



แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์

พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗



สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

คำนำ

การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินภารกิจขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ด้วยองค์กรต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นองค์กรส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะยาว เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรสามารถดำเนินภารกิจได้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในแง่การกำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนการสร้างเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของงบประมาณที่ได้จัดสรรสู่หน่วยงานภาครัฐ ทั้งราชการและรัฐวิสาหกิจ ได้มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการองค์กรโดยการให้ความสำคัญกับการที่รัฐวิสาหกิจจะมีแผนงานในระยะยาว เพื่อส่งเสริมผลในการจัดการทรัพยากรบุคคล ดังนั้นการจัดทำแผนงานด้านบริหารทุนมนุษย์ จึงเป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาเครื่องมือระบบ และแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเป็นระบบ สนับสนุนการดำเนินภารกิจในระยะยาวอย่างยั่งยืน

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗ จัดทำขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ และแผนวิสาหกิจองค์การสวนสัตว์ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗) และสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ได้จัดสัมมนาโครงการ “ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗ และการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เพื่อทบทวนข้อมูล การดำเนินงานที่ผ่านมา เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ เพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์การสวนสัตว์ ให้เกิดประสิทธิภาพ บุคลากรมีความรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ และบริบทต่างๆ ภายนอกองค์กร มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามหลักสมรรถนะ ด้วยระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และมีมาตรฐานบุคลากรมีความสุขและเป็นมืออาชีพในการทำงาน สามารถยกระดับการให้บริการ พร้อมก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านสวนสัตว์ และรองรับการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจยุค Digital Transformation

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗ ขึ้นเพื่อเป็นตัวกำหนดแนวทางการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ และขับเคลื่อนการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นผลจากการทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในปัจจุบันและอนาคต ให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ให้สามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ พร้อมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การสวนสัตว์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานบริหารบุคคลขององค์กร และส่งเสริมการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน อันเป็นการพัฒนาองค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ อย่างยั่งยืนต่อไป

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

กันยายน ๒๕๖๓

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	๑
ส่วนที่ ๑ ทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	๓
ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)	๕
ค่านิยมองค์กร “SMART – Zoo”	๗
ยุทธศาสตร์องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	๙
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)	๑๑
ส่วนที่ ๒ สารสนเทศทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	๒๓
ผลการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคล และข้อเสนอแนะของ TRIS	๓๒
แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก (HR World Trend)	๓๖
ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคของการเปลี่ยนแปลง	๔๐
ส่วนที่ ๓ การวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)	๔๓
วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์	๔๓
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	๔๔
การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	๔๗
แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map)	๔๙
แนวคิดตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	๕๐
ส่วนที่ ๔ ยุทธศาสตร์และแผนงานบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕	๕๑
ยุทธศาสตร์ที่ ๑	๕๑
ยุทธศาสตร์ที่ ๒	๕๗
ยุทธศาสตร์ที่ ๓	๖๑
ยุทธศาสตร์ที่ ๔	๖๖

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗ ได้มีการทบทวนข้อมูลองค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนา และรองรับบทบาทของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจยุค Digital Transformation โดยมุ่งเน้นให้การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในระยะ ๔ ปี เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรในเชิงสนับสนุนและเชิงรุก เพื่อความสำเร็จในภารกิจที่สำคัญขององค์กร สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจศาสตร์ของทรัพยากรบุคคลสู่การเพิ่มศักยภาพของการลงทุน รวมตลอดทั้งความพร้อมในการรองรับวิทยาการสมัยใหม่ และเทคโนโลยีดิจิทัล ตามกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับชาติ ระดับกระทรวง และกลุ่มรัฐวิสาหกิจรายสาขาดังนั้น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานที่สำคัญเช่นการนำแนวคิดและนโยบายที่จะมีผลต่อการบริหารจัดการเพื่อผลักดันให้องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ “สร้างแรงบันดาลใจ ความรักสัตว์ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ในสวนสัตว์” มุ่งเน้นให้สวนสัตว์ทุกแห่งขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าที่ดีที่สุดของประเทศ สามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจ จิตสำนึก อันนำไปสู่แรงบันดาลใจในการรักและอนุรักษ์สัตว์นอกจากนี้ ยังมุ่งให้สวนสัตว์ทุกแห่งเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนการแนวธรรมชาติที่มนุษย์สร้างขึ้นที่ประชาชนสามารถมาท่องเที่ยวได้ความเป็นเลิศด้านงานวิจัยและการอนุรักษ์ ตลอดจนสามารถพึ่งตนเองได้ บุคลากรมีขีดความสามารถในการแสวงหารายได้ การพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นธรรม และทันสมัยด้วยระบบดิจิทัล

แผนยุทธศาสตร์นี้ กำหนดกรอบ ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลครอบคลุมทุกมิติของการปรับเปลี่ยนและการสร้างค่านิยม วัฒนธรรม กลไกของระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ สำหรับการยกระดับความสามารถขององค์กรไปสู่การพัฒนาองค์กร ในช่วงของการดำเนินงานของแผนงานองค์การสวนสัตว์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีองค์ประกอบสำคัญตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนดเกณฑ์ประเมินผล Enabler ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) ได้กำหนดไว้ตั้งแต่มีระบบการบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) มีการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) เพื่อพัฒนาไปสู่การจัดการบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง ยุกระดับองค์กรผ่านโครงสร้างระบบงาน และกระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาไปสู่ระบบประเมินตามเกณฑ์ New Enabler for SOE (State of Enterprise)

การปรับปรุงและทบทวน เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗ฉบับนี้ ได้มีการสัมมนาระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล นโยบายตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒน่องค์การสวนสัตว์ ระยะสั้น ระยะยาว ประกอบกับสารสนเทศทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสำรวจของบุคลากร องค์กรสวนสัตว์ การใช้เทคนิค SWOT Analysis และข้อเสนอแนะจากการประเมินผลตามเกณฑ์ ของสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และนำเกณฑ์ New Enabler for SOE (State of Enterprise) ระบบการประเมินผลใหม่มาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคตมาเป็นปัจจัยและองค์ประกอบของการจัดทำยุทธศาสตร์ ได้แก่

๑. การทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕ รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องดำเนินการ และความต่อเนื่องของการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒. ภาระงานที่กำหนดไว้เป็นตัวชี้วัดในการพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ New Enabler for SOE (State of Enterprise)มาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

๓. ความสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานขององค์กรสวนสัตว์

๔. ภารกิจที่สำคัญตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๓

๕. ผลการดำเนินงานในการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ของ องค์กรสวนสัตว์ ในอดีตที่ผ่านมา ตั้งแต่การทบทวนและปรับปรุง Job Descriptionระบบสมรรถนะ (Competency) การจัดทำ Succession Plan การจัดทำ Career Path การดำเนินงานในการจัดทำ Performance Management System ระบบ HRIS, Employee Engagement เป็นต้น

๖.การสำรวจความพึงพอใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ถึง ๒๕๖๑ ของพนักงานและลูกจ้าง สวนสัตว์ ๗ แห่ง และสำนัก ๙ สำนัก

๗. ผลสำรวจปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรสวนสัตว์

๘. การจัดทำ SWOT Analysis

๙.การระดมความคิดเห็นของบุคลากรโดยการจัดประชุมสัมมนา

๑๐.ข้อมูลและสารสนเทศบุคลากร องค์กรสวนสัตว์ ในระบบ HRIS ได้แก่ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา การวิเคราะห์การเกษียณอายุใน ๗ ปี

ส่วนที่ ๑

ทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ทิศทางการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในอนาคต ต้องพัฒนาไปสู่การสร้างรายได้และสร้างความมั่นคงทางเศรษฐศาสตร์ให้แก่ประเทศ การพัฒนาที่สนองความต้องการของนักท่องเที่ยวโดยไม่ส่งผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และชุมชน ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ดังนั้น กรอบแนวคิดในการพัฒนาจึงควรให้ความสำคัญของการท่องเที่ยว การบริการ เพื่อจะพัฒนาให้สวนสัตว์แต่ละแห่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ โดยมีประเด็นสำคัญในการพัฒนา ๔ ประเด็น ดังนี้

๑. แหล่งเรียนรู้และสันทนาการอันดับหนึ่ง

การมุ่งให้สวนสัตว์ทุกแห่งขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าที่ดีที่สุดของประเทศ สามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจ จิตสำนึก อันนำไปสู่แรงบันดาลใจในการรักและอนุรักษ์สัตว์ นอกจากนี้ ยังมุ่งให้สวนสัตว์ทุกแห่งเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสันทนาการแนวธรรมชาติที่มนุษย์สร้างขึ้น ที่ประชาชนสามารถมาท่องเที่ยวได้

๒. พึ่งพาตนเองได้

การมุ่งให้สวนสัตว์มีขีดความสามารถการแสวงหารายได้จากภารกิจหลักในการทำสวนสัตว์ ตั้งแต่ค่าเข้าชม การบริการ การระดมทุน คือภารกิจเสริมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ รวมถึงการหาพันธมิตรทางธุรกิจ นอกจากนี้ ตามพระราชกฤษฎีกาฯ ใหม่ ยังเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ในรูปแบบบริษัทจำกัด

๓. โปร่งใสธรรมาภิบาลและทันสมัยด้วย ระบบดิจิทัล

การมุ่งบริหารงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม มีรูปแบบบริการใหม่ ๆ ที่นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ

๔. มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านงานวิจัยและการอนุรักษ์

การขยายศักยภาพด้านการวิจัยและการอนุรักษ์สัตว์ป่าเพิ่มขึ้น เพื่อนำองค์ความรู้มาใช้ต่อยอดในการพัฒนาสวนสัตว์ การอนุรักษ์สัตว์ป่า ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย

ภารกิจขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีภารกิจที่สำคัญตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๓ ซึ่งสามารถสรุปภารกิจหลักขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ดังนี้

๑. ดำเนินกิจการสวนสัตว์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

๒. ดำเนินการรวบรวมหรือส่งเสริมการรวบรวมสัตว์นานาชนิดไว้ เพื่อประโยชน์ในการอนุรักษ์ การศึกษา การวิจัย การให้บริการแก่ประชาชน และการแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่การเลี้ยงสัตว์

๓. ส่งเสริมและจัดให้มีการดำเนินการบำรุงและเพาะพันธุ์สัตว์นานาชนิดเพื่อรักษาและอนุรักษ์ไว้มิให้สูญพันธุ์

๔. จัดบริการเกี่ยวกับการช่วยเหลือในเรื่องการรับสัตว์ไว้ในความดูแลหรือการจับสัตว์ที่ก่อความเดือดร้อนแก่ประชาชน ในกรณีที่ไม่อยู่ในอำนาจของหน่วยงานอื่นหรือหน่วยงานอื่นไม่สามารถดำเนินการได้

๕. ดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เลี้ยงสัตว์ขององค์การ

๖. จัดบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเป็นที่พักผ่อนของประชาชน

๗. ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับกิจการสวนสัตว์และธุรกิจอื่นเพื่อประโยชน์แก่องค์การและประชาชนในการใช้บริการกิจการสวนสัตว์

ระบบคุณค่าขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ภายใต้ภารกิจหลักที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ต้องดำเนินงานเพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ได้สร้างระบบคุณค่าการดำเนินงานบนพื้นฐานของหลัก 5E+ Strategy ดังนี้

๑. การขยายโอกาส (Enhancement) เพื่อให้การอนุรักษ์ วิจัย ขยายประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง

๒. การสร้างเสริม (Enrichment) เพื่อให้กายภาพขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยมีการปรับปรุงอย่างเหมาะสม และกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อม

๓. การเพิ่มประสิทธิผล (Effectiveness) เพื่อให้การเรียนรู้ชีวิตสัตว์ป่าของผู้ใช้บริการสวนสัตว์ ได้รับผลมากที่สุด

๔. การเสริมความแข็งแกร่ง (Empowerment) เพื่อให้พันธมิตรธุรกิจมีการทำงานร่วมกับองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยอย่างเข้มแข็ง

๕. การพัฒนาประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้การบริหารจัดการสวนสัตว์ มีประสิทธิภาพมากที่สุด



ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยให้คนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีการพัฒนาการที่ครอบคลุมและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ ๓ และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่นๆ โดยมีสัมมาชีฟตามความถนัดของตนเอง

เป้าหมาย

- คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ ๒๑
- สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

ตัวชี้วัด

- การพัฒนาคุณภาพชีวิต สุขภาวะ และความเป็นอยู่ที่ดีของคนไทย
- ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- การพัฒนาสังคมและครอบครัวไทย

นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมอบหมายเมื่อวันที่ ๒๒

กรกฎาคม ๒๕๖๓

๑. ด้านการปรับปรุงสถานะของคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ฯ ชุดปัจจุบันทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการองค์การสวนสัตว์ฯ ต่อไป ให้เกิดความสมบูรณ์ต่อเนื่องโดยเฉพาะ

- การกิจการดำเนินงานโครงการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ และที่ปรึกษาบริหารโครงการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่

- การเป็นสวนสัตว์ “Green Zoo” ต้นแบบเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

๒. ติดตามผลการเปิดให้บริการสวนสัตว์ในภูมิภาค (หลังจากรัฐบาลประกาศมาตรการผ่อนปรนระยะที่ ๓) จากสถานการณ์โรคระบาดติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ COVID-๑๙)

- รายงานผลการดำเนินการเปิดให้บริการสวนสัตว์ พร้อมปัญหา-อุปสรรค (หลังจากรัฐบาลประกาศมาตรการผ่อนปรนระยะที่ ๓) นำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ต่อไป

๓. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

แนวทางปฏิบัติในการเปิดให้บริการสวนสัตว์ ตามแนวทาง “การท่องเที่ยวสวนสัตว์วิถีใหม่ Zoo New Normal”

- ขอให้ควบคุมมาตรฐานให้เป็นไปตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙)

- ประชาสัมพันธ์ให้เกิดแรงกระตุ้น/สร้างกระแสให้เกิดความน่าสนใจ เรียนรู้/รับรู้เรื่องราวความเป็นมาของโครงการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำเป็นภาพยนตร์ (บันเทิง/ความรู้ที่สนุกสนาน/ตื่นเต้น/ชวนติดตาม

- ควรจัดให้มีการให้บริการรถนำชมภายในสวนสัตว์ ที่มีมาตรฐานอย่างชัดเจน

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๓

ราชกิจจานุเบกษา ได้ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๓ โดยภารกิจตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. ดำเนินกิจการสวนสัตว์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
๒. ดำเนินการรวบรวมหรือส่งเสริมการรวบรวมสัตว์นานาชนิดไว้ เพื่อประโยชน์ในการอนุรักษ์ การศึกษา การวิจัย การให้บริการแก่ประชาชน และการแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่การเลี้ยงสัตว์
๓. ส่งเสริมและจัดให้มีการดำเนินการบำรุงและเพาะพันธุ์สัตว์นานาชนิดเพื่อรักษาและอนุรักษ์ไว้มิให้สูญพันธุ์
๔. จัดบริการเกี่ยวกับการช่วยเหลือในเรื่องการรับสัตว์ไว้ในความดูแลหรือการจับสัตว์ที่ก่อความเดือดร้อนแก่ประชาชน ในกรณีที่ไม่มีอยู่ในอำนาจของหน่วยงานอื่นหรือหน่วยงานอื่นไม่สามารถดำเนินการได้
๕. ดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เลี้ยงสัตว์ขององค์การ
๖. จัดบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเป็นที่พักผ่อนของประชาชน
๗. ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับกิจการสวนสัตว์และธุรกิจอื่นเพื่อประโยชน์แก่องค์การและประชาชนในการให้บริการกิจการสวนสัตว์

นโยบายองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๓

๑. แหล่งเรียนรู้และสันทนาการอันดับหนึ่ง

การมุ่งให้สวนสัตว์ทุกแห่งขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าที่ดีที่สุดของประเทศ สามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจ จิตสำนึก อันนำไปสู่แรงบันดาลใจ ในการรักและอนุรักษ์สัตว์ นอกจากนี้ ยังมุ่งให้สวนสัตว์ทุกแห่งเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสันทนาการแนวธรรมชาติที่มนุษย์สร้างขึ้น ที่ประชาชนสามารถมาท่องเที่ยวได้

๒. พึ่งพาตนเองได้

การมุ่งให้สวนสัตว์มีขีดความสามารถการแสวงหารายได้จากภารกิจหลักในการทำสวนสัตว์ ตั้งแต่ค่าเข้าชม การบริการ การระดมทุน คือภารกิจเสริมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ รวมถึงการหาพันธมิตรทางธุรกิจ นอกจากนี้ ตามพระราชกฤษฎีกาฯ ใหม่ ยังเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ในรูปแบบบริษัทจำกัด

๓. โปร่งใสธรรมาภิบาลและทันสมัยด้วย ระบบดิจิทัล

การมุ่งบริหารงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม มีรูปแบบบริการใหม่ ๆ ที่นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ

๔. มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านงานวิจัยและการอนุรักษ์

การขยายศักยภาพด้านการวิจัยและการอนุรักษ์สัตว์ป่าเพิ่มขึ้น เพื่อนำองค์ความรู้มาใช้ต่อยอดในการพัฒนาสวนสัตว์ การอนุรักษ์สัตว์ป่า ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย

ค่านิยมองค์กร “SMART – Zoo”



การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายในที่สำคัญ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะพิจารณาจากตัวแบบ ๗ ปัจจัย คือ ระบบ (Work System) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared valued)

ระบบการปฏิบัติงาน (Work System)

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระบบการปฏิบัติงานยังต้องยึดถือกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการ ซึ่งยังไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ขยายตัวมากขึ้น การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นหรือแม้แต่องค์การภายในยังต้องดำเนินการไปตามขั้นตอน บางครั้งทำให้เกิดความล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์ รวมทั้งระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารจัดการยังไม่ได้จัดเก็บอย่างเป็นระบบ

แนวทางการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงควรที่จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือกระบวนการควบคุมกลยุทธ์ที่เหมาะสมมีการควบคุมและการประสานงานที่ดี ตลอดจนมีกระบวนการจัดเก็บข้อมูลและการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น

บุคลากร (Human Resource)

ภายใต้พระราชกฤษฎีกาฯ ใหม่ ส่งผลทำให้มีการปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดขององค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุดในระยะยาว ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ

- ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่บุคลากรขององค์กรยังขาดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ด้านการจัดการพัฒนาธุรกิจ การตลาด การใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ รวมตลอดถึงการทำงานเป็นทีม การทำงานเชิงรุก ขาดจิตสำนึกและความมุ่งมั่นในการให้บริการ การจัดหากลไกที่จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต จึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือและองค์ประกอบต่างๆ ด้านบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- บทบาทในการทำงานของบุคลากรที่ผ่านมายังอยู่ในรูปแบบการทำงานในเชิงตั้งรับ แต่ในปัจจุบันได้มีการพัฒนารูปแบบการทำงานในเชิงรุกมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจตามพระราชกฤษฎีกา ใหม่ การเตรียมความพร้อม การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills)

บุคลากรขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานด้านการอนุรักษ์ การวิจัย การวางแผน การบริการ การให้การศึกษา แต่ยังต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อดึงศักยภาพแฝงที่มีอยู่ในตัวบุคลากรออกมาให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ในขณะที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจ ควรต้องเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องอุดมการณ์ หลักการและวิธีการ ดังนั้น การเพิ่มทักษะแก่บุคลากรในด้านการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจ จึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนต่อการส่งเสริมกิจการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และเพราะราชกฤษฎีกา ใหม่ ในปัจจุบัน ตลอดจนการส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านต่างๆ ให้แก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องผ่านระบบการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning)

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

๑) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยในปัจจุบัน ได้มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นรูปแบบของการบริหารงานยุคใหม่ ในขณะเดียวกันองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ รูปแบบและวัฒนธรรมการทำงานยังมีการทำงานโดยยึดกฎระเบียบของทางราชการเป็นหลัก การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจึงต้องใช้เวลาพอสมควรเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจตามพระราชกฤษฎีกา ใหม่ อีกทั้ง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เปลี่ยนระบบประเมินผลการดำเนินงานใหม่เป็นระบบ Enablers

๒) ในปี ๒๕๖๓ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. ๒๕๖๓ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๓ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

(๑) ดำเนินกิจการสวนสัตว์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

(๒) ดำเนินการรวบรวมหรือส่งเสริมการรวบรวมสัตว์นานาชนิดไว้ เพื่อประโยชน์ในการอนุรักษ์ การศึกษา การวิจัย การให้บริการแก่ประชาชน และการแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่การเลี้ยงสัตว์

(๓) ส่งเสริมและจัดให้มีการดำเนินการบำรุงและเพาะพันธุ์สัตว์นานาชนิด เพื่อรักษาและอนุรักษ์ไว้มิให้สูญพันธุ์

(๔) จัดบริการเกี่ยวกับการช่วยเหลือในเรื่องการรับสัตว์ไว้ในความดูแลหรือ การจับสัตว์ที่ก่อความเดือดร้อนแก่ประชาชน ในกรณีที่ไม่อยู่ในอำนาจของหน่วยงานอื่นหรือ หน่วยงานอื่นไม่สามารถดำเนินการได้

(๕) ดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เลี้ยงสัตว์ขององค์กร

(๖) จัดบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเป็นที่พักผ่อนของ ประชาชน

(๗) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับกิจการสวนสัตว์และธุรกิจอื่นเพื่อประโยชน์แก่ องค์กรและประชาชนในการใช้บริการกิจการสวนสัตว์

ยุทธศาสตร์องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ยุทธศาสตร์องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ป่าทั้งใน ถิ่นและนอกถิ่นอาศัย

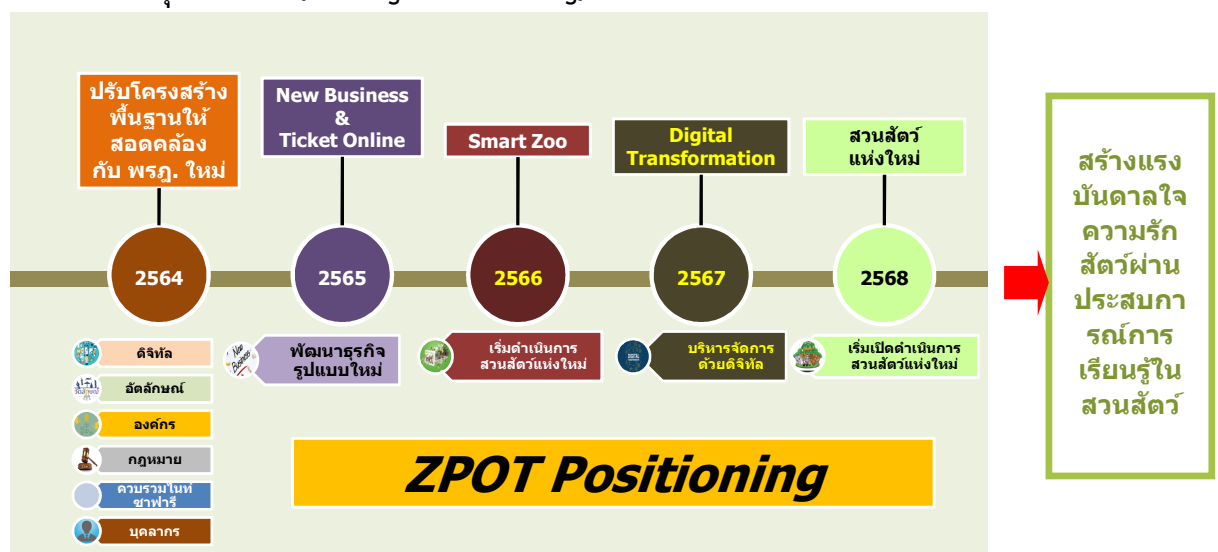
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์สู่การอนุรักษ์อย่าง ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาการศึกษาเรียนรู้สัตว์ป่าตลอดชีวิตในทุกรูปแบบ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การสร้างโอกาสในการหารายได้และเครือข่ายพันธมิตรสู่การเติบโต ทางธุรกิจของสวนสัตว์อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการสู่องค์กรยุคใหม่

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

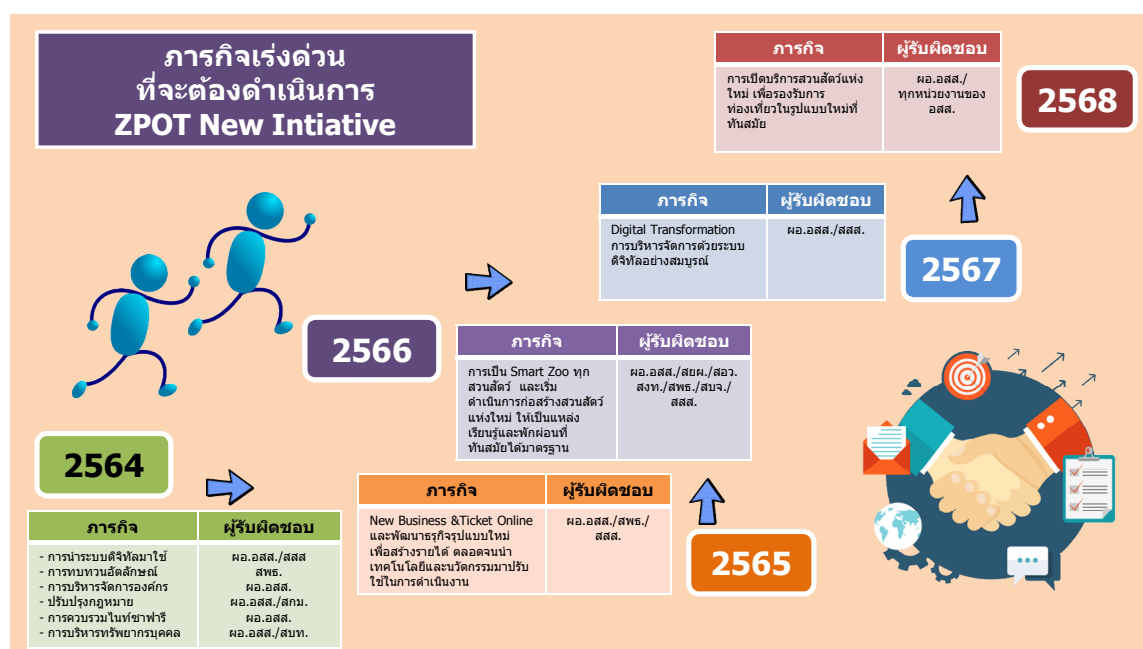


ภารกิจเร่งด่วนที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จะต้องเร่งดำเนินการอนาคต(New Initiative)

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีภารกิจเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการตามช่วงระยะเวลา

ดังนี้

ภารกิจเร่งด่วน	ปีที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๑. การปรับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรได้แก่ - การนำระบบดิจิทัลมาใช้ - การทบทวนอัตลักษณ์ - การบริหารจัดการองค์กร - การปรับปรุงกฎหมาย - การควมรวมไนท์ซาฟารี - การบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๕๖๔	ผอ.อสส./สสส สพร. ผอ.อสส. ผอ.อสส./สกก. ผอ.อสส. ผอ.อสส./สบท
๒. New Business & Ticket Online การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่เพื่อสร้างรายได้ ตลอดจนนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการดำเนินงาน	๒๕๖๕	ผอ.อสส./สพร./สสส.
๓. การเป็น Smart Zoo ทุกสวนสัตว์ และเริ่มดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่ทันสมัยได้มาตรฐาน	๒๕๖๖	ผอ.อสส./สยผ./สอว. สท./สพร./สบจ./ สสส.
๔. Digital Transformation การบริหารจัดการด้วยระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์	๒๕๖๗	ผอ.อสส./สสส.
๕. การเปิดบริการสวนสัตว์แห่งใหม่ เพื่อรองรับการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย	๒๕๖๘	ผอ.อสส./ทุกหน่วยงานของ อสส.



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/ตัวชี้วัดกลยุทธ์/ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ อสส. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

SO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
SO ๑ : การสร้างความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัย สัตว์ป่า ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	<u>เป้าประสงค์</u> เพื่อขยายโอกาสการอนุรักษ์ วิจัย สัตว์ป่า ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	การรักษามาตรฐาน WAZA, SEAZA	การรักษามาตรฐาน WAZA, SEAZA	การรักษามาตรฐาน WAZA, SEAZA	การรักษามาตรฐาน WAZA, SEAZA	
	กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกระดับการบริหารจัดการการอนุรักษ์สัตว์ป่าทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	จำนวนสัตว์ป่าที่ขยายพันธุ์ในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	สามารถขยายพันธุ์สัตว์ป่าในถิ่นและนอกถิ่นอาศัยได้จำนวน ๓๖ ชนิด	สามารถขยายพันธุ์สัตว์ป่าในถิ่นและนอกถิ่นอาศัยได้จำนวน ๓๖ ชนิด	สามารถขยายพันธุ์สัตว์ป่าในถิ่นและนอกถิ่นอาศัยได้จำนวน ๓๖ ชนิด	๑. โครงการเพาะขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายาก ๒. โครงการอนุรักษ์เสือลายเมฆ ๓. โครงการสถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ป่าหายาก ๔. โครงการศูนย์วิจัยพันธุ์ศาสตร์เพื่อการอนุรักษ์ภายใต้สถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ป่าหายาก ๕. โครงการอนุรักษ์เสือลายเมฆร่วมกับภาคี Clouded Leopard Consortium ๖. โครงการอนุรักษ์สัตว์ป่าในถิ่นอาศัย และเสริมสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่น ๗. โครงการศูนย์ชันสูตรโรคสัตว์ป่าแห่งชาติ ภายใต้สถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ป่าหายาก ๘. โครงการศูนย์การจัดการโภชนาการสัตว์ป่า ๑๐. โครงการจัดหาสัตว์ องค์การสวนสัตว์ ๑ รายการ ๑๑. โครงการจัดหาและแลกเปลี่ยนสัตว์ป่า ๑๒. โครงการส่งเสริมพฤติกรรมสัตว์ (Enrichment) ๑๓. โครงการวิจัยและจัดแสดงแพนด้า ๔. โครงการบำรุงรักษาสัตว์ (ค่าอาหารสัตว์)

SO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
		งานวิจัยและนวัตกรรมที่ผลิตได้ ต่อปี	งานวิจัยและนวัตกรรมที่ผลิตได้ ต่อปี	งานวิจัยและนวัตกรรมที่ผลิตได้ ต่อปี	งานวิจัยและนวัตกรรมที่ผลิตได้ ต่อปี	
	กลยุทธ์ที่ ๑.๒ สร้างขีดความสามารถในการวิจัย และนวัตกรรมด้านสัตว์ป่า	สามารถดำเนินการผลิตงานวิจัยและนวัตกรรมได้ ๕ เรื่อง/ปี	สามารถดำเนินการผลิตงานวิจัยและนวัตกรรมได้ ๖ เรื่อง/ปี	สามารถดำเนินการผลิตงานวิจัยและนวัตกรรมได้ ๖ เรื่อง/ปี	สามารถดำเนินการผลิตงานวิจัยและนวัตกรรมได้ ๗ เรื่อง/ปี	๑. โครงการศูนย์นวัตกรรมทางการสืบพันธุ์สัตว์ป่า (Wildlife Reproductive Innovation Center) ๒. โครงการศูนย์เนื้อเยื่อสัตว์ป่ากลางองค์การสวนสัตว์
		เครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการ	เครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการ	เครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการ	เครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการ	
	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ จำนวนเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการ	ดำเนินการขยายเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการได้ในระดับ ๕	ดำเนินการขยายเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการได้ในระดับ ๕	ดำเนินการขยายเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการได้ในระดับ ๕	ดำเนินการขยายเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการได้ในระดับ ๕	๑. โครงการจัดประชุมสัมมนาวิชาการสัตว์ป่าสวนสัตว์ประจำปี
		ระบบฐานข้อมูลสัตว์สวนสัตว์อยู่ในรูปแบบดิจิทัล	ระบบฐานข้อมูลสัตว์สวนสัตว์อยู่ในรูปแบบดิจิทัล	ระบบฐานข้อมูลสัตว์สวนสัตว์อยู่ในรูปแบบดิจิทัล	ระบบฐานข้อมูลสัตว์สวนสัตว์อยู่ในรูปแบบดิจิทัล	
	กลยุทธ์ที่ ๑.๔ พัฒนาระบบฐานข้อมูลสัตว์ในสวนสัตว์	ฐานข้อมูลสัตว์ทุกสวนสัตว์อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ๑๐๐%	ฐานข้อมูลสัตว์ทุกสวนสัตว์อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ๑๐๐%	ฐานข้อมูลสัตว์ทุกสวนสัตว์อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ๑๐๐%	ฐานข้อมูลสัตว์ทุกสวนสัตว์อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ๑๐๐%	๑. โครงการจัดทำระบบจัดเก็บและการสืบค้นข้อมูลวิจัยและวิชาการขององค์การสวนสัตว์ ๒. โครงการศูนย์จัดการประชากรสัตว์ป่าและจัดทำแผนประชากรสัตว์องค์การสวนสัตว์
SO๒ : การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์สู่การอนุรักษ์อย่างยั่งยืน	เป้าประสงค์ เพื่อเสริมสร้างกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้และท่องเที่ยวด้านสัตว์ป่าของประเทศอย่างยั่งยืน	กายภาพและสิ่งแวดล้อมของทุกสวนสัตว์อยู่ในสภาพที่ดี - มีแผนแม่บทในการปรับปรุงกายภาพและสิ่งแวดล้อมทุกสวนสัตว์	กายภาพและสิ่งแวดล้อมของทุกสวนสัตว์อยู่ในสภาพที่ดี - มีแผนแม่บทในการปรับปรุงกายภาพและสิ่งแวดล้อมทุกสวนสัตว์	กายภาพและสิ่งแวดล้อมของทุกสวนสัตว์อยู่ในสภาพที่ดี - มีแผนแม่บทในการปรับปรุงกายภาพและสิ่งแวดล้อมทุกสวนสัตว์	กายภาพและสิ่งแวดล้อมของทุกสวนสัตว์อยู่ในสภาพที่ดี - มีแผนแม่บทในการปรับปรุงกายภาพและสิ่งแวดล้อมทุกสวนสัตว์	
	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ พัฒนากายภาพ และสิ่งแวดล้อมภายในสวนสัตว์ทุกแห่ง	มีแผนแม่บทในการปรับปรุงกายภาพและสิ่งแวดล้อม ๑ แห่ง	มีแผนแม่บทในการปรับปรุงกายภาพและสิ่งแวดล้อม ๑ แห่ง	มีแผนแม่บทในการปรับปรุงกายภาพและสิ่งแวดล้อม ๑ แห่ง	มีแผนแม่บทในการปรับปรุงกายภาพและสิ่งแวดล้อม ๑ แห่ง	๑. โครงการบำรุงรักษาสถานที่และพันธุ์ไม้ สวนสัตว์เชียงใหม่ ๒. โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์และอัตลักษณ์บริเวณส่วนจัดแสดงสัตว์แอฟริกา ภายในสวนสัตว์นครราชสีมา

SO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
						๓. โครงการก่อสร้างอ่างเก็บน้ำพร้อมระบบส่งน้ำภายในสวนสัตว์ขอนแก่น ๔. โครงการบำรุง ดูแล รักษาระบบน้ำบาดาล ภายในสวนสัตว์นครราชสีมา ๕. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ๖. โครงการเกณฑ์และมาตรฐานการออกแบบส่วนจัดแสดงสัตว์ตระกูลลิง
		ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรงของผู้เข้าชมและเจ้าหน้าที่สวนสัตว์ มีระบบรักษาความปลอดภัยของผู้เข้าชมและเจ้าหน้าที่ มีการรักษามาตรฐานการจัดการด้านสวัสดิภาพสัตว์ทุกสวนสัตว์	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรงของผู้เข้าชมและเจ้าหน้าที่สวนสัตว์ มีระบบรักษาความปลอดภัยของผู้เข้าชมและเจ้าหน้าที่ มีการรักษามาตรฐานการจัดการด้านสวัสดิภาพสัตว์ทุกสวนสัตว์	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรงของผู้เข้าชมและเจ้าหน้าที่สวนสัตว์ มีระบบรักษาความปลอดภัยของผู้เข้าชมและเจ้าหน้าที่ มีการรักษามาตรฐานการจัดการด้านสวัสดิภาพสัตว์ทุกสวนสัตว์	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรงของผู้เข้าชมและเจ้าหน้าที่สวนสัตว์ มีระบบรักษาความปลอดภัยของผู้เข้าชมและเจ้าหน้าที่ มีการรักษามาตรฐานการจัดการด้านสวัสดิภาพสัตว์ทุกสวนสัตว์	
	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ จัดทำระบบการจัดการสวัสดิภาพสัตว์และความปลอดภัยของคนและสัตว์	สิ่งอำนวยความสะดวกได้รับการปรับปรุงรองรับความปลอดภัย ๘ ชิ้นงาน รักษามาตรฐานการจัดการสวนสัตว์ WAZA ๖ แห่ง	สิ่งอำนวยความสะดวกได้รับการปรับปรุงรองรับความปลอดภัย ๙ ชิ้นงาน รักษามาตรฐานการจัดการสวนสัตว์ WAZA ๖ แห่ง	สิ่งอำนวยความสะดวกได้รับการปรับปรุงรองรับความปลอดภัย ๑๐ ชิ้นงาน รักษามาตรฐานการจัดการสวนสัตว์ WAZA ๖ แห่ง	สิ่งอำนวยความสะดวกได้รับการปรับปรุงรองรับความปลอดภัย ๑๑ ชิ้นงาน รักษามาตรฐานการจัดการสวนสัตว์ WAZA ๖ แห่ง	๑. โครงการการพัฒนากระบวนการส่งเสริมสวัสดิภาพสัตว์ของสวนสัตว์ ทั้ง ๗ แห่ง ตามมาตรฐาน WAZA และ SEAZA ๒. โครงการก่อสร้างศูนย์เพาะขยายพันธุ์สัตว์ตระกูลหมีภายในสวนสัตว์เชียงใหม่ ๓. โครงการก่อสร้างส่วนจัดแสดงฮิปโปโปเตมัสและส่วนแสดงจระเข้ ภายในสวนสัตว์อุบลราชธานี ๔. โครงการก่อสร้างส่วนจัดแสดงเพนกวิน ภายในสวนสัตว์ขอนแก่น
		มีแผนระยะยาวในการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ - สวนสัตว์แห่งใหม่สามารถก่อสร้างได้ตามแผนที่กำหนด	มีแผนระยะยาวในการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ - สวนสัตว์แห่งใหม่สามารถก่อสร้างได้ตามแผนที่กำหนด	มีแผนระยะยาวในการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ - สวนสัตว์แห่งใหม่สามารถก่อสร้างได้ตามแผนที่กำหนด	มีแผนระยะยาวในการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ - สวนสัตว์แห่งใหม่สามารถก่อสร้างได้ตามแผนที่กำหนด	
	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	ความสำเร็จของการจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	ความสำเร็จของการจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	ความสำเร็จของการจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	ความสำเร็จของการจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	๑. โครงการออกแบบสิ่งก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่

SO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
		ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	
	กลยุทธ์ที่ ๒.๔ พัฒนาสวนสัตว์ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวและพักผ่อนหย่อนใจสำหรับคนไทย	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสวนสัตว์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๕	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสวนสัตว์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๕	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสวนสัตว์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๕	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสวนสัตว์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๕	๑. โครงการพัฒนางานพื้นที่สวนสัตว์ทั้ง ๗ แห่ง ๒. โครงการปรับปรุงอาคารบริการนักท่องเที่ยว (Welcome Center) ภายในสวนสัตว์อุบลราชธานี ๓. โครงการซ่อมแซม บำรุง รักษาอาคารสัมมนาและบ้านพักรับรอง ภายในสวนสัตว์นครราชสีมา
		สร้างและพัฒนาการเที่ยวสวนสัตว์ในรูปแบบใหม่ New Normal	สร้างและพัฒนาการเที่ยวสวนสัตว์ในรูปแบบใหม่ New Normal	สร้างและพัฒนาการเที่ยวสวนสัตว์ในรูปแบบใหม่ New Normal	สร้างและพัฒนาการเที่ยวสวนสัตว์ในรูปแบบใหม่ New Normal	
	กลยุทธ์ที่ ๒.๕ สร้างและพัฒนาการเที่ยวสวนสัตว์ในรูปแบบใหม่	สร้างและพัฒนาการเที่ยวสวนสัตว์ในรูปแบบใหม่ New Normal ๖ แห่ง	สร้างและพัฒนาการเที่ยวสวนสัตว์ในรูปแบบใหม่ New Normal ๖ แห่ง	สร้างและพัฒนาการเที่ยวสวนสัตว์ในรูปแบบใหม่ New Normal ๖ แห่ง	สร้างและพัฒนาการเที่ยวสวนสัตว์ในรูปแบบใหม่ New Normal ๖ แห่ง	๑. โครงการการจำหน่ายบัตรเข้าชมสวนสัตว์ผ่านช่องทางออนไลน์ (Zoo Online Booking) ๒. โครงการออกกำลังกายไปด้วยกันกับแอมะลิ Zoo together visual run ๓. โครงการจำหน่ายบัตรเยี่ยมบ้านสวนสัตว์ (Zoo home together) ๔. โครงการท่องเที่ยวดินแดนต้องมนต์ วิถีคน วิถีช้าง ๕. โครงการ Back ๒ Zoo สบายดีที่สวนสัตว์ ๖. โครงการเพนกวินพาเพลิน สวนสัตว์อุบลราชธานี ๗. โครงการ Amazing Amazon ๘. โครงการ Amazing Savannah ๙. โครงการ Hello Africa ๑๐. โครงการฟื้นฟูเครือข่ายด้านการตลาด สวนสัตว์เชียงใหม่ ๑๑. โครงการ Wow Africa ว้าว...แอฟริกา ๑๓. โครงการกิจกรรมชมสวนสัตว์ช่วงเวลากลางคืนไนท์ ซาฟารี ๑๔. โครงการ Amazonia : The Lost world ดินแดนลึกลับ อเมซอน ๑๕. โครงการ Wonderful Rain Forest ; ตระการตาป่าฝน ๑๖. โครงการ Africa Amazing

SO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
SO๓ : การพัฒนา การศึกษาเรียนรู้ สัตว์ป่าตลอดชีวิตใน ทุกรูปแบบ	เป้าประสงค์ เพื่อสร้างประสิทธิผล การเรียนรู้ด้านสัตว์ ป่าให้กับประชาชน และผู้เข้าชมสวนสัตว์	การประเมินผลการเรียนรู้ จากการเข้าชมสวนสัตว์ ของนักเรียน	การประเมินผลการเรียนรู้ จากการเข้าชมสวนสัตว์ ของนักเรียน	การประเมินผลการเรียนรู้ จากการเข้าชมสวนสัตว์ ของนักเรียน	การประเมินผลการเรียนรู้ จากการเข้าชมสวนสัตว์ ของนักเรียน	
	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ สร้างประสิทธิผลการ เรียนรู้ตลอดชีวิตใน แหล่งเรียนรู้	สร้างความตระหนักและการมี ส่วนร่วมของนักเรียน/เยาวชน ร้อยละ ๙๕	สร้างความตระหนักและการมี ส่วนร่วมของนักเรียน/เยาวชน ร้อยละ ๙๕	สร้างความตระหนักและการมี ส่วนร่วมของนักเรียน/เยาวชน ร้อยละ ๙๕	สร้างความตระหนักและการมี ส่วนร่วมของนักเรียน/เยาวชน ร้อยละ ๙๕	๑. โครงการบริหารจัดการสถาบันบริหารจัดการสวน สัตว์ (Zoo Management Institution : ZMI) ๒. โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืช อันเนื่องมาจาก พระราชดำริฯ ๓. โครงการพัฒนาคุณภาพบุคลากรของสถาบันบริหาร จัดการสวนสัตว์ที่จัดโดยหน่วยงานภายในองค์การ สวนสัตว์ ๔. โครงการพัฒนาคุณภาพบุคลากรของสถาบันบริหาร จัดการสวนสัตว์ที่จัดโดยหน่วยงานภายนอกทั้งในและ ต่างประเทศ
		สื่อออนไลน์การเรียนรู้ที่ผลิตได้ และจำนวนผู้เข้าชมสื่อ ออนไลน์	สื่อออนไลน์การเรียนรู้ที่ผลิตได้ และจำนวนผู้เข้าชมสื่อ ออนไลน์	สื่อออนไลน์การเรียนรู้ที่ผลิตได้ และจำนวนผู้เข้าชมสื่อ ออนไลน์	สื่อออนไลน์การเรียนรู้ที่ผลิตได้ และจำนวนผู้เข้าชมสื่อ ออนไลน์	
	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ พัฒนาสื่อการเรียนรู้ สัตว์ป่าด้วยสื่อดิจิทัล	จำนวนสื่อการศึกษาที่ได้รับ การพัฒนาด้วยเทคโนโลยีที่ ทันสมัย๘ สื่อ	จำนวนสื่อการศึกษาที่ได้รับ การพัฒนาด้วยเทคโนโลยีที่ ทันสมัย๙ สื่อ	จำนวนสื่อการศึกษาที่ได้รับ การพัฒนาด้วยเทคโนโลยีที่ ทันสมัย๑๐ สื่อ	จำนวนสื่อการศึกษาที่ได้รับ การพัฒนาด้วยเทคโนโลยีที่ ทันสมัย๑๑ สื่อ	๑. โครงการผลิตสื่อและจัดนิทรรศการเพื่อการเผยแพร่ ผลงานทางวิชาการ ๒. โครงการจัดทำสื่อการเรียนรู้ออนไลน์
		ผู้มาใช้บริการแหล่งเรียนรู้	ผู้มาใช้บริการแหล่งเรียนรู้	ผู้มาใช้บริการแหล่งเรียนรู้	ผู้มาใช้บริการแหล่งเรียนรู้	
	กลยุทธ์ที่ ๓.๓ ให้บริการนักเรียน เยาวชน นักท่องเที่ยว ผู้สูงวัย และผู้ด้อยโอกาส ด้านการเรียนรู้และ การอนุรักษ์สัตว์ป่า ด้วยสวนสัตว์	กิจกรรมรณรงค์ส่งเสริมให้ ประชาชนเที่ยวชมสวนสัตว์ ๗ กิจกรรม โครงการจัด กิจกรรม สวนสัตว์สู่ชุมชน ๘ โครงการ	กิจกรรมรณรงค์ส่งเสริมให้ ประชาชนเที่ยวชมสวนสัตว์ ๘ กิจกรรม โครงการจัด กิจกรรม สวนสัตว์สู่ชุมชน ๘ โครงการ	กิจกรรมรณรงค์ส่งเสริมให้ ประชาชนเที่ยวชมสวนสัตว์ ๙ กิจกรรม โครงการจัด กิจกรรม สวนสัตว์สู่ชุมชน ๘ โครงการ	กิจกรรมรณรงค์ส่งเสริมให้ ประชาชนเที่ยวชมสวนสัตว์ ๑๐ กิจกรรม โครงการ จัดกิจกรรม สวนสัตว์สู่ชุมชน ๘ โครงการ	๑. โครงการค่ายเยาวชนรักษ์ช้างไทยและวิถีชีวิตชาวกูย โครงการคชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์ ๒. โครงการจัดทำมาตรฐานแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ประเภทสวนสัตว์ ๓. โครงการสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรสัตว์ ป่าให้กับเยาวชน

SO	ตัวชี้วัด	คำเป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
		กิจกรรมการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นใหม่	กิจกรรมการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นใหม่	กิจกรรมการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นใหม่	กิจกรรมการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นใหม่	
	กลยุทธ์ที่ ๓.๕ พัฒนากิจกรรมการเรียนรู้สัตว์ป่า รูปแบบใหม่ในส่วนสัตว์อย่างต่อเนือง	การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในรูปแบบใหม่ ๘ ครั้ง/ปี	การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในรูปแบบใหม่ ๙ ครั้ง/ปี	การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในรูปแบบใหม่ ๑๐ ครั้ง/ปี	การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในรูปแบบใหม่ ๑๑ ครั้ง/ปี	๑. โครงการพัฒนากิจกรรมทางการศึกษา ๒. โครงการ Online Learning วิถีชีวิตใหม่ของการเรียนรู้ ๓. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลความรู้องค์กร ๔. โครงการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ๕. โครงการบริหารจัดการความรู้ผู้เชี่ยวชาญ (Share to Learn) ๖. โครงการระบบเผยแพร่ผลงานวิจัยออนไลน์
SO๔ : การสร้างโอกาสในการหารายได้และเครือข่ายพันธมิตร สู่การเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน	เป้าประสงค์ เพื่อเพิ่มรายได้ทางธุรกิจและสร้างความแข็งแกร่งกับพันธมิตรสู่การเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน	แผนการตลาดเชิงรุก - การดำเนินการตามแผนการตลาดและการประชาสัมพันธ์	แผนการตลาดเชิงรุก - การดำเนินการตามแผนการตลาดและการประชาสัมพันธ์	แผนการตลาดเชิงรุก - การดำเนินการตามแผนการตลาดและการประชาสัมพันธ์	แผนการตลาดเชิงรุก - การดำเนินการตามแผนการตลาดและการประชาสัมพันธ์	
	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ บูรณาการการตลาดและประชาสัมพันธ์เชิงรุก	จัดทำแผนและดำเนินการตามแผนฯ ร้อยละ ๙๐	จัดทำแผนและดำเนินการตามแผนฯ ร้อยละ ๙๐	จัดทำแผนและดำเนินการตามแผนฯ ร้อยละ ๙๐	จัดทำแผนและดำเนินการตามแผนฯ ร้อยละ ๙๐	๑. โครงการค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการตลาด
		กิจกรรม/ช่องทางในการหารายได้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น	กิจกรรม/ช่องทางในการหารายได้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น	กิจกรรม/ช่องทางในการหารายได้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น	กิจกรรม/ช่องทางในการหารายได้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น	
	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เพิ่มช่องทางการหารายได้ใหม่ ๆ	จำนวนกิจกรรม/ช่องทางในการรายได้ กิจกรรม/ช่องทาง	จำนวนกิจกรรม/ช่องทางในการรายได้ กิจกรรม/ช่องทาง	จำนวนกิจกรรม/ช่องทางในการรายได้ กิจกรรม/ช่องทาง	จำนวนกิจกรรม/ช่องทางในการรายได้ กิจกรรม/ช่องทาง	๑. โครงการส่งเสริมและสนับสนุนที่ก่อให้เกิดรายได้ภายในสวนสัตว์ ๖ แห่ง ๒. โครงการของที่ระลึก (Souvenior Marketplace) ๓. โครงการเครดิตภาษีเงินบริจาค (ค่าอาหารสัตว์, ค่ายา, ฯลฯ) (G๒G) ๔. โครงการร่วมมือกับ Grab / บขส. / การขนส่งในพื้นที่ในการบริการด้านคมนาคม ๕. โครงการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ภายในสวนสัตว์ ๖. โครงการนำอัตลักษณ์สวนสัตว์มาผลิตเป็นสินค้า Zoo Brand

SO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
						๖. โครงการนำอัตลักษณ์สวนสัตว์มาผลิตเป็นสินค้า Zoo Brand ๗. โครงการเก็บข้อมูลผู้ใช้บริการสวนสัตว์เพื่อใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ๘. โครงการจัดหาผู้สนับสนุนจากภายนอก (Sponser) ๙. โครงการบัตรล่วงหน้าสำหรับกลุ่มเฉพาะ ๑๐. โครงการจัดหาผู้แทนจำหน่ายบัตรสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ ๑๑. โครงการส่งเสริมการจำหน่ายบัตร ๑๒. โครงการสร้างกิจกรรมใหม่ ๑๓. โครงการนายหัวพาเที่ยว ๑๔. โครงการจำหน่ายอาหารสัตว์ ๑๕. โครงการจำหน่ายเครื่องดื่มสวนสัตว์อุบลราชธานี ๑๖. โครงการยกระดับและเพิ่มรายได้จากการแสดงโชว์สัตว์ โดยสรรหาผู้ประกอบการเข้ามาปรับปรุงและพัฒนา
		พันธมิตรทางธุรกิจและความพึงพอใจของพันธมิตร	พันธมิตรทางธุรกิจและความพึงพอใจของพันธมิตร	พันธมิตรทางธุรกิจและความพึงพอใจของพันธมิตร	พันธมิตรทางธุรกิจและความพึงพอใจของพันธมิตร	
	กลยุทธ์ที่ ๔.๓ เพิ่มและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ	- การขยายเครือข่ายพันธมิตรด้านธุรกิจ ระดับ ๕ - ความสำเร็จของการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับ ๕	- การขยายเครือข่ายพันธมิตรด้านธุรกิจ ระดับ ๕ - ความสำเร็จของการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับ ๕	- การขยายเครือข่ายพันธมิตรด้านธุรกิจ ระดับ ๕ - ความสำเร็จของการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับ ๕	- การขยายเครือข่ายพันธมิตรด้านธุรกิจ ระดับ ๕ - ความสำเร็จของการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับ ๕	๑. โครงการการดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือกับพันธมิตร ๒. โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ๓. โครงการบัตรรวบรวมกิจกรรมและบริการกับเครือข่ายพันธมิตร ๔. โครงการสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้บริการ ๕. โครงการจัดให้บริการความรู้ในสวนสัตว์ (On-Spot Edutainment Game) ๖. โครงการท้องถิ่นสัญจร ๗. โครงการจัดหา Sponser Ship ๘. โครงการจัดทำความร่วมมือ (MOU) กับภาครัฐ / เอกชน เช่น CAT, AIS ๙. โครงการร่วมมือ ททท. จัดนำเส้นทางท่องเที่ยว ๑๐. โครงการความร่วมมือกับกรมทรัพยากรธรณี ๑๑. โครงการพัฒนาคุณภาพการให้บริการด้วยหัวใจ

SO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
		สวนสัตว์ทุกแห่งใช้ E-ticket ๑๐๐% ระบบตั๋วออนไลน์ที่เชื่อมโยงทุกสวนสัตว์แล้วเสร็จและใช้งานได้	สวนสัตว์ทุกแห่งใช้ E-ticket ๑๐๐% ระบบตั๋วออนไลน์ที่เชื่อมโยงทุกสวนสัตว์แล้วเสร็จและใช้งานได้	สวนสัตว์ทุกแห่งใช้ E-ticket ๑๐๐% ระบบตั๋วออนไลน์ที่เชื่อมโยงทุกสวนสัตว์แล้วเสร็จและใช้งานได้	สวนสัตว์ทุกแห่งใช้ E-ticket ๑๐๐% ระบบตั๋วออนไลน์ที่เชื่อมโยงทุกสวนสัตว์แล้วเสร็จและใช้งานได้	
	กลยุทธ์ที่ ๔.๔ พัฒนาระบบการจำหน่าย E-ticket และระบบตั๋วออนไลน์	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ E-Ticket ระดับ ๕	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ E-Ticket ระดับ ๕	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ E-Ticket ระดับ ๕	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ E-Ticket ระดับ ๕	๑. โครงการบำรุงรักษาระบบจำหน่ายบัตรอิเล็กทรอนิกส์ ๒. โครงการระบบจำหน่ายบัตรอิเล็กทรอนิกส์ ภายในสวนสัตว์อุบลราชธานี
		สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ทางด้านการธุรกิจ	สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ทางด้านการธุรกิจ	สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ทางด้านการธุรกิจ	สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ทางด้านการธุรกิจ	
	กลยุทธ์ที่ ๔.๕ ส่งเสริมการขายด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการรูปแบบใหม่	จำนวนสินค้า/บริการรูปแบบใหม่ ชนิด	จำนวนสินค้า/บริการรูปแบบใหม่ ชนิด	จำนวนสินค้า/บริการรูปแบบใหม่ ชนิด	จำนวนสินค้า/บริการรูปแบบใหม่ ชนิด	๑. โครงการพัฒนา Application เพื่อให้ความรู้แก่นักท่องเที่ยว
		การ Re-Branding แล้วเสร็จ	การ Re-Branding แล้วเสร็จ	การ Re-Branding แล้วเสร็จ	การ Re-Branding แล้วเสร็จ	
	กลยุทธ์ที่ ๔.๖ สร้างอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ Zoo Branding	การทบทวนอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ ทั้ง ๖ แห่ง ระดับ ๕	การทบทวนอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ ทั้ง ๖ แห่ง ระดับ ๕	การทบทวนอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ ทั้ง ๖ แห่ง ระดับ ๕	การทบทวนอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ ทั้ง ๖ แห่ง ระดับ ๕	๑. โครงการ Re Branding ปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กรสวนสัตว์ให้โดดเด่น
		มีทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ที่สามารถหารายได้เพิ่มขึ้น	มีทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ที่สามารถหารายได้เพิ่มขึ้น	มีทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ที่สามารถหารายได้เพิ่มขึ้น	มีทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ที่สามารถหารายได้เพิ่มขึ้น	
	กลยุทธ์ที่ ๔.๗ สร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์	จำนวนทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ที่สามารถสร้างรายได้ ประเภท	จำนวนทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ที่สามารถสร้างรายได้ ประเภท	จำนวนทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ที่สามารถสร้างรายได้ ประเภท	จำนวนทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ที่สามารถสร้างรายได้ ประเภท	๑. โครงการ ๗ wonders ๒. โครงการพัฒนากิจกรรมและบริการของสวนสัตว์ ๓. โครงการติดตามโครงการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ EVM
		ระบบฐานข้อมูลลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรทุกสวนสัตว์อยู่ในรูปแบบดิจิทัล	ระบบฐานข้อมูลลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรทุกสวนสัตว์อยู่ในรูปแบบดิจิทัล	ระบบฐานข้อมูลลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรทุกสวนสัตว์อยู่ในรูปแบบดิจิทัล	ระบบฐานข้อมูลลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรทุกสวนสัตว์อยู่ในรูปแบบดิจิทัล	

SO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
	กลยุทธ์ที่ ๔.๘ พัฒนาระบบ ฐานข้อมูลผู้ใช้บริการ และเครือข่าย พันธมิตร	ฐานข้อมูลลูกค้าและเครือข่าย พันธมิตรทุกส่วนส่วอยู่ใน รูปแบบดิจิทัล ๑๐๐%	ฐานข้อมูลลูกค้าและเครือข่าย พันธมิตรทุกส่วนส่วอยู่ใน รูปแบบดิจิทัล ๑๐๐%	ฐานข้อมูลลูกค้าและเครือข่าย พันธมิตรทุกส่วนส่วอยู่ใน รูปแบบดิจิทัล ๑๐๐%	ฐานข้อมูลลูกค้าและเครือข่าย พันธมิตรทุกส่วนส่วอยู่ใน รูปแบบดิจิทัล ๑๐๐%	๑. โครงการจัดทำ BIG DATA ๒. โครงการพัฒนาเครือข่ายระหว่างส่วนส่ว ๓. โครงการวางแผนและพัฒนามาตรฐานการ ดำเนินงานบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ๔. โครงการพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้แก่พนักงานทุกระดับ
SO๕ : การปรับปรุง และพัฒนาการ บริหารจัดการส่ว องค์กรยุคใหม่	เป้าประสงค์ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ องค์กรอย่างมี ธรรมาภิบาล	ระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่ใช้ดิจิทัลและสามารถ เชื่อมโยงกันได้	ระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่ใช้ดิจิทัลและสามารถ เชื่อมโยงกันได้	ระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่ใช้ดิจิทัลและสามารถ เชื่อมโยงกันได้	ระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่ใช้ดิจิทัลและสามารถ เชื่อมโยงกันได้	
	กลยุทธ์ที่ ๕.๑ พัฒนาการบริหาร จัดการองค์กรด้วย ระบบเทคโนโลยี ดิจิทัล	ระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่ใช้ดิจิทัลและสามารถเชื่อมโยง กันได้ ระบบ	ระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่ใช้ดิจิทัลและสามารถเชื่อมโยง กันได้ ระบบ	ระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่ใช้ดิจิทัลและสามารถเชื่อมโยง กันได้ ระบบ	ระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่ใช้ดิจิทัลและสามารถเชื่อมโยง กันได้ ระบบ	๑. โครงการบำรุง ดูแล รักษาระบบติดตามและ ประเมินผลโครงการ (e-Project Tracking System) ๒. โครงการบำรุงดูแล รักษาระบบบัญชี การเงิน งบประมาณ พัสดุ ๓. โครงการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การจัดการองค์กร
		คะแนน ITA เพิ่มขึ้น - การบริหารจัดการองค์ความรู้ - การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการ องค์ความรู้ด้านการบริหาร จัดการส่วส่ว	คะแนน ITA เพิ่มขึ้น - การบริหารจัดการองค์ความรู้ - การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการ องค์ความรู้ด้านการบริหาร จัดการส่วส่ว	คะแนน ITA เพิ่มขึ้น - การบริหารจัดการองค์ความรู้ - การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการ องค์ความรู้ด้านการบริหาร จัดการส่วส่ว	คะแนน ITA เพิ่มขึ้น - การบริหารจัดการองค์ความรู้ - การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการ องค์ความรู้ด้านการบริหาร จัดการส่วส่ว	
	กลยุทธ์ที่ ๕.๒ ยกระดับการบริหาร จัดการองค์กรอย่าง โปร่งใสและมีธรร มาภิบาลด้วยการ จัดการองค์ความรู้	จัดตั้งศูนย์บริหารจัดการองค์ ความรู้ด้านการจัดการส่วส่ว ศูนย์	จัดตั้งศูนย์บริหารจัดการองค์ ความรู้ด้านการจัดการส่วส่ว ศูนย์	จัดตั้งศูนย์บริหารจัดการองค์ ความรู้ด้านการจัดการส่วส่ว ศูนย์	จัดตั้งศูนย์บริหารจัดการองค์ ความรู้ด้านการจัดการส่วส่ว ศูนย์	๑. โครงการพัฒนาและจัดตั้งศูนย์การบริหารจัดการองค์ ความรู้และฐานข้อมูล (KM Center) ๒. โครงการตรวจติดตามประเมินผล ISO

SO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
		แผนพัฒนาบุคลากร ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ ช่องว่างสมรรถนะของ พนักงานทุกระดับ - แผนสืบทอดตำแหน่ง ที่สำคัญขององค์กร				
	กลยุทธ์ที่ ๕.๓ เพิ่มขีดความสามารถ ของบุคลากรด้วยการ บริหารทุนมนุษย์และ แผนสืบทอดตำแหน่ง	ความสำเร็จของการบริหาร ทุนมนุษย์ระดับ ๕	ความสำเร็จของการบริหาร ทุนมนุษย์ระดับ ๕	ความสำเร็จของการบริหาร ทุนมนุษย์ระดับ ๕	ความสำเร็จของการบริหาร ทุนมนุษย์ระดับ ๕	๑. โครงการพัฒนาบุคลากร ๒. โครงการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ ส่วนสัตว์ ๓. โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการ บริหารจัดการข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล ๔. โครงการพัฒนาระบบสวัสดิภาพและความปลอดภัย ในการทำงาน ๕. โครงการสนับสนุนและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร จริยธรรม จรรยาบรรณ
		ระเบียบข้อบังคับที่มีการ ปรับปรุง	ระเบียบข้อบังคับที่มีการ ปรับปรุง	ระเบียบข้อบังคับที่มีการ ปรับปรุง	ระเบียบข้อบังคับที่มีการ ปรับปรุง	
	กลยุทธ์ที่ ๕.๔ ปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้ สอดคล้องกับ พรฎ. ใหม่	ระเบียบข้อบังคับที่ได้รับการ ปรับปรุง เรื่อง	ระเบียบข้อบังคับที่ได้รับการ ปรับปรุง เรื่อง	ระเบียบข้อบังคับที่ได้รับการ ปรับปรุง เรื่อง	ระเบียบข้อบังคับที่ได้รับการ ปรับปรุง เรื่อง	๑. โครงการทบทวนสถานะ ปรับปรุงกฎหมาย และ โครงสร้างขององค์กร
		คะแนน Enablers ค่าเฉลี่ย ระดับ ๔ คะแนน	คะแนน Enablers ค่าเฉลี่ย ระดับ ๔ คะแนน	คะแนน Enablers ค่าเฉลี่ย ระดับ ๔ คะแนน	คะแนน Enablers ค่าเฉลี่ย ระดับ ๔ คะแนน	
	กลยุทธ์ที่ ๕.๕ สร้างความพร้อมใน การบริหารจัดการ องค์กรด้วยรูปแบบ ใหม่ตาม สคร. (Enablers)	ความสำเร็จของการกำกับดูแลที่ ดีและการนำองค์กร ความสำเร็จของการตรวจสอบ ภายใน	ความสำเร็จของการกำกับดูแลที่ ดีและการนำองค์กร ความสำเร็จของการตรวจสอบ ภายใน	ความสำเร็จของการกำกับดูแลที่ ดีและการนำองค์กร ความสำเร็จของการตรวจสอบ ภายใน	ความสำเร็จของการกำกับดูแลที่ ดีและการนำองค์กร ความสำเร็จของการตรวจสอบ ภายใน	๑. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ ๒. โครงการเสริมสร้างความรู้และการถ่ายทอดแผนไปสู่ การปฏิบัติ ๓. โครงการทบทวนแผนวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการ ประจำปี

SO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
		ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ความสำเร็จของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความสำเร็จด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระดับ ๕ ความสามารถ ในการเบิกจ่ายตามแผน ร้อยละ ๑๐๐ - รายได้นอกงบประมาณ ๒๗๕ ลบ. - ค่าใช้จ่ายบริหารต่อค่าใช้จ่าย ทั้งหมดร้อยละ ๓๓.๙๐**	ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ความสำเร็จของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความสำเร็จด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระดับ ๕ ความสามารถ ในการเบิกจ่ายตามแผน ร้อยละ ๑๐๐ - รายได้นอกงบประมาณ ๒๗๕ ลบ. - ค่าใช้จ่ายบริหารต่อค่าใช้จ่าย ทั้งหมดร้อยละ ๓๓.๙๐**	ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ความสำเร็จของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความสำเร็จด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระดับ ๕ ความสามารถ ในการเบิกจ่ายตามแผน ร้อยละ ๑๐๐ - รายได้นอกงบประมาณ ๒๗๕ ลบ. - ค่าใช้จ่ายบริหารต่อค่าใช้จ่าย ทั้งหมดร้อยละ ๓๓.๙๐	ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ความสำเร็จของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความสำเร็จด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระดับ ๕ ความสามารถ ในการเบิกจ่ายตามแผน ร้อยละ ๑๐๐ - รายได้นอกงบประมาณ ๒๗๕ ลบ. - ค่าใช้จ่ายบริหารต่อค่าใช้จ่าย ทั้งหมดร้อยละ ๓๓.๙๐	๔. โครงการจ้างที่ปรึกษาในการให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ๕. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ ๖. โครงการจ้างที่ปรึกษาในการให้ความรู้โครงการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์
		มีระบบฐานข้อมูลดิจิทัลและระบบการรักษาความปลอดภัยตามกฎหมาย	มีระบบฐานข้อมูลดิจิทัลและระบบการรักษาความปลอดภัยตามกฎหมาย	มีระบบฐานข้อมูลดิจิทัลและระบบการรักษาความปลอดภัยตามกฎหมาย	มีระบบฐานข้อมูลดิจิทัลและระบบการรักษาความปลอดภัยตามกฎหมาย	
	กลยุทธ์ที่ ๕.๖ พัฒนาระบบฐานข้อมูลและความปลอดภัยการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นปัจจุบัน	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ระดับ ๕	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ระดับ ๕	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ระดับ ๕	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ระดับ ๕	๑. โครงการบำรุงรักษาระบบรักษาความปลอดภัยข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ และระบบประชุมทางไกล ๒. โครงการบำรุงรักษาระบบจำหน่ายบัตรอิเล็กทรอนิกส์ ๓. โครงการระบบสารสนเทศสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ ๔. โครงการข้อมูลสัตว์ดิจิทัล (Digital Animal Information) ๕. โครงการท่องเที่ยวสวนสัตว์ไทยแบบดิจิทัล (New Zoo Mobile Application) ๖. โครงการพัฒนาเว็บไซต์ (Website) ๗. โครงการพัฒนาระบบการตลาดดิจิทัลของสวนสัตว์ (Digitai Maketing Platform) ๘. โครงการระบบบริหารจัดการ e-Payment ภายในสวนสัตว์

SO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
						๙. โครงการสื่อการเรียนรู้ยุคดิจิทัล (Zoo Animaition Game) ๑๐. โครงการจุดให้บริการความรู้ในสวนสัตว์ (On-Spot Edutainment Game) ๑๑. โครงการระบบสำรองและกู้คืนภัยพิบัติ (DR Site) ตามมาตรฐาน ISO๒๒๓๐๑ ๑๒. โครงการพัฒนาการบริการตามมาตรฐาน ISO๒๐๐๐๐/ITIL ๑๓. โครงการระบบแจ้งปัญหาการใช้งานและอุปกรณ์ต่างๆ ๑๔. โครงการบูรณาการโครงการสร้างพื้นฐาน (IOT / Smart Tag & Fiber Optic Network Infrastructure) ๑๕. โครงการระบบบริหารจัดการสวนสัตว์ (Integrated Zoo Information Management / ZIMCA /ERP) ๑๖. โครงการจัดทำแผนแม่บทพัฒนาดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘

ส่วนที่ ๒

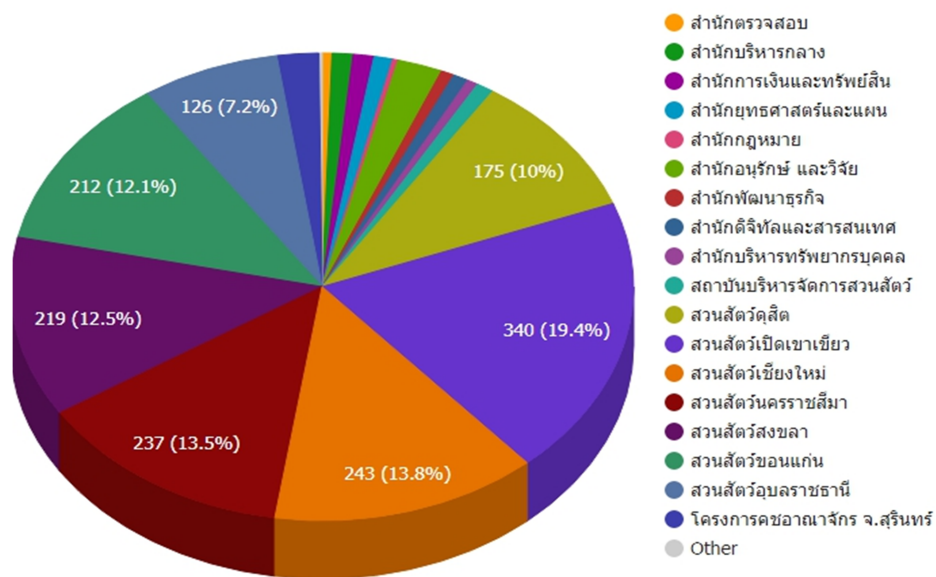
สารสนเทศทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ในการวางแผนยุทธศาสตร์บริหารทุนมนุษย์ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศของจำนวนอัตราบุคลากรองค์การสวนสัตว์ ณ วันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๓ ผลการสำรวจทัศนคติกับความพึงพอใจของพนักงานและลูกจ้างและผลสำรวจปัจจัยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การสวนสัตว์ ประจำปี ๒๕๖๒ มาเป็นฐานข้อมูลประกอบการวางแผนทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์ โครงการ/แผนงานและกิจกรรม ส่งผลให้สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

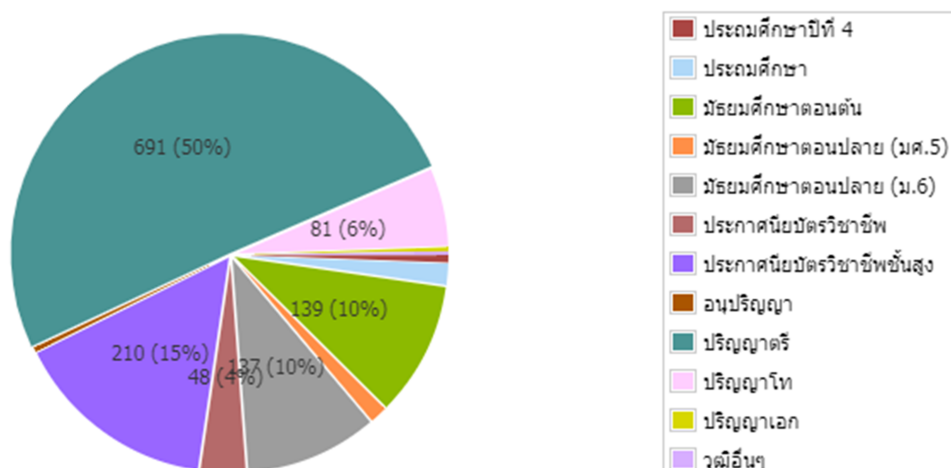
๑. ข้อมูลและสารสนเทศจำนวนอัตราบุคลากร

ลำดับ	หน่วยงาน	พนักงาน	ลูกจ้าง รายเดือน	ลูกจ้าง รายวัน	ลูกจ้าง โครงการ	จำนวน (คน)
๑	ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์	๑	๐	๐	๐	๑
๒	รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์	๒	๐	๐	๐	๒
๓	สำนักตรวจสอบ	๙	๐	๐	๐	๙
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๒	๐	๐	๐	๒
๔	สำนักบริหารกลาง	๑๙	๐	๐	๐	๑๙
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๓๒	๓	๐	๐	๓๕
๕	สำนักการเงินและทรัพย์สิน	๑๖	๓	๐	๐	๑๙
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๙	๐	๐	๐	๙
๖	สำนักยุทธศาสตร์และแผน	๑๗	๐	๐	๐	๑๗
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๘	๐	๐	๐	๘
๗	สำนักกฎหมาย	๖	๐	๐	๐	๖
๘	สำนักอนุรักษ์และวิจัย	๒๔	๙	๐	๘	๔๑
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๕	๐	๐	๐	๕
๙	สำนักพัฒนาธุรกิจ	๑๑	๑	๐	๐	๑๒
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๗	๑	๐	๐	๘
๑๐	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	๑๔	๐	๐	๐	๑๔
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๑	๑	๐	๐	๒
๑๑	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๐	๐	๐	๐	๑๐
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๖	๑	๐	๐	๗

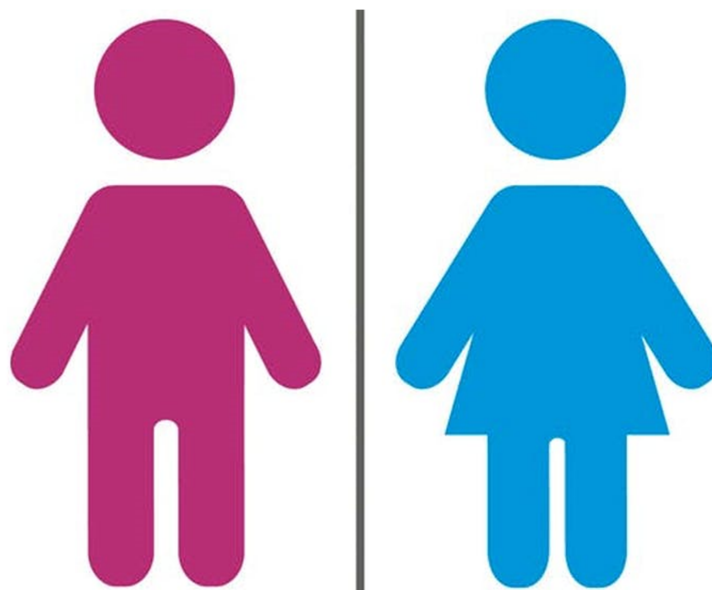
ลำดับ	หน่วยงาน	พนักงาน	ลูกจ้าง รายเดือน	ลูกจ้าง รายวัน	ลูกจ้าง โครงการ	จำนวน (คน)
๑๒	สถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์	๑๒	๔	๐	๐	๑๖
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๘	๑	๐	๐	๙
๑๓	สวนสัตว์เปิดเขาเขียว	๒๑๗	๙๘	๔	๒๑	๓๔๐
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๒๒	๒	๐	๐	๒๔
๑๔	สวนสัตว์เชียงใหม่	๑๗๔	๕๑	๐	๑๘	๒๔๓
๑๕	สวนสัตว์นครราชสีมา	๑๔๕	๓๖	๐	๕๔	๒๓๕
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๒๓	๖	๐	๐	๒๙
๑๖	สวนสัตว์สงขลา	๑๑๙	๘๕	๐	๑๖	๒๒๐
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๒	๐	๐	๐	๒
๑๗	สวนสัตว์อุบลราชธานี	๔๔	๖๙	๒	๑๑	๑๒๖
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๑๗	๓	๐	๐	๒๐
๑๘	สวนสัตว์ขอนแก่น	๗๙	๙๕	๑๓	๒๕	๒๑๒
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๙	๑	๐	๐	๑๐
๑๙	โครงการคชอาณาจักร จ.สุรินทร์	๑๑	๑๖	๗	๔	๓๘
	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วยปฏิบัติงาน	๑	๑	๐	๐	๒
๒๐	บุคลากรสวนสัตว์ดุสิต ช่วย ปฏิบัติงานประจำศูนย์ประสานงาน โครงการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ (คสม.)	๓	๐	๐	๐	๓
รวม ทั้งหมด		๑,๐๘๕	๔๘๗	๒๖	๑๕๗	๑,๗๕๕



๒. อัตรากำลังทั้งหมดแยกตามระดับการศึกษา



๓. ข้อมูลบุคลากรทั้งหมด แยกตามเพศ



เพศชาย ๑,๐๐๓ คนเพศหญิง ๓๒๕ คน

คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๑๕

คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๘๕

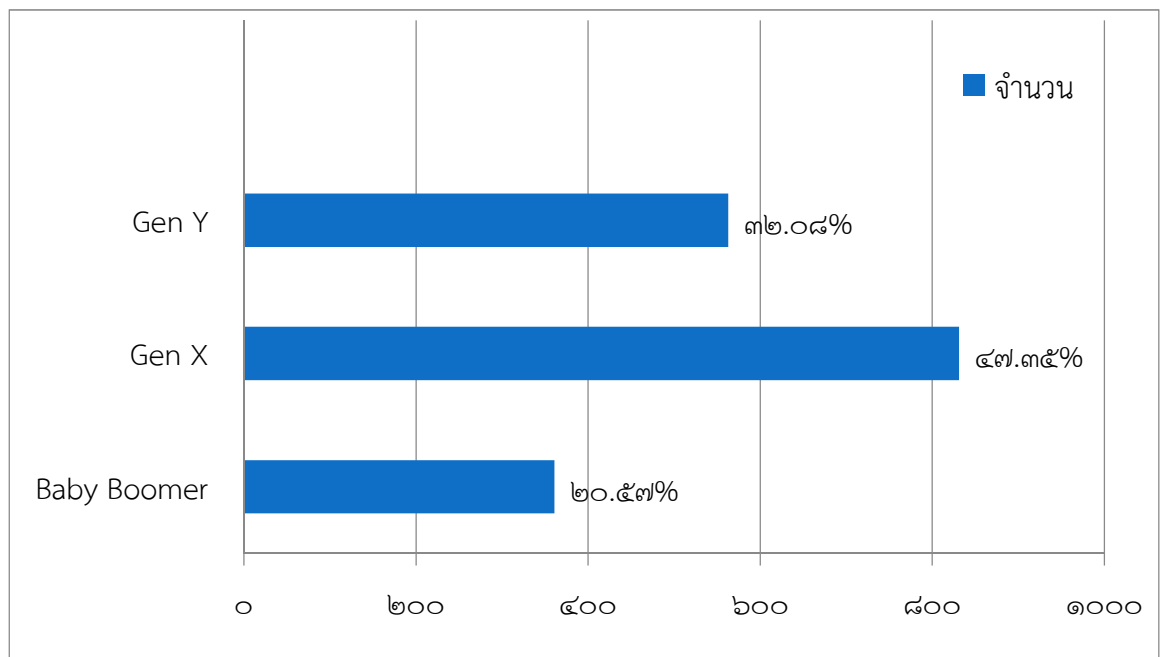
๔. ช่วงอายุของบุคลากร

ข้อมูลช่วงอายุของพนักงานพนักงานและลูกจ้างองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้นำมาวิเคราะห์การแบ่งตามGen ออกเป็น ๔ Gen ดังนี้

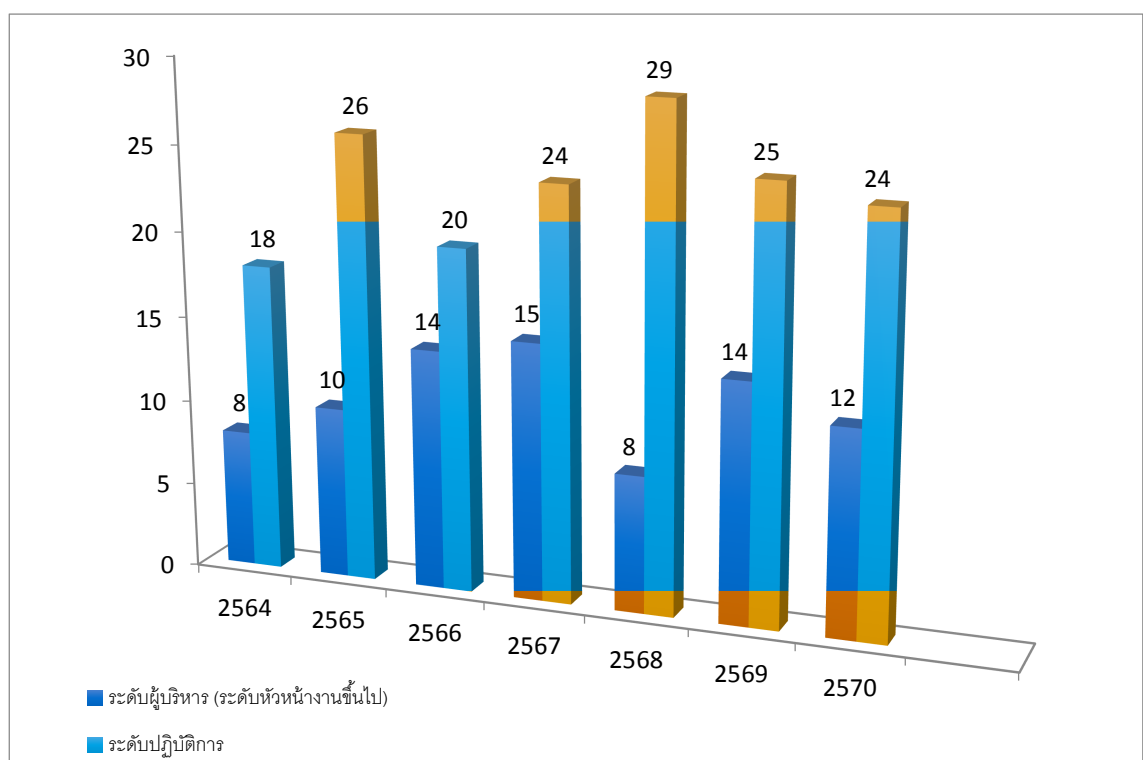
๑. Baby Boomer กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง ๕๑-๖๐ ปี พบว่ามีพนักงานและลูกจ้าง ๓๖๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๕๗%

๒. Gen X กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง ๓๖-๕๐ ปี พบว่ามีพนักงานและลูกจ้าง ๘๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๓๕%

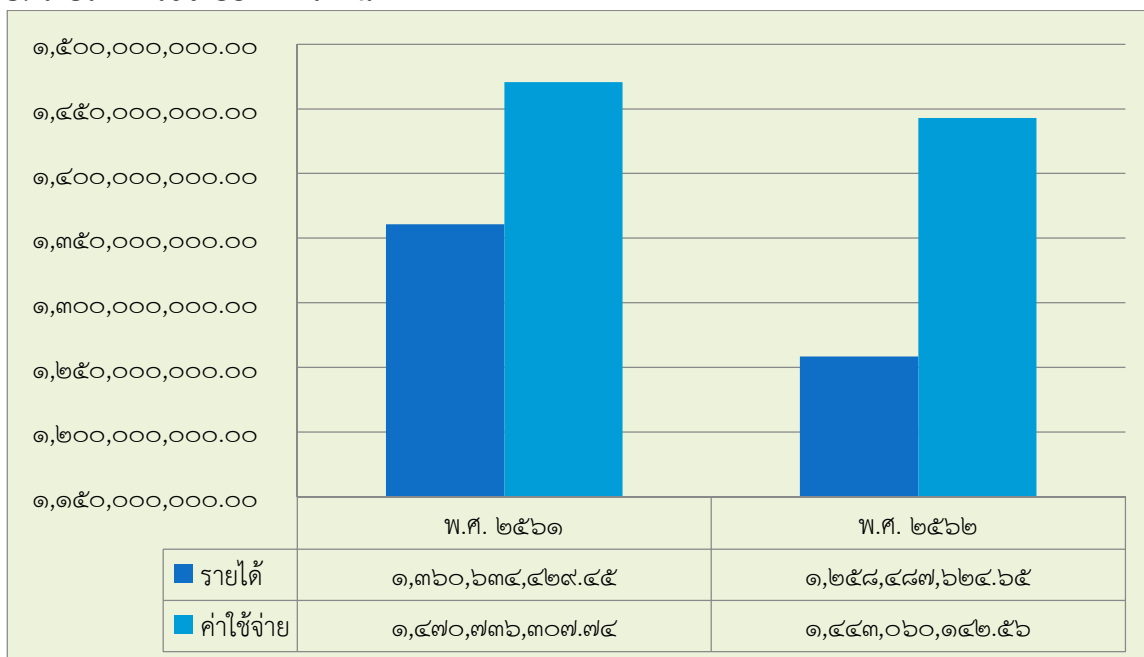
๓. Gen Y กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง ๒๑-๓๗ ปี พบว่ามีพนักงานและลูกจ้าง ๕๖๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๐๘ %



๕. ข้อมูลการเกษียณอายุการทำงาน of พนักงานและลูกจ้างองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๗๐ (๗ ปี)

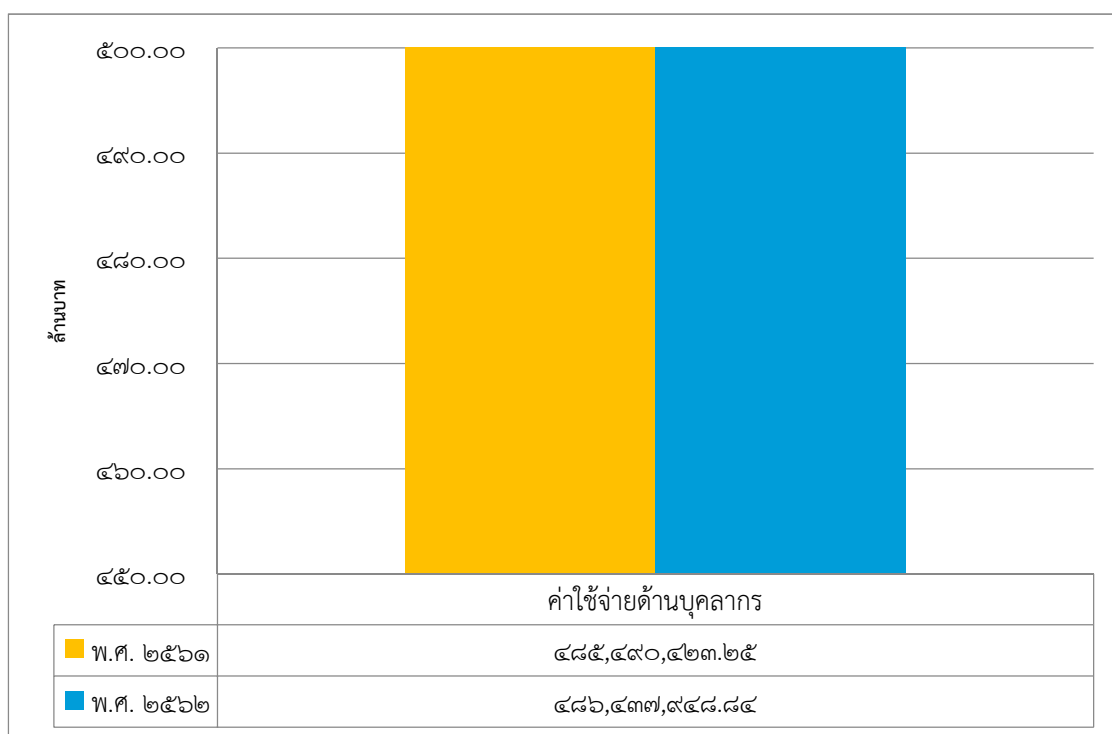


๖. รายได้ ค่าใช้จ่ายองค์การสวนสัตว์



๗. ข้อมูลค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

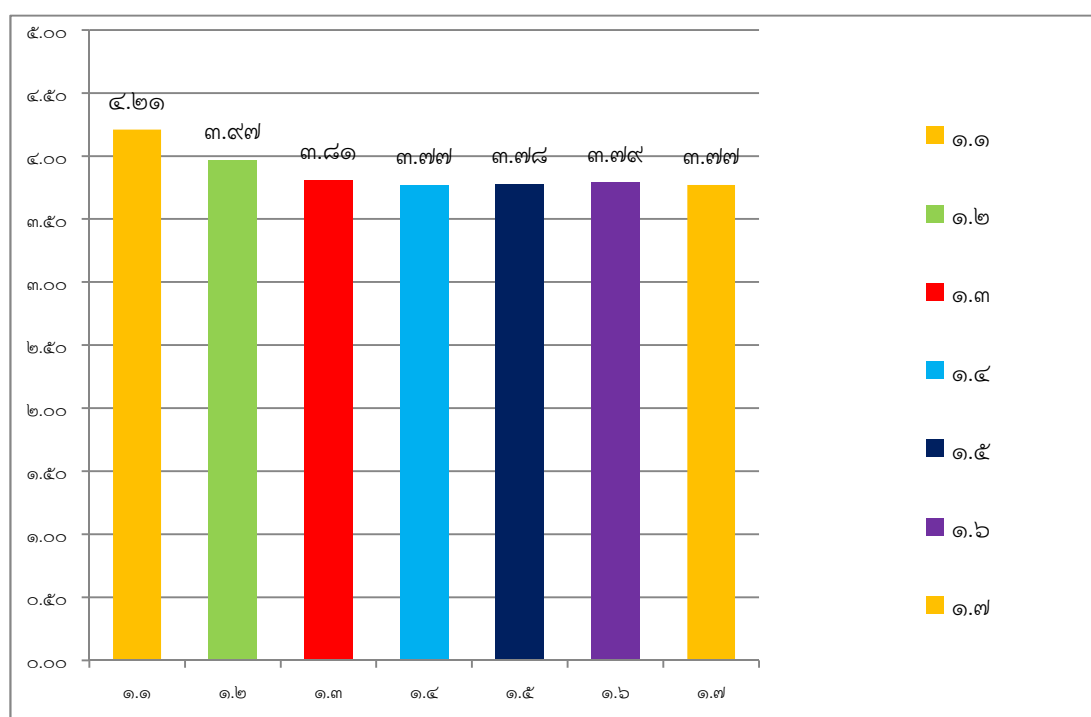
	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑	ปีงบประมาณ ๒๕๖๒
ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	๔๘๕,๔๙๐,๔๒๓.๒๕	๔๘๖,๔๓๗,๙๔๘.๘๔



๘. ข้อมูลและสารสนเทศสรุปผลการสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อองค์การสวนสัตว์ ประจำปี ๒๕๖๒

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อองค์กร โดยมีพนักงานและลูกจ้างทุกหน่วยงาน จำนวน ๘๕๗ ตอบแบบสำรวจ จากจำนวนพนักงานและลูกจ้างทั้งหมด ๑,๐๔๗ คน โดยมีรายละเอียดผลการสำรวจ ดังนี้

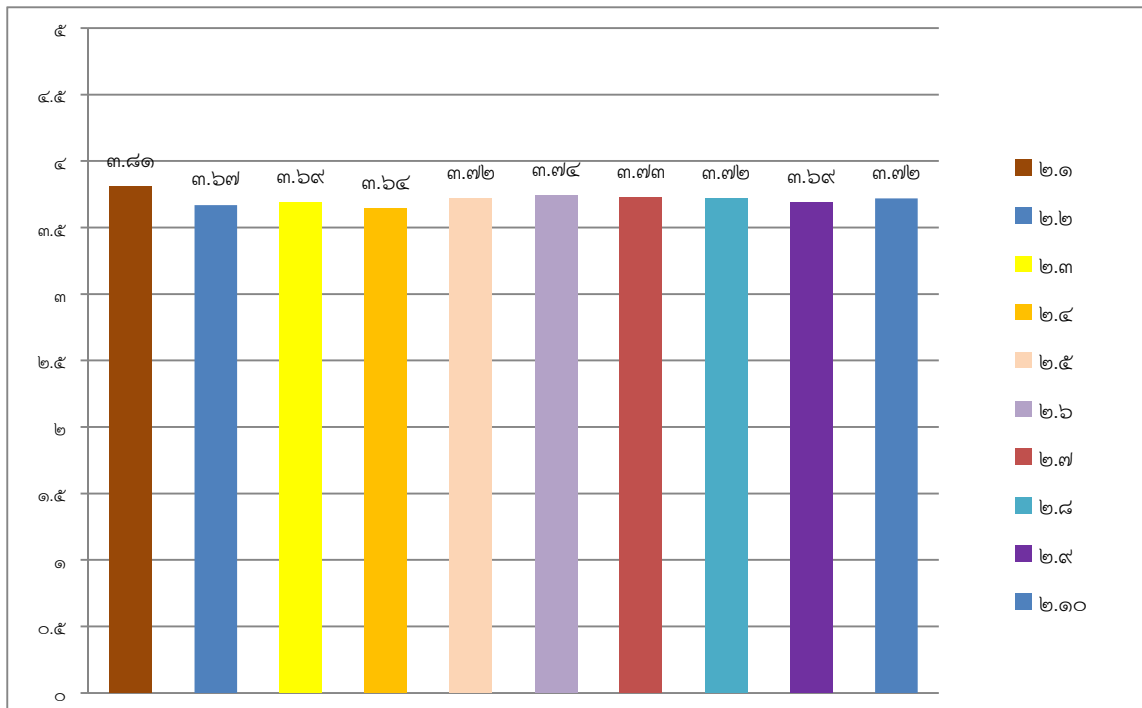
กราฟแสดงค่าร้อยละด้านระบบงานที่สำคัญต่าง



ประเด็น	คะแนนเต็ม (๕)	ระดับความพึงพอใจ
๑. ท่านพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมายว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การสวนสัตว์มากน้อยเพียงใด	๔.๒๑	มาก
๒. ท่านพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมายว่ามีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านมากน้อยเพียงใด	๓.๙๗	มาก
๓. ท่านพึงพอใจต่อปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายว่าสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านมากน้อยเพียงใด	๓.๘๑	มาก
๔. ท่านมีความพึงพอใจรับงานที่ได้รับมอบหมายว่ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด	๓.๗๗	มาก
๕. ท่านมีความพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมายว่าเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถมากน้อยเพียงใด	๓.๗๘	มาก

ประเด็น	คะแนนเต็ม (๕)	ระดับ ความพึง พอใจ
๖. ท่านพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมายว่าเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความรู้ความสามารถหลายๆด้านมากน้อยเพียงใด	๓.๗๙	มาก
๗. ท่านมีความพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมายว่าเปิดโอกาสให้ท่านคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆมากน้อยเพียงใด	๓.๗๗	มาก
รวม	๓.๘๗	มาก

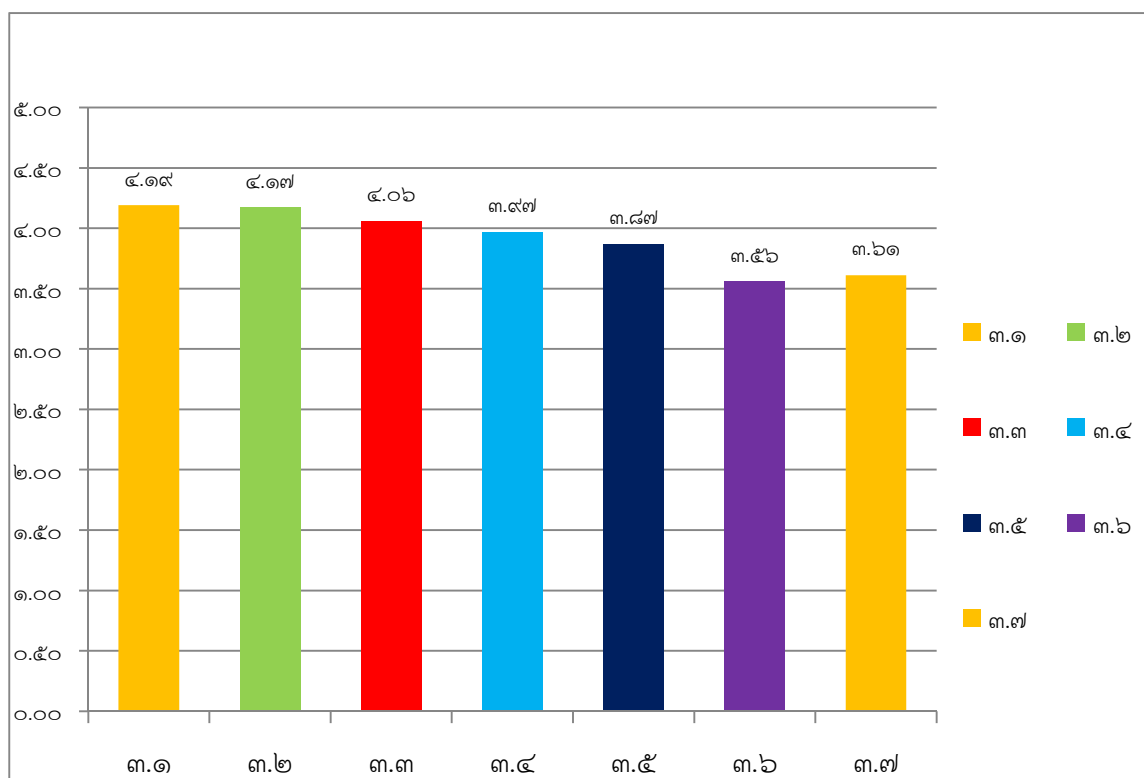
กราฟแสดงค่าร้อยละด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



ประเด็น	คะแนนเต็ม (๕)	ระดับความพึงพอใจ
๑. ท่านพึงพอใจต่อเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับความเหมาะสมกับปริมาณงานและความรู้ความสามารถของท่านมากน้อยเพียงใด	๓.๘๑	มาก
๒. ท่านพึงพอใจต่อเงินเดือนและค่าตอบแทนว่าเพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน มากน้อยเพียงใด	๓.๖๗	มาก
๓. ท่านพึงพอใจต่อสวัสดิการด้านต่างๆที่ได้รับว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อการดำรงชีพในปัจจุบันมากน้อยเพียงใด	๓.๖๙	มาก
๔. ท่านพึงพอใจต่อความสะดวกรวดเร็วในการขอรับสวัสดิการต่างๆจากองค์การสวนสัตว์มากน้อยเพียงใด	๓.๖๔	มาก

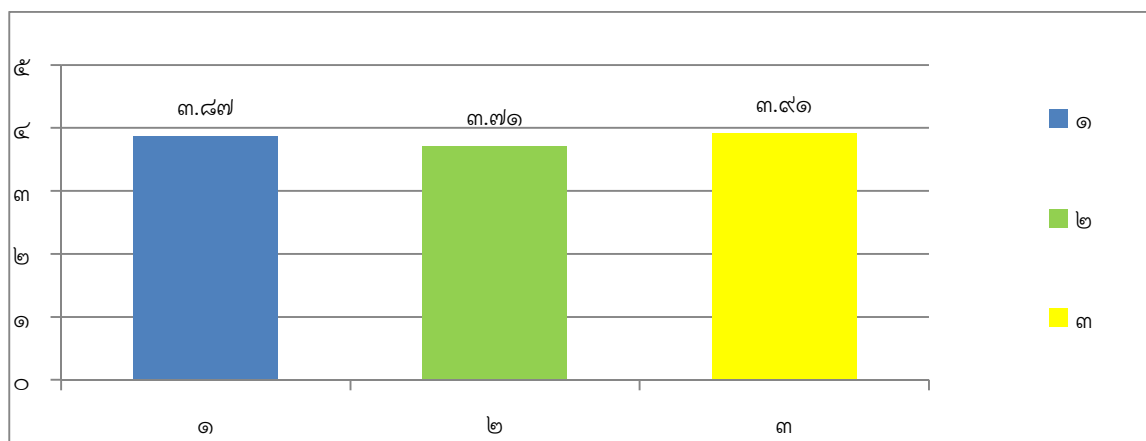
ประเด็น	คะแนน เต็ม (๕)	ระดับความ พึงพอใจ
๕. ท่านพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานที่มีความรักความสามัคคีมากน้อยเพียงใด	๓.๗๒	มาก
๖. ท่านพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานในการสนับสนุนการทำงานของท่านมากน้อยเพียงใด	๓.๗๔	มาก
๗. ท่านพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานที่ชัดเจนและให้คำปรึกษาแนะนำและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ท่านมากน้อยเพียงใด	๓.๗๓	มาก
๘. ท่านพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติต่อท่านด้วยความเป็นธรรมมากน้อยเพียงใด	๓.๗๒	มาก
๙. ท่านพึงพอใจต่อการจัดสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือสำหรับการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการมากน้อยเพียงใด	๓.๖๙	มาก
๑๐. ท่านพึงพอใจต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด	๓.๗๒	มาก
รวม	๓.๗๑	มาก

กราฟแสดงความพึงพอใจด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร



ประเด็น	คะแนนเต็ม (๕)	ระดับความพึงพอใจ
๑. ท่านเต็มใจจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลสำเร็จในระดับสูง	๔.๑๙	มาก
๒. ท่านทุ่มเทความสามารถเพื่อให้งานขององค์การสวนสัตว์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	๔.๑๗	มาก
๓. ท่านมีความภูมิใจในการเป็นพนักงานขององค์การสวนสัตว์มากน้อยเพียงใด	๔.๐๖	มาก
๔. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การสวนสัตว์	๓.๙๗	มาก
๕. ท่านมีความเชื่อมั่นว่าองค์การสวนสัตว์ จะนำท่านไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานได้	๓.๘๗	มาก
๖. ท่านตั้งใจทำงานกับองค์การสวนสัตว์จนกว่าจะเกษียณ	๓.๕๖	มาก
๗. ท่านพร้อมเสียสละเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ	๓.๖๑	มาก
รวม	๓.๙๑	มาก

สรุปภาพรวมการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๒



ประเด็น	คะแนนเต็ม (๕)	ระดับความพึงพอใจ
๑. ด้านระบบงานที่สำคัญต่างๆ	๓.๘๗	
๒. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	๓.๗๑	
๓. ความผูกพันต่อองค์การสวนสัตว์	๓.๙๑	

๙. ผลการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคล และข้อเสนอแนะของ TRIS

ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ (ออส.) ประจำปี ๒๕๖๒ มีระดับคะแนนที่ ๓.๒๑๑๐ โดยมีรายละเอียดผลการประเมินและข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ข้อเสนอแนะ
๑. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (๒๐%)	๓.๖๗๑๗	
๑.๑ นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๓.๖๗๑๗	การนำข้อมูลเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้าน HR มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรยังไม่มี ความชัดเจน ทั้งนี้ การแปลงกลยุทธ์ทางด้านการทรัพยากรบุคคลไปสู่แผนปฏิบัติการประจำปีมีรายละเอียดของแผนงานที่ครบถ้วน แต่ยังไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลได้แล้วเสร็จครบทุกแผนงาน
๒. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (๔๐%)	๒.๖๒๓๐	
๒.๑ ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒.๗๗๐๔	
๒.๑.๑ การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง	๒.๖๔๒๕	องค์ประกอบของ Job description ยังไม่ครบถ้วน โดยขาดข้อมูลเกี่ยวกับอำนาจในการตัดสินใจหรืออำนาจในการดำเนินการแต่ละตำแหน่งและสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้ ออส. มีการทบทวนแนวทางการดำเนินงานวางแผนการสืบทอดตำแหน่งพนักงานที่สำคัญ รวมถึงทบทวนสวัสดิการของพนักงาน นอกจากนี้ มีการใช้ Competency ในการสรรหาบุคลากรซึ่งควรกำหนดแนวทางที่เป็นมาตรฐานต่อไปสำหรับการบริหารจัดการอัตรากำลังในภาพรวมนั้น ออส. เริ่มมีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังทั้งองค์กร และจัดทำเป็นแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตภาพ (Productivity) เพื่อนำมาใช้ในการจัดการอัตรากำลังของทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒.๑.๒ การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	๓.๒๗๕๐	ยังไม่มีการจัดทำการประเมินค่างานแต่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจอื่น ซึ่งทำให้การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์เริ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

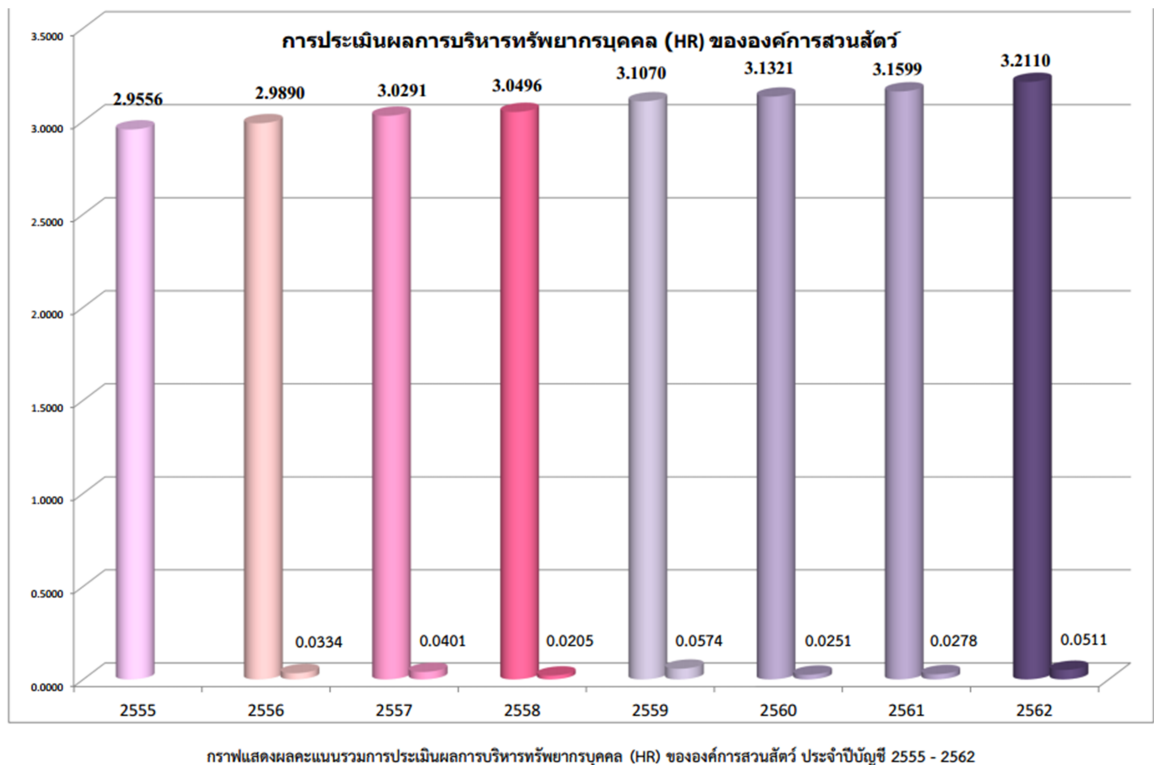
เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ข้อเสนอแนะ
๒.๑.๓ การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	๒.๓๙๓๘	ควรมีการขยายผลการกำหนด KPI ลงสู่พนักงานรายบุคคล รวมถึงกำหนดหลักเกณฑ์ในการเชื่อมโยงผลประเมินกับการพิจารณาผลตอบแทน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นเครื่องมือที่สามารถผลักดันและสนับสนุนการดำเนินงานของ อสส. รวมถึงการสร้างกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปี และการนำผลการประเมินรายบุคคลมาใช้ในการเสริมสร้างศักยภาพของทีมงาน/หน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม
๒.๒ ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๒.๑๘๐๖	
๒.๒.๑ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๒.๑๘๘๑	ควรดำเนินการสื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ มีการพัฒนาระบบ On-the-Job Training และเริ่มมีการจัดทำหลักเกณฑ์และแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง และควรมีการติดตามและทำความเข้าใจการ On-the-Job Training กับหัวหน้างานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร นอกจากนี้ ในภาพรวมของการพัฒนาบุคลากร ควรมีการดำเนินงานเพิ่มเติม เช่น การจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านการจัดการความรู้ การระบุนวัตกรรม และการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ การจัดทำแผนฝึกอบรมรายตำแหน่ง แผนฝึกอบรมระยะยาว การบริหารจัดการคนเก่ง และการพัฒนาคนเก่ง และการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น
๓. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (๔๐%)	๓.๕๖๘๖	
๓.๑ ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์	๔.๐๕๐๐	ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และนำผลการสำรวจดังกล่าวมาใช้จัดทำแผนปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อให้การสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ขององค์กรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรมีการทบทวนแบบสอบถามการประเมินผลความผูกพันองค์กรของพนักงานให้สะท้อนความผูกพันอย่างแท้จริง

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ข้อเสนอแนะ
๓.๒ หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	๓.๔๐๐๐	ยังไม่พบการกำหนดมาตรฐานจรรยาบรรณของผู้บริหารและขององค์กร เพื่อให้การพัฒนามาตรฐานจรรยาบรรณขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับอย่างเป็นรูปธรรม ควรส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทางมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการกำหนดนโยบายให้ผู้บริหารและพนักงานได้เปิดเผยข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดี และระบบตรวจสอบภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงควรมีการสื่อสารให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และการสื่อสารเรื่องกฎ ระเบียบ และมาตรฐานจรรยาบรรณทั้งโดยการแจ้งให้ทราบและการให้พนักงานมีส่วนร่วม
๓.๓ ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓.๘๑๒๕	อสส. มีระบบข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรครบถ้วน อย่างไรก็ตาม การแปลงฐานข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรเป็นรายงานเพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจด้านปฏิบัติการทางด้านบุคคล การวางแผนจัดการภายในองค์กรโดยเฉพาะการใช้เพื่อวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ด้านทรัพยากรบุคคล ยังมีให้เห็นไม่มากเท่าที่ควร ดังนั้น ควรมีแนวทางที่ชัดเจนในการนำระบบฐานข้อมูลที่มีอยู่ไปใช้สนับสนุนกลยุทธ์หรือนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงนำสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการวิเคราะห์งานด้าน HR เชิงกลยุทธ์ (HR Analytics) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนการจัดการภายในองค์กร
๓.๔ ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม	๓.๙๒๕๐	ควรจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัยเพื่อรองรับภัยพิบัติที่ครอบคลุมในทุกพื้นที่ อีกทั้ง ควรมีการทบทวนมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งในส่วนที่เป็นส่วนตัวและสำนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การบริหารจัดการด้านความปลอดภัยฯ ขององค์กรในภาพรวมมีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการนำผลของการรายงาน

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ข้อเสนอแนะ
		ทางสถิติด้านความปลอดภัย มาใช้ประโยชน์ให้มากยิ่งขึ้น เช่น การนำผลการวิเคราะห์ นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาปรับปรุง สภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น
๓.๕ การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒.๙๐๙๔	ควรนำปัญหา อุปสรรค ปัจจัยทั้งภายในและ ภายนอกของแต่ละหน่วยงาน นำมาจัดทำ เป็นแผนงานหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา ที่สอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานด้าน ทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน
คะแนนรวม	๓.๒๑๑๐	

ตารางเปรียบเทียบผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๖๒)

เกณฑ์การประเมินผล	ประจำปีบัญชี							
	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562
1. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (20%)	3.4625	3.5000	3.5500	3.4750	3.5500	3.6206	3.6288	3.6717
1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.4625	3.5000	3.5500	3.4750	3.5500	3.6203	3.6288	3.6717
2. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (40%)	2.3234	2.3516	2.4031	2.4211	2.5328	2.4742	2.5386	2.6230
2.1 ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.5250	2.5583	2.5792	2.6229	2.7354	2.5996	2.6788	2.7704
2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตราจ้าง	2.4500	2.3500	2.4125	2.5125	2.6000	2.6925	2.6175	2.6425
2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.0000	3.2000	3.2000	3.2750	3.2750	2.7750	3.0250	3.2750
2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	2.1250	2.1250	2.1250	2.0813	2.3313	2.3313	2.3938	2.3938
2.2 ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1.7188	1.7313	1.8750	1.8156	1.9250	2.0981	2.1181	2.1806
2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1.7188	1.7313	1.8750	1.8156	1.9250	2.0981	2.1181	2.1806
3. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (40%)	3.3344	3.3708	3.3946	3.4653	3.4597	3.5458	3.5467	3.5686
3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์	3.6750	3.8900	3.9650	3.8625	3.9250	3.9750	4.0250	4.0500
3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3.4000	3.4000	3.3500	3.5000	3.3500	3.5500	3.4000	3.4000
3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.7375	3.7375	3.7375	3.7625	3.7875	3.7875	3.8125	3.8125
3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม	4.0000	3.9250	3.9250	3.9250	3.8875	3.9250	4.0000	3.9250
3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.2875	2.3063	2.3813	2.6063	2.6563	2.7781	2.7969	2.9094
คะแนนรวม	2.9556	2.9890	3.0291	3.0496	3.1070	3.1321	3.1599	3.2110
ผลต่างของคะแนน		0.0334	0.0401	0.0205	0.0574	0.0251	0.0278	0.0511



๑๐. แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก (HR World Trend)

สาระสำคัญจากแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก (HRWorld Trend)

“บวรนนท์ ทองกลียา”นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)กล่าวว่า ความท้าทายของทุกๆองค์กรในเวลานี้ก็คือ Digital Transformation ดิจิทัลเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการทำธุรกิจคือยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ ก็ยิ่งเป็นคอขวดเรซินโดรมมีความคล่องตัวน้อยลง กลายเป็นองค์กรเชิงช้างงาทำให้ถูกunderdogหรือสตาร์ทอัพเข้ามาคุกคามด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องปรับตัวเขย่าว่าแท้จริงนั้น“หัวใจสำคัญ”ของการปรับตัวไม่ใช่ “เทคโนโลยี”แต่อยู่ที่ “คน” ภายในองค์กรที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงMindsetหรือวิธีคิดเสียก่อนให้ยอมรับในเรื่องการเปลี่ยนแปลงยอมรับใน skill set หรือทักษะใหม่ๆโดยเฉพาะอย่างยิ่งดิจิทัลสกริลรวมถึงต้องเปิดรับไม่ว่าจะเป็นการใช้เครื่องมือเปิดใจที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีที่เข้ามาในองค์กร ต้องทดลองและยอมรับใช้พัฒนาทักษะในการใช้งานใช้ดิจิทัลในการสื่อสารและต่อยอดสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือโมเดลบิสิเนสใหม่ ๆ ประการสำคัญต้องรู้เท่าทันเทคโนโลยีต่างๆที่เข้ามาดิสรรับเป็นอย่างดีดังนั้น เทรนด์ของงาน HR ขององค์กรขนาดกลางและใหญ่ในปีนี้มีธีมหลักที่ว่าด้วยเรื่องของ“Agile Organization”เพราะมันคือหัวใจสำคัญในการบริหารคนภายในองค์กรให้องค์กรมีความคล่องตัวเหมือนเป็นการแบ็คบูเบสคองค์กรใหญ่ต้องกลายเป็นองค์กรเล็กๆ ให้ได้ องค์กรใหญ่ก็เปรียบเหมือนเรือไททานิคที่อู้ย้ายจำเป็นต้องสร้างสปิดโบ๊ทขึ้นมาและให้พนักงานในองค์กรหัดขับให้เป็น แน่นนอนย่อมต้องส่งผลต่อภารกิจของ HR โดยคร่าวๆจะมี ๔-๕ ประเด็นหลักๆได้แก่

เรื่องแรก การเป็น “Agile Organization” ซึ่งจะเป็นได้ก็ต้องขึ้นอยู่กับ Agile People ทำให้ HR ต้องปรับรูปแบบในการทำงาน ทั้งโครงสร้างการทำงาน กระบวนการทำงานกระทั่งปรับ Mindset

ของ HR ให้ยืดหยุ่นคล่องตัว ทำงานในลักษณะ Agile Team และ Agile Leadership หมายถึง HR ต้องพัฒนาภาวะผู้นำที่คล่องตัวให้สามารถเปลี่ยนหรือทรานส์ฟอร์มองค์กรได้ในที่สุดนอกจากนี้ยังต้องทำการปรับเปลี่ยน Mindset ของพนักงานในองค์กรพร้อมกับตั้งเป้าพัฒนาทักษะความสามารถใหม่ๆ ของพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายทั้งเชิงลึก เชิงกว้างสามารถทำงานร่วมมือข้ามสายงานข้ามหน่วยงานได้ เป็นต้น

เรื่องที่สอง เนื่องจากดิจิทัลเข้ามาจะบริหารแบบลงลึกเป็นรายบุคคลจึงต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง เครื่องมือที่ HR สามารถนำมาใช้ได้ ตัวอย่างเช่น Design Thinking เพื่อเอามาออกแบบกระบวนการ HR ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก การปฐมนิเทศการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อมุ่งสร้างประสบการณ์ที่ดีที่น่าจดจำให้กับพนักงานตั้งแต่เข้าจนถึงวันลาออกองค์กรสามารถสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำ

เรื่องที่สาม เกิดแนวคิด Continue Performance Management หรือการสร้างระบบบริหารผลงานให้มีความต่อเนื่องและที่เป็นกระแสในเวลานี้ก็คือ OKR (Objective Key Result) นั่นเอง เป็นแนวคิดที่ให้คนทำงานมีเป้าหมายในการทำงานประจำวันของตัวเองเพื่อให้ตอบโจทย์กลยุทธ์ขององค์กรและสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว เชามองว่า OKR ในภาพรวมนั้นยังเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจขององค์กรส่วนใหญ่แต่ยังมีน้อยรายที่นำไปใช้จริงๆ ซึ่งองค์กรที่นำไปใช้ก็มักนำไปใช้ในการบริหาร Talent เหตุผลเพราะว่าเครื่องมือนี้จะทำให้ Talent หรือคนเก่งมีขีดความสามารถสูงได้รับงานที่มีคุณค่างานท้าทายและได้เห็นผลลัพธ์ความก้าวหน้าของการทำงานอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรสามารถ Engage หรือผูกใจคนเก่งไว้ได้

อีกเทรนด์หนึ่ง ก็คือในยุคที่เทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วและอัตโนมัติกลับส่งผลให้คนเกิดความเครียด มีความกดดัน งาน HR จึงต้องให้ความสำคัญกับ Soft Side และทำให้มีการพูดถึงเรื่องของ Mindful Organizations ที่แม้กระทั่งบริษัทใหญ่ๆ ระดับโลกอย่างเฟสบุ๊ค กูเกิลต่างก็มีหลักสูตรการนั่งสมาธิ การผ่อนคลายให้กับพนักงานในองค์กรเพื่อให้คนมีความสุข ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพลดปล่อยศักยภาพในตัวเองอย่างเต็มที่

"ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีก้าวไปไวมาก ในฐานะของนายก PMAT บอกได้เลยว่าทุกวันนี้มีพวกสตาร์ทอัพ HR TECH เข้ามาขอคุยแทบทุกอาทิตย์ชัดเจนว่างาน HR ในอนาคตอันใกล้จะเปลี่ยนโฉมไปเลย ยกตัวอย่างเช่นในการสมัครงานปัจจุบันเราสามารถใช้อีเมลและบล็อกเชนมาเช็คประวัติผู้สมัครงานแค่สามวินาทีก็รู้แล้วใครเคยแก่เกรตมาหรือเปล่า ประวัติเป็นอย่างไรเทคโนโลยีจะจับคู่ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการขององค์กรเข้ามาช่วยให้งาน HR เร็วขึ้น คล่องตัวขึ้น แต่ HR ต้องเปิดใจรับและพร้อมที่จะเรียนรู้ เอามาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์"

พูดง่ายๆ ต่อไปนี้ งานของ HR จะไม่ใช่งานที่ต้องมานั่งเฝ้าหน้าจอคอมพิวเตอร์ หรือทำเอกสารแต่ต้องทำหน้าที่เป็น “Strategic Partner” ร่วมคิดและวางแผนกลยุทธ์กับซีอีโอขององค์กรอย่างแท้จริง “แต่ที่มองว่าสำคัญก็คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจยุค Digital Transformation ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ในไทยยังขาด Adaptive Culture หรือวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้เป็นอย่างดี และเอื้อต่อโลกยุคใหม่ทำให้องค์กรส่วนใหญ่ในเวลานี้ ต่างก็ต้องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร” จะรู้ได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรเอื้อต่อโลกยุคดิจิทัลแล้วก็ได้ดูที่ “Sense of Urgency” ของ

คนภายในองค์กร ว่ามีความตระหนัก ตื่นรู้และเร่งปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอหรือไม่

PMAT ยังได้เผยแพร่ผลสำรวจ HR ในสมาคมฯ จำนวน ๙๒๒ คนซึ่งทำงานอยู่ในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย อาทิอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ธุรกิจการเงิน ธนาคารประกันภัยอุตสาหกรรม อาหารและเครื่องดื่มธุรกิจก่อสร้างและวัสดุก่อสร้างการศึกษาธุรกิจพลังงานและปิโตรเคมีอสังหาริมทรัพย์ ค้าปลีก โลจิสติกส์ ฯลฯ สำหรับขนาดขององค์กรนั้นเริ่มจากจำนวนพนักงานตั้งแต่ ๒,๐๐๑ คนขึ้นไป ๓๒% ๑,๐๐๑-๒,๐๐๐ คน ๑๐%, ๕๐๑-๑,๐๐๐ คน ๑๗%, ๑๐๐- ๕๐๐ คน ๒๘% และต่ำกว่า ๑๐๐ คน ๑๓% ดังนี้

มี ๕ อันดับงาน HR ที่องค์กรหรือผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปีนี้ (พ.ศ. ๒๕๖๒) ดังนี้

๑. Developing Digital Skill การพัฒนาทักษะใหม่ๆของพนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีจากภายนอก ๕๖%
๒. Change Management การสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้บริหาร ๕๑%
๓. HR Digital การนำดิจิทัล เทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๔๙%
๔. Agile Organization การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ๔๗%
๕. Leadership Development การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร ๔๕%

มี ๕ ประเด็นหลักที่หน่วยงาน HR มองว่าสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปีนี้ ดังนี้

๑. Developing Digital Skill การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ของพนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีจากภายนอก ๕๓%
๒. HR Digital การนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๕๒%
๓. Competency Development การพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถสูง ๔๖%
๔. Leadership Development การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร ๔๕%
๕. Change Management การสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานและความสามารถในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงแก่ผู้บริหาร ๔๔%

การสำรวจพบว่าบริษัทชั้นนำระดับประเทศได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของธุรกิจและความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังนี้

๑. องค์กรให้ความสำคัญในการสร้าง Employee Engagement (๘๖%)

๒. การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับพนักงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจทิศทางการดำเนินธุรกิจ (๗๗%)
๓. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารคน (๗๓%)
๔. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ (๗๓%)
๕. การพัฒนาความสามารถของ HR ในองค์กรให้รอบรู้และเข้าใจธุรกิจขององค์กร (Business Partner) (๗๐%)
๖. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในภาวะ Disruption (๗๐%)
๗. การใช้ Feedback เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน (Relationship Management) ในองค์กร (๖๙%)
๘. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (๖๗%)
๙. การพัฒนาความสามารถของ HR ในองค์กรให้มีความสามารถในงาน HR อย่างเป็นระบบ (๖๗%)
๑๐. การสร้าง Organization Branding เพื่อดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงเข้าร่วมงานกับองค์กร (๖๖%)
๑๑. การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวในรูปแบบ Agile Organization (๖๖%)
๑๒. การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ของพนักงาน Gen Y (๖๐%)
๑๓. การสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำสำหรับพนักงานรุ่นใหม่ (Employee Experience) (๕๙%)
๑๔. การใช้คนที่มีความสามารถสูง (Talent) จากภายนอกองค์กรในรูปแบบ Part time/งานโครงการ (๕๔%)
๑๖. การกำหนดแนวทางการลดคน (Employee Downsizing) (๕๑%)

มี ๕ อันดับเครื่องมือที่หน่วยงาน HR ควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จภายในปีนี้ได้แก่

๑. Employee Engagement การสร้าง Employee Engagement ในองค์กร (๖๙%)
๒. Competency Management ระบบบริหารความสามารถ (๖๙%)
๓. Leadership Development การพัฒนาภาวะผู้นำ (๖๗%)
๔. Knowledge Management การบริหารจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning Organization (๖๖%)
๕. Digital Transformation การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (๖๕%)

ที่มา : <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/๘๒๙๘๕๓>

ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการเปลี่ยนแปลง

๑. ความเป็นโลกาภิวัตน์

จากสถานการณ์ของโลกที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างความสัมพันธ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ตลอดจนการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะด้านการค้าและการเงิน ล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้โลกในยุคปัจจุบันพัฒนาเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปิดเสรีมากขึ้นเรื่อยๆ จนพรมแดนระหว่างประเทศค่อยๆ ลดความสำคัญลงจนกลายเป็นโลกไร้พรมแดน (Borderless World) ที่เสมือนว่าประเทศต่างๆ ในโลกจะประสานเป็นตลาดเดียว ระบบเศรษฐกิจในปัจจุบัน จึงเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบในวงกว้าง ทำให้เกิดผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเมื่อองค์กรมีการดำเนินงานขยายตัวไปยังตลาดทั่วโลก ตลาดมีขนาดใหญ่ขึ้น มีการแข่งขันสูงขึ้น มีการเคลื่อนย้ายการลงทุนไปยังแหล่งที่มีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำกว่า รวมทั้งการเกิดลักษณะของการทำงานข้ามประเทศในลักษณะของธุรกิจบริการ (Business Process Outsourcing : BPO) ซึ่งจะส่งผลให้แรงงานต้องเพิ่มศักยภาพเพื่อรองรับธุรกิจบริการจากภายนอก (Outsourcing) ต่าง ๆ ทั้งนี้ ในส่วนของประเทศไทยนั้น จากการเปิดการค้าเสรี ก็ส่งผลให้องค์กรธุรกิจของไทยมีการ ว่าจ้างชาวต่างชาติเข้ามาทำงานมากขึ้น ตั้งแต่ระดับแรงงานไปจนถึงระดับผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อความหลากหลายในเรื่องบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรทำให้ HR จะต้องมามีวิธีการใหม่ในเรื่องการสรรหาบุคลากรเพื่อการทำงานในระดับนานาชาติ พัฒนาการบุคลากรเพื่อให้ทำงานในต่างประเทศ การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ และเมื่อการมีคนต่างชาติเข้ามาทำงานมากขึ้น ทำให้ HR จะต้องพัฒนาทักษะทางด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษที่เป็นภาษาสากล รวมทั้งต้องเข้าใจวัฒนธรรมของชนชาติต่างๆ และมีส่วนช่วยในการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรขององค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

๒. ความหลากหลายของบุคลากร

ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่ทำให้คนในองค์กรมีความแตกต่างกัน เช่น อายุ เพศ กลุ่มชาติพันธุ์ ศาสนา ภาษา บุคลิกลักษณะ ความรู้ความสามารถ ความคิดรูปแบบการทำงาน ประสบการณ์ บทบาทหน้าที่การงาน สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงความต้องการของพนักงานในโลกของการทำงานในยุคปัจจุบันและอนาคตนั้น ความหลากหลายของบุคลากรเป็นประเด็นสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องพบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความหลากหลายของบุคลากร จะสะท้อนถึงความแตกต่างของบุคลากร ทำให้กลุ่มบุคลากรมีลักษณะเฉพาะของตนเอง และอาจจะเป็นอุปสรรคในการทำงาน หรือเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรด้วยก็ได้ HR ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความแตกต่างกัน เพราะความแตกต่างนี้จะส่งผลกระทบต่อแนวทางในการบริหารบุคลากร และการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของ บุคลากร และควรตระหนักว่าความหลากหลายของบุคลากรจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานทำให้เกิดความคิดที่กว้างและมีทักษะในการแก้ไขปัญหา ที่หลากหลาย และต้องออกแบบกลยุทธ์ในด้านบริหารความหลากหลายของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่มีความแตกต่างในด้านต่างๆ สามารถทำงานในองค์กรได้ โดยไม่นำความแตกต่างของวัฒนธรรม เชื้อชาติ ฯลฯ มาก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ต้องทำให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่า

เทียมกันและรับความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกัน ตัวอย่างประเด็นสำคัญของ ความหลากหลายของบุคลากร ใน สังคมไทย ใน ปัจจุบัน ก็คือโครงสร้างอายุของบุคลากรในองค์กรมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไป จากเดิม เริ่มมีบุคลากรอายุน้อยกลุ่ม Generation Y เพิ่มมากขึ้น ผสมผสานกับผู้บริหารระดับสูงในกลุ่ม Baby Boomer และผู้บริหารระดับกลางในกลุ่ม Generation X ผู้บริหารองค์กรจึงต้องมี การวางนโยบายเพื่อลดช่องว่างในแต่ละ Generation และใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรให้มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การจ่ายผลตอบแทน การจัดสวัสดิการและการพัฒนาบุคลากรแบบที่เหมาะสมในแต่ละ Generation นอกจากนี้ การเกษียณอายุของของผู้บริหารกลุ่ม Baby Boomer ในอีก ๑-๓ ปีข้างหน้า จะทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ ทำให้หลายองค์การเริ่มให้ความสนใจในเรื่องการกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) รวมทั้งการบริหารคนที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ก็เป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับการพูดถึงและดำเนินการในองค์กรต่างๆ ของไทยอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

๓. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และความคล่องตัวให้แก่องค์กร และ เป็นปัจจัยสำคัญในการ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร เพราะทำให้มีงานและอาชีพใหม่ๆ เกิดขึ้นด้วยการประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน อาทิเช่น เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร ทำให้มีการจัดการธุรกิจแบบ e-Business หรือ e-Commerce เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารและบุคลากรสามารถทำงานที่อื่นได้ โดยไม่ต้องเข้ามาที่หน่วยงาน (Telework) เพราะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสาร และทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้การเรียนรู้ผ่าน e-Learning/ Webinar/Teleclassหรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อื่น ๆ ก็ถูกนำมาใช้ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆ ที่จัดทำไว้ บริษัทชั้นนำหลายแห่งในประเทศไทย มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Information System: HRIS) ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์ จากเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้ง พัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และพัฒนาสร้างทักษะหลากหลาย (Multi-skilled) ให้แก่บุคลากรเพื่อให้ความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ รวมไปถึงการให้ความรู้ ในเรื่องเทคโนโลยี สารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์ กับคนรุ่นเก่า หรือกลุ่ม Baby Boomerในองค์กรเพื่อที่จะทำงานและสื่อสารกับ Generation อื่นๆ ได้ ตลอดจนออกแบบโครงสร้างงานใหม่ วางแผนกำลังคน และแผนการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับลักษณะของงาน เปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น

๔. แนวโน้มเกี่ยวกับลักษณะของงาน

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ ส่งผลต่อรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไป เช่น จากเต็มเวลาในที่ทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้มีกรอบเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เกิดสภาพทางการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา บุคลากรสามารถเลือกทำงานในสถานที่ใดก็ได้ แม้แต่ที่บ้าน เมื่อการสื่อสาร ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ก้าวหน้าและแพร่หลายขึ้น การใช้การสื่อสารทางไกล (Telecommuting) เช่น การโต้ตอบผ่านเครือข่ายทำให้เสมือนมีปฏิสัมพันธ์ได้จริงจากระบบ VDO Conference ระบบประชุมบนเครือข่าย ระบบการค้าบนเครือข่ายและระบบ Tele-education ก็มีการพัฒนาและใช้กันอย่างกว้างขวาง ทำให้ การดำเนินธุรกิจขยายขอบเขตการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมได้ทุกหนทุกแห่ง และดำเนินการได้ตลอด ๒๔ ชั่วโมง

๕. แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมกับการสร้างความยั่งยืนขององค์การ

แนวคิดเรื่อง การสร้าง “ความยั่งยืนขององค์การ (Corporate Sustainability)” เป็นแนวคิดที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจสมัยใหม่ แนวคิดนี้เสนอว่าการเติบโตและผลกำไรขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ แต่ก็ไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์การอยู่รอดอย่างยั่งยืนได้ หากจะให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน องค์การจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย (Sustainable Development) เช่น การปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งแนวคิดการสร้าง ความยั่งยืนขององค์การก็คือการที่ ธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการ สร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) โดยผ่าน กิจกรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และอาจหมายรวมถึง การทำให้บุคลากรเป็นคนเก่งและเป็นคนดี ทำให้องค์กรได้รับการยอมรับจากสังคม และสามารถ เข้าถึงทรัพยากรสำคัญได้โดยไม่ถูกต่อต้านจากผู้มีส่วนได้เสีย หรือทำให้องค์กรสามารถเปิดตลาดใหม่ๆ ได้ทั้งนี้ HR สามารถมีส่วนร่วมกิจกรรมการสร้างคุณค่าดังกล่าว ด้วยการกระตุ้นให้บุคลากร ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งทำงานร่วมกับผู้นำองค์การในการเสริมความแข็งแกร่งด้านคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีระเบียบวินัยให้กับบุคลากรในทุกระดับ กิจกรรมที่บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม และยังเป็นโอกาสในการสร้างสัมพันธ์กับชุมชนในพื้นที่ นอกจากนี้ยังพบว่าการสร้างภาพลักษณ์องค์กรยังมีผลต่อการสรรหา คัดเลือกบุคลากรอีกด้วย และจากรายงานแนวโน้มช่องทางการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นช่องทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการเปลี่ยนแปลงต้องเผชิญกับความท้าทาย ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมขององค์กรที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้น HR จึงต้องปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นการบริหารเชิงรุกให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร มีความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายดังกล่าว เพื่อดำเนินงานอย่างยั่งยืนขององค์กร บนพื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของสังคมโดยรวม

ส่วนที่ ๓

การวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)

การวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ได้มีการศึกษาวิเคราะห์สารสนเทศขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัด ข้อมูลพื้นฐานด้านทรัพยากรบุคคล ความผูกพันสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาทำการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำมาวิเคราะห์โดยใช้ TOWS Matrix ในการหาความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage & Strategic Challenge) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด

๑.๑ วิสัยทัศน์ HR Vision

“องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยมีบุคลากรที่มีสมรรถนะในงานในอันดับต้นของภูมิภาค”

๑.๒ พันธกิจด้านทรัพยากรบุคคล (HR Mission)

๑. พัฒนาโครงสร้างองค์กร และบุคลากรเชิงกลยุทธ์ให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงครอบคลุมทุกระดับตำแหน่ง

๒. การสืบทอดตำแหน่ง

๓. เพิ่มขีดความสามารถบุคลากร

๔. พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากร

๕. พัฒนาและปลูกฝังค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร จริยธรรม และจรรยาบรรณพนักงาน

๑.๓ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategic Objective)

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อพัฒนาไปสู่การจัดการบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง ยุกระดับองค์กรผ่านโครงสร้าง ระบบงาน และกระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาไปสู่ระบบประเมินตามเกณฑ์ New Enabler for SOE (State of Enterprise)

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับการวางแผนการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ขององค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ๔ มิติคือ

จุดแข็ง (Strengths)

S๑ เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตในการเรียนรู้ด้านสัตว์ป่า ที่รวบรวมพันธุ์สัตว์ป่าที่หลากหลาย สามารถจัดการสวัสดิภาพสัตว์ได้ดี มีการสร้างกิจกรรม หรือการมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ และได้รับรางวัล มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ การรักษามาตรฐาน

WAZA, SEAZA

S๒ บุคลากรมีประสบการณ์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานสวนสัตว์ ทั้งในเรื่องอนุรักษ์ วิจัย และการจัดการแหล่งเรียนรู้รูปแบบสวนสัตว์

S๓ สถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์ที่รองรับการอบรมผู้บริหารของหน่วยงาน

S๔ ความเป็นรัฐวิสาหกิจทำให้พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานพนักงานได้รับสวัสดิการตามมาตรฐานอย่างเหมาะสม

S๕ องค์การสวนสัตว์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งมีตำแหน่งจำนวนมากที่สามารถพัฒนาการสืบทอดตำแหน่ง และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่หลากหลาย

S๖ บุคลากรในหลายสาขามีขีดความสามารถในการดำเนินงานที่สำคัญให้กับองค์การ มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการคนเก่ง

จุดอ่อน (Weaknesses)

W๑ มีพนักงานระดับกลางถึงสูงทยอยเกษียณมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์กรขาดแคลนนักบริหาร

W๒ แผนพัฒนาบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากพอ โดยเฉพาะการทำแผนพัฒนา มาจากสมรรถนะ

W๓ บุคลากรขาดแรงจูงใจ

W๔ ยังไม่สามารถปิดช่องว่างสมรรถนะที่แท้จริงของบุคลากรในองค์กรได้

W๕ สมรรถนะของพนักงานยังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และภารกิจตามพ.ร.ฎใหม่ของ องค์การ

W๖ ระเบียบข้อบังคับด้านบุคลากรล้าสมัย

W๗ โครงสร้างองค์กรยังไม่สอดคล้องกับพ.ร.ฎ ใหม่

W๘ ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องดิจิทัลน้อย

W๙ การกำหนดใหม่มีการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ทำให้มีการกิจเพิ่มขึ้น และผลการดำเนินงานยังไม่ได้ตามเป้าหมาย

W๑๐ ขาดความชัดเจนในสายอาชีพ

W๑๑ ขาดฐานข้อมูลบุคลากรที่เป็นระบบในการสืบค้นและนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและทันการณ

W๑๒ การทำงานของฝ่ายบุคลากรยังบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ ไม่เพียงพอ

W๑๓ ในบางตำแหน่งงานขององค์กรยังขาดความรู้เฉพาะด้านที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

W๑๔ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลยังขาดทักษะในการสื่อสารให้ทั้งองค์กรเข้าใจงานบุคคล

W๑๕ ฝ่ายบุคคลยังขาดกลไกที่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรมากพอ

โอกาส (Opportunities)

O๑ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและนโยบายของรัฐ

O๒ การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีมากขึ้น

O๓ สังคมให้ความสำคัญในการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์จริงแบบสวนสัตว์

O๔ การระบาดของโควิด ๑๙ สร้างโอกาสแหล่งท่องเที่ยวกลางแจ้ง

O๕ การตลาดเพื่อสังคมมีมากขึ้น

O๖ กระแสของสังคมที่มีการใช้สื่อออนไลน์ เอื้อต่อการเรียนรู้/การทำธุรกิจรูปแบบใหม่

อุปสรรค (Threats)

T๑ การพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในหน่วยงาน อีกทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาใช้มีการลงทุนสูง หากขาดการวิเคราะห์การลงทุนที่ละเอียดพอ จะทำให้การลงทุนนั้นไม่เกิดประสิทธิภาพ มีความล้มเหลวและ ไม่สามารถนำมาใช้งานในระยะยาวได้

T๒ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรทำให้ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมสูงวัย แต่การพัฒนาทางกายภาพของ อสส. ยังไม่รองรับให้กับลูกค้ากลุ่มนี้ได้มากพอ

T๓ ภัยพิบัติส่งผลต่อความปลอดภัยของสัตว์และการบริการ

T๔ มาตรการของรัฐจากสถานการณ์โควิด ทำให้ต้องมีมาตรการใหม่ๆ ในการให้บริการสวนสัตว์

T๕ โรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อ ความปลอดภัยของสัตว์และการบริการ

		Internal Factors	
		Strength (S)	Weakness (W)
TOWS Matrix		S๑ เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตในการเรียนรู้ด้านสัตว์ป่า ที่รวบรวมพันธุ์สัตว์ป่าที่หลากหลาย สามารถจัดการสวัสดิภาพสัตว์ได้ดี มีการสร้างกิจกรรม หรือการมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอและได้รับรางวัล มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ การรักษามาตรฐาน WAZA, SEAZA S๒ บุคลากรมีประสบการณ์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานสวนสัตว์ ทั้งในเรื่องอนุรักษ์วิจัย และการจัดการแหล่งเรียนรู้รูปแบบสวนสัตว์ S๓ สถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์ที่รองรับการอบรมผู้บริหารของหน่วยงาน S๔ ความเป็นรัฐวิสาหกิจทำให้พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานพนักงานได้รับสวัสดิการตามมาตรฐานอย่างเหมาะสม S๕ องค์การสวนสัตว์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งมีตำแหน่งจำนวนมากที่สามารถพัฒนาการสืบทอดตำแหน่ง และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่หลากหลาย S๖ บุคลากรในหลายสาขามีขีดความสามารถในการดำเนินงานที่สำคัญให้กับองค์กร มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการคนเก่ง	W๑ มีพนักงานระดับกลางถึงสูงทยอยเกษียณมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์กรขาดแคลนนักบริหาร W๒ แผนพัฒนาบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพประสิทธิภาพประสิทธิผลมากพอ โดยเฉพาะการทำแผนพัฒนามาจากสมรรถนะ W๓ บุคลากรขาดแรงจูงใจ W๔ ยังไม่สามารถปิดช่องว่างสมรรถนะที่แท้จริงของบุคลากรในองค์กรได้ W๕ สมรรถนะของพนักงานยังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และภารกิจตาม พ.ร.ฎ ใหม่ของ องค์กร W๖ ระเบียบข้อบังคับด้านบุคลากรล้าสมัย W๗ โครงสร้างองค์กรยังไม่สอดคล้องกับ พ.ร.ฎ ใหม่ W๘ ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องดิจิทัลน้อย W๙ การกำหนดใหม่มีการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ทำให้มีการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานยังไม่ได้ตามเป้าหมาย W๑๐ ขาดความชัดเจนในสายอาชีพ W๑๑ ขาดฐานข้อมูลบุคลากรที่เป็นระบบในการสืบค้นและนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและทัน การณ์ W๑๒ การทำงานของฝ่ายบุคลากรยังบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ ไม่เพียงพอ W๑๓ ในบางตำแหน่งงานขององค์กรยังขาดความรู้เฉพาะด้านที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร W๑๔ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลยังขาดทักษะในการสื่อสารให้ทั้งองค์กรเข้าใจงานบุคคล W๑๕ ฝ่ายบุคคลยังขาดกลไกที่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรมากพอ
External Factors	Opportunities (O)	Strategic Advantage (SA)	Strategic Challenge (SC)
	O๑ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและนโยบายของรัฐ O๒ การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีมากขึ้น O๓ สังคมให้ความสำคัญในการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์จริงแบบสวนสัตว์ O๔ การระบาดของโควิด ๑๙ สร้างโอกาสแหล่งท่องเที่ยวกลางแจ้ง O๕ การตลาดเพื่อสังคมมีมากขึ้น O๖ กระแสของสังคมที่มีการใช้สื่อออนไลน์ เอื้อต่อการเรียนรู้/การทำธุรกิจรูปแบบใหม่	SA๑การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรสู่การบริหารจัดการสวนสัตว์อย่างมืออาชีพ S๑ S๒ S๓ O๑ O๒ O๓ O๔ T๒ T๕ SA๒ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กร S๑ S๔ S๖	SC๑ พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพสูง W๑ W๑๐ SC๒ ยกระดับงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนกับสายงานต่างๆ W๔ W๑๑ W๑๒ W๑๔ W๑๕
Threats (T)			
T๑ การพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในหน่วยงาน อีกทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาใช้มีการลงทุนสูง หากขาดการวิเคราะห์การลงทุนที่ละเอียดพอ จะทำให้การลงทุนนั้นไม่เกิดประสิทธิภาพ มีความล้าสมัยและ ไม่สามารถนำมาใช้งานในระยะยาวได้ T๒ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรทำให้ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมสูงวัย แต่การพัฒนาทางกายภาพของ อสส. ยังไม่รองรับให้กับลูกค้กลุ่มนี้ได้มากพอ T๓ ภัยพิบัติส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของสัตว์และการบริการ T๔ มาตรการของรัฐจากสถานการณ์โควิด ทำให้ต้องมีมาตรการใหม่ๆ ในการให้บริการสวนสัตว์ T๕ โรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อ ความปลอดภัยของสัตว์และการบริการ			

จากการกำหนดทิศทางขององค์กร (HRDirection) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลแล้วได้มีการนำทิศทางขององค์กรดังกล่าว รวมถึงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคลมาเป็นแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ ๑๕ แผนงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรมความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล แนวทางป้องกันความเสี่ยงและผลลัพธ์จากการดำเนินตามแผนงานและกิจกรรมดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรสู่การบริหารจัดการสวนสัตว์อย่างมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ ๑ : ยกระดับความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรด้านการอนุรักษ์และวิจัยและการบริหารจัดการสวนสัตว์

- แผนงานที่ ๑ แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างและระบบทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
- แผนงานที่ ๒ แผนงานพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบบริหารผลการดำเนินงานบนฐานของ KPIs รายบุคคล
- แผนงานที่ ๓ แผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ ๒ : ปรับรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในสายอาชีพที่สำคัญต่อการแข่งขันและรองรับยุทธศาสตร์

- แผนงานที่ ๑ ทบทวนและปรับปรุงสมรรถนะ (Competency Base Management)
- แผนงานที่ ๒ แผนจัดทำเส้นทางพัฒนาบุคลากรในสายอาชีพที่สำคัญต่อการแข่งขันและรองรับยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูง

กลยุทธ์ที่ ๑ : การบริหารและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

- แผนงานที่ ๑ แผนการทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โครงสร้างและกลุ่มของงาน (Job Family)
- แผนงานที่ ๒ การจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

กลยุทธ์ที่ ๒ : การพัฒนาบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง (Star and Talent Development Program)

- แผนงานที่ ๑ แผนการพัฒนาบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง (Star and Talent Development Program)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การยกระดับการบริหารจัดการทุนมนุษย์และปรับบทบาทงานด้านบริหารทุนมนุษย์ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)

กลยุทธ์ที่ ๑ : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Digital HR) และพลิกบทบาทสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้ขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่อง (HR Reinvention)

แผนงานที่ ๑ แผนพัฒนาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ (HR Professional)

แผนงานที่ ๒ การปรับบทบาทงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)

แผนงานที่ ๓ แผนงาน (Digital HR)

กลยุทธ์ที่ ๒ : ปรับระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ พร.ฎ ใหม่

แผนงานที่ ๑ ปรับระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ พร.ฎ ใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์

กลยุทธ์ที่ ๑ : การส่งเสริมและสนับสนุนค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณขององค์กร

แผนงานที่ ๑ แผนงานสนับสนุนและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณขององค์กร

กลยุทธ์ที่ ๒: การเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร

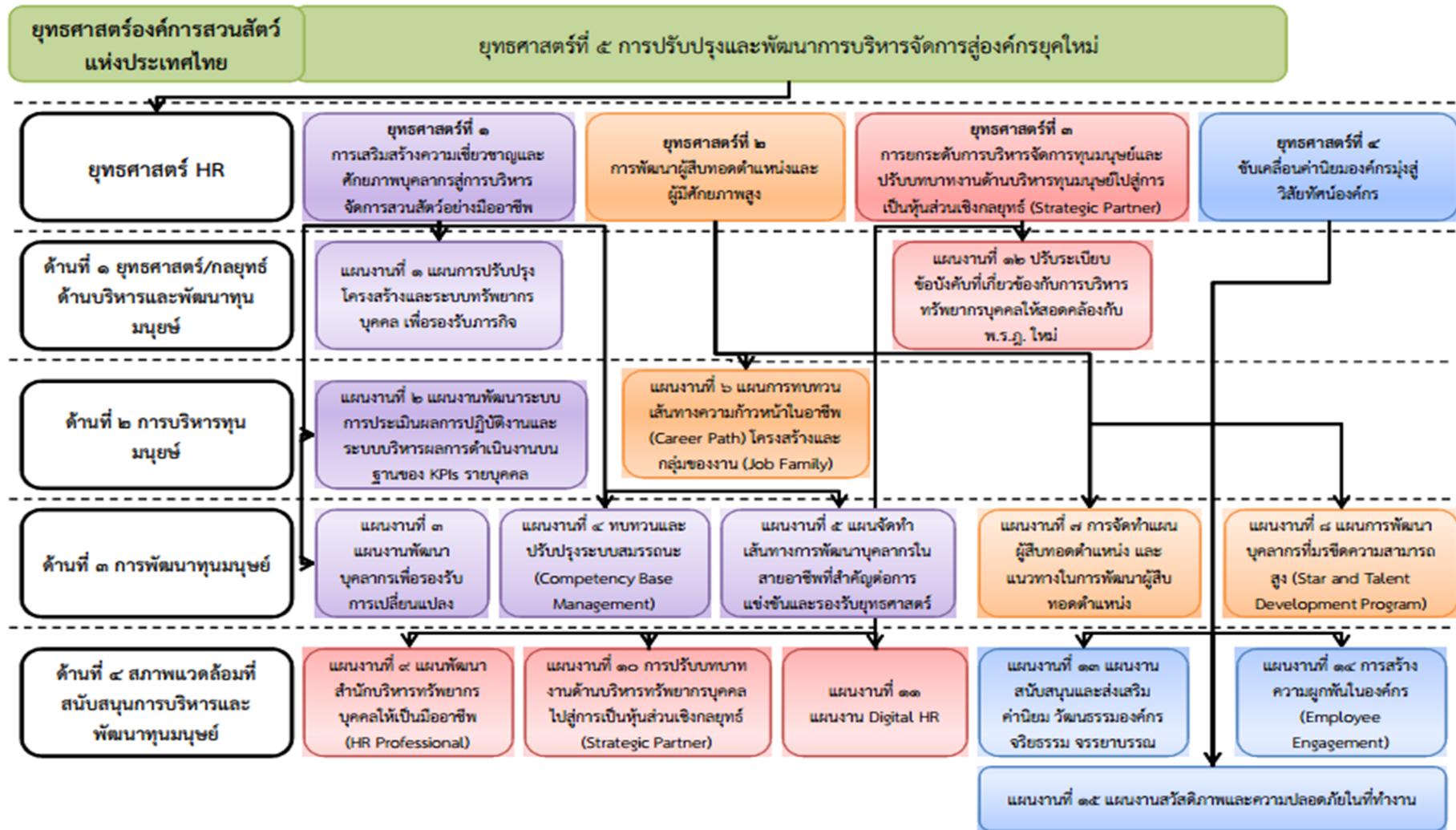
แผนงานที่ ๒ การสร้างความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement)

แผนงานที่ ๓ แผนงานสวัสดิภาพและความปลอดภัยในที่ทำงาน

๓. แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map)



แนวคิดตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)
วิสัยทัศน์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล “องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทยมีบุคลากรที่มีสมรรถนะในงานในอันดับต้นของภูมิภาค”



ส่วนที่ ๔ ยุทธศาสตร์และแผนบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗

ยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ ๑๕ แผนงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรมความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล แนวทางป้องกันความเสี่ยงและผลลัพธ์จากการดำเนินตามแผนงานและกิจกรรม ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรสู่การบริหารจัดการสวนสัตว์อย่างมืออาชีพ				
กลยุทธ์ที่ ๑ ยกระดับความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรด้านการอนุรักษ์และวิจัยและการบริหารจัดการสวนสัตว์				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๑ แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างและระบบทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย วัตถุประสงค์: ๑. เพื่อทบทวนปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารองค์การให้สอดคล้องกับภารกิจตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๓และการรับโอนสำนักงานเชียงใหม่ในทศพารี มาเป็นขององค์การสวนสัตว์ ๒. เพื่อให้องค์การสวนสัตว์มีการบริหารกรอบอัตรากำลังทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมตอบสนองยุทธศาสตร์และเพิ่มความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เป้าหมาย: มีโครงสร้างขององค์การและแผนอัตรากำลังทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่รองรับยุทธศาสตร์องค์การ	๑. มีรายงานการทบทวนโครงสร้างขององค์การสวนสัตว์ ๒. ดำเนินการปรับปรุง JD/JS แล้วเสร็จทุกตำแหน่งงาน	มีรายงานการบริหารอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจองค์การ เช่น การเกลี่ยอัตรากำลัง	มีรายงานการบริหารอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจองค์การ เช่น การเกลี่ยอัตรากำลัง	มีรายงานการบริหารอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจองค์การ เช่น การเกลี่ยอัตรากำลัง

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรสู่การบริหารจัดการสวนสัตว์อย่างมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ ๑ ยกระดับความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรด้านการอนุรักษ์และวิจัยและการบริหารจัดการสวนสัตว์

แผนงาน/กิจกรรม		ตัวชี้วัด			
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. แต่งตั้งคณะทำงานการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างขององค์การสวนสัตว์ ๒. จัดจ้างองค์กร/สถาบันที่ปรึกษาเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ได้แก่ โครงสร้าง ระบบงาน กระบวนการทำงาน ดำเนินการปรับปรุง JD/JS และปรับปรุงแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมทั้งระยะสั้น และระยะยาว ๓. สรุปผลนำเสนอรูปแบบโครงสร้างขององค์การสวนสัตว์และอัตรากำลังทั้งระยะสั้น และระยะยาวต่อองค์การสวนสัตว์ เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ๔. ประกาศ สื่อสาร และแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ					
ความเสี่ยง	บุคลากรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงวัฒนธรรมการทำงานไม่ชอบการโยกย้าย สับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน				
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	๑. การสำรวจความต้องการของหน่วยงาน (voice of customer) และการให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนปรับปรุงโครงสร้าง ๒. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ขั้นตอนและวิธีการ ความรับผิดชอบของงาน รวมถึงการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้				

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรสู่การบริหารจัดการสวนสัตว์อย่างมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ ๑ ยกระดับความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรด้านการอนุรักษ์และวิจัยและการบริหารจัดการสวนสัตว์

แผนงาน/กิจกรรม		ตัวชี้วัด			
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๒ แผนงานพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบบริหารผลการดำเนินงานบนฐานของ KPIs รายบุคคล วัตถุประสงค์: เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับมีทักษะในการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคลที่สะท้อนต่อแผนงาน เป้าหมายของการปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง เป้าหมาย: ตัวชี้วัดรายบุคคลสะท้อนต่อผลสำเร็จของงาน ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. แต่งตั้งคณะทำงาน และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ “เทคนิคและวิธีการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs) และจัดทำคู่มือการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs Skills)” ๒. สื่อสารคู่มือการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs) ๓. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดและกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก ระดับสวนสัตว์ และถ่ายทอดลงมาในระดับฝ่าย ระดับงาน และรายบุคคลของสำนักและสวนสัตว์ ๔. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร		๑. มีคู่มือการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs) ๒. มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) รายบุคคล เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ๒ ระดับ (ระดับ ผอ. สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์ และระดับ ผช.ผอ.สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ) ๓. ประสิทธิภาพการเรียนรู้ในการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคลอยู่ในระดับดี-ดีมาก	๑. มีการทบทวนคู่มือการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs) ๒. มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) รายบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างน้อย ๒ (ระดับหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน) ๓. ประสิทธิภาพการเรียนรู้ในการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคลอยู่ในระดับที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี	๑. มีการทบทวนคู่มือการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs) ๒. มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) รายบุคคล สู่ระดับปฏิบัติงานทุกตำแหน่งงาน ๓. ประสิทธิภาพการเรียนรู้ในการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคลอยู่ในระดับที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี	มีการทบทวนคู่มือการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs)
ความเสี่ยง	พนักงานขาดการยอมรับในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงรุกที่มุ่งเน้นประสิทธิผลและความสำเร็จของงาน				
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	สร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเชิงรุก ผ่านช่องทางที่หลากหลายเช่น การประชุม หนังสือเวียนชี้แจง บทความ คู่มือการกำหนดตัวชี้วัด				

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรสู่การบริหารจัดการสวนสัตว์อย่างมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ ๑ ยกระดับความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรด้านการอนุรักษ์และวิจัยและการบริหารจัดการสวนสัตว์

แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๓ แผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์: เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาษา การสื่อสาร และการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ ๆ เป้าหมาย: บุคลากรได้รับการพัฒนาได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของบุคลากรบุคลากรทั้งหมด ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. การสำรวจความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร ๒. ศึกษายุทธศาสตร์ พันธกิจขององค์กร และนำมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ๓. กำหนดทักษะใหม่ที่เป็น (New Skills) ต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยี Design Thinking ภาษาและการสื่อสาร ๔.ออกแบบ/ สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ๕. ดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมผ่านช่องทางการเรียนรู้ เช่น การฝึกอบรมในชั้นเรียน การเรียนผ่านระบบออนไลน์ ๖. ติดตามและประเมินผลการพัฒนา	๑. มีรายงานผลการสำรวจความต้องการฝึกอบรมและนำมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร ๒. แผนงานโครงการพัฒนาบุคลากร ได้รับการอนุมัติ ๓. มีการพัฒนาบุคลากรตาม แผนงานโครงการพัฒนาบุคลากรได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ ของแผนงาน ๔. มีรายงานการประเมินและติดตาม ผลการฝึกอบรม ๕. จำนวนพนักงานที่มีช่องว่างทางสมรรถนะได้รับการพัฒนา และมีผล การประเมินสมรรถนะ (CompetencyGap) ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปี ที่ผ่านมา (๒๕๖๓)	๑. มีรายงานผลการสำรวจความต้องการฝึกอบรม ๒. บุคลากรได้รับการพัฒนาได้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐ ของบุคลากร บุคลากรทั้งหมด ๓. มีรายงานการประเมิน และติดตามผลการฝึกอบรม ๔. จำนวนพนักงานที่มี ช่องว่างทางสมรรถนะ ได้รับการพัฒนา และมีผล การประเมินสมรรถนะ (CompetencyGap) ลดลง	๑. มีรายงานผลการสำรวจความต้องการฝึกอบรม ๒. บุคลากรได้รับการพัฒนาได้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐ ของบุคลากร บุคลากรทั้งหมด ๓. มีรายงานการประเมิน และติดตามผลการฝึกอบรม ๔. จำนวนพนักงานที่มี ช่องว่างทางสมรรถนะได้รับการพัฒนา และมีผล การประเมินสมรรถนะ (CompetencyGap) ลดลง	. มีรายงานผลการสำรวจความต้องการฝึกอบรม ๒. บุคลากรได้รับการพัฒนาได้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐ ของบุคลากร บุคลากรทั้งหมด ๓. มีรายงานการประเมิน และติดตามผลการฝึกอบรม ๔. จำนวนพนักงานที่มี ช่องว่างทางสมรรถนะ ได้รับการพัฒนา และมีผล การประเมินสมรรถนะ (CompetencyGap) ลดลง
ความเสี่ยง	๑. เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร ยังไม่มีความหลากหลาย ๒. ขาดการออกแบบโปรแกรม/หลักสูตรการอบรมที่สะท้อนความต้องการของธุรกิจและการสร้างรายได้ของสวนสัตว์ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	๑. พัฒนาเครื่องมือสำหรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรบรรจุลงในโปรแกรม/หลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน e-Learning การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน ๒. ออกแบบโปรแกรม/หลักสูตรการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความต้องการของธุรกิจและการสร้างรายได้ของสวนสัตว์ และทำการประเมิน ROI in Training			

ยุทธศาสตร์ที่ ๑การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรสู่การบริหารจัดการสวนสัตว์อย่างมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ ๒ปรับปรุงแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในสายอาชีพที่สำคัญต่อการแข่งขันและรองรับยุทธศาสตร์องค์กร

แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๑ ทบทวนและปรับปรุงระบบสมรรถนะ (Competency Base Management) วัตถุประสงค์: เพื่อทบทวนและกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะแข่งขันเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง เป้าหมาย: มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับ พ.ร.ฎ ใหม่ ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. ดำเนินการทบทวน CC MC FC ขององค์การสวนสัตว์ ๒. รายงานผลการทบทวนการประเมินสมรรถนะขององค์การสวนสัตว์ (Competency) ต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ๓. จัดทำแนวทางในการประเมินสมรรถนะ (Competency) และพัฒนาบุคลากรตามหน้าที่รับผิดชอบและสมรรถนะที่กำหนดใหม่ (Assessment and HR Development)	๑. มีรายงานผลการทบทวน CC MC FC ขององค์การสวนสัตว์ ๒. แนวทางในการประเมินสมรรถนะ (Competency) และพัฒนาบุคลากรตามหน้าที่รับผิดชอบและสมรรถนะที่กำหนดใหม่ (Assessment and HR Development)	๑. มีรายงานผลการประเมินสมรรถนะบุคลากรครบทุกด้าน (CC MC FC) / ทุกระดับและตำแหน่ง ๒. มีรายงานผลการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่มีสมรรถนะติดลบ อย่างน้อย ๑ หลักสูตร และร้อยละ ๘๐ ของบุคลากร	๑. มีการทบทวน CC MC FC ทุก ๒ ปีหรือเมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน ๒.มีรายงานผลการประเมินสมรรถนะบุคลากรครบทุกด้าน (CC MC FC) / ทุกระดับและตำแหน่ง โดยมี Competency Gap ติดลบ ลดลงอย่างต่อเนื่อง ๓. ร้อยละ ๖๐ ของบุคลากร ที่มีผลการประเมินฯ ติดลบ ได้รับการพัฒนาและเพิ่มขึ้นทุกปี ๔. ทุกปีมีรายงานการประเมิน ROI in training ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักของ อสส. อย่างน้อย ๑ หลักสูตร	๑. มีรายงานผลการประเมินสมรรถนะบุคลากรครบทุกด้าน (CC MC FC) / ทุกระดับและตำแหน่ง ๒. มีรายงานผลการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่มีสมรรถนะติดลบอย่างน้อย ๒หลักสูตร และร้อยละ ๖๐ของบุคลากรสอบผ่านตามเกณฑ์ที่ อสส. กำหนด ๓. ทุกปีมีรายงานการประเมิน ROI in training ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักของ อสส. อย่างน้อย ๒หลักสูตร
ความเสี่ยง	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะบุคลากรและผลการประเมินไม่สะท้อนความเป็นจริง			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	จัดทำคู่มือ หนังสือชักจูงความเข้าใจและให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการประเมินสมรรถนะบุคลากร			

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากรสู่การบริหารจัดการสวนสัตว์อย่างมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ ๒ ปรับรูปแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในสายอาชีพที่สำคัญต่อการแข่งขันและรองรับยุทธศาสตร์องค์กร

แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๒ แผนจัดทำเส้นทางการพัฒนาบุคลากรในสายอาชีพที่สำคัญต่อการแข่งขันและรองรับยุทธศาสตร์องค์กร วัตถุประสงค์: เพื่อจัดทำเส้นทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานธุรกิจหลักสำหรับเป็นแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน เป้าหมาย : มีแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การสวนสัตว์ (ZPO-Academy) และพนักงานที่มีช่องว่างขีดความสามารถได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. แต่งตั้งคณะทำงาน “จัดทำเส้นทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานธุรกิจหลัก (ZPO-Academy)” ๒. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ “จัดทำเส้นทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานธุรกิจหลัก (ZPO-Academy)” ๓. ประเมินขีดความสามารถบุคลากรตามเส้นทางการพัฒนาฯ เพื่อหาช่องว่างขีดความสามารถ (Gap) ๔. จัดกลุ่มบุคลากรที่มีช่องว่างขีดความสามารถแตกต่างกันเพื่อเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ๕. ดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมตามกลุ่มบุคลากร ๖. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม	๑. มีแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยธุรกิจหลักในส่วนกลาง (ZPO-Academy) ๒. ร้อยละ ๘๐ ของบุคลากรของหน่วยธุรกิจหลักในส่วนกลางที่มีช่องว่างขีดความสามารถ (Gap) ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม และผ่านเกณฑ์การทดสอบ	๑. มีแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยธุรกิจหลักในส่วนกลาง (ZPO-Academy) ๒. ร้อยละ ๘๐ ของบุคลากรของหน่วยธุรกิจหลักในส่วนกลาง และสวนสัตว์ที่มีช่องว่างขีดความสามารถ (Gap) ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม และผ่านเกณฑ์การทดสอบ	ร้อยละ ๙๐ ของบุคลากรของหน่วยธุรกิจหลักในส่วนกลางและสวนสัตว์ที่มีช่องว่างขีดความสามารถ (Gap) ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม และผ่านเกณฑ์การทดสอบ	ร้อยละ ๑๐๐ ของบุคลากรของหน่วยธุรกิจหลักในส่วนกลางและสวนสัตว์ที่มีช่องว่างขีดความสามารถ (Gap) ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม และผ่านเกณฑ์การทดสอบ
ความเสี่ยง	บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ส่วนกลางและสวนสัตว์ขาดทักษะและประสบการณ์ในการจัดทำเส้นทางการพัฒนาบุคลากร			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	จัดฝึกอบรม ให้ความรู้ รวมถึงการศึกษาดูงานองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการพัฒนาและออกแบบเส้นทางการพัฒนาบุคลากรอาทิ การศึกษาดูงานที่องค์การสะพานปลา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย			

ยุทธศาสตร์ที่ ๒การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูง

กลยุทธ์ที่ ๑การบริหารและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง Succession Plan

แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๑ แผนการทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โครงสร้างและกลุ่มของงาน (Job Family) วัตถุประสงค์: ๑. เพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความเป็นมืออาชีพให้กับพนักงาน ๒. เพื่อทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยปรับโครงสร้างระบบงาน และกระบวนการทำงาน รวมถึงการจัดทำ Workforce Landscape ที่สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กร เป้าหมาย : โครงสร้าง ระบบงาน กระบวนการทำงาน และอัตรากำลัง (Workforce Landscape) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. จัดตั้งคณะทำงานฯ ๒. จัดจ้างองค์กร/ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ โครงสร้าง ระบบงาน กระบวนการทำงาน และอัตรากำลัง (Workforce Landscape) ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบจูงใจและการให้รางวัล ๓. นำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ๔. ประกาศ สื่อสาร และสร้างความเข้าใจและแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	๑. มีการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาความก้าวหน้าในสายอาชีพ(Career Path) ที่ครอบคลุมทุกด้าน ๒. มีรายงานผลการศึกษาเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ ๓. มีการประกาศ สื่อสาร และสร้างความเข้าใจและแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	มีการใช้เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ร้อยละ ๕๐ ของทุกสายอาชีพ	มีการใช้เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ร้อยละ ๗๐ ของทุกสายอาชีพ	มีการใช้เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ร้อยละ ๘๐ ของทุกสายอาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูง

กลยุทธ์ที่ ๑การบริหารและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง Succession Plan

แผนงาน/กิจกรรม		ตัวชี้วัด			
๕. ติดตามและประเมินผลหลังการปรับเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ					
ความเสี่ยง	บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ส่วนกลางและส่วนสัตว์ขาดทักษะและประสบการณ์ในการบริหารจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โครงสร้าง ระบบงาน กระบวนการทำงาน อัตรากำลัง (Workforce Landscape)				
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	จัดฝึกอบรม ให้ความรู้ รวมถึงการศึกษาดูงานองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพฯ				

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูง

กลยุทธ์ที่ ๑ การบริหารและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง Succession Plan

แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๒ การจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง วัตถุประสงค์: เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรในระดับบริหารรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป้าหมาย: มีผู้สืบทอดตำแหน่งรองรับการเกษียณอายุและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. แต่งตั้งคณะทำงาน “บริหารและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง” เพื่อกำหนดวิเคราะห์ตำแหน่งที่สำคัญ รวมทั้งหลักเกณฑ์ ขั้นตอน วิธีการสรรหา ประเมินและคัดเลือก และการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ๒. ดำเนินการสรรหา ประเมินและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการจัดทำ Successor Pool ๓. ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เช่น การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา/ การฝึกอบรม การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย ๔. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ๕. ติดตามและรายงานผลการพัฒนา ๖. จัดทำรายงานผลการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อเสนอผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์เพื่อพิจารณา	๑. มีแนวทางการค้นหาและคัดเลือกกลุ่มบุคลากรที่พร้อมจะสืบทอดตำแหน่งงาน ๒. มีรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง (Pool of Candidate) ๓. มีแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ๔. ร้อยละ ๘๐ ของผู้บริหารที่อยู่ใน Successor Pool ได้รับการแต่งตั้ง ๕. Successor ได้รับการแต่งตั้งก่อนผู้เกษียณอายุ อย่างน้อยล่วงหน้า ๑ เดือน	๑. มีการทบทวนเกณฑ์ในการสรรหา ประเมินและคัดเลือก และโปรแกรมการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ๒. ร้อยละ ๘๐ ของผู้บริหารที่อยู่ใน Successor Pool ได้รับการแต่งตั้ง ๓. Successor ได้รับการแต่งตั้งก่อนการที่จะมีการเกษียณอายุ อย่างน้อยล่วงหน้า ๑ เดือน	๑. มีการทบทวนเกณฑ์ในการสรรหา ประเมินและคัดเลือก และโปรแกรมการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ๒. ร้อยละ ๘๐ ของผู้บริหารที่อยู่ใน Successor Pool ได้รับการแต่งตั้ง ๓. Successor ได้รับการแต่งตั้งก่อนการที่จะมีการเกษียณอายุ อย่างน้อยล่วงหน้า ๑ เดือน	๑. มีการทบทวนเกณฑ์ในการสรรหา ประเมินและคัดเลือก และโปรแกรมการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ๒. ร้อยละ ๘๐ ของผู้บริหารที่อยู่ใน Successor Pool ได้รับการแต่งตั้ง ๓. Successor ได้รับการแต่งตั้งก่อนการที่จะมีการเกษียณอายุ อย่างน้อยล่วงหน้า ๑ เดือน
ความเสี่ยง	คณะทำงานขาดการนำแนวทางการสรรหา ประเมินและคัดเลือกที่ใช้หลักเกณฑ์ที่เป็นสากลในการพิจารณา			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	จัดฝึกอบรม ให้ความรู้ รวมถึงการศึกษาดูงานองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ (Benchmarking and Best Practice)			

ยุทธศาสตร์ที่ ๒การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูง

กลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง (Star and Talent Development Program)

แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๑ แผนการพัฒนาบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง (Star and Talent Development Program) วัตถุประสงค์ : เพื่อสรรหา ประเมินและคัดเลือก และพัฒนาบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง (High Potential, High Performance)รองรับการพัฒนานวัตกรรมที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร เป้าหมาย : บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีอายุงานไม่เกิน ๑๕ ปี ที่มีความรู้ ทักษะและผลการปฏิบัติงานสูง ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถสูง ๒. ออกแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง (Star and Talent Development Program) ๓. พัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงเช่น การพัฒนาและฝึกอบรม การมอบหมายงานที่ท้าทาย/ การคิดค้นนวัตกรรม/ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การนำเสนอนวัตกรรมต่อคณะกรรมการฯ ๔. ติดตามและประเมินผล	๑. มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงที่ได้รับการคัดเลือก อย่างน้อย ๕ คน ๒. มีหลักสูตรพัฒนาบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง (Star and Talent Development Program)	๑. มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงที่ได้รับการคัดเลือก เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ๒ คน ๒. บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงได้พัฒนา ๓. บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงผ่านการประเมินผล ๔. มีผลงานนวัตกรรม/การปรับปรุงกระบวนการทำงาน อย่างน้อย ๕ ผลงาน ๕. มีการนำผลงานไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม อย่างน้อย ๑ ผลงาน	๑. มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงที่ได้รับการคัดเลือก เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ๒ คน ๒. บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงได้พัฒนา ๓. บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงผ่านการประเมินผล ๔. มีผลงานนวัตกรรม/การปรับปรุงกระบวนการทำงาน อย่างน้อย ๗ ผลงาน ๕. มีการนำผลงานไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม อย่างน้อย ๒ ผลงาน	๑. มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงที่ได้รับการคัดเลือก เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ๒ คน ๒. บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงได้พัฒนา ๓. บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงผ่านการประเมินผล ๔. มีผลงานนวัตกรรม/การปรับปรุงกระบวนการทำงาน อย่างน้อย ๙ ผลงาน ๕. มีการนำผลงานไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม อย่างน้อย ๓ ผลงาน
ความเสี่ยง	ผลงานความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไม่ได้ถูกนำไปพัฒนาอย่างจริงจัง			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	๑. ให้ผู้บริหารของสำนัก/ ส่วนสัตว์ เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการสรรหา การพิจารณาและตัดสินผลงานนวัตกรรม ๒. จัดทำบันทึกข้อตกลงในการนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาต่อยอด อย่างน้อย ๑ ผลงานต่อปี และเพิ่มขึ้นในทุกสำนัก/ ส่วนสัตว์ อย่างน้อย ๑ ผลงานต่อปี			

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การยกระดับการบริหารจัดการทุนมนุษย์และปรับบทบาทงานด้านบริหารทุนมนุษย์ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)

กลยุทธ์ที่ ๑ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Digital HR) และพลิกบทบาทสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้ขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่อง (HR Reinvention)

แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๑ แผนพัฒนาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นมืออาชีพ (HR Professional) วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นมืออาชีพ สามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับหน่วยงานได้ และช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป้าหมาย : บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบ HR Certify (ใบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคล) ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. พัฒนาศักยภาพที่ปฏิบัติงานด้าน HR ให้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒. ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานผ่านการฝึกอบรม และผ่านการทดสอบสมรรถนะทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึง HR Certify	๑. บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น ๒. บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบ HR Certify อย่างน้อย ๑ คน	บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบ HR Certify อย่างน้อย ๒ คน	บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบ HR Certify อย่างน้อย ๒ คน	บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบ HR Certify อย่างน้อย ๒ คน
ความเสี่ยง	บุคลากรยังไม่ผ่านการฝึกอบรม และไม่มีใบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคล			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	จัดหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้ ในการเข้ารับการประเมินมาตรฐานอาชีพและผ่านการรับรองมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคล			

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การยกระดับการบริหารจัดการทุนมนุษย์และปรับบทบาทงานด้านบริหารทุนมนุษย์ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)

กลยุทธ์ที่ ๑ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Digital HR) และพลิกบทบาทสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้ขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่อง (HR Reinvention)

แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๒ การปรับบทบาทงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) วัตถุประสงค์: เพื่อยกระดับบทบาทการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) และสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับหน่วยงานภายนอก (HR Network) เป้าหมาย: มีการให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับหน่วยงานภายใน (Line Manager) และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน HR กับหน่วยงานภายนอก ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. สร้างเครือข่าย HR (HR Network) กับหน่วยงานภายในและภายนอก ๒. ปรับบทบาท HR หลัก ให้เป็นที่ปรึกษาของหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรผ่านกระบวนการที่สำคัญ เช่น สร้างแรงจูงใจต่างๆ ในหน่วยงาน การพัฒนาคนให้สอดคล้องกับสถานะการทำงานในปัจจุบัน ๓. จัดกิจกรรม “HR Network” ระหว่าง สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมกับ HR สวนสัตว์ เช่น การศึกษาดูงาน การประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาสาเหตุ (Hearing) ๔. จัดทำรายงานสรุปผลและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล	๑. มีเครือข่าย HR (HR Network) กับหน่วยงานภายใน ๒. มีรายงานสรุปผลและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล	๑. มีเครือข่าย HR (HR Network) และมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก ๒. มีรายงานสรุปผลและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล	๑. มีเครือข่าย HR (HR Network) และมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก ๒. มีรายงานสรุปผลและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล	๑. มีเครือข่าย HR (HR Network) และมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก ๓. มีรายงานสรุปผลและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การยกระดับการบริหารจัดการทุนมนุษย์และปรับบทบาทงานด้านบริหารทุนมนุษย์ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)					
กลยุทธ์ที่ ๑ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Digital HR) และพลิกบทบาทสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้ขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่อง (HR Reinvention)					
แผนงาน/กิจกรรม		ตัวชี้วัด			
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
ความเสี่ยง	บุคลากรด้าน HR ทั้งส่วนกลางและส่วนส่วขาดทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้ไม่สามารถผ่านการทดสอบ HR Certify				
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	พัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR โดยการเข้าร่วมฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก				

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การยกระดับการบริหารจัดการทุนมนุษย์และปรับบทบาทงานด้านบริหารทุนมนุษย์ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)

กลยุทธ์ที่ ๑ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Digital HR) และพลิกบทบาทสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้ขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่อง (HR Reinvention)

แผนงาน/กิจกรรม		ตัวชี้วัด			
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
<u>แผนงานที่ ๓</u> แผนงาน Digital HR <u>วัตถุประสงค์:</u> มีการออกแบบเครื่องมือ หรือระบบที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล <u>เป้าหมาย:</u>มีเครื่องมือ หรือระบบที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล <u>ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก</u> ๑. พัฒนาระบบ HRIS ๒. พัฒนาระบบการลาแบบออนไลน์ ๓. พัฒนาระบบประเมินสมรรถนะแบบออนไลน์ ๔. พัฒนาระบบในการออกใบรับรองการเป็นพนักงานองค์การสวนสัตว์ ๕. การพัฒนาระบบ PMS ๖. การประเมินออนไลน์ เช่น การสำรวจความต้องการฝึกอบรม การสำรวจความพึงพอใจ ความผูกพัน ๗. จ้างที่ปรึกษา เพื่อออกแบบเครื่องมือ หรือระบบเป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล		มีการพัฒนาระบบงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ได้อย่างน้อย ๕ ระบบ	๑. มีการทบทวนการใช้เครื่องมือการพัฒนา ระบบงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	๑. มีการทบทวนการใช้เครื่องมือการพัฒนา ระบบงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	๑. มีการทบทวนการใช้เครื่องมือการพัฒนา ระบบงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
			๒. มีการพัฒนาระบบงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล เพิ่มขึ้น ๑ ระบบ	๒. มีการพัฒนา ระบบงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล เพิ่มขึ้น ๑ ระบบ	๒. มีการพัฒนา ระบบงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล เพิ่มขึ้น ๑ ระบบ
ความเสี่ยง	เครื่องมือ ระบบที่เป็นดิจิทัล ที่มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่เป็นตามที่กำหนด				
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะกรรมการ มาเป็นที่ปรึกษาในการออกแบบ หรือระบบ				

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การยกระดับการบริหารจัดการทุนมนุษย์และปรับบทบาทงานด้านบริหารทุนมนุษย์ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)

กลยุทธ์ที่ ๒ ปรับระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ พ.ร.ฎ. ใหม่

แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๑ ปรับระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ พ.ร.ฎ. ใหม่ วัตถุประสงค์: เพื่อให้ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น และสอดคล้องการพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๓ เป้าหมาย: มีการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ แนวทาง หรือคู่มือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. แต่งตั้งคณะทำงานในการทบทวนและปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ แนวทาง หรือคู่มือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒. มีการศึกษา และเปรียบเทียบระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ แนวทาง หรือคู่มือในการบริหารทรัพยากรบุคคล กับหน่วยงานของรัฐและวิสาหกิจ (Benchmarking) ๓. จัดทำร่างเปรียบเทียบระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ แนวทาง หรือคู่มือในการบริหารทรัพยากรบุคคล นำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ เพื่อขอความเห็นชอบ ๔. ประกาศ สื่อสาร และสร้างความเข้าใจและแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	๑. มีรายงานผลการการศึกษา และเปรียบเทียบระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ แนวทาง หรือคู่มือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒. ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ แนวทาง หรือคู่มือในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับความเห็นชอบ อย่างน้อย ๒ เรื่อง	ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ แนวทาง หรือคู่มือในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับความเห็นชอบ อย่างน้อย ๒ เรื่อง	ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ แนวทาง หรือคู่มือในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับความเห็นชอบ อย่างน้อย ๒ เรื่อง	ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ แนวทาง หรือคู่มือในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับความเห็นชอบ อย่างน้อย ๒ เรื่อง
ความเสี่ยง	บุคลากรด้าน HR ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	พัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR โดยการเข้าร่วมฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก หรือการไปขอปรึกษากับผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และการศึกษาเปรียบเทียบระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ แนวทาง หรือคู่มือในการบริหารทรัพยากรบุคคล กับหน่วยงานของรัฐและวิสาหกิจ (Benchmarking) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน			

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ : การส่งเสริมและสนับสนุนค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณขององค์กร

แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๑ แผนงานสนับสนุนและส่งเสริมค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร จริยธรรม จรรยาบรรณ วัตถุประสงค์: เพื่อส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมตามท้องถื่นกำหนด เป้าหมาย:บุคลากรทุกระดับมีพฤติกรรมตามท้องถื่นกำหนด ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ด้านค่านิยมองค์กร ๑. ทบพวณค่านิยมองค์กร (SMART Zoo) และพฤติกรรมบ่งชี้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร ๒. สื่อสาร จัดกิจกรรม เพื่อกระตุ้นการรับรู้และยอมรับในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามท้องถื่นกำหนด ๓. จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมองค์กร และ Role Model เช่น Star and Service Mind of The Month เพชรจรัสแสง เพชรพัสดุ ด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณ ๑. ทบพวณจรรยาบรรณขององค์กรสวนสัตว์ ๒. จัดกิจกรรมส่งเสริม และความตระหนักด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ เช่น การจัดเวทีแสดงเจตนารมณในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่น การรณรงค์ไม่รับของกำนัล การปฏิบัติธรรม/ปฐมนิเทศพนักงานรวมถึงสร้างต้นแบบ (Role Model) ผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กร	๑. มีรายการผลการทบทวนค่านิยมองค์กร ๒. ทบพวณจรรยาบรรณขององค์กรสวนสัตว์ ๓. มีบุคคลต้นแบบ (Role Model) ที่มีจริยธรรมและจรรยาบรรณและเสียสละต่อองค์กรและสังคม ๔. มีรายงานผลการติดตามและประเมินผล	๑. มีรายการผลการทบทวนค่านิยมองค์กร ๒. ทบพวณจรรยาบรรณขององค์กรสวนสัตว์ ๓. มีบุคคลต้นแบบ (Role Model) ที่มีจริยธรรมและจรรยาบรรณและเสียสละต่อองค์กรและสังคม ๔. มีรายงานผลการติดตามและประเมินผล	๑. มีรายการผลการทบทวนค่านิยมองค์กร ๒. ทบพวณจรรยาบรรณขององค์กรสวนสัตว์ ๓. มีบุคคลต้นแบบ (Role Model) ที่มีจริยธรรมและจรรยาบรรณและเสียสละต่อองค์กรและสังคม ๔. มีรายงานผลการติดตามและประเมินผล	๑. มีรายการผลการทบทวนค่านิยมองค์กร ๒. ทบพวณจรรยาบรรณขององค์กรสวนสัตว์ ๓. มีบุคคลต้นแบบ (Role Model) ที่มีจริยธรรมและจรรยาบรรณและเสียสละต่อองค์กรและสังคม ๔. มีรายงานผลการติดตามและประเมินผล

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ : การส่งเสริมและสนับสนุนค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณขององค์กร

แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๓. กำกับและติดตามผลการดำเนินงานผลการส่งเสริมจริยธรรม และจรรยาบรรณขององค์กร				
ความเสี่ยง	ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับขาดความตระหนักและให้ความสำคัญกับค่านิยมองค์กร และประพฤติ ปฏิบัติตามจริยธรรมและจรรยาบรรณ			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	สื่อสารและสร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ ภาพเคลื่อนไหว จัดทำ Row Up ติดตั้งหน้าห้องประชุมสัมมนา การประชุม สัมมนา บรรจุหัวข้อเรื่องคุณธรรม จริยธรรมในหลักสูตรการฝึกอบรม ฯลฯ			

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กร

กลยุทธ์ที่ ๒: การเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร

แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๑การสร้าง ความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) วัตถุประสงค์: เพื่อศึกษาและประเมินความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนสร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้แก่บุคลากร เป้าหมาย:บุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีความผูกพันในเป้าหมายขององค์กร ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำ การสำรวจและจัดทำแผนการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากร ๒. ดำเนินการจัดจ้างสถาบันหรือองค์กรภายนอก (Third Party) เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดปัจจัยความผูกพัน การสำรวจ ประเมิน และจัดทำแผนการสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน ๓. ดำเนินการสำรวจและนำผลการสำรวจมาวิเคราะห์ ประเมิน สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ ๔. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ “จัดทำแผนความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากร” ๕ จัดกิจกรรมสร้างความผูกพันบุคลากร ๖. ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานเสนอผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์	๑. มีรายงานผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากร ๒. ผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากรเพิ่มสูงขึ้นทุกปี	๑. มีรายงานผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากร ๒. ผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากรเพิ่มสูงขึ้นทุกปี	๑. มีรายงานผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากร ๒. ผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากรเพิ่มสูงขึ้นทุกปี	๑. มีรายงานผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากร ๒. ผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากรเพิ่มสูงขึ้นทุกปี
ความเสี่ยง	บุคลากรตอบแบบสอบถาม/แบบสำรวจไม่ตรงกับความรู้สึกจริง และไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	๑) จัดจ้างสถาบันหรือองค์กรภายนอก (Third Party) เพื่อทำหน้าที่ในการสำรวจ ประเมิน ๒) ใช้เครื่องมือทางการวิจัยและเก็บข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความรู้สึกจริงมากที่สุด เช่น Focus Group In-depth Interview มีการกระตุ้นจิตใจ ให้รางวัลในการเข้ามามีส่วนร่วมในการตอบแบบสอบถาม/ประเมิน			

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กร

กลยุทธ์ที่ ๒: การส่งเสริมและสนับสนุนความผูกพัน ค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณขององค์กร

แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
แผนงานที่ ๒ แผนงานสวัสดิภาพและความปลอดภัยในที่ทำงาน วัตถุประสงค์: ๑. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย ๒. เพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานประสบอุบัติเหตุ บาดเจ็บ และเจ็บป่วย จากการทำงาน ๓. เพื่อส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ ๔. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสารสนเทศด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๕. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๖. เพื่อสร้างวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป้าหมาย: ๑. การดำเนินงานด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นที่ยอมรับและถือปฏิบัติร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน ๒. สร้างความเข้าใจในกฎหมายด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ๓. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑ ศึกษา พันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมของกฎและกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องและมีการแก้ไขเพิ่มเติม	๑. บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๒. มีคณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับองค์การ สวนสัตว์ และในสวนสัตว์ภูมิภาค ๓. บุคลากรองค์การ สวนสัตว์มีความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบมาตรฐานการทำงานเพื่อความปลอดภัย (โดยผ่านของทางการสื่อสารไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทางและ ๑ กิจกรรมด้านความปลอดภัย	๑. บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๒. มีคณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับองค์การ สวนสัตว์ และในสวนสัตว์ภูมิภาค ๓. บุคลากรองค์การ สวนสัตว์มีความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบมาตรฐานการทำงานเพื่อความปลอดภัย (โดยผ่านของทางการสื่อสารไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทางและ ๑ กิจกรรมด้านความปลอดภัย	๑. บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๒. มีคณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับองค์การ สวนสัตว์ และในสวนสัตว์ภูมิภาค ๓. บุคลากรองค์การ สวนสัตว์มีความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบมาตรฐานการทำงานเพื่อความปลอดภัย (โดยผ่านของทางการสื่อสารไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทางและ ๑ กิจกรรมด้านความปลอดภัย	๑. บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๒. มีคณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับองค์การ สวนสัตว์ และในสวนสัตว์ภูมิภาค ๓. บุคลากรองค์การ สวนสัตว์มีความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบมาตรฐานการทำงานเพื่อความปลอดภัย (โดยผ่านของทางการสื่อสารไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทางและ ๑ กิจกรรมด้านความปลอดภัย

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กร

กลยุทธ์ที่ ๒: การส่งเสริมและสนับสนุนความผูกพัน ค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณขององค์กร				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๒. รวบรวมข้อมูลผู้ประสบอันตรายจากการทำงานย้อนหลัง ๓ ปี และข้อมูลจากบริษัท ทรিসคอร์เปอร์เรชั่น จำกัด ๓. วิเคราะห์ข้อมูลผู้ประสบอันตรายตามข้อมูล และนำมาปรับปรุงแก้ไข ๔. จัดทำแผนความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ๕. เสนอแผนความปลอดภัยอาชีวอนามัยฯ ต่อ คณะกรรมการฯ จป. เพื่อขอความเห็นชอบ และเสนอ ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยเพื่อขออนุมัติการใช้แผนฯล ๖. แจ้งเวียนแผนความปลอดภัยในการทำงานฯ ให้ทุกหน่วยงานทราบและถือปฏิบัติ ๗. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๘. สรุปผลการดำเนินงานตามแผน จป.องค์การฯ เสนอต่อ คณะทำงานเพื่อทราบ	๔. จำแนก จำนวนของอุบัติเหตุ อุบัติภัย ที่เกิดจากความไม่ปลอดภัยด้าน จป. ไม่เกิน ๒ ครั้ง/ปี/สวนสัตว์ ๕. มีการตรวจสอบเครือข่ายความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความปลอดภัยฯ อย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ เช่น สถานีดับเพลิง ดับไฟฟ้า และองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ หรือ จังหวัด และกองควบคุมโรคติดต่อจากสัตว์สู่คน หรือ คนสู่สัตว์ เป็นต้น เช่น โรคซาร์ โรคไข้หวัดนก หรือโรคที่อุบัติใหม่ เป็นต้น	๔. จำแนก จำนวนของอุบัติเหตุ อุบัติภัย ที่เกิดจากความไม่ปลอดภัยด้าน จป. ไม่เกิน ๒ ครั้ง/ปี/สวนสัตว์ ๕. มีการตรวจสอบเครือข่ายความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความปลอดภัยฯ อย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ เช่น สถานีดับเพลิง ดับไฟฟ้า และองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ หรือ จังหวัด และกองควบคุมโรคติดต่อจากสัตว์สู่คน หรือ คนสู่สัตว์ เป็นต้น เช่น โรคซาร์ โรคไข้หวัดนก หรือโรคที่อุบัติใหม่ เป็นต้น	๔. จำแนก จำนวนของอุบัติเหตุ อุบัติภัย ที่เกิดจากความไม่ปลอดภัยด้าน จป. ไม่เกิน ๒ ครั้ง/ปี/สวนสัตว์ ๕. มีการตรวจสอบเครือข่ายความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความปลอดภัยฯ อย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ เช่น สถานีดับเพลิง ดับไฟฟ้า และองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ หรือ จังหวัดและกองควบคุมโรคติดต่อจากสัตว์สู่คน หรือ คนสู่สัตว์ เป็นต้น เช่น โรคซาร์ โรคไข้หวัดนก หรือโรคที่อุบัติใหม่ เป็นต้น	๔. จำแนก จำนวนของอุบัติเหตุ อุบัติภัย ที่เกิดจากความไม่ปลอดภัยด้าน จป. ไม่เกิน ๒ ครั้ง/ปี/สวนสัตว์ ๕. มีการตรวจสอบเครือข่ายความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความปลอดภัยฯ อย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ เช่น สถานีดับเพลิง ดับไฟฟ้า และองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ หรือ จังหวัด และกองควบคุมโรคติดต่อจากสัตว์สู่คน หรือ คนสู่สัตว์ เป็นต้น เช่น โรคซาร์ โรคไข้หวัดนก หรือโรคที่อุบัติใหม่ เป็นต้น
ความเสี่ยง	บุคลากรภายในองค์การฯ และนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการภายในสวนสัตว์ ยังไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ พรบ.ความปลอดภัยฯ เช่น ไม่ปฏิบัติตามป้ายห้าม ป้ายบอกอันตราย			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	จัดฝึกอบรมให้บุคลากรภายในองค์การสวนสัตว์ฯ ในเรื่องของความปลอดภัยฯ และประชาสัมพันธ์ให้กับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการให้ทราบถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เข้ามาใช้บริการภายในสวนสัตว์ และตรวจสอบป้ายเตือน ป้ายห้ามต่างๆ ให้เห็นอย่างชัดเจน และตรวจสอบอุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงส่วนจัดแสดงสัตว์ที่เป็นอันตราย ว่าสามารถใช้งานได้ตามปกติและปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินต่าง ๆ เป็นต้น			