คู่มือกระบวนการจัดการความรู้ประจำปี 2566 -2570

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

ส่วนทรัพยากรมนุษย์
สำนักบริหาร

ภาคผนวก

แผนบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม

สวนพฤกษศาสตร์

ส่วนที่ 1
ความเสี่ยงขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญเครื่องมือหนึ่งที่จะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน บรรลุเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของหน่วยงานได้ แต่ในความเป็นจริงแล้วการดำเนินงานของทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะวางแผนไว้ได้ดีอย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยที่คาดไม่ถึงที่อยู่ในการควบคุม หรือนอกเหนือการควบคุมเกิดขึ้นตลอดเวลาอย่างเป็นพลวัต และบางปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นอาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการทำงาน ทำให้งานที่ทำไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

1. แนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการที่จะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการอนุรักษ์พรรณไม้หายาก และพรรณไม้ใกล้สูญพันธ์ของประเทศไทยไว้ให้คงอยู่โดยการเก็บรวบรวมพรรณไม้ไว้ในพื้นที่สวนพฤกษศาสตร์ จัดแสดงและให้ความรู้กับประชาชน รวมทั้งการเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจสำหรับเยาวชนและประชาชนทั่วไป ดังนั้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงานให้บรรลุภารกิจหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ จึงได้กำหนดให้ใช้บริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นแนวทางให้องค์การก้าวเดินอย่างถูกทิศทาง มีเป้าหมายที่ชัดเจนผลิตผลงานที่มีประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากล

นอกจากนี้ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ยังได้มีข้อตกลงที่ได้ลงนามไว้กับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำหรับประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) โดยพัฒนามาจาก COSO 2017 Enterprise Risk Management Integrating With Strategy And Performance และการประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO 3100 โดยแบ่งออกเป็น 5 หลักการ และหลักการเหล่านี้ต้องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยอธิบายหลักการสำคัญทั้ง 5 หลักการ 20 องค์ประกอบ และความเชื่อมโยงกัน ดังนี้

หลักการที่ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในการกำหนดนโยบาย GRC โครงสร้าง บทบาทหน้าที่การกำหนด RA ระดับองค์กรจัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Culture) รวมถึงการกำหนดแรงจูงใจสำหรับการบริหารความเสี่ยง COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ยิ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่น ๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กรโดยมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Establishes Operating Structures)

คณะกรรมการขององค์การสวนพฤกษศาสตร์มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลความเสี่ยงขององค์การ รวมถึงการรับผิดชอบต่อการควบคุมดูแลความเสี่ยงขององค์การ เพื่อสนับสนุนผู้บริหารในการดำเนินการเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

2) จัดตั้งโครงสร้างในการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

3) ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวม และสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน และระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่น ๆ

4) แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Care Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระ รับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

5) จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

หลักการที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting) การวิเคราะห์และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงกับนโยบายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์แผนงานโครงการและแผนการลงทุนการกำหนด Risk Appetite/Risk Tolerance และการบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) การสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)

6) การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

7) ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกัน

8) ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

9) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วนตั้งแต่การระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร การพิจารณาความเพียงพอของกิจกรรมควบคุม ประเมินระดับความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงโดยมีกระบวนการวิเคราะห์ Cost Benefit ที่ชัดเจนในแต่ละทางเลือก การจัดทำ Risk correlation map และ Portfolio view of risk

10) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

11) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

12) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

13) ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

14) พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

หลักการที่ 4 การทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องพร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญรวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น

15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

16) ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

17) มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่สม่ำเสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการ

เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

หลักการที่ 5 ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล (Information Communication & Reporting)

การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในทั้งการประเมินเป็นรายครั้ง และประเมินแบบต่อเนื่องโดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

18) ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

19) สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่าง ๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

20) รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรแม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย โดยรายละเอียดการดำเนินงานดังตารางต่อไปนี้

หลักการบริหารความเสี่ยงตาม COSO

(The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission)

ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร	การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	การทวนการบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล
1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Establishes Operating Structures) 2. จัดตั้งโครงสร้างในการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) 3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ 4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก 5. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	6. วิเคราะห์ธุรกิจ 7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 8. ประเมินกลยุทธ์และทางเลือก 9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	10. ระบุความเสี่ยง 11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง 12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 13. ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง 14. พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม	15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน 17. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	18. ยกระดับระบบสารสนเทศ 19. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง 20. รายงานผลความเสี่ยงและวัฒนธรรมการดำเนินงาน

ที่มา: จุฑามน สิทธิผลนิชกุล (2564)

2. ความเสี่ยงขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

อ้างอิงรายละเอียด *เอกสารการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงประจำปี 2566* โดยองค์การสวนพฤกษศาสตร์ พบว่าปัญหาที่มีต่อเรื่องรายได้ การบริหารค่าใช้จ่าย การลงทุนโครงการใหม่ ๆ ได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ การไม่สามารถเป็นแหล่งอนุรักษ์พรรณไม้ เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยงในปี 2566 ยังมีบางประเด็นที่เป็นประเด็นต่อเนื่องจากปี 2565 โดยประเด็นเหล่านี้จะนำไปสู่การระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 4 ประเภท ใน *แผนกลยุทธ์บริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปี 2566* ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

- ความเสี่ยงจากความสามารถในการปรับตัวขององค์กรต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (SR01)

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร โดยความเสี่ยงด้านการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ประกอบด้วย

- ความเสี่ยงจากปัญหาด้านอัตรากำลังคน สภาพการจ้างงานของกลุ่มลูกจ้างโครงการ (OR01)
- ความเสี่ยงการบริหารทุนมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ (OR02)

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: FR) หมายถึง งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมหรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน งบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศ ประกอบด้วย

- ความเสี่ยงจากงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน (FR01)

4) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk: CR) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กรขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ประกอบไปด้วย

- ความเสี่ยงจากการไม่ได้รับสิทธิ์ในการใช้ประโยชน์พื้นที่ (CR01)

ประเด็นความเสี่ยงขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ประจำปี 2566

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)
- ความเสี่ยงจากความสามารถในการปรับตัวขององค์กรต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (SR01)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงจากปัญหาด้านอัตรากำลังคน สภาพการจ้างงานของกลุ่มลูกจ้างโครงการ (OR01)
- ความเสี่ยงการบริหารทุนมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ (OR02)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)
- ความเสี่ยงจากงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน (FR01)

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : CR)
- ความเสี่ยงจากการไม่ได้รับสิทธิ์ในการใช้ประโยชน์พื้นที่ (CR01)

3. การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities)

นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกส่วนขององค์กร และกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ตัวอย่าง กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ซึ่งรวมถึง

- การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- การอนุมัติ/รับรอง/ให้ความเห็นชอบงาน
- การสอบทานผลการปฏิบัติงาน
- การรักษาความปลอดภัย/การเข้าถึงข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบงาน/การมอบหมายงาน

โดยองค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยในการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก เป็นผู้พิจารณากำหนดความรับผิดชอบ ส่วนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร ผู้อำนวยการจะเป็นผู้กำหนดว่าส่วนงานใดเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จและมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะ โดยอ้างอิงแผนยุทธศาสตร์การตรวจสอบภายใน

4. การจัดลำดับความเสี่ยง

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ความเสี่ยงระดับสูงมาก (16-25 คะแนน)

- ความเสี่ยงจากความสามารถในการปรับตัวขององค์กรต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (SR01)
- ความเสี่ยงจากปัญหาด้านอัตรากำลังคน สภาพการจ้างงานของกลุ่มลูกจ้างโครงการ (OR01)
- ความเสี่ยงการบริหารทุนมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ (OR02)
- ความเสี่ยงจากงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน (FR01)
- ความเสี่ยงจากการไม่ได้รับสิทธิ์ในการใช้ประโยชน์พื้นที่ (CR01)

2) ความเสี่ยงระดับสูง (10-15 คะแนน)

-ไม่มี-

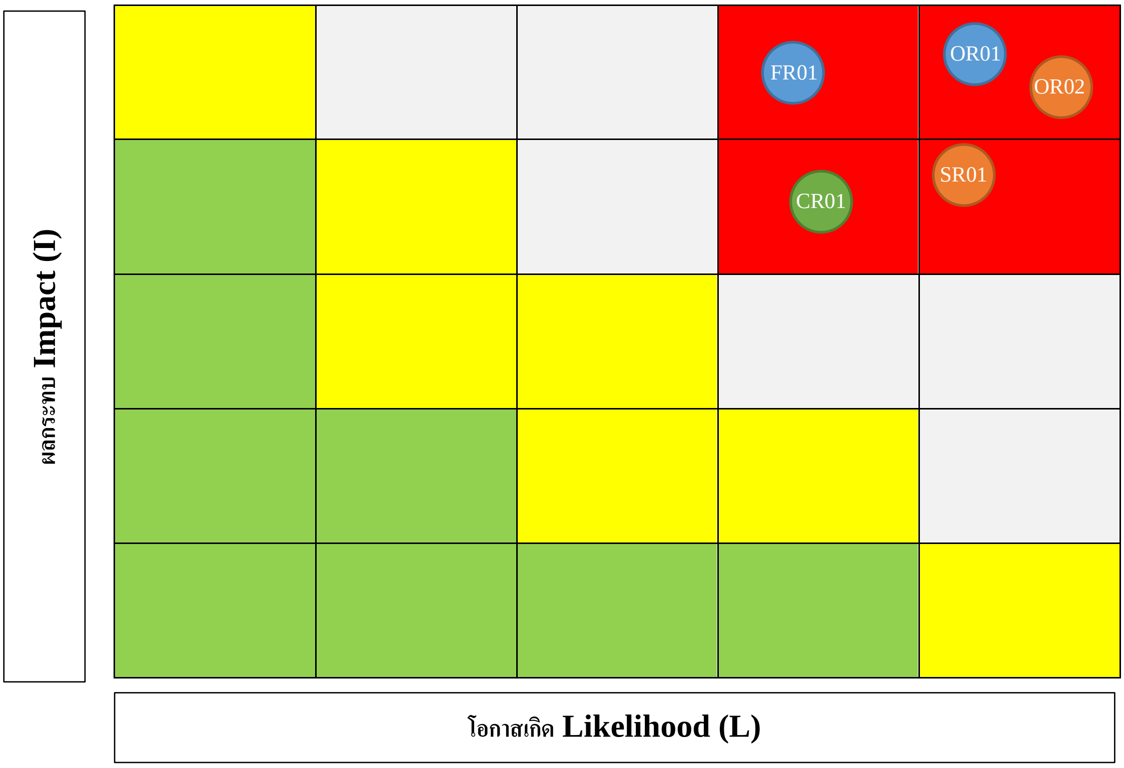
3) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (5-9 คะแนน)

-ไม่มี-

4) ความเสี่ยงระดับต่ำ (1-4 คะแนน)

-ไม่มี-

การจัดลำดับความเสี่ยง



ส่วนที่ 2
ความเสี่ยงด้านความรู้ (Knowledge Risk)

การจัดการความเสี่ยงด้านความรู้ ทำโดยประเมินปัจจัยเชิงบริบทที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านความรู้ ทั้งที่เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อค้นพบปัจจัยจึงวางแผนและดำเนินการแก้ไข ต้องมีการวางแผนกำลังคนเพื่อส่งเสริมการจัดความรู้และลดความเสี่ยงด้านความรู้ให้น้อยที่สุด

ความเสี่ยงด้านความรู้ (Knowledge Risk) เป็นเครื่องมือในการวัดความเป็นไปได้และความรุนแรงของผลกระทบในทางลบของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ซึ่งอาจจะส่งต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามแหล่งที่มา

1. Human Knowledge Risk: ที่เกิดจากคน

ความเสี่ยงด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคน สังคม ค่านิยม วัฒนธรรม และจิตวิทยา อาทิ การไม่แบ่งปันความรู้ การยึดติดกับความรู้ที่ล้าสมัย การลืมหรือไม่ใส่ใจกับความรู้ที่ต้องใช้ การขาดความรู้หรือทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน

- **ความรู้ที่สูญหาย (Knowledge Hiding)** เป็นส่วนสำคัญในคำอธิบายของ human knowledge risk ที่อธิบายว่าในแต่ละองค์กร พนักงานพยายามที่จะแบ่งปันและจัดเก็บความรู้ไว้เนื่องจากกลัวการสูญหาย ซึ่งจะส่งผลต่อการสูญเสียอำนาจ หรือสถานะในพื้นที่ทำงาน หรือรวมถึงการถูกประเมินจากคนอื่น และถือเป็นความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมในการสร้างนวัตกรรม เช่นเดียวกัน
- **กักตุนความรู้ (Knowledge Hoarding)** เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมในการสะสมความรู้ไว้กับตัวเอง และไม่มีการแบ่งปัน ซึ่งถือเป็นปัญหาเชิงศักยภาพขององค์กร เพราะจะไปลดทอนบรรยากาศของการส่งเสริมเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้
- **การไม่เรียนรู้ (Unlearning)** เป็นทั้งในส่วนของกระบวนการและทัศนคติ โดยเมื่อองค์กรได้รับความท้าทายต่อกระบวนการทำงานใหม่ อาทิ การเปลี่ยนกระบวนการ การเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจแต่ไม่มีกระบวนการในการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ กรณีที่องค์กรต้องการความท้าทายใหม่ พนักงานหรือบุคลากรไม่ต้องการที่จะเรียนรู้ยังคงอยู่ในขอบเขตสะดวก (Comfort zone) ของตัวเอง
- **การลืม (Forgetting)** ทั้งในแบบตั้งใจและไม่ตั้งใจ การหลงลืมความรู้ทำให้ความรู้ดังกล่าวไม่ถูกนำไปใช้อย่างที่ควรจะเป็น
- **การขาดสมรรถนะหรือมีความสามารถไม่เพียงพอ (Missing / inadequate competencies)** ความเสี่ยงส่วนนี้มาจากการที่องค์กรไม่มีกระบวนการที่จำเป็นทั้งในมิติการพัฒนาทักษะ ความสามารถ หรืออีกนัยหนึ่งคือ การขาดระบบหรือกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี รวมถึงการมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ดีส่งผลให้การทำงานไม่สามารถสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้

2. Technology Knowledge Risk: ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ความเสี่ยงด้านความรู้ที่เปิดจาก Cybercrime การแฮกระบบ รวมถึงการเผยแพร่สารสนเทศที่เป็นพิษ รวมถึง Toxic ในองค์กร

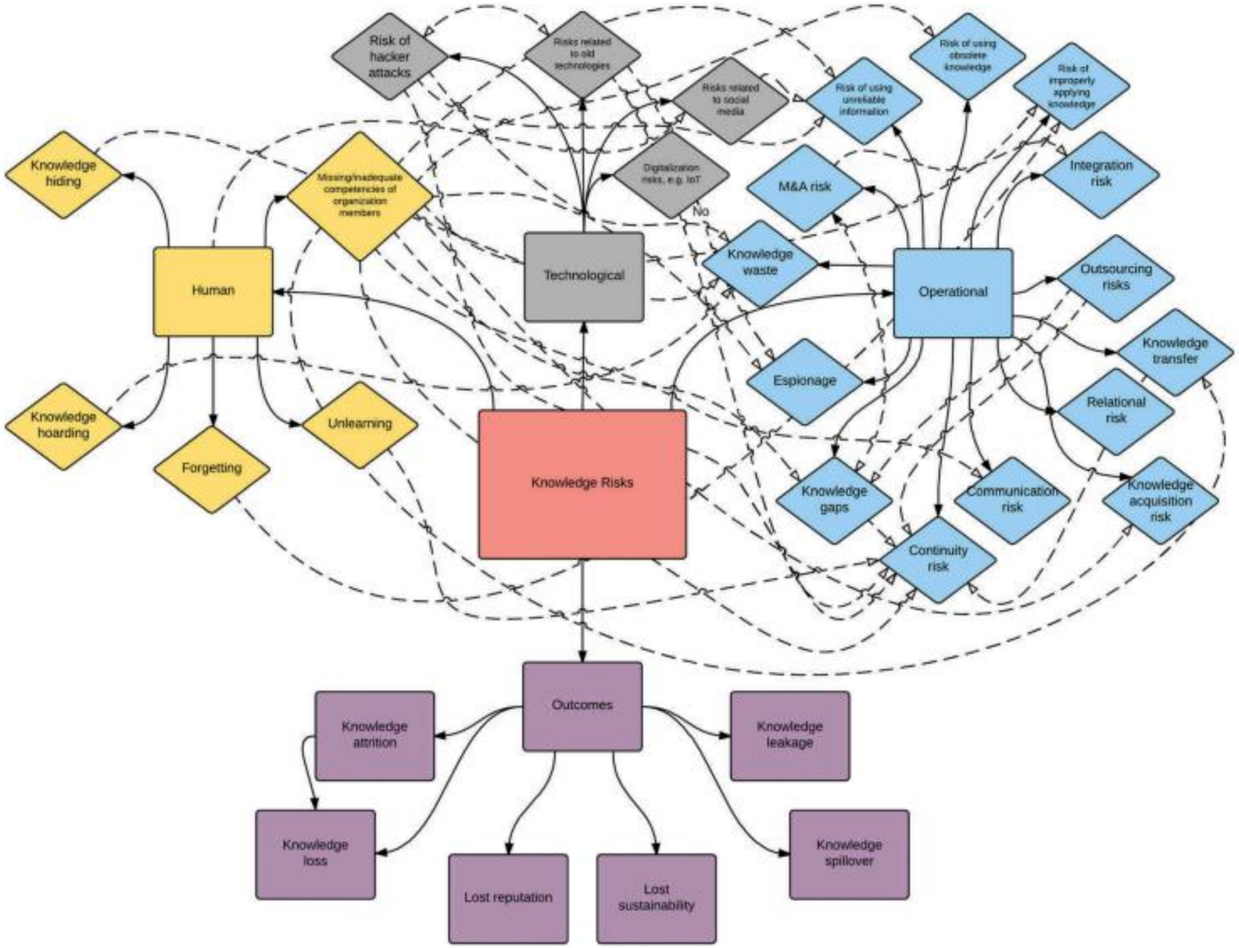
- ความเสี่ยงด้านความรู้ที่เชื่อมโยงกับอาชญากรรมทางไซเบอร์ (Risks related to Cybercrime)
- ความเสี่ยงด้านความรู้อันเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีที่ล้าสมัย
- ความเสี่ยงด้านความรู้จากการเป็นดิจิทัล (Digitization Risk)
- ความเสี่ยงด้านความรู้ที่เชื่อมโยงกับสื่อสังคมออนไลน์ (Risks related to Social Media)

3. Operational Knowledge Risk: ที่เกิดจากการทำงานประจำหรือการปฏิบัติการขององค์กร

ความเสี่ยงด้านความรู้ เกิดจากการไม่ใช้ความรู้ที่มีอยู่หรือใช้ประโยชน์จากความรู้ขององค์กร องค์กรขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี การอาศัยความรู้จากภายนอกมากเกินไป เป็นต้น

- ความรู้สูญเปล่า (Knowledge Waste) หมายถึง ความรู้ที่ไม่ก่อให้เกิด หรือศักยภาพในการใช้ประโยชน์จากความรู้นั้นในองค์กร
- ความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับช่องว่างของความรู้ (Risks related to knowledge gaps) ซึ่งเกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ต้องรู้หรือความรู้ที่ต้องมีกับสิ่งที่เป็นจริง
- ความเสี่ยงจากการใช้ความรู้ที่ล้าหลัง

จากแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านความรู้ สามารถจัดทำเป็นตัวอย่างของ Knowledge Risk Map ได้ดังภาพ



จากภาพ Knowledge Risk Map สะท้อนให้เห็นถึงที่มาของความเสี่ยงด้านความรู้ และผลที่เกิดจากความเสี่ยงเหล่านั้น อันได้แก่

KR 01 - Knowledge Attrition หมายถึง กระบวนการความรู้กลายเป็นสิ่งที่ล้าสมัย

KR 02 - Knowledge Loss หมายถึง สถานการณ์ที่องค์กรสูญเสียความรู้ที่สำคัญไป อาทิ พนักงานรายสำคัญลาออก หรือความผิดพลาดทางเทคนิคและเทคโนโลยี

KR 03 - Knowledge Leakage หมายถึง สถานการณ์ที่ความรู้ที่ละเอียดอ่อนขององค์กร อาทิ ยุทธศาสตร์ นโยบาย ความลับทางการค้า การผลิตได้หลุดไปอยู่ในมือของคนที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กร

KR 04 - Knowledge Spillover หมายถึง สถานการณ์ที่ความรู้ที่มีนัยสำคัญหรือมีค่ากับองค์กรไปอยู่กับคู่แข่ง

KR 05 - Lost reputation หมายถึง สถานการณ์การที่องค์กรสูญเสียชื่อเสียงอันส่งผลต่อสถานการณ์หรือสถานภาพขององค์กร

KR 06 - Lost Sustainability หมายถึง สถานการณ์ที่องค์กรสูญเสียความสมดุลระหว่างการดำเนินการขององค์กรกับการไม่ดำเนินการตามกฎหรือหลักการความยั่งยืน

KR 07 - Risk related to outsources หมายถึง สถานการณ์ที่ความรู้อยู่กับ outsource และไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ดังนั้นในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความรู้ เมื่อองค์กรพิจารณา Knowledge Risk Map แล้ว องค์กรต้องดำเนินการตามกระบวนการปรกติของการบริหารจัดการความเสี่ยง นั่นคือ

1. การระบุความเสี่ยง หรือ Risk Identification
2. การวิเคราะห์ ประเมินผลกระทบ โอกาสและความเป็นไปได้
3. การบริหารและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำและดำเนินการตามแผนตอบสนองความเสี่ยง การติดตามประเมินประสิทธิผล

ความเสี่ยงด้านความรู้ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (BGO Knowledge Risk)

1. การระบุความเสี่ยงด้านความรู้ (Knowledge Risk Identification)

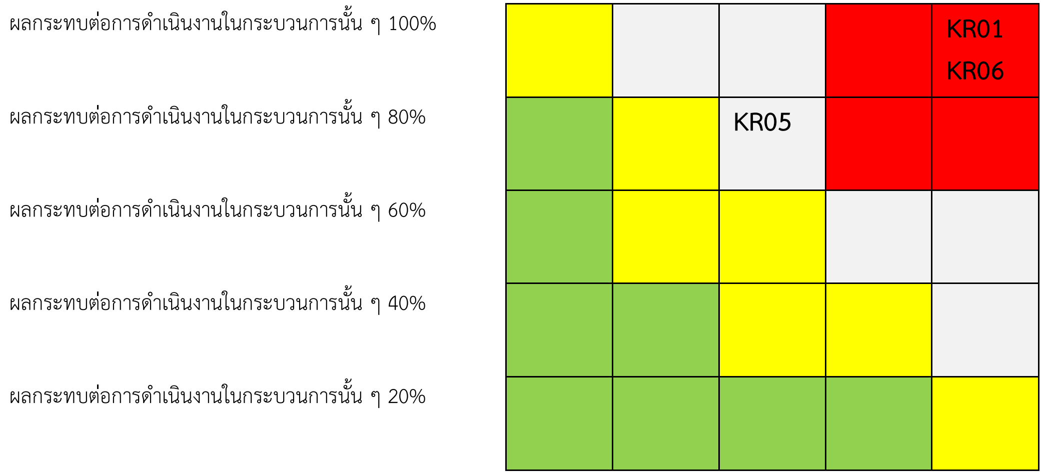
สวนพฤกษศาสตร์กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านความรู้ ที่พิจารณาจากคะแนนผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง มีเกณฑ์การให้คะแนน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ สามารถอธิบายได้ดังนี้

	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
5	โอกาสที่ Knowledge Risk ลักษณะนี้จะเกิดขึ้น 100%	ผลกระทบต่อการดำเนินงานในกระบวนการนั้น ๆ 100%
4	โอกาสที่ Knowledge Risk ลักษณะนี้จะเกิดขึ้น 80%	ผลกระทบต่อการดำเนินงานในกระบวนการนั้น ๆ 80%
3	โอกาสที่ Knowledge Risk ลักษณะนี้จะเกิดขึ้น 60%	ผลกระทบต่อการดำเนินงานในกระบวนการนั้น ๆ 60%
2	โอกาสที่ Knowledge Risk ลักษณะนี้จะเกิดขึ้น 40%	ผลกระทบต่อการดำเนินงานในกระบวนการนั้น ๆ 40%
1	โอกาสที่ Knowledge Risk ลักษณะนี้จะเกิดขึ้น 30%	ผลกระทบต่อการดำเนินงานในกระบวนการนั้น ๆ 20%

หมายเหตุ : การประเมิน ระดับร้อยละ/เปอร์เซ็นต์ จะพิจารณาจาก ดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ และ ข้อมูลการดำเนินงานทางธุรกิจ

ความเสี่ยงระดับกระบวนการ	เหตุการณ์ความเสี่ยง		มาตรการควบคุมที่มีอยู่	ประเภทความเสี่ยงด้านความรู้	ผลสืบเนื่องที่อาจเกิดขึ้นด้านความเสี่ยงด้านความรู้	การประเมินความเสี่ยงด้านความรู้ (อ้างอิงจาก Knowledge Risk)			
	ภัยคุกคาม	จุดอ่อนและช่องโหว่				โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับความเสี่ยง
ความเสี่ยงจากความสามารถในการปรับตัวขององค์กรต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (SR01)	ปัญหาสิ่งแวดล้อม หมอกควัน การแพร่ระบาดของโรคและการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งในตลาด	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเชิงกลยุทธ์และเป้าหมายเชิงพาณิชย์ในการเพิ่มมูลค่าเพิ่ม การไม่สามารถดำเนินการตามมาตรฐาน BGCI, GSPC อย่างต่อเนื่อง	แผนบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะองค์การ	Human Risk	Knowledge Attrition (KR01)	4	5	20	
				Operational Risk	Lost reputation (KR05)	3	4	12	
				Operational Risk	Lost Sustainability (KR06)	4	5	20	

ความเสี่ยงด้านความรู้



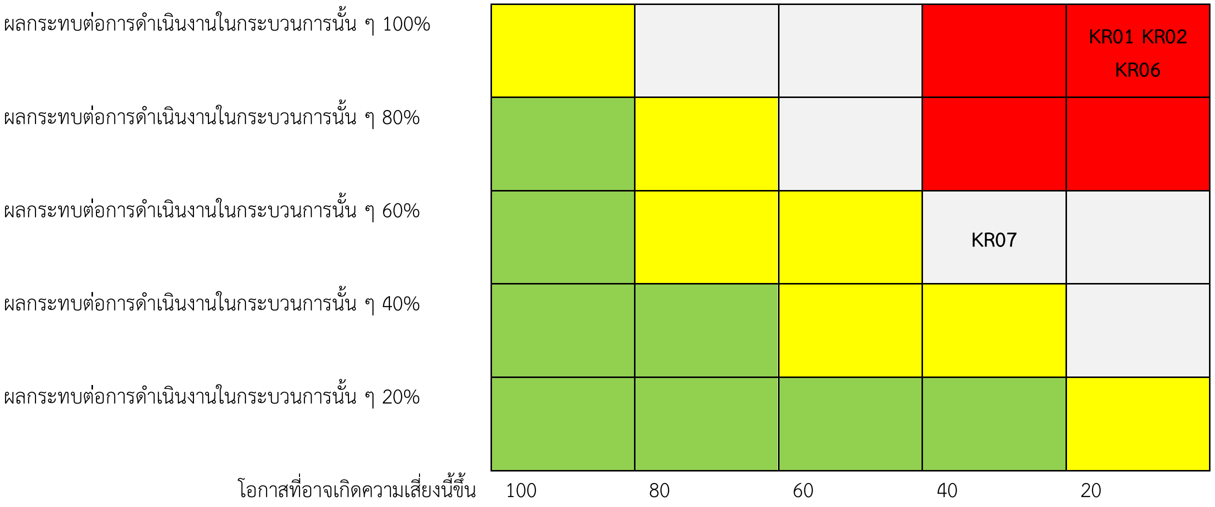
ความเสี่ยงระดับกระบวนการ	เหตุการณ์ความเสี่ยง		มาตรการควบคุมที่มีอยู่	ประเภทความเสี่ยงด้านความรู้	ผลสืบเนื่องที่อาจเกิดขึ้นด้านความเสี่ยงด้านความรู้	การประเมินความเสี่ยงด้านความรู้ (อ้างอิงจาก Knowledge Risk)			
	ภัยคุกคาม	จุดอ่อนและช่องโหว่				โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับความเสี่ยง
ความเสี่ยงจากปัญหาด้านอัตรากำลังคน สภาพการจ้างงานของกลุ่มลูกจ้างโครงการ (OR01)	นโยบายทางการบริหาร	- โครงสร้างองค์กรไม่รองรับต่อการขยายงานและอัตรากำลังคน - ส่วนทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการด้านอัตรากำลังคน - การดำเนินการไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับองค์กร และกฎหมาย	จัดทำการแผนอัตรากำลังและกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญมาวางแผน	Human Risk	Knowledge Attrition (KR01)	5	5	25	
				Human Risk	Knowledge Loss (KR02)	5	5	25	
				Operational Risk	Lost Sustainability (KR06)	4	5	20	
				Operational Risk	Risk related to outsources (KR07)	4	3	12	

ความเสี่ยงด้านความรู้

ผลกระทบต่อการดำเนินงานในกระบวนการนั้น ๆ 100%					KR01 KR02 KR06
ผลกระทบต่อการดำเนินงานในกระบวนการนั้น ๆ 80%					
ผลกระทบต่อการดำเนินงานในกระบวนการนั้น ๆ 60%				KR05	
ผลกระทบต่อการดำเนินงานในกระบวนการนั้น ๆ 40%					
ผลกระทบต่อการดำเนินงานในกระบวนการนั้น ๆ 20%					
โอกาสที่อาจเกิดความเสี่ยงนี้ขึ้น	100	80	60	40	20

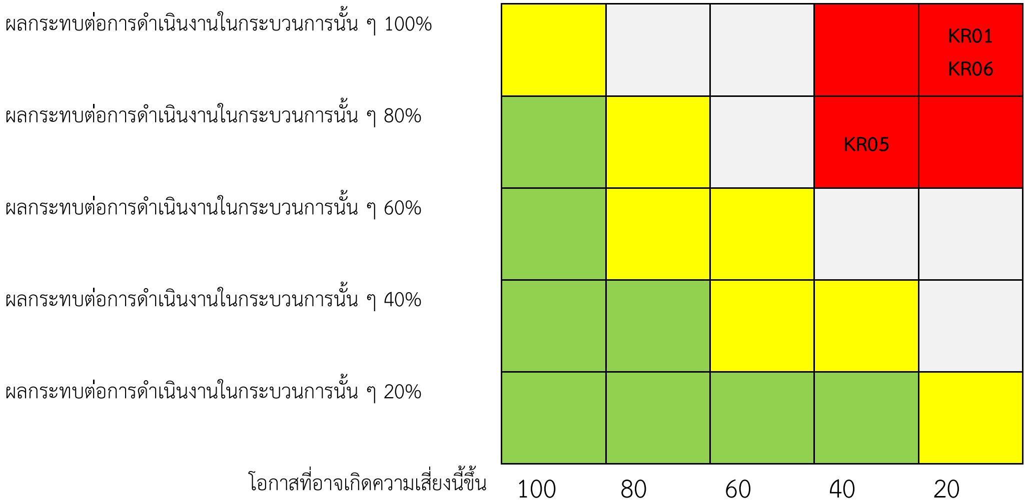
ความเสี่ยงระดับกระบวนการ	เหตุการณ์ความเสี่ยง		มาตรการควบคุมที่มีอยู่	ประเภทความเสี่ยงด้านความรู้	ผลสืบเนื่องที่อาจเกิดขึ้นด้านความเสี่ยงด้านความรู้	การประเมินความเสี่ยงด้านความรู้ (อ้างอิงจาก Knowledge Risk)			
	ภัยคุกคาม	จุดอ่อนและช่องโหว่				โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับความเสี่ยง
ความเสี่ยงการบริหารทุนมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ (OR02)	นโยบายทางการบริหารและกฎหมาย ระเบียบที่ล้าสมัย	- ขาดการบริหารจัดการที่ดี - การใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนน้อย ระบบฐานข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพในการนำมาใช้ตัดสินใจ - ระบบความปลอดภัยและอาชีวอนามัยยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	ทบทวนและพิจารณาจัดหาพนักงานให้สอดคล้องกับปริมาณงานและทิศทางองค์กร จัดทำคู่มือสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้วางระบบพัฒนาบุคลากรรายบุคคล/สำนัก สื่อสารสู่การปฏิบัติ	Human Risk	Knowledge Attrition (KR01)	5	5	25	
				Human Risk	Knowledge Loss (KR02)	5	5	25	
				Operational Risk	Lost Sustainability (KR06)	4	5	20	
				Operational Risk	Risk related to outsources (KR07)	4	3	12	

ความเสี่ยงด้านความรู้



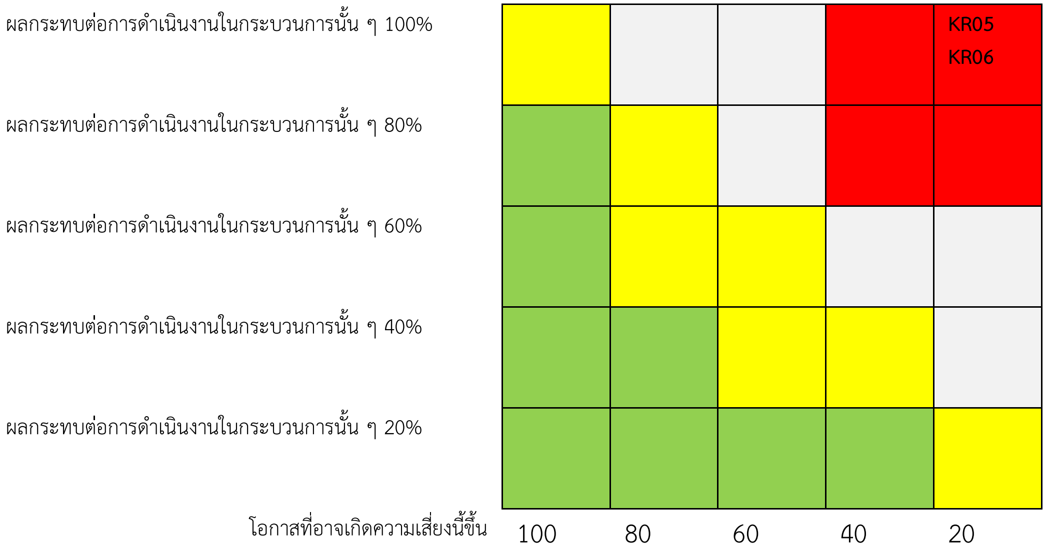
ความเสี่ยงระดับกระบวนการ	เหตุการณ์ความเสี่ยง		มาตรการควบคุมที่มีอยู่	ประเภทความเสี่ยงด้านความรู้	ผลสืบเนื่องที่อาจเกิดขึ้นด้านความเสี่ยงด้านความรู้	การประเมินความเสี่ยงด้านความรู้ (อ้างอิงจาก Knowledge Risk)			
	ภัยคุกคาม	จุดอ่อนและช่องโหว่				โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับความเสี่ยง
ความเสี่ยงจากงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน (FR01)	แรงกดดันด้านเงินเฟ้อ GDP ลดลง และพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่ไม่นิยมท่องเที่ยวในสวนพฤกษศาสตร์	การดำเนินงานขาดการวางแผนและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ยังไม่มีเป้าหมายเชิงพาณิชย์หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การฯ	ดำเนินการแผนปรับปรุงประสิทธิภาพมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Sip plan)	Human Risk	Knowledge Attrition (KR01)	4	5	20	
				Operational Risk	Lost reputation (KR05)	4	4	16	
				Operational Risk	Lost Sustainability (KR06)	5	5	25	

ความเสี่ยงด้านความรู้



ความเสี่ยงระดับกระบวนการ	เหตุการณ์ความเสี่ยง		มาตรการควบคุมที่มีอยู่	ประเภทความเสี่ยงด้านความรู้	ผลสืบเนื่องที่อาจเกิดขึ้นด้านความเสี่ยงด้านความรู้	การประเมินความเสี่ยงด้านความรู้ (อ้างอิงจาก Knowledge Risk)			
	ภัยคุกคาม	จุดอ่อนและช่องโหว่				โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับความเสี่ยง
ความเสี่ยงจากการไม่ได้รับสิทธิ์ในการใช้ประโยชน์พื้นที่ (CR01)	-	พื้นที่ไม่ได้รับกรรมสิทธิ์ในการดำเนินการอย่างชัดเจน	กำหนดแผนดำเนินการในการขออนุญาตใช้สิทธิในพื้นที่ จัดอบรมเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติการการดำเนินกิจกรรมเชิงพาณิชย์ จัดทำระเบียบ ข้อบังคับ สื่อสารสู่การปฏิบัติ	Operational Risk	Lost reputation (KR05)	4	5	20	
				Operational Risk	Lost Sustainability (KR06)	4	4	16	

ความเสี่ยงด้านความรู้



2. การบริหารและควบคุมความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านความรู้	การบริหารและควบคุมความเสี่ยง
KR 01 - Knowledge Attrition หมายถึง กระบวนการความรู้กลายเป็นสิ่งที่ล้าสมัย	การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการอัปเดตองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับงานผ่านการสัมมนา หรือการดูงาน
KR 02 - Knowledge Loss หมายถึง สถานการณ์ที่องค์กรสูญเสียความรู้ที่สำคัญไป อาทิ พนักงานรายสำคัญลาออก หรือความผิดพลาดทางเทคนิคและเทคโนโลยี	1. ดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning Program) แผนรักษาคนเก่ง (Retention Program) และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) 2. การมีแผนเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน
KR 03 - Knowledge Leakage หมายถึง สถานการณ์ที่ความรู้ที่ละเอียดอ่อนขององค์กร อาทิ ยุทธศาสตร์ นโยบาย ความลับทางการค้า การผลิตได้หลุดไปอยู่ในมือของคนที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กร	การตราระเบียบข้อบังคับพนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าด้วยการรักษาความลับทางธุรกิจ (Confidentiality Clause) และการลงโทษ (Penalty)
KR 04 - Knowledge Spillover หมายถึง สถานการณ์ที่ความรู้ที่มีนัยสำคัญหรือมีค่ากับองค์กร ไปอยู่กับคู่แข่ง	การตราระเบียบข้อบังคับพนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าด้วยการรักษาความลับทางธุรกิจ (Confidentiality Clause) และการลงโทษ (Penalty)
KR 05 - Lost reputation หมายถึง สถานการณ์การที่องค์กรสูญเสียชื่อเสียงอันส่งผลต่อสถานการณ์หรือสถานภาพขององค์กร	1. การปฏิบัติตามระบบมาตรฐานคุณภาพต่าง ๆ 2. การบริหารจัดการสื่อสารองค์กร 3. ประชาสัมพันธ์กิจกรรมหรือ Event ที่เสริมสร้างภาพลักษณ์การเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงการเรียนรู้
KR 06 - Lost Sustainability หมายถึง สถานการณ์ที่องค์กรสูญเสียความสมดุลระหว่างการดำเนินการขององค์กร กับการไม่ดำเนินการตามกฎหรือหลักการความยั่งยืน	การดำเนินการตามแผนวิสาหกิจหรือยุทธศาสตร์ ปี 2566 – 2570 โดยเฉพาะแผนปรับปรุงประสิทธิภาพมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Sip plan) มีการประเมินผลข้อมูลทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ
KR 07 - Risk related to outsources หมายถึง สถานการณ์ที่ความรู้อยู่กับ outsource และไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	การบริหารจัดการควบคุม กำกับ Outsources Vendors ต่าง ๆ

แผนปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปี

บทนำ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้รับการจัดตั้งขึ้นในปี พุทธศักราช 2535 และในปัจจุบันอยู่ในรูปแบบของรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีหน้าที่หลักในการบริหารจัดการด้านสวนพฤกษศาสตร์ (Botanical Garden) ให้เป็นสถาบันทางวิชาการด้านพืชที่รวบรวมพันธุ์พืชอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิจัยและให้ความรู้ ทางด้านพฤกษศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2537 องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้รับพระราชทานพระราชานุญาตจาก สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ให้ใช้ชื่อสวนพฤกษศาสตร์ในภาคเหนือขององค์การฯ จังหวัดเชียงใหม่ ว่า “สวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์” ภารกิจหลักของสวนพฤกษศาสตร์ คือ การทำหน้าที่รวบรวมพรรณไม้ชนิดต่าง ๆ นำมาจัดปลูก ขยายพันธุ์ โดยเฉพาะไม้ประจำถิ่น ไม้หายากและไม้ที่กำลังจะสูญพันธุ์ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพืช รวมถึงทำหน้าที่เป็นศูนย์ศึกษาและค้นคว้าวิจัยทางด้านพฤกษศาสตร์ ด้านความหลากหลายทางชีวภาพและ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รวมทั้งเป็นสถานที่เผยแพร่ความสวยงามและคุณค่าของพรรณพฤกษชาติไทย ให้เป็นที่ ประจักษ์แก่ประชาชนทั่วไป รวมถึงต้องการผลักดันให้ประเทศไทยได้รับผลประโยชน์ในด้านการศึกษาวิจัยจาก ทรัพยากรด้านพืช ตลอดจนการเพิ่มนักวิทยาศาสตร์ชั้นสูงในสาขาพืชให้เพียงพอสาหรับการพัฒนาประเทศ มีงบประมาณสนับสนุนที่เหมาะสมและเพียงพอ ให้สอดคล้องต่อความต้องการขององค์กรในการสร้างความ คล่องตัวในการดำเนินงาน รวมถึงมีนักวิชาการระดับสูงในหลายสาขามาปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ คือ “สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน”

พันธกิจหลัก (Mission)

“เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก ด้วยการอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิด การศึกษาวิจัย และการสร้างมูลค่าเพิ่ม อย่างสร้างสรรค์เพื่อการคงอยู่อย่างยั่งยืนของความหลากหลายทางชีวภาพ”

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ อ.ส.พ. ให้ความสำคัญกับการเป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก ด้วยการอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิด การศึกษาวิจัย และการสร้างมูลค่าเพิ่ม อย่างสร้างสรรค์เพื่อการคงอยู่อย่างยั่งยืนของความหลากหลายทางชีวภาพ อ.ส.พ. จึงได้กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ และนวัตกรรมตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถเป็นเป้าหมายในระยะกลาง ระยะยาว ขององค์กรภายใต้ระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และความสอดคล้องต่อ Core Enablers ด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรม จะเห็นได้ว่าการผลักดันให้บรรลุตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้น การวางรากฐานของระบบและกระบวนการการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร รวมถึงด้านการพัฒนาบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน เพื่อสอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร อีกด้วย

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์

VISION สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน The World Class Botanic Garden for sustainable future			
Mission Statement 2566-2570 เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก ด้วยการอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิด การศึกษาวิจัย และการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างสร้างสรรค์เพื่อการคงอยู่อย่างยั่งยืนของความหลากหลายทางชีวภาพ To be the world class standard botanic garden through ex situ conservation, research and creative value-added for sustainability of biodiversity			
	2566-2567	2568-2569	2570 >
Strategic Positioning	องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency Organization) ด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ ด้วยการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	องค์กรมีมาตรฐานและสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จักในระดับสากล Botanic Gardens Conservation International Standard Organization	สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลก มีบทบาทและความร่วมมือในระดับสากล World Class Botanic Garden
ตัวขับเคลื่อนเชิงคุณค่า (Value Driven)	Efficiency เป็นองค์กรที่มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้	Standardization เป็นองค์กรที่มีมาตรฐาน การดำเนินงาน ตามหลักสากล ในด้านการศึกษาวิจัยการอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้	Networking เป็นองค์กรที่มีบทบาทในระดับสากลด้านศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ รวมถึงความร่วมมือในด้านต่าง ๆ
KM & Innovation	ทบทวนการดำเนินงานด้าน KM & Innovation ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมร่วมภายในองค์กร และนวัตกรรมครอบคลุมกระบวนการหลัก และระบบนวัตกรรมองค์กร	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรและสร้างมูลค่าเพิ่มต่อยอดขยายผลงานนวัตกรรม	กระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นระบบบริหารปกติทั่วทั้งองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ไว้ 5 ประเด็น ประกอบด้วย

SO1: ยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก (Goal: BGCI Standard)

SO2: มุ่งสร้าง และพัฒนาการอนุรักษ์พืชนอกถิ่นกำเนิดสู่มาตรฐานระดับโลก (GOAL: Global Strategy for Plant Conservation)

SO3: มุ่งการศึกษา วิจัย และสร้างนวัตกรรมด้านความหลากหลายทางชีวภาพ (GOAL: Biodiversity Research and Innovation)

SO4: สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงสร้างสรรค์ด้วยผลิตภัณฑ์ บริการ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการเรียนรู้ ทั้งมูลค่าเชิงสังคมและพาณิชย์ (GOAL: ผลตอบแทนเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม)

SO5: พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้สภาวะวิกฤติ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) มุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถหรือสมรรถนะของพนักงานอย่างชัดเจน โดยมีสมรรถนะทั้ง สมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะด้านผู้นำ (Leadership Competency) ที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำในทุกระดับ และเป็นผู้นำที่ไว้วางใจ มีความสามารถ และปลดปล่อยศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ที่มุ่งเน้นทักษะตามกรอบแนวหน้าที่ของระดับบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Functional Competency) ที่มุ่งเน้นความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และการเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ในระดับบุคคล องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้กำหนดค่านิยมหลัก (Core Value) โดยมีกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ดังนี้

1. ขีดความสามารถหรือสมรรถนะหลัก (Core Competency)

เป็นแกนหลักที่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร เป็นสิ่งที่คู่แข่ง พันธมิตรหรือคู่ค้า ซึ่งเลียนแบบได้ยาก (อีกนัยหนึ่งเรียกว่าประเภทนี้ว่า Corporate Core Competency) ซึ่งเป็นส่วนที่สร้างความได้เปรียบอย่างต่อเนื่องให้แก่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ โดยขีดความสามารถหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

CC1	● การอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิดในระดับที่เป็นพื้นที่ (Botany)
CC2	● แหล่งเรียนรู้ /องค์ความรู้ด้านพฤกษศาสตร์ พร้อมทั้งการมีส่วนงานด้านวิจัย พัฒนาและอนุรักษ์
CC3	● กิจการด้านพฤกษศาสตร์แบบครบวงจร (Integrated Botanical Governing)

2. ขีดความสามารถบริหาร (Managerial Competency)

1) ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ (Management Excellence) วางแผน จัดการ และ ควบคุมการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Planning, Organizing, Controlling)

1.1 ลำดับความสำคัญ (Prioritizes)

1.2 กำหนด ระบุงานและทรัพยากรที่ต้องใช้ (Determine Task and Resources)

1.3 วางแผนการทำงานด้วยทรัพยากรที่เหมาะสม (Schedule)

1.4 สร้างประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่ (Leverage resources)

1.5 อยู่บนความมุ่งมั่น โฟกัส (Stay Focused)
1.6 กำหนดเป้าหมาย ผลที่คาดหวัง และตัวชี้วัดได้ (Determining targets /key performance indicator)
1.7 สร้างระบบที่ผลักดันให้เป้าหมายสำเร็จ (Building system to drive and monitoring work progression)
1.8 แสดงออกถึงทัศนคติแบบ Proactive (Demonstrate proactive mindset)

2) รักษาคำมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร (Engagement Readiness) แสดงออกให้เห็นถึงการปฏิบัติ ทุ่มเททั้งเวลา ความสามารถ ในการทำตามคำมั่นสัญญาที่จะบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมหลัก ได้แก่

2.1 รักษาคำมั่นสัญญาในการทำงาน (Commit to work)
2.2 ให้ความร่วมมือทำงานประสานงานอย่างดี (Cooperates)
2.3 โฟกัสในเป้าหมาย (Retain and stay focus)
2.4 ผลักดันให้เป้าหมายสำเร็จ (Drive toward success)

3) นำด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Lead through vision and values) ปฏิบัติ หรือ ดำเนินการทำงานด้วยการยึดถือวิสัยทัศน์ พันธกิจ

3.1 สื่อสารถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Communicates the importance of the vision and values)
3.2 แปรสู่การปฏิบัติ (Moves others to action)
3.3 แสดงออกเป็นแบบอย่างจากการลงมือทำตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ (Models the vision and values)
3.4 ชื่นชมและให้รางวัลแก่ผู้ที่แสดงออกตามวิสัยทัศน์และค่านิยม (Rewards living the vision and values)

4) ความรู้และทักษะอย่างมืออาชีพ (Professional Knowledge and Skills) แสดงออกถึงความชำนาญในระดับสูงทั้งความรู้และทักษะในการทำงานในหน้าที่ของตนอย่างลึกซึ้ง พฤติกรรมหลัก คือ

4.1 ปฏิบัติตามกฎแห่งวิชาชีพ ระเบียบข้อบังคับ และการปฏิบัติตามมาตรฐาน จริยธรรม ในการทำงาน (Act on professional rule of thumb)
4.2 ผลักดันให้งานทุกอย่างสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Engage Readiness)
4.3 แสดงออกถึงความเป็นมืออาชีพ ทั้ง การแต่งกาย การพูด การคิด วิธีการในการเข้าสังคม และการได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าเป็นมืออาชีพ (Demonstrate Professional)
4.4 ทำงานอย่างมีคุณภาพครบถ้วน (Engage Quality)

3. ขีดสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency)

1) บริหารจัดการบุคลากรในทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Engage People) มีความเข้าใจในความต้องการ ความรู้สึกของผู้อื่น เพื่อพัฒนาให้เกิด การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมหลัก ได้แก่

1.1 แจ้ง อธิบายถึงเป้าหมาย ความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (Clarify purpose and performance expectation)
1.2 มีความเข้าอกเข้าใจต่อทีมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง) : การฟัง และเป็นผู้สังเกตการณ์ต่อความรู้สึกร่วมของทีมงาน (Empathize subordinate/team)
1.3 ให้รางวัลและคำชื่นชม (Rewarding and Recognize)

1.4 สร้างกระบวนการที่สนับสนุนให้งานเชื่อมโยงต่อเป้าหมาย (Build system alignment)

2) สร้างความไว้วางใจ (Inspire Trust) แสดงออกถึงวิธีคิดแบบผู้นำ ความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์ และ สร้างทีมงานที่ส่งมอบผลการทำงานที่ดีเยี่ยม พฤติกรรมหลัก ได้แก่

2.1 ปฏิบัติงาน และทำงานด้วยความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ (Operates with integrity)

2.2 เปิดเผยความคิด ความรู้สึก ความสัมพันธ์ต่อ Vendors (Discloses own position)

2.3 ยอมรับความแตกต่างทางความคิด (Remains open to ideas)

2.4 สนับสนุนผู้อื่น ให้เกียรติ และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง (Support others)

3) การคิด และมองเชิงบวก (Positive Disposition) แสดงออกทัศนคติเชิงบวก แม้จะเผชิญหน้ากับความยากลำบากในสถานการณ์ต่างๆ ภายใต้กรอบแนวคิดที่แข็งแรงของการเป็นผู้นำ และแสวงหาโอกาสในอนาคตอยู่เสมอ พฤติกรรมหลัก ได้แก่

3.1 สามารถยืนหยัดท่ามกลางความยากง่าย ความท้าทาย (Instill confidence)

3.2 แสดงออกทัศนคติและการกระทำเชิงบวก (Provide positive outlook)

3.3 ใช้ Positive Outlook เพื่อยกระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Uplifting spirit)

4) ปลดปล่อยศักยภาพของทีมงาน (Unleash talent– identify) successor and talent in team and provide challenging chance to talent for demonstrating their high performance

4. ขีดความสามารถประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency)

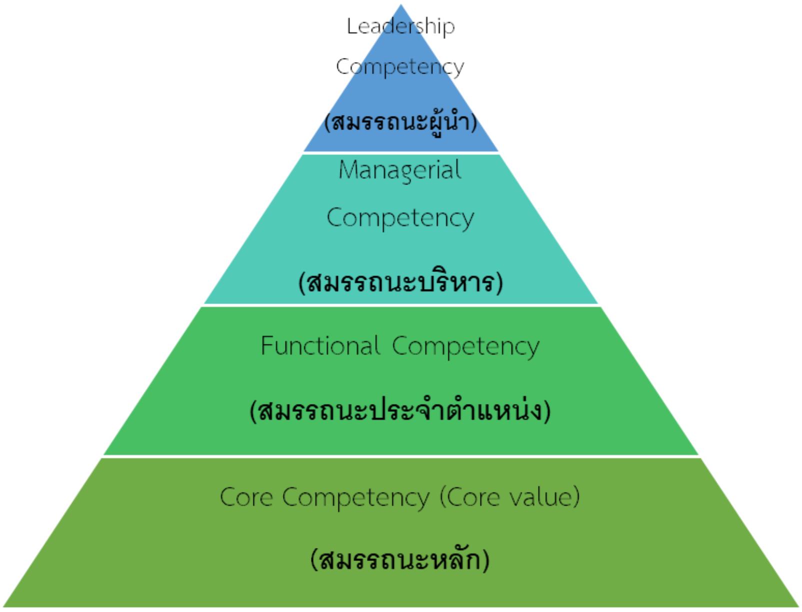
แยกตามรายหน้าที่ และตามรายหน่วยงาน อ้างอิงตาม มาตรฐานตำแหน่งงานองค์การสวนพฤกษศาสตร์และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

กรอบแนวคิด

เครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

- **ระบบสมรรถนะ มุ่งเน้น สมรรถนะหลัก (Core Competency)**

ระบบสมรรถนะ คือระบบที่ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินศักยภาพของทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำ ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และค่านิยมขององค์กร มีลำดับชั้น หรือ Hierarchy of Competency ดังภาพ



จากภาพ อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่พัฒนามาจาก ค่านิยมองค์กร ซึ่งโดยปรกติสมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Based Competency) เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่เชื่อมโยงโดยตรงกับ วัฒนธรรมองค์กร หรือ ค่านิยม ที่เป็นความคาดหวังต่อการแสดงออกเชิงพฤติกรรมของบุคลากร

2. สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่มีฐานมาจาก งาน คำบรรยายลักษณะงาน ที่วิเคราะห์ลงไปถึงระดับองค์ประกอบของงาน (Element) ซึ่งอธิบายถึงกระบวนการที่ต้องปฏิบัติและใช้ความรู้หรือทักษะใด เพื่อผลักดันให้งานนั้นบรรลุตามที่กำหนด

3. สมรรถนะบริหาร (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะที่อธิบายถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องใช้เพื่อการบริหารจัดการในฐานะผู้จัดการ ที่ต้องดำเนินงานให้สำเร็จผ่านการทำงานของผู้อื่น (Get the things done through others)

4. สมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) เป็นสมรรถนะที่อธิบายถึง ความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้น สมรรถนะประเภทนี้จะใช้สำหรับบุคลากรที่มีทีมงาน มีผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่จำกัดระดับตำแหน่ง

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้ทำการพัฒนาและจัดทำค่านิยมองค์กรขึ้นมา ด้วยการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือที่ชื่อว่า The fly Wheel เพื่อใช้ในการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังอันจะต้องนำไปสู่การผลักดันวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ โดยค่านิยมองค์กร (Core Value) ประกอบด้วย

BGO : Core Value
97.1% เห็นด้วย
B : Bold Professional
มุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพ
Demonstrate High Performance
แสดงให้เห็นประสิทธิภาพสูง
Respect each other
เคารพซึ่งกันและกัน
แสดงถึงวินัยทางความคิด
G : Grow with Learning
เติบโตด้วยการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน
O : Operate with Creativity
ปฏิบัติงานด้วยความคิดสร้างสรรค์
By Learning Fl y Whell Process

- **รายละเอียดของพฤติกรรมที่อธิบาย สมรรถนะ มีดังต่อไปนี้**

ลำดับ	องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม	คำอธิบาย	พฤติกรรมหลัก
B	Bold Professional	การปฏิบัติอย่างมืออาชีพ มีวินัยในการทำงาน มองเห็นเป้าหมายรวม ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มุ่งหวังประสิทธิผล และผลิตภาพอย่างดีเยี่ยม	1. Ensure relevance **(ให้แน่ใจถึงเป้าหมาย)** : กำกับ ควบคุมการทำงานในแต่ละขั้นตอน ให้มั่นใจว่า เป้าหมายที่วางไว้จะบรรลุผล 2. Follow procedures : ปฏิบัติตามระบบ มาตรฐาน กระบวนการ นโยบายที่กำหนดอย่างเคร่งครัด 3. Ensure high – quality output : ระมัดระวัง สิ่งที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการทั้งมากไปและน้อยไป และทำให้แน่ใจว่าจะไม่มี defect 4. Takes action : ริเริ่มโครงการที่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ 5. Demonstrate High Performance : แสดงให้เห็นประสิทธิภาพสูง 6. Respect each other : ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน 7. Demonstrate Disciplinary of though : แสดงออกถึงการวินัย ทั้งความคิด และการกระทำ
G	Grow with Learning **(เติบโตด้วยการเรียนรู้ และการทำงานร่วมกัน)**	แสดงออกอย่างชัดเจนในการรับรู้พัฒนาข้อมูลข่าวสาร ความรู้ใหม่ การแสวงหาประสบการณ์การทำงานแบบใหม่ที่ท้าทาย และมองหาโอกาสในการใช้ความรู้เหล่านั้นเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี และทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาระดับความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. Relishes learning **(มีความสุข กับการเรียนรู้):** ยินดีกับการพัฒนาตัวเองในรูปแบบต่าง ๆ พร้อมและยอมรับการไม่รู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างมีความกระตือรือร้น 2. Assimilate information quickly **(รับข้อมูลใหม่ แล้วซึมซับอย่างรวดเร็ว)** : เปิดรับข้อมูลใหม่ ไม่ยึดติดกับข้อมูลความรู้เดิม พร้อมศึกษาอย่างถี่ถ้วน รวดเร็ว นำมาใช้ในการทำงานอย่างชัดเจน นำเสนอการใช้นั้นให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรเสมอ 3. Welcome Feedback **(ยอมรับกับข้อมูลย้อนกลับทั้งทางบวกและลบ)** ค้นหา และยอมรับการข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ 4. Applied knowledge and skill **(ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะ)** ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะจนก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ หรือ พัฒนาปรับปรุงการทำงาน 5. Maintain good interpersonal relationship **(รักษาความสัมพันธ์อันดี)** – สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการตระหนักถึงความรู้สึกที่ดี ความต้องการของผู้อื่น ทั้งการให้เกียรติ การเข้าอกเข้าใจ) 6. Contribute to team success **(มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของทีม)** – ทำงานบนเป้าหมายของทีม ร่วมมือกันเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมาย

ลำดับ	องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม	คำอธิบาย	พฤติกรรมหลัก
			7. Subordinate personal goal **(เป้าหมายส่วนตัวคือเรื่องรอง) –** เป้าหมายของทีมคือความสำคัญลำดับแรก มาก่อน และมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว (เฉพาะหน่วยงานของตน) 8. Volunteer Assistant **(รับอาสาอย่างสมัครใจ) –** ช่วยเหลือผู้อื่นโดยมองที่เป้าหมายของทีมและองค์กรเป็นหลัก
O	Operate with creativity (การทำงานด้วยความสร้างสรรค์)	สร้างทางออกของปัญหาด้วยความมีนวัตกรรม ด้วยพยายามใช้วิธีการที่แตกต่างและหลากหลาย	1. Challenges new paradigm หรือ ท้าทายต่อมุมมองการมองโลกและปัญหาที่หลากหลาย 2. Leverage diverse resources หรือ ใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่หลากหลาย 3. Think Expansively หรือมีความคิดที่แหลมคม 4. Evaluates multiple solution หรือ ประเมินทางออกที่หลากหลายได้ 5. Ensure Relevance หรือ มุ่งเน้นเป้าหมายด้านนวัตกรรมและการพัฒนาทางออกที่หลากหลาย

องค์การสวนพฤกษศาสตร์
The Botanical Garden Organization

สมรรถนะหลัก	องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม	พฤติกรรมหลัก	ประเด็นพฤติกรรมที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์
B	Bold Professional	1. Ensure relevance (**ให้แน่ใจถึงเป้าหมาย**) : กำกับ ควบคุมการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้มั่นใจว่า เป้าหมายที่วางไว้จะบรรลุผล 2. Follow procedures : ปฏิบัติตามระบบ มาตรฐาน กระบวนการ นโยบายที่กำหนด อย่างเคร่งครัด 3. Ensure high – quality output : ระมัดระวัง สิ่งที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการทั้งมากไปและน้อยไป และทำให้แน่ใจว่าจะไม่มี defect 4. Takes action : ริเริ่มโครงการที่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ 5. Demonstrate High Performance : แสดงให้เห็นประสิทธิภาพสูง 6. Respect each other : ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน 7. Demonstrate Disciplinary of though : แสดงออกถึงการมีวินัยทั้งความคิดและการกระทำ	พฤติกรรมที่ช่วยผลักดันให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพ ผลักดันงานสู่ความสำเร็จ ด้วยการแสดง ออกถึงการวินัย ทั้งความคิด และการกระทำ ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน ปฏิบัติตามระบบมาตรฐาน กระบวนการ นโยบายที่กำหนดอย่างเคร่งครัด สร้างความสัมพันธ์กับทีมงานอื่น เพื่อเชื่อมโยงการทำงาน สามารถบริหารจัดการความขัดแย้ง และสามารถแก้ ปัญหาการทำงานได้ สอนงานผู้ร่วมปฏิบัติงานหรือบุคลากรในทีมงาน ใช้หลักการในการทำงานการสร้างองค์ความรู้ และการพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้การทำงานไปถึงเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์
G	Grow with Learning **(เติบโตด้วยการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน)**	1. Relishes learning (**มีความสุข กับการเรียนรู้**) - ยินดีกับการพัฒนาตัวเองในรูปแบบต่าง ๆ พร้อมและยอมรับการไม่รู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างมีความกระตือรือร้น 2. Assimilate information quickly (**รับข้อมูลใหม่ แล้วซึมซับอย่างรวดเร็ว**) - เปิดรับข้อมูลใหม่ ไม่ยึดติดกับข้อมูลความรู้เดิม พร้อมศึกษาอย่างถี่ถ้วน รวดเร็ว นำมาใช้ในการทำงานอย่างชัดเจน นำเสนอการใช้นั้นให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรเสมอ 3. Welcome Feedback (**ยอมรับกับข้อมูลย้อนกลับทั้งทางบวกและลบ**) - ค้นหา และยอมรับการข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ 4. Applied knowledge and skill (**ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะ**) - ประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะจนก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ หรือ พัฒนาปรับปรุงการทำงาน 5. Maintain good interpersonal relationship (**รักษาความสัมพันธ์อันดี**) - สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการตระหนักถึงความรู้สึกที่ดี ความต้องการของผู้อื่น ทั้งการให้เกียรติ การเข้าอกเข้าใจ) 6. Contribute to team success (**มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของทีม**) - ทำงานบนเป้าหมายของทีม ร่วมมือกันเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมาย	พฤติกรรมการแสวงหาประสบการณ์การทำงานแบบใหม่ที่ท้าทาย การพัฒนาข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ใหม่ การใช้ความรู้ ความสามารถ เทคนิค ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูง/สูงมาก - มีการสะสมองค์ความรู้ ในแต่ละกระบวนการทำงานระหว่างการปฏิบัติงาน และมีการเปลี่ยน แปลง กระบวนการ/วิธีการทำงาน - มีความรับผิดชอบหลายประการปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก/ยากมาก และ/หรือซับซ้อน และมีผลกระทบในวงกว้าง เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ - ช่วยผลักดันให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพ ผลักดันงานสู่ความสำเร็จ ด้วยการใช้พลังงานทุ่มเทร่างกายให้แก่งาน และองค์กร เพื่อให้การทำงานไปถึงเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ และมองหาโอกาสในการใช้ความรู้เหล่านั้นเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี และทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วน

สมรรถนะหลัก	องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม	พฤติกรรมหลัก	ประเด็นพฤติกรรมที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์
		7. Subordinate personal goal (เป้าหมายส่วนตัวคือเรื่องรอง) - เป้าหมายของทีมคือความสำคัญลำดับแรก มาก่อน และมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว (เฉพาะหน่วยงานของตน) **8. Volunteer Assistant (รับอาสาอย่างสมัครใจ)** - ช่วยเหลือผู้อื่นโดยมองที่เป้าหมายของทีมและองค์กรเป็นหลัก	เสียอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาระดับความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
O	Operate with creativity **(การทำงานด้วยความสร้างสรรค์)**	1. Challenges new paradigm หรือ ท้าทายต่อมุมมองการมองโลกและปัญหาที่หลากหลาย 2. Leverage diverse resources หรือ ใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่หลากหลาย 3. Think Expansively หรือมีความคิดที่แหลมคม 4. Evaluates multiple solution หรือประเมินทางออกที่หลากหลายได้	พฤติกรรมการเรียนรู้หรือ แสวงหากิจกรรมการเรียนรู้และความรู้ใหม่ ๆ เป็นกระบวนการสร้างความรู้และเป็นการเพิ่มศักยภาพทางนำเอาความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ ใช้ในการทำงานหรือกิจกรรมด้านนวัตกรรม ซึ่งการเรียนรู้ที่ดีเกิดขึ้นจากการสร้างองค์ความรู้ในตนเองและนำองค์ความรู้ไปสร้างสรรค์ผลงานทำให้เห็นถึงองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน - พฤติกรรมการพัฒนาทางออกที่หลากหลาย โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร และสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม

ระเบียบปฏิบัติการและการดำเนินการ

การจัดการวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม การประเมินสมรรถะหลักที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม ใช้เพื่อการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับความจำเป็นของตำแหน่งงานได้

วัตถุประสงค์ (Objective)

1) เพื่อสร้างพฤติกรรมที่อธิบายสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม
2) เพื่อกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งให้มีสมรรถนะตามมาตรฐาน
3) เพื่อใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
4) เพื่อจัดทำกระบวนการ/กิจกรรมในการสร้างสมรรถนะหลักเพื่อการผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ขอบเขตความรับผิดชอบ (Scope and Accountability) และการดำเนินงาน (Operation)

ระเบียบปฏิบัติงานนี้ครอบคลุม

หน่วยงาน/คณะทำงาน	บทบาทและความรับผิดชอบ
1. นักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator)	ให้ข้อเสนอแนะ และสนับสนุนดำเนินการ
2. ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรม)	ให้ข้อเสนอแนะ
3. คณะทำงานกำกับการดำเนินงานด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	ให้ข้อเสนอแนะ และสนับสนุนดำเนินการ
4. คณะกรรมการส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์	ให้ความเห็นชอบ / ให้ข้อเสนอแนะ
5. ผู้อำนวยการ	อนุมัติ

ขั้นตอนที่ 1 การวางรากฐานและการรับรู้ (Foundation and Awareness)

1) ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมร่วมกับ นักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) ทบทวนค่านิยมขององค์กร ซึ่งหัวข้อที่มีความเชื่อมโยงโดยตรงต่อการจัดการวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม

2) ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมร่วมกับ นักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) จัดทำรายการตัวแบบเชิงพฤติกรรม โดยนำมาพัฒนาเป็นตัวแบบเชิงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง ด้วยกรอบแนวคิดของสมรรถนะ

3) ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมร่วมกับ นักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) ร่วมกันในการพัฒนาแผนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมประจำปีและระยะยาว

4) ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมร่วมกับ นักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) นำเสนอ ตัวแบบเชิงพฤติกรรม รายละเอียด และแผนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมประจำปีและระยะยาวต่อคณะทำงานกำกับการดำเนินงานด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้คำแนะนำและคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล และกรรมการผู้จัดการเพื่ออนุมัติ

5) ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมร่วมกับนักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) สื่อสาร ตัวแบบเชิงพฤติกรรม รายละเอียด และแผนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมประจำปี ไปยังพนักงานทั้งองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการและการใช้ (Action and Apply)

1) ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมร่วมกับ นักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) ประชุมเพื่อวางแผนดำเนินการตามกิจกรรมในแผนที่ได้รับอนุมัติรายเดือน

2) ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมร่วมกับ นักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) ดำเนินการตามแผนการจัดกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 3 การติดตาม (Perform and Monitor)

1) ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมร่วมกับ นักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) กำหนดแนวทางในการทำ Core Value Internal Audits พร้อมกำหนดแผนการทำการตรวจติดตามภายในการปฏิบัติตามตัวแบบเชิงพฤติกรรมที่กำหนด โดยให้ใช้กิจกรรม หรือ กระบวนการ วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการสำคัญ (KM Audit)

2) ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมร่วมกับนักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) นอกจากรายงานในการประชุมฝ่ายบริหาร หรือกระบวนการ วิธีการในการสอบทาน การดำเนินงานของกระบวนการสำคัญ (KM Audit) ยังมีหน้าที่สื่อสารผลการตรวจติดตามให้แก่พนักงานทั้งองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 ระบบการประเมินผล (Evaluation system)

1) ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมจัดทำกระบวนการและนโยบาย การบรรจุ สมรรถนะหลักลงไปในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

2) ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมสื่อสารการดำเนินการไปยังพนักงานพร้อมทำความเข้าใจให้แก่พนักงานถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และรายละเอียดการประเมินของตัวแบบเชิงพฤติกรรมให้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร โดยละเอียด

3) ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

เป้าหมายยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม ในส่วนการจัดการความรู้ ได้มีการกำหนดเป็น กิจกรรมผลักดันเป้าหมายข้อที่ 5 ในแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2 ดังตาราง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย : นำกระบวนการในการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ 100%**
การพัฒนาบูรณาการความรู้ทักษะทางนวัตกรรม เชื่อมโยงกับ กระบวนงานองค์กร การพัฒนาองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** แผนการพัฒนาบุคลากรได้ระบุหัวข้อความรู้ด้านการจัดการความรู้และอบรม 1 ครั้งต่อปี
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การจัดทำแผนการฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ เพื่อจัดให้แก่พนักงาน	แผนเริ่มดำเนินการภายในปี 2566	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การประเมินความรู้ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	ผลทางสถิติของคะแนนเพิ่มขึ้น	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การจัด Community of Practice ที่เน้นเรื่องการจัดการความรู้และนวัตกรรม**	CoP อย่างน้อย 2 ครั้ง	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การฝึกอบรมคณะทำงานให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่อง KM Role**	100% ของคณะทำงานมีความเข้าใจมีความรู้มากขึ้น	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การจัด KM Round Table Session โดยเชื่อมโยงกับกิจกรรมของ CoP เพื่อรับฟังข้อเสนอจากพนักงานเกี่ยวกับความรู้ที่ต้องได้รับการปรับปรุงขององค์กร**	ปีละ ครั้ง	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม ในส่วนการจัดการความรู้ ได้มีการกำหนดเป็นกิจกรรมผลักดันเป้าหมายข้อที่ 1 ในแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 3 และ 3 ดังตาราง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 **ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการนวัตกรรม**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย : นำกิจกรรมดำเนินตามแผนงาน 100%**
การพัฒนาบูรณาการความรู้ทักษะทางนวัตกรรม เชื่อมโยงกับ กระบวนงานองค์กร การพัฒนาองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** 100% ของพนักงานมีความเข้าใจค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การทบทวนค่านิยม ขีดความสามารถหลัก Core Competency และ Innovation Competency พร้อมทั้งแปลงให้อยู่ในรูปแบบระดับพฤติกรรม (Key Behavior)	ตามแผนที่กำหนด	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำการเชื่อมโยงระหว่าง Core Competency และ Innovation Competency กับการประเมินระดับขีดความสามารถ และแผนการพัฒนาตาม Core Competency และ Innovation Competency	ตามแผนที่กำหนด	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำการสื่อสาร ค่านิยม Core Competency และ Innovation Competency ด้วยการจัดกิจกรรมโครงการต่าง ๆ อาทิ นิทรรศการ การฝึกอบรม	ตามแผนที่กำหนด	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
การเชื่อมโยง Core Competency และ Innovation Competency สู่ระบบการปฏิบัติงาน และทำการสื่อสารฝึกอบรมให้แก่พนักงานทุกคน	ตามแผนที่กำหนด	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
สร้างสภาพแวดล้อมสอดคล้องกับ Core Competency และ Innovation Competency, Core Value อาทิ การกำหนดให้มีการพูดถึง Core Value ทุกครั้งก่อนการประชุม	ตามแผนที่กำหนด	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

แผนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมประจำปีและระยะยาว
แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะเวลาดำเนินการ)

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 5/2	กิจกรรมดำเนินการ	2566				2567			
		1	2	3	4	1	2	3	4
พัฒนากรอบแนวคิด และความเข้าใจของพนักงาน ต่อการแสดงออกเชิงพฤติกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้	จัดทำคู่มือวัฒนธรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรมและการฝึกอบรมคณะทำงานให้มีความรู้ความเข้าใจ	•	•			•	•		
	จัดทำกระบวนการสื่อสารวัฒนธรรมและค่านิยมที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ และนวัตกรรมสื่อสาร สร้างความตระหนักเชิงพฤติกรรมต่อค่านิยมและการจัดการความรู้ และนวัตกรรม	•	•	•	•	•	•	•	•
	จัดทำแผนกิจกรรม เพื่อส่งเสริมความเข้าใจและผลักดันวัฒนธรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม	•	•	•	•	•	•	•	•

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1/3	กิจกรรมดำเนินการ	2566				2567			
		1	2	3	4	1	2	3	4
พัฒนากรอบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม และปลูกฝังเสริมสร้าง ค่านิยมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม	จัดทำสมรรถนะหลักเชิงพฤติกรรมองค์กรด้านนวัตกรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับค่านิยมหลักขององค์กร (วัฒนธรรมองค์กร)	•	•			•	•		
	สื่อสารสมรรถนะหลักเชิงพฤติกรรมองค์กรด้านนวัตกรรมให้แก่พนักงานซึ่งเชื่อมโยงกับค่านิยมหลักขององค์กร (วัฒนธรรมองค์กร)	•	•			•	•		
	พัฒนาพนักงานตามสมรรถนะหลักเชิงพฤติกรรมองค์กรด้านนวัตกรรมซึ่งเชื่อมโยงกับค่านิยมหลักขององค์กร (วัฒนธรรมองค์กร)	•	•	•	•	•	•	•	•
	นำสมรรถนะหลักเชิงพฤติกรรมองค์กรด้านนวัตกรรมให้แก่พนักงานซึ่งเชื่อมโยงกับค่านิยมหลักขององค์กร (วัฒนธรรมองค์กร) กระจายลงสู่การประเมินผลการปฏิบัติงาน			•	•			•	•

แผนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมระยะยาว

การส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมระยะยาว จะพิจารณาดำเนินการอย่างเป็นระบบ และพิจารณาทุกองค์ประกอบเพื่อสร้างความยั่งยืน ดังนั้นสิ่งที่ต้องดำเนินการ ได้กำหนดเป็นแนวทางไว้ 2 แนวทางคือ

1) การเชื่อมโยงตัวแบบวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรม กับ ระบบหรือกระบวนการต่างๆ

2) การจัดทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ในระยะยาว โดยเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

1) การเชื่อมโยงตัวแบบวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรม กับ ระบบหรือกระบวนการต่างๆ

กิจกรรมดำเนินการ	2566				2567				2568				2569				2570			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
พัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร โดยเพิ่มรายละเอียดของวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรม อาทิ การเพิ่มหลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมเชิงค่านิยม เป็น Mandatory Course	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
พัฒนาตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
ทบทวนระบบสมรรถนะโดยเฉพาะสมรรถนะหลัก จัดทำคำอธิบายเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ ตัวแบบเชิงพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
กระจายตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Core Value Internal Audit			•				•				•				•				•	

2) การจัดทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ในระยะยาว

กิจกรรมดำเนินการ	2566				2567				2568				2569				2570			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Knowledge & Innovation Forum : CoP, Knowledge Sharing		•		•		•		•		•		•		•		•		•		•
2. Innovation Workshop : Design Thinking			•	•			•	•			•	•			•	•			•	•

กระบวนการประเมินค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้ทำการพัฒนาและจัดทำค่านิยมองค์กรขึ้นมา ด้วยการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือที่ชื่อว่า The fly Wheel เพื่อใช้ในการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังอันจะต้องนำไปสู่การผลักดันวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ โดยค่านิยมองค์กร (Core Value) ประกอบด้วย

องค์ประกอบของ Competency Model องค์การสวนพฤกษศาสตร์

<u>1. Corporate Core Value :</u>

B: มุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพ

G: เติบโตด้วยการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน

O: ปฏิบัติงานด้วยความคิดสร้างสรรค์

<u>2. Mission Statement :</u>

"เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก ด้วยการอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิด การศึกษาวิจัย และการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างสร้างสรรค์เพื่อการคงอยู่อย่างยั่งยืนของความหลากหลายทางชีวภาพ"

- **รายละเอียดของพฤติกรรมที่อธิบาย สมรรถนะ มีดังต่อไปนี้**

ลำดับ	องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม	คำอธิบาย	พฤติกรรมหลัก
B	Bold Professional	การปฏิบัติอย่างมืออาชีพ มีวินัยในการทำงาน มองเห็นเป้าหมายรวม ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มุ่งหวังประสิทธิผล และผลิตภาพอย่างดีเยี่ยม	1. Ensure relevance **(ให้แน่ใจถึงเป้าหมาย)** : กำกับ ควบคุมการทำงานในแต่ละขั้นตอน ให้มั่นใจว่า เป้าหมายที่วางไว้จะบรรลุผล 2. Follow procedures : ปฏิบัติตามระบบ มาตรฐาน กระบวนการ นโยบายที่กำหนดอย่างเคร่งครัด 3. Ensure high – quality output : ระมัดระวัง สิ่งที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการทั้งมากไปและน้อยไป และทำให้แน่ใจว่าจะไม่มี defect 4. Takes action : ริเริ่มโครงการที่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ 5. Demonstrate High Performance : แสดงให้เห็นประสิทธิภาพสูง 6. Respect each other : ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน 7. Demonstrate Disciplinary of though : แสดงออกถึงการวินัย ทั้งความคิด และการกระทำ
G	Grow with Learning **(เติบโตด้วยการเรียนรู้ และการทำงานร่วมกัน)**	แสดงออกอย่างชัดเจนในการรับรู้พัฒนาข้อมูลข่าวสาร ความรู้ใหม่ การแสวงหาประสบการณ์การทำงานแบบใหม่ที่ท้าทาย และมองหาโอกาสในการใช้ความรู้เหล่านั้นเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี และทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาระดับความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. Relishes learning **(มีความสุข กับการเรียนรู้):** ยินดีกับการพัฒนาตัวเองในรูปแบบต่าง ๆ พร้อมและยอมรับการไม่รู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างมีความกระตือรือร้น 2. Assimilate information quickly **(รับข้อมูลใหม่ แล้วซึมซับอย่างรวดเร็ว) :** เปิดรับข้อมูลใหม่ ไม่ยึดติดกับข้อมูลความรู้เดิม พร้อมศึกษาอย่างถี่ถ้วน รวดเร็ว นำมาใช้ในการทำงานอย่างชัดเจน นำเสนอการใช้นั้นให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรเสมอ 3. Welcome Feedback **(ยอมรับกับข้อมูลย้อนกลับทั้งทางบวกและลบ)** ค้นหา และยอมรับการข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ 4. Applied knowledge and skill **(ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะ)** ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะจนก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ หรือ พัฒนาปรับปรุงการทำงาน 5. Maintain good interpersonal relationship **(รักษาความสัมพันธ์อันดี)** – สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการตระหนักถึงความรู้สึกที่ดี ความต้องการของผู้อื่น ทั้งการให้เกียรติ การเข้าอกเข้าใจ) 6. Contribute to team success **(มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของทีม)** – ทำงานบนเป้าหมายของทีม ร่วมมือกันเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมาย

ลำดับ	องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม	คำอธิบาย	พฤติกรรมหลัก
			7. Subordinate personal goal **(เป้าหมายส่วนตัวคือเรื่องรอง) –** เป้าหมายของทีมคือความสำคัญลำดับแรก มาก่อน และมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว (เฉพาะหน่วยงานของตน) 8. Volunteer Assistant **(รับอาสาอย่างสมัครใจ) –** ช่วยเหลือผู้อื่นโดยมองที่เป้าหมายของทีมและองค์กรเป็นหลัก
O	Operate with creativity (การทำงานด้วยความสร้างสรรค์)	สร้างทางออกของปัญหาด้วยความมีนวัตกรรม ด้วยพยายามใช้วิธีการที่แตกต่างและหลากหลาย	1. Challenges new paradigm หรือ ท้าทายต่อมุมมองการมองโลกและปัญหาที่หลากหลาย 2. Leverage diverse resources หรือ ใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่หลากหลาย 3. Think Expansively หรือมีความคิดที่แหลมคม 4. Evaluates multiple solution หรือ ประเมินทางออกที่หลากหลายได้ 5. Ensure Relevance หรือ มุ่งเน้นเป้าหมายด้านนวัตกรรมและการพัฒนาทางออกที่หลากหลาย

สมรรถนะหลัก	องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม	พฤติกรรมหลัก	ประเด็นพฤติกรรมที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์
B	Bold Professional	1. Ensure relevance **(ให้แน่ใจถึงเป้าหมาย)** : กำกับ ควบคุมการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้มั่นใจว่า เป้าหมายที่วางไว้จะบรรลุผล 2. Follow procedures : ปฏิบัติตามระบบ มาตรฐาน กระบวนการ นโยบายที่กำหนด อย่างเคร่งครัด 3. Ensure high – quality output : ระมัดระวัง สิ่งที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการทั้งมากไปและน้อยไป และทำให้แน่ใจว่าจะไม่มี defect 4. Takes action : ริเริ่มโครงการที่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ 5. Demonstrate High Performance : แสดงให้เห็นประสิทธิภาพสูง 6. Respect each other : ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน 7. Demonstrate Disciplinary of though : แสดงออกถึงการมีวินัยทั้งความคิดและการกระทำ	พฤติกรรมที่ช่วยผลักดันให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพ ผลักดันงานสู่ความสำเร็จ ด้วยการแสดง ออกถึงการวินัย ทั้งความคิด และการกระทำ ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน ปฏิบัติตามระบบมาตรฐาน กระบวนการ นโยบายที่กำหนดอย่างเคร่งครัด สร้างความสัมพันธ์กับทีมงานอื่น เพื่อเชื่อมโยงการทำงาน สามารถบริหารจัดการความขัดแย้ง และสามารถแก้ ปัญหาการทำงานได้ สอนงานผู้ร่วมปฏิบัติงานหรือบุคลากรในทีมงาน ใช้หลักการในการทำงานการสร้างองค์ความรู้ และการพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้การทำงานไปถึงเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์
G	Grow with Learning **(เติบโตด้วยการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน)**	1. Relishes learning **(มีความสุข กับการเรียนรู้) -** ยินดีกับการพัฒนาตัวเองในรูปแบบต่าง ๆ พร้อมและยอมรับการไม่รู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างมีความกระตือรือร้น 2. Assimilate information quickly **(รับข้อมูลใหม่ แล้วซึมซับอย่างรวดเร็ว) -** เปิดรับข้อมูลใหม่ ไม่ยึดติดกับข้อมูลความรู้เดิม พร้อมศึกษาอย่างถี่ถ้วน รวดเร็ว นำมาใช้ในการทำงานอย่างชัดเจน นำเสนอการใช้นั้นให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรเสมอ 3. Welcome Feedback **(ยอมรับกับข้อมูลย้อนกลับทั้งทางบวกและลบ) -** ค้นหา และยอมรับการข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ 4. Applied knowledge and skill **(ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะ)** - ประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะจนก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ หรือ พัฒนาปรับปรุงการทำงาน 5. Maintain good interpersonal relationship **(รักษาความสัมพันธ์อันดี)** - สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการตระหนักถึงความรู้สึกที่ดี ความต้องการของผู้อื่น ทั้งการให้เกียรติ การเข้าอกเข้าใจ)	พฤติกรรมการแสวงหาประสบการณ์การทำงานแบบใหม่ที่ท้าทาย การพัฒนาข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ใหม่ การใช้ความรู้ ความสามารถ เทคนิค ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูง/สูงมาก - มีการสะสมองค์ความรู้ ในแต่ละกระบวนการทำงานระหว่างการปฏิบัติงาน และมีการเปลี่ยน แปลง กระบวนการ/วิธีการทำงาน - มีความรับผิดชอบหลายประการปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก/ยากมาก และ/หรือซับซ้อน และมีผลกระทบในวงกว้าง เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ - ช่วยผลักดันให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพ ผลักดันงานสู่ความสำเร็จ ด้วยการใช้พลังงานทุ่มเทร่างกายให้แก่งาน และองค์กร เพื่อให้การทำงานไปถึงเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ และมองหาโอกาสในการใช้ความรู้เหล่านั้นเพื่อ

สมรรถนะหลัก	องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม	พฤติกรรมหลัก	ประเด็นพฤติกรรมที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์
		6. Contribute to team success **(มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของทีม) -** ทำงานบนเป้าหมายของทีม ร่วมมือกันเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมาย 7. Subordinate personal goal **(เป้าหมายส่วนตัวคือเรื่องรอง)** - เป้าหมายของทีมคือความสำคัญลำดับแรก มาก่อน และมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว (เฉพาะหน่วยงานของตน) 8. Volunteer Assistant **(รับอาสาอย่างสมัครใจ)** - ช่วยเหลือผู้อื่นโดยมองที่เป้าหมายของทีมและองค์กรเป็นหลัก	สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี และทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาระดับความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
O	Operate with creativity **(การทำงานด้วยความสร้างสรรค์)**	1. Challenges new paradigm หรือ ท้าทายต่อมุมมองการมองโลกและปัญหาที่หลากหลาย 2. Leverage diverse resources หรือ ใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่หลากหลาย 3. Think Expansively หรือมีความคิดที่แหลมคม 4. Evaluates multiple solution หรือประเมินทางออกที่หลากหลายได้	พฤติกรรมการเรียนรู้หรือ แสวงหากิจกรรมการเรียนรู้และความรู้ใหม่ ๆ เป็นกระบวนการสร้างความรู้และเป็นการเพิ่มศักยภาพทางนำเอาความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ ใช้ในการทำงานหรือกิจกรรมด้านนวัตกรรม ซึ่งการเรียนรู้ที่ดีเกิดขึ้นจากการสร้างองค์ความรู้ในตนเองและนำองค์ความรู้ไปสร้างสรรค์ผลงานทำให้เห็นถึงองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน - พฤติกรรมการพัฒนาทางออกที่หลากหลาย โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร และสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม

Competency Model

1. สมรรถนะหลักองค์กร (Core Competency) :

CC1 การอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิดในระดับที่เป็นพื้นที่ (Botany)

CC2 แหล่งเรียนรู้ /องค์ความรู้ด้านพฤกษศาสตร์ พร้อมทั้งการมีส่วนงานด้านวิจัย พัฒนาและอนุรักษ์

CC3 กิจการด้านพฤกษศาสตร์แบบครบวงจร (Integrated Botanical Governing)

2. สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) :

1) ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ Management Excellence (Planning, Organizing, Controlling)

2) รักษาคำมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Engagement Readiness)

3) นำด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Lead through Vision and Values)

4) ความรู้และทักษะอย่างมืออาชีพ (Professional Knowledge and Skills)

3. สมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) :

1) บริหารจัดการบุคลากรในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Engage People – Attends to the need and feeling of others to develop effective and high performance team.)

2) สร้างความไว้วางใจ (Inspire Trust – demonstrate good leadership mindset, intention, integrity and high performance to team.)

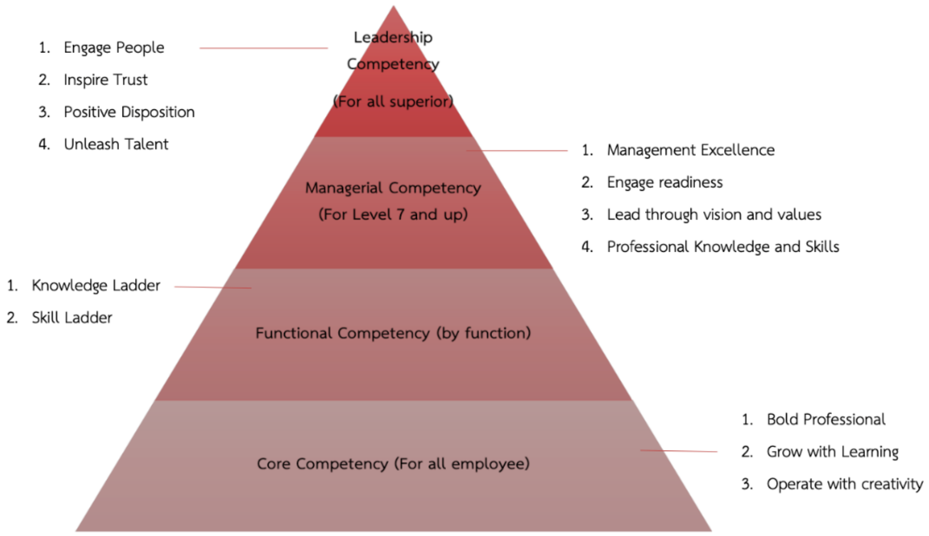
3) การคิด และมองเชิงบวก (Positive Disposition Approaches challenges with visible assuredness: remains realistically optimistic when pursuing work objective)

4) ปลดปล่อยศักยภาพของทีมงาน (Unleash talent– identify successor and talent in team and provide challenging chance to talent for demonstrating their high performance)

4. สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) :

แยกตามรายหน้าที่ และตามรายหน่วยงาน อ้างอิงตาม มาตรฐานตำแหน่งงานองค์การสวนพฤกษศาสตร์และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

Competency Base Management



ระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level)

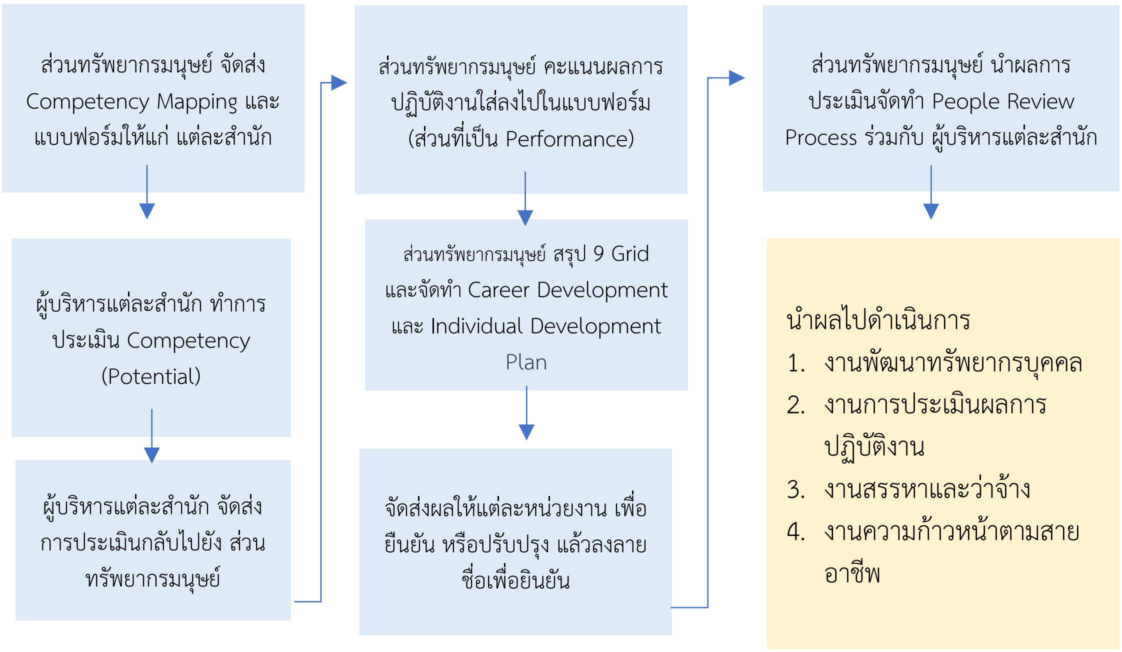
ระดับขีดความสามารถแยกออกเป็น 2 วิธีการ

1) ระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level) ที่ใช้สำหรับการประเมินความรู้ ทักษะ ทัศนคติ

2) ระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level) ที่ใช้สำหรับการประเมินพฤติกรรม วิธีคิด

การประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่ง			
ระดับ	คำอธิบาย		
5	Strategize	ความรู้ ความสามารถในระดับ Function ที่นำมาใช้เพื่อการจัดการวางแผนกลยุทธ์	This proficiency level in this function use for strategic management
4	Expert	ความรู้ ความสามารถในระดับ Function ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะตามสายงาน	This proficiency level in this function use as expertise
3	Lead	ความรู้ ความสามารถในระดับ Function ที่ใช้ในการบังคับบัญชา หรือ การนำงาน	This proficiency level in this function use as leader in the jobs
2	Supervise	ความรู้ ความสามารถในระดับ Function ที่นำมาใช้เพื่อการจัดการงานประจำ	This proficiency level in this function use for routine supervisering
1	Apply	ความรู้ ความสามารถในระดับ Function ที่นำมาใช้เพื่อการทำงานประจำ	This proficiency level in this function use for applying in the routine
0	Beginner	ความรู้ ความสามารถในระดับ Function เริ่มต้น	This proficiency level in this function for new entry in the position

ขั้นตอน การประเมิน competency
(Competency Assessment)



Competency Assessment & Result

แผนพัฒนารายบุคคล

ชื่อ - นามสกุล	
ตำแหน่ง	
สำนัก	

ระดับต่อไป	
ตำแหน่ง 9 Grid	
แก้ไขครั้งที่	Rev 001/2564

ส่วนที่ 1 : เป้าหมายในอาชีพ

เป้าหมายในอาชีพ

แกนแนวตั้ง	ปัจจุบัน / ระยะสั้น (1 - 2 ปี)	R(X)	ระยะกลาง (2 - 3 ปี)	R(X)	ระยะยาว (3 - 5 ปี)	R(X)
Career Expectation (Job Advancement)						
แกนแนวนอน	**ปัจจุบัน / ระยะสั้น (1 - 2 ปี)**	**R(X)**	**ระยะกลาง (2 - 3 ปี)**	**R(X)**	**ระยะยาว (3 - 5 ปี)**	**R(X)**
Career Expectation (Job Advancement)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Career Development Plan VS IDP

ระเบียบปฏิบัติงาน
การประเมินสมรรถนะ

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่รับผิดชอบ และบริหารจัดการดำเนินการตามกระบวนการ

2. เพื่อเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ให้สอดคล้องและเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์องค์กรประสบความสำเร็จ

คำนิยาม (Definition)

การประเมินสมรรถนะ หมายถึง การประเมินคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรที่พึงมีในการปฏิบัติงาน สะท้อนถึงค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ความรู้ ทักษะของตำแหน่ง เพื่อให้สอดรับกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ขอบเขตความรับผิดชอบ (Scope and Accountability) และการดำเนินงาน (Operation)
ระเบียบปฏิบัติงานนี้ครอบคลุม

หน่วยงาน/คณะทำงาน	บทบาทและความรับผิดชอบ
1. ส่วนทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหาร	ดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ และนำเสนอ
2. คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์	พิจารณา และอนุมัติ
3. หัวหน้าส่วน และผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการ	มีส่วนร่วม และดำเนินการตามกิจกรรม และตัวชี้วัด

แบบฟอร์มวิเคราะห์สมรรถนะ (Functional Competency) (FM – HCM – 001)
องค์การสวนพฤกษศาสตร์

ตำแหน่ง :		
สำนัก/ส่วน :		
ผู้บังคับบัญชา :		
	หัวข้อ	รายละเอียด
1	สำนัก	
2	ส่วน	
3	สายงาน	
4	ชื่องาน	
5	ตำแหน่งงาน	
6	วัตถุประสงค์งาน	
7	งาน	
8	กิจกรรมของงาน	
9	หน่วยย่อยของงาน	

แบบฟอร์มการประเมิน กริด 9 ช่อง (9 Grid)

Potential (ศักยภาพ)	5			
	4			
	3			
	2			
	1			
	0			
		Below	Achieve	Exceed
		Performance (ผลการปฏิบัติงาน)		

แบบประเมินสมรรถนะ (FM – HCM – 002)
องค์การสวนพฤกษศาสตร์

แบบประเมินสมรรถนะ					
ชื่อ		สำนัก		ผู้ประเมิน :	เลขที่
นามสกุล		ตำแหน่ง		วันที่ประเมิน :	จำนวนปี (RX)

ส่วนที่ 1 : สมรรถนะหลัก

ลำดับ	สมรรถนะหลัก	ระดับประเมิน	คะแนน
1			
2			
3			
4			
รวม			

ส่วนที่ 2 : สมรรถนะบริหาร

ลำดับ	สมรรถนะบริหาร	ระดับประเมิน	คะแนน
1			
2			
3			
4			
รวม			

ส่วนที่ 3 : สมรรถนะผู้นำ

ลำดับ	สมรรถนะผู้นำ	ระดับประเมิน	คะแนน
1			
2			
3			
4			
รวม			

ส่วนที่ 4 : สมรรถนะประจำตำแหน่ง

ลำดับ	รายการ	ระดับประเมิน	คะแนน
1			
2			
3			

4			
รวม			

ลำดับ	รายการประเมิน	ผลรวมคะแนน
1	ด้านผลการปฏิบัติงาน	
2	ด้านศักยภาพ	