

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

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

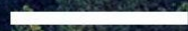
หัวข้อการบริหารทุนมนุษย์

รายงานสถานการณ์ปัจจุบัน

ในมิติการบริหารมนุษย์

โครงสร้างการบริหารจัดการ

ความท้าทาย



BY KMCC

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

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

รายงานสถานการณ์ปัจจุบัน ในมิติการบริหารมนุษย์โครงสร้างการบริหารจัดการ
ความท้าทาย

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

บทสรุปผู้บริหาร

Executive Summary

ขณะที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสารจากทางองค์การสวนพฤกษศาสตร์ และการสัมภาษณ์พนักงาน และผู้บริหารองค์การสวนพฤกษศาสตร์ พบว่า องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมาย

สถานการณ์ปัจจุบัน และ ความท้าทายขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ในด้านการบริหารทุนมนุษย์และโครงสร้างการบริหารจัดการมีประเด็นที่ท้าทายดังต่อไปนี้

1. ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร ความชัดเจนในทิศทางขององค์กร เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน ซึ่งในปัจจุบัน มีความไม่ชัดเจนในแต่ละเรื่องอยู่ค่อนข้างมาก
2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะซึ่งเป็นกลุ่มหลัก หรือ Core Process ขององค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องมีความชัดเจนในการบริหารจัดการ และการจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent Retention)
3. ค่าจ้าง ผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ยังอยู่ในระดับที่แข่งขันได้ยาก ในตลาดแรงงาน
4. การบริหารจัดการอัตรากำลังคนที่เหมาะสม และถูกต้องตามกระบวนการส่งผลโดยตรงต่อสภาพการจ้างที่ถูกต้องตามกฎหมาย นั่นคือ การเลี้ยงจ้างลูกจ้างโครงการ เนื่องจากไม่สามารถวางแผนและขออนุมัติอัตรากำลังคนได้ ส่งผลต่อการมีลูกจ้างโครงการจำนวนมากที่ถูกจ้างมายาวนาน และอาจจะต้องถูกปรับสภาพให้สอดคล้องตามกฎหมายซึ่งส่งผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจในภาพรวมขององค์กร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงไม่มีการกระจายลงสู่ระดับบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความโปร่งใส และกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นกลาง
6. การไม่มีแผนการพัฒนาทุนมนุษย์ แผนความก้าวหน้าในอาชีพ อย่างเป็นทางการ และสื่อสารไปยังพนักงานให้เข้าใจถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ซึ่งรวมถึงกระบวนการในการบริหารคนเก่ง (Talent Management)
7. ไม่มีแผนการพัฒนาทั้งรายองค์กร รายบุคคล แต่มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนา ดังนั้นจึงส่งผลให้การพัฒนาไม่กระจายอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
8. การขาดกระบวนการสื่อสารที่ชัดเจน เป็นระบบ ส่งผลให้บ่อยครั้งเกิดข่าวลือในองค์กร และส่งผลต่อการรับรู้ความเข้าใจ และ ขวัญกำลังใจของพนักงาน
9. องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีค่านิยมองค์กร ที่ชัดเจน แต่จำเป็นต้องนำมาดำเนินการเพื่อการสื่อสาร และพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

10. องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีระบบขีดความสามารถ (Competency Base Management) แต่จำเป็นต้องถูกนำมาใช้อย่างถูกต้องและเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
11. พนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเข้าสู่การทำงานอย่างมืออาชีพ และสามารถแก้ปัญหา รวมถึงสามารถเป็นหุ้นส่วนกับหน่วยงานต่างๆ ได้ตามบทบาทงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ (HR Business Partner)
12. สิ่งที่ต้องคำนึงถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การนำเอาเทคโนโลยีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้

สารบัญ

หน้า

บทสรุปผู้บริหาร.....	ก
Executive Summary.....	ก
สารบัญ.....	ค
สารบัญรูปภาพ.....	ง
บทที่ 1.....	1
บทนำ.....	1
หลักการและเหตุผล.....	1
วัตถุประสงค์ของรายงาน.....	3
ขอบเขตของรายงาน.....	3
บทที่ 2.....	4
กรอบแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Framework).....	4
รายละเอียดตามกรอบแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์.....	5
1. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy).....	5
2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management).....	5
3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development).....	5
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment).....	5
บทที่ 3.....	7
รายงานสถานการณ์ปัจจุบันในมิติการบริหารทุนมนุษย์ โครงการการบริหารจัดการ.....	7
1. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy).....	7
2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management).....	8
3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development).....	18
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment).....	20
ข้อเสนอแนะ.....	26
ภาคผนวก.....	31

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปที่ 1 ค่านิยมองค์กร (Core value).....	2
รูปที่ 2 HCM Module	4
รูปที่ 3 HC Bridge Framework.....	6
รูปที่ 4 โครงสร้างองค์กรในระบบ Global Grading system	10
รูปที่ 5 ตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Model)	11
รูปที่ 6 แนวทางการวางแผนอัตรากำลังคนเชิงกลยุทธ์.....	14
รูปที่ 7 การกระจายตัวชีวิต จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	17
รูปที่ 8 ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของ จอห์น พี คอตเตอร์	21
รูปที่ 9 ซืดความสามารถที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย Dave Ulrich	25

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้รับการจัดตั้งขึ้นในปี พุทธศักราช 2535 และในปัจจุบันอยู่ในรูปแบบของ รัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีหน้าที่หลักในการบริหารจัดการด้านสวนพฤกษศาสตร์ (Botanical Garden) ให้เป็นสถาบันทางวิชาการด้านพืชที่รวบรวมพันธุ์พืชอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์การจัดตั้ง องค์การสวนพฤกษศาสตร์เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2535 มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. รวบรวมพันธุ์ไม้ต่างๆ เพื่อจัดปลูกเป็นหมวดหมู่
2. ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวบรวมตัวอย่างพันธุ์ไม้แห้ง ข้อมูล เอกสาร สิ่งพิมพ์เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการพฤกษศาสตร์กับองค์กรอื่นทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
3. ขยายพันธุ์และอนุรักษ์พันธุ์ไม้ของประเทศไทย
4. ศึกษา ค้นคว้า ฝึกอบรม และวิจัยด้านพฤกษศาสตร์และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นจากพืชรวมทั้งส่งเสริมและให้ความร่วมมือในกิจการดังกล่าวของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน
5. เป็นสถานศึกษาพรรณไม้ในสภาพธรรมชาติ ตลอดจนเป็นสถานที่สำหรับการสันตนาการ พักผ่อนหย่อนใจ และให้ความรู้โดยเฉพาะทางด้านพฤกษศาสตร์
6. ปลูกฝังและกล่อมเกล่าจิตใจ รวมทั้งให้ความรู้แก่เยาวชน ให้ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ
7. นำเข้ามาในและส่งออกใบอนุญาตเพื่อจำหน่ายซึ่งของที่เกี่ยวข้องกับกิจการพฤกษศาสตร์
8. ประกอบกิจการพฤกษศาสตร์ รวมทั้งกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกับ หรือต่อเนื่องหรือใกล้เคียงกับกิจการพฤกษศาสตร์

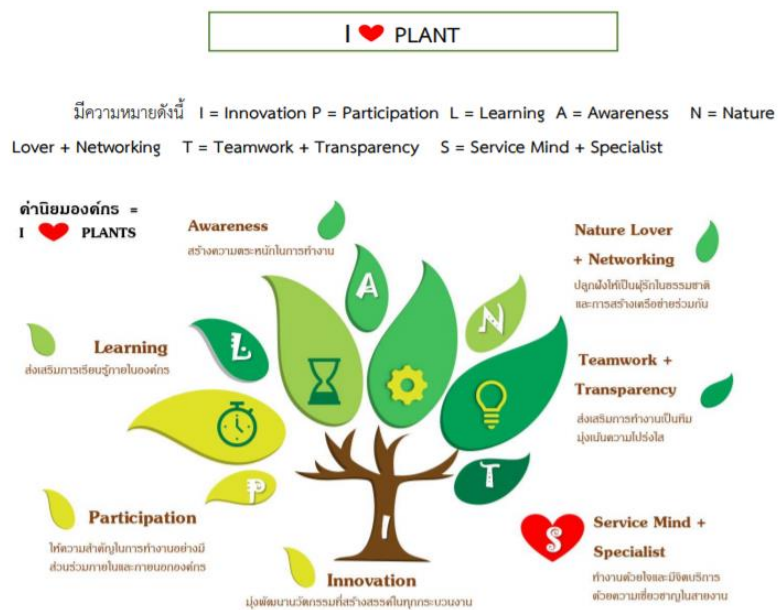
เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ไว้คือ

“เป็นแหล่งอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิด เพื่อการเรียนรู้ และความมั่นคง
ยั่งยืนด้านทรัพยากรพันธุ์พืชและสิ่งแวดล้อมของประเทศ”

รวมถึง องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ได้วางกรอบแนวทางเพื่อผลักดันให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จผ่านพันธกิจ (Mission) ใน 3 ส่วนด้วยกัน ได้แก่

1. เป็นแหล่งอนุรักษ์พันธุ์พืชนอกถิ่นกำเนิดอันดับหนึ่งของประเทศภายในปี 2565
2. เป็นแหล่งนวัตกรรมการเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอันดับหนึ่งของประเทศ
3. ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการและสร้างมูลค่าเพิ่มจากการประกอบกิจการเพื่อการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

และองค์กรสวนพฤกษศาสตร์ได้มีการกำหนดค่านิยมองค์กร (Core Value) ซึ่งเป็นแนวทางในเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังต่อตัวพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรสวนพฤกษศาสตร์ได้แสดงออกและปฏิบัติตาม



รูปที่ 1 ค่านิยมองค์กร (Core value)

¹ อ้างอิง ข้อมูลองค์กรสวนพฤกษศาสตร์

วัตถุประสงค์ของรายงาน

1. รายงานสถานการณ์ปัจจุบัน ในมิติการบริหารทุนมนุษย์ โครงสร้างการบริหารจัดการ ฉบับนี้จัดทำเพื่อวิเคราะห์การบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ในปัจจุบัน ถึงประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา
2. รายงานฉบับนี้ จัดทำเพื่อวิเคราะห์ ความท้าทายที่เกิดขึ้น กับการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์และข้อเสนอแนะเพื่อเผชิญ บริหารจัดการกับความท้าทายนั้น
3. รายงานฉบับนี้ จะเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ให้แก่สวนพฤกษศาสตร์ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ในมิติการบริหารจัดการทุนมนุษย์

ขอบเขตของรายงาน

รายงานฉบับนี้ มีขอบเขตของรายงานที่มุ่งเน้นเฉพาะในส่วนของบริหารจัดการทุนมนุษย์ โครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ทั้ง 5 แห่ง ได้แก่

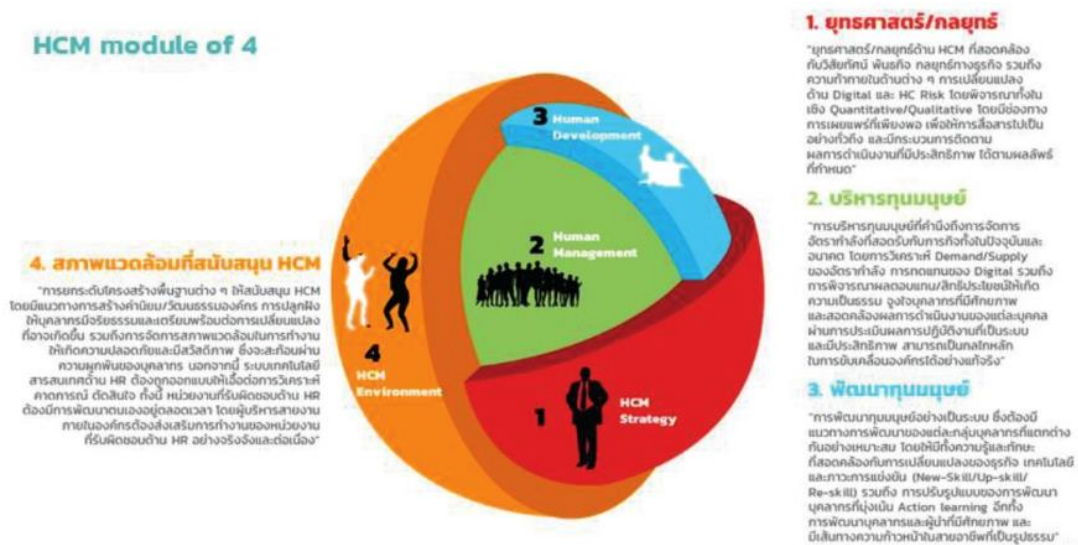
1. สวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่
2. สวนพฤกษศาสตร์บ้านร่มเกล้า พิษณุโลก ในพระราชดำริ อำเภอลำทับกระดาง จังหวัดพิษณุโลก
3. สวนพฤกษศาสตร์ระยอง อำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดระยอง
4. สวนพฤกษศาสตร์ขอนแก่น อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น
5. สวนพฤกษศาสตร์พระแม่ย่า อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย

โดยข้อมูลมาจาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร พนักงาน ข้อมูลรายงานผลสำรวจความผูกพันในองค์กรที่จัดทำขึ้นในปี 2564 และการศึกษาข้อมูลทางเอกสาร (Documentation Analysis)

บทที่ 2

กรอบแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Framework)

กรอบแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Framework) ได้ใช้กรอบแนวคิดหลักตามแบบของ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) เป็นกรอบแนวคิดหลักที่ใช้เพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน



รูปที่ 2 HCM Module

การประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)
2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management)
3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development)
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)

รายละเอียดตามกรอบแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์

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. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)

- ฅ) ความผูกพันในองค์กร (Engagement)
- ฉ) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Organization Culture)
- ค) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- ฅ) เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR
- จ) ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ฉ) บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

โดยแนวคิดที่ใช้ควบคู่กันในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารทุนมนุษย์ และโครงสร้างการจัดการคือแนวคิดที่เรียกว่า HC Bridge Framework ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้อธิบายมิติของการจัดการทุนมนุษย์ ในมิติของการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์และข้อมูลมาใช้



Human Capital หรือ ทุนมนุษย์ หมายถึง ทุนของ ทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบไปด้วย ทักษะที่ สะสมมา ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนบุคลิกภาพ และทรัพย์สิน ส่วนบุคคลอื่นที่จับต้องไม่ได้ อาทิ สัมพันธภาพส่วนบุคคล ในสังคม การได้รับการยอมรับในแวดวง ฯลฯ ที่จะทำ บุคคลนั้นสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่ตนเอง องค์กร และสังคมได้

รูปที่ 3 HC Bridge Framework

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

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

บทที่ 3

รายงานสถานการณ์ปัจจุบันในมิติการบริหารทุนมนุษย์ โครงการการบริหารจัดการ

1. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงอย่างมีมิติในด้านทุนมนุษย์	องค์การสวนพฤกษศาสตร์มีลักษณะเป็นองค์กรฐานความรู้ (Knowledge Base Organization) ดังนั้นการให้ความสำคัญกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีลักษณะเป็น Knowledge Worker จำเป็นต้องพิจารณาในมิติของทุนมนุษย์ และการลงทุนในทุนมนุษย์ ทั้งกระบวนการ	การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ องค์กร แผนยุทธศาสตร์การบริหาร ทุนมนุษย์ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และนวัตกรรม ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถส่งเสริมในมิติของ <ol style="list-style-type: none"> 1. ยุทธศาสตร์ 2. กระบวนการ 3. ทรัพยากร 4. กลุ่มคนเก่ง 5. นโยบายและกระบวนการ 6. การลงทุน

2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)

ก) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

i. มิติเชิงโครงสร้าง

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
<p>โครงสร้างองค์กรขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ถูกจัดทำขึ้นจากสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร) <u>(อ้างอิง แผนผังองค์กรตามเอกสารแนบท้าย ภาคผนวกที่ 1)</u> ซึ่งสถานการณ์ในปัจจุบัน ยังมีความไม่ชัดเจนในเรื่องการปรับเปลี่ยน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับโครงสร้างองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องพิจารณาที่สุดคือ การตัดสินใจ และความชัดเจนในทิศทางการเปลี่ยนแปลง หากไม่มีความชัดเจนจะส่งผลกระทบต่อทั้งในแง่ข่าวลือ และขวัญกำลังใจของพนักงาน 2. ประเด็นการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเป็นอีกประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลง 3. ความสอดคล้องกันของโครงสร้างองค์กรกับแผนยุทธศาสตร์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การตัดสินใจในทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2. ความเสี่ยงของการขาดการสื่อสารถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลง 3. ขวัญ และกำลังใจของพนักงานโดยเฉพาะในสภาวะความไม่ชัดเจนในทิศทางขององค์กร 4. การสื่อสารให้แก่พนักงานทุกระดับทราบถึงขั้นตอน วิธีการ ทิศทางเป้าหมาย และผลประโยชน์ในมิติส่วนบุคคล มิติองค์กรให้แก่พนักงาน (การวางแผนและดำเนินการสื่อสาร)

มิติเชิงโครงสร้าง เมื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องหรือความสามารถในการผลักดันของโครงสร้างองค์กรต่อแผนยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณาจากโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน จะพบว่า การแบ่งส่วนโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันแบ่งสำนักที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เน้นภารกิจ 3 ภารกิจอันได้แก่ ภารกิจวิจัย ภารกิจอนุรักษ์ และภารกิจให้ความรู้ ทั้งนี้ โดยหลักการถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงโครงสร้าง หรือเปลี่ยนภารกิจหลัก โครงสร้างองค์กรโดยส่วนมากจะคงสภาพของภารกิจหลักเป็นหน่วยงานหลัก ดังนั้นการปรับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ถ้าไม่เป็นการปรับเชิงโครงสร้าง หรือเปลี่ยนภารกิจหลัก โครงสร้างองค์กรจะสอดคล้องตามหลักการ และการจัดตั้งองค์กรอยู่แล้วเช่นกัน

ii. มิติเชิงระดับตำแหน่ง (Job Level)

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน การแบ่งระดับตำแหน่ง เป็นการแบ่งระดับแบบรวม คือรวมเอากลุ่มบริหาร และสนับสนุน รวมกับกลุ่มงานวิชาการ หรือกลุ่มเชี่ยวชาญ	องค์การสวนพฤกษศาสตร์โดยวัตถุประสงค์การจัดตั้ง มีความเป็นองค์กรเฉพาะทาง ที่อาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางพฤกษศาสตร์ เกษตรศาสตร์ รวมถึง มีภารกิจหลักที่มุ่งเน้นงานทางวิชาการ ให้ความรู้ ศึกษาและวิจัย ดังนั้น โดยลักษณะขององค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ จะต้องมีการกำหนดระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน และแยกจากกลุ่มบริหาร หรือสนับสนุน (Dual Track : Management Track VS Specialist Track)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับระดับตำแหน่ง ที่ต้องคำนึงถึงผลกระทบเชิงบริหารจัดการ และการกำหนดการเติบโต ความก้าวหน้าในการทำงาน และการใช้ระบบขีดความสามารถที่ชัดเจน เพื่อสร้างให้เกิด ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) 2. การสร้างระบบให้มีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรักษาผู้มีความสามารถ (Talent Retention)

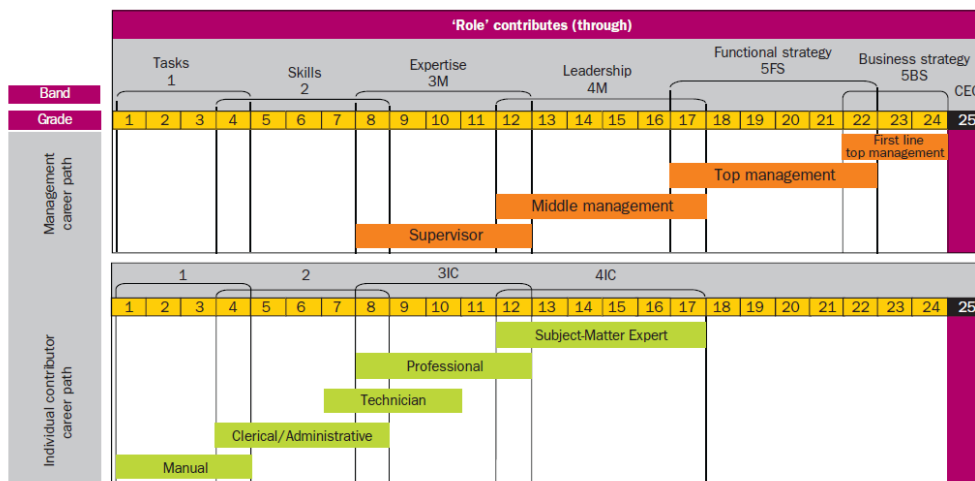
จากหลักการออกแบบโครงสร้างองค์กรของ Society of Human Resources Management (SHRM) ได้กำหนดหลักการในมิติเชิงโครงสร้างของการออกแบบโครงสร้างองค์กรไว้ ดังนี้

1. มิติความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialization Dimension) ได้อธิบายถึงระดับของกิจกรรมในองค์กร ที่ดำเนินการในแต่ละ ลักษณะเฉพาะ หรือบทบาทเฉพาะของแต่ละงาน
2. มิติด้านมาตรฐานและกระบวนการ (Standardization Dimension) ได้อธิบายถึงระดับที่องค์กรหนึ่งจะมีกระบวนการ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับมาตรฐานการทำงาน
3. มิติด้านความเป็นทางการ (Formalization) ได้อธิบายถึงระดับที่องค์กรหนึ่งจะต้องเข้าสู่การเป็นทางการ
4. มิติด้านระดับการรวมศูนย์ (Centralization) ได้อธิบายถึงระดับของอำนาจและความรับผิดชอบอันรวมถึงการอนุมัติ

5. มิติด้านการกำหนด (Configuration) ได้อธิบายถึงบทบาทของ 2 องค์ประกอบ อันได้แก่

- สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)
- ขอบเขตการควบคุม (Span of Control)

และเมื่อพิจารณาจากวิธีการกำหนดโครงสร้างองค์กรของบริษัทที่ปรึกษาในระดับสากล อาทิ AEON HEWITT ได้มีการสร้างโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ดังภาพ



รูปที่ 4 โครงสร้างองค์กรในระบบ Global Grading system

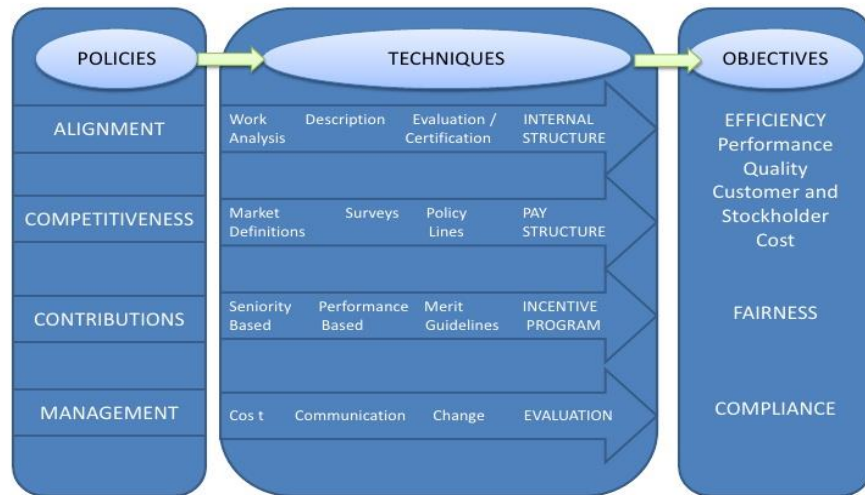
นทางการจัดการ (Management Path) และ เส้นทางเฉพาะบุคคล (Individual Contributor Path) คือ มิติความเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งการออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบนี้ จะรองรับต่อกระบวนการในการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และ สายอาชีพ (Career Path)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ มีลักษณะเป็นองค์การเชี่ยวชาญพิเศษตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง การออกแบบโครงสร้างองค์กรต้องคำนึงถึง มิติความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialization Dimension) ซึ่งสามารถปรับเอาแนวคิดแบบ Global Grading System มาใช้เพื่อทำให้เกิดความชัดเจน และเชื่อมโยงกับแผนการพัฒนาสายอาชีพได้

iii. มิติเชิงโครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทน ผลประโยชน์ และสิทธิประโยชน์

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
<p>ปัจจุบันเงินเดือน ผลตอบแทน ผลประโยชน์ และสิทธิประโยชน์ ของพนักงานในสวนพฤกษศาสตร์ เมื่อพิจารณาตามหลักการ การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Pay Model) พบว่า องค์การสวนพฤกษศาสตร์กำลังเผชิญหน้ากับ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงาน (Labor Market) โดยเฉพาะกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 2. การรักษากลุ่มคนเก่ง หรือ เรียกว่า Talent Retention 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทน ผลประโยชน์ และสิทธิประโยชน์ ให้สอดคล้องกับความสามารถในการแข่งขันขององค์การสวนพฤกษ 2. การพิจารณาถึงข้อจำกัดจากระบบโครงสร้างเงินเดือนและผลประโยชน์ในปัจจุบันที่อ้างอิงบนพื้นฐานเดียวกับหน่วยงานราชการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. คู่แข่งในตลาดแรงงานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญขององค์การสวนพฤกษศาสตร์คือ มหาวิทยาลัย ที่มี ความสามารถทั้งในด้านการจัดการทางวิชาการ การหาแหล่งเงินทุน การสนับสนุนทุนการศึกษา ซึ่งมี ศักยภาพมากกว่า 2. การปรับปรุงระเบียบ โครงสร้างเงินเดือนที่ สอดคล้องกับการแข่งขัน โดยเฉพาะในตลาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ

Pay Model



รูปที่ 5 ตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Model)

ในการกำหนดนโยบาย วิธีการ และการวิเคราะห์การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เมื่อพิจารณาตาม ตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Model) จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนคือการเพิ่ม ประสิทธิภาพองค์กร (Efficiency) การสร้างความเป็นธรรม (Fairness) และ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ซึ่งทั้ง 3 วัตถุประสงค์นั้นล้วนต้องได้รับการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ตามเทคนิควิธี

(Technique) และ นโยบาย (Policies) โดยหากวิเคราะห์ในส่วนขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ นั้น จะเห็นได้ว่า ปัญหาความสามารถในการแข่งขัน ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์นั้น มีที่มาจาก

1. โครงสร้างภายใน (Internal Structure)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ มีประเด็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน (Work Analysis) ส่งผลให้บางตำแหน่งงานมี ลักษณะการจ้างบุคลากรที่มีลักษณะความสามารถไม่สอดคล้องกับงานที่คาดหวัง

2. โครงสร้างการจ่าย (Pay Structure)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ มีลักษณะการจ่ายเป็นแบบหน่วยงานราชการ ที่แตกต่างจาก มหาวิทยาลัย ส่งผล ให้ความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทำให้การแข่งขันในตลาดแรงงานกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. โปรแกรมแรงจูงใจ (Incentive Program)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ไม่มีโปรแกรมแรงจูงใจ

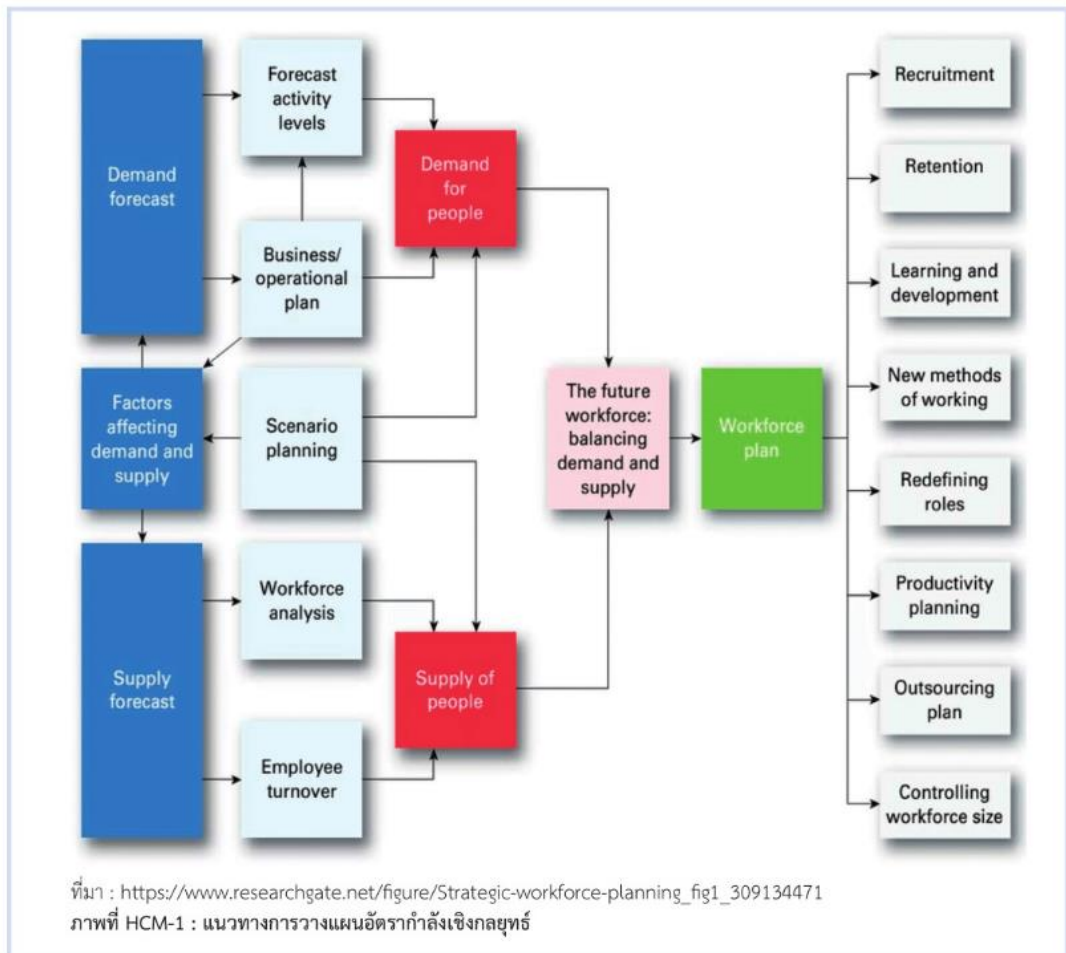
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ไม่มีความชัดเจนในระบบและกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย การ ประเมินผลตามเป้าหมายที่วางไว้

จากปัจจัยตามตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Model) จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์การสวนพฤกษศาสตร์ กำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายทั้งในเชิงโครงสร้าง และ การทำงาน อันสืบเนื่องจากกระบวนการในการจ่าย ค่าตอบแทนยังไม่มีประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Competitiveness) และ การรักษา (Retention)

ข) การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning)

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
<p>อัตรากำลังคนในปัจจุบัน ยังเป็นประเด็นที่มีการถกเถียงสืบเนื่องจาก ในปัจจุบัน มีอัตรากำลังคนอยู่ที่ 149 อัตรา บรรจุแล้ว 140 อัตรา มีอัตราว่าง 9 อัตรา และจากการสัมภาษณ์ พบว่า สืบเนื่องจากอัตรากำลังคนในปัจจุบันไม่เพียงพอ และข้อจำกัดในการร้องขอเพิ่มอัตรากำลังคนใหม่ ได้มีการเพิ่มอัตรากำลังคนในรูปแบบลูกจ้างโครงการ ซึ่งเป็นลักษณะที่ขัดแย้งต่อขั้นตอนทางกฎหมาย</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์ อัตรากำลังคนที่เหมาะสมจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการกำลังคน และอ้างอิงจากการศึกษาของ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) พบว่า มีข้อเสนอให้เพิ่มจำนวนอัตรากำลังคนเป็น 294 อัตรา ซึ่งอยู่ในโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ที่ รอกการอนุมัติอัตรากำลังคน และ ยังไม่มีการยืนยัน และหาข้อสรุปในเรื่องอัตรากำลังคนตามจำนวนที่ที่ปรึกษานำเสนอ 2. ผลกระทบต่อสภาพการจ้างและวิธีการในการจ้างงาน เนื่องจากเพื่อให้งานสามารถดำเนินการได้ มีการจ้างกลุ่มลูกจ้างโครงการ ซึ่งมีความขัดแย้งในขั้นตอนทางกฎหมายและที่มาของการจ้างงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสรุปอัตรากำลังคนที่เหมาะสมและถูกต้องสำหรับองค์การสวนพฤกษศาสตร์ 2. การปรับสภาพการจ้างให้ถูกต้องตามกฎหมายและไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานและลูกจ้างประเภทต่างๆ



รูปที่ 6 แนวทางการวางแผนอัตรากำลังคนเชิงกลยุทธ์

จากหลักการและแนวทางการวางแผนอัตรากำลังคนเชิงกลยุทธ์จะเห็นได้ว่า อัตรากำลังคนมีผลอย่างมากต่อการวางแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่มีความสำคัญ 4 ประการได้แก่

1. การคาดการณ์กิจกรรมที่ดำเนินการ (Forecast Activities Level) ในส่วนนี้ จะรวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่ออัตรากำลังคน อาทิ เวลาในการทำงานมาตรฐาน (Standard Time) หรือการคำนวณเวลามาตรฐานในการทำงานของแต่ละงานซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) สำหรับองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ส่วนนี้ยังไม่มีดำเนินการอย่างชัดเจน ถูกต้องตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อการคาดการณ์จำนวนหรืออัตราการกำลังคนอย่างเป็นระบบ
2. การวางแผนการดำเนินงาน (Business Operational Plan) ในส่วนนี้มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่ง องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ยังไม่ได้พิจารณา และสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง แผนการดำเนินการและการวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลังคน อย่างชัดเจน

3. **การวางแผนด้วยสถานการณ์ (Scenario Planning)** เป็นการวางแผนอัตรากำลังคนโดยพิจารณาตามสถานการณ์ ซึ่งในส่วนนี้จะดำเนินการได้ องค์กรต้องกำหนดและจัดทำ รูปแบบการบริหารจัดการแรงงาน (Labor Modelling) ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และการคาดการณ์จากสถานการณ์จริง ซึ่งองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ยังไม่มีการจัดทำและดำเนินการในส่วนนี้
4. **การวิเคราะห์ workforce (Workforce analysis)** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่งานทั้งในมิติของข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ ข้อมูลเชิงภูมิศาสตร์ที่มีพนักงานทำงานอยู่ ซึ่งในส่วนนี้ **องค์การสวนพฤกษศาสตร์** ได้ทำการรวบรวมและจำแนกการทำงานและจำนวนพนักงานหรือแรงงาน แต่ยังไม่ได้มีการนำมาวิเคราะห์ถึงสภาพการทำงานจริงที่เกิดขึ้น ในแต่ละพื้นที่ทำงาน
5. **อัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Turnover)** เป็นอัตราที่ติดตามและแสวงหาเหตุผลในการลดอัตราการลาออก หรือ การเพิ่มอัตราการอยู่ (Employee Retention) ทั้งนี้อัตราการลาออกส่งผลโดยตรงต่อการวิเคราะห์อัตรากำลังคน กระบวนการสรรหาและการว่าจ้าง รวมถึงประเด็นทางกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ซึ่งเป็นส่วนที่**องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ควรมีการปรับปรุง**

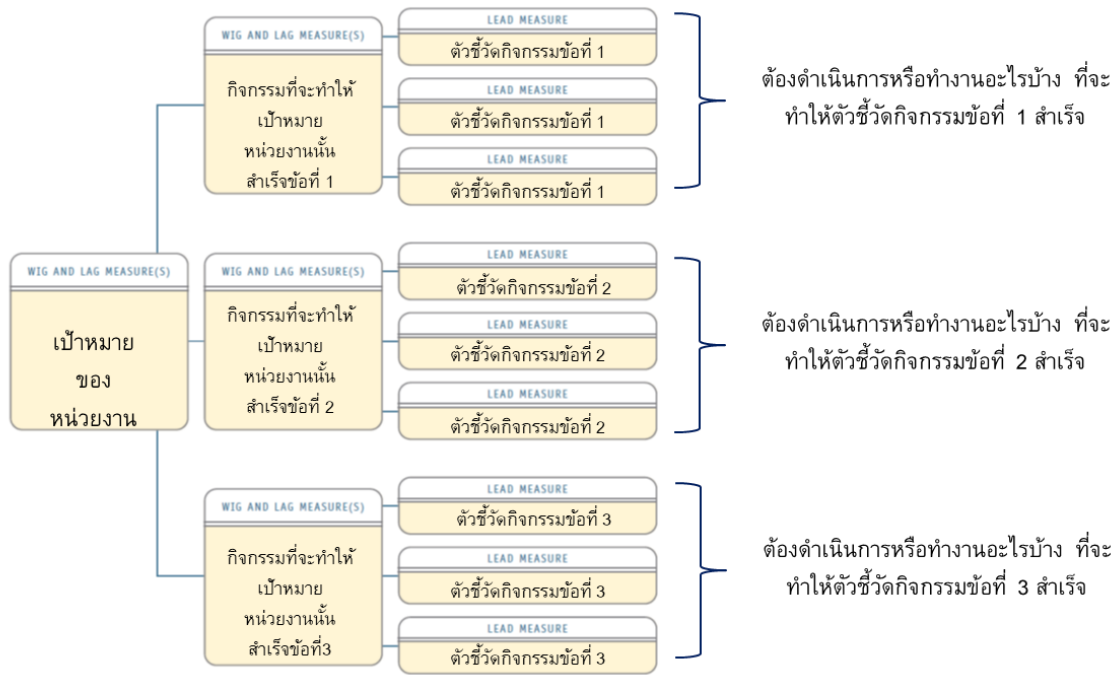
จากเหตุปัจจัยทั้งหมด องค์การสวนพฤกษศาสตร์ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพิจารณาปรับปรุงพัฒนากระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังคน เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

ค) การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment & Selection)

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
การสรรหาและการว่าจ้างในปัจจุบัน ได้รับผลกระทบจากความสามารถในการแข่งขันขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ในตลาดแรงงานกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	ความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานต้องพิจารณาตาม ตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Model) ข้างต้น	1. การสร้าง Employer Brand เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น 2. การปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน ความสามารถในการแข่งขัน และ ต้นทุน

ง) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
<p>ปัจจุบัน องค์การสวนพฤกษศาสตร์ยังไม่มี การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับ แผนยุทธศาสตร์องค์กร และการกระจายลงสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การออกแบบให้การประเมินผล การปฏิบัติงานเชื่อมโยงจากแผน ยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติงาน ระดับบุคคล หรือหน่วยงาน 2. การออกแบบกระบวนการในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพสะท้อนการ ดำเนินการอย่างแท้จริง รวมถึง สามารถใช้ในการปรับเงินเดือน และการจ่ายเงินตอบแทนพิเศษ ประเภทต่างๆ ได้อย่างโปร่งใส 3. การเชื่อมโยงระหว่าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับเงินเดือนประจำปี การจ่าย ผลตอบแทนพิเศษ อาทิ โบนัส ประจำปีที่สะท้อนความสามารถ อย่างแท้จริง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระบวนการในกระจายตัวชี้วัด (Deploment Process) และ การยอมรับตัวชี้วัดเป้าหมาย ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและ รับผิดชอบตัวชี้วัดนั้น 2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการติดตามความสำเร็จ ของผลการปฏิบัติ งานรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ 3. การพัฒนาผู้ประเมินให้มีความ เป็นกลาง 4. กระบวนการในการจัดเก็บ ผลสัมฤทธิ์จากการทำงานอย่าง เป็นระบบ



รูปที่ 7 การกระจายตัวชี้วัด จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล

จากแผนภาพที่ 7 เป็นการแสดงถึงหลักการในการกระจายเป้าหมายของงานสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งองค์การสวนพฤกษศาสตร์ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อ แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันในองค์กร การพัฒนา และการเติบโตตามสายอาชีพ (Career Development)

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)

จ) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานในองค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการพัฒนา และโอกาสที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะจะได้รับการพัฒนาที่มากกว่ากลุ่มงานอื่นๆ นอกจากนี้ยังไม่มีแผนการพัฒนารายบุคคล และแผนพัฒนาที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และระดับขีดความสามารถ(Competency)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวางระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และขีดความสามารถ (Competency) 2. การจัดทำแผนการพัฒนา หรือ Training Road Map 3. การออกแบบ รูปแบบการเรียนรู้ (Learning Model) ที่สอดคล้องกับหน่วยงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. งบประมาณในการพัฒนาที่สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Model) 2. การติดตาม วัดผลและประเมินการเรียนรู้และการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ 3. การเชื่อมโยงการเรียนรู้ การพัฒนา กับ กระบวนการจัดการความรู้

ฉ) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
องค์การสวนพฤกษศาสตร์ยังไม่มี การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ	การจัดทำกรอบแนวคิด การวางแผนภาวะผู้นำที่ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระบวนการในการระบุขีดความสามารถของผู้นำที่ สอดคล้องกับการจัดตั้งองค์กร แผนยุทธศาสตร์รายบุคคล 2. การติดตามการพัฒนาและผลลัพธ์จากการพัฒนาตามที่องค์กรคาดหวัง

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

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
<p>องค์การสวนพฤกษศาสตร์ยังไม่มี การจัดทำการบริหารจัดการคน เก่ง แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และ การจัดการสายอาชีพ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การระบุพนักงานผู้มีศักยภาพ โดยอาศัยกระบวนการจัดการคนเก่ง (Talent Management) จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาเป็นประเด็นแรก เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวมีขั้นตอน และวิธีการทางเทคนิค เฉพาะ โดยเฉพาะการจัดจำแนกกลุ่มคนออกเป็นลักษณะ 9 ประเภท หรือ 9 กริด 2. การประเมินศักยภาพ และ ผลการทำงานของกลุ่มคนเก่ง (Talent Group) 3. ระบบขีดความสามารถ (Competency Base system) ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อใช้เป็นระบบหลักในการประเมิน และกำหนดทั้งการสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการคนเก่ง และ การจัดการสายอาชีพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระบวนการประเมินการระบุผู้มีศักยภาพใน 9 กริด ที่มีความเป็นกลางและโปร่งใส 2. ระบบขีดความสามารถที่พัฒนาขึ้นมาต้องมีความเชื่อมโยงกับงาน และหน้าที่งาน

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)

ก) ความผูกพันในองค์กร (Engagement)

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
พนักงานองค์กรสวนพฤกษศาสตร์มีระดับความผูกพันในองค์กรที่ต่ำ (อ้างอิงผลการสำรวจ คณะที่ปรึกษาปี 2564)	(อ้างอิงจาก รายงานการสำรวจความผูกพันองค์กร)	การปรับปรุงพัฒนาให้พนักงานมีความผูกพันในองค์กรที่ดีขึ้น (อ้างอิง รายงานการสำรวจความผูกพันองค์กร)

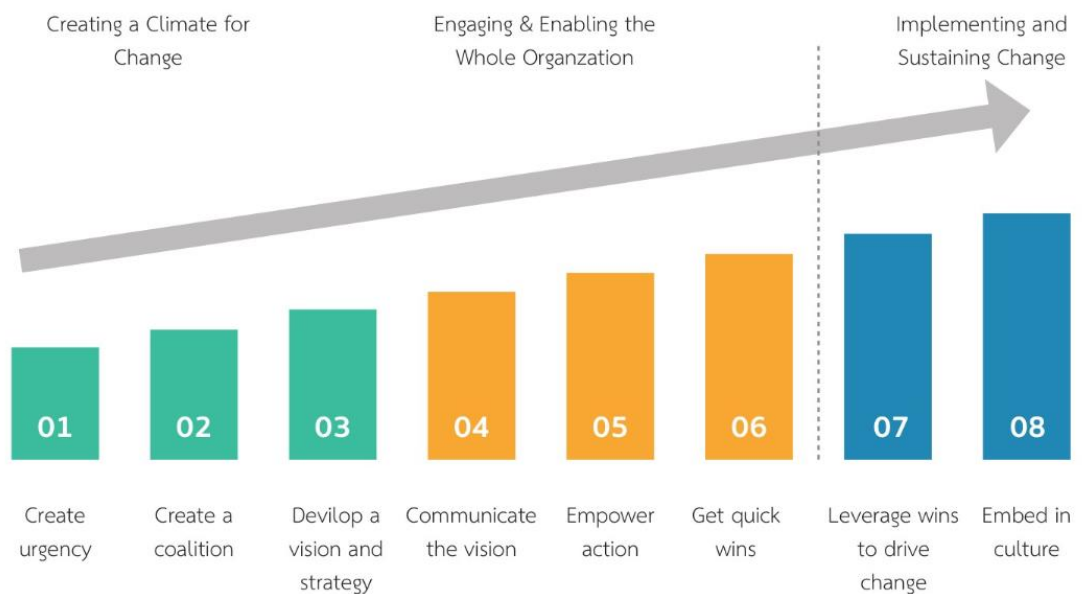
ข) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Organization Culture)

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ ได้มีการกำหนด ค่านิยมองค์กร ที่เรียกว่า I LOVE PLANTS แต่ยังไม่มีความชัดเจนในเชิงพฤติกรรมที่ระบุในขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	<ol style="list-style-type: none"> การระบุตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในขีดความสามารถหลักต้องมีความชัดเจน และสามารถอธิบายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกได้ การสื่อสาร และการสร้างกิจกรรมเชิงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรไปยังพนักงานทุกระดับขององค์กรสวนพฤกษศาสตร์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรต้องได้รับการวางกรอบเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล 	<ol style="list-style-type: none"> การสร้างความเข้าใจทั่วทั้งองค์กรในค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละรายการ การออกแบบตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับได้ของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ค) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
องค์การสวนพฤกษศาสตร์ มีความท้าทายอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น จากการศึกษาเพื่อเปลี่ยนองค์กรจากรัฐวิสาหกิจไปสู่การเป็นองค์กรมหาชน	1. การสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลง มีข่าวลือจำนวนมาก และยังไม่ได้รับการอธิบาย สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ การสร้างความชัดเจนและความโปร่งในการจัดการข้อมูลที่สื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลง และหยุดข่าวลือให้ได้เร็วที่สุด	เมื่อข่าวลือแพร่ ออกไปทั่วทั้งองค์กร กระบวนการและวิธีการจัดการสำหรับการเปลี่ยนแปลงยังต้องมีความชัดเจนมากขึ้น

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี : การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ John P. Kotter



ที่มา: 8 Steps of Change management, John P. Kotter

รูปที่ 8 ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของ จอห์น พี คอตเตอร์

เมื่อพิจารณาจากหลักการของ จอห์น พี คอตเตอร์ ใน 8 ขั้นตอนสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และพิจารณาพร้อมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สถานการณ์ในปัจจุบันของ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ จะพบว่า ขั้นตอนที่มีความสำคัญ 3 ขั้นตอนแรก ยังไม่ได้นำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Create Urgency เป็นขั้นตอนแรกของการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นในพนักงานเพื่อให้มีความเข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นมีผลกระทบอย่างไรต่อตัวพนักงาน

ขั้นตอนที่ 2 Create a coalition เป็นขั้นตอนของการสร้างความร่วมมือกัน ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรทุกครั้ง การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น หรือการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากพนักงานนั้นมีความสำคัญอย่างมาก และต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใส

ขั้นตอนที่ 3 Develop a vision and strategy เป็นขั้นตอนของการพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้พนักงานทั้งองค์กรมองเห็นทิศทาง การเปลี่ยนแปลง และมีการยอมรับทั้งองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง

ใน 3 ขั้นตอนแรกมีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากเป็นขั้นตอนของการสร้างความเข้าใจ อธิบายเหตุผล และมองหาความร่วมมือ ซึ่งจะส่งผลโดยรวมต่อการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น และลดทอนความเสี่ยงจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

ข) เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
องค์การสวนพฤกษศาสตร์ยังไม่ได้ใช้เทคโนโลยีด้าน HR ในการบริหารจัดการอย่างครบถ้วน และเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการใช้เพื่องานบริหารข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์	<ol style="list-style-type: none"> การนำเทคโนโลยีด้าน HR มาใช้ ต้องพิจารณาระบบในระยะแรก ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> ระบบการบันทึกเวลา ระบบเงินเดือน องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรพิจารณาใช้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดิจิทัล เพื่อยกระดับการบริหารจัดการ และข้อมูลที่ใช้ในการบริหารจัดการ รวมถึงขีดความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 	<ol style="list-style-type: none"> งบประมาณในการจัดซื้อ จัดทำ ระบบเทคโนโลยีด้าน HR ที่เหมาะสมกับองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของพนักงาน องค์การสวนพฤกษศาสตร์

ซ) ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
<p>งานด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ยังไม่มี ความชัดเจน เป็นรูปธรรม แบบบูรณาการ รวมทั้งบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้อง การศึกษา หรือมี ประสบการณ์ตามที่กฎหมายกำหนด</p>	<p>ปัจจุบัน การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้ดำเนินการภายใต้กรอบ และนโยบายในลักษณะใด แล้วสอดคล้องกับ ข้อกำหนดทางกฎหมายอย่างไร ความตระหนักของพนักงานทั้งองค์การสวนพฤกษศาสตร์ต่อความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็น อย่างไร</p>	<p>การสร้างความตระหนักเรื่องความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ผู้ ที่มีส่วนได้เสียทั้งหมดขององค์การสวนพฤกษศาสตร์</p>

ฅ) บทบาททของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

สถานการณ์ปัจจุบัน	ประเด็นพิจารณา	ความท้าทาย
<p>จากการสัมภาษณ์ พบว่า ประเด็นเกี่ยวกับการทำงานของสายงาน HR มีหลากหลายประเด็น โดยจำแนกออกเป็น</p> <p>1. ทีมงาน HR ยังต้องมีการปรับปรุงพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานด้าน HR เนื่องจากในทีมโดยส่วนมากไม่ได้สำเร็จการศึกษา หรือ มีประสบการณ์ทำงานด้าน HR โดยตรง</p>	<p>1. การจัดโครงสร้างการทำงานภารกิจของงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์</p> <p>2. การพัฒนาขีดความรู้ความสามารถในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะความรู้ ประสบการณ์ และทักษะทางเทคนิค ทางวิชาชีพ สืบเนื่องจากงานด้าน HR เป็นงานทางวิชาชีพที่อาศัยความรู้ที่หลากหลายในลักษณะ Multi Disciplinary จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทีมงาน ต้องมีความรู้เชิงวิชาชีพเฉพาะ</p> <p>3. ขอบเขตความรู้ด้าน HR และ ขีดความสามารถของ HR มีขอบเขต และ ขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งงานที่กว้างและต้องทำให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาตาม การเปลี่ยนแปลงของทั้งบริบททางสังคม ธุรกิจ การทำงาน</p>	<p>1. ความรู้ในระดับที่เหมาะสมกับการทำงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์</p> <p>2. ระยะเวลาในการพัฒนาขีดความสามารถของ HR เพื่อให้สามารถทำงานทางวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>



รูปที่ 9 ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย Dave Ulrich

กรอบแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เพื่อให้แก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ ซึ่งเมื่อพิจารณาในส่วนนี้ จะเห็นได้ว่า ทีมงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ยังมี ประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อสร้างให้เป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพได้

ข้อเสนอแนะ

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ
ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)	องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องดำเนินการจัดทำกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ กับ การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรทบทวนโครงสร้างองค์กรที่แยกกลุ่มงานออกเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ และ กลุ่มบริหาร คล้ายกับแนวคิดขององค์กรระดับสากล ที่เรียกว่า Dual Track Management ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการในการสื่อสารอย่างชัดเจน เป็นระบบสำหรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อโครงสร้างองค์กร ดังนั้น กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องมีผู้รับผิดชอบ
การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning)	<p>องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรจัดทำ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การวิเคราะห์อัตรากำลังคน (Manpower Analysis) เพื่อหาจำนวนที่เหมาะสม (Opimization of work) โดยใช้วิธีการแบบ Work Oriented Method ● การทบทวนอัตรากำลังคนตามคำแนะนำของ สปร. และการบริหารจัดการสภาพการจ้างให้ถูกต้องตามข้อกำหนดโดยปราศจากประเด็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ
การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment & Selection)	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำแผนเชิงรุกในการสรรหาและว่าจ้างโดยเฉพาะกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ● มุ่งเน้นการสร้าง Employer Branding ให้เป็นที่รู้จัก และยอมรับในระดับสากล ● สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแหล่งในการคัดกรองและสรรหา ว่าจ้าง ● จัดทำระบบการบริหารทุนมนุษย์ที่สามารถดึงดูดกลุ่มคนเก่ง เข้ามาร่วมงานกับองค์กรสวนพฤกษศาสตร์ได้
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	<ul style="list-style-type: none"> ● ออกแบบความเชื่อมโยงจากแผนยุทธศาสตร์องค์กร สู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล ● ให้ความสำคัญกับวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ● เชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานกับ การปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัส การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การปฏิบัติตามค่านิยม การพัฒนาขีดความสามารถ และ การพัฒนาความก้าวหน้าตามสายอาชีพ

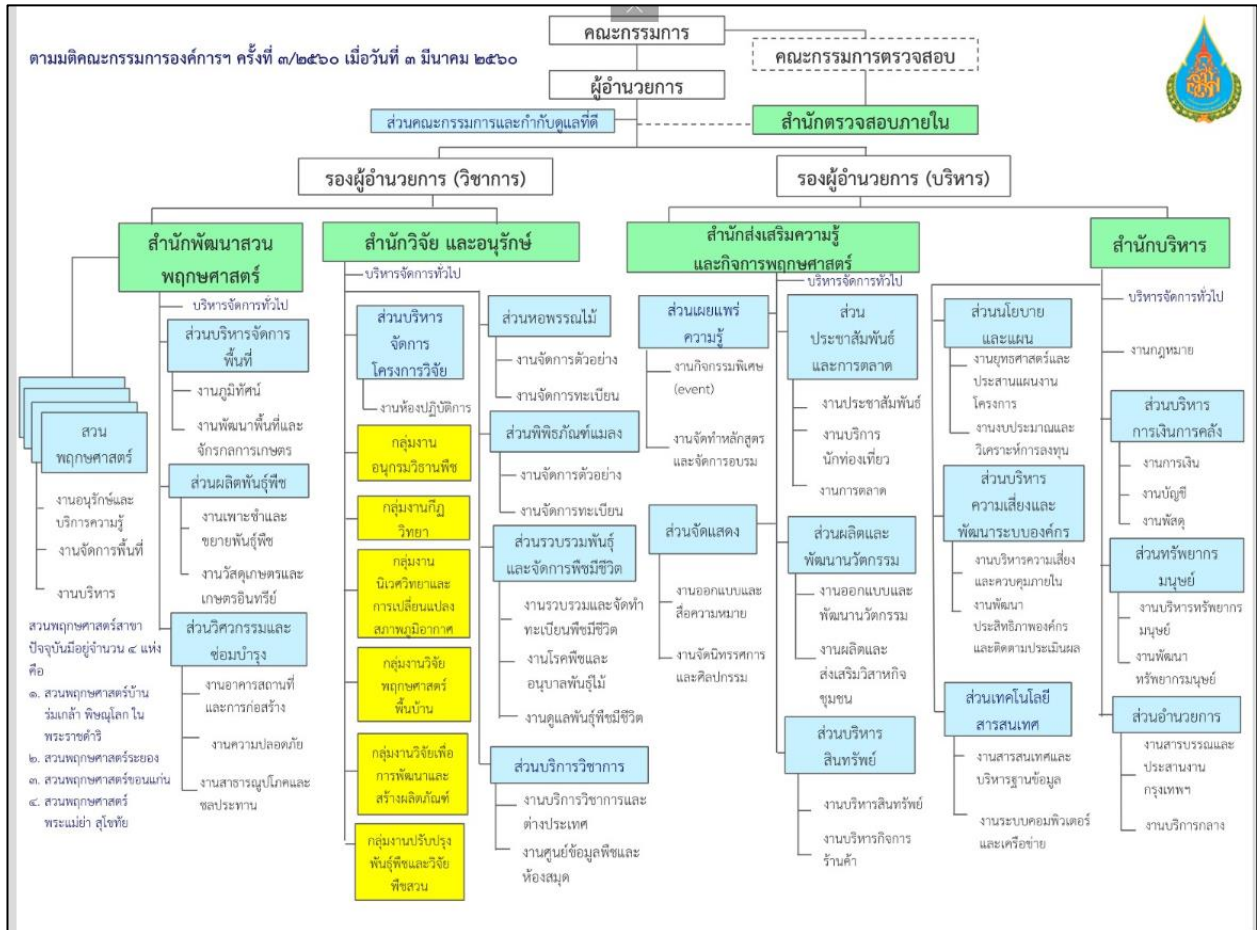
หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ
การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่เชื่อมโยงกับระบบขีดความสามารถ (Competency Base Management) ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องนำเอากระบวนการพัฒนาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ <ul style="list-style-type: none"> ○ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management) ○ การพัฒนากลุ่มคนเก่ง (Talent Development) ● การเรียนรู้ต้องถูกพิจารณาอย่างเป็นกระบวนการ นโยบายบนความหลากหลายของวิธีการในการเรียนรู้ ทั้ง การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การเรียนรู้ผ่านห้องเรียน เป็นต้น ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องจัดทำ Training Road Map
การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากรอบ ทักษะคิด วิถีคิด หรือ Mindset ของผู้นำ ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องทำแผนการพัฒนาผู้นำอย่างเป็นระบบและใช้กระบวนการเรียนรู้เข้ามามีส่วนผลักดัน
การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (Succession Planning, Career Management and Talent Management)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องจัดทำระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กระบวนการในการสืบทอดตำแหน่ง และการจัดการสายอาชีพ ที่สัมพันธ์กับ ระบบขีดความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนพัฒนาผู้นำ ● การนำเอาวิธีการประเมินกลุ่มคนเก่ง แล้วระบุตามหลัก 9 กริต มีความจำเป็นต่อการระบุสถานะ ความสามารถ และศักยภาพของพนักงานเพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้ ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ จำเป็นต้องมีนโยบายที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ
ความผูกพันในองค์กร (Engagement)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการจัดทำการสำรวจความผูกพันในองค์กรทุกๆ ปี ในระยะแรก ● ผลจากการสำรวจความผูกพันในองค์กรต้องนำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Organization Culture)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรใช้ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็น ชีตความสามารถหลักเชิงพฤติกรรมเพื่อให้สามารถบรรลุไว้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในการสร้างให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรจัดกิจกรรม การสื่อสาร และการส่งเสริม สร้างความตระหนักในค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรจัดทำกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรฝึกอบรม ให้พนักงานมีความเข้าใจเรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลง และสร้างทัศนคติเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลง อ่านการฝึกอบรม การสื่อสาร การจัดกิจกรรม
บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> ● สายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างเข้มข้น ทั้งในมิติทางวิชาชีพ และ ความรู้ ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารแรงงานสัมพันธ์อย่างชัดเจน ● เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นวิชาชีพเฉพาะตามหลักสากล องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องสรรหา ว่าจ้างผู้มีความรู้ประสบการณ์หรือมีการศึกษาด้านนี้โดยตรง

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ
ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการกำหนดนโยบายและความชัดเจนในการบริหารความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ชัดเจนขึ้น ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการสร้างกิจกรรมกระบวนการเพื่อสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน
เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การสวนพฤกษศาสตร์ควรมีการทบทวน ฟังก์ชัน และโครงสร้างของซอฟต์แวร์ที่ใช้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันว่าพร้อม 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**