

โครงการจัดทำระบบบริหารทุนมนุษย์
(HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: HCM)
และระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม
(KNOWLEDGE MANAGEMENT AND
INNOVATION MANAGEMENT)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

หัวข้อการบริหารทุนมนุษย์

การวิเคราะห์
GAP

BY KMCC

โครงการจัดทำระบบบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)
และระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม (Knowledge Management and
Innovation Management)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

บทสรุปผู้บริหาร Executive Summary

คณะที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสารจากทางองค์การสวนพฤกษศาสตร์ และการสัมภาษณ์พนักงาน และผู้บริหารองค์การสวนพฤกษศาสตร์ พบว่า องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมาย

จากสถานการณ์ปัจจุบัน และความท้าทายขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ คณะที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ (Gap Analysis) ในด้านการบริหารทุนมนุษย์ และโครงสร้างการบริหารจัดการมี 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ประเด็นด้านคุณภาพของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การสื่อสาร การติดตามผล และผลลัพธ์

การทบทวนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ ต้องมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยพิจารณาทั้งในเชิงคุณภาพ และปริมาณ มีช่องทางการสื่อสารเผยแพร่ให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ ต่อเนื่องทั่วถึง มีกระบวนการติดตาม และประเมินผลอย่างชัดเจนมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารทุนมนุษย์

การบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องคำนึงถึงการจัดการอัตรากำลังคนที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยต้องวิเคราะห์จากอุปสงค์และอุปทาน การทดแทนของเทคโนโลยี รวมถึงพิจารณาผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรม เพื่อจูงใจบุคลากรถึงความเท่าเทียม นอกจากนี้ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องพิจารณาถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับให้มีความชัดเจน และเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร

3. การพัฒนาทุนมนุษย์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีแนวทางในการพัฒนาของแต่ละส่วนงาน และสำนักงานอย่างเหมาะสม ซึ่งต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ เป้าหมายองค์กรอย่างเป็นระบบในระยะยาว เพื่อให้องค์กรเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งยังต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นคง สามารถพัฒนาคนให้มีศักยภาพ

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ทั้งยังสนับสนุนด้านการบริหารทุนมนุษย์โดยมีการกำหนดการสร้างค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เพื่อปลูกฝังให้บุคลากรมีจริยธรรม ควบคู่กับการบริหารองค์กรโดยมีหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีสภาวะการ

ทำงานที่ปลอดภัย บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องถูกนำมาพิจารณา วิเคราะห์ คาดการณ์ ประมวลผลเพื่อนำมาปรับปรุง เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

สารบัญ

	หน้าที่
บทสรุปผู้บริหาร Executive Summary.....	ก
สารบัญ.....	ค
สารบัญรูปภาพ.....	จ
บทที่ 1	1
บทนำ	1
หลักการ และเหตุผล	1
วัตถุประสงค์การจัดตั้ง.....	1
วัตถุประสงค์ของรายงาน.....	3
ขอบเขตของรายงาน.....	3
บทที่ 2	4
กรอบแนวคิด ทฤษฎี และเกณฑ์การประเมินผล	4
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis).....	4
ขั้นตอนการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis).....	4
วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์.....	5
หลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ	6
บทที่ 3	7
วิธีการดำเนินงาน	7
1. วิธีการสำรวจ.....	7
1.1 ศึกษาข้อมูลเพื่อทำการสำรวจความผูกพันในองค์กรของบุคลากร.....	7
1.2 ศึกษาข้อมูล และสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหาร ระดับ 8 ขึ้นไป จำนวน 27 คน.....	7
1.3 ศึกษาข้อมูลจากรายงานสถานการณ์ปัจจุบัน ประจำปี 2564	7
บทที่ 4	8
ผลการวิเคราะห์	8
1. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)	8
2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)	9
2.1 อัตรากำลังคน (Manpower Planning).....	9
2.2 ผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ (Manpower Planning)	11
2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management).....	13
3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development).....	14
3.1 การเรียนรู้ และการพัฒนา.....	14
3.2 การสืบทอดตำแหน่ง / การบริหารจัดการคนเก่ง / การจัดการสายอาชีพ (Succession Planning, Career Management and Talent Management).....	15

4.	สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และการพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)	17
4.1	ความผูกพันในองค์กร (Engagement).....	17
4.2	เทคโนโลยีดิจิทัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR).....	20
4.3	ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	21
4.4	บทบาทของสายงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) และการสนับสนุนจากผู้บริหาร	22
บทที่ 5	ข้อเสนอแนะ	23
ภาคผนวก	28
ภาคผนวก ก	29
โครงสร้างองค์กร	29
องค์การสวนพฤกษศาสตร์	29

สารบัญรูปร่าง

หน้าที่

รูปที่ 1 ค่านิยมองค์กร (Core Value)	2
-------------------------------------------	---

บทที่ 1

บทนำ

หลักการ และเหตุผล

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ จัดตั้งขึ้นในปีพุทธศักราช 2535 ปัจจุบันอยู่ในรูปแบบของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีหน้าที่หลักในการบริหารจัดการด้านสวนพฤกษศาสตร์ (Botanical Garden) ให้เป็นสถาบันทางวิชาการด้านพืชที่รวบรวมพันธุ์พืชอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์การจัดตั้ง

องค์การสวนพฤกษศาสตร์เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2535 มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. รวบรวมพันธุ์ไม้ต่างๆ เพื่อจัดปลูกเป็นหมวดหมู่
2. ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวบรวมตัวอย่างพันธุ์ไม้แห้ง ข้อมูล เอกสาร สิ่งพิมพ์เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการพฤกษศาสตร์กับองค์กรอื่นทั้งภายใน และภายนอกราชอาณาจักร
3. ขยายพันธุ์ และอนุรักษ์พันธุ์ไม้ของประเทศไทย
4. ศึกษา ค้นคว้า ฝึกอบรม และวิจัยด้านพฤกษศาสตร์ และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นจากพืชรวม ทั้งส่งเสริม และให้ความร่วมมือในกิจการดังกล่าวของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน
5. เป็นสถานศึกษาพรรณไม้ในสภาพธรรมชาติ ตลอดจนเป็นสถานที่สำหรับการสนทนา การพักผ่อนหย่อนใจ และให้ความรู้โดยเฉพาะทางด้านพฤกษศาสตร์
6. ปลูกฝัง และกล่อมเกลาจิตใจ รวมทั้งให้ความรู้แก่เยาวชนให้ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ
7. นำเข้ามาใน และส่งออกไปนอกราชอาณาจักรเพื่อจำหน่ายซึ่งของที่เกี่ยวข้องกับกิจการพฤกษศาสตร์
8. ประกอบกิจการพฤกษศาสตร์ รวมทั้งกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือต่อเนื่อง หรือใกล้เคียงกับกิจการพฤกษศาสตร์

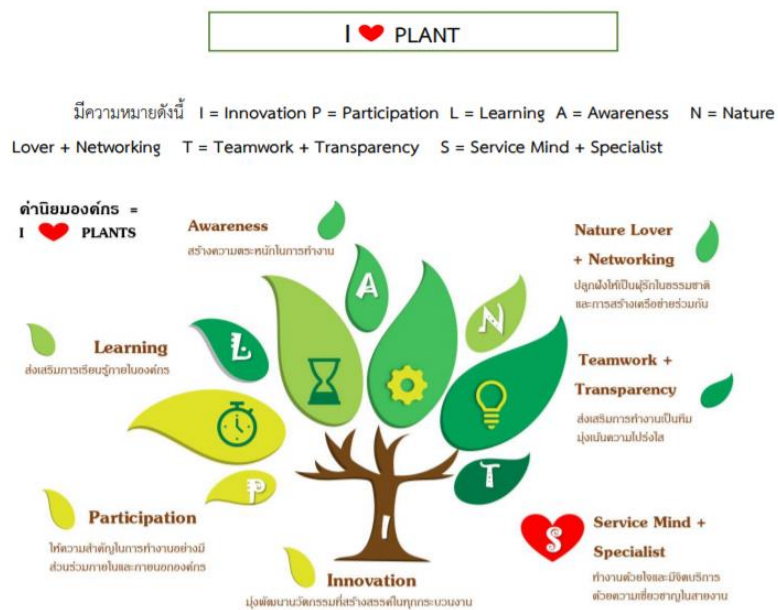
เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ไว้คือ

“เป็นแหล่งอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิด เพื่อการเรียนรู้ และความมั่นคง
ยั่งยืนด้านทรัพยากรพันธุ์พืช และสิ่งแวดล้อมของประเทศ”

รวมถึง องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ได้วางกรอบแนวทาง ๆ เพื่อผลักดันวิสัยทัศน์ให้บรรลุผลสำเร็จผ่านพันธกิจ (Mission) ใน 3 ส่วน ด้วยกัน ได้แก่

1. เป็นแหล่งอนุรักษ์พันธุ์พืชชนิดถิ่นกำเนิดอันดับหนึ่งของประเทศไทยในปี 2565
2. เป็นแหล่งนวัตกรรมการเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอันดับหนึ่งของประเทศ
3. ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการ และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการประกอบกิจการเพื่อการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ยังได้มีการกำหนดค่านิยมองค์กร (Core Value) ซึ่งเป็นแนวทางในเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังต่อตัวพนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรสวนพฤกษศาสตร์ได้แสดงออก และปฏิบัติตาม



รูปที่ 1 ค่านิยมองค์กร (Core value) ¹

¹ อ้างอิง ข้อมูลองค์กรสวนพฤกษศาสตร์

วัตถุประสงค์ของรายงาน

1. รายงานการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ฉบับนี้ จัดทำเพื่อวิเคราะห์การบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ในปัจจุบันถึงประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา
2. รายงานการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ฉบับนี้ จัดทำเพื่อวิเคราะห์ และประเมินหาความแตกต่างพร้อมกับให้ข้อเสนอแนะที่ควรปฏิบัติ ปรับปรุง พัฒนาแก้ไข
3. รายงานการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อตรวจสอบ และวิเคราะห์สถานะในปัจจุบันด้านระบบการบริหารทุนมนุษย์

ขอบเขตของรายงาน

รายงานฉบับนี้ มีขอบเขตของรายงานที่มุ่งเน้นเฉพาะในส่วนของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ โครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ทั้ง 5 แห่ง ได้แก่

1. สวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่
2. สวนพฤกษศาสตร์บ้านร่มเกล้า พิษณุโลก ในพระราชดำริ อำเภอชาติตระการ จังหวัดพิษณุโลก
3. สวนพฤกษศาสตร์ระยอง อำเภอกาหลง จังหวัดระยอง
4. สวนพฤกษศาสตร์ขอนแก่น อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น
5. สวนพฤกษศาสตร์พระแม่ย่า อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย

บทที่ 2

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และเกณฑ์การประเมินผล

การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) คือ การตรวจประเมินเบื้องต้นเพื่อหาความแตกต่างของระบบที่เป็นปัจจุบันขององค์กร และข้อกำหนดของมาตรฐานที่ต้องการจัดทำในอนาคต จัดว่าเป็นกระบวนการที่ดำเนินการจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ (Business Goals) เพื่อให้องค์กรเติบโตสามารถพัฒนาตามแผนที่คาดการณ์และตั้งเป้าหมายไว้ ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ต้องตระหนักระหว่างระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับมาตรฐานที่องค์กรต้องการจะเป็น ดังนั้นการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) สามารถทำให้องค์กรจัดแบ่งกลยุทธ์ (Strategy) ออกเป็นกลุ่ม เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้ ตลอดจนสามารถระบุถึงแหล่งทรัพยากร (Resource) ที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ขั้นตอนการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลองค์กรปัจจุบัน
3. สรุปผลการปรับปรุงเพื่อการพัฒนาจากการวิเคราะห์ช่องว่าง

เกณฑ์ประเมินการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และ ผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ด้านการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy)
2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management)
3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development)
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)

โดยนอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ชัดเจนแล้ว ต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบถาม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic Improvement) เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด และได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ

วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนักและมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ที่ดีอย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯไปพัฒนาระบบงานด้าน HCM ที่จะเป็นกลไกสร้างความเท่าเทียม ความเสมอภาพ และความแตกต่างที่เหมาะสม ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างคุณค่าให้แก่ตนเองและองค์กร
2. รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งเรื่องมาตรฐาน และแนวทางปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก	รายละเอียด
1. ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	30	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ / การสื่อสาร / การติดตามผล / ผลลัพธ์
2. การบริหารทุนมนุษย์	25	2.1 อัตรากำลัง 2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	25	3.1 การเรียนรู้และพัฒนา 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง / การบริหารจัดการคนเก่ง / การจัดการสายอาชีพ
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	20	4.1 ความผูกพันองค์กร / ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร / การจัดการการเปลี่ยนแปลง/ จรรยาบรรณและจริยธรรม 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร
รวม	100	

อ้างอิงตามเกณฑ์การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์ (TRIS)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงาน

1. วิธีการสำรวจ

1.1 ศึกษาข้อมูลเพื่อทำการสำรวจความผูกพันในองค์กรของบุคลากร

โดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน และลูกจ้างองค์การสวนพฤกษศาสตร์จำนวน 353 คน จำแนกดังนี้

- พนักงาน และลูกจ้างองค์การสวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 227 คน
- พนักงาน และลูกจ้างองค์การสวนพฤกษศาสตร์บ้านร่มเกล้า จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 20 คน
- พนักงาน และลูกจ้างองค์การสวนพฤกษศาสตร์ระยอง จังหวัดระยอง จำนวน 32 คน
- พนักงาน และลูกจ้างองค์การสวนพฤกษศาสตร์ขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น จำนวน 20 คน
- พนักงาน และลูกจ้างองค์การสวนพฤกษศาสตร์พระแม่ย่า จังหวัดสุโขทัย จำนวน 18 คน

1.2 ศึกษาข้อมูลและสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหาร ระดับ 8 ขึ้นไป จำนวน 27 คน

1.3 ศึกษาข้อมูลจากรายงานสถานการณ์ปัจจุบัน ประจำปี 2564

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์

1. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)

(น้ำหนักร้อยละ 30 : ประเด็นการประเมิน คุณภาพของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การสื่อสาร การติดตาม ผลลัพธ์)

ความคาดหวัง (หลักการ / หลักเกณฑ์)	สิ่งที่พบ	แนวทางการปรับปรุง
<p>ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงความท้าทายในด้านต่างๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาทั้งในเชิง ปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยมีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึง มีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด</p> <p>มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และ ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร ทุนมนุษย์ขององค์กร และการดำเนิน ธุรกิจขององค์กร และการเปรียบเทียบ การดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่ง</p>	<p>1. องค์กรสวนพฤษศาสตร์มีลักษณะ เป็นองค์กรฐานความรู้ (Knowledge Base Organization) ดังนั้นการให้ ความสำคัญกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีลักษณะ เป็น Knowledge Worker จำเป็นต้อง พิจารณาในมิติของทุนมนุษย์ และการ ลงทุนในทุนมนุษย์ทั้งกระบวนการ</p> <p>2. องค์กรสวนพฤษศาสตร์มีการจำ แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังไม่ได้มีการ เชื่อมโยงด้านทุนมนุษย์</p>	<p>1. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรมี การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการ พัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ</p> <p>2. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรมี การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีตัวชี้วัด และการติดตามผลการ ดำเนินการที่ชัดเจน</p> <p>3. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรมี การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการ ดำเนินงานจริง ในการทบทวนแผน ยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลง</p>

2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)

(น้ำหนักร้อยละ 25 : ประเด็นการประเมิน 1. อัตรากำลัง น้ำหนักร้อยละ 7.5)

2.1 อัตรากำลังคน (Manpower Planning)

ความคาดหวัง (หลักการ / หลักเกณฑ์)	สิ่งที่พบ	แนวทางการปรับปรุง
<p>การบริหารทุนมนุษย์ ที่คำนึงถึงการจัดการอัตรากำลังคน ที่สอดคล้องกับภารกิจ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์ อุปสงค์ อุปทาน ของอัตรากำลัง การทดแทนการเข้ามาของเทคโนโลยี รวมถึงพิจารณาผลตอบแทน ให้เกิดความเป็นธรรม และสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง</p>	<p>1. การวิเคราะห์อัตรากำลัง อยู่ในขั้นตอนของการพิจารณาอนุมัติ และยังไม่มีการยืนยันเพื่อหาข้อสรุป</p> <p>2. รูปแบบการเพิ่มอัตรากำลังคนของ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ อยู่ในรูปแบบของการจ้างลูกจ้างโครงการ ซึ่งยังมีข้อขัดแย้งทางกฎหมาย</p>	<p>1. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job Family) และโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce Landscape) ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างของธุรกิจ และกระบวนการหลัก รวมถึงดำเนินการจัดจ้างให้ถูกต้องตามกฎหมาย</p> <p>2. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการจัดทำแผนอัตรากำลังคนทั้งระยะสั้น และระยะยาว โดยวิเคราะห์จากอุปสงค์ และอุปทาน และมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารอัตรากำลังภาครัฐ</p> <p>3. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด</p>

จากความคาดหวัง หลักการ และหลักเกณฑ์ของอัตรากำลังคนจะเห็นได้ว่า อัตรากำลังคนมีผลอย่างมากต่อการวางแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่มีความสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การคาดการณ์กิจกรรมที่ดำเนินการ (Forecast Activities Level) ในส่วนนี้ จะรวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่ออัตรากำลังคน อาทิ เวลาในการทำงานมาตรฐาน (Standard Time) หรือการคำนวณเวลามาตรฐานในการทำงานของแต่ละงานซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) สำหรับองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ส่วนนี้ยังไม่มีดำเนินการอย่างชัดเจน ถูกต้องตามกระบวนการวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อการคาดการณ์จำนวนหรืออัตรากำลังคนอย่างเป็นระบบ

2. การวางแผนการดำเนินกิจการ (Business Operational Plan) ในส่วนนี้มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งองค์การสวนพฤกษศาสตร์ยังไม่ได้พิจารณา และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างแผนการดำเนินการ และการวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลังคนอย่างชัดเจน

3. การวางแผนด้วยสถานการณ์ (Scenario Planning) เป็นการวางแผนอัตรากำลังคนโดยพิจารณาตามสถานการณ์ ในส่วนนี้จะดำเนินการได้ โดยองค์กรต้องกำหนด และจัดทำรูปแบบการบริหารจัดการแรงงาน (Labor Modelling) ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และการคาดการณ์จากสถานการณ์จริง ซึ่งองค์การสวนพฤกษศาสตร์ยังไม่มีจัดทำ และดำเนินการในส่วนนี้

4. การวิเคราะห์ workforce (Workforce Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทั้งในมิติของข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ ข้อมูลเชิงภูมิศาสตร์ที่มีพนักงานทำงานอยู่ ซึ่งในส่วนนี้ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ทำการรวบรวม และจำแนกการทำงาน และจำนวนพนักงานหรือแรงงาน แต่ยังไม่ได้มีการนำมาวิเคราะห์ถึงสภาพการทำงานจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ทำงาน

5. อัตรการลาออกของพนักงาน (Employee Turnover) เป็นอัตราที่ติดตาม และแสวงหาเหตุผลในการลดอัตรการลาออก หรือการเพิ่มอัตรการอยู่ (Employee Retention) ทั้งนี้อัตรการลาออกส่งผลโดยตรงต่อการวิเคราะห์อัตรากำลังคน กระบวนการสรรหาและการว่าจ้าง รวมถึงประเด็นทางกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ ซึ่งเป็นส่วนที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการปรับปรุง

จากเหตุปัจจัยทั้งหมด องค์การสวนพฤกษศาสตร์จำเป็นต้องพิจารณาปรับปรุงพัฒนากระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร และเป้าหมายของธุรกิจ

(น้ำหนักร้อยละ 25 : ประเด็นการประเมิน 2. ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ น้ำหนักร้อยละ 2.5)

2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ความคาดหวัง (หลักการ / หลักเกณฑ์)	สิ่งที่พบ	แนวทางการปรับปรุง
1. การพัฒนาผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน ผลตอบแทน และผลประโยชน์	1. ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ยังไม่ถูกพิจารณาในเชิงโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานได้	1. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการสำรวจค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ (Salary Survey) ให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้
2. การปฏิบัติตามกฎหมายกำหนดอย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม	2. การพิจารณาโครงสร้างค่าตอบแทนในปัจจุบัน ยังอ้างอิงบนพื้นฐานเดียวกับหน่วยงานราชการ ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจ และการรักษาคนเก่งขององค์กร	2. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ให้สอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวังของบุคลากรแต่ละกลุ่ม / ส่วน และปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่พนักงาน
3. การดำเนินการพัฒนาผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ มีกระบวนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ		
4. สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติขององค์กร รวมถึงนำความคิดเห็น และความต้องการของบุคลากรมาปรับปรุง และใช้ประโยชน์ในการออกแบบเพื่อการพัฒนา		
5. การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ		

ในการกำหนดนโยบาย วิธีการ และการวิเคราะห์การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์ เมื่อพิจารณาตามตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Model) จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจ่ายค่าตอบแทน คือ การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร (Efficiency) การสร้างความเป็นธรรม (Fairness) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ซึ่งทั้ง 3 วัตถุประสงค์นั้นล้วนต้องได้รับการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ตามเทคนิควิธี (Technique) และนโยบาย (Policies) โดยหากวิเคราะห์ในส่วนขององค์การสวนพฤกษศาสตร์นั้น จะเห็นได้ว่า ปัญหาความสามารถในการแข่งขัน ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์นั้นมีที่มาจาก

1. โครงสร้างภายใน (Internal Structure)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีประเด็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน (Work Analysis) ส่งผลให้บางตำแหน่งงานมีลักษณะการจ้างบุคลากรที่มีลักษณะความสามารถไม่สอดคล้องกับงานที่คาดหวัง

2. โครงสร้างการจ่าย (Pay Structure)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีลักษณะการจ่ายเป็นแบบหน่วยงานราชการที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัย ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทำให้การแข่งขันในตลาดแรงงานกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. โปรแกรมแรงจูงใจ (Incentive Program)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ไม่มีโปรแกรมแรงจูงใจ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ไม่มีความชัดเจนในระบบ และกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลตามเป้าหมายที่วางไว้

จากปัจจัยตามตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Model) จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์การสวนพฤกษศาสตร์กำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายทั้งในเชิงโครงสร้าง และการทำงาน อันสืบเนื่องจากกระบวนการในการจ่ายค่าตอบแทนยังไม่มีประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Competitiveness) และการรักษา (Retention) เพื่อให้ถูกต้องตามกฎหมาย

(หน้าทึกร้อยละ 25 : ประเด็นการประเมิน 3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน้าทึกร้อยละ 15)

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

ความคาดหวัง (หลักการ / หลักเกณฑ์)	สิ่งที่พบ	แนวทางการปรับปรุง
<p>ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์ / แนวทางในการ ประเมินผล และรอบระยะเวลาในการ ดำเนินการที่ชัดเจน มีกระบวนการใน การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับแผนงาน และโครงการ โดยกำหนดตัวชี้วัดผล การดำเนินงาน (KPIs) ระดับสายงาน หน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อให้ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ องค์กร</p> <p>กระบวนการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร โดย มีกลไกในการติดตาม และประเมินผลที่ มีประสิทธิภาพ และนำมาเชื่อมโยงกับ ปรับเลื่อนตำแหน่ง และนำผลการ วิเคราะห์มาใช้เสริมสร้างศักยภาพ บุคลากร</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ยังไม่มี ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับแผน ยุทธศาสตร์องค์กร 2. รูปแบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ยังไม่ถูกกระจายในระดับ หน่วยงาน / ระดับบุคคล 3. การประเมินผลการปฏิบัติงานยัง ไม่เชื่อมโยง และสอดคล้องกับเกณฑ์ การพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี เพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานอย่าง แท้จริง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรมี กระบวนการในการกระจายตัวชี้วัด (Deployment Process) และการยอมรับ ตัวชี้วัดเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และรับผิดชอบตัวชี้วัดนั้น 2. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรมีการ ติดตามผลการปฏิบัติงาน และการ ติดตามความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน รายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ 3. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรมี กระบวนการในการจัดเก็บ และรวบรวม ผลสัมฤทธิ์จากการทำงานอย่างเป็นระบบ 4. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควร ถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับแผนงาน และ โครงการ โดยกำหนดตัวชี้วัดในระดับสาย งาน หน่วยงาน และระดับบุคคลที่ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ 5. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรมีการ กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่สอดคล้องกับ สายงาน และการปฏิบัติงาน รวมถึง สอดคล้องกับภาระตำแหน่งที่รับผิดชอบ อย่างแท้จริง

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)

(น้ำหนักร้อยละ 25 : ประเด็นการประเมิน 1. การเรียนรู้และการพัฒนา น้ำหนักร้อยละ 15)

3.1 การเรียนรู้ และการพัฒนา

ความคาดหวัง (หลักการ / หลักเกณฑ์)	สิ่งที่พบ	แนวทางการปรับปรุง
การออกแบบระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการพัฒนา ดำเนินการอย่างครบถ้วนตามแผนงานประจำปีโดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตาม และการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน และระบบงานที่สำคัญ มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี หรือข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	<ol style="list-style-type: none"> องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ยังไม่มีระบบหรือแผนการพัฒนารายบุคคล และแผนพัฒนาที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และระดับขีดความสามารถ (Competency) องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ยังไม่มีแผนการเรียนรู้ และพัฒนาในระยะยาว (Development Roadmap) องค์กรสวนพฤกษศาสตร์มีการพัฒนาพนักงานที่แตกต่างกัน และมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมากกว่ากลุ่มอื่นๆ 	<ol style="list-style-type: none"> องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการติดตาม วัดผล และประเมินการเรียนรู้ และการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนด องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ควรเชื่อมโยงการเรียนรู้ การพัฒนา กับกระบวนการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกัน องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการวิเคราะห์สมรรถนะหลักของบุคลากร อย่างมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบแผนการพัฒนารายบุคคล องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ควรจัดทำแผนการเรียนรู้ และแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ควรจัดทำระบบการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร

การที่องค์กรมีบุคลากร มีแผนการเรียนรู้ และพัฒนาที่ชัดเจน จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรช่วยผลักดันพัฒนาองค์กร สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และพัฒนา (Learning Culture)

(น้ำหนักร้อยละ 25 : ประเด็นการประเมิน 2. การสืบทอดตำแหน่ง / การบริหารจัดการคนเก่ง / การจัดการสายอาชีพ น้ำหนักร้อยละ 10

3.2 การสืบทอดตำแหน่ง / การบริหารจัดการคนเก่ง / การจัดการสายอาชีพ (Succession Planning, Career Management and Talent Management)

ความคาดหวัง (หลักการ / หลักเกณฑ์)	สิ่งที่พบ	แนวทางการปรับปรุง
<p>การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ที่มี ความเป็นมาตรฐานโดยครอบคลุมทุก กระบวนการตั้งต้นนโยบาย ทิศทาง องค์กร และเป้าหมาย รวมถึงจัดแผน บริหารจัดการคนเก่ง</p> <p>การจัดการความก้าวหน้าในสาย อาชีพ ที่มีการจัดทำเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมี หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากร มองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของ ตำแหน่งภายในองค์กร โดยต้องมีกลไก สนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าใน สายอาชีพ มีการดำเนินการตาม แผนงานประจำปีอย่างครบถ้วน มี กระบวนการในการติดตาม และ ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด และที่สำคัญ คือมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการ ดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มา ปรับปรุงให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p>	<p>1. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ยังไม่มี การจัดทำ แผนการสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการคนเก่ง และการ จัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p> <p>2. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ยังไม่ได้ ประเมินศักยภาพ และผลการทำงาน ของกลุ่มคนเก่ง</p> <p>3. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ ยังไม่ได้ พัฒนาระบบการประเมิน เพื่อจัดทำ แผนสืบทอดตำแหน่ง การบริหาร จัดการคนเก่ง และการจัดการ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p>	<p>1. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ ควร จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง การบริหาร จัดการคนเก่ง และการจัดการ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่เชื่อมโยง กับแผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย องค์กร และมีหลักเกณฑ์รวมถึงระบบ การติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน</p> <p>2. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรจัดตั้ง - คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC)* - ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center : CAC)** - กลุ่มที่ปรึกษาสายอาชีพ (Career Counselor Group : CCG)***</p>

*คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC)

บทบาทหน้าที่ คือการกำกับดูแล ให้การบริหารจัดการสายอาชีพของรัฐวิสาหกิจบรรลุผลตามที่คาดหวัง และเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม รวมถึงการทบทวน ปรับปรุงนโยบาย และกลยุทธ์ในด้านนี้ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงเวลาต่างๆ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการพิจารณาข้อเสนอในการปรับเลื่อน หรือโอนย้ายตำแหน่งของบุคลากรในทุกระดับ (ยกเว้นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่ต้องขอความพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ) ทั้งนี้ คณะกรรมการจัดการสายอาชีพ ควรมีองค์ประกอบของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นตัวแทนของทุกสายงาน โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์เป็นเลขานุการ

**ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center : CAC)

ศูนย์ประเมินสายอาชีพมีหน้าที่ในการจัดเตรียมการสอบ ออกแบบทดสอบ สำหรับผู้ที่ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่ง หรือผู้ที่ต้องการโอนย้าย โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นการปรับเลื่อนตำแหน่ง ที่จำเป็นต้องมีการทดสอบความพร้อมก่อนการเข้ารับตำแหน่ง (Pre-Position Assessment) หรือการโอนย้ายที่มีหลักเกณฑ์ให้ผ่านการทดสอบความรู้ทักษะ ที่สำคัญในตำแหน่งงานที่ต้องการจะขอโอนย้าย (Pre-Requisite Knowledge) ซึ่งหลังจากที่มีการสอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว ศูนย์ประเมินสายอาชีพจะทำการประมวลผล จัดทำรายงาน และส่งสรุปผลสอบให้คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือหัวหน้างาน ได้ใช้ในการประกอบการพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่ง หรือขอโอนย้ายตำแหน่งต่อไป ทั้งนี้ ศูนย์ประเมินสายอาชีพอาจจัดตั้งขึ้นภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์ โดยมีหัวหน้างานในแต่ละกลุ่มงาน / สายงาน คอยให้คำแนะนำในเรื่องการออกแบบ แบบทดสอบ และเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และโปร่งใส การจัดตั้งศูนย์ประเมินนั้นสามารถใช้สถาบันที่ปรึกษาหรือหน่วยงานเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการสอบหรือออกแบบทดสอบได้

***กลุ่มที่ปรึกษาสายอาชีพ (Career Counselor Group : CCG)

มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน / สายงาน โดยให้คำแนะนำในการวางแผนสายอาชีพ (Career Planning) และให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพที่อาจจะเกิดขึ้น โดยกลุ่มที่ปรึกษาสายอาชีพ ควรเป็นกลุ่มบุคลากรจากหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทุนมนุษย์ ร่วมกับหัวหน้างานหรือตัวแทนที่ได้รับการคัดเลือกของแต่ละกลุ่มงาน / สายงาน ทั้งนี้ กลุ่มบุคลากรกลุ่มนี้ควรได้รับการพัฒนา และฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอให้มีความเชี่ยวชาญ และทักษะในการให้คำปรึกษาด้านการวางแผนสายอาชีพ

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)

(น้ำหนักร้อยละ 20 : ประเด็นการประเมิน 1. ความผูกพันองค์กร / ค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรม / การจัดการการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 5)

4.1 ความผูกพันในองค์กร (Engagement)

ความคาดหวัง (หลักการ / หลักเกณฑ์)	สิ่งที่พบ	แนวทางการปรับปรุง
<p>องค์กรมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์</p> <p>การสร้างความผูกพันองค์กร โดยทราบถึงระดับความผูกพัน และปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร มีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร เพื่อสนับสนุนการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <p>มีการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามเพื่อประเมินผล ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด รวมถึงมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p>	<p>พนักงานองค์การสวนพฤกษศาสตร์มีระดับความผูกพันในองค์กรที่ต่ำ (อ้างอิงผลการสำรวจ คณะที่ปรึกษาปี 2564)</p>	<p>1. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการปรับปรุงพัฒนาให้พนักงานมีความผูกพันในองค์กรที่ดีขึ้น (อ้างอิง รายงานสำรวจความผูกพันในองค์กร 2564)</p> <p>2. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ควรส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดทำและสื่อสารหลักธรรมาภิบาล จรรยาบรรณ และจริยธรรมขององค์กร</p>

4.1.1 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Organization Culture)

ความคาดหวัง (หลักการ / หลักเกณฑ์)	สิ่งที่พบ	แนวทางการปรับปรุง
<p>องค์กรมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์</p> <p>การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ มีการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนัก และปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร ต้องครอบคลุมถึงการทำงานของรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focused) มีการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามเพื่อประเมินผล ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด รวมถึงมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรสวนพฤกษศาสตร์มีการกำหนดค่านิยมองค์กร (I LOVE PLANTS) แต่ยังไม่มีการจัดทำให้ชัดเจนในเชิงพฤติกรรมเพื่อใช้ระบุขีดความสามารถหลักและการประเมินผล 2. องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ยังไม่มี การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมองค์กรไปสู่พนักงานในทุกระดับ 3. ค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ยังไม่ได้ถูกวางกรอบเพื่อใช้ และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ควรสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร สู่พนักงานในทุกระดับ ในรูปแบบการปฏิบัติหรือกิจกรรมส่งเสริม 2. องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ควรกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนของค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร 3. องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ควรจัดตั้งคณะกรรมการ Core Value บทบาทหน้าที่ คือผลักดัน สื่อสาร ให้ความเข้าใจ กำกับดูแลให้บรรลุผลตามที่กำหนด

4.1.2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ความคาดหวัง (หลักการ / หลักเกณฑ์)	สิ่งที่พบ	แนวทางการปรับปรุง
<p>องค์กรมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์</p> <p>การจัดการการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น</p> <p>มีการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามเพื่อประเมินผล ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด รวมถึงมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p>	<p>1. องค์กรสวนพฤษศาสตร์เผชิญกับความท้าทายการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นอย่างมาก ในการเปลี่ยนจากรัฐวิสาหกิจสู่การเป็นองค์กรมหาชน</p> <p>2. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ยังไม่มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจน ที่กระจายไปสู่ระดับส่วนงาน / บุคลากร ถึงเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร และความท้าทายในด้านต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้เตรียมตัว / ปรับตัว ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต</p>	<p>1. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต เพื่อวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลง วิกฤติ หรือโอกาส ที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>2. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรดำเนินการสร้างผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนการขับเคลื่อนนำพาวงค์กรเข้าสู่กระบวนการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง ในระดับพฤติกรรม การกระทำ และทัศนคติ ผ่านวิธีการเสริมสร้างทักษะ และพัฒนาผู้นำในองค์กร</p> <p>3. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรสื่อสารวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงผ่านช่องทางต่างๆ โดยมีเป้าหมายคือ ให้บุคลากรในทุกระดับเข้าใจ และรับทราบ โดยเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร</p> <p>4. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง</p>

4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR

ความคาดหวัง (หลักการ / หลักเกณฑ์)	สิ่งที่พบ	แนวทางการปรับปรุง
<p>การมีระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างครบถ้วนทั้งระบบ องค์กรมีการพัฒนาเครื่องมือ / Platform / Application เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (People Analytics) มีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด</p> <p>ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนงาน ระบบงาน</p> <p>มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p>	<ol style="list-style-type: none"> องค์กรสวนพฤษศาสตร์ยังมีกระบวนการจัดการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับพื้นฐาน ซึ่งยังไม่ครอบคลุมงาน HR ทั้งหมด และยังไม่ได้อยู่ในรูปแบบของ Digital Platform องค์กรสวนพฤษศาสตร์ยังไม่ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้อย่างทั่วทั้งองค์กร องค์กรสวนพฤษศาสตร์มีข้อมูลด้านบุคลากรอย่างมากในฐานข้อมูล HR แต่ยังไม่ถูกนำมาวิเคราะห์หรือนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงานในส่วนต่างๆ ให้เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรเริ่มดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล โดยคำนึงหรือเริ่มจากงาน HR พื้นฐาน เช่น ระบบการบันทึกเวลาการทำงาน ระบบเงินเดือน ระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ระบบเช็คอิน ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ การนำข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการวิเคราะห์ (People Analytics) อย่างมีเทคนิค ระบบ และหลักการทางสถิติ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุง และพัฒนาระบบ HR ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาทุนมนุษย์

(น้ำหนักร้อยละ 20 : ประเด็นการประเมิน 3. ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน น้ำหนักร้อยละ 3)

4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความคาดหวัง (หลักการ / หลักเกณฑ์)	สิ่งที่พบ	แนวทางการปรับปรุง
<p>การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม โดยมีการกำหนด ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนทั้งระยะสั้น และ ระยะยาว</p> <p>แผนงานด้านความปลอดภัยฯ มี ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนงาน และระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนความเสี่ยง หรือแผนการดำเนินธุรกิจ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>มีการดำเนินงานตามแผนงาน ประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือ กระบวนการติดตามเพื่อประเมินผล ให้ ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด รวมถึงมีความ เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการ ดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึง ข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p>	<p>1. องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ยังไม่มี การพัฒนาแผนด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัยและ สิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน และยังไม่มีการ กำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบ และ เกณฑ์การชี้วัด</p> <p>2. องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ เมื่อ พิจารณาจำนวนบุคลากรแล้ว องค์กร ขาดบุคลากรตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ ความปลอดภัย ที่ต้องเข้ามา รับผิดชอบด้านนี้</p> <p>3. องค์กรขาดการสื่อสาร เพื่อให้ บุคลากรตระหนักความปลอดภัยใน การทำงานและสิ่งแวดล้อมอย่าง ต่อเนื่อง</p>	<p>1. องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ควรจัดทำ แผนความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัย ใน ระยะสั้นและระยะยาว ที่มีความ เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร</p> <p>2. องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ควรกำหนด เกณฑ์การประเมินผลและติดตามการ ดำเนินงานด้านความปลอดภัยแก่ หน่วยงาน / บุคลากรผู้รับผิดชอบด้าน ความปลอดภัย เพื่อให้เป็นมาตรฐาน สอดคล้องกับข้อกำหนด และ ข้อกำหนดด้านความปลอดภัย และ สิ่งแวดล้อม</p> <p>3. องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ควร สื่อสารเรื่องความปลอดภัยในการ ทำงาน อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกๆ เดือน ไตรมาส และประจำปี เพื่อสร้าง ความตระหนักแก่บุคลากร</p>

(นำหน้าร้อยละ 20 : ประเด็นการประเมิน 4. บทบาทของหน่วยงาน HR และสนับสนุนจากผู้บริหาร นำหน้าร้อยละ 10)

4.4 บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

ความคาดหวัง (หลักการ / หลักเกณฑ์)	สิ่งที่พบ	แนวทางการปรับปรุง
<p>การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กรแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR และการพัฒนาให้ผู้บริหารมีความรู้ และทักษะด้าน HR</p> <p>หน่วยงานมีการพัฒนางานทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ</p> <p>องค์กรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์</p> <p>มีการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามเพื่อประเมินผล ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด รวมถึงมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p>	<p>1. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ และหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังไม่มีความรู้ และทักษะงานทุนมนุษย์ที่ครอบคลุมในทุกมิติ</p> <p>2. การจัดการโครงสร้างและภาระหน้าที่งานบริหารทุนมนุษย์ยังขาดความชัดเจน และต่อเนื่อง</p> <p>3. ขอบเขตความรู้และการพัฒนาทีมงาน / หน่วยงานทุนมนุษย์ มีข้อจำกัด และยังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. หน่วยงาน / ส่วนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ส่วนใหญ่ ไม่มีประสบการณ์การบริหารทุนมนุษย์ ไม่มีประสบการณ์ตรง และไม่ได้สำเร็จการศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</p>	<p>1. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรมีการทบทวนระบบการบริหารทุนมนุษย์ทั้งระบบ เพื่อให้สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินองค์กร</p> <p>2. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรส่งเสริมและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของหน่วยงานพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ รวมถึงมีเครื่องมือในการติดตาม และประเมินผลการเรียนรู้ และการดำเนินงานที่ชัดเจน</p> <p>3. พัฒนาและผลักดันให้หน่วยงาน / ส่วนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าร่วมเครือข่ายภายนอก เพื่อให้ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพในการฝึกฝนมีทักษะ และสมรรถนะเพื่อนำกลับมาใช้ขับเคลื่อนองค์กร</p> <p>4. องค์กรสวนพฤษศาสตร์ควรทบทวนบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นลักษณะของ Business Partnership เพื่อให้เตรียมพร้อม และเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการเติบโต เปลี่ยนแปลงขององค์กรในระยะยาว</p>

บทที่ 5
ข้อเสนอแนะ

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ
ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)	องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องดำเนินการจัดทำกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรทบทวนโครงสร้างองค์กรที่แยกกลุ่มงานออกเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ และกลุ่มบริหาร คล้ายกับแนวคิดขององค์กรระดับสากล ที่เรียกว่า “Dual Track Management” ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการในการสื่อสารอย่างชัดเจน เป็นระบบสำหรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อโครงสร้างองค์กร ดังนั้น กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องมีผู้รับผิดชอบ
การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning)	<p>องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรจัดทำ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การวิเคราะห์อัตรากำลังคน (Manpower Analysis) เพื่อหาจำนวนที่เหมาะสม (Optimization of work) โดยใช้วิธีการแบบ Work Oriented Method ● การทบทวนอัตรากำลังคนตามคำแนะนำของ สปปร. และการบริหารจัดการสภาพการจ้างให้ถูกต้องตามข้อกำหนดโดยปราศจากประเด็นเกี่ยวกับขวัญ และกำลังใจ

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ
การสรรหา และว่าจ้าง (Recruitment & Selection)	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำแผนเชิงรุกในการสรรหา และว่าจ้างโดยเฉพาะกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ● มุ่งเน้นการสร้าง Employer Branding ให้เป็นที่รู้จัก และยอมรับในระดับสากล ● สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแหล่งในการคัดกรอง และสรรหาว่าจ้าง ● จัดทำระบบการบริหารทุนมนุษย์ที่สามารถดึงดูดกลุ่มคนเก่ง เข้ามาร่วมงานกับองค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	<ul style="list-style-type: none"> ● ออกแบบความเชื่อมโยงจากแผนยุทธศาสตร์องค์กร สู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล ● ให้ความสำคัญกับวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ● เชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัส การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การปฏิบัติตามค่านิยม การพัฒนาขีดความสามารถ และการพัฒนาความก้าวหน้าตามสายอาชีพ

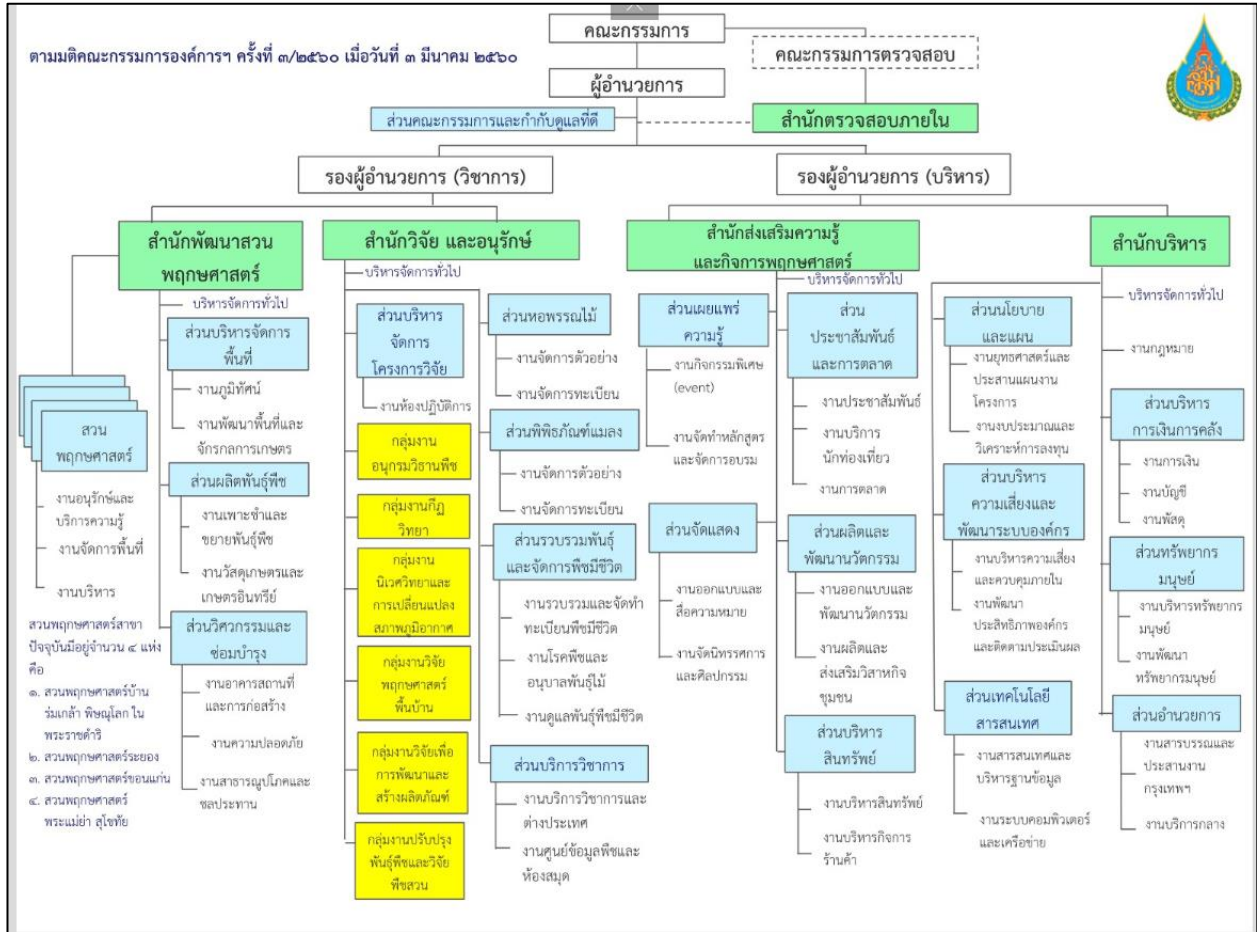
หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ
การเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Development)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่เชื่อมโยงกับระบบขีดความสามารถ (Competency Base Management) ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องนำเอากระบวนการพัฒนาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ <ul style="list-style-type: none"> ○ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management) ○ การพัฒนากลุ่มคนเก่ง (Talent Development) ● การเรียนรู้ต้องถูกพิจารณาอย่างเป็นกระบวนการ นโยบายบนความหลากหลายของวิธีการในการเรียนรู้ ทั้งการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การเรียนรู้ผ่านห้องเรียน เป็นต้น ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องจัดทำ Training Road Map
การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากรอบ ทักษะคิด วิเคราะห์ หรือ Mindset ของผู้นำ ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องทำแผนการพัฒนาผู้นำอย่างเป็นระบบ และใช้กระบวนการเรียนรู้เข้ามามีส่วนผลักดัน
การสืบทอดตำแหน่ง / การบริหารจัดการคนเก่ง / การจัดการสายอาชีพ (Succession Planning, Career Management and Talent Management)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องจัดทำระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กระบวนการในการสืบทอดตำแหน่ง และการจัดการสายอาชีพ ที่สัมพันธ์กับระบบขีดความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนพัฒนาผู้นำ ● การนำเอาวิธีการประเมินกลุ่มคนเก่ง แล้วระบุตามหลัก (Nine Grid) มีความจำเป็นต่อการระบุสถานะความสามารถ และศักยภาพของพนักงานเพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้ ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์จำเป็นต้องมีนโยบายที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

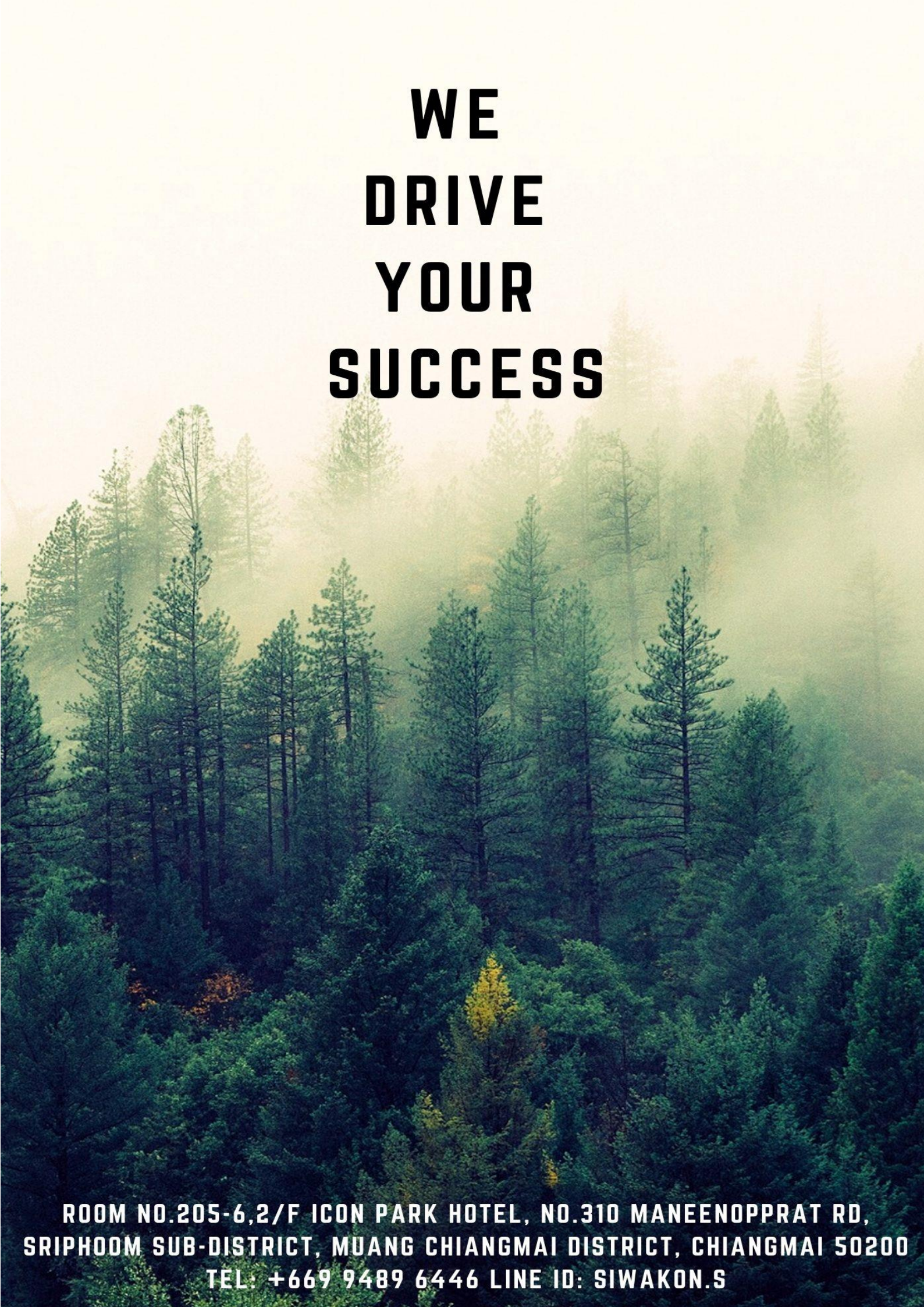
หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ
ความผูกพันในองค์กร (Engagement)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการจัดทำการสำรวจความผูกพันในองค์กรทุกๆ ปี ในระยะแรก ● ผลจากการสำรวจความผูกพันในองค์กรต้องนำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์
ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Organization Culture)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรใช้ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรเป็นขีดความสามารถหลักเชิงพฤติกรรม เพื่อให้สามารถบรรลุไว้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในการสร้างให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรจัดกิจกรรม การสื่อสาร และการส่งเสริม สร้างความตระหนักในค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรจัดทำกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรฝึกอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจเรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลง และสร้างทัศนคติเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลง อ่านการฝึกอบรม การสื่อสาร การจัดกิจกรรม
บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> ● สายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างเข้มข้น ทั้งในมิติทางวิชาชีพ และความรู้ ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารแรงงานสัมพันธ์อย่างชัดเจน ● เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นวิชาชีพเฉพาะตามหลักสากล องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องสรรหา ว่าจ้างผู้มีความรู้ประสบการณ์หรือมีการศึกษาด้านนี้โดยตรง

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ
ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการกำหนดนโยบาย และความชัดเจนในการบริหารความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ชัดเจนขึ้น ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการสร้างกิจกรรม กระบวนการเพื่อสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน
เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการทบทวนฟังก์ชัน และโครงสร้างของซอฟต์แวร์ที่ใช้ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในปัจจุบันว่าพร้อม และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการได้ในระดับใด นอกจากการนำมาใช้ดำเนินการเพียงแค่มิติของธุรการ

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
 โครงสร้างองค์กร
 องค์กรสวนพฤกษศาสตร์





**WE
DRIVE
YOUR
SUCCESS**

**ROOM NO.205-6,2/F ICON PARK HOTEL, NO.310 MANEENOPPRAT RD,
SRIPHOOM SUB-DISTRICT, MUANG CHIANGMAI DISTRICT, CHIANGMAI 50200
TEL: +669 9489 6446 LINE ID: SIWAKON.S**