

องค์การสวนพฤกษศาสตร์
The Botanical Garden Organixation

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

(พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗
ส่วนทรัพยากรมนุษย์
เดือน กรกฎาคม ๒๕๖๖

คำนำ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ มีสถานะเป็นนิติบุคคลสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดอยู่ในสาขาทรัพยากรธรรมชาติ ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรพรรณพืชของประเทศไทย บุคลากรในองค์การสวนพฤกษศาสตร์เป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในพืชพรรณ มีประสบการณ์ และมีความรู้ในงานของตน

เพื่อที่จะขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ของสวนพฤกษศาสตร์ จำเป็นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการทักษะ ความรู้ บุคลิกภาพและทุนด้านอื่น ๆ ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล เพื่อนำมาสู่การมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรประจำสวนพฤกษศาสตร์ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายในและภายนอกองค์การ แผนยุทธศาสตร์เล่มนี้จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม รวมทั้งสอดคล้องกับระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (State Enterprise Assessment Model) อันจะทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ การเพิ่มขึ้นของปัจจัยป้องกันสำหรับการพลิกผัน (Disruption) และการเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน

องค์การสวนพฤกษศาสตร์
กรกฎาคม ๒๕๖๖

สารบัญ

หน้า

คำนำ **๑**

สารบัญ **๒**

สารบัญภาพ **๔**

สารบัญตาราง **๕**

ส่วนที่ ๑ **๑**

บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล ๑

๒. วัตถุประสงค์ ๑

๓. ประโยชน์ที่ได้รับ ๑

๔. ประเภทกิจการ ๑

๕. พื้นที่ดำเนินงาน ๑

๖. ลักษณะเฉพาะทางธุรกิจ ๒

๗. องค์ประกอบของสวนพฤกษศาสตร์ ๔

๘. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๖

๙. การออกแบบ Work System ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ๑๑

๑๐. โครงสร้าง ผู้บริหาร และอัตรากำลัง ๑๔

ส่วนที่ ๒ **๑๖**

รายงานสถานการณ์ปัจจุบัน

๑. กรอบแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Framework) ๑๖

๒. การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ๑๗

๓. HCM module of ๔ ๒๓

๔. สถานการณ์ด้าน HR Digitalization ๒๔

๕. สถานการณ์ความเสี่ยงของการจัดการทุนมนุษย์ในองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ๒๕

ส่วนที่ ๓ **๒๗**

หลักการและตัวแบบ

๑. หลักการการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ๒๗

๒. ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (HCM Model) ๒๗

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ส่วนที่ ๔ **๓๐**

วัฒนธรรมองค์การ (Core Value) และระบบขีดสมรรถนะ

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Organization Culture) ๓๐

๑. ขีดความสามารถหรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) ๓๐

๒. ขีดความสามารถบริหาร (Managerial Competency) ๓๑

๓. ขีดความสามารถผู้นำ (Leadership Competency) ๓๓

๔. ขีดความสามารถประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) ๓๓

Competency Base Management ๓๔

ระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level) ๓๖

ส่วนที่ ๕ **๓๘**

การประเมินการจัดการด้านการบริหารทุนมนุษย์

๑. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการ ๓๘

๒. ความผูกพันในองค์กร ต่อประเด็นความท้าทายต่อการพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ ๓๙

ส่วนที่ ๖ **๔๑**

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ๔๒

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๗ (ระยะสั้น) ๔๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร ๔๓

แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ๔๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ๔๘

แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ๕๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ :ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ ๕๔

แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๖ (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ๕๗

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว) ๕๘

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ระยะเวลาดำเนินการ) ๖๐

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ระยะเวลาดำเนินการ) ๖๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ๖๒

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

การจัดทำแผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว) ๖๒
ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ ตัวแบบธุรกิจ และ ๘ Core Business enablers (อ้างอิงเชื่อมโยงกับแผนที่ยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ) ๖๔
ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์บริหารทุนมนุษย์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO๕ ๗๑
ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการบริหารทุนมนุษย์ ๗๓

ภาคผนวก

สารบัญภาพ

ภาพที่		**หน้า**

๑	แผนภาพแสดงค่านิยมหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	๗
๒	แผนภูมิยุทธศาสตร์ (STRATEGY MAP)	๑๑
๓	THE WORK SYSTEM FRAMEWORK	๑๑
๔	WORK SYSTEM ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	๑๓
๕	ผังโครงสร้างองค์กร	๑๔
๖	กรอบแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์	๑๖
๗	การประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ทั้ง ๔ ด้าน	๑๗
๘	HC BRIDGE FRAMEWORK	๒๓
๙	HR DIGITAL	๒๕
๑๐	สถานการณ์และระดับความเสี่ยงของการจัดการทุนมนุษย์	๒๖
๑๑	กรอบแนวคิด (CONCEPTUAL FRAMEWORK)	๒๗
๑๒	ความเชื่อมโยงทางยุทธศาสตร์	๒๘
๑๓	ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	๒๘
๑๔	แผนภาพแสดงค่านิยมหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	๓๐
๑๕	COMPETENCY BASE MANAGEMENT	๓๔
๑๖	ขั้นตอนการวิเคราะห์ขีดความสามารถประจำตำแหน่งงาน	๓๔
๑๗	ขั้นตอนการประเมิน COMPETENCY (COMPETENCY ASSESSMENT)	๓๕
๑๘	SKILL MATRIX	๓๕
๑๙	คู่มือการพัฒนารายบุคคล	๓๗
๒๐	ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์	๔๒
๒๑	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นเฉพาะมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตตาม BALANCED SCORECARD	๖๘
๒๒	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ หรือ CRITICAL/KEY SUCCESS FACTORS	๗๓

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๑	ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์	๘
๒	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	๙
๓	BALANCED SCORECARD	๑๐
๔	อัตรากำลัง	๑๕
๕	ผลวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนหรือช่องว่าง (GAP ANALYSIS)	๑๙
๖	สมรรถนะหลักขององค์กร	๓๑
๗	FUNCTIONAL COMPETENCY – JOB FAMILY	๓๖
๘	CORE/MANAGERIAL/LEADERSHIP COMPETENCY	๓๖
๙	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์	๔๑
๑๐	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑	๔๓
๑๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒	๔๔
๑๒	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓	๔๔
๑๓	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔	๔๕
๑๔	แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ ๑	๔๖
๑๕	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑	๔๘
๑๖	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒	๔๘
๑๗	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓	๔๙
๑๘	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔	๕๐
๑๙	แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ ๒	๕๒
๒๐	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑	๕๔
๒๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒	๕๔
๒๒	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓	๕๕
๒๓	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔	๕๖
๒๔	แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ ๓	๕๗
๒๕	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓	๕๙
๒๖	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔	๕๙
๒๗	แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐(ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๑	๖๐
๒๘	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒	๖๐
๒๙	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓	๖๑
๓๐	แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๒	๖๒

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๓๑	องค์ประกอบของการกระจายยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	๖๒
๓๒	ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ ตัวแบบธุรกิจ และ ๘ CORE BUSINESS ENABLERS	๖๔
๓๓	มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตตาม BALANCED SCORECARD	๖๙
๓๔	ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์บริหารทุนมนุษย์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ประเด็นการพัฒนาผู้นำ	๗๑
๓๕	ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์บริหารทุนมนุษย์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	๗๑
๓๖	มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ (ตามแผนวิสาหกิจ) ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	๗๔

ส่วนที่ ๑
บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ประเทศไทยมีสวนพฤกษศาสตร์สมบูรณ์แบบแท้จริง เป็นศูนย์รวมพรรณไม้ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพืช องค์การสวนพฤกษศาสตร์เป็นศูนย์กลางการศึกษา ค้นคว้า อนุรักษ์ ผลิตบุคลากร และให้บริการด้านพฤกษศาสตร์ของประเทศ เป็นสถานที่เผยแพร่ความสวยงามและคุณค่าพรรณไม้ไทย ให้เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชน รวมถึงเป็นสถานที่ท่องเที่ยงเชิงนิเวศ พักผ่อนหย่อนใจของประชาชน โดยให้ความรู้ควบคู่ไปกับความเพลิดเพลิน เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงคุณค่า ความสำคัญและการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรพรรณไม้ไทย

เพื่อให้วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสวนพฤกษศาสตร์เป็นไปตามแผนที่วางไว้ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ดึงทุนทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์มาสร้างคุณค่าให้กับตัวบุคคลและองค์กร อันจะเสริมความแข็งแกร่งของปัจจัยป้องกันต่อการพลิกผัน (disruption) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเป็นแนวทางที่ดีในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้แก่สวนพฤกษศาสตร์ สามารถนำไปใช้ได้จริงในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในทุกระดับขององค์กร

๒. เพื่อผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์ การบริหารทุนมนุษย์ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

๓. ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. ได้แนวทางในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้แก่สวนพฤกษศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้จริงในการบริหารจัดการในทุกระดับขององค์กร

๒. แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

๔. ประเภทกิจการ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริม ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรพรรณพืชของประเทศไทย

๕. พื้นที่ดำเนินงาน

ปัจจุบันองค์การสวนพฤกษศาสตร์มีสวนพฤกษศาสตร์ที่อยู่ในกำกับดูแลจำนวนหลายแห่ง ดังนี้

๑) สวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ มีพื้นที่ดำเนินการจำนวน ๖,๕๐๐ ไร่

๒) สวนพฤกษศาสตร์บ้านร่มเกล้า พิษณุโลก ในพระราชดำริ อำเภอชาติตระการ จังหวัดพิษณุโลก มีพื้นที่ดำเนินการ ๑,๓๘๐ ไร่

๓) สวนพฤกษศาสตร์ระยอง อำเภอแกลง จังหวัดระยอง พื้นที่ดำเนินการ ๘๓๐ ไร่

๔) สวนพฤกษศาสตร์ขอนแก่น ณ พื้นที่บ้านทุ่งแค หมู่ ๙ ตำบลเพ็กใหญ่ อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น มีพื้นที่ดำเนินการ ๑ พื้นที่ประมาณ ๗๕ ไร่ (ปัจจุบันรอการรับอนุญาตพื้นที่ให้ ณ ตำบลโนนทอง อำเภอแวงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น)

๕) สวนพฤกษศาสตร์พระแม่ย่า สุโขทัย อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย พื้นที่ดำเนินการ ๓๔๐ ไร่

๖) สวนพฤกษศาสตร์ภาคตะวันออก จังหวัดสุพรรณบุรี

๗) สวนพฤกษศาสตร์ภาคใต้ จังหวัดพังงา

๘) พื้นที่เตรียมจัดตั้งใหม่

๙) สวนพฤกษศาสตร์ภาคเหนือตอนบน จังหวัดแม่ฮ่องสอน (ศูนย์กล้วยไม้ป่าแห่งชาติ)

๖. ลักษณะเฉพาะทางธุรกิจ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติ โดยมีภารกิจหลักในการดำเนินงาน ดังนี้

๑) ด้านการสร้างองค์ความรู้ ประกอบด้วย

(๑) งานด้านการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ ต้องประกอบด้วยงานวิจัยพื้นฐาน งานวิจัยเพื่อการอนุรักษ์ และงานวิจัยเพื่อการพัฒนา โดยผลงานศึกษาวิจัยนั้นต้องเผยแพร่สู่สาธารณชน เพื่อก่อให้เกิดการต่อยอดและการพัฒนาองค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม

(๒) งานหอพรรณไม้ เพื่อสร้างองค์ความรู้ทางด้านพฤกษศาสตร์โดยเฉพาะทางด้านอนุกรมวิธานและความหลากหลายทางชีวภาพของพืช มีการรวบรวมตัวอย่างพรรณไม้แห้ง โดยมีจำนวนชนิดพรรณไม้แห้ง ตัวอย่างพรรณไม้ดอง

(๓) ห้องปฏิบัติการที่มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการทดลองด้านพฤกษศาสตร์สาขาต่าง ๆ เช่น อนุกรมวิธาน พันธุศาสตร์ กายวิภาค สรีรวิทยา และนิเวศวิทยา รวมถึงสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พฤกษเคมี การปรับปรุงพันธุ์พืช เทคโนโลยีชีวภาพ และกีฏวิทยา เป็นต้น โดยต้องมีห้องปฏิบัติการพร้อมเครื่องมือที่ทันสมัยตามประเภทและจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิจัย

(๔) งานด้านการอนุรักษ์ เพื่อให้ทรัพยากรคงอยู่อย่างยั่งยืน การสำรวจ เก็บรวบรวมขยายพันธุ์ไม้ โดยต้องมีจำนวนพืชหายากและพืชที่ถูกคุกคามรวบรวมไว้ในสวนพฤกษศาสตร์ ในปัจจุบันได้ทำการรวบรวมพันธุ์พืชโดยยึดตามบัญชีพืชที่ถูกคุกคาม (Thailand Red Data: Plants, ONEP ๒๐๐๖)

๒) ด้านการเป็นแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย

(๑) การจัดการสวนพฤกษศาสตร์ (Botanical Garden Management) มีพื้นที่จัดแสดงพรรณไม้ตามกลุ่มพืช เป็นศูนย์รวบรวมพรรณไม้นานาชนิด จัดปลูกรวบรวมพรรณไม้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้ทางวิชาการและความสวยงาม โดยจัดปลูกพืชเป็นหมวดหมู่ เป็นวงศ์ ตามหลักอนุกรมวิธานพืชเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ตามสภาพธรรมชาติ มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพรรณไม้ รวมทั้งสภาพภูมิประเทศของพื้นที่ พรรณไม้ที่รวบรวมมาต้องเป็นตัวแทนของพืชที่ใช้ศึกษาทางด้านเศรษฐกิจ การอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ สำหรับพืชหายากและพืชที่ถูกคุกคามต่าง ๆ จะต้องรวบรวมสำหรับการอนุรักษ์นอกถิ่น โดยส่วนหนึ่งนำมาจัดแสดงเพื่อให้ความรู้แก่ประชาชน มีการรวบรวมพรรณไม้มีชีวิต (Living Collection) พร้อมทั้งข้อมูลต้นไม้ในเชิงวิชาการ จำนวนไม่น้อยกว่า ๖,๐๐๐ ชนิด จำนวน ๒๐,๐๐๐ รายการ จำนวนพรรณไม้หายากร้อยละ ๖๐ ของบัญชีรายชื่อพันธุ์ไม้ที่ถูกคุกคาม (Thailand Red Data : Plants) ด้านพื้นที่จัดแสดงมีการจัดแสดงไม่น้อยกว่า ๒๐ กลุ่ม/วงศ์ โดยพื้นที่จัดแสดงต้องมีการออกแบบวางผัง (Landscape) เพื่อให้มีความสวยงาม ดึงดูดผู้เยี่ยมชมให้เข้าไปในพื้นที่และได้รับความรู้

มีการแสดงป้ายชื่อต้นไม้ ป้ายข้อมูลวงศ์ ป้ายสื่อความหมาย มีการตรวจสอบต้นไม้ภายในพื้นที่วงศ์ มีระบบสาธารณูปโภคเพื่อดูแลพื้นที่ มีพื้นที่พักผ่อนและเจ้าหน้าที่ดูแล

(๒) โรงเรือนเพาะชำ (Nursery) ที่จะผลิตพันธุ์ไม้เพื่อใช้ในการประดับ ตกแต่ง ปลูกเพิ่มเติมหรือทดแทนในพื้นที่ต่าง ๆ มีโรงเรือนสำหรับรวบรวมพรรณไม้ประจำถิ่นของแต่ละภาค รวมถึงการรวบรวมพันธุ์เพื่อการอนุรักษ์นอกถิ่นอาศัย เป็นสถานที่ทดลองเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการขยายพันธุ์และการอนุบาลพืช โดยเฉพาะพืชหายากและพืชที่ถูกคุกคามต่าง ๆ และโรงเรือนในโรงเรือนเพาะชำ เพื่อการรวบรวม เพาะขยายพันธุ์ หรือการอนุบาลพืชที่มีบัญชีหรือฐานข้อมูลพืชที่นำมาปลูกและเพาะขยายพันธุ์ มีการจัดระบบการเพาะขยายพันธุ์และการนำไปใช้ประโยชน์ทุกโรงเรือน

(๓) ศูนย์ข้อมูลพืช (Plant Information Center) เพื่อให้มีแหล่งรวบรวมองค์ความรู้และเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพรรณไม้ทุกรูปแบบ การเก็บรักษา การเพาะขยายพันธุ์พืช เรือนเพาะชำ รูปภาพ ภาพวาด มีการจัดการข้อมูลเพื่อการให้บริการทางวิชาการตามหลักมาตรฐานสากล

(๔) ห้องสมุด (Library) เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ที่มีการจัดการและดำเนินงานตามหลักมาตรฐานสากล มีทั้งภาพและรายละเอียด เป็นห้องสมุดทางพฤกษศาสตร์ชั้นนำที่มีเอกสาร หนังสือครอบคลุมสาขาวิชาทางด้านพืช และโดยเฉพาะเอกสารทางด้านอนุกรมวิธานของภูมิภาค

(๕) พิพิธภัณฑ์ มีการจัดแสดงเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านวิวัฒนาการของธรรมชาติ ความหลากหลายและองค์ความรู้ทางด้านพืช ตลอดจนการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์จากพืช

(๖) การให้ความรู้ (Education) เผยแพร่และฝึกอบรม เพื่อเปิดความรู้ไปสู่สาธารณชนเพื่อการพัฒนายิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต มีหลักสูตรการให้ความรู้ที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายตั้งแต่ก่อนวัยเรียน ปฐม มัธยม อุดมศึกษา ประชาชน ผู้ด้อยโอกาส และนานาชาติ มีเอกสารสิ่งพิมพ์ทางวิชาการเผยแพร่ไม่น้อยกว่าปีละ ๑๐ เรื่อง

๓) ด้านการสนับสนุนการดำเนินงาน ประกอบด้วย

(๑) ด้านการบริหารจัดการองค์กร ต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อจัดการงานในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านพฤกษศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เกษตรศาสตร์ ภูมิสถาปัตย์ และด้านอื่น ๆ ครบถ้วนเพื่อจัดการงานสวนพฤกษศาสตร์ในจำนวนที่เหมาะสมเพียงพอกับการดำเนินงาน มีการพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้ทักษะให้สูงขึ้นตลอดระยะเวลาการทำงาน เพื่อคุณภาพของงานที่ต้องปฏิบัติ มีอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานครบถ้วน เพื่อสนับสนุนการทำงาน มีระบบบริหารจัดการงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อก้าวอยู่ในระดับสากล และมีกระบวนการจัดการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

(๒) ด้านการดูแลบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน

มีความพร้อมเกี่ยวกับสถานที่ อาคารพื้นที่ทำการต่าง ๆ สำนักงาน อาคารสารนิเทศ ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว อาคารเอนกประสงค์ อาคารจัดแสดง อาคารจำหน่ายสินค้า ห้องประชุมสัมมนา ห้องจัดนิทรรศการ ห้องเก็บของ ห้องน้ำ ที่จอดรถ รวมถึงบ้านพนักงาน ที่มีการดูแลการเจรจาในพื้นที่ การดูแลบำรุงรักษาซ่อมแซมและการจัดการด้านยานพาหนะ

ระบบความปลอดภัย มีมาตรการป้องกันภัยที่อาจเกิดกับอาคารสถานที่ บุคคลหรือทรัพย์สิน มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย มีระบบความปลอดภัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีการเลือกใช้เครื่องมือที่ถูกต้องเพื่อความปลอดภัย ป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น งานก่อสร้างมีการออกแบบและก่อสร้างที่มั่นคงแข็งแรงและปลอดภัย ไม่มีความเสี่ยงจากอันตรายที่อาจเกิดขึ้นทั้งกับบุคลากรภายในและประชาชนทั่วไป มีการดูแลความปลอดภัยสำหรับผู้เข้าชมพื้นที่มีการดูแลระบบสัญจรภายในพื้นที่ให้มีความสะดวกปลอดภัย มีมาตรการป้องกันภัยจากไฟป่า ป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากพืชพันธุ์ไม้ทั้งในพื้นที่และที่รวบรวมไว้

(๓) ด้านการเผยแพร่ความรู้

มีศูนย์ฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเป็นแหล่งเผยแพร่ความรู้และสนับสนุนการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ ส่วนนี้จะเป็นส่วนเชื่อมโยงงานสวนพฤกษศาสตร์ออกไปสู่สาธารณชน เป็นการเผยแพร่ความรู้ และเป็นส่วนเชื่อมงานทางด้านการศึกษากับสถาบันการศึกษา

มีศูนย์บริการข้อมูลทางวิชาการและมีโครงการเผยแพร่และฝึกอบรม เพื่อให้การศึกษา ให้ความรู้แก่นักเรียน นักศึกษาในทุกระดับ รวมถึงแก่สาธารณชนทั่วไป

มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อการดำเนินโครงการศึกษาวิจัย การรวบรวมพรรณไม้และการเพิ่มศักยภาพของนักวิชาการ

(๔) ด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ มีกิจกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อหารายได้ ผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับกิจกรรมดำเนินงานด้านพฤกษศาสตร์ มีการบริหารจัดการด้านรายได้ผ่านกิจกรรมบริการทางวิชาการ การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การตลาดที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนให้สวนพฤกษศาสตร์มีรายได้ในการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงาน

๗. องค์ประกอบของสวนพฤกษศาสตร์

สวนพฤกษศาสตร์มีบทบาทหน้าที่หลายด้าน ทั้งการรวบรวมพรรณไม้ต่าง ๆ การศึกษาวิจัย การให้ความรู้ รวมทั้งการเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจ และพื้นที่สันทนาการ การตอบสนองบทบาทเหล่านั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ กัน เช่น สวนจัดแสดงพันธุ์ไม้ต่าง ๆ สวนเพื่อความสวยงาม พิพิธภัณฑ์ ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ สถานที่สำหรับการอบรมให้ความรู้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนสถานที่สำหรับการบริหารจัดการสวนพฤกษศาสตร์ นอกจากนี้ยังมีส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จะทำให้สวนพฤกษศาสตร์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ และผู้คนนิยมเข้าค้นคว้าหาความรู้และพักผ่อนหย่อนใจ สวนพฤกษศาสตร์แต่ละแห่งอาจมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การก่อตั้งที่แตกต่างกัน รวมถึงบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งสามารถจำแนกพื้นที่ออกเป็นกลุ่มตามบทบาทหน้าที่และการใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

๑) พื้นที่สำหรับสันทนาการ

(๑) พื้นที่จัดแสดงเพื่อความสวยงามและลานกิจกรรม – เพื่อเป็นที่พักผ่อนแก่ผู้เยี่ยมชม และเป็นการดึงดูดให้ประชาชนเข้ามาพักผ่อน และได้รับความรู้จากส่วนอื่น ๆ ของสวนพฤกษศาสตร์ไปในโอกาสเดียวกัน

(๒) พื้นที่บริการ – สวนพฤกษศาสตร์จะต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตั้งแต่ถนนทางเข้าทางรถยนต์ ทางเดินเท้า ร้านขายอาหาร/เครื่องดื่ม ระบบกำจัดขยะ ระบบบำบัดน้ำเสีย ลานจอดรถ ระบบรักษาความปลอดภัย ฯลฯ เพื่อความสะดวกของผู้เข้าเยี่ยมชม ป้ายเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้คนได้เรียนรู้เรื่องราวสำคัญของพื้นที่ และกระตุ้นให้ผู้มาเยี่ยมชมอยากรู้อยากค้นเคยกับพื้นที่มากยิ่งขึ้น

๒) พื้นที่สำหรับการให้ความรู้

(๑) พื้นที่จัดแสดงพรรณไม้ตามกลุ่มพืช – สวนพฤกษศาสตร์เป็นศูนย์รวบรวมพรรณไม้นานาชนิด จึงต้องมีพื้นที่ขนาดใหญ่ปลูกรวบรวมพรรณไม้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้ทางวิชาการและความสวยงาม โดยจัดปลูกพืชเป็นหมวดหมู่ เป็นวงศ์ ตามหลักอนุกรมวิธานพืช เช่น วงศ์ไทร (Moraceae) วงศ์ขิง-ข่า (Zingiberaceae) กลุ่มพืชเมล็ดเปลือย (Naked-seed) เช่น สน (Pinaceae) ปรง (Cycadaceae) และพญาไม้ (Podocarpaceae) ปลูกเป็นกลุ่มตามลักษณะการเจริญเติบโต เช่น กลุ่มไม้เลื้อย ปลูกพืชผสมผสานตามลักษณะพื้นที่อาศัย เช่น สวนหิน และพืชน้ำ หรือปลูกตามลักษณะการใช้ประโยชน์ เช่น พืชสมุนไพร พืชเส้นใย พืชน้ำมัน เป็นต้น โดยมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพรรณไม้ รวมทั้งสภาพภูมิประเทศของพื้นที่ไว้ล่วงหน้า พรรณไม้ที่รวบรวมมาต้องเป็นตัวแทนของพืชที่ใช้ศึกษาทางด้านเศรษฐกิจ การอนุรักษ์ และการใช้ประโยชน์ พืชหายากและพืชที่ถูกคุกคามต่าง ๆ จะต้องรวบรวมสำหรับการอนุรักษ์นอกถิ่น โดยส่วนหนึ่งจะนำมาจัดแสดงเพื่อให้ความรู้แก่ประชาชนและกระตุ้น

จิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรพืช ซึ่งจะต้องได้รับการดูแลอย่างดีเป็นพิเศษ พืชต่าง ๆ ที่นำมาปลูกต้องมีการวางแผนที่ดีเพื่อการณ์ต่อไปในอนาคต การรวบรวมพืชตามระบบอนุกรมวิธานและตามลักษณะภูมิประเทศ มีคุณค่าสำหรับการศึกษาเปรียบเทียบและการทำวิจัยทางด้านอนุกรมวิธาน รวมถึงการจัดระบบการจัดการพื้นที่และป้ายสื่อความหมาย

(๒) พื้นที่จัดนิทรรศการ/ประชุม/อบรม - นิทรรศการเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้คนได้เรียนรู้เรื่องราวสำคัญของพื้นที่นั้น มักไม่ให้รายละเอียดลึกซึ้งมากนัก แต่กระตุ้นให้ผู้มาเยี่ยมชมอยากรู้อยากค้นเคยกับพื้นที่มากยิ่งขึ้น ควรเลือกประเภทสื่อที่สนองความต้องการของผู้มาเยี่ยมชมได้ดีที่สุดของแต่ละพื้นที่เป็นกรณีไป จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนการพัฒนาสื่อของแต่ละพื้นที่เป็นการเฉพาะ สำหรับการจัดประชุม/อบรม/สัมมนา เป็นการให้ความรู้เชิงลึก ให้ข้อมูลมาก จำนวนผู้รับความรู้จะน้อยและใช้งบประมาณสูง แต่มีความจำเป็นโดยเฉพาะการให้ความรู้กับครูอาจารย์ หรือผู้นำชุมชน ที่สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่ต่อไป กิจกรรมการประชุม/อบรม/สัมมนามักจัดในอาคารซึ่งต้องมีความพร้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการจัดกิจกรรม เช่น เครื่องฉายภาพ คอมพิวเตอร์และเครื่องเสียง เป็นต้น รวมถึงพื้นที่สำหรับรับประทานอาหาร ที่พักผ่อนนอกห้องประชุม และห้องสุขา

(๓) ห้องสมุด ศูนย์ข้อมูล และศูนย์สารนิเทศ - สวนพฤกษศาสตร์ นอกจากจะเป็นแหล่งรวบรวมแล้วยังเป็นแหล่งเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับพรรณไม้แก่ประชาชนอีกด้วย ชุดภาพนิ่ง ภาพยนตร์ และหนังสือประเภทต่าง ๆ ให้ความรู้ลึกลงในรายละเอียดแก่ผู้มาเยี่ยมชมได้ดี ดังนั้น สวนพฤกษศาสตร์จึงจำเป็นต้องมีห้องสมุด รวบรวมเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพืช ส่วนศูนย์ข้อมูลเป็นการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นหมวดหมู่ สืบค้นได้ง่าย และเข้าถึงสะดวก รวมถึงการสืบค้นบนอินเตอร์เน็ตด้วยศูนย์สารนิเทศ จะเป็นด่านแรกสำหรับการติดต่อกับสวนพฤกษศาสตร์ เป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลทางพฤกษศาสตร์ เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับประชาชนทั่วไป

๓) พื้นที่สำหรับการศึกษา วิจัย และสร้างองค์ความรู้

(๑) หอพรรณไม้/พิพิธภัณฑ์แมลง - เป็นศูนย์รวมตัวอย่างพรรณไม้แห้ง (Herbarium Specimen) และตัวอย่างแมลงสำหรับการศึกษาด้านอนุกรมวิธานโดยเปิดโอกาสให้นักวิชาการทั้งในและนอกประเทศ ได้มีโอกาสมาใช้ประโยชน์ ตัวอย่างอ้างอิงทั้งหมดจะเก็บรวบรวมมาจากทั่วประเทศ รวมถึงจากต่างประเทศบางส่วนเก็บไว้ในอาคารที่มีระบบการจัดการที่ดี รองรับควบคุมความชื้นและอุณหภูมิได้ เพื่อรักษาตัวอย่างให้เสื่อมสภาพช้าที่สุด และมีระบบการป้องกันกำจัดแมลงและเชื้อราที่เหมาะสม ตัวอย่างจะถูกจัดเรียงเป็นหมวดหมู่ ตามลำดับชั้นเพื่อให้ผู้ที่จะทำการศึกษาสามารถศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและตลอดเวลา โดยมีเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการศึกษาไว้ให้ด้วย เช่น กล้องถ่ายรูป กล้องจุลทรรศน์ และเครื่องช่วยวาดรูป เป็นต้น

(๒) ห้องปฏิบัติการ - สวนพฤกษศาสตร์ที่สมบูรณ์และได้มาตรฐานสากล จะต้องมีห้องปฏิบัติการที่มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย เพื่อให้นักวิจัยได้ใช้ทดลองด้านพฤกษศาสตร์สาขาต่าง ๆ ที่ควรจะครอบคลุมสาขาวิชาการทางพฤกษศาสตร์ เช่น อนุกรมวิธาน พันธุศาสตร์ กายวิภาค สรีรวิทยา และนิเวศวิทยา รวมถึงสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พฤกษเคมี การปรับปรุงพันธุ์พืช เทคโนโลยีชีวภาพ และกีฏวิทยา เป็นต้น รวมถึงต้องมีอาคารที่พักรับรองสำหรับนักวิจัยที่ต้องการศึกษาวิจัยในสวนพฤกษศาสตร์ และผู้เชี่ยวชาญที่มาให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ

(๓) พื้นที่ป่าธรรมชาติ - มีการสำรวจพรรณไม้และทำแผนที่ รวมทั้งความหลากหลายของสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ ในท้องถิ่น ซึ่งต้องดำเนินการในระยาว มีการศึกษาวิจัยด้านต่าง ๆ การสร้างแปลงศึกษาถาวรเพื่อให้เป็นพื้นที่สำหรับการวิจัยอย่างต่อเนื่อง มีการจัดระบบการเก็บข้อมูลเพื่อใช้วางแผน สามารถใช้เป็นห้องปฏิบัติการธรรมชาติ การมีระบบฐานข้อมูลพรรณไม้ในสวนพฤกษศาสตร์ จะทำให้ทราบจำนวนชนิดและจำนวนต้นไม้ทั้งหมด เพื่อใช้

ประกอบการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคลากร พื้นที่ และงบประมาณ เพื่อการบำรุงรักษา ดูแล ขยายพันธุ์ และปรับปรุงพื้นที่เพื่อให้มีความสวยงามอยู่ตลอดเวลา

๔) พื้นที่สำหรับบริหารจัดการสวนพฤกษศาสตร์

(๑) สำนักงาน – เป็นสถานที่ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสวน ซึ่งปฏิบัติงานตามภารกิจต่าง ๆ ทั้งงานด้านบริหาร งานด้านธุรการ งานด้านวิชาการ หรือด้านปฏิบัติการ ทั้งกลุ่มสายงานหลัก สายงานที่ปรึกษา และสายงานสนับสนุน

(๒) เรือนเพาะชำ – เป็นส่วนสำคัญของสวนพฤกษศาสตร์ ที่จะผลิตพันธุ์ไม้เพื่อใช้ในการประดับ ตกแต่ง ปลูกเพิ่มเติม ทดแทน ในพื้นที่ต่าง ๆ รวมถึงการรวบรวมพันธุ์เพื่อการอนุรักษ์นอกถิ่นอาศัย เป็นสถานที่ทดลองเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการขยายพันธุ์และการอนุบาลพืช โดยเฉพาะพืชหายากและพืชที่ถูกคุกคามต่าง ๆ นอกจากนี้ เรือนเพาะชำยังเป็นส่วนสำคัญในการเก็บรักษาต้นพันธุ์และปลูกพืชเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยทางพฤกษศาสตร์ สาขาต่าง ๆ

๘. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้รับการจัดตั้งขึ้นในปี พุทธศักราช ๒๕๓๕ และในปัจจุบันอยู่ในรูปแบบของรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีหน้าที่หลักในการบริหารจัดการด้านสวนพฤกษศาสตร์ (Botanical Garden) ให้เป็นสถาบันทางวิชาการด้านพืชที่รวบรวมพันธุ์พืชอย่างเป็นระบบ โดย<u>วิสัยทัศน์</u> (Vision) ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ คือ

“สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน”

<u>พันธกิจหลัก</u> “เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก ด้วยการอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิด การศึกษาวิจัย และการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างสร้างสรรค์เพื่อการคงอยู่อย่างยั่งยืนของความหลากหลายทางชีวภาพ”

<u>ค่านิยมหลัก</u>ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้ทำการพัฒนาและจัดทำค่านิยมองค์กรขึ้นมา ด้วยการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือที่ชื่อว่า The fly Wheel เพื่อใช้ในการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังอันจะต้องนำไปสู่การผลักดันวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ซึ่งได้มีการสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้รับการตอบรับเห็นพ้องกับค่านิยมดังกล่าวด้วยคะแนน ๙๗.๑๐% โดยค่านิยมองค์กร (Core Value) ประกอบด้วย



ภาพที่ ๑ แผนภาพแสดงค่านิยมหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

จากค่านิยมองค์กรดังกล่าว องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการในการพัฒนาสู่พฤติกรรมที่คาดหวังและสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) เพื่อนำไปกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม และ Skill Matrix สำหรับการพัฒนาให้พนักงานในองค์การสวนพฤกษศาสตร์ในด้านค่านิยมองค์กร (Core Value)

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันวิสัยทัศน์และพันธกิจให้บรรลุไว้ทั้งสิ้น ๓ ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ ๑ ช่วง พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๗

ระยะนี้คือระยะการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ทั้งในด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ ในระยะนี้ เป็นระยะของการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ซึ่งจะต้องดำเนินการทั้งการเพิ่มรายได้ (NOPAT) และการควบคุมต้นทุน (COST) และการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น ทั้งผลตอบแทนเชิงพาณิชย์และผลตอบแทนเชิงสังคม

ทั้งนี้ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ต้องดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ด้วยการพัฒนาและสร้างระบบมาตรฐานต่าง ๆ และการผลักดันให้ใช้ ๘ Core Business Enablers นอกจากนี้ยังเป็นช่วงระยะแห่งการพัฒนาให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์สามารถบรรลุมาตรฐานต่าง ๆ ทั้ง Botanic Garden Conservation International (BGCI), Global Strategy for Plant Conservation (GSPC)

ระยะที่ ๒ ช่วง พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๖๙

ระยะนี้คือระยะของการสร้างระบบมาตรฐานให้พร้อมต่อการเติบโต และการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรระดับสากล ซึ่งในระยะนี้ นอกจากการรักษาระดับและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การด้วย กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ซึ่งจะต้องดำเนินการทั้งการเพิ่มรายได้ (NOPAT) และการควบคุมต้นทุน (COST) และการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น ทั้งผลตอบแทนเชิงพาณิชย์ และผลตอบแทนเชิงสังคมแล้ว ในระยะนี้เป็น

ระยะที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องมุ่งเน้นอย่างสูงในเรื่องการบริหารจัดการระบบมาตรฐานต่าง ๆ ทั้ง ระบบมาตรฐานคุณภาพ (ISO : International Standard Organization) โดยให้สอดคล้องกับหลักการของ ๘ Core Business Enablers และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของ Botanic Garden Conservation International (BGCI) และการผลักดันให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ Global Strategy for Plant Conservation (GSPC) ตามที่กำหนดไว้

ระยะที่ ๓ ช่วง พ.ศ. ๒๕๗๐

ระยะนี้คือระยะของการสร้างบทบาท และความร่วมมือในระดับสากล เพื่อผลักดันให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์เป็นองค์การที่มีฐานะในเวทีโลก และเป็นองค์กรระดับโลก (World Class Organization) ทั้งนี้ องค์การสวนพฤกษศาสตร์จะยังคงดำเนินการตามระบบและกระบวนการที่ได้รับการปฏิบัติทั้งในเรื่องประสิทธิภาพ มาตรฐาน นับตั้งแต่ระยะที่ ๑ เริ่มขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ แล้วนั้น ในระยะนี้จะต้องบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และองค์การสวนพฤกษศาสตร์จะต้องมีบทบาทและสร้างความร่วมมือในระดับสากลได้

สิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนคุณค่า (Value Driven) ซึ่งหมายถึง ตัวขับเคลื่อนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีประสบการณ์และมีส่วนร่วมกับคุณค่าต่าง ๆ ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์อย่างชัดเจน มีทั้งสิ้น ๓ ตัวขับเคลื่อน ใน ๓ ระยะ ดังต่อไปนี้

๑) Efficiency เป็นองค์กรที่มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้

๒) Standardization เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการดำเนินงานตามหลักสากลในด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้

๓) Networking เป็นองค์กรที่มีบทบาทในระดับสากลด้านศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ รวมถึงความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ด้วยการสร้างเครือข่ายระดับโลก

ตารางที่ ๑ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์

	๒๕๖๖-๒๕๖๗	๒๕๖๘-๒๕๖๙	๒๕๗๐ >
Strategic Positioning	องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency Organization) ด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ ด้วยการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	องค์กรมีมาตรฐานและสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จักในระดับสากล Botanic Gardens Conservation International Standard Organization	สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกมีบทบาทและความร่วมมือในระดับสากล World Class Botanic Garden
ตัวขับเคลื่อนเชิงคุณค่า (Value Driven)	**Efficiency** เป็นองค์กรที่มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และ การเป็นแหล่งเรียนรู้	**Standardization** เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการดำเนินงาน ตามหลักสากลในด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และ การเป็นแหล่งเรียนรู้	**Networking** เป็นองค์กรที่มีบทบาทในระดับสากลด้านศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ รวมถึงความร่วมมือในด้านต่าง ๆ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ไว้ ๕ ประเด็น ประกอบด้วย

SO๑: ยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก (Goal: BGCI Standard)

SO๒: มุ่งสร้าง และพัฒนาการอนุรักษ์พืชนอกถิ่นกำเนิดสู่มาตรฐานระดับโลก (GOAL: Global Strategy for Plant Conservation)

SO๓: มุ่งการศึกษา วิจัย และสร้างนวัตกรรมด้านความหลากหลายทางชีวภาพ (GOAL: Biodiversity Research and Innovation)

SO๔: สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงสร้างสรรค์ด้วยผลิตภัณฑ์ บริการ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการเรียนรู้ ทั้งมูลค่าเชิงสังคมและพาณิชย์ (GOAL: ผลตอบแทนเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม)

SO๕: พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้สภาวะวิกฤติ

และองค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนดตัวแบบธุรกิจ (Business Model) ที่จะเป็นแนวทางและเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ ๒ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

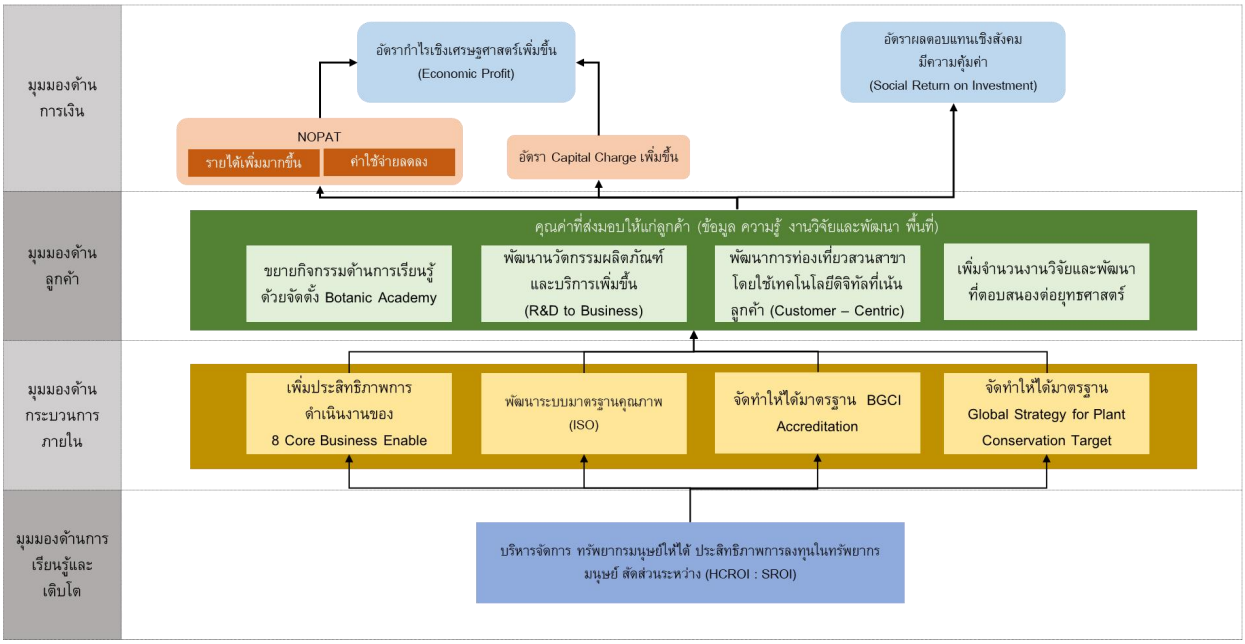
CODE	ตัวแบบธุรกิจ	ผลิตภัณฑ์/บริการ	ตลาด	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)
BMCo ๐๑	แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas : Conservation)	**BGO World Class** สร้างมาตรฐานทั้ง BGI, GSPC, ISO (งานวิจัย ทุนวิจัย)	นักวิชาการ เครือข่ายระดับโลก	SO๑, SO๒, SO๕
BMCo ๐๒	แบบจำลองทางธุรกิจ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas : Education and Learning)	**Botanic Academy** (การบริหารทางวิชาการและการส่งเสริมการเรียนรู้)	โรงเรียน สถานศึกษา และกลุ่มสถาบันการศึกษาที่ต้องจัดทำ Eco - School	SO๑, SO๔, SO๕
BMCo ๐๓	แบบจำลองทางธุรกิจ ด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas : Recreation)	**การพัฒนาการท่องเที่ยวสวนสาขา โดยใช้ Customer Routing Design (CRD)** หรือการใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อสร้างผูกพันกับลูกค้า และเป็น Customer Data Platform	ตลาดนักท่องเที่ยวระดับ B+ ที่ใช้เทคโนโลยีในการจัดการการท่องเที่ยว	SO๑, SO๔, SO๕
BMCo ๐๔	แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)	**R&D to Business** พัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของผู้ประกอบการบนฐานข้อมูลและความรู้ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	ผู้ประกอบการที่สนใจในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีสิทธิบัตรและมีมาตรฐานได้รับการยอมรับ	SO๑, SO๓, SO๕

เพื่อให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์สามารถดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเชื่อมโยง จึงได้มีการนำเอาแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ เพื่อนำไปสู่การทำแผนภูมิยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หรือกิจกรรมอื่น ๆ

ตารางที่ ๓ Balanced Scorecard

BSC Perspective	๒๕๖๖-๒๕๖๗	๒๕๖๘-๒๕๖๙	๒๕๗๐ >
Financial Perspective	• กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น (Economic Profit) ๐% (รายได้ ๖๘ ล้านบาท) • การควบคุมและบริหารจัดการประสิทธิภาพต้นทุน	• กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น (Economic Profit) ๑๐ % (รายได้ ๘๑ ล้านบาท) • การควบคุมและบริหารจัดการประสิทธิภาพต้นทุน	• กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น (Economic Profit) ๒๐% (รายได้ ๙๗ ล้านบาท) • การควบคุมและบริหารจัดการประสิทธิภาพต้นทุน
Customer Perspective	• ขยายกิจกรรมด้านการเรียนรู้และบริการวิชาการด้วยการจัดตั้ง Botanic Academy • พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการอย่างน้อย ๑ ผลงาน เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้า และผู้ประกอบการ • พัฒนาการท่องเที่ยวสวนสาขา โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เน้นลูกค้า (Customer Centric) (ระยอง พิษณุโลก) • งานวิจัยและพัฒนาที่ศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรมการรวบรวมองค์ความรู้ด้านความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืชและแมลง (BCG Model)	• ขยายผลิตภัณฑ์การเรียนรู้และบริการวิชาการ Botanic Academy • พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการมากกว่า ๑ ผลงาน เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้า และผู้ประกอบการ • พัฒนาการท่องเที่ยวสวนสาขาโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เน้นลูกค้า (Customer Centric) (พังงา) • งานวิจัยและพัฒนาที่วิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟู ความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืชและแมลง (BCG Model)	• พัฒนา Botanic Academy เป็นศูนย์กลางงานวิชาการและการเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์ ระดับประเทศ • พัฒนาเป็นศูนย์วิจัย บ่มเพาะ และพัฒนานวัตกรรมเพื่อผู้ประกอบการ • พัฒนาการท่องเที่ยวสวนสาขาใหม่เป้าหมายโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เน้นลูกค้า (Customer Centric) • งานวิจัยและพัฒนาที่วิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวกับฐานทรัพยากรชีวภาพ (BCG Model)
Internal Process Perspective	• ประสิทธิภาพการบริหารองค์การเชิงบูรณาการมีมาตรฐาน (core business enablers) ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าระดับ ๓ • พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน และการดำเนินการด้านต่าง ๆ ด้วยระบบมาตรฐานคุณภาพ (International Standard Organization : ISO) • พัฒนาองค์ประกอบให้ได้ตาม GSPC ให้บรรลุตาม Target • (Global Strategy for Plant Conservation Target) และ (Carbon Neutrality) • ผ่านการรับรองของ BGCI Accreditation ระดับ Botanic Garden Accreditationในระดับ ๑	• ประสิทธิภาพการบริหารองค์การเชิงบูรณาการมีมาตรฐาน (core business enablers) ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าระดับ ๓.๕ • พัฒนาองค์ประกอบให้ได้ตาม GSPC ให้บรรลุตาม Target • (Global Strategy for Plant Conservation Target) และ (Carbon Neutrality) • ผ่านการรับรองของ BGCI Accreditation ระดับ Conservation Practitioner Accreditation	• ประสิทธิภาพการบริหารองค์การเชิงบูรณาการมีมาตรฐาน (core business enablers) ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าระดับ ๔ • พัฒนาองค์ประกอบให้ได้ตาม GSPC ให้บรรลุตาม Target (Global Strategy for Plant Conservation Target) และ (Carbon Neutrality) • ผ่านการรับรองของตาม BGCI Accreditation ระดับ ๓ : BGCI Advance Conservation Practitioner Accreditation
Learning and Growth Perspective	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่า ๓ เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่า ๓ เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่า ๓ เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)

จาก Balanced Scorecard ข้างต้น องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการจัดทำแผนภูมิยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ดังภาพที่ ๒

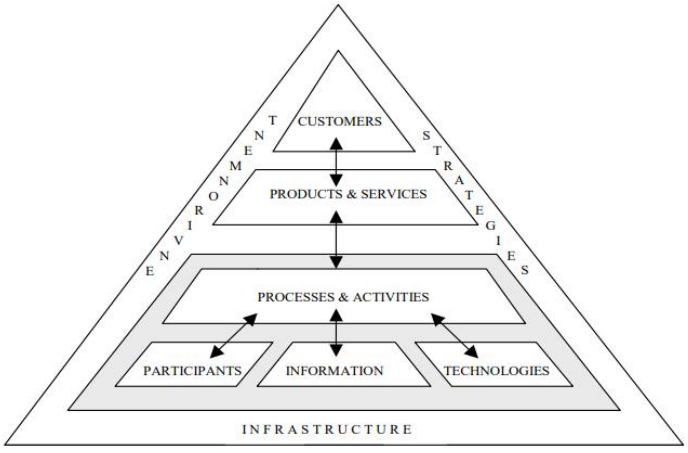


ภาพที่ ๒ แผนภูมิยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

จากการกำหนด Balanced Scorecard แต่ละมุมมอง องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการกระจายลงสู่การปฏิบัติผ่านแต่ละสำนัก เพื่อกระจายลงสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคลต่อไป ทั้งนี้การดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายแต่ช่วงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ต้องมีการออกแบบระบบงานที่ส่งเสริมและขับเคลื่อนโดยระบบงาน (Works System) ที่สอดคล้องกับองค์กร

๙. การออกแบบ Work System ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ปรับใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับ Work System เพื่อขับเคลื่อนให้องค์การฯ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ The Work System Framework



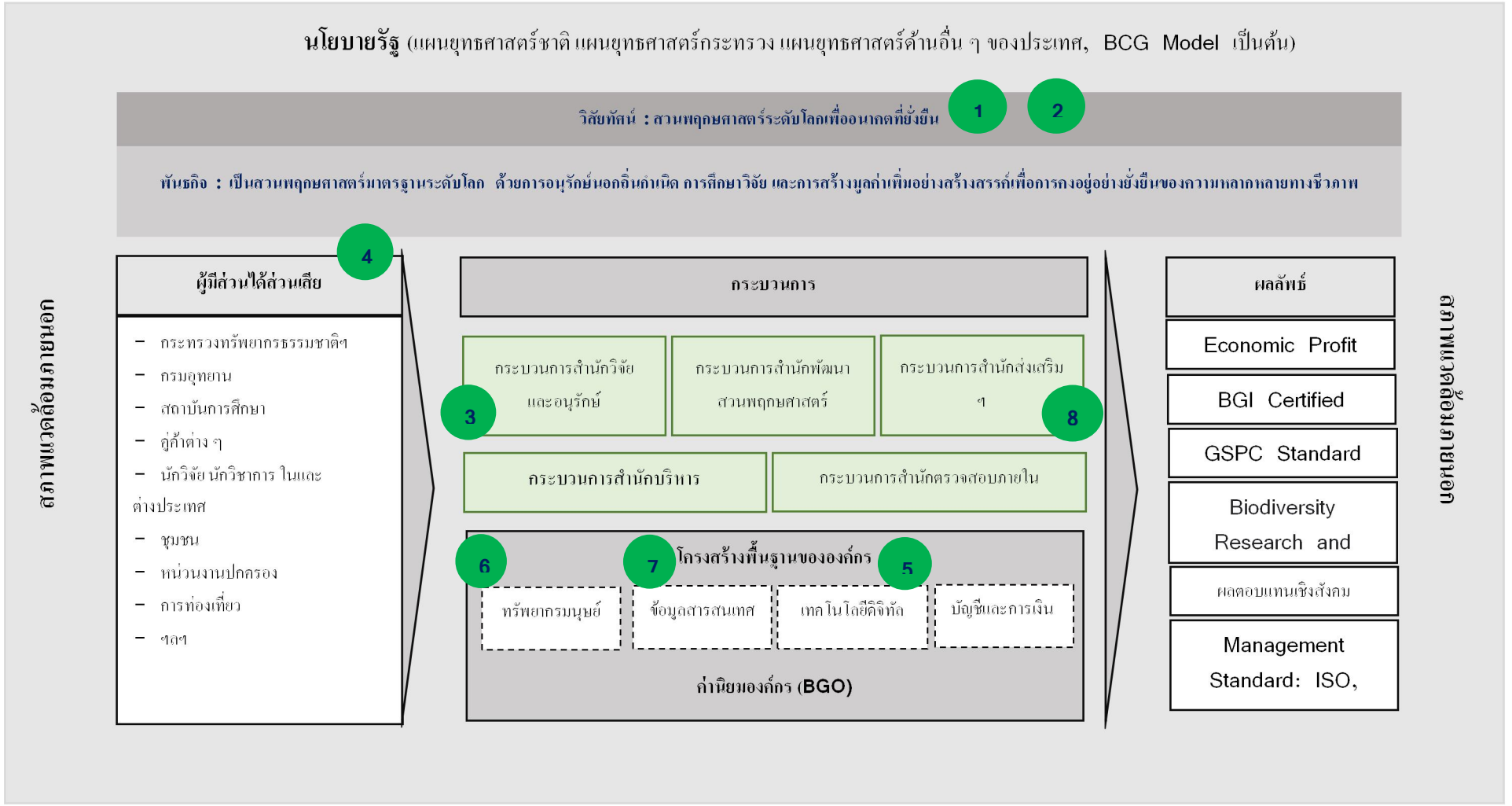
ภาพที่ ๓ The work System Framework

จากกรอบแนวคิด The work System Framework จากภาพที่ ๓ จะเห็นได้ว่า Work System มีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึง

๑) สภาพแวดล้อมภายนอก

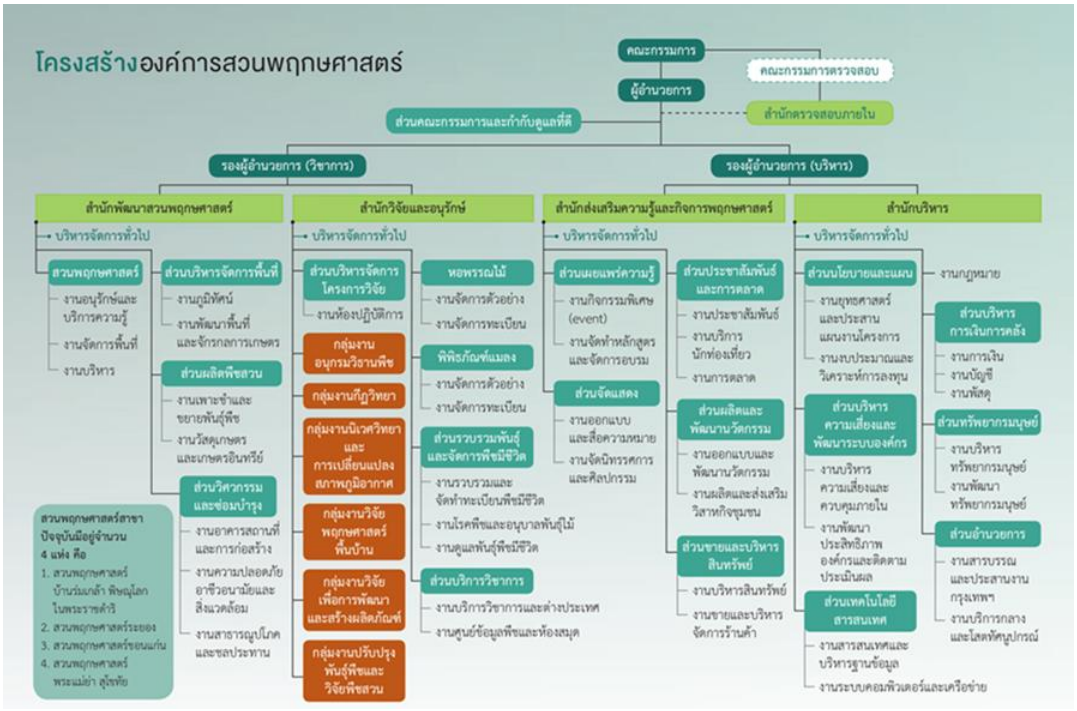
๒) ยุทธศาสตร์องค์กร

โดยอยู่บนพื้นฐานที่ว่า กระบวนการและการดำเนินการทุกอย่าง จะต้องสอดคล้อง ขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และตอบสนองต่อลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการนั้น จะมีจุดเชื่อมโยงคือกระบวนการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูล และเทคโนโลยี ที่อยู่บนโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการดำเนินการ ไม่ว่าจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ออกแบบระบบงานที่ส่งเสริมและขับเคลื่อนโดยระบบงาน (Works System) ดังภาพต่อไปนี้


นโยบายรัฐ (แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนยุทธศาสตร์กระทรวง แผนยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ ของประเทศ, BCG Model เป็นต้น)
วิสัยทัศน์ : สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน
1
2
พันธกิจ : เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก ด้วยการอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิด การศึกษาวิจัย และการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างสร้างสรรค์เพื่อการคงอยู่อย่างยั่งยืนของความหลากหลายทางชีวภาพ
สภาพแวดล้อมภายนอก
4
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
– กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติฯ
– กรมอุทยาน
– สถาบันการศึกษา
– คู่ค้าต่าง ๆ
– นักวิจัย นักวิชาการ ในและต่างประเทศ
– ชุมชน
– หน่วยงานปกครอง
– การท่องเที่ยว
– ฯลฯ
กระบวนการ
กระบวนการสำนักวิจัยและอนุรักษ์
3
กระบวนการสำนักพัฒนาสวนพฤกษศาสตร์
กระบวนการสำนักส่งเสริมฯ
8
กระบวนการสำนักบริหาร
กระบวนการสำนักตรวจสอบภายใน
6
7
โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร
5
ทรัพยากรมนุษย์
ข้อมูลสารสนเทศ
เทคโนโลยีดิจิทัล
บัญชีและการเงิน
ค่านิยมองค์กร (BGO)
ผลลัพธ์
Economic Profit
BGI Certified
GSPC Standard
Biodiversity Research and
ผลตอบแทนเชิงสังคม
Management Standard: ISO,
สภาพแวดล้อมภายนอก

๑๐. โครงสร้าง ผู้บริหาร และอัตรากำลัง

๑) โครงสร้างองค์กร (ตามข้อบังคับองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๖๐ ประกาศ ณ วันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๐) ตามลำดับ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ ๕ ผังโครงสร้างองค์กร

๒) ผู้บริหารองค์การสวนพฤกษศาสตร์

(๑) ผู้อำนวยการองค์การสวนพฤกษศาสตร์
(๒) รองผู้อำนวยการ (ฝ่ายบริหาร)
(๓) รองผู้อำนวยการ (ฝ่ายวิชาการ)
(๔) ผู้อำนวยการสำนักบริหาร
(๕) ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมความรู้และกิจการพฤกษศาสตร์
(๖) ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและอนุรักษ์
(๗) ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสวนพฤกษศาสตร์

๓) อัตรากำลัง

ตารางที่ ๔ อัตรากำลัง

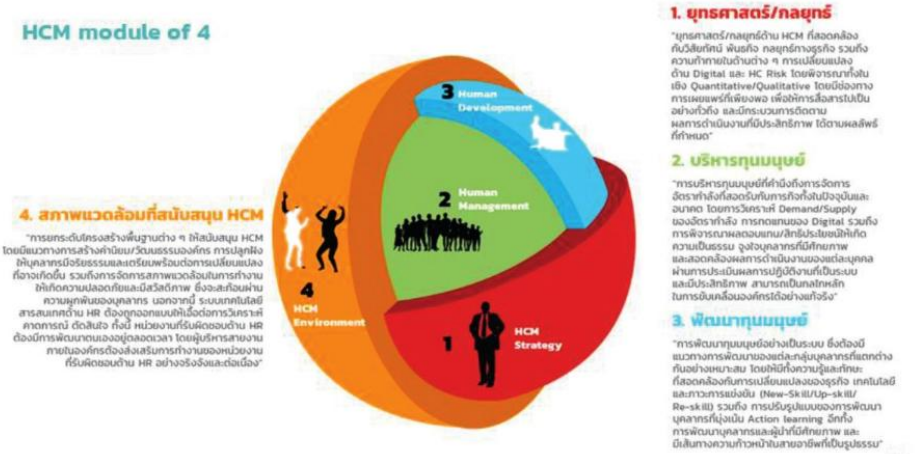
- พนักงาน	๑๔๙	๑๔๒
- ลูกจ้างประจำ	๖	๖
- พนักงานราชการ	-	-
- ลูกจ้างชั่วคราว	๒๐๐	๑๙๓
- ลูกจ้างโครงการ	๒๒๓	๘๙
- จ้างเหมาบริการ	๒๙	๕๗
รวม	**๖๐๗**	**๕๕๕**

ส่วนที่ ๒
รายงานสถานการณ์ปัจจุบัน

๑. กรอบแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Framework)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ เป็นองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งล้วนแต่เป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีความรู้จนเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ พันธกิจองค์กร และวิสัยทัศน์องค์กร โดยการที่จะผลักดันให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีทั้งมิติของประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่คำนึงถึงผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ภายใต้กรอบ Core Enabler ของรัฐวิสาหกิจมีทั้งสิ้น ๘ ด้าน ได้แก่

๑) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
๒) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
๓) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๔) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
๕) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
๖) ด้านการบริหารทุนมนุษย์
๗) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๘) ด้านการตรวจสอบภายใน



ภาพที่ ๖ กรอบแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์

๑) ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)
๒) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)
ก) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)
ข) การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning)
ค) การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment & Selection)
ง) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

จ) ผลประโยชน์ ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefit)

๓) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)

ฉ) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)

ช) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

ซ) การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (Succesion Planning, Career Management and Talent Management)

๔) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)

ฌ) ความผูกพันในองค์กร (Engagement)

ญ) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Organization Culture)

ฎ) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

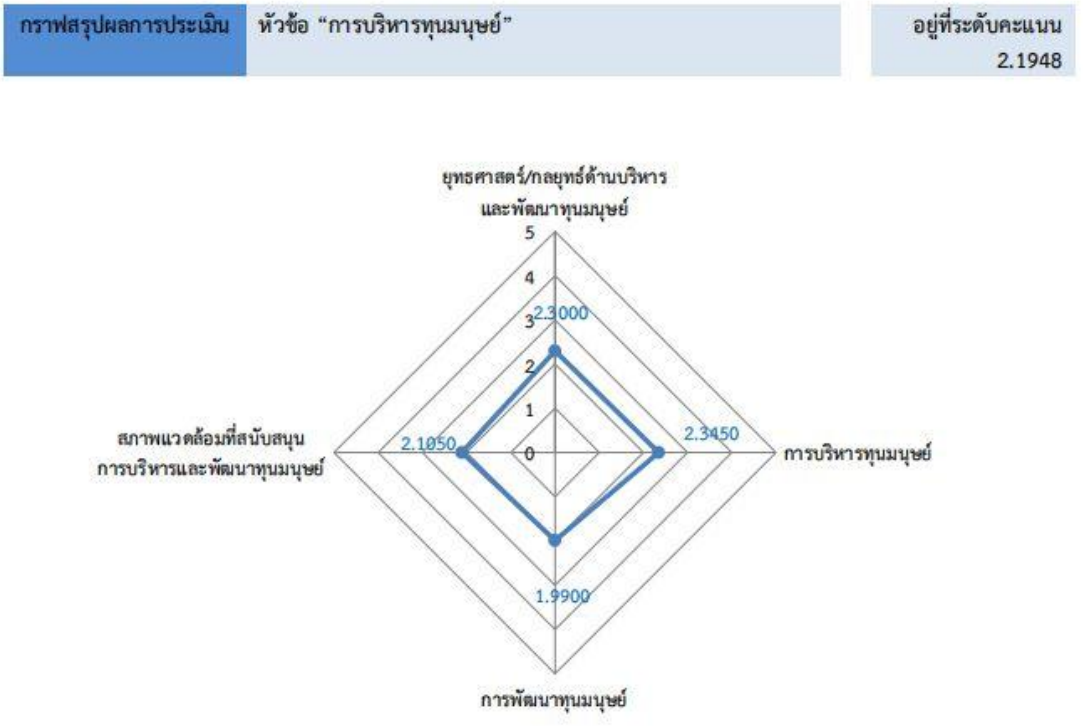
ฏ) เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR

ฐ) ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ฑ) บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

๒. การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

ผลดำเนินงานด้านบริหารทุนมนุษย์ในช่วงปี ๒๕๖๕ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้ดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ซึ่งมีแนวทางการทบทวน พัฒนาและปรับปรุงเป็นแผนปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และระยะเวลาขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ในส่วนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน หรือช่องว่าง (Gap Analysis) ในระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ฉบับปรับปรุงปี ๒๕๖๕ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) อยู่ที่ระดับ ๒.๐๗๙๘



ภาพที่ ๗ การประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ทั้ง ๔ ด้าน

จากการประเมินหัวข้อที่ได้คะแนนมากที่สุด คือ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ หัวข้อที่คะแนนน้อยที่สุด คือ การพัฒนาทุนมนุษย์

โดยผลวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน หรือช่องว่าง (Gap Analysis) ด้านการบริหารทุนมนุษย์สามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ ๕ ผลวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนหรือช่องว่าง (Gap Analysis)

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง	แนวทางที่ควรปรับปรุงจาก สคร.	สิ่งที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy) อยู่ที่ระดับ ๒.๓๐๐๐	อ.ส.พ. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ อีกทั้งมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ควรแสดง ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการบูรณาการแผนงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ และแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลถูกบูรณาการไปกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร	องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรบูรณาการแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ไปกับแผนงานและระบบงานที่สำคัญขององค์กร โดยการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ
การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) อยู่ที่ระดับ ๒.๓๔๕๐ • **โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)** • **การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning)** • **การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment & Selection)** • **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)** • **ผลประโยชน์ ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefit)**	อ.ส.พ. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้น และทบทวนโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน(Job Family) โดยวิเคราะห์อัตรากำลังจากปริมาณงาน (Workload) ของแต่ละส่วนงานและมีกระบวนการสรรหา คัดเลือก ที่เป็นระบบ ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ และมีแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร อย่างไรก็ตาม ควรมีการนำปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนอัตรากำลัง และการนำผลการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กรมาใช้ในการวางแผนด้านอัตรากำลัง รวมถึงการวิเคราะห์กระบวนการทำงานและใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) ทั่วทั้งองค์กร อ.ส.พ. มีทบทวน/ปรับปรุงแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ(Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) และปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงานอย่างไรก็ตาม อ.ส.พ. ควรนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ใน	๑. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) และการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) นอกจากนี้ไม่พบกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานและข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๒. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบ แทนและสิทธิ	๑. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรวิเคราะห์การทดแทนกำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ๒. ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานและใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) ๓. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรเพิ่มเติมความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ ในการออกแบบแนวทางพัฒนาผลตอบ แทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างหลากหลายให้มากขึ้น ๔. ควรมีกลไก กระบวนการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงาน การใช้ข้อมูลย้อนกลับและข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยน

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง	แนวทางที่ควรปรับปรุงจาก สคร.	สิ่งที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องดำเนินการ
	การออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากรอ.ส.พ. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ มีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยให้หน่วยงานต่าง ๆ ไปกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร และมีการติดตามผลการดำเนินงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร โดยมีรอบระยะในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (promotion) และให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน อย่างไรก็ตาม อ.ส.พ. ควรมีการใช้ประโยชน์ผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	ประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร ๓. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมิน ผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงมีการสอบทานคุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากรให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันมากยิ่งขึ้น	แปลงอยู่เสมอ ๕. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ๖. สอบทานคุณภาพของตัวชี้วัด เป้าหมาย และการประเมินผลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) อยู่ที่ระดับ ๑.๙๙๐๐ • **การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)** • **การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)** • **การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (Succession)**	อ.ส.พ. มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร เพื่อนำไปวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) รวมถึงมีการพัฒนาผู้นำ (Leadership development)ในทุกระดับอย่างไรก็ตามอ.ส.พ. ควรมีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม และระบบการเรียนรู้และการพัฒนา มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญบางแผนงาน รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี แต่ไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อ.ส.พ. มีการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning)	๑. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร รวมถึงสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่งที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ๒. มีการจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) และประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมที่ชัดเจน ๓. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career	๑. ควรมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร รวมถึงสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ๒. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) และการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม ๓. ควรมีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และจัดทำเส้นทางความ ก้าวหน้าในสาย

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง	แนวทางที่ควรปรับปรุงจาก สคร.	สิ่งที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องดำเนินการ
	โดยมีการจัดทำโครงสร้างตำแหน่งงานตามกลุ่มงาน และหลักเกณฑ์ในการเติบโตในสายงานแต่อย่างไรก็ตาม อ.ส.พ. ควรดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่ชัดเจน และมีการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้าง ความผูกพัน เป็นต้น	Path) ของพนักงานครบทุกตำแหน่งงาน	อาชีพ (Career Path) ของพนักงานครบทุกตำแหน่งงาน
สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Environment) อยู่ที่ระดับ ๒.๑๐๕๐ • **ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement)** • **สวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security, Safety Health and Environment)**	อ.ส.พ. มีการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและแผนเสริมสร้างค่านิยมรวมถึงสามารถดำเนินงานตามแผน และเริ่มมีการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ทั้งในด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ อย่างไรก็ตาม ควรมีการนำผลสำรวจความผูกพันและค่านิยมองค์กร มาจัดทำแผนกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันและค่านิยมองค์กร และการใช้ ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อ.ส.พ. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน และเริ่มมีการพัฒนา เครื่องมือ/Platform /Application/ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR ที่สำคัญ ด้วยระบบ ERP อย่างไรก็ตาม ไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงาน เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อ.ส.พ. มีการจัดทำแผนงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และสามารถดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนแผนงานให้ครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health	๑. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่ชัดเจน ๒. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการนำข้อมูลจากฐานข้อมูล HR มาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) ในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR ๓. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรทบทวนแผนงานให้ครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม Security,SafetyHealthand Environment) และควรกำหนดมาตรฐาน ด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่ง แวดล้อม (Security, Safety Health and Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา ๔. สายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทเป็น	๑. การดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่ชัดเจน ๒. มีการนำข้อมูลจากฐานข้อมูล HR มาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) ในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR ๓. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรทบทวนแผนงานให้ครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security, Safety Health and Environment) และควรกำหนดมาตรฐานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่ง แวดล้อม (Security, Safety Health and Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE เพื่อหา

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง	แนวทางที่ควรปรับปรุงจาก สคร.	สิ่งที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องดำเนินการ
	Environment) และมีการทบทวนมาตรการกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือแผนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุม ชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนดมาตรฐานด้านสวัสดิภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน รวมทั้ง การประเมิน ดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุง และพัฒนา	หุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้งควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)	ช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา ๔. ปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR มีการพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้งควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

ข้อเสนอแนะโดยรวม

๑) รัฐวิสาหกิจต้องมองบุคลากรเป็นหนึ่งในผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยให้ความสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Employee Experience) ให้ครอบคลุมเส้นทางการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Employee Journey)

๒) รัฐวิสาหกิจต้องจัดลำดับความสำคัญการทำงานเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละรัฐวิสาหกิจและกำหนดกลไกในการเร่งดำเนินงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร (Contribution) และนำไปสู่การเพิ่ม/สร้างผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ให้องค์กรมากขึ้น

๓) รัฐวิสาหกิจต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Trends) อย่างรวดเร็ว รวมถึงสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ Fail Fast, Learn Faster เพื่อเสริมให้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เกิดขึ้นจริง รวมถึงศึกษาปัจจัยสำเร็จ (Key Success Factors) ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างวัฒนธรรมดังกล่าว เพื่อนำมาปรับใช้กับรัฐวิสาหกิจอื่น

๔) รัฐวิสาหกิจต้องระบุประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรคของการทำงาน เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น ซึ่งอาจทดลองทำเป็น Sand Box ควบคู่กับการดำเนินงานในปัจจุบัน และนำผลจากการทำ Sand Box มาพิจารณาเพื่อนำมาใช้ให้เกิดการปฏิบัติจริงต่อไป

๓. HCM module of ๔

โดยแนวคิดที่ใช้ควบคู่กันในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารทุนมนุษย์ และโครงสร้างการจัดการคือแนวคิดที่เรียกว่า HC Bridge Framework ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้อธิบายมิติของการจัดการทุนมนุษย์ ในมิติของการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์และข้อมูลมาใช้



Human Capital หรือ ทุนมนุษย์ หมายถึงทุนของทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบไปด้วย ทักษะที่สะสมมา ความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนบุคลิกภาพ และทรัพย์สิน ส่วนบุคคลอื่นที่จับต้องไม่ได้ อาทิ สัมพันธภาพส่วนบุคคล ในสังคม การได้รับการยอมรับในแวดวง ฯลฯ ที่จะทำให้บุคคลนั้นสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่ตนเอง องค์กร และสังคมได้

ภาพที่ ๘ HC Bridge Framework

กรอบแนวคิด HC Bridge Framework เป็นการอธิบายมิติการบริหารทุนมนุษย์โดยพิจารณา ๓ มิติหลัก ที่เรียกว่า Anchor Points หรือ จุดหลักของการบริหารทุนมนุษย์ อันได้แก่ ผลกระทบ (Impact) ประสิทธิผล

(Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) จากภาพที่ ๘ อธิบายได้ว่า การลงทุนที่มีประสิทธภาพ นโยบายและการลงมือปฏิบัติด้านทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อการดำเนินการ (Aligned Actions) โครงสร้างและกลุ่มคนเก่ง (Talent Pools and Structures) ที่มีประสิทธิผลในการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการทำงาน (Processes) ทรัพยากร (Resources) และแผนยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืน (Sustainable Strategy)

ดังนั้นเมื่อนำเอา HC module ตามกรอบแนวคิดของ SE-AM มาพิจารณร่วมกับ HC Bridge Fraework ของ John W. Boudreau และ Peter M. Ramstad จะพบว่า ทั้งสองกรอบแนวคิดล้วนให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่าง แผนยุทธศาสตร์ กระบวนการ และการลงทุนในทุนมนุษย์

๔. สถานการณ์ด้าน HR Digitalization

การบริหารจัดการทุนมนุษย์กำลังก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งสิ่งที่พลิกผัน (Disruption) หรือสิ่งที่สามารถเพิ่มอำนาจการผลิต (Productive) ในองค์กรที่มีความคล่องตัว (Agile) และปรับตัวเก่ง

การเปลี่ยนผ่านสังคมผู้สูงวัย การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social change) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (เช่น กระบวนการรับรู้และเข้าใจแบบอัตโนมัติ (Cognitive Automation: CA) ระบบซอฟต์แวร์หุ่นยนต์ที่ช่วยจัดการงานต่าง ๆ (Robotic Process Automation: RPA) กำลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ โดยที่ผ่ายบริหารจัดการมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาตามและมีการบูรณาการที่ฝังลึกกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ไปกับองค์กร ในพื้นฐานแบบเรียลไทม์และได้ผลลัพธ์อย่างแท้จริง

โอกาส: ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถใช้การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นโอกาสสำหรับองค์กร ด้วยการเป็น 'Be Digital' ในการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ค่านิยมและยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง ๓ ด้าน

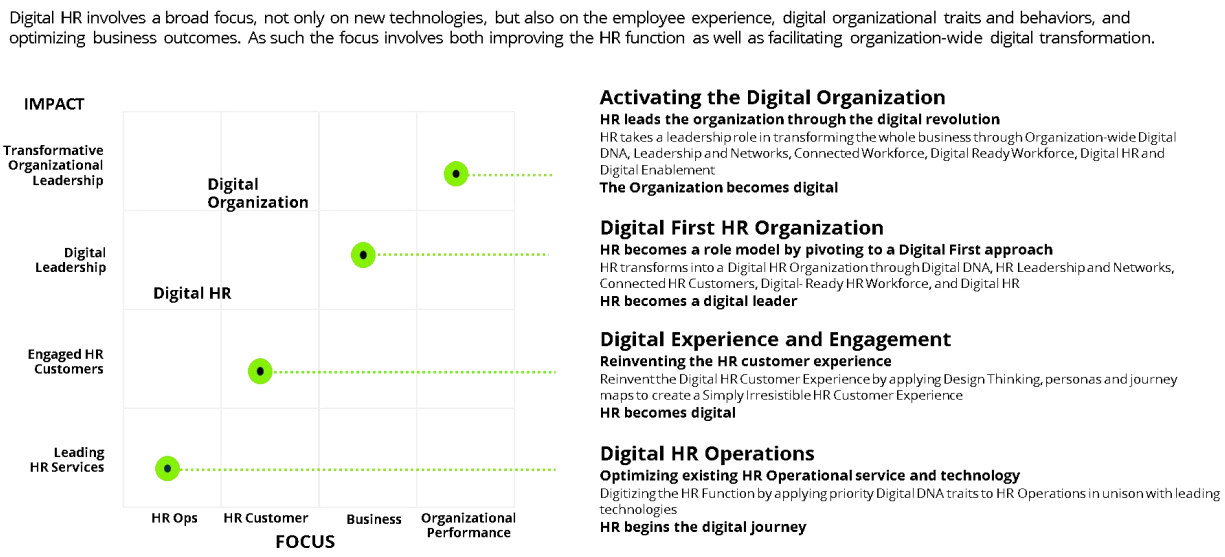
๑) แรงงานดิจิทัล (Digital workforce) ฝ่ายบริหารจัดการทุนมนุษย์สามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมในการเป็น 'Be Digital' ผ่านวัฒนธรรมองค์การและสร้างเครือข่ายการทำงานแบบใหม่ (Network organization) ที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับองค์กรและพนักงาน

๒) สถานที่ทำงานดิจิทัล (Digital workplace) การออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เพิ่มประสิทธิผล มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย ส่งเสริมความผูกพัน สุขภาพของเจ้าหน้าที่ (Wellness) และการมีสำนึกในเป้าหมาย (Sense of purpose) ขององค์กร

๓) ระบบบริการแบบดิจิทัล (Digital HR service delivery) เป็นการที่ส่วนทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนฟังก์ชันการทำงานเป็นรูปแบบดิจิทัล โดยการหาเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่นำเสนอโซลูชั่น เพื่อให้บริการและโต้ตอบกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยนแผนหรือพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เช่น การใช้แอปพลิเคชัน คลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) ระบบบริการตนเอง (mobile employee self-service) ผ่านแชตหรือบอต เป็นต้น

ส่วนทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นฝ่ายที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันองค์กรให้เป็นดิจิทัล ‘be digital’ ไม่ใช่แค่ ‘do digital’

ด้วยการ 'Be Digital' อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งตอบสนองกลยุทธ์ ค่านิยมและพันธกิจขององค์กร



ภาพที่ ๙ HR Digital

๕. สถานการณ์ความเสี่ยงของการจัดการทุนมนุษย์ในองค์การสวนพฤกษศาสตร์

จากการประเมิน Risk Universe องค์การสวนพฤกษศาสตร์ปี ๒๕๖๖ พบปัจจัยเสี่ยงเดิมในด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพประสิทธิผล เนื่องจากระบบภายในขององค์กร พบประเด็นความเสี่ยง ๓ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่

๑) ความเสี่ยงจากปัญหาด้านอัตรากำลังคน สภาพการจ้างงาน (OR๐๑)

- รายละเอียดความเสี่ยง : การแบ่งอัตรากำลังคนตามภารกิจไม่เหมาะสม เช่น งานบริหารมีบุคลากรที่มากเกินไป การจ้างแรงงานไม่มีมาตรฐานและระเบียบที่ชัดเจน และปรับเปลี่ยนพนักงานคนใหม่ที่ไม่มีศักยภาพ และความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร
- ผลกระทบจากความเสี่ยง : ต้นทุนทรัพยากรมนุษย์มีแนวโน้มที่จะเกินจากเป้าหมายที่กำหนดไว้
- Root Cause : การดำเนินการไม่โปร่งใส และไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ หรือระเบียบข้อบังคับองค์กร

๒) ความเสี่ยงการบริหารทุนมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ (OR๐๒)

- รายละเอียดความเสี่ยง : ปัญหาอันเกิดจากการขาดการไม่มีแผนพัฒนารายบุคคลที่ชัดเจน โดยกระบวนการสรรหา รับบุคลากรมาทำงาน มาดำรงตำแหน่ง การโยกย้าย ฯ ขาดประสิทธิภาพ และไม่มีมาตรฐาน รวมทั้งในทางขาดจริยธรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของส่วนที่รับผิดชอบ ไม่มีความรู้ ทักษะในงานอย่างแท้จริง
- ผลกระทบจากความเสี่ยง : ระดับค่า KPI ของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ศักยภาพ และทักษะของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

- Root Cause: (๑) ความเสี่ยงจากการที่พนักงานขาดศักยภาพ และความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร/งาน
  (๒) ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ และความสุขในการทำงาน (Toxic Environment)

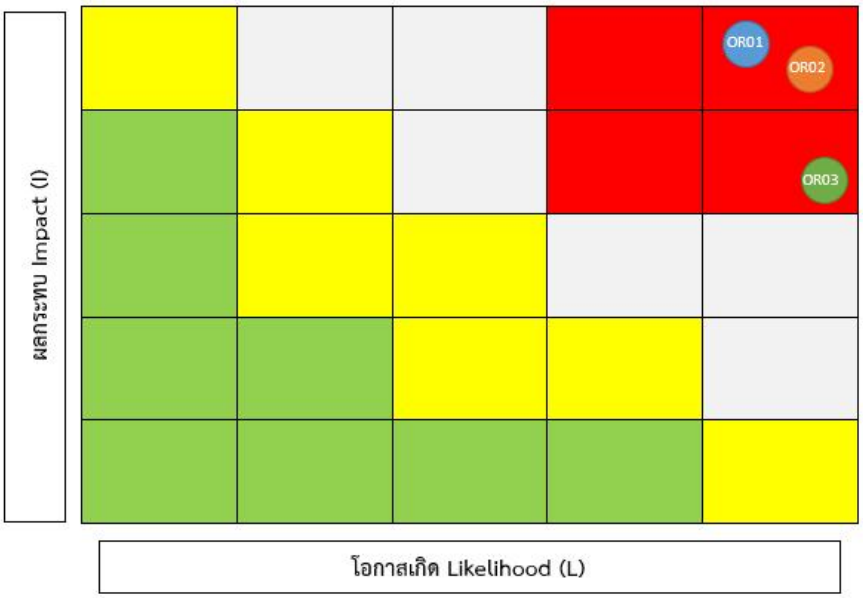
(๓) ความเสี่ยงจากวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม ไม่ทำงานแบบบูรณาการ

(๔) ความเสี่ยงจากการเกษียณของผู้บริหารในจำนวนมาก

๓) ความเสี่ยงจากการขาดการบริหารจัดการองค์การให้มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพและทันสมัยรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง (OR๐๓)

- รายละเอียดความเสี่ยง : องค์การสวนพฤกษศาสตร์ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้ เนื่องจากยังขาดการบริหารจัดการที่ดี นอกจากนี้ สาเหตุอาจมาจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล/คณะกรรมการองค์การ นโยบาย และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งล้วน ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ก็จะขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
- ผลกระทบจากความเสี่ยง : Core Business Enablers ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
- Root Cause: ความเสี่ยงจากการไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และใช้ในการผลักดันกิจการได้อย่างแท้จริง

โดยทั้งสามประเด็นเป็นความเสี่ยง ระดับสูงมาก (๑๖-๒๕ คะแนน)



ภาพที่ ๑๐ สถานการณ์และระดับความเสี่ยงของการจัดการทุนมนุษย์

ส่วนที่ ๓
หลักการและตัวแบบ

๑. หลักการการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์



ภาพที่ ๑๑ กรอบแนวคิด (Conceptual Framework)

จากภาพที่ ๑๑ เป็นการอธิบายถึงหลักการในการดำเนินการ การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ มีที่มาของข้อมูลที่ใช้เพื่อวางแผนจาก ๓ แหล่ง ได้แก่

๑) ผลจากการสำรวจความผูกพันในองค์กร (Engagement Survey) ทั้งนี้การสำรวจความผูกพันในองค์กร จะทำให้ทราบถึง แรงจูงใจของพนักงานในการทำงาน และสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากทางบริษัท ซึ่งโดยปกติการจัดทำการสำรวจความผูกพันในองค์กร จะทำได้ตั้งแต่ปีละ ๑ ครั้ง หรือ ๒ ปี ครั้ง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

๒) แผนยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งเป็นแนวทาง และทิศทางขององค์กรในการดำเนินกิจการ และส่งผลกระทบต่อทุกส่วนงานในองค์กร แผนยุทธศาสตร์องค์กรเป็นแผนที่กำหนดการทำงานขององค์กร ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ และการสร้างกระบวนการ ระบบการบริหารทุนมนุษย์จึงจะเป็นอย่างยิ่งต่อการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร

๓) วัตถุประสงค์การจัดตั้ง มีผลต่อพื้นฐานของการบริหารทุนมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลักดันความสำเร็จขององค์การสวนพฤกษศาสตร์อย่างยิ่ง จึงจำเป็นต้องได้รับการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการจัดทำแผนอีกส่วน คือ บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้รับผิดชอบ และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เพื่อผลักดันให้กระบวนการ และระบบการบริหารทุนมนุษย์สามารถดำเนินการได้ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

๒. ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (HCM Model)

การกำหนดตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการ พิจารณาจากการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Business Concept : Strategy), ปัจจัยที่นำไปสู่

ความสำเร็จ - มิติด้านทุนมนุษย์ (Critical Success Factor – People Dimension) และตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Indicators) จากภาพที่ ๑๒ แสดงถึงความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Business Concept : Strategy)	ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ - มิติด้านทุนมนุษย์ (Critical Success Factor – People Dimension)	ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Indicators)
1. ยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นแหล่งอนุรักษ์นอกถิ่นด้วยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ 2. มุ่งสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้และจัดการด้านสวนพฤกษศาสตร์ แบบนวัตกรรมค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) ด้วยเทคโนโลยีสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ รองรับระบบ 5G 3. สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงสังคมและพาณิชย์ และการเพื่อแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมจากการประกอบกิจการด้านพฤกษศาสตร์และนวัตกรรม 4. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	1. ทุนมนุษย์ 1. การบริหารทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ • การบริหารอัตรากำลังคน • การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ • ระบบประเมินผลปฏิบัติงาน 2. การพัฒนาทุนมนุษย์ที่ทรงประสิทธิผล • การเรียนรู้และการพัฒนา • การสืบทอดตำแหน่ง • การจัดการคนเก่ง • การบริหารสายอาชีพ 3. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทั้งองค์กร • ความผูกพันในองค์กร • การบริหารการเปลี่ยนแปลง • จริยธรรม 4. เทคโนโลยีการบริหารทรัพยากมนุษย์ • HRIS • HR Analytics	**ตัวชี้วัดเชิงผลกระทบ (Impact)** 1. %ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร 2. % การปฏิบัติตามระบบหรือกระบวนการ 3. % คะแนนความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น 4. % ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนา (Leader) 5. % ของตำแหน่งที่มีผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนา **ตัวชี้วัดเชิงประสิทธิผล (Effective)** 1. เปอร์เซ็นต์พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ผลักดันยุทธศาสตร์องค์กร 100% 2. % ของพนักงานที่มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น 3. % การออกจากงานของพนักงาน (คิดแบบ Voluntary Turnover) **ตัวชี้วัดเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency)** 1. ROIC หรือ HR ROI 2. % พนักงานมีการรับรู้ ตระหนักเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน

ภาพที่ ๑๒ ความเชื่อมโยงทางยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์ดังกล่าว ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (HCM Model) เป็นไปตามภาพที่ ๑๓

ตัวแบบการการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (HCM Model)



ตัวชี้วัด
ตัวชี้วัดเชิงผลกระทบ (Impact) 1. เปอร์เซ็นต์ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร 2. เปอร์เซ็นต์การปฏิบัติตามระบบหรือกระบวนการ 3. เปอร์เซ็นต์คะแนนความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น 4. เปอร์เซ็นต์ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนา (Leader) 5. เปอร์เซ็นต์ของตำแหน่งที่มีผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนา
ตัวชี้วัดเชิงประสิทธิผล (Effective) 1. เปอร์เซ็นต์พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ผลักดันยุทธศาสตร์องค์กร 100% 2. เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น 3. เปอร์เซ็นต์การออกจากงานของพนักงาน (คิดแบบ Voluntary Turnover)
ตัวชี้วัดเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) 1. ROIC หรือ HR ROI 2. เปอร์เซ็นต์พนักงานมีการรับรู้ ตระหนักเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน

ภาพที่ ๑๓ ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ เป็นกรอบแนวทางเชิงปฏิบัติที่ใช้ในการดำเนินการ โดยมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

๑) แผนยุทธศาสตร์องค์กรของสวนพฤกษศาสตร์ ซึ่งเป็นแนวทางที่กำหนดทิศทางการดำเนินการของการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ อ้างอิง เอกสารแผนยุทธศาสตร์องค์กรปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

๒) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการใช้ข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องดำเนินการ

๓) การลงทุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Investment) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องคำนึงถึงเนื่องจาก เมื่อกล่าวถึงการบริหารทุนมนุษย์องค์ประกอบที่สำคัญคือ การพิจารณาว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) ขององค์กร ที่ต้องการผลตอบแทนจากการลงทุนในมิติต่าง ๆ เป็นมุมมองเชิงเศรษฐกิจ (Economic Perspective) ตามหลักการการบริหารทุนมนุษย์ ดังนั้นการพิจารณาเพื่อออกแบบ และสร้างกระบวนการเชื่อมโยงต่อการลงทุน การบริหารจัดการทางการเงิน และผลตอบแทนจากการลงทุนจึงต้องถูกนำมาใช้

๔) ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital) องค์ประกอบนี้มีความสำคัญต่อการผลักดันให้การบริหารทุนมนุษย์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ เศรษฐกิจดิจิทัล

๕) กระบวนการการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวถือเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบต่อองค์กร ในมิติการบริหารทุนมนุษย์ประกอบด้วย

(๑) กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง
(๒) กระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน
(๓) ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์
(๔) กระบวนการสรรหากระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ (ระบบการเรียนรู้และพัฒนา)
(๕) กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง
(๖) ระบบสมรรถนะ (Competency)
(๗) ระเบียบ ข้อบังคับ ความปลอดภัยในการทำงาน
(๘) วัฒนธรรมองค์การ

๖) ตัวชี้วัด องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้แบ่งตัวชี้วัดออกเป็น ๓ กลุ่มหลัก ตามแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ได้แก่

(๑) ตัวชี้วัดเชิงผลกระทบ หมายถึง การดำเนินการบริหารทุนมนุษย์ตามกรอบแนวทางของตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ ส่งผลกระทบต่อองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียในมิติการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในระดับใด

(๒) ตัวชี้วัดเชิงประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินการบริหารทุนมนุษย์ตามกรอบแนวทางของตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ มีประสิทธิภาพในการดำเนินการในระดับใด

(๓) ตัวชี้วัดเชิงประสิทธิผล หมายถึง การดำเนินการบริหารทุนมนุษย์ตามกรอบแนวทางของตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ มีประสิทธิผลในการดำเนินการในระดับใด

ส่วนที่ ๔
วัฒนธรรมองค์การ (Core Value) และระบบขีดสมรรถนะ

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Organization Culture)

ค่านิยมหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์



ภาพที่ ๑๔ แผนภาพแสดงค่านิยมหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) มุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถหรือสมรรถนะของพนักงานอย่างชัดเจน โดยมีสมรรถนะทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะด้านผู้นำ (Leadership Competency) ที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำในทุกระดับ และเป็นผู้นำที่ไว้วางใจ มีความสามารถและปลดปล่อยศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ที่มุ่งเน้นทักษะตามกรอบแนวหน้าที่ของระดับบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Functional Competency) ที่มุ่งเน้นความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และการเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ในระดับบุคคล

๑. ขีดความสามารถหรือสมรรถนะหลัก (Core Competency)

เป็นแกนหลักที่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร เป็นสิ่งที่คู่แข่ง พันธมิตรหรือคู่ค้า ซึ่งเลียนแบบได้ยาก (อีกนัยหนึ่งเรียกว่าประเภทนี้ว่า Corporate Core Competency) ซึ่งเป็นส่วนที่สร้างความได้เปรียบอย่างต่อเนื่องให้แก่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ โดยจะปรับเข้าสู่ สมรรถนะหลักเชิงพฤติกรรม (อ้างอิงจากคู่มือสมรรถนะ) ที่ส่งเสริมและผลักดัน ขีดความสามารถหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ที่ได้กำหนดไว้ดังนี้

ตารางที่ ๖ สมรรถนะหลักขององค์กร

CC๑	– การอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิดในระดับที่เป็นพื้นที่ (Botany)
CC๒	– แหล่งเรียนรู้ /องค์ความรู้ด้านพฤกษศาสตร์ พร้อมทั้งการมีส่วนงานด้านวิจัย พัฒนาและอนุรักษ์
CC๓	– กิจการด้านพฤกษศาสตร์แบบครบวงจร (Integrated Botanical Governing)

๑) มุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพ (Bold Professional)

๑.๑ กำกับ ควบคุมการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้มั่นใจว่าเป้าหมายที่วางไว้จะบรรลุผล (Ensure relevance)

๑.๒ ปฏิบัติตามระบบ มาตรฐาน กระบวนการ นโยบายที่กำหนดอย่างเคร่งครัด (Follow procedures)

๑.๓ ระมัดระวังสิ่งที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการทั้งมากไปและน้อยไป และทำให้แน่ใจว่าจะไม่มี Defect (Ensure high – Quality output)

๑.๔ ริเริ่มโครงการที่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ (Takes action)

๑.๕ แสดงให้เห็นประสิทธิภาพสูง (Demonstrate High Performance)

๑.๖ ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน (Respect each other)

๑.๗ แสดงออกถึงการวินัย ทั้งความคิด และการกระทำ (Demonstrate Disciplinary of though)

๒) เติบโตด้วยการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน (Grow with Learning)

๒.๑ ยินดีกับการพัฒนาตัวเองในรูปแบบต่าง ๆ พร้อมและยอมรับการไม่รู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างมีความกระตือรือร้น (Relishes learning)

๒.๒ รับข้อมูลใหม่ แล้วซึมซับอย่างรวดเร็ว (Assimilate information quickly) เปิดรับข้อมูลใหม่ ไม่ยึดติดกับข้อมูลความรู้เดิม พร้อมศึกษาอย่างถี่ถ้วน รวดเร็ว นำมาใช้ในการทำงานอย่างชัดเจน นำเสนอการใช้นั้นให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรเสมอ

๒.๓ ยอมรับกับข้อมูลย้อนกลับทั้งทางบวกและลบ (Welcome Feedback) ค้นหา และยอมรับการข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะ ความรู้

๒.๔ ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะ (Applied knowledge and skill) ประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะจนก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ หรือพัฒนาปรับปรุงการทำงาน

๒.๕ รักษาความสัมพันธ์อันดี (Maintain good interpersonal relationship) สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการตระหนักถึงความรู้สึกที่ดี ความต้องการของผู้อื่น ทั้งการให้เกียรติ การเข้าอกเข้าใจ

๒.๖ มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของทีม (Contribute to team success) ทำงานบนเป้าหมายของทีม ร่วมมือกันเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมาย

๒.๗ เป้าหมายส่วนตัว คือ เรื่องรอง (Subordinate personal goal) เป้าหมายของทีมคือความสำคัญลำดับแรก มาก่อน และมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว (เฉพาะหน่วยงานของตน)

๒.๘ รับอาสาอย่างสมัครใจ (Volunteer Assistant) ช่วยเหลือผู้อื่นโดยมองที่เป้าหมายของทีมและองค์กรเป็นหลัก

๓) การทำงานด้วยความสร้างสรรค์ (Operate with creativity)

๓.๑ ท้าทายต่อมุมมองการมองโลกและปัญหาที่หลากหลาย (Challenges new paradigm)

๓.๒ ใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่หลากหลาย (Leverage diverse resources)

๓.๓ มีความคิดที่แหลมคม (Think Expansively)

๓.๔ ประเมินทางออกที่หลากหลายได้ (Evaluates multiple solution)

๓.๕ มุ่งเน้นเป้าหมายด้านนวัตกรรมและการพัฒนาทางออกที่หลากหลาย (Ensure Relevance)

๒. ขีดความสามารถบริหาร (Managerial Competency)

๑) ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ (Management Excellence) วางแผน จัดการ และควบคุมการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Planning , Organizing, Controlling)

๑.๑ ลำดับความสำคัญ (Prioritizes)

๑.๒ กำหนด ระบุงานและทรัพยากรที่ต้องใช้ (Determine Task and Resources)

๑.๓ วางแผนการทำงานด้วยทรัพยากรที่เหมาะสม (Schedule)

๑.๔ สร้างประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่ (Leverage resources)

๑.๕ อยู่บนความมุ่งมั่น โฟกัส (Stay Focused)

๑.๖ กำหนดเป้าหมาย ผลที่คาดหวัง และตัวชี้วัดได้ (Determining targets /key performance indicator)

๑.๗ สร้างระบบที่ผลักดันให้เป้าหมายสำเร็จ (Building system to drive and monitoring work progression)

๑.๘ แสดงออกถึงทัศนคติแบบ Proactive (Demonstrate proactive mindset)

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

๒.๑ รักษาคำมั่นสัญญาในการทำงาน (Commit to work)

๒.๒ ให้ความร่วมมือทำงานประสานงานอย่างดี (Cooperates)

๒.๓ โฟกัสในเป้าหมาย (Retain and stay focus)

๒.๔ ผลักดันให้เป้าหมายสำเร็จ (Drive toward success)

๓) นำด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Lead through vision and values) ปฏิบัติ หรือดำเนินการทำงานด้วยการยึดถือวิสัยทัศน์ พันธกิจ

๓.๑ สื่อสารถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Communicates the importance of the vision and values)

๓.๒ แปรสู่การปฏิบัติ (Moves others to action)

๓.๓ แสดงออกเป็นแบบอย่างจากการลงมือทำตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ (Models the vision and values)

๓.๔ ชื่นชมและให้รางวัลแก่ผู้ที่แสดงออกตามวิสัยทัศน์และค่านิยม (Rewards living the vision and values)

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

๔.๑ ปฏิบัติตามกฎแห่งวิชาชีพ ระเบียบข้อบังคับ และการปฏิบัติตามมาตรฐาน จริยธรรม ในการทำงาน (Act on professional rule of thumb)

๔.๒ ผลักดันให้งานทุกอย่างสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Engage Readiness)

๔.๓ แสดงออกถึงความเป็นมืออาชีพ ทั้ง การแต่งกาย การพูด การคิด วิธีการในการเข้าสังคม และการได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าเป็นมืออาชีพ (Demonstrate Professional)

๔.๔ ทำงานอย่างมีคุณภาพครบถ้วน (Engage Quality)

๓. ขีดความสามารถผู้นำ (Leadership Competency)

๑) บริหารจัดการบุคลากรในทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Engage People) มีความเข้าใจในความต้องการ ความรู้สึกของผู้อื่น เพื่อพัฒนาให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมหลัก ได้แก่

๑.๑ แจ้ง อธิบายถึงเป้าหมาย ความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (Clarify purpose and performance expectation)

๑.๒ มีความเข้าอกเข้าใจต่อทีมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง : การฟัง และเป็นผู้สังเกตการณ์ต่อความรู้สึกร่วมของทีมงาน (Empathize subordinate/team)

๑.๓ ให้รางวัลและคำชื่นชม (Rewarding and Recognize)

๑.๔ สร้างกระบวนการที่สนับสนุนให้งานเชื่อมโยงต่อเป้าหมาย (Build system alignment)

๒) สร้างความไว้วางใจ (Inspire Trust) แสดงออกถึงวิธีคิดแบบผู้นำ ความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์ และสร้างทีมงานที่ส่งมอบผลการทำงานที่ดีเยี่ยม พฤติกรรมหลัก ได้แก่

๒.๑ ปฏิบัติงานและทำงานด้วยความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ (Operates with integrity)

๒.๒ เปิดเผยความคิด ความรู้สึก ความสัมพันธ์ต่อ Vendors (Discloses own position)

๒.๓ ยอมรับความแตกต่างทางความคิด (Remains open to ideas)

๒.๔ สนับสนุนผู้อื่น ให้เกียรติ และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง (Support others)

๓) การคิด และมองเชิงบวก (Positive Disposition) แสดงออกทัศนคติเชิงบวก แม้จะเผชิญหน้ากับความยากลำบากในสถานการณ์ต่าง ๆ ภายใต้กรอบแนวคิดที่แข็งแรงของการเป็นผู้นำ และแสวงหาโอกาสในอนาคตอยู่เสมอ พฤติกรรมหลัก ได้แก่

๓.๑ สามารถยืนหยัดท่ามกลางความยากง่าย ความท้าทาย (Instill confidence)

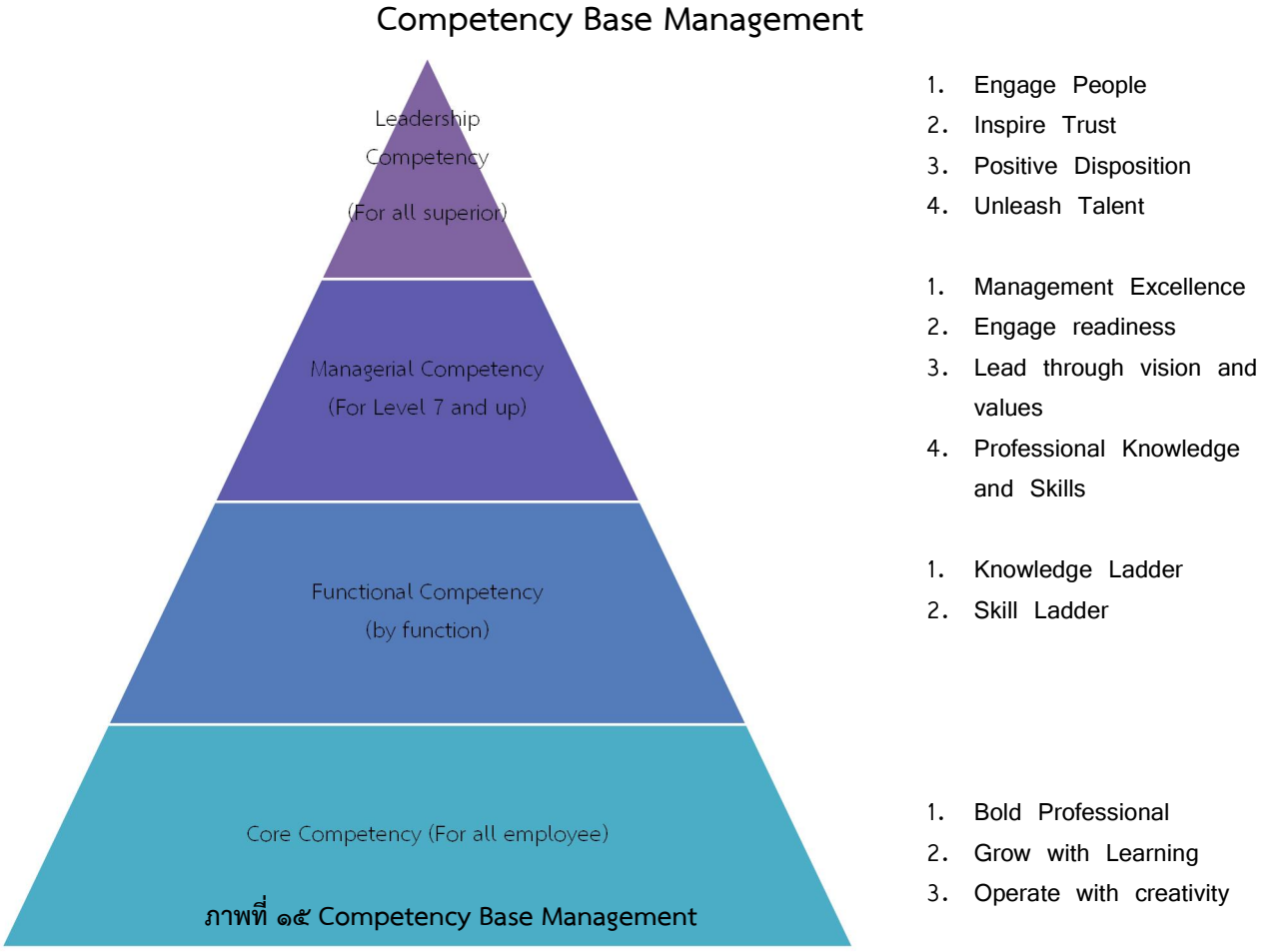
๓.๒ แสดงออกทัศนคติและการกระทำเชิงบวก (Provide positive outlook)

๓.๓ ใช้ Positive Outlook เพื่อยกระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Uplifting spirit)

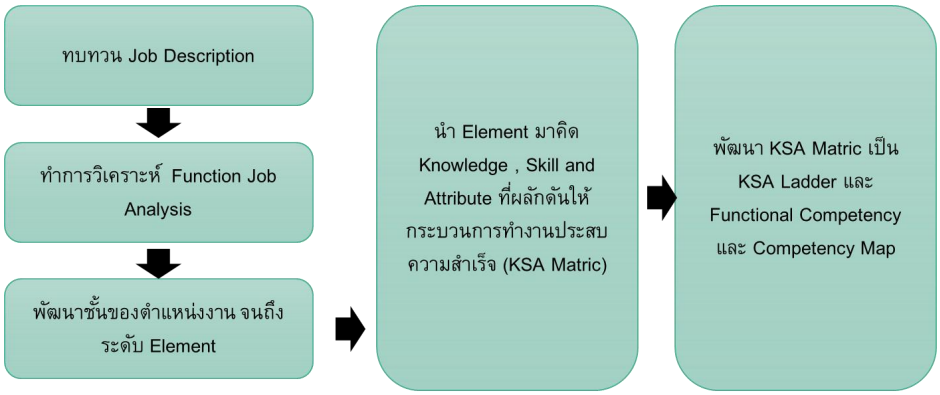
๔) ปลดปล่อยศักยภาพของทีมงาน (Unleash talent– identify) successor and talent in team and provide challenging chance to talent for demonstrating their high performance

๔. ขีดความสามารถประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency)

แยกตามรายหน้าที่ และตามรายหน่วยงาน อ้างอิงตาม มาตรฐานตำแหน่งงานองค์การสวนพฤกษศาสตร์และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน



ภาพที่ ๑๕ Competency Base Management



*** ข้อมูล Functional Competency ของแต่ละหน่วยงาน อยู่ที่ HR*

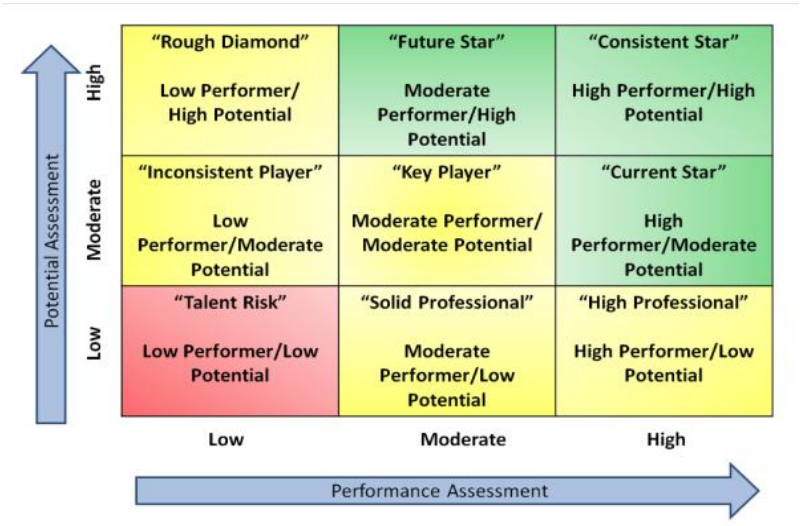
ภาพที่ ๑๖ ขั้นตอนการวิเคราะห์ขีดความสามารถประจำตำแหน่งงาน

ขั้นตอนการประเมิน competency (Competency Assessment)



ภาพที่ ๑๗ ขั้นตอนการประเมิน competency (Competency Assessment)

ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม และ Skill Matrix



ภาพที่ ๑๘ Skill Matrix

ระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level)

ระดับขีดความสามารถแยกออกเป็น ๒ วิธีการ

๑) ระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level) ที่ใช้สำหรับการประเมินความรู้ ทักษะ ทัศนคติ

๒) ระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level) ที่ใช้สำหรับการประเมินพฤติกรรม วิธีคิด

ตารางที่ ๗ Functional Competency – Job Family

Functional Competency - Job Family			
Level	Explanation		
6	Strategize	ความรู้ ความสามารถในระดับ Function ที่นำมาใช้เพื่อการจัดการวางแผนกลยุทธ์	This proficiency level in this function use for strategic management
5	Expert	ความรู้ ความสามารถในระดับ Function ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะตามสายงาน	This proficiency level in this function use as expertise
4	Lead	ความรู้ ความสามารถในระดับ Function ที่ใช้ในการบังคับบัญชา หรือ การนำงาน	This proficiency level in this function use as leader in the jobs
3	Supervise	ความรู้ ความสามารถในระดับ Function ที่นำมาใช้เพื่อการจัดการงานประจำ	This proficiency level in this function use for routine supervisering
2	Apply	ความรู้ ความสามารถในระดับ Function ที่นำมาใช้เพื่อการทำงานประจำ	This proficiency level in this function use for applying in the routine
1	Beginner	ความรู้ ความสามารถในระดับ Function เริ่มต้น	This proficiency level in this function for new entry in the position

ตารางที่ ๘ Core/Managerial/Leadership Competency

Core/Managerial/Leadrship Competency			
Level	**Title**	**Description**	**Level of demonstration**
6	Accounts for organizational outcomes	รับผิดชอบต่อพฤติกรรมที่แสดงออกในระดับองค์กร	100% demonstration from key actions
5	Accounts for unit/department outcomes	รับผิดชอบต่อพฤติกรรมที่แสดงออกในระดับหน่วยงาน	80% demonstration from key actions
4	Functions under limited supervision	แสดงออกถึงพฤติกรรม แต่ยังต้องได้รับการกำกับดูแลจากผู้บังคับบัญชา	60% demonstration from key actions
3	Independently completes routine task	แสดงออกถึงพฤติกรรมดังกล่าวในชีวิตหรืองานประจำวัน (ตัวเอง)	40% demonstration from key actions
2	Adheres to basic instructions	แสดงออกถึงพฤติกรรมดังกล่าวในระดับพื้นฐานตามข้อบังคับ ระเบียบเท่านั้น	20% demonstration from key actions
1	Non – Competency	ไม่แสดงออกถึงพฤติกรรมดังกล่าวเลย	0% demonstration from key actions

Career Development Plan หรือแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

แผนพัฒนารายบุคคล			
ชื่อ - นามสกุล		ระดับต่อไป	ระดับ 8
ตำแหน่ง		ตำแหน่ง 9 Grid	Moderate Performance / Low Potential
สำนัก		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)
ความคาดหวังในอาชีพ (ความก้าวหน้าของงาน)	ระดับ 7	1	ระดับ 8	2		
แกนแนวนอน	**ปัจจุบัน / ระยะสั้น (1 - 2 ปี)**	**R(X)**	**ระยะกลาง (2 - 3 ปี)**	**R(X)**	**ระยะยาว (3 - 5 ปี)**	**R(X)**
ความคาดหวังในอาชีพ (ความก้าวหน้าของงาน)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

ส่วนที่ 2 : แผนพัฒนาและปรับปรุง

หมวดหมู่ขีดความสามารถ	การดำเนินการพัฒนา - การปรับปรุงและความก้าวหน้า					
	ปัจจุบัน / ระยะสั้น (1 - 2 ปี)	R(X)	ระยะกลาง (2 - 3 ปี)	R(X)	ระยะยาว (3 - 5 ปี)	R(X)
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	1. Design Thinking					
	2. Lean Start up					
	3. Speed of Trust					
	4. How to build network					
	5. Innovation Mindset/Thought					
สมรรถนะบริหาร (Managerial Competency)	1. Managerial Skill					
	2. Critical Thininking					
สมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency)	1. Leadership Mindset					

ส่วนที่ 3 : แผนพัฒนารายบุคคล (ในอีก 1 ปี)

ความสำเร็จหลักทางอาชีพ - Key Business Achievement (ช่วง 12 เดือนล่าสุดที่ผ่านมา)

จุดแข็ง	การพัฒนาที่จำเป็น (จากส่วนที่ 2)	วิธีการเรียนรู้ (อ้างอิงจากรูปแบบการเรียนรู้)

หมายเหตุ :

วิธีการเรียนรู้		ผู้เสนอ	ผู้อนุมัติ
การบูรณาการการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน : (ประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติงานจริงและฝึกนอกงาน) – 70%	1. มอบหมายโครงการ/งาน 2. การหมุนเวียนงาน 3. งานใหม่ 4. การฝึกปฏิบัติงานจริง		
การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น : (ความสัมพันธ์และคำติชม) – 20%	1. ได้รับการฝึกสอนและการให้คำปรึกษา 2. การพัฒนาตนเอง 3. คำติชมที่สร้างสรรค์	ตำแหน่ง :	ตำแหน่ง :
การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม (การฝึกอบรมและการศึกษาค้นคว้า) – 10%	1. การอบรม 2. ได้รับทุนการศึกษา	วันที่ :	วันที่ :

ภาพที่ ๑๙ แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ส่วนที่ ๕
การประเมินการจัดการด้านการบริหารทุนมนุษย์

๑. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสารจากทางองค์การสวนพฤกษศาสตร์ และการสัมภาษณ์พนักงาน และผู้บริหารองค์การสวนพฤกษศาสตร์ พบว่า องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย สรุปดังนี้

สถานการณ์ปัจจุบัน และความท้าทายขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ในด้านการบริหารทุนมนุษย์ และโครงสร้างการบริหารจัดการมีประเด็นที่ท้าทาย ดังต่อไปนี้

๑) ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร ความชัดเจนในทิศทางขององค์กร เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อขวัญ และกำลังใจของพนักงาน ซึ่งในปัจจุบัน มีความไม่ชัดเจนในแต่ละเรื่องอยู่ค่อนข้างมาก

๒) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะซึ่งเป็นกลุ่มหลัก หรือ Core Process ขององค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องมีความชัดเจนในการบริหารจัดการ และการจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent Retention)

๓) ค่าจ้าง ผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ยังอยู่ในระดับที่แข่งขันได้ยากในตลาดแรงงาน

๔) การบริหารจัดการอัตรากำลังคนที่เหมาะสม และถูกต้องตามกระบวนการส่งผลโดยตรงต่อสภาพการจ้างที่ถูกต้องตามกฎหมาย นั่นคือ การเลี่ยงจ้างลูกจ้างโครงการ เนื่องจากไม่สามารถวางแผน และขออนุมัติอัตรากำลังคนได้ ส่งผลต่อการมีลูกจ้างโครงการจำนวนมากที่ถูกจ้างมายาวนาน และอาจจะต้องถูกปรับสภาพให้สอดคล้องตามกฎหมายซึ่งส่งผลโดยตรงต่อขวัญ และกำลังใจในภาพรวมขององค์กร

๕) การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงไม่มีการกระจายลงสู่ระดับบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความโปร่งใส และกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นกลาง

๖) การไม่มีแผนการพัฒนาทุนมนุษย์ แผนความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นระบบ ตลอดจนขาดการสื่อสารไปยังพนักงานให้เข้าใจถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ซึ่งรวมถึงกระบวนการในการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

๗) ไม่มีแผนการพัฒนาทั้งรายองค์กร รายบุคคล แต่มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนา ดังนั้นจึงส่งผลให้การพัฒนาไม่กระจายอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

๘) การขาดกระบวนการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นระบบ ส่งผลให้บ่อยครั้งเกิดข่าวลือในองค์กร และส่งผลต่อการรับรู้ ความเข้าใจ และขวัญกำลังใจของพนักงาน

๙) องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน แต่จำเป็นต้องนำมาดำเนินการเพื่อการสื่อสารและพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

๑๐) องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีระบบขีดความสามารถ (Competency Base Management) แต่จำเป็นต้องถูกนำมาใช้อย่างถูกต้อง และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑๑) พนักงานในส่วนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเข้าสู่การทำงานอย่างมืออาชีพ และสามารถแก้ปัญหารวมถึงสามารถเป็นหุ้นส่วนกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ตามบทบาทงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ (HR Business Partner)

๑๒) สิ่งที่ต้องคำนึงถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การนำเอาเทคโนโลยีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้

๒. ความผูกพันในองค์กร ต่อประเด็นความท้าทายต่อการพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ทำการสำรวจความผูกพันองค์กรของพนักงาน และผู้บริหารองค์การสวนพฤกษศาสตร์ พบว่า องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย โดยสามารถสรุปดังนี้

จากวิสัยทัศน์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ที่มุ่งเน้นการเป็นแหล่งอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิดเพื่อการเรียนรู้และความมั่นคง ยั่งยืน ด้านทรัพยากรพันธุ์พืช และสิ่งแวดล้อมของประเทศ และมีพันธกิจคือ (๑) เป็นแหล่งอนุรักษ์พันธุ์พืช นอกถิ่นกำเนิดอันดับหนึ่งของประเทศภายในปี ๒๕๖๕ (๒) เป็นแหล่งนวัตกรรมการเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอันดับหนึ่งของประเทศ (๓) ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการและสร้างมูลค่าเพิ่มจากการประกอบกิจการเพื่อการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน องค์การสวนพฤกษศาสตร์จึงทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสำรวจความผูกพันองค์กร และสอบถามความคิดเห็นของบุคลากร (Engagement Survey) ของพนักงาน และลูกจ้างองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ประกอบไปด้วย

๑) พนักงาน และลูกจ้างสวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ อ.แม่ริม จ.เชียงใหม่

๒) พนักงาน และลูกจ้างสวนพฤกษศาสตร์บ้านร่มเกล้า พิษณุโลก ในพระราชดำริ

๓) พนักงาน และลูกจ้างสวนพฤกษศาสตร์ระยอง อ.แกลง จ.ระยอง

๔) พนักงาน และลูกจ้างสวนพฤกษศาสตร์ขอนแก่น

๕) พนักงาน และลูกจ้างสวนพฤกษศาสตร์พระแม่ย่า จ.สุโขทัย

จำนวนพนักงาน และลูกจ้างที่สำรวจทั้งสิ้น ๓๕๓ คน เพื่อนำข้อมูล และผลสรุปของการสำรวจที่ได้มาใช้ปรับปรุง และวางแผนในการพัฒนาเพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในแต่ละระดับ และเชื่อมโยงไปยังเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน และรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง และร่วมมือกันพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากการศึกษาพบว่า ผลการสำรวจพนักงานและลูกจ้างองค์การสวนพฤกษศาสตร์ มีค่าความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับไม่ผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ๓.๖๕ คะแนน ซึ่งปัจจัยที่ได้คะแนนสูงที่สุดคือปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ ๘* คือ พนักงานตระหนักดีว่างานที่ปฏิบัติและได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อองค์กร รวมถึงสำคัญต่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายองค์กร แสดงให้เห็นว่าบุคลากรองค์การสวนพฤกษศาสตร์ต่างตระหนักว่างานที่ตนปฏิบัติ หรือตำแหน่งที่รับผิดชอบมีความสำคัญต่อเป้าหมายองค์กร

ทั้งนี้เมื่อเทียบกับหัวข้ออื่น ๆ อีก ๑๑** หัวข้อ พบว่าองค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องปรับปรุง และพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจของบุคลากรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามเป้าประสงค์ทั้งหมด ๘ เรื่องดังนี้

๑) การปรับโครงสร้างองค์การ (Org Structure) ให้เหมาะสมกับลักษณะ และวัตถุประสงค์องค์กร โดยการแยกให้ชัดเจนระหว่างเส้นทางบริหาร และเส้นทางสายวิชาการ

๒) ปรับสภาพการจ้างให้ถูกต้องตามกฎหมาย โดยพิจารณาถึงขวัญ และกำลังใจของพนักงาน ควบคู่กับกฎหมาย และต้นทุนการบริหาร

๓) ออกแบบ และจัดทำกระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการ และค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้

๔) ออกแบบ และพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development)

๕) จัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

๖) องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ควรจัดหาเครื่องมือ และอุปกรณ์ให้เหมาะกับการกับทำงานของบุคลากร และพัฒนากระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารจัดการเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน

๗) พัฒนาวิธีการคิด (Mindset) ของพนักงาน พัฒนากระบวนการในการสื่อสาร และพัฒนาการทำงานเป็นทีม (Synergy Teamwork)

๘) จัดทำโปรแกรมในการพัฒนาผู้นำในองค์กร (Leadership Development Program)

หมายเหตุ : *, ** อ้างอิงแบบสำรวจความผูกพันในองค์กร องค์การสวนพฤกษศาสตร์

ส่วนที่ ๖
แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

การดำเนินการแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ จำเป็นอย่างยิ่งต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์องค์กร พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้มั่นใจว่า แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์สามารถผลักดันให้ยุทธศาสตร์องค์กรประสบความสำเร็จได้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

ตารางที่ ๙ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

VISION สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน The World Class Botanic Garden for sustainable future			
Mission Statement ๒๕๖๖-๒๕๗๐ 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			
	๒๕๖๖-๒๕๖๗	**๒๕๖๘-๒๕๖๙**	**๒๕๗๐ >**
Strategic Positioning	องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency Organization) ด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ ด้วยการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	องค์กรมีมาตรฐานและสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จักในระดับสากล Botanic Gardens Conservation International Standard Organization	สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกมีบทบาทและความร่วมมือในระดับสากล World Class Botanic Garden
ตัวขับเคลื่อนเชิงคุณค่า (Value Driven)	**Efficiency** เป็นองค์กรที่มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการศึกษา วิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้	**Standardization** เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการดำเนินงาน ตามหลักสากลในด้านการศึกษาวิจัยการอนุรักษ์และการเป็นแหล่งเรียนรู้	**Networking** เป็นองค์กรที่มีบทบาทในระดับสากลด้านศึกษาวิจัย การอนุรักษ์และการเป็นแหล่งเรียนรู้ รวมถึงความร่วมมือในด้านต่าง ๆ
เป้าหมายและตัวชี้วัดของการดำเนินงานตาม Balanced Scorecard	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่า ๓ เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่า ๓ เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่า ๓ เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)



ภาพที่ ๒๐ ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งเป็นเป้าหมาย และทิศทางของกิจการในระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์จะต้องดำเนินการ โดยกรอบแนวทางดังกล่าวจะส่งผลต่อการดำเนินงาน และการปฏิบัติตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับสำนัก และระดับบุคคล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกองค์ประกอบขององค์การสวนพฤกษศาสตร์จะบูรณาการร่วมกันผลักดันให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์ไปสู่การเป็นสวนพฤกษศาสตร์ระดับโลก มีบทบาทและความร่วมมือในระดับสากลในปี ๒๕๗๐ และบรรลุวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น ๕ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

๑) SO๑: ยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก (Goal: BGCI Standard)

๒) SO๒: มุ่งสร้าง และพัฒนาการอนุรักษ์พืชนอกถิ่นกำเนิดสู่มาตรฐานระดับโลก (GOAL: Global Strategy for Plant Conservation)

๓) SO๓: มุ่งการศึกษา วิจัย และสร้างนวัตกรรมด้านความหลากหลายทางชีวภาพ (GOAL: Biodiversity Research and Innovation)

๔) SO๔: สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงสร้างสรรค์ด้วยผลิตภัณฑ์ บริการ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการเรียนรู้ ทั้งมูลค่าเชิงสังคมและพาณิชย์ (GOAL: ผลตอบแทนเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม)

๕) SO๕: พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้สภาวะวิกฤติ

รายละเอียดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์แยกออกเป็น ๒ ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะสั้น แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๖

ระยะยาว แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๗ (ระยะสั้น)

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๗ (ระยะสั้น) ประกอบไปด้วย

<u>ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร</u>

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑ พัฒนาประสิทธิภาพต้นทุนของการบริหารจัดการทุนมนุษย์

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับการเชื่อมโยง และกระจายลงสู่พนักงานรายบุคคล ๑๐๐%

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ สภาพการจ้างของพนักงานได้รับการปรับปรุงให้ถูกต้องตามกฎหมาย ๑๐๐% โดยไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔ จัดทำระบบค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน ภายในปี ๒๕๖๗

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑ พนักงาน ๑๐๐% ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินขีดความสามารถและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒ พัฒนาแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามแผนงาน ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๖๗

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ มีระบบการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CMP) สำหรับตำแหน่งหลัก ๑๐๐% และทั้งหมดทุกตำแหน่งที่สำคัญภายในปี ๒๕๖๗

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔ ดำเนินการตามแผนพัฒนาผู้นำ ๑๐๐%

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑ พนักงาน ๑๐๐% มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและมีการเชื่อมโยงค่านิยมองค์กรสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลภายในปี ๒๕๖๗

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒ นำเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในระดับพื้นฐานภายในปี ๒๕๖๗

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ พัฒนาการทำงานเป็นทีม (Synergy Teamwork) ให้ได้ภายในปี ๒๕๖๗

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔ พัฒนาความปลอดภัย สภาพแวดล้อมการทำงานให้ได้มาตรฐานสากลภายในปี ๒๕๖๗

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

ตารางที่ ๑๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ **พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** HCROI> ๓
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑ พัฒนาประสิทธิภาพต้นทุนของการบริหารจัดการทุนมนุษย์		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** ต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ลดลง ต่ำกว่า ๑๐% ของต้นทุนในปีก่อนหน้า
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
ดำเนินการวิเคราะห์อัตรากำลังคน และกำหนดการบริหารและปรับรูปแบบสภาพการจ้าง	รายงานรูปแบบการบริหารและการปรับรูปแบบสภาพการจ้าง	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
ดำเนินการปรับปรุงสภาพการจ้างให้ถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	พนักงานที่ อ.ส.พ. จ้างอยู่ถูกต้องตามกฎมาย ๑๐๐% ภายใน ๓ ปี	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
ควบคุม กำกับต้นทุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่จำเป็น	ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ลดลง ๑๐%	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๑๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ **พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** HCROI> ๓
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับการเชื่อมโยง และกระจายลงสู่พนักงานรายบุคคล ๑๐๐%		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** ๑๐๐% ระบบกระจายลงสู่พนักงานระดับบุคคล
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การออกแบบ พัฒนา และจัดทำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (หรือ หน่วยงาน) กำหนด KPIs ระดับบุคคล	คณะทำงานอนุมัติให้มีการใช้	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การสื่อสารถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของปี ๒๕๖๗ ไปยังพนักงานทุกคน (ฝึกอบรมการใช้เครื่องมือ)	พนักงาน ๑๐๐% ได้รับการสื่อสารและเข้าใจ	ส่วนทรัพยากรมนุษย์และพนักงานระดับ ๗ – ๘
การดำเนินกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Process) เชื่อมโยงต่อการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง	แผนดำเนินการระยะปี ๒๕๖๗ ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การนำข้อมูลจากการประเมินมารวบรวม วิเคราะห์ และตัดเกรดการจ่ายผลตอบแทน (Normal Curve)	แผนดำเนินการระยะปี ๒๕๖๗ ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การนำเสนอคณะทำงานเพื่ออนุมัติผลการประเมินและการดำเนินการตามมติของบอร์ด ว่าด้วยการปรับเงินเดือน และการจ่ายผลตอบแทนพิเศษ (โบนัส)	เริ่มเดือน (ตามปฏิทินขององค์การ)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๑๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ **พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระบบการบริหารทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ สภาพการจ้างของพนักงานได้รับการปรับปรุงให้ถูกต้องตามกฎหมาย โดยไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** ๑๐๐% ของพนักงานมีสภาพการจ้างที่ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
คณะทำงานเพื่อพิจารณาการปรับสภาพการจ้างนำเสนอแนวทางในการดำเนินการต่อผู้บริหาร	คณะกรรมการ และอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายพิจารณาเห็นชอบและอนุมัติ	คณะกรรมการปรับสภาพการจ้างและส่วนทรัพยากรมนุษย์
ดำเนินการปฏิบัติตามมติที่ได้รับการอนุมัติและรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติ	คณะกรรมการปรับสภาพการจ้างและส่วนทรัพยากรมนุษย์
ส่วนทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการใช้กระบวนการการจ้างงาน และกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารทุนมนุษย์	กระบวนการบริหารทุนมนุษย์ถูกนำไปใช้ ๑๐๐%	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

การอธิบาย สื่อสารไปยังพนักงานที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง และพนักงานทุกคนในองค์การ	พนักงานรับทราบ และยอมรับ	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๑๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ **พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระบบการบริหารทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔ จัดทำระบบค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน ภายใน ปี ๒๕๖๗		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** แล้วเสร็จในปี พศ. ๒๕๖๖
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การศึกษา ทบทวนโครงสร้างเงินเดือนในปัจจุบันตามข้อเสนอของ สปร. แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง และการปรับเปลี่ยนเงินเดือนให้สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ (ดำเนินการแบบมีระยะ (phasing)	แล้วเสร็จในปี พศ. ๒๕๖๖	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การศึกษา การสำรวจเงินเดือน ของตลาดที่มีความใกล้เคียงกัน (Salary Survey)	ตามกรอบระยะเวลาของการจัดทำของ สปร.	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การออกแบบตัวแบบค่าตอบแทน และสิทธิประโยน์ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ หากมีนโยบายจะดำเนินการแบบ Flexi Benefit ก็ใช้หลักการของ Flexi Benefit เป็นต้น	ตามกรอบระยะเวลาของการจัดทำของ สปร.	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การดำเนินการตามระเบียบการอนุมัติต่อคณะกรรมการหรือบอร์ด	ตามกรอบระยะเวลาของการจัดทำของ สปร.	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์
การสื่อสารให้แก่พนักงานทราบถึง โครงสร้างค่าจ้าง ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ใหม่	พนักงานได้รับการสื่อสาร	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
ดำเนินการใช้โครงสร้างใหม่	ภายในปี ๒๕๖๗	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

หมายเหตุ : ** งานบางส่วนเริ่มในปี ๒๕๖๔ และต่อเนื่องในปี ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗

แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ ๑
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

ตารางที่ ๑๔ แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ ๑

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๖			๒๕๖๗								
		กันยายน	สิงหาคม	กรกฎาคม	มิถุนายน	พฤษภาคม	เมษายน	มีนาคม	กุมภาพันธ์	มกราคม	ธันวาคม	พฤศจิกายน	ตุลาคม
๑	วิเคราะห์อัตรากำลังคน และกำหนดการบริหารและปรับรูปแบบสภาพการจ้าง									☐	☐		
	ปรับปรุงสภาพการจ้างให้สอดคล้องตามบทบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง								☐	☐	☐	☐	☐
	ควบคุม กำกับต้นทุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่จำเป็น						☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	การอธิบาย สื่อสารไปยังพนักงานที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงและพนักงานทุกคนในองค์การ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
๒	ออกแบบ พัฒนา และจัดทำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (หรือ หน่วยงาน) กำหนด KPIs ระดับบุคคล	☐	☐	☐									
	สื่อสารถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของปี ๒๕๖๖ ไปยังพนักงานทุกคน (ฝึกอบรมการใช้เครื่องมือ)								☐	☐	☐	☐	☐
	ดำเนินกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Process) เชื่อมโยงต่อการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง	*ดำเนินการระยะปี ๒๕๖๗ ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว)*											
	การนำข้อมูลจากการประเมินมารวบรวม วิเคราะห์ และตัดเกรดการจ่ายผลตอบแทน (Normal Curve)	*ดำเนินการระยะปี ๒๕๖๗ ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว)*											
	การนำเสนอคณะทำงานเพื่ออนุมัติผลการประเมินและการดำเนินการตามมติของบอร์ด ว่าด้วยการปรับเงินเดือน และการจ่ายผลตอบแทนพิเศษ (โบนัส)				☐	☐	☐	☐					
๓	คณะทำงานเพื่อพิจารณาการปรับสภาพการจ้าง นำเสนอแนวทางในการดำเนินการต่อผู้บริหาร	☐	☐										
	ดำเนินการปฏิบัติตามมติที่ได้รับการอนุมัติและรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ		☐	☐						☐			
	ส่วนทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการใช้กระบวนการการจ้างงาน และกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารทุนมนุษย์				☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
๔	ศึกษา การสำรวจเงินเดือน ของตลาดที่มีความใกล้เคียงกัน (Salary Survey)	☐	☐	☐									
	ออกแบบตัวแบบค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์						☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๖			๒๕๖๗								
		กันยายน	สิงหาคม	กรกฎาคม	มิถุนายน	พฤษภาคม	เมษายน	มีนาคม	กุมภาพันธ์	มกราคม	ธันวาคม	พฤศจิกายน	ตุลาคม
	ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ หากมีนโยบายจะดำเนินการแบบ Flexi Benefit ก็ใช้หลักการของ Flexi Benefit เป็นต้น												
	ดำเนินการตามระเบียบการอนุมัติต่อคณะกรรมการหรือบอร์ด							☐	☐	☐	☐		
	สื่อสารให้แก่พนักงานทราบถึง โครงสร้างค่าจ้าง ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ใหม่										☐	☐	☐
	ดำเนินการใช้โครงสร้างใหม่	ภายในปี ๒๕๖๗											

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ ๑๕ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ **พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑ พนักงาน ๑๐๐% ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินขีดความสามารถและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** พนักงานองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ๑๐๐% ได้รับการประเมินขีดความสามารถและมีแผนพัฒนารายบุคคล
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การทบทวน Competency ทุกระดับ (Core, Managerial, Functional Competency)	มี Competency Manual	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การออกแบบวิธีการประเมิน Competency Base Assessment และกระบวนการประเมิน	มีกระบวนการและวิธีการประเมิน	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การสื่อสารไปยังพนักงานที่ต้องได้รับการประเมิน Competency Base Assessment	พนักงานได้รับการสื่อสาร ๑๐๐% ของเป้าหมาย	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การดำเนินการประเมิน เพื่อประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)	พนักงานเป้าหมายได้รับการประเมิน	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ และ KPIs	มีแผนพัฒนารายบุคคลครบกลุ่มเป้าหมาย	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๑๖ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ **พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒ พัฒนาแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามแผนงาน ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๖๖		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๖๖
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
ทบทวนการวิเคราะห์กลุ่มตำแหน่งที่มีความสำคัญ (Critical Position) ตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร และกลยุทธ์	ได้ Critical Position	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
ดำเนินการตามกระบวนการในการคัดกรอง กำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือก Candidate Successor	Candidate Successor ได้รับความเห็นชอบ	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์

ทบทวนการประเมิน Competency Base Assessment สำหรับกลุ่ม Candidate Successor	๑๐๐% Candinate ได้รับการประเมิน	หัวหน้างาน
ดำเนินการการประเมิน Candidate Successor ตามตำแหน่งที่มีความสำคัญ ด้วยการใช้ ๙ Gird เพื่อลำดับ Candidate Successor	๑๐๐% Candinate ได้รับการประเมิน	หัวหน้างาน ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำแผนในการพัฒนา Candidate Successor (พิจารณาจาก ระยะเวลาที่ Successor รายนั้นสามารถขึ้นมาเป็น Incumbent ได้)**	แผนพัฒนาของ Candidate Successor	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

หมายเหตุ : ** งานบางส่วนเริ่มในปี ๒๕๖๔ และต่อเนื่องในปี ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗

ตารางที่ ๑๗ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ **พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับการนำ ไปปฏิบัติตามแผนงาน ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ มีระบบการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CMP) ภายในปี ๒๕๖๕ สำหรับตำแหน่งหลัก ๑๐๐% และทั้งหมดทุกตำแหน่งที่สำคัญภายในปี ๒๕๖๖		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** CMP ตำแหน่งหลัก ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๖๕ และพนักงานทุกตำแหน่งในปี ๒๕๖๖
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การออกแบบและพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path) และวิธีการ Career Management ทั้งแบบ Horizontal , Vertical	มี Career Path และ Career Management Manual	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) พร้อมฝึกอบรมบทบาท และความรู้	จัดตั้ง CMC	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การนำผลการประเมินขีดความสามารถ (Competency Base Assessment) ของตำแหน่งที่กำหนดมาทำการวิเคราะห์ ๙ Gird	ตำแหน่งที่กำหนดได้รับการประเมิน ๑๐๐%	CMC
การจัดทำแผนพัฒนาตามสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan)	แผน CDP	หัวหน้างาน
การสื่อสารไปยังพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	พนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับการสื่อสาร ๑๐๐%	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๑๗ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ **พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับการนำ ไปปฏิบัติตามแผนงาน ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ มีระบบการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CMP) ภายในปี ๒๕๖๕ สำหรับตำแหน่งหลัก ๑๐๐% และทั้งหมดทุกตำแหน่งที่สำคัญภายในปี ๒๕๖๖		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** CMP ตำแหน่งหลัก ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๖๕ และพนักงานทุกตำแหน่งในปี ๒๕๖๖
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การออกแบบและพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path) และวิธีการ Career Management ทั้งแบบ Horizontal , Vertical	มี Career Path และ Career Management Manual	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) พร้อมฝึกอบรมบทบาท และความรู้	จัดตั้ง CMC	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การนำผลการประเมินขีดความสามารถ (Competency Base Assessment) ของตำแหน่งที่กำหนดมาทำการวิเคราะห์ ๙ Gird	ตำแหน่งที่กำหนดได้รับการประเมิน ๑๐๐%	CMC
การจัดทำแผนพัฒนาตามสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan)	แผน CDP	หัวหน้างาน
การสื่อสารไปยังพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	พนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับการสื่อสาร ๑๐๐%	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๑๘ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ **พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับการนำ ไปปฏิบัติตามแผนงาน ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔ ดำเนินการตามแผนพัฒนาผู้นำ ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๖๖		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** CMP ตำแหน่งหลัก ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๖๕ และพนักงานทุกตำแหน่งในปี ๒๕๖๖
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับ ๕ – ๘ แบบ ๓๖๐ องศา (๓๖๐ Leadership Assessment)	๑๐๐% ของ Leader ได้รับการประเมิน	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การประเมิน Leadership Competency, Managerial Competency	๑๐๐% ของ Leader ได้รับการประเมิน	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำ Leadership Development Program และกำหนดตัวชี้วัด (Measurement Matric)	Program ได้รับการอนุมัติ	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการพัฒนาตาม Program ที่กำหนด และติดตามประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนด **	๑๐๐% ของ Leader ได้รับการพัฒนา	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำรายงานสรุปการติดตามเพื่อนำสู่การพัฒนาในระดับต่อไปแก่ผู้บริหาร **	แผนการพัฒนาในระดับต่อไป	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

หมายเหตุ : ** งานบางส่วนเริ่มในปี ๒๕๖๔ และต่อเนื่องในปี ๒๕๖๕ – ๒๕๖๗

แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๖ (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ ๒
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ ๑๙ แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ ๒

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๖			๒๕๖๗								
		ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
๑	ทบทวน Competency ทุกระดับ (Core, Managerial, Functional Competency	☐	☐										
	ออกแบบวิธีการประเมิน Competency Base Assessment และกระบวนการประเมิน		☐	☐									
	สื่อสารไปยังพนักงานที่ต้องได้รับการประเมิน Competency Base Assessment				☐	☐	☐	☐					
	ดำเนินการประเมิน เพื่อประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)					☐	☐	☐	☐				
	จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และ KPIs							☐	☐	☐	☐		
๒	ทบทวนการวิเคราะห์กลุ่มตำแหน่งที่มีความสำคัญ (Critical Position) ตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและกลยุทธ์	☐											
	ดำเนินการตามกระบวนการในการคัดกรองกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือก Candidate Successor	☐											
	ทบทวนการประเมิน Competency Base Assessment สำหรับกลุ่ม Candidate Successor	☐											
	ดำเนินการการประเมิน Candidate Successor ตามตำแหน่งที่มีความสำคัญ ด้วยการใช้ ๙ Gird เพื่อลำดับ Candidate Successor		☐										
	จัดทำแผนในการพัฒนา Candidate Successor (พิจารณาจาก ระยะเวลาที่ Successor รายนั้นสามารถขึ้นมาเป็น Incumbent ได้)**		☐	☐									
๓	ออกแบบและพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path) และวิธีการ Career Management ทั้งแบบ Horizontal , Vertical	☐	☐										
	จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) พร้อมฝึกอบรมบทบาท และความรู้	☐	☐	☐									
	การนำผลการประเมินขีดความสามารถ (Competency Base Assessment) ของตำแหน่งที่กำหนดมาทำการวิเคราะห์ ๙ Gird		☐	☐	☐								

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๖			๒๕๖๗								
		ก.ย.	ม.ค.	มี.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.
	จัดทำแผนพัฒนาตามสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan)		☐	☐	☐								
	สื่อสารไปยังพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน					☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
๔	ประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับ ๕ – ๘ แบบ ๓๖๐ องศา (๓๖๐ Leadership Assessment)	☐											
	ประเมิน Leadership Competency, Managerial Competency	☐											
	จัดทำ Leadership Development Program และกำหนดตัวชี้วัด (Measurement Matric)	☐	☐										
	ดำเนินการพัฒนาตาม Program ที่กำหนด และติดตาม ประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนด **		☐										
	จัดทำรายงานสรุปการติดตามเพื่อนำสู่การพัฒนาในระดับต่อไปแก่ผู้บริหาร **			☐									

หมายเหตุ : ** งานบางส่วนเริ่มในปี ๒๕๖๔ และต่อเนื่องในปี ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์

ตารางที่ ๒๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ **ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร** **และการพัฒนาทุนมนุษย์**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระดับความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๖๖ (๒๕๖๔ ระดับคะแนนอยู่ที่ ๓.๖๕)
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑ พนักงาน ๑๐๐% มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและมีการเชื่อมโยงค่านิยมองค์กรสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลภายในปี ๒๕๖๗		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** ๑๐๐% ของพนักงานมีความเข้าใจค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การทบทวนค่านิยมใหม่ ขีดความสามารถหลัก Core Competency พร้อมทั้งแปลงให้อยู่ในรูปแบบระดับพฤติกรรม (Key Behavior)	เสร็จสิ้นตามแผนวิสาหกิจ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำการเชื่อมโยงระหว่าง Core Competency กับการประเมินระดับขีดความสามารถ และแผนการพัฒนาตาม Core Competency	ดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๖	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำการสื่อสาร ค่านิยมใหม่ Core Competency ด้วยการจัดกิจกรรม โครงการต่าง ๆ อาทิ นิทรรศการ การฝึกอบรม	ดำเนินการตามแผนงานปี ๒๕๖๗ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ประจำปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การเชื่อมโยง Core Competency สู่ระบบการปฏิบัติ งาน และทำการสื่อสาร ฝึกอบรมให้แก่พนักงานทุกคน	ดำเนินการตามแผนงานปี ๒๕๖๗ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ประจำปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การสร้างสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับ Core Competency , Core Value อาทิ การกำหนดให้มีการพูดถึง Core Value ทุกครั้งก่อนการประชุม	ดำเนินการตามแผนงานปี ๒๕๖๗ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ประจำปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

หมายเหตุ : ** งานบางส่วนเริ่มในปี ๒๕๖๔ และต่อเนื่องในปี ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗

ตารางที่ ๒๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ **ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร** **และการพัฒนาทุนมนุษย์**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระดับความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๖๕ (๒๕๖๔ ระดับคะแนนอยู่ที่ ๓.๖๕)
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒ นำเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในระดับพื้นฐานภายในปี ๒๕๖๗		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** มีการเริ่มนำเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ภายในปี ๒๕๖๗
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การศึกษาและทบทวนถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	ดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๗	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือกระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม และตอบสนองต่อการทำงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้	เริ่มดำเนินการภายในปี ๒๕๖๗	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การดำเนินการติดตั้งระบบ ที่ต้องสามารถทำ HR Analytics ได้	เริ่มดำเนินการภายในปี ๒๕๖๗	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การพนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถใช้ระบบได้	เริ่มดำเนินการภายในปี ๒๕๖๗	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๒๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ **ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระดับความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๖๕ (๒๕๖๔ ระดับคะแนนอยู่ที่ ๓.๖๕)
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ พัฒนาการทำงานเป็นทีม (Synergy Teamwork) ให้ได้ภายในปี ๒๕๖๗ (ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง)		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** ทุกหน่วยงานมี KPIs ที่เชื่อมโยงกันอย่างน้อย ๕๐% ในปี ๒๕๖๗
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การบูรณาการ KPIs ของทุกสำนัก และสร้างชุด KPIs ที่แต่ละสำนักรับผิดชอบร่วมกัน	๕๐% ของ KPIs เชื่อมโยงกันในทุกสำนัก	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดตั้งคณะทำงาน (Cross Function Committee) เพื่อร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีม แบบ Synergy	คณะกรรมการเริ่มทำงานในเดือน เมษายน ๒๕๖๖	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดการพัฒนา Synergy Teamwork Theme เป็นธีมหลักในการทำงานร่วมกัน และทำการประกวดผลงาน CFC (ส่วนนี้เชื่อมโยงกับ CoP และการทำ Innovation Award)	ภายในไตรมาสที่ ๔ ของปีงบประมาณ	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การกำหนด Synergy Team เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ภายในไตรมาสที่ ๔ ของปีงบประมาณ	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๒๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ **ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร** **และการพัฒนาทุนมนุษย์**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระดับความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้นจากปี ๒๖๕๔ (๒๕๖๔ ระดับคะแนนอยู่ที่ ๓.๖๕)
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔ พัฒนาความปลอดภัย สภาพแวดล้อมการทำงานให้ได้มาตรฐานสากลภายในปี ๒๕๖๖		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** ๘๐% ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การจัดทำ ทบทวนกระบวนการ ระเบียบข้อบังคับและการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย ตามกฎหมาย และมาตรฐานความปลอดภัย	๑๐๐% ระเบียบได้รับการจัดทำขึ้น และสื่อสาร	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย
การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้โดยอาศัยการประยุกต์จากกระบวนการมาตรฐาน ๑๘๐๐๑	มีการดำเนินการจัดทำ Internal Audit และ Management review	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย
การจัดทำ Business Continuity Plan ตามแผนรองรับความเสี่ยง	แผน BCP มีการสื่อสารและนำไปใช้ ๘๐%	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย

หมายเหตุ : ** งานบางส่วนเริ่มในปี ๒๕๖๔ และต่อเนื่องในปี ๒๕๖๕ – ๒๕๖๖ และกิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔ เป็นกิจกรรมต่อเนื่องเป็นงานประจำ

แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๖ (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ ๓

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมและสร้าง สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์

ตารางที่ ๒๔ แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ ๓

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๕			๒๕๖๖								
		ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
๑	ทบทวนค่านิยมใหม่ ขีดความสามารถหลัก Core Competency พร้อมทั้งแปลงให้อยู่ในรูปแบบระดับพฤติกรรม (Key Behavior)	*เสร็จสิ้นตามแผนวิสาหกิจ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐*											
	จัดทำการเชื่อมโยงระหว่าง Core Competency กับ การประเมินระดับขีดความสามารถ และแผนการพัฒนาตาม Core Competency	☐	☐	☐									
	จัดทำการสื่อสาร ค่านิยมใหม่ Core Competency ด้วยการจัดกิจกรรม โครงการต่าง ๆ อาทิ นิทรรศการ การฝึกอบรม	*ดำเนินการตามแผนงานปี ๒๕๖๗ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว)*											
	เชื่อมโยง Core Competency สู่ระบบการปฏิบัติงาน และทำการสื่อสาร ฝึกอบรมให้แก่พนักงานทุกคน	*ดำเนินการตามแผนงานปี ๒๕๖๗ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว)*											
	สร้างสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับ Core Competency , Core Value อาทิ การกำหนดให้มีการพูดถึง Core Value ทุกครั้งก่อนการประชุม	*ดำเนินการตามแผนงานปี ๒๕๖๗ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว)*											
๒	ศึกษาและทบทวนถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	☐	☐	☐									
	คัดเลือกระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมและตอบสนองต่อการทำงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้				☐	☐	☐						
	ดำเนินการติดตั้งระบบที่ต้องสามารถทำ HR Analytics ได้							☐	☐	☐			
	พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถใช้ระบบได้									☐	☐	☐	☐
๓	บูรณาการ KPIs ของทุกสำนัก และสร้างชุด KPIs ที่แต่ละสำนักรับผิดชอบร่วมกัน	☐	☐	☐	☐	☐	☐						
	จัดตั้งคณะทำงาน (Cross Function Committee) เพื่อร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีม แบบ Synergy							☐	☐				
	จัดการพัฒนา Synergy Teamwork Theme เป็นธีมหลักในการทำงานร่วมกันและทำการประกวดผลงาน CFC (ส่วนนี้ เชื่อมโยงกับ CoP และการทำ									☐	☐	☐	☐

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๕			๒๕๖๖								
		ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
	Innovation Award)												
	กำหนด Synergy Team เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน										☐	☐	☐
๔	จัดทำ ทบทวนกระบวนการ ระเบียบข้อบังคับ และการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย ตามกฎหมาย และมาตรฐานความปลอดภัย	☐	☐	☐									
	ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้โดยอาศัยการประยุกต์จากกระบวนการมาตรฐาน ๑๘๐๐๑		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
	จัดทำ Business Continuity Plan ตามแผนรองรับความเสี่ยง			☐	☐	☐	☐						

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ สภาพการจ้างของพนักงานได้รับการปรับปรุงให้ถูกต้องตามกฎหมาย ๑๐๐% โดยไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔ จัดทำระบบค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน ภายในปี ๒๕๖๗

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒ พัฒนาแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามแผนงาน ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๖๗

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ มีระบบการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CMP) สำหรับตำแหน่งหลัก ๑๐๐% และทั้งหมดทุกตำแหน่งที่สำคัญภายในปี ๒๕๖๗

ตารางที่ ๒๕ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ **พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระบบการบริหารทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ สภาพการจ้างของพนักงานได้รับการปรับปรุงให้ถูกต้องตามกฎหมาย ๑๐๐% โดยไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** ๑๐๐% ของพนักงานมีสภาพการจ้างที่ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การศึกษาทางออกสำหรับกรณีการปรับสภาพการจ้างนำเสนอต่อคณะกรรมการ / บอร์ดเพื่อการพิจารณาอนุมัติหลักการและการดำเนินการ	การได้รับการอนุมัติ	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำแผน รายละเอียด ขั้นตอนในการปรับสภาพการจ้างตามขั้นตอนทางกฎหมาย (การออกแบบตัวแบบการจ้างงาน : Proper Labor Modelling)	รูปแบบการจ้างงานที่เหมาะสม	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การอธิบาย สื่อสารไปยังพนักงานที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง และพนักงานทุกคนในองค์การ	๑๐๐% ของพนักงานรับทราบ และยอมรับ	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การดำเนินการเปลี่ยนแปลง ภายใต้ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้	พนักงานที่ต้องปรับเปลี่ยน ๑๐๐% ได้รับการปรับ	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์

หมายเหตุ : งานบางส่วนอาจจะมีการศึกษา และเริ่มบางงานใน ปี ๒๕๖๔-๒๕๖๕ ต่อมาจนถึง ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

ตารางที่ ๒๖ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ **พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระบบการบริหารทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔ จัดทำระบบค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน ภายใน ปี ๒๕๖๗		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** พนักงานได้รับการสื่อสาร ๑๐๐%
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การสื่อสารให้แก่พนักงานทราบถึงโครงสร้างค่าจ้าง ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ใหม่	พนักงานได้รับการสื่อสาร ๑๐๐%	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
ดำเนินการใช้โครงสร้างใหม่	ภายในปี ๒๕๖๗	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

หมายเหตุ : งานบางส่วนอาจจะมีการศึกษา และเริ่มบางงานใน ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕ ต่อมาจนถึง ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ระยะเวลาดำเนินการ)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

ตารางที่ ๒๗ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๑

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	หมายเหตุ
๓	จัดทำแผน รายละเอียด ขั้นตอนในการปรับสภาพการจ้างตามขั้นตอนทางกฎหมาย (การออกแบบตัวแบบการจ้างงาน : Proper Labor Modelling)	□				
	อธิบาย สื่อสารไปยังพนักงานที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง และพนักงานทุกคนในองค์การ	□				
	ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้ ***	□	□	□	□	*** งานที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องในปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐
๔	การสื่อสารให้แก่พนักงานทราบถึง โครงสร้าง ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ใหม่	□				
	ดำเนินการใช้โครงสร้างใหม่***	□	□	□	□	*** งานที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องในปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

ตารางที่ ๒๘ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ **พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒ พัฒนาแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามแผนงาน ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๖๗		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๖๗
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การจัดทำแผนในการพัฒนา Candidate Successor (พิจารณาจากระยะเวลาที่ Successor รายนั้นสามารถขึ้นมาเป็น Incumbent ได้)**	แผนพัฒนาของ Candidate Successor	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

หมายเหตุ : งานบางส่วนอาจจะมีการศึกษา และเริ่มบางงานใน ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕ และต่อเนื่องในปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐

ตารางที่ ๒๙ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ **พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับการนำ ไปปฏิบัติตามแผนงาน ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ มีระบบการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CMP) ภายในปี ๒๕๖๖ สำหรับตำแหน่งหลัก ๑๐๐% และทั้งหมดทุกตำแหน่งที่สำคัญภายในปี ๒๕๖๗ (ดำเนินการต่อเนื่อง)		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** CMP ตำแหน่งหลัก ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๖๗ และพนักงานทุกตำแหน่งในปี ๒๕๖๘ (การดำเนินการต่อเนื่อง)
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การออกแบบและพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path) และวิธีการ Career Management ทั้งแบบ Horizontal , Vertical	มี Career Path และ Career Management Manual	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การนำผลการประเมินขีดความสามารถ (Competency Base Assessment) ของตำแหน่งที่กำหนดมาทำการวิเคราะห์ ๙ Gird	ตำแหน่งที่กำหนดได้รับการประเมิน ๑๐๐%	CMC
การจัดทำแผนพัฒนาตามสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan)	แผน CDP	หัวหน้างาน

หมายเหตุ :

๑. งานบางส่วนอาจจะมีการศึกษา และเริ่มบางงานใน ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖ ต่อมาจนถึง ๒๕๖๗ - ๒๕๗๐

๒. กิจกรรมดำเนินการสำหรับพนักงานตำแหน่งที่เหลือทั้งหมด

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ระยะเวลาดำเนินการ)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ ๓๐ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๒

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	หมายเหตุ
๒	การจัดทำแผนในการพัฒนา Candidate Successor (พิจารณาจาก ระยะเวลาที่ Successor รายนั้นสามารถขึ้นมาเป็น Incumbent ได้)**	□				** งานที่ต่อเนื่องมาในปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐
๓	การออกแบบและพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path) และวิธีการ Career Management ทั้งแบบ Horizontal , Vertical	□				
	การนำผลการประเมินขีดความสามารถ (Competency Base Assessment) ของตำแหน่งที่กำหนดมาทำการวิเคราะห์ ๙ Gird	□				
	การจัดทำแผนพัฒนาตามสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan)	□	□	□	□	งานที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องในปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

การจัดทำแผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะยาว)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยการเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระหว่าง พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ โดยองค์ประกอบของการกระจายยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

ตารางที่ ๓๑ องค์ประกอบของการกระจายยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบ	การดำเนินการ
๑. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Establish Vision, Mission, Strategic Positioning และ Strategy Objective)	–องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการและแสดงไว้ในส่วนที่ ๑
๒. ค่านิยมองค์กร (Core Value)	–องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการและแสดงไว้ในส่วนที่ ๔
๓. นโยบายองค์กร (Corporate Policy) ซึ่งสอดคล้องเชื่อมโยงกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ และการกำกับกิจการที่ดีและผู้นำ	–องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการในแผนและนโยบายการกำกับกิจการที่ดี
๔. การจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ในระยะ ๕ ปี	–องค์การสวนพฤกษศาสตร์ที่ ๑ และ ๖
๕. การจัดทำตัวชี้วัด แผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติการรายปี	–องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการในส่วนที่ ๖

แต่อย่างไรก็ตาม ส่วนที่มีความสำคัญที่สุดของการกระจายยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ นั่นคือ การรับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Loop) อย่างถูกต้อง แม่นยำ

สำหรับในส่วนนี้ เป็นการอธิบายองค์ประกอบของการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ ๕ ปี และรายปี โดยแยกเป็นรายสำนักเชื่อมโยงกับกิจกรรมหรือโครงการที่ต้องดำเนินการ หรือเริ่มดำเนินการระหว่าง พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๗

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ ตัวแบบธุรกิจ และ ๘ Core Business enablers (อ้างอิงเชื่อมโยงกับแผนที่ยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ)

ตารางที่ ๓๒ ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ ตัวแบบธุรกิจ และ ๘ Core Business enablers

มุมมอง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนธุรกิจ (Business Model Canvas)	๘ Core Business Enablers							
				CG	SP	RM&IC	SCM	DT	HCM	KMIM	IA
มุมมองด้านการเงิน	กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (รายได้ ๖๘ ล้านบาท)	๐	BMC ๐๐๑: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)	☐	☐	☐	☐				
			BMC๐๐๒: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas: Education and Learning)	☐	☐	☐	☐				
			BMC๐๐๓: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)	☐	☐	☐	☐				
			BMC๐๐๔: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)	☐	☐	☐	☐				
	ผลตอบแทนเชิงสังคม (เริ่มดำเนินการให้ได้ตามมาตรฐาน)	SROI	BMC ๐๐๑: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)	☐	☐	☐	☐				
			BMC๐๐๒: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas: Education and Learning)	☐	☐	☐	☐				
			BMC๐๐๓: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)	☐	☐	☐	☐				
			BMC๐๐๔: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)	☐	☐	☐	☐				
องค์ความรู้	Botanic Academy	จัดตั้งภายในปี ๒๕๖๖	BMC๐๐๒: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas: Education and Learning)		☐		☐	☐		☐	

	พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (ผลงานเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าและผู้ประกอบการ)	๑	BMC๐๐๔: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)		☐		☐			☐	
	พัฒนาการท่องเที่ยวสวนสาขาโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เน้นลูกค้า (Customer Centric) (ระยองพิษณุโลก)	ระยองพิษณุโลก	BMC๐๐๓: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)		☐		☐	☐			
	งานวิจัยและพัฒนาที่ศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรมการรวบรวมองค์ความรู้ด้านความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืชและแมลง	อ้างอิง Research Roadmap	BMC ๐๐๑: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)		☐		☐			☐	
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	๘ Core Business Enablers	คะแนนตามเกณฑ์ตั้งแต่ระดับ ๓ ขึ้นไป	BMC ๐๐๑: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
			BMC๐๐๒: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas: Education and Learning)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
			BMC๐๐๓: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
			BMC๐๐๔: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	ระบบมาตรฐานคุณภาพ	ได้รับการรับรอง	BMC ๐๐๑: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)				☐	☐	☐	☐	☐
			BMC๐๐๒: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas: Education and Learning)				☐	☐	☐	☐	☐
			BMC๐๐๓: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)				☐	☐	☐	☐	☐
			BMC๐๐๔: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)				☐	☐	☐	☐	☐
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	Global Strategy for Plant Conservation Target	บรรลุตามเกณฑ์เป้าหมาย	BMC ๐๐๑: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)		☐		☐	☐		☐	
			BMC๐๐๓: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)		☐		☐	☐		☐	
			BMC๐๐๔: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)		☐		☐	☐		☐	
	Botanic Garden Accreditation	ได้รับการรับรอง	BMC ๐๐๑: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)		☐		☐	☐		☐	
			BMC๐๐๓: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)		☐		☐	☐		☐	
			BMC๐๐๔: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)		☐		☐	☐		☐	
การเรียนรู้และการ	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ	HR ROI = ๓	BMC ๐๐๑: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)		☐				☐	☐	
			BMC๐๐๒: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้		☐				☐	☐	

	HR Return on Investment เท่ากับ ๓ เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)		(Business Model Canvas: Education and Learning)								
			BMC๐๐๓: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)		☐				☐	☐	
			BMC๐๐๔: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)		☐				☐	☐	

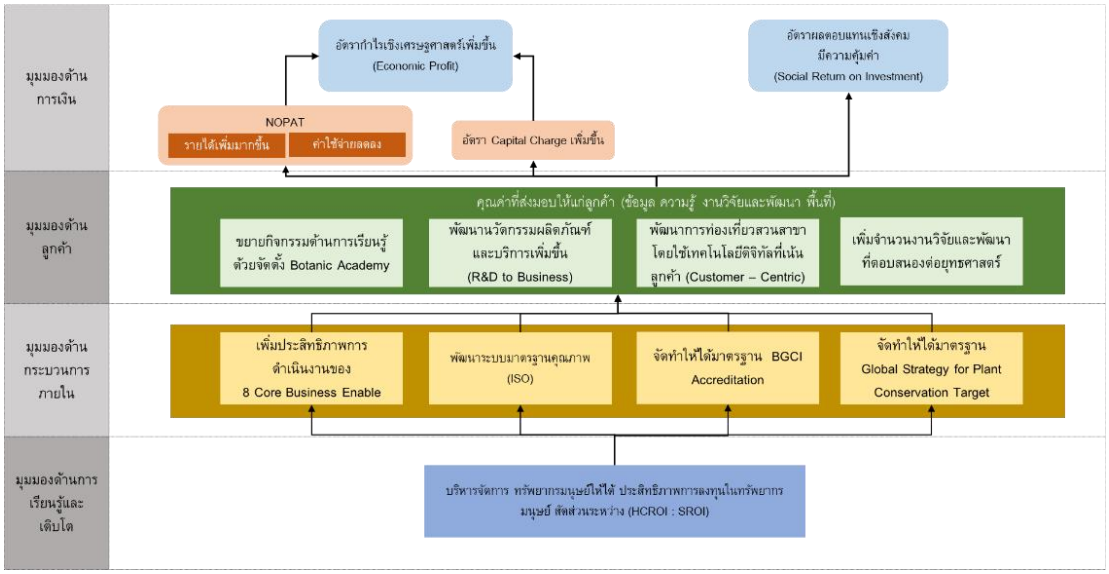
จากความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ ตัวแบบธุรกิจ และ ๘ Core Business enablers (อ้างอิงเชื่อมโยงกับแผนที่ยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ ๒๕๖๖) จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานที่จะผลักดันองค์การสวนพฤกษศาสตร์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด จะต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงของกลไกต่าง ๆ ได้แก่

๑) ๘ Core Business Enablers คือกลไกฐานในการผลักดันให้ตัวแบบธุรกิจ (Business Model) สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีคุณภาพ

๒) ตัวแบบธุรกิจ (Business Model) คือ กลยุทธ์ที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ในเป็นแนวทางในการธุรกิจ รวมถึงกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งการออกแบบตัวแบบธุรกิจ (Business Model) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate Strategy) ที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ดำเนินการ นั่นคือ Growth Strategy และใช้ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เป็นตัวขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) แบบ Concentric Diversification Strategy จึงส่งผลให้ตัวแบบธุรกิจ (Business Model) มีลักษณะดังที่ปรากฏในส่วนที่ ๗ หัวข้อความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model Canvas)

๓) ตัวแบบธุรกิจ (Business Model) BMC ๐๐๑, ๐๐๒, ๐๐๓, ๐๐๔ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับเป้าหมาย และมุมมองทั้ง ๔ ด้าน ตามหลักการของ Balanced Scorecard ซึ่ง ทางองค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการจัดทำเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงทั้งหมดในแผนยุทธศาสตร์นั่นเอง

จากการเชื่อมโยงดังกล่าว เมื่อได้ระบุและกำหนดถึงการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการระยะ ๕ ปี ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นเฉพาะมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตตาม Balanced Scorecard



ภาพที่ ๒๑ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นเฉพาะมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตตาม Balanced Scorecard

สามารถนำมาพิจารณาถึงการดำเนินการในระยะ ๕ ปีได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๓๓ มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตตาม Balanced Scorecard

มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด (Measure)	ระยะเวลา (ปี)	เป้าหมาย	โครงการ /กิจกรรม ดำเนินการเพื่อผลักดันเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ (รายสำนัก)
มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	SO๕	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่าจำนวนเท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	๒๕๖๖	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment เท่ากับ ๓ เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	**แผน ๑ บริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะองค์การ (แผนงาน อ.ส.พ.)** **กิจกรรม ๑** พัฒนาบุคลากร (กิจกรรม อ.ส.พ.) **โครงการ ๑** โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	สำนักบริหาร
					แผน ๒ แผนการบริหารอัตรากำลังคน	สำนักบริหาร
					แผน ๓ พัฒนาประสิทธิภาพ และผลตอบแทนจากการบริหารทุนมนุษย์	สำนักบริหาร
			๒๕๖๗	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment เท่ากับ ๓ เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	**แผน ๑ แผนการบริหารอัตรากำลังคน**	สำนักบริหาร
					แผน ๒ พัฒนาประสิทธิภาพ และผลตอบแทนจากการบริหารทุนมนุษย์	สำนักบริหาร
			๒๕๖๘	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ	**แผน ๑ พัฒนาประสิทธิภาพ และ**	สำนักบริหาร

มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด (Measure)	ระยะเวลา (ปี)	เป้าหมาย	โครงการ /กิจกรรม ดำเนินการเพื่อผลักดันเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ (รายสำนัก)
				สวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment เท่ากับ ๓ เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	**ผลตอบแทนจากการบริหารทุนมนุษย์**	
			๒๕๖๙	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment เท่ากับ ๓ เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	**แผน ๑ พัฒนาประสิทธิภาพ และผลตอบแทนจากการบริหารทุนมนุษย์**	สำนักบริหาร
			๒๕๗๐	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment เท่ากับ ๓ เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	**แผน ๑ พัฒนาประสิทธิภาพ และผลตอบแทนจากการบริหารทุนมนุษย์**	สำนักบริหาร

ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์บริหารทุนมนุษย์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO๕

เมื่อพิจารณาจากพันธกิจขององค์การสวนพฤกษศาสตร์จะเห็นได้ว่า พันธกิจที่กำหนด ๓ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ๕ เป้าหมาย พบว่าลักษณะของการบริหารทุนมนุษย์ที่จะส่งผลต่อการผลักดันมีดังต่อไปนี้

แผนยุทธศาสตร์ทั้งหมด สิ่งที่มีความสำคัญ และสร้างความยั่งยืนกับองค์กรได้คือ การพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างกลไกกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งซึ่งจะมีผลต่อทุกส่วน

ตารางที่ ๓๔ ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์บริหารทุนมนุษย์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ประเด็นการพัฒนาผู้นำ

ประเด็น	เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ข้อที่	เชื่อมโยงกับกิจกรรมผลักดันเป้าหมายข้อที่
การพัฒนาผู้นำ และการพัฒนากระบวนการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลักดัน และสร้างขีดความสามารถขององค์กร แผนยุทธศาสตร์เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว และยั่งยืนได้	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร	๒,๔

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ๕

SO๕: พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้สภาวะวิกฤติ

หากต้องการยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นไปตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ สิ่งที่สำคัญในแง่การบริหารจัดการทุนมนุษย์ คือ

ตารางที่ ๓๕ ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์บริหารทุนมนุษย์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกิจกรรมผลักดันเป้าหมาย

ประเด็น	เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ข้อที่	เชื่อมโยงกับกิจกรรมผลักดันเป้าหมายข้อที่
๑. การยกระดับความสามารถ (Competency) ของพนักงานทั้งในแง่การบริหาร และทางเทคนิค ซึ่งนั้นต้องมีระบบบริหารขีดความ สามารถ (Competency) ที่ชัดเจน สอดคล้องกับแผนการพัฒนารายบุคคล และTraining Road Map	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร	๑,๔
๒. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องทบทวนและจัดทำโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนส่งเสริมการทำงานเพื่อพัฒนานวัตกรรม การสร้างแรงจูงใจ ความก้าวหน้าเพื่อให้มีการผลักดันการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน การพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายทางธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	๑,๔

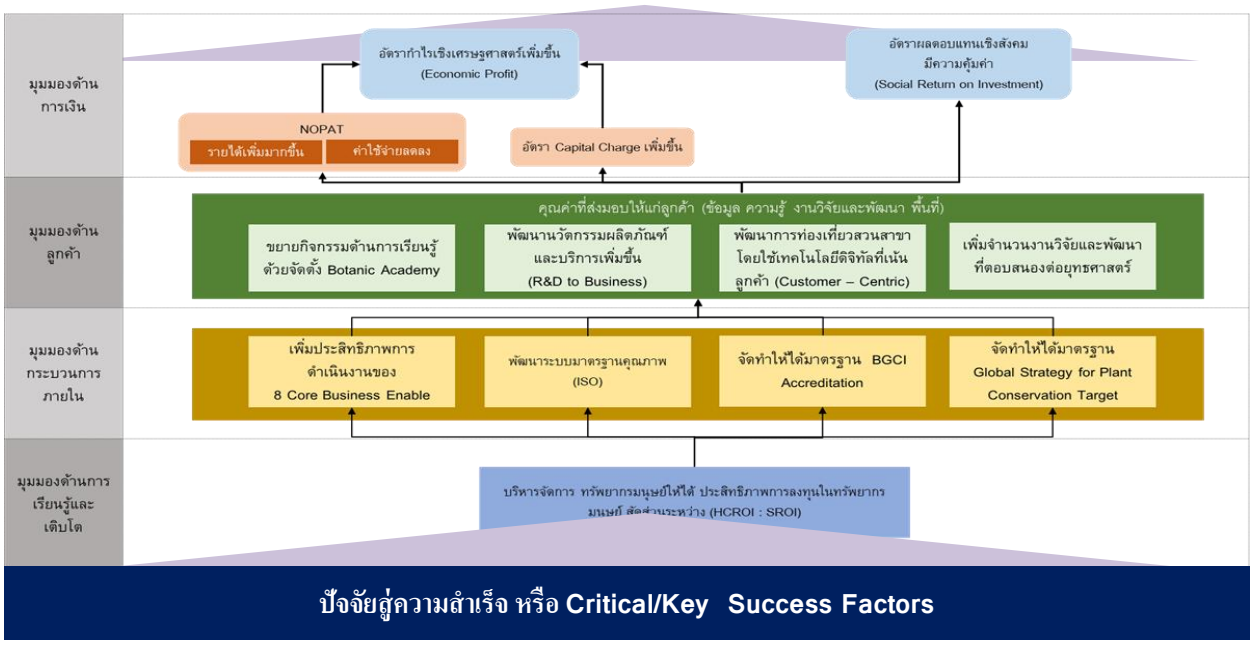
ประเด็น	เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ข้อที่	เชื่อมโยงกับกิจกรรมผลักดันเป้าหมายข้อที่
๓. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานต้องเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายทางพาณิชย์ เพื่อสร้างแรงผลักดันให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของงานกับเป้าหมายขององค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร	๑,๓
	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	๒
๔. การสร้างวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลักดันซึ่งต้องเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์	๑
๕. งานบริหารทุนมนุษย์เป็นงานที่กำลังก้าวเข้าสู่ HR Digital Platform ดังนั้นการนำเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ จึงเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์การสามารถสร้างองค์กรที่สมรรถนะสูงด้านบริหารทุนมนุษย์ได้	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์	๒

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการบริหารทุนมนุษย์

ปัจจัยสู่ความสำเร็จเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องพิจารณาและคำนึงถึงอย่างละเอียด

องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จด้วยกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงกับแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ดังต่อไปนี้

VISION
สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน
The World Class Botanic Garden for sustainable future
Mission Statement ๒๕๖๖-๒๕๗๐
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



ภาพที่ ๒๒ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ หรือ Critical/Key Success Factors

สำหรับการบริหารทุนมนุษย์มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ (ตามแผนวิสาหกิจ) ดังนี้

ตารางที่ ๓๖ มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ (ตามแผนวิสาหกิจ) ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

มุมมอง	๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่าจำนวนเท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	๑. การบริหารประสิทธิภาพอัตรากำลังคน ๒. แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ๓. การบริหารประสิทธิภาพต้นทุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๔. แผนธุรกิจการจัดหารายได้

