



รายงานผลการ

ดำเนินงานด้านการ

บริหารและพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์

ประจำปี 2565



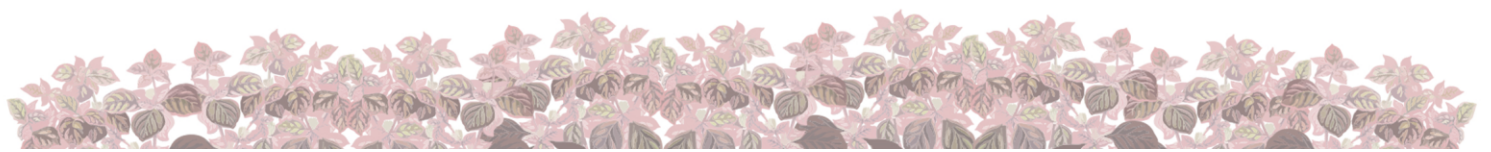
คำนำ

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

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

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

กันยายน 2565





สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ง
สารบัญตาราง	จ
ส่วนที่ 1	1
บทนำ	
1. หลักการและเหตุผล	1
2. วัตถุประสงค์	1
3. ประโยชน์ที่ได้รับ	1
4. ประเภทกิจการ	1
5. พื้นที่ดำเนินงาน	2
6. ลักษณะเฉพาะทางธุรกิจ	2
7. องค์ประกอบของสวนพฤกษศาสตร์	4
8. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	7
9. การออกแบบ Work System ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	13
10. โครงสร้าง ผู้บริหาร และอัตรากำลัง	16
ส่วนที่ 2	18
รายงานสถานการณ์ปัจจุบัน	
1. กรอบแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Framework)	18
2. การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	19
3. HCM module of 4	24
4. สถานการณ์ด้าน HR Digitalization	25
5. สถานการณ์ความเสี่ยงของการจัดการทุนมนุษย์ในองค์การสวนพฤกษศาสตร์	26
ส่วนที่ 3	28
หลักการและตัวแบบ	
1. หลักการการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์	28
2. ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (HCM Model)	29





สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 4	32
วัฒนธรรมองค์การ (Core Value) และระบบขีดสมรรถนะ	
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ (Core Value and Organization Culture)	32
1. ขีดความสามารถหรือสมรรถนะหลัก (Core Competency)	32
2. ขีดความสามารถบริหาร (Managerial Competency)	33
3. ขีดความสามารถผู้นำ (Leadership Competency)	35
4. ขีดความสามารถประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency)	36
Competency Base Management	36
ระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level)	38
ส่วนที่ 5	41
การประเมินการจัดการด้านการบริหารทุนมนุษย์	
1. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการ	41
2. ความผูกพันในองค์กร ต่อประเด็นความท้าทายต่อการพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์	42





สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แผนภาพแสดงค่านิยมหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	7
2	แผนภูมิยุทธศาสตร์ (STRATEGY MAP)	13
3	THE WORK SYSTEM FRAMEWORK	13
4	WORK SYSTEM ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	15
5	ผังโครงสร้างองค์กร	16
6	กรอบแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์	19
7	การประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน	20
8	HC BRIDGE FRAMEWORK	24
9	HR DIGITAL	26
10	สถานการณ์และระดับความเสี่ยงของการจัดการทุนมนุษย์	27
11	กรอบแนวคิด (CONCEPTUAL FRAMEWORK)	28
12	ความเชื่อมโยงทางยุทธศาสตร์	29
13	ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	29
14	แผนภาพแสดงค่านิยมหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	32
15	COMPETENCY BASE MANAGEMENT	36
16	ขั้นตอนการวิเคราะห์ขีดความสามารถประจำตำแหน่งงาน	37
17	ขั้นตอนการประเมิน COMPETENCY (COMPETENCY ASSESSMENT)	38
18	SKILL MATRIX	38
19	คู่มือการพัฒนารายบุคคล	40
20	ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์	45
21	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นเฉพาะมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตตาม BALANCED SCORECARD	71
22	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ หรือ CRITICAL/KEY SUCCESS FACTORS	76





สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์	9
2	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	10
3	BALANCED SCORECARD	12
4	อัตรากำลัง	17
5	ผลวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนหรือช่องว่าง (GAP ANALYSIS)	21
6	สมรรถนะหลักขององค์กร	33
7	FUNCTIONAL COMPETENCY – JOB FAMILY	38
8	CORE/MANAGERIAL/LEADERSHIP COMPETENCY	39
9	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์	44
10	ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1	46
11	ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2	47
12	ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3	47
13	ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4	48
14	แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ 1	50
15	ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1	52
16	ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2	53
17	ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3	54
18	ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4	55
19	แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ 2	56
20	ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1	58
21	ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2	59
22	ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3	59
23	ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4	60
24	แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ 3	61
25	ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3	63
26	ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4	63
27	แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 1	64
28	ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2	64
29	ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3	65
30	แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 2	65





สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
31	องค์ประกอบของการกระจายยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	66
32	ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ ตัวแบบธุรกิจ และ 8 CORE BUSINESS ENABLERS	67
33	มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตตาม BALANCED SCORECARD	72
34	ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์บริหารทุนมนุษย์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ประเด็นการพัฒนาผู้นำ	74
35	ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์บริหารทุนมนุษย์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	74
36	มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ (ตามแผนวิสาหกิจ) ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	77





ส่วนที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ประเทศไทยมีสวนพฤกษศาสตร์สมบูรณ์แบบแท้จริง เป็นศูนย์รวมพรรณไม้ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพืช องค์การสวนพฤกษศาสตร์เป็นศูนย์กลางการศึกษา ค้นคว้า อนุรักษ์ ผลิตบุคลากร และให้บริการด้านพฤกษศาสตร์ของประเทศ เป็นสถานที่เผยแพร่ความสวยงามและคุณค่า พรรณไม้ไทย ให้เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชน รวมถึงเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ พักผ่อนหย่อนใจของประชาชน โดยให้ความรู้ควบคู่ไปกับความเพลิดเพลิน เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงคุณค่า ความสำคัญและการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรพรรณไม้ไทย

เพื่อให้วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสวนพฤกษศาสตร์เป็นไปตามแผนที่วางไว้ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ดึงดูดทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์มาสร้างคุณค่าให้กับตัวบุคคลและองค์กร อันจะเสริมความแข็งแกร่งของปัจจัยป้องกันต่อการพลิกผัน (disruption) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

2. วัตถุประสงค์

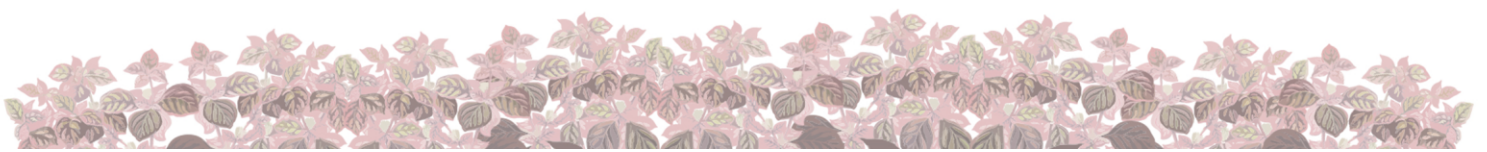
1. เพื่อเป็นแนวทางที่ดีในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้แก่สวนพฤกษศาสตร์ สามารถนำไปใช้ได้จริงในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในทุกระดับขององค์กร
2. เพื่อผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์ การบริหารทุนมนุษย์ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

3. ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ได้แนวทางในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้แก่สวนพฤกษศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้จริงในการบริหารจัดการในทุกระดับขององค์กร
2. แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

4. ประเภทกิจการ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริม ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรพรรณพืชของประเทศไทย





5. พื้นที่ดำเนินงาน

ปัจจุบันองค์การสวนพฤกษศาสตร์มีสวนพฤกษศาสตร์ที่อยู่ในกำกับดูแลจำนวนหลายแห่ง ดังนี้

- 1) สวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ มีพื้นที่ดำเนินการ จำนวน 6,500 ไร่
- 2) สวนพฤกษศาสตร์บ้านร่มเกล้า พิษณุโลก ในพระราชดำริ อำเภอลำทับกระดาง จังหวัดพิษณุโลก มีพื้นที่ดำเนินการ 1,380 ไร่
- 3) สวนพฤกษศาสตร์ระยอง อำเภอกลาง จังหวัดระยอง พื้นที่ดำเนินการ 830 ไร่
- 4) สวนพฤกษศาสตร์ขอนแก่น ณ พื้นที่บ้านทุ่งแค หมู่ 9 ตำบลเพ็กใหญ่ อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดขอนแก่น มีพื้นที่ดำเนินการ 1 พื้นที่ประมาณ 75 ไร่ (ปัจจุบันรอการรับอนุญาตพื้นที่ให้ ณ ตำบลโนนทอง อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดขอนแก่น)
- 5) สวนพฤกษศาสตร์พระแม่ย่า สุโขทัย อำเภอมือง จังหวัดสุโขทัย พื้นที่ดำเนินการ 340 ไร่
- 6) สวนพฤกษศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดสุพรรณบุรี
- 7) สวนพฤกษศาสตร์ภาคใต้ จังหวัดพังงา
- 8) พื้นที่เตรียมจัดตั้งใหม่
- 9) สวนพฤกษศาสตร์ภาคเหนือตอนบน จังหวัดแม่ฮ่องสอน (ศูนย์กล้วยไม้ป่าแห่งชาติ)

6. ลักษณะเฉพาะทางธุรกิจ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติ โดยมีภารกิจหลักในการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ด้านการสร้างองค์ความรู้ ประกอบด้วย
 - (1) งานด้านการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อการพัฒนางานองค์ความรู้ ต้องประกอบด้วยงานวิจัยพื้นฐาน งานวิจัยเพื่อการอนุรักษ์ และงานวิจัยเพื่อการพัฒนา โดยผลงานศึกษาวิจัยนั้นต้องเผยแพร่สู่สาธารณชน เพื่อก่อให้เกิดการต่อยอดและการพัฒนางานองค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม
 - (2) งานหออพรรณไม้ เพื่อสร้างองค์ความรู้ทางด้านพฤกษศาสตร์โดยเฉพาะทางด้านอนุกรมวิธานและความหลากหลายทางชีวภาพของพืช มีการรวบรวมตัวอย่างพรรณไม้แห้ง โดยมีจำนวนชนิดพรรณไม้แห้ง ตัวอย่างพรรณไม้ดอง
 - (3) ห้องปฏิบัติการที่มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการทดลองด้านพฤกษศาสตร์สาขาต่าง ๆ เช่น อนุกรมวิธาน พันธุศาสตร์ กายวิภาค สรีรวิทยา และนิเวศวิทยา รวมถึงสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พฤกษเคมี การปรับปรุงพันธุ์พืช เทคโนโลยีชีวภาพ และกีฏวิทยา เป็นต้น โดยต้องมีห้องปฏิบัติการพร้อมเครื่องมือที่ทันสมัยตามประเภทและจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิจัย
 - (4) งานด้านการอนุรักษ์ เพื่อให้ทรัพยากรคงอยู่อย่างยั่งยืน การสำรวจ เก็บรวบรวมขยายพันธุ์ไม้ โดยต้องมีจำนวนพืชหายากและพืชที่ถูกคุกคามรวบรวมไว้ในสวนพฤกษศาสตร์ ในปัจจุบันได้ทำการรวบรวมพันธุ์พืชโดยยึดตามบัญชีพืชที่ถูกคุกคาม (Thailand Red Data: Plants, ONEP 2006)





2) ด้านการเป็นแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย

(1) 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 6,000 ชนิด จำนวน 20,000 รายการ จำนวนพรรณไม้หายากร้อยละ 60 ของบัญชีรายชื่อพันธุ์ไม้ที่ถูกคุกคาม (Thailand Red Data : Plants) ด้านพื้นที่จัดแสดงมีการจัดแสดงไม่น้อยกว่า 20 กลุ่ม/วงศ์ โดยพื้นที่จัดแสดงต้องมีการออกแบบวางผัง (Landscape) เพื่อให้มีความสวยงาม ดึงดูดผู้เยี่ยมชมให้เข้าไปในพื้นที่และได้รับความรู้ มีการแสดงป้ายชื่อต้นไม้ ป้ายข้อมูลวงศ์ ป้ายสื่อความหมาย มีการตรวจสอบต้นไม้ภายในพื้นที่วงศ์ มีระบบสาธารณูปโภคเพื่อดูแลพื้นที่ มีพื้นที่พักผ่อนและเจ้าหน้าที่ดูแล

(2) โรงเรือนเพาะชำ (Nursery) ที่จะผลิตพันธุ์ไม้เพื่อใช้ในการประดับ ตกแต่ง ปลูกเพิ่มเติมหรือทดแทนในพื้นที่ต่าง ๆ มีโรงเรือนสำหรับรวบรวมพรรณไม้ประจำถิ่นของแต่ละภาค รวมถึงการรวบรวมพันธุ์เพื่อการอนุรักษ์นอกถิ่นอาศัย เป็นสถานที่ทดลองเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการขยายพันธุ์และการอนุบาลพืช โดยเฉพาะพืชหายากและพืชที่ถูกคุกคามต่าง ๆ และโรงเรือนในโรงเรือนเพาะชำ เพื่อการรวบรวม เพาะขยายพันธุ์หรือการอนุบาลพืชที่มีบัญชีหรือฐานข้อมูลพืชที่นำมาปลูกและเพาะขยายพันธุ์ มีการจัดระบบการเพาะขยายพันธุ์และการนำไปใช้ประโยชน์ทุกโรงเรือน

(3) ศูนย์ข้อมูลพืช (Plant Information Center) เพื่อให้มีแหล่งรวบรวมองค์ความรู้และเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพรรณไม้ทุกรูปแบบ การเก็บรักษา การเพาะขยายพันธุ์พืช โรงเรือนเพาะชำรูปภาพ ภาพวาด มีการจัดการข้อมูลเพื่อให้บริการทางวิชาการตามหลักมาตรฐานสากล

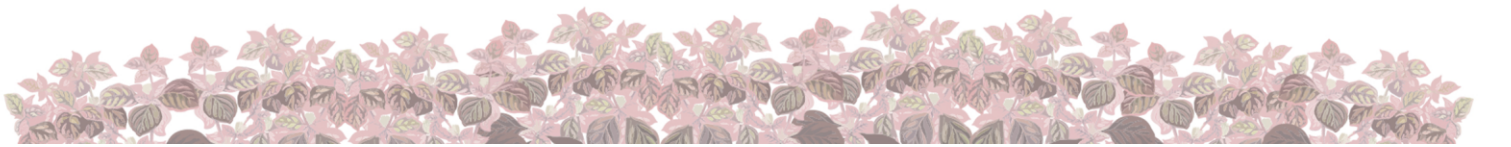
(4) ห้องสมุด (Library) เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ที่มีการจัดการและดำเนินงานตามหลักมาตรฐานสากล มีทั้งภาพและรายละเอียด เป็นห้องสมุดทางพฤกษศาสตร์ชั้นนำที่มีเอกสาร หนังสือครอบคลุมสาขาวิชาทางด้านพืช และโดยเฉพาะเอกสารทางด้านอนุกรมวิธานของภูมิภาค

(5) พิพิธภัณฑ์ มีการจัดแสดงเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านวิวัฒนาการของธรรมชาติ ความหลากหลายและองค์ความรู้ทางด้านพืช ตลอดจนการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์จากพืช

(6) การให้ความรู้ (Education) เผยแพร่และฝึกอบรม เพื่อเปิดความรู้ไปสู่สาธารณชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต มีหลักสูตรการให้ความรู้ที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายตั้งแต่ก่อนวัยเรียน ปฐม มัธยม อุดมศึกษา ประชาชน ผู้ด้อยโอกาส และนานาชาติ มีเอกสารสิ่งพิมพ์ทางวิชาการเผยแพร่ไม่น้อยกว่าปีละ 10 เรื่อง

3) ด้านการสนับสนุนการดำเนินงาน ประกอบด้วย

(1) ด้านการบริหารจัดการองค์กร ต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อจัดการงานในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านพฤกษศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เกษตรศาสตร์ ภูมิสถาปัตย์ และด้านอื่น ๆ ครบถ้วนเพื่อจัดการงาน





สวนพฤกษศาสตร์ในจำนวนที่เหมาะสมเพียงพอกับการดำเนินงาน มีการพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้ทักษะให้สูงขึ้นตลอดระยะเวลาการทำงาน เพื่อคุณภาพของงานที่ต้องปฏิบัติ มีอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานครบถ้วน เพื่อสนับสนุนการทำงาน มีระบบบริหารจัดการงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อก้าวอยู่ในระดับสากล และมีกระบวนการจัดการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

(2) ด้านการดูแลบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน

มีความพร้อมเกี่ยวกับสถานที่ อาคารพื้นที่ทำการต่าง ๆ สำนักงาน อาคารสารนิเทศ ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว อาคารเอนกประสงค์ อาคารจัดแสดง อาคารจำหน่ายสินค้า ห้องประชุมสัมมนา ห้องจัดนิทรรศการ ห้องเก็บของ ห้องน้ำ ที่จอดรถ รวมถึงบ้านพนักงาน ที่มีการดูแลการจราจรในพื้นที่ การดูแลบำรุงรักษาซ่อมแซม และการจัดการด้านยานพาหนะ

ระบบความปลอดภัย มีมาตรการป้องกันภัยที่อาจเกิดกับอาคารสถานที่ บุคคลหรือทรัพย์สิน มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย มีระบบความปลอดภัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีการเลือกใช้เครื่องมือที่ถูกต้องเพื่อความปลอดภัย ป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น งานก่อสร้างมีการออกแบบและก่อสร้างที่มั่นคงแข็งแรงและปลอดภัย ไม่มีความเสี่ยงจากอันตรายที่อาจเกิดขึ้นทั้งกับบุคลากรภายในและประชาชนทั่วไป มีการดูแลความปลอดภัยสำหรับผู้เข้าชมพื้นที่ที่มีการดูแลระบบสัญญาณในพื้นที่ที่มีความสะดวกปลอดภัย มีมาตรการป้องกันภัยจากไฟฟ้า ป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากพืชพันธุ์ไม้ทั้งในพื้นที่และที่รวบรวมไว้

(3) ด้านการเผยแพร่ความรู้

มีศูนย์ฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเป็นแหล่งเผยแพร่ความรู้และสนับสนุนการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ ส่วนนี้จะเป็นส่วนเชื่อมโยงงานสวนพฤกษศาสตร์ออกไปสู่สาธารณชน เป็นการเผยแพร่ความรู้ และเป็นส่วนเชื่อมงานทางด้านการศึกษากับสถาบันการศึกษา

มีศูนย์บริการข้อมูลทางวิชาการและมีโครงการเผยแพร่และฝึกอบรม เพื่อให้การศึกษา ให้ความรู้แก่นักเรียน นักศึกษาในทุกระดับ รวมถึงแก่สาธารณชนทั่วไป

มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อการดำเนินโครงการศึกษาวิจัย การรวบรวมพรรณไม้และการเพิ่มศักยภาพของนักวิชาการ

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

7. องค์ประกอบของสวนพฤกษศาสตร์

สวนพฤกษศาสตร์มีบทบาทหน้าที่หลายด้าน ทั้งการรวบรวมพรรณไม้ต่าง ๆ การศึกษาวิจัย การให้ความรู้ รวมทั้งการเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจ และพื้นที่สันทนาการ การตอบสนองบทบาทเหล่านั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ กัน เช่น สวนจัดแสดงพันธุ์ไม้ต่าง ๆ สวนเพื่อความสวยงาม พิพิธภัณฑ์ ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ สถานที่สำหรับการอบรมให้ความรู้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนสถานที่สำหรับการบริหารจัดการสวน





พฤกษศาสตร์ นอกจากนี้ยังมีส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จะทำให้สวนพฤกษศาสตร์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ และผู้คนนิยมเข้าค้นหาความรู้และพักผ่อนหย่อนใจ สวนพฤกษศาสตร์แต่ละแห่งอาจมีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การก่อตั้งที่แตกต่างกัน รวมถึงบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งสามารถจำแนกพื้นที่ออกเป็นกลุ่มตามบทบาทหน้าที่และการใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

1) พื้นที่สำหรับสันทนาการ

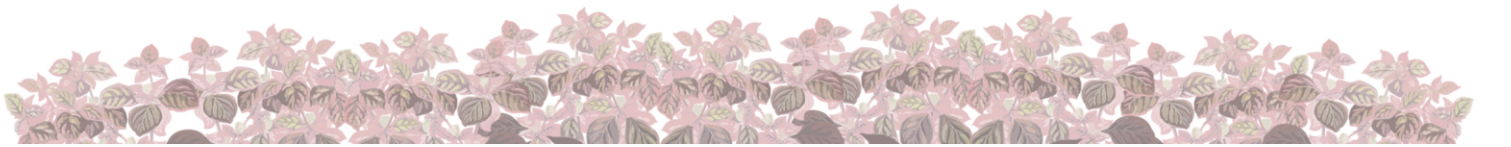
(1) พื้นที่จัดแสดงเพื่อความสวยงามและลานกิจกรรม – เพื่อเป็นที่พักผ่อนแก่ผู้เยี่ยมชม และเป็นการดึงดูดให้ประชาชนเข้ามาพักผ่อน และได้รับความรู้จากส่วนอื่น ๆ ของสวนพฤกษศาสตร์ไปในโอกาสเดียวกัน

(2) พื้นที่บริการ – สวนพฤกษศาสตร์จะต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตั้งแต่ถนนทางเข้า ทางรถยนต์ ทางเดินเท้า ร้านขายอาหาร/เครื่องดื่ม ระบบกำจัดขยะ ระบบบำบัดน้ำเสีย ลานจอดรถ ระบบรักษาความปลอดภัย ฯลฯ เพื่อความสะดวกของผู้เยี่ยมชม ป้ายเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้คนได้เรียนรู้เรื่องราวสำคัญของพื้นที่ และกระตุ้นให้ผู้มาเยี่ยมชมอยากรู้อยากค้นเคยกับพื้นที่มากยิ่งขึ้น

2) พื้นที่สำหรับการให้ความรู้

(1) พื้นที่จัดแสดงพรรณไม้ตามกลุ่มพืช – สวนพฤกษศาสตร์เป็นศูนย์รวบรวมพรรณไม้นานาชนิด จึงต้องมีพื้นที่ขนาดใหญ่ปลูกรวบรวมพรรณไม้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้ทางวิชาการและความสวยงาม โดยจัดปลูกพืชเป็นหมวดหมู่ เป็นวงศ์ ตามหลักอนุกรมวิธานพืช เช่น วงศ์ไทร (Moraceae) วงศ์ขิง-ข่า (Zingiberaceae) กลุ่มพืชเมล็ดเปลือย (Naked-seed) เช่น สน (Pinaceae) พรัง (Cycadaceae) และพญาไม้ (Podocarpaceae) ปลูกเป็นกลุ่มตามลักษณะการเจริญเติบโต เช่น กลุ่มไม้เลื้อย ปลูกพืชผสมผสานตามลักษณะพื้นที่อาศัย เช่น สวนหิน และพืชน้ำ หรือปลูกตามลักษณะการใช้ประโยชน์ เช่น พืชสมุนไพร พืชเส้นใย พืชน้ำมัน เป็นต้น โดยมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพรรณไม้ รวมทั้งสภาพภูมิประเทศของพื้นที่ไว้ล่วงหน้า พรรณไม้ที่รวบรวมมาต้องเป็นตัวแทนของพืชที่ใช้ศึกษาทางด้านเศรษฐกิจ การอนุรักษ์ และการใช้ประโยชน์ พืชหายากและพืชที่ถูกคุกคามต่าง ๆ จะต้องรวบรวมสำหรับการอนุรักษ์นอกถิ่น โดยส่วนหนึ่งจะนำมาจัดแสดงเพื่อให้ความรู้แก่ประชาชนและกระตุ้นจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรพืช ซึ่งจะต้องได้รับการดูแลอย่างดีเป็นพิเศษ พืชต่าง ๆ ที่นำมาปลูกต้องมีการวางแผนที่ดีเพื่อการนำไปในอนาคต การรวบรวมพืชตามระบบอนุกรมวิธานและตามลักษณะภูมิประเทศ มีคุณค่าสำหรับการศึกษาเปรียบเทียบและการทำวิจัยทางด้านอนุกรมวิธาน รวมถึงการจัดระบบการจัดการพื้นที่ และป้ายสื่อความหมาย

(2) พื้นที่จัดนิทรรศการ/ประชุม/อบรม - นิทรรศการเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้คนได้เรียนรู้เรื่องราวสำคัญของพื้นที่นั้น มักไม่ให้รายละเอียดลึกซึ้งมากนัก แต่กระตุ้นให้ผู้มาเยี่ยมชมอยากรู้อยากค้นเคยกับพื้นที่มากยิ่งขึ้น ควรเลือกประเภทสื่อที่สนองความต้องการของผู้มาเยี่ยมชมได้ดีที่สุดของแต่ละพื้นที่เป็นกรณีไป จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนการพัฒนาสื่อของแต่ละพื้นที่เป็นการเฉพาะ สำหรับการจัดประชุม/อบรม/สัมมนา เป็นการให้ความรู้เชิงลึก ให้ข้อมูลมาก จำนวนผู้รับความรู้จะน้อยและใช้งบประมาณสูง แต่มีความจำเป็นโดยเฉพาะการให้ความรู้กับครูอาจารย์ หรือผู้นำชุมชน ที่สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่ต่อไป กิจกรรมการประชุม/อบรม/สัมมนามักจัดในอาคาร





ซึ่งต้องมีความพร้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการจัดกิจกรรม เช่น เครื่องฉายภาพ คอมพิวเตอร์และเครื่องเสียง เป็นต้น รวมถึงพื้นที่สำหรับรับประทานอาหาร ที่พักผ่อนนอกห้องประชุม และห้องสุขา

(3) ห้องสมุด ศูนย์ข้อมูล และศูนย์สารนิเทศ - สวนพฤกษศาสตร์ นอกจากจะเป็นแหล่งรวบรวมแล้วยังเป็นแหล่งเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับพรรณไม้แก่ประชาชนอีกด้วย ชุดภาพนิ่ง ภาพยนตร์ และหนังสือประเภทต่าง ๆ ให้ความรู้ลึกถึงในรายละเอียดแก่ผู้มาเยี่ยมชมได้ดี ดังนั้น สวนพฤกษศาสตร์จึงจำเป็นต้องมีห้องสมุด รวบรวมเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพืช ส่วนศูนย์ข้อมูลเป็นการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นหมวดหมู่ สืบค้นได้ง่าย และเข้าถึงสะดวก รวมถึงการสืบค้นบนอินเทอร์เน็ตด้วยศูนย์สารนิเทศ จะเป็นด่านแรกสำหรับการติดต่อกับสวนพฤกษศาสตร์ เป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลทางพฤกษศาสตร์ เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับประชาชนทั่วไป

3) พื้นที่สำหรับการศึกษา วิจัย และสร้างองค์ความรู้

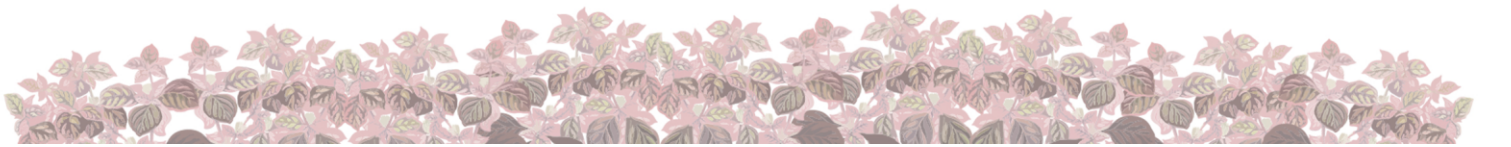
(1) หอพรรณไม้/พิพิธภัณฑ์แมลง - เป็นศูนย์รวมตัวอย่างพรรณไม้แห้ง (Herbarium Specimen) และตัวอย่างแมลงสำหรับการศึกษาด้านอนุกรมวิธานโดยเปิดโอกาสให้นักวิชาการทั้งในและนอกประเทศ ได้มีโอกาสมาใช้ประโยชน์ ตัวอย่างอ้างอิงทั้งหมดจะเก็บรวบรวมมาจากทั่วประเทศ รวมถึงจากต่างประเทศบางส่วน เก็บไว้ในอาคารที่มีระบบการจัดการที่ดี รองรับควบคุมความชื้นและอุณหภูมิได้ เพื่อรักษาตัวอย่างให้เสื่อมสภาพช้าที่สุด และมีระบบการป้องกันกำจัดแมลงและเชื้อราที่เหมาะสม ตัวอย่างจะถูกจัดเรียงเป็นหมวดหมู่ ตามลำดับชั้น เพื่อให้ผู้ที่ต้องการศึกษาสามารถศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและตลอดเวลา โดยมีเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการศึกษาไว้ให้ด้วย เช่น กล้องถ่ายรูป กล้องจุลทรรศน์ และเครื่องช่วยวาดรูป เป็นต้น

(2) ห้องปฏิบัติการ - สวนพฤกษศาสตร์ที่สมบูรณ์และได้มาตรฐานสากล จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย เพื่อให้ให้นักวิจัยได้ใช้ทดลองด้านพฤกษศาสตร์สาขาต่าง ๆ ที่ควรครอบคลุมสาขาวิชาการทางพฤกษศาสตร์ เช่น อนุกรมวิธาน พันธุศาสตร์ กายวิภาค สรีรวิทยา และนิเวศวิทยา รวมถึงสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พฤกษเคมี การปรับปรุงพันธุ์พืช เทคโนโลยีชีวภาพ และกีฏวิทยา เป็นต้น รวมถึงต้องมีอาคารที่พักรับรองสำหรับนักวิจัยที่ต้องการศึกษาวิจัยในสวนพฤกษศาสตร์ และผู้เชี่ยวชาญที่มาให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ

(3) พื้นที่ป่าธรรมชาติ - มีการสำรวจพรรณไม้และทำแผนที่ รวมทั้งความหลากหลายของสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ ในท้องถิ่น ซึ่งต้องดำเนินการในระยะยาว มีการศึกษาวิจัยด้านต่าง ๆ การสร้างแปลงศึกษาถาวรเพื่อให้เป็นพื้นที่สำหรับการวิจัยอย่างต่อเนื่อง มีการจัดระบบการเก็บข้อมูลเพื่อใช้วางแผน สามารถใช้เป็นห้องปฏิบัติการธรรมชาติ การมีระบบฐานข้อมูลพรรณไม้ในสวนพฤกษศาสตร์ จะทำให้ทราบจำนวนชนิดและจำนวนต้นไม้ทั้งหมด เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคลากร พื้นที่ และงบประมาณ เพื่อการบำรุงรักษา ดูแลขยายพันธุ์ และปรับปรุงพื้นที่เพื่อให้มีความสวยงามอยู่ตลอดเวลา

4) พื้นที่สำหรับบริหารจัดการสวนพฤกษศาสตร์

(1) สำนักงาน - เป็นสถานที่ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสวน ซึ่งปฏิบัติงานตามภารกิจต่าง ๆ ทั้งงานด้านบริหาร งานด้านธุรการ งานด้านวิชาการ หรือด้านปฏิบัติการ ทั้งกลุ่มสายงานหลัก สายงานที่ปรึกษา และสายงานสนับสนุน



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

8. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้รับการจัดตั้งขึ้นในปี พุทธศักราช 2535 และในปัจจุบันอยู่ในรูปแบบของ รัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีหน้าที่หลักในการบริหารจัดการด้านสวนพฤกษศาสตร์ (Botanical Garden) ให้เป็นสถาบันทางวิชาการด้านพืชที่รวบรวมพันธุ์พืชอย่างเป็นระบบ โดย วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ คือ

“สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน”

พันธกิจหลัก “เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก ด้วยการอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิด การศึกษาวิจัย และการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างสร้างสรรค์เพื่อการคงอยู่อย่างยั่งยืนของความหลากหลายทางชีวภาพ”

ค่านิยมหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

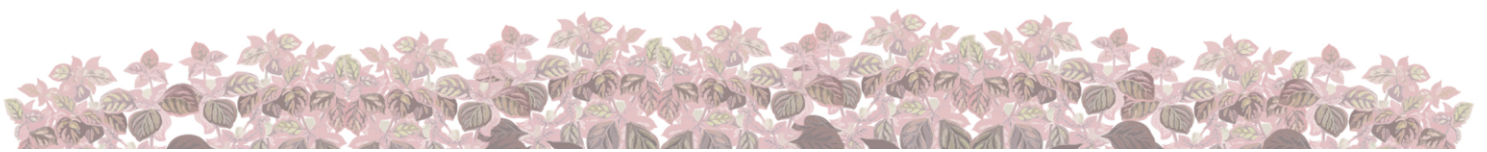
องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้ทำการพัฒนาและจัดทำค่านิยมองค์กรขึ้นมา ด้วยการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือที่ชื่อว่า The fly Wheel เพื่อใช้ในการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังอันจะต้องนำไปสู่การผลักดันวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ซึ่งได้มีการสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้รับการตอบรับเห็นพ้องกับ ค่านิยมดังกล่าวด้วยคะแนน 97.10% โดยค่านิยมองค์กร (Core Value) ประกอบด้วย

BGO : Core Value
97.1% เห็นด้วย



By Learning Fly Wheel Process

ภาพที่ 1 แผนภาพแสดงค่านิยมหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์





จากค่านิยมองค์กรดังกล่าว องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการในการพัฒนาสู่พฤติกรรมที่คาดหวัง และสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) เพื่อนำไปกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม และ Skill Matrix สำหรับการพัฒนาให้พนักงานในองค์การสวนพฤกษศาสตร์ในด้านค่านิยมองค์กร (Core Value)

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันวิสัยทัศน์และพันธกิจให้บรรลุไว้ทั้งสิ้น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ช่วง พ.ศ. 2566 – 2567

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

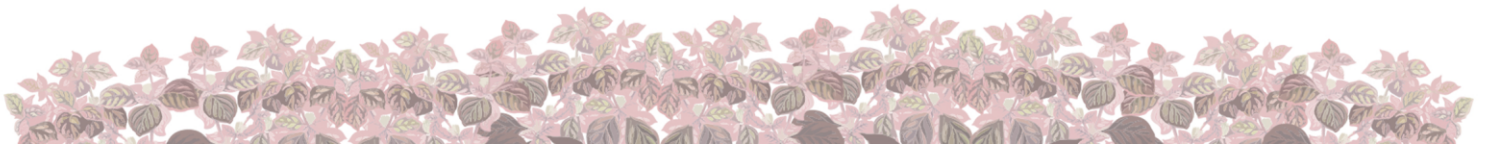
ทั้งนี้ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ต้องดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ด้วยการพัฒนาและสร้างระบบมาตรฐานต่าง ๆ และการผลักดันให้ใช้ 8 Core Business Enablers นอกจากนี้ยังเป็นช่วงระยะแห่งการพัฒนาให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์สามารถบรรลุมาตรฐานต่าง ๆ ทั้ง Botanic Garden Conservation International (BGCI), Global Strategy for Plant Conservation (GSPC)

ระยะที่ 2 ช่วง พ.ศ. 2568 – 2569

ระยะนี้คือระยะของการสร้างระบบมาตรฐานให้พร้อมต่อการเติบโต และการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรระดับโลก ซึ่งในระยะนี้ นอกจากการรักษาระดับและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วย กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ซึ่งจะต้องดำเนินการทั้งการเพิ่มรายได้ (NOPAT) และการควบคุมต้นทุน (COST) และการสร้างสรรคมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น ทั้งผลตอบแทนเชิงพาณิชย์ และผลตอบแทนเชิงสังคมแล้ว ในระยะนี้เป็นระยะที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องมุ่งเน้นอย่างสูงในเรื่องการบริหารจัดการระบบมาตรฐานต่าง ๆ ทั้ง ระบบมาตรฐานคุณภาพ (ISO : International Standard Organization) โดยให้สอดคล้องกับหลักการของ 8 Core Business Enablers และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของ Botanic Garden Conservation International (BGCI) และการผลักดันให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ Global Strategy for Plant Conservation (GSPC) ตามที่กำหนดไว้

ระยะที่ 3 ช่วง พ.ศ. 2570

ระยะนี้คือระยะของการสร้างบทบาท และความร่วมมือในระดับสากล เพื่อผลักดันให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์เป็นองค์กรที่มีฐานะในเวทีโลก และเป็นองค์กรระดับโลก (World Class Organization) ทั้งนี้ องค์การสวนพฤกษศาสตร์จะยังคงดำเนินการตามระบบและกระบวนการที่ได้รับการปฏิบัติทั้งในเรื่อง





ประสิทธิภาพ มาตรฐาน นับตั้งแต่ระยะที่ 1 เริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2565 แล้วนั้น ในระยะนี้จะต้องบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และองค์การสวนพฤกษศาสตร์จะต้องมีบทบาทและสร้างความร่วมมือในระดับสากลได้

สิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนคุณค่า (Value Driven) ซึ่งหมายถึง ตัวขับเคลื่อนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีประสบการณ์และมีส่วนร่วมกับคุณค่าต่าง ๆ ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์อย่างชัดเจน มีทั้งสิ้น 3 ตัวขับเคลื่อนใน 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

1) **Efficiency** เป็นองค์กรที่มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้

2) **Standardization** เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการดำเนินงานตามหลักสากลในด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้

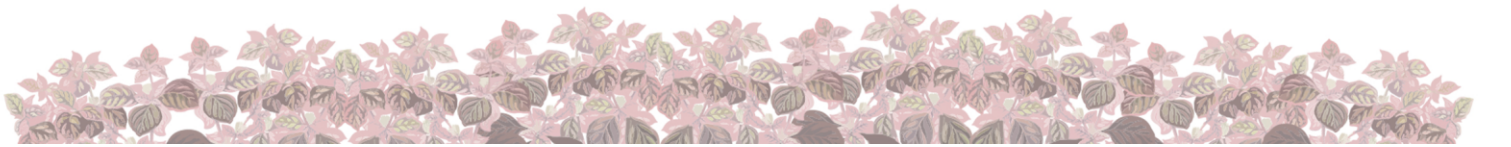
3) **Networking** เป็นองค์กรที่มีบทบาทในระดับสากลด้านศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ รวมถึงความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ด้วยการสร้างเครือข่ายระดับโลก

ตารางที่ 1 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์

	2566-2567	2568-2569	2570 >
Strategic Positioning	องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency Organization) ด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ ด้วยการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	องค์กรมีมาตรฐานและสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จักในระดับสากล Botanic Gardens Conservation International Standard Organization	สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลก มีบทบาทและความร่วมมือในระดับสากล World Class Botanic Garden
ตัวขับเคลื่อนเชิงคุณค่า (Value Driven)	Efficiency เป็นองค์กรที่มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้	Standardization เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการดำเนินงาน ตามหลักสากลในด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้	Networking เป็นองค์กรที่มีบทบาทในระดับสากลด้านศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ รวมถึงความร่วมมือในด้านต่าง ๆ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ไว้ 5 ประเด็น ประกอบด้วย





SO1: ยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก

(Goal: BGCI Standard)

SO2: มุ่งสร้าง และพัฒนาการอนุรักษ์พืชนอกถิ่นกำเนิดสู่มาตรฐานระดับโลก

(GOAL: Global Strategy for Plant Conservation)

SO3: มุ่งการศึกษา วิจัย และสร้างนวัตกรรมด้านความหลากหลายทางชีวภาพ

(GOAL: Biodiversity Research and Innovation)

SO4: สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงสร้างสรรค์ด้วยผลิตภัณฑ์ บริการ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการ

เรียนรู้ ทั้งมูลค่าเชิงสังคมและพาณิชย์ (GOAL: ผลตอบแทนเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม)

SO5: พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อ

รองรับการดำเนินงานภายใต้สภาวะวิกฤติ

และองค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนดตัวแบบธุรกิจ (Business Model) ที่จะเป็นแนวทางและเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

CODE	ตัวแบบธุรกิจ	ผลิตภัณฑ์/บริการ	ตลาด	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)
BMC001	แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas : Conservation)	BGO World Class สร้างมาตรฐานทั้ง BGI, GSPC, ISO (งานวิจัย ทุนวิจัย)	นักวิชาการ เครือข่ายระดับโลก	SO1, SO2, SO5
BMC002	แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas : Education and Learning)	Botanic Academy (การบริหารทางวิชาการ และการส่งเสริมการเรียนรู้)	โรงเรียน สถานศึกษา และกลุ่มสถาบัน การศึกษาที่ต้องจัดทำ Eco - School	SO1, SO4, SO5
BMC003	แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas : Recreation)	การพัฒนาการท่องเที่ยวสาขา โดยใช้ Customer Routing Design (CRD) หรือ การใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม เพื่อสร้างผูกพันกับลูกค้า และเป็น Customer Data Platform	ตลาดนักท่องเที่ยวระดับ B+ ที่ใช้เทคโนโลยีในการจัดการการท่องเที่ยว	SO1, SO4, SO5
BMC004	แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)	R&D to Business พัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของผู้ประกอบการบนฐานข้อมูล	ผู้ประกอบการที่สนใจในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีสิทธิบัตรและมีมาตรฐานได้รับการยอมรับ	SO1, SO3, SO5





CODE	ตัวแบบธุรกิจ	ผลิตภัณฑ์/บริการ	ตลาด	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)
		และความรู้ขององค์การสวน พฤกษศาสตร์		

เพื่อให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์สามารถดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเชื่อมโยง จึงได้มีการนำเอาแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ เพื่อนำไปสู่การทำแผนภูมิยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หรือกิจกรรมอื่น ๆ



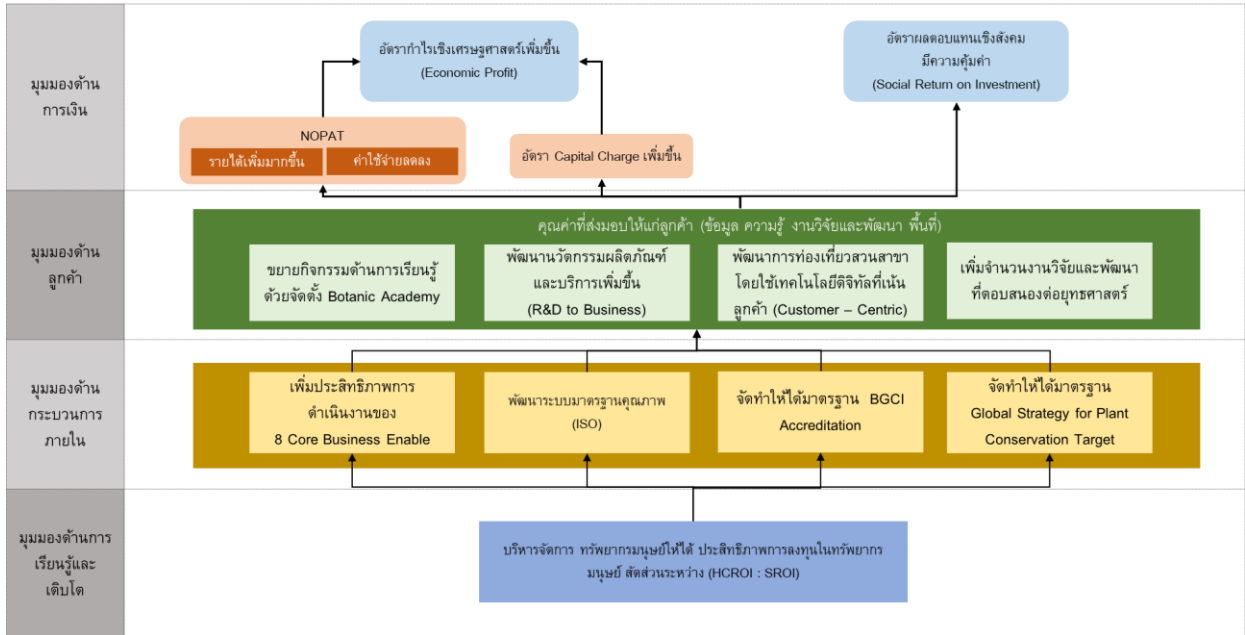


ตารางที่ 3 Balanced Scorecard

BSC Perspective	2566-2567	2568-2569	2570 >
Financial Perspective	<ul style="list-style-type: none"> กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น (Economic Profit) 0% (รายได้ 68 ล้านบาท) การควบคุมและบริหารจัดการประสิทธิภาพต้นทุน 	<ul style="list-style-type: none"> กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น (Economic Profit) 10 % (รายได้ 81 ล้านบาท) การควบคุมและบริหารจัดการประสิทธิภาพต้นทุน 	<ul style="list-style-type: none"> กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น (Economic Profit) 20% (รายได้ 97 ล้านบาท) การควบคุมและบริหารจัดการประสิทธิภาพต้นทุน
Customer Perspective	<ul style="list-style-type: none"> ขยายกิจกรรมด้านการเรียนรู้และบริการวิชาการด้วยการจัดตั้ง Botanic Academy พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างน้อย 1 ผลงาน เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้า และผู้ประกอบการ พัฒนาการท่องเที่ยวสวนสาขา โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เน้นลูกค้า (Customer Centric) (ระยอง พิษณุโลก) งานวิจัยและพัฒนาที่ศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรมการรวบรวมองค์ความรู้ด้านความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืชและแมลง (BCG Model) 	<ul style="list-style-type: none"> ขยายผลิตภัณฑ์การเรียนรู้และบริการวิชาการ Botanic Academy พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการมากกว่า 1 ผลงาน เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้า และผู้ประกอบการ พัฒนาการท่องเที่ยวสวนสาขาโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เน้นลูกค้า (Customer Centric) (พังงา) งานวิจัยและพัฒนาที่วิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านการอนุรักษ์ และฟื้นฟู ความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืชและแมลง (BCG Model) 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนา Botanic Academy เป็นศูนย์กลางงานวิชาการและการเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์ ระดับประเทศ พัฒนาเป็นศูนย์วิจัย ป้มเพาะ และพัฒนานวัตกรรมเพื่อผู้ประกอบการ พัฒนาการท่องเที่ยวสวนสาขาใหม่เป้าหมายโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เน้นลูกค้า (Customer Centric) งานวิจัยและพัฒนาที่วิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวกับฐานทรัพยากรชีวภาพ (BCG Model)
Internal Process Perspective	<ul style="list-style-type: none"> ประสิทธิภาพการบริหารองค์การเชิงบูรณาการมีมาตรฐาน (core business enablers) ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าระดับ 3 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 Accreditation ในระดับ 1 	<ul style="list-style-type: none"> ประสิทธิภาพการบริหารองค์การเชิงบูรณาการมีมาตรฐาน (core business enablers) ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าระดับ 3.5 พัฒนาองค์ประกอบให้ได้ตาม GSPC ให้บรรลุตาม Target (Global Strategy for Plant Conservation Target) และ (Carbon Neutrality) ผ่านการรับรองของ BGCI Accreditation ระดับ Conservation Practitioner Accreditation 	<ul style="list-style-type: none"> ประสิทธิภาพการบริหารองค์การเชิงบูรณาการมีมาตรฐาน (core business enablers) ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าระดับ 4 พัฒนาองค์ประกอบให้ได้ตาม GSPC ให้บรรลุตาม Target (Global Strategy for Plant Conservation Target) และ (Carbon Neutrality) ผ่านการรับรองของตาม BGCI Accreditation ระดับ 3 : BGCI Advance Conservation Practitioner Accreditation
Learning and Growth Perspective	<p>ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่า 3 เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)</p>	<p>ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่า 3 เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)</p>	<p>ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่า 3 เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)</p>



จาก Balanced Scorecard ข้างต้น องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการจัดทำแผนภูมิยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ดังภาพที่ 2

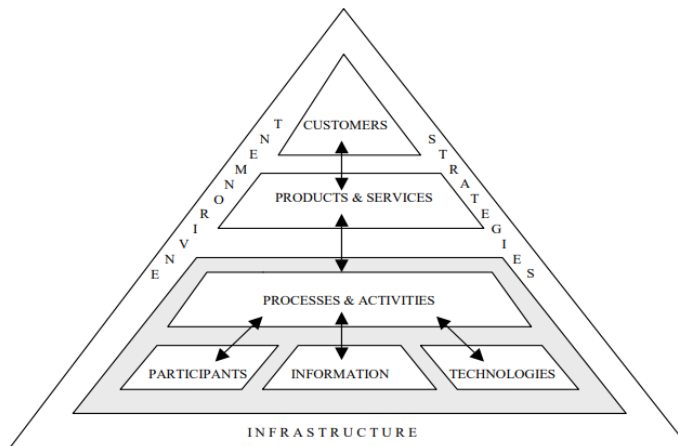


ภาพที่ 2 แผนภูมิยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

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

9. การออกแบบ Work System ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ปรับใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับ Work System เพื่อขับเคลื่อนให้องค์การฯ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ The Work System Framework



ภาพที่ 3 The work System Framework





จากกรอบแนวคิด The work System Framework จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่า Work System มีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึง

- 1) สภาพแวดล้อมภายนอก
- 2) ยุทธศาสตร์องค์กร

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





นโยบายรัฐ (แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนยุทธศาสตร์กระทรวง แผนยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ ของประเทศ, BCG Model เป็นต้น)

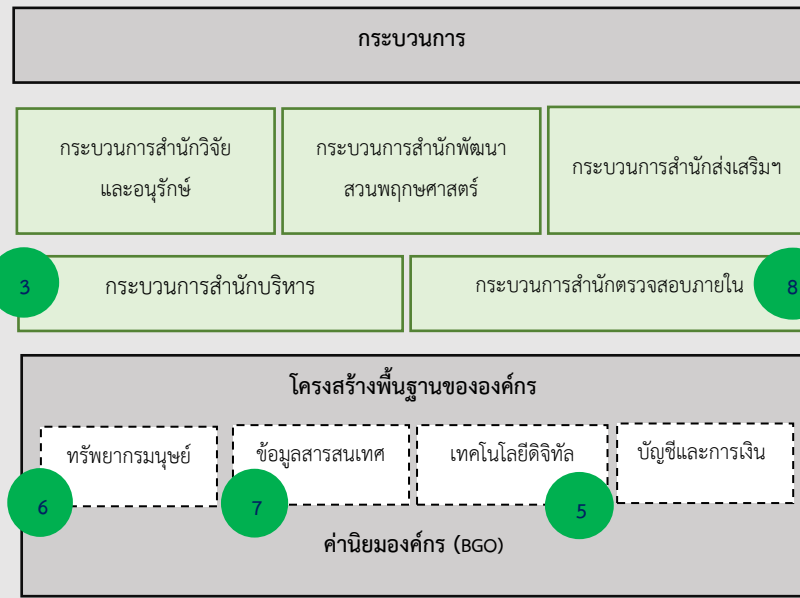
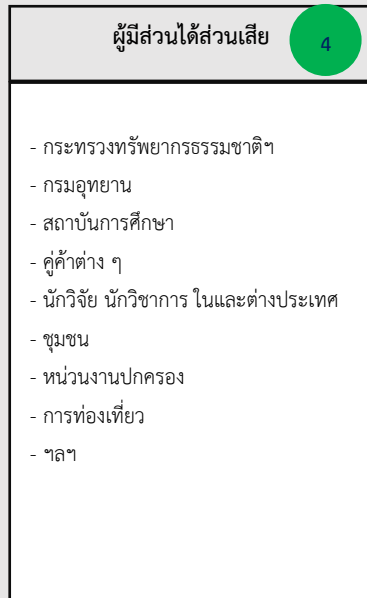
วิสัยทัศน์ : สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน

1

2

พันธกิจ : เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก ด้วยการอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิด การศึกษาวิจัย และการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างสร้างสรรค์เพื่อการคงอยู่อย่างยั่งยืนของความหลากหลายทางชีวภาพ

สภาพแวดล้อมภายนอก



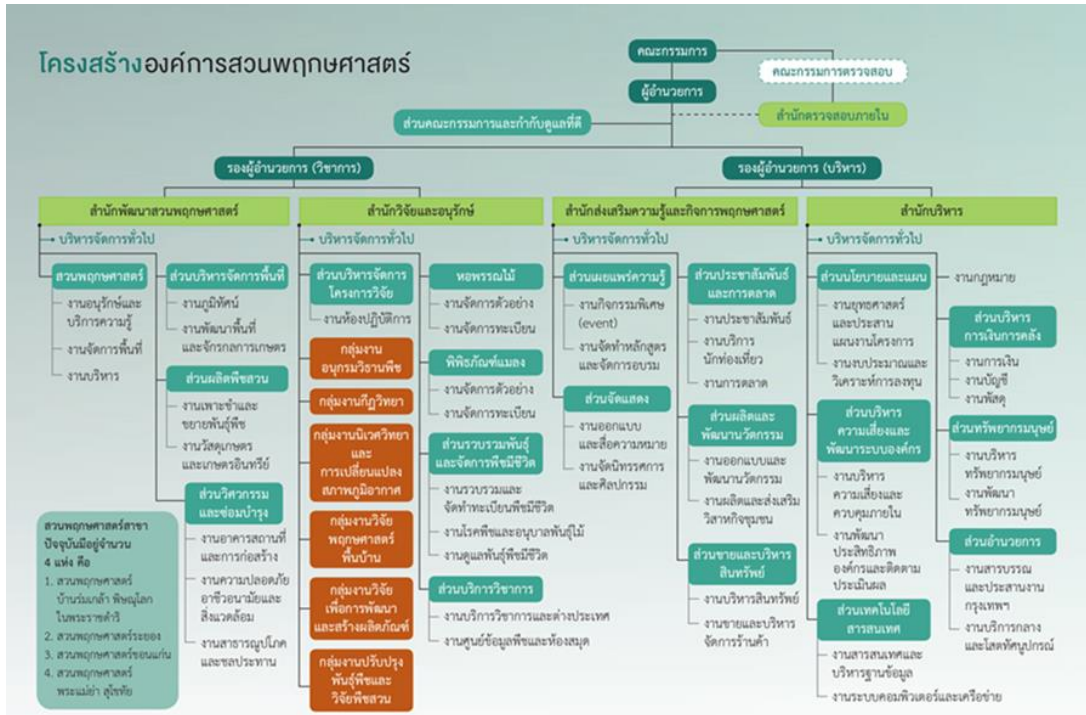
บรรยากาศภายใน

ภาพที่ 4 Work System ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์



10. โครงสร้าง ผู้บริหาร และอัตรากำลัง

1) โครงสร้างองค์กร (ตามข้อบังคับองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน พ.ศ. 2560 ประกาศ ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน 2560) ตามลำดับ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5 ผังโครงสร้างองค์กร

2) ผู้บริหารองค์การสวนพฤกษศาสตร์

- (1) ผู้อำนวยการองค์การสวนพฤกษศาสตร์
- (2) รองผู้อำนวยการ (ฝ่ายบริหาร)
- (3) รองผู้อำนวยการ (ฝ่ายวิชาการ)
- (4) ผู้อำนวยการสำนักบริหาร
- (5) ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมความรู้และกิจกรรมพฤกษศาสตร์
- (6) ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและอนุรักษ์
- (7) ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสวนพฤกษศาสตร์





3) อัตรากำลัง

ตารางที่ 4 อัตรากำลัง

ประเภท	อัตราที่ได้รับจัดสรร (ราย)	อัตราที่บรรจุ/จัดจ้าง (ราย)
- พนักงาน	149	140
- ลูกจ้างประจำ	6	5
- พนักงานราชการ	-	-
- ลูกจ้างชั่วคราว	200	195
- ลูกจ้างโครงการ	223	143
- จ้างเหมาบริการ	29	71
รวม	607	555



ส่วนที่ 2 รายงานสถานการณ์ปัจจุบัน

1. 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 8 ด้าน ได้แก่

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

HCM module of 4

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน HCM

"การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้สนับสนุน HCM โดยเน้นแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังทัศนคติการมีจริยธรรมและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกื้อหนุนผลผลิตและประสิทธิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์บุคลากรได้ละเอียด ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HCM ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง"



1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

"ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ธุรกิจ รวมถึงความท้าทายในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้าน Digital และ HC Risk โดยพิจารณาทั้งเชิงเชิง Quantitative/Qualitative โดยมีองค์การประเมินเพื่อพิจารณาเพื่อพิจารณาการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และมีการประเมินผลการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และมีการประเมินผลการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์"

2. บริหารทุนมนุษย์

"การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงภารกิจองค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจที่ในปัจจุบันและอนาคต โดยการบริหาร Demand/Supply ของธุรกิจด้าน Digital รวมถึงการพิจารณาผลกระทบที่เชื่อมโยงกับผลกระทบต่อความยั่งยืน จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการบริหารประเมินผลการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และมีการประเมินผลการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์"

3. พัฒนาทุนมนุษย์

"การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องเน้นแนวทางการพัฒนาของบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยยึดถือถึงความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร เทคโนโลยี และการเรียนรู้ (New-Skill/Up-Skill/Re-Skill) รวมถึง การปรับปรุงแผนขององค์กรพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้น Action learning อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพ และเน้นถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม"





ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์

- 1) ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)
- 2) 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)
- 3) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)
 - ฉ) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)
 - ช) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)
 - ซ) การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (Succession Planning, Career Management and Talent Management)
- 4) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)
 - ฅ) ความผูกพันในองค์กร (Engagement)
 - ฉ) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Organization Culture)
 - ค) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
 - ฅ) เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR
 - ฉ) ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - ช) บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

2. การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

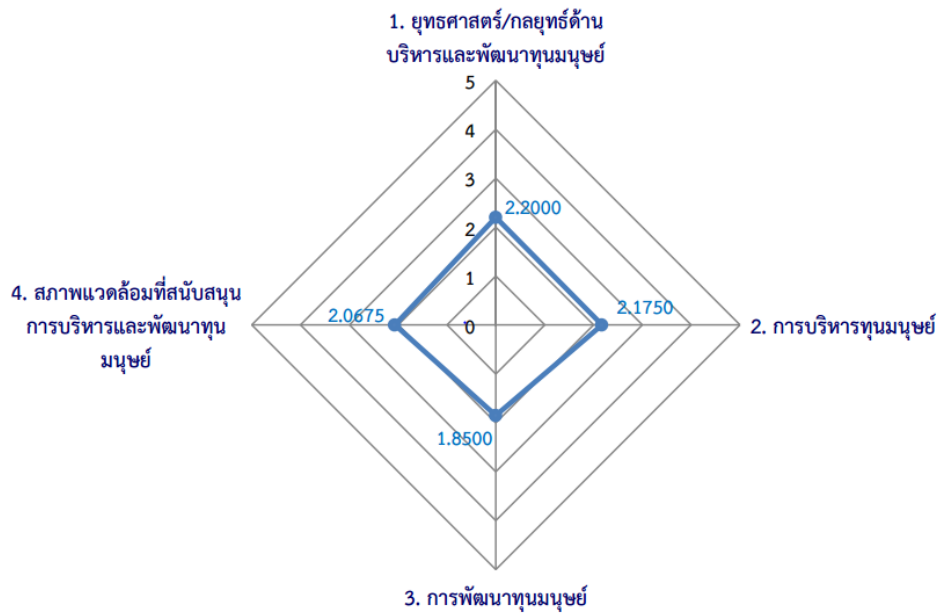
ผลดำเนินงานด้านบริหารทุนมนุษย์ในช่วงปี 2564 องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้ดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งมีแนวทางการทบทวน พัฒนาและปรับปรุงเป็นแผนปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และระยะเวลาขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ในส่วนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน หรือช่องว่าง (Gap Analysis) ในระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ฉบับปรับปรุงปี 2565 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) อยู่ที่ระดับ 2.0798





กราฟสรุปผลการประเมิน หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.0798



ภาพที่ 7 การประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน

จากการประเมินหัวข้อที่ได้คะแนนมากที่สุด คือ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ หัวข้อที่คะแนนน้อยที่สุด คือ การพัฒนาทุนมนุษย์

โดยผลวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน หรือช่องว่าง (Gap Analysis) ด้านการบริหารทุนมนุษย์สามารถอธิบายได้ดังนี้





ตารางที่ 5 ผลวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนหรือช่องว่าง (Gap Analysis)

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง	แนวทางที่ควรปรับปรุงจาก สสร.	สิ่งที่้องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ต้องดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy) อยู่ที่ระดับ 2.2000	<ol style="list-style-type: none"> องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก (SWOT) ที่มีผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมทั้งมีแผนปฏิบัติการประจำปี แผนระยะสั้น-ระยะยาวที่มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด กรอบเวลา การติดตามประเมินผลและผู้รับผิดชอบไว้ชัดเจน องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีศูนย์กลางข้อมูลพนักงาน (Employee Data base) หรือระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่มีประโยชน์ในการวางแผน พัฒนาทุนมนุษย์และปรับโครงสร้างองค์กร องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีการดำเนินการจัดทำกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานราย บุคคลและตัวชี้วัดในระดับบุคคล 	องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่ง และแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลถูกบูรณาการไปกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร	องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรบูรณาการแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ไปกับแผนงานและระบบงานที่สำคัญขององค์กร โดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) อยู่ที่ระดับ 2.1750 <ul style="list-style-type: none"> โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning) การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment & Selection) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 	<ol style="list-style-type: none"> องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีการประมาณอัตรากำลัง (SIPOC) ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการกำหนดขอบเขตงานและกระบวนการที่ชัดเจนและมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการสรรหาว่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรักษาผู้มีความสามารถ (Talent Retention) องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรถึงระดับส่วนงาน โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล รอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบ 	<ol style="list-style-type: none"> องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลกระทบ (Productivity) และการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) นอกจากนี้ ไม่พบกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลย้อนกลับจากการดำเนินงานและข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ 	<ol style="list-style-type: none"> องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรวิเคราะห์การทดแทนกำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรเพิ่มเติมความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ ในการออกแบบแนวทางพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างหลากหลายให้มากขึ้น ควรมีกลไก กระบวนการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงาน การใช้ข้อมูลย้อนกลับและข้อมูลจาก





ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง	แนวทางที่ควรปรับปรุงจาก สคร.	สิ่งที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องดำเนินการ
<ul style="list-style-type: none"> ผลประโยชน์ ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefit) 	<p>โครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นธรรมกับพนักงานและมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน</p> <p>4. องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน</p>	<p>ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร</p> <p>3. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมิน ผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงมีการสอบทานคุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากรให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันมากยิ่งขึ้น</p>	<p>แหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p> <p>5. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาปรับปรุงกระบวนการ การทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>6. สอบทานคุณภาพของตัวชี้วัด เป้าหมาย และการประเมินผลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน</p>
<p>การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) อยู่ในระดับ 2.4508</p> <ul style="list-style-type: none"> การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (Succession) 	<p>1. องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) โดยมีการวิเคราะห์ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) หลักเกณฑ์การสรรหาในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) รวมถึงมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน</p> <p>2. องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) จากกรวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/ Managerial/ Functional Competency)</p> <p>3. องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR</p> <p>4. สายงานบุคลากร มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเริ่มมีบุคลากรของสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับคุณวุฒิวชิชีพ</p>	<p>1. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร รวมถึงสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่งที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>2. มีการจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) และประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมที่ชัดเจน</p> <p>3. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานครบทุกตำแหน่งงาน</p>	<p>1. ควรมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร รวมถึงสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทาง ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>2. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) และการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม</p> <p>3. ควรมีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานครบทุกตำแหน่งงาน</p>





ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง	แนวทางที่ควรปรับปรุงจาก สคร.	สิ่งที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ต้องดำเนินการ
<p>สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Environment) อยู่ในระดับ 2.4079</p> <ul style="list-style-type: none"> • ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) • สุขภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security, Safety Health and Environment) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีการจัดทำแผนงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security, Safety Health and Environment) โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนัก และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 2. องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีการสำรวจความผูกพันองค์กรเพื่อกำหนดปัจจัยผูกพันและมีแผนสร้างความผูกพันในองค์กร ส่งเสริมค่านิยมและความพึงพอใจในการทำงาน ส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่ชัดเจน 2. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการนำข้อมูลจากฐานข้อมูล HR มาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) ในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR 3. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรทบทวนแผนงานให้ครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security, Safety Health and Environment) และควรกำหนดมาตรฐานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security, Safety Health and Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา 4. สายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้งควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่ชัดเจน 2. มีการนำข้อมูลจากฐานข้อมูล HR มาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) ในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR 3. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรทบทวนแผนงานให้ครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security, Safety Health and Environment) และควรกำหนดมาตรฐานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security, Safety Health and Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา 4. ปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR มีการพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้งควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

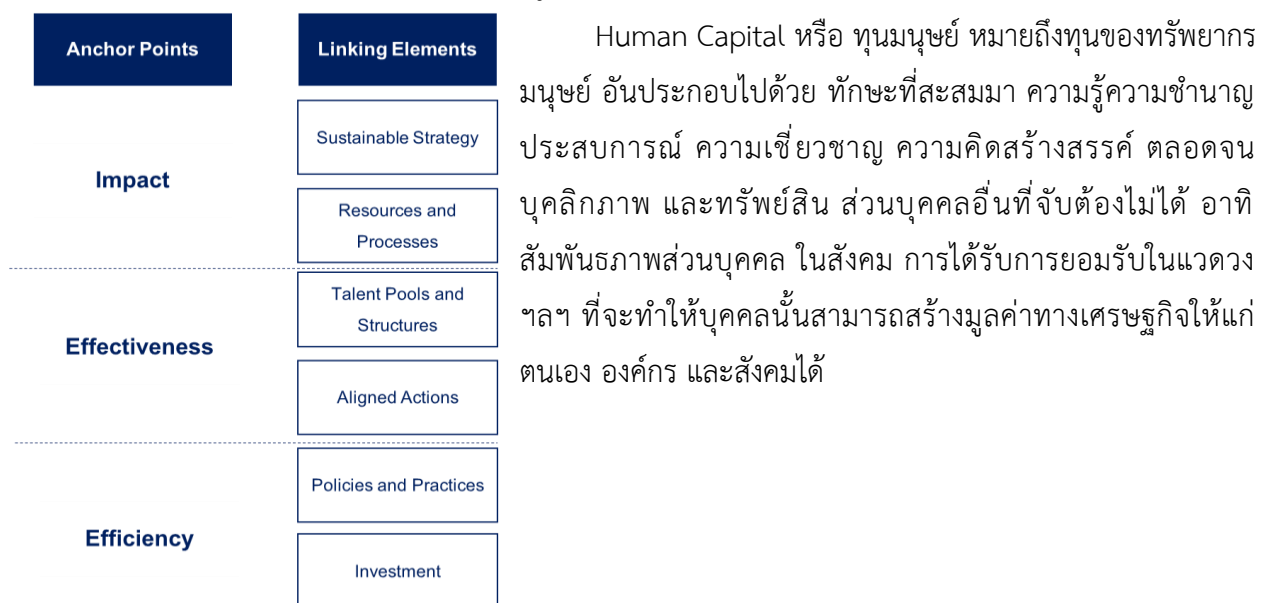


ข้อเสนอแนะโดยรวม

- 1) รัฐวิสาหกิจต้องมองบุคลากรเป็นหนึ่งในผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยให้ความสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Employee Experience) ให้ครอบคลุมเส้นทางการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Employee Journey)
- 2) รัฐวิสาหกิจต้องจัดลำดับความสำคัญการทำงานเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละรัฐวิสาหกิจและกำหนดกลไกในการเร่งดำเนินงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร (Contribution) และนำไปสู่การเพิ่ม/สร้างผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ให้องค์กรมากขึ้น
- 3) รัฐวิสาหกิจต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HR Trends) อย่างรวดเร็ว รวมถึงสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ Fail Fast, Learn Faster เพื่อเสริมให้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เกิดขึ้นจริง รวมถึงศึกษาปัจจัยสำเร็จ (Key Success Factors) ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างวัฒนธรรมดังกล่าว เพื่อนำมาปรับใช้กับรัฐวิสาหกิจอื่น
- 4) รัฐวิสาหกิจต้องระบุประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรคของการทำงาน เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น ซึ่งอาจทดลองทำเป็น Sand Box ควบคู่กับการดำเนินงานในปัจจุบัน และนำผลจากการทำ Sand Box มาพิจารณาเพื่อนำมาใช้ให้เกิดการปฏิบัติจริงต่อไป

3. HCM module of 4

โดยแนวคิดที่ใช้ควบคู่กันในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารทุนมนุษย์ และโครงสร้างการจัดการคือแนวคิดที่เรียกว่า HC Bridge Framework ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้อธิบายมิติของการจัดการทุนมนุษย์ ในมิติของการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์และข้อมูลมาใช้



ภาพที่ 8 HC Bridge Framework





กรอบแนวคิด HC Bridge Framework เป็นการอธิบายมิติการบริหารทุนมนุษย์โดยพิจารณา 3 มิติหลักที่เรียกว่า Anchor Points หรือ จุดหลักของการบริหารทุนมนุษย์ อันได้แก่ ผลกระทบ (Impact) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) จากภาพที่ 8 อธิบายได้ว่า การลงทุนที่มีประสิทธิภาพ นโยบาย และการลงมือปฏิบัติด้านทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อการดำเนินการ (Aligned Actions) โครงสร้างและกลุ่มคนเก่ง (Talent Pools and Structures) ที่มีประสิทธิผลในการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการทำงาน (Processes) ทรัพยากร (Resources) และแผนยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืน (Sustainable Strategy)

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

4. 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 โดยที่ฝ่ายบริหารจัดการมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาตามและมีการบูรณาการที่ฝังลึกกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ไปกับองค์กร ในพื้นฐานแบบเรียลไทม์และได้ผลลัพธ์อย่างแท้จริง

โอกาส: ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถใช้การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นโอกาสสำหรับองค์กร ด้วยการเป็น 'Be Digital' ในการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ค่านิยมและยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง 3 ด้าน

1) แรงงานดิจิทัล (Digital workforce) ฝ่ายบริหารจัดการทุนมนุษย์สามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมในการเป็น 'Be Digital' ผ่านวัฒนธรรมองค์กรและสร้างเครือข่ายการทำงานแบบใหม่ (Network organization) ที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับองค์กรและพนักงาน

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

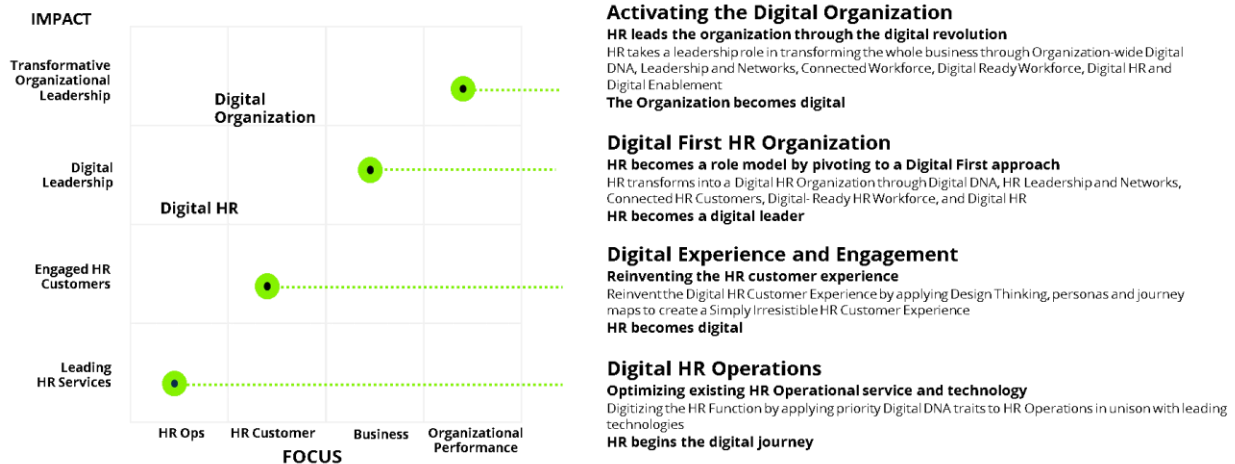
3) ระบบบริการแบบดิจิทัล (Digital HR service delivery) เป็นการที่ส่วนทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนฟังก์ชันการทำงานเป็นรูปแบบดิจิทัล โดยการหาเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่น่าเสนอโซลูชัน เพื่อให้บริการและโต้ตอบกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยนแผนหรือพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา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



ส่วนทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นฝ่ายที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันองค์กรให้เป็นดิจิทัล 'be digital' ไม่ใช่แค่ 'do digital'

ด้วยการ 'Be Digital' อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งตอบสนองกลยุทธ์ ค่านิยมและพันธกิจขององค์กร

Digital HR involves a broad focus, not only on new technologies, but also on the employee experience, digital organizational traits and behaviors, and optimizing business outcomes. As such the focus involves both improving the HR function as well as facilitating organization-wide digital transformation.



ภาพที่ 9 HR Digital

5. สถานการณ์ความเสี่ยงของการจัดการทุนมนุษย์ในองค์การสวนพฤกษศาสตร์

จากการประเมิน Risk Universe องค์การสวนพฤกษศาสตร์ปี 2566 พบปัจจัยเสี่ยงเดิมในด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพประสิทธิผล เนื่องจากระบบภายในขององค์กร พบประเด็นความเสี่ยง 3 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่

1) ความเสี่ยงจากปัญหาด้านอัตรากำลังคน สภาพการจ้างงาน (OR01)

- รายละเอียดความเสี่ยง : การแบ่งอัตรากำลังคนตามภารกิจไม่เหมาะสม เช่น งานบริหารมีบุคลากรที่มากเกินไป การจ้างแรงงานไม่มีมาตรฐานและระเบียบที่ชัดเจน และปรับเปลี่ยนพนักงานคนใหม่ที่ไม่มีความรู้และความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

- ผลกระทบจากความเสี่ยง : ต้นทุนทรัพยากรมนุษย์มีแนวโน้มที่จะเกินจากเป้าหมายที่กำหนดไว้

- Root Cause : การดำเนินการไม่โปร่งใส และไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ หรือระเบียบข้อบังคับองค์กร

2) ความเสี่ยงการบริหารทุนมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ (OR02)

- รายละเอียดความเสี่ยง : ปัญหอันเกิดจากการขาดการไม่มีแผนพัฒนารายบุคคลที่ชัดเจน โดยกระบวนการสรรหา รับบุคลากรมาทำงาน มาดำรงตำแหน่ง การโยกย้าย ฯ ขาดประสิทธิภาพ และไม่มีมาตรฐานรวมทั้งในทางขาดจริยธรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของส่วนที่รับผิดชอบ ไม่มีความรู้ ทักษะในงานอย่างแท้จริง

- ผลกระทบจากความเสี่ยง : ระดับค่า KPI ของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ศักยภาพ และทักษะของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย





- Root Cause: (1) ความเสี่ยงจากการที่พนักงานขาดศักยภาพ และความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร/งาน
- (2) ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ และความสุขในการทำงาน (Toxic Environment)
- (3) ความเสี่ยงจากวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม ไม่ทำงานแบบบูรณาการ
- (4) ความเสี่ยงจากการเกษียณของผู้บริหารในจำนวนมาก

3) ความเสี่ยงจากการขาดการบริหารจัดการองค์การให้มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพและทันสมัยรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง (OR03)

- รายละเอียดความเสี่ยง : องค์การสวนพฤกษศาสตร์ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้ เนื่องจากยังขาดการบริหารจัดการที่ดี นอกจากนี้ สาเหตุอาจมาจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล/คณะกรรมการองค์การ นโยบาย และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งล้วน ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ก็จะทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

- ผลกระทบจากความเสี่ยง : Core Business Enablers ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

- Root Cause: ความเสี่ยงจากการไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และใช้ในการผลักดันกิจการได้อย่างแท้จริง

โดยทั้งสามประเด็นเป็นความเสี่ยง ระดับสูงมาก (16-25 คะแนน)

ผลกระทบ Impact (I)					<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: blue; color: white; border-radius: 50%; padding: 2px;">OR01</div> <div style="background-color: orange; color: white; border-radius: 50%; padding: 2px;">OR02</div> </div>
					<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="background-color: green; color: white; border-radius: 50%; padding: 2px;">OR03</div> </div>
โอกาสเกิด Likelihood (L)					

ภาพที่ 10 สถานการณ์และระดับความเสี่ยงของการจัดการทุนมนุษย์



ส่วนที่ 3 หลักการและตัวแบบ

1. หลักการการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิด (Conceptual Framework)

จากภาพที่ 11 เป็นการอธิบายถึงหลักการในการดำเนินการ การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ มีที่มาของข้อมูลที่ใช้เพื่อวางแผนจาก 3 แหล่ง ได้แก่

1) ผลจากการสำรวจความผูกพันในองค์กร (Engagement Survey) ทั้งนี้การสำรวจความผูกพันในองค์กร จะทำให้ทราบถึง แรงจูงใจของพนักงานในการทำงาน และสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากทางบริษัท ซึ่งโดยปกติการจัดทำการสำรวจความผูกพันในองค์กร จะทำได้ตั้งแต่ปีละ 1 ครั้ง หรือ 2 ปี ครั้ง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

2) แผนยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งเป็นแนวทาง และทิศทางขององค์กรในการดำเนินกิจการ และส่งผลกระทบต่อทุกส่วนงานในองค์กร แผนยุทธศาสตร์องค์กรเป็นแผนที่กำหนดการทำงานขององค์กร ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ และการสร้างกระบวนการ ระบบการบริหารทุนมนุษย์จึงจะเป็นอย่างยิ่งต่อการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร

3) วัตถุประสงค์การจัดตั้ง มีผลต่อพื้นฐานของการบริหารทุนมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลักดันความสำเร็จขององค์การสวนพฤกษศาสตร์อย่างยิ่ง จึงจำเป็นต้องได้รับการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการจัดทำแผนอีกส่วน คือ บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้รับผิดชอบ และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เพื่อผลักดันให้กระบวนการ และระบบการบริหารทุนมนุษย์สามารถดำเนินการได้ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์



2. ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (HCM Model)

การกำหนดตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการ พิจารณาจากการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Business Concept : Strategy), ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ - มิติด้านทุนมนุษย์ (Critical Success Factor – People Dimension) และตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Indicators) จากภาพที่ 12 แสดงถึงความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Business Concept : Strategy)	ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ - มิติด้านทุนมนุษย์ (Critical Success Factor – People Dimension)	ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Indicators)
<ol style="list-style-type: none"> ยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นแหล่งอนุรักษ์นอกถิ่นด้วยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มุ่งสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้และจัดการด้านสวนพฤกษศาสตร์ แบบนวัตกรรมค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) ด้วยเทคโนโลยีสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้รองรับระบบ 5G สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงสังคมและพาณิชย์ และการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมจากการประกอบกิจการด้านพฤกษศาสตร์และนวัตกรรมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 	<ol style="list-style-type: none"> ทุนมนุษย์ <ol style="list-style-type: none"> การบริหารทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> การบริหารอัตรากำลังคน การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระบบประเมินผลปฏิบัติงาน การพัฒนาทุนมนุษย์ที่ทรงประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> การเรียนรู้และการพัฒนา การสืบทอดตำแหน่ง การจัดการคนเก่ง การบริหารสายอาชีพ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ความผูกพันในองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง จริยธรรม เทคโนโลยีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ <ul style="list-style-type: none"> HRIS HR Analytics 	<p>ตัวชี้วัดเชิงผลกระทบ (Impact)</p> <ol style="list-style-type: none"> %ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร % การปฏิบัติตามระบบหรือกระบวนการ % คะแนนความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น % ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนา (Leader) % ของตำแหน่งที่มีผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนา <p>ตัวชี้วัดเชิงประสิทธิผล (Effective)</p> <ol style="list-style-type: none"> เปอร์เซ็นต์พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ผลกดันยุทธศาสตร์องค์กร 100% % ของพนักงานที่มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น % การออกจากงานของพนักงาน (คิดแบบ Voluntary Turnover) <p>ตัวชี้วัดเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency)</p> <ol style="list-style-type: none"> ROIC หรือ HR ROI % พนักงานมีการรับรู้ ตระหนักเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน

ภาพที่ 12 ความเชื่อมโยงทางยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์ดังกล่าว ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (HCM Model) เป็นไปตามภาพที่ 13

ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (HCM Model)



ภาพที่ 13 ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์





ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ เป็นกรอบแนวทางเชิงปฏิบัติที่ใช้ในการดำเนินการ โดยมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1) **แผนยุทธศาสตร์องค์กรของสวนพฤกษศาสตร์** ซึ่งเป็นแนวทางที่กำหนดทิศทางการดำเนินการของการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ อ้างอิง เอกสารแผนยุทธศาสตร์องค์กรปี 2561 – 2565

2) **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics)** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการใช้ข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องดำเนินการ

3) **การลงทุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Investment)** เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องคำนึงถึงเนื่องจาก เมื่อก้าวถึงการบริหารทุนมนุษย์องค์ประกอบที่สำคัญคือ การพิจารณาว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) ขององค์กร ที่ต้องการผลตอบแทนจากการลงทุนในมิติต่าง ๆ เป็นมุมมองเชิงเศรษฐกิจ (Economic Perspective) ตามหลักการการบริหารทุนมนุษย์ ดังนั้นการพิจารณาเพื่อออกแบบ และสร้างกระบวนการเชื่อมโยงต่อการลงทุน การบริหารจัดการทางการเงิน และผลตอบแทนจากการลงทุนจึงต้องถูกนำมาใช้

4) **ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital)** องค์ประกอบนี้มีความสำคัญต่อการผลักดันให้การบริหารทุนมนุษย์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เศรษฐกิจดิจิทัล

5) **กระบวนการการบริหารทุนมนุษย์** ซึ่งกระบวนการดังกล่าวถือเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบต่อองค์กร ในมิติการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

- (1) กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง
- (2) กระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน
- (3) ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์
- (4) กระบวนการสรรหากระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ (ระบบการเรียนรู้และพัฒนา)
- (5) กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง
- (6) ระบบสมรรถนะ (Competency)
- (7) ระเบียบ ข้อบังคับ ความปลอดภัยในการทำงาน
- (8) วัฒนธรรมองค์การ

6) **ตัวชี้วัด** องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้แบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ตามแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ได้แก่

(1) **ตัวชี้วัดเชิงผลกระทบ** หมายถึง การดำเนินการบริหารทุนมนุษย์ตามกรอบแนวทางของตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ ส่งผลกระทบต่อองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียในมิติการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในระดับใด





(2) **ตัวชี้วัดเชิงประสิทธิภาพ** หมายถึง การดำเนินการบริหารทุนมนุษย์ตามกรอบแนวทางของตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ มีประสิทธิภาพในการดำเนินการในระดับใด

(3) **ตัวชี้วัดเชิงประสิทธิผล** หมายถึง การดำเนินการบริหารทุนมนุษย์ตามกรอบแนวทางของตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ มีประสิทธิผลในการดำเนินการในระดับใด

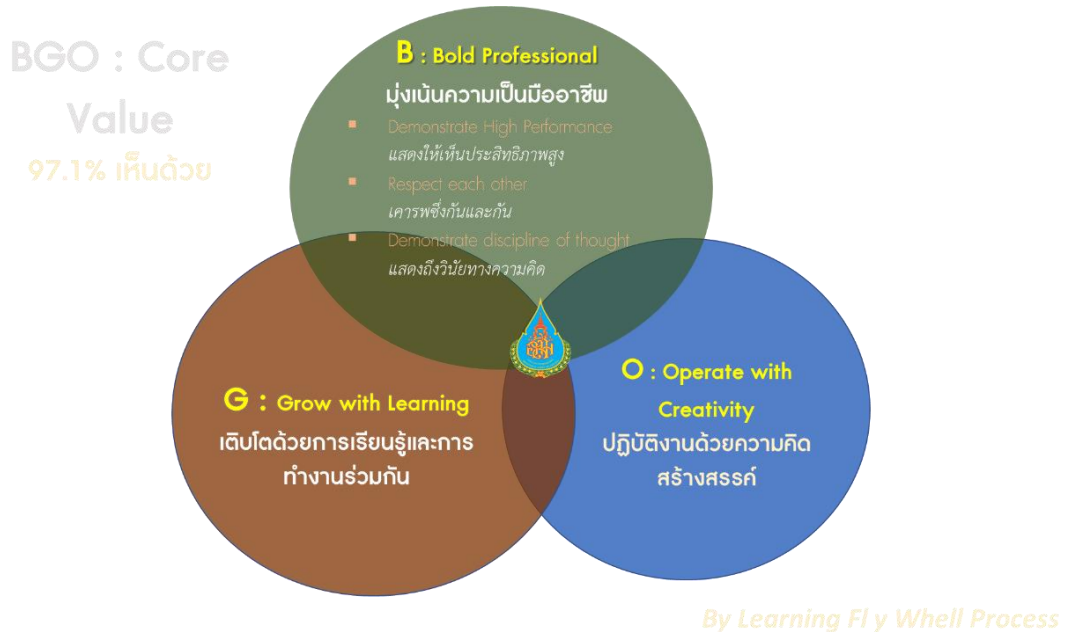


ส่วนที่ 4

วัฒนธรรมองค์การ (Core Value) และระบบขีดสมรรถนะ

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Organization Culture)

ค่านิยมหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์



ภาพที่ 14 แผนภาพแสดงค่านิยมหลักขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

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

1. ขีดความสามารถหรือสมรรถนะหลัก (Core Competency)

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





ตารางที่ 6 สมรรถนะหลักขององค์กร

CC1	- การอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิดในระดับที่เป็นพื้นที่ (Botany)
CC2	- แหล่งเรียนรู้ /องค์ความรู้ด้านพฤกษศาสตร์ พร้อมทั้งการมีส่วนร่วมด้านวิจัย พัฒนาและอนุรักษ์
CC3	- กิจการด้านพฤกษศาสตร์แบบครบวงจร (Integrated Botanical Governing)

1) มุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพ (Bold Professional)

- 1.1 กำกับ ควบคุมการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้มั่นใจว่าเป้าหมายที่วางไว้จะบรรลุผล (Ensure relevance)
- 1.2 ปฏิบัติตามระบบ มาตรฐาน กระบวนการ นโยบายที่กำหนดอย่างเคร่งครัด (Follow procedures)
- 1.3 ระมัดระวังสิ่งที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการทั้งมากไปและน้อยไป และทำให้แน่ใจว่าจะไม่มี Defect (Ensure high – Quality output)
- 1.4 ริเริ่มโครงการที่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ (Takes action)
- 1.5 แสดงให้เห็นประสิทธิภาพสูง (Demonstrate High Performance)
- 1.6 ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน (Respect each other)
- 1.7 แสดงออกถึงการวินัย ทั้งความคิด และการกระทำ (Demonstrate Disciplinary of thought)

2) เติบโตด้วยการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน (Grow with Learning)

- 2.1 ยินดีกับการพัฒนาตัวเองในรูปแบบต่าง ๆ พร้อมและยอมรับการไม่รู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างมีความกระตือรือร้น (Relishes learning)
- 2.2 รับข้อมูลใหม่ แล้วซึมซับอย่างรวดเร็ว (Assimilate information quickly) เปิดรับข้อมูลใหม่ ไม่ยึดติดกับข้อมูลความรู้เดิม พร้อมศึกษาอย่างถี่ถ้วน รวดเร็ว นำมาใช้ในการทำงานอย่างชัดเจน นำเสนอการใช้นั้นให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรเสมอ
- 2.3 ยอมรับกับข้อมูลย้อนกลับทั้งทางบวกและลบ (Welcome Feedback) ค้นหา และยอมรับการข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะ ความรู้
- 2.4 ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะ (Applied knowledge and skill) ประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะ จนก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ หรือพัฒนาปรับปรุงการทำงาน
- 2.5 รักษาความสัมพันธ์อันดี (Maintain good interpersonal relationship) สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการตระหนักถึงความรู้สึกที่ดี ความต้องการของผู้อื่น ทั้งการให้เกียรติ การเข้าอกเข้าใจ
- 2.6 มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของทีม (Contribute to team success) ทำงานบนเป้าหมายของทีม ร่วมมือกันเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมาย
- 2.7 เป้าหมายส่วนตัว คือ เรืองรอง (Subordinate personal goal) เป้าหมายของทีมคือความสำคัญลำดับแรก มาก่อน และมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว (เฉพาะหน่วยงานของตน)
- 2.8 รับอาสาอย่างสมัครใจ (Volunteer Assistant) ช่วยเหลือผู้อื่นโดยมองที่เป้าหมายของทีมและองค์กรเป็นหลัก





3) การทำงานด้วยความสร้างสรรค์ (Operate with creativity)

- 3.1 ทำลายต่อมุมมองการมองโลกและปัญหาที่หลากหลาย (Challenges new paradigm)
- 3.2 ใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่หลากหลาย (Leverage diverse resources)
- 3.3 มีความคิดที่แหลมคม (Think Expansively)
- 3.4 ประเมินทางเลือกที่หลากหลายได้ (Evaluates multiple solution)
- 3.5 มุ่งเน้นเป้าหมายด้านนวัตกรรมและการพัฒนาทางเลือกที่หลากหลาย (Ensure Relevance)

2. ชีตความสามารถบริหาร (Managerial Competency)

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

- 1.1 ลำดับความสำคัญ (Prioritizes)
- 1.2 กำหนด ระบุงานและทรัพยากรที่ต้องใช้ (Determine Task and Resources)
- 1.3 วางแผนการทำงานด้วยทรัพยากรที่เหมาะสม (Schedule)
- 1.4 สร้างประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่ (Leverage resources)
- 1.5 อยู่บนความมุ่งมั่น โฟกัส (Stay Focused)
- 1.6 กำหนดเป้าหมาย ผลที่คาดหวัง และตัวชี้วัดได้ (Determining targets /key performance indicator)
- 1.7 สร้างระบบที่ผลักดันให้เป้าหมายสำเร็จ (Building system to drive and monitoring work progression)
- 1.8 แสดงออกถึงทัศนคติแบบ Proactive (Demonstrate proactive mindset)

2) รักษาความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร (Engagement Readiness) แสดงออกให้เห็นถึงการปฏิบัติ ทุ่มเททั้งเวลา ความสามารถ ในการทำตามความมุ่งมั่นสัญญาที่จะบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมหลัก ได้แก่

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

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

- 3.1 สื่อสารถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Communicates the importance of the vision and values)





3.2 แปรสู่การปฏิบัติ (Moves others to action)

3.3 แสดงออกเป็นแบบอย่างจากการลงมือทำตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ (Models the vision and values)

3.4 ชื่นชมและให้รางวัลแก่ผู้ที่แสดงออกตามวิสัยทัศน์และค่านิยม (Rewards living the vision and values)

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

4.1 ปฏิบัติตามกฎหมายแห่งวิชาชีพ ระเบียบข้อบังคับ และการปฏิบัติตามมาตรฐาน จริยธรรม ในการทำงาน (Act on professional rule of thumb)

4.2 ผลักดันให้งานทุกอย่างสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Engage Readiness)

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

4.4 ทำงานอย่างมีคุณภาพครบถ้วน (Engage Quality)

3. ชีตความสามารถผู้นำ (Leadership Competency)

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

1.1 แจ้ง อธิบายถึงเป้าหมาย ความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (Clarify purpose and performance expectation)

1.2 มีความเข้าใจต่อทีมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง : การฟัง และเป็นผู้สังเกตการณ์ต่อความรู้สึกร่วมของทีมงาน (Empathize subordinate/team)

1.3 ให้รางวัลและคำชื่นชม (Rewarding and Recognize)

1.4 สร้างกระบวนการที่สนับสนุนให้งานเชื่อมโยงต่อเป้าหมาย (Build system alignment)

2) สร้างความไว้วางใจ (Inspire Trust) แสดงออกถึงวิถีคิดแบบผู้นำ ความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์ และสร้างทีมงานที่ส่งมอบผลการทำงานที่ดีเยี่ยม พฤติกรรมหลัก ได้แก่

2.1 ปฏิบัติงานและทำงานด้วยความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ (Operates with integrity)

2.2 เปิดเผยความคิด ความรู้สึก ความสัมพันธ์ต่อ Vendors (Discloses own position)

2.3 ยอมรับความแตกต่างทางความคิด (Remains open to ideas)

2.4 สนับสนุนผู้อื่น ให้เกียรติ และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง (Support others)

3) การคิด และมองเชิงบวก (Positive Disposition) แสดงออกทัศนคติเชิงบวก แม้จะเผชิญหน้ากับความยากลำบากในสถานการณ์ต่าง ๆ ภายใต้กรอบแนวคิดที่แข็งแกร่งของการเป็นผู้นำ และแสวงหาโอกาสในอนาคตอยู่เสมอ พฤติกรรมหลัก ได้แก่

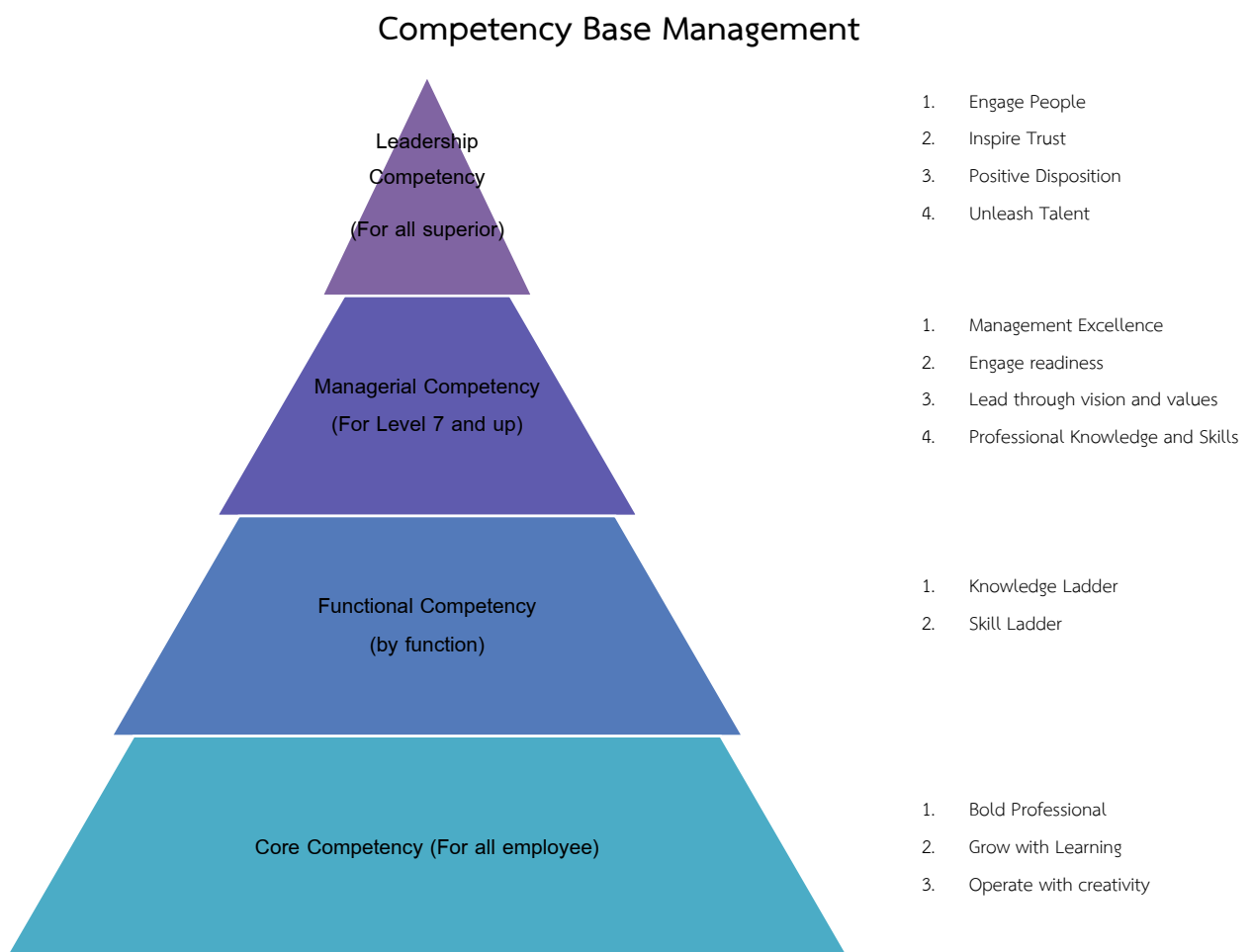




- 3.1 สามารถยื่นหยัดท่ามกลางความยากง่าย ความท้าทาย (Instill confidence)
- 3.2 แสดงออกทัศนคติและการกระทำเชิงบวก (Provide positive outlook)
- 3.3 ใช้ Positive Outlook เพื่อยกระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Uplifting spirit)
- 4) ปลดปล่อยศักยภาพของทีมงาน (Unleash talent– identify) successor and talent in team and provide challenging chance to talent for demonstrating their high performance

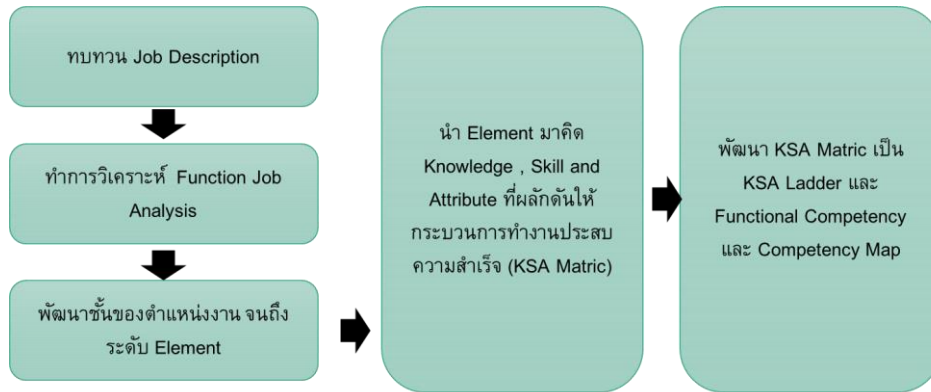
4. ขีดความสามารถประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency)

แยกตามรายหน้าที่ และตามรายหน่วยงาน อ้างอิงตาม มาตรฐานตำแหน่งงานองค์การสวนพฤกษศาสตร์ และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน



ภาพที่ 15 Competency Base Management

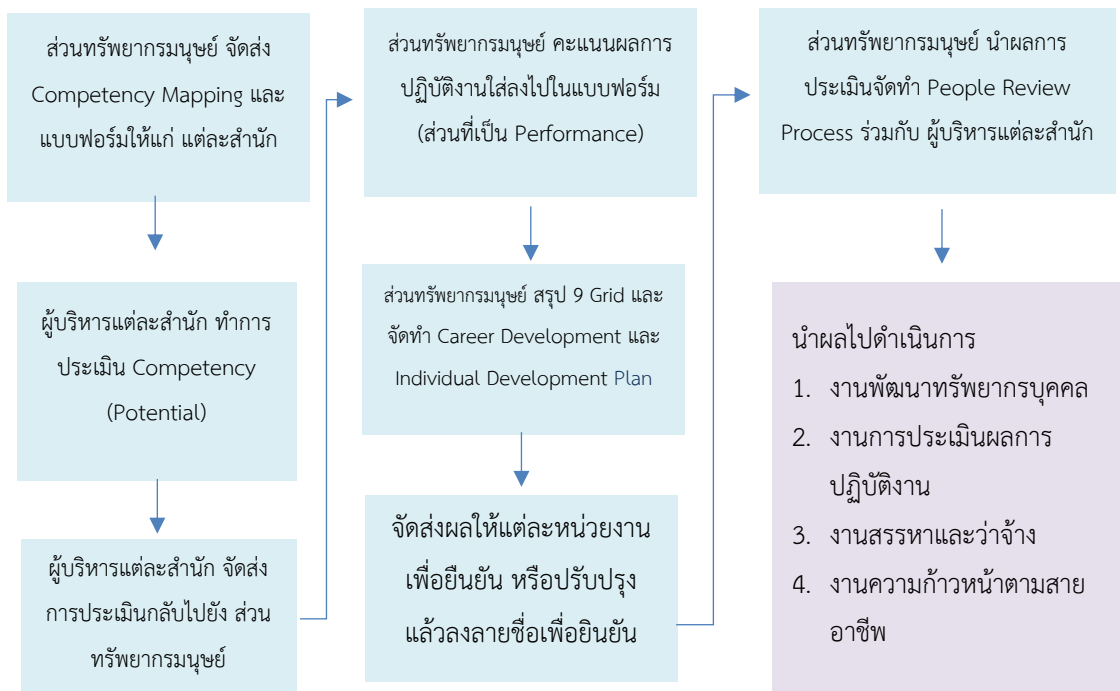




** ข้อมูล Functional Competency ของแต่ละหน่วยงาน อยู่ที่ HR

ภาพที่ 16 ขั้นตอนการวิเคราะห์ขีดความสามารถประจำตำแหน่งงาน

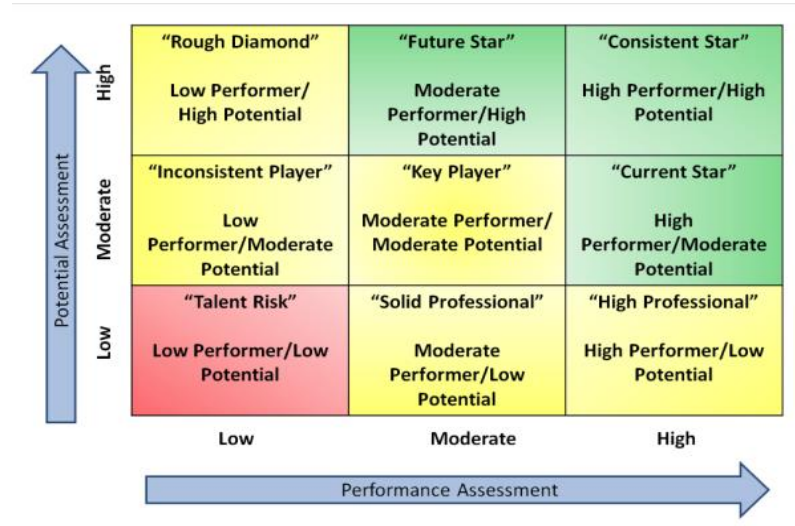
ขั้นตอนการประเมิน competency (Competency Assessment)





ภาพที่ 17 ขั้นตอนการประเมิน competency (Competency Assessment)

ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม และ Skill Matrix



ภาพที่ 18 Skill Matrix

ระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level)

ระดับขีดความสามารถแยกออกเป็น 2 วิธีการ

- 1) ระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level) ที่ใช้สำหรับการประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ
- 2) ระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level) ที่ใช้สำหรับการประเมินพฤติกรรม วิธีคิด

ตารางที่ 7 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 การดำเนินงาน	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 supervising
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 8 Core/Managerial/Leadership Competency

Core/Managerial/Leadership 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 แต่ยังคงได้รับการกำกับดูแลจากผู้บังคับบัญชา	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 หรือแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร





ส่วนที่ 5

การประเมินการจัดการด้านการบริหารทุนมนุษย์

1. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสารจากทางองค์การสวนพฤกษศาสตร์ และการสัมภาษณ์พนักงาน และผู้บริหารองค์การสวนพฤกษศาสตร์ พบว่า องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย สรุปลดดังนี้

สถานการณ์ปัจจุบัน และความท้าทายขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ในด้านการบริหารทุนมนุษย์ และโครงสร้างการบริหารจัดการมีประเด็นที่ท้าทาย ดังต่อไปนี้

1) ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร ความชัดเจนในทิศทางขององค์กร เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อขวัญ และกำลังใจของพนักงาน ซึ่งในปัจจุบัน มีความไม่ชัดเจนในแต่ละเรื่องอยู่ค่อนข้างมาก

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

3) ค่าจ้าง ผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ยังอยู่ในระดับที่แข่งขันได้ยากในตลาดแรงงาน

4) การบริหารจัดการอัตรากำลังคนที่เหมาะสม และถูกต้องตามกระบวนการส่งผลโดยตรงต่อสภาพการจ้างที่ถูกต้องตามกฎหมาย นั่นคือ การเลี้ยงจ้างลูกจ้างโครงการ เนื่องจากไม่สามารถวางแผน และขออนุมัติอัตรากำลังคนได้ ส่งผลต่อการมีลูกจ้างโครงการจำนวนมากที่ถูกจ้างมายาวนาน และอาจจะต้องถูกปรับสภาพให้สอดคล้องตามกฎหมายซึ่งส่งผลโดยตรงต่อขวัญ และกำลังใจในภาพรวมขององค์กร

5) การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงไม่มีการกระจายลงสู่ระดับบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความโปร่งใส และกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นกลาง

6) การไม่มีแผนการพัฒนาทุนมนุษย์ แผนความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นระบบ ตลอดจนขาดการสื่อสารไปยังพนักงานให้เข้าใจถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ซึ่งรวมถึงกระบวนการในการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

7) ไม่มีแผนการพัฒนาทั้งรายองค์กร รายบุคคล แต่มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนา ดังนั้นจึงส่งผลให้การพัฒนาไม่กระจายอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

8) การขาดกระบวนการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นระบบ ส่งผลให้บ่อยครั้งเกิดข่าวลือในองค์กร และส่งผลต่อการรับรู้ ความเข้าใจ และขวัญกำลังใจของพนักงาน

9) องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน แต่จำเป็นต้องนำมาดำเนินการเพื่อการสื่อสาร และพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร





10) องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีระบบขีดความสามารถ (Competency Base Management) แต่จำเป็นต้องถูกนำมาใช้อย่างถูกต้อง และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

11) พนักงานในส่วนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเข้าสู่การทำงานอย่างมืออาชีพ และสามารถแก้ปัญหา รวมถึงสามารถเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ตามบทบาทงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ (HR Business Partner)

12) สิ่งที่ต้องคำนึงถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การนำเอาเทคโนโลยีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้

2. ความผูกพันในองค์กร ต่อประเด็นความท้าทายต่อการพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ทำการสำรวจความผูกพันขององค์กรของพนักงาน และผู้บริหารองค์การสวนพฤกษศาสตร์ พบว่า องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นที่ไปตามแผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย โดยสามารถสรุปดังนี้

จากวิสัยทัศน์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ที่มุ่งเน้นการเป็นแหล่งอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิดเพื่อการเรียนรู้ และความมั่นคง ยั่งยืน ด้านทรัพยากรพันธุ์พืช และสิ่งแวดล้อมของประเทศ และมีพันธกิจคือ (1) เป็นแหล่งอนุรักษ์พันธุ์พืช นอกถิ่นกำเนิดอันดับหนึ่งของประเทศไทยในปี 2565 (2) เป็นแหล่งนวัตกรรมการเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอันดับหนึ่งของประเทศ (3) ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการ และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการประกอบกิจการเพื่อการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน องค์การสวนพฤกษศาสตร์จึงทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสำรวจความผูกพันองค์กร และสอบถามความคิดเห็นของบุคลากร (Engagement Survey) ของพนักงาน และลูกจ้างองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ประกอบไปด้วย

- 1) พนักงาน และลูกจ้างสวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ อ.แมริม จ.เชียงใหม่
- 2) พนักงาน และลูกจ้างสวนพฤกษศาสตร์บ้านร่มเกล้า พิษณุโลก ในพระราชดำริ
- 3) พนักงาน และลูกจ้างสวนพฤกษศาสตร์ระยอง อ.แกลง จ.ระยอง
- 4) พนักงาน และลูกจ้างสวนพฤกษศาสตร์ขอนแก่น
- 5) พนักงาน และลูกจ้างสวนพฤกษศาสตร์พระแม่ย่า จ.สุโขทัย

จำนวนพนักงาน และลูกจ้างที่สำรวจทั้งสิ้น 353 คน เพื่อนำข้อมูล และผลสรุปของการสำรวจที่ได้มาใช้ปรับปรุง และวางแผนในการพัฒนาเพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในแต่ละระดับ และเชื่อมโยงไปยังเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน และรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง และร่วมมือกันพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากการศึกษาพบว่า ผลการสำรวจพนักงานและลูกจ้างองค์การสวนพฤกษศาสตร์ มีค่าความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับไม่ผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.65 คะแนน ซึ่งปัจจัยที่ได้คะแนนสูงที่สุดคือปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 8* คือ พนักงานตระหนักดีว่างานที่ปฏิบัติและได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อองค์กร





รวมถึงสำคัญต่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายองค์กร แสดงให้เห็นว่าบุคลากรองค์การสวนพฤกษศาสตร์ต่างตระหนักว่างานที่ตนปฏิบัติ หรือตำแหน่งที่รับผิดชอบมีความสำคัญต่อเป้าหมายองค์กร

ทั้งนี้เมื่อเทียบกับหัวข้ออื่น ๆ อีก 11** หัวข้อ พบว่าองค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องปรับปรุง และพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจของบุคลากรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามเป้าประสงค์ทั้งหมด 8 เรื่องดังนี้

1) การปรับโครงสร้างองค์กร (Org Structure) ให้เหมาะสมกับลักษณะ และวัตถุประสงค์องค์กร โดยการแยกให้ชัดเจนระหว่างเส้นทางบริหาร และเส้นทางสายวิชาการ

2) ปรับสภาพการจ้างให้ถูกต้องตามกฎหมาย โดยพิจารณาถึงขวัญ และกำลังใจของพนักงาน ควบคู่กับกฎหมาย และต้นทุนการบริหาร

3) ออกแบบ และจัดทำกระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการ และค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้

4) ออกแบบ และพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development)

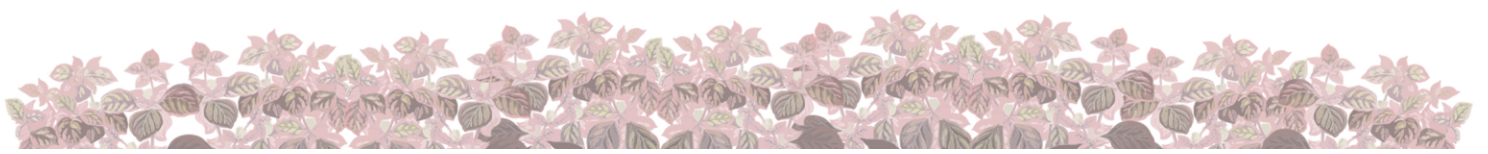
5) จัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

6) องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ควรจัดหาเครื่องมือ และอุปกรณ์ให้เหมาะกับการปฏิบัติงานของบุคลากร และพัฒนากระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารจัดการเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน

7) พัฒนาวิธีการคิด (Mindset) ของพนักงาน พัฒนาระบวนการในการสื่อสาร และพัฒนาการทำงานเป็นทีม (Synergy Teamwork)

8) จัดทำโปรแกรมในการพัฒนาผู้นำในองค์กร (Leadership Development Program)

หมายเหตุ : *, ** อ้างอิงแบบสำรวจความผูกพันในองค์กร องค์การสวนพฤกษศาสตร์





ส่วนที่ 6

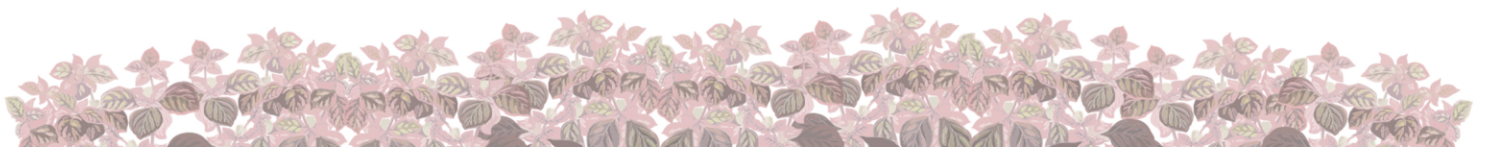
แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

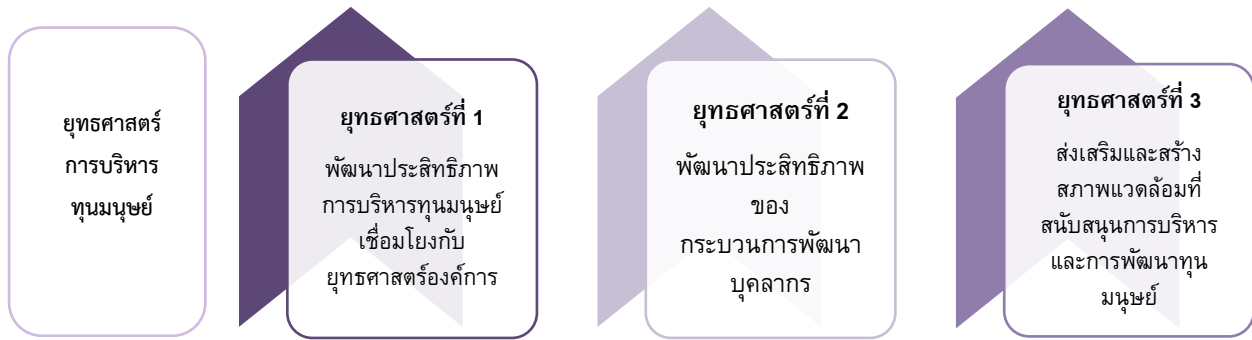
การดำเนินการแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ จำเป็นอย่างยิ่งต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์องค์กร พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้มั่นใจว่า แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์สามารถผลักดันให้ ยุทธศาสตร์องค์กรประสบความสำเร็จได้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

ตารางที่ 9 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

VISION			
สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน The World Class Botanic Garden for sustainable future			
Mission Statement 2566-2570			
เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก ด้วยการอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิด การศึกษาวิจัย และการสร้างมูลค่าเพิ่ม อย่างสร้างสรรค์เพื่อการคงอยู่อย่างยั่งยืนของความหลากหลายทางชีวภาพ To be the world class standard botanic garden through ex situ conservation, research and creative value-added for sustainability of biodiversity			
	2566-2567	2568-2569	2570 >
Strategic Positioning	องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency Organization) ด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ ด้วยการบริหารจัดการองค์กรที่มี ประสิทธิภาพ	องค์กรมีมาตรฐานและ สวนพฤกษศาสตร์ได้รับการยอมรับและ เป็นที่รู้จักในระดับสากล Botanic Gardens Conservation International Standard Organization	สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลก มีบทบาทและความร่วมมือในระดับ สากล World Class Botanic Garden
ตัวขับเคลื่อนเชิงคุณค่า (Value Driven)	Efficiency เป็นองค์กรที่มีการจัดการที่มี ประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการศึกษา วิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่ง เรียนรู้	Standardization เป็นองค์กรที่มีมาตรฐาน การดำเนินงาน ตามหลักสากลใน ด้านการศึกษาวิจัยการอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้	Networking เป็นองค์กรที่มีบทบาทในระดับ สากลด้านศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ รวมถึง ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ
เป้าหมายและตัวชี้วัด ของการดำเนินงานตาม Balanced Scorecard	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวน พฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่า 3 เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วน คำนวณจาก ROI : SROI)	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวน พฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่า 3 เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วน คำนวณจาก ROI : SROI)	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวน พฤกษศาสตร์ได้รับการประเมิน ระดับ HR Return on Investment มากกว่า 3 เท่าของ รายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วน คำนวณจาก ROI : SROI)





ภาพที่ 20 ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งเป็นเป้าหมาย และทิศทางของกิจการในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์จะต้องดำเนินการ โดยกรอบแนวทางดังกล่าวจะส่งผลต่อการดำเนินงาน และการปฏิบัติตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับสำนัก และระดับบุคคล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกองค์ประกอบขององค์การสวนพฤกษศาสตร์จะบูรณาการร่วมกันผลักดันให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์ไปสู่การเป็นสวนพฤกษศาสตร์ระดับโลก มีบทบาทและความร่วมมือในระดับสากลในปี 2570 และบรรลุวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

- 1) SO1: ยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก (Goal: BGCI Standard)
- 2) SO2: มุ่งสร้าง และพัฒนาการอนุรักษ์พืชนอกถิ่นกำเนิดสู่มาตรฐานระดับโลก (GOAL: Global Strategy for Plant Conservation)
- 3) SO3: มุ่งการศึกษา วิจัย และสร้างนวัตกรรมด้านความหลากหลายทางชีวภาพ (GOAL: Biodiversity Research and Innovation)
- 4) SO4: สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงสร้างสรรค์ด้วยผลิตภัณฑ์ บริการ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการเรียนรู้ ทั้งมูลค่าเชิงสังคมและพาณิชย์ (GOAL: ผลตอบแทนเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม)
- 5) SO5: พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้สภาวะวิกฤติ

รายละเอียดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์แยกออกเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะสั้น แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566

ระยะยาว แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 (ระยะสั้น)

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 (ระยะสั้น) ประกอบไปด้วย





ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 1 พัฒนาประสิทธิภาพต้นทุนของการบริหารจัดการทุนมนุษย์

กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับการเชื่อมโยง และกระจายลงสู่พนักงานรายบุคคล 100%

กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 3 สภาพการจ้างของพนักงานได้รับการปรับปรุงให้ถูกต้องตามกฎหมาย 100% โดยไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ

กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 4 จัดทำระบบค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน ภายในปี 2566

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 1 พนักงาน 100% ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินขีดความสามารถและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 2 พัฒนาแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามแผนงาน 100% ภายในปี 2566

กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 3 มีระบบการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CMP) สำหรับตำแหน่งหลัก 100% และทั้งหมดทุกตำแหน่งที่สำคัญภายในปี 2566

กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 4 ดำเนินการตามแผนพัฒนาผู้นำ 100%

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์

กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 1 พนักงาน 100% มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและมีการเชื่อมโยงค่านิยมองค์กรสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลภายในปี 2566

กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 2 นำเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในระดับพื้นฐานภายในปี 2566

กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 3 พัฒนาการทำงานเป็นทีม (Synergy Teamwork) ให้ได้ภายในปี 2566

กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 4 พัฒนาความปลอดภัย สภาพแวดล้อมการทำงานให้ได้มาตรฐานสากลภายในปี 2566

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

ตารางที่ 10 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 1

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	ตัวชี้วัดเป้าหมาย : HCROI > 3
กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 1 พัฒนาประสิทธิภาพต้นทุนของการบริหารจัดการทุนมนุษย์	ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : ต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ลดลง ต่ำกว่า 10% ของต้นทุนในปีก่อนหน้า





กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
ดำเนินการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างคน และกำหนดการบริหารและปรับรูปแบบสภาพการจ้าง	รายงานรูปแบบการบริหารและการปรับรูปแบบสภาพการจ้าง	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
ดำเนินการปรับปรุงสภาพการจ้างให้ถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	พนักงานที่ อ.ส.พ. จ้างอยู่ ถูกต้องตามกฎหมาย 100% ภายใน 3 ปี	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
ควบคุม กำกับต้นทุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่จำเป็น	ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ลดลง 10%	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 11 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 2

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : HCROI > 3
กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับการเชื่อมโยง และกระจายลงสู่พนักงานรายบุคคล 100%		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : 100% ระบบกระจายลงสู่ พนักงานระดับบุคคล
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การออกแบบ พัฒนา และจัดทำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (หรือ หน่วยงาน) กำหนด KPIs ระดับบุคคล	คณะทำงานอนุมัติให้มีการใช้	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การสื่อสารถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของปี 2566 ไปยังพนักงานทุกคน (ฝึกอบรมการใช้เครื่องมือ)	พนักงาน 100% ได้รับการสื่อสารและเข้าใจ	ส่วนทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานระดับ 7 – 8
การดำเนินกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Process) เชื่อมโยงต่อการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง	แผนดำเนินการระยะปี 2567 ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ 2566 - 2570 (ระยะยาว)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การนำข้อมูลจากการประเมินมารวบรวม วิเคราะห์ และตัดเกรดการจ่ายผลตอบแทน (Normal Curve)	แผนดำเนินการระยะปี 2567 ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ 2566 - 2570 (ระยะยาว)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การนำเสนอคณะทำงานเพื่ออนุมัติผลการประเมิน และการดำเนินการตามมติของบอร์ด ว่าด้วยการปรับเงินเดือน และการจ่ายผลตอบแทนพิเศษ (โบนัส)	เริ่มเดือน (ตามปฏิทินขององค์กร)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 12 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 3

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระบบ การบริหารทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน 100%
กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 3		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :





สภาพการจ้างของพนักงานได้รับการปรับปรุงให้ถูกต้องตามกฎหมาย โดยไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ		100% ของพนักงานมีสภาพการจ้างที่ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
คณะทำงานเพื่อพิจารณาการปรับสภาพการจ้างนำเสนอแนวทางในการดำเนินการต่อผู้บริหาร	คณะกรรมการ และอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายพิจารณาเห็นชอบและอนุมัติ	คณะกรรมการปรับสภาพการจ้างและส่วนทรัพยากรมนุษย์
ดำเนินการปฏิบัติตามมติที่ได้รับการอนุมัติและรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติ	คณะกรรมการปรับสภาพการจ้างและส่วนทรัพยากรมนุษย์
ส่วนทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการใช้กระบวนการการจ้างงาน และกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารทุนมนุษย์	กระบวนการบริหารทุนมนุษย์ถูกนำไปใช้ 100%	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การอธิบาย สื่อสารไปยังพนักงานที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง และพนักงานทุกคนในองค์กร	พนักงานรับทราบ และยอมรับ	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 13 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4

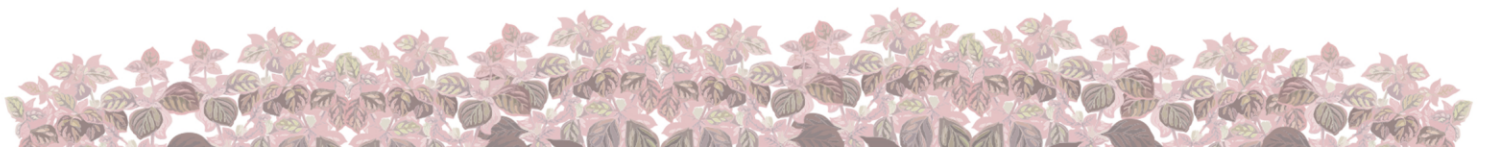
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระบบการบริหารทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน 100%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4 จัดทำระบบค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงานภายใน ปี 2566		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : แล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2566
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การศึกษา ทบทวนโครงสร้างเงินเดือนในปัจจุบันตามข้อเสนอของ สปร. แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง และการปรับเปลี่ยนเงินเดือนให้สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ (ดำเนินการแบบมีระยะ (phasing))	แล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2566	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การศึกษา การสำรวจเงินเดือน ของตลาดที่มีความใกล้เคียงกัน (Salary Survey)	ตามกรอบระยะเวลาของการจัดทำของ สปร.	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การออกแบบตัวแบบค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ หากมีนโยบายจะดำเนินการแบบ Flexi Benefit ก็ใช้หลักการของ Flexi Benefit เป็นต้น	ตามกรอบระยะเวลาของการจัดทำของ สปร.	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การดำเนินการตามระเบียบการอนุมัติต่อคณะกรรมการหรือบอร์ด	ตามกรอบระยะเวลาของการจัดทำของ สปร.	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์





การสื่อสารให้แก่พนักงานทราบถึง โครงสร้าง ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ใหม่	พนักงานได้รับการสื่อสาร	คณะกรรมการกำกับนโยบาย ทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
ดำเนินการใช้โครงสร้างใหม่	ภายในปี 2567	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

หมายเหตุ : ** งานบางส่วนเริ่มในปี 2564 และต่อเนื่องในปี 2565 - 2566





แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ 1
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

ตารางที่ 14 แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ 1

กิจกรรม ผลักต้น เป้า หมาย	กิจกรรมดำเนินการ	2565			2566									
		ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	
1	วิเคราะห์อัตรากำลังคน และกำหนดการบริหาร และปรับปรุงแบบสภาพการจ้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
	ปรับปรุงสภาพการจ้างให้สอดคล้องตามบทบัญญัติระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
	ควบคุม กำกับต้นทุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่จำเป็น				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
	การอธิบาย สื่อสารไปยังพนักงานที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงและพนักงานทุกคนในองค์กร								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	ออกแบบ พัฒนา และจัดทำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (หรือ หน่วยงาน) กำหนด KPIs ระดับบุคคล	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
	สื่อสารถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของปี 2566 ไปยังพนักงานทุกคน (ฝึกอบรมการใช้เครื่องมือ)				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	ดำเนินกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Process) เชื่อมโยงต่อการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง	ดำเนินการระยะปี 2567 ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ 2566 - 2570 (ระยะยาว)												
	การนำข้อมูลจากการประเมินมารวบรวม วิเคราะห์ และตัดเกรดการจ่ายผลตอบแทน (Normal Curve)	ดำเนินการระยะปี 2567 ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ 2566 - 2570 (ระยะยาว)												
	การนำเสนอคณะทำงานเพื่ออนุมัติผลการประเมิน และการดำเนินการตามมติของบอร์ด ว่าด้วยการปรับเงินเดือน และการจ่ายผลตอบแทนพิเศษ (โบนัส)										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





กิจกรรม ผลึกต้น เป้า หมาย	กิจกรรมดำเนินการ	2565			2566								
		ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
3	คณะทำงานเพื่อพิจารณาการปรับสภาพการจ้าง นำเสนอแนวทางในการดำเนินการต่อผู้บริหาร	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
	ดำเนินการปฏิบัติตามมติที่ได้รับการอนุมัติและ รายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
	ส่วนทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการใช้กระบวนการ การจ้างงาน และกระบวนการต่าง ๆ ของการ บริหารทุนมนุษย์					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	ศึกษา การสำรวจเงินเดือน ของตลาดที่มีความใกล้เคียงกัน (Salary Survey)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
	ออกแบบตัวแบบค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ หากมีนโยบายจะดำเนินการ แบบ Flexi Benefit ก็ใช้หลักการของ Flexi Benefit เป็นต้น				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
	ดำเนินการตามระเบียบการอนุมัติต่อคณะกรรมการ หรือบอร์ด							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	สื่อสารให้แก่พนักงานทราบถึง โครงสร้างค่าจ้าง ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ใหม่										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ดำเนินการใช้โครงสร้างใหม่	ภายในปี 2567											





ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 15 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1

<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร</p>		<p>ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน 100%</p>
<p>กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1 พนักงาน 100% ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินขีดความสามารถและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล</p>		<p>ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : พนักงานองค์การสวนพฤกษศาสตร์ 100% ได้รับการประเมินขีดความสามารถและมีแผนพัฒนารายบุคคล</p>
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การทบทวน Competency ทุกระดับ (Core, Managerial, Functional Competency)	มี Competency Manual	คณะกรรมการกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การออกแบบวิธีการประเมิน Competency Base Assessment และกระบวนการประเมิน	มีกระบวนการและวิธีการประเมิน	คณะกรรมการกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การสื่อสารไปยังพนักงานที่ต้องได้รับการประเมิน Competency Base Assessment	พนักงานได้รับการสื่อสาร 100% ของเป้าหมาย	คณะกรรมการกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การดำเนินการประเมิน เพื่อประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)	พนักงานเป้าหมายได้รับการประเมิน	คณะกรรมการกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์และ KPIs	มีแผนพัฒนารายบุคคลครบกลุ่มเป้าหมาย	คณะกรรมการกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์





ตารางที่ 16 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2

<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร</p>		<p>ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระบบ การพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับการนำไป ปฏิบัติตามแผนงาน 100%</p>
<p>กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2 พัฒนาแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามแผนงาน 100% ภายในปี 2566</p>		<p>ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : แผนผู้สืบทอด ตำแหน่ง และพัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่ง 100% ภายในปี 2566</p>
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
<p>ทบทวนการวิเคราะห์กลุ่มตำแหน่งที่มีความสำคัญ (Critical Position) ตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร และ กลยุทธ์</p>	<p>ได้ Critical Position</p>	<p>คณะทำงานกำกับนโยบาย ทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์</p>
<p>ดำเนินการตามกระบวนการในการคัดกรอง กำหนด หลักเกณฑ์ในการเลือก Candidate Successor</p>	<p>Candidate Successor ได้รับความเห็นชอบ</p>	<p>คณะทำงานกำกับนโยบาย ทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์</p>
<p>ทบทวนการประเมิน Competency Base Assessment สำหรับกลุ่ม Candidate Successor</p>	<p>100% Candidate ได้รับการประเมิน</p>	<p>หัวหน้างาน</p>
<p>ดำเนินการการประเมิน Candidate Successor ตาม ตำแหน่งที่มีความสำคัญ ด้วยการใช้ 9 Grid เพื่อลำดับ Candidate Successor</p>	<p>100% Candidate ได้รับการประเมิน</p>	<p>หัวหน้างาน ส่วนทรัพยากรมนุษย์</p>
<p>การจัดทำแผนในการพัฒนา Candidate Successor (พิจารณาจาก ระยะเวลาที่ Successor รายนั้นสามารถ ขึ้นมาเป็น Incumbent ได้)**</p>	<p>แผนพัฒนาของ Candidate Successor</p>	<p>ส่วนทรัพยากรมนุษย์</p>

หมายเหตุ : ** งานบางส่วนเริ่มในปี 2564 และต่อเนื่องในปี 2565 - 2566





ตารางที่ 17 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากร		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระบบ การพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน 100%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3 มีระบบการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CMP) ภายในปี 2565 สำหรับตำแหน่งหลัก 100% และทั้งหมดทุกตำแหน่งที่สำคัญภายในปี 2566		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : CMP ตำแหน่งหลัก 100% ภายในปี 2565 และพนักงานทุกตำแหน่ง ในปี 2566
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 9 Gird	ตำแหน่งที่กำหนดได้รับการประเมิน 100%	CMC
การจัดทำแผนพัฒนาตามสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan)	แผน CDP	หัวหน้างาน
การสื่อสารไปยังพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	พนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับการสื่อสาร 100%	ส่วนทรัพยากรมนุษย์





ตารางที่ 18 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากร		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระบบ การพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน 100%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4 ดำเนินการตามแผนพัฒนาผู้นำ 100% ภายในปี 2566		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : CMP ตำแหน่งหลัก 100% ภายในปี 2565 และพนักงานทุกตำแหน่งในปี 2566
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับ 5 – 8 แบบ 360 องศา (360 Leadership Assessment)	100% ของ Leader ได้รับการประเมิน	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การประเมิน Leadership Competency, Managerial Competency	100% ของ Leader ได้รับการประเมิน	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำ Leadership Development Program และ กำหนดตัวชี้วัด (Measurement Matrix)	Program ได้รับการอนุมัติ	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การดำเนินการพัฒนาตาม Program ที่กำหนด และ ติดตาม ประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนด **	100% ของ Leader ได้รับการพัฒนา	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำรายงานสรุปการติดตามเพื่อนำสู่การพัฒนาในระดับต่อไปแก่ผู้บริหาร **	แผนการพัฒนา ในระดับต่อไป	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

หมายเหตุ : ** งานบางส่วนเริ่มในปี 2564 และต่อเนื่องในปี 2565 – 2566





แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ 2
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 19 แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ 2

กิจกรรม ผลักต้น เป้า หมาย	กิจกรรมดำเนินการ	2565			2566								
		ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
1	ทบทวน Competency ทุกระดับ (Core, Managerial, Functional Competency)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
	ออกแบบวิธีการประเมิน Competency Base Assessment และกระบวนการประเมิน		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
	สื่อสารไปยังพนักงานที่ต้องได้รับการประเมิน Competency Base Assessment				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	ดำเนินการประเมิน เพื่อประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่เชื่อมโยงกับแผน ยุทธศาสตร์ และ KPIs							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	ทบทวนการวิเคราะห์กลุ่มตำแหน่งที่มีความสำคัญ (Critical Position) ตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร และกลยุทธ์	<input type="checkbox"/>											
	ดำเนินการตามกระบวนการในการคัดกรอง กำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือก Candidate Successor	<input type="checkbox"/>											
	ทบทวนการประเมิน Competency Base Assessment สำหรับกลุ่ม Candidate Successor	<input type="checkbox"/>											
	ดำเนินการประเมิน Candidate Successor ตามตำแหน่งที่มีความสำคัญ ด้วยการใช้ 9 Grid เพื่อลำดับ Candidate Successor		<input type="checkbox"/>										
	จัดทำแผนในการพัฒนา Candidate Successor (พิจารณาจาก ระยะเวลาที่ Successor รายนั้น สามารถขึ้นมาเป็น Incumbent ได้)**		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									





กิจกรรม ผลึกต้น เป้า หมาย	กิจกรรมดำเนินการ	2565			2566									
		ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	
3	ออกแบบและพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path) และวิธีการ Career Management ทั้งแบบ Horizontal , Vertical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
	จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) พร้อมฝึกอบรมบทบาท และความรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
	การนำผลการประเมินขีดความสามารถ (Competency Base Assessment) ของตำแหน่งที่กำหนดมาทำการวิเคราะห์ 9 Gird		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
	จัดทำแผนพัฒนาตามสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
	สื่อสารไปยังพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	ประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับ 5 – 8 แบบ 360 องศา (360 Leadership Assessment)	<input type="checkbox"/>												
	ประเมิน Leadership Competency, Managerial Competency	<input type="checkbox"/>												
	จัดทำ Leadership Development Program และกำหนดตัวชี้วัด (Measurement Matric)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
	ดำเนินการพัฒนาตาม Program ที่กำหนด และติดตาม ประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนด **		<input type="checkbox"/>											
	จัดทำรายงานสรุปการติดตามเพื่อนำสู่การพัฒนาในระดับต่อไปแก่ผู้บริหาร **			<input type="checkbox"/>										

หมายเหตุ : ** งานบางส่วนเริ่มในปี 2564 และต่อเนื่องในปี 2565 - 2566





ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์

ตารางที่ 20 ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1

<p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และการพัฒนาทุนมนุษย์</p>		<p>ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระดับความผูกพันในองค์กร เพิ่มขึ้นจากปี 2566 (2564 ระดับคะแนนอยู่ที่ 3.65)</p>
<p>กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1 พนักงาน 100% มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและมีการเชื่อมโยงค่านิยมองค์กร สู่การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลภายในปี 2566</p>		<p>ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : 100% ของพนักงานมีความเข้าใจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร</p>
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การทบทวนค่านิยมใหม่ ชี้วัดความสามารถหลัก Core Competency พร้อมทั้งแปลงให้อยู่ในรูปแบบระดับพฤติกรรม (Key Behavior)	เสร็จสิ้นตามแผนวิสาหกิจ 2566 – 2570	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำการเชื่อมโยงระหว่าง Core Competency กับการประเมินระดับชี้วัดความสามารถ และแผนการพัฒนาตาม Core Competency	ดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี 2566	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำการสื่อสาร ค่านิยมใหม่ Core Competency ด้วยการจัดกิจกรรม โครงการต่าง ๆ อาทิ นิทรรศการ การฝึกอบรม	ดำเนินการตามแผนงานปี 2567 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุน มนุษย์ประจำปี 2566 - 2570 (ระยะยาว)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การเชื่อมโยง Core Competency สู่ระบบการปฏิบัติงาน และทำการสื่อสาร ฝึกอบรมให้แก่พนักงานทุกคน	ดำเนินการตามแผนงานปี 2567 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุน มนุษย์ประจำปี 2566 - 2570 (ระยะยาว)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การสร้างสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับ Core Competency , Core Value อาทิ การกำหนดให้มีการพูดถึง Core Value ทุกครั้งก่อนการประชุม	ดำเนินการตามแผนงานปี 2567 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุน มนุษย์ประจำปี 2566 - 2570 (ระยะยาว)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

หมายเหตุ : ** งานบางส่วนเริ่มในปี 2564 และต่อเนื่องในปี 2565 - 2566





ตารางที่ 21 ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2

<p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และการพัฒนาทุนมนุษย์</p>		<p>ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระดับความผูกพัน ในองค์กรเพิ่มขึ้นจากปี 2565 (2564 ระดับคะแนนอยู่ที่ 3.65)</p>
<p>กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2 นำเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ ในระดับพื้นฐานภายในปี 2566</p>		<p>ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : มีการเริ่มนำ เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์มาใช้ภายในปี 2566</p>
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การศึกษาและทบทวนถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	ดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี 2566	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การคัดเลือกระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม และตอบสนองต่อการทำงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้	เริ่มดำเนินการภายในปี 2566	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การดำเนินการติดตั้งระบบ ที่ต้องสามารถทำ HR Analytics ได้	เริ่มดำเนินการภายในปี 2566	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การพนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถใช้ระบบได้	เริ่มดำเนินการภายในปี 2566	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 22 ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3

<p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และการพัฒนาทุนมนุษย์</p>		<p>ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระดับความ ผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้นจากปี 2565 (2564 ระดับคะแนนอยู่ที่ 3.65)</p>
<p>กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3 พัฒนาการทำงานเป็นทีม (Synergy Teamwork) ให้ได้ภายในปี 2566 (ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง)</p>		<p>ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : ทุกหน่วยงานมี KPIs ที่เชื่อมโยงกันอย่างน้อย 50% ในปี 2566</p>
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การบูรณาการ KPIs ของทุกสำนัก และสร้างชุด KPIs ที่แต่ละสำนักรับผิดชอบร่วมกัน	50% ของ KPIs เชื่อมโยงกัน ในทุกสำนัก	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดตั้งคณะทำงาน (Cross Function Committee) เพื่อร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีม แบบ Synergy	คณะกรรมการเริ่มทำงานใน เดือน เมษายน 2566	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดการพัฒนา Synergy Teamwork Theme เป็น ธีมหลักในการทำงานร่วมกัน และทำการประกวดผลงาน CFC (ส่วนนี้เชื่อมโยงกับ CoP และการทำ Innovation Award)	ภายในไตรมาสที่ 4 ของ ปีงบประมาณ	ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การกำหนด Synergy Team เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดเพื่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ภายในไตรมาสที่ 4 ของ ปีงบประมาณ	ส่วนทรัพยากรมนุษย์





ตารางที่ 23 ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และการพัฒนาทุนมนุษย์		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระดับความ ผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้นจากปี 2654 (2564 ระดับคะแนนอยู่ที่ 3.65)
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4 พัฒนาความปลอดภัย สภาพแวดล้อมการทำงานให้ได้มาตรฐานสากลภายในปี 2566		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : 80% ปฏิบัติตามกฎหมายความปลอดภัย
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การจัดทำ ทบทวนกระบวนการ ระเบียบข้อบังคับ และการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย ตามกฎหมาย และมาตรฐานความปลอดภัย	100% ระเบียบได้รับ การจัดทำขึ้น และสื่อสาร	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย
การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้โดยอาศัย การประยุกต์จากกระบวนการมาตรฐาน 18001	มีการดำเนินการจัดทำ Internal Audit และ Management review	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย
การจัดทำ Business Continuity Plan ตามแผน รองรับความเสี่ยง	แผน BCP มีการสื่อสาร และนำไปใช้ 80%	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย

หมายเหตุ : ** งานบางส่วนเริ่มในปี 2564 และต่อเนื่องในปี 2565 – 2566 และกิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4 เป็นกิจกรรมต่อเนื่องเป็น
งานประจำ

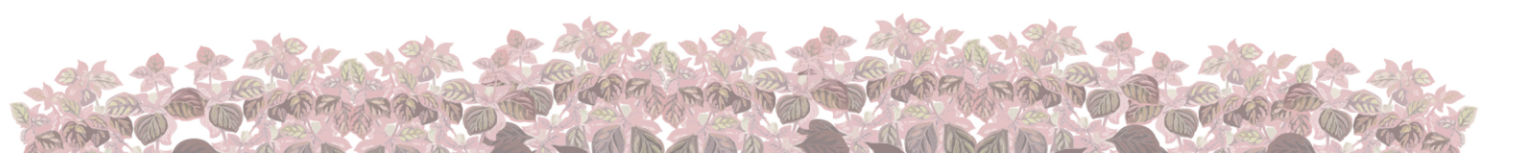




แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ 3
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสร้าง สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์

ตารางที่ 24 แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะสั้น) ยุทธศาสตร์ที่ 3

กิจกรรม ผลักต้น เป้า หมาย	กิจกรรมดำเนินการ	2565			2566								
		ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
1	ทบทวนค่านิยมใหม่ ชีตความสามารถหลัก Core Competency พร้อมทั้งแปลงให้อยู่ในรูปแบบระดับพฤติกรรม (Key Behavior)	เสร็จสิ้นตามแผนวิสาหกิจ 2566 – 2570											
	จัดทำกรเชื่อมโยงระหว่าง Core Competency กับ การประเมินระดับขีดความสามารถ และ แผนการพัฒนามตาม Core Competency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
	จัดทำกรสื่อสาร ค่านิยมใหม่ Core Competency ด้วยการจัดกิจกรรม โครงการต่าง ๆ อาทิ นิทรรศการ การฝึกอบรม	ดำเนินการตามแผนงานปี 2567 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ 2566 - 2570 (ระยะยาว)											
	เชื่อมโยง Core Competency สู่ระบบ การปฏิบัติงาน และทำการสื่อสาร ฝึกอบรมให้แก่ พนักงานทุกคน	ดำเนินการตามแผนงานปี 2567 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ 2566 - 2570 (ระยะยาว)											
	สร้างสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับ Core Competency , Core Value อาทิ การกำหนดให้ มีการพูดถึง Core Value ทุกครั้งก่อนการประชุม	ดำเนินการตามแผนงานปี 2567 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ 2566 - 2570 (ระยะยาว)											
2	ศึกษาและทบทวนถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
	คัดเลือกระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม และตอบสนองต่อการทำงานขององค์การสวน พฤกษศาสตร์ได้				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
	ดำเนินการติดตั้งระบบที่ต้องสามารถทำ HR Analytics ได้							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถ ใช้ระบบได้									<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





กิจกรรม ผลึกตัน เป้า หมาย	กิจกรรมดำเนินการ	2565			2566									
		ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	
3	บูรณาการ KPIs ของทุกสำนัก และสร้างชุด KPIs ที่แต่ละสำนักรับผิดชอบร่วมกัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
	จัดตั้งคณะทำงาน (Cross Function Committee) เพื่อร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีม แบบ Synergy							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	จัดการพัฒนา Synergy Teamwork Theme เป็นธีมหลักในการทำงานร่วมกันและทำการประกวดผลงาน CFC (ส่วนนี้ เชื่อมโยงกับ CoP และการทำ Innovation Award)									<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	กำหนด Synergy Team เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	จัดทำ ทบทวนกระบวนการ ระเบียบข้อบังคับ และการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย ตามกฎหมาย และมาตรฐานความปลอดภัย	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
	ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้โดยอาศัยการประยุกต์จากกระบวนการมาตรฐาน 18001		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	จัดทำ Business Continuity Plan ตามแผนรองรับความเสี่ยง			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 - 2570 (ระยะยาว)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

กิจกรรมผลึกตันเป้าหมาย 3 สภาพการจ้างของพนักงานได้รับการปรับปรุงให้ถูกต้องตามกฎหมาย 100% โดยไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ

กิจกรรมผลึกตันเป้าหมาย 4 จัดทำระบบค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน ภายในปี 2566

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมผลึกตันเป้าหมาย 2 พัฒนาแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามแผนงาน 100% ภายในปี 2567

กิจกรรมผลึกตันเป้าหมาย 3 มีระบบการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CMP) สำหรับตำแหน่งหลัก 100% และทั้งหมดทุกตำแหน่งที่สำคัญภายในปี 2567





ตารางที่ 25 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3

<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร</p>		<p>ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระบบการบริหารทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน 100%</p>
<p>กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3 สภาพการจ้างของพนักงานได้รับการปรับปรุงให้ถูกต้องตามกฎหมาย 100% โดยไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ</p>		<p>ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : 100% ของพนักงาน มีสภาพการจ้างที่ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย</p>
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การศึกษาทางออกสำหรับกรณีการปรับสภาพการจ้างนำเสนอต่อคณะกรรมการ / บอร์ดเพื่อการพิจารณาอนุมัติหลักการและการดำเนินการ	การได้รับการอนุมัติ	คณะทำงานกำกับนโยบาย ทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำแผน รายละเอียด ขั้นตอนในการปรับสภาพการจ้างตามขั้นตอนทางกฎหมาย (การออกแบบตัวแบบการจ้างงาน : Proper Labor Modelling)	รูปแบบการจ้างงานที่เหมาะสม	คณะทำงานกำกับนโยบาย ทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การอธิบาย สื่อสารไปยังพนักงานที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง และพนักงานทุกคนในองค์กร	100% ของพนักงานรับทราบและยอมรับ	คณะทำงานกำกับนโยบาย ทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
การดำเนินการเปลี่ยนแปลง ภายใต้ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้	พนักงานที่ต้องปรับเปลี่ยน 100% ได้รับการปรับ	คณะทำงานกำกับนโยบาย ทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์

หมายเหตุ : งานบางส่วนอาจจะมีการศึกษา และเริ่มบางงานใน ปี 2564-2565 ต่อมาจนถึง 2566 – 2570

ตารางที่ 26 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4

<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร</p>		<p>ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระบบการบริหารทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน 100%</p>
<p>กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4 จัดหาระบบค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน ภายใน ปี 2566</p>		<p>ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : พนักงาน ได้รับการสื่อสาร 100%</p>
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การสื่อสารให้แก่พนักงานทราบถึง โครงสร้างค่าจ้าง ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ใหม่	พนักงาน ได้รับการสื่อสาร 100%	คณะทำงานกำกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทรัพยากรมนุษย์
ดำเนินการใช้โครงสร้างใหม่	ภายในปี 2567	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

หมายเหตุ : งานบางส่วนอาจจะมีการศึกษา และเริ่มบางงานใน ปี 2564 - 2565 ต่อมาจนถึง 2566 – 2570





แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ระยะเวลาดำเนินการ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

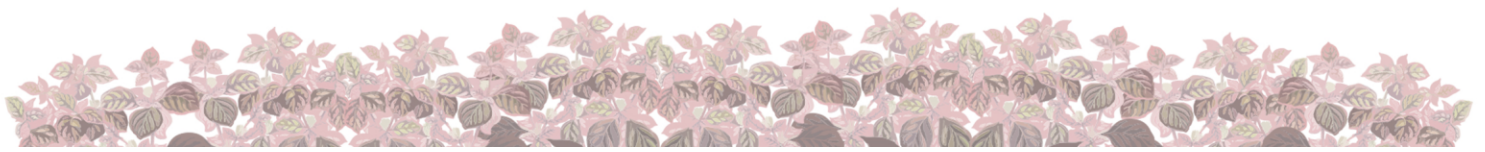
ตารางที่ 27 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 1

กิจกรรม ผลักต้น เป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	2566	2567	2568	2569	2570	หมายเหตุ
3	ศึกษาทางออกสำหรับกรณีการปรับสภาพการจ้าง นำเสนอต่อคณะกรรมการ/บอร์ดเพื่อการพิจารณา อนุมัติหลักการและการดำเนินการ	<input type="checkbox"/>					
	จัดทำแผน รายละเอียด ขั้นตอนในการปรับสภาพ การจ้างตามขั้นตอนทางกฎหมาย (การออกแบบ ตัวแบบการจ้างงาน : Proper Labor Modelling)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	อธิบาย สื่อสารไปยังพนักงานที่ได้รับผลจากการ เปลี่ยนแปลง และพนักงานทุกคนในองค์การ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้ ***	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	*** งานที่ต้อง ดำเนินการต่อเนื่อง ในปี 2566 – 2570
4	การสื่อสารให้แก่พนักงานทราบถึง โครงสร้าง ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ใหม่	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	ดำเนินการใช้โครงสร้างใหม่***	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	*** งานที่ต้อง ดำเนินการต่อเนื่อง ในปี 2566 – 2570

ตารางที่ 28 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักต้นเป้าหมาย 2

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระบบการพัฒนาทุน มนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตาม แผนงาน 100%
กิจกรรมผลักต้นเป้าหมาย 2 พัฒนาแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามแผนงาน 100% ภายในปี 2567		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : แผนผู้สืบทอด ตำแหน่ง และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 100% ภายในปี 2567
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การจัดทำแผนในการพัฒนา Candidate Successor (พิจารณาจากระยะเวลาที่ Successor รายนั้นสามารถ ขึ้นมาเป็น Incumbent ได้)**	แผนพัฒนาของ Candidate Successor	ส่วนทรัพยากรมนุษย์

หมายเหตุ : งานบางส่วนอาจจะมีการศึกษา และเริ่มบางงานใน ปี 2564 - 2565 และต่อเนื่องในปี 2566-2570





ตารางที่ 29 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3

<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร</p>		<p>ตัวชี้วัดเป้าหมาย : ระบบ การพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน 100%</p>
<p>กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3 มีระบบการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CMP) ภายในปี 2566 สำหรับตำแหน่งหลัก 100% และทั้งหมดทุกตำแหน่งที่สำคัญภายในปี 2567 (ดำเนินการต่อเนื่อง)</p>		<p>ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : CMP ตำแหน่งหลัก 100% ภายในปี 2566 และพนักงานทุกตำแหน่งในปี 2567 (การดำเนินการต่อเนื่อง)</p>
<p>กิจกรรมดำเนินการ</p>	<p>ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ</p>	<p>ผู้รับผิดชอบ</p>
<p>การออกแบบและพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path) และวิธีการ Career Management ทั้งแบบ Horizontal , Vertical</p>	<p>มี Career Path และ Career Management Manual</p>	<p>ส่วนทรัพยากรมนุษย์</p>
<p>การนำผลการประเมินขีดความสามารถ (Competency Base Assessment) ของตำแหน่งที่กำหนดมาทำการวิเคราะห์ 9 Gird</p>	<p>ตำแหน่งที่กำหนดได้รับการประเมิน 100%</p>	<p>CMC</p>
<p>การจัดทำแผนพัฒนาตามสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan)</p>	<p>แผน CDP</p>	<p>หัวหน้างาน</p>

หมายเหตุ :

1. งานบางส่วนอาจจะมีการศึกษา และเริ่มบางงานใน ปี 2564 - 2565 ต่อมาจนถึง 2566 - 2570
2. กิจกรรมดำเนินการสำหรับพนักงานตำแหน่งที่เหลือทั้งหมด

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ระยะเวลาดำเนินการ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 30 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566 – 2570 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 2

กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	2566	2567	2568	2569	2570	หมายเหตุ
2	การจัดทำแผนในการพัฒนา Candidate Successor (พิจารณาจาก ระยะเวลาที่ Successor รายนั้นสามารถขึ้นมาเป็น Incumbent ได้)**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				** งานที่ต่อเนื่องมา ในปี 2566-2570
3	การออกแบบและพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path) และวิธีการ Career Management ทั้งแบบ Horizontal , Vertical	<input type="checkbox"/>					





กิจกรรม ผลักคั้น เป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	2566	2567	2568	2569	2570	หมายเหตุ
	การนำผลการประเมินขีดความสามารถ (Competency Base Assessment) ของ ตำแหน่งที่กำหนดมาทำการวิเคราะห์ 9 Gird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	การจัดทำแผนพัฒนาตามสายความก้าวหน้าใน อาชีพ (Career Development Plan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	งานที่ต้อง ดำเนินการต่อเนื่อง ในปี 2566 – 2570

การจัดทำแผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 - 2570 (ระยะยาว)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยการเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์
วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระหว่าง พ.ศ. 2566 – 2570 โดย
องค์ประกอบของการกระจายยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

ตารางที่ 31 องค์ประกอบของการกระจายยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบ	การดำเนินการ
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Establish Vision, Mission, Strategic Positioning และ Strategy Objective)	- องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการและแสดงไว้ใน ส่วนที่ 1
2. ค่านิยมองค์กร (Core Value)	- องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการและแสดงไว้ใน ส่วนที่ 4
3. นโยบายองค์กร (Corporate Policy) ซึ่งสอดคล้องเชื่อมโยง กับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ และการกำกับกิจการที่ดีและผู้นำ	- องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการในแผนและ นโยบายการกำกับกิจการที่ดี
4. การจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ในระยะ 5 ปี	- องค์การสวนพฤกษศาสตร์ที่ 1 และ 6
5. การจัดทำตัวชี้วัด แผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติการรายปี	- องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการในส่วนที่ 6

แต่อย่างไรก็ตาม ส่วนที่มีความสำคัญที่สุดของการกระจายยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ นั่นคือ การรับข้อมูล
ย้อนกลับ (Feedback Loop) อย่างถูกต้อง แม่นยำ

สำหรับในส่วนนี้ เป็นการอธิบายองค์ประกอบของการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี และรายปี โดยแยก
เป็นรายสำนักเชื่อมโยงกับกิจกรรมหรือโครงการที่ต้องดำเนินการ หรือเริ่มดำเนินการระหว่าง พ.ศ. 2566 – 2567





ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ ตัวแบบธุรกิจ และ 8 Core Business enablers (อ้างอิงเชื่อมโยงกับแผนที่ยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ)

ตารางที่ 32 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ ตัวแบบธุรกิจ และ 8 Core Business enablers

มุมมอง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนธุรกิจ (Business Model Canvas)	8 Core Business Enablers								
				CG	SP	RM&IC	SCM	DT	HCM	KMIM	IA	
มุมมองด้านการเงิน	กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (รายได้ 68 ล้านบาท)	0	BMC 001: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
			BMC002: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas: Education and Learning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
			BMC003: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
			BMC004: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	ผลตอบแทนเชิงสังคม (เริ่มดำเนินการให้ได้ตาม มาตรฐาน)	SROI	BMC 001: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
			BMC002: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas: Education and Learning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
			BMC003: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
			BMC004: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
มุมมอง ด้าน	Botanic Academy	จัดตั้งภายใน ปี 2566	BMC002: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas: Education and Learning)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		





มุมมอง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนธุรกิจ (Business Model Canvas)	8 Core Business Enablers								
				CG	SP	RM&IC	SCM	DT	HCM	KMIM	IA	
	พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (ผลงานเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าและผู้ประกอบการ)	1	BMC004: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	
	พัฒนาการท่องเที่ยวสวนสาขาโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เน้นลูกค้า (Customer Centric) (ระยอง พิชญโลก)	ระยอง พิชญโลก	BMC003: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	งานวิจัยและพัฒนาที่ศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรมการรวบรวมองค์ความรู้ด้านความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืชและแมลง	อ้างอิง Research Roadmap	BMC 001: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	8 Core Business Enablers	คะแนนตามเกณฑ์ ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป	BMC 001: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			BMC002: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas: Education and Learning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





มุมมอง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนธุรกิจ (Business Model Canvas)	8 Core Business Enablers							
				CG	SP	RM&IC	SCM	DT	HCM	KMIM	IA
ระบบมาตรฐานคุณภาพ	ได้รับ การรับรอง	BMC003: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		BMC004: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		BMC 001: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		BMC002: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas: Education and Learning)				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	BMC003: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	BMC004: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	มุ่งมองด้านการบริหารภายใน	Global Strategy for Plant Conservation Target	บรรลุตาม เกณฑ์ เป้าหมาย	BMC 001: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
			BMC003: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
BMC004: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		





มุมมอง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนธุรกิจ (Business Model Canvas)	8 Core Business Enablers							
				CG	SP	RM&IC	SCM	DT	HCM	KMIM	IA
	Botanic Garden Accreditation	ได้รับการรับรอง	BMC 001: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
			BMC003: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
			BMC004: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต	ทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment เท่ากับ 3 เท่าของรายได้รวมต่อ บุคคล (สัดส่วนคำนวณ จาก ROI : SROI)	HR ROI = 3	BMC 001: แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas: Conservation)		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			BMC002: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas: Education and Learning)		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			BMC003: แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas: Recreation)		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			BMC004: แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



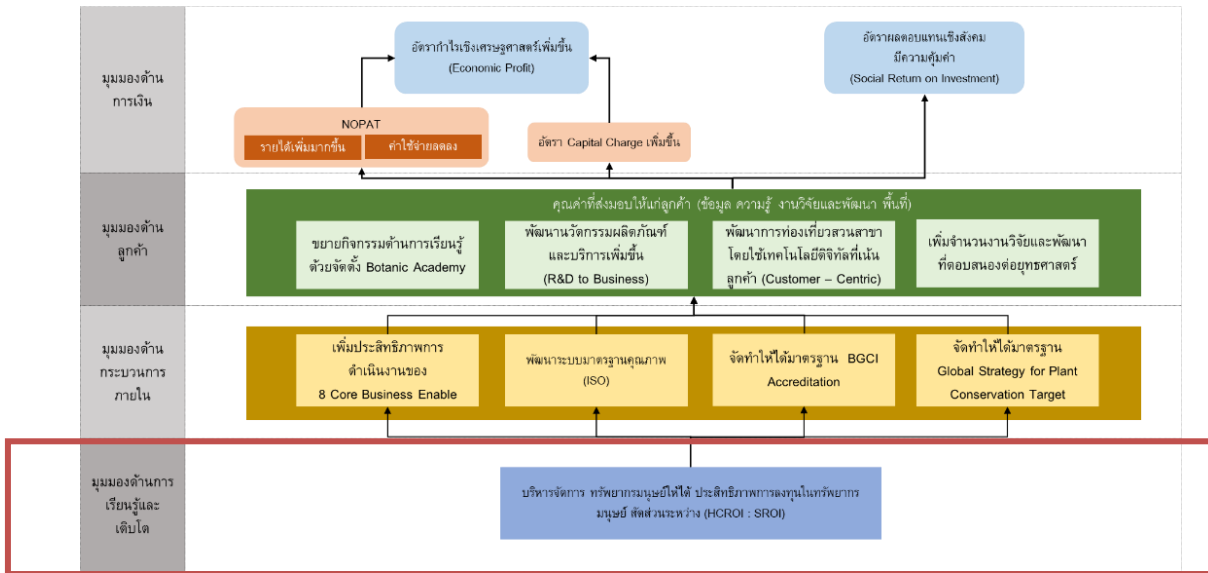
จากความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ ตัวแบบธุรกิจ และ 8 Core Business enablers (อ้างอิงเชื่อมโยงกับแผนที่ยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ 2565) จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานที่จะผลักดันองค์การสวนพฤกษศาสตร์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด จะต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงของกลไกต่าง ๆ ได้แก่

1) 8 Core Business Enablers คือกลไกฐานในการผลักดันให้ตัวแบบธุรกิจ (Business Model) สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีคุณภาพ

2) ตัวแบบธุรกิจ (Business Model) คือ กลยุทธ์ที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ใช้เป็นแนวทางในการธุรกิจ รวมถึงกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งการออกแบบตัวแบบธุรกิจ (Business Model) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate Strategy) ที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ดำเนินการ นั่นคือ Growth Strategy และใช้ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เป็นตัวขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) แบบ Concentric Diversification Strategy จึงส่งผลให้ตัวแบบธุรกิจ (Business Model) มีลักษณะดังที่ปรากฏในส่วนที่ 7 หัวข้อความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model Canvas)

3) ตัวแบบธุรกิจ (Business Model) BMC 001, 002, 003, 004 มีความสัมพันธ์โดยตรงกับเป้าหมายและมุมมองทั้ง 4 ด้าน ตามหลักการของ Balanced Scorecard ซึ่ง ทางองค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ดำเนินการจัดทำเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงทั้งหมดในแผนยุทธศาสตร์นั่นเอง

จากการเชื่อมโยงดังกล่าว เมื่อได้ระบุและกำหนดถึงการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นเฉพาะมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตตาม Balanced Scorecard



ภาพที่ 21 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นเฉพาะมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตตาม Balanced Scorecard

สามารถนำมาพิจารณาถึงการดำเนินการในระยะ 5 ปีได้ ดังต่อไปนี้





ตารางที่ 33 มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตตาม Balanced Scorecard

มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด (Measure)	ระยะเวลา (ปี)	เป้าหมาย	โครงการ /กิจกรรม ดำเนินการเพื่อผลักดันเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ (รายสำนัก)
มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	SO5	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่าจำนวนเท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	2566	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment เท่ากับ 3 เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	แผน 1 บริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะองค์การ (แผนงาน อ.ส.พ.) กิจกรรม 1 พัฒนาบุคลากร (กิจกรรม อ.ส.พ.) โครงการ 1 โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	สำนักบริหาร
			2567	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment เท่ากับ 3 เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	แผน 2 แผนการบริหารอัตรากำลังคน	สำนักบริหาร
					แผน 3 พัฒนาประสิทธิภาพ และผลตอบแทนจากการบริหารทุนมนุษย์	สำนักบริหาร
			2568	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment เท่ากับ 3 เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	แผน 1 แผนการบริหารอัตรากำลังคน	สำนักบริหาร
					แผน 2 พัฒนาประสิทธิภาพ และผลตอบแทนจากการบริหารทุนมนุษย์	สำนักบริหาร
			2568	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment เท่ากับ 3 เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	แผน 1 พัฒนาประสิทธิภาพ และผลตอบแทนจากการบริหารทุนมนุษย์	สำนักบริหาร





มุมมอง	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด (Measure)	ระยะเวลา (ปี)	เป้าหมาย	โครงการ /กิจกรรม ดำเนินการเพื่อผลักดัน เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ (รายสำนัก)
			2569	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment เท่ากับ 3 เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	แผน 1 พัฒนาประสิทธิภาพ และผลตอบแทนจากการบริหารทุนมนุษย์	สำนักบริหาร
			2570	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment เท่ากับ 3 เท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	แผน 1 พัฒนาประสิทธิภาพ และผลตอบแทนจากการบริหารทุนมนุษย์	สำนักบริหาร





ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์บริหารทุนมนุษย์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO5

เมื่อพิจารณาจากพันธกิจขององค์การสวนพฤกษศาสตร์จะเห็นได้ว่า พันธกิจที่กำหนด 3 พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 5 เป้าหมาย พบว่าลักษณะของการบริหารทุนมนุษย์ที่จะส่งผลต่อการผลักดันมีดังต่อไปนี้

แผนยุทธศาสตร์ทั้งหมด สิ่งที่มีความสำคัญ และสร้างความยั่งยืนกับองค์กรได้คือ การพัฒนาภาวะผู้นำ และการสร้างกลไกกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งซึ่งจะมีผลต่อทุกส่วน

ตารางที่ 34 ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์บริหารทุนมนุษย์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกิจกรรมผลักดันเป้าหมายประเด็นการพัฒนาผู้นำ

ประเด็น	เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ข้อที่	เชื่อมโยงกับกิจกรรมผลักดันเป้าหมายข้อที่
การพัฒนาผู้นำ และการพัฒนากระบวนการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลักดัน และสร้างขีดความสามารถขององค์กร แผนยุทธศาสตร์เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว และยั่งยืนได้	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร	2,4

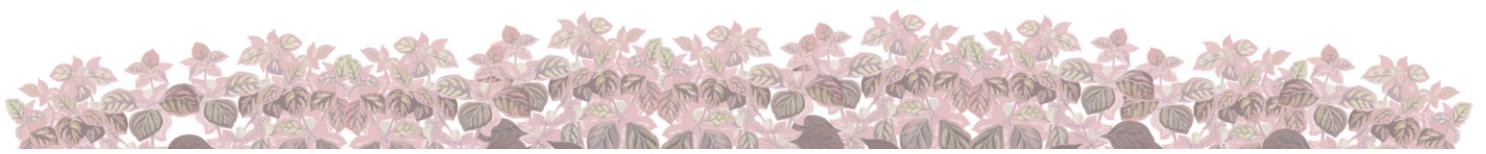
เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 5

SO5: พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้สภาวะวิกฤติ

หากต้องการยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นไปตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ สิ่งที่สำคัญในแง่การบริหารจัดการทุนมนุษย์ คือ

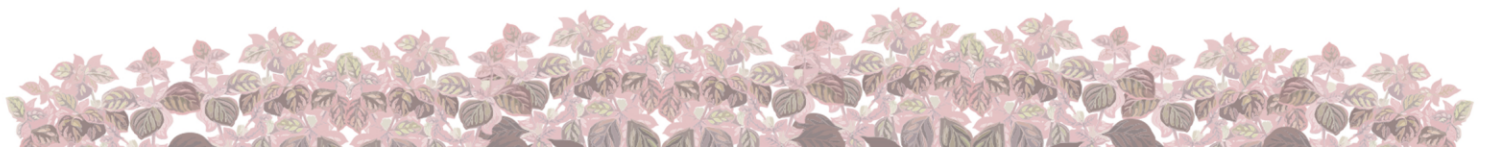
ตารางที่ 35 ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์บริหารทุนมนุษย์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกิจกรรมผลักดันเป้าหมาย

ประเด็น	เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ข้อที่	เชื่อมโยงกับกิจกรรมผลักดันเป้าหมายข้อที่
1. การยกระดับความสามารถ (Competency) ของพนักงานทั้งในแง่การบริหาร และทางเทคนิค ซึ่งนั้นต้องมีระบบบริหารขีดความสามารถ (Competency) ที่ชัดเจน สอดคล้องกับแผนการพัฒนารายบุคคล และ Training Road Map	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร	1,4





ประเด็น	เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ข้อที่	เชื่อมโยงกับกิจกรรม ผลักดันเป้าหมายข้อที่
2. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องทบทวนและจัดทำโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนส่งเสริมการทำงานเพื่อพัฒนานวัตกรรม การสร้างแรงจูงใจ ความก้าวหน้า เพื่อให้มีการผลักดันการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน การพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายทางธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	1,4
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร	1,3
3. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานต้องเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายทางพาณิชย์ เพื่อสร้างแรงผลักดันให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของงานกับเป้าหมายขององค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	2
4. การสร้างวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลักดันซึ่งต้องเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์	1
5. งานบริหารทุนมนุษย์เป็นงานที่กำลังก้าวเข้าสู่ HR Digital Platform ดังนั้นการนำเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ จึงเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์การสามารถสร้างองค์กรที่สมรรถนะสูงด้านบริหารทุนมนุษย์ได้	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์	2





ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการบริหารทุนมนุษย์

ปัจจัยสู่ความสำเร็จเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องพิจารณาและคำนึงถึงอย่างละเอียด

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จด้วยกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงกับแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ดังต่อไปนี้

VISION

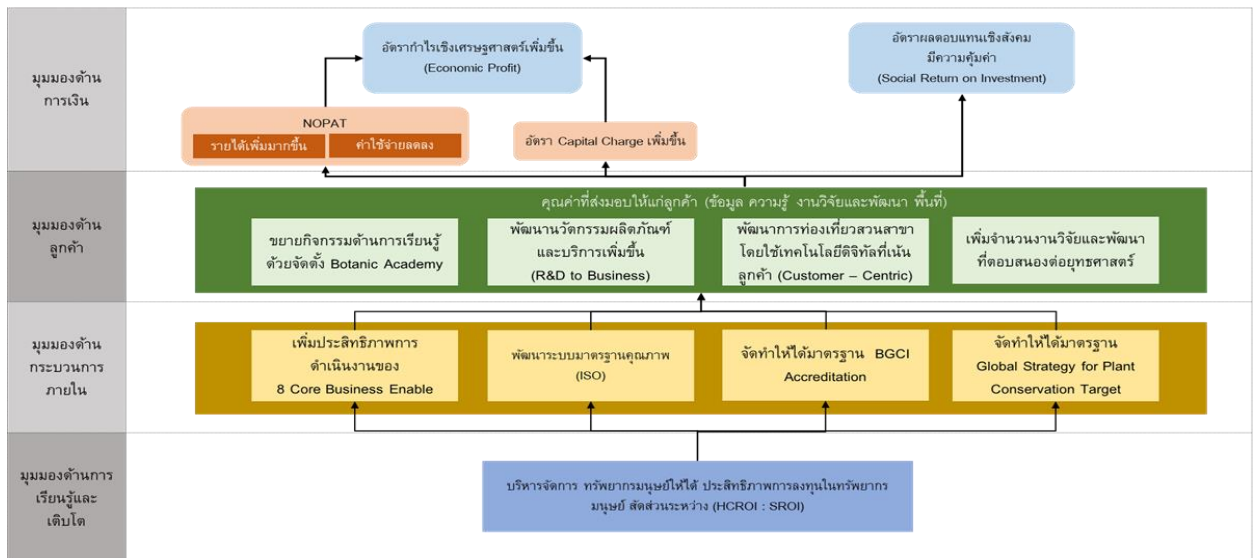
สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน

The World Class Botanic Garden for sustainable future

Mission Statement 2566-2570

เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก ด้วยการอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิด การศึกษาวิจัย และการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างสร้างสรรค์เพื่อการคงอยู่อย่างยั่งยืนของความหลากหลายทางชีวภาพ

To be the world class standard botanic garden through ex situ conservation, research and creative value-added for sustainability of biodiversity



ปัจจัยสู่ความสำเร็จ หรือ Critical/Key Success Factors

ภาพที่ 22 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ หรือ Critical/Key Success Factors





สำหรับการบริหารทุนมนุษย์มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ (ตามแผนวิสาหกิจ) ดังนี้

ตารางที่ 36 มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ (ตามแผนวิสาหกิจ) ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

มุมมอง	2566 - 2570	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
มุมมองด้านการเรียนรู้ และเติบโต	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการประเมินระดับ HR Return on Investment มากกว่าจำนวนเท่าของรายได้รวมต่อบุคคล (สัดส่วนคำนวณจาก ROI : SROI)	<ol style="list-style-type: none">1. การบริหารประสิทธิภาพองค์กรกำลังคน2. แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์3. การบริหารประสิทธิภาพต้นทุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์4. แผนธุรกิจการจัดหารายได้

