องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization

แผนการบริหารทุนมนุษย์

ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ประจำปี 2569 - 2573

และ

แผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์

ประจำปี 2569

สำนักบริหารกลาง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
เดือน พฤศจิกายน 2568

คำนำ

แผนบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2569 - 2573 เล่มนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง ได้จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความครบถ้วน เพียงพอ เหมาะสม สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร รองรับการท้าทายต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรตามอ.อ.ป. ได้ดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่1/2568 ผ่านความเห็นชอบจาก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2568

การจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2569 - 2573 อ.อ.ป. ได้ดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่1/2568 ได้พิจารณาความสอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร โดยนำแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่1/2568 รวมถึงนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตลอดจนนโยบาย ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นจากหน่วยงานกำกับ เช่น กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมถึงแนวโน้มสถานการณ์ และแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจกระทบกับการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ในอนาคตคู่เทียบในการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอกผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากคณะผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดกรอบเวลา ผู้รับผิดชอบ และกระบวนการติดตามให้ได้ตามผลที่กำหนด

ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการกลั่นกรองงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในคราวประชุมครั้งที่ 5/2568 เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2568 ได้มีมติเห็นชอบแผนการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี พ.ศ. 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2569 เรียบร้อยแล้ว

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2569 - 2573 จะเป็นประโยชน์ต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบูรณาการการทำงานด้านการบริหารจัดการอุตสาหกรรมป่าไม้ที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกันขับเคลื่อนสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”

บทสรุปผู้บริหาร

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือเฉียบพลัน เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศภาวะโลกร้อน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การพัฒนาของเทคโนโลยีอัจฉริยะ ปัญญาประดิษฐ์ การเกิดโรคอุบัติใหม่ ทิศทางการพัฒนาประเทศ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร เช่น ระบบงานที่ทันสมัย เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า กระบวนงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีคุณภาพ มีทักษะใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตสูง

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

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สามารถรองรับและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. จึงจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2569 - 2573 ให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรทุกด้าน เพื่อให้ อ.อ.ป. บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ตามแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วิสัยทัศน์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

“เป็นหุ้นส่วนทางยุทธ์ศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ”

พันธกิจด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

1. มุ่งเน้นยกระดับมาตรฐานของกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
2. มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะ ขีดความสามารถบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กร
3. มุ่งมั่นเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร สร้างประสบการณ์ที่ดี ยกระดับความผูกพันขององค์กร
4. เป็นหุ้นส่วนทางยุทธ์ศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับหน่วยงานในองค์กร เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ มีความครบถ้วน เพียงพอ เหมาะสม และขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร รองรับความท้าทาย การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ ได้กำหนด 4 ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ 5 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ 4 ประเด็นกลยุทธ์เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารทุนมนุษย์ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์องค์กร ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เป็นไปตามแผนและได้ ผลลัพธ์ตามที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ร่วมเสริมสร้างวิธีคิดและพร้อมปฏิบัติทันต่อการเปลี่ยนแปลงและบริบทองค์กรต่อสังคม

เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากรรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ที่ 4 บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ร่วมเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ยกระดับประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร

เป้าประสงค์ที่ 5 ผู้บริหารและบุคลากรภายในมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร

โดยกำหนด แผนงาน/โครงการ เพื่อขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่วางไว้ 6 แผนงาน/โครงการประกอบด้วย

1. โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร
3. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์
4. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
5. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)
6. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บททั่วไป	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 ความเป็นมาขององค์กร	2
1.3 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	2
1.4 ผลผลิต	2
1.5 กระบวนการจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.	2
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	3
บทที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านทุนมนุษย์	4
2.1 ข้อมูลทั่วไป	4
2.2 สถานการณ์ปัจจุบันด้านทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	9
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดลอมที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์	24
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	24
3.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	50
3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	60
บทที่ 4 แผนกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ฯในระยะ 5 ปี (2569 - 2573)	63
4.1 แนวคิดในการกำหนดโครงการ/แผนงานที่สอดรับกับกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์	63
4.2 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	64
4.3 วิสัยทัศน์ และพันธกิจ การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	65
4.4 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์	65
4.5 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ.2569 - 2573)	68
4.6 ความเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้าน HCM กับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	69
4.7 กำหนดโครงการ/แผนงานการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2569 - 2573	70
บทที่ 5 แผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2569 - 2573	73
5.1 โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ	75
5.2 โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร	76
5.3 โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	77
5.4 โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	78
5.5 โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)	79
5.6 โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	80

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 6 แผนปฏิบัติการ การบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2569

6.1 โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ 82

6.2 โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร 84

6.3 โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ 85

6.4 โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) 86

6.5 โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor) 88

6.6 โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. 90

บทที่ 1 บททั่วไป

1.1 หลักการและเหตุผล

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

ในการกำหนดแนวทางและรูปแบบการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพนั้น อ.อ.ป. ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการปรับปรุงแผนวิสาหกิจขององค์กรให้มีความทันสมัยสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ โดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติ และแนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนได้พิจารณาจากสถานการณ์ของ อ.อ.ป. ในการดำเนินธุรกิจการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจและธุรกิจป่าไม้ ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ ธุรกิจท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และธุรกิจอื่น ๆ ขีดความสามารถของบุคลากร ศักยภาพขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งแผนวิสาหกิจดังกล่าว จะเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินธุรกิจ และการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงทรัพยากรด้านบุคคลและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สามารถรองรับและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. จึงจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2569 - 2573 ให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรทุกด้าน เพื่อให้ อ.อ.ป. บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.อ.ป. อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 ความเป็นมาขององค์กร

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

1. อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้

2. ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้ และเก็บหาของป่า แปรรูปไม้ ทำไม้อัด อบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกันรวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวด้วยไม้หรือของป่า

3. ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้ และบูรณะป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ

4. วิจัย ค้นคว้าและทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้

5. ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครอง ดูแล รักษา บูรณะ และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการอนุรักษ์และบริบาลช้างเลี้ยงของไทย ตลอดจนดำเนินกิจการเกี่ยวกับการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวก หรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทัศนาจร หรือกิจการอื่นใด เพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าวด้วย

6. ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องหรือที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป

1.3 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมาย : แผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569 - 2573)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนด เป้าหมาย และกลยุทธ์เชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์องค์กร

2. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะเพื่ออนาคตและตอบสนองสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ขององค์กร

3. เพื่อพัฒนาระบบงานบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นระบบ HR Digitalization

4. เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน

1.4 ผลผลิต

- แผนการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี พ.ศ. 2569 – 2573
- แผนปฏิบัติการ การบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี พ.ศ. 2569

1.5 กระบวนการจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.

กระบวนการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2569 - 2573 มีกระบวนการในการดำเนินการศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ อันเกิดจากปัจจัยกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยสรุปภาพรวมของขั้นตอนการดำเนินการได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบกับองค์กร คือ ปัจจัยภายในและภายนอก

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ คือ การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และตำแหน่งด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรคาดหวัง

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดวิธีการที่จะนำไปถึงเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มีอยู่

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ (HCM Plan) และ แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD Plan) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ วางแผนและจัดการทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปตามเป้าหมายองค์กร เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การบริหารผลงาน การสร้างความผาสุกในการทำงาน และการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึงการวิเคราะห์ และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะ ทีสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่หน่วยงานจะดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และดัชนีชี้วัด โดยมีกิจกรรมและโครงการเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนความสำเร็จของกลยุทธ์

องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการผลงานให้บรรลุเป้าหมาย และผลลัพธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง

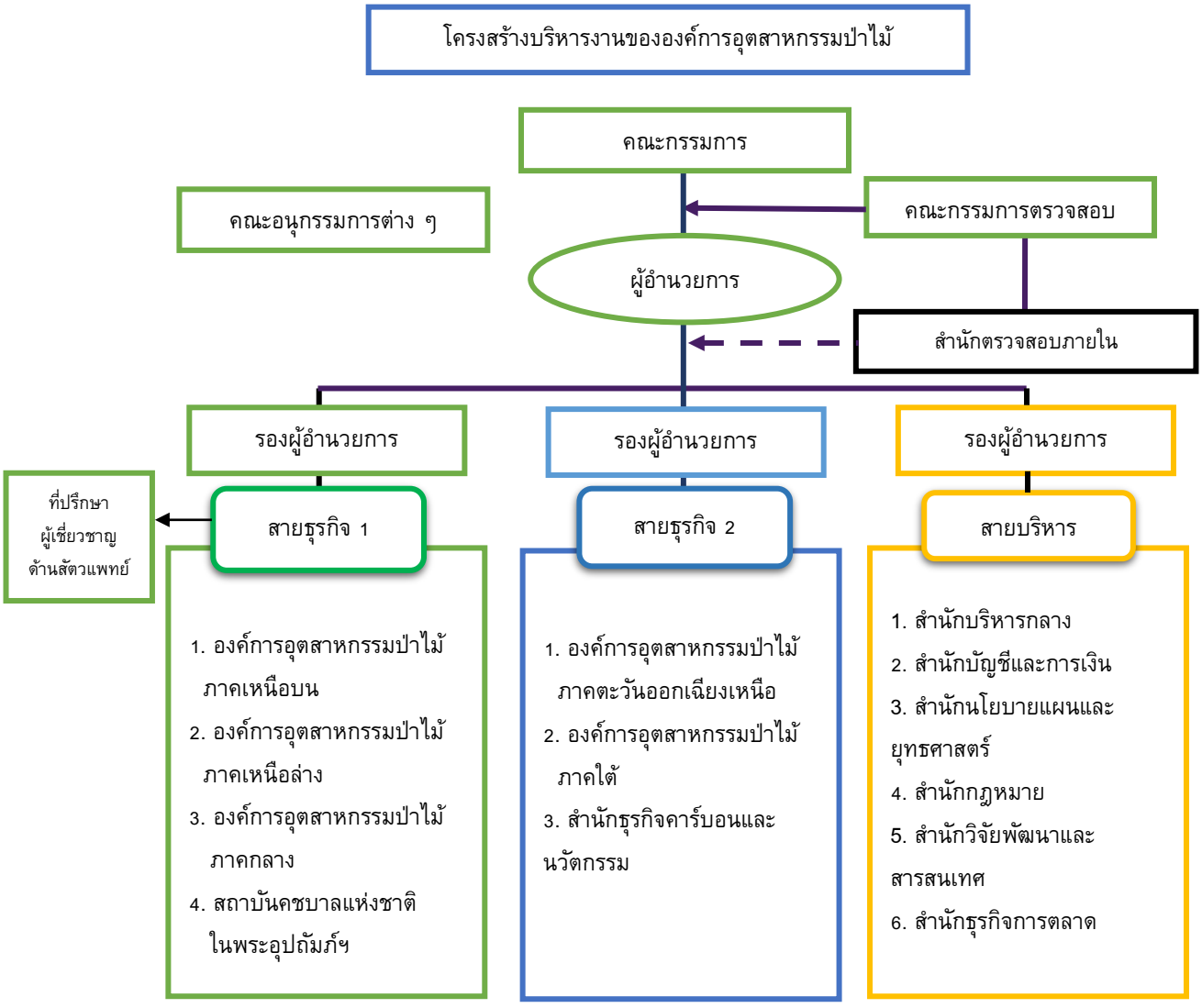
ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) หมายถึง บุคลการมีความตั้งใจทุ่มเทพลังกาย พลังใจ ให้กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยบุคลากรจะรู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน บุคลากรจะพัฒนาตัวเอง ดึงเอาศักยภาพในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งเรียนรู้หาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ

บทที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านทุนมนุษย์

2.1 ข้อมูลทั่วไป

2.1.1 โครงสร้างการบริหารงาน

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



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

ปลุกคุณธรรม มุ่งมั่นในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน

ปลูกคุณภาพ สร้างสรรค์และส่งมอบผลผลิตและบริการที่เป็นเลิศทุกกระบวนการ ด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน

ปั้นคุณค่า ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าสินทรัพย์ความรู้ และส่งมอบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปันความยั่งยืน แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตามแนววิถีใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

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

HAPPYs = **ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน**

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

2.1.4 แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2566 - 2570

อ.อ.ป. ได้ดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่1/2568 ให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

1. **วิสัยทัศน์** “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”

• สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ : การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมการปลูก และแปรรูปและสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า

• ความยั่งยืน : แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้ขีดความสามารถหลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดีด้วยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ

2. **พันธกิจ** ดังนี้

2.1 ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2.2 ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและการใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน

2.3 ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์บริบาลช้างเลี้ยงของไทย

2.4 เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบการดำเนินงานสู่สังคม

2.5 สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชนและชุมชนเข้าด้วยกัน

2.6 บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

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

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม ฟื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model

กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม

กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤติ

กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

4. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

SO1 ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

เป้าประสงค์ - ประชาชนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
- องค์กรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในประเด็นใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อขับเคลื่อนสู่การให้บริการเชิงรุก กับผู้รับบริการ (ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ ชุมชน ผู้ประกอบการ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง) ได้รับบริการ ที่รวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นธรรม

SO2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

เป้าประสงค์ - มีการส่งเสริม ฟื้นฟู สวนป่าเศรษฐกิจ และบริบาลช้างเลี้ยงของไทย
- ประชาชนมีความตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

SO3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model

เป้าประสงค์ - มีการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจมิติ
- มีโอกาสสร้างรายได้จากคาร์บอนเครดิต

SO4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

เป้าประสงค์ - มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

SO5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม

เป้าประสงค์ - องค์กรมีภาพลักษณ์ที่สะท้อนภารกิจและเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน

SO6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

เป้าประสงค์ - ลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต
- องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย สำหรับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน
- ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไข ปรับปรุง
- บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ เพื่อรองรับภารกิจในอนาคต
- มีองค์ความรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อพัฒนาสู่นวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อสังคม

2.2 สถานการณ์ปัจจุบันด้านทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

2.2.1 นโยบายการบริหารทุนมนุษย์ ของ อ.อ.ป.

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร ถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายและแผนบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

1. มีโครงสร้างองค์กรที่สอดรับกับวิสัยทัศน์องค์กร และมีความคล่องตัวในการบริหารงาน
2. เพิ่มคุณค่าแก่บุคลากรด้วยการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้มีศักยภาพสูง
3. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และเกิดการแข่งขันทักษะเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความเป็นเลิศในการทำงาน เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และการเข้าสู่ยุคดิจิทัล
5. ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพัน แรงจูงใจ และความภาคภูมิใจในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพ
6. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันและมีความภูมิใจในองค์กร

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดบทบาทการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังนี้

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

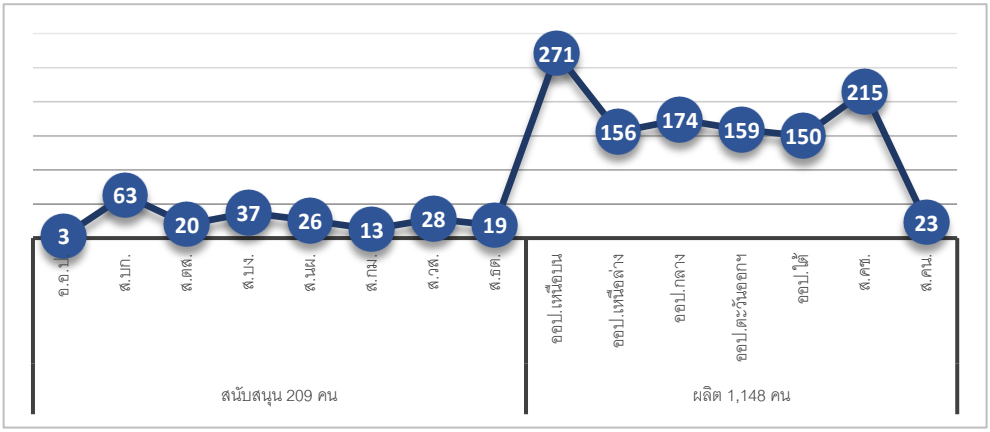
2.2.2 การบริหารอัตรากำลัง

การจัดทำแผนบริหารอัตรากำลังขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2569 - 2573 พิจารณาจากอุประสงค์ อุปทาน ของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) รวมทั้งการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกิน กระบวนการทำงาน การทดแทน อัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ประกอบกับแผนการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. (พ.ศ. 2569 - 2573) กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารอัตรากำลัง ไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร เป้าประสงค์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เป็นไปตามแผนและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร โดยมีเป้าหมายในการวางแผนอัตรากำลังกลุ่มเป้าหมายเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ได้ครบถ้วนทุกตำแหน่ง โดยต้องมีการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังในระดับเนื้องานสถานการณ์ทิศทางปัจจุบันขององค์กร และการวางแผนอัตรากำลังทดแทนมากำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสรรหาบุคลากร ให้ส่งเสริมและรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นไปตามนโยบายคณะกรรมการของ อ.อ.ป.

อุปทานกำลังคน เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพหรือปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในเรื่องจำนวน อายุ โครงสร้าง การสูญเสียกำลังคน เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์จะทราบถึงภารกิจหรือหน่วยงานใดพบประเด็นปัญหา ภารกิจใด หน่วยงานใด หรือสายงานใดขาดแคลนหรือเกินความจำเป็น โดยวิเคราะห์สถานการณ์ด้านกำลังคนในปัจจุบัน ดังนี้

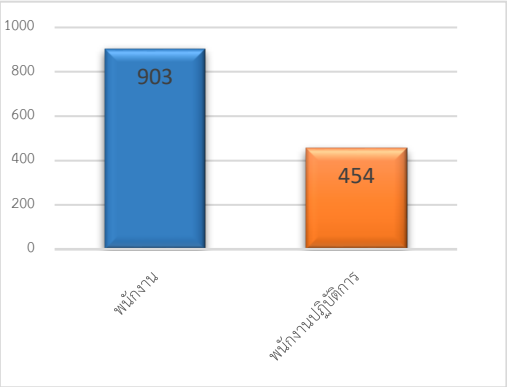
2.2.3 โครงสร้างกำลังคน

จำนวนบุคลากรแยกตามหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานผลิต (ข้อมูล ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2568)



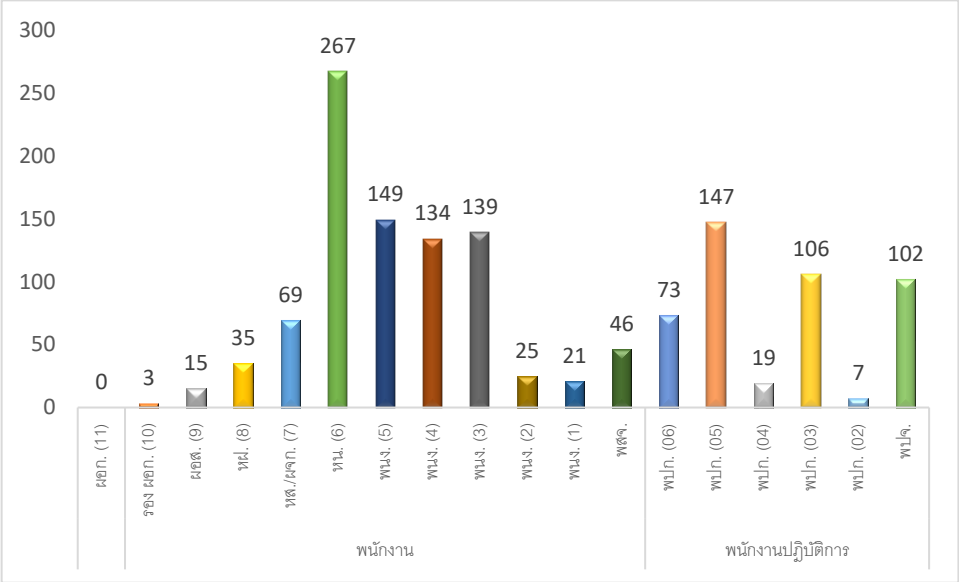
หน่วยงานของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย 14 หน่วยงาน แบ่งเป็นหน่วยงานของหน่วยงานสนับสนุนมี 7 หน่วยงาน บุคลากร 209 คน และหน่วยงานผลิต มี 7 หน่วยงาน บุคลากร 1,148 คน บุคลากรคิดเป็นสัดส่วน 15.40 : 84.60 เมื่อเปรียบเทียบแล้ว หน่วยงานสายสนับสนุนมี 7 หน่วยงาน แต่มีบุคลากรมีเพียงร้อยละ 15.40 จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ทำให้สัดส่วนตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับบริหาร มีจำนวนมากกว่าหน่วยงานผลิต จึงควรมีการวิเคราะห์ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบและความเหมาะสมของตำแหน่งในหน่วยงานสนับสนุน โดยอาจวิเคราะห์ว่าในแต่ละหน่วยงานสนับสนุนมีการกำหนดตำแหน่งไว้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงานหรือไม่ เพื่อลด ขั้นตอนการบังคับบัญชาและองค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างคล่องตัว

จำนวนบุคลากรแยกตามประเภท (พนักงาน พนักงานปฏิบัติการ) (ข้อมูล ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2568)



อ.อ.ป. มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 1,357 คน โดยจำนวนบุคลากรส่วนใหญ่ เป็นพนักงาน จำนวน 903 คน และพนักงานปฏิบัติการ มีจำนวน 454 คน คิดเป็นสัดส่วน 66.54 : 40.16 จากการวิเคราะห์พบว่าจำนวนพนักงานปฏิบัติการมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนพนักงาน เนื่องจากปัจจุบันในบางหน้าที่สามารถจ้างในลักษณะจ้างเหมาได้ ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรได้

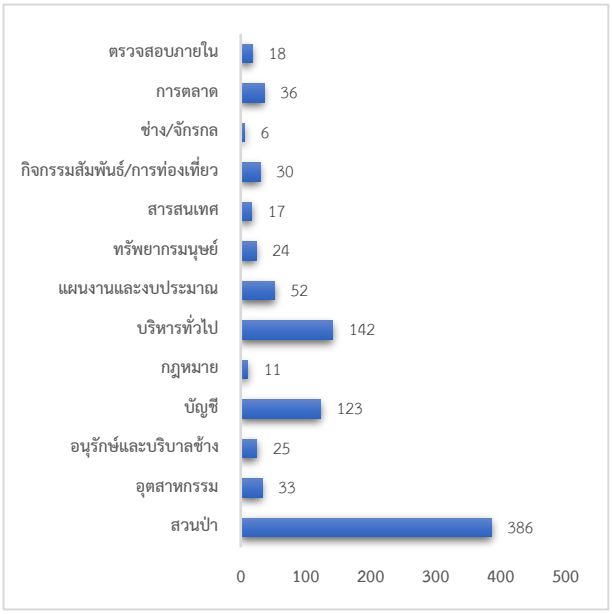
จำนวนบุคลากรแบ่งตามระดับตำแหน่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2568)



จากการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรในกลุ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น หัวหน้างาน (ระดับ 6) มีจำนวนมากถึง 267 คน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่รับผิดชอบงานและใกล้ชิดระดับพนักงานมากที่สุด และเป็นตำแหน่งที่สามารถรู้ความเป็นไปของปัญหาที่จะเกิดขึ้นในงาน จึงเป็นตำแหน่งที่ต้องมีการพัฒนาสายงาน มากที่สุด เพื่อให้เติบโตเป็นผู้บริหารระดับกลางที่สามารถบริหารงานได้อย่างชำนาญ และสามารถวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จำนวนบุคลากรแบ่งตามสายงาน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2568)

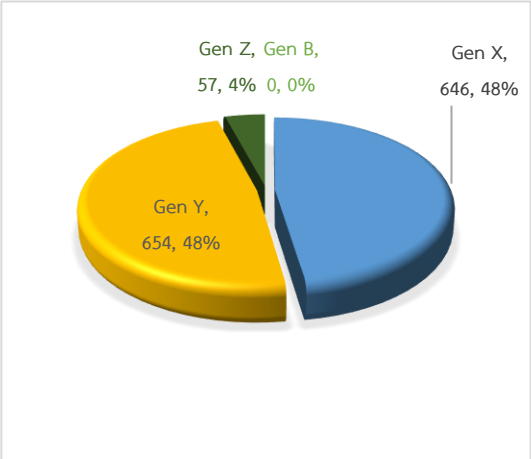
สายงาน		จำนวนคน
กลุ่มงานธุรกิจหลัก	สวนป่า	386
	อุตสาหกรรม	33
	อนุรักษ์และบริบาลช้าง	25
กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะ	บัญชี	123
	กฎหมาย	11
กลุ่มสนับสนุน	บริหารทั่วไป	142
	แผนงานและงบประมาณ	52
	ทรัพยากรมนุษย์	24
	สารสนเทศ	17
	กิจกรรมสัมพันธ์/การท่องเที่ยว	30
	ช่าง/จักรกล	6
	การตลาด	36
	ตรวจสอบภายใน	18
รวม		**903**



จากการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรในสายงานสวนป่ามีจำนวนมากที่สุด จำนวน 386 คน ซึ่งเป็นสายงานธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. รองลงมาคือสายงานบริหารทั่วไป ถัดมาเป็นสายงานบัญชี ส่วนสายงานอื่นมีจำนวนบุคลากรเหมาะสมตามภารกรรมในตำแหน่งงาน

จำนวนบุคลากรแยกตามช่วงอายุ (ข้อมูล ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2568)

ช่วงอายุ	Generation	จำนวน (คน)
60 - 78 ปี	Gen B	0
45 - 59 ปี	Gen X	646
27 - 44 ปี	Gen Y	654
ต่ำกว่า 26 ปี	Gen Z	57
รวม		**1357**

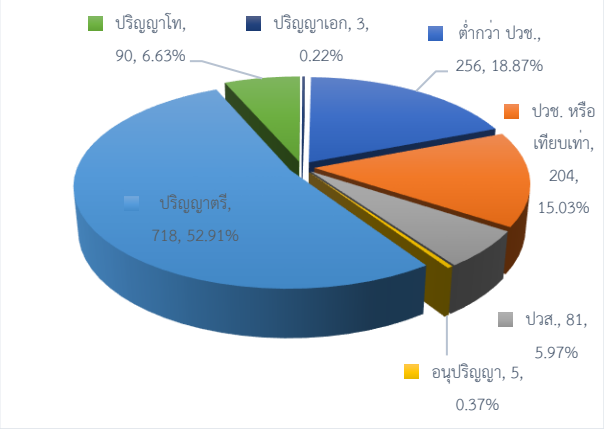


"Gen-B" (Generation B) หรือ Baby Boomers คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2489-2507
"Gen-X" (Generation X) คนที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2508-2522
"Gen-Y" (Generation Y) คนที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2523-2540
"Gen-Z" (Generation Z) คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2541-2555
"Gen Alpha" (Generation Alpha) คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2556- 2567
"Gen Beta" (Generation Beta) คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2568- เป็นต้นไป

พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม Gen Y มีอายุอยู่ในช่วงประมาณระหว่าง 27 - 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.19 รองลงมาคือ กลุ่ม Gen X คิดเป็นร้อยละ 47.61 และกลุ่ม Gen Z คิดเป็นร้อยละ 4.20 กลุ่ม และ ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับกลุ่ม Gen Y และกลุ่ม Gen X เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากและเป็นกลุ่มที่ขับเคลื่อนองค์กรในอนาคตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และมีการจัดทำแผนเพื่อรองรับกลุ่ม Gen Y ที่มีลักษณะชอบงานด้านเทคโนโลยีไม่ค่อยมีความอดทน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับกลุ่ม Gen X ได้อย่างดี และที่สำคัญควรมีการพัฒนาบุคลากรทดแทนพนักงานกลุ่ม Gen X ที่จะมีการเกษียณอายุ เพื่อมิให้กระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

จำนวนบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษาและช่วงอายุ

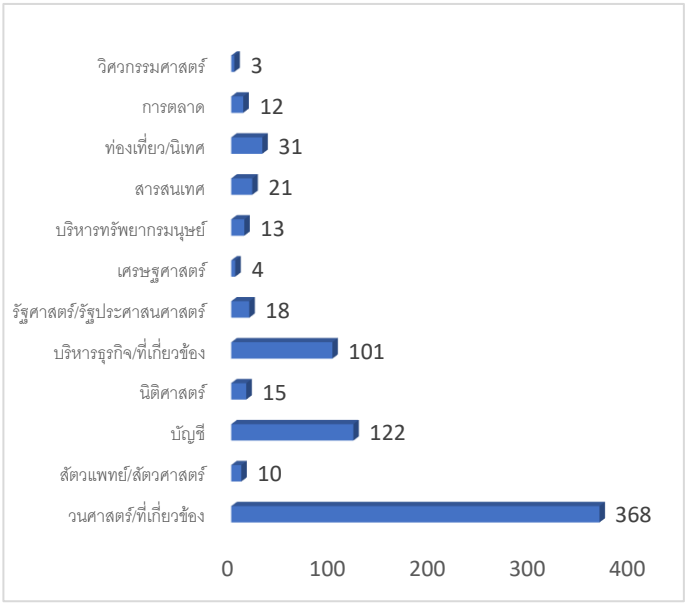
คุณวุฒิ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ต่ำกว่า ปวช.	256	18.87
ปวช. หรือเทียบเท่า	204	15.03
ปวส.	81	5.97
อนุปริญญา	5	0.37
ปริญญาตรี	718	52.91
ปริญญาโท	90	6.63
ปริญญาเอก	3	0.22
รวม	**1,357**	**100**



จะเห็นได้ว่าจากจำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กร 1,357 คน เกินครึ่งหนึ่งของพนักงานจบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 718 คน คิดเป็นร้อยละ 52.91 รองลงมาคือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณวุฒการศึกษาต่ำกว่า ปวช. จำนวน 257 คน หรือร้อยละ 18.95 ในขณะที่บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีเพียง 93 คน หรือร้อยละ 6.85 อ.อ.ป. ควรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อให้มีระดับการศึกษาสูงขึ้น โดยเฉพาะในสาขาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. ในอนาคต

จำนวนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี

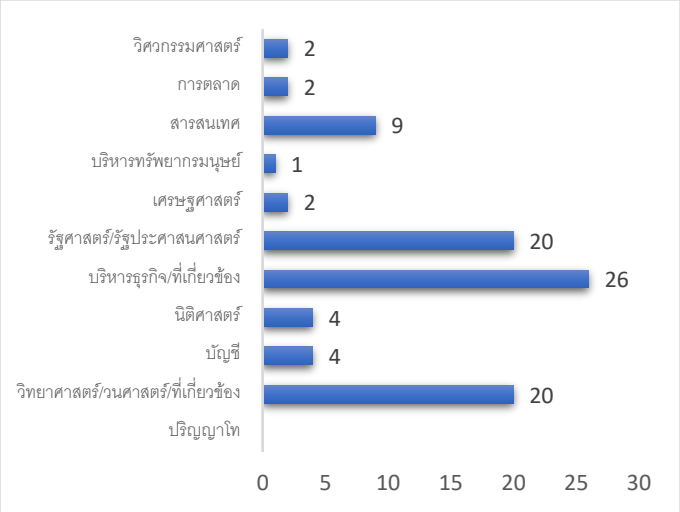
จำนวนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี	จำนวนคน
วนศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง	368
สัตวแพทย์/สัตวศาสตร์	10
บัญชี	122
นิติศาสตร์	15
บริหารธุรกิจ/ที่เกี่ยวข้อง	101
รัฐศาสตร์/รัฐประศาสนศาสตร์	18
เศรษฐศาสตร์	4
บริหารทรัพยากรมนุษย์	13
สารสนเทศ	21
ท่องเที่ยว/นิเทศ	31
การตลาด	12
วิศวกรรมศาสตร์	3



จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร 1,357 คน มีผู้มีคุณวุฒิปริญญาตรี จำนวน 718 คน คิดเป็นร้อยละ 52.91 โดยจำนวนของผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีทั้งหมด มีสาขาวนศาสตร์หรือที่เกี่ยวข้องจำนวน 368 คน คิดเป็นร้อยละ 51.25 ซึ่งมีอัตราส่วนสูงมากสอดคล้องกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับธุรกิจและภารกิจหลักที่มีสวนป่า และความรู้ด้านป่าไม้เป็นพื้นฐาน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ควรมีการวางแผนอัตรากำลังเพื่อสรรหาบุคลากรและบริหารจัดการบุคลากรเพิ่มเติมและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายงานมากขึ้น รวมถึงพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

จำนวนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาโท

จำนวนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาโท	จำนวนคน
วิทยาศาสตร์/วนศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง	20
บัญชี	4
นิติศาสตร์	4
บริหารธุรกิจ/ที่เกี่ยวข้อง	26
รัฐศาสตร์/รัฐประศาสนศาสตร์	20
เศรษฐศาสตร์	2
บริหารทรัพยากรมนุษย์	1
สารสนเทศ	9
การตลาด	2
วิศวกรรมศาสตร์	2



จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร 1,357 คน มีผู้มีคุณวุฒิปริญญาโท จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 6.63 โดยจำนวนของผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาโททั้งหมดมีสาขาบริหารธุรกิจหรือที่เกี่ยวข้อง จำนวน 26 คน ซึ่งสัดส่วนของผู้ที่จบสาขาบริหารธุรกิจหรือที่เกี่ยวข้อง กอปร กับกลุ่มผู้ที่จบปริญญาโทส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม Gen X และกลุ่ม Gen Y ซึ่งเป็นคุณวุฒิและกลุ่มช่วงอายุที่สามารถบริหารงาน ตามภารกิจของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามควรสนับสนุนและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีการศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาวิชาที่สามารถสนับสนุนองค์กรในด้านธุรกิจมากยิ่งขึ้น อาทิ ด้านการตลาดเพื่อขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้

2.2.4 ความเคลื่อนไหวกำลังคน

จำนวนบุคลากรที่เกษียณอายุ

ระดับ/ชั้น	ปีที่เกษียณอายุ					รวม	ร้อยละ
	2569	2570	2571	2572	2573		
10	1	-	-	1	-	2	1.48
8 - 9	4	-	2	3	2	11	8.15
7 - 8	2	3	1	3	2	11	8.15
6 - 7	2	1	1	-	1	5	3.70
5 - 6	1	2	2	1	2	8	5.93
4 - 5	1	4	-	-	1	6	4.44
1 - 4	2	1	4	2	4	13	9.63
02 - 06	16	8	22	19	14	79	58.52
รวม	**29**	**19**	**32**	**29**	**26**	**135**	**100.00**

พบว่าบุคลากรที่จะเกษียณอายุในอีก 5 ปีข้างหน้ารวมกัน เป็นบุคลากรกลุ่มพนักงานปฏิบัติการชั้น (02-06) จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 58.52 รองลงมาเป็นบุคลากรกลุ่มพนักงาน (ระดับ 1 - 4) มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.63 และกลุ่มผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ 8 - 9) กับ กลุ่มพนักงาน (ระดับ 7 - 8) มีจำนวน 11 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 8.15 ดังนั้น ควรมีการวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนกลุ่มบุคลากรดังกล่าว เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่สนับสนุนงานในระดับปฏิบัติการขององค์กรได้เป็นอย่างดี อีกทั้ง ในบางตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น ตำแหน่งควาญช้าง ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน จึงควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อไม่ให้มีความขาดช่วงของตำแหน่งดังกล่าวด้วย

อีกทั้ง เมื่อวิเคราะห์ตามตำแหน่งงานแล้ว มีบุคลากรกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะเกษียณอายุระดับ 10 จำนวน 2 คน ระดับ 8 - 9 จำนวน 11 คน และระดับ 7 - 8 จำนวน 11 คน รวมเป็นจำนวน 24 คน จากจำนวนผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด 53 คน คิดเป็นร้อยละ 45.28 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการสะสมประสบการณ์ในการทำงานผ่านการพัฒนาและการเรียนรู้งานมาเป็นอย่างดี อ.อ.ป. จึงต้องมีการวางแผนอัตรากำลังและเร่งพัฒนาบุคลากรที่จะสืบทอดตำแหน่ง หรือเลื่อนระดับให้สูงขึ้น และให้มีการถ่ายทอดความรู้ สอนงาน เพื่อการเรียนรู้งานของบุคลากรรุ่นหลัง รวมไปถึง การวางแผนสรรหาผู้บริหารระดับสูงให้มีความต่อเนื่องในการรับตำแหน่ง เพื่อให้การบริหารงานไม่ขาดช่วงและไม่กระทบต่อองค์กร

วิเคราะห์อุปสงค์จากการจ้างทดแทนผู้เกษียณอายุในอีก 5 ปี

ลำดับ	หน่วยงาน	ปี 2569					ปี 2570					ปี 2571					ปี 2572					ปี 2573				
		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
				ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี				ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี				ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี				ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี				ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี	
1	อ.อ.ป.	1		1								1		1			2		2							
2	ส.บก.		1			1		1			1		3			3						1		1		
3	ส.ตส.						1		1			2		2								1		1		
4	ส.บง.						1		1													1		1		
5	ส.นผ.	1		1																						
6	ส.กม.																					2		2		
7	ส.วส.	1		1													1		1							
8	ส.ธต.						1		1																	
9	ออป.เหนือบน	3	4	3		4	3	1	3		1	2	7	2		7		6			6	4	3	4		3
10	ออป.เหนือล่าง							1			1		6			6	2	1	2		1		2			2
11	ออป.กลาง	1	3	1		3	1		1								3	6	3		6		3			3
12	ออป.ตะวันออกฯ	1	2	1		2	3		3			1		1			2		2			1		1		
13	ออป.ใต้	1	3	1		3		2			2	2	1	2		1		2			2	2	3	2		3
14	ส.คช.	4	3	4		3	1	3	1		3	1	5	1		5		4			4		3			3
15	ส.คน.											1		1												
	รวม	13	16	13	0	16	11	8	11	0	8	10	22	10	0	22	10	19	10	0	19	12	14	12	0	14
	รวมทั้งสิ้น	29		29			19		19			32		32			29		29			26		26		

หมายเหตุ.- 1. การดำเนินการตามแผนในแต่ละปี จะมีการปรับเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ตามจำนวน ตามเวลาที่ต้องการอย่างเหมาะสม
หมายเหตุ.- 2. มีการโอนย้ายจากหน่วยงานภายในให้เหมาะสมกับภารกิจแล้วจึงสรรหาจากภายนอก
3. การจ้างทดแทนผู้เกษียณอายุและทดแทนผู้ลาออกจากงานจะจ้างเฉพาะตำแหน่งที่จำเป็น

จากตารางจะเห็นได้ว่าหากกำหนดให้มีการจ้างทดแทนผู้เกษียณอายุในแต่ละปี เป็นเวลา 5 ปี จะสามารถจ้างทดแทนผู้เกษียณได้ทั้งสิ้น 135 คน ทดแทนคนเกษียณ 100% อาจเป็นการทดแทนกำลังคนที่สูญเสีย ซึ่งการทดแทนกำลังคนจากการเกษียณไม่จำเป็นต้องสรรหาผู้ปฏิบัติงานใหม่เพียงอย่างเดียว อาจใช้วิธีการหมุนเวียนงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทั้งตำแหน่งผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการได้

สถิติจำนวนบุคลากรที่ลาออก จำนวนบุคลากรที่ลาออก 3 ปีที่ผ่านมา

ปี พ.ศ.	ช่วงอายุ (ปี)				รวมแต่ละปี
	ต่ำกว่า 23	23 - 40	41 - 55	56 – 60	
2565	-	10	6	4	20
2566	-	18	4	1	23
2567	-	10	4	2	16
รวมแยกช่วงอายุ	-	38	14	7	59
ร้อยละ	-	64.41	23.73	11.86	100

การลาออก 3 ปีที่ผ่านมา พบว่าช่วงอายุ 23-40 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 38 คน หรือร้อยละ 64.41 ของจำนวนผู้ลาออกในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา เป็นกลุ่มที่มีการเรียนรู้งาน ได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควร จึงต้องมีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับคนกลุ่มนี้เพื่อให้คงอยู่จนเติบโตเป็นผู้มีศักยภาพขององค์กร และช่วงอายุ 41-55 ปี มีจำนวน 14 คน หรือร้อยละ 23.73 ซึ่งเป็นกลุ่มได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ในการทำงานมาก การลาออกของบุคลากรในกลุ่มที่มีการเตรียมความพร้อมให้สืบทอดตำแหน่งนั้นเป็นความเสี่ยงที่ทำให้องค์กรสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไป ทั้งนี้ สาเหตุมาจากการได้งานที่มีความมั่งคงกว่า (ข้าราชการ) ประกอบธุรกิจ/อาชีพส่วนตัวมีความต้องการทำงานใกล้กับภูมิลำเนาและเห็นว่าทธิประโยชน์น้อยกว่าที่มีความต้องการด้วยเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ จำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขเพื่อรักษาบุคลากรที่ให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

(ข้อมูลบุคลากร ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2568)

2.2.5 การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน

เป็นการวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคนและพยากรณ์ (Forecast) เพื่อกำหนดกำลังคนที่ต้องการสำหรับการดำเนินการภารกิจของหน่วยงานในอนาคต 1 - 3 ปี ข้างหน้าว่าจะต้องใช้คนจำนวนเท่าใด ต้องการใช้คนตามธุรกิจหลักและธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาจจำแนกตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ หรือจำแนกตามหน่วยงาน

การวิเคราะห์อัตรากำลังโดยนำความต้องการบุคลากรของแต่ละหน่วยงานมาวิเคราะห์เพื่อออกแบบแนวทางในการบริหารอัตรากำลังขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดย อ.อ.ป. ได้มีการวิเคราะห์อุปสงค์ด้านต่าง ๆ ดังนี้

วิเคราะห์อุปสงค์จากกรอบอัตรากำลังปัจจุบัน (ไม่รวมอัตราสำรอง)

สำนัก	กรอบอัตรากำลังแยกตามระดับควบ																													
	11		10		89		78		67		56		45		14		06		05		04		03		02		รวม		
	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	กรอบ	ใช้	ว่าง
ประจำ อ.อ.ป.	1	0	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4	1
ส.บก.	0	0	0	0	1	1	3	3	7	7	16	10	25	8	34	23	0	0	8	5	7	5	3	1	0	0	104	63	41
ส.ตส.	0	0	0	0	1	1	2	2	4	3	9	10	9	0	9	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	35	20	15
ส.บง.	0	0	0	0	1	1	2	2	5	5	15	12	16	7	19	10	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	59	37	22
ส.นผ.	0	0	0	0	1	1	3	3	6	5	13	6	13	4	13	6	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	50	26	24
ส.กม.	0	0	0	0	1	1	2	2	4	2	9	3	9	2	9	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	35	13	22
ส.วส.	0	0	0	0	1	1	2	2	4	4	11	6	11	3	21	12	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	51	28	23
ส.ธต.	0	0	0	0	1	1	2	2	4	3	9	7	9	3	17	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	43	19	24
ออป.เหนือบน	0	0	0	0	1	1	3	3	7	6	55	50	89	40	132	74	103	67	49	23	20	1	18	6	0	0	477	271	206
ออป.เหนือล่าง	0	0	0	0	1	1	3	3	6	6	41	31	58	13	84	46	59	36	29	20	7	0	6	0	0	0	294	156	138
ออป.กลาง	0	0	0	0	1	1	3	3	7	7	49	44	80	29	116	30	53	21	60	27	30	7	21	5	0	0	420	174	246
ออป.ตะวันออกฯ	0	0	0	0	1	1	3	3	6	6	43	36	69	17	93	57	49	10	71	23	2	0	11	6	0	0	348	159	189
ออป.ใต้	0	0	0	0	1	1	3	3	5	5	37	32	63	19	88	36	20	6	68	28	11	1	33	18	2	1	331	150	181
ส.คช.	0	0	0	0	1	1	2	2	5	5	19	16	28	17	68	38	6	5	14	9	16	7	114	94	57	20	330	214	116
ส.คน.	0	0	0	0	1	1	2	2	5	5	12	4	23	3	30	8	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	74	23	51
รวม	1	0	3	3	15	15	35	35	75	69	338	267	502	165	733	349	290	145	300	135	93	21	212	132	59	21	2,656	1,357	1,299

จ ากกรอบอัตรากำลังและจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีจำนวนทั้งสิ้น 1,357 คน มีน้อยกว่ากรอบอัตรากำลังที่กำหนดคือ 2,656 คน คิดเป็นร้อยละ 51.09 ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานในระดับควบ 02 - 06 ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ มีจำนวน 454 คน คิดเป็นร้อยละ 33.46 พนักงานระดับควบ 1 - 4 และ 4 - 5 ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการ จำนวน 514 คน คิดเป็นร้อยละ 37.88 เมื่อรวม 2 กลุ่มนี้จะเห็นได้ว่าเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักซึ่งมีจำนวนมากที่สุดในองค์กร แม้ อ.อ.ป. จะมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานไม่เต็มตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดแต่บางงานได้มีการวิเคราะห์อัตรากำลังในระดับเนื้องานแล้วว่าจำนวนผู้ปฏิบัติงานมีความเพียงพอต่องานที่ได้ดำเนินการอยู่แต่หากหน่วยงานประสงค์ที่จะสรรหาผู้ปฏิบัติงานเพิ่มเติมต้องมีการวิเคราะห์อัตรากำลังในระดับเนื้องานเพิ่มเติม วิเคราะห์ความคุ้มค่าของการที่จะจ้างเพิ่ม เพื่อทำให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหน่วยงานต้องให้เหตุผล ที่เหมาะสมในการสรรหาเพิ่มเติม และในบางงานอาจมีการลดขั้นตอนการทำงาน เช่น งานแปรรูปไม้ อาจลดขั้นตอนการดำเนินงานเลื่อยไม้ที่ต้องใช้คนในการทำงาน เปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรเลื่อยแทน เป็นต้น

วิเคราะห์จากกรอบอัตรากำลังตามภารกิจหลัก

อ.อ.ป. มีพันธกิจและวิสัยทัศน์หลักในการปลูกสร้างสวนป่าและการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมไม้ และในปัจจุบันนโยบายรัฐบาลมุ่งเน้นในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลประกอบกับ อ.อ.ป. กำลังดำเนินธุรกิจเพิ่มเติมด้านคาร์บอนเครดิต ซึ่งเป็นภารกิจใหม่ที่จะช่วยสร้างรายได้ให้กับองค์กรเพิ่มขึ้น ดังนั้น อุปสงค์จากภารกิจที่ อ.อ.ป. มุ่งเน้น จึงต้องมีการบริหารจัดการด้านบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งจากอัตรากำลังในปัจจุบัน มีดังนี้

ด้านที่มุ่งเน้น	กรอบอัตรากำลังที่ต้องการ							
	หัวหน้างาน (ระดับ 5-6)		พนักงาน (ระดับ 4-5)		พนักงาน (ระดับ 1-4)		รวม	
	กรอบ	คน	กรอบ	คน	กรอบ	คน	กรอบ	คน
สวนป่า	146	124	236	64	348	162	730	350
อุตสาหกรรม	11	7	16	5	25	10	52	22
การตลาด	17	13	24	5	40	12	81	30
สารสนเทศ	7	6	7	2	13	6	27	14

จากการประมาณการอัตรากำลังด้านต่าง ๆ ตามภารกิจหลัก จะเห็นได้ว่าด้านสวนป่า ซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์กร มีผู้ปฏิบัติงานจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 25.79 ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด (ข้อมูล ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2568) น้อยกว่ากรอบอัตราที่ตั้งไว้คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ปฏิบัติงานปัจจุบัน ต่อกรอบอัตรา = 1:2.09 ด้านอุตสาหกรรม คิดเป็นสัดส่วน = 1:2.36 และด้านการตลาดเป็นด้านที่ส่งเสริมอุตสาหกรรม คิดเป็นสัดส่วน = 1:2.70 ส่วนด้านสารสนเทศเป็นด้านที่สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. คิดเป็นสัดส่วน 1:1.93 ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนการสรรหาอัตรากำลังในการบริหารงานตามภารกิจหลัก หรืออาจพิจารณาการจ้างเหมาในบางงานของแต่ละด้านที่สามารถดำเนินการได้เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร จากข้อมูลเบื้องต้น เมื่อนำมาวิเคราะห์จะพบว่า

3.1) ด้านสวนป่า และด้านอุตสาหกรรมไม้ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการสรรหา โดยจากการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังตามอุปทานกำลังคนที่มีอยู่พบว่ากรอบอัตรากำลังตามโครงสร้างปัจจุบันมีสัดส่วนระหว่างผู้ปฏิบัติงานปัจจุบันต่อกรอบอัตรา = 1:2.10 ซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการสรรหาผู้ปฏิบัติงานด้านนี้ได้ โดยใช้วิธีการจ้าง การโยกย้าย (Job Rotation) หรือการจ้างเหมางานบางส่วนที่สามารถดำเนินการเป็นความสำเร็จตามชิ้นงานได้ เช่น จ้างเลื่อยไม้ตามขนาดเป็นต้น ซึ่งการดำเนินการสรรหาให้ดูความเหมาะสมกับสภาพของหน่วยงานที่ตั้งในแต่ละพื้นที่ ประกอบกับ ผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานด้วย

3.2) ด้านการตลาด เป็นภารกิจต่อเนื่องจากการที่องค์กรมีผลผลิตด้านอุตสาหกรรมจากสวนป่าจะดำเนินการให้ครบวงจรด้านธุรกิจ จึงต้องมีการดำเนินการสรรหาบุคลากรด้านการตลาดเพื่อรองรับการตลาด ซึ่งแนวทางในการดำเนินการสรรหา อาจมาจากการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ ให้มีความรู้ความสามารถด้านการตลาดเพิ่มมากขึ้น การกำหนดช่องทางการจำหน่ายให้ทันสมัยโดยการนำเทคโนโลยีหรือโซเชียล-มีเดียมาใช้ประกอบในการนำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายหรือย้ายบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาดำเนินงานด้านนี้แทนการสรรหาจากภายนอก เป็นต้น

3.3) ด้านสารสนเทศ จากการวิเคราะห์อุปทานมีสัดส่วนด้านสารสนเทศ คิดเป็นสัดส่วน 1:1.93 ซึ่งจะต้องพิจารณาอุปสงค์กำลังคนด้านนี้ตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยได้มีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2564 ในการกำหนดกรอบอัตรากำลังด้านสารสนเทศให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งได้มีการวิเคราะห์อัตรากำลังในระดับเนื้องาน เพื่อกำหนดกรอบในการดำเนินงานด้านสารสนเทศให้เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และได้มีการดำเนินการ การจ้างผู้ปฏิบัติงานเพิ่มเติมทั้งกรณีจ้างเพิ่มจากจำนวนกรอบที่มีอยู่จากการวิเคราะห์อัตรากำลัง และจากการจ้างทดแทนผู้ปฏิบัติงานที่ลาออกจากงาน

นอกจากการวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงาน/ภารกิจหลักขององค์กร ยังต้องวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการจัดสรรกำลังคนเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานด้วย องค์กรจึงต้องมีการวิเคราะห์อัตราส่วนผลผลิตประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้ทราบว่า หากองค์กรมีผู้ปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้มุ่งสู่จุดมุ่งหมายตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้ และนำมาซึ่งผลตอบแทนหรือกำไร โดยผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถสร้างผลกำไรต่อการดำเนินงานให้องค์การได้เท่าไร หรือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานต้องเสียไปเท่าไร เพื่อนำมาประเมินความคุ้มค่าในการสรรหาบุคลากรและเป็นการคาดการณ์ในอนาคตข้างหน้าถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการบริหารอัตรากำลัง ดังนี้

ค่าใช้จ่ายบุคลากร/คน
(เงินเดือน/ค่าจ้าง+กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ)

ปี	จำนวนคน	เงินเดือน/ค่าจ้าง + กองทุน (9.5) (ล้านบาท)	ค่าใช้จ่าย รวมของ อ.อ.ป. (ล้านบาท)	คิดเป็น (%)	ค่าใช้จ่าย รวม/คน (ล้านบาท)	ค่าใช้จ่าย เฉลี่ย/เดือน
2563	1,304	364,798,258.20	2,634,657,655.41	13.85	2,020,442.99	168,370.25
2564	1,285	374,747,364.60	2,636,616,951.76	14.21	2,051,841.99	170,986.83
2565	1,331	401,874,872.40	2,985,316,328.47	13.46	2,242,912.34	186,909.36
2566	1,324	424,761,740.40	3,775,733,755.02	11.25	2,851,762.65	237,646.89
2567	1,330	450,282,196.80	3,810,898,805.34	11.82	2,865,337.45	238,778.12
รวมเฉลี่ย 5 ปี	**1,315**	**403,292,886.48**	**3,168,644,699.20**	**12.92**	**2,406,459.48**	**200,538.29**

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า ค่าเฉลี่ยรวม 5 ปี ค่าใช้จ่ายรวมต่อคน คิดเป็นเงิน 2,406,459.48 ล้านบาท คิดเป็นรายเดือนเดือนละ 200,538.29 บาท ต่อคน และค่าใช้จ่ายเฉพาะ เงินเดือน/ค่าจ้าง+กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เฉลี่ยต่อคน เป็นเงิน 306,686.61 บาท/ปี คิดเป็นรายเดือนเดือนละ 25,557.22 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.70 หาก อ.อ.ป. มีการจ้างผู้ปฏิบัติงานเพิ่มจะทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเฉพาะเงินเดือน/ค่าจ้าง+กองทุน เป็นเงินประมาณ 25,561.10 บาท/คน ซึ่งยังไม่รวมสวัสดิการต่าง ๆ

เพื่อให้การวางแผนอัตรากำลังเป็นตามอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน จึงควรมีการวางแผนรองรับบุคลากรหรือมีการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น โดยสามารถนำมาจัดทำเป็นแนวทางในการดำเนินการสรรหา

การวิเคราะห์และแนวทางการวางแผนอัตรากำลัง

แผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ปี 2569 - 2573 มีการปรับบทบาทให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และนโยบายต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น จึงต้องมีการวิเคราะห์ถึงอัตรากำลังของบุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวกำลังคนที่ผ่านมา ควรมีการวางแผนรองรับบุคลากรหรือมีการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น โดยสามารถนำมาจัดทำเป็นแนวทางในการวางแผนอัตรากำลังได้ 4 ด้านดังนี้

1. <u>ด้านการสรรหา</u>

ผลการวิเคราะห์	**จากการวิเคราะห์กำลังคนและสภาพแวดล้อมด้านอัตรากำลัง ปรากฏว่ายังขาดกำลังคนในบางสายงาน และยังพบว่าปัญหาในการสรรหายังไม่สามารถดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาสมัครเข้าทำงาน เนื่องจากเป็นสายงานที่มีความต้องการในตลาดแรงงานสูง**
เป้าหมาย	สร้างวิธีการสรรหาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อที่จะสามารถดึงดูดให้ผู้ที่มีคุณสมบัติ ที่เหมาะสมมาสมัครเข้าทำงาน
แนวทางที่ใช้	● ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการจัดให้มีการฝึกงาน ดูงาน ของนักศึกษา เพื่อดึงดูดให้นักศึกษาเหล่านั้นต้องการมาทำงานกับองค์กรของเราในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งที่หาคนมาทำงานได้ยาก ● ใช้การสรรหาเชิงรุก เช่น การสรรหาผ่านระบบ internet (e-Recruitment), Walk-in Recruitment, การสรรหาแบบ lateral entry ● จัดการสรรหาตามงานนิทรรศการ หรืองานวิชาการต่าง ๆ ● ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยในการสรรหา ● พัฒนาบุคลากรสายงานอื่น ๆ เพื่อย้ายมาทำงานในสายงานที่ยังขาดกำลังคน

2. <u>ด้านการพัฒนาบุคลากร</u>

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

3. ด้านการรักษาไว้ (Retention Strategies)

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

4. ด้านการสืบทอดตำแหน่ง

ผลการวิเคราะห์	จากการวิเคราะห์กำลังคนและสภาพแวดล้อมด้านอัตรากำลัง ปรากฏว่ายังมีการสูญเสียบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ๆ จำนวนมาก เนื่องจากการเกษียณอายุและจากการลาออก หรือโอนย้ายไปทำงานหน่วยงานอื่น
เป้าหมาย	จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพเป็นผู้นำ และการบริหารจัดการเพื่อให้พร้อมที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำต่อเนื่องจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันที่จะมีการสูญเสียในอนาคต
แนวทางที่ใช้	● จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อลดการขาดช่วงของบุคลากร ● จัดทำแฟ้มคุณสมบัติบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมที่จะสืบทอดตำแหน่ง (Success or Profile) ● จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ● จัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap)สำหรับสมรรถนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หรือการบริหารจัดการ ● สร้างความรักความผูกพันของคนต่อองค์กร (Employee Engagement)

2.2.5 ผลการสำรวจด้านบุคลากร

ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

อ.อ.ป. ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 โดยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม และแสดงทัศนคติข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร ทั้ง 7 ปัจจัย ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 ด้านระบบงาน

ปัจจัยที่ 2 ด้านกระบวนการสื่อสารองค์กร

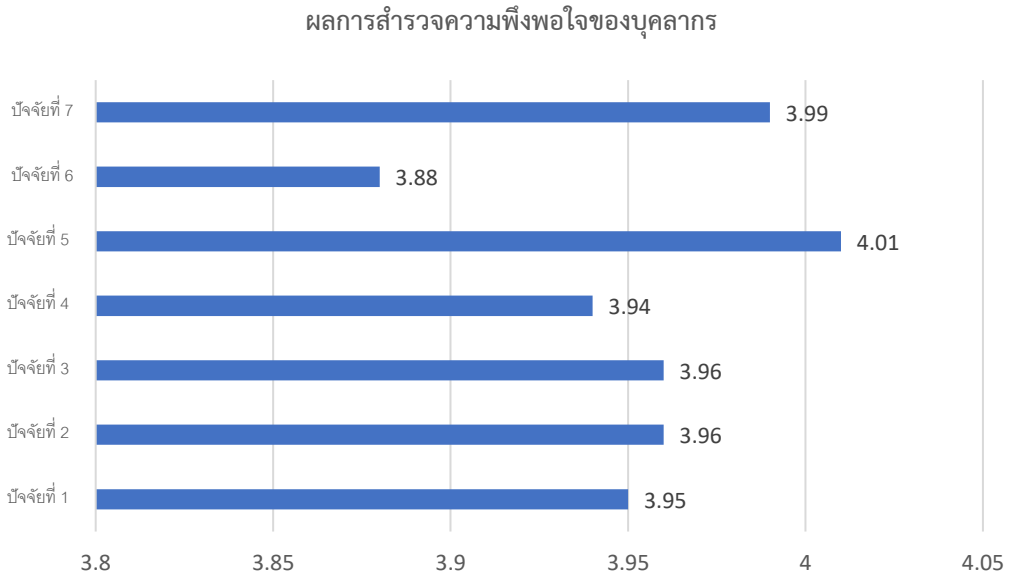
ปัจจัยที่ 3 ด้านพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยที่ 4 ด้านความก้าวหน้าสายอาชีพ

ปัจจัยที่ 5 ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน รวมถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่ 6 ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ปัจจัยที่ 7 ด้านการดำเนินงานเชิงรุก



จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของ อ.อ.ป. จำนวน 406 คน พบว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ อ.อ.ป. ในปี 2568 ในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.96 สูงกว่าความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในปี 2567 (3.72) โดยมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.24 ซึ่งเมื่อพิจารณาจากผลการสำรวจความพึงพอใจพบว่าปัจจัยที่ได้รับความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ปัจจัยที่ 6 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.88 สูงกว่าค่าเฉลี่ยในปี 2567 (3.68) เพิ่มขึ้น 0.20 ซึ่งควรมีการปรับปรุงระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในปีถัดไปมากยิ่งขึ้น

ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน

อ.อ.ป. ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความผูกพันองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน ประจำปี 2568 โดยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม และแสดงทัศนคติ ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร ทั้ง 8 ปัจจัย ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 ด้านความมีคุณค่า

ปัจจัยที่ 2 ด้านความพร้อมในการทำงาน

ปัจจัยที่ 3 ด้านการพัฒนาพนักงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ

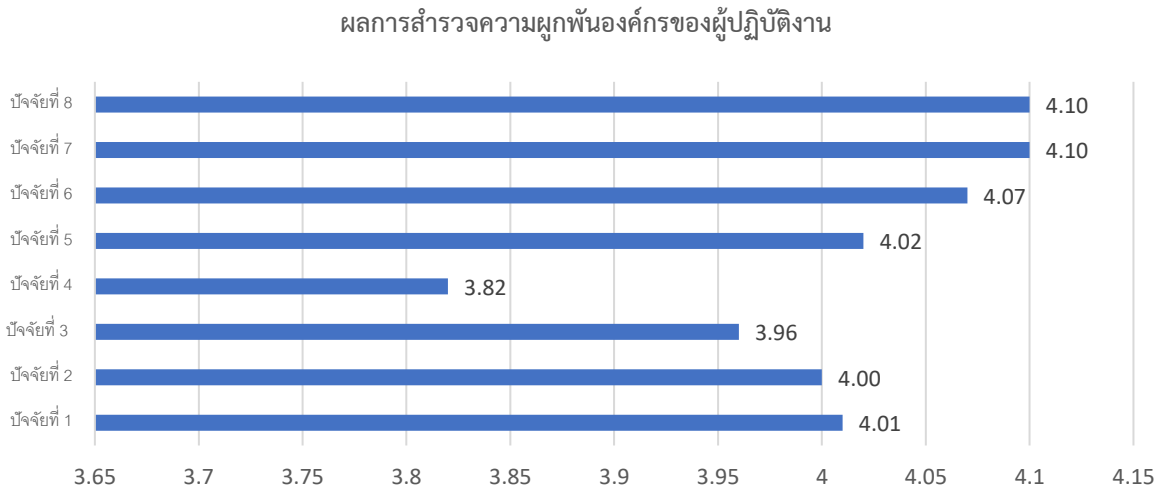
ปัจจัยที่ 4 ด้านผลประโยชน์และค่าตอบแทน

ปัจจัยที่ 5 ด้านการมุ่งต่อผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยที่ 6 ด้านความต้องการทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 7 ด้านการยอมรับ

ปัจจัยที่ 8 ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว



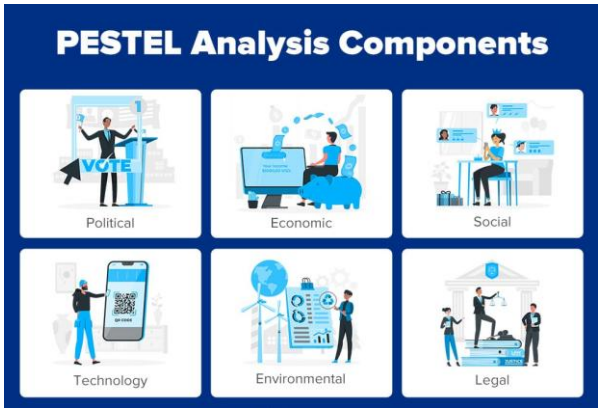
จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของ อ.อ.ป. จำนวน 406 คน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. มีความผูกพัน ต่อองค์กร ในปี 2568 ในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01 สูงกว่าความผูกพันองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในปี 2567 (3.75) โดยมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.26

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อเพิ่มความผูกพันของบุคลากรใน อ.อ.ป. และปัจจัยด้านการยอมรับมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (4.10) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดี ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และสามารถจัดการเวลาให้เหมาะสมระหว่างหน้าที่การงาน ครอบครัว และเรื่องส่วนตัว ซึ่งส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงานและชีวิตโดยรวม (Work-Life Balance) ส่งผลให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (3.82) ดังนั้น อ.อ.ป. ควรทบทวนเรื่องค่าตอบแทน/สวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจรักษาบุคลากรไว้ต่อไป

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่กระทบต่อทิศทางและแนวทางการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์วิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ PESTEL analysis



P : Political ปัจจัยด้าน นโยบาย การเมือง วิเคราะห์จากนโยบาย กรอบยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญ ประกอบด้วย (1) ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 (2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 - 2570 (3) นโยบายประเทศไทย 4.0 (4) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (5) นโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ BCG Model (6) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (7) กรอบยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580 (8) นโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (9) แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2561 - 2580 (10) นโยบายคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

E : Economic ปัจจัยด้าน เศรษฐกิจ วิเคราะห์จากคาดการณ์เศรษฐกิจไทย ปี 2569 นโยบาย และแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง

S : Social ปัจจัยด้าน สังคม วิเคราะห์จาก ประกอบด้วย สถานการณ์และแนวโน้มด้านแรงงานในประเทศไทย ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ แนวโน้มการพัฒนาทุนมนุษย์ ตลอดจนนโยบาย และแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง

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

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

L : Legal ปัจจัยด้าน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิเคราะห์จากพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2517, พ.ศ. 2533, พ.ศ. 2542, พ.ศ. 2546, พ.ศ. 2549 และ พ.ศ. 2559 รวมถึง พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

P1 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580

วิสัยทัศน์ประเทศ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ความมั่นคง 2) การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน 3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนา ที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

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

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580</u>

- อ.อ.ป. ต้องเสริมสร้างและพัฒนาทักษะของบุคลากร ให้มีทักษะที่เพียงพอ รองรับธุรกิจขององค์กรในยุคที่มีการแข่งขันสูง ครอบคลุมทักษะในการวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อวางแผนธุรกิจและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจได้
- อ.อ.ป. ควรปรับรูปแบบกระบวนการทำงาน โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และดิจิทัล เพื่อให้พร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง
- อ.อ.ป. ต้องส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

P2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566 - 2570

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

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

หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่มุ่งเน้นการสร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว รักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับ และเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง มีเป้าหมาย 1) การเปลี่ยนการท่องเที่ยวไทยเป็นการท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและบริการที่มีศักยภาพอื่น 2) การปรับโครงสร้างการท่องเที่ยวให้พึ่งพานักท่องเที่ยวในประเทศและมีการกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจมากขึ้น 3) การท่องเที่ยวไทยต้องมีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในทุกมิติ

หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ การลดลงของความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติปัญหาสิ่งแวดล้อมและมลพิษที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น และแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างต่อเนื่อง เป็นปัญหาท้าทายที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สังคมไทยและประชาคมโลกตระหนักและให้ความสำคัญมากขึ้น รวมทั้งประเทศไทยมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2593 ของ 173 ประเทศทั่วโลก อย่างไรก็ตาม การพัฒนาโมเดลเศรษฐกิจ BCG ยังต้องการการขับเคลื่อนโดยการบูรณาการจากทุกภาคส่วนและในทุกระดับของแผนที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระดับที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับกระแสโลกยังเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย รวมทั้งต้องการแนวทางการขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรมและมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาในด้านอื่น ๆ มีเป้าหมาย 1) การเพิ่มมูลค่าจากเศรษฐกิจหมุนเวียน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรทุกขั้นตอนของการผลิตและการบริโภค มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างมูลค่าและรายได้จากเศรษฐกิจหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 2) การอนุรักษ์ฟื้นฟู และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน เพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติมีความอุดมสมบูรณ์เพิ่มขึ้น 3) การสร้างสังคมคาร์บอนต่ำและยั่งยืน เพื่อการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและมลพิษลดลง และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

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

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 หมุดหมายที่ 2, 10, 13</u>

- อ.อ.ป. ต้องพัฒนาบุคลการให้มีสมรรถนะที่พร้อมต่อการดำเนินงานในอนาคต รองรับธุรกิจการท่องเที่ยวเศรษฐกิจสีเขียวและสังคมคาร์บอนต่ำ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เทคโนโลยี วิถีชีวิตใหม่ และวัฒนธรรม
- อ.อ.ป. ต้องบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสม มุ่งเน้นการดำเนินงานจากอัตรากำลังที่มีสมรรถนะสูงมากกว่าการมุ่งเน้นในเชิงปริมาณอัตรากำลัง
- อ.อ.ป. ควรปรับรูปแบบกระบวนการทำงาน โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และดิจิทัล เพื่อรองรับธุรกิจสีเขียวและสังคมคาร์บอนต่ำ

P3 นโยบายประเทศไทย 4.0 และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570

กระบวนทัศน์ในการพัฒนาประเทศภายใต้ “ประเทศไทย 4.0” เป็นนโยบายที่เป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาวเป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาลเป็นรูปแบบที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัย และการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อม ๆ กันเป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิด “ประชารัฐ” ที่ผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรทั้งในประเทศและระดับโลกในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

การพัฒนาประเทศภายใต้โมเดล “ประเทศไทย 4.0” จะสำเร็จ ใช้แนวทาง “สานพลังประชารัฐ” เป็นตัวการขับเคลื่อน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและสภาบันวิจัยต่าง ๆ ร่วมกันระดมความคิด ผนึกกำลังกันขับเคลื่อนผ่านโครงการ บันทึกความร่วมมือ กิจกรรม หรืองานวิจัยต่าง ๆ โดยการดำเนินงานของ “ประชารัฐ” กลุ่มต่าง ๆ อันได้แก่

กลุ่มที่ 1 การยกระดับนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ การปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐ พัฒนาคลัสเตอร์ภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

กลุ่มที่ 2 การพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ

กลุ่มที่ 3 การส่งเสริมการท่องเที่ยวและไมซ์ (MICE) การสร้างรายได้และการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ

กลุ่มที่ 4 การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ (โรงเรียนประชารัฐ) รวมทั้งการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ

กลุ่มที่ 5 การส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมกลุ่ม SMEs และผู้ประกอบการใหม่ (Start up)

ซึ่งแต่ละกลุ่ม กำลังวางระบบและกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเข้มข้น

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” โดยมุ่งยกระดับภาครัฐไทยสู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันภาคธุรกิจ การสร้างความโปร่งใส ที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนและการเป็นภาครัฐที่ปรับตัวทันการณ์ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อให้สอดรับกับวิสัยทัศน์ข้างต้นไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างมูลค่าเพิ่มอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐเพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีเพื่อมุ่งเน้นกานำเอาเทคโนโลยีมาให้บริการประชาชน พร้อมทั้งได้มีการกำหนดด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนซึ่ง Focus Area ที่เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ประกอบด้วย

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

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายประเทศไทย 4.0 และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570</u>

จากนโยบายประเทศไทย 4.0 พบว่า มีเป้าหมายในการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ยกระดับธุรกิจบริการ เพิ่มมูลค่า

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

P4 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

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

พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9

“องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในฐานะที่มีหน้าที่ทำไม้โดยตรง ควรจะได้ช่วยเหลือรัฐในการปลูกสร้างสวนป่าอีกแรงหนึ่ง”

“เจ้าหน้าที่ป่าไม้ควรจะปลูกต้นไม้ลงในคนเสียก่อน แล้วคนเหล่านั้นก็พากันปลูกต้นไม้ลงบนแผ่นดินและรักษาต้นไม้ด้วยตนเอง”

พระราชดำรัส สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง วันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2525

“พระเจ้าอยู่หัวเป็นน้ำ ฉันจะเป็นป่า ป่าที่ถวายความจงรักภักดีต่อน้ำ พระเจ้าอยู่หัวสร้างอ่างเก็บน้ำ ฉันจะสร้างป่า”

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 โดยมีหลักการสำคัญ คือ หลักพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่ไปกับการมีความรู้และคุณธรรม

“เงื่อนไขความรู้” ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

“เงื่อนไขคุณธรรม” ประกอบด้วย ความตระหนักในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความอดทน มีความเพียร และใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</u>

- อ.อ.ป. ต้องบริหารจัดการและนำองค์ความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน สร้างวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งมั่นพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร นำองค์ความรู้มาเชื่อมโยงบูรณาการประกอบการวางแผน รอบคอบระมัดระวังนำการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประกอบการดำเนินงาน
- อ.อ.ป. ต้องส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อให้บุคลากร มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ตามที่องค์กรคาดหวัง

P5 นโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ BCG Model

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

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืน เน้นการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการเดิมให้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องด้วยการนำความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมายกระดับประสิทธิภาพการผลิต ลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตให้เป็นศูนย์ การหมุนเวียนทรัพยากรกลับมาใช้ หรือการนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน ยกระดับมาตรฐานสู่การเป็นแหล่งผลิตและให้บริการที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย มีสุขอนามัยที่ดีให้ความสำคัญกับระบบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มาตรการผลิตที่ยั่งยืนเทียบเท่ามาตรฐานสากล รวมถึงการยกระดับผลิตภัณฑ์หรือบริการด้วยการใช้นวัตกรรมเข้มข้น เช่น ระบบการผลิตพืชในโรงเรือนอัจฉริยะการให้บริการด้านสุขภาพที่มีความแม่นยำสูงหรือการแพทย์เฉพาะบุคคล โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นผู้นำในการผลิต และการให้บริการทั้งในระดับประเทศและเวทีโลก ครอบคลุม 4+1 สาขา คือ การเกษตรและอาหาร สุขภาพ และการแพทย์ พลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และเศรษฐกิจหมุนเวียน

สาขาการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ มีแนวทางการดำเนินการโดยปรับการท่องเที่ยวไปสู่การท่องเที่ยวสีเขียวที่มีมูลค่าสูง โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. การผลักดันให้เกิดการนำโมเดลการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เช่น Happy Model โมเดลอารมณ์ดี มีความสุข ที่เป็นการเพิ่มมูลค่า เพิ่มสินค้าและบริการให้แก่พื้นที่แต่ละจังหวัดด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์จากวัฒนธรรมท้องถิ่นของไทย เพื่อกระจายรายได้อย่างทั่วถึงไปสู่เมืองท่องเที่ยวรองลดความเหลื่อมล้ำ และมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. การส่งเสริมการท่องเที่ยวยั่งยืน และการท่องเที่ยวสีเขียว เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมตามแนวทาง Happy Model

3. การกระจายนักท่องเที่ยวสู่เมืองท่องเที่ยวรองด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการในเมืองท่องเที่ยวรอง โดยใช้อัตลักษณ์ท้องถิ่น วัฒนธรรม พัฒนาเรื่องราวและการอำนวยความสะดวก และความปลอดภัย และพัฒนาองค์ความรู้ด้วย Digital Technology

4. การขยายตลาดการท่องเที่ยวด้วยการส่งเสริมพัฒนาระบบการจ่ายเงินแบบ One Payment System เพื่ออำนวยความสะดวกและรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมการใช้จ่าย รวมถึงพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อนำเสนอความโดดเด่นทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมไทย

5. การส่งเสริมการท่องเที่ยวคุณภาพสูงผ่านการจัดงานประชุมและนิทรรศการ กีฬา และอีเว้นท์ขนาดใหญ่

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

1. การพัฒนาเศรษฐกิจด้วยโอกาสการลงทุนและการสร้างตลาดด้วยโมเดลธุรกิจเศรษฐกิจหมุนเวียน

2. การส่งเสริมงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่จากการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่

3. การพัฒนาแพลตฟอร์มและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนอย่างเป็นระบบ

4. การสร้างระบบกลไกการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนของประเทศ

5. การสร้างกำลังคนที่มีความรู้และความเข้าใจ ผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้จากการอบรมหรือหลักสูตร รวมทั้งสร้างความตระหนักในการผลิตและบริโภคที่ยั่งยืนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียน

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ BCG Model</u>

- อ.อ.ป. ควรปรับรูปแบบกระบวนการทำงาน โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อรองรับธุรกิจตามโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ BCG Model
- อ.อ.ป. ต้องพัฒนาบุคลการให้มีสมรรถนะที่พร้อมต่อการดำเนินงานในอนาคต รองรับธุรกิจเศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว และสังคมคาร์บอนต่ำ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เทคโนโลยี

P6 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) การค้าขายผ่านระบบดิจิทัล และสนับสนุนให้ประชาชนเข้าถึง ICT การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT และการจัดการและเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร โดยยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐ สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลจะมุ่งเน้นใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่และภาษา นำไปสู่การหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเหมือนเป็นองค์กรเดียว นอกจากนี้รัฐบาลดิจิทัลในอนาคตจะเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ การบริหารบ้านเมืองและเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐ และยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล จะให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนวัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน ให้มีความสามารถ การสร้างสรรค์ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ และการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</u>

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

P7 กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580

กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) กำหนดวิสัยทัศน์ “ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าสูง สู่ความยั่งยืน” โดยแบ่งช่วงระยะเวลาดำเนินการเป็น 4 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 Productivity Manpower (พ.ศ. 2560 - 2564) เป็นยุคของรากฐานด้านแรงงานที่เป็นมาตรฐานสากล ช่วงที่ 2 Innovative Workforce (พ.ศ. 2565 - 2569) เป็นยุคของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศที่เป็นประชาชนโลก (Global citizen) ช่วงที่ 3 Creative Workforce (พ.ศ. 2570 - 2574) เป็นยุคของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การทำงาน และช่วงที่ 4 Brain Power (พ.ศ.2575 - 2579) เป็นยุคของสังคมการทำงานแห่งปัญญา

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)</u>

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

P8 นโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1. ปกป้อง รักษา ฟื้นฟู ทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ของประเทศ เพื่อสร้างสมดุลทางธรรมชาติและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลและยั่งยืนทั้งพื้นที่ป่าอนุรักษ์ป่าเศรษฐกิจ ป่าชายเลนและป่าชุมชน รวมทั้งพื้นที่สีเขียวในเขตเมือง หยุดยั้งการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าอย่างจริงจัง รวมถึงเร่งฟื้นฟูป่าเสื่อมโทรม แก้ไขกฎหมายป่าไม้ที่ซ้ำซ้อน เร่งคืนพื้นที่ป่าโดยการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ให้ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกับป่าและสามารถทำกินได้อย่างเหมาะสม นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการพื้นที่เสี่ยงต่อการถูกบุกรุกและการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมบทบาทของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมหมู่บ้าน (ทสม.) พร้อมทั้งรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้กับเยาวชน ภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน
2. แก้ไขปัญหาก๊าซเรือนกระจกและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก สร้างสังคมคาร์บอนต่ำและปลอดฝุ่นละอองขนาดไม่เกิน 2.5 ไมครอน กำหนดมาตรการควบคุมการเผาพื้นที่เพื่อทำการเพาะปลูก ปรับปรุงการบริหารจัดการภัยพิบัติทั้งระบบและการสร้างความรู้ความเข้าใจของประชาชนในการรับมือและปรับตัวเพื่อลดความเสียหายจากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สนับสนุนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามพันธกรณีระหว่างประเทศที่ไทยเข้าร่วมและให้สัตยาบันไว้

3. พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดผลกระทบทางสิงแวดล้อมและสุขภาพ โดยการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาใช้ในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม อาทิ การจัดการขยะหรือของเสีย เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการผลิตหรือบริโภคที่หลากหลายและทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</u>

- อ.อ.ป. ต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานรองรับกลยุทธ์ต่างๆ ตามแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ที่สนองนโยบายรัฐบาลด้านสิ่งแวดล้อม ให้มีทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน

P9 แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2561 - 2580

การกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมดำเนินการจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา แผนและนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความยั่งยืนแบบมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีเป้าหมายของแผนที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ การให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ “ระบบนิเวศมั่นคงเพื่อประชาชนใช้ประโยชน์อย่างมั่งคั่งและยั่งยืน” ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน”

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

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์ 1 เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมที่สร้างกระบวนทัศน์ใหม่ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้แก่ประชาชน

กลยุทธ์ 3 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล

กลยุทธ์ 4 จัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า

กลยุทธ์ 5 สงวน อนุรักษ์ ฟื้นฟู ให้เกิดความสมบูรณ์เชิงพื้นที่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี

กลยุทธ์ 9 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์ 10 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

กลยุทธ์ 11 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ 12 ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ทันสมัย

กลยุทธ์ 13 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2561 - 2580</u>

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

P10 นโยบายคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และสั่งการให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทบทวน วางแผน และพัฒนา ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สรุปประเด็นสาระสำคัญได้ดังนี้

1. กรณีที่ อ.อ.ป. จ้างผู้ปฏิบัติงาน ขอให้พิจารณาหลักการการจัดสรรหรือการจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การโยกย้ายตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เป็นต้น โดย คณะกรรมการฯ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อศึกษาวางแผนอัตรากำลังของ อ.อ.ป. เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน

2. การจ้างผู้ปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ อ.อ.ป. มีภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น ในการจ้างผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ขอให้ อ.อ.ป. พิจารณาในรูปแบบของ Outsource ให้มากขึ้น เนื่องจากเป็นประโยชน์และคุ้มค่ากับ อ.อ.ป. มากกว่าการจ้างผู้ปฏิบัติงานในอัตราประจำ ทั้งนี้ ขอให้ อ.อ.ป. พิจารณาตามความเหมาะสมของตำแหน่งและลักษณะงานด้วย

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

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้</u>

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

E1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเงิน จากคาดการณ์เศรษฐกิจไทย ปี 2568 - 2569

มุมมองเศรษฐกิจไทย

สรุปผลประมาณการเศรษฐกิจไทยปี 2568 และปี 2569

อัตราการขยายตัว (ร้อยละ)	2567	2568f				2569f	
		ณ ก.ค. 68	ณ ต.ค. 68	เทียบคาดครั้งก่อน	ช่วงคาดการณ์	ณ ต.ค. 68	ช่วงคาดการณ์
ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP)	2.5	2.2	2.4	▲	1.9 ถึง 2.9	2.0	1.5 ถึง 2.5
- การบริโภคภาคเอกชน	4.4	3.1	3.0	▼	2.5 ถึง 3.5	2.4	1.9 ถึง 2.9
- การบริโภคภาครัฐ	2.5	1.2	0.8	▼	0.3 ถึง 1.3	1.6	1.1 ถึง 2.1
- การลงทุนภาคเอกชน	-1.6	3.0	1.7	▼	1.2 ถึง 2.2	1.7	1.2 ถึง 2.2
- การลงทุนภาครัฐ	4.8	3.9	5.6	▲	5.1 ถึง 6.1	3.0	2.5 ถึง 3.5
- ปริมาณส่งออกสินค้าและบริการ	7.8	3.9	7.6	▲	7.1 ถึง 8.1	-1.7	-2.2 ถึง -1.2
- ปริมาณนำเข้าสินค้าและบริการ	6.3	2.2	5.2	▲	4.7 ถึง 5.7	-0.5	-1.0 ถึง 0.0
ดุลการค้า (พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)	21.4	21.7	23.1	▲	20.4 ถึง 26.1	18.8	16.4 ถึง 22.7
- มูลค่าสินค้าส่งออกในรูปดอลลาร์สหรัฐ	5.9	5.5	10.0	▲	9.5 ถึง 10.5	-1.5	-2.0 ถึง -1.0
- มูลค่าสินค้านำเข้าในรูปดอลลาร์สหรัฐ	5.5	5.0	10.1	▲	9.6 ถึง 10.6	-0.2	-0.7 ถึง 0.3
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)	11.6	14.6	20.0	▲	17.1 ถึง 22.9	15.5	12.5 ถึง 18.5
- ดุลบัญชีเดินสะพัด (ร้อยละของ GDP)	1.5	2.9	3.5	▲	3.0 ถึง 4.0	2.5	2.0 ถึง 3.0
อัตราเงินเฟ้อทั่วไป	0.4	0.4	-0.2	▼	-0.7 ถึง 0.3	0.5	0.0 ถึง 1.0
อัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน	0.6	0.7	0.8	▲	0.3 ถึง 1.3	0.6	0.1 ถึง 1.1

จากสรุปผลประมาณการเศรษฐกิจไทยปี 2568 และ 2569 ของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง คาดการณ์การขยายตัวของเศรษฐกิจไทยปี 2568 คาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 2.4 ปรับเพิ่มจากประมาณการครั้งก่อน โดยมีปัจจัยสนับสนุนหลังจากนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลในช่วงปลายปี และการส่งออกที่ขยายตัวได้ดีอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี 2569 คาดว่าเศรษฐกิจจะขยายตัวชะลอลงที่ร้อยละ 2.0 เนื่องจากมีการเร่งส่งออกในปี 2568 อย่างไรก็ดี เศรษฐกิจไทยยังได้แรงหนุนจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวและ การบริโภคที่ขยายตัวได้ดี

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของการคาดการณ์เศรษฐกิจไทย ปี 2568 - 2569</u>

อ.อ.ป. ต้องเร่งพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารจัดการสมัยใหม่ ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการดำเนินงาน ยกระดับคุณภาพการให้บริการ และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน อันจะนำไปสู่การดำเนินงานและการประกอบธุรกิจขององค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

S1 สถานการณ์และแนวโน้มด้านแรงงานในประเทศ

ประมาณการความต้องการแรงงานในประเทศไทย (อุปสงค์แรงงาน) ปี 2569 - 2573

หน่วย : คน, ร้อยละ

ประเภทอุตสาหกรรม	ปี พ.ศ.					อัตราการเติบโต
	2569	2570	2571	2572	2573	
เกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมง	13,696,535	13,719,798	13,572,868	13,753,248	13,647,852	0.1
การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน	58,004	56,78	55,613	54,441	53,295	2.1
การผลิต	6,120,961	6,119,275	6,103,628	6,090,349	6,075,689	0.2
ไฟฟ้า ก๊าซ ไอน้ำ และระบบปรับอากาศ	123,507	125,356	127,298	129,258	131,248	1.5
การจัดหาน้ำ การจัดการ และการบำบัดน้ำเสีย ของเสีย และสิ่งปฏิกูล	122,780	125,736	128,813	131,945	135,153	2.4
การก่อสร้าง	1,864,195	1,821,014	1,777,033	1,735,095	1,692,938	2.4
การขายส่ง และการขายปลีก การซ่อมยานยนต์ และรถจักรยานยนต์	5,702,192	5,653,106	5,609,551	5,567,227	5,526,984	0.8
การขนส่ง และสถานที่เก็บสินค้า	1,111,056	1,123,970	1,137,087	1,149,712	1,162,087	1.2
กิจกรรมโรงแรมและบริการด้านอาหาร	2,357,529	2,372,092	2,393,747	2,420,806	2,453,906	1.0
ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร	186,663	183,633	180,686	177,706	174,735	1.6
กิจกรรมทางการเงินและการประกันภัย	546,251	546,780	547,883	547,530	550,578	0.2
กิจกรรมอสังหาริมทรัพย์	136,836	136,197	135,431	134,515	133,517	0.6
กิจกรรมทางวิชาชีพ วิทยาศาสตร์ และเทคนิค	320,569	319,935	319,300	318,503	317,608	0.2
กิจกรรมการบริหารและการบริการสนับสนุน	464,649	474,819	484,899	494,646	504,183	2.1
การบริหารราชการ การป้องกันประเทศ และการประกันสังคมภาคบังคับ	1,518,950	1,498,019	1,477,628	1,456,862	1,436,100	1.4
การศึกษา	998,551	973,230	948,316	923,211	898,165	2.6
กิจกรรมด้านสุขภาพและงานสังคมสงเคราะห์	592,098	578,852	565,804	552,596	539,378	2.3
ศิลปะ ความบันเทิง และนันทนาการ	248,958	255,007	261,876	269,455	277,850	2.8
กิจกรรมบริการด้านอื่น ๆ	883,666	890,574	897,747	904,567	911,173	0.8
รวม	**37,053,950**	**36,974,178**	**36,725,208**	**36,811,672**	**36,622,439**	**0.3**

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

ข้อมูลประมาณการความต้องการแรงงาน ปี 2569 - 2573 จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม พบว่าความต้องการแรงงานโดยรวมระดับประเทศ มีอัตราการเติบโตลดลงเฉลี่ยร้อยละ 0.3 โดยอุตสาหกรรมประเภทเกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมง มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น 0.1

หน่วย : คน, ร้อยละ

วุฒิการศึกษา	ปี พ.ศ.					อัตราการเติบโต
	2569	2570	2571	2572	2573	
ประถมศึกษา	17,587,273	17,576,955	17,565,466	17,551,021	17,534,113	0.1
ม.3	5,831,758	5,825,508	5,818,651	5,812,516	5,806,747	0.1
ม.6	4,671,948	4,661,793	4,651,617	4,642,105	4,633,131	0.2
ปวช.	1,305,207	1,301,264	1,297,274	1,293,583	1,290,099	0.3
ปวส. / อนุปริญญา	1,881,068	1,875,522	1,869,917	1,864,754	1,859,928	0.3
ปริญญาตรี	4,976,646	4,941,408	4,907,308	4,873,807	4,841,179	0.7
สูงกว่าปริญญาตรี	773,161	764,943	756,912	748,869	740,910	1.1
รวม	**37,027,061**	**36,947,393**	**36,867,145**	**36,786,655**	**36,706,107**	**0.2**

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

ข้อมูลประมาณการความต้องการแรงงาน ปี 2569 - 2573 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ทุกวุฒิการศึกษามีอัตราการเติบโตของความต้องการแรงงานลดลง โดยวุฒิการศึกษาที่มีอัตราการเติบโตของความต้องการแรงงานลดลงเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ วุฒิสูงกว่าปริญญาตรี อัตราการเติบโตลดลงเฉลี่ยร้อยละ 1.1รองลงมา ได้แก่ วุฒิปริญญาตรี อัตราการเติบโตลดลงเฉลี่ยร้อยละ 0.7 และวุฒิปวส./อนุปริญญา กับ ปวช. มีอัตราการเติบโตลดลงเฉลี่ยเท่ากัน คือ ร้อยละ 0.3

หน่วย : คน, ร้อยละ

ตำแหน่งงาน	ปี พ.ศ.					อัตรา การเติบโต
	2569	2570	2571	2572	2573	
ผู้จัดการ ข้าราชการระดับอาวุโสและผู้บัญญัติกฎหมาย	1,361,789	1,351,081	1,340,491	1,330,388	1,320,545	0.8
ผู้ประกอบวิชาชีพด้านต่าง ๆ	1,884,595	1,858,081	1,831,977	1,805,839	1,779,915	1.4
เจ้าหน้าที่เทคนิคและผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ	1,561,907	1,553,907	1,545,760	1,537,824	1,530,014	0.5
เสมียน	1,511,176	1,505,306	1,499,406	1,493,683	1,488,131	0.4
พนักงานบริการและผู้จำหน่ายสินค้า	6,882,797	6,863,684	6,853,889	6,849,089	6,850,503	0.1
ผู้ปฏิบัติงานที่มีฝีมือในด้านการเกษตร ป่าไม้และประมง	12,887,114	12,908,681	12,928,848	12,939,788	12,944,312	0.1
ช่างฝีมือและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง	3,973,258	3,947,699	3,917,584	3,889,443	3,860,982	0.7
ผู้ควบคุมเครื่องจักรโรงงานและเครื่องจักรและผู้ปฏิบัติงานด้านการประกอบ	3,335,682	3,338,979	3,338,031	3,337,655	3,336,747	0.0
ผู้ประกอบอาชีพงานพื้นฐาน	3,628,744	3,619,979	3,611,161	3,602,953	3,594,953	0.2
รวม	**37,027,062**	**36,947,397**	**36,867,147**	**36,786,662**	**36,706,102**	**0.2**

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

ข้อมูลประมาณการความต้องการแรงงาน ปี 2569 - 2573 จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ตำแหน่งงานที่อัตราการเติบโตของความต้องการแรงงานเฉลี่ยเพิ่มขึ้นมีเพียงตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีฝีมือในด้านการเกษตร ป่าไม้และประมง โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 0.1 ส่วนตำแหน่งงานที่อัตราการเติบโตของความต้องการแรงงานลดลงเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้ประกอบวิชาชีพด้านต่าง ๆ อัตราการเติบโตลดลงเฉลี่ยร้อยละ 1.4 รองลงมา ได้แก่ ผู้จัดการ ข้าราชการระดับอาวุโส และผู้บัญญัติกฎหมาย อัตราการเติบโตลดลงเฉลี่ยร้อยละ 0.8และช่างฝีมือและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง อัตราการเติบโตลดลงเฉลี่ยร้อยละ 0.7 ตามลำดับ

ประมาณการอุปทานแรงงานหรือผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่ ปี 2569 - 2573

หน่วย : คน, ร้อยละ

ประเภทอุตสาหกรรม	ปี พ.ศ.					อัตราการเติบโต
	2569	2570	2571	2572	2573	
เกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมง	64,268	63,287	62,248	61,180	60,163	1.6
การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน	864	856	838	821	809	1.6
การผลิต	78,584	77,387	76,115	74,814	73,568	1.6
ไฟฟ้า ก๊าซ ไอน้ำ และระบบปรับอากาศ	3,661	3,603	3,549	3,491	3,429	1.6
การจัดหาน้ำ การจัดการ และการบำบัดน้ำเสีย	2,618	2,575	2,533	2,491	2,449	1.7
การก่อสร้าง	20,822	20,501	20,161	19,820	19,494	1.6
การขายส่ง และการขายปลีก การซ่อมยานยนต์และรถจักรยานยนต์	103,824	102,238	100,552	98,841	97,188	1.6
การขนส่ง และสถานที่เก็บสินค้า	24,271	23,897	23,506	23,102	22,719	1.6
กิจกรรมโรงแรมและบริการด้านอาหาร	37,087	36,525	35,928	35,311	34,721	1.6
ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร	11,766	11,588	11,396	11,202	11,020	1.6
กิจกรรมทางการเงินและการประกันภัย	26,964	26,550	26,114	25,668	25,240	1.6
กิจกรรมอสังหาริมทรัพย์	6,683	6,579	6,469	6,359	6,257	1.7
กิจกรรมทางวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคนิค	19,045	18,751	18,440	18,129	17,826	1.7
กิจกรรมการบริหารและการบริการสนับสนุน	7,998	7,880	7,750	7,617	7,489	1.6
การบริหารราชการ การป้องกันประเทศ	57,459	56,587	55,651	54,700	53,798	1.6
การศึกษา	35,754	35,214	34,628	34,035	33,469	1.7
กิจกรรมด้านสุขภาพและงานสังคมสงเคราะห์	18,147	17,871	17,579	17,279	16,989	1.6
ศิลปะ ความบันเทิง และนันทนาการ	3,223	3,176	3,126	3,075	3,018	1.7
กิจกรรมบริการด้านอื่นๆ	9,055	8,914	8,763	8,616	8,472	1.7
กิจกรรมการจ้างงานในครัวเรือนส่วนบุคคล กิจกรรมการผลิตสินค้าและบริการที่ทำขึ้นเองเพื่อใช้ในครัวเรือน ซึ่งไม่สามารถจำแนกกิจกรรมได้อย่างชัดเจน	1,118	1,098	1,079	1,063	1,045	1.7
รวม	**533,211**	**525,077**	**516,425**	**507,614**	**499,163**	**1.6**

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

ประมาณการผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่ของระดับประเทศ ปี 2569 - 2573 จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม และวุฒิการศึกษาประมาณการผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่ของระดับประเทศ ปี 2569 - 2573 จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม พบว่า ในอีก 5 ปีข้างหน้า จำนวนผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่ ระดับประเทศ มีแนวโน้มลดลงทุกปี ในทุกประเภทอุตสาหกรรม มีอัตราการเติบโตลดลงเฉลี่ย 1.6

หน่วย : คน, ร้อยละ

วุฒิการศึกษา	ปี พ.ศ.					อัตราการเติบโต
	2569	2570	2571	2572	2573	
ต่ำกว่าประถมศึกษา	16,705	16,452	16,185	15,906	15,640	1.6
ประถมศึกษา	10,301	10,142	9,980	9,808	9,645	1.6
ม.3	15,137	14,906	14,660	14,410	14,170	1.7
ม.6	76,386	75,223	73,985	72,717	71,511	1.6
ปวช.	22,508	22,164	21,806	21,428	21,073	1.6
ปริญญาตรี	391,107	385,145	378,802	372,337	366,139	1.6
รวม	**532,144**	**524,032**	**515,418**	**506,606**	**500,751**	**-1.6**

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

ประมาณการผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่ ระดับประเทศ ปี 2569 - 2573 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า จำนวนผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่ มีแนวโน้มลดลงทุกปี ในทุกวุฒิการศึกษา โดยมีอัตราการเติบโตลดลงเฉลี่ย 1.6 ทั้งนี้ มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีอัตราการเติบโตลดลงสูงสุดร้อยละ 1.7

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของอุปสงค์ - อุปทานแรงงานประเทศไทยที่อาจส่งผลกระทบต่อ อ.อ.ป.

อ.อ.ป. จะต้องวางแผนการบริหารและพัฒนากำลังคนที่มีเพื่อทดแทนอัตรากำลังเกษียณอายุและวางแผนปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง กำลังคนในตลาดแรงงานที่มีอัตราเติบโตลดลงทุกปี

S2 ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์

ตามแผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2569 - 2573 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ออกเป็น 8 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้ปฏิบัติงาน 2) ลูกค้า 3) รัฐบาล/ผู้กำกับดูแล 4) องค์กรภาครัฐ 5) องค์กรภาคเอกชน 6) สถาบันการศึกษา 7) ประชาชน/เกษตร และ 8) คู่ความร่วมมือ โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ต่อการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่มลูกค้า และกลุ่มรัฐบาล/ผู้กำกับดูแล ซึ่งมีทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. ดังนี้

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง
1. ผู้ปฏิบัติงาน	- นโยบายการดำเนินงาน/ประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน - ความพร้อมด้านบุคลากร
2. ลูกค้า	- นโยบาย และทิศทางการทำงานที่ชัดเจน - ผลิตภัณฑ์และบริการ - ความโปร่งใสในการดำเนินงาน
3. รัฐบาล/ผู้กำกับดูแล	- นโยบายการดำเนินงาน/ประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน - ข้อมูลที่ถูกต้อง โปร่งใส สอดคล้องนโยบายรัฐวิสาหกิจ

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์</u>

- อ.อ.ป. ควรให้ความสำคัญเรื่องนโยบายการดำเนินงาน /ประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน และ ความพร้อมด้านบุคลากร จำเป็นต้องมีการมีการจัดการกระบวนการทำงานรวมถึงขั้นตอนการทำงานที่ดี ตลอดจนมีการลงทุนในทั้งระบบงาน (Policy/Process) และบุคลากร (People) ผลลัพธ์ที่จะได้คือการตอบสนองความความต้องการ/ความคาดหวังของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุข และรู้สึกว่าตัวเองกำลังเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

- อ.อ.ป. ต้องส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรสอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เป็นองค์กรที่มีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ และมีความสามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ต่อไป

S3 แนวโน้มการพัฒนาทุนมนุษย์

จากสถานการณ์โควิดที่ผ่านมาทำให้การทำงานของ HR เปลี่ยนไป การทำงานอาจต้องมีการปรับตัวกันเพิ่มมากขึ้น โดยแนวโน้มการพัฒนาทุนมนุษย์จะเป็นไปในทิศทางต่างๆ เพื่อรับมือความท้าทายและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

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

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

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

4. **พัฒนาความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการอยู่ร่วมกัน** DEI หรือ Diversity, Equity และ Inclusion ถ้าแปลตรงตัวก็คือ ความหลากหลาย ความเสมอภาคและการรวมกลุ่มเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ DEI ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสุข มีความคิดสร้างสรรค์หลากหลายมากขึ้น สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้มากขึ้น และช่วยเพิ่มแนวทางการแก้ไขปัญหาในการทำงานแต่ละวันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย เพราะเมื่อองค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรม DEI ได้ พนักงานจะรู้สึกว่าองค์กรยอมรับในสิ่งที่พวกเขาเป็น เช่น การยอมรับความหลากหลายของคนทำงานในองค์กรที่ไม่จำกัดเฉพาะเรื่องเพศ แต่ยังรวมถึงช่วงวัยเชื้อชาติ ภาษา ประสบการณ์ที่มีความต่างกันในองค์กร ซึ่งเรื่องของ DEI นี่เองที่เป็นสิ่งที่พนักงานโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ทุกคน ล้วนตามหาจากองค์กรที่อยากร่วมงานด้วย มากไปกว่านั้น องค์กรที่สนับสนุนเรื่องนี้ยังมีแนวโน้มที่จะสร้างความพึงพอใจของลูกค้าได้มากกว่าด้วย

5. ใช้ข้อมูลด้านบุคคลสร้างคุณค่าให้องค์กร People Analytics คือการเก็บข้อมูลเชิงบุคคลและพัฒนาให้เป็นข้อมูลเชิงลึกที่จะช่วยวิเคราะห์เป้าหมายทางธุรกิจและประสิทธิภาพของพนักงาน การปรับใช้ People Analytics จึงอาจช่วยทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเพิ่มโอกาสสู่ความสำเร็จมากกว่าเดิม

6. ฟังเสียงของพนักงาน การรับรู้และเข้าใจพนักงานอย่างลึกซึ้งอาจสร้างผลตอบแทนให้กับองค์กรได้อย่างไม่น่าเชื่อเพราะจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อทั้งบริษัทและพนักงาน เช่น ความผูกพันและความพึงพอใในงานที่พวกเขาทำ ซึ่งการรับฟังเสียงของพนักงานทำได้โดยใช้ People Analytics และเปิดช่องทางแสดงความคิดเห็นผ่านอีเมล์ แชท ข้อความ กิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

7. ยกระดับหัวหน้างานและผู้จัดการ จากกระแสการลาออกครั้งใหญ่ (The Great Resignation) นั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานระดับสูงหลายคนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือหลาย ๆ องค์กรจ้างผู้มีประสบการณ์น้อยเพื่อมาเป็นผู้นำจึงตกเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีการพัฒนาผู้นำให้มีคุณภาพสูงขึ้นพร้อมกับการยกระดับบทบาทในการทำงานของผู้นำในองค์กร ให้ทันสมัยมากขึ้นด้วย ซึ่งบทบาทที่จะเพิ่มเข้ามาก็คือ เรื่องของการสนับสนุน Career Path ของคนในทีม หรือพนักงานที่อยู่ใต้การดูแลของ Manager แต่ละคน เช่น มีการจัด Sessions สอนความรู้ที่จำเป็นต่อ สายอาชีพนั้น ๆ จาก Manager หรือการมี Sessions 1 - 1 ในทุกไตรมาสเพื่ออัปเดตการทำงานรับฟังปัญหาที่เกิดจาก การทำงาน และช่วยแก้ปัญหาอย่างทันท่วงทีแสดงให้เห็นถึงบทบาทของ Manager ที่มีความใส่ใจต่อพนักงานทุกคนในทีมไม่ใช่แค่เรื่องงานแต่เพียงอย่างเดียวเป็นต้น ซึ่งการยกระดับหัวหน้างานและผู้จัดการนั้น เป็นกุญแจสำคัญสำหรับ HR ก็ว่าได้เพราะจะเป็นการช่วยรักษาพนักงานคุณภาพไว้ในองค์กรด้วยเช่นกัน

8. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน จากกระแสการลาออกหรือการสับเปลี่ยนครั้งใหญ่ การขาดการพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คือเหตุผลหลักในการลาออกจากงาน ดังนั้น การพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของพนักงาน จึงเป็นหนึ่งในวิธีการดึงดูดพนักงานในองค์กรไว้ได้ เพราะนอกจากเรื่องผลตอบแทนแล้วพนักงานยุคใหม่ยังให้ความสำคัญกับเรื่องการเติบโตและการเลื่อนตำแหน่งด้วยเช่นกัน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้อง มีการสนับสนุน เพิ่มพูนทักษะ หรือมีแผนการพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างจริงจัง

9. สร้างองค์กรที่ยึดทักษะเป็นหลัก การทำงานในอนาคตอาจไม่จำเป็นต้องยึดตาม “ตำแหน่งงาน” อีกต่อไปแต่องค์กรสามารถสร้างกลไกการทำงานโดยดึงเอา “ทักษะ” ไม่ว่าจะเป็น Soft Skills และ Hard Skills ของพนักงานมารวมกันเพื่อสร้างโมเดลการทำงานรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพได้

10. ดำเนินธุรกิจตามแนวคิด ESG นอกจากความเป็นอยู่ที่ดี พนักงานยุคใหม่ยังต้องการให้องค์กรของตัวเองดำเนินธุรกิจอย่างมีเป้าหมาย รวมถึงส่งเสริมเรื่องความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำได้ด้วยแนวคิด Environmental, social, and governance (ESG) ที่หมายถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยนโยบายนี้ยังจะช่วยสร้างองค์กรที่โปร่งใสและรับผิดชอบต่อสังคมด้วย

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแนวโน้มการพัฒนาทุนมนุษย์</u>

- อ.อ.ป. ควรหันมาใส่ใจความเป็นอยู่และพัฒนาทักษะการทำงานให้พนักงานเพิ่มมากขึ้น และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่มากขึ้น

- อ.อ.ป. ควรให้ความสำคัญเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการตามความเหมาะสม เพื่อตอบสนองความคาดหวังของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีความปลอดภัยอาชีวอนามัยของผู้ปฏิบัติงาน และสร้างความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

T1 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์

สาระสำคัญของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์

1. การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานมาเป็นการ work from home การ transform สู่การทำงานในรูปแบบ hybrid working การทำงานบนโลกเสมือน หรือ metaverse การทำงานและบริหารงานออนไลน์ รวมถึงการทำงานแบบ virtual workplace

2. การบริหารงาน HR แบบ personalization การทำ personalization ควบคู่ไปกับการทำ data analytics ในการประเมินพนักงานและลักษณะงานที่เหมาะสม

3. การทำ out of office employee experience การปรับเปลี่ยนเป็นสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์และความต้องการที่เปลี่ยนไป

4. การสร้าง empathy จากการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป การ recruitment, learning&development, retention และการ transform องค์กร โดยปรับโฟกัสจากเดิมที่มองจากมุมขององค์กรเป็นหลักมามองจากมุมของพนักงานและสังคมควบคู่กัน

5. การ recruitment แบบ dynamic skills การสรรหาต้องมองทักษะทั้ง hard skill และ soft skill

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์</u>

- อ.อ.ป. ต้องพัฒนาเสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง เพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นำองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน

- อ.อ.ป. ควรหันมาใส่ใจความเป็นอยู่และพัฒนาทักษะการทำงานให้พนักงานเพิ่มมากขึ้น และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่มากขึ้น

T2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567

แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านดิจิทัลไว้ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

อ.อ.ป. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลไว้ ดังนี้

> “เป็นองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน”

โดยเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อให้ องค์กรสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการรวบรวม จัดเก็บ และประมวลผลข้อมูลได้อย่างแม่นยำและรวดเร็วมากขึ้น สำหรับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฉบับนี้มุ่งเน้นการวางรากฐานของเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นต่อป่าไม้แม่นยำ

(2) พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อ.อ.ป.

(2.1) F (Forward) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต

(2.2) I (Innovation) สร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมด้านกระบวนการเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการให้บริการประชาชน

(2.3) O (Operational Excellence) บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ มีการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคุ้มค่า และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างสูงสุด

(3) เป้าหมายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ปี 2570 มีดังนี้

(3.1) อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวน 8 ระบบมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ จนนำมาสู่การช่วยเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย หรือสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถเพิ่ม EBITDA จำนวน 12.46 ล้านบาท จากปีฐาน 2566

(3.2) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน (Standardized Practice) และสามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) จำนวน 16 กระบวนการ

(3.3) พัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอย่างรอบด้าน สามารถนำทักษะองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม จำนวน ไม่น้อยกว่า 365 คน และจำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา

เป้าหมายโดยภาพรวมของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ปี 2570

ด้านการปรับเปลี่ยน	เป้าหมายแผนวิสาหกิจและแผนแม่บท ของ อ.อ.ป.	เป้าหมายการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ปี 2570	ตัวชี้วัด ปี 2570
บุคลากรและเทคโนโลยี	**เป้าหมายแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)** 1. จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น (ปลูก แปรรูป จำหน่ายกระบวนการเทคโนโลยี ฯลฯ) 2. การเพิ่มขึ้นของ EBITDA จำนวน 62.3 ล้านบาท จากปีฐาน 2566	1. จำนวนเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรเพิ่มขึ้น 2. พัฒนาองค์ความรู้และทักษะบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับองค์กร 3. EBITDA เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20 จากปีฐาน 2566	1. จำนวนเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรเพิ่มขึ้น 8 ระบบ 2. จำนวนบุคลากรที่ได้พัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวนอย่างน้อย 365 คน 3. จำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา 4. การเพิ่มขึ้นของ EBITDA จำนวน 12.46 ล้านบาท จากปีฐาน 2566
กระบวนการ	**เป้าหมายแผนการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ. 2567 - 2571** 3. จำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา	4.กระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นมาตรฐานสามารถปฏิบัติซ้ำได้	1.ผลลัพธ์ของกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 16 กระบวนการ เป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัด

(4) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรใน 3 มิติ ได้แก่ ด้านบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีดิจิทัล บนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติดิจิทัลที่สำคัญ ประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร การบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ รวมทั้งการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้วย TOWS Matrix จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้นำมาสู่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านดิจิทัลดังนี้

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.

(4.1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล

ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการทางธุรกิจของ อ.อ.ป. และแนวโน้มของการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีสมัยใหม่ในอนาคต รวมทั้งความรู้ความเข้าใจภัยคุกคามด้านอาชญากรรมทางไซเบอร์ และหลักเกณฑ์ของ สคร. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารอัตรากำลังอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มความสามารถ และก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างสูงสุด โดยยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

(4.1.1) กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล

(4.1.2) กลยุทธ์ที่ 1.2 การบริหารอัตรากำลังบุคลากรด้านดิจิทัล

(4.2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล

ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการด้านดิจิทัลต่าง ๆ ให้มีมาตรฐาน เป็นระบบ และสามารถทำซ้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กระบวนการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล กระบวนการบริหารจัดการโครงการ หรือกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม เป็นต้น เพื่อขับเคลื่อน อ.อ.ป. ไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

(4.2.1) กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร

(4.2.2) กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables

(4.3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และทุกหน่วยงานของธุรกิจ หรือ “Digital Transformation” โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ลดรายจ่าย และช่วยให้การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การนำข้อมูลจากระบบข้อมูลขนาดใหญ่มาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ หรือการบริการใหม่ จนก่อให้เกิดรายได้ให้กับองค์กร หรือการนำหุ่นยนต์อัตโนมัติเข้ามาช่วยบริหารจัดการงานประจำวัน ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงานบุคลากรลงได้ เป็นต้น โดยยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

(4.3.1) กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

(4.3.2) กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)</u>

- อ.อ.ป. ต้องเสริมสร้างองค์ความรู้ และทักษะด้านดิจิทัล รองรับการพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- อ.อ.ป. ต้องวางแผนการบริหารอัตรากำลังบุคลากรและบุคลากรด้านดิจิทัล รองรับการพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชั่นเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ

En1 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม</u>

จากกระแสด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน ตลอดจน นโยบายรัฐบาลและนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ลดของเสียและขยะ ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ใช้พลังงานอย่างชาญฉลาด พัฒนาการดำเนินงานให้ยั่งยืนและสมดุลทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

- อ.อ.ป. พัฒนาทักษะของบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ อ.อ.ป.บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ตามแผนวิสาหกิจที่ตอบสนองและสอดคล้องกับแนวนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม

L1 ปัจจัยด้านกฎหมาย

<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญจากปัจจัยด้านกฎหมาย</u>

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

- อ.อ.ป. ต้องทบทวนระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับ กฎหมาย ระเบียบ ต่าง ๆ ที่รัฐวิสาหกิจต้องถือปฏิบัติ สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม กฎหมายที่กำหนดไว้

พระราชบัญญัติ
คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
พ.ศ. ๒๕๖๒

พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณ
พระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว

3.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

1. สาระสำคัญจากระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

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

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

1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ

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

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

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

2. แนวทางในประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
การมีนโยบาย/ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบหลักการทำได้อย่างมีคุณภาพ	การทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

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

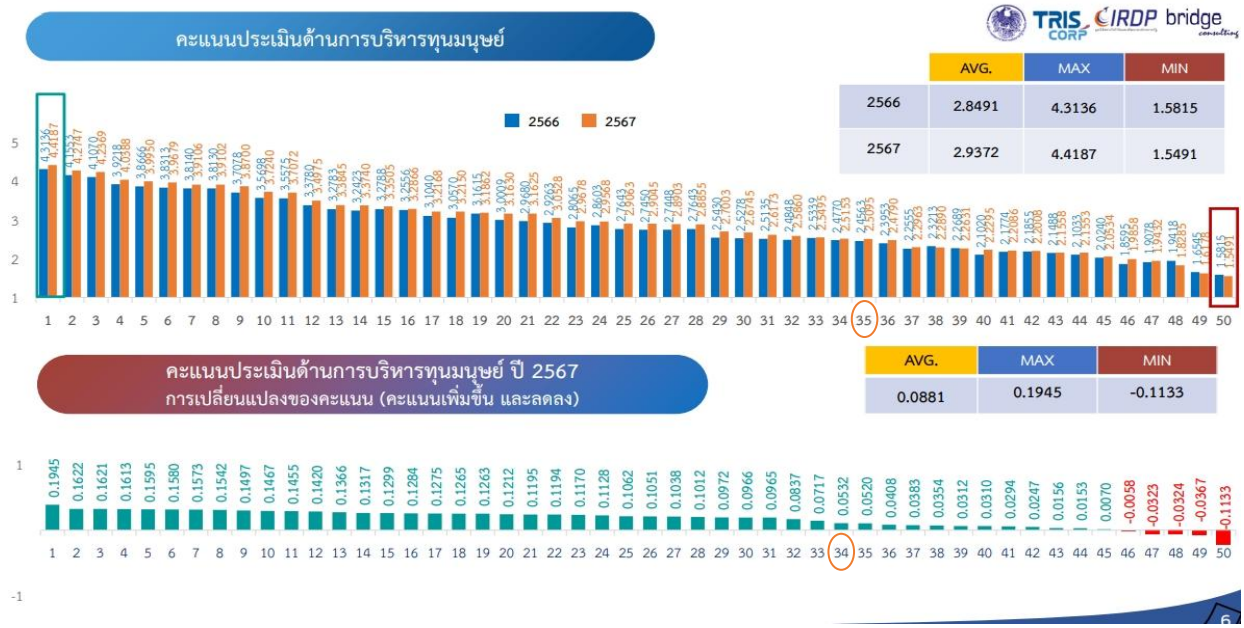
ทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ : การถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนั้นๆ ได้อย่างครบถ้วน

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

3. ผลการประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์

เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enabler หัวห้อ “การบริหารทุนมนุษย์” ย้อนหลัง 5 ปี ตั้งแต่ปี 2563 - 2567 แบ่งออกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

หัวข้อการประเมิน	2563	2564	2565	2566	2567
หัวข้อที่ 1 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (30%)	2.5000	2.6000	2.7000	2.5667	2.6167
1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (20%)	-	-	-	-	-
1.2 การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (10%)	-	-	-	-	-
หัวข้อที่ 2 การบริหารทุนมนุษย์ (25%)	2.3750	2.4350	2.4750	2.5550	2.6000
2.1 อัตรากำลัง (7.5%)	-	-	-	-	-
2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (15%)	-	-	-	-	-
2.3 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (2.5%)	-	-	-	-	-
หัวข้อที่ 3 การพัฒนาทุนมนุษย์ (25%)	2.3100	2.3800	2.4900	2.4200	2.5100
3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (10%)	-	-	-	-	-
3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง (10%)	-	-	-	-	-
3.3 การจัดการสายอาชีพ (5%)	-	-	-	-	-
หัวข้อที่ 4 กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (20%)	2.0800	2.0950	2.1500	2.2125	2.2350
4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง (5%)	-	-	-	-	-
4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (3%)	-	-	-	-	-
4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (2%)	-	-	-	-	-
4.4 บทบาทของสายงาน HR (10%)	-	-	-	-	-
คะแนนรวม	**2.3253**	**2.4028**	**2.4813**	**2.4563**	**2.5095**



<u>การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ประจำปี 2567</u>

กระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers เป็นระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ ซึ่งนำมาใช้ประเมินในปี 2563 เป็นปีแรก โดยผลคะแนนการประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. ย้อนหลัง 5 ปี ตั้งแต่ปี 2563 - 2567 มีผลการประเมินดีขึ้นตามลำดับ ยกเว้นในปี 2566 ที่คะแนนลดลงจากปี 2565 เนื่องจากมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินฯ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเทียบกับรัฐวิสาหกิจทั้ง 50 แห่ง อ.อ.ป. ยังมีคะแนนประเมินต่ำกว่าคะแนนประเมินเฉลี่ย 2.9372 อ.อ.ป. ควรมีการพัฒนาการดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ในหัวข้อต่าง ๆ เพิ่มขึ้นต่อไป

การเปรียบเทียบกับ Best Practice HR

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้นำหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของ 2 หน่วยงาน มาเป็นมาเป็นคู่เทียบด้านการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) เนื่องจาก อ.ส.ค. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะธุรกิจใกล้เคียงกับ อ.อ.ป. และการประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) เนื่องจากเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีผลคะแนนภาพรวมขององค์กรปี 2566 อยู่ในระดับสูงกว่า 4 คะแนน ดังนั้น จึงได้นำโครงการ/แผนงาน ปี 2567 ของ อ.ส.ค. และ กปภ. มาเป็นแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

แผนงาน/โครงการ ของ อ.ส.ค. 2568	แผนงาน/โครงการ ของ อ.อ.ป. 2568	แนวทางการพัฒนาในปี 2569
โครงการความปลอดภัยในการทำงาน	แผนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่ในปี 2568 ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี	-.จัดทำแผนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงาน ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร และการจัดกิจกรรมตามที่กฎหมายกำหนด
โครงการ HR Proactive เชิงรุก	- โครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร - โครงการขับเคลื่อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของ อ.อ.ป. - โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร	-.จัดทำโครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร -.จำทำโครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.
โครงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล	-. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) - โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor) - โครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร - มีการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management & planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ และศึกษาการกำหนดโครงสร้างการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ แต่ในปี 2568 ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี - โครงการขับเคลื่อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของ อ.อ.ป. - โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร	- จัดทำโครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) - จัดทำโครงการส่งเสริมการป้องกันการการทุจริตและประพฤติมิชอบ - จัดทำโครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor) -.จัดทำโครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร -.จำทำโครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. -.ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management & planning) และจัดทำระบบจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพให้เป็นมาตรฐาน

แผนงาน/โครงการ ของ กปภ. 2568	แผนงาน/โครงการ ของ อ.อ.ป. 2568	แนวทางการพัฒนาในปี 2569
แผนงานการสร้างประสบการณ์ที่ดี (Touch Points) ในระบบสรรหาเชิงรุก และระบบ Onboarding	แผนบริหารอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนองค์กรแต่ในปี 2568 ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี	- จัดทำโครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์
แผนงานการนำร่องการนำรูปแบบการจ้างใหม่ๆ มาปรับใช้ในองค์กร		
แผนงานการนำแนวทาง ESG มาใช้ในระบบทรัพยากรบุคคล	แผนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่ในปี 2568 ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี	- จัดทำแผนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงาน ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร และการจัดกิจกรรมตามที่กฎหมายกำหนด
แผนงานการวางระบบและแผนพัฒนาผู้นำและบุคลากร	- มีการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management & planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ และศึกษาการกำหนดโครงสร้างการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ แต่ในปี 2568 ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี	- จัดทำโครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) - จัดทำโครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor) - จัดทำโครงการส่งเสริมการป้องกันการการทุจริตและประพฤติมิชอบ
แผนงานการพัฒนาผู้นำและบุคลากร	โครงการพัฒนาทักษะ ขีดความสามารถบุคลากร โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor) มีการบูรณาการร่วมกับสำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ วางแผนพิจารณาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านบริหารทุนมนุษย์	- จัดทำโครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) - จัดทำโครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor) - จัดทำโครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ - จัดทำโครงการส่งเสริมการป้องกันการการทุจริตและประพฤติมิชอบ
แผนงานการเสริมสร้างความผูกพันและประสบการณ์ที่ดีแก่พนักงาน	โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร	- โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.
แผนงานการสื่อสารและถ่ายทอดค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร ปี 2568	โครงการขับเคลื่อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของ อ.อ.ป.	
แผนงาน Change Management เปลี่ยนผ่านโครงสร้างองค์กรและระบบงานรองรับกระบวนการให้บริการลูกค้าด้วยระบบดิจิทัล	-	อยู่ระหว่างการศึกษา แผนงาน Change Management เป็นแนวทาง
แผนงานการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) ประจาปี 2568 เพื่อให้สะท้อนยุทธศาสตร์องค์กร และ feedback จากพนักงาน	โครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร	- โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร

วิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับจากประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 ตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ SE-AM

จากผลการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567 พบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่ อ.อ.ป. ควรปรับปรุง พัฒนา และยกระดับการดำเนินงาน ดังนี้

ประเด็นที่ควรปรับปรุง	คาดการณ์ ผลการดำเนินการสิ้นปี 2568	ความแตกต่าง (GAP)	การพัฒนาปรับปรุงแผนที่สำคัญ
1. การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์กับแผนงาน/ระบบงาน ที่สำคัญต่าง ๆ , การพัฒนากลไกหรือกระบวนการในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งในด้านผลผลิตและผลลัพธ์, เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำ/ทบทวนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	มีการจัดทำโครงการร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ และการทบทวนแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	การบูรณาการแผนบริหารทุนมนุษย์ กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	มีการบูรณาการและการเชื่อมโยงกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ยุทธศาสตร์และแผนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
2. บทบาทของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR ในการติดตาม สนับสนุนสายงาน HR และร่วมกิจกรรมที่สำคัญของสายงาน HR อย่างชัดเจน และการบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์คณะอื่น ๆ	- คณะอนุกรรมการกลั่นกรองงานของ อ.อ.ป. มีการให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ร่วมกำหนดประเด็น/นโยบายด้าน HR - คณะอนุกรรมการฯ เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการด้าน HR ที่ อ.อ.ป. จัดขึ้น	การบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์คณะอื่น ๆ	คณะอนุกรรมการฯ มีการให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ และมีการบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์คณะอื่น ๆ ตลอดจนเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการด้าน HR ที่ อ.อ.ป. จัดขึ้น สม่ำเสมอ
3. ทบทวนแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังส่วนขาด ส่วนเกิน การทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และใช้ประโยชน์จากการคำนวณผลผลิตประสิทธิภาพ/อัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง	มีการสรรหาผู้ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ต้องมีการทบทวนแผนฯ และนำผลการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพมากำหนดกรอบในการสรรหา	จัดทำโครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร โดยการทบทวนปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิต เพิ่มรายได้ ลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้องค์ความรู้นวัตกรรม เทคโนโลยี ดิจิทัล เพื่อนำมาทบทวนอัตรากำลังที่เหมาะสมต่อไป

ประเด็นที่ควรปรับปรุง	คาดการณ์ ผลการดำเนินการสิ้นปี 2568	ความแตกต่าง (GAP)	การพัฒนาปรับปรุงแผนที่สำคัญ
4. การสอบทานคุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากรให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การกำหนดตัวชี้วัดมีคุณภาพ และการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเรียนรู้ และการพัฒนา	- มีการจัดทำโครงการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ และสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจมากขึ้น	-	เป็นการดำเนินการติดตามประเมินปกติต่อเนื่อง ไม่ต้องจัดทำเป็นโครงการ/แผนงานที่สำคัญ
5. ควรกำหนดกลุ่มและส่วนบุคลากรในการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ชัดเจน และนำความเห็น/ความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบ แนวทางการพัฒนาฯ	มีการสำรวจความต้องการสวัสดิการทุกรูปแบบของผู้ปฏิบัติงานอ.อ.ป. เฉพาะกลุ่ม โดยแยกจาก generations	ต้องมีการพัฒนาสวัสดิการเฉพาะกลุ่มบุคลากร ให้สอดคล้องกับความต้องการ	ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.
6. การเพิ่มและเติมเต็มทักษะ (New-skill/ Re-skill/ Up-skill) รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดเรียนรู้สิ่งใหม่ และเรียนรู้ด้วยมุมมองใหม่ (Learn/Unlearn/Relearn)	มีการพัฒนาบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	ต้องมีการมุ่งเน้นให้ตรงตามพันธกิจหลักของ อ.อ.ป.	ควรมีการ Reskill/Upskill บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสวนป่าและอุตสาหกรรมไม้ ให้มีทักษะด้าน: การใช้โดรน, GIS, และ Big Data ในการสำรวจและบริหารจัดการสวนป่า Digital Manufacturing : การใช้เทคโนโลยี IOT/Automation ในกระบวนการแปรรูปไม้เพื่อเพิ่มมูลค่า โดยการวางแผนพัฒนาบุคลากร ในแผนการพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. ปี 2569
7. การพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development)	มีการให้ความรู้เกี่ยวด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย, การดับเพลิงขั้นต้น และการฝึกซ้อมหนีไฟ เพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุ	-	ควรมีการสื่อสารและสร้างขวัญกำลังใจสำหรับพนักงานฯ โดยเน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับภารกิจของ อ.อ.ป. เพื่อสร้างความผูกพันและยกระดับภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อลดอัตราการลาออก (Turnover Rate) ของพนักงานภาคสนามที่สำคัญ และเพิ่มความภักดีต่อ อ.อ.ป. ในปี 2569
8. การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจการพัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร	มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าเป็นการประเมินผลความพึงพอใจ และแบบทดสอบ	การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI)	ควรมีการปรับเปลี่ยนการวัดผลจาก "ความพึงพอใจ" หรือ "จำนวนผู้เข้าอบรม" เป็นการวัดผลที่ระดับผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) โดยใช้กรอบการวัดผลที่มีมาตรฐาน

ประเด็นที่ควรปรับปรุง	คาดการณ์ ผลการดำเนินการสิ้นปี 2568	ความแตกต่าง (GAP)	การพัฒนาปรับปรุงแผนที่สำคัญ
9. การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ควรเป็นมาตรฐานโดยครอบคลุมทุกกระบวนการ ตั้งแต่การวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์กร ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง และการติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง	มีการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ให้เป็นมาตรฐานตามหลักเกณฑ์การประเมินฯ ที่ สคร. กำหนด	ต้องพัฒนายกระดับแผนการสืบทอดตำแหน่ง ให้เป็นมาตรฐานเพื่อให้ผู้สืบทอดมีความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง	จัดทำโครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)
10. การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experience) ครอบคลุมตลอดช่วงชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee Journey) โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้าน HR หรือส่วนหนึ่งของการสร้างความผูกพันองค์กรของบุคลากร	มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กรภายในปี 2568 จำนวน 2 กิจกรรม	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและการคงอยู่ของ อ.อ.ป. ยังคงเป็นปัจจัยเดิม	ควรมีการทบทวนแผนงาน/โครงการและกลุ่มเป้าหมาย และกำหนดกิจกรรม ให้ตอบสนองต่อปัจจัย
11. การเสริมสร้างค่านิยมต้องสะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลาย ความเสมอภาค การหลอมรวมความสัมพันธ์ต่อกัน (Diversity Equity Inclusion & Belonging: DEI&B)	มีการดำเนินโครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. เพื่อสื่อสารและส่งเสริมค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและคุณธรรม จริยธรรมให้แก่บุคลากร	เป็นเรื่องที่ดำเนินการต่อเนื่องทุกปี และในปี 2568 มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร และคุณธรรมจริยธรรม เพื่อสร้างความตระหนักให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน	จัดทำโครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. อย่างต่อเนื่อง
12. การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้	-	จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเทคโนโลยี และพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	ควรมีการจัดหาระบบจัดการข้อมูลของพนักงาน เพื่อจัดเก็บข้อมูลพื้นฐาน เช่น ประวัติส่วนตัว การศึกษา ข้อมูลติดต่อ ข้อมูลครอบครัว เงินเดือน และสวัสดิการ เป็นต้น
13. ควรมีการประเมินดัชนีเพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา ควรครอบคลุมตามมาตรฐานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment)	มีการทบทวนการดำเนินงาน/แผนงานและเป้าหมายด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมให้ครอบคลุมการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน รวมถึงมีการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยฯ	ต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกิจกรรมการดำเนินงานของ อ.อ.ป.	ควรกำหนดเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแผนความปลอดภัยฯ ของสำนักงานกลาง และภาคทุกภาค

ประเด็นที่ควรปรับปรุง	คาดการณ์ ผลการดำเนินการสิ้นปี 2568	ความแตกต่าง (GAP)	การพัฒนาปรับปรุงแผนที่สำคัญ
14. การปรับบทบาท และการดำเนินงานของสายงาน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของสายงานภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เช่น AI Block Chain Digital Disruptive เป็นต้น	- บุคลากรด้าน HR เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำกับหน่วยงานในสังกัด เช่น การปรับปรุงโครงสร้าง กรอบอัตรากำลังของสำนักตรวจสอบภายใน - มีผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 50 ของแต่ละหน่วยงานเข้าร่วมโครงการ HR Audit ในปี 2568	ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และให้บุคลากรด้าน HR เข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	จัดทำโครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนด้านการบริหารทุนมนุษย์จากผลการดำเนินงานตามแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ปี 2568

โดยได้นำคาดการณ์ผลการดำเนินงานแผนงาน/โครงการในแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปี 2568 (ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2568) มาวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ ปี 2569 - 2573 ดังนี้

โครงการ/แผนงาน ปี 2568	คาดการณ์ ผลการดำเนินการสิ้นปี 2568	ความแตกต่าง (GAP)	การพัฒนาปรับปรุงแผนที่สำคัญ
1. โครงการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	ดำเนินการทบทวนคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับผู้ปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. แล้วเสร็จภายในปี 2568	ต้องมีการสื่อสารคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานฯ ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจมากขึ้น	เป็นการดำเนินการติดตามประเมินปกติต่อเนื่อง ไม่ต้องจัดทำเป็นโครงการ/แผนงานที่สำคัญ
2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร	มีการกำหนดนโยบายคุณภาพที่เหมาะสม และมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน 2 กระบวนฯ ของทุกหน่วยงาน	ต้องมีการทบทวน ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐาน	จัดทำโครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร โดยการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้องค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี ดิจิทัล ต่อไป
3. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	มีบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามที่องค์กรกำหนด ร้อยละ 25 จากกลุ่มเป้าหมายประจำปี	ต้องพัฒนายกระดับแผนการบริหารจัดการคนเก่ง ให้เป็นมาตรฐาน สอดคล้อง เชื่อมโยง สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	จัดทำโครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
4. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)	มีผู้ที่อยู่ในบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ต้องพัฒนายกระดับแผนการสืบทอดตำแหน่ง ให้เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ผู้สืบทอดมีความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง	จัดทำโครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)

โครงการ/แผนงาน ปี 2568	คาดการณ์ ผลการดำเนินการสิ้นปี 2568	ความแตกต่าง (GAP)	การพัฒนาปรับปรุงแผนที่สำคัญ
5. โครงการพัฒนาทักษะขีดความสามารถบุคลากร	ผู้ปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน จำนวน 14 หน่วยงาน ได้รับการพัฒนาทักษะเพิ่มขีดความสามารถ	ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้มีความเหมาะสม และมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI)	เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาบุคลากร ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้มีความเหมาะสม รวมถึงควรมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป
6. แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ	ผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานต่อต้านและไม่กระทำการทุจริต	เป็นเรื่องที่ดำเนินการต่อเนื่องทุกปี และในปี 2568 มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานต่อต้านและไม่กระทำการทุจริต	ควรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดการต่อต้านการทุจริตมากขึ้น และจัดกิจกรรมให้มีความหลากหลาย
7. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 25 จากบุคลากรทั้งหมด	- ต้องมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และคุณธรรมจริยธรรม เพื่อสร้างความตระหนักให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และต้องมีการประเมินพฤติกรรมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	จัดทำโครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. อย่างต่อเนื่อง
8. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร	มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กรภายในปี 2568 จำนวน 2 กิจกรรม	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและการคงอยู่ของ อ.อ.ป. ยังคงเป็นปัจจัยเดิม	ควรมีการทบทวนแผนและกลุ่มเป้าหมาย และกำหนดกิจกรรมให้ตอบสนองต่อปัจจัย
9. แผนงานปรับบทบาทเชิงรุก โดยการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานในองค์กร	- มีการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ ในปี 2568 เพื่อส่งเสริมให้เป็น HR วิชาชีพ - มีผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 50 ของแต่ละหน่วยงานเข้าร่วมโครงการ HR Audit ในปี 2568 และรับรู้ เข้าใจในข้อมูลที่ถูกต้อง	ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และให้บุคลากรด้าน HR เข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	จัดทำโครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

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

ด้านสถานการณ์ภายใน (Internal Situation)

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

ด้านสถานการณ์ภายนอก (External Situation)

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

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

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การเงิน	S2 มีพื้นที่กรรมสิทธิ์รองรับการใช้ประโยชน์ในอนาคต	W1 ขาดแผนงานการบูรณาการใช้พื้นที่ที่ได้รับมอบให้เกิดประโยชน์สูงสุด	O2 แนวนโยบายภาครัฐและเทรนด์โลกให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม BCG, Carbon Credit, พลังงานชีวมวล	T1 ขาดการให้ความรู้ ความเข้าใจด้านป่าไม้ที่ถูกต้องแก่สังคม
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	S1 เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบอุตสาหกรรมไม้อันดับหนึ่งของประเทศ		O3 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียว ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการร่วมมือกับชุมชน ประชาชนในการปลูกป่า	T2 กฎหมายที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
กระบวนการภายใน	S3 มีการจัดการสวนป่าที่ได้มาตรฐาน S4 บริหารจัดการอุตสาหกรรมป่าไม้ครบวงจร	W2 กระบวนการทำงานยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งไม่เกิดนวัตกรรมจากการทำงาน การผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงไม่ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป W3 ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมหลากหลาย กับความต้องการตลาด W5 ต้นทุนผลิตภัณฑ์สูงมีผลต่อการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์	O1 ตลาดต่างประเทศมีความต้องการไม้ชุง และไม้แปรรูปที่มีมาตรฐานสากล FSC	T3 เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน
การเรียนรู้และการพัฒนา	S5 มีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ S6 มีความเชี่ยวชาญอนุรักษ์และบริบาลช้างเลี้ยงในประเทศไทย	W4 ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทันต่อสถานการณ์บริบทของสังคม W6 ขาดการบริหารจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ		

ภาพ ผลการวิเคราะห์ด้วย BSC SWOT Matrix

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ตามแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2566 - 2570 ฉบับปรับปรุง ครั้งที่1/2568 ที่วิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis จากแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปีรวมไปถึงการใช้ TOWS Matrix

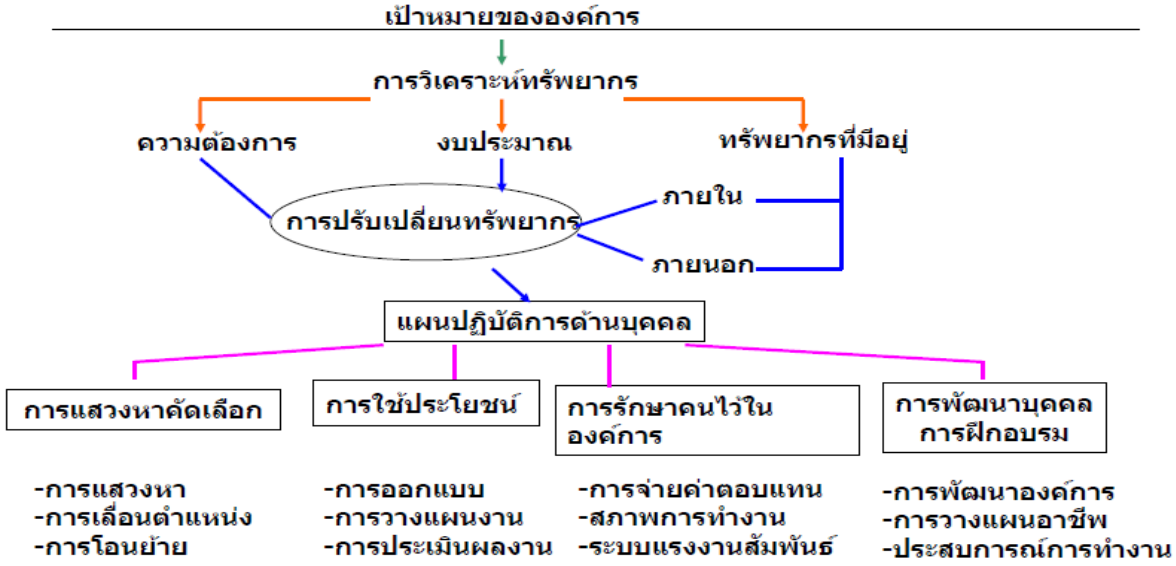
เมื่อวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

การสร้างกลยุทธ์และแผนงานโดยใช้ TOWS Matrix

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

บทที่ 4 แผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลในระยะ 5 ปี (2569 - 2573)

4.1 แนวคิดในการกำหนดโครงการ/แผนงานที่สอดรับกับกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์



จากการวิเคราะห์อุปสรรคปัญหาและสภาพการบริหารทุนมนุษย์ รวมทั้ง การกำหนดเป้าหมายประสงค์เชิงกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ เห็นว่า ประเด็นต่าง ๆ ที่ควรดำเนินการมีดังนี้

1. <u>การแสวงหาคัดเลือก</u> องค์กรจะต้องสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กรซึ่งการสรรหาคนรุ่นใหม่เป็นเรื่องที่องค์กรต้องแสวงหาและแย่งชิง (War of Talent) ภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างโอกาสให้คนเก่งที่มีขีดความสามารถมีทางเลือกในการทำงาน รวมไปถึงการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายในองค์กร การแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจขององค์กรที่มีต่อบุคลากรสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพและแรงจูงใจให้พัฒนาตนเอง องค์กรจึงต้องปรับตัวในการบริหารบุคลากรให้สอดรับกับสภาพแวดล้อมและการดำเนินการธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน

2. <u>การใช้ประโยชน์</u> องค์กรต้องมีการออกแบบและวางแผนงานที่ชัดเจน มีการวัดผลที่มีมาตรฐานมีปัจจัย ครอบคลุม ชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จที่สามารถเชื่อมโยงกับระดับองค์กรและถ่ายทอดลงสู่ระดับล่างและมีการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเน้นเป้าหมายที่ยืดหยุ่น คล่องตัว มีการตรวจสอบให้ข้อมูลป้อนกลับ (Continues Performance Feedback) อย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญต่อการประเมินผลงานบุคลากรจากการมีส่วนช่วยสนับสนุน (Contribution) ที่มีต่อองค์กร อีกทั้งส่งเสริมให้มีการสนับสนุนหรือเปิดโอกาสการทำงานของบุคลากรให้ทำงานที่ท้าทาย ซึ่งเป็นการจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้แสดงศักยภาพและสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างดี

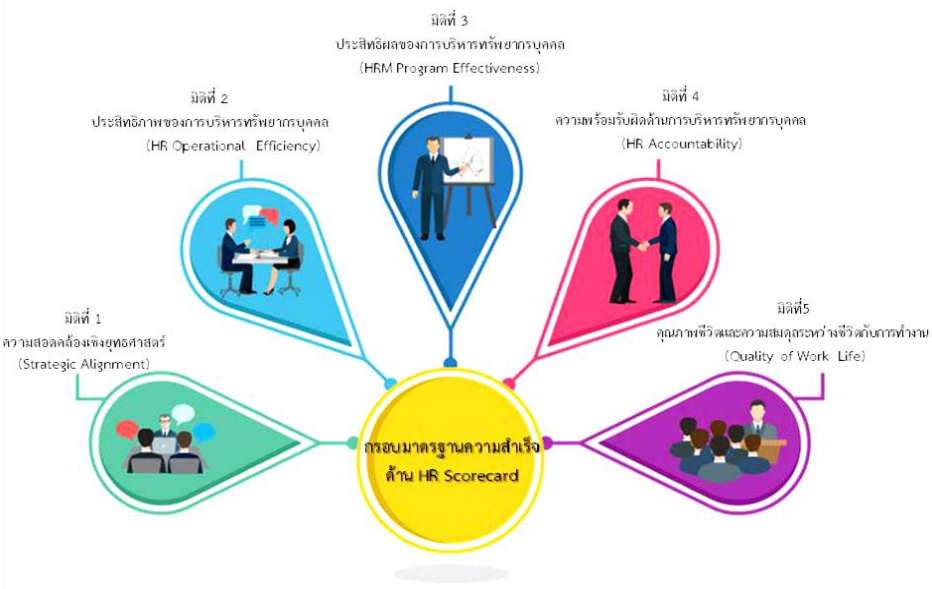
3. <u>การรักษาคนไว้ในองค์กร</u> องค์กรควรมีการบริหารหรือทบทวนค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร ใส่ใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กร ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรด้วยกิจกรรมต่างๆ และสร้างแรงจูงใจในเรื่องศักยภาพ เช่น การมอบรางวัลด้านต่างๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและสร้างความภาคภูมิใจ เกิดแรงผลักดันให้คนในองค์กรร่วมมือกันแสดงศักยภาพได้เต็มที่ รวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้มีภาพลักษณ์เข้ากับยุคสมัยและส่งผลต่อเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป

4. <u>การพัฒนาบุคคลการฝึกอบรม</u> องค์กรจะต้องสนับสนุนการเติบโตของบุคลากร โดยมอบงานที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้ได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์จากงานเพื่อพัฒนาความสามารถ สนับสนุนให้บุคลากรใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และจะต้องพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นเพิ่มความรู้ศักยภาพสมรรถนะและขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรในระยะยาว โดยให้การเรียนรู้และพัฒนาทักษะบุคลากรที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

4.2 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดรับกับภารกิจขององค์กร โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลโดยรวม มีที่มาจากแนวทางการประเมินผลงานขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

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



4.3 วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

วิสัยทัศน์ "เป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ"

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

1. การบริหารทุนมนุษย์ : มุ่งเน้นยกระดับมาตรฐานของกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

ตัวชี้วัด : 1.1 การให้ผลตอบแทนสอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2 คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพิ่มขึ้นต่อเนื่องทุกปี

2. การพัฒนาทุนมนุษย์ : มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะ ขีดความสามารถบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กร

ตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในแต่ละหลักสูตร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

3. สภาพแวดล้อม : มุ่งมั่นเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร สร้างประสบการณ์ที่ดี ยกระดับความผูกพันขององค์กร

ตัวชี้วัด : ระดับคะแนนความผูกพันองค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

พันธกิจการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

1. มุ่งเน้นยกระดับมาตรฐานของกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
2. มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะ ขีดความสามารถบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กร
3. มุ่งมั่นเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร สร้างประสบการณ์ที่ดี ยกระดับความผูกพันขององค์กร
4. เป็นหุ้นส่วนทางยุทธ์ศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับหน่วยงานในองค์กร เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

4.4 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ประกอบกับแนวทางแนวคิดในการกำหนดโครงการ/แผนงานที่สอดรับกับกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ได้ทั้งสิ้น 4 ประเด็น 5 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ 4 ประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เป็นไปตามแผนและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ร่วมเสริมสร้างวิธีคิดและพร้อมปฏิบัติทันต่อการเปลี่ยนแปลงและบริบทองค์กรต่อสังคม

เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากรรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ที่ 4 บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาลผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ร่วมเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ยกระดับประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร

เป้าประสงค์ที่ 5 ผู้บริหารและบุคลากรภายในมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ (HCM Strategic)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	เป้าประสงค์เชิงยุทศาสตร์ (HCM SG)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์HR (KPI)	กลยุทธ์ (HCM Tactic)	โครงการ/แผนงาน
HCM S1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร	HCM SO1 เพื่อบูรณาการและพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์	HCM SG1การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เป็นไปตามแผนและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด	HCM T1 กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร	โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร
HCM S2 การพัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กร	HCM SO2 เพื่อบูรณาการและพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน ใช้องค์ความรู้สร้างนวัตกรรม	HCM SG2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย	HCM T2 กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน	โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor) โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์
HCM S3 ร่วมเสริมสร้างวิธีคิดและพร้อมปฏิบัติทันต่อการเปลี่ยนแปลงและบริบทองค์กรต่อสังคม	HCM SO3 เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความยืดหยุ่น ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับค่านิยมองค์ก คุณธรรม จริยธรรม อย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี	HCM SG3 บุคลากรรับรู้การมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณตามหลักธรรมาภิบาลHCM SG4 บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	-ระดับการรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณตามหลักธรรมาภิบาล -ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	HCM T3 กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ	โครงการส่งเสริมการป้องกันการการทุจริตและประพฤติมิชอบ โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.
HCM S4 ร่วมเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ยกระดับประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร	HCM SO4 เพื่อบุรณาการและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและประสบการณ์การทำงานที่ดีให้กับบุคลากร	HCM SG5 ผู้บริหารและบุคลากรภายในมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด	HCM T4 กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร	โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

4.5 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ. 2569 - 2573)

แผนวิสาหกิจ	**วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน**							
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	HCM SO1 เพื่อบูรณาการและพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์		HRSO2 เพื่อบูรณาการและพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน ใช้องค์ความรู้สร้างนวัตกรรม			HRSO3 เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความยืดหยุ่นทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับค่านิยมองค์ก คุณธรรม จริยธรรม อย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี		HRSO4 เพื่อบูรณาการและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและประสบการณ์การทำงานที่ดี
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SG)	การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เป็นไปตามแผนและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด		บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			บุคลากรรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามหลักธรรมาภิบาล	บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ผู้บริหารและบุคลากรภายในมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
ตัวชี้วัด (KPI)	ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด		ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย			ระดับการรับรู้การมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณตามหลักธรรมาภิบาล	ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ (HCM Strategic)	HRS1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร		HRS2 การพัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กร			HRSO3 เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความยืดหยุ่นทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับค่านิยมองค์ก คุณธรรม จริยธรรม อย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี		HRSO4 เพื่อบูรณาการและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและประสบการณ์การทำงานที่ดีให้กับบุคลากร
กลยุทธ (HCM Tactic)	กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร		กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน			กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ		กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร
แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	โครงการพัฒนาระบบการ บริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร	โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)	โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	โครงการส่งเสริมการป้องกันการการทุจริตและประพฤติมิชอบ	โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

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

จากกลยุทธ์การทรัพยากรมนุษย์สามารถเชื่อมโยงเพื่อแสดงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ปี 2566-2570	กลยุทธ์ ด้านบริหารทุนมนุษย์	ระบบงานที่สำคัญ (Core Business Enablers)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล - โครงการส่งเสริมการป้องการกันทุจริตและประพฤติมิชอบ **ยุทธศาสตร์ที่ 4** เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน - โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร **ยุทธศาสตร์ที่ 6** เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย - โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง - โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ - โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	**กลยุทธ์ที่ 1** บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร (เชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ 8, 14, 15 และถ่ายทอดโครงการสู่แผนบริหารทุนมนุษย์)	- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - การวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - การบริหารทุนมนุษย์ - การจัดการความรู้และนวัตกรรม
	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน (เชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ 15 และถ่ายทอดโครงการสู่แผนบริหารทุนมนุษย์)	- การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - การบริหารทุนมนุษย์ - การจัดการความรู้และนวัตกรรม
	กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ (เชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ 2 , 15 และถ่ายทอดโครงการสู่แผนบริหารทุนมนุษย์)	- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า - การบริหารทุนมนุษย์ - การจัดการความรู้และนวัตกรรม
	กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (เชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ 2, 8, 14, 15 และถ่ายทอดโครงการสู่แผนบริหารทุนมนุษย์)	- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า - การบริหารทุนมนุษย์ - การจัดการความรู้และนวัตกรรม

4.7 กำหนดโครงการ / แผนงานการบริหารทุนมนุษย์ ปี พ.ศ. 2569 - 2573

ทั้งนี้ ได้ถ่ายทอดโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี กำหนดเป็นแผนงาน/โครงการภายใต้แผนการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ อ.อ.ป. ปี 2566 - 2570	กำหนดแผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนบริหารทุนมนุษย์ ปี 2569 - 2573	กลยุทธ์ ด้านบริหารทุนมนุษย์
1. ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมภิบาล(S2)	1. โครงการส่งเสริมการป้องกันการการทุจริตและประพฤติมิชอบ	**กลยุทธ์ที่ 3** ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ
2. เพิ่มประสทธิภาพกระบวนการภายใน (S8)	2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร	**กลยุทธ์ที่ 1** บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนองค์กรให้ขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์องค์กร
3. เสริมสร้างบุคคลากรให้มีขีดสมถนะสูง (S15)	3. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ 4. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) 5. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor) 6. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	**กลยุทธ์ที่ 1** บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนองค์กรให้ขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์องค์กร **กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาบุคลากรเพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน **กลยุทธ์ที่ 3** ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ **กลยุทธ์ที่** 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร

กลยุทธ์ HR	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัดโครงการ/แผนงาน	ระยะเวลาดำเนินการ				
			69	70	71	72	73
กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนองค์กรให้ขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์องค์กร	1.โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร	- ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด					
	2. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	- ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย					
	3. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	- ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย					
	4. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)	- ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย					
	5. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	- ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร					
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถ และสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน	1. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	- ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย					
	2. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	- ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย					
	3. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)	- ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย					
	4. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	- ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร					
กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร คุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ	1. โครงการส่งเสริมการป้องกันการการทุจริตและประพฤติมิชอบ	ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด					
	2. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	- ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย					
	3. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	- ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย					

กลยุทธ์ HR	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัดโครงการ/แผนงาน	ระยะเวลาดำเนินการ				
			69	70	71	72	73
กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร คุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ (ต่อ)	4. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)	- ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย					
	5. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	- ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร					
กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร	1. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	- ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย					
	2. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	- ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย					
	3. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)	- ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย					
	4. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	- ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร					

บทที่ 5 แผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2569 - 2573

กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร

1. โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร
2. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์
3. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
4. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)
5. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

1. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์
2. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
3. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)
4. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.

กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

1. โครงการส่งเสริมการป้องกันการการทุจริตและประพฤติมิชอบ
2. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์
3. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
4. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)
5. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.

กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร

1. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์
2. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
3. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)
4. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.

แผนปฏิบัติการปี 2569 - 2573

1. โครงการ/กิจกรรม โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

หลักการและเหตุผล อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานของรัฐ ประเภทหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งต้องดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของหน่วยงานประจำปี เพื่อใช้เป็นแผนปฏิบัติการในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมมาภิบาล มีคุณธรรม และมีความโปร่งใสในการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ให้สอดคล้องกับแผนแม่บท ภายใต้ยุทธสาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
2. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรให้มีการดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรมในการดำเนินการป้องกันการทุจริตหรือส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรมของ อ.อ.ป.

เป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้และมีส่วนรวมในการจัดกิจกรรมฯ

ตัวชี้วัด ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด

รายละเอียดแผนงาน

ที่	แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2569	2570	2571	2572	2573	ผู้รับผิดชอบ
1	จัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 ให้มีความสอดคล้องกับแผนแม่บทตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วย การป้องกันและปราบปรามการทุจริตเสนอ อ.อ.ป. เพื่อขอความเห็นชอบ						ฝ.ทม. ส.บก.
2	แจ้งเวียนแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 ให้ทุกหน่วยงานทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง						ฝ.ทม. ส.บก.
3	ดำเนินการตามแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569						ฝ.ทม. ส.บก.
4	สรุปผลการดำเนินงานของแผนฯ รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ						ฝ.ทม. ส.บก.

แผนปฏิบัติการปี 2569 - 2573

2. โครงการ/กิจกรรม โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร

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

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

เป้าหมาย มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างน้อย 2 กระบวนฯ ของทุกหน่วย

ตัวชี้วัด ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด

รายละเอียดแผนงาน

ที่	แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2569	2570	2571	2572	2573	ผู้รับผิดชอบ
1	ศึกษากระบวนการทำงานของสำนักบริหารกลางของแต่ละกิจกรรม						ฝ.ทม. ส.บก.
2	ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามนโยบายฯ ของสำนักบริหารกลาง						ฝ.ทม. ส.บก.
3	รวบรวมผลการดำเนินงานปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างน้อย 2 กระบวนการทำงานตามนโยบายฯ						ฝ.ทม. ส.บก.
4	สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป.						ฝ.ทม. ส.บก.

แผนปฏิบัติการปี 2569 - 2573

3. โครงการ/กิจกรรม โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร

หลักการและเหตุผล เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรและสังคมได้ทันท่วงที ในการดำเนินงานขับเคลื่อนงานด้านทรัพยกรมนุษย์ควรมีปรับรูปแบบการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร โดยต้องมีการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้มีคุณลักษณะเป็น Human Resource Business Partner สามารถตรวจสอบการทำงานได้ในทุกขั้นตอน งานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานวิชาชีพ ยังสามารถสร้างความไว้วางใจแก่หน่วยงาน ธุรกิจที่จะขับเคลื่อนองค์การไปพร้อมกัน ดังนั้น จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และคุณลักษณะที่พึงมีของวิชาชีพบริหารทรัพยากรมนุษย์เสียก่อน และนำไปปรับใช้ในบริบทอย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานวิชาชีพ และสร้างความไว้วางใจแก่หน่วยงานธุรกิจจะขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อมกัน

เป้าหมาย มีการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมให้เป็น HR วิชาชีพ

ตัวชี้วัด ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

รายละเอียดแผนงาน

ที่	แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2569	2570	2571	2572	2573	ผู้รับผิดชอบ
1	จัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ เสนอ อ.อ.ป. เพื่อขอความเห็นชอบ						ฝ.ทม. ส.บก.
2	ดำเนินการจัดกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการ						ฝ.ทม. ส.บก.
3	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน						ฝ.ทม. ส.บก.
4	สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ						ฝ.ทม. ส.บก.

แผนปฏิบัติการปี 2569 - 2573

4. โครงการ/กิจกรรม โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

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

วัตถุประสงค์
1. เพื่อให้มีบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้นเพื่อมาพัฒนาปรับปรุงต่อยอดให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น
2. เพื่อให้มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาเป็นผู้นำในการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ระดับประเทศ

เป้าหมาย บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามที่องค์กรกำหนด

ตัวชี้วัด ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

รายละเอียดแผนงาน

ที่	แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2569	2570	2571	2572	2573	ผู้รับผิดชอบ
1	จัดทำโครงการฯ/กำหนดหลักเกณฑ์/คุณสมบัติ/แนวทางในการคัดเลือก/พัฒนา/ประเมินผล พนักงานที่มีศักยภาพสูง						ฝ.ทม. ส.บก.
2	ดำเนินการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูง						ฝ.ทม. ส.บก.
3	พัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง						ฝ.ทม. ส.บก.
4	ขยายผลจากการพัฒนาฯ สู่การสร้างโอกาสทางการแข่งขันให้แก่องค์กร						ฝ.ทม. ส.บก.
5	ติดตามประเมินผลพนักงานที่อยู่ในคลังบัญชี						ฝ.ทม. ส.บก.
6	สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ						ฝ.ทม. ส.บก.

แผนปฏิบัติการปี 2569 - 2573

5. โครงการ/กิจกรรม โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

หลักการและเหตุผล การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้เกิดความพร้อมและความต่อเนื่องในด้านการบริหารจัดการหากตำแหน่งที่สำคัญดังกล่าวจะเกิดว่างลงในอนาคตข้างหน้า ซึ่งการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะให้หลักประกันในการธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพสำหรับภารกิจในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามที่องค์กรกำหนด และพร้อมที่จะก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ
2. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ที่จะดำรงตำแหน่งบริหารให้มีระดับความเชี่ยวชาญสูงขึ้นตามที่องค์กรกำหนด

เป้าหมาย มีผู้ที่อยู่ในบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการพัฒนาศักยภาพไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

ตัวชี้วัด ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

รายละเอียดแผนงาน

ที่	แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2569	2570	2571	2572	2573	ผู้รับผิดชอบ
1	จัดทำโครงการฯ/กำหนดหลักเกณฑ์/คุณสมบัติ/แนวทางในการสรรหา/พัฒนา/คัดเลือก/ประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งเสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ						ฝ.ทม. ส.บก.
2	ดำเนินการสรรหาผู้มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง						ฝ.ทม. ส.บก.
3	พัฒนาพนักงานที่อยู่ในบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง						ฝ.ทม. ส.บก.
4	ดำเนินการคัดเลือกพนักงานที่อยู่ในบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง						ฝ.ทม. ส.บก.
5	ติดตามประเมินผลผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหลังเข้ารับตำแหน่ง						ฝ.ทม. ส.บก.
6	สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ						ฝ.ทม. ส.บก.

แผนปฏิบัติการปี 2569 - 2573

6. โครงการ/กิจกรรม โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.

กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

หลักการและเหตุผล ในปี 2566 อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนแม่บทองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระยะ 20 ปี และแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี ที่สอดคล้องกับแผนระดับต่าง ๆ ตามแนวทางการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจและกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) มีการทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืน การให้คุณค่ากับสังคมและชุมชน และเชื่อมโยงกับ Enablers ด้านต่าง ๆ โดยการทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีรูปแบบพฤติกรรมในการทำงานและแนวคิดทัศนคติที่ดีเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รับรู้เข้าใจและพัฒนาไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและเป็นการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น ให้สอดคล้องกับค่านิยมคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และคู่มือประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. ซึ่งจะช่วยให้การขับเคลื่อนกระบวนการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเกิดคุณค่ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก อ.อ.ป.

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร
2. เพื่อประเมินบุคลากรที่ผ่านการประเมินค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติเป็นไปตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.

เป้าหมาย บุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 25

ตัวชี้วัด ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

รายละเอียดแผนงาน

ที่	แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2569	2570	2571	2572	2573	ผู้รับผิดชอบ
1	ดำเนินการจัดกิจกรรมด้านการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร						ฝ.ทม. ส.บก.
2	ดำเนินการจัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.						ฝ.ทม. ส.บก.
3	ประเมินพฤติกรรมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ทุกระดับ						ฝ.ทม. ส.บก.
4	รายผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ เป็นรายไตรมาส						ฝ.ทม. ส.บก.
5	สรุปผลการดำเนินงานโครงการฯ รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ						ฝ.ทม. ส.บก.

แผนปฏิบัติการ การบริหารทุนมนุษย์
ประจำปี พ.ศ. 2569

แผนปฏิบัติการปี 2569

1. โครงการ/แผนงาน โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

หลักการและเหตุผล อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานของรัฐ ประเภทหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งต้องดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการต่อต้าน การทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของหน่วยงานประจำปี เพื่อใช้เป็นแผนปฏิบัติการในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ตามแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมมาภิบาล มีคุณธรรม และมีความโปร่งใสในการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน

หน่วยงานหลัก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง

วัตถุประสงค์
1. เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ให้สอดคล้องกับแผนแม่บท ภายใต้ยุทธสาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
2. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรให้มีการดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรมในการดำเนินการป้องกันการทุจริตหรือส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรมของ อ.อ.ป.

เป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้และมีส่วนรวมในการจัดกิจกรรมฯ

ตัวชี้วัด การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ

รายละเอียดแผนงาน

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานสนับสนุน
1. จัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 ให้มีความสอดคล้องกับแผนแม่บทตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วย การป้องกันและปราบปรามการทุจริตเสนอ อ.อ.ป. เพื่อขอความเห็นชอบ	1 ม.ค. - 31 มี.ค. 69	งบบริหาร ส.บก.	ฝ.ทม.	ทุกหน่วยงาน
2. แจ้งเวียนแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 ให้ทุกหน่วยงานทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	31 มี.ค. 69			
3. ดำเนินการตามแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569	1 มี.ค. - 31 ธ.ค. 69			
4. สรุปผลการดำเนินงานของแผนฯ รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	1 พ.ย. - 31 ธ.ค. 69			

1. แผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ

ที่	แผนปฏิบัติการ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	จัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 ให้มีความสอดคล้องกับแผนแม่บทตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วย การป้องกันและปราบปรามการทุจริตเสนอ อ.อ.ป. เพื่อขอความเห็นชอบ												
2	แจ้งเวียนแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 ให้ทุกหน่วยงานทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง												
3	ดำเนินการตามแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569												
4	สรุปผลการดำเนินงานของแผนฯ รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ												

แผนปฏิบัติการปี 2569

2. โครงการ/กิจกรรม โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร

เหตุผลความจำเป็น การจัดทำนโยบายคุณภาพองค์กรเป็นการจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านการบริหารองค์กร การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด เป็นระบบการจัดการที่ร่วมมือกันของพนักงานทั่วทั้งองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดคุณภาพในทุกคนและทุกระดับขององค์กร ซึ่งนำไปสู่คุณภาพโดยรวมได้ มีหลักการสำคัญ คือ มุ่งเน้นคุณภาพ ปรับปรุงกระบวนการและทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม

หน่วยงานหลัก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง

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

เป้าหมาย กระบวนการทำงานของ อ.อ.ป. ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (อย่างน้อย 2 กระบวนการ) (ต่อหน่วย)
1. เพิ่มผลผลิต 2. เพิ่มรายได้ 3. ลดค่าใช้จ่ายบริหาร/ลดต้นทุน 4. ลดระยะเวลาในการทำงาน
5. ปรับกระบวนการทำงานที่ได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัด มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างน้อย 2 กระบวนฯ ของสำนักบริหารกลาง

รายละเอียดแผนงาน

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานสนับสนุน
1. ศึกษากระบวนการทำงานของสำนักบริหารกลางของแต่ละกิจกรรม	1 ม.ค. - 28 ก.พ. 69	งบบริหาร ส.บก.	ฝ.ทม.	ทุกหน่วยงาน
2. ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามนโยบายฯ ของสำนักบริหารกลาง	1 ก.พ. - 31 มี.ค. 69			
3. รวบรวมผลการดำเนินงานปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างน้อย 2 กระบวนการทำงานตามนโยบายฯ	1 เม.ย. - 31 ต.ค. 69			
4. สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป.	1 พ.ย. - 31 ธ.ค. 69			

2. แผนปฏิบัติการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร

ที่	แผนปฏิบัติการ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	ศึกษากระบวนการทำงานของสำนักบริหารกลางของแต่ละกิจกรรม												
2	ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามนโยบายฯ ของสำนักบริหารกลาง												
3	รวบรวมผลการดำเนินงานปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างน้อย 2 กระบวนการทำงานตามนโยบายฯ												
4	สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป.												

แผนปฏิบัติการปี 2569

3. โครงการ/แผนงาน โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

หลักการและเหตุผล เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรและสังคมได้ทันท่วงที ในการดำเนินงานขับเคลื่อนงานด้านทรัพยกรมนุษย์ควรมีปรับรูปแบบการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร
โดยต้องมีการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้มีคุณลักษณะ เป็น Human Resource Business Partner สามารถตรวจสอบการทำงานได้ในทุกขั้นตอนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานวิชาชีพ ยังสามารถสร้างความไว้วางใจแก่หน่วยงาน ธุรกิจที่จะขับเคลื่อนองค์การไปพร้อมกัน ดังนั้น จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ
ที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และคุณลักษณะที่พึงมีของวิชาชีพบริหารทรัพยากรมนุษย์เสียก่อน และนำไปปรับใช้ในบริบทอย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

หน่วยงานหลัก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง

วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานวิชาชีพ และสร้างความไว้วางใจแก่หน่วยงาน ธุรกิจจะขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อมกัน

เป้าหมาย มีการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมให้เป็น HR วิชาชีพ

ตัวชี้วัด ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

รายละเอียดแผนงาน

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานสนับสนุน
1. จัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ เสนอ อ.อ.ป. เพื่อขอความเห็นชอบ	1 ม.ค. - 30 เม.ย.69	งบบริหาร ส.บก.	ฝ.ทม.	ทุกหน่วยงาน
2. ดำเนินการจัดกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการ	1 เม.ย. - 30 ต.ค. 69			
3. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	1 พ.ย. - 31 ธ.ค. 69			
4. สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	31 ธ.ค. 69			

3. แผนปฏิบัติการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

ที่	แผนปฏิบัติการ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เมย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	จัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ เสนอ อ.อ.ป. เพื่อขอความเห็นชอบ												
2	ดำเนินการจัดกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการ												
3	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน												
4	สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ												

แผนปฏิบัติการปี 2569

4. โครงการ/แผนงาน โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

หลักการและเหตุผล การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) คือ การดำเนินการเฟ้นหาบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานสูงในปัจจุบันและมีศักยภาพในการทำงานสูงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการให้คนเก่งหรือคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและประสิทธิภาพของบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

หน่วยงานหลัก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง

วัตถุประสงค์
1. เพื่อให้มีบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้นเพื่อมาพัฒนา ปรับปรุงต่อยอดให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น
2. เพื่อให้มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาเป็นผู้นำในการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ระดับประเทศ

เป้าหมาย มีบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามที่องค์กรกำหนด ร้อยละ 25 จากกลุ่มเป้าหมายประจำปี

ตัวชี้วัด ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามที่องค์กรกำหนดจากกลุ่มเป้าหมายประจำปี

รายละเอียดแผนงาน

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานสนับสนุน
1. จัดทำโครงการฯ/กำหนดหลักเกณฑ์/คุณสมบัติ/แนวทางในการคัดเลือก/พัฒนา/ประเมินผล พนักงานที่มีศักยภาพสูง	1 ม.ค. - 30 เม.ย 69	งบบริหาร ส.บก.	ฝ.ทม.	ทุกหน่วยงาน
2. ดำเนินการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูง	1 เม.ย.- 30 ก.ย 69			
3. พัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง	1 เม.ย.- 30 ก.ย 69			
4. ขยายผลจากการพัฒนาฯ สู่การสร้างโอกาสทางการแข่งขันให้แก่องค์กร	1 ก.ย. - 30 พ.ย. 69			
5. ติดตามประเมินผลพนักงานที่อยู่ในคลังบัญชี	1 พ.ย. - 31 ธ.ค. 69			
6. สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	31 ธ.ค. 69			

4. แผนปฏิบัติการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

ที่	แผนปฏิบัติการ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	จัดทำโครงการฯ/กำหนดหลักเกณฑ์/คุณสมบัติ/แนวทางในการคัดเลือก/พัฒนา/ประเมินผล พนักงานที่มีศักยภาพสูง												
2	ดำเนินการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูง												
3	พัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง												
4	ขยายผลจากการพัฒนาฯ สู่การสร้างโอกาสทางการแข่งขันให้แก่องค์กร												
5	ติดตามประเมินผลพนักงานที่อยู่ในคลังบัญชี												
6	สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ												

แผนปฏิบัติการปี 2569

5. โครงการ/แผนงาน โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)

หลักการและเหตุผล การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมหรับตำแหน่งงาน ที่เป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อให้เกิดความพร้อม และความต่อเนื่องในด้านการบริหารจัดการหากตำแหน่งที่สำคัญดังกล่าวจะเกิดว่างลงในอนาคตข้างหน้า ซึ่งการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะให้หลักประกันในการธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพสำหรับภารกิจในอนาคต

หน่วยงานหลัก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง

วัตถุประสงค์
1. เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามที่องค์กรกำหนด และพร้อมที่จะก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ
2. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ที่จะดำรงตำแหน่งบริหารให้มีระดับความเชี่ยวชาญสูงขึ้นตามที่องค์กรกำหนด

เป้าหมาย มีผู้ที่อยู่ในบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการพัฒนาศักยภาพไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

ตัวชี้วัด ร้อยละของผู้ที่อยู่ในบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ

รายละเอียดแผนงาน

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานสนับสนุน
1. จัดทำโครงการฯ/กำหนดหลักเกณฑ์/คุณสมบัติ/แนวทางในการสรรหา/พัฒนา/คัดเลือก/ประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	1 ม.ค. - 30 เม.ย 69	งบบริหาร ส.บก.	ฝ.ทม.	ทุกหน่วยงาน
2. ดำเนินการสรรหาผู้มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง	1 เม.ย. - 30 ก.ย 69			
3. พัฒนาพนักงานที่อยู่ในบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง	1 เม.ย. - 30 ก.ย 69			
4. ดำเนินการคัดเลือกพนักงานที่อยู่ในบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง	1 ก.ย. - 30 พ.ย. 69			
5. ติดตามประเมินผลผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหลังเข้ารับตำแหน่ง	1 พ.ย. - 31 ธ.ค. 69			
6. สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	31 ธ.ค. 68			

5. แผนปฏิบัติการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)

ที่	แผนปฏิบัติการ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	จัดทำโครงการฯ/กำหนดหลักเกณฑ์/คุณสมบัติ/แนวทางในการสรรหา/พัฒนา/คัดเลือก/ประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งเสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ												
2	ดำเนินการสรรหาผู้มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง												
3	พัฒนาพนักงานที่อยู่ในบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง												
4	ดำเนินการคัดเลือกพนักงานที่อยู่ในบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง												
5	ติดตามประเมินผลผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหลังเข้ารับตำแหน่ง												
6	สรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ												

แผนปฏิบัติการปี 2569

6. โครงการ/แผนงาน โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.

หลักการและเหตุผล ในปี 2566 อ.อ.ป. ได้มีการจัดทำแผนแม่บทองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระยะ 20 ปี และแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี ที่สอดคล้องกับแผนระดับต่าง ๆ ตามแนวทางการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจและกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) มีการทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืน การให้คุณค่ากับสังคมและชุมชน และเชื่อมโยงกับ Enablers ด้านต่าง ๆ โดยการทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีรูปแบบพฤติกรรมในการทำงานและแนวคิดทัศนคติที่ดีเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รับรู้เข้าใจและพัฒนาไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและเป็นการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นให้สอดคล้องกับคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และคู่มือประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. ซึ่งจะช่วยให้การขับเคลื่อนกระบวนการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเกิดคุณค่ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก อ.อ.ป.

หน่วยงานหลัก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง

วัตถุประสงค์
1. เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติบัติงานทุกระดับมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง
3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติเป็นไปตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.
4. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความยืดหยุ่น ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร คุณธรรมจริยธรรม อย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี

เป้าหมาย ร้อยละ 25

ตัวชี้วัด ร้อยละของบุคลากรที่มีพฤติกรรมผ่านการประเมินค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

รายละเอียดแผนงาน

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานสนับสนุน
1. ดำเนินการจัดกิจกรรมด้านการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	1 ม.ค. - 30 ก.ย. 69	งบบริหาร ส.บก.	ฝ.ทม.	ทุกหน่วยงาน
2. ดำเนินการจัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	1 ม.ค. - 30 ก.ย. 69			
3. ประเมินพฤติกรรมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ทุกระดับ	1 ต.ค. - 30 พ.ย.69			
4. รายผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ เป็นรายไตรมาส	1 เม.ย - 30 ธ.ค. 69			
5. สรุปผลการดำเนินงานโครงการฯ รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	31 ธ.ค. 69			

6. แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.

ที่	แผนปฏิบัติการ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	ดำเนินการจัดกิจกรรมด้านการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร												
2	ดำเนินการจัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.												
3	ประเมินพฤติกรรมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ทุกระดับ												
4	รายผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ เป็นรายไตรมาส												
5	สรุปผลการดำเนินงานโครงการฯ รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ												