

ลับ

รายงานการประชุมคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ครั้งที่ 10/2564

วันที่ 28 ธันวาคม 2564

ณ ห้องประชุมกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ชั้น 17

และผ่านระบบ Video Conference

ผู้เข้าประชุม

- | | |
|---|---------------------|
| 1. ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นายจตุพร บุรุษพัฒน์) | ประธานกรรมการ |
| 2. รองปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นายจงคล้าย วรพงศธร) | กรรมการ |
| 3. อธิบดีกรมป่าไม้ (นายสุรชัย อจลบุญ) | กรรมการ |
| 4. อธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (นายธัญญา เนติธรรมกุล) | กรรมการ |
| 5. ผู้แทนกระทรวงการคลัง (นายพงษ์ศักดิ์ เมธไพพัฒน์) | กรรมการ |
| 6. ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (นายพิรพันธ์ คอทอง) | กรรมการ |
| 7. นายภูมิพัฒน์ สีนาเจริญ | กรรมการ |
| 8. นายอภิสิทธิ์ ไส้สตรูไกล | กรรมการ |
| 9. พลตำรวจตรี วิวัฒน์ ชัยสังฆะ | กรรมการ |
| 10. นายกิตติศักดิ์ ศรีประเสริฐ | กรรมการ |
| 11. ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ | กรรมการและเลขานุการ |
| (รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (นายสุกิจ จันทร์ทอง) | |
| รักษาการแทนผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้) | |

ผู้เข้าร่วมประชุม

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ | (นายชาญณรงค์ อินทนนท์) |
| 2. รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ | (นายประสิทธิ์ เกิดโต) |
| 3. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง | (นายธีระยุทธ กลัดพรหม) |
| 4. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ | (นายถนอมศักดิ์ เฉียบแหลม) |
| 5. ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย | (นายชำนาญ เหมะรัชตะ) |
| 6. หัวหน้างาน (ระดับ 6) สำนักบริหารกลาง | (นายจิรภัทร วงศ์กล้า) |
| 7. พนักงาน (ระดับ 3) สำนักบริหารกลาง | (ว่าที่ร้อยตรี หญิง อารยา พวงรอด) |

เริ่มประชุมเวลา 13.30 น.

ลับ

วาระที่ 4.2 เรื่อง รายงานผลการประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565

1. เรื่องเดิม

1.1 คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ในการประชุม ครั้งที่ 8/2564 เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2564 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 โดยมีอำนาจหน้าที่และอำนาจในการกลั่นกรองและพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 และงานด้านอื่น ๆ ที่คณะกรรมการของ อ.อ.ป. มอบหมาย

1.2 คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้มีคำสั่งที่ 16/2564 ลงวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 โดยมีรองปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นายจตุรนต์ วรรณศิริ) เป็นประธานในการพิจารณาแผน การดำเนินงานที่สำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565

2. การดำเนินงาน

คณะกรรมการในการพิจารณาแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 ในการประชุมเมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2564 ได้มีการพิจารณาแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 ซึ่งเป็นไปตามหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการดังกล่าวข้างต้น โดยมีรายละเอียดในการพิจารณา ดังนี้

1) ให้ความเห็นชอบกฎบัตรคณะกรรมการพิจารณาแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565

2) ให้ความเห็นชอบนโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย แผนยุทธศาสตร์ ระยะยาวและแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2565 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1) นโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย

2.2) แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. ระยะยาว (พ.ศ. 2565 - 2569)

2.3) แผนปฏิบัติการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย ประจำปี 2565

2.4) แผนงานด้านลูกค้าและการตลาดของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2565 - 2569

3) ให้ความเห็นชอบแผนบริหารจัดการองค์กรของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 ประกอบด้วย

3.1) แผนปฏิบัติการดิจิทัล

3.1.1) แผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2562 - 2566 (ฉบับทบทวนปี 2565)

3.1.2) แผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี 2565

3.2) แผนการตรวจสอบ

3.2.1) แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ พ.ศ. 2565 - 2569

3.2.2) แผนการตรวจสอบประจำปี 2565

3.3) แผนบริหารทุนมนุษย์

3.3.1) แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ พ.ศ. 2565 - 2569

3.3.2) แผนการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2565

3.4) แผนจัดการความรู้

3.4.1) แผนการจัดการองค์ความรู้ พ.ศ. 2565 - 2569

3.4.2) แผนการจัดการองค์ความรู้ ประจำปี 2565

4) ให้ความเห็นชอบนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลที่ดี แผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาว และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2565

5) ให้ความเห็นชอบแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และแผน บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2565 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

6) ให้ความเห็นชอบนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรม และแผนบริหารจัดการ นวัตกรรม ระยะยาว และประจำปี 2565

โดยที่ประชุมได้ให้ข้อคิดเห็นให้ อ.อ.ป. ดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการ ปฏิบัติและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2565) หัวข้อ การกำกับดูแลที่ดีและการนำ องค์การและหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป และได้ให้การรับรองมติที่ประชุมดังกล่าวข้างต้น

3. หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับ ปรับปรุง ปี 2565) หัวข้อ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ

4. ประเด็นเสนอเพื่อโปรดทราบ

จึงขอเสนอต่อที่ประชุมเพื่อโปรดทราบ ผลการประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนการดำเนินงาน ที่สำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565

ข้อคิดเห็นคณะกรรมการของ อ.อ.ป.

ที่ประชุมได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ตามที่คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ในการประชุม ครั้งที่ 8/2564 เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2564 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 โดยมีอำนาจหน้าที่และอำนาจในการกลั่นกรองและพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการ ดำเนินงานที่สำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 และงานด้านอื่น ๆ ที่คณะกรรมการของ อ.อ.ป. มอบหมาย โดย การแต่งตั้งและมอบหมายดังกล่าวเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติและการจัดการ Enablers ของ รัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2565) หัวข้อ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ ซึ่งคณะกรรมการในการ พิจารณาแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 ได้มีการประชุมเพื่อพิจารณานโยบาย คู่มือ และแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. เป็นไปตามหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการดังกล่าวข้างต้น ตามกฎบัตรที่คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้ให้ความเห็นชอบไว้แล้ว ดังนั้น ในขั้นนี้ คณะกรรมการของ อ.อ.ป. รับทราบ และให้ความเห็นชอบผลการประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 ตามที่ อ.อ.ป. ได้นำเสนอ

อย่างไรก็ตาม ในปี 2565 คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้ให้ความสำคัญในการดำเนินงานในเรื่องนี้เป็น อย่างมาก เนื่องจากเป็นการดำเนินงานที่สามารถยกระดับคะแนนผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จึงขอให้ อ.อ.ป. เร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน และนำเสนอผลการดำเนินงานที่กำหนดให้ อ.อ.ป. จะต้องรายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และเร่งรัดการดำเนินงานในหัวข้อการประเมินอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดต่อไป

มติที่ประชุม

รับทราบ และขอให้ อ.อ.ป. นำข้อคิดเห็นคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่ เกี่ยวข้องต่อไป



แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

พ.ศ. 2565 – 2569

สำนักบริหารกลาง
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
ธันวาคม 2564



	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 การแบ่งกลุ่มธุรกิจ	3
1.5 ค่านิยม	4
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 12 (พ.ศ. 2560-2564)	6
2.4 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	7
2.5 ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)	7
2.6 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE)	7
2.7 ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พ.ศ.2560 – 2579)	8
2.8 แผนพัฒนาบุคลากร กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ปี พ.ศ. 2565-2569)	8
2.9 แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.	8
2.10 แผนปฏิบัติการดิจิทัลองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2562 - 2566	9
บทที่ 3 สถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	10
3.1 โครงสร้างกำลังคน	10
3.2 ความเคลื่อนไหวกำลังคน	12
3.3 การวิเคราะห์และแนวทางการวางแผนอัตรากำลัง	13
3.4 ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน	16
3.5 ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน	16
3.6 นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	17
3.7 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	18
3.8 ผลการประเมินด้านทรัพยากรมนุษย์	19
3.9 การเปรียบเทียบกับ Best Practice HR	19
บทที่ 4 เป้าหมายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	22
4.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านทรัพยากรมนุษย์ (SWOT Analysis)	22
4.2 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	25
4.3 การเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.และแผนงาน/ระบบที่สำคัญ	26
4.4 แนวคิดในการกำหนดโครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์	27
4.5 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565 – 2569	31
บทที่ 5 แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ ปี 2565 – 2569	32

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 ทำไม้อัดอบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์ หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้ และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
3. ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้ และบุงบุงป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
4. วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผล และผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้
5. ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติ และความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบุงบุง และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวก หรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการศึกษาหรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
6. ดำเนินธุรกิจหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

ทั้งนี้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ และโครงสร้างหน่วยงาน ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision)

“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”

โดยนิยามของวิสัยทัศน์ใหม่นี้มีดังนี้

1. **“เป็นผู้นำ”** หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถเป็นต้นแบบ และมีความพร้อมในการส่งเสริมให้กับหน่วยงานอื่น
2. **“จัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน”** หมายถึง การนำการบริหารจัดการสวนป่าปลูกให้สามารถเป็นสวนป่าที่ตอบสนอง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนของ อ.อ.ป. และมาตรฐานสากล รวมถึงการพัฒนางานวิจัยด้านการปลูก และอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องจากสวนป่าปลูกตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง การอนุรักษ์ภูมิปัญญาในอาชีพการทำสวนป่าปลูกเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากสวนป่าปลูกให้องค์กรมีความมั่นคงทางทรัพยากร ทางระบบการบริหารจัดการผลผลิตและทางการเงิน

4. “ในปี 2565” หมายถึง การวางแผนเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ให้เห็นเป็นรูปธรรม ในปี 2565 ซึ่งสอดคล้องกับช่วงเวลาที่กำหนดในยุทธศาสตร์รั้ววิสาหกิจ สาขาทรีพยากร ธรรมชาติของรัฐบาลไทย

1. พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า

2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจพัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างครบวงจร
3. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้
4. วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจ
5. ปรับโครงสร้างทางการเงินทั้งระบบ พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กรให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพ สร้างกำไรพอเลี้ยงองค์กร ไม่เป็นภาระต่อรัฐ
6. พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน
7. สงวน อนุรักษ์ บริบาลช้างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เป้าหมาย
8. พัฒนารัฐกิจบริการและพัฒนารัฐกิจท่องเที่ยวอย่างครบวงจร

1. ถ้อยกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่นๆ มีสิทธิต่างๆ ในการ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอน ด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่นๆ หรือสิทธิทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร

2. คำนวณผลผลิตและผลิตภัณท์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ทั้งภายในและภายนอก ราชอาณาจักร
3. ส่งเข้ามาในและส่งออกป็นอกราชอาณาจักร ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้ และเครื่องจักรที่ใช้ในการอุตสาหกรรมป่าไม้
4. เป็นนายหน้าและตัวแทนค้าต่าง ในการคำนวณผลผลิตและผลิตภัณท์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องจักรที่ใช้ในการอุตสาหกรรมป่าไม้
5. กู้ยืมเงิน แต่ถ้าเป็นจำนวนเกินกว่าคราวละห้าสิบล้านบาท ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน
6. ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่าง หรือนายหน้า ในกิจการต่างๆ ของเอกชนหรือนิติบุคคลใดๆ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักรทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.
7. ร่วมการงานหรือสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนหรือถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือนิติบุคคลใดๆ แต่ต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน



1.4 การแบ่งกลุ่มธุรกิจ

ปัจจุบัน อ.อ.ป. ได้กำหนดแผนงานกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) ธุรกิจป่าไม้ ประกอบด้วย

การผลิตไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจ อ.อ.ป. นับเป็นผู้ผลิตไม้สวนป่ารายใหญ่ที่สุดของประเทศ โดยมีพื้นที่ป่าเศรษฐกิจมากกว่า 1.107 ล้านไร่ มีการจำแนกสวนป่าตามลักษณะของเงินลงทุน และวัตถุประสงค์ของการส่งมอบพื้นที่จากรัฐออกเป็น 6 แผนงาน โดยมีชนิดไม้หลักอยู่ 3 ชนิด คือ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา นอกจากนั้นเป็นไม้กระยาเลยชนิดต่าง ๆ เช่น พะยูง ประดู่ ตะเคียนทอง แดง เป็นต้น

อ.อ.ป. ผลิตไม้ส่งออกสู่ตลาดจำนวนมากในแต่ละปี แต่ผลผลิตยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค ทำให้ยังต้องนำเข้าจากต่างประเทศด้วย เพื่อให้ปริมาณไม้เศรษฐกิจเพียงพอต่อความต้องการ ภาครัฐจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้ภาคเอกชนประชาชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น และเป็นผู้ผลิตไม้ซุงสักรสวนป่าเพื่อการใช้สอยภายในประเทศมากที่สุด โดยสวนป่าภาคเอกชนจะเป็นผู้ผลิตรองลงมา โดยได้รับอนุญาตจากรัฐบาลให้ดำเนินการส่งไม้สักไปยังต่างประเทศเพียงหน่วยงานเดียว นอกจากนี้ ในปัจจุบันยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมเกษตรกร/ชุมชนในการปลูกป่าเศรษฐกิจ รวบรวมข้อมูลการปลูกป่าของเกษตรกร และข้อมูลทางการตลาด

สำหรับไม้ยูคาลิปตัส อ.อ.ป. ก็เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ แต่ยังไม่มีการแข่งขันในตลาดอย่างจริงจัง เนื่องจากปริมาณผลผลิตรวมยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ผลผลิตไม้ยูคาลิปตัสของ อ.อ.ป. จะมีปริมาณลดลงจากในอดีต เนื่องจากการคัดเลือกพื้นที่ที่มีความสมบูรณ์ไปปลูกยางพารา แต่ปัจจุบัน อ.อ.ป. ได้ลดพื้นที่การปลูกยางพาราลง เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ที่จะลดพื้นที่ปลูกยางพาราของประเทศ เพื่อลดกำลังผลิตผลผลิตยางพารากระตุ้นราคายางพาราให้สูงขึ้น

การผลิตน้ำยางพารา อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าไม้ยางพาราจำนวนมากและมีอายุมากขึ้น ทำให้มีผลผลิตน้ำยางเริ่มลดลง อีกทั้งรัฐมีนโยบายลดพื้นที่ปลูกยางพารา ทำให้อนาคตการผลิตน้ำยางพาราลดลง และ อ.อ.ป. ต้องยุติบทบาทด้านการทำสวนป่ายางพารา โดยจะปรับเปลี่ยนสวนป่ายางพาราเป็นสวนป่าไม้เศรษฐกิจอื่นๆ ทั้งระยะยาวและระยะสั้น

นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังมีรายได้จากการจำหน่ายไม้ยางพาราที่มีอายุครบ 25 ปีแล้วจะต้องทำไม้ยางพาราออกเพื่อปลูกใหม่ เนื่องจากยางพาราที่มีอายุเกิน 25 ปี จะไม่มีหน้ากรีดยางและให้น้ำยางที่ลดลงการผลิตไม้จากป่าธรรมชาติเป็นการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการทำไม้ป่านอกโครงการในพื้นที่เปิดใช้ประโยชน์ของส่วนราชการ เช่น การก่อสร้างเขื่อนอ่างเก็บน้ำ การสร้างถนน การเดินสายไฟฟ้าแรงสูง รายได้ที่เกิดขึ้นจะมีความไม่แน่นอน และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

2) ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจการแปรรูปไม้ ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ เครื่องเรือนครุภัณฑ์ บริการอบ ไม้แปรรูป อัดน้ำยาไม้ และไสไม้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการอำนวยความสะดวกแก่รัฐและประชาชนในอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยมีการจัดตั้งโรงงานผลิตภัณฑ์ไม้ในกรุงเทพฯ และโรงเลื่อย ในต่างจังหวัดรวม 5 แห่ง ทั้งนี้การแข่งขันในอุตสาหกรรมไม้ค่อนข้างสูง เนื่องจากการนำเข้าไม้จากต่างประเทศที่เป็นไม้เนื้ออ่อนและราคาถูกเข้ามาแข่งขัน

3) ธุรกิจบริการ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจบริการที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมสวนป่า และการป่าไม้ ได้แก่ การให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การบริการปลูกและเป็นที่ปรึกษาในการปลูกป่าเศรษฐกิจ การรับรองการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ยังมีธุรกิจอื่นๆ ได้แก่ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อหารายได้ระยะสั้นและระยะยาว เช่น ธุรกิจจำหน่ายไม้แปรรูป ธุรกิจปุ๋ยหมักจากมูลช้างของสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ จำหน่ายกล้าไม้ พัฒนาสินทรัพย์ จำหน่ายถ่าน เป็นต้น



1.5 คำนิยม

F-I-O ผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ

F - Foundation of forestry

รากฐานป่าไม้ คือ เป็นองค์กรหลักในการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ

I - Innovation & Digital Technology

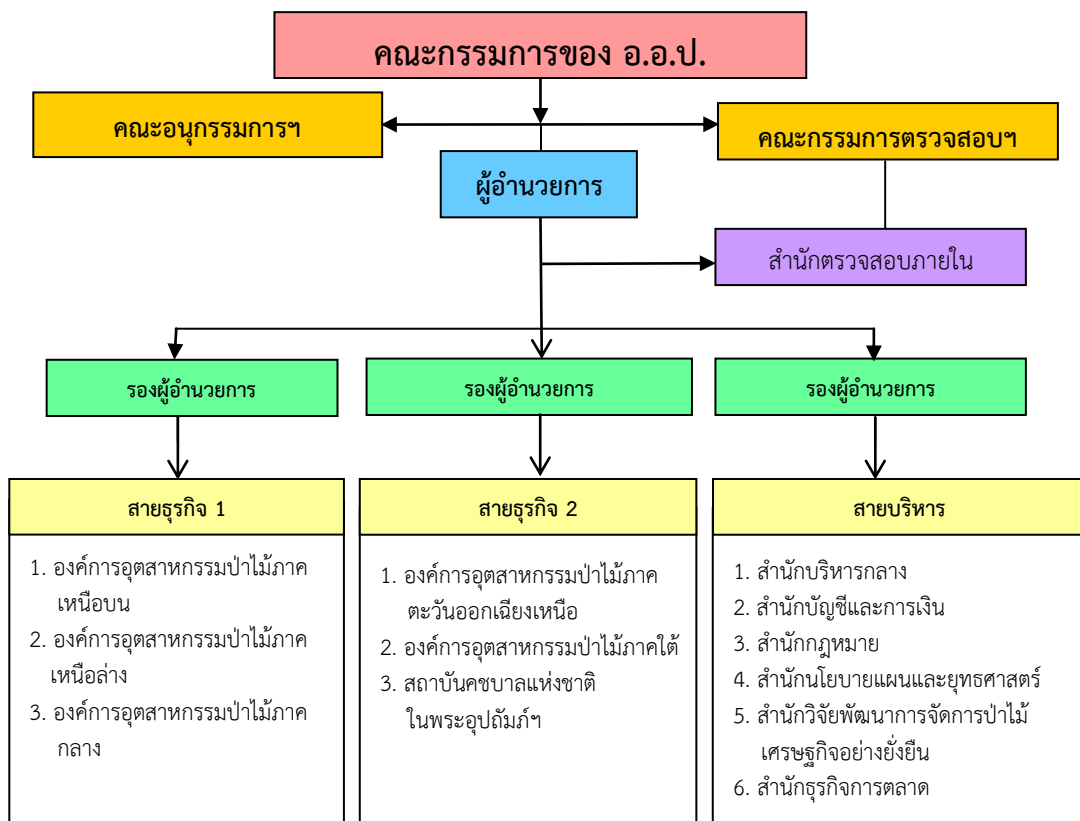
นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล คือ แสวงหาวิธีการใหม่ๆ พัฒนางาน เพื่อให้เกิดกระบวนการใหม่

O - Obligation & Ownership

พันธะผูกพัน คือ มีความรักความผูกพัน และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

1.6 โครงสร้างการบริหารงาน

อ.อ.ป. มีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุด และแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน ออกเป็น 13 หน่วยงาน (ข้อมูลโครงสร้าง ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2564) 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 ในฐานะที่มีหน้าที่ทำไม้โดยตรงจะได้ช่วยเหลือรัฐในการปลูกสร้างสวนป่าอีกแรงหนึ่ง”

- “เจ้าหน้าที่ป่าไม้ควรจะปลูกต้นไม้ลงในคนเสียก่อน แล้วคนเหล่านั้นก็พากันปลูกต้นไม้ลงบนแผ่นดิน และรักษาต้นไม้ด้วยตนเอง”

พระราชดำรัส สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง วันที่ 20 ธันวาคม 2525

- “พระเจ้าอยู่หัวเป็นน้ำ ฉันจะเป็นป่า ป่าที่ถวายความจงรักภักดีต่อข้า พะเจ้าอยู่หัวสร้างอ่างเก็บน้ำ ฉันจะสร้างป่า”

2.1 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

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

"เงื่อนไขความรู้" ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน 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) การสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่า



เทียมทางสังคม 5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6) การปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบ ทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทาง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืน เพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

1. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว
2. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล
3. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ
4. พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมือง ที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง
5. พัฒนาความมั่นคง น้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
6. ยกระดับกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดอนาคตประเทศ

2.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)

แผนพัฒนาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป็นแผนหลักระยะ 5 ปี ที่เป็นกรอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานต่างๆ ในทุกระดับ โดยในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอนาคตของประเทศไทยปี 2579 ภายใต้วิสัยทัศน์ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ 4 **การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน** เป้าหมายที่ 1 พัฒนาและฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติ เพิ่มพื้นที่ป่าไม้เพื่อการอนุรักษ์ ป่าเศรษฐกิจ และป่าชายเลน ลดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ แก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ดินของรัฐ และจัดที่ดินทำกินให้ผู้อยากไร้โดยให้สิทธิร่วม โดยมีโครงการส่งเสริมการปลูกป่าไม้เศรษฐกิจมีค่าระยะยาว โดยมีสาระสำคัญ คือ ส่งเสริมการปลูกไม้มีค่าทางเศรษฐกิจระยะยาว พัฒนาการปลูกสร้างสวนป่าและระบบการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน และพัฒนาอุตสาหกรรมไม้มีค่า ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานการผลิต โดยรัฐมีบทบาทในการสนับสนุนและกำหนดแรงจูงใจ กำหนดเขตพื้นที่ที่เหมาะสมและมีศักยภาพเชิงภูมินิเวศ พัฒนาตลาดกลางค้าไม้ และพัฒนาระบบโลจิสติกส์ การขนส่งไม้ สนับสนุนกลไกทางการเงิน อาทิ พันธบัตรป่าไม้ ธนาคารต้นไม้ หรือ กองทุนส่งเสริมการปลูกป่า และสนับสนุนการศึกษาวิจัย ทั้งด้านการพัฒนาคุณภาพสายพันธุ์ และการพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากไม้ รื้อฟื้นการใช้ประโยชน์จากไม้ในงานด้านอนุรักษ์ การสร้างบ้านเรือน วัด และสถานที่สำคัญ และผลิตภัณฑ์ไม้แกะสลักที่เป็นศิลปะประจำชาติ โครงการมีเป้าหมายที่จะเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจให้ได้ร้อยละ 15 ของพื้นที่ประเทศ โดยมีพื้นที่อนุรักษ์ ร้อยละ 25

2.4 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

SDGs เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาของโลกภายหลังปี 2558 ที่องค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN) กำหนดขึ้น ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย สำหรับการพัฒนาที่แบ่งเป็นมิติ (Dimensions) ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งในส่วนของประเทศไทยมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับ SDGs



มาโดยตลอด และ SDGs เป็นแผนหนึ่งที่ใช้ในการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ด้วย เพื่อให้ทุกภาคส่วนร่วมสร้างสังคมที่เป็นสุขลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ขจัดปัญหาความยากจน ส่งเสริมการเป็นเศรษฐกิจสีเขียว และมีการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

โดยเป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพได้รับผิดชอบและครอบคลุมในทุกระดับ ลดการทุจริตในตำแหน่งหน้าที่และการรับสินบนทุกรูปแบบ พัฒนาสถาบันที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบและโปร่งใสในทุกระดับ สร้างหลักประกันว่าจะมีกระบวนการตัดสินใจที่มีความรับผิดชอบ ครอบคลุม มีส่วนร่วมและมีความเป็นตัวแทนที่ดี ในทุกระดับการตัดสินใจ ขยายและเสริมความแข็งแกร่งของการมีส่วนร่วมของประชาชนกำลังพัฒนาในสถาบันโลกาภิบาล สร้างหลักประกันว่าสาธารณชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีการปกป้องเสรีภาพขั้นพื้นฐาน โดยเป็นไปตามกฎหมายภายในประเทศและความตกลงระหว่างประเทศ

2.5 ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)

ประเทศไทย 4.0 เป็นแนวคิดการเสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้านนวัตกรรมและจากการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและปรับเปลี่ยนวิธีการแนวคิด “ทำมากได้น้อย” เป็น “ทำน้อยได้มาก” เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดัก 3 ประการ คือ 1) กับดักรายได้ปานกลาง 2) กับดักความเหลื่อมล้ำ และ 3) กับดักความไม่สมดุล

โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูประบบราชการ เพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 สำหรับ **ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ** โดยต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

2.6 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE)

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



2.7 ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พ.ศ. 2560–2579)

วิสัยทัศน์ “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม”

2.8 แผนพัฒนาบุคลากร กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ปี พ.ศ. 2565–2569)

วิสัยทัศน์ “บุคลากรกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นกำลังคนคุณภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง”

2.9 แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.

แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

กลยุทธ์ที่ 1 ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ วิจัย การเผยแพร่องค์ความรู้ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของประชาชน รวมถึงสร้าง/แบ่งปันองค์ความรู้ให้กับประชาชน

กลยุทธ์ที่ 3 ร่วมมือกับภาครัฐเพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมอาชีพทางเลือก สร้างรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรด้วยการปลูกป่าเศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

กลยุทธ์ที่ 5 บริหารจัดการการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 6 จัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาฐานะองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินให้ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ 8 ปรับปรุงพัฒนาและขยายการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม

กลยุทธ์ที่ 9 บริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม

กลยุทธ์ที่ 10 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ประเทศไทย 4.0 และแผน DE

กลยุทธ์ที่ 11 นวัตกรรมสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.

กลยุทธ์ที่ 12 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

กลยุทธ์ที่ 13 ทบทวนการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภาระกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 14 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และ เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) มาประกอบการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 15 ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ตามแนวทางเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)



2.10 แผนปฏิบัติการดิจิทัลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2562 - 2566

อ.อ.ป. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2562-2566 แบ่งออกเป็น 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการเข้าสู่องค์กรดิจิทัลปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในทุกด้านให้สามารถสอดคล้องกับการทำงานของ อ.อ.ป. ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สามารถใช้งานได้ทุกที่ที่สามารถเชื่อมต่อเข้ากับระบบของ อ.อ.ป. ได้โดยโครงสร้างพื้นฐานจะต้องสามารถสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 2 ขับเคลื่อนธุรกิจของ อ.อ.ป. ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาระบบงานและระบบฐานข้อมูล ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ให้สามารถบริหารจัดการได้ในภาพรวมทั้งระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหารระดับสูง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพ มีความแม่นยำในการทำอุตสาหกรรมป่าไม้

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลพัฒนาระบบงานสำนักงาน (Back Office) และระบบบริหารจัดการสนับสนุนผู้บริหารเพื่อยกระดับการทำงานของ อ.อ.ป. ให้มีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ลดการใช้กระดาษ (LessPaper) ตลอดจนสามารถตรวจสอบได้

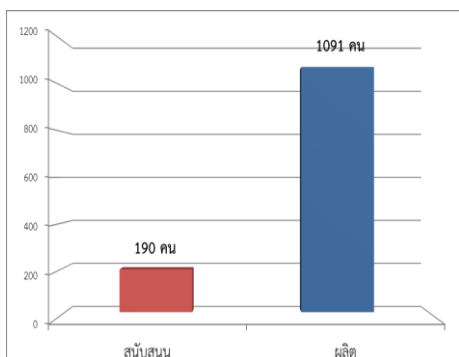
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลยกระดับความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ และสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับธุรกิจของ อ.อ.ป.

บทที่ 3

สถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

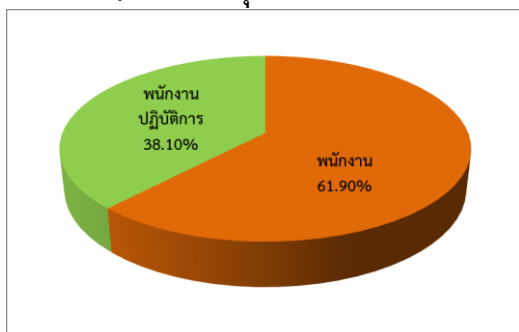
3.1 โครงสร้างกำลังคน

1) บุคลากรแยกตามหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานผลิต



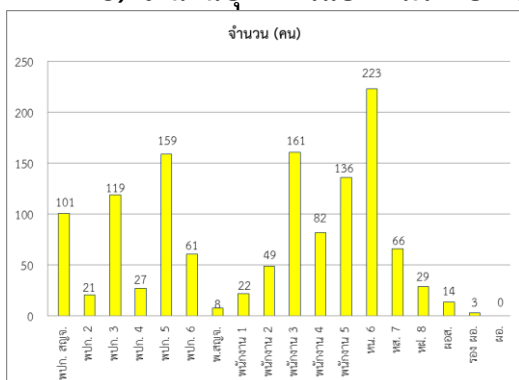
หน่วยงานของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย 13 หน่วยงาน แบ่งเป็น หน่วยงานของหน่วยงานสนับสนุนมี 7 หน่วยงาน บุคลากร 190 คน และหน่วยงานผลิตมี 6 หน่วยงาน บุคลากร 1,091 คน บุคลากร คิดเป็นสัดส่วน 14.83 : 85.17 เมื่อเปรียบเทียบแล้ว หน่วยงานสายสนับสนุนมีมากถึง 7 หน่วยงาน แต่มีบุคลากรมีเพียงร้อยละ 14.83 จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ทำให้ปริมาณตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับบริหาร มีจำนวนมากกว่าหน่วยงานผลิต จึงควรมีการวิเคราะห์ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบและความเหมาะสมของตำแหน่งในหน่วยงานสนับสนุน โดยอาจวิเคราะห์ว่าในแต่ละหน่วยงานสนับสนุนมีการกำหนดตำแหน่งไว้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงานหรือไม่ เพื่อลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและองค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างคล่องตัว

2) จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภท



อ.อ.ป. มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 1,281 คน โดยจำนวนบุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงาน จำนวน 793 คน และพนักงานปฏิบัติการ มีจำนวน 488 คน คิดเป็นสัดส่วน 61.90 : 38.10 จากการวิเคราะห์พบว่าจำนวนพนักงานปฏิบัติการมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนพนักงาน เนื่องจากปัจจุบันในบางหน้าที่ที่สามารถจ้างในลักษณะจ้างเหมาได้ เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรได้เป็นอย่างดี

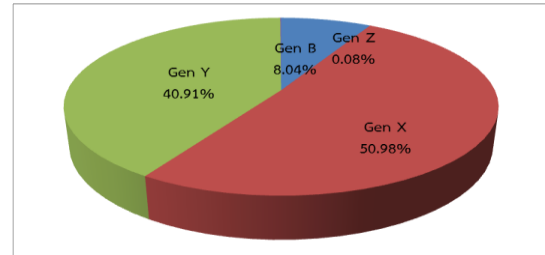
3) จำนวนบุคลากรแบ่งตามระดับตำแหน่ง



จากการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรในกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างาน ระดับ 6) มีจำนวนมากถึง 223 คน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่รับผิดชอบงานและใกล้ชิดระดับพนักงานมากที่สุด และเป็นตำแหน่งที่สามารถรู้ความเป็นไปของปัญหาที่จะเกิดขึ้นในงาน จึงเป็นตำแหน่งที่ต้องมีการพัฒนาสายงานมากที่สุด เพื่อให้เติบโตเป็นผู้บริหารระดับกลางที่สามารถบริหารงานได้อย่างชำนาญ และสามารถวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) จำนวนบุคลากรแยกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	Generation	จำนวน (คน)
56 - 60 ปี	Gen B	103
41 - 55 ปี	Gen X	653
23 - 40 ปี	Gen Y	524
ต่ำกว่า 23 ปี	Gen Z	1



"Gen-B" (Generation B) หรือ Baby Boomers คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2489-2507

"Gen-X" (Generation X) คนที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2508-2522

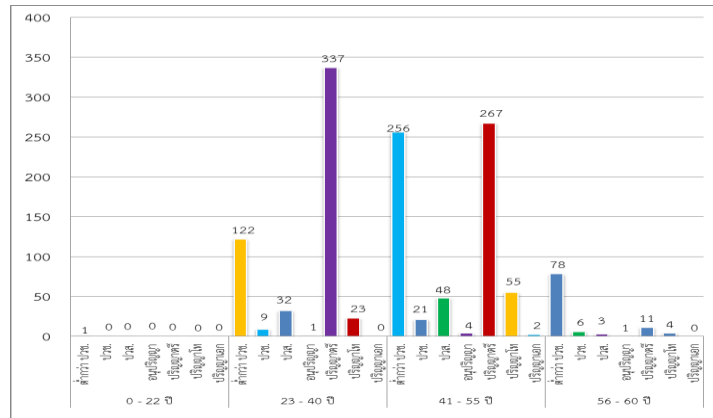
"Gen-Y" (Generation Y) คนที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2523-2540

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

พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม Gen X มีอายุอยู่ในช่วงประมาณระหว่าง 41 - 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.98 รองลงมาคือ กลุ่ม Gen Y คิดเป็นร้อยละ 40.91 กลุ่ม Gen B คิดเป็นร้อยละ 8.04 และกลุ่ม Gen Z คิดเป็นร้อยละ 0.08 ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับกลุ่ม Gen X เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และมีการจัดทำแผนเพื่อรองรับกลุ่ม Gen Y ที่มีลักษณะชอบงานด้านเทคโนโลยี ไม่ค่อยมีความอดทน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับกลุ่ม Gen X ได้อย่างดี และที่สำคัญควรมีการพัฒนาบุคลากรทดแทนพนักงานที่มีอายุงานใกล้เคียงกันที่อยู่ในช่วงอายุ 56 - 60 ปี เพื่อมิให้กระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. เนื่องจากการเติบโตของพนักงานรุ่นหนึ่งๆ มิไม่ทันกับการเติบโตตามระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

5) จำนวนบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษาและช่วงอายุ

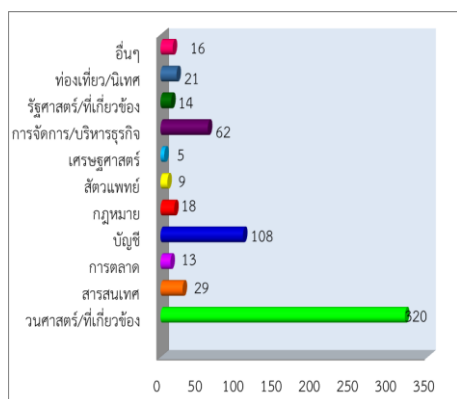
คุณวุฒิ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
ต่ำกว่า ปวช.	469	35.86
ปวช.	36	2.81
ปวส.	83	6.48
อนุปริญญา	8	0.47
ปริญญาตรี	630	48.01
ปริญญาโท	81	6.40
ปริญญาเอก	1	0.16



จะเห็นได้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 48.01 รองลงมา คือ จบการศึกษาระดับต่ำกว่า ปวช. คิดเป็นร้อยละ 35.86 ถัดไปคือจบระดับ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 6.48, ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 6.40, ระดับ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 2.81, ระดับอนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 0.47 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.16 พบว่าจากจำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กร 1,281 คน เกินครึ่งหนึ่งของพนักงานจบการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีจำนวน 711 คน ซึ่งถ้าพิจารณาจากช่วงอายุ Gen X (41 - 55 ปี) และ Gen Y (23 - 40 ปี) ที่เป็นกำลังสำคัญที่ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ กล่าวคือ ช่วงอายุ 23 - 49 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท รวมทั้งสิ้น 604 คน ซึ่งเป็นช่วงอายุที่สามารถพัฒนาให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงได้ จึงต้องมีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับคนกลุ่มนี้ เพื่อให้คงอยู่กับองค์กรและบริหารจัดการให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายที่วางไว้ได้



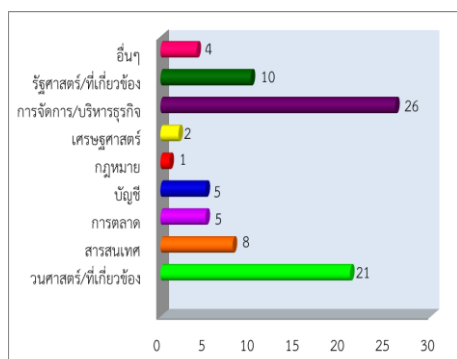
6) อัตราส่วนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี



จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร 1,281 คน มีผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี จำนวน 615 คน คิดเป็นร้อยละ 49.18 โดยจำนวนของผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีทั้งหมดมีสาขานวนศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง 320 คน รองลงมาคือสาขาบัญชี 108 คน สาขาการจัดการ/บริหารธุรกิจ 62 คน สารสนเทศ 29 คนสาขาท่องเที่ยว/นิเทศ 21 คน สาขากฎหมาย 18 คน สาขาสาขาอื่น ๆ 16 คน รัฐศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง 14 คน สาขาการตลาด 13 คน สาขาสัตวแพทย์ 9 คน และสาขาเศรษฐศาสตร์ 5 คน ซึ่งสัดส่วนของผู้ที่จบสาขานวนศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง มีอัตราส่วนค่อนข้างสูงจึงสอดคล้องกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับป่าไม้ที่เป็นภารกิจหลัก

ทั้งนี้ ทำให้มีบุคลากรที่สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ โดยสาขาการตลาด และสัตวแพทย์ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังเพื่อสรรหาบุคลากรและบริหารจัดการบุคลากรเพิ่มเติมและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายงานมากขึ้น

7) อัตราส่วนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาโท



จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร 1,281 คน มีผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาโท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 6.32 โดยจำนวนของผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาโททั้งหมดมีสาขาการจัดการ/บริหารธุรกิจ 26 คน รองลงมาคือ สาขานวนศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง 21 คน สาขารัฐศาสตร์ 10 คน สาขาสารสนเทศ 8 คน สาขาบัญชี 5 คน สาขาการตลาด 5 คน สาขาอื่น ๆ 4 คน สาขาเศรษฐศาสตร์ 2 คน และสาขากฎหมาย 1 คน ซึ่งสัดส่วนของผู้ที่จบสาขาการจัดการ/บริหารธุรกิจ มีจำนวนใกล้เคียงกับสาขานวนศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง กอปรกับกลุ่มผู้ที่จบปริญญาโทส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม Gen X และ Gen Y ซึ่งเป็นคุณวุฒิและกลุ่มช่วงอายุที่สามารถบริหารงานตามภารกิจของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามควรสนับสนุนและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีการศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาวิชาที่สามารถสนับสนุนองค์กรในด้านธุรกิจมากยิ่งขึ้น อาทิ ด้านการตลาด และด้านที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมไม้ (สารสนเทศเพื่อการออกแบบผลิตภัณฑ์) เพื่อขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้

ใหญ่อยู่ในกลุ่ม Gen X และ Gen Y ซึ่งเป็นคุณวุฒิและกลุ่มช่วงอายุที่สามารถบริหารงานตามภารกิจของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามควรสนับสนุนและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีการศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาวิชาที่สามารถสนับสนุนองค์กรในด้านธุรกิจมากยิ่งขึ้น อาทิ ด้านการตลาด และด้านที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมไม้ (สารสนเทศเพื่อการออกแบบผลิตภัณฑ์) เพื่อขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้

3.2 ความเคลื่อนไหวกำลังคน

1) จำนวนบุคลากรที่เกษียณอายุล่วงหน้า 5 ปี แยกตามระดับควบ

ระดับ/ชั้น	ปีที่เกษียณอายุ					รวม	ร้อยละ
	2565	2566	2567	2568	2569		
11	-	-	-	-	-	-	-
10	-	-	-	2	1	3	2.24
8-9	2	-	-	-	4	7	5.22
7-8	3	1	1	-	2	6	4.48
6-7	-	-	-	1	2	4	2.99
5-6	-	-	-	1	1	3	2.24
4-5	1	-	-	-	3	4	2.99
1-4	2	1	1	3	3	11	8.21
02-06	19	16	16	20	16	96	71.64
รวม	27	18	18	27	32	134	100.00



พบว่าบุคลากรที่จะเกษียณอายุในอีก 5 ปีข้างหน้ารวมกัน เป็นบุคลากรกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ (ชั้น 02-06) จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 71.64 รองลงมาเป็นบุคลากรกลุ่มพนักงาน (ระดับ 1-4) จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.21 ดังนั้น ควรมีการวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนกลุ่มบุคลาการดังกล่าว เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่สนับสนุนงานในระดับปฏิบัติการขององค์กรได้เป็นอย่างดี อีกทั้ง ในบางตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น ตำแหน่งความรู้อำนาจ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน จึงควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อไม่ให้เกิดความขาดช่วงของตำแหน่งดังกล่าวด้วย

อีกทั้ง เมื่อวิเคราะห์ตามตำแหน่งงานแล้ว มีบุคลากรกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะเกษียณอายุ ระดับ 10 จำนวน 2 คน ระดับ 8-9 จำนวน 7 คน และระดับ 7-8 จำนวน 6 คน จากจำนวนผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด 46 คน คิดเป็นร้อยละ 32.60 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	-	12	3	2	17
2563	-	21	16	1	38
2564	-	8	4	1	13
รวมแยกช่วงอายุ	-	41	23	4	68

การลาออก 3 ปีที่ผ่านมา หากจำแนกตามช่วงอายุ 23 - 40 ปี (Gen Y) มีจำนวนมากถึง 41 คน เป็นกลุ่มที่มีการเรียนรู้สูง ได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควร จึงต้องมีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับคนกลุ่มนี้เพื่อให้คงอยู่จนเติบโตเป็นผู้มีศักยภาพขององค์กร และช่วงอายุ 41 - 55 ปี (Gen X) มีจำนวน 23 คน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ในการทำงานมาก การลาออกของบุคลากรในกลุ่มที่มีการเตรียมความพร้อมให้สืบทอดตำแหน่งนั้น เป็นความเสี่ยงที่ทำให้องค์กรสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไป ทั้งนี้ สาเหตุมาจากการได้งานที่มีความมั่นคงกว่า (ข้าราชการ) ประกอบธุรกิจ/อาชีพส่วนตัว มีความต้องการทำงานใกล้กับภูมิลำเนา และเห็นว่าสวัสดิการสิทธิประโยชน์น้อยกว่าที่มีความต้องการด้วยเหตุต่างๆ เหล่านี้ จำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขเพื่อรักษาบุคลากรที่ให้อยู่กับองค์กรต่อไป

3.3 การวิเคราะห์และแนวทางการวางแผนอัตรากำลัง

แผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 มีการปรับบทบาทให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และนโยบายต่างๆ มากยิ่งขึ้น จึงต้องมีการวิเคราะห์ถึงอัตรากำลังของบุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวกำลังคนที่ผ่านมา ควรมีการวางแผนรองรับบุคลากรหรือมีการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น โดยสามารถนำมาจัดทำเป็นแนวทางในการวางแผนอัตรากำลังได้ 4 ด้านดังนี้



1) ด้านการสรรหา

ผลการวิเคราะห์	จากการวิเคราะห์กำลังคนและสภาพแวดล้อมด้านอัตรากำลัง ปรากฏว่ายังขาดกำลังคนในบางสายงาน และยังพบว่าปัญหาในการสรรหา ยังไม่สามารถดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาสมัครเข้าทำงาน เนื่องจากเป็นสายงานที่มีความต้องการในตลาดแรงงานสูง
เป้าหมาย	สร้างวิธีการสรรหาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อที่จะสามารถดึงดูดให้ผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาสมัครเข้าทำงาน
แนวทางที่ใช้	● ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการจัดให้มีการฝึกงาน ดึงงาน ของนักศึกษา เพื่อดึงดูดให้นักศึกษาเหล่านั้นต้องการมาทำงานกับองค์กรของเราในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งที่หาคนมาทำงานได้ยาก ● ใช้การสรรหาเชิงรุก เช่น - การสรรหาผ่านระบบ internet (e-Recruitment) - Walk-in Recruitment - การสรรหาแบบ lateral entry ● จัดการสรรหาตามงานนิทรรศการ หรืองานวิชาการต่างๆ ● ผลิตสิ่งสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่จะช่วยในการสรรหา ● พัฒนาศูนย์บุคลากรสายงานอื่นๆ เพื่อย้ายมาทำงานในสายงานที่ยังขาดกำลังคน

2) ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิเคราะห์	จากการวิเคราะห์กำลังคนและสภาพแวดล้อมด้านอัตรากำลัง ปรากฏว่ายังควรมีการมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและรองรับการเติบโตของบุคลากร
เป้าหมาย	พัฒนาให้กับบุคลากรในทุกระดับตั้งแต่ผู้ช่วยงานสำนักงานจนถึงพนักงาน
แนวทางที่ใช้	● การฝึกอบรมมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร ● การศึกษาเรียนรู้ด้วยตัวเอง ● การฝึกอบรมในงานที่ปฏิบัติ เป็นการทบทวน หรือเพิ่มเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้นำมาใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์มากขึ้น ● การฝึกอบรมในหลักสูตร training roadmap ● จัดฝึกอบรมและการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Training, e-Learning) ● การสอนงาน (Coaching)

3) ด้านการรักษาไว้ (Retention Strategies)

ผลการวิเคราะห์	จากการวิเคราะห์กำลังคน ปรากฏว่าอัตราการสูญเสียบุคลากรในช่วงอายุ 30-40 ปี ซึ่งเป็นช่วงที่ได้รับการพัฒนาและมีความรู้ความสามารถ
เป้าหมาย	เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กร
แนวทางที่ใช้	● พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง เช่น ให้มีการเลื่อนตำแหน่งได้เร็วกว่าปกติ (Fast Track) ● สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมโดยยึดผลงานเป็นหลัก ● วิเคราะห์ถึงสาเหตุการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่ทำงานกับองค์กรมานาน ● มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในการการทำงานและนำผลมาปรับใช้เพื่อลดความเครียดของบุคลากร ● สร้างความรักความผูกพันของคนต่อองค์กร (Employee Engagement)

4) ด้านการสืบทอดตำแหน่ง

ผลการวิเคราะห์	จากการวิเคราะห์กำลังคนและสภาพแวดล้อมด้านอัตรากำลัง ปรากฏว่ายังมีการสูญเสียบุคลากรในตำแหน่งสำคัญๆ จำนวนมาก เนื่องจากการเกษียณอายุและการลาออก หรือโอนย้ายไปทำงานหน่วยงานอื่น
เป้าหมาย	จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพเป็นผู้นำและการบริหารจัดการ เพื่อให้พร้อมที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำต่อเนื่องจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันจะมีการสูญเสียในอนาคต
แนวทางที่ใช้	● จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อลดการขาดช่วงของบุคลากร ● จัดทำแฟ้มคุณสมบัติบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมที่จะสืบทอดตำแหน่ง (Success or Profile) ● จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ● จัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap) สำหรับสมรรถนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หรือการบริหารจัดการ ● สร้างความรักความผูกพันของคนต่อองค์กร (Employee Engagement)

(ข้อมูลบุคลากร ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2564) ดังนี้

ซึ่งตามแนวทางข้างต้น เพื่อให้ อ.อ.ป. มีบุคลากรที่เหมาะสม จึงได้จัดทำแผนอัตรากำลัง 5 ปี (ปี 2565 – 2569) เพื่อทดแทนผู้เกษียณอายุ ดังนี้



แผนอัตรากำลัง 5 ปี ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ปี 2565 – 2569)

หน่วยงาน	ปี 2565					ปี 2566					ปี 2567					ปี 2568					ปี 2569				
	ผู้เกษียณ		ทดแทนผู้เกษียณ			ผู้เกษียณ		ทดแทนผู้เกษียณ			ผู้เกษียณ		ทดแทนผู้เกษียณ			ผู้เกษียณ		ทดแทนผู้เกษียณ			ผู้เกษียณ		ทดแทนผู้เกษียณ		
	พนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานสัญญาจ้าง		พนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้าง	พนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานสัญญาจ้าง		พนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้าง	พนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานสัญญาจ้าง		พนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้าง	พนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานสัญญาจ้าง		พนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้าง	พนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานสัญญาจ้าง		พนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้าง
			ปตรี	ต่ำกว่า ปตรี				ปตรี	ต่ำกว่า ปตรี				ปตรี	ต่ำกว่า ปตรี				ปตรี	ต่ำกว่า ปตรี				ปตรี	ต่ำกว่า ปตรี	
สำนักบริหารกลาง	1	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
สำนักตรวจสอบภายใน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-
สำนักบัญชีและการเงิน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-
สำนักกฎหมาย	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการ-ป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	1	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
สำนักธุรกิจการตลาด	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-
ออป.เหนือบน	1	2	1	-	1	-	1	-	-	1	1	3	1	-	2	3	3	3	-	2	3	5	3	-	3
ออป.เหนือล่าง	1	3	1	-	2	-	4	-	-	2	-	1	-	-	1	-	4	-	-	2	1	-	1	-	-
ออป.กลาง	1	4	1	-	2	-	3	-	-	2	1	3	1	-	2	-	3	-	-	2	1	2	1	-	1
ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	1	3	1	-	2	-	2	-	-	1	-	1	-	-	1	-	2	-	-	1	2	2	2	-	1
ออป.ใต้	-	4	-	-	2	-	1	-	-	1	1	4	1	-	2	1	3	1	-	2	3	3	3	-	2
สถาบันคชบาลแห่งชาติฯ	1	3	1	-	2	1	5	1	-	3	-	12	-	-	10	-	5	-	-	4	3	3	3	-	2
รวม	8	19	8	-	12	2	16	2	-	10	5	25	5	-	19	5	20	5	-	13	15	16	15	-	10
ผู้เกษียณ/ทดแทน	27		20			18		12			30		24			25		18			31		25		
สรุปรวมจำนวนบุคลากร	1,281-27+20=1,274					1,274-18+12=1,268					1,268-30+24=1,262					1,262-25+18=1,255					1,255-31+25=1,249				

หมายเหตุ - 1. การดำเนินการตามแผนในแต่ละปี จะมีการปรับเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ตามจำนวน ตามเวลาที่ต้องการอย่างเหมาะสม

2. มีการโอนย้ายจากหน่วยงานภายในให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานแล้วจึงสรรหาจากภายนอก

3. การจ้างทดแทนผู้เกษียณอายุและทดแทนผู้ลาออกจากงานจะจ้างเฉพาะตำแหน่งที่จำเป็น

3.4 ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

อ.อ.ป. ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อ อ.อ.ป. ประจำปี 2563 โดยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น ทศนคติ เสนอข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ 9 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ระบบงาน
- 2) กระบวนการสื่อสารขององค์การ
- 3) ระบบประเมินผลการดำเนินงาน
- 4) การพัฒนาบุคลากร
- 5) ความก้าวหน้าในอาชีพ
- 6) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน/ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานรวมถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
- 7) ระบบสารสนเทศด้าน HR
- 8) ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์
- 9) การดำเนินงานเชิงรุกฝ่าย HR

จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของ อ.อ.ป. พบว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อ อ.อ.ป. ปี 2564 ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากค่าคะแนนเฉลี่ย 3.83 เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.67

ซึ่งพิจารณารายด้านสะท้อนให้เห็นว่าควรมีการทบทวนคำสั่งเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพให้สอดคล้องกับลักษณะงานหรือภารกิจขององค์การในปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางการเติบโตของตำแหน่ง และสร้างความรู้ความเข้าใจในความก้าวหน้าสายอาชีพของตน โดยการสื่อสารให้มีความเข้าใจมากขึ้น รวมไปถึงการแสดงให้เห็นการเชื่อมโยงกับระบบการเรียนรู้ของสายงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.5 ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน

อ.อ.ป. ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อ อ.อ.ป. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Engagement) ในปี 2564 เพื่อสร้างและยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อ.อ.ป. และเพื่อให้การดำเนินการของ อ.อ.ป. ในด้านความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรมีแนวทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

ซึ่งผลการสำรวจความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ภาพรวมของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในปี 2564 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วยมาก” ($\bar{X} = 3.71$) สามารถสรุปได้ ดังนี้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับความพยายามทุ่มเทสามารถอธิบายได้ว่าความสัมพันธ์ ด้านความมีคุณค่า,ด้านความพร้อมในการทำงาน,ด้านการพัฒนาพนักงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ,ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม,ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ด้านการงานไปอย่างต่อเนื่อง,ด้านการยอมรับ,ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อ “ความพยายามทุ่มเท”
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับความตั้งใจที่จะลาออกสามารถอธิบายได้ว่าความสัมพันธ์ ด้านความมีคุณค่า, ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์, ด้านการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง, ด้านการยอมรับ มีผลต่อ “ความตั้งใจที่จะลาออก”



ข้อเสนอแนะ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ควรจะมีการนำปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มาจัดทำเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นต่อไป และเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น เพื่อลดอัตราการลาออกจากงาน และปรับปรุงแผนงานด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มีค่าเฉลี่ยจากผลการวิเคราะห์ต่ำที่สุดในปี 2564 และองค์กรควรให้ความสำคัญต่อ ด้านความมีคุณค่า, ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์, ด้านการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง, ด้านการยอมรับ เนื่องจากเป็นปัจจัยด้านความผูกพันที่ส่งผลต่อตั้งใจที่จะลาออก

3.6 นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายหลักของนโยบายและแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ

- 1) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สามารถนำองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง
- 2) มีโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร และมีความคล่องตัวในการบริหารงาน
- 3) เพิ่มคุณค่าแก่บุคลากรด้วยพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้มีศักยภาพสูง
- 4) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และเกิดการแข่งขันทักษะเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด
- 5) การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความเป็นเลิศในการทำงาน เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และการเข้าสู่ยุคดิจิทัล
- 6) ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพัน แรงจูงใจ และความภาคภูมิใจในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
- 7) เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม วัฒนธรรม และค่านิยมองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความผูกพัน และมีความภูมิใจในองค์กร

อีกทั้ง ได้กำหนดบทบาทการบริหารของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังนี้

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



3.7 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

State Enterprise Assessment Model : SE-AM

1) สารสำคัญจากระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

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) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- (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



3.8 ผลการประเมินด้านทรัพยากรมนุษย์

เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ ปี 2563 กับ Baseline ปี 2562 แบ่งออกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

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

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

3.9 การเปรียบเทียบกับ Best Practice HR

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้นำหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของ 2 หน่วยงาน มาเป็นมาเป็นคู่เทียบด้านการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) เนื่องจาก กยท. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะธุรกิจใกล้เคียงกับ อ.อ.ป. และการไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) เนื่องจากเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดอยู่ในกลุ่ม 2 (ที่ใช้บัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าจ้างเป็นของตนเอง) มีผลคะแนนภาพรวมขององค์กรปี 2563 อยู่ในระดับสูงกว่า 4 คะแนน ดังนั้น จึงได้นำโครงการ/แผนงาน ปี 2564 ของ กยท. และ กฟน. มาเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้



แผนงาน/โครงการของ กยท. 2564	แผนงาน/โครงการของ อ.อ.ป. 2564	แนวทางการพัฒนา
- การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กรอบอัตราค่าจ้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ	- การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ - การวิเคราะห์อัตราค่าจ้างในระดับเบื้องต้น	- พัฒนา ทบทวน และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- การพัฒนาระบบการสรรหา คัดเลือกและแต่งตั้งบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล	- การสรรหาบุคลากรรองรับงานที่จะมุ่งเน้น	- พัฒนา ทบทวน และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- การส่งเสริมสลับปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน - การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	- การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ	- จัดทำโครงการเพื่อทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพแสดงให้เห็นกลไกสนับสนุนและการเชื่อมโยงที่ระบบการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้น
- การเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และความสุขในที่ทำงาน - การพัฒนาและจัดการระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	- การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน - การเสริมสร้างและยกระดับความพึงพอใจของบุคลากร - การสร้างความผูกพันของและธำรงรักษาบุคลากร	- จัดทำโครงการเพื่อทบทวนกระบวนการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน
- การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้	- การจัดการองค์ความรู้และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	- ปี 2565 ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนด้าน HR เนื่องจากตามเกณฑ์ใหม่มีการกำหนดแยกหัวข้อ จึงแยกดำเนินการ
- การพัฒนาระบบงานบุคคลด้วยระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล	- การจัดการฐานข้อมูลบุคคลให้มีประสิทธิภาพ - การพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะด้วยสารสนเทศ	- พัฒนา ทบทวน และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- การป้องกันและปราบปรามการทุจริต	- การส่งเสริมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	- จัดทำโครงการเพื่อพัฒนา ทบทวน และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	- การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	- พัฒนา ทบทวน และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- การจัดทำแผนและพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง - การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	- การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง - การสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร	- จัดทำโครงการเพื่อบริหารบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งที่จะต้องมีการคิดสรรและพัฒนาเพื่อรองรับตำแหน่ง
- การพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะการบริหารองค์กร - พัฒนาบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะหลักองค์กร - พัฒนาบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะตามสายงาน - การจัดทำแผนและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร - การถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่พนักงาน	- การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง - การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร - การพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งและสายงาน - การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	- จัดทำโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นกลุ่มที่อยู่ในตำแหน่งที่จะขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต
- การสื่อสารนโยบาย แผนงาน กลยุทธ์และการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล	- การสื่อสารด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	- จัดทำโครงการเพื่อสื่อสารบุคลากรพัฒนา และทบทวนให้บุคลากรมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น
- การส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน - การตรวจสอบติดตามการดำเนินงานด้านความปลอดภัย (โรงงาน)	- การบริหารจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	- พัฒนา ทบทวน และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



แผนงาน/โครงการของ กพน. 2564	แผนงาน/โครงการของ อ.อ.ป. 2564	แนวทางการพัฒนา
- การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพพร้อมรองรับการแข่งขัน	- การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ - การวิเคราะห์อัตรากำลังในระดับหน่วยงาน	- พัฒนา ทบทวน และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- การกำหนดกรอบอัตรากำลังรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Charge) ตามยุทธศาสตร์องค์กร - บริหารอัตราพนักงานจ้างเหมา (ทดแทนพนักงาน กพน.)	- การสรรหาบุคลากรรองรับงานที่จะมุ่งเน้น	- พัฒนา ทบทวน และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- การเสริมสร้างความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กร - การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ	- การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน - การเสริมสร้างและยกระดับความพึงพอใจของบุคลากร - การสร้างความผูกพันของและธำรงรักษาบุคลากร	- จัดทำโครงการเพื่อทบทวนกระบวนการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน
- การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ - การปรับปรุงกระบวนการด้านการจัดการความรู้ขององค์กร	- การจัดการองค์ความรู้และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	- ปี 2565 ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนด้าน HR เนื่องจากตามเกณฑ์ใหม่มีการกำหนดแยกหัวข้อ จึงแยกดำเนินการ
- การพัฒนากระบวนการทำงานด้วยการบริหารและพัฒนาบุคลากรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	- การจัดการฐานข้อมูลบุคคลให้มีประสิทธิภาพ - การพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะด้วยสารสนเทศ	- พัฒนา ทบทวน และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- การพัฒนาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน และเชื่อมโยงระบบค่าตอบแทน	- การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	- พัฒนา ทบทวน และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- การบริหารบุคลากรคุณภาพ (Talent) - การสืบทอดตำแหน่ง	- การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง - การสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร	- จัดทำโครงการเพื่อบริหารบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งที่จะต้องมีการคัดสรรและพัฒนาเพื่อรองรับตำแหน่ง
- การพัฒนาทักษะของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานรองรับยุทธศาสตร์และขีดความด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	- การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง - การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร - การพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งและสายงาน - การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	- จัดทำโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นกลุ่มที่อยู่ในตำแหน่งที่จะขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต
- การส่งเสริมค่านิยม	- การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	- จัดทำโครงการส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์

บทที่ 4

เป้าหมายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการดำเนินงานของธุรกิจ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านกลยุทธ์การจัดการ กลยุทธ์การแข่งขัน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดเตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันขององค์กร นับว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ มีการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถให้ตรงต่อความต้องการเพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนกำลังคน ว่าในแต่ละงานจะต้องเพิ่มหรือลดจำนวนลงเท่าไร งานใดต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ที่มีทักษะอย่างไร มีอายุและมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่และบุคลากรที่ต้องจัดหาเพิ่มเติม

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กร เพื่อพัฒนาสิ่งจูงใจให้กับบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนาและเกิดความรู้สึกรักผูกพันในระยะยาว รวมไปถึงพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ



ซึ่งการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์ การดำเนินการจัดทำแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ของ อ.อ.ป. ปี 2565 – 2569 จึงต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยภายนอกภายในองค์กร กำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านทรัพยากรมนุษย์ (SWOT Analysis)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) แนวคิดประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE) แผนยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ. 2561 – 2565) แผนปฏิบัติการดิจิทัลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2562 – 2566 รายงานผลการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคล Feedback Report ประจำปี 2562 การเปรียบเทียบกับ Best Practice HR ข้อมูลสถานการณ์ด้านความเคลื่อนไหวกำลังคนและอัตรากำลัง โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis วิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน โอกาส – อุปสรรค จากการระดมความเห็นของบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ สรุปรายละเอียดดังนี้



ด้านสถานการณ์ภายใน (Internal Situation)

Strength จุดแข็ง	Weakness จุดอ่อน
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพัฒนาบุคลากรกำหนดให้มีแผน HR และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร 2. โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยงานบุคลากรส่วนใหญ่ มีทักษะสาขาตรงสายพันธกิจหลักขององค์กร 3. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและอุตสาหกรรมไม้ พร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์ 4. บุคลากรของ อ.อ.ป. ส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีการสนับสนุนให้ศึกษาในระดับปริญญาโทเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสามารถพัฒนาให้เป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้	1. บุคลากรและผู้บริหารขาดความรู้ความเชี่ยวชาญประสบการณ์ด้านวิชาชีพอื่นๆ เช่น ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร 2. การบริหารอัตรากำลังยังไม่สมดุลการดำเนินการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ 3. บุคลากรมีประสบการณ์และได้รับการพัฒนาแล้วลาออก 4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีบุคลากรหลากหลาย Generation ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน และมีแนวคิดมุมมองความต้องการที่แตกต่างกัน 5. วัฒนธรรมองค์กรยังขาดการส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างชัดเจน

ด้านสถานการณ์ภายนอก (External Situation)

Opportunity โอกาส	Threat อุปสรรค
1. นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผน DE และนโยบายกระทรวง สนับสนุน ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาระบบงานด้าน HR 2. นโยบายรัฐบาลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 สนับสนุนการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ 3. มีการพัฒนาเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงาน Best Practice ภายนอก 4. หน่วยงานของทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและมีการให้ความร่วมมือในการให้เข้ามศึกษาดูงาน และสัมมนามากขึ้น 5. ในยุคโลกาภิวัตน์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้	1. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและการกำกับควบคุมจากหน่วยงานของรัฐหลายแห่ง ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างทันทั่วถึง และนโยบายบางอย่างยังไม่สอดคล้องกัน 2. ปัจจุบันค่าตอบแทนระหว่างรัฐวิสาหกิจกับภาคเอกชนแตกต่างกันมาก ทำให้คนรุ่นใหม่ไม่เกิดความต้องการทำงานรัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้องค์กรขาดคนเก่งเข้ามาเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร 3. คู่แข่งหรือบริษัทเอกชนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกว่า ทั้งในด้านบุคลากร เงินทุนและเทคโนโลยี 4. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้ทดแทนคนไม่ทันต่อความต้องการ 5. เทคโนโลยีต่างๆ เปลี่ยนแปลงเร็ว ทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

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



การสร้างกลยุทธ์และแผนงานโดยใช้ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง Strength	จุดอ่อน Weakness
	1.ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพัฒนาบุคลากร กำหนดให้มีแผน HR และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในระดับองค์กร 2.โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศและมีบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยงานบุคลากรส่วนใหญ่ มีทักษะสาขาตรงสายพันธกิจหลักขององค์กร 3.บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการจัดการสวนป่า เศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและอุตสาหกรรมไม้ พร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์ 4.บุคลากรของ อ.อ.ป. ส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีการสนับสนุนให้ศึกษาในระดับปริญญาโทเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสามารถพัฒนาให้เป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้	1.บุคลากร/ผู้บริหารขาดความรู้ความเชี่ยวชาญประสบการณ์ด้านวิชาชีพอื่นๆ เช่น ด้านการตลาดด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร 2.การบริหารอัตรากำลังยังไม่สมดุลการดำเนินการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ 3.บุคลากรมีประสบการณ์และได้รับการพัฒนาแล้วลาออก 4.บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีบุคลากรหลากหลาย Generation ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานและมีแนวคิดมุมมองความต้องการที่แตกต่างกัน 5.วัฒนธรรมองค์กรยังขาดการส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างชัดเจน
โอกาส Opportunity	SO กลยุทธ์เชิงรุก	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข
1.นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผน DE และนโยบายกระทรวง สนับสนุนส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาระบบงานด้าน HR 2.นโยบายรัฐบาลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 สนับสนุนการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ 3.มีการพัฒนาเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงาน Best Practice ภายนอก 4.หน่วยงานของทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและมีการให้ความร่วมมือในการให้เข้ามศึกษาดูงานและสัมมนามากขึ้น 5.ในยุคโลกาภิวัตน์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้	1.ส่งเสริมบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ให้มีการเติบโตในสายอาชีพ 2.สนับสนุนบุคลากรให้มีทักษะในสายงานมากขึ้น 3.คัดสรรผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งทางการบริหาร 4.พัฒนารูปแบบการสื่อสารระเบียบข้อบังคับสวัสดิการ นโยบายเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์	1.พัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร 2.พัฒนาบุคลากรตามสายงานที่มุ่งเน้น 3.การบริหารอัตรากำลังคนเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร 4.ปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพเพื่อรองรับการดำเนินการในปัจจุบันและอนาคต
อุปสรรค Threat	ST กลยุทธ์ป้องกัน	WT กลยุทธ์เชิงรับ
1.ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและการกำกับควบคุมจากหน่วยงานของรัฐหลายแห่ง ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างทันทั่วถึง และนโยบายบางอย่างยังไม่สอดคล้องกัน 2.ปัจจุบันคำตอบแทนระหว่างรัฐวิสาหกิจกับภาคเอกชนแตกต่างกันมาก ทำให้คนรุ่นใหม่ไม่เกิดความต้องการทำงานรัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้องค์กรขาดคนเก่งเข้ามาเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร 3.คู่แข่งหรือบริษัทเอกชนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกว่า ทั้งในด้านบุคลากร เงินทุนและเทคโนโลยี 4.การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้ทดแทนคนไม่ทันต่อความต้องการ 5.เทคโนโลยีต่างๆ ปรับเปลี่ยนรวดเร็วทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1.จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร 2.จัดกิจกรรมสร้างความสุขและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 3.สร้างความผูกพันและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร 4.สื่อสารด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงาน	1.วางแผนอัตรากำลังคนรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2.การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร 3.สื่อสารและส่งเสริมจรรยาบรรณและจริยธรรม 4.การป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป.

4.2 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix สามารถกำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้ทั้งสิ้น 4 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และ 4 ประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ประเด็นกลยุทธ์
1. องค์กรมีกำลังคนเพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กร	บริหารอัตรากำลังคนเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
2. บุคลากรในตำแหน่งที่ส่งเสริมภารกิจองค์กร มีศักยภาพสูง	พัฒนาบุคลากรมุ่งความสำเร็จขององค์กร
3. บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล	ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล
4. บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์จนเกิดเป็นวัฒนธรรมและมีความผูกพันต่อองค์กร	เสริมสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กร

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น จึงได้ทำการวิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวคิดตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลโดยรวม มีที่มาจากแนวทางการประเมินผลงานขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อจัดให้ทิศทางยุทธศาสตร์และแนวปฏิบัติทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตอบสนอง สนับสนุน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. โดยให้เกิดการมุ่งเน้นผลลัพธ์ และการติดตามวัดประเมินผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง



โดยนำเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้ง 5 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นกลยุทธ์ มากำหนดในกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 5 มิติบนพื้นฐานแนวคิดของ HR Scorecard ประกอบด้วย



กรอบมาตรฐานความสำเร็จ ด้าน HR Scorecard	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)	1.องค์กรมีกำลังคนเพียงพอต่อการ ขับเคลื่อนองค์กร	<u>กลยุทธ์ที่ 1</u> บริหารอัตรากำลังคนเพื่อ สนับสนุนภารกิจองค์กร
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)	2. บุคลากรในตำแหน่งที่ส่งเสริม ภารกิจองค์กรมีศักยภาพสูง	<u>กลยุทธ์ที่ 2</u> พัฒนาบุคลากรมุ่งสู่ความสำเร็จ ขององค์กร
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)		
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)	3. บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล	<u>กลยุทธ์ที่ 3</u> ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและ ความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)	4. บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมและมีความ ผูกพันต่อองค์กร	<u>กลยุทธ์ที่ 4</u> เสริมสร้างวัฒนธรรมและความ ผูกพันต่อองค์กร

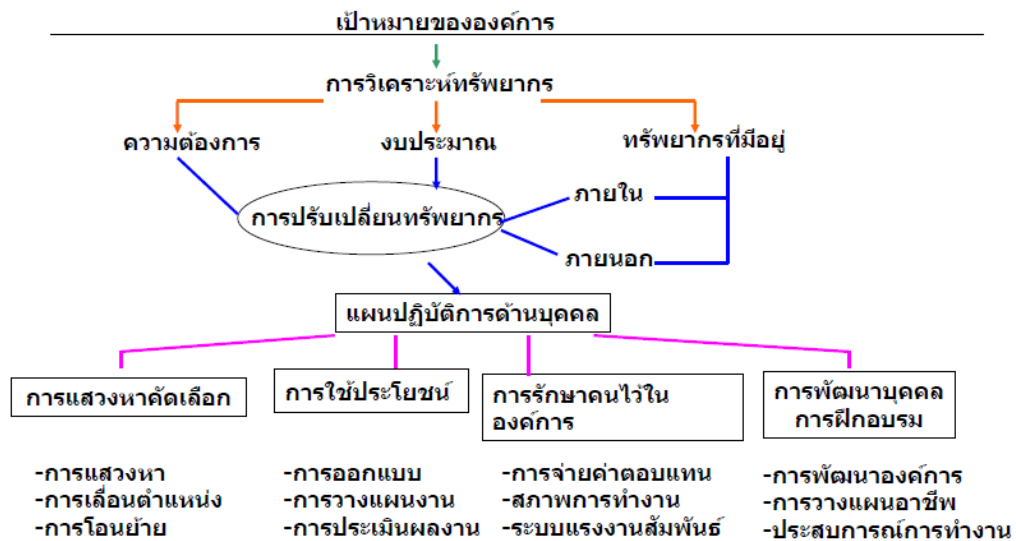
4.3 เชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ

จากกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถเชื่อมโยงเพื่อแสดงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ปี 2561-2565	กลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์	ระบบงานที่สำคัญ (Core Business Enablers)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจ ให้ชัดเจนเพื่อเป็นพี่เลี้ยงขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารการลงทุนให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่ง ทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0 และแผน DE ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมา- ภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบ องค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจ ใน 3 มิติได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และ เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) มาประกอบการดำเนินงาน	กลยุทธ์ที่ 1 บริหารอัตรากำลังคน เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร (เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่ 1,2,3,4,5,6)	-การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร -การวางแผนเชิงกลยุทธ์ -การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า -การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล -การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรมุ่งสู่ ความสำเร็จขององค์กร (เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่ 1,2,3,4,5,6)	-การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า -การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล -การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
	กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล (เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่ 5)	-การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร -การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
	กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างวัฒนธรรม และความผูกพันต่อองค์กร (เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่ 5)	-การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร -การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า -การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน -การจัดการความรู้และนวัตกรรม

4.4 แนวคิดในการกำหนดโครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารทรัพยากรบุคคลกับองค์กร



จากการวิเคราะห์อุปสรรคปัญหาและสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย ประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เห็นว่าประเด็นต่างๆ ที่ควรดำเนินการมีดังนี้

1. การแสวงหาคัดเลือก องค์กรจะต้องสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร ซึ่งการสรรหาคนรุ่นใหม่เป็นเรื่องที่องค์กรต้องแสวงหาและแข่งขัน (War of Talent) ภายใต้สภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างโอกาสให้คนเก่งที่มีขีดความสามารถมีทางเลือกในการทำงาน รวมไปถึงการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายในองค์กร การแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจขององค์กรที่มีต่อบุคลากร สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพและแรงจูงใจให้พัฒนาตนเอง องค์กรจึงต้องปรับตัวในการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับกับสภาพแวดล้อมและการดำเนินการธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน

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

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



4. การพัฒนาบุคลากรฝึกอบรม องค์การจะต้องสนับสนุนการเติบโตของบุคลากรโดยมอบงานที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้ได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์จากงานเพื่อพัฒนาความสามารถ สนับสนุนให้บุคลากรใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และจะต้องพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นเพิ่มความรู้ศักยภาพสมรรถนะและขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรในระยะยาว โดยให้การเรียนรู้และพัฒนาทักษะบุคลากรที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ซึ่งสามารถกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และกำหนดโครงการ/แผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ปี 2565 – 2569 ได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 บริหารอัตรากำลังคนเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

เป้าหมาย : ▲ มีการสรรหาบุคลากรได้ตามนโยบายและกลุ่มเป้าหมายที่สนับสนุนความต้องการขององค์กรได้ร้อยละ 90 จากกลุ่มเป้าหมาย

ตัวชี้วัด : ▲ ร้อยละของการสรรหาบุคลากรได้ตามนโยบายและกลุ่มเป้าหมายที่สนับสนุนความต้องการขององค์กร

แนวทางการดำเนินการ : บริหารจัดการอัตรากำลังเพื่อส่งเสริมภารกิจและความสำเร็จขององค์กร โดยนำการวิเคราะห์กรอบอัตราในระดับเนื้องาน สถานการณ์ทิศทางปัจจุบันขององค์กร และการวางแผนอัตรากำลังทดแทนมากำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรให้ส่งเสริมและรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ที่มุ่งเน้นการขยายการเติบโต สร้างกำไร การพัฒนาระบบการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนของ อ.อ.ป. ให้เป็นมาตรฐานระดับชาติ เพิ่มการผลิตสินค้ารูปแบบใหม่ เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และการนำเสนอสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารการตลาดดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ รวมไปถึงการพิจารณาผลตอบแทนสิทธิประโยชน์จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรได้

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรมุ่งสู่ความสำเร็จ

เป้าหมาย : ▲ พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรในเรื่องที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร

ตัวชี้วัด : ▲ การพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรมีความสอดคล้องกับเรื่องที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร

แนวทางการดำเนินการ : พัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นเพิ่มความรู้ศักยภาพสมรรถนะและขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ส่งเสริมภารกิจองค์กร โดยเฉพาะด้านสวนป่า อุตสาหกรรมไม้ การตลาดและสารสนเทศ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการทำงาน ส่งผลให้ปริมาณผลผลิตด้านอุตสาหกรรมและการตลาดเพิ่มขึ้น สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับการพัฒนาองค์กรสู่เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 รองรับการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 และแผนเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ปี 2562 – 2566 รวมไปถึงการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่งให้การบริหารงานมีความต่อเนื่อง และกลไกสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าสายอาชีพ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางการเจริญเติบโตของตำแหน่ง

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าหมาย : ▲ บุคลากรรับรู้จรรยาบรรณและจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด : ▲ ระดับการรับรู้จรรยาบรรณและจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล



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

กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กร

เป้าหมาย : ▲ บุคลากรรับรู้ค่านิยมและปฏิบัติตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์

▲ อัตราการลาออกของบุคลากรลดลง

ตัวชี้วัด : ▲ ระดับการรับรู้ค่านิยมและการตระหนักถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์

▲ อัตราการลาออกของบุคลากร

แนวทางการดำเนินการ : มีแนวทางการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ครอบคลุมเรื่องการทำงานขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับตระหนักและปฏิบัติงานจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความตั้งใจทุ่มเทให้กับงานที่ได้รับมอบหมายเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยการสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อจรรีกรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ได้ และต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ เพื่อให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร มีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ลดอัตราการลาออกและไม่ทำให้งานติดขัดหยุดชะงักสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการสื่อสารกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ สวัสดิการ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ที่มีการปรับปรุงใหม่ในรูปแบบต่างๆ



กำหนดโครงการ/แผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ปี 2565 – 2569

กลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรมนุษย์	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์ HR	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	โครงการ/แผนงาน	ระยะเวลาดำเนินการ				
					65	66	67	68	69
กลยุทธ์ที่ 1 บริหารอัตรากำลังคน เพื่อสนับสนุนภารกิจ องค์กร	1. องค์กรมีกำลังคน เพียงพอต่อการ ขับเคลื่อนองค์กร	มีการสรรหาบุคลากร ได้ตามนโยบายและ กลุ่มเป้าหมายที่สนับสนุน ความต้องการขององค์กร ได้ร้อยละ 90 จากกลุ่มเป้าหมาย	ร้อยละของการ สรรหาบุคลากร ได้ตามนโยบายและ กลุ่มเป้าหมายที่ สนับสนุนความต้องการ ขององค์กร	1. การสรรหาบุคลากรสนับสนุนภารกิจองค์กร					
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร มุ่งสู่ความสำเร็จ ขององค์กร	2. บุคลากรในตำแหน่ง ที่ส่งเสริมภารกิจองค์กร มีศักยภาพสูง	พัฒนาและส่งเสริม บุคลากรในเรื่องที่จำเป็น ต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร	การพัฒนาและส่งเสริม บุคลากรมีความ สอดคล้องกับเรื่องที่ จำเป็นต่อการดำเนิน ธุรกิจองค์กร	2. การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร					
				3. การสืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมความพร้อมรับตำแหน่ง					
				4. การทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมตามหลัก ธรรมาภิบาล	3. บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรมตามหลัก ธรรมาภิบาล	บุคลากรรับรู้จรรยาบรรณ และจริยธรรมตามหลัก ธรรมาภิบาล	ระดับการรับรู้ จรรยาบรรณและ จริยธรรมตามหลัก ธรรมาภิบาล	5. การป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ					
				6. การส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.					
กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างวัฒนธรรม และความผูกพันต่อ องค์กร	4. บุคลากรมีพฤติกรรม ที่พึงประสงค์จนเกิด เป็นวัฒนธรรมและ มีความผูกพันต่อองค์กร	- บุคลากรรับรู้ค่านิยมและ ปฏิบัติตามพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ - อัตราการลาออกของ บุคลากรลดลง	-ระดับการรับรู้ค่านิยม และการตระหนักถึง พฤติกรรมที่พึงประสงค์ -อัตราการลาออกของ บุคลากร	7. การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร					
				8. การเสริมสร้างความผูกพันองค์กร					
				9. การสื่อสารด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก					



4.5 แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565 – 2569



บทที่ 5

แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ ปี 2565 - 2569

กลยุทธ์ที่ 1 บริหารอัตรากำลังคนเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

1. การสรรหาบุคลากรสนับสนุนภารกิจองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

2. การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร
3. การสืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมความพร้อมรับตำแหน่ง
4. การทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

5. การป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ
6. การส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.

กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กร

7. การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
8. การเสริมสร้างความผูกพันองค์กร
9. การสื่อสารด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

แผนปฏิบัติการปี 2565 – 2569

1. โครงการ/แผนงาน

การสรรหาอัตรากำลังสนับสนุนภารกิจองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 บริหารอัตรากำลังคนเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
- หลักการและเหตุผล

การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการวางแผนกลยุทธ์ด้านอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความต้องการอัตรากำลังคนในอนาคต เพื่อพัฒนาและวางแผนการดำเนินการให้กับองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป้าหมาย ซึ่งการวางแผนอัตรากำลังต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับอุปสงค์อุปทานกำลังคนที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการในปริมาณที่เหมาะสม
- วัตถุประสงค์

เพื่อให้มีการสรรหาอัตรากำลังเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของ อ.อ.ป.
- เป้าหมาย

มีการสรรหาอัตรากำลังเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของแผนอัตรากำลัง ได้ร้อยละ 90
- ตัวชี้วัด

ร้อยละของบุคลากรที่สรรหาได้ตามแผนอัตรากำลัง

รายละเอียดแผนงาน	แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2565	2566	2567	2568	2569	ผู้รับผิดชอบ
รายละเอียดแผนงาน	1. จัดทำแผนสรรหาอัตรากำลังของ อ.อ.ป. โดยศึกษายุทธศาสตร์ ทิศทางการดำเนินงานและนโยบายด้านบุคลากรของ อ.อ.ป. เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลังให้เหมาะสมกับนโยบาย ภารกิจ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของ อ.อ.ป.	←				→	ส.ทม. ฝ.ทม. ส.บก.
	2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะสรรหาตามนโยบายและเป้าหมายของ อ.อ.ป. จัดทำบันทึกเสนอ อ.อ.ป. เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนดำเนินการจ้าง	←				→	
	3. นำเรื่องเสนอคณะกรรมการสรรหาฯ เพื่อกำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติและ/หรือประสบการณ์ของตำแหน่ง ตลอดจนรายละเอียดอื่นๆ และคัดสรรผู้สมัครรวมทั้งวิธีการคัดสรร	←				→	
	4. ดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากร และประกาศผลการสรรหาบุคคลเข้าเป็นพนักงานสัญญาจ้าง	←				→	
	5. สรุปรายงานผลการสรรหาเสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←				→	



แผนปฏิบัติการปี 2565 – 2569

2. โครงการ/แผนงาน การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

หลักการและเหตุผล การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับสากลเป็น สิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขัน โดยต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคลากร องค์ความรู้และการบริหารจัดการที่ดี คือปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ ดังนั้น อ.อ.ป. จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งให้มีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นระบบและต่อเนื่องมีความพร้อม และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะทำให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และผู้ที่กำลังจะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารที่สำคัญ มีความพร้อมที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีศักยภาพสูงขึ้นตรงต่อความต้องการขององค์กร

เป้าหมาย มีการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น กลาง สูง ตรงต่อความต้องการขององค์กร อย่างน้อย 2 หลักสูตร

ตัวชี้วัด จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาผู้บริหารระดับต้น กลาง สูง ตรงต่อความต้องการขององค์กร

รายละเอียดแผนงาน

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2565	2566	2567	2568	2569	ผู้รับผิดชอบ
1. ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในแต่ละระดับ จัดทำโครงการ	←				→	ส.พร. ผ.ทม. ส.บก.
2. นำโครงการฯ เสนอขอความเห็นชอบ จาก อ.อ.ป.	←				→	
3. ดำเนินการตามโครงการ/หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในแต่ละระดับ ประกอบด้วย ระดับต้น กลาง สูง	←				→	
4. สรุปผลการดำเนินการโครงการ/หลักสูตรฝึกอบรมรายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ และมีบันทึกติดตามประเมิน ประสิทธิภาพผู้เข้ารับการอบรมหลังการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารแต่ละระดับ	←				→	
5. สรุปผลการติดตามประเมินประสิทธิภาพหลังการโครงการ/หลักสูตรฯ พร้อมขอคิดเห็นและข้อเสนอแนะรายงานให้ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ (และนำไปปรับปรุงการพัฒนาผู้บริหารในปีถัดไป)	←				→	



แผนปฏิบัติการปี 2565 – 2569

3. โครงการ/แผนงาน การสืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมความพร้อมรับตำแหน่ง
- กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาบุคลากรมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร
- หลักการและเหตุผล** การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อม สำหรับตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อให้เกิดความพร้อมและความต่อเนื่องในด้านการบริหารจัดการหากตำแหน่งที่สำคัญดังกล่าวจะเกิดว่างลงในอนาคตข้างหน้า ซึ่งการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะให้หลักประกันในการดำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพสำหรับภารกิจในอนาคต
- วัตถุประสงค์** เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่ก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับตำแหน่งที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร
- เป้าหมาย** มีการดำเนินการได้ร้อยละ 80 ของแผนปฏิบัติการ
- ตัวชี้วัด** ร้อยละของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
- รายละเอียดแผนงาน**

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2565	2566	2567	2568	2569	ผู้รับผิดชอบ
1. ศึกษาข้อมูล และกำหนดเป้าหมาย เพื่อจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	←				→	ส.ทม. ฝ.ทม. ส.บก.
2. เสนอแผนสืบทอดตำแหน่งให้ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ และทบทวนการแต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง	←				→	
3. นัดประชุมคณะกรรมการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง ดำเนินการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนด	←				→	
4. รายงานผลการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งต่อ อ.อ.ป.	←				→	
5. ประกาศรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง และแจ้งเวียนให้หน่วยงานทราบ	←				→	



แผนปฏิบัติการปี 2565 – 2569

- 4. โครงการ/แผนงาน** การทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ
- กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาบุคลากรมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร
- หลักการและเหตุผล** เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพตามสายงานของตนเอง ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการทำงานและก้าวหน้าไปในสายอาชีพของตนได้อย่างมั่นคง มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน สายงานเกิดการถ่ายทอดเรียนรู้และพัฒนาในสายงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลรวมทั้งเพื่อเป็นการดึงดูด จูงใจ และรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับ อ.อ.ป.
- วัตถุประสงค์** เพื่อให้เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพและสายงานของ อ.อ.ป. ที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและรู้แนวทางความก้าวหน้าของตนเอง
- เป้าหมาย** มีการทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ แล้วเสร็จภายในปี 2565 และมีการสำรวจการรับรู้เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในปีต่อไป
- ตัวชี้วัด** ระยะเวลาในการทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและสายงานแล้วเสร็จ ภายในปี 2565 และระดับการรับรู้ของบุคลากร
- รายละเอียดแผนงาน**

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2565	2566	2567	2568	2569	ผู้รับผิดชอบ
1. ทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดไว้ ให้สอดคล้องกับภารกิจของ อ.อ.ป.	↔					ส.พร. ผ.ทม. ส.บก.
2. ร่างปรับปรุงคำสั่งเสนอ อ.อ.ป. เพื่อนำเข้าคณะทำงานพิจารณาปรับปรุงแก้ไขระเบียบข้อบังคับ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณา หรือนำแจ้งเวียนหน่วยงานตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ	↔					
3. นำข้อเสนอแนะของที่ประชุมคณะทำงานฯ หรือของหน่วยงานมาปรับปรุงและจัดทำคำสั่งเสนอ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบ	↔					
4. ประกาศใช้เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ โดยเผยแพร่ให้หน่วยงานทราบและปฏิบัติ	↔					
5. จัดทำบันทึกซักซ้อมความเข้าใจ และสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร	↔					
6. สำรวจการรับรู้และความเข้าใจของบุคลากร และนำมาข้อคิดเห็นมาปรับใช้		←			→	



แผนปฏิบัติการปี 2565 – 2569

5. โครงการ/แผนงาน การป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป.
- กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล
- หลักการและเหตุผล ปัจจุบันรัฐบาลได้กำหนดแนวทางในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2565-2568) เพื่อใช้เป็นนโยบายสำคัญในการดำเนินการแก้ไขปัญหา ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการปลูกฝังผู้ปฏิบัติงาน ให้ไม่โกง มีทัศนคติที่ไม่ยอมรับการคอร์รัปชัน การปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารราชการของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกต่อต้านการทุจริต ดังนั้น อ.อ.ป. จึงได้จัดทำโครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของหน่วยงาน
- วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานให้ต่อต้านและไม่กระทำการทุจริต
- เป้าหมาย มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานต่อต้านและไม่กระทำการทุจริต อย่างน้อย 4 กิจกรรม ทุกปี
- ตัวชี้วัด จำนวนการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานต่อต้านและไม่กระทำการทุจริตของหน่วยงาน

รายละเอียดแผนงาน

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2565	2566	2567	2568	2569	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำโครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ให้สอดคล้องแผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	←				→	ส.ทม. ฝ.ทม. ส.บก.
2. แจ้งเวียนโครงการโครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ให้ทุกสำนักทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	←				→	
3. ดำเนินการตามโครงการโครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป.	←				→	
4. สรุปผลการดำเนินงานของโครงการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←				→	



แผนปฏิบัติการปี 2565 – 2569

- 6. โครงการ/กิจกรรม** การส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.
- กลยุทธ์ที่ 3** ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล
- หลักการและเหตุผล** โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 76 วรรคสาม บัญญัติให้รัฐถึงจัดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นหลักในการกำหนดประมวลจริยธรรม สำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าว และพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 มาตรา 5 ได้กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ประกาศใช้ประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ณ วันที่ 13 สิงหาคม 2564 เพื่อให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการจัดทำประมวลจริยธรรม ดังนั้นจึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมจริยธรรม และจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. ขึ้น เพื่อให้ อ.อ.ป. ใช้เป็นหลักในการจัดทำประมวลจริยธรรม และเพื่อให้การจัดทำประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. มีความสอดคล้องกับประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่กำหนดโดย ส.คร.
- วัตถุประสงค์** เพื่อให้มีระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. ที่สอดคล้องกับประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่กำหนดโดย ส.คร. และมีคู่มือระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. ที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของ อ.อ.ป.
- เป้าหมาย** มีการจัดทำระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. และคู่มือระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. แล้วเสร็จภายในปี 2565 และมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมในทุกๆ ปี
- ตัวชี้วัด** ระยะเวลาในการจัดทำระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. และคู่มือระเบียบอ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. แล้วเสร็จ และจำนวนกิจกรรมในปีต่อไป

รายละเอียดแผนงาน

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2565	2566	2567	2568	2569	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำร่างระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบ	↔					ส.ทม.,ส.พร. ฝ.ทม. ส.บก.
2. นำเสนอร่างระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบ ต่อคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ ข้อบังคับ อ.อ.ป.	↔					
3. นำเสนอร่างระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบ ต่อ อ.อ.ป. เพื่อขอความเห็นชอบ ให้นำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป.	↔					
4. นำเสนอร่างระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบ ต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อขอความเห็นชอบ	↔					
5. จัดทำระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบ และแจ้งเวียนให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและถือปฏิบัติ	↔					
6. จัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.		←	→	→	→	



แผนปฏิบัติการปี 2565 – 2569

- 7. โครงการ/กิจกรรม** การเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร
- กลยุทธ์ที่ 4** เสริมสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กร
- หลักการและเหตุผล** ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไปได้ นอกจากองค์กรต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรแล้ว การรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตามทัศนคติที่ดี โดยองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหาที่มีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานออกจากการงาน โดยการสร้างความมีส่วนร่วม สร้างความสุขในการทำงาน สร้างความภาคภูมิใจในการทำงาน จนทำให้เกิดผูกพันต่อองค์กร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง ตลอดจนความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ซึ่งนั่นจะนำมาสู่ความภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด
- หน่วยงานหลัก** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง
- วัตถุประสงค์** เพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความผูกพัน โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม และสร้างความสุขในการทำงาน เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในการทำงาน อันมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่ในองค์กรต่อไป
- เป้าหมาย** มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กรอย่างน้อย 2 กิจกรรม ทุกปี
- ตัวชี้วัด** จำนวนกิจกรรมเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร

รายละเอียดแผนงาน

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2565	2566	2567	2568	2569	ผู้รับผิดชอบ
1. ศึกษาข้อมูล ยุทธศาสตร์ ผลการสำรวจความผูกพันและผลความพึงพอใจของปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำกิจกรรมให้สอดคล้องกับผลสำรวจ และจัดทำแผนการส่งเสริมเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร	←				→	ส.ทม. ฝ.ทม. ส.บก.
2. นำแผนฯ เสนอความเห็นชอบจาก อ.อ.ป. เพื่อดำเนินการจัดกิจกรรม - กิจกรรมส่งเสริมยกระดับผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของปีที่ผ่านมา 1 กิจกรรม - กิจกรรมเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพัน 1 กิจกรรม	←				→	
3. สรุปผลการดำเนินการตามกิจกรรม รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←				→	
4. จัดทำแบบสำรวจและแจ้งผู้ปฏิบัติงานทำการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันภาพรวมของ อ.อ.ป.	←				→	
5. สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันในภาพรวมของ อ.อ.ป. วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็ง วิเคราะห์ข้อเสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบและนำผลการสำรวจไปดำเนินการในปีต่อไป	←				→	



แผนปฏิบัติการปี 2565 – 2569

8. โครงการ/กิจกรรม การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กร

หลักการและเหตุผล

ในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนั้น นอกจากการมีองค์ประกอบสำคัญ เช่น ทรัพยากร, วัตถุดิบ, เครื่องมือเครื่องจักร, การบริหารจัดการที่ดีแล้ว สิ่งสำคัญมาก คือต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถและความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรปัญหาและอุปสรรคสำคัญ คือ คนในองค์กรมาจากหลากหลายต่างท้องถิ่น ต่างวัฒนธรรม ดังนั้น หากคนเหล่านี้ไม่มีแนวทางหรือกรอบให้ปฏิบัติที่ชัดเจนย่อมมีพฤติกรรมที่ต่างกันไป ซึ่งมีผลเสียมากกว่าผลดี การที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย นอกจากมีเป้าหมาย แผนงานที่สอดคล้องกันแล้ว การปรับทัศนคติพฤติกรรม นิสัยของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะช่วยให้ภารกิจขององค์กรสำเร็จลุล่วงได้เร็วขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในการปรับทัศนคติ นิสัย พฤติกรรมของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่ดีที่สุดคือ การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กรให้บุคลากรสามารถจดจำและแสดงออกถึงพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติ และปลูกฝังจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

เป้าหมาย

จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างน้อย 2 กิจกรรม ทุกปี

ตัวชี้วัด

จำนวนกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร

รายละเอียดแผนงาน

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2565	2566	2567	2568	2569	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำโครงการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเสนอให้ อ.อ.ป.เห็นชอบ	←				→	ส.พร.
2. แจกเวียนโครงการฯ ให้ทุกหน่วยงานทราบ เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และสื่อสารกิจกรรม	←				→	ผ.ทม.
3. ดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรตามโครงการฯ	←				→	ส.บก.
4. ประเมินผลความพึงพอใจโครงการฯ และสำรวจการรับรู้	←				→	
5. สรุปผลการดำเนินการโครงการฯ เสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←				→	



แผนปฏิบัติการปี 2565 – 2569

- 9. โครงการ/กิจกรรม** การสื่อสารด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
- กลยุทธ์ที่ 4** เสริมสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กร
- หลักการและเหตุผล** การตรวจสอบเป็นการประเมินผลการกระทำเปรียบเทียบกับสิ่งที่กำหนดไว้ ผลที่เกิดขึ้นต้องมีหลักฐานเป็นที่ประจักษ์ อาจเป็นเอกสารหรือข้อมูลตัวเลข ซึ่งอาจคือ การตรวจดูว่ามีการทำงานหรือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้เพียงพอหรือไม่ และผลงานที่ได้เป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ เพียงใด ผลงานนั้นอาจอยู่ในรูปของกำไร ความพึงพอใจ ข้อโต้แย้งหรือข้อบกพร่อง ฯลฯ โดยจะเห็นว่าการตรวจสอบเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบการตรวจสอบผู้อื่นต้องมีความรู้มากกว่าผู้ถูกตรวจสอบ กล่าวคือต้องมีความรู้ที่ดีทั้งงานตรวจสอบ โดยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพพนักงานขององค์กร การจะรู้ว่าการด้านทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพหรือไม่ ควรที่จะมีผู้ตรวจสอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR auditor) เพื่อให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ต่อไป
- วัตถุประสงค์** เพื่อให้เจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้มีการสื่อสารและตรวจสอบหน่วยงานต่างๆ ถึงการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นไปตามกระบวนการ/ขั้นตอน มีความเข้าใจและมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้
- เป้าหมาย** หน่วยงานรับตรวจมีความรู้ความเข้าใจในข้อมูลสื่อสารและมีความพึงพอใจในการให้ข้อมูลต่อเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก
- ตัวชี้วัด** ร้อยละของระดับความพึงพอใจของหน่วยงานรับตรวจที่มีต่อเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์

รายละเอียดแผนงาน

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2565	2566	2567	2568	2569	ผู้รับผิดชอบ
1. ศึกษาข้อมูลระเบียบหลักเกณฑ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ลำดับความสำคัญเรื่องที่มีผลกระทบต่อการบริหารงาน	←				→	ส.พร. ส.ทม. ฝ.ทม. ส.บก.
2. จัดทำโครงการสื่อสารด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เพื่อให้เจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าไปสื่อสารและตรวจสอบการดำเนินงาน เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	←				→	
3. ดำเนินการสื่อสารและตรวจสอบหน่วยงานเป้าหมาย	←				→	
4. หน่วยงานรับตรวจประเมินความพึงพอใจเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ อาทิ ความรู้ความเข้าใจในงานของเจ้าหน้าที่ การสื่อสารมีความชัดเจนเข้าใจง่าย ประโยชน์ที่ได้รับ	←				→	
5. สรุปผลความพึงพอใจ และรายงานผลการสื่อสารและตรวจสอบ เสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←				→	

