



แผนการบริหารทุนมนุษย์ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ. 2566 - 2570)

สำนักบริหารกลาง
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
ธันวาคม 2565



	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision)	1
1.2 พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)	2
1.3 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของ อ.อ.ป.	2
1.4 ประสิทธิภาพ/ลักษณะการประกอบกิจการ	3
1.5 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	3
1.6 โครงสร้างการบริหารงาน	4
บทที่ 2 นโยบายและกรอบการดำเนินการ	5
2.1 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	5
2.2 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)	5
2.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)	6
2.4 นโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	8
2.5 ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)	8
2.6 นโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ (BCG Model)	9
2.7 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE)	11
2.8 แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พ.ศ. 2561 - 2580)	11
2.9 นโยบายคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	12
2.10 แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (พ.ศ. 2566 - 2570)	13
บทที่ 3 สถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	15
3.1 โครงสร้างกำลังคน	15
3.2 ความเคลื่อนไหวกำลังคน	18
3.3 นโยบายการบริหารทุนมนุษย์	19
3.4 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	20
3.5 ผลการประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์	21
3.6 การเปรียบเทียบกับ Best Practice HR	22
3.7 ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน	23
3.8 ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน	24
3.9 การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์จากผลการดำเนินงานตามแผนทรัพยากรมนุษย์ ปี 2565	25
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์	27
4.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านทรัพยากรมนุษย์ (SWOT Analysis)	27
4.2 แนวคิดในการกำหนดโครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์	30
4.3 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	31
4.4 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์	31
4.5 เชื่อมโยงกลยุทธ์ด้าน HR กับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.และแผนงาน/ระบบที่สำคัญ	33
4.6 กำหนดโครงการ/แผนงานการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 - 2570	34
4.7 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ. 2566 - 2570)	38
บทที่ 5 แผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570	39

บทที่ 1

บทนำ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เดิมเป็นส่วนงานในสังกัดกรมป่าไม้ โดยได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2490 มีภารกิจหลักด้านการทำไม้ ซึ่งในเวลาต่อมารัฐบาลมีนโยบายจะทำป่าไม้สักให้มากยิ่งขึ้น และยก อ.อ.ป. เป็นนิติบุคคล จึงได้ตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจขึ้นตรงกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2517, พ.ศ. 2533, พ.ศ. 2542, พ.ศ. 2546, พ.ศ. 2549 และ พ.ศ. 2559 ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. (ฉบับที่ 5) วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอน อ.อ.ป. ไปเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง มี 6 ประการ ดังนี้ คือ

1. อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
2. ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับ อ.อ.ป. เช่น เกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่า แปรรูปไม้ ทำไม้อัดอัด ไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์ หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้ และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
3. ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้ และบำรุงป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้มิว่าจะเป็น การดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
4. วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผล และผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้
5. ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติ และความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบูรณะ และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวก หรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการพัฒนาหรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
6. ดำเนินธุรกิจหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

ทั้งนี้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างหน่วยงาน ค่านิยม และวัฒนธรรม ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision)

"สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create forest plantations for sustainability)"

โดยนิยามของวิสัยทัศน์มีดังนี้

- **สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ** : การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมการปลูกและแปรรูป และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า
- **ความยั่งยืน** : แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้ขีดความสามารถหลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดีด้วยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ



เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้ตามที่วางแผนไว้ อ.อ.ป. จึงกำหนดพันธกิจที่สำคัญไว้ 6 ข้อ คือ

1. ขับเคลื่อนกระบวนการทศวรรษใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจรวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
3. พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
4. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
5. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่การท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
6. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจประเภท เกษตรกรรม อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การเงิน และบริการ และดำเนินการตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล ด้านการอนุรักษ์ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติ ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. มาตรา 7 กำหนดให้ อ.อ.ป. มีอำนาจหน้าที่เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง ดังนี้

1. ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่นๆ มีสิทธิต่างๆ ในการ สร้าง ซ่อม ซ่อมแซม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอน ด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่นๆ หรือสิทธิทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
2. ค้ำผลิตผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ทั้งภายในและภายนอก ราชอาณาจักร
3. ส่งเข้ามาในและส่งออกป็นนกราชอาณาจักร ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้ และเครื่องจักรที่ใช้ในการอุตสาหกรรมป่าไม้
4. เป็นนายหน้าและตัวแทนค้าต่าง ในการค้าผลิตผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ เครื่องมือเครื่องใช้ และเครื่องจักรที่ใช้ในการอุตสาหกรรมป่าไม้
5. กู้ยืมเงินแต่ถ้าเป็นจำนวนเกินกว่าคราวละห้าสิบล้านบาทต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน
6. ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่าง หรือนายหน้า ในกิจการต่างๆ ของเอกชนหรือนิติบุคคลใดๆ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักรทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.
7. ร่วมการทำงานหรือสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือนิติบุคคลใดๆ แต่ต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน



1.4 ประเภทกิจการ/ลักษณะการประกอบกิจการ

1) ธุรกิจป่าไม้

อ.อ.ป. มีการผลิตไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อการจำหน่าย โดยมีชนิดไม้หลักอยู่ 3 ชนิด คือ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา นอกจากนั้นเป็นไม้กระยาเลยชนิด ต่าง ๆ เช่น พะยูง ประดู่ ตะเคียนทองแดง เป็นต้น

2) ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจการแปรรูปไม้ ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ เครื่องเรือนครุภัณฑ์ บริการอบไม้แปรรูปอัดน้ำยาไม้ และไสไม้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการอำนวยความสะดวกแก่รัฐและประชาชนในอุตสาหกรรมป่าไม้

3) ธุรกิจบริการ

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจบริการที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมสวนป่า และการป่าไม้ ได้แก่ การให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ มีสวนป่าที่อยู่ท่ามกลางธรรมชาติหลายแห่ง มีช้างจำนวนมาก ที่สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ การบริการปลูกและเป็นที่ปรึกษาในการปลูกป่าเศรษฐกิจ การรับรองการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ยังมีธุรกิจอื่นๆ ได้แก่ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อหารายได้ระยะสั้นและระยะยาว เช่น ธุรกิจปุ๋ยหมักจากมูลช้าง ของสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ จำหน่ายกล้าไม้ พัฒนาสินทรัพย์ จำหน่ายถ่าน เป็นต้น

1.5 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

จากการระดมความคิดของผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสู่การกำหนดค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของ อ.อ.ป.

ค่านิยมองค์กร (Core Value) ของ อ.อ.ป.

ค่านิยม (Values)	ความหมายของค่านิยม
รากฐานป่าไม้ (Foundation of forestry)	เป็นองค์กรหลัก ในการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ
นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (innovation & Digital Technology)	แสวงหาวิธีการใหม่ๆ พัฒนางาน เพื่อให้เกิดกระบวนการใหม่
พันธะผูกพัน (Obligation & Ownership)	มีความรักความผูกพัน และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

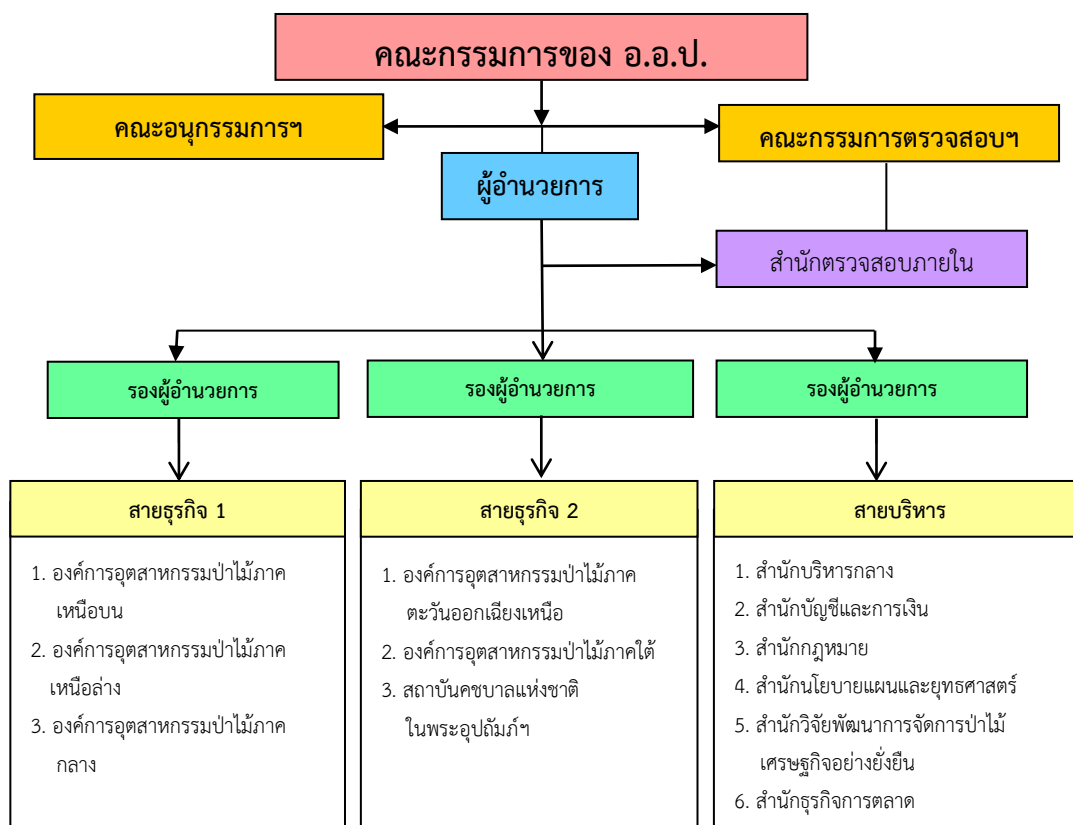
วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ของ อ.อ.ป.

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



1.6 โครงสร้างการบริหารงาน

อ.อ.ป. มีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุด และแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน ออกเป็น 13 หน่วยงาน (ข้อมูลโครงสร้าง ณ วันที่ 10 ตุลาคม 2565) ดังนี้



บทที่ 2

นโยบายและกรอบการดำเนินการ

อ.อ.ป. ได้น้อมนำพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง และพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 10 ที่ทรงมีพระราชปณิธาน อันแน่วแน่ในการทรงงาน เพื่อจะสืบสาน รักษา และต่อยอดโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และแนวพระราชดำริต่าง ๆ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานและยึดถือ รวมไปถึงแผนและนโยบายของชาติในทุกระดับที่เกี่ยวข้อง

พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9

- “องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในฐานะที่มีหน้าที่ทำไม้โดยตรงควรจะได้ช่วยเหลือรัฐในการปลูกสร้างสวนป่าอีกแรงหนึ่ง”

- “เจ้าหน้าที่ป่าไม้ควรจะต้องปลูกต้นไม้ลงในคนเสียก่อน แล้วคนเหล่านั้นก็พากันปลูกต้นไม้ลงบนแผ่นดิน และรักษาต้นไม้ด้วยตนเอง”

พระราชดำรัส สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง วันที่ 20 ธันวาคม 2525

- “พระเจ้าอยู่หัวเป็นน้ำ ฉันจะเป็นป่า ป่าที่ถวายความจงรักภักดีต่อน้ำ พระเจ้าอยู่หัวสร้างอ่างเก็บน้ำ ฉันจะสร้างป่า”

2.1 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดทำรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ซึ่งทุกหน่วยงานได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการจัดทำแผนต่างๆ โดยมีหลักการสำคัญ คือ หลักพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี **ควบคู่ไปกับการมีความรู้และคุณธรรม**

"เงื่อนไขความรู้" ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวัง ในขั้นปฏิบัติ

"เงื่อนไขคุณธรรม" ประกอบด้วย ความตระหนักในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความอดทน มีความเพียร และใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

2.2 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ



ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน ซึ่งเป็นที่มาของการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของรัฐบาล (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี) ซึ่งมีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ความมั่นคง 2) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) การสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมทางสังคม 5) **การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม** 6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทาง เศรษฐกิจ 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. ยกระดับกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดอนาคตประเทศ

2.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติเห็นชอบ (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) (การประชุมคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ ครั้งที่ 1/2565 21 ก.พ.65) ซึ่งเป็นแผนระดับที่ 2 ที่ระบุทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ครอบคลุมเฉพาะประเด็นการพัฒนาประเทศที่มีลำดับความสำคัญสูง สำหรับร่างแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 เป็นแผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติ ไปสู่การปฏิบัติและกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ประเทศควรมุ่งเน้นในระยะ 5 ปีถัดไป คือปี 2566-2570 เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ คาดประกาศใช้แผนฯ ภายใน ต.ค. 65

ทั้งนี้ มีสาระสำคัญ เช่น หลักการและแนวคิด 4 ประการ คือ 1) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) การสร้างความสามารถในการ “ล้มแล้ว ลุกไว” 3) เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ และ 4) การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy: BCG) โดยกำหนดเป้าประสงค์ คือ พลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน”



ขณะที่เป้าหมายหลักของการพัฒนามี 5 ประการ ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4) การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน และ 5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทโลกใหม่

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

จุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่มุ่งเน้นการสร้างควมหลากหลายด้านการท่องเที่ยว รักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับ และเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง มีเป้าหมาย 1) การท่องเที่ยวไทยเป็นการท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและบริการที่มีศักยภาพอื่น และ 2) การปรับโครงสร้างการท่องเที่ยวให้พึ่งพานักท่องเที่ยวในประเทศและมีการกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจมากขึ้น

จุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ การลดลงของความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ ปัญหาสิ่งแวดล้อมและมลพิษที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น และแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างต่อเนื่อง เป็นปัญหาท้าทายที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สังคมไทยและประชาคมโลกตระหนักและให้ความสำคัญมากขึ้น รวมทั้งประเทศไทยกำลังอยู่ในระหว่างการจัดทำยุทธศาสตร์ระยะยาวในการพัฒนาแบบปล่อยก๊าซเรือนกระจกของประเทศไทยในการมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ โดยคาดการณ์ประเทศไทยจะปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงสุด ในช่วงปี 2573-2583 (ค.ศ.2030-2040) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาโมเดลเศรษฐกิจ BCG ยังต้องการ การขับเคลื่อนโดยการบูรณาการจากทุกภาคส่วนและในทุกระดับของแผนที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระดับที่สูงขึ้นและสอดคล้องกับกระแสโลก ยังเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย รวมทั้งต้องการแนวทางและการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมและมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาในด้านอื่น ๆ มีเป้าหมาย 1) การเพิ่มมูลค่าจากเศรษฐกิจหมุนเวียน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรทุกขั้นตอนของการผลิตและการบริโภคมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างมูลค่าและรายได้จากเศรษฐกิจหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 2) การอนุรักษ์ ฟื้นฟูและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน เพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติมีความอุดมสมบูรณ์เพิ่มขึ้น และ 3) การสร้างสังคมคาร์บอนต่ำและยั่งยืน เพื่อการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและมลพิษลดลง และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

จุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ภาครัฐจำเป็นต้องเร่งพัฒนาและปรับตัวเพื่อลดช่องว่างของการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในฐานะที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศบนหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ คือ การปรับเปลี่ยนการ



บริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ มีเป้าหมาย 1) การบริการภาครัฐ มีคุณภาพ เข้าถึงได้ และ 2) ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง คล่องตัว

2.4 นโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1. ปกป้อง รักษา พื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ของประเทศไทย เพื่อสร้างสมดุลทางธรรมชาติและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลและยั่งยืนทั้งพื้นที่ป่าอนุรักษ์ ป่าเศรษฐกิจ ป่าชายเลนและป่าชุมชน รวมทั้งเพิ่มพื้นที่สีเขียวในเขตเมือง หยุดยั้งการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าอย่างจริงจัง รวมถึงเร่งฟื้นฟูป่าเสื่อมโทรม แก้ไขกฎหมายป่าไม้ที่ซ้ำซ้อนเร่งคืนพื้นที่ป่าโดยการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ให้ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกับป่าและสามารถทำกินได้อย่างเหมาะสม นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการพื้นที่เสี่ยงต่อการถูกบุกรุกและการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมบทบาทของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้าน (ทสม.) พร้อมทั้งรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้กับเยาวชน ภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน

2. แก้ไขปัญหาก๊าซเรือนกระจกและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก สร้างสังคมคาร์บอนต่ำและลดฝุ่นละอองขนาดเล็กไม่เกิน 2.5 ไมครอน กำหนดมาตรการควบคุมการเผาพื้นที่เพื่อทำการเพาะปลูก ปรับปรุงการบริหารจัดการภัยพิบัติทั้งระบบ และการสร้างความรู้ความเข้าใจของประชาชนในการรับมือและปรับตัวเพื่อลดความเสียหายจากภัยธรรมชาติ และผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สนับสนุนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามพันธกรณีระหว่างประเทศไทยเข้าร่วมและให้สัตยาบันไว้

3. พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน เพื่อให้เกิด การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสุขภาพโดยการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม อาทิ การจัดการขยะหรือของเสีย เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการผลิตหรือบริโภคที่หลากหลายและทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2.5 ประเทศไทย 4.0

กระบวนการทัศน์ในการพัฒนาประเทศไทยภายใต้ “ประเทศไทย 4.0” เป็นอีกนโยบายหนึ่งที่เป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาว เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาลเป็นรูปแบบที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัย และการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อม ๆ กัน เป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิด “ประชารัฐ” ที่ผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรทั้งในประเทศและระดับโลก ในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลัก



คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

การพัฒนาประเทศไทยได้โมเดล “ประเทศไทย 4.0” จะสำเร็จ ใช้แนวทาง “สานพลังประชารัฐ” เป็นตัวการขับเคลื่อน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่างๆ ร่วมกันระดมความคิด ผนึกกำลังกันขับเคลื่อน ผ่านโครงการ บัณฑิตความร่วมมือ กิจกรรม หรืองานวิจัยต่างๆ โดยการดำเนินงานของ “ประชารัฐ” กลุ่มต่าง ๆ อันได้แก่

กลุ่มที่ 1 การยกระดับนวัตกรรมและผลิตภัณฑการปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐ พัฒนากลยุทธ์ภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

กลุ่มที่ 2 การพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ

กลุ่มที่ 3 การส่งเสริมการท่องเที่ยวและไมล์ การสร้างรายได้ และการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ

กลุ่มที่ 4 การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ (โรงเรียนประชารัฐ) รวมทั้งการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ

กลุ่มที่ 5 การส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมกลุ่ม SMEs และผู้ประกอบการใหม่ (Start Up) ซึ่งแต่ละกลุ่มกำลังวางระบบและกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเข้มข้น

2.6 นโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ (BCG Model)

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

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เน้นการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการเดิมให้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องด้วยการนำความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมายกระดับประสิทธิภาพการผลิต ลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตให้เป็นศูนย์ การหมุนเวียนทรัพยากรกลับมาใช้ หรือการนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน ยกย่องมาตรฐานสู่การเป็นแหล่งผลิตและให้บริการที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย มีสุขอนามัยที่ดี ให้ความสำคัญกับระบบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มาตรการผลิต



ที่ยั่งยืนเทียบเท่ามาตรฐานสากล รวมถึงการยกระดับผลิตภัณฑ์หรือบริการด้วยการใช้นวัตกรรมเข้มข้น เช่น ระบบการผลิตพืชในโรงเรือนอัจฉริยะ (Plant factory) การให้บริการด้านสุขภาพที่มีความแม่นยำสูง หรือการแพทย์เฉพาะบุคคล โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นผู้นำในการผลิตและการให้บริการทั้งในระดับประเทศและเวทีโลก ครอบคลุม 4+1 สาขา คือ การเกษตรและอาหาร สุขภาพและการแพทย์ พลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และเศรษฐกิจหมุนเวียน

สาขาการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ มีแนวทางการดำเนินการโดยปรับการท่องเที่ยวไปสู่การท่องเที่ยวสีเขียวที่มีมูลค่าสูง โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 1) การผลักดันให้เกิดการนำโมเดลการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เช่น Happy Model เพื่อกระจายรายได้อย่างทั่วถึงไปสู่เมืองท่องเที่ยวรอง ลดความเหลื่อมล้ำ และมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 2) การส่งเสริมการท่องเที่ยวยั่งยืน และการท่องเที่ยวสีเขียว เพื่อรักษาสีเขียวตลอดตามแนวทาง Happy Model
- 3) การกระจายนักท่องเที่ยวสู่เมืองท่องเที่ยวรองด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการในเมืองท่องเที่ยวรอง โดยใช้อัตลักษณ์ท้องถิ่น วัฒนธรรม พัฒนาเรื่องราวและการอำนวยความสะดวก และความปลอดภัย และพัฒนาองค์ความรู้ด้วย Digital Technology
- 4) การขยายตลาดการท่องเที่ยวด้วยการส่งเสริมพัฒนาระบบการจ่ายเงินแบบ One Payment System เพื่ออำนวยความสะดวกและรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมการใช้จ่าย รวมถึงพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อนำเสนอความโดดเด่นทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมไทย
- 5) การส่งเสริมการท่องเที่ยวคุณภาพสูงผ่านการจัดงานประชุมและนิทรรศการ กีฬา และ อีเว้นท์ (Event) ขนาดใหญ่

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

- 1) การพัฒนาเศรษฐกิจด้วยโอกาสการลงทุนและการสร้างตลาดด้วยโมเดลธุรกิจเศรษฐกิจหมุนเวียน
- 2) การส่งเสริมงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่จากการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่
- 3) การพัฒนาแพลตฟอร์มและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนอย่างเป็นระบบ



- 4) การสร้างระบบกลไกการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนของประเทศ
- 5) การสร้างกำลังคนที่มีความรู้และความเข้าใจ ผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้จากการอบรมหรือหลักสูตร รวมทั้งสร้างความตระหนักในการผลิตและบริโภคที่ยั่งยืนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียน

2.7 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE)

แผน DE เป็นแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT การค้าขายผ่านระบบดิจิทัลและสนับสนุนให้ประชาชนเข้าถึง ICT การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT และการจัดการและเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร โดยยุทธศาสตร์ที่ 4 **ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล** จะมุ่งเน้นใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษานำไปสู่การหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเหมือนเป็นองค์กรเดียว นอกจากนี้รัฐบาลดิจิทัลในอนาคตจะเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ การบริหารบ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐ และ ยุทธศาสตร์ที่ 5 **พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล** จะให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนวัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน ให้มีความสามารถสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ และการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในระดับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน

2.8 แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พ.ศ. 2561 - 2580)

การกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมดำเนินการจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา แผนและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ด้วยการรวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำแผนโดยใช้วิธีการระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมกำหนดทิศทางในอนาคต และทบทวนกระบวนการทำงานรวมทั้งวิเคราะห์ขีดความสามารถองค์กรจากผู้บริหารหน่วยงาน ตัวแทนหน่วยงานและผู้ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อนำมาวิเคราะห์ความคาดหวังและทิศทางในอนาคต กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาส (SWOT) สภาพแวดล้อมองค์กรภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Framework) รวมทั้งใช้เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) เพื่อจัดทำกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความยั่งยืนแบบมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีเป้าหมายของแผนที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ การให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการ



สร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ “ระบบนิเวศมั่นคงเพื่อประชาชนใช้ประโยชน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน” ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน”

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

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์ 1 เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมที่สร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้แก่ประชาชน

กลยุทธ์ 3 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล

กลยุทธ์ 4 จัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า

กลยุทธ์ 5 สงวน อนุรักษ์ ปันฟู ให้เกิดความสมบูรณ์เชิงพื้นที่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี

กลยุทธ์ 9 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์ 10 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

กลยุทธ์ 11 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ 12 ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ทันสมัย

กลยุทธ์ 13 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

2.9 นโยบายคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

- ให้ อ.อ.ป.จัดทำข้อมูลแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 และปรับปรุงรายละเอียดการนำเสนอให้มีความชัดเจน กระชับและเข้าใจง่ายขึ้น

- ปัจจุบันรัฐบาลได้มีนโยบายในการดำเนินการในเรื่องการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Net Zero Carbon) อ.อ.ป. จึงควรนำนโยบายดังกล่าวมากำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. และแผนการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 ด้วย นอกจากนี้ รัฐบาลได้อนุญาตให้ปลูกพืชทางเลือก เช่น กระเทียม กัญชง ฟ้ายะลวย โจร กาแฟ สมุนไพรต่าง ๆ เป็นต้น ในเรื่องนี้ อ.อ.ป. จึงควรศึกษาแนวทางการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว และดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ หลักเกณฑ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมทั้งดำเนินการให้เป็นไปตามหลักทวนวนวิทยา ทั้งนี้ เพื่อเป็นช่องทางรายได้ให้กับ อ.อ.ป. อีกช่องทางหนึ่งด้วย

- ตามที่คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้มีนโยบายให้ อ.อ.ป. ดำเนินการโครงการโรงไฟฟ้าชุมชนเพื่อเศรษฐกิจฐานราก ในเรื่องนี้ จึงขอให้ อ.อ.ป. พิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไปด้วย



•ตามที่ อ.อ.ป. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565” ในเรื่องนี้ อ.อ.ป. จึงควรเร่งรัดการดำเนินงานเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูกให้แล้วเสร็จโดยเร็ว เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของ อ.อ.ป. ได้ และควรพัฒนาช่องทางด้านการตลาดอุตสาหกรรมไม้ โดยการเป็นตัวกลางในการบริหารจัดการตลาดไม้เศรษฐกิจ เพื่อเป็นการส่งเสริมภาคเอกชนและประชาชนในการปลูกไม้เศรษฐกิจและงานด้านอุตสาหกรรมไม้

•ปัจจุบันสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid - 19) ได้ระบาดขึ้นในทุก ๆ พื้นที่ของประเทศ จึงส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเกิดการดำเนินการในรูปแบบของธุรกิจแบบปกติใหม่ (New Normal) และนอกจากนี้ รัฐบาลได้มีนโยบายในเรื่องการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Net Zero Carbon) ในเรื่องนี้ จึงขอให้ อ.อ.ป. พิจารณาปรับปรุงแผนการดำเนินงาน อ.อ.ป. ประจำปี 2565 ดังกล่าว ให้สอดคล้องกับสถานะที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งสองเรื่อง รวมทั้งหารือกับหน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องต่อไป

•การดำเนินงานในเรื่องการให้บริการท่องเที่ยว อ.อ.ป. ควรเร่งรัดให้สวนป่าที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยว ยกย่องการให้บริการด้านการท่องเที่ยว เพื่อให้ได้รับมาตรฐานการท่องเที่ยวตามนโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่อไป

•ขอให้ อ.อ.ป. ดำเนินการบริหารจัดการสวนป่าของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน FSC และ CoC ต่อไปด้วย

2.10 แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.

ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ และ 31 โครงการ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและ
บริหารช้างเลี้ยงของไทย

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 พันธุ์ แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจให้เกิด ประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย	7) โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียว 8) โครงการส่งเสริม พันธุ์ สวนป่าเศรษฐกิจ 9) โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)



กลยุทธ์	โครงการ
5. จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า	10) โครงการดูแลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย 11) โครงการการจัดทำระบบบัญชีเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมเพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพยากรธรรมชาติ (SEEA) 12) โครงการประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Impact Assessment) 13) โครงการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (SD Report) 14) โครงการดัชนีความยั่งยืนสากล (DJSI)
6. เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ	15) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ
7. ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่ชุมชน	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) โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย
15. เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง	29) โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ 30) โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
16. พัฒนางานความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ	31) โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ได้กำหนดโครงการที่สำคัญ (Flagship) โดยคำนึงถึงภารกิจสำคัญที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือภาคส่วนต่าง ๆ 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

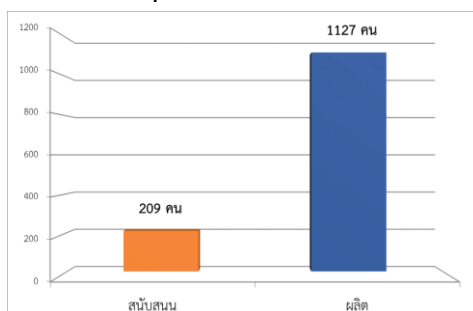


บทที่ 3

สถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 โครงสร้างกำลังคน

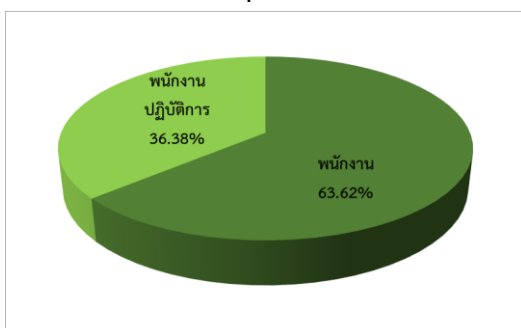
1) บุคลากรแยกตามหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานผลิต



หน่วยงานของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย 13 หน่วยงาน แบ่งเป็นหน่วยงานของหน่วยงานสนับสนุนมี 7 หน่วยงาน บุคลากร 209 คน และหน่วยงานผลิตมี 6 หน่วยงาน บุคลากร 1,127 คน บุคลากร คิดเป็นสัดส่วน 16.32 : 87.98 เมื่อเปรียบเทียบแล้ว หน่วยงานสายสนับสนุนมีมากถึง 7 หน่วยงาน แต่มีบุคลากรมีเพียง ร้อยละ 16.32 จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ทำให้ปริมาณ

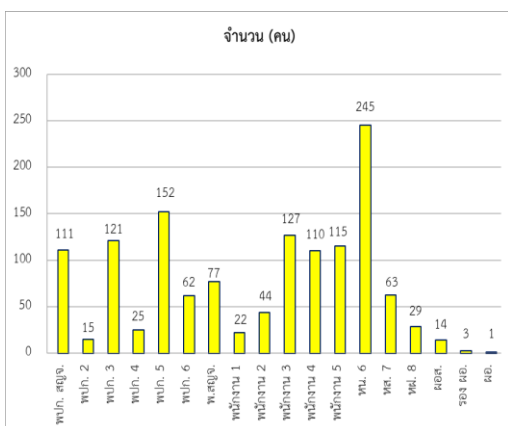
ตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับบริหาร มีจำนวนมากกว่าหน่วยงานผลิต จึงควรมีการวิเคราะห์ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบและความเหมาะสมของตำแหน่งในหน่วยงานสนับสนุน โดยอาจวิเคราะห์ว่าในแต่ละหน่วยงานสนับสนุน มีการกำหนดตำแหน่งไว้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงานหรือไม่ เพื่อลดขั้นตอนการบังคับบัญชา และองค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างคล่องตัว

2) จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภท



อ.อ.ป. มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 1,336 คน โดยจำนวนบุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงาน จำนวน 850 คน และพนักงานปฏิบัติการ มีจำนวน 486 คน คิดเป็นสัดส่วน 63.62 : 36.38 จากการวิเคราะห์พบว่าจำนวนพนักงานปฏิบัติการมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนพนักงาน เนื่องจากปัจจุบันในบางหน้าที่สามารถจ้างในลักษณะจ้างเหมาได้ ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรได้

3) จำนวนบุคลากรแบ่งตามระดับตำแหน่ง



จากการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรในกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างาน ระดับ 6) มีจำนวนมากถึง 245 คน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่รับผิดชอบงานและใกล้ชิดระดับพนักงานมากที่สุด และเป็นตำแหน่งที่สามารถรู้ความเป็นไปของปัญหาที่จะเกิดขึ้นในงาน จึงเป็นตำแหน่งที่ต้องมีการพัฒนาสายงานมากที่สุด เพื่อให้เติบโตเป็นผู้บริหารระดับกลางที่สามารถบริหารงานได้อย่างชำนาญ และสามารถวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



4) จำนวนบุคลากรแยกตามช่วงอายุ

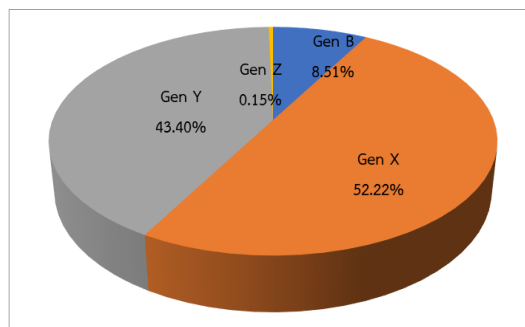
ช่วงอายุ	Generation	จำนวน (คน)
56 - 60 ปี	Gen B	109
41 - 55 ปี	Gen X	669
23 - 40 ปี	Gen Y	556
ต่ำกว่า 23 ปี	Gen Z	2

"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

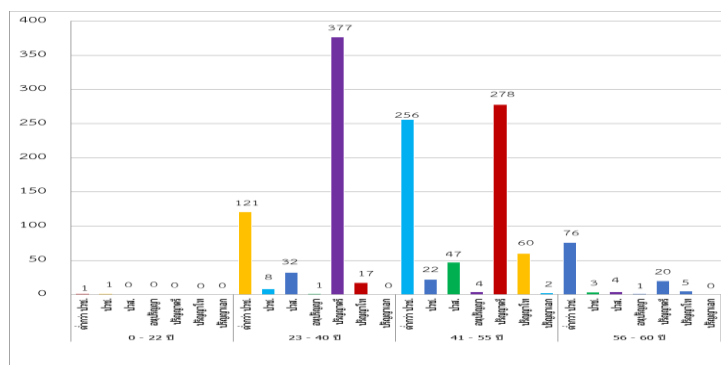
"Gen-Z" (Generation Z) คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2540-ปัจจุบัน



พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม Gen X มีอายุอยู่ในช่วงประมาณระหว่าง 41 - 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.22 รองลงมาคือ กลุ่ม Gen Y คิดเป็นร้อยละ 43.40 กลุ่ม Gen B คิดเป็นร้อยละ 8.51 และกลุ่ม Gen Z คิดเป็นร้อยละ 0.15 ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับกลุ่ม Gen X เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และมีการจัดทำแผนเพื่อรองรับกลุ่ม Gen Y ที่มีลักษณะชอบงานด้านเทคโนโลยี ไม่ค่อยมีความอดทน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับกลุ่ม Gen X ได้อย่างดี และที่สำคัญควรมีการพัฒนาบุคลากรทดแทนพนักงานที่มีอายุงานใกล้เกษียณที่อยู่ในช่วงอายุ 56 - 60 ปี เพื่อมิให้กระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. เนื่องจากการเติบโตของพนักงานรุ่นหนึ่งๆ มีไม่ทันกับการเติบโตตามระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

5) จำนวนบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษาและช่วงอายุ

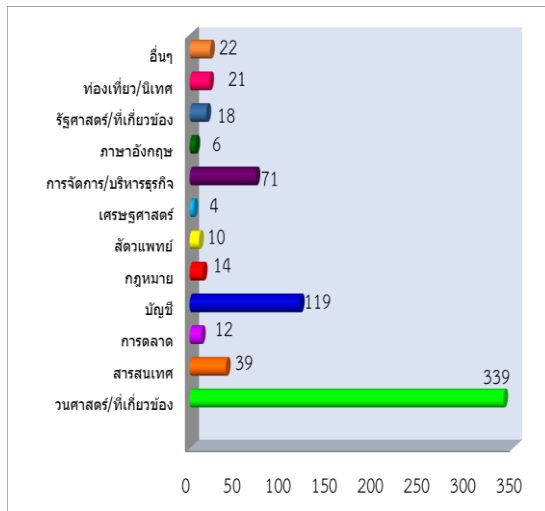
คุณวุฒิ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
ต่ำกว่า ปวช.	454	33.98
ปวช.	34	2.54
ปวส.	83	6.21
อนุปริญญา	6	0.45
ปริญญาตรี	675	50.52
ปริญญาโท	82	6.14
ปริญญาเอก	2	0.15



จะเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.52 รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับต่ำกว่า ปวช. คิดเป็นร้อยละ 33.98 ถัดไปคือจบระดับ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 6.21, ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 6.14, ระดับ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 2.54, ระดับอนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 0.45 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.15 พบว่าจากจำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กร 1,336 คน เกินครึ่งหนึ่งของพนักงานจบการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีจำนวน 757 คน ซึ่งถ้าพิจารณาจากช่วงอายุ Gen X (41 - 55 ปี) และ Gen Y (23 - 40 ปี) ที่เป็นกำลังสำคัญที่ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ กล่าวคือ ช่วงอายุ 23 - 55 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท รวมทั้งสิ้น 732 คน ซึ่งเป็นช่วงอายุที่สามารถพัฒนาให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงได้ จึงต้องมีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับคนกลุ่มนี้ เพื่อให้คงอยู่กับองค์กรและบริหารจัดการให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ต้องการได้ตั้งเป้าหมายที่วางไว้ได้

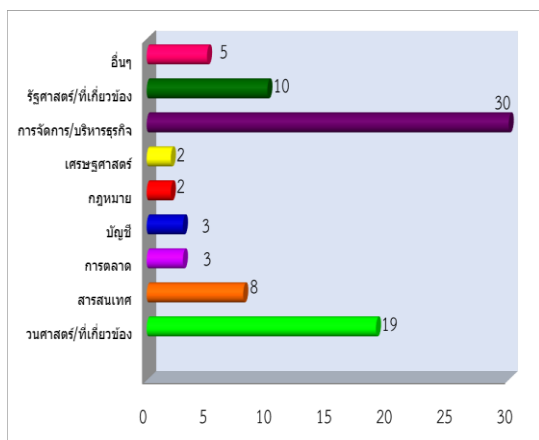


6) จำนวนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี



จึงสอดคล้องกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับป่าไม้ที่เป็นภารกิจหลัก ทั้งนี้ ทำให้มีบุคลากรที่สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ โดยสาขาการตลาด และสัตวแพทย์ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังเพื่อสรรหาบุคลากรและบริหารจัดการบุคลากรเพิ่มเติมและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายงานมากขึ้น

7) จำนวนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาโท



กับสาขาวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง กอปรกับกลุ่มผู้ที่จบปริญญาโทส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม Gen X และ Gen Y ซึ่งเป็นคุณวุฒิและกลุ่มช่วงอายุที่สามารถบริหารงานตามภารกิจของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามควรสนับสนุนและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีการศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาวิชาที่สามารถสนับสนุนองค์กรในด้านธุรกิจมากยิ่งขึ้น อาทิ ด้านการตลาด เพื่อขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้



3.2 ความเคลื่อนไหวกำลังคน

1) จำนวนบุคลากรที่เกษียณอายุล่วงหน้า 5 ปี แยกตามระดับควบ

ระดับ/ชั้น	ปีที่เกษียณอายุ					รวม	ร้อยละ
	2566	2567	2568	2569	2570		
10	-	-	1	1	-	2	1.63
8-9	-	1	-	4	-	5	4.07
7-8	1	-	-	2	3	6	4.88
6-7	-	1	1	2	1	5	4.07
5-6	-	1	1	1	2	5	4.07
4-5	-	-	-	2	4	6	4.88
1-4	1	2	4	2	1	10	8.13
02-06	17	23	20	16	8	84	68.29
รวม	19	28	27	30	19	123	100.00

พบว่าบุคลากรที่จะเกษียณอายุในอีก 5 ปีข้างหน้ารวมกัน เป็นบุคลากรกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ (ชั้น 02-06) จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 68.29 รองลงมาเป็นบุคลากรกลุ่มพนักงาน (ระดับ 1-4) จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.13 ดังนั้น ควรมีการวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนกลุ่มบุคลากรดังกล่าว เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่สนับสนุนงานในระดับปฏิบัติการขององค์กรได้เป็นอย่างดี อีกทั้ง ในบางตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น ตำแหน่งความรู้อำนาจ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน จึงควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อไม่ให้เกิดความขาดช่วงของตำแหน่งดังกล่าวด้วย

อีกทั้ง เมื่อวิเคราะห์ตามตำแหน่งงานแล้ว มีบุคลากรกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะเกษียณอายุ ระดับ 10 จำนวน 2 คน ระดับ 8-9 จำนวน 5 คน และระดับ 7-8 จำนวน 6 คน จากจำนวนผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด 46 คน คิดเป็นร้อยละ 28.26 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการสะสมประสบการณ์ในการทำงาน ผ่านการพัฒนาและการเรียนรู้มาเป็นอย่างดี อ.อ.ป. จึงต้องมีการวางแผนอัตรากำลังและเร่งพัฒนาบุคลากรที่จะสืบทอดตำแหน่งหรือเลื่อนระดับให้สูงขึ้น และให้มีการถ่ายทอดความรู้ สอนงาน เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรรุ่นหลัง รวมไปถึงการวางแผนสรรหาผู้บริหารระดับสูงให้มีความต่อเนื่องในการรับตำแหน่ง เพื่อให้การบริหารงานไม่ขาดช่วงและไม่กระทบต่อองค์กร

2) จำนวนบุคลากรที่ลาออก 3 ปีที่ผ่านมา

ปี พ.ศ.	ช่วงอายุ (ปี)				รวมแต่ละปี
	ต่ำกว่า 23	23 - 40	41 - 55	56 - 60	
2562	-	20	16	2	38
2563	-	10	4	1	15
2564	-	10	3	4	17
รวมแยกช่วงอายุ	-	40	23	7	70

การลาออก 3 ปีที่ผ่านมา หากจำแนกตามช่วงอายุ 23 - 40 ปี (Gen Y) มีจำนวนมากถึง 40 คน เป็นกลุ่มที่มีการเรียนรู้มา ได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควร จึงต้องมีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับคนกลุ่มนี้เพื่อให้คงอยู่จนเติบโตเป็นผู้มีศักยภาพขององค์กร และช่วงอายุ 41 - 55 ปี



(Gen X) มีจำนวน 23 คน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ในการทำงานมาก การลาออกของบุคลากรในกลุ่มที่มีการเตรียมความพร้อมให้สืบทอดตำแหน่งนั้น เป็นความเสี่ยงที่ทำให้องค์กรสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไป ทั้งนี้ สาเหตุมาจากการได้งานที่มีความมั่นคงกว่า (ข้าราชการ) ประกอบธุรกิจ/อาชีพส่วนตัว มีความต้องการทำงานใกล้กับภูมิลำเนา และเห็นว่าสวัสดิการสิทธิประโยชน์น้อยกว่าที่มีความต้องการด้วยเหตุต่างๆ เหล่านี้ จำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขเพื่อรักษาบุคลากรที่ให้องค์กรต่อไป

(ข้อมูลบุคลากร ณ วันที่ 10 ตุลาคม 2565)

3.3 นโยบายการบริหารทุนมนุษย์

ด้วย อ.อ.ป. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร ถึงว่าเป็นบุคลากรเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าและเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายและแผนบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

- 1) มีโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร และมีความคล่องตัวในการบริหารงาน
- 2) เพิ่มคุณค่าแก่บุคลากรด้วยพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้มีความรู้สูง
- 3) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และเกิดการแข่งขันทักษะเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด
- 4) การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความเป็นเลิศในการทำงาน เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และการเข้าสู่ยุคดิจิทัล
- 5) ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพัน แรงจูงใจ และความภาคภูมิใจในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
- 6) เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันและมีความภูมิใจในองค์กร

อีกทั้ง ได้กำหนดบทบาทการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางให้การบริหารทุนมนุษย์เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังนี้

- 1) หุ่นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ร่วมวางยุทธศาสตร์องค์กร และวางแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์ ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
- 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับภารกิจองค์กร สร้างค่านิยมที่ถูกต้อง และถ่ายทอดสู่บุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
- 3) เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Function Expert) เป็นผู้ขับเคลื่อนระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 4) สนับสนุนบุคลากร (Employee Champion) เป็นที่พึ่งให้แก่บุคลากร รับฟังความคิดเห็น สร้างความไว้วางใจ สร้างขวัญและกำลังใจ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาและสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) กำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR audit)



3.4 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

State Enterprise Assessment Model : SE-AM

1) สารสำคัญของจากระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

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 โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน 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) แนวทางในการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
การมีนโยบาย/ ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบหลัก การทำได้ อย่างมีคุณภาพ	การทำงานอย่างทั่วถึง/ สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยง กับหัวข้ออื่น ที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุง 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

3.5 ผลการประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์

เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ ปี 2564 - 2563 กับ Baseline ปี 2562 แบ่งออกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

หัวข้อการประเมิน	2562 (Baseline)	2563	2564
หัวข้อที่ 1 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (30%)	2.4000	2.5000	2.6000
หัวข้อที่ 2 การบริหารทุนมนุษย์ (25%)	2.3300	2.3750	2.4350
2.1 อัตรากำลัง (7.5%)	-	-	
2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (2.5%)	-	-	
2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (15%)	-	-	
หัวข้อที่ 3 การพัฒนาทุนมนุษย์ (25%)	2.1900	2.3100	2.3800
3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (15%)	-	-	
3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (10%)	-	-	
หัวข้อที่ 4 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (20%)	1.7850	2.0800	2.0950
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

เนื่องจากกระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) เป็นระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ ซึ่งนำมาใช้ประเมินในปี 2563 เป็นปีแรก โดยผลคะแนนการประเมินด้านทุนมนุษย์ ปี 2563 มีผลการประเมินดีขึ้นจากคะแนน ปี 2562 ที่เป็นคะแนนประเมิน Baseline และในปี 2564 มีคะแนนสูงขึ้นจากปี 2563 แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการพัฒนาการดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ในหัวข้อต่างๆ เพิ่มขึ้นต่อไป โดยเฉพาะหัวข้อที่ 2 ที่มีคะแนนเพิ่มขึ้นจากปี 2563 น้อยที่สุด



3.6 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 2565 ของ อ.ส.ค. และ กปภ. มาเป็นแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

แผนงาน/โครงการ ของ อ.ส.ค. 2565	แผนงาน/โครงการ ของ อ.อ.ป. 2565	แนวทางการพัฒนาในปี 2566
- โครงการขับเคลื่อนระบบสมรรถนะ (Competency) เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร	-	- ปี 2565 ได้มีการดำเนินการปรับปรุงสมรรถนะแต่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนฯ สำหรับ 2566 เห็นควรมีโครงการเพื่อปรับปรุงให้สมรรถนะนำมารองรับแต่งตั้งมากขึ้น
- โครงการจัดทำโครงสร้างและแผนอัตราค่าจ้างระยะยาว	- การสรรหาบุคลากรรองรับงานที่เพิ่มมากขึ้น	- พัฒนา ทบทวน และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- โครงการส่งเสริมความผูกพันองค์กร	- การเสริมสร้างความผูกพันองค์กร	- จัดทำโครงการเพื่อทบทวนกระบวนการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน และสอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ที่กำหนดในแผนแม่บท 20 ปี อ.อ.ป.
- โครงการพัฒนานักบริหารระดับต้น กลาง สูง - โครงการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง สำหรับบุคลากรสายงานปฏิบัติการ (ระดับ 5) Talent management & Development - โครงการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารระดับต้นของ อ.ส.ค. (Successor) ระดับ 5 - โครงการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารระดับสูงของ อ.ส.ค. (Successor) ระดับ 6-7	- การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร	- จัดทำโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรับตำแหน่งที่สูงขึ้นระดับต้น กลาง สูง
- โครงการเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ Career path	- การทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	- ปี 2565 มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการดำเนินการเรื่องความก้าวหน้าสายอาชีพ ผลการประเมินได้รับคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด ปี 2566 เห็นควรไม่กำหนดไว้ในแผนฯ
- โครงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสู่การปฏิบัติ (SMART G IN PRACTICE)	- การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	- ทบทวนคู่มือเนื่องจากการปรับปรุงวัฒนธรรมตามแผนแม่บท 20 ปี อ.อ.ป.



แผนงาน/โครงการ ของ กปภ. 2565	แผนงาน/โครงการ ของ อ.อ.ป. 2565	แนวทางการพัฒนาในปี 2566
- แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว	- การสรรหาบุคลากรสนับสนุนภารกิจ องค์กร	- พัฒนา ทบพวน และปรับปรุงให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- แผนงานทบทวนโครงสร้างสายอาชีพ	- การทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าใน สายอาชีพ	- ปี 2565 มีการสำรวจความคิดเห็นของ ผู้ปฏิบัติงานต่อการดำเนินการเรื่อง ความก้าวหน้าสายอาชีพ ผลการประเมิน ได้รับคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด ปี 2566 เห็นควรไม่กำหนดไว้ในแผนฯ
- แผนงานการยกระดับวัฒนธรรมองค์กร ที่มุ่งเน้นเรื่องการให้บริการและการทำงาน ที่มีคุณภาพ ปี 2565	- การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร	- ทบพวนคู่มือเนื่องจากการปรับปรุง วัฒนธรรมตามแผนแม่บท 20 ปี ของ อ.อ.ป.
- แผนงานพัฒนาบุคลากร	- การสืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมความ พร้อมรับตำแหน่ง	- จัดทำโครงการเพื่อบริหารบุคลากร ที่อยู่ในตำแหน่งที่จะต้องมีการคัดสรร และ พัฒนาเพื่อรองรับตำแหน่ง
	- การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำ องค์กร	- จัดทำโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมรับตำแหน่งที่สูงขึ้น ระดับต้น กลาง สูง
- การสื่อสารนโยบาย แผนงาน กลยุทธ์และ การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล	- การสื่อสารด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	- จัดทำโครงการเพื่อสื่อสารบุคลากรพัฒนา และทบทวนให้บุคลากรมีความเข้าใจมากขึ้น
- แผนงานส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการ ความรู้ไปใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ - แผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการ ความรู้มุ่งสู่นวัตกรรม	-	- ปี 2565 ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนด้าน HR เนื่องจากตามเกณฑ์ใหม่มีการกำหนดแยก หัวข้อจึงแยกดำเนินการ
- แผนงานปรับปรุงระบบการบริหาร สมรรถนะให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ ขององค์กร	-	- ปี 2565 ได้มีการดำเนินการปรับปรุง สมรรถนะแต่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนฯ สำหรับ 2566 เห็นควรมีโครงการเพื่อปรับปรุงให้ สมรรถนะนำมารองรับแต่งตั้งมากยิ่งขึ้น

3.7 ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

อ.อ.ป. ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 โดยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม และแสดงทัศนคติ ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร ทั้ง 9 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. ระบบงาน
2. กระบวนการสื่อสารขององค์กร
3. ระบบประเมินผลการดำเนินงาน
4. การพัฒนาบุคลากร
5. ความก้าวหน้าสายอาชีพ



6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน/ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานรวมถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

7. ระบบสารสนเทศด้าน HR

8. ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

9. การดำเนินงานเชิงรุกฝ่าย HR

จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของ อ.อ.ป. จำนวน 302 คน พบว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ อ.อ.ป. ในปี 2565 ในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 แต่เมื่อเทียบกับผลการสำรวจความพึงพอใจ ของปี 2564 พบว่า มีค่าเฉลี่ยลดลง 0.15

ซึ่งเมื่อพิจารณาจากผลการสำรวจความพึงพอใจ พบว่า ปัจจัยที่ได้รับความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ปัจจัยที่ 8 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 ซึ่งควรมีการปรับปรุงระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในปีถัดไปมากยิ่งขึ้น

หมายเหตุ.- จากผลของค่าเฉลี่ยของการสำรวจความพึงพอใจ ที่น้อยกว่าปี 2564 ขอเรียนว่า ในปี 2565 เนื่องจาก อ.อ.ป. ได้มีการปรับปรุงแบบสำรวจใหม่ โดยมีการแบ่งปัจจัยเป็น 9 ปัจจัยเช่นเดิม แต่มีการปรับปรุงชุดคำถามของแต่ละปัจจัยให้มีความชัดเจนมากขึ้น (การตั้งคำถามที่มีความชัดเจนเฉพาะจุดและเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นได้ทุกข้อคำถามเพื่อจะได้นำความคิดเห็นนั้นมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานต่อไป) ทั้งนี้ จะได้นำผลการสำรวจของปี 2565 มาเป็นฐานในการเปรียบเทียบในปีต่อไป

3.8 ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน

อ.อ.ป. ได้ปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อสำรวจความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อ อ.อ.ป. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Engagement) ในปี 2565 เพื่อสร้างและยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อ.อ.ป. และเพื่อให้การดำเนินการของ อ.อ.ป. ในด้านความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรมีแนวทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

ซึ่งผลการสำรวจความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ภาพรวมของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในปี 2565 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วยมาก” ($\bar{X} = 4.11$) สามารถสรุปได้ ดังนี้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับความพยายามทุ่มเท สามารถอธิบายได้ว่าความสัมพันธ์ ด้านความสำเร็จในการทำงาน, ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน, ด้านชีวิตส่วนตัว, ด้านลักษณะงานที่ทำ, ด้านความรับผิดชอบในงาน, ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร, ด้านความมั่นคงในการทำงาน, ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน, ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล, ด้านการได้รับการยอมรับ, ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน, ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีผลต่อ “ความพยายามทุ่มเท”



2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับความตั้งใจที่จะลาออก สามารถอธิบายได้ว่าความสัมพันธ์ ด้านความสำเร็จในการทำงาน, ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน, ด้านชีวิตส่วนตัว, ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบในงาน มีผลต่อ “ความตั้งใจที่จะลาออก”

ข้อเสนอแนะ

นำปัจจัยที่มีผลต่อความพยายามทุ่มเทในการทำงาน เช่นความสำเร็จในการทำงาน มาจัดทำแผน เพื่อเสริมสร้างยกระดับความผูกพันในหัวข้อนี้ เช่น โครงการ Talent Management เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งจะลดความรู้สึกที่ทำให้เกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.9 การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนด้านการบริหารทุนมนุษย์จากผลการ

ดำเนินงานตามแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ปี 2565

โดยได้นำคาดการณ์ผลการดำเนินงานแผนงาน/โครงการในแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปี 2565 (ณ วันที่ 10 ตุลาคม 2565) มาวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 - 2570 ดังนี้

โครงการ/แผนงาน ปี 2565	คาดการณ์ ผลการดำเนินการสิ้นปี 2565	ความแตกต่าง (GAP)	การพัฒนาปรับปรุงแผน
1. การสรรหาบุคลากร สนับสนุนภารกิจองค์กร	มีการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้น และระยะยาวโดยวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทานกำลังคน	ไม่พบการนำผลการวิเคราะห์ผลผลิต ประสิทธิภาพมาใช้ในการกำหนด กลุ่มเป้าหมายอัตรากำลังส่วนขาดส่วนเกิน	ควรมีการทบทวนแผนและนำผลการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ มากำหนดกรอบในการสรรหา
2. การพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารในการนำองค์กร	ผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมใน หลักสูตรที่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง อ.อ.ป. ให้มีความสำคัญและมุ่งมั่น	ไม่พบการพัฒนาคนที่ได้รับการ แต่งตั้งก่อนเป็นผู้บริหาร เพื่อเป็นการ เตรียมความพร้อม	ควรให้ความสำคัญการพัฒนาคนที่ จะได้รับการแต่งตั้งก่อนเป็นผู้บริหาร และกำหนดเป็นโครงการ หนึ่งในกลยุทธ์
3. การสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเตรียมความพร้อมรับ ตำแหน่ง	มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่ม หัวหน้าหน่วยข้าง	การดำเนินการยังไม่เป็นกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน	ควรมีการทบทวนกระบวนการให้เป็นมาตรฐาน
4. การทบทวนเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	มีการทบทวนคำสั่ง/ชักชวนความ เข้าใจ/สำรวจความคิดเห็นการ ดำเนินการเกี่ยวกับความก้าวหน้า สายอาชีพ โดยมีผลคะแนนในระดับ มากที่สุด	- เป็นเรื่องที่ดำเนินการต่อเนื่องทุกปี ซึ่ง ในปี 2565 มีการสำรวจความคิดเห็นในระดับมากที่สุด - มีการนำข้อมูลป้อนกลับปัญหาอุปสรรค มาทำเป็นบันทึกข้อบกพร่องความเข้าใจ	- เนื่องจากเป็นเรื่องที่จะต้อง ดำเนินการทุกปี จึงไม่ควรกำหนด ไว้เป็นเรื่องเร่งด่วนที่เป็นกลยุทธ์ในปีต่อไป
5. การป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในภาครัฐวิสาหกิจ	มีการจัดทำแผนการดำเนินงาน ประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ	- เป็นเรื่องที่ดำเนินการต่อเนื่องทุกปี ซึ่ง ในปี 2565 มีการสำรวจการรับรู้เพื่อ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักรู้ถึงการ ทุจริตอันนำไปสู่การไม่ประพฤติทุจริต	ควรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจให้เกิดการต่อต้านการทุจริตมากขึ้นและ หลากหลาย
6. การส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.	มีการจัดทำระเบียบและคู่มือ จรรยาบรรณของ อ.อ.ป.	เป็นเรื่องที่ยังต้องดำเนินการต่อเนื่องจากในปี 2565 ได้มีการจัดทำ ระเบียบและคู่มือ แต่ยังไม่มีการ ดำเนินการส่งเสริมการรับรู้เพื่อกระตุ้น ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการปฏิบัติตามคู่มือ	ควรมีการจัดทำกิจกรรม เพื่อสร้างความเข้าใจให้ ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ระเบียบ และ คู่มือเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป



โครงการ/แผนงาน ปี 2565	คาดการณ์ ผลการดำเนินการสิ้นปี 2565	ความแตกต่าง (GAP)	การพัฒนาปรับปรุงแผน
7. การส่งเสริมค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	มีการจัดกิจกรรมให้บุคลากร แสดงออกถึงพฤติกรรมตามค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร	ไม่พบความสอดคล้องกับแผนแม่บท รัฐวิสาหกิจ อ.อ.ป. ในปี 2566-2570 และไม่พบการสำรวจพฤติกรรม ที่ชัดเจน	ควรกำหนดไว้เป็นเรื่องเร่งด่วนและ จัดทำคู่มือฯ ใหม่เพื่อเผยแพร่ พร้อมประเมินพฤติกรรมที่ชัดเจน
8. การเสริมสร้างความ ผูกพันองค์กร	มีการจัดทำแผนการเสริมสร้างความ ผูกพันองค์กร	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและการคง อยู่ของ อ.อ.ป. ยังคงเป็นปัจจัยเดิม	ควรมีการทบทวนแผนและ กลุ่มเป้าหมาย และกำหนดการ กิจกรรมให้ตอบสนองต่อปัจจัย
9. การสื่อสารด้านทรัพยากร มนุษย์เชิงรุก	มีการกำหนดจุดที่ควบคุมด้าน HR และ KM และสื่อสารให้กับ หน่วยงานกลุ่มเป้าหมาย	- เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2564 และจะดำเนินการต่อเนื่องทุกปี - ไม่พบการนำข้อมูลป้อนกลับมาใช้ อย่างชัดเจนในการกำหนดจุดที่ต้อง ควบคุม	- เนื่องจากเป็นเรื่องที่จะต้อง ดำเนินการทุกปี จึงไม่ควรกำหนด ไว้เป็นเรื่องเร่งด่วนที่เป็นกลยุทธ์ ในปีต่อไป - ควรนำข้อมูลป้อนกลับมาใช้ในการ กำหนดที่ต้องควบคุมด้วย



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์

ปัจจุบันการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการดำเนินงานของธุรกิจ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านกลยุทธ์การจัดการ กลยุทธ์การแข่งขัน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดเตรียมบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันขององค์กร นับว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ มีการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถให้ตรงต่อความต้องการ เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนกำลังคน ว่าในแต่ละงานจะต้องเพิ่มหรือลดจำนวนลงเท่าไร งานใดต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ที่มีทักษะอย่างไร มีอายุและมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่และบุคลากรที่ต้องจัดหาเพิ่มเติม

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กร เพื่อพัฒนาสิ่งจูงใจให้กับบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนาและเกิดความรู้สึกรักผูกพันในระยะยาว รวมไปถึงพัฒนา



ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ ซึ่งการบริหารทุนมนุษย์เป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์ การจัดทำแผน

บริหารทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. ปี 2566 – 2570 จึงต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยภายนอกภายในองค์กร กำหนดกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านทรัพยากรมนุษย์ (SWOT Analysis)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) นโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แนวคิดประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) นโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ (BCG Model) แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE) แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พ.ศ. 2561 - 2580) นโยบายคณะกรรมการ อ.อ.ป. แผนแม่บท อ.อ.ป. ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. (พ.ศ. 2566 – 2570) รายงานผลการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคล Feedback Report ประจำปี 2562 ปี 2563 - 2564 การเปรียบเทียบกับ Best Practice HR การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนด้านการบริหารทุนมนุษย์จากผลการดำเนินงานตามแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ปี 2565 ข้อมูลสถานการณ์ด้านความเคลื่อนไหวกำลังคนและอัตรากำลัง โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis วิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน โอกาส – อุปสรรค จากแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี และการระดมความเห็นของบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ สรุปรายละเอียดดังนี้



ด้านสถานการณ์ภายใน (Internal Situation)

Strength จุดแข็ง	Weakness จุดอ่อน
1. เป็นองค์กรที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบอุตสาหกรรมไม้อันดับหนึ่งของประเทศ 2. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจและมีความเชี่ยวชาญอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงในประเทศไทย 3. ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการบริหารบุคลากร โดยกำหนดให้มีแผนบริหารทุนมนุษย์และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร 4. โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยงานบุคลากรส่วนใหญ่ มีทักษะสาขาตรงสายพันธกิจหลักขององค์กร 5. บุคลากรของ อ.อ.ป. ส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีการสนับสนุนให้ศึกษาในระดับปริญญาโทเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสามารถพัฒนาให้เป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้	1. กระบวนการทำงานยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งไม่เกิดนวัตกรรมจากการทำงานการผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงไม่ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป 2. ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทันต่อสถานการณ์บริหารของสังคม และขาดการบริหารจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ 3. บุคลากรมีประสบการณ์และได้รับการพัฒนาแล้วลาออก 4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีบุคลากรหลากหลาย Generation ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน และมีแนวคิดมุมมองความต้องการที่แตกต่างกัน 5. ยังไม่มีการประเมินพฤติกรรมตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน

ด้านสถานการณ์ภายนอก (External Situation)

Opportunity โอกาส	Threat ข้อจำกัด
1. แนวนโยบายภาครัฐและเทรนด์โลกให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม BCG, Carbon credit, ไม้ชีวมวล/ พลังชีวมวล 2. รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียว ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการร่วมมือกับชุมชนประชาชนในการปลูกป่า 3. นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผน DE และนโยบายกระทรวง สนับสนุน ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ 4. มีการพัฒนาเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงาน Best Practice ภายนอก 5. หน่วยงานของทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและมีการให้ความร่วมมือในการให้เข้ามศึกษาดูงาน และสัมมนามากขึ้น 6. ในยุคโลกาภิวัตน์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้	1. กฎหมายที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. 2. ผลกระทบโรคระบาดไวรัส Covid - 19 ที่ผ่านมา และภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ส่งผลต่อการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ 3. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน 4. ปัจจุบันค่าตอบแทนระหว่างรัฐวิสาหกิจกับภาคเอกชนแตกต่างกันมาก ทำให้คนรุ่นใหม่ไม่เกิดความต้องการทำงานรัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้องค์กรขาดคนเก่งเข้ามาเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร 5. คู่แข่งหรือบริษัทเอกชนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกว่า ทั้งในด้านบุคลากร เงินทุนและเทคโนโลยี 6. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้ทดแทนคนไม่ทันต่อความต้องการ



โดยได้นำ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร (SWOT Analysis) มาทำการจับคู่เข้าด้วยกันและทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์และแผนงาน ดังนี้

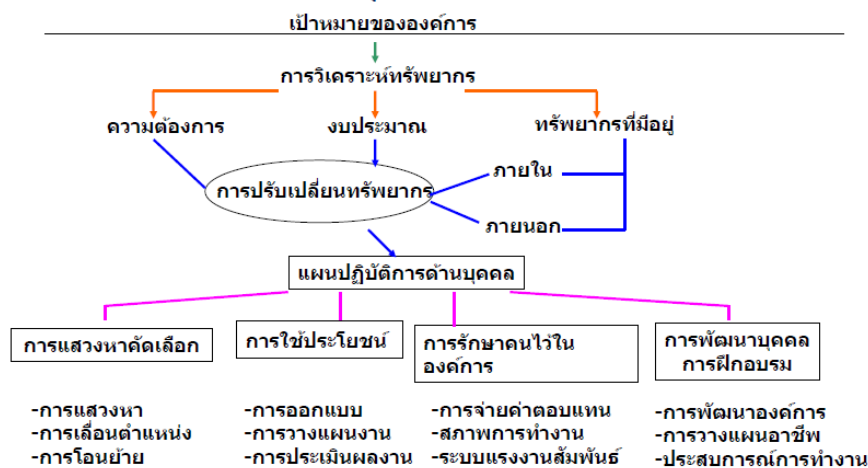
การสร้างกลยุทธ์และแผนงานโดยใช้ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง Strength	จุดอ่อน Weakness
	1. เป็นองค์กรที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบอุตสาหกรรมไม้ อันดับหนึ่งของประเทศ 2. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจและความเชี่ยวชาญอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงในประเทศไทย 3. ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการบริหารบุคลากร โดยกำหนดให้มีแผนบริหารทุนมนุษย์และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร 4. โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยงาน บุคลากรส่วนใหญ่ มีทักษะสาขาตรงสายพันธกิจหลักขององค์กร 5. บุคลากรของ อ.อ.ป. ส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีการสนับสนุนให้ศึกษาในระดับปริญญาโทเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสามารถพัฒนาให้เป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้	1. กระบวนการทำงานยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งไม่เกิดนวัตกรรม จากการทำงาน การผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงไม่ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป 2. ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทันต่อสถานการณ์บริบทของสังคม และขาดการบริหารจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ 3. บุคลากรมีประสบการณ์และได้รับการพัฒนาแล้ว ล้าออก 4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีบุคลากรหลากหลาย Generation ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน และมีแนวคิดมุมมองความต้องการที่แตกต่างกัน 5. ยังไม่มีการประเมินพฤติกรรมตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน
โอกาส Opportunity	SO กลยุทธ์เชิงรุก	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข
1. แนวนโยบายภาครัฐและเทรนด์โลกให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม BCG, Carbon credit, ไม่ใช้มวล/พลังชีวมวล 2. รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียว ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการร่วมมือกับชุมชนประชาชนในการปลูกป่า 3. นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผน DE และนโยบายกระทรวง สนับสนุน ส่งเสริมด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ 4. มีการพัฒนาเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงาน Best Practice ภายนอก 5. หน่วยงานของทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและมีการให้ความร่วมมือในการให้เข้ามศึกษาดูงาน และสัมมนามากขึ้น 6. ในยุคโลกาภิวัตน์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้	1. ส่งเสริมบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ให้มีการเติบโตในสายอาชีพ 2. สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในสายงานและทักษะที่ทันต่อเทรนด์ของโลกมากขึ้น 3. พัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการในการคัดสรรบุคลากรก่อนรับตำแหน่งที่สูงขึ้น 4. คัดสรรบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งทางการบริหาร 5. พัฒนารูปแบบการสื่อสารระเบียบข้อบังคับสวัสดิการ นโยบายเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์	1. ทบทวนคำบรรยายลักษณะงานให้สอดคล้องกับหน้าที่งานและสถานการณ์ปัจจุบัน 2. พัฒนาบุคลากรก่อนรับตำแหน่งที่สูงขึ้น 3. การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและคู่มือประเมินขีดความสามารถก่อนขึ้นรับตำแหน่ง
อุปสรรค Threat	ST กลยุทธ์ป้องกัน	WT กลยุทธ์เชิงรับ
1. กฎหมายที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. 2. ผลกระทบโรคระบาดไวรัส Covid - 19 ที่ผ่านมา และภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ส่งผลต่อการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ 3. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน 4. ปัจจุบันค่าตอบแทนระหว่างรัฐวิสาหกิจกับภาคเอกชนแตกต่างกันมาก ทำให้คนรุ่นใหม่ไม่เกิดความต้องการทำงานรัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้องค์กรขาดคนเก่งเข้ามาเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร 5. คู่แข่งหรือบริษัทเอกชนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกว่าทั้งในด้านบุคลากร เงินทุนและเทคโนโลยี 6. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้ทดแทนคนไม่ทันต่อความต้องการ	1. วางแผนอัตราค่าจ้างรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2. ทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและสื่อสารพร้อมทั้งประเมินพฤติกรรม 3. สื่อสารด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงาน 4. สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากร โดยเชื่อมโยงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	1. จัดกิจกรรมสร้างความสุขและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 2. การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน 3. การป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป.



4.2 แนวคิดในการกำหนดโครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์

ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารทรัพยากรบุคคลกับองค์การ



จากการวิเคราะห์อุปสรรคปัญหาและสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย ประสงค์เชิงกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ เห็นว่าประเด็นต่างๆ ที่ควรดำเนินการมีดังนี้

1. การแสวงหาคัดเลือก องค์การจะต้องสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร ซึ่งการสรรหาคนรุ่นใหม่เป็นเรื่องที่องค์กรต้องแสวงหาและแย่งชิง (War of Talent) ภายใต้สภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างโอกาสให้คนเก่งที่มีขีดความสามารถมีทางเลือกในการทำงาน รวมไปถึงการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายในองค์กร การแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจขององค์กรที่มีต่อบุคลากร สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพและแรงจูงใจให้พัฒนาตนเอง องค์การจึงต้องปรับตัวในการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับกับสภาพแวดล้อมและการดำเนินการธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน

2. การใช้ประโยชน์ องค์การต้องมีการออกแบบและวางแผนงานที่ชัดเจน มีการวัดผลที่มีมาตรฐาน มีปัจจัยครอบคลุม ชีววัดผลงานหรือความสำเร็จที่สามารถเชื่อมโยงกับระดับองค์กรและถ่ายทอดลงสู่ระดับล่าง และมีการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเน้นเป้าหมายที่ยืดหยุ่น คล่องตัว มีการตรวจสอบให้ข้อมูลป้อนกลับ (Continues Performance Feedback) อย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญต่อการประเมินผลงานบุคลากรจากการมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุน (Contribution) ที่มีต่อองค์กร อีกทั้งส่งเสริมให้มีการสนับสนุนหรือเปิดโอกาสการทำงานของบุคลากรให้ทำงานที่ท้าทาย ซึ่งเป็นการจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้แสดงศักยภาพและสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างดี

3. การรักษาคนไว้ในองค์กร องค์การควรมีการบริหารหรือทบทวนค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร ใส่ใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กร ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรด้วยกิจกรรมต่างๆ และสร้างแรงจูงใจในเรื่องศักยภาพ เช่น การมอบรางวัลด้านต่างๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและสร้างความภาคภูมิใจ เกิดแรงผลักดันให้คนในองค์กรร่วมมือกันแสดงศักยภาพได้เต็มที่ รวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้มีภาพลักษณ์เข้ากับยุคสมัยและส่งผลต่อเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป



4. การพัฒนาบุคลากรการฝึกอบรม องค์การจะต้องสนับสนุนการเติบโตของบุคลากรโดยมอบงานที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้ได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์จากงานเพื่อพัฒนาความสามารถ สนับสนุนให้บุคลากรใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และจะต้องพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นเพิ่มความรู้ศักยภาพสมรรถนะและขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรในระยะยาว โดยให้การเรียนรู้และพัฒนาทักษะบุคลากรที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

4.3 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์การให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลโดยรวม มีที่มาจากแนวทางการประเมินผลงานขององค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

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



4.4 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ประกอบกับแนวทางแนวคิดในการกำหนดโครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ สามารถกำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ได้ทั้งสิ้น 6 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และ 4 ประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ประเด็นกลยุทธ์
1. องค์กรมีกำลังคนเพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กร	บริหารอัตรากำลังคนเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
2. องค์กรมีหน้าที่งานที่สอดคล้องกับการกิจองค์กรและระบบ ประเมินผลมีประสิทธิภาพรองรับการบริหารอัตรากำลังคน	
3. บุคลากรในตำแหน่งที่ส่งเสริมภารกิจองค์กรมีศักยภาพสูง	พัฒนาบุคลากรมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร
4. บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล	ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล
5. บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์จนเกิดเป็นวัฒนธรรม และมีความผูกพันต่อองค์กร	สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
6. มีนโยบายคุณภาพที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่	

โดยนำเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้ง 5 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นกลยุทธ์ มากำหนดในกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 5 มิติบนพื้นฐานแนวคิดของ HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อจัดให้ทิศทางกลยุทธ์และแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ตอบสนอง สนับสนุน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. เพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นผลลัพธ์และการติดตามวัดประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

กรอบมาตรฐานความสำเร็จ ด้าน HR Scorecard	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ HR	กลยุทธ์ HR
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)	1. องค์กรมีกำลังคนเพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กร 2. องค์กรมีระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ	<u>กลยุทธ์ที่ 1</u> การบริหารทุนมนุษย์เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)	3. บุคลากรในตำแหน่งที่ส่งเสริม ภารกิจองค์กรมีศักยภาพสูง	<u>กลยุทธ์ที่ 2</u> การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อมุ่งสู่ องค์กรที่ยั่งยืน
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)		
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)	4. บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล	<u>กลยุทธ์ที่ 3</u> ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและ ความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)	5. บุคลากรมีพฤติกรรมสอดคล้องกับ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และ เกิดผูกพันต่อองค์กร 6. มีนโยบายคุณภาพที่เหมาะสม กับบริบทพื้นที่	<u>กลยุทธ์ที่ 4</u> สนับสนุนการบริหารและพัฒนา ทุนมนุษย์



4.5 เชื่อมโยงกลยุทธ์ด้าน HR 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)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล - โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน - โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย - โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง - โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ - โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารทุนมนุษย์เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร (เชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ 14, 15 และถ่ายทอดโครงการสู่แผนบริหารทุนมนุษย์)	-การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร -การวางแผนเชิงกลยุทธ์ -การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า -การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล -การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
	กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่ยั่งยืน (เชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ 14, 15 และถ่ายทอดโครงการสู่แผนบริหารทุนมนุษย์)	-การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า -การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล -การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
	กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล (เชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ 2 และถ่ายทอดโครงการสู่แผนบริหารทุนมนุษย์)	-การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร -การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
	กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (เชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ 8, 15 และถ่ายทอดโครงการสู่แผนบริหารทุนมนุษย์)	-การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร -การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า -การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน -การจัดการความรู้และนวัตกรรม



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

โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ อ.อ.ป. ปี 2566-2570	กำหนดแผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566-2570	กลยุทธ์ ด้านบริหารทุนมนุษย์
1. โครงการส่งเสริมการป้องกันการ การทุจริตและประพฤติมิชอบ (S2)	1. แผนการป้องกันและปราบปราม การทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ	กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล
2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร (S8)	2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร	กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์
3. โครงการปรับปรุงพัฒนาระบบ หลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย (S14)	3. โครงการปรับปรุงระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน	กลยุทธ์ที่ 1 บริหารอัตรากำลังคน เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
4. โครงการพัฒนาระบบการบริหาร ทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (S15)	4. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงาน ที่มีศักยภาพสูง 5. โครงการวางแผนเตรียมความพร้อม เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร	กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่ยั่งยืน
5. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร (S15)	6. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์

4.6 กำหนดโครงการ/แผนงานการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570

จากการวิเคราะห์ข้างต้นสามารถกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทางการดำเนินการของแต่ละกลยุทธ์ และกำหนดโครงการ/แผนงานการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 ได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารทุนมนุษย์เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

ผลผลิต (Output) : ▲ องค์กรมีกำลังคนในเชิงปริมาณที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กร

ผลลัพธ์ (Outcome) : ▲ องค์กรมีผลประกอบการดีขึ้นทุกปี

เป้าหมาย : ▲ มีการสรรหาบุคลากรได้ตามนโยบายและกลุ่มเป้าหมายที่สนับสนุนความต้องการของ
องค์กรได้ร้อยละ 90 จากกลุ่มเป้าหมาย

▲ มีการทบทวนหน้าที่งานและระบบประเมินผลให้เป็นมาตรฐาน

ตัวชี้วัด : ▲ ร้อยละของการสรรหาบุคลากรได้ตามนโยบายและกลุ่มเป้าหมายที่สนับสนุนความ
ต้องการขององค์กร

▲ ตำแหน่งงานที่ได้มีการทบทวนหน้าที่งานและปรับปรุงคู่มือประเมินผลให้พร้อมใช้งาน

แนวทางการดำเนินการ : บริหารจัดการอัตรากำลังเพื่อส่งเสริมภารกิจและความสำเร็จขององค์กร
โดยนำการวิเคราะห์กรอบอัตราในระดับหน่วยงาน สถานการณ์ทิศทางปัจจุบันขององค์กร และการวางแผน
อัตรากำลังทดแทนมากำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรให้ส่งเสริมและรองรับการเปลี่ยนแปลงของ
องค์กรในปัจจุบันและอนาคต ที่มุ่งเน้นการขยายการเติบโต สร้างกำไร การพัฒนาระบบการจัดการสวนป่าอย่าง



ยั่งยืนของ อ.อ.ป. ให้เป็นมาตรฐาน เพิ่มการผลิตสินค้ารูปแบบใหม่ เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และการนำสารสนเทศมาใช้ในการบริหารการตลาดดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ รวมไปถึงการพิจารณาผลตอบแทนสิทธิประโยชน์จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรได้

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่ยั่งยืน

ผลผลิต (Output) : ▲ มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงรองรับตำแหน่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร

ผลลัพธ์ (Outcome) : ▲ ผลการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เป้าหมาย : ▲ พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรในเรื่องที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร

ตัวชี้วัด : ▲ การพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรมีความสอดคล้องกับเรื่องที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร

แนวทางการดำเนินการ : พัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นเพิ่มความรู้ศักยภาพและสมรรถนะขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ส่งเสริมภารกิจองค์กร โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งของบุคลากรที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการทำงาน ทำให้องค์กรมีผู้บริหารที่มีศักยภาพจากการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ และสรรหาตามกระบวนการที่เหมาะสม สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ รองรับการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2566 – 2570 และเพื่อเป็นกลไกสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าสายอาชีพให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางการเจริญเติบโตของตำแหน่งได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

ผลผลิต (Output) : ▲ จำนวนข้อร้องเรียนที่ภูกระดาน ปปช. ขึ้นลดลง

ผลลัพธ์ (Outcome) : ▲ ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ในภาพรวมมีผลคะแนนดีขึ้น

เป้าหมาย : ▲ บุคลากรรับรู้การมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณตามหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด : ▲ ระดับการรับรู้การมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณตามหลักธรรมาภิบาล

แนวทางการดำเนินการ : มีแนวทางในการปลูกฝังให้บุคลากรให้มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณตามที่ อ.อ.ป. กำหนด มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน มีคู่มือจรรยาบรรณและจริยธรรม (Code of Conduct) ของ อ.อ.ป. เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความประพฤติที่ดีบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล และนำมาใช้ให้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน มีระบบบริหารจัดการที่ดี มีความชัดเจน โปร่งใส รวมทั้งมีการส่งเสริมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ โดยมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ มีช่องทางในการสื่อสารเพื่อส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีธรรมาภิบาล (HR Governance)

กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ผลผลิต (Output) : ▲ บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรโดยมีอัตราการลาออกลดลงทุกปี

ผลลัพธ์ (Outcome) : ▲ ค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรลดลงและสามารถบริหารอัตราค่าจ้างคนได้

เป้าหมาย : ▲ บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง



➤ อัตราการลาออกของบุคลากรลดลง

➤ มีนโยบายคุณภาพที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่

ตัวชี้วัด : ➤ ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

➤ อัตราการลาออกของบุคลากร

➤ ความเหมาะสมของนโยบายคุณภาพกับบริบทพื้นที่

แนวทางการดำเนินการ : มีแนวทางการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ครอบคลุมเรื่องการทำงานขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ มีการจัดทำคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการประเมินพฤติกรรม จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับตระหนักต่อค่านิยมและเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความตั้งใจทุ่มเทให้กับงานที่ได้รับมอบหมายเต็มທີ່เพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยการสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อธำรงรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ได้ และต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร รวมถึงการกำหนดนโยบายคุณภาพให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ เพื่อให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร มีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ลดอัตราการลาออกและไม่ทำให้งานติดขัดหยุดชะงักสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

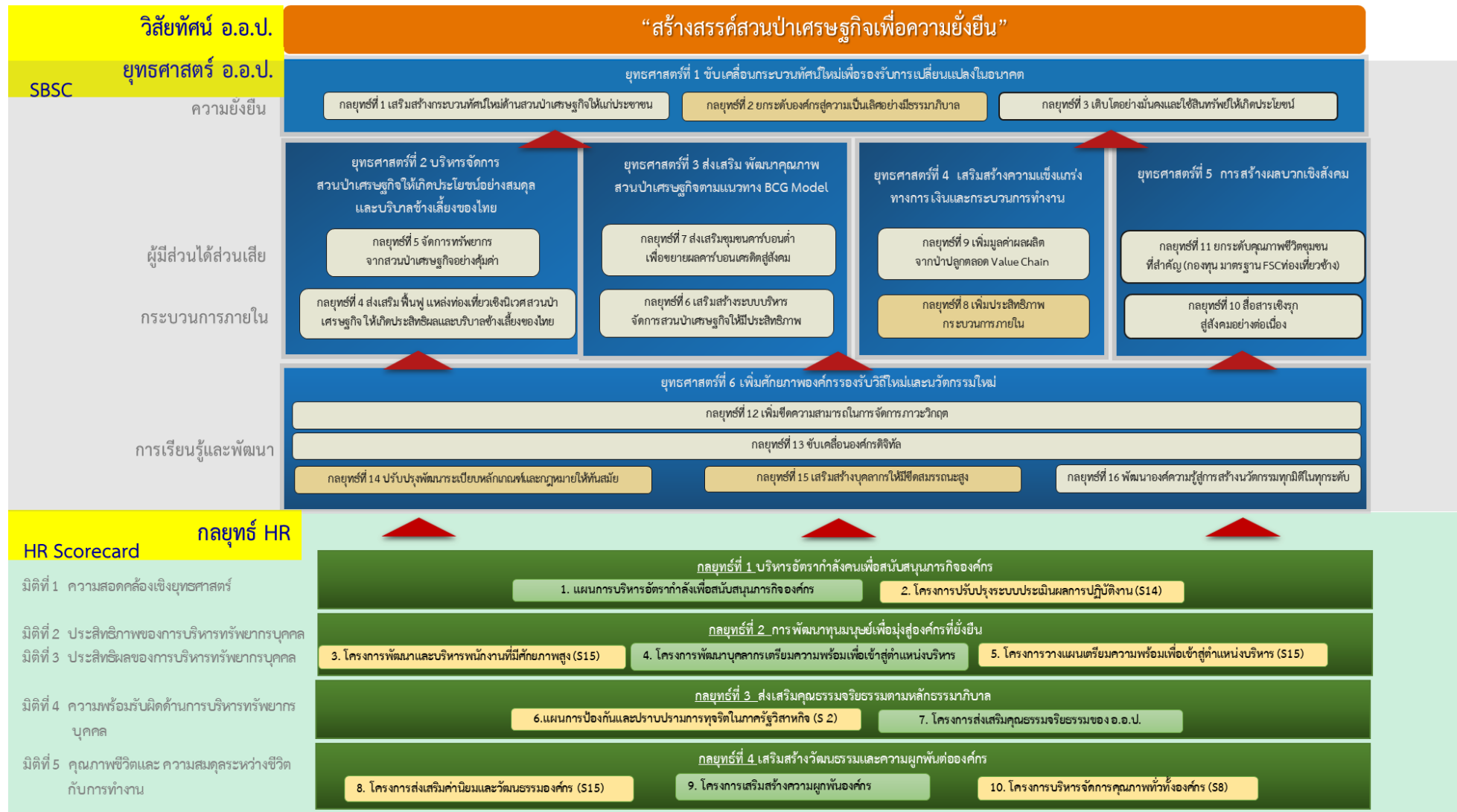


กำหนดโครงการ/แผนงานการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 - 2570

กลยุทธ์ HR	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์ HR	เป้าหมายกลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	โครงการ/แผนงาน	ระยะเวลาดำเนินการ				
					66	67	68	69	70
กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารทุนมนุษย์ เพื่อสนับสนุนภารกิจ องค์กร	1. องค์กรมีกำลังคน เพียงพอต่อการ ขับเคลื่อนองค์กร	มีการสรรหาบุคลากรได้ตามนโยบาย และกลุ่มเป้าหมายที่สนับสนุน ความต้องการขององค์กรได้ร้อยละ 90 จากกลุ่มเป้าหมาย	ร้อยละของการสรรหาบุคลากร ได้ตามนโยบายและกลุ่มเป้าหมาย ที่สนับสนุนความต้องการของ องค์กร	1. แผนงานการบริหารอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนภารกิจ องค์กร					
	2. องค์กรมีระบบ ประเมินผลที่มี มีประสิทธิภาพ	พบทวนหน้าทำงานและระบบ ประเมินผลให้เป็นมาตรฐาน	ตำแหน่งงานที่ได้มีการทบทวน หน้าทำงานและปรับปรุงคู่มือ ประเมินผลให้พร้อมใช้งาน	2. โครงการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน					
กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่ ยั่งยืน	3. บุคลากรในตำแหน่ง ที่ส่งเสริมภารกิจ องค์กรมีศักยภาพสูง ยิ่งขึ้น	พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรในเรื่องที่ จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร	การพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร มีความสอดคล้องกับเรื่องที่จำเป็น ต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร	3. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง					
				4. โครงการพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อม เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร					
				5. โครงการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ ตำแหน่งบริหาร					
กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมตามหลัก ธรรมาภิบาล	4. บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรมตามหลัก ธรรมาภิบาล	บุคลากรรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับการรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตามหลักธรรมาภิบาล	6. แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในภาครัฐวิสาหกิจ					
				7. โครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.					
กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์	5. บุคลากรมีพฤติกรรม สอดคล้องกับค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร และเกิด ความผูกพันต่อองค์กร	- บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กร คาดหวัง - อัตราการลาออกของบุคลากรลดลง	- ร้อยละของบุคลากรที่มีผล การประเมินค่านิยมวัฒนธรรม องค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง - อัตราการลาออกของบุคลากร	8. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร					
				9. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร					
	6. มีนโยบายคุณภาพ ที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่	- มีนโยบายคุณภาพที่เหมาะสมกับ บริบทพื้นที่	- ความเหมาะสมของนโยบาย คุณภาพกับบริบทพื้นที่	10. โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร					



4.7 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ.2566 - 2570)



บทที่ 5

แผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 - 2570

กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารทุนมนุษย์เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

1. แผนงานการบริหารอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
2. โครงการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่ยั่งยืน

3. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง
4. โครงการพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร
5. โครงการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

6. แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ
7. โครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.

กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

8. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
9. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร
10. โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร



แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

1. โครงการ/แผนงาน แผนงานการบริหารอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
- กลยุทธ์ที่ 1** การบริหารทุนมนุษย์เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
- หลักการและเหตุผล** การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการวางกลยุทธ์ด้านอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความต้องการอัตรากำลังคนในอนาคต เพื่อพัฒนาและวางแผนการดำเนินการให้กับองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป้าหมาย ซึ่งการวางแผนอัตรากำลังต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับอุปสงค์อุปทานกำลังคนที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการในปริมาณที่เหมาะสม
- วัตถุประสงค์** เพื่อให้มีการสรรหาอัตรากำลังเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของ อ.อ.ป.
- เป้าหมาย** มีการสรรหาอัตรากำลังเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของแผนอัตรากำลัง ได้ร้อยละ 90
- ตัวชี้วัด** ร้อยละของบุคลากรที่สรรหาได้ตามแผนอัตรากำลัง
- รายละเอียดแผนงาน**

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำแผนสรรหาอัตรากำลังของ อ.อ.ป. โดยศึกษายุทธศาสตร์ ทิศทางการดำเนินงานและนโยบายด้านบุคลากรของ อ.อ.ป. เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลังให้เหมาะสมกับนโยบาย ภารกิจ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของ อ.อ.ป. และเสนอขอความเห็นชอบจาก อ.อ.ป.	←				→	ส.ทม. ฝ.ทม. ส.บก.
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะสรรหาตามนโยบายและเป้าหมายของ อ.อ.ป. จัดทำบันทึกเสนอ อ.อ.ป. เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนดำเนินการจ้าง	←				→	
3. นำเรื่องเสนอคณะกรรมการสรรหา เพื่อกำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติและ/หรือประสบการณ์ของตำแหน่ง ตลอดจนรายละเอียดอื่นๆ และคัดสรรผู้สมัครรวมทั้งวิธีการคัดสรร	←				→	
4. ดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากร และประกาศผลการสรรหาบุคคลเข้าเป็นพนักงานสัญญาจ้าง	←				→	
5. สรุปรายงานผลการสรรหาเสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←				→	



แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

2. โครงการ/แผนงาน	โครงการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
	กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารทุนมนุษย์เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
หลักการและเหตุผล	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System – PMS) ของผู้ปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการวัดผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อวัตถุประสงค์ในการให้รางวัล การปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการแก้ไขจุดอ่อนของพนักงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงผลของงาน (Results) และพฤติกรรมในการทำงาน (Behaviors) เป็นสำคัญ ดังนั้น จึงต้องมีการวางรากฐานของตำแหน่งให้มีความชัดเจน การเขียนคำบรรยายลักษณะงาน คุณวุฒิ ประสบการณ์ของตำแหน่ง รวมไปถึงตัวชี้วัดของตำแหน่งงาน การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติงาน ที่ต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์หรือทิศทางขององค์กร การเชื่อมโยงสมรรถนะเชิงศักยภาพ ค่านิยมเชิงพฤติกรรม เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์อื่นๆ ได้
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ อ.อ.ป. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์อื่นๆ ได้
เป้าหมาย	ดำเนินการปรับปรุงคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายในปี 2566
ตัวชี้วัด	ระยะเวลาในการปรับปรุงคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วเสร็จ
รายละเอียดโครงการ	

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำโครงการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	↔					ส.พร. ฝ.ทม. ส.บก.
2. ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบคำบรรยายลักษณะงานแบบใหม่ให้เป็นมาตรฐาน	↔					
3. แจ้งทุกหน่วยงานเพื่อตรวจสอบคำบรรยายลักษณะงานแบบใหม่	↔					
4. นำคำบรรยายลักษณะงานเสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ และแจ้งเวียนทุกหน่วยงานทราบและถือปฏิบัติ	↔					
5. ปรับปรุงคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยออกแบบแบบประเมินต่างๆ ให้เหมาะสมกับการใช้งาน และเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักของ อ.อ.ป. และค่านิยมองค์กร	↔					
6. นำคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงาน เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ และประกาศใช้	↔					
7. ติดตามประเมินผลการใช้งานและทบทวนคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงาน			↔		↔	



แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

3. โครงการ/แผนงาน โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่ยั่งยืน

หลักการและเหตุผล การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent management) คือ การดำเนินการเพื่อบริหารบุคคลที่มี ความสามารถพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานสูงในปัจจุบันและมีศักยภาพในการทำงานสูงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการให้คนเก่งหรือคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและ ประสิทธิภาพของบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้นเพื่อมาพัฒนา ปรับปรุง ต่อยอดให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น
2. เพื่อให้มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาเป็นผู้นำในการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ระดับประเทศ

เป้าหมาย บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามท้องถ้งครกำหนดร้อยละ 25 จากกลุ่มเป้าหมายประจำปี

ตัวชี้วัด ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามท้องถ้งครกำหนดจากกลุ่มเป้าหมายประจำปี

รายละเอียดโครงการ

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำโครงการการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง ขอความเห็นชอบจาก อ.อ.ป.	←				→	ส.ทม.
2. ทบทวนแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง	←				→	ผ.ทม.
3. คณะกรรมการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก	←				→	ส.บก.
4. คณะกรรมการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ดำเนินการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง เพื่อจัดทำคลังบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพสูง	←				→	
5. พัฒนาพนักงานที่อยู่ในคลังบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพสูงตามสายงานหรือตามตำแหน่งหรือตามหลักสูตรที่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติม และมีการประเมินตามปีงบประมาณ	←				→	
6. เสนอรายชื่อตามคลังบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพสูง เพื่อประกอบการพิจารณาเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	←				→	



แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

4. โครงการ/แผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร
- กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่ยั่งยืน
- หลักการและเหตุผล การพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพ สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับสากลเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขัน โดยต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคลากร องค์ความรู้และการบริหารจัดการที่ดี คือปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กร มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ ดังนั้น อ.อ.ป. จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนากลุ่มพนักงานที่จะได้รับการแต่งตั้งสู่ตำแหน่งผู้บริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความพร้อม และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น กลาง สูง โดยมีการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารที่สำคัญ มีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนพันธกิจ นโยบายองค์กรให้สู่เป้าหมาย และให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะ ให้ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหาร มีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง กับหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เป้าหมาย ผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรได้รับใบประกาศนียบัตรและผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดร้อยละ 90 ของแต่ละหลักสูตร
- ตัวชี้วัด ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรได้รับใบประกาศนียบัตรและผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดของแต่ละหลักสูตร
- รายละเอียดโครงการ

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดกลุ่มเป้าหมายและจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	←				→	ส.พร.
2. จัดฝึกอบรมให้กับกลุ่มเป้าหมายตามหลักสูตรที่โครงการฯ กำหนด โดยให้มีการวัดผลการศึกษาผู้เข้ารับการพัฒนา	←				→	ผ.ทม.
3. ประเมินผลโครงการฯ สรุปผลการฝึกอบรม และรายงานผลผู้สำเร็จการศึกษา ให้ อ.อ.ป. ทราบ พร้อมให้ใบประกาศนียบัตรกับผู้สำเร็จการศึกษา	←				→	ส.บก.
4. บันทึกประวัติผู้สำเร็จการศึกษา และนำไปประกอบการแต่งตั้งในตำแหน่งผู้บริหาร	←				→	
5. ติดตามประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนาหลังการพัฒนาตามโครงการฯ และรายงาน อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ	←				→	



แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

5. โครงการ/แผนงาน โครงการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร
- กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่ยั่งยืน
- หลักการและเหตุผล การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อม สำหรับตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อให้เกิดความพร้อมและความต่อเนื่องในด้านการบริหารจัดการหากตำแหน่งที่สำคัญดังกล่าวจะเกิดว่างลงในอนาคตข้างหน้า ซึ่งการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะให้หลักประกันในการดำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพสำหรับภารกิจในอนาคต
- วัตถุประสงค์
1. เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามที่องค์กรกำหนด และพร้อมที่จะก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ
 2. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ที่จะดำรงตำแหน่งบริหารให้มีระดับความเชี่ยวชาญสูงขึ้นตามที่องค์กรกำหนด
- เป้าหมาย ผู้บริหารที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในสัดส่วน 3 : 1
- ตัวชี้วัด สัดส่วนของผู้บริหารที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร
- รายละเอียดโครงการ

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจัดทำโครงการฯ เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	←				→	ส.ทม.
2. ทบทวนการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง	←				→	ฝ.ทม.
3. คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน	←				→	ส.บก.
4. ดำเนินการสรรหาพนักงานที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อจัดทำคลังบัญชีพนักงานที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	←				→	
5. พัฒนาพนักงานที่อยู่ในคลังบัญชีพนักงานที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และมีการประเมิน ตามปีงบประมาณ	←				→	
6. เสนอรายชื่อตามคลังบัญชีพนักงานที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง	←				→	



แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

6. โครงการ/แผนงาน แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป.
- กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล
- หลักการและเหตุผล สำนักงาน ป.ป.ช. ได้จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่าง สำนักงาน ป.ป.ช. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ ซึ่ง อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดังกล่าว เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภายในหน่วยงาน
- วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานให้ต่อต้านและไม่กระทำการทุจริต
- เป้าหมาย มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานต่อต้านและไม่กระทำการทุจริต อย่างน้อย 4 กิจกรรม/ปี
- ตัวชี้วัด จำนวนการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานต่อต้านและไม่กระทำการทุจริตของหน่วยงาน
- รายละเอียดแผนงาน

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ให้สอดคล้องแผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	←				→	ส.ทม. ฝ.ทม. ส.บก.
2. แจ้งเวียนแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ให้ทุกสำนักทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	←				→	
3. ดำเนินการตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป.	←				→	
4. สรุปผลการดำเนินงานของแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←				→	



แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

7. โครงการ/กิจกรรม โครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

หลักการและเหตุผล คุณธรรมเป็นคุณค่าพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ ที่เป็นการทำความดี หรือทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวม จึงเป็นเรื่องที่ปรากฏให้เห็นในพฤติกรรมของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ทุกคนควรพยายามรักษาเพื่อดำรงคุณค่านี้ ด้วยการควบคุมความคิดและการกระทำให้อยู่ในกรอบของความดีที่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคม เป็นการฝึกฝนพัฒนาจนเป็นทักษะชีวิต ที่มีคุณธรรม เป็นองค์ประกอบ ก็จะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นมนุษย์สมบูรณ์แบบ พร้อมทั้งความรู้ ทักษะ และคุณธรรม เป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และยังเห็นว่าทักษะชีวิตดังกล่าวเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้สามารถรับมือกับสถานการณ์โลกที่พลิกผันของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์

วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีคุณธรรม จริยธรรม

เป้าหมาย บุคลากรมีระดับการรับรู้คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. สูงกว่ากว่าระดับ 3.5

ตัวชี้วัด ระดับการรับรู้คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.

รายละเอียดโครงการ

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำโครงการการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ประจำปี เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	←				→	ส.ทม. ฝ.ทม.
2. แจ้งเวียนโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้ทุกสำนักทราบดีและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	←				→	ส.บก.
3. ดำเนินการตามโครงการ/แผนงาน การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี	←				→	
4. สรุปผลการดำเนินงานตามโครงการ/แผนงาน การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. ประจำปี รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←				→	



แผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570

8. โครงการ/กิจกรรม โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
- หลักการและเหตุผล ในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนั้น นอกจากการมีองค์ประกอบสำคัญ เช่น ทรัพยากร, วัตถุดิบ, เครื่องมือเครื่องจักร, การบริหารจัดการที่ดีแล้ว สิ่งสำคัญ คือต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถและมีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรปัญหาและอุปสรรคสำคัญ คือ คนในองค์กรมาจากหลากหลายต่างท้องถิ่น ต่างวัฒนธรรม ดังนั้น หากคนเหล่านี้ไม่มีแนวทางหรือกรอบให้ปฏิบัติที่ชัดเจนย่อมมีพฤติกรรมที่ต่างกันไป ซึ่งมีผลเสียมากกว่าผลดี การที่จะทำให้องค์กรบรรลุ เป้าหมาย นอกจากมีเป้าหมาย แผนงานที่สอดคล้องกันแล้ว การปรับทัศนคติพฤติกรรม นิสัยของคนในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะช่วยให้งานขององค์กร สำเร็จลุล่วงได้เร็วขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในการปรับทัศนคติ นิสัย พฤติกรรมของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่ดีที่สุดคือ การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง ประกอบกับในปี 2565 อ.อ.ป. ได้มีการจัดทำแผนแม่บท อ.อ.ป. ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งได้มีการปรับปรุงวัฒนธรรมของ อ.อ.ป. ใหม่ ดังนั้น จึงควรมีการขับเคลื่อนเพื่อให้บุคลากรได้ทราบ สามารถจดจำ และแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- วัตถุประสงค์
1. เพื่อให้ อ.อ.ป. มีการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
 2. เพื่อให้บุคลากรของ อ.อ.ป. จดจำและมีลักษณะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติเป็นไปในทิศทางที่องค์กรคาดหวัง
- เป้าหมาย บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังร้อยละ 25 จากบุคลากรทั้งหมดทุกปี
- ตัวชี้วัด ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง
- รายละเอียดโครงการ

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. ทบทวนคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับแผนแม่บท อ.อ.ป. ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)	↔					ส.พร. ส.ทม. ฝ.ทม. ส.บก.
2. ปรับปรุงคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยเพิ่มเติมการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ และแจ้งเวียนหน่วยงาน เพื่อทราบและถือปฏิบัติ	↔					
3. สื่อสารทำความเข้าใจถึงที่มาของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การประเมิน การนำไปใช้ และประโยชน์ที่จะได้รับ	↔					
4. แจ้งทุกหน่วยงานประเมินค่านิยมองค์กรผู้ปฏิบัติงานตามคู่มือกำหนด	←	→				
5. สรุปผลการประเมินค่านิยมองค์กร ให้ อ.อ.ป. ทราบ และแจ้งผู้ที่มีผลการประเมินไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังดำเนินการ จัดกิจกรรมตามแนวทางที่กำหนด	←	→				
6. จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมทั้งองค์กร		←	→			



แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

9. โครงการ/กิจกรรม โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร

กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

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

หน่วยงานหลัก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง

วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความผูกพัน โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม และสร้างความสุขในการทำงาน เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในการทำงาน อันมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่ในองค์กรต่อไป

เป้าหมาย มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันองค์กรอย่างน้อย 2 กิจกรรม/ปี

ตัวชี้วัด จำนวนกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันองค์กร

รายละเอียดโครงการ

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2565	2566	2567	2568	2569	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำกิจกรรมให้สอดคล้องกับผลสำรวจ และจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร นำแผนฯ เสนอขอความเห็นชอบจาก อ.อ.ป.	←				→	ส.ทม. ฝ.ทม. ส.บก.
2. ดำเนินการจัดกิจกรรม ประกอบด้วย - กิจกรรมส่งเสริมยกระดับผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 1 กิจกรรม - กิจกรรมเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันอย่างน้อย 1 กิจกรรม	←				→	
3. สรุปผลการดำเนินการตามกิจกรรมส่งเสริมยกระดับผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของปีที่ผ่านมา รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←				→	
4. จัดทำแบบสำรวจและแจ้งผู้ปฏิบัติงานทำการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันภาพรวมของ อ.อ.ป.	←				→	
5. สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันในภาพรวมของ อ.อ.ป. วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็ง วิเคราะห์ เสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบและนำผลการสำรวจไปดำเนินการในปีต่อไป	←				→	



แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

10. โครงการ/กิจกรรม โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
- หลักการและเหตุผล การจัดทำนโยบายคุณภาพองค์กร เป็นการจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านการบริหารองค์กร การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด เป็นระบบการจัดการที่ร่วมมือกันของพนักงานทั่วทั้งองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดคุณภาพในทุกคนและทุกระดับขององค์กร ซึ่งนำไปสู่คุณภาพโดยรวมได้
- วัตถุประสงค์
1. เพื่อให้มีหลักในการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพในด้านต่างๆ โดยการจัดทำนโยบายคุณภาพ
 2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายในของ อ.อ.ป. ในภาพรวม
 3. เพื่อให้หน่วยงานมีกระบวนการในการทำงานที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานในระดับสากล
- เป้าหมาย มีการกำหนดนโยบายคุณภาพที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่แล้วเสร็จภายในปี 2566 และมีการจัดทำคู่มือ/ทบทวนทุกปี
- ตัวชี้วัด ระยะเวลาในการกำหนดนโยบายคุณภาพกับบริบทพื้นที่ และการจัดทำคู่มือ/ทบทวน
- รายละเอียดโครงการ

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำนโยบายและคู่มือคุณภาพองค์กร	↔					ส.ทม.
2. จัดทำนโยบายคุณภาพองค์กร เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	↔					ผ.ทม.
3. แจ้งเวียนทุกหน่วยงานเพื่อทราบและถือปฏิบัติตามนโยบายคุณภาพองค์กร	↔					ส.บก.
4. ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดทำ/ทบทวน/ปรับปรุงคู่มือคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พร้อมใช้ เพื่อรวบรวมเป็นคู่มือคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงานในภาพรวมองค์กร	←				→	
5. ส่งเสริม สนับสนุนระบบคุณภาพองค์กร ด้วยการมอบรางวัลให้กับหน่วยงานที่จัดทำคู่มือคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงานได้เป็นมาตรฐานปัจจุบัน		←			→	

