

คู่มือปฏิบัติการดารวิน สำหรับสวนพฤกษศาสตร์

คำนำ

มีเอกสารฉบับหนึ่งชื่อ The Darwin Technical Manual for Botanic Gardens จัดทำโดย The Botanic Gardens Conservation International (BGCI) ในปี 1998 ผู้รวบรวมข้อมูลและเป็นบรรณาธิการด้วย คือ Etelka Leadlay และ Jane Greene เจ้าหน้าที่ของ BGCI สำนักงานใหญ่ ณ กรุงลอนดอน สหราชอาณาจักร เอกสารฉบับนี้นับว่าเป็นคู่มือที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในการจัดการสวนพฤกษศาสตร์ในระดับสากล ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำได้มาจากสวนพฤกษศาสตร์ทั่วโลกทั้งเก่าและใหม่ ทั้งเล็กและใหญ่ เช่น RBG Edinburgh, RBG Kew, Cambridge University BG, U.K.; Kirstenbosch National BG, S. Africa; RBG Hamilton, Canada; Singapore BG, Fairchild Tropical Garden, USA, Jardim Botânico do Rio de Janeiro, Brazil ฯลฯ ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารระดับสูง นักวิชาการ และนักการศึกษา (educators) ที่ร่วมกันให้ข้อมูล/ข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการจัดทำ ผู้เรียบเรียงเห็นว่าข้อมูลเหล่านี้น่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่อยู่ในวงการสวนพฤกษศาสตร์ของประเทศไทย เนื่องจาก concept การจัดทำและจัดการสวนพฤกษศาสตร์ในบ้านเรายังถือว่าเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ จึงได้แปลและเรียบเรียงคู่มือฉบับนี้ขึ้น เพื่อผู้สนใจทุกท่านได้อ่านและใช้ประโยชน์ (อนึ่ง ที่มีชื่อ “Darwin” นั้น ก็เพราะได้รับทุนในการจัดทำจากโครงการ Darwin Initiative for the Survival of Species ของรัฐบาลอังกฤษนั่นเอง-ส.ว.)

การแปลคู่มือฉบับนี้ได้ทำการเรียบเรียงข้อความบางช่วง บางตอนเสียใหม่ เพื่อให้ได้เนื้อความที่ สละสลวย ให้อ่านเข้าใจได้ง่าย แต่เนื่องจากไม่ใช่ผู้แปลมืออาชีพ จึงคงไว้ซึ่งศัพท์เทคนิคบางคำที่เข้าใจความหมายในตัวเองได้ง่ายกว่าที่จะแปลเป็นไทย และหากผู้ใดสนใจจะอ่านจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ ก็ยินดีให้ขอยืมนำไปถ่ายเอกสารไว้ใช้ประโยชน์ค่ะ

สุญาณี เวสสบุตร

5 มิถุนายน 2552

คู่มือปฏิบัติการดาร์วิน สำหรับสวนพฤกษศาสตร์

The Darwin Technical Manual for Botanic Gardens

แปลและเรียบเรียงโดย ดร.สุญาณี เวสสุตตร

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

บทที่ 1: การวางแผนและการจัดการ

คำนำ

ปัจจุบัน สวนพฤกษศาสตร์ทั่วโลกกำลังเผชิญกับปัญหาของการอยู่รอด และอุปสรรคที่ทำทลายในด้านทิศทางการพัฒนา จึงจำเป็นที่แต่ละสวนฯ จะต้องพิจารณาประเด็นสำคัญเหล่านี้ในการดำเนินงาน ได้แก่

- การแก้ไขปัญหาจากการที่ได้รับงบประมาณและบุคลากรไม่เพียงพอ โดยหาทุนสนับสนุนจากแหล่งอื่นหรือรักษาแหล่งทุนที่มีอยู่แล้วให้ยั่งยืน
- สร้างความตระหนักต่อสาธารณชนถึงบทบาทอันสำคัญของสวนพฤกษศาสตร์ในด้านเป็นแหล่งอนุรักษ์ทรัพยากรพืช โดยเฉพาะอย่างยิ่งชนิดพันธุ์หายาก และชนิดพันธุ์ที่มีความเสี่ยงต่อการสูญพันธุ์
- สร้างความตระหนักต่อสาธารณชนถึงความสำคัญของพืช โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พืชสมุนไพรรวมถึงการใช้พืชเพื่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ
- สนับสนุนการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพเพื่อคุ้มครองสิ่งแวดล้อมโลก

สวนพฤกษศาสตร์ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานนั้น เป็นเพราะมีการกำหนดพันธกิจ (mission) และบทบาท (role) ที่ชัดเจน จึงสามารถส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้มาเยี่ยมชม นักการเมืองและผู้กำหนดนโยบายทุกระดับ รวมทั้งแหล่งทุนทั้งภาครัฐและเอกชน ให้เกิดความร่วมมือและให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ

ไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ถูกกำหนดตายตัว หรือวิธีการใดๆ ที่ถือว่า “ถูกต้อง” สำหรับใช้ในการพัฒนาสวนพฤกษศาสตร์ในองค์กรรวม เพราะสวนพฤกษศาสตร์แต่ละสวนต่างก็มีเอกลักษณ์ของตนเอง อย่างไรก็ตาม มีเทคนิคและทางเลือกหลายวิธีที่เราสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์กรที่กำหนดไว้ได้ โดยสามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับความเป็นจริง ในบทที่ 1 นี้ จะได้กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการที่ได้รวบรวมตัวอย่างมาจาก

สวนพฤกษศาสตร์หลายแห่งทั่วโลก ซึ่งสวนพฤกษศาสตร์ที่อยู่ระหว่างการพัฒนาอาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนจัดการได้ ดังนี้

1. การกำหนดข้อความระบุพันธกิจ (mission statements)

จุดเริ่มต้นที่ดีของการวางแผนระยะยาวในการพัฒนาองค์กร คือการกำหนดพันธกิจร่วม โดยจะต้องเป็นพันธกิจที่เป็นเป้าประสงค์โดยรวมของสวนพฤกษศาสตร์ ลักษณะของพันธกิจที่ดี คือ

- ย่อโดยสังเขป (ไม่ควรมีความยาวเกิน 1 หน้ากระดาษ)
- ระบุวัตถุประสงค์และอุดมการณ์ของสวนพฤกษศาสตร์ได้อย่างชัดเจน
- เป็นที่เข้าใจได้ง่ายโดยพนักงาน สาธารณชน ไปจนถึงผู้ที่เป็นหรือมีโอกาที่จะเป็นแหล่งทุนสนับสนุน

ตัวอย่างของ ข้อความระบุพันธกิจ จากสวนพฤกษศาสตร์บางแห่ง

ตัวอย่างที่ 1: จาก **Sir Harold Hillier Gardens & Arboretum, Hampshire, U.K.** ซึ่งมีความชัดเจนในการระบุบทบาทในการดำเนินงาน และพืชกลุ่มเป้าหมาย

“เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและความเพลิดเพลินในสวนรุกขชาติ โดยการพัฒนาทางด้านพืชสวนด้านพฤกษศาสตร์ ด้านการพัฒนาพื้นที่ ให้เป็นแหล่งให้ความรื่นรมย์ ให้ความรู้ และเพื่อการอนุรักษ์ ตลอดจนสร้างแหล่งรวบรวมพันธุ์ไม้ประเภทไม้เนื้อแข็งที่สามารถเติบโตได้ในเขตอบอุ่นของโลก ได้อย่างสมบูรณ์ ณ สวนฯ แห่งนี้ โดยไม่ต้องมีการสร้างโรงเรือน ”

ตัวอย่างที่ 2: จาก **National Memorial Arboretum, Staffordshire, UK.** เน้นที่จิตวิญญาณ อุดมการณ์ และเป้าหมายขององค์กร

“เป้าหมายของ NMA คือ การก่อตั้งสวนรุกขชาติที่มีขนาดและมีสถานภาพที่พอเพียง โดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นอนุสรณ์เครื่องเตือนใจที่มีชีวิต และเป็นสัญลักษณ์ของชาติให้รำลึกถึงบรรพชนของเราที่ได้รับผลกระทบจากสงครามในช่วงศตวรรษนี้ รวมทั้งเป็นของขวัญให้กับอนุชนในศตวรรษหน้าได้เพลิดเพลินแต่ขณะเดียวกันรำลึกถึง (ผลที่เกิดจากสงคราม- ผู้เปเล)”

ตัวอย่างที่ 3: จากสวนรุกขชาติ **Holden Arboretum, Ohio, USA.** อธิบายชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ พร้อมมีการขยายความเล็กน้อย

“สร้างองค์ความรู้และความชื่นชมยินดีในพืช โดยทำให้ผู้มาเยี่ยมชมได้รับความเพลิดเพลิน เกิดแรงบันดาลใจ และเป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ จากผลของการศึกษาวิจัย การให้ความรู้และความรื่นรมย์ โดย

- จัดทำแปลงรวบรวมและบำรุงรักษาพันธุ์ไม้ประเภทไม้เนื้อแข็งและอื่นๆ ที่สามารถปลูกรวบรวมได้ในภูมิภาคของเขตตะวันออกเฉียงเหนือของรัฐโอไฮโอ และมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ
- นำเข้า ปลูกเลี้ยง และจัดแสดงพืช ทั้งเพื่อการจำหน่าย ศึกษาวิจัย และสาธิตหลักการด้านพืชสวน
- ศึกษา จัดการ และอนุรักษ์ทรัพยากรพืชและสัตว์ ในพื้นที่ธรรมชาติของสวนรุกขชาติ และ
- ทำการวิจัยด้านพืชสวน ให้ความรู้และบริการทางวิชาการ เพื่อเป็นการต่อต่อองค์ความรู้สู่สาธารณชน”

ตัวอย่างที่ 4: จากโครงการจัดตั้ง Limbe Botanic Garden Project, Cameroon, West Africa

“เพื่อเป็นศูนย์กลางในระดับภูมิภาคของงานด้านการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนจากความหลากหลายทางชีวภาพในเขตศูนย์สูตรตอนกลางของแอฟริกาตะวันตก ”

ตัวอย่างที่ 5: จาก Kebun Raya Bogor, Indonesia

“เพื่อประสานงานและดำเนินกิจกรรมด้านการอนุรักษ์ ผ่านทางการศึกษาวิจัย และการให้ความรู้ด้านการอนุรักษ์แก่สาธารณชน”

ข้อความระบุพันธกิจควรครอบคลุมและชัดเจน การกำหนด mission statements เป็นเรื่องที่ต้องระดมความคิดร่วมกันตั้งแต่วาระต้นนโยบายถึงระดับพนักงานจึงจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

แนวทางการจัดทำ **Mission Statements:** โดย L. Muir and C. Clubble (1998).

ตอบคำถามเหล่านี้เสียก่อน:

ธุรกิจขององค์กร คืออะไรบ้าง

- เป็นสวนพฤกษศาสตร์
- มุ่งเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรพืชของชาติ
- สร้างความตระหนักและให้ความรู้แก่สาธารณชน
- ศึกษาวิจัยได้หลากหลายด้านมากที่สุด
- หารายได้เพื่อการดำเนินกิจกรรมข้างต้น

บุคลากร

- ทักษะ เป็นอย่างไร

- ความรับผิดชอบต่อนักที่เป็นอย่างไ
- พื้นฐานการศึกษา และความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความรู้

ความร่วมมือ/เครือข่าย

- เราทำงานให้ใคร
- เราทำงานกับใคร
- เราต้องการให้เกิดผลกระทบกับใคร

จากการตอบคำถามข้างต้น เราจะรู้ว่าอยู่ในธุรกิจใด และองค์กรของเรามีศักยภาพประมาณไหน จากนั้นก็มาตอบคำถามเหล่านี้

การรวบรวมพรรณพืช (Plant Collections)

- มีความสำคัญมากแค่ไหน
- มากที่สุด ขนาดบำรุงเลี้ยงดูให้ได้ไม่ว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพียงใด
- ป้องกันรักษาได้หรือไม่

การให้ความรู้ (Education)

- เป็นงานสำคัญขององค์กรหรือไม่
- ต้องสื่อความรู้ให้ถึงผู้มาเยี่ยมชมให้ได้
- เราทำงานกับโรงเรียนต่างๆ

งานวิชาการ-วิจัย (Science/Research)

- ทำเฉพาะการศึกษาสำรวจ
- หรือวิจัย-วิเคราะห์ผลด้วย
- มี facilities รองรับไหม
- ทำงานอย่างบูรณาการกับหน่วยงานภายนอกหรือไม่

ภาพลักษณ์องค์กร (Identity)

- มีหลากหลายด้าน
- แต่ไม่ใช่สวนสาธารณะ

การอนุรักษ์ (Conservation)

- ทำได้หรือไม่
- สามารถบอกเล่างานที่ทำอยู่ให้ทุกคนทราบได้หรือไม่
- เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นที่ทำงานด้านนี้อย่างไร

การเงิน (Money)

- มาจากไหน
- มีองค์กรประเภทใดที่เราจะไม่ขอรับเงินใหม่

เมื่อตอบคำถามเหล่านี้แล้ว จะทำให้เราทราบว่า องค์กรของเราให้ความสำคัญกับเรื่องใดบ้าง เรามีความแตกต่างจากองค์กรๆ อื่นตรงไหน และสิ่งใดที่เรายอมรับไม่ได้หากจะเกิดขึ้นกับองค์กร

2. การจัดทำแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ คือกระบวนการมองภาพรวมทิศทางการทำงานขององค์กรในระยะปานกลางจนถึงระยะยาว และกำหนดแผนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อเป็นหลักประกันในการยอมรับและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ

ตัวอย่าง: สวนพฤกษศาสตร์ RBG Sydney, Australia จัดให้ระดับผู้จัดการอาวุโส 16 คน ไปประชุมนอกสถานที่ (กิน-อยู่ในสถานที่จัดประชุม) เป็นเวลา 3 วัน เพื่อช่วยกันจัดทำร่างแผนวิสาหกิจ (corporate plan) หลังจากเมื่อได้ร่างแผนวิสาหกิจแล้ว ก็ส่งเวียนให้พนักงานทุกคนแสดงความคิดเห็นกลับมา ซึ่งเมื่อได้รับการปรับปรุงแก้ไขเป็นฉบับ final draft แล้ว ก็จะเวียนให้พนักงานได้ทราบและแก้ไขเป็นครั้งสุดท้ายก่อนพิมพ์ฉบับจริง

ขณะที่การระดมทุนก็เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการวางแผนพัฒนาสวนพฤกษศาสตร์ แต่ก็เป็นเพียงข้อความสั้นๆ ที่ระบุเป้าหมายทั่วไปขององค์กรเท่านั้น เรายังต้องการรายละเอียดที่ระบุเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจนั้น ซึ่งข้อความระบุวัตถุประสงค์นี้ควรต้องมีความกระชับและชัดเจน ความยาวประมาณ 1-2 หน้า

การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์โดยรวมของสวนพฤกษศาสตร์ ควรเป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยระดับนโยบาย เช่น คณะกรรมการบริหาร (Board of Governors) หรือเจ้าของสวนพฤกษศาสตร์ (กรณีของเอกชน-ส.ว.) หรืออาจมาจากพนักงานโดยผ่านกระบวนการจัดทำ ไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ถือว่าถูกต้อง แต่สวนพฤกษศาสตร์ควรหาวิธีที่

เหมาะสมที่สุดสำหรับตนเอง วัตถุประสงค์จะต้องครอบคลุมเป้าประสงค์ทุกๆ ด้านของสวนพฤกษศาสตร์ เป็นการถอดความมาจากพันธกิจว่าอะไรคือสิ่งที่หวังว่าจะได้บรรลุผล

ตัวอย่างของการกำหนดวัตถุประสงค์ของสวนพฤกษศาสตร์ต่างๆ

ตัวอย่างที่ 1: หนึ่งในวัตถุประสงค์ของสวนพฤกษศาสตร์ Santa Barbara, California, USA: เพื่อบำรุงรักษา และจัดแสดง *living collections* ของพืชพื้นเมืองของมลรัฐแคลิฟอร์เนีย และชนิดพันธุ์ของพืชที่ขึ้นในแถบภูมิอากาศเมดิเตอร์เรเนียนของโลก

ตัวอย่างที่ 2: หนึ่งในวัตถุประสงค์ของสวนพฤกษศาสตร์ National Botanical Institute, South Africa: พัฒนาและทำการตลาดอย่างแข็งขัน ส่งเสริมการค้าและจัดให้มีทรัพยากรอย่างเพียงพอเพื่อการดำเนินกิจการเหล่านี้

ตัวอย่างที่ 3: สวนพฤกษศาสตร์ RBG Sydney, Australia: ตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรในปี ค.ศ. 1992 ไว้ดังนี้

- **วิจัย:** ทั้งด้านพฤกษศาสตร์ พืชสวน และด้านอื่นๆ ที่เหมาะสม ให้มีคุณภาพอันเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- **อนุรักษ์และจัดการทรัพยากร:** บำรุงรักษาและส่งเสริมให้มีความหลากหลายของ *living collections* ที่ได้รับการจัดบันทึกข้อมูลอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ และจัดแสดงในรูปแบบที่ดึงดูดความสนใจ รวมทั้งจัดให้มีการรวบรวมชิ้นส่วนตัวอย่างแห้ง/ดอง ที่ครอบคลุมกว้างขวาง และทำการบันทึกข้อมูลไว้เพื่อการศึกษา
- **การสื่อความหมาย การให้ความรู้ และการบริการข้อมูล :** ส่งเสริมการสร้างตระหนักรู้และความรู้ด้านพืชแก่สาธารณชน โดยเฉพาะความสำคัญของการอนุรักษ์
- **การสนับสนุนองค์กร:** พัฒนา สนับสนุน และส่งเสริมบทบาทของสวนพฤกษศาสตร์ ให้มุ่งเน้นความเป็นเลิศในด้านพฤกษศาสตร์และพืชสวน

ตัวอย่างที่ 4: วัตถุประสงค์ของสวนพฤกษศาสตร์ Kebun Raya Bogor, Indonesia:

- บำรุงรักษาและส่งเสริมให้มีความหลากหลายของ *living collections* ที่ได้รับการบันทึกข้อมูลอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ และจัดแสดงในรูปแบบที่ดึงดูดความสนใจ
- ศึกษาวิจัย ทั้งด้านพฤกษศาสตร์ พืชสวน และด้านอื่นๆ ที่เหมาะสม
- เพิ่มคุณภาพด้านการบริหารจัดการให้ได้ระดับมืออาชีพ
- ส่งเสริมความตระหนักรู้ด้านบทบาทของพืชต่อความเป็นอยู่ที่ดีและการดำรงชีวิตของชุมชน ตลอดจนความรู้ภาคปฏิบัติในด้านการจัดตกแต่งภูมิทัศน์
- พัฒนาพื้นที่ในสวน Kebun Raya ให้ได้มาตรฐานสูงสุด

SWOT Analysis

หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์โดยรวมได้แล้ว ควรมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของสวนพฤกษศาสตร์ โดยการทำให้ SWOT Analysis ซึ่งเป็นเทคนิคที่นิยมใช้ทั่วไปในภาคธุรกิจและองค์กรต่างๆ การทำให้ SWOT Analysis จะช่วยให้เราตระหนักถึงจุดแข็ง และจุดอ่อน โดยดึงจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ และแก้ปัญหาจุดอ่อน ใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ขณะเดียวกันหาทางกำจัดอุปสรรคหรือภัยคุกคามอย่างเหมาะสม

ตัวอย่าง SWOT Analysis ข้างล่างนี้ ได้มาจาก Sir Harold Hillier Gardens and Arboretum ในช่วงที่มีการจัดทำแผนแม่บทฉบับใหม่

จุดแข็ง

1. ขนาด ความสำคัญและความหลากหลายของพืชที่ได้รับการรวบรวมไว้
2. ชื่อเสียงของสวนฯ ในระดับชาติและสากล
3. ความทุ่มเทของเจ้าหน้าที่ในการสร้างชื่อเสียงให้สวนพฤกษฯ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับสากล
4. ความที่พืชที่รวบรวมไว้ยังมีอายุน้อย (ผู้มาเยี่ยมชมสามารถเชื่อมโยงกับอายุของพืชได้)
5. มีการจัดทำป้ายข้อมูลพันธุ์ไม้ที่ดี
6. สามารถเข้าถึงได้จากถนนใหญ่หลายสาย
7. มี Jermyn's House (อาคารบริหาร) และบริเวณรอบๆ บ้านที่เป็นจุดดึงดูดนักท่องเที่ยว
8. มีสวนรุกขชาติที่เป็นแหล่งให้ศึกษาวิจัย
9. มีบริการมัคคุเทศก์นำเที่ยวฟรีอย่างสม่ำเสมอ และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการรวมทั้งกิจกรรมต่างๆ ตลอดปี
10. ชื่อ Hillier เป็นที่รู้จักกันดีในวงการต้นไม้

จุดอ่อน

1. ศูนย์สารสนเทศ การต้อนรับ จุดต้อนรับ
2. เส้นทางสัญจรภายใน
3. การรื้อไหล่ ณ จุดขายตั๋ว
4. ป้ายสื่อความหมายน้อยไป

5. การที่สวนรุกขชาติยังมีอายุน้อย ทำให้ไม่ค่อยดึงดูดคนให้มาเที่ยวชม (เพราะว่า Arboretum = woody species, especially, tree collection คนจึงอยากเห็นต้นไม้ต้นโตๆ-ส.ว.)
6. ไม่ค่อยมีสีสันในช่วงฤดูร้อน
7. คนมาเที่ยวไม่ตลอดปี มามากปีละ 2 ช่วง คือในเดือน พฤษภาคม และ เดือนตุลาคม เท่านั้น
8. จุดสนใจในสวนรุกขชาติอยู่ห่างจากที่จอดรถมากไป
9. จุดบริการอาหารมีอยู่ที่ Jermyn's House เท่านั้น ซึ่งไม่สะดวกต่อผู้ที่ไม่สามารถเดินเท้าไปถึง
10. ความไม่สะดวกในการเดินเท้าช่วงวันทำงาน เพราะปล่อยให้รถยนต์วิ่ง
11. สิ่งตีพิมพ์ที่ไม่ทันสมัย เนื่องจากมีการเปลี่ยนรูปแบบของธุรกิจ (ตามแผนแม่บทฉบับใหม่)

โอกาส

1. โอกาสที่จะเกิดขึ้น เนื่องมาจากการปรับปรุงแผนแม่บท และมีอาคาร Visitor Center หลังใหม่ รวมทั้ง การแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ ที่มีอยู่ก็จะทำให้เกิดโอกาสต่างๆ ดังต่อไปนี้
 - สถานที่ต้อนรับและลานจอดรถที่สะดวกสบายขึ้น
 - มีจุดบริการอาหารในส่วนหน้า
 - มีป้าย/สื่อความหมายในส่วนหน้า
 - มีเส้นทางสัญจรรอบสวนรุกขชาติ
 - สามารถให้เอกชนเช่า Jermyn's House ประกอบกิจการได้
 - อาจจัดทำบริการสืบค้นข้อมูลพืชโดยระบบคอมพิวเตอร์ได้ ณ อาคาร Visitor Center
2. มีโอกาสขายไม้ยืนต้นที่เป็นที่นิยมแก่ผู้มาเยี่ยมชม
3. มีโอกาสที่จะขาย “จุดขาย” ใหม่ๆ ให้กับผู้มาเยี่ยมชม
4. เนื่องจากการซื้อพื้นที่ข้างเคียงเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถสร้าง collections ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นได้
5. การมีภาพลักษณ์เป็นสถานที่ๆ มีการอนุรักษ์พืชและสิ่งแวดล้อม (Green)

อุปสรรค

1. Hampshire County Council ซึ่งเป็นผู้บริหาร อาจไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณได้เท่าที่รับในปัจจุบัน
2. ขาดแคลนงบประมาณเพื่อผลักดันให้เกิดโปรเจกต์ใหม่ๆ ให้ก้าวทันต่อโลกในศตวรรษที่ 21
3. สวนฯ ไม่สามารถดำเนินการให้มีความก้าวหน้าและไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

4. เกิดความล้มเหลวในการเติบโตและการดึงดูดนักท่องเที่ยว
5. มีแหล่งพักผ่อนหย่อนใจในวันอาทิตย์เกิดขึ้นมาก เช่น ตลาดนัด และแหล่งท่องเที่ยวอื่นๆ

แผนกลยุทธ์ – การวางแผนระยะยาว (3-5 ปี)

หลังจากทำการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว สวนพฤกษศาสตร์จำเป็นต้องวางแผนการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้น โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งนำนโยบาย (ที่อยู่ในวัตถุประสงค์) มาแปลงให้เป็นแผน/กิจกรรม เพื่อปฏิบัติ บางครั้งเราจะพบคำต่างๆ เหล่านี้ corporate plan (แผนวิสาหกิจ) corporate strategy (กลยุทธ์วิสาหกิจ) corporate strategic plan (แผนกลยุทธ์วิสาหกิจ) หรือ management plan (แผนการจัดการ) ทั้งหมดนี้มีความหมายเหมือนกันและใช้แทนกันได้

แผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มักจะครอบคลุมระยะเวลา 3-5 ปี และควรมีโปรแกรมงานที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์โดยรวม ในช่วงระยะเวลาดังกล่าวหรือต่อเนื่องจากนั้น แผนกลยุทธ์จะทำให้เราทราบถึงกรอบงานที่เราสามารถดูแลจัดการได้จากทุกประเด็นที่ได้มาจากการทำ SWOT แผนกลยุทธ์นี้จะรวมเอานโยบายใหม่ๆ ตลอดจนโครงการใหม่ๆ ที่จะเพิ่มความเข้มแข็งให้กับองค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ในการจัดทำแผนนี้ เราควรพิจารณา:

- งานทุกๆ ด้านที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานของสวนพฤกษศาสตร์
- กำหนดโครงการรองรับ
- กำหนดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง
- กำหนดช่วงเวลาและความต่อเนื่องในการนำแผนมาปฏิบัติ
- จัดทำแผนธุรกิจเพื่อให้ทราบที่มาที่ไปของรายจ่ายและรายรับ ระบุวิธีการที่จะได้มาซึ่งรายได้
- การจัดทำแผนธุรกิจมีความสำคัญมากเพราะเราสามารถจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นความจริงและปฏิบัติได้ และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การจัดทำแผนกลยุทธ์ ควรต้องแบ่งเป็นหัวข้อหลักๆ เช่น งานวิชาการ งานรวบรวมพืช งานให้ความรู้ และงานบริการวิสาหกิจ

งานวิชาการ (Science) อาจรวมงานวิจัย (Research) และ facilities ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น herbarium และห้องสมุด

งานรวบรวมพันธุ์พืช (Collections) อาจครอบคลุมงาน Living Collections ซึ่งรวมงานพืชสวน (horticulture) งานภูมิทัศน์ (Landscape) และงานบันทึกข้อมูลพืช (Plant Record Keeping)

งานให้ความรู้ (Education) อาจครอบคลุมงานบริการนักท่องเที่ยว งานจัดนิทรรศการ งานจัดทำป้ายข้อมูล ป้ายสื่อความหมาย และการจัดฝึกอบรม

งานบริการวิสาหกิจ (Corporate Services) อาจครอบคลุมเรื่องการเงิน บุคลากร fund-raising งานการตลาด งานธุรกิจ ค้าปลีก และการทำสื่อสิ่งพิมพ์

ในแผนกลยุทธ์ ควรจะต้องระบุกรอบงานเพื่อพัฒนางานสำคัญต่างๆ ของสวนพฤกษศาสตร์:

- งานจัดภูมิทัศน์
- งานรวบรวมพันธุ์พืช (ต้องมีการกำหนดนโยบาย Collections Policy)
- งานให้ความรู้
- การฝึกอบรมเพิ่มทักษะให้พนักงาน
- แผนงานด้านธุรกิจ รวมถึง - Financial projections
 - Income and expenditure targets
 - Fund raising

ตัวอย่าง แผนกลยุทธ์ของสวน Kebun Raya Bogor, Indonesia ครอบคลุม 5 ด้าน ดังนี้ คือ งานอนุรักษ์ งานวิจัย งานบริหารจัดการ งานให้ความรู้ด้านการอนุรักษ์ (Conservation Education) และงานพัฒนาภูมิทัศน์ ยกตัวอย่าง ในกรณีด้านการบริหารจัดการ มีแผนย่อย ดังนี้

- นำระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าระบบราชการมาใช้ เพื่อการบริหารอย่างมืออาชีพ
- จัดทำแผนการจัดการ โดยใช้ทรัพยากรบุคคลเป็นตัวตั้งและนำมาปฏิบัติ
- จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลและนำมาปฏิบัติ
- จัดกลุ่มงาน เพื่อดำเนินแผนงานให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ
- ปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กร
- หาและสร้างแหล่งทุนสนับสนุน
- สร้างทัศนคติความร่วมมือภายในสวนฯ รวมทั้งกับเครือข่ายที่มีอยู่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน
- สร้างกิจกรรมด้านการประชาสัมพันธ์

- สร้างจิตวิญญาณในพนักงานเพื่อความเป็นเลิศและเกิดความร่วมมือในทุกระดับ

แผนธุรกิจ (Business Plan)

หลังจากมีแผนกลยุทธ์ที่ทำให้เราเห็นภาพในอนาคตว่าองค์กรจะมุ่งหน้าไปในทิศทางใดแล้ว ส่วนพฤกษศาสตร์ควรต้องจัดทำแผนระยะสั้นแต่มีความสำคัญมากซึ่งจะต้องลงรายละเอียด เรียกว่าแผนปฏิบัติ (Action Plan) หรือบางแห่งก็ใช้คำว่า แผนธุรกิจ (Business Plan) หรือแผนดำเนินงานและงบประมาณประจำปี Annual Operating Plan and Budget-AOPB) ซึ่งจะชื่ออะไรก็ไม่สำคัญ แต่จะต้องเป็นแผนที่นำมาใช้ปฏิบัติได้และควรจะต้องทำการทบทวนเป็นระยะๆ และควรให้พนักงานทุกคนได้รับทราบเพื่อ:

- รับรู้ที่กำลังเกิดอะไรในองค์กร
- รู้ว่าตนเกี่ยวข้องกับอย่างไร ในส่วนไหนบ้าง
- พนักงานทุกคนสามารถทบทวนความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่
- ทำให้เกิดความมั่นใจว่ามีการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมที่สุด
- ระบุสาขาที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคล

แผนปฏิบัติการจะบอกถึงงานและผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วน มีการระบุบทบาทหน้าที่ของพนักงาน บอร์ด อาสาสมัคร ฯลฯ รวมถึงสาขาการฝึกอบรมที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาบุคลากร เช่น หากหนึ่งในวัตถุประสงค์ขององค์กรคือ ต้องการให้มีงานด้านการคลังที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่ในฝ่ายนี้ก็ควรจะต้องได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

เกณฑ์ทั่วไปในการจัดทำแผนปฏิบัติการ อาจดูได้จากตัวอย่างของ National Botanic Institute, South Africa ที่บอกว่าในแผนวิสาหกิจจะต้องมีแผนปฏิบัติการที่:

- ครอบคลุมหัวข้อที่สอดคล้องกับนโยบายของ NBI
- ประกอบด้วยกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้โดยพนักงานที่มีอยู่แล้ว หรืออาจจ้างผู้มีทักษะมาทำในระยะสั้น
- ประกอบด้วยกิจกรรมที่สามารถใช้ ระบบการจัดการข้อมูลและองค์ความรู้ ที่ทันสมัยเข้ามาดำเนินการ
- เชื่อมโยงกับโครงการที่มีศักยภาพเด่นที่จะหาแหล่งทุนจากภายนอกมาสนับสนุนได้ หาก แหล่งทุนภายในไม่เพียงพอ

การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ผู้บริหารคนไหนก็สามารถทำแผนกลยุทธ์หรือแผนวิสาหกิจได้ แต่การดำเนินงานตามแผนนั้นอาจไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรหากพนักงานไม่เข้าใจหรือไม่เห็นความสำคัญ ซึ่งไม่ได้มาจากการประชุมบอกเล่าเป็นครั้งคราว แต่พนักงานจำเป็นต้องรับทราบถึงสิ่งเหล่านี้:

- บทบาทของตนในแผนกลยุทธ์
- ความต้องการเพื่อให้ตนทำงานได้บรรลุผลตามกลยุทธ์
- หน้าที่รับผิดชอบหลักที่ต้องสนองต่อแผนกลยุทธ์นั้น
- เป้าหมายที่ต้องบรรลุ อันเป็นที่ยอมรับ
- ตัวชี้วัด
- การประเมินหรือทบทวนผลงานที่เป็นธรรมต่อพนักงานทุกคน

ซึ่งจะบรรลุได้ก็เมื่อมีการจัดทำ performance plan และหลังจากนั้นมีการปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ เรียกว่า performance appraisal หรือ staff evaluation ซึ่งควรทำเป็นประจำทุกปี

การประเมินผลงานที่จะประสบความสำเร็จ ควรมีเป้าหมาย คือ

- เป็นการตกลงยอมรับกันทั้ง 2 ฝ่ายถึงผลสำเร็จและความล้มเหลว
- ตกลงอนาคตร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา
- ตกลงร่วมกันถึงความต้องการในการพัฒนาความรู้และทักษะของผู้ถูกประเมิน

3. ระบบการเงิน

ผู้อำนวยการและผู้บริหาร จำเป็นที่จะต้องได้รับข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อใช้ในการบริหารและประเมินผลงานทางด้านธุรกิจและสามารถแก้ไขปัญหาสภาพคล่องของหน่วยต่างๆ ได้ทันเวลาที่พนักงานจำเป็นต้องเข้าใจเรื่องต้นทุนในการบริหาร การจัดทำ Cost Centers จะช่วยให้เห็นภาพที่แท้จริงของต้นทุนที่ใช้อย่างไรบ้าง หน่วยงานที่ควรมีการจัดทำ Cost Centers ได้แก่ งาน Education งาน Horticulture งานขยายพันธุ์พืช งานจัด Events งาน Friends of the Gardens และงานบริหารองค์กร พนักงานที่เกี่ยวข้องควรสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินที่เป็นปัจจุบันได้ เพื่อสามารถดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับ

4. Annual Reports

รายงานประจำปีเป็นเรื่องที่สวนพฤกษศาสตร์จะต้องจัดทำตามระเบียบ และรายงานบอร์ด
รายงานประจำปีที่ดี ควรประกอบด้วย

- รายงานสถานะทางการเงิน โดยสังเขป ระบุ รายจ่าย รายรับ ทุนสนับสนุน เงินบริจาค
- กิจกรรมที่ได้ดำเนินการภายในปีนั้นๆ อาจมีข้อคิดเห็นจากผู้อำนวยการหรือประธานบอร์ด
- รายงานผลสำเร็จของแต่ละ Department ที่เป็นองค์ประกอบของสวนฯ
- เรื่องเกี่ยวกับบุคลากร เช่น ผู้เกษียณ ผู้มาใหม่ ใครได้รับเลื่อนตำแหน่ง หรือรับรางวัลอะไร

รายงานประจำปี ควรมีบทสรุปกิจกรรมเด่นๆ ตลอดปี และมีภาพ/รูปเล่มที่ดึงดูดใจ

บทสรุป

สวนพฤกษศาสตร์ทุกแห่งยังต้องมีพัฒนาการกันต่อไป ในขณะที่ส่วนใหญ่ยังเผชิญปัญหาด้าน
งบประมาณสนับสนุน หรือปัญหาและอุปสรรคด้านนโยบาย การจัดทำแผนกลยุทธ์จะช่วยให้เกิดความมั่นใจในระยะ
ยาวได้ สิ่งสำคัญคือให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำและเข้าใจในแผนกลยุทธ์ตลอดจนเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ

Author: Bernard Payne, Former Director, Sir Harold Hillier Garden and Arboretum, Ampfield,
Hampshire SO51 0QA, UK.
