



**แผนพัฒนาบุคลากร
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ประจำปี 2569**

สารบัญ

	หน้า
1. ข้อมูลทั่วไป	
1.1 วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision)	3
1.2 พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)	3
1.3 ค่านิยมองค์กร (Core Values) ของ อ.อ.ป.	4
1.4 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ของ อ.อ.ป.	4
1.5 โครงสร้างผู้บริหาร	5
1.6 โครงสร้างกำลังคน	6
2. การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า	10
2.1 การเคลื่อนไหวกำลังคน	10
2.2 ผลการสำรวจบุคลากร	11
2.3 ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.	14
2.4 กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	16
3. เป้าหมาย/ตัวชี้วัดกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2568 และการดำเนินการที่ผ่านมา	18
4. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)	19
5. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร	20
5.1 วัตถุประสงค์	20
5.2 เป้าหมาย	20
5.3 ตัวชี้วัด	20
6. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Plan)	20
6.1 แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	20
6.2 งบประมาณประจำปี พ.ศ. 2569	21
6.3 โครงการ/หลักสูตรประจำปี 2569 และหรือหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง	21
7. รายละเอียดแผนปฏิบัติการโครงการ/กิจกรรม/แผนงานที่ต้องดำเนินการในปี 2569	25
▲ ภาคผนวก	37
1) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568	38
2) สรุปผลความต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568	38
3) นโยบายผู้บริหารของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569	38
4) เส้นทางการฝึกอบรม Training Roadmap	38
5) เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร และลักษณะเฉพาะของเครื่องมือพัฒนาบุคลากร	39
6) ปฏิทินการดำเนินงานประจำปี 2569	45

1. ข้อมูลทั่วไป

1.1 วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO' Vision)



โดยนิยามของวิสัยทัศน์มีดังนี้

- **สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ** : การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมการปลูก และแปรรูป และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า
- **ความยั่งยืน** : แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้อัตลักษณ์หลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดี ด้วยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ

1.2 พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้ตามที่วางแผนไว้ อ.อ.ป. จึงกำหนดพันธกิจที่สำคัญไว้ 6 ข้อ คือ

- (1) ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- (2) ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจ อย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
- (3) พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
- (4) เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
- (5) สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่การท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
- (6) บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญมีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

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



- ปลุกคุณธรรม มุ่งมั่นในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน
- ปลุกคุณภาพ สร้างสรรค์และส่งมอบผลิตผลและบริการที่เป็นเลิศทุกกระบวนการด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
- ปั้นคุณค่า ยกกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า สันติภาพ ความรู้ และส่งมอบให้ผู้ใช้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ปั้นความยั่งยืน แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมตามแนวทางใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

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

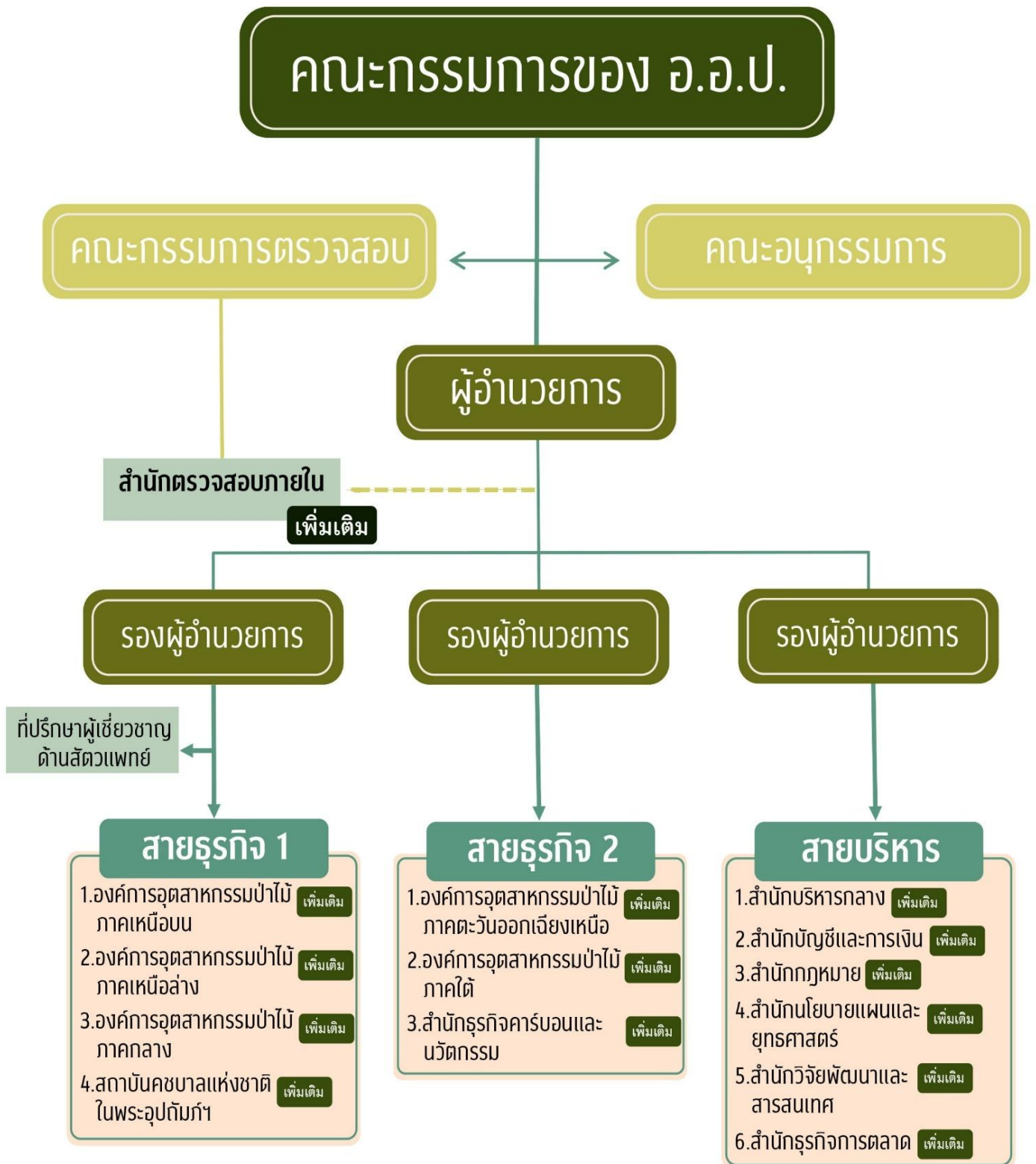


HAPPYs = ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน

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

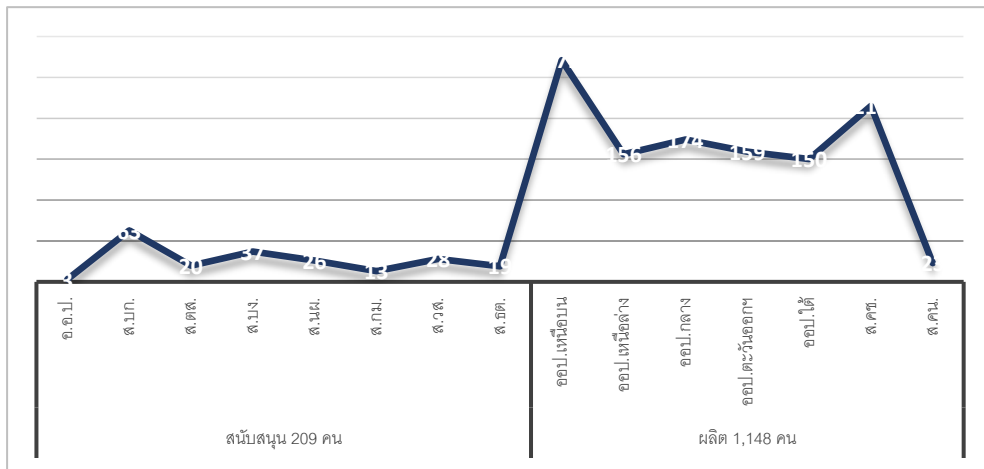
1.5 โครงสร้างการบริหารงาน

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



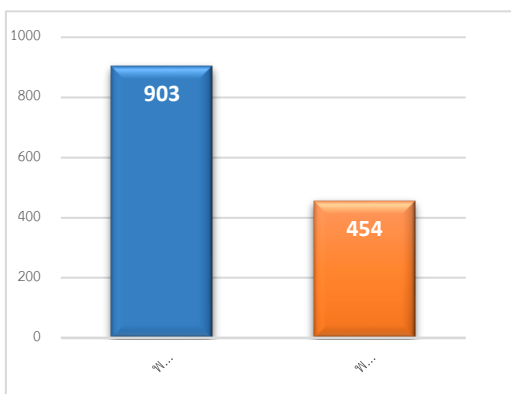
1.6 โครงสร้างกำลังคน

จำนวนบุคลากรแยกตามหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานผลิต (ข้อมูล ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2568)



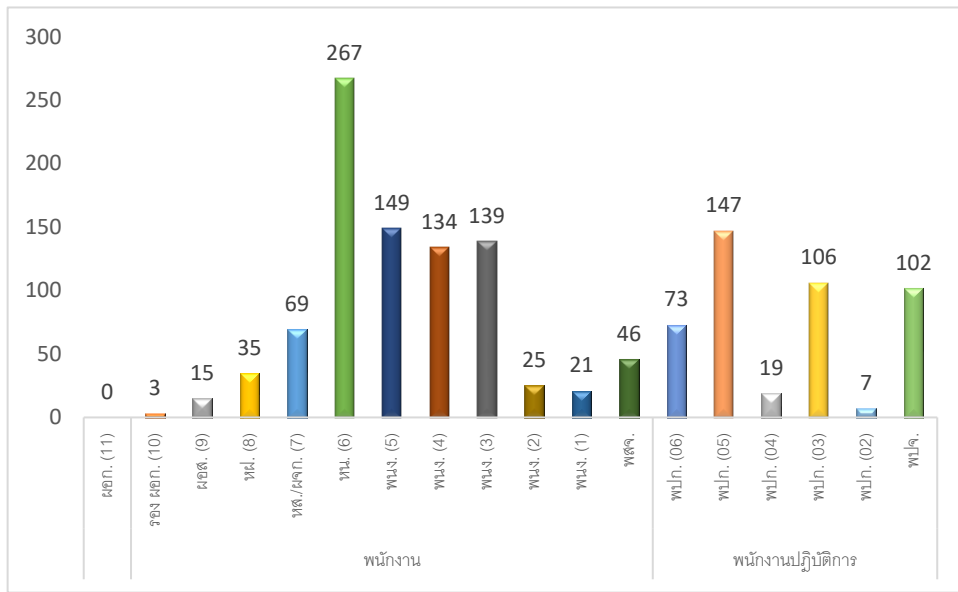
หน่วยงานของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย 14 หน่วยงาน แบ่งเป็นหน่วยงานของหน่วยงานสนับสนุนมี 7 หน่วยงาน บุคลากร 209 คน และหน่วยงานผลิต มี 7 หน่วยงาน บุคลากร 1,148 คน บุคลากรคิดเป็นสัดส่วน 15.40 : 84.60 เมื่อเปรียบเทียบแล้ว หน่วยงานสายสนับสนุนมี 7 หน่วยงาน แต่มีบุคลากรมีเพียงร้อยละ 15.40 จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ทำให้สัดส่วนตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับบริหาร มีจำนวนมากกว่าหน่วยงานผลิตจึงควรมีการวิเคราะห์ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบและความเหมาะสมของตำแหน่งในหน่วยงานสนับสนุน 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 เนื่องจากปัจจุบันในบางหน้าที่สามารถจ้างในลักษณะจ้างเหมาได้ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรได้

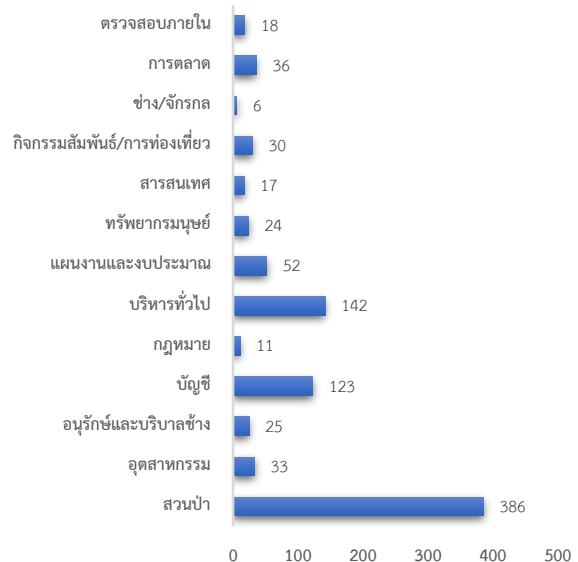
จำนวนบุคลากรแบ่งตามระดับตำแหน่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2568)



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

จำนวนบุคลากรแบ่งตามสายงาน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2568)

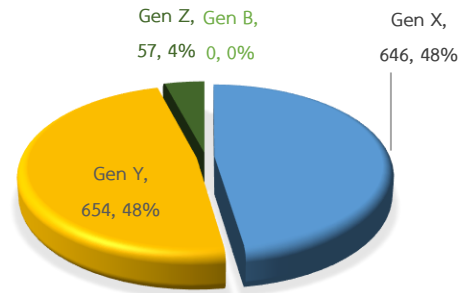
สายงาน	จำนวนคน	
กลุ่มงานธุรกิจหลัก	สวนป่า	386
	อุตสาหกรรม	33
	อนุรักษ์และบริหารช้าง	25
กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะ	บัญชี	123
	กฎหมาย	11
กลุ่มสนับสนุน	บริหารทั่วไป	142
	แผนงานและงบประมาณ	52
	ทรัพยากรมนุษย์	24
	สารสนเทศ	17
	กิจกรรมสัมพันธ์/การท่องเที่ยว	30
	ช่าง/จักรกล	6
	การตลาด	36
	ตรวจสอบภายใน	18
	รวม	903



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

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) คนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2508-2522

Gen-Y (Generation Y) คนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523-2540

Gen-Z (Generation Z) คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2541-2555

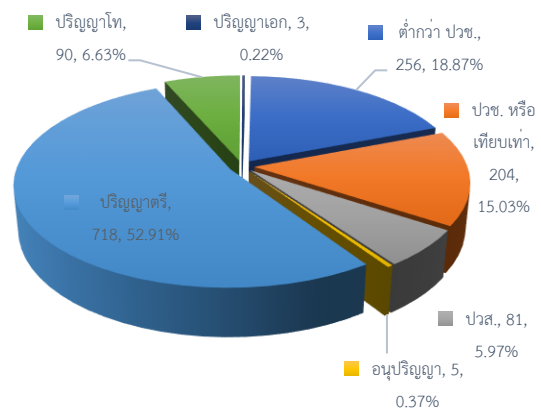
Gen Alpha (Generation Alpha) คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2556- 2567

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 (ข้อมูล ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2568)

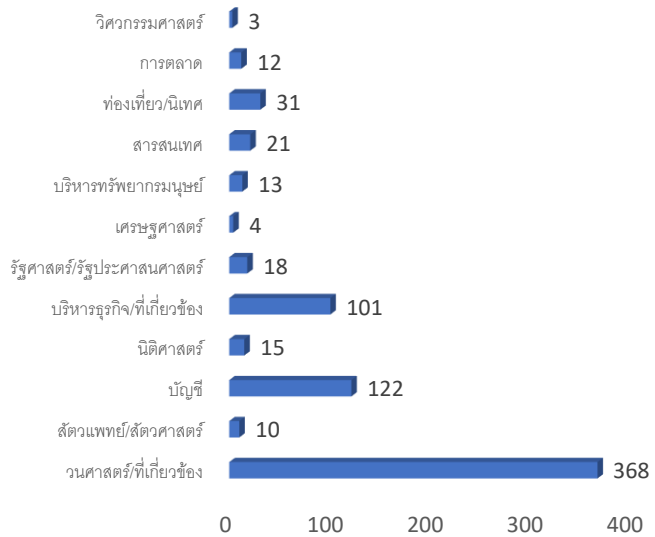
คุณวุฒิ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ต่ำกว่า ปวช.	256	18.87
ปวช. หรือเทียบเท่า	204	15.03
ปวส.	81	5.97
อนุปริญญา	5	0.37
ปริญญาตรี	718	52.91
ปริญญาโท	90	6.63
ปริญญาเอก	3	0.22
รวม	1,357	100



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

จำนวนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี

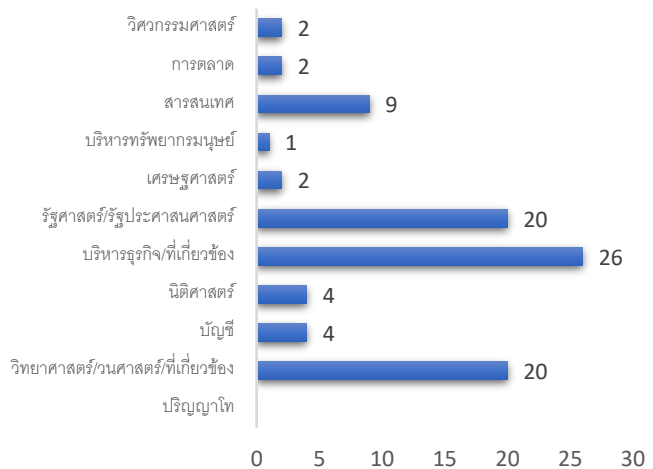
จำนวนบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี	จำนวนคน
วนศาสตร์/ที่เกี่ยวข้อง	368
สัตวแพทย์/สัตวศาสตร์	10
บัญชี	122
นิติศาสตร์	15
บริหารธุรกิจ/ที่เกี่ยวข้อง	101
รัฐศาสตร์/รัฐประศาสนศาสตร์	18
เศรษฐศาสตร์	4
บริหารทรัพยากรมนุษย์	13
สารสนเทศ	21
ท่องเที่ยว/นิเทศ	31
การตลาด	12
วิศวกรรมศาสตร์	3



จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์กร 1,357 คน มีผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี จำนวน 718 คน คิดเป็นร้อยละ 52.91 โดยจำนวนของผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีทั้งหมด มีสาขาวนศาสตร์หรือที่เกี่ยวข้อง จำนวน 368 คน คิดเป็นร้อยละ 51.25 ซึ่งมีอัตราส่วนสูงมากสอดคล้องกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับธุรกิจ และภารกิจหลักที่มีสวนป่า และความรู้ด้านป่าไม้เป็นพื้นฐาน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ควรมีการวางแผนอัตรากำลังเพื่อสรรหาบุคลากรและบริหารจัดการบุคลากรเพิ่มเติมและ เร่งพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายงานมากขึ้น รวมถึงพัฒนาให้บุคลากรมี ทักษะที่หลากหลายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

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. การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า

2.1 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 เป็นบุคลากรกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ชั้น (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 จึงควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อไม่ให้เกิดความขาดช่วงของตำแหน่งดังกล่าวด้วย

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 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการสะสมประสบการณ์ในการทำงานผ่านการพัฒนาและการเรียนรู้มาเป็นอย่างดี อ.อ.ป. จึงต้องมีการวางแผนอัตรากำลังและเร่งพัฒนาบุคลากรที่จะสืบทอดตำแหน่ง หรือเลื่อนระดับให้สูงขึ้น และให้มีการถ่ายทอดความรู้ สอนงาน เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรรุ่นหลัง รวมไปถึง การวางแผนสรรหาผู้บริหารระดับสูงให้มีความต่อเนื่องในการรับตำแหน่ง เพื่อให้การบริหารงานไม่ขาดช่วงและไม่กระทบต่อองค์กร

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 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ในการทำงานมาก การลาออกของบุคลากรในกลุ่มที่มีการเตรียมความพร้อมให้สืบทอดตำแหน่งนั้นเป็นความเสี่ยงที่ทำให้องค์กรสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไป ทั้งนี้ สาเหตุมาจากการได้งานที่มีความมั่นคงกว่า (ข้าราชการ) ประกอบธุรกิจ/อาชีพส่วนตัวมีความต้องการทำงานใกล้เคียงกับภูมิลำเนา และเห็นว่าทิวประโยชน์น้อยกว่าที่มีความต้องการด้วยเหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้ จำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขเพื่อรักษาบุคลากรที่ให้องค์กรต่อไป

(ข้อมูลบุคลากร ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2568)

2.2 ผลการสำรวจด้านบุคลากร

(1) 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

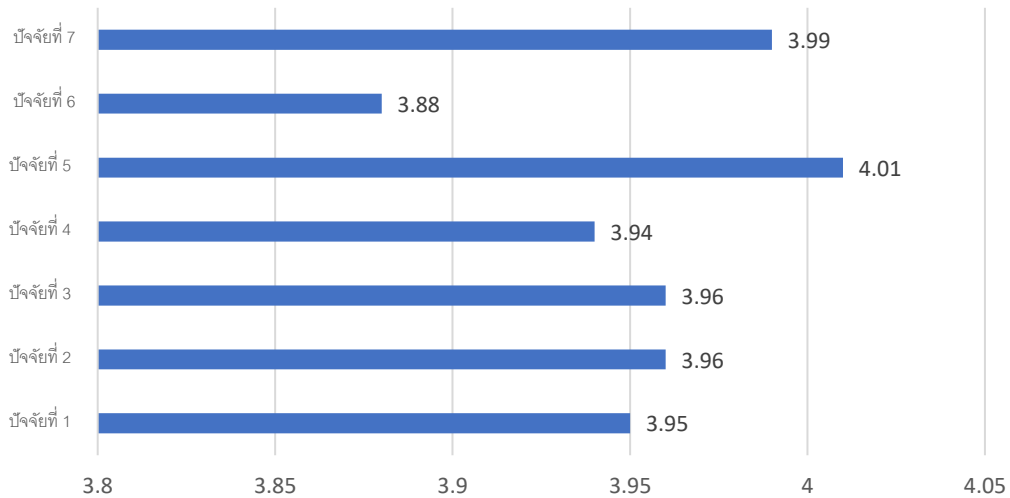
ปัจจัยที่ 4 ด้านความก้าวหน้าสายอาชีพ

ปัจจัยที่ 5 ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน รวมถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่ 6 ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ปัจจัยที่ 7 ด้านการดำเนินงานเชิงรุก

ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร



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

(2) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน

อ.อ.ป. ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน ประจำปี 2568

โดยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม และแสดงทัศนคติ ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร ทั้ง 8 ปัจจัย ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 ด้านความมีคุณค่า

ปัจจัยที่ 2 ด้านความพร้อมในการทำงาน

ปัจจัยที่ 3 ด้านการพัฒนาพนักงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ปัจจัยที่ 4 ด้านผลประโยชน์และค่าตอบแทน

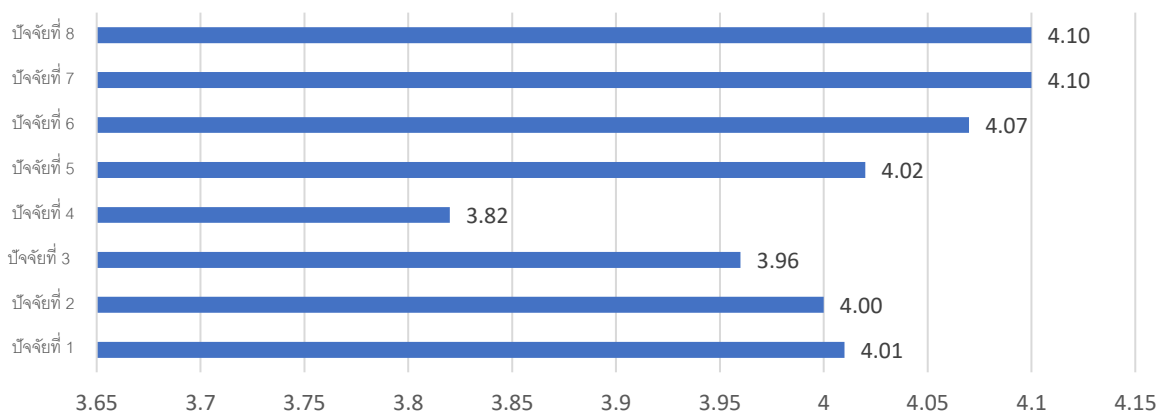
ปัจจัยที่ 5 ด้านการมุ่งต่อผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยที่ 6 ด้านความต้องการทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 7 ด้านการยอมรับ

ปัจจัยที่ 8 ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว

ผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน



จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของ อ.อ.ป. จำนวน 406 คน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. มีความผูกพันต่อองค์กร ในปี 2568 ในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01 สูงกว่าความผูกพัน องค์กรของผู้ปฏิบัติงานในปี 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

ข้อเสนอแนะ

สร้างวัฒนธรรมการยอมรับ : ส่งเสริมการยอมรับในองค์กรผ่านการจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เช่น ทีมสร้างสรรค์ การแข่งความสำเร็จ และการให้รางวัลสำหรับผลงานที่โดดเด่น

ฝึกอบรมและพัฒนา : จัดฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็น เพื่อเพิ่มความพร้อมในการทำงานของพนักงาน

สร้างช่องทางการสื่อสาร : เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางปรับปรุงการทำงาน ผ่านการประชุมหรือแบบสอบถาม

ให้การสนับสนุน : เสริมสร้างระบบสนับสนุน เช่น การให้คำปรึกษาและการช่วยเหลือด้านทรัพยากร เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นใจในการทำงาน

ประเมินและติดตามผล : ทำการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อดูพัฒนาการและปรับปรุงแนวทางการทำงานอย่างต่อเนื่อง

การมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาด้านการยอมรับและความพร้อมในการทำงานจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรได้

**2.3 แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.**

ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ และ 31 โครงการ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

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

แผนวิสาหกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ได้กำหนดโครงการที่สำคัญ (Flagship) โดยคำนึงถึงภารกิจสำคัญที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือภาคส่วนต่างๆ จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเร่งด่วน การประเมิน Intellectual Risk และรวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามกรอบคุณภาพ การบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถยกระดับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน และเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับอนุรักษ์ และสร้างความตระหนักรู้ในการใช้ ทรัพยากรธรรมชาติให้แก่ชุมชนและประชาชน รวมถึงบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดมูลค่าทางสังคมและ เศรษฐกิจจำนวน 9 โครงการ ดังนี้

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

2.4 กลยุทธ์ด้านบริหารทุนมนุษย์

กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์มีความครบถ้วน เพียงพอ เหมาะสม และขับเคลื่อน วิสัยทัศน์ 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) เป็นไปตามแผนและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ร่วมเสริมสร้างวิถีคิดและพร้อมปฏิบัติทันต่อการเปลี่ยนแปลงและบริบทองค์กรต่อสังคม

เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากรรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ที่ 4 บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

กลยุทธ์ที่ 3 ปลุกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร

คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ร่วมเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ยกระดับประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร .

เป้าประสงค์ที่ 5 ผู้บริหารและบุคลากรภายในมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน

และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร โดยกำหนด แผนงาน/โครงการ เพื่อขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย

วัตถุประสงค์ที่วางไว้ 6 แผนงาน/โครงการประกอบด้วย

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



3. เป้าหมาย/ตัวชี้วัดด้านบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2569 และการดำเนินการที่ผ่านมา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 2 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน	พัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนา ศักยภาพมุ่งเน้นกลุ่มที่จะ ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อเตรียมความพร้อม ก่อนเข้ารับตำแหน่งและ เป็นการพัฒนาพนักงาน ที่มีศักยภาพสูงให้มีขีด สมรรถนะสูงตามที่องค์กร กำหนด	พัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนา ศักยภาพมุ่งเน้นกลุ่มที่จะ ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อเตรียมความพร้อม ก่อนเข้ารับตำแหน่งและ เป็นการพัฒนาพนักงาน ที่มีศักยภาพสูงให้มีขีด สมรรถนะสูงตามที่องค์กร กำหนด	พัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนา ศักยภาพมุ่งเน้นกลุ่มที่จะ ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อ เตรียมความพร้อมก่อนเข้า รับตำแหน่งและเป็นการ พัฒนาพนักงานที่มี ศักยภาพสูงให้มีขีด สมรรถนะสูงตามที่องค์กร กำหนด และมุ่งเน้นการนำ องค์ความรู้และเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน
	ค้นหา Successor เพื่อพร้อมรับตำแหน่ง ที่สำคัญ อาทิ ผู้จัดการ/ หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย	ค้นหา Successor เพื่อพร้อมรับตำแหน่ง ที่สำคัญ อาทิ หัวหน้างาน/ ผู้จัดการ/หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย	ค้นหา Successor เพื่อพร้อมรับตำแหน่ง ที่สำคัญ และสามารถนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ กับการทำงาน อาทิ หัวหน้างาน/นิติกร ผู้จัดการ/หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย

เป้าหมาย : ▲ ผู้ปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน จำนวน 14 หน่วยงาน ได้รับการพัฒนาทักษะ เพิ่มขีดความสามารถ

ตัวชี้วัด : ▲ ร้อยละ 100 ของหน่วยงานที่พัฒนาบุคลากร หรือ ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

แนวทางการดำเนินการ : พัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นเพิ่มความรู้ศักยภาพและสมรรถนะขีดความสามารถในการทำงาน ของบุคลากรในตำแหน่งที่ส่งเสริมภารกิจองค์กร โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งของบุคลากรที่จะขึ้นสู่ ตำแหน่งบริหาร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการทำงาน ทำให้องค์กรมีผู้บริหารที่มีศักยภาพ จากการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ และสรรหาตามกระบวนการที่เหมาะสม สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะ เกิดขึ้น สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ รองรับการทำงานตามแผน ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2566 – 2570 ที่ปรับปรุง ปี 2568 และเพื่อเป็นกลไกสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้า สายอาชีพ ให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)

การพัฒนาบุคลากร เป็นกรอบและกระบวนการในการพัฒนา ส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของ บุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ การสอนงาน ส่งไปศึกษาดูงานภายนอกองค์กรทั้งในและต่างประเทศ ร่วมสัมมนา ทั้งในและนอก สถานที่ และการถ่ายทอดประสบการณ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้นๆ ได้รับการพัฒนา และสามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

▲ ประโยชน์ต่อองค์กร การพัฒนาบุคลากรจะช่วยเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนลง เนื่องจากบุคลากร มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำมากขึ้น ข้อผิดพลาดต่างๆ ก็จะลดลง การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วย พัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้อย่างเต็มภาคภูมิ

▲ ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร เมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ การงานก็จะมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจะช่วยลดอัตราการลาออกของคนที่ไม่มีฝีมือ ลง เพราะการพัฒนาบุคลากรจะสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร พนักงานจึงเกิดความทุ่มเท และเอา ใจใส่ในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จขององค์กร

อ.อ.ป. ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการวางแผน เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ในการปฏิบัติการกิจและสมรรถนะ ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงเป็นคน ดีคนเก่ง เสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม โดยในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. ประจำปีงบประมาณ 2568 มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

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

5. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร

5.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำมาใช้เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เช่น ใช้วิธีการที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพ มีทัศนคติต่องานในทางที่ผิด
- 2) เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น หลักการ ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่
- 3) เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้นหรือสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต
- 4) เพื่อสร้างความเข้าใจ การสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้น

5.2 เป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน จำนวน 14 หน่วยงาน ได้รับการพัฒนาทักษะ เพิ่มขีดความสามารถ

5.3 ตัวชี้วัด ร้อยละ 100 ของหน่วยงานที่พัฒนาบุคลากร หรือ ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

6. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Plan) ประกอบด้วย

6.1 แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

- 1) วิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength - S) จุดอ่อน (Weak - W) และปัจจัยภายนอกได้แก่โอกาส (Opportunity - O) และอุปสรรค (Threat - T) ในภาพรวมแผนการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2567
- 2) ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนงานตามยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 3) ศึกษานโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ เช่น การดำเนินการสนับสนุนแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE), การเพิ่มทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และการบริหารจัดการความเสี่ยง และควบคุมภายในขององค์กรเพื่อลดโอกาสการเกิดปัญหาด้านต่างๆ
- 4) วิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาดส่วนเกินและอัตราการลาออก (Turnover) เพื่อทราบจำนวนอัตรากำลังปัจจุบัน และสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการและตรงตามสายงานที่ขาดแคลน เช่น ด้านสารสนเทศ/ด้านการตลาด/ด้านกฎหมาย รวมถึงการตรวจสอบอัตราตำแหน่งที่สำคัญที่จะว่างลงในปี 2568 – 2572 เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการจัดทำแผนพัฒนาสืบทอดตำแหน่ง
- 5) สสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม/พัฒนา (Training Needs Survey) โดยการให้บุคลากรรายงานความต้องการในการฝึกอบรมรายตำแหน่งและสายงาน หรืออื่นๆ ที่เหมาะสมตามเส้นทางฝึกอบรม Training Roadmap ของ อ.อ.ป.
- 6) ศึกษาความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency Study) โดยให้บุคลากรประเมินสมรรถนะเพื่อทราบช่องว่างสมรรถนะ (Gap) สำหรับการพัฒนาความรู้ ทักษะกรอบความคิด และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน
- 7) ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบงบประมาณประจำปี และนำมาจัดสรรประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

- 8) นำผลการศึกษาวิเคราะห์ในข้อ 1) – 6) มาประมวล กลั่นกรอง จัดลำดับความสำคัญ และการเชื่อมโยงกับความจำเป็นของส่วนต่างๆ (Functions) และความเชื่อมโยงกับองค์กรในภาพรวม
- 9) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ
- 10) ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

6.2 งบประมาณประจำปี พ.ศ. 2569

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

6.3 โครงการ/หลักสูตรประจำปี 2569 และหรือหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง

ที่	แผนงาน/โครงการหลักสูตรพัฒนา	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	วิธีการพัฒนา
1. การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร			1,200,000	
1.1	การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารองค์กร	ผู้บริหารระดับสูง	700,000	- ส่งผู้บริหารเข้ารับการ พัฒนาในแต่ละด้านกับ หน่วยงานภายนอก - ศึกษาดูงานหน่วยงาน ภายนอก - จัดฝึกอบรมให้ความรู้โดย หน่วยงานที่รับผิดชอบ (ส.บก.)
1.2	โครงการหลักสูตรการเตรียมความพร้อมบุคลากร อ.อ.ป. เพื่อแต่งตั้งสู่การเป็นผู้บริหาร ◆ หลักสูตร “นักบริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. ◆ หลักสูตร “นักบริหารระดับกลางของ อ.อ.ป. ◆ หลักสูตร “นักบริหารระดับต้นของ อ.อ.ป.	ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น	} 500,000	- จัดฝึกอบรมให้ความรู้โดย หน่วยงานที่รับผิดชอบ (ส.บก.)
2. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร			100,000	
2.1	สมรรถนะหลัก จำนวน 30 คน	ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีช่องว่างฯ ปี 2567 และผู้ปฏิบัติงาน ที่ต้องการพัฒนา ตนเองเพื่อเพิ่ม ศักยภาพ	} 100,000 (*วงเงิน งบประมาณ ดังกล่าว ใช้ดำเนินการรวม ตามแผนงาน โครงการ ข้อ 2.1-2.3)	- ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 14 วิธี
2.2	สมรรถนะในสายงาน จำนวน 42คน			- หน่วยงานให้ความรู้/ คำปรึกษาแลกเปลี่ยน เรียนรู้/การสอนงาน (Coaching)
2.3	สมรรถนะในการบริหาร จำนวน 20 คน			- จัดอบรมโดยให้ความรู้โดย หน่วยงานที่รับผิดชอบ - ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการ ฝึกอบรมสัมมนาฯ กับ หน่วยงานภายนอก

ที่	แผนงาน/โครงการหลักสูตรพัฒนา	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	วิธีการพัฒนา
3. การพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งและสายงาน (Training Roadmap)			2,700,000	
3.1 โครงการ/หลักสูตร ที่หน่วยงานแจ้งความประสงค์ พัฒนาบุคลากร ดังนี้ (1) ดำเนินการโดยหน่วยงาน จำนวน 15 หลักสูตร (2) พัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยการ ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการพัฒนากับหน่วยงาน ภายนอก/ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ฯลฯ รายละเอียดตามบันทึก ส.บก. ที่ ทส 1401/ว4815 ลงวันที่ 24 ธันวาคม 2568	- พนักงานทุกระดับ/ ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มเป้าหมาย	2,600,000 (วงเงิน งบประมาณ ดังกล่าว ใช้ดำเนินการข้อ 3.1 และ ข้อ 3.2)	- จัดฝึกอบรมให้ความรู้ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ	
	- พนักงานทุกระดับ ที่มีความต้องการ พัฒนาตนเอง หรือ ตามที่บังคับบัญชา ประสงค์ให้พัฒนา			- ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 14 วิธี - หน่วยงานให้ความรู้/ คำปรึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ การสอนงาน (Coaching) - จัดอบรมโดยให้ความรู้ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ - ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการ ฝึกอบรมสัมมนา กับหน่วยงานภายนอก
3.2 โครงการ/หลักสูตร ดำเนินการโดยงานพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ส.บก. (1) หลักสูตรที่จำเป็นเร่งด่วนตามสั่งการผู้บริหาร ปี 2569 ประกอบด้วย - หลักสูตร การใช้ AI สำหรับผู้บริหาร (และที่ เกี่ยวข้อง) จำนวน 5 รุ่น (2) หลักสูตรตามตำแหน่ง (Training Roadmap) 1) หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง พนักงาน/นิติกร (ระดับควบ 1 - 4) - หลักสูตร ปฐมนิเทศพนักงานที่ได้รับการจ้างใหม่ 2) หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง พนักงาน/นิติกร (ระดับควบ 4 - 5) 3) หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง หัวหน้างาน/นิติกร (ระดับควบ 5 - 6) 4) หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง หัวหน้าส่วน/ผู้จัดการ/ นิติกร (ระดับควบ 6 - 7) 5) หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายขึ้นไป (ระดับควบ 7 - 8) ขึ้นไป **หมายเหตุสำหรับข้อ 3) -5) ตามโครงการข้อ 1.2 และความจำเป็นเร่งด่วนที่เกิดระหว่างปี	- พนักงานทุกระดับ ตามตำแหน่งที่ เร่งด่วน		- จัดฝึกอบรมโดย หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ รับผิดชอบ	

ที่	แผนงาน/โครงการหลักสูตรพัฒนา	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	วิธีการพัฒนา
(3) หลักสูตรตามสายงาน (Training Roadmap) 1) สายงานสารสนเทศ 2) สายงานการตลาด 3) สายงานสวนป่า 4) สายงานอุตสาหกรรม 5) สายงานอนุรักษ์และบริหารช้าง 6) สายงานบัญชี 7) สายงานกฎหมาย 8) สายงานบริหารทั่วไป 9) สายงานแผนและงบประมาณ 10) สายงานทรัพยากรมนุษย์ 11) สายงานกิจกรรมสัมพันธ์/การท่องเที่ยว 12) สายงานช่าง/จักรกล 13) สายงานตรวจสอบภายใน ** หมายเหตุ ตามที่หน่วยงานเสนอการพัฒนาในรูปแบบ ต่างๆ หรือความจำเป็นเร่งด่วนที่เกิดระหว่างปี	- พนักงานทุกระดับตามสายงานที่เร่งด่วน			- จัดฝึกอบรมโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/รับผิดชอบ
	- พนักงานทุกระดับที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง หรือตามที่บังคับบัญชาประสงค์ให้พัฒนา			- หน่วยงานให้ความรู้/คำปรึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การสอนงาน (Coaching) - ศึกษาด้วยตนเอง 14 วิธี - ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนาฯ กับหน่วยงานภายนอก
3.3 การพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นโครงการที่สำคัญ (Flagship) เพื่อนำไปพัฒนา อ.อ.ป. ประจำปี 2569		ผู้ปฏิบัติงานตามสายงาน/ตำแหน่งที่ อ.อ.ป. ให้มีความสำคัญ	100,000	- จัดฝึกอบรมให้ความรู้โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ (ส.บ.ก.) หรือหน่วยงานอื่น ที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

ที่	แผนงาน/โครงการหลักสูตรพัฒนา	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	วิธีการพัฒนา
4.	พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติ ในทุกกระดับ - ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569	ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ/ชั้น	900,000	ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569
5.	การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent management) - ดำเนินการตามกิจกรรมตามแผนพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงฯ ประจำปี 2569	ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับบริการคัดเลือก	100,000	ดำเนินการตามกิจกรรมตามแผนพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงฯ ประจำปี 2569
6.	การสนับสนุนทุนการศึกษาผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานทุกระดับ	800,000	ตามที่องค์กรคาดหวัง/ต้องการ ประจำปี 2569

หมายเหตุ :

1. หลักสูตรการฝึกอบรมอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมและตามสถานการณ์ของ อ.อ.ป.
2. สำหรับหลักสูตรที่ไม่มีการจัดฝึกอบรมตามเส้นทางฝึกอบรม (Training Road map) สามารถศึกษาด้วยตนเองผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือค้นหาข้อมูลจาก www.fio.co.th หัวข้อ KM อ.อ.ป. เรื่อง แหล่งสืบค้นข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเองตามตำแหน่งและสายงาน
3. วิธีพัฒนาสามารถทำได้หลายวิธี ประกอบด้วย

1) การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training)	2) การสอนงาน (Coaching)
3) การให้คำปรึกษา (Consulting)	4) เรียนรู้งานให้ลึกซึ้ง (Job Enrichment)
5) เพิ่มขอบเขตงาน (Job Enlargement)	6) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
7) การมอบหมายงาน (Job Assignment)	8) การรักษาการแทน (Acting)
9) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)	10) การดูงานนอกสถานที่ (Visiting)
11) การประชุมสัมมนา (Seminar)	12) การศึกษาต่อ (Continuous Study)
13) การฝึกงานและการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	14) การฝึกอบรม (Training)

 หรือวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม



รายละเอียดแผนปฏิบัติการ
โครงการ/กิจกรรม แผนปฏิบัติการ
ที่ต้องดำเนินการในปี 2569

แผนปฏิบัติการปี 2569

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

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

แผนปฏิบัติการปี 2569

- 3. โครงการ/กิจกรรม** การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
- กลยุทธ์ที่ 2** เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรรองรับงานที่จะมุ่งเน้นเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จองค์กร
- หลักการและเหตุผล** การประเมินบุคลากรด้วยสมรรถนะจะได้ผลการประเมินโดยแสดงให้เห็นถึงระดับของสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคน และจะเกิดช่องว่าง (Gap) โดยจะต้องมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานของ อ.อ.ป. บรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตน ที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการ หรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงาน เป็นแผนที่จะทำให้พัฒนาพนักงานไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น แผนพัฒนาบุคลากรจึงเป็นขั้นตอนที่ถูกทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของพนักงาน ให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- หน่วยงานหลัก** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง
- วัตถุประสงค์** เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีช่องว่างให้มีสมรรถนะสูงขึ้น พัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งของพนักงานให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง
- เป้าหมาย** บุคลากรที่มีช่องว่างได้รับการพัฒนาร้อยละ 100
- ตัวชี้วัด** ร้อยละของบุคลากรที่มีช่องว่างได้รับการพัฒนา

รายละเอียดแผนงาน

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานสนับสนุน
1. รวบรวม ตรวจสอบ บันทึกข้อตกลงแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และดำเนินการ 1.1 จัดทำบันทึกเสนอ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบและลงนาม (ลงนามกรณีของผู้อำนวยการสำนักและรองผู้อำนวยการ)และ 1.2 แจ้งให้หน่วยงานติดตามผลการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน 1.3 ให้หน่วยงานรวบรวมและรายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ตามแบบรายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส ประจำปี ให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	1-31 ม.ค. 69	200,000	ผ.ทม.	ทุกหน่วยงาน
2. รวบรวม ตรวจสอบ รายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส และเสนอผู้อำนวยการ เพื่อโปรดทราบและลงนาม (ลงนามกรณีปิดช่องว่างของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ) ในแบบรายงานการติดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รายไตรมาส และ สรุปผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ประจำปีให้ อ.อ.ป. ทราบ พร้อมกับรายงานผลฯ ไตรมาส 4	เม.ย., ก.ค., ต.ค. และ 31 ธ.ค.			
3. บันทึกประวัติผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาตามแผนฯ (IDP) เรียบร้อยแล้ว	31 ธ.ค.			
4. จัดทำบันทึกให้ผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยงานดำเนินการประเมินผลสมรรถนะ เพื่อหาช่องว่าง (Gap) ประจำปี 2568	31 ต.ค. 30 พ.ย.			
5. จัดทำบันทึกสรุปผลการประเมินสมรรถนะ ปี 2568 รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ และนำมาใช้ประกอบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2570 ต่อไป	31 ธ.ค.			

แผนปฏิบัติการปี 2569

- 4. โครงการ/แผนงาน** พัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเตรียมความพร้อมดำรงตำแหน่งบริหารที่สูงขึ้น (Successor)
- หลักการและเหตุผล** การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเป็น Successor มีความสำคัญต่อการสร้างความยั่งยืนและความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้นำในอนาคตที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร ความต่อเนื่องในความเป็นผู้นำ (Leadership Continuity) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารที่พร้อมและเหมาะสม สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อต้องเปลี่ยนผู้นำ และลดความเสี่ยงจากการขาดบุคลากรที่เหมาะสมในตำแหน่งบริหาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร
- หน่วยงานหลัก** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง
- วัตถุประสงค์**
1. เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารองค์กร เตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรไม่หยุดชะงักในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้นำ
 2. เพื่อพัฒนาศักยภาพของ Successor เสริมสร้างทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งบริหาร เช่น การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดการความเปลี่ยนแปลง และการบริหารทีม
- เป้าหมาย** มีผู้ที่ได้รับการคัดเลือกตำแหน่งบริหาร (Successor) ได้รับการพัฒนาศักยภาพไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
- ตัวชี้วัด** ร้อยละของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกตำแหน่งบริหาร (Successor) ได้รับการพัฒนาศักยภาพ
- รายละเอียดแผนงาน**

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานสนับสนุน
1. ตรวจสอบรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกตำแหน่งบริหาร (Successor) ของ อ.อ.ป. ประจำปีที่ผ่านมาและแนวทางการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงแต่ละรายตามที่ อ.อ.ป. กำหนด	1 – 31 ม.ค.	การพัฒนา ศักยภาพ ผู้บริหารในการ นำองค์กร	ส.บ.ก. (ผ.ท.ม.)	ทุกหน่วยงาน
2. จัดทำบันทึกแจ้งผู้ได้รับการคัดเลือกตำแหน่งบริหาร (Successor) ของ อ.อ.ป. เพื่อ ทราบ และดำเนินการ ดังนี้ 2.1 พัฒนาตนเอง ตามแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับตำแหน่ง 2.2 รายงานผลให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ รายไตรมาส ผ่านหน่วยงานต้นสังกัด	1 ก.พ. – 15 ธ.ค.			
3. จัดทำบันทึกสรุปผลการดำเนินการ การพัฒนาผู้ได้รับการคัดเลือกตำแหน่งบริหาร (Successor) ของ อ.อ.ป. ประจำปี ให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบเป็นรายไตรมาส และสรุปผลการพัฒนาประจำปีพร้อมรายงานผลไตรมาส 4 และบันทึกในประวัติฝึกอบรม/ทะเบียนประวัติ	เม.ย.,ส.ค., ต.ค. และ ธ.ค.			
5. บันทึกในประวัติฝึกอบรม/ทะเบียนประวัติ (ตำแหน่งบริหาร (Successor) ของ อ.อ.ป.)	31 ธ.ค.			

แผนปฏิบัติการปี 2569

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

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

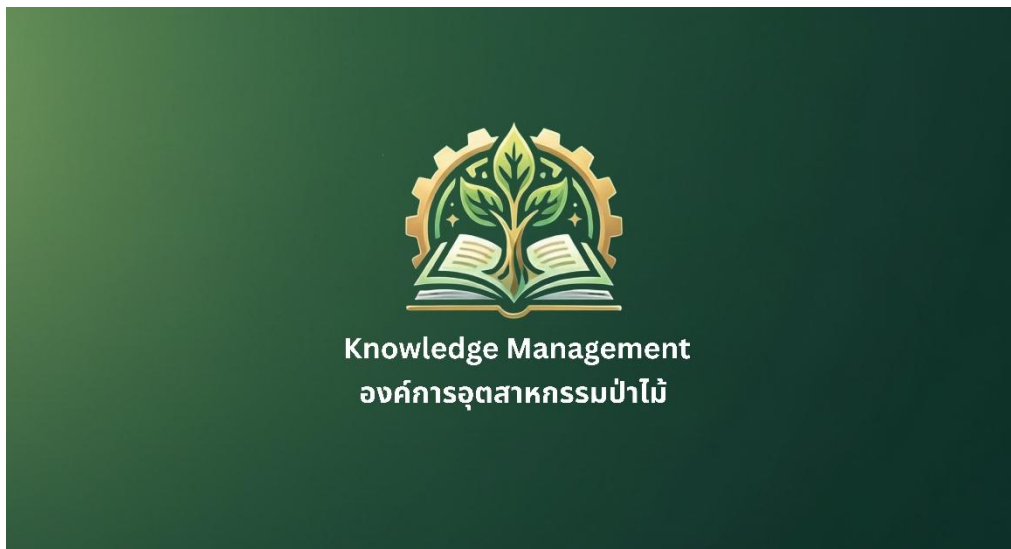
แผนปฏิบัติการปี 2569

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

กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานสนับสนุน
1.ตรวจสอบความต้องการตามแผนธุรกิจ/ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ อ.อ.ป. เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนดทุน การศึกษา และนัดประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณากำหนด สาขาวิชา/จำนวนทุนที่จะให้	1 ม.ค.- 31 มี.ค.	800,000	ฝ.ทม. คณะกรรมการกำหนดทุนฯ	ทุกหน่วยงาน
2.เสนอ อ.อ.ป. พิจารณานอมนัดทุนฯ ที่กำหนด ตามข้อ 1 และประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานเพื่อทราบ	1- 30 เม.ย.			
3.หน่วยงานแจ้งรายชื่อผู้ประสงค์ขอรับทุนฯ ภายในกำหนด ให้ ส.บก. ตรวจสอบคุณสมบัติผู้ขอรับทุนฯ และนัดประชุมคณะกรรมการฯ ดำเนินการคัดเลือกผู้สมควรได้รับทุน	1 เม.ย.- 31พ.ค.			
4.เสนอชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกให้ อ.อ.ป. พิจารณานอมนัด และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน	1 - 30 มิ.ย.			
5.แจ้งหน่วยงานต้นสังกัดผู้ได้รับทุนทราบ เพื่อแจ้งให้ผู้ได้รับทุนประสานทำสัญญา	1 มิ.ย.- 31 ก.ค.			
5.1กรณีศึกษาในเวลาราชการดำเนินการจัดทำสัญญา				
5.2กรณีศึกษาในเวลาราชการดำเนินการจัดทำสัญญา/ยื่นในลาตามหลักเกณฑ์ฯ	1 - 31 ส.ค.			
6.จัดทำบันทึกนำส่งสัญญาทุนฯ ให้หน่วยงานผู้ได้รับทุน เก็บไว้ 1 ฉบับ และแจ้งให้ผู้ได้รับทุนฯ ดำเนินการตามที่สัญญากำหนด	1 ส.ค.-31 ธ.ค.			
7.จัดทำบันทึกรายงานผลการศึกษา และการเบิกค่าใช้จ่ายให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ				
8.จัดทำบันทึก เมื่อได้รับการรายงานผลการสำเร็จการศึกษา พร้อมรายงานระยะเวลาขาดใช้ทุน ให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบและพิจารณา (กรณีมีผู้สำเร็จการศึกษาระหว่างปี)	1 ม.ค. -31ธ.ค.			
9. แจ้งให้งานทะเบียนประวัติ ดำเนินการบันทึกในทะเบียนประวัติ				

ภยาพผนวค





- 1) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568
- 2) สรุปผลความต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569
- 3) นโยบายผู้บริหารของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569
- 4) เส้นทางฝึกอบรม Training Roadmap



5) เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร และลักษณะเฉพาะของเครื่องมือพัฒนาบุคลากร

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียน หลากหลายกลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน/สายงาน โดยมีสำนักบริหารกลาง (ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ทำหน้าที่ดำเนินการจัดอบรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนาของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. พัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของบุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม 3. เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต 4. ใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกบุคลากรดาวเด่น (Talented People) หรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) ที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานระดับบริหาร ต่อไป
2. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนาม เท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงาน นอกภาคสนามโดยส่วนใหญ่ หัวหน้างาน โดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ผู้สอนชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไข และให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาตัวเอง 2. เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง ผู้สอนต้องทบทวนผลงาน ความสามารถที่มีอยู่และกำหนดเป้าหมายในการสอนงาน โดยเน้นการพัฒนาความสามารถในตำแหน่ง/สายงานที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป 3. เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้สอนจะต้องค้นหาความสามารถที่โดดเด่น/ที่ต้อง ปรับปรุง และจัดลำดับ ความสำคัญของความสามารถที่จะต้องพัฒนา หรือ ต้องการเสริมและพัฒนา
3. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็น หัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับ มอบหมายให้ทำหน้าที่ประกบเพื่อ อธิบายและชี้แนะ ซึ่ง เครื่องมือนี้จะ เกิดประโยชน์ได้ ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน	ใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน หรือสับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อน ตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ เพื่อ สอนให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการ ปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ การทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยี ใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
4. โปรแกรมองค์กรพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใน องค์กร องค์กรบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมี พี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากร อย่าง ไม่เป็นทางการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อดูแลและรักษาบุคลากรใหม่ ให้สามารถ ปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนใน องค์กรได้อย่างมีความสุข สามารถ ปรับตัวเข้ากับองค์กรเพื่อน ร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ แตกต่างจากองค์กรเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพี่เลี้ยงทำหน้าที่ ในการสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย และบรรยากาศที่ดีใน การทำงาน รวมทั้งเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีให้แก่ บุคลากร ใหม่ 2. เพื่อช่วยบุคลากรที่กำลังจะปรับ ตำแหน่ง/สายงานให้เติบโตขึ้นในองค์กร พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ในการทำงาน รวมถึงข้อควรระวังและความขัดแย้งที่อาจ เกิดขึ้นจากงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย
5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือ ทำทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผน งานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renewal การทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย โดยการ เปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อ ประสานงานด้วย เปลี่ยนมุมมองหรือความคิด จากงานเดิม 2. Exploration การพัฒนาและการ แสวงหา ทักษะความชำนาญมากขึ้น พัฒนาสัมพันธ์ภาพ ที่เกิดขึ้นจากการ ทำงานใหม่ ๆ 3. Specialization การชำนาญในงานเป็น พิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหาร จัดการงานนั้นที่ลึกซึ้ง ยากและท้าทายมากขึ้น
6. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับ งานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็น งานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยาก หรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ มากนัก	เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับ บุคลากรโดยเฉพาะทักษะในด้านการ บริหาร จัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้น จากการ บริหารงานที่มีปริมาณที่ มากขึ้น กว่าเดิมที่ เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผน งาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไข ปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การ สอนและการพัฒนาทีมงาน (เหมาะสำหรับ บุคลากรที่ทำงานเดิม ๆ ซ้ำๆ มาเป็นระยะ เวลานาน)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
7. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ	เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงาานนั้น บางองค์การนำมาใช้ในการเลื่อนระดับ แต่ตั้งตำแหน่งงานให้สูงขึ้น การคัดเลือกหาบุคลากรดาวเด่น และการหาผู้สืบทอดหรือทายาทตำแหน่ง
8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่ มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ หรือข้ามสายงาน	เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดการทำงานที่หลากหลายด้าน เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรให้เรียนรู้งานมากขึ้น จึงเหมาะสำหรับบุคลากรที่เตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น หรือเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง (High Performance and High Potential)
9. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องหาหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้	เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ มี 3 ลักษณะ ได้แก่ -การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร -การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น -การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ
10. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้จากการทำงานแบบและการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบหรือ Role Model ภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Short-term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี มักใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งหรือให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น หรือใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (Career Path)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
11. การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมอง ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักสนุกสนานในระหว่างวันทำงาน อันส่งผลให้ผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
12. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self- Learning)	เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง จากแหล่ง/ ช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงาน จาก Work Instruction หรือ ค้นคว้า ข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e-Learning หรือ สอบถามผู้รู้ เป็นต้น	เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้ และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self - Development) โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)
13. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักรการสอน และมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในขององค์การทำหน้าที่จัดอบรมให้ กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ	เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรได้แสดงผลงานจากการเป็นวิทยากรภายในให้กับบุคลากรภายในองค์การ วิธีนี้เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ มีความชำนาญในงานเป็นอย่างมาก เช่น หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร
14. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์การที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์การต่อไป	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์การภายนอก มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารขึ้นไป
15. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากรภายในระยะเวลาที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรในระดับหัวหน้างานขึ้นไป และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อให้ นำความรู้ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์การต่อไป

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
7. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ	เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงาานนั้น บางองค์การนำมาใช้ในการเลื่อนระดับ แต่ตั้งตำแหน่งงานให้สูงขึ้น การคัดเลือกหาบุคลากรดาวเด่น และการหาผู้สืบทอดหรือทายาทตำแหน่ง
8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่ มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ หรือข้ามสายงาน	เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดการทำงานที่หลากหลายด้าน เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรให้เรียนรู้งานมากขึ้น จึงเหมาะสำหรับบุคลากรที่เตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น หรือเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง (High Performance and High Potential)
9. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องหาหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลี้ลับ และวิธีการ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้	เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ มี 3 ลักษณะ ได้แก่ -การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร -การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น -การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ
10. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้จากการเล่นแบบและการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบหรือ Role Model ภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Short-term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี มักใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งหรือให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น หรือใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (Career Path)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
16. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่อเปรียบเทียบกับ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice	เพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดีที่สุด หรือได้เทียบเท่า หรือดีกว่า เหมาะกับบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือบุคลากรที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูงที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับปรุงผลงานและความสามารถของตนเองให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานของคู่แข่งภายในหรือภายนอกหน่วยงานและองค์กร
17. การประชุม/สัมมนา (Meeting/ Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน	เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง
18. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร	เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินการปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต หรือเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

ปฏิทินการดำเนินงานประจำปี 2569

