมากที่สุด เพื่อให้เติบโต เป็นผู้บริหารระดับกลางที่สามารถบริหารงานได้ อย่างชำนาญ และสามารถวางแผนผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Succession Plan) ได้ อย่างมี ประสิทธิภาพ

## 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
อนุรักษ์และบริหาราช้าง	19
อุตสาหกรรม	20
สารสนเทศ	14

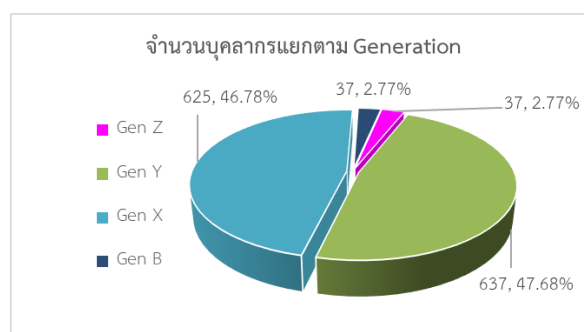


จากการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรในสายงานสวนป่า มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 335 คน ซึ่งเป็นสายงานธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. รองลงมาคือสายงานบริหารที่เป็นกลุ่มผู้บริหารถัดมาเป็นสายงานบริหารทั่วไป

สายงานบัญชี ตามลำดับ ส่วนสายงานอื่นมีจำนวนบุคลากรเหมาะสมตามภารกิจในตำแหน่งงาน

## 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 องค์กรควรให้ความสำคัญกับกลุ่ม Gen X และ Gen Y เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากและเป็นกลุ่มที่ขับเคลื่อนองค์กรในอนาคตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และมีการจัดทำแผนเพื่อรองรับกลุ่ม Gen Y ที่มีลักษณะชอบงานด้านเทคโนโลยีไม่ค่อยมีความอดทน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับกลุ่ม Gen X ได้อย่างดี และที่สำคัญควรมีการพัฒนาบุคลากรทดแทนพนักงานกลุ่ม Gen B ที่มีอายุงานใกล้เกษียณที่อยู่ในช่วงอายุ 59-60 ปี เพื่อมิให้กระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ตลอดจนวางแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของกลุ่มคน Gen Z ที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นทุกปี



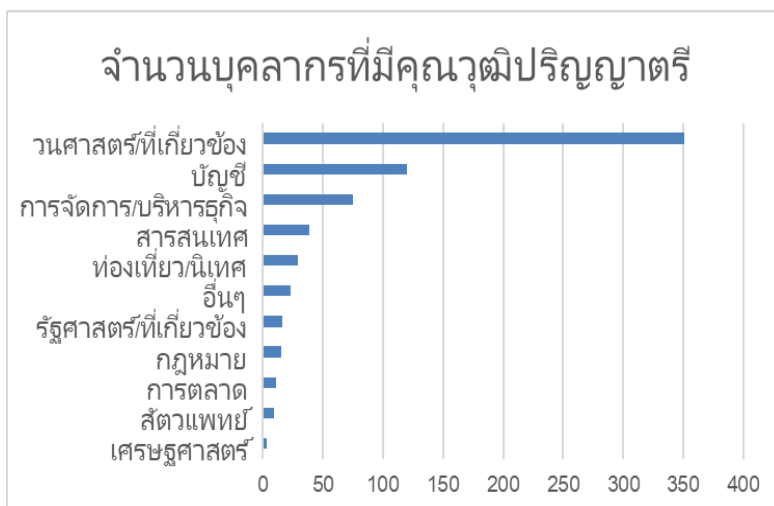
## จำนวนบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษาและช่วงอายุ

คุณวุฒิ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
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 รองลงมา คือ 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 เกินครึ่งหนึ่งของพนักงานจบการศึกษาระดับปริญญาตรี 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	จำนวน คน
เศรษฐศาสตร์	3
สัตวแพทย์	9
การตลาด	11
กฎหมาย	15
รัฐศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง	16
อื่นๆ	23
ท่องเที่ยว/นิเทศ	29
สารสนเทศ	39
การจัดการ/บริหารธุรกิจ	75
บัญชี	120
วิทยาศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง	351



จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร 1,336 คน มีผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี จำนวน 691 คน คิดเป็นร้อยละ 51.72 โดยจำนวนของผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีทั้งหมด มีสาขานวนศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง 351 คน รองลงมาคือสาขาบัญชี 120 คน สาขาการจัดการ/บริหารธุรกิจ 75 คน สาขาสารสนเทศ 39 คน สาขาท่องเที่ยว/นิเทศ 29 คน สาขาอื่น ๆ 23 คน สาขารัฐศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง 16 คน สาขากฎหมาย 15 คน สาขาการตลาด 11 คน สาขาสัตวแพทย์ 9 คน และสาขาเศรษฐศาสตร์ 3 คน ซึ่งสัดส่วนของผู้ที่จบสาขานวนศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง มีอัตราส่วนสูงมากสอดคล้องกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับธุรกิจ และภารกิจหลักที่มีสวนป่าและความรู้ด้านป่าไม้เป็นพื้นฐาน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ควรมีการวางแผนอัตรากำลังเพื่อสรรหาคูณวุฒิและบริหารจัดการบุคลากรเพิ่มเติมและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายงานมากขึ้น รวมถึงพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

### จำนวนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาโท

ปริญญาโท	
เศรษฐศาสตร์	2
การตลาด	2
อื่นๆ	3
กฎหมาย	3
บัญชี	3
สารสนเทศ	7
รัฐศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง	17
นศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง	21
การจัดการ/ บริหารธุรกิจ	23



จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร 1,336 คน มีผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาโท จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06 โดยจำนวนของผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาโททั้งหมดมีสาขาการจัดการ/บริหารธุรกิจ 23 คน รองลงมาคือสาขานวนศาสตร์/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 มีจำนวนใกล้เคียงกับสาขานวนศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง กอปรกับกลุ่มผู้ที่จบปริญญาโทส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม Gen X และ Gen Y ซึ่งเป็นคุณวุฒิและกลุ่มช่วงอายุที่สามารถบริหารงานตามภารกิจของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม ควรสนับสนุนและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีการศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาวิชาที่สามารถสนับสนุนองค์กรในด้านธุรกิจมากยิ่งขึ้น อาทิ ด้านการตลาด เพื่อขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้

## 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 เป็นบุคลากรกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ชั้น (02-06) จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 65.22 รองลงมาเป็นบุคลากรกลุ่มพนักงาน (ระดับ 1-4) และกลุ่มหัวหน้างาน (ระดับ 5-6) จำนวน กลุ่มละ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.52 ดังนั้น ควรมีการวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนกลุ่มบุคลากรดังกล่าว เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่สนับสนุนงานในระดับปฏิบัติการขององค์กรได้เป็นอย่างดี อีกทั้ง ในบางตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น ตำแหน่งความเชี่ยวชาญ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน จึงควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อไม่ให้เกิดความขาดช่วงของตำแหน่งดังกล่าวด้วย

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 ผ่านการพัฒนาและการเรียนรู้มาเป็นอย่างดี อ.อ.บ. จึงต้องมีการวางแผนอัตรากำลังและเร่งพัฒนาบุคลากรที่จะสืบทอดตำแหน่งหรือเลื่อนระดับให้สูงขึ้น และให้มีการถ่ายทอดความรู้ สอนงาน เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรรุ่นหลัง 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/อาชีพส่วนตัวมีความต้องการทำงานใกล้เคียงกับภูมิลำเนา และเห็นว่าสวัสดิการสิทธิประโยชน์น้อยกว่าที่มีความต้องการด้วยเหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้ จำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขเพื่อรักษาบุคลากรที่ให้องค์กรต่อไป

(ข้อมูลบุคลากร ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2566)

## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า

### 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 รวมทั้งไม่เกิดนวัตกรรมจากการทำงานการผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงไม่ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป
S3 มีการจัดการสวนป่าที่ได้มาตรฐาน	W3 ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม หลากหลาย กับความต้องการตลาด
S4 บริหารจัดการอุตสาหกรรมป่าไม้ครบวงจร	W4 ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทันต่อสถานการณ์ บริบทของสังคม
S5 มีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ	W5 ต้นทุนผลิตภัณฑ์สูงมีผลต่อการกำหนดราคาส่งจำหน่าย
S6 มีความเชี่ยวชาญอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงในประเทศไทย	W6 ขาดการบริหารจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ

#### ด้านสถานการณ์ภายนอก (External Situation)

Opportunity โอกาส	Threat ข้อจำกัด
O1 ตลาดต่างประเทศมีความต้องการไม้ซุง และไม้แปรรูป ที่มีมาตรฐานสากล FSC	T1 ขาดการให้ความรู้ ความเข้าใจด้านป่าไม้ที่ถูกต้องแก่สังคม
O2 แนวนโยบายภาครัฐและเทรนด์โลกให้ความสำคัญกับเรื่อง สิ่งแวดล้อม BCG, Carbon Credit, พลังงานชีวมวล	T2 กฎหมายที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.อ.ป.
O3 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียว ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการร่วมมือกับชุมชน ประชาชนในการปลูกป่า	T3 เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน

## แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.

- ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ และ 31 โครงการ ดังนี้
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและ  
บริหารข้างเคียงของไทย
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์	โครงการ
1. เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	1) โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
2. ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมี ธรรมาภิบาล	2) โครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 3) โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
3. เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์	4) โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่ 5) โครงการประเมิน SROI 6) โครงการศึกษา SLB (ระยะที่ 3)
4. ส่งเสริม พื้นที่ แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจให้ เกิดประสิทธิผลและบริหารข้างเคียงของไทย	7) โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียว 8) โครงการส่งเสริม พื้นที่ สวนป่าเศรษฐกิจ 9) โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge) 10) โครงการดูแลและบริหารข้างเคียงของไทย
5. จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า	11) โครงการการจัดทำระบบบัญชีเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมเพื่อเพิ่ม มูลค่าทรัพยากรธรรมชาติ (SEEA) 12) โครงการประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Impact Assessment) 13) โครงการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (SD Report) 14) โครงการดัชนีความยั่งยืนสากล (DJSI)
6. เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มี ประสิทธิภาพ	15) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการป่าเศรษฐกิจ
7. ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม	16) โครงการ Carbon Credit Assessment 17) โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่ชุมชน
8. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน	18) โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 19) โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่ 20) โครงการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการทำงาน 21) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Customer Service Excellence
9. เพิ่มมูลค่าผลผลิตสวนป่าตลอด Value Chain	22) โครงการเพิ่มมูลค่าตลอด Value Chain 23) โครงการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น
10. สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง	24) โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร
11. ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนที่สำคัญ	25) โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ
12. เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต	26) โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
13. ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล	27) โครงการขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่องค์กรดิจิทัล
14. ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมาย ให้ทันสมัย	28) โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ ทันสมัย
15. เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง	29) โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ 30) โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
16. พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ	31) โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ได้กำหนดโครงการที่สำคัญ (Flagship) โดยคำนึงถึงภารกิจสำคัญที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือภาคส่วนต่างๆ จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเร่งด่วน การประเมิน Intellectual Risk และรวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถยกระดับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับอนุรักษ์และสร้างความตระหนักในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้แก่ชุมชนและประชาชน รวมถึงบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดมูลค่าทางสังคมและเศรษฐกิจจำนวน 9 โครงการ ดังนี้

### โครงการที่สำคัญ (Flagship)

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

### กลยุทธ์ด้านบริหารทุนมนุษย์

กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์มีความครบถ้วน เพียงพอ เหมาะสม และขับเคลื่อน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร รองรับความท้าทาย การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ ได้กำหนด 4 ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ 5 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ 4 ประเด็นกลยุทธ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารทุนมนุษย์ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กร 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 ปลุกฝังและส่งเสริมค่านิยม 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.





3. เป้าหมาย/ตัวชี้วัดกลยุทธ์ด้านบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2567 และการดำเนินการที่ผ่านมา  
 กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ชีตความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้  
 และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b> <b>พัฒนาบุคลากร</b> <b>เพิ่มศักยภาพ</b> <b>ชีตความสามารถและ</b> <b>สมรรถนะมุ่งเน้นการนำ</b> <b>องค์ความรู้และ</b> <b>เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้</b> <b>ในการทำงาน</b>	พัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนา ศักยภาพมุ่งเน้นกลุ่มที่จะขึ้นสู่ ตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อเตรียม ความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง และเป็นการพัฒนาพนักงานที่มี ศักยภาพสูงให้มีชีตสมรรถนะสูง ตากที่องค์กรกำหนด	พัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียม ความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง บริหาร ระดับต้น กลาง สูง และ ค้นหา Successor เพื่อ พร้อมรับตำแหน่งที่สำคัญ อาทิ ผู้จัดการ/หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่ายขึ้นไป	พัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียม ความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง บริหาร ระดับต้น กลาง สูง และ ค้นหา Successor เพื่อพร้อมรับตำแหน่งที่สำคัญ อาทิ ผู้จัดการ/หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่ายขึ้นไป
	ค้นหา Successor เพื่อพร้อมรับตำแหน่ง ที่สำคัญ อาทิ ผู้จัดการ/ หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย	พัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพ สูง (Talent Management) และพัฒนาทักษะ ชีต ความสามารถบุคลากร	พัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพ สูง (Talent Management) และพัฒนาทักษะ ชีต ความสามารถบุคลากร

เป้าหมาย : ▲ พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรในเรื่องที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร

ตัวชี้วัด : ▲ การพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรมีความสอดคล้องกับเรื่องที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร

แนวทางการดำเนินการ : พัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นเพิ่มความรู้ศักยภาพและสมรรถนะชีตความสามารถ  
 ในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ส่งเสริมภารกิจองค์กร โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่ง  
 ของบุคลากรที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการทำงาน  
 ทำให้องค์กรมีผู้บริหารที่มีศักยภาพจากการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ และสรรหาตามกระบวนการที่เหมาะสม  
 สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุ  
 วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ รองรับการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2566 – 2570 และเพื่อเป็นกลไก  
 สนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าสายอาชีพ ให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางการเจริญเติบโตของตำแหน่งได้ชัดเจน  
 มากยิ่งขึ้น

4. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)

การพัฒนาบุคลากร เป็นกรอบและกระบวนการในการพัฒนา ส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้  
 ความสามารถ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติ  
 ของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการ  
 ฝึกอบรม ปฐมนิเทศ การสอนงาน ส่งไปศึกษาดูงานภายนอกองค์กรทั้งในและต่างประเทศ ร่วมสัมมนา  
 ทั้งในและนอกสถานที่ และการถ่ายทอดประสบการณ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ฯลฯ เพื่อบุคลากร  
 นั้นๆ ได้รับการพัฒนาและสามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จ  
 ตามเป้าหมายขององค์กร

## ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

▲ ประโยชน์ต่อองค์กร การพัฒนาบุคลากรจะช่วยเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนลง เนื่องจากบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำมากขึ้น ข้อผิดพลาดต่างๆ ก็จะลดลง การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้อย่างเต็มภาคภูมิ

▲ ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร เมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจะช่วยลดอัตราการลาออกของคนที่มีความสามารถ เพราะการพัฒนาบุคลากรจะสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร พนักงานจึงเกิดความทุ่มเทและเอาใจใส่ในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จขององค์กร

อ.อ.ป. ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ในการปฏิบัติการกิจและสมรรถนะในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูง เป็นคนคิดค้นเก่ง เสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม โดยในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. ประจำปีงบประมาณ 2565 มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจและความต้องการของ อ.อ.ป. ในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงานภายในภายนอกเพื่อเพิ่มทักษะ
- 2) ส่งเสริมบุคลากรที่องค์กรขาดแคลนหรือเป็นวิชาชีพเฉพาะ เช่น ด้านการตลาด ด้านสารสนเทศ
- 3) พัฒนาบุคลากร รวมทั้งบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ โดยส่งเสริมการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และถ่ายทอดการทำงานให้เป็นมาตรฐานใกล้เคียงกัน
- 4) พัฒนาหลักสูตรอบรมเพื่อรองรับพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในการบริหาร และสมรรถนะ ในสายงาน
- 5) สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรทุกคน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กร
- 6) มีการจัดสรรทุนศึกษาให้กับผู้ปฏิบัติงานของ อ.อ.ป.
- 7) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถ โดยมีเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจน และเป็นองค์กรองค์กรหนึ่งที่สามารถดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาร่วมงานได้
- 8) ส่งเสริมการจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้สามารถนำความรู้จากการปฏิบัติจริงจากการฝึกฝน และประสบการณ์ที่แอบแฝงในตัวบุคคลมาใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน
- 9) เสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม โดยการสอดแทรกในกิจกรรมและสื่อต่างๆ ในองค์กร เช่น ในพิธีการงานต่างๆ ในองค์กรและหน่วยงาน การปฐมนิเทศ หรือการฝึกอบรมต่างๆ โดยมีการสื่อสารผ่านสื่อทุกประเภทด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

## 5. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร

- 1) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำมาใช้เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เช่น ใช้วิธีการที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพ มีทัศนคติต่องานในทางที่ผิด

2) เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น หลักการ ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่

3) เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้นหรือสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต

4) เพื่อสร้างความเข้าใจ การสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้น

## 6. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Plan) ประกอบด้วย

### 6.1 แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

1) วิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength - S) จุดอ่อน (Weak - W) และปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunity - O) และอุปสรรค (Threat - T) ในภาพรวมแผนการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2567

2) ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนงานตามยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3) ศึกษานโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ เช่น การดำเนินการสนับสนุนแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE), การเพิ่มทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรเพื่อลดโอกาสการเกิดปัญหาด้านต่างๆ

4) วิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาดส่วนเกินและอัตราการลาออก (Turnover) เพื่อทราบจำนวนอัตรากำลังปัจจุบัน และสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการและตรงตามสายงานที่ขาดแคลน เช่น ด้านสารสนเทศ/ด้านการตลาด/ด้านกฎหมาย รวมถึงการตรวจสอบอัตราตำแหน่งที่สำคัญที่จะว่างลงในปี 2567 – 2571 เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการจัดทำแผนพัฒนาสืบทอดตำแหน่ง

5) สำรวจความต้องการในการฝึกอบรม/พัฒนา (Training Needs Survey) โดยการให้บุคลากรรายงานความต้องการในการฝึกอบรมรายตำแหน่งและสายงาน หรืออื่นๆ ที่เหมาะสมตามเส้นทางฝึกอบรม Training Roadmap ของ อ.อ.ป.

6) ศึกษาความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency Study) โดยให้บุคลากรประเมินสมรรถนะเพื่อทราบช่องว่างสมรรถนะ (Gap) สำหรับการพัฒนาความรู้ ทักษะรอบความคิด และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

7) ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบงบประมาณประจำปี และนำมาจัดสรรประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

8) นำผลการศึกษาวิเคราะห์ในข้อ 1) – 6) มาประมวล กลั่นกรอง จัดลำดับความสำคัญ และการเชื่อมโยงกับความจำเป็นของส่วนต่างๆ (Functions) และความเชื่อมโยงกับองค์กรในภาพรวม

9) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ

10) ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

6.2 งบประมาณประจำปี พ.ศ. 2567

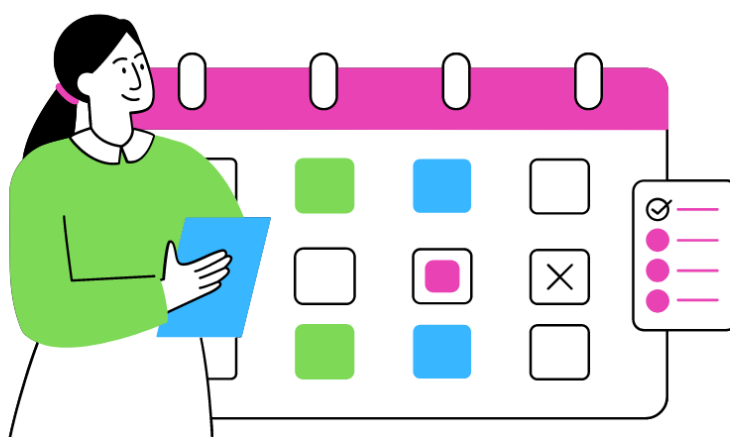
- งบประมาณในการพัฒนา/ฝึกอบรม 5,000,000 บาท
- การสนับสนุนทุนการศึกษา 800,000 บาท

6.3 โครงการ/หลักสูตรประจำปี 2567 และหรือหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง

ที่	แผนงาน/โครงการหลักสูตรพัฒนา	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	วิธีการพัฒนา
<b>1. การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร</b>			<b>1,500,000</b>	
1.1	การพัฒนาศักยภาพระดับผู้บริหารองค์กร	ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น		- ส่งผู้บริหารเข้ารับการ พัฒนาในแต่ละด้านกับ หน่วยงานภายนอก - ศึกษาดูงานหน่วยงาน ภายนอก - จัดฝึกอบรมให้ความรู้โดย หน่วยงานที่รับผิดชอบ (ส.บก.)
1.2	โครงการหลักสูตรการเตรียมความพร้อมบุคลากร อ.อ.ป. เพื่อแต่งตั้งสู่การเป็นผู้บริหาร ◆ หลักสูตร “นักบริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. ◆ หลักสูตร “นักบริหารระดับกลางของ อ.อ.ป. ◆ หลักสูตร “นักบริหารระดับต้นของ อ.อ.ป.	ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น		- จัดฝึกอบรมให้ความรู้โดย หน่วยงานที่รับผิดชอบ (ส.บก.)
1.3	การพัฒนาศักยภาพระดับผู้บริหารองค์กร ตามกฎหมายกำหนด			
<b>2. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร</b>			<b>200,000</b>	
2.1	สมรรถนะหลัก จำนวน 17 คน	ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีช่องว่างฯ ปี 2566 และผู้ปฏิบัติงาน ที่ต้องการพัฒนา ตนเองเพื่อเพิ่ม ศักยภาพ		- ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 14 วิธี - หน่วยงานให้ความรู้/ คำปรึกษาแลกเปลี่ยน เรียนรู้/ การสอนงาน (Coaching) - จัดอบรมโดยให้ความรู้โดย หน่วยงานที่รับผิดชอบ - ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการ ฝึกอบรมสัมมนาฯ กับ หน่วยงานภายนอก
2.2	สมรรถนะในสายงาน จำนวน 43 คน			
2.3	สมรรถนะในการบริหาร จำนวน 22 คน			

ที่	แผนงาน/โครงการหลักสูตรพัฒนา	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	วิธีการพัฒนา
<b>3. การพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งและสายงาน (Training Roadmap)</b>			<b>2,600,000</b>	
3.1	<p><u>โครงการ/หลักสูตร ที่หน่วยงานแจ้งความประสงค์พัฒนาบุคลากร ดังนี้</u></p> <p>(1) ดำเนินการโดยหน่วยงาน จำนวน 19 หลักสูตร</p> <p>(2) พัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล อาทิ ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการพัฒนากับหน่วยงานภายนอก/ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ฯลฯ</p> <p><u>รายละเอียดตามบันทึก</u></p> <p>ส.บก. ที่ ทส 1401/3445 ลว. 28 ธ.ค. 2566</p>	<p>- พนักงานทุกระดับ/ ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มเป้าหมาย</p>		<p>- จัดฝึกอบรมให้ความรู้โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ</p> <p>- ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 14 วิธี</p> <p>- หน่วยงานให้ความรู้/คำปรึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ การสอนงาน (Coaching)</p> <p>- จัดอบรมโดยให้ความรู้โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ</p>
3.2	<p><u>ตามตำแหน่ง (Training Roadmap)</u></p> <p>1) หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง พนักงาน/นิติกร (ระดับควบ 1 - 4)</p> <p>2) หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง พนักงาน/นิติกร (ระดับควบ 4 - 5)</p> <p>3) หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง หัวหน้างาน/นิติกร (ระดับควบ 5 - 6)</p> <p>4) หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง หัวหน้าส่วน/ผู้จัดการ/นิติกร (ระดับควบ 6 - 7)</p> <p>5) หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายขึ้นไป (ระดับควบ 7 - 8) ขึ้นไป</p>	<p>- พนักงานทุกระดับที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง หรือตามที่บังคับบัญชาประสงค์ให้พัฒนา</p>		<p>- ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนาฯ กับหน่วยงานภายนอก</p>

ที่	แผนงาน/โครงการหลักสูตรพัฒนา	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	วิธีการพัฒนา
3.3 โครงการหลักสูตรตามสายงาน (Training Roadmap)	1) สายงานสารสนเทศ 2) สายงานการตลาด 3) สายงานสวนป่า 4) สายงานอุตสาหกรรม 5) สายงานอนุรักษ์และบริหารช้าง 6) สายงานบัญชี 7) สายงานกฎหมาย 8) สายงานบริหารทั่วไป 9) สายงานแผนและงบประมาณ 10) สายงานทรัพยากรมนุษย์ 11) สายงานกิจกรรมสัมพันธ์/การท่องเที่ยว 12) สายงานช่าง/จักรกล 13) สายงานตรวจสอบภายใน	- พนักงานทุกสายงานที่เร่งด่วน		- จัดฝึกอบรมโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/รับผิดชอบ
		- พนักงานทุกระดับที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง หรือตามที่บังคับบัญชาประสงค์ให้พัฒนา		- หน่วยงานให้ความรู้/คำปรึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การสอนงาน (Coaching) - ศึกษาด้วยตนเอง 14 วิธี - ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนาฯ กับหน่วยงานภายนอก
3.4	การพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นโครงการที่สำคัญเร่งด่วนเพื่อนำไปพัฒนา อ.อ.ป. ประจำปี 2568	ผู้ปฏิบัติงานตามสายงาน/ตำแหน่งที่ อ.อ.ป. ให้มีความสำคัญ		- จัดฝึกอบรมให้ความรู้โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ (ส.บ.ก.) หรือหน่วยงานอื่นที่ อ.อ.ป. มอบหมาย



ที่	แผนงาน/โครงการหลักสูตรพัฒนา	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	วิธีการพัฒนา
4.	พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในระดับ - ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567	ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ/ชั้น	500,000	ดำเนินการตามแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567
5.	การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent management) - ดำเนินการตามกิจกรรมตามแผนพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงฯ ประจำปี 2567	ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการคัดเลือก	200,000	ดำเนินการตามกิจกรรมตามแผนพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงฯ ประจำปี 2567
6.	การสนับสนุนทุนการศึกษาผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานทุกระดับ	800,000	ตามท้องที่ครุฑาคาดหวัง/ต้องการ

**หมายเหตุ :**

- หลักสูตรการฝึกอบรมอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมและตามสถานการณ์ของ อ.อ.ป.
- สำหรับหลักสูตรที่ไม่มีการจัดฝึกอบรมตามเส้นทางฝึกอบรม (Training Road map) สามารถศึกษาด้วยตนเองผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือค้นหาข้อมูลจาก [www.fio.co.th](http://www.fio.co.th) หัวข้อ KM อ.อ.ป. เรื่อง แหล่งสืบค้นข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเองตามตำแหน่งและสายงาน
- วิธีพัฒนาสามารถทำได้หลายวิธี ประกอบด้วย
  - 1) การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training)
  - 2) การสอนงาน (Coaching)
  - 3) การให้คำปรึกษา (Consulting)
  - 4) เรียนรู้งานให้ลึกซึ้ง (Job Enrichment)
  - 5) เพิ่มขอบเขตงาน (Job Enlargement)
  - 6) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
  - 7) การมอบหมายงาน (Job Assignment)
  - 8) การรักษาการแทน (Acting)
  - 9) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)
  - 10) การดูงานนอกสถานที่ (Visiting)
  - 11) การประชุมสัมมนา (Seminar)
  - 12) การศึกษาต่อ (Continuous Study)
  - 13) การฝึกงานและการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
  - 14) การฝึกอบรม (Training)

หรือวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม

รายละเอียดแผนปฏิบัติการ  
โครงการ/กิจกรรม แผนปฏิบัติการ  
ที่ต้องดำเนินการในปี 2567



## แผนปฏิบัติการปี 2567

- 1. โครงการ/แผนงาน**                      การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร
- หลักการและเหตุผล**                      การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับสากล เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขัน โดยต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคลากร องค์กรความรู้และการบริหารจัดการที่ดี คือปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กร มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ ดังนั้น อ.อ.ป. จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งให้มีการพัฒนาผู้บริหาร ให้เป็นระบบและต่อเนื่องมีความพร้อม และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะทำให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และผู้ที่กำลังจะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ได้รับการพัฒนา สมรรถนะด้านการบริหารที่สำคัญมีความพร้อมที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มีผลการ ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
- หน่วยงานหลัก**                              ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                      สำนักบริหารกลาง
- วัตถุประสงค์**                                  เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีศักยภาพสูงขึ้นตรงต่อความต้องการขององค์กร
- เป้าหมาย**                                      มีการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น กลาง สูง ตรงต่อความต้องการขององค์กร อย่างน้อย 2 หลักสูตร
- ตัวชี้วัด**                                        จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาผู้บริหารระดับต้น กลาง สูง ตรงต่อความต้องการขององค์กร

**รายละเอียดแผนงาน**

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงาน สนับสนุน
1. ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลกำหนดหลักสูตรการพัฒนา ศักยภาพผู้บริหารในแต่ละระดับ จัดทำโครงการ/หลักสูตร เสนอขอความเห็นชอบ จาก อ.อ.ป.	1ม.ค. – 30 มี.ค.67	1,500,000	ส.บก. (ฝ.ทม.)	ทุกหน่วยงาน
2. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการโครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในแต่ละระดับ ประจำปี (ระดับต้น กลาง สูง)	1เม.ย. 30ก.ย.67			
3. สรุปผลการดำเนินการโครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม หลักสูตร การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารแต่ละระดับ รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ	1เม.ย.-30ก.ย.67			
4. ติดตามประเมินประสิทธิผลผู้เข้ารับการอบรมหลังการ ฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารแต่ละระดับ	1พ.ค.-31ธ.ค.67			
5. สรุปผลการติดตามประเมินประสิทธิผลหลังการโครงการ/ หลักสูตรฯ พร้อมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะรายงานให้ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ (และนำไปปรับปรุงการพัฒนา ผู้บริหารในปีถัดไป)	31ธ.ค.67			

### 1. แผนปฏิบัติการการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร

ที่	แผนปฏิบัติการ	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.
1	ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลกำหนดหลักสูตรการพัฒนา ศักยภาพผู้บริหารในแต่ละระดับ จัดทำโครงการ/ หลักสูตร เสนอขอความเห็นชอบ จาก อ.อ.ป.	←→											
2	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการโครงการ/หลักสูตร ฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ในแต่ละระดับ ประกอบด้วย (ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง)				←→								
3	สรุปผลการดำเนินการโครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม หลักสูตรพัฒนาศักยภาพผู้บริหารแต่ละระดับ รายงาน ให้ อ.อ.ป. ทราบ				←→								
4	ติดตามประเมินประสิทธิผลผู้เข้ารับการอบรมหลังการ ฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร แต่ละระดับ					←→							
5	สรุปผลการติดตามประเมินประสิทธิผลหลังการ โครงการ/หลักสูตรฯ พร้อมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รายงานให้ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ (และนำไปปรับปรุง การพัฒนาผู้บริหารในปีถัดไป)												←→

## แผนปฏิบัติการปี 2567

- 2. โครงการ/กิจกรรม**      การพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งและสายงาน (Training Roadmap)
- หลักการและเหตุผล**      เส้นทางการฝึกอบรมกำหนดไว้อย่างเป็นระบบแบบแผน โดยระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่งแต่ละสายงานจะต้องหรือควรจะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง และแต่ละเรื่องควรจะได้รับ การฝึกอบรมเมื่อใด ซึ่งเปรียบเสมือนแผนที่การเดินทางตามตำแหน่งหรือสายอาชีพของแต่ละบุคคล ทำให้ทราบว่าต้องมีความรู้ความสามารถอะไรบ้างในแต่ละช่วง ดังนั้น การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีพึงประสงค์ มีทัศนคติที่ดีต่อ อ.อ.ป. และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังเป็นการเตรียมความพร้อม ของบุคลากร ให้สามารถรองรับและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วยอ.อ.ป. จึงเห็นสมควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องและสนับสนุน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.
- หน่วยงานหลัก**              ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง
- วัตถุประสงค์**                เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามตำแหน่งและสายงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.
- เป้าหมาย**                    บุคลากรได้รับการพัฒนาตามตำแหน่งและสายงานที่มุ่งเน้นประจำปี ร้อยละ 80
- ตัวชี้วัด**                     ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามตำแหน่งและสายงานและมุ่งเน้นประจำปี

**รายละเอียดแผนงาน**

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงาน สนับสนุน
1. ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี	1 ม.ค. -	2,600,000	ส.บก. (ฝ.ทม.)	ทุกหน่วยงาน
2. สรุปผลการฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน/ประชุม/ สัมมนารายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ	31 ธ.ค. 67			
3. บันทึกประวัติฝึกอบรม และทะเบียนประวัติ				
4. จัดทำบันทึกให้ผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน แจ้งความประสงค์เข้ารับการฝึกอบรมตาม แผนการฝึกอบรมรายตำแหน่งของปีถัดไป โดยผ่านการกลั่นกรองจากหน่วยงานต้น สังกัดและประเมินผลช่องว่างสมรรถนะ รายงานให้ ส.บก. ทราบและตรวจสอบ ความต้องการตามแผนธุรกิจ/ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ อ.อ.ป.	1 ต.ค. - 30 พ.ย. 67			
5. จัดทำบันทึกรายงานผลฯ ตามข้อ 4 เสนอ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ และนำข้อมูลไปประกอบการ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในปีถัดไป	30 พ.ย. 67			
6. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567 เสนอให้ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	31 ธ.ค. 67			

## 2. แผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งและสายงาน

ที่	แผนปฏิบัติการ	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	
1	ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี	←											→	
2	สรุปผลการฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน/ประชุม/สัมมนา รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ	←											→	
3	บันทึกประวัติฝึกอบรม และทะเบียนประวัติ	←											→	
4	จัดทำบันทึกให้ผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน แจ้งความประสงค์เข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมรายตำแหน่งของปีถัดไป โดยผ่านการกลั่นกรองจากหน่วยงานต้นสังกัดและประเมินผลช่องว่างสมรรถนะ รายงานให้ ส.บก. ทราบและตรวจสอบ ความต้องการตามแผนธุรกิจ/ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ อ.อ.ป.										←	→		
5	จัดทำบันทึกรายงานผลฯ ตามข้อ 4 เสนอ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ และนำข้อมูลไปประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในปีถัดไป											←	→	
6	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567 เสนอให้ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ												←	→

## แผนปฏิบัติการปี 2567

### 3. โครงการ/กิจกรรม

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

**กลยุทธ์ที่ 2** เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรรองรับงานที่จะมุ่งเน้นเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จองค์กร

**หลักการและเหตุผล**

การประเมินบุคลากรด้วยสมรรถนะจะได้ผลการประเมินโดยแสดงให้เห็นถึงระดับของสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคน และจะเกิดช่องว่าง (Gap) โดยจะต้องมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานของ อ.อ.ป. บรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตน ที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการ หรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงาน เป็นแผนที่จะทำให้พัฒนาพนักงานไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น แผนพัฒนาบุคลากรจึงเป็นขั้นตอนที่ถูกทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของพนักงาน ให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**หน่วยงานหลัก**

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง

**วัตถุประสงค์**

เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีช่องว่างให้มีสมรรถนะสูงขึ้น พัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งของพนักงานให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

**เป้าหมาย**

บุคลากรที่มีช่องว่างได้รับการพัฒนาร้อยละ 100

**ตัวชี้วัด**

ร้อยละของบุคลากรที่มีช่องว่างได้รับการพัฒนา

**รายละเอียดแผนงาน**

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานสนับสนุน
1. รวบรวม ตรวจสอบ บันทึกข้อตกลงแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และดำเนินการ 1.1 จัดทำบันทึกเสนอ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบและลงนาม (ลงนามกรณีของผู้อำนวยการสำนักและรองผู้อำนวยการ) และ 1.2 แจ้งให้หน่วยงานติดตามผลการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน 1.3 ให้หน่วยงานรวบรวมและรายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ตามแบบรายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส ประจำปี ให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	1-31 ม.ค. 67	200,000	ฝ.ทม.	ทุกหน่วยงาน
2. รวบรวม ตรวจสอบ รายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส และเสนอผู้อำนวยการ เพื่อโปรดทราบและลงนาม (ลงนามกรณีปิดช่องว่างของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ) ในแบบรายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส ประจำปี	เม.ย., ก.ค., ต.ค. และ 31 ธ.ค. 67			
3. จัดทำบันทึกสรุปผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ประจำปีให้ อ.อ.ป. ทราบ พร้อมกับรายงานผลฯ ไตรมาส 4	31 ธ.ค. 67			
4. บันทึกประวัติผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาตามแผนฯ (IDP) เรียบร้อยแล้ว	31 ธ.ค. 67			
5. จัดทำบันทึกให้ผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยงานดำเนินการประเมินผลสมรรถนะ เพื่อหาช่องว่าง (Gap) ประจำปี 2566	31 ต.ค. 30 พ.ย. 67			
6. จัดทำบันทึกสรุปผลการประเมินสมรรถนะ ปี 2566 รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ และนำมาใช้ประกอบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2567 ต่อไป	31 ธ.ค. 67			

### 3. แผนปฏิบัติการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

ที่	แผนปฏิบัติการ	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.
1	รวบรวม ตรวจสอบ บันทึกข้อตกลงแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และดำเนินการ ดังนี้ 1.1 จัดทำบันทึกเสนอ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบและลงนาม (ลงนามกรณีของผู้อำนวยการสำนักและรองผู้อำนวยการ) และ 1.2 แจ้งให้หน่วยงานติดตามผลการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน 1.3 ให้หน่วยงานรวบรวมและรายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ตามแบบรายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส ประจำปี ให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ												
2	รวบรวม ตรวจสอบ รายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส และเสนอผู้อำนวยการ เพื่อโปรดทราบและลงนาม (ลงนามกรณีปีคชงว่างของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ) ในแบบรายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส ประจำปี												
3	จัดทำบันทึกสรุปผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ประจำปี ให้ อ.อ.ป. ทราบ พร้อมกับรายงานผลฯ ไตรมาส 4												
4	บันทึกประวัติผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาตามแผนฯ (IDP) เรียบร้อยแล้ว												
5	จัดทำบันทึกให้ผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยงานดำเนินการประเมินผลสมรรถนะ เพื่อหาช่องว่าง (Gap) ประจำปี 2566												
6	จัดทำบันทึกสรุปผลการประเมินสมรรถนะ ปี 2566 รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ และนำมาใช้ประกอบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2567 ต่อไป												

## แผนปฏิบัติการปี 2567

- 4. โครงการ/กิจกรรม** การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent management)
- หลักการและเหตุผล** การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง มีความสำคัญต่อการพัฒนาและสร้างความเจริญเติบโตขององค์กรเป็นอย่างมาก หากองค์กรมีคนเก่งและสามารถบริหารจัดการคนเก่งได้ดี จะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน อ.อ.ป. ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) เนื่องจากบุคลากรดังกล่าวถือเป็นทรัพยากรที่มีความพร้อมที่จะสนับสนุนองค์กรในการปฏิบัติงานภารกิจต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีและสนับสนุนเป้าหมายองค์กร อ.อ.ป. จึงส่งเสริมสนับสนุนให้ความรู้คนเก่งเพิ่มเติมโดยการพัฒนาและฝึกอบรมให้บุคลากรดังกล่าวตลอดเวลาและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการจูงใจและรักษาให้ผู้มีศักยภาพสูงคงอยู่กับองค์กร
- หน่วยงานหลัก** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง
- วัตถุประสงค์** เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและสร้างแรงจูงใจให้คงอยู่กับองค์กร
- เป้าหมาย** บุคลากรที่มีศักยภาพสูงประจำปีที่ผ่านมาได้รับการพัฒนาร้อยละ 80
- ตัวชี้วัด** ร้อยละของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงประจำปีที่ผ่านมาได้รับการพัฒนา
- รายละเอียดแผนงาน**

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานสนับสนุน
1. ตรวจสอบรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงของ อ.อ.ป. ประจำปีที่ผ่านมา และแนวทางการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงแต่ละราย ตามที่ อ.อ.ป. กำหนด	1 – 31 ม.ค. 67	200,000	ส.บ.ก. (ผ.ทม.)	ทุกหน่วยงาน
2. จัดทำบันทึกแจ้งหน่วยงานผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ และดำเนินการ ดังนี้ 2.1 แจ้งพนักงานที่มีศักยภาพสูงพัฒนาตนเองตามที่ อ.อ.ป. กำหนด และรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบ 2.2 หน่วยงานต้นสังกัดติดตามการพัฒนาของพนักงานที่มีศักยภาพสูง และรวบรวมรายงานผลให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ รายไตรมาส	1 ก.พ. – 15 ธ.ค. 67			
3. จัดทำบันทึกสรุปผลการดำเนินการ การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงของ อ.อ.ป. ประจำปี ให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ ไตรมาส 4 พร้อมการรายงานผลฯ และบันทึกในประวัติฝึกอบรม/ทะเบียนประวัติ	31 ธ.ค. 67			

#### 4. แผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent management)

ที่	แผนปฏิบัติการ	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.
1	ตรวจสอบรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงของ อ.อ.ป. ประจำปีที่ผ่านมา และแนวทางการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงแต่ละราย ตามที่ อ.อ.ป. กำหนด	↔											
2	จัดทำบันทึกแจ้งหน่วยงานผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ และดำเนินการ ดังนี้ 2.1 แจ้งพนักงานที่มีศักยภาพสูงพัฒนาตนเองตามที่ อ.อ.ป. กำหนด และรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบ 2.2 หน่วยงานต้นสังกัดติดตามการพัฒนาของพนักงานที่มีศักยภาพสูง และรวบรวมรายงานผลให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ รายไตรมาส												
3	จัดทำบันทึกสรุปผลการดำเนินการ การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงของ อ.อ.ป. ประจำปี ให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ พร้อมการรายงานผลฯ ไตรมาส 4 และบันทึกในประวัติฝึกอบรม/ทะเบียนประวัติ												↔



## แผนปฏิบัติการปี 2567

- 5. โครงการ/กิจกรรม** การสนับสนุนทุนการศึกษาผู้ปฏิบัติงาน
- หลักการและเหตุผล** อ.อ.ป. ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการเสริมสร้างฐานความรู้ระยะยาว โดยการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทในประเทศ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และองค์ความรู้ที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น สามารถรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ในระยะข้างหน้า
- หน่วยงานหลัก** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง
- วัตถุประสงค์** เพื่อยกระดับพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะที่สูงขึ้น ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
- เป้าหมาย** ดำเนินการได้ร้อยละ 100 ตามกิจกรรมย่อย
- ตัวชี้วัด** ร้อยละของกิจกรรมย่อยที่ดำเนินการได้แล้วเสร็จ
- รายละเอียดแผนงาน**

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงาน สนับสนุน
1.ตรวจสอบความต้องการตามแผนธุรกิจ/ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ อ.อ.ป. เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนดทุน การศึกษา และนัดประชุม คณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณากำหนด สาขาวิชา/ จำนวนทุนที่จะให้	1 ม.ค.- 31 มี.ค. 67	800,000	ฝ.ทม. คณะกรรมการ กำหนดทุนฯ	ทุกหน่วยงาน
2.เสนอ อ.อ.ป. พิจารณานุมัติทุนฯ ที่กำหนด ตามข้อ 1 และประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานเพื่อทราบ	1- 30 เม.ย. 67			
3.หน่วยงานแจ้งรายชื่อผู้ประสงค์ขอรับทุนฯ ภายในกำหนด ให้ ส.บ.ก. ตรวจสอบคุณสมบัติผู้ขอรับทุนฯ และนัดประชุมคณะกรรมการฯ ดำเนินการคัดเลือก ผู้สมควรได้รับทุน	1 เม.ย.- 31พ.ค. 67			
4.เสนอชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกให้ อ.อ.ป. พิจารณานุมัติ และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน	1 - 30 มิ.ย. 67			
5.แจ้งหน่วยงานต้นสังกัดผู้ได้รับทุนทราบ เพื่อแจ้งให้ ผู้ได้รับทุนประสานทำสัญญา	1 มิ.ย.- 31 ก.ค. 67			
5.1กรณีศึกษานอกเวลาราชการดำเนินการจัดทำสัญญา				
5.2กรณีศึกษาในเวลาราชการดำเนินการจัดทำสัญญา/ ยื่นในลาตามหลักเกณฑ์ฯ				
6. จัดทำบันทึกนำส่งสัญญาทุนฯ ให้หน่วยงานผู้ได้รับทุน เก็บไว้ 1 ฉบับ และแจ้งให้ผู้ได้รับทุนฯ ดำเนินการ ตามที่สัญญากำหนด	1 - 31 ส.ค. 67			
7. จัดทำบันทึกรายงานผลการศึกษา และการเบิก ค่าใช้จ่ายให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	1 ส.ค.-31 ธ.ค. 67			
8. จัดทำบันทึก เมื่อได้รับการรายงานผลการสำเร็จ การศึกษา พร้อมรายงานระยะเวลาขาดใช้ทุน ให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบและพิจารณา (กรณีมีผู้สำเร็จ การศึกษาระหว่างปี)	1 ม.ค. -31ธ.ค. 67			
9. แจ้งให้งานทะเบียนประวัติ ดำเนินการบันทึก ในทะเบียนประวัติ				

## 5. แผนปฏิบัติการการสนับสนุนทุนการศึกษาผู้ปฏิบัติงาน

ที่	แผนปฏิบัติการ	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.
1	ตรวจสอบความต้องการตามแผนธุรกิจ/ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ อ.อ.ป. เพื่อเป็นข้อมูลในการ พิจารณากำหนดทุน การศึกษา และนัดประชุม คณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณากำหนด สาขาวิชา/ จำนวนทุนที่จะให้	← →											
2	เสนอ อ.อ.ป. พิจารณานุมัติทุนฯ ที่กำหนด ตามข้อ 1 และประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานเพื่อทราบ				← →								
3	หน่วยงานแจ้งรายชื่อผู้ประสงค์ขอรับทุนฯ ภายใน กำหนด ให้ ส.บ.ก. ตรวจสอบคุณสมบัติผู้ขอรับทุนฯ และนัดประชุมคณะกรรมการฯ ดำเนินการคัดเลือก ผู้สมควรได้รับทุน				← →								
4	เสนอชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกให้ อ.อ.ป. พิจารณานุมัติ และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน						← →						
5	แจ้งหน่วยงานต้นสังกัดผู้ได้รับทุนทราบ เพื่อแจ้งให้ ผู้ได้รับทุนประสานทำสัญญา 5.1 กรณีศึกษาในเวลาราชการดำเนินการจัดทำสัญญา 5.2 กรณีศึกษาในเวลาราชการดำเนินการจัดทำสัญญา/ ยื่นในลาตามหลักเกณฑ์ฯ						← →						
6	จัดทำบันทึกนำเสนอสัญญาทุนฯ ให้หน่วยงานผู้ได้รับทุน เก็บไว้ 1 ฉบับ และแจ้งให้ผู้ได้รับทุนฯ ดำเนินการตามที่ สัญญากำหนด								← →				
7	จัดทำบันทึกรายงานผลการศึกษา และการเบิกค่าใช้จ่าย ให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ									← →			
8	จัดทำบันทึก เมื่อได้รับการรายงานผลการสำเร็จการ ศึกษาพร้อมรายงานระยะเวลาที่ใช้ทุนให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ และพิจารณา (กรณีมีผู้สำเร็จการศึกษาระหว่างปี)	←											→
9	แจ้งให้งานทะเบียนประวัติ ดำเนินการบันทึก ในทะเบียนประวัติ	←											→



**สรุปผลความต้องการพัฒนาบุคลากร**  
**เพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567**

ชื่อโครงการ/หลักสูตร	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวนคน	ระยะเวลา/ วัน	งบประมาณ (บาท)
(ส.บง.) 1. มาตรฐานทางวิชาชีพบัญชี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทางด้านบัญชีของสำนักบัญชีและการเงิน รวมถึงส่วนภูมิภาค รู้และเข้าใจ มาตรฐานทางวิชาชีพบัญชีที่ปรับปรุงใหม่</li> <li>- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานทาง ด้านบัญชีและการเงินของสำนักบัญชีและการเงิน</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินทุกหน่วยงาน	50 และเข้าผ่านระบบ Zoom	1	55,250
2. ความรู้ด้านภาษีอากรที่เกี่ยวข้องกับ อ.อ.ป.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทางด้านบัญชีและการเงินของสำนักบัญชีและการเงินรวมถึงภูมิภาคได้เรียนรู้และเข้าใจวิธีปฏิบัติงานทางด้านภาษีอากรที่เกี่ยวข้องกับ อ.อ.ป.รวมถึงวิธีการทางภาษีอากรของการจำหน่ายสินค้าคาร์บอนเครดิต</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินของทุกหน่วยงานนำวิธีปฏิบัติด้านภาษีอากรไปใช้กับหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน</li> <li>- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินของทุกหน่วยงาน</li> </ul>				
3. การวิเคราะห์งบการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทางด้านบัญชีของทุกหน่วยงานได้เรียนรู้และเข้าใจวิธีปฏิบัติงานด้านการคำนวณและวิเคราะห์งบการเงิน</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทางด้านบัญชีของทุกหน่วยงานสามารถคำนวณและวิเคราะห์งบการเงินและนำวิธีการดังกล่าวไปใช้กับหน่วยงานของตนได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน</li> <li>- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีของทุกหน่วยงาน</li> </ul>				

ชื่อโครงการ/หลักสูตร	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวนคน	ระยะเวลา/วัน	งบประมาณ (บาท)
(ออป.เหนือบน) 1.การจัดการสวนป่าและยั่งยืนตามมาตรฐาน FSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อบริหารจัดการสวนป่าในสังกัด ออป.เหนือบนให้เป็นไปตามแนวทางการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐาน FSC</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดมีความรู้ความเข้าใจในมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนโดยสามารถนำไปปฏิบัติและดำเนินการในสวนป่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- เพื่อให้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ป่าไม้ของ ออป.เหนือบนได้รับรองตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐาน FSC</li> </ul>	พนักงาน ระดับ (1-4) ระดับ (4-5) ระดับ (5-6) ระดับ (6-7)	65	2	43,400
2. การปลูกไม้เศรษฐกิจเชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปลูกไม้เศรษฐกิจมากขึ้น</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานได้จริง</li> </ul>		61	1	18,850
3. เทคนิคการจัดทำและการบริหารแผนงานงบประมาณโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนงานงบประมาณโครงการของหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง</li> </ul>		67	2	20,910
4. การขายตรงเบื้องต้นและศิลปะการขาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ต่อยอดใช้ในการขายและการบริหารให้เหมาะสมสอดคล้องเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดต่อลูกค้า</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาทักษะไปสู่การขายและการบริหาร</li> <li>- เพื่อสร้างการขายแบบใหม่ๆให้ตรงกับผู้บริโภคยุคใหม่</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เทคนิคสำคัญทั้งหมดต่อการเข้าถึงลูกค้า</li> </ul>	พนักงาน ระดับ (1-4) ระดับ (4-5) ระดับ (5-6)	66	1	19,200

ชื่อโครงการ/หลักสูตร	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวนคน	ระยะเวลา/วัน	งบประมาณ (บาท)
(อป.เหนือล่าง) 1. โครงการฝึกอบรมความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (อป.เหนือล่าง)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ และ ทบทวนความรู้ความเข้าใจในการทำงาน</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ประสบการณ์และพัฒนาศักยภาพให้มีทักษะในด้านการป้องกันและ ระวังอัคคีภัยในสถานที่ปฏิบัติงานการปฐม พยาบาลเบื้องต้นและการใช้เลื่อยโซยนต์อย่าง ปลอดภัย</li> <li>- เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถผู้ปฏิบัติงาน ให้ เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานการจัดการป่าไม้ อย่างยั่งยืน</li> </ul>	พนักงานปฏิบัติการ/ พนักงานปฏิบัติการ สัญญาจ้าง	59	2	90,000
(อป.ใต้) 1. เทคนิคการจัดทำและการ บริหารงานแผนงานและงบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดทำแผนงานและงบประมาณ</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปปรับใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	พนักงาน ระดับ (1-4) ระดับ (4-5) ระดับ (5-6)	50	2	19,500
2. การดำเนินงานและวิเคราะห์ ต้นทุนทางบัญชีสวนป่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ต้นทุนทางบัญชีสวนป่า</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปปรับใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	พนักงาน ระดับ (1-4) ระดับ (4-5) ระดับ (5-6)	65	2	24,150
3. เทคนิคการบำรุงรักษาและเก็บเกี่ยวผลผลิตของสวนป่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การเก็บเกี่ยวผลผลิต งานของสวนป่า</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำเทคนิคต่างๆไปปรับ ใช้กับการปฏิบัติงานได้</li> </ul>	พนักงาน ระดับ (1-4) ระดับ (4-5) ระดับ (5-6) พนักงานปฏิบัติการ	60	2	20,600
4. ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอา ชิวอนามัยในการทำงาน</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำมาปรับใช้กับการ ปฏิบัติงานได้</li> </ul>	พนักงาน ระดับ (1-4) ระดับ (4-5) พนักงานปฏิบัติการ	100	2	38,200

ชื่อโครงการ/หลักสูตร	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวนคน	ระยะเวลา/ วัน	งบประมาณ (บาท)
5. การปฏิบัติงานด้านพัสดุจัดซื้อจัดจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบพัสดุ</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้</li> </ul>	พนักงาน ระดับ (1-4) ระดับ (4-5) ระดับ (5-6)	60	2	27,800
6. ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน</li> </ul>	พนักงาน ระดับ (1-4) ระดับ (4-5) ระดับ (5-6)	60	2	27,800
<b>(ออป.กลาง)</b> 1. การจัดการสินค้า/สินค้าคงคลัง (Warehouse & Inventory Management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจและสามารถบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ให้เหมาะสมกับงาน</li> <li>- เพื่อให้ปฏิบัติงานสามารถนำแนวคิดไปใช้ในการพัฒนาต่อเนื่อง ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	พนักงาน/พนักงาน ปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง	20	1	40,000
2. ลดต้นทุนผลิตพืชไร่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้แนวคิดในการบริหารความสามารถในการทำกำไร</li> <li>- สามารถกำหนดโครงสร้างบริหารต้นทุน</li> <li>- กระจายเป้าหมายในการลดต้นทุนอย่างเป็นระบบ</li> <li>- สามารถกำหนดโครงการริเริ่มการปรับปรุงงาน</li> </ul>	พนักงาน/พนักงาน ปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง	20	2	85,200
3. ความรู้เรื่องคาร์บอนฟุตพริ้นและการคำนวณคาร์บอนฟุตพริ้นขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องคาร์บอนฟุตพริ้นท์</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในหลักการคำนวณคาร์บอนฟุตพริ้นท์สามารถเก็บข้อมูลและประเมินเป็นค่าคาร์บอนฟุตพริ้นท์ได้</li> <li>- เพื่อช่วยพัฒนาทักษะความรู้และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน</li> </ul>	ผู้บริหาร/ หัวหน้างาน/ ผู้ช่วยหัวหน้างาน	25	2	19,000
4. การใช้ระบบสารบัญอิเล็กทรอนิกส์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานด้านเอกสาร</li> <li>- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ลงทะเบียน User name สามารถเข้าใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของ อ.อ.ป. ได้อย่างถูกต้อง</li> </ul>	หัวหน้างาน/พนักงาน ออป.เขตบ้านโป่ง	20	1	6,000

ชื่อโครงการ/หลักสูตร	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวนคน	ระยะเวลา/ วัน	งบประมาณ (บาท)
5. เทคนิคการเพิ่มผลผลิตไม้สวนป่า วงเล็บไม้สักไม้ยูคาลิปตัสยางพารา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ คิดค้นต่อ ยอดการเพิ่มผลผลิตในสวนป่านำไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน</li> <li>- เพื่อนำประสบการณ์ผลการวิจัยที่ได้รับความ เชื่อถือของผู้บริหาร/พนักงานผู้มีประสบการณ์ ของ อ.อ.ป. มาถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติงานรุ่นต่อไป</li> </ul>	หัวหน้างาน สวนป่า/พนักงาน สวนป่า ออ.ป.เขต บ้านโป่ง	30	2	17,000

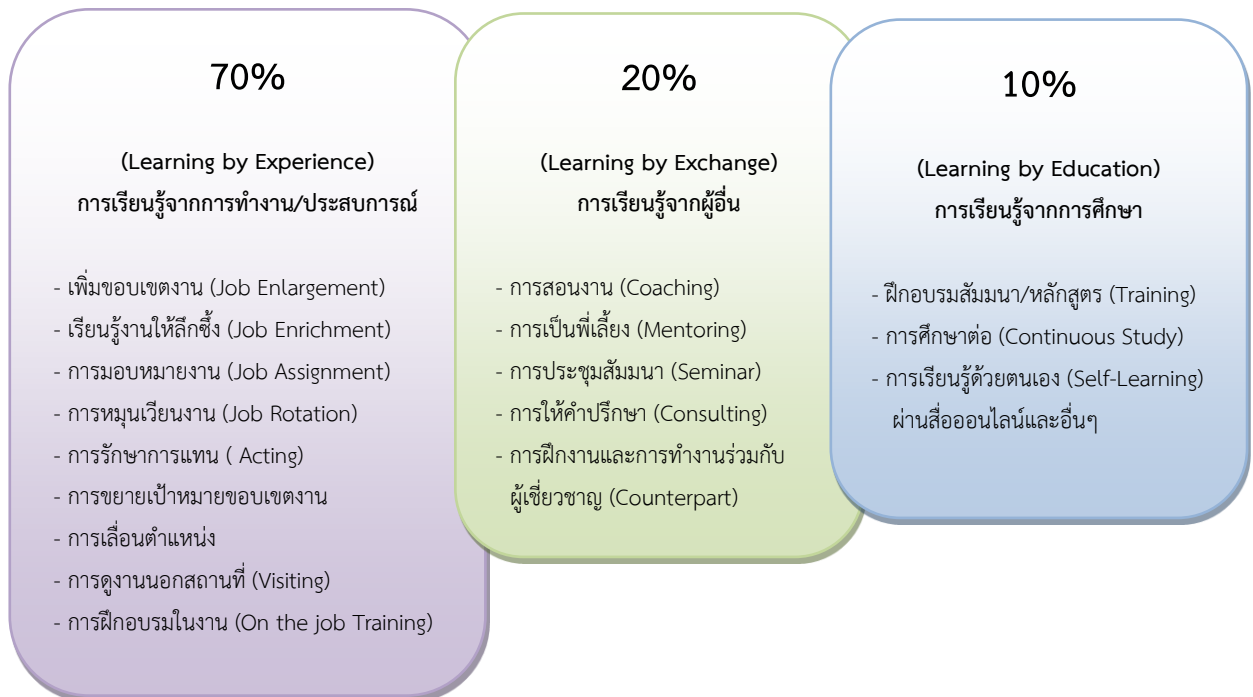
## เส้นทางฝึกอบรม Training Roadmap





# เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 70 : 20 : 10

## Learning Model



หมายเหตุ : เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมีมากมายหลายวิธี ที่นำเสนอเป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น

## ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียน หลากหลายกลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน/สายงาน โดยมีสำนักบริหารกลาง (ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ทำหน้าที่ดำเนินการจัดอบรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนาของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>พัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของบุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม</li> <li>เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นทำให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต</li> <li>ใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกบุคลากรดาวเด่น (Talented People) หรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) ที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานระดับบริหาร ต่อไป</li> </ol>
2. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนามเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอกภาคสนามโดยส่วนใหญ่ หัวหน้างาน โดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ผู้สอนชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไข และให้บุคลากรคิดแก้ไขปัญหาคู่เอง</li> <li>เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง ผู้สอนต้องทบทวนผลงานความสามารถที่มีอยู่และกำหนดเป้าหมายในการสอนงาน โดยเน้นการพัฒนาความสามารถ ในตำแหน่ง/สายงานที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป</li> <li>เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้สอนจะต้องค้นหาความสามารถที่โดดเด่น/ที่ต้อง ปรับปรุง และจัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะต้องพัฒนา หรือ ต้องการเสริมและพัฒนา</li> </ol>
3. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกบเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่ง เครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน	ใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน หรือสับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อน ตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ๆ เพื่อ สอนให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการ ปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
4. โปรแกรมองค์กรพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัวการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร องค์กรบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากร อย่างไม่เป็นทางการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อดูแลและรักษาบุคลากรใหม่ ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนใน องค์กรได้อย่างมีความสุข สามารถ ปรับตัวเข้ากับองค์กรเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ แตกต่างจากองค์กรเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพี่เลี้ยงทำหน้าที่ ในการสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย และบรรยากาศที่ดีใน การทำงาน รวมทั้งเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่</li> <li>2. เพื่อช่วยบุคลากรที่กำลังจะปรับ ตำแหน่ง/สายงานให้เติบโตขึ้นในองค์กร พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน รวมถึงข้อควรระวังและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย</li> </ol>
5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม ที่เคยปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renewal การทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่ต้องติดต่อ ประสานงานด้วย เปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากงานเดิม</li> <li>2. Exploration การพัฒนาและการ แสวงหาทักษะความชำนาญมากขึ้น พัฒนาสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้นจากการ ทำงานใหม่ๆ</li> <li>3. Specialization การชำนาญในงานเป็น พิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานนั้นที่ลึกซึ้ง ยากและท้าทายมากขึ้น</li> </ol>
6. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยาก หรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก	เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการท งานให้กับบุคลากรโดยเฉพาะทักษะในด้านการ บริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการ บริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้น กว่าเดิมที่ เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและการพัฒนาทีมงาน (เหมาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ มาเป็นระยะเวลานาน)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
7. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษ ที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ	เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงานนั้น บางองค์การนำมาใช้ในการเลื่อนระดับ แต่ตั้งตำแหน่งงานให้สูงขึ้น การคัดเลือกหาบุคลากรดาวเด่น และการหาผู้สืบทอดหรือทายาทตำแหน่ง
8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่ มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ หรือข้ามสายงาน	เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดการทำงานที่หลากหลายด้าน เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรให้เรียนรู้งานมากขึ้น จึงเหมาะสำหรับบุคลากรที่เตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น หรือเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง (High Performance and High Potential)
9. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้	เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาหารือกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ มี 3 ลักษณะ ได้แก่ -การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร -การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น -การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
10. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบและการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบหรือ Role Model ภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Shot-term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี มักใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งหรือให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น หรือใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (Career Path)
11. การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสนุกสนานในระหว่างวันทำงาน อันส่งผลให้ผลผลิตหรือผลการทำงานเพิ่มสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
12. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self- Learning)	เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ ช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือ ค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e-Learning หรือ สอบถามผู้รู้ เป็นต้น	เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self-Development) โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)
13. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักรการสอน และมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์การทำหน้าที่จัดอบรมให้ กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ	เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรได้แสดงผลงานจากการเป็นวิทยากรภายในให้กับบุคลากรภายในองค์การ วิธีนี้เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ มีความชำนาญในงานเป็นอย่างมาก เช่น หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
14. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารขึ้นไป
15. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากรภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรในระดับหัวหน้างานขึ้นไป และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อให้นำความรู้ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรต่อไป
16. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice	เพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดีที่สุด หรือได้เทียบเท่า หรือดีกว่า เหมาะกับบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือบุคลากรที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูงที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับปรุงผลงานและความสามารถของตนเองให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานของคู่แข่งภายในหรือภายนอกหน่วยงานและองค์กร
17. การประชุม/สัมมนา (Meeting/ Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน	เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นกันในห้องข้อใดหัวข้อหนึ่ง
18. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร	เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาทำงานปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับ ที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต หรือเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป