



แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ.๒๕๖๗ - ๒๕๗๐

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์

สำนักบริหารทุนมนุษย์

คำนำ

ปัจจุบัน การบริหารทรัพยากรบุคคล ถือเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กร ในการที่จะดำเนินภารกิจขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ องค์กรต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมาย องค์กรส่วนใหญ่ จึงให้ความสำคัญกับการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะยาว เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในองค์กร สามารถดำเนินภารกิจได้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ในครั้งนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ตามแผนวิสาหกิจองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาลที่ดี เป็นศูนย์การด้านการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และมีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและสร้างนวัตกรรม

ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ โดยผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการผลักดันงานด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งในด้านนโยบาย การสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากรต่าง ๆ ประกอบกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการเป็นระยะ เพื่อทราบความสำเร็จตามเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

สำนักบริหารทุนมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ฉบับนี้ จะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยผลักดัน และขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

สำนักบริหารทุนมนุษย์

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	๔
บทที่ ๑ บทนำ	๗
๑.๑ หลักการและแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์	๗
๑.๒ วัตถุประสงค์	๗
๑.๓ เป้าหมาย	๗
๑.๔ ตัวชี้วัด	๘
๑.๕ กระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน	๘
๑.๖ กระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)	๘
๑.๗ การสื่อสาร เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	๙
๑.๘ ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๙
บทที่ ๒ กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	๑๐
๒.๑ นโยบาย ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์	๑๐
๒.๒ ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ กับแผนปฏิบัติการราชการ ระยะ ๕ ปี ทส. พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙	๑๑
บทที่ ๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้า ในการกำหนดยุทธศาสตร์	๑๒
๓.๑ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้านทุนมนุษย์	๑๒
๓.๑.๑ แผนวิสาหกิจองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. ๒๕๖๖	๑๒
๓.๑.๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	๑๓
๓.๑.๓ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)	๑๔
๓.๑.๔ การวิเคราะห์ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษ	๑๔
๓.๑.๕ ความสามารถพิเศษ (Core Competency)	๑๔
๓.๑.๖ ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	๑๕

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
๓.๒ ข้อมูลด้านกายภาพบุคลากร องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	๑๘
๓.๒.๑ ด้านบุคลากร	๑๘
๓.๒.๒ ข้อมูลตามช่วง (Generation)	๑๘
๓.๒.๓ โครงสร้างการศึกษา	๑๙
๓.๒.๔ ข้อมูลการเกษียณอายุการทำงานของพนักงานและลูกจ้างฯ	๒๐
๓.๓ ผลสำรวจและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันในองค์กรฯ	๒๑
๓.๔ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้านทุนมนุษย์	๔๒
๓.๕ ผลการวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking) และข้อมูลอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้อง	๔๔
๓.๖ หลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	๔๘
๓.๗ ผลการประเมินการดำเนินงานภายหลังได้รับ Feedback จาก สคร. ประจำปี ๒๕๖๕	๕๐
๓.๘ แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ของประเทศไทย	๕๓
๓.๙ ทิศทางการใช้เทคโนโลยีปรับปรุงการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Digital Transformation)	๕๔
๓.๑๐ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านบริหารทุนมนุษย์ (HCM SWOT Analysis)	๕๕
บทที่ ๔ ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐)	๕๗
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	
๔.๑ แนวคิดตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map)	๕๗
บทที่ ๕ แผนการดำเนินงาน/กิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	๖๑
๕.๑ แผนการดำเนินงาน/กิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐)	๖๑
๕.๒ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	๘๖
บทที่ ๖ ภาคผนวก	
๖.๑ มติคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในคราวประชุม ๙/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๖	

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตระหนักและเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักในการดำเนินงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ได้มีการทบทวนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๖ โดยสำนักบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ทั้งนี้ เพื่อรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาประเทศขององค์กรภาครัฐในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตามกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับชาติ ระดับกระทรวง และกลุ่มรัฐวิสาหกิจรายสาขา

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ได้พิจารณาประเด็นความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์ภาพใหญ่ขององค์กร และดำเนินการพิจารณาทบทวนแผนงานโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องและโครงการที่จำเป็น โดยมุ่งเน้นกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นการเตรียมความพร้อมระบบบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และให้ความเชื่อมโยงสอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญ จากผลการเปลี่ยนแปลงในบทบาทหน้าที่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร แผนอัตรากำลัง สมรรถนะหลักองค์กร ค่านิยม และการเปลี่ยนแปลงแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ ด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ๘ ด้าน ซึ่ง ๑ ใน ๘ จะประกอบด้วยการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) การปรับปรุงและทบทวน เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ฉบับนี้ ได้มีการสัมมนาระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมกันทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) (ฉบับเดิม) ทั้งนี้ มีการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค ความท้าทาย จุดอ่อน จุดแข็ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย การเทียบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับคู่เทียบ (HR Benchmarking) และแนวโน้มทิศทางการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ด้วยกรอบ SWOT Analysis โดยมีการบูรณาการแผนวิสาหกิจ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐) เข้าด้วยกัน พร้อมทั้งนำหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่ควรมุ่งเน้นในอีก ๕ ปีข้างหน้า ด้วย

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ฉบับนี้ จึงมุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นและการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digitalization) โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร และการนำข้อเสนอแนะจากการประเมินผลตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มาเป็นกรอบในการวางแผนการจัดทำยุทธศาสตร์ ได้มีการทบทวนรายละเอียด และข้อมูลนำเข้าที่สำคัญเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

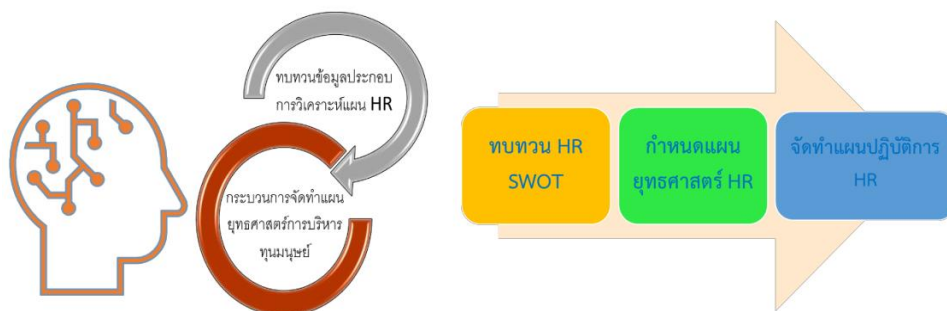
๑. การทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๖ เพื่อประเมินความสำเร็จและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ให้ครบถ้วนและเหมาะสมครบทุกมิติ

๒. การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ จะนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆการนำเทคโนโลยีดิจิทัล (IT) มาใช้เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาเครื่องมือหรือ Platform หรือ Application ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ระบบฐานข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินสมรรถนะ (Competency) เป็นต้น

๓. เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๖ กับแผนงาน ระบบงาน ที่สำคัญต่างๆ ที่สำคัญและต่อเนื่องกับทิศทางการบริหารขององค์กรโดยเน้นการบูรณาการแผนงานของทุกส่วนงานและกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับเช่นแผนการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กรแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น

๔. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ โดยเน้นการสร้างค่านิยมขององค์กร เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้สร้างวัฒนธรรมที่ดี ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณขององค์กรอย่างมีมาตรฐาน

๕. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๖ ได้ออกแบบโครงสร้างโดยเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างมีอาชีพ เพื่อให้องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯเป็นศูนย์การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและสร้างนวัตกรรม มีการสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานภายในทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้การบริหารจัดการก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร



ดังนั้น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ จึงมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางและตอบสนองต่อนโยบายยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีเป้าหมายและมุ่งมั่นไปทิศทางเดียวกัน เพิ่มความคล่องตัว รวมถึงการสร้าง ความเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งบุคลากรภายในและหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างแรงจูงใจ ในการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานตามค่านิยมหลักขององค์กร นำไปสู่การพัฒนา ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเป็นระบบ และเกื้อหนุนต่อการดำเนินภารกิจ ขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาวอย่างยั่งยืน ต่อไป

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management - HCM) คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่ดีที่สุด (talent) การรักษาบุคลากร การพัฒนา และจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ จำเป็นต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น และให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ

๑.๒ วัตถุประสงค์

สำนักบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HRM) การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (Human Capital Development: HRD) ให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจองค์กร

๒. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องต่อเนื่องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

๓. เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นทันสถานการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digitalization) เพื่อรองรับและขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร

๔. เพื่อยกระดับกลไกการทำงาน และสนับสนุนการทำงานด้าน HR เพื่อสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านบุคคลทำงานได้เต็มศักยภาพ

๑.๓ เป้าหมาย

๑. มีกรอบแนวทางการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HRM) การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (Human Capital Development: HRD) ให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจองค์กร

๒. มีระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องต่อเนื่องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

๓. ยกระดับศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นทันสถานการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digitalization) เพื่อรองรับและขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร

๔. ยกระดับกลไกการทำงาน และสนับสนุนการทำงานด้าน HR เพื่อสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านบุคคลทำงานได้เต็มศักยภาพ

๑.๔ ตัวชี้วัด

ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ฯ

๑.๕ กระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน

มีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานทุก ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน พร้อมทั้งสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค พร้อมทั้งแนวทางแก้ปัญหาเพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาทราบ

๑.๖ กระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

กระบวนการที่ ๑ รวบรวมข้อมูลและศึกษาปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการที่ ๒ วิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กระบวนการที่ ๓ วิเคราะห์ HR Scorecard และวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

กระบวนการที่ ๔ กำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

กระบวนการที่ ๕ จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

กระบวนการที่ ๖ นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ ฯ เพื่อขออนุมัติ

กระบวนการที่ ๗ นำแผนยุทธศาสตร์ ฯ ไปสู่การปฏิบัติ

กระบวนการที่ ๘ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ฯ

กระบวนการที่ ๙ การทบทวน/ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ ฯ



๑.๗ การสื่อสาร เผยแพร่และประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗-๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๗

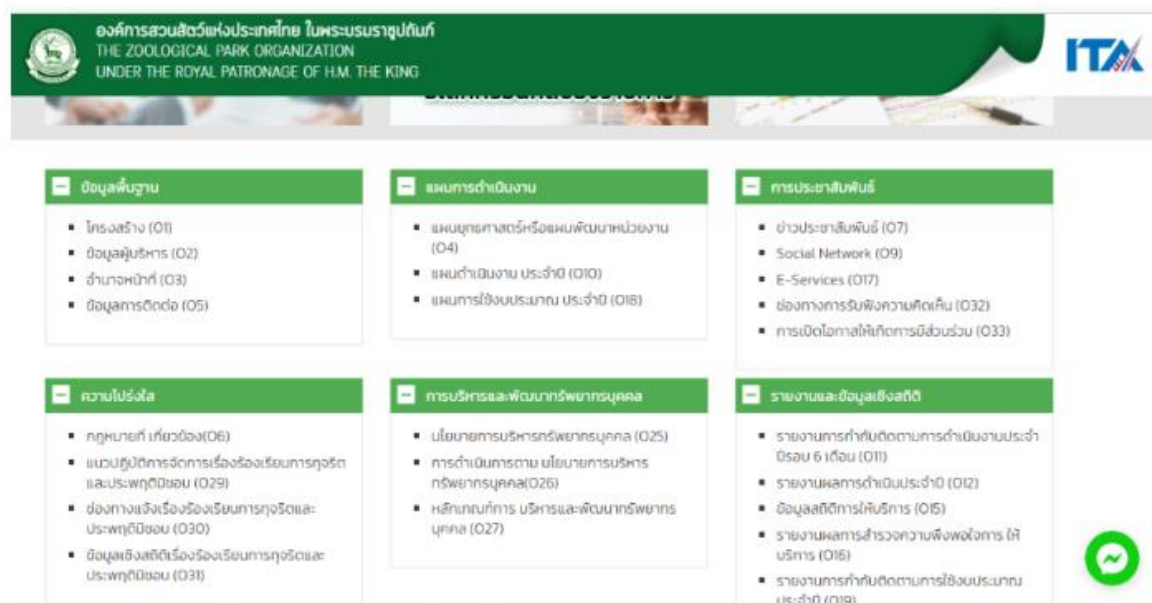
๑. <https://www.zoothailand.org>

๒. <http://intranet.zoothailand.local>

๓. แจ้งเวียนหนังสือผ่าน <https://saraban.egov.go.th>

๔. ศูนย์ข้อมูลข่าวสารของราชการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย www.oic.go.th/infocenter

๖/๖๑๔



๑.๘ ผลที่คาดว่าจะได้รับ

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. ๒๕๖๗ –๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๗) เพื่อให้กระบวนการบริหารทุนมนุษย์ มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ที่สำคัญและเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างบุคลากรทุกระดับสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนและทันทั่วทั้งรวมถึงให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพอย่างต่อเนื่อง

บทที่ ๒

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ.๒๕๖๗-๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

๒.๑ นโยบาย ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์

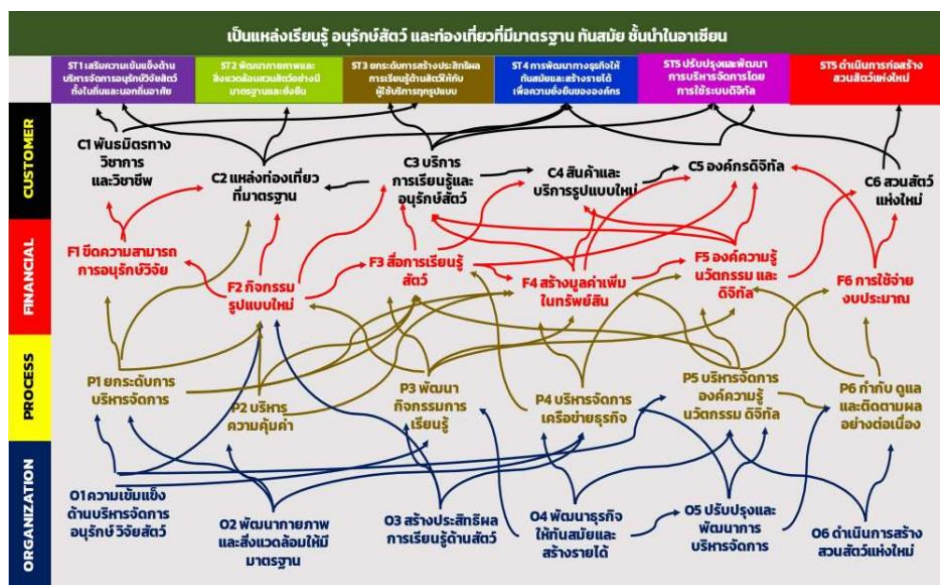
ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ.๒๕๖๗-๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ ได้นำนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) และแผนที่เกี่ยวข้องมาถ่ายทอดเชื่อมโยงให้สอดคล้องและตอบสนองกับแนวโน้ม ทิศทาง และสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเกิดโรคอุบัติใหม่ เป็นต้น



๒.๒ ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ กับแผนปฏิบัติการราชการ ระยะ ๕ ปี
พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙

ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 อส. กับแผนปฏิบัติการราชการ ระยะ: 5 ปี พ.ศ. 2565-2569						
ยุทธศาสตร์ชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านปรับสมดุลภาครัฐและพัฒนากระบวนการภาครัฐ			
แผนพัฒนา ฉบับที่ 13	หมวดหมู่ที่ 10 โยชน์เศรษฐกิจและสังคมคาร์บอนต่ำ	หมวดหมู่ที่ 2 โยชน์ในอุดมภาพการก่อเกิดที่เป็น คุณภาพ และความยั่งยืน	หมวดหมู่ที่ 13 โยชน์การรัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ตอบโจทก์ประชาชน			
ประเด็นแผนแม่บท	18. การเติบโตอย่างยั่งยืน	5. การก่อเกิด	20. การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ			
แผนย่อยของ แผนแม่บท	แผนย่อยที่ 1 การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคม เศรษฐกิจสีเขียว	แผนย่อยที่ 6 การพัฒนาระบบนิเวศการก่อเกิด	แผนย่อยที่ 1 การพัฒนาระบบบริการประชาชน			
เป้าหมาย	พื้นที่สีเขียวทุกประเภทเพิ่มขึ้น	การก่อเกิดมีความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมยั่งยืน	งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น			
แผนปฏิรูป ประเทศ	ด้านที่ 6 ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม					
เป้าหมายการ ให้บริการ กอ.	พื้นที่สีเขียวมีความรับผิดชอบได้รับการบริหารจัดการ อย่างยั่งยืน	เป้าหมายได้รับการยกระดับการบริการจัดการธรรมาภิบาล และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	ผู้บริหารด้านต่างๆ ของ กอ. ได้รับความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ			
ประเด็น ยุทธศาสตร์ กอ.	ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมาภิบาลให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล		ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพื่อยกระดับองค์การร่วมวิสัยทัศน์ใหม่ และนวัตกรรมใหม่			
วิสัยทัศน์ อส.	เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน กับสมัย ชื่นนำในอาเซียน					
ยุทธศาสตร์ อส.	การเสริมความเข้มแข็ง ด้านการจัดการอนุรักษ์ สัตว์ป่าทั้งใน และ นอกพื้นที่อาศัย	ยกระดับการสร้าง ประสิทธิภาพการเรียนรู้ ด้านสัตว์ป่ากับบริการ การดูแลแบบ	การพัฒนาขยายภาพ และสิ่งแวดล้อม สวนสัตว์ต่างๆ มี มาตรฐานและยั่งยืน	การดำเนินการ ก่อสร้างสวน สัตว์ แห่งใหม่	การปรับปรุงและ พัฒนาการบริหารจัดการ โดยการใช้นวัตกรรมดิจิทัล	การพัฒนาทางธุรกิจให้ ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนของ องค์กร

ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ .ศ. 2566-2570 อสส. กับแผนพัฒนาภูมิรัฐวิสาหกิจ พ .ศ. 2566-2570 (สาขาทรัพยากรธรรมชาติ)					
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	2. การสร้างความสามารถในการแข่งขัน			5. การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	
แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13	หมวดหมู่ที่ 2 โภชนาเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยว ที่เป็นคุณภาพและความยั่งยืน			หมวดหมู่ที่ 12 โภชนาที่มีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	
กรอบภารกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ	พัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ ควบคู่กับการอนุรักษ์และสร้างความตระหนักในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ให้แก่ชุมชนและประชาชน รวมถึงบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าทางสังคมและเศรษฐกิจ				
วิสัยทัศน์ อสส.	เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน กับสมัย ชื่นนำในอาเซียน				
การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	สนับสนุนแหล่งเรียนรู้และท่องเที่ยว			สนับสนุนพัฒนาทักษะความรู้	
ยุทธศาสตร์ อสส.	2. การพัฒนาภาพลักษณ์และสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน	4. การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร	6. การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	1. การเสริมความเข้มแข็งด้านการจัดการอนุรักษ์สัตว์ป่าทั้งในและนอกพื้นที่อาศัย	3. ยกระดับการสร้างประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าและอนุรักษ์ทรัพยากรทุกรูปแบบ
โครงการหลัก	การส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ที่มีมาตรฐาน	ส่งเสริมการสร้างรายได้จากธุรกิจและเครือข่ายพันธมิตร	การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1	การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์สัตว์ป่า	ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าและอนุรักษ์ทรัพยากรทุกประเภท



บทที่ ๓

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
๑. แผนวิสาหกิจองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. ๒๕๖๖ ๒. นโยบายการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๓. สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทุนมนุษย์ ๔. ข้อมูลกายภาพบุคลากร อสส. ๕. ผลสำรวจและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันในองค์กรของอสส.ประจำปี ๒๕๖๕	๑. นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๒. ผลการวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking) และข้อมูลอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้อง ๓. หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ (Enablers) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ๔. ผลการประเมินการดำเนินงานภายหลังได้รับ Feedback จาก สคร. ประจำปี ๒๕๖๕ ๕. แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ของประเทศไทย ๖. ทิศทางการใช้เทคโนโลยีปรับปรุงการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Digital Transformation)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้านทุนมนุษย์

๑.แผนวิสาหกิจองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการ

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกระทรวงหลักที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสงวน อนุรักษ์ ปันฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมการจัดการ การใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน โดยได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าภาพหลักในประเด็นของการรักษาฐาน ความมั่นคงของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยมีภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๓ มาตรา ๘ ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๓ ดังนี้

- ๑) ดำเนินกิจการสวนสัตว์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- ๒) ดำเนินการรวบรวมหรือส่งเสริมการรวบรวมสัตว์นานาชนิดไว้ เพื่อประโยชน์ในการอนุรักษ์ การศึกษา วิจัย การให้บริการแก่ประชาชน และการแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่การเลี้ยงสัตว์
- ๓) ส่งเสริมและจัดให้มีการดำเนินการบำรุงและเพาะพันธุ์สัตว์นานาชนิดเพื่อรักษาและอนุรักษ์ไว้มิให้สูญพันธุ์
- ๔) จัดบริการเกี่ยวกับการช่วยเหลือในเรื่องการรับสัตว์ไว้ในความดูแลหรือการจับสัตว์ที่ก่อความเดือดร้อนแก่ประชาชน ในกรณีที่ไม่อยู่ในอำนาจของหน่วยงานอื่นหรือหน่วยงานอื่นไม่สามารถดำเนินการได้
- ๕) ดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เลี้ยงสัตว์ขององค์การ
- ๖) จัดบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเป็นที่พักผ่อนของประชาชน
- ๗) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับกิจการสวนสัตว์ธุรกิจอื่นเพื่อประโยชน์แก่องค์การและประชาชนในการใช้บริการกิจการสวนสัตว์

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน คือ การส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนากิจการให้การให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ “เป็นแหล่งเรียนรู้อนุรักษ์สัตว์และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชัยนำในอาเซียน” จึงปรับปรุงทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจพ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อให้สะท้อนผลลัพธ์ที่แท้จริงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีประเด็นสำคัญซึ่งต้องเร่งรัดจัดเตรียมแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับการดำเนินงานตามพันธกิจให้ลุล่วง คือ การเสริมความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย การพัฒนาคุณภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนขององค์การ การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล และการดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่

๒. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากการพิจารณาทบทวนผลการสังเคราะห์จากกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ สามารถกำหนดทิศทางในอนาคต ๕ ปีข้างหน้า พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ดังนี้

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖)

ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการจัดทำโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร พนักงาน ในการระดมความเห็นเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากการพิจารณาทบทวนผลการสังเคราะห์จากกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ สามารถกำหนดทิศทางในอนาคตข้างหน้า ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ :	เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชัยนำในอาเซียน
พันธกิจ :	๑. การอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย เพื่อนำไปต่อยอดให้องค์การสวนสัตว์อย่างยั่งยืน ๒. การพัฒนาด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์และการท่องเที่ยวอย่างมีมาตรฐาน ๓. ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์ ๔. แสวงหารายได้จากกิจการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์ ๕. การบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใสและทันสมัย
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	“Zoogether” ไปด้วยกัน ไปได้ไกล ไปกับเรา Zoo = Zoo G = Green E = Effectiveness T = Teamwork H = Honesty E = Enhancement R = Responsibility

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น ๓ ระยะ ดังนี้		
พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๘	พ.ศ. ๒๕๖๙	พ.ศ. ๒๕๗๐
แหล่งท่องเที่ยวและเรียนรู้ ด้านอนุรักษ์ วิจัย ที่มีมาตรฐาน	แหล่งท่องเที่ยวและเรียนรู้ด้าน อนุรักษ์ วิจัย ที่ทันสมัย มีมาตรฐาน <u>ระดับประเทศ</u>	แหล่งท่องเที่ยวและเรียนรู้ ด้านอนุรักษ์ วิจัย ที่ทันสมัย มีมาตรฐานอย่างยั่งยืน <u>ระดับนานาชาติ</u>
เป้าหมาย	เป้าหมาย	เป้าหมาย
๑. แหล่งท่องเที่ยว ๒. แหล่งเรียนรู้มาตรฐาน ๓. อนุรักษ์และวิจัย ๔. ระบบดิจิทัลมีมาตรฐาน	๑. แหล่งท่องเที่ยวระดับประเทศ ๒. แหล่งเรียนรู้ที่มาตรฐาน ๓. อนุรักษ์ วิจัย และความร่วมมือ ๔. ระบบดิจิทัลมีมาตรฐานและ เชื่อมโยงได้ ๕. องค์กรที่มีความทันสมัย	๑. แหล่งท่องเที่ยวระดับนานาชาติ ๒. แหล่งเรียนรู้ที่มาตรฐาน ๓. อนุรักษ์ วิจัย และความร่วมมือ ๔. ระบบดิจิทัลมีมาตรฐานและ เชื่อมโยงได้ ๕. องค์กรที่มีความทันสมัย ๖. พัฒนาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)

- SO๑ ขยายความเข้มแข็งด้านการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ด้วยองค์ความรู้และเครือข่ายวิชาการ
- SO๒ ปรับปรุงสวนสัตว์ให้มีมาตรฐานด้วยนวัตกรรม
- SO๓ ยกระดับการให้บริการการเรียนรู้ด้านสัตว์ในทุกรูปแบบ
- SO๔ สร้างรูปแบบธุรกิจให้สามารถเพิ่มรายได้กับองค์กร
- SO๕ ยกระดับและบูรณาการการบริหารจัดการให้ทันสมัยด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม
- SO๖ เพิ่มการควบคุมและติดตามผลการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การวิเคราะห์ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ

๑. ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

- SA๑ การขยายความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ด้วยองค์ความรู้และเครือข่ายวิชาการ
- SA๒ การเพิ่มการควบคุมและติดตามผลการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

- SC๑ การปรับปรุงสวนสัตว์ให้มีมาตรฐานด้วยนวัตกรรม
- SC๒ การยกระดับการให้บริการการเรียนรู้ด้านสัตว์ในทุกรูปแบบ
- SC๓ สร้างรูปแบบธุรกิจให้สามารถเพิ่มรายได้กับองค์กร
- SC๔ ยกระดับและบูรณาการการบริหารจัดการให้ทันสมัยด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม

๓. ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

- CC๑ อนุรักษ์วิจัยสัตว์ป่าทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัยอย่างเชี่ยวชาญ
- CC๒ บริหารจัดการสวนสัตว์ด้วยประสบการณ์อย่างมืออาชีพ

๔. ข้อตกลงในระดับการให้บริการ (SLA)

๑. กระบวนการการลาของพนักงานในระบบออนไลน์
๒. กระบวนการขอใช้ระบบประชุม ZOOM Meeting
๓. กระบวนการนำงบประมาณไปสู่การปฏิบัติ
๔. กระบวนการเบิกจ่ายพัสดุ
๕. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

Vision		เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน					
Strategic Positioning		พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๘		พ.ศ. ๒๕๖๙		พ.ศ. ๒๕๗๐	
		แหล่งท่องเที่ยวและเรียนรู้ ด้านอนุรักษ์ วิจัย ที่มีมาตรฐาน		แหล่งท่องเที่ยวและเรียนรู้ ด้านอนุรักษ์ วิจัย ที่ทันสมัย มีมาตรฐาน ระดับประเทศ		แหล่งท่องเที่ยวและเรียนรู้ ด้านอนุรักษ์ วิจัย ที่ทันสมัย มีมาตรฐาน อย่างยั่งยืน ระดับนานาชาติ	
Strategic Objective		SO๑ ขยายความเข้มแข็งด้านการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ด้วยองค์ความรู้และเครือข่ายวิชาการ	SO๒ ปรับปรุงสวนสัตว์ให้มีมาตรฐานด้วยนวัตกรรม	SO๑ ขยายความเข้มแข็งด้านการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ด้วยองค์ความรู้และเครือข่ายวิชาการ	SO๒ ปรับปรุงสวนสัตว์ให้มีมาตรฐานด้วยนวัตกรรม	SO๑ ขยายความเข้มแข็งด้านการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ด้วยองค์ความรู้และเครือข่ายวิชาการ	SO๒ ปรับปรุงสวนสัตว์ให้มีมาตรฐานด้วยนวัตกรรม
		SO๓ ยกระดับการให้บริการ การเรียนรู้ด้านสัตว์ ในทุกรูปแบบ	SO๔ สร้างรูปแบบธุรกิจให้สามารถเพิ่มรายได้กับองค์กร	SO๓ ยกระดับการให้บริการ การเรียนรู้ด้านสัตว์ ในทุกรูปแบบ	SO๔ สร้างรูปแบบธุรกิจให้สามารถเพิ่มรายได้กับองค์กร	SO๓ ยกระดับการให้บริการ การเรียนรู้ด้านสัตว์ ในทุกรูปแบบ	SO๔ สร้างรูปแบบธุรกิจให้สามารถเพิ่มรายได้กับองค์กร
		SO๕ ยกระดับและบูรณาการการบริหารจัดการให้ทันสมัยด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม		SO๕ ยกระดับและบูรณาการการบริหารจัดการให้ทันสมัยด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม		SO๕ ยกระดับและบูรณาการการบริหารจัดการให้ทันสมัยด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม	SO๖ เพิ่มการควบคุมและติดตามผลการก่อสร้าง สวนสัตว์แห่งใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
Goals		๑. อนุรักษ์และวิจัย ๒. แหล่งท่องเที่ยวมาตรฐาน ๓. แหล่งเรียนรู้มาตรฐาน ๔. ระบบดิจิทัลมีมาตรฐาน		๑. อนุรักษ์ วิจัย และความร่วมมือ ๒. แหล่งท่องเที่ยวมาตรฐาน ๓. แหล่งเรียนรู้ที่มาตรฐาน ๔. ระบบดิจิทัลมีมาตรฐานและเชื่อมโยงได้ ๕. องค์กรที่มีความทันสมัย		๑. อนุรักษ์ วิจัย และความร่วมมือ ๒. แหล่งท่องเที่ยวมาตรฐาน ๓. แหล่งเรียนรู้ที่มาตรฐาน ๔. ระบบดิจิทัลมีมาตรฐานและเชื่อมโยงได้ ๕. องค์กรที่มีความทันสมัย ๖. พัฒนาอย่างยั่งยืน	

ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

๑. ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงรุก มีจำนวน ๑ ประเด็น		
ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ST๑ การขยายความเข้มแข็งด้านการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ด้วยองค์ความรู้และเครือข่ายวิชาการ	SO๑ ขยายความเข้มแข็งด้าน การอนุรักษ์วิจัยสัตว์ด้วยองค์ความรู้และเครือข่ายวิชาการ	T๑.๑ ขยายและเพิ่มการดำเนินงานด้านการเพาะขยายพันธุ์ อนุรักษ์ และวิจัยสัตว์ ให้มีประสิทธิภาพและความยั่งยืน T๑.๒ สร้างและพัฒนาฐานทรัพยากร และองค์ความรู้ที่จำเป็นต่องานด้านการเพาะขยายพันธุ์ อนุรักษ์ และวิจัยสัตว์สู่การเป็นองค์กรชั้นนำด้านการอนุรักษ์สัตว์ป่าระดับนานาชาติ T๑.๓ เพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการงานด้านการจัดการประชากรสัตว์ สวัสดิภาพสัตว์ อนุรักษ์และวิจัย และสื่อสารองค์ความรู้ ด้วยเครือข่ายทางวิชาการและนวัตกรรมที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ T๑.๔ ทบทวนโครงสร้าง ระบบงาน และระบบการบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับงานด้านการอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ป่าด้วยเทคโนโลยี T๑.๕ สร้างการเติบโตด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมสู่สังคม ด้วยงานด้านการอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ป่า
๒. ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน มีจำนวน ๑ ประเด็น		
ST๓ การยกระดับการให้บริการการเรียนรู้ด้านสัตว์ในทุกรูปแบบ	SO๓ ยกระดับการให้บริการ การเรียนรู้ด้านสัตว์ในทุกรูปแบบ	T๓.๑ พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยงานอนุรักษ์หรือวิจัย T๓.๒ พัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายตรงกับความต้องการของผู้เรียน T๓.๓ พัฒนาการให้บริการครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายเพื่อการอนุรักษ์สัตว์ T๓.๔ พัฒนาและส่งเสริมมาตรฐานการเรียนรู้ให้กับสวนสัตว์ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
๓. ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา มีจำนวน ๓ ประเด็น		
ST๒ การปรับปรุงสวนสัตว์ให้มีมาตรฐานด้วยนวัตกรรม	SO๒ ปรับปรุงสวนสัตว์ให้มีมาตรฐานด้วยนวัตกรรม	T๒.๑ พัฒนาและบริหารความคุ้มค่าทางกายภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมภายในสวนสัตว์ทุกแห่ง T๒.๒ พัฒนาสวนสัตว์ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว และพักผ่อนหย่อนใจที่มีมาตรฐาน T๒.๓ สร้างและพัฒนากิจกรรมสวนสัตว์ในรูปแบบใหม่ T๒.๔ ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการขับเคลื่อน BCG Model
ST๔ การสร้างรูปแบบธุรกิจให้สามารถเพิ่มรายได้กับองค์กร	SO๔ สร้างรูปแบบธุรกิจให้สามารถเพิ่มรายได้กับองค์กร	T๔.๑ สร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินด้วยอัตลักษณ์ และงานด้านอนุรักษ์ วิจัยขององค์กร T๔.๒ ส่งเสริมการขายด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ใหม่ ๆ T๔.๓ บูรณาการกิจกรรมทางการตลาดด้วยอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ทั้ง ๖ แห่ง และการต่อยอดทางธุรกิจ T๔.๔ เพิ่มและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ST ๖ การเพิ่มการควบคุม และติดตามผลการก่อสร้าง สวนสัตว์แห่งใหม่ให้มี ประสิทธิผลมากขึ้น	SO ๖ เพิ่มการควบคุมและ ติดตามผลการก่อสร้างสวน สัตว์แห่งใหม่ให้มี ประสิทธิผลมากขึ้น	T๖.๑ ดำเนินการก่อสร้างตามกรอบวงเงินงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด T๖.๒ บริหารจัดการสวนสัตว์แห่งใหม่อย่างมีมาตรฐานในระดับสากล T๖.๓ กำกับ ดูแล และติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณและรายงานผล การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง T๖.๔ การสร้างการรับรู้/กิจกรรม การประชาสัมพันธ์สวนสัตว์แห่งใหม่ต่อ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
๔. ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงรับ มีจำนวน ๑ ประเด็น		
ST๕ การยกระดับและ บูรณาการการบริหาร จัดการให้ทันสมัยด้วย ดิจิทัลและนวัตกรรม	SO๕ ยกระดับและบูรณา การการบริหารจัดการให้ ทันสมัยด้วยดิจิทัลและ นวัตกรรม	T๕.๑ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และดิจิทัล T๕.๒ พัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรครอบคลุมทุกระดับงาน อย่างต่อเนื่อง T๕.๓ สร้างวัฒนธรรม การบริหารความเสี่ยง ระบบดิจิทัล การจัดการองค์ ความรู้ นวัตกรรมและเพื่อความยั่งยืนขององค์กร T๕.๔ การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดความยั่งยืนและ ทันสมัย

๓.๒ ข้อมูลด้านกายภาพบุคลากร องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ

๓.๒.๑ ด้านบุคลากร (ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖)

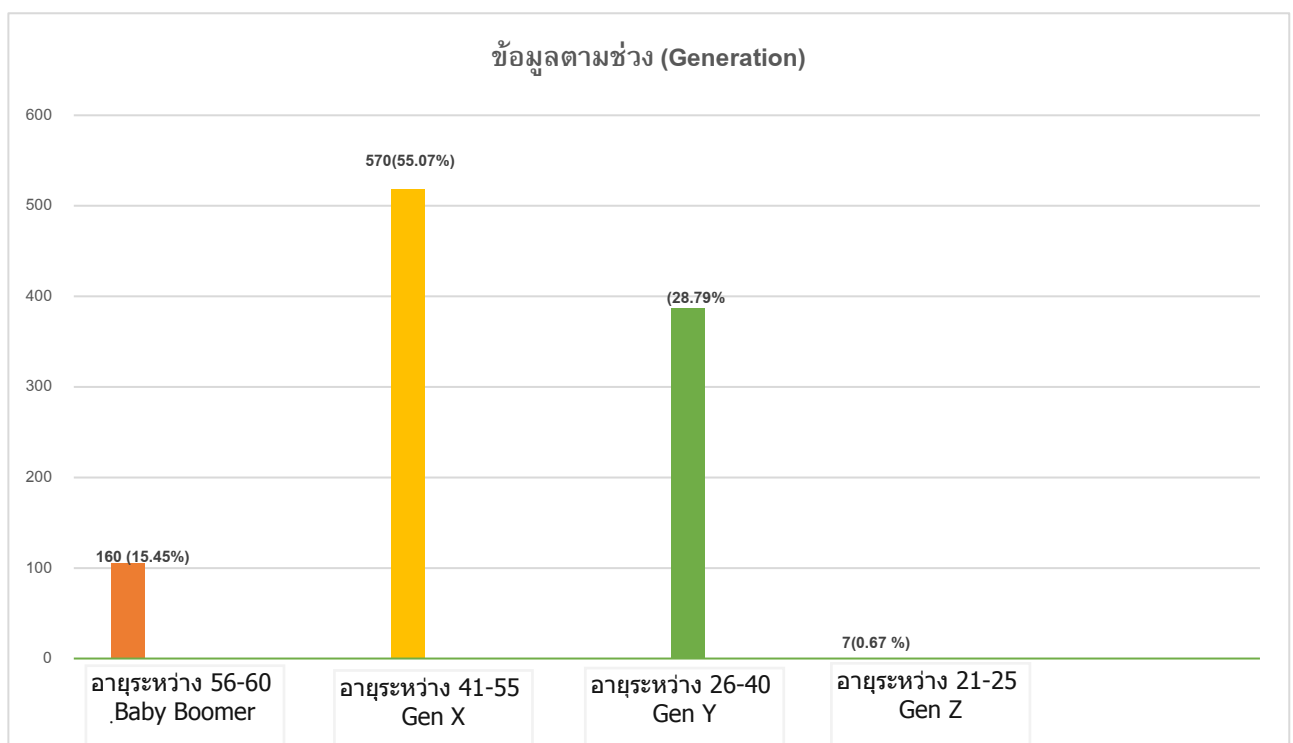
อัตรากำลังขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ในปัจจุบันมีบุคลากร จำนวนทั้งสิ้น ๑,๔๗๕ คน โดยมีสัดส่วนของเพศชาย ๘๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖ และเพศหญิง ๖๕๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔ ตามลำดับ ดังนี้



๓.๒.๒ ข้อมูลตามช่วง (Generation)

ข้อมูลช่วงอายุของพนักงานพนักงานและลูกจ้างองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ได้นำมาวิเคราะห์การแบ่งตาม Gen ออกเป็น ๔ Gen ดังนี้

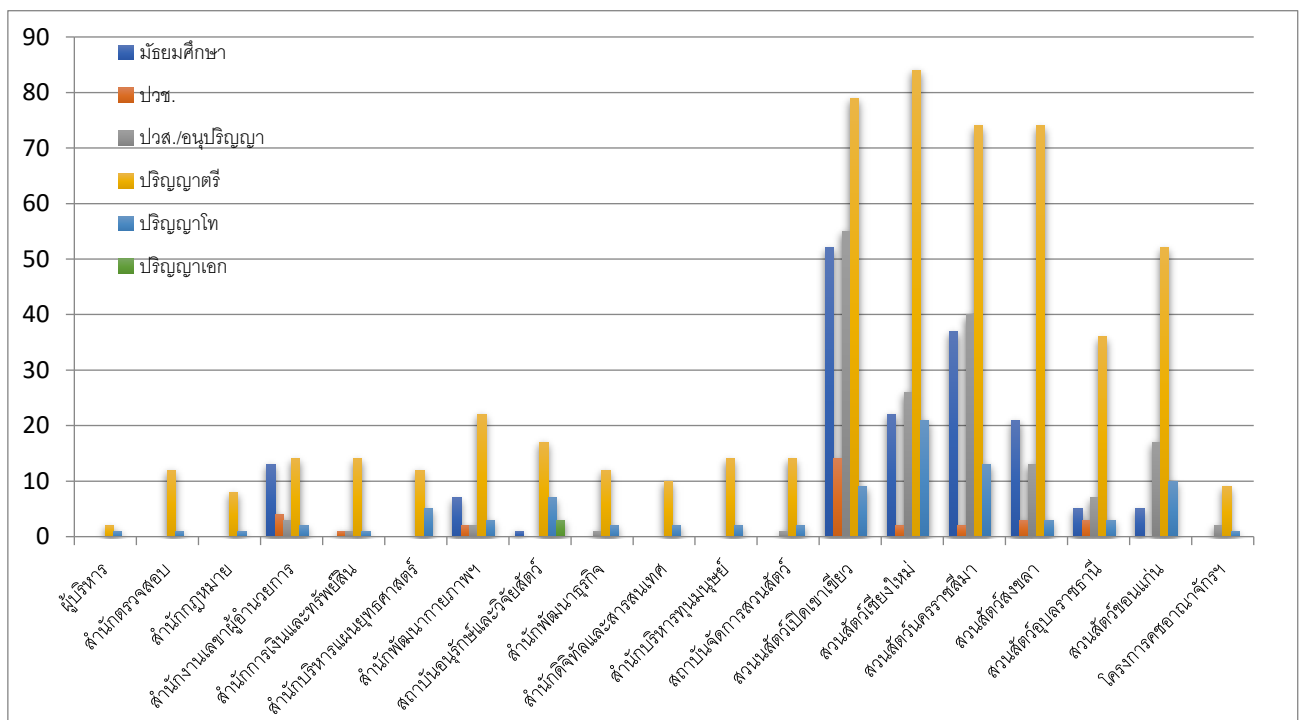
๑. Baby Boomer กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง ๕๖ - ๖๐ ปี พบว่ามีพนักงาน ๑๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๔๕
๒. Gen X กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง ๔๑ - ๕๕ ปี พบว่ามีพนักงาน ๕๗๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๐๗
๓. Gen Y กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง ๒๖ - ๔๐ ปี พบว่ามีพนักงาน ๒๘๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๗๙
๔. Gen Z กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง ๒๑ - ๒๕ ปี พบว่ามีพนักงาน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๖๗



๓.๒.๓ โครงสร้างการศึกษา

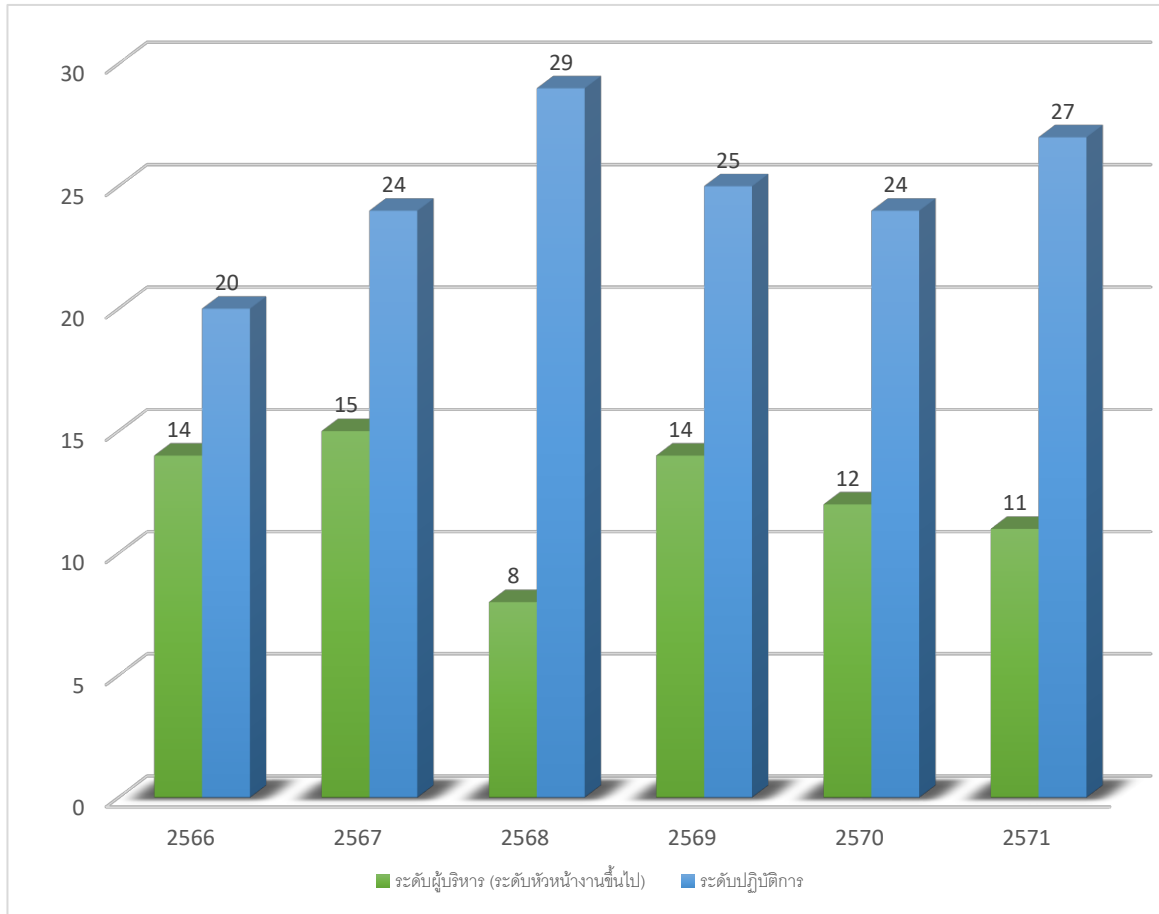
การศึกษาของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๖๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๓ รองลงมาเป็น ปวส./อนุปริญญา จำนวน ๑๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕ มัธยมศึกษา จำนวน ๑๖๓ คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๑๑ ปริญญาโท จำนวน ๘๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๗๐ ปวช. จำนวน ๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๐๖ ปริญญาเอก จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๓๐

สังกัด	มัธยมศึกษา	ปวช.	ปวส./อนุปริญญา	ป.ตรี	ป.โท	ป. เอก
นักบริหารระดับสูง	๐	๐	๐	๓	๐	๐
สำนักตรวจสอบ	๐	๐	๐	๔	๒	๐
สำนักกฎหมาย	๐	๐	๐	๘	๑	๐
สำนักงานเลขาธิการ	๘	๔	๒	๑๑	๒	๐
สำนักการเงินและทรัพย์สิน	๐	๑	๑	๑๖	๑	๐
สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์	๐	๐	๐	๙	๖	๐
สำนักพัฒนากายภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อม	๐	๐	๐	๙	๖	๐
สถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์	๑	๐	๐	๒๓	๘	๓
สำนักพัฒนาธุรกิจ	๐	๐	๑	๑๒	๑	๐
สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ	๐	๐	๐	๑๑	๓	๐
สำนักบริหารทุนมนุษย์	๐	๐	๐	๑๗	๒	๐
สถาบันจัดการสวนสัตว์	๐	๐	๑	๑๓	๒	๐
สวนสัตว์เปิดเขาเขียว	๖๗	๑๐	๔๑	๘๕	๘	๐
สวนสัตว์เชียงใหม่	๒๑	๒	๒๕	๘๐	๑๗	๐
สวนสัตว์นครราชสีมา	๓๔	๔	๒๓	๔๔	๗	๐
สวนสัตว์สงขลา	๑๖	๔	๙	๗๓	๒	๐
สวนสัตว์อุบลราชธานี	๕	๓	๖	๒๗	๓	๐
สวนสัตว์ขอนแก่น	๕	๐	๑๐	๔๒	๑๓	๐
โครงการคชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์	๐	๐	๒	๗	๑	๐
รวม	๑๕๗	๓๐	๑๒๔	๕๐๘	๘๓	๓



๓.๒.๔ ข้อมูลการเกษียณอายุการทำงานของพนักงานและลูกจ้างองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ
ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖- ๒๕๗๑ (๖ ปี)

จำนวนพนักงานที่จะเกษียณอายุในปี ๒๕๖๖ มีจำนวน ๓๔ คน ปี ๒๕๖๗ จำนวน ๓๙ คน ปี ๒๕๖๘ จำนวน ๓๗ คน ปี ๒๕๖๙ จำนวน ๓๙ คน ปี ๒๕๗๐ จำนวน ๓๖ คน ปี ๒๕๗๑ จำนวน ๓๘ คน ดังนั้น จำนวนผู้เกษียณทั้งหมด ในระยะเวลา ๖ ปี รวมทั้งหมด ๒๒๓ คน ดังนี้



จะเห็นได้ว่าระยะเวลา ๖ ปี จะมีผู้เกษียณที่อยู่ในกลุ่มผู้บริหารขึ้นไป ถึง ๗๔ คน ดังนั้น การจัดทำเรื่อง Succession Plan และ Talent Management รวมถึง Succession Pool จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนระยะยาว เพื่อรองรับการทดแทนตำแหน่งผู้บริหาร และตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร

๓.๓ ผลสำรวจและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพันในองค์กรของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประจำปี ๒๕๖๕

สำนักบริหารทุนมนุษย์ ได้ทำการออกแบบสอบถาม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะนำไปปรับใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ตามลำดับความสำคัญและนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับปรุงและจัดทำแผนการเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพันของบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางการสำรวจการพัฒนางานองค์กร

๑. เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน

ใช้การสำรวจผ่านระบบออนไลน์

๒. กลุ่มเป้าหมายในการสำรวจ

คือ พนักงานและลูกจ้าง ของหน่วยงานในสังกัดองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น ๑,๕๐๗ คน (ข้อมูล ณ วันที่ ๕ กันยายน ๒๕๖๕) ที่มีหน่วยงานปฏิบัติงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยแบบสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความผูกพันของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยที่มีต่อองค์กร ประกอบด้วย ๔ ส่วนหลัก ดังนี้

ส่วนที่ ๑ คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

- (๑) เพศ
- (๒) หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน
- (๓) อายุ
- (๔) ระดับการศึกษา
- (๕) ประเภทของบุคลากร
- (๖) อายุงาน

ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามด้านความผาสุกของบุคลากรใน ๙ มิติ

แบบสอบถามส่วนที่ ๒ นี้เป็นคำถามที่ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า แต่ละข้อคำถามมีระดับความคิดเห็น ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งเป็นคำถามด้านคุณภาพชีวิตและความสุขของคนทำงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น ๙ มิติ ดังต่อไปนี้

(๑) Happy Body (สุขภาพดี) ประกอบด้วย ๔ ตัวชี้วัด ได้แก่

- ความพึงพอใจต่อสุขภาพ
- เวลาร่างในการออกกำลังกาย
- การดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์
- การสูบบุหรี่

(๒) Happy Heart (น้ำใจงาม) ประกอบด้วย ๕ ตัวชี้วัด ได้แก่

- การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือคนรอบข้าง
- บรรยากาศในที่ทำงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานระหว่างกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- ยินดีในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม
- การเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (เช่น การปลูกป่า กิจกรรมจิตอาสา เป็นต้น)

(๓) Happy Society (สังคมดี) ประกอบด้วย ๔ ตัวชี้วัด ได้แก่

- การปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ ข้อบังคับของหน่วยงาน
- ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินระหว่างปฏิบัติงานในหน่วยงาน
- ความสามารถขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานได้
- สถานที่และสภาพแวดล้อมของที่ทำงานทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

(๔) Happy Relax (การผ่อนคลาย) ประกอบด้วย ๔ ตัวชี้วัด ได้แก่

- การมีความเครียด (แหล่งความเครียด เช่นการทำงาน/ เรื่องครอบครัว เป็นต้น)
- การทำกิจกรรมเพื่อเป็นการพักผ่อนหย่อนใจ (เช่น อ่านหนังสือ ดูหนัง ฟังเพลง ซ้อมปิ้ง เล่นเกมส์ เป็นต้น)
- การได้รับการพักผ่อนเพียงพอ
- การจัดการกับปัญหาได้

(๕) Happy Brain (การหาความรู้) ประกอบด้วย ๓ ตัวชี้วัด ได้แก่

- ได้รับการอบรม/ศึกษาต่อ/ดูงานเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง
- มีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ ที่เหมาะสมต่อการค้นหาและพัฒนาความรู้เพิ่มเติม
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน

(๖) Happy Soul (คุณธรรม) ประกอบด้วย ๕ ตัวชี้วัด ได้แก่

- ความเสมอภาคต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน
- การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงานด้วยความเป็นธรรม
- การยอมรับและขอโทษในความผิดที่ทำหรือมีส่วนรับผิดชอบ
- การยกโทษและให้อภัยอย่างจริงใจต่อผู้ที่สำนึกผิด
- การปฏิบัติกิจตามศาสนาเพื่อให้จิตใจสงบ

(๗) Happy Money (การรู้จักใช้เงิน) ประกอบด้วย ๔ ตัวชี้วัด ได้แก่

- การใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาลและค่าสวัสดิการต่างๆ
- รายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับปริมาณงานหรือภารกิจที่ท่านปฏิบัติอยู่
- เงินเก็บออม
- การผ่อนชำระหนี้สินต่างๆ

(๘) Happy Family (ครอบครัวดี) ประกอบด้วย ๔ ตัวชี้วัด ได้แก่

- มีเวลาให้กับครอบครัว
- การมีความสุขกับครอบครัว
- การจัดสรรเวลา
- การทำงานของท่านเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว

(๙) Happy Work-life (การทำงานดี) ประกอบด้วย ๑๐ ตัวชี้วัด ได้แก่

- สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน
- สวัสดิการเพื่อส่งเสริมสุขภาพ
- ผลการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
- การพิจารณาเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง
- อาชีพการงาน
- มีความคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทำงาน (เช่น ถูกฟ้องร้อง ได้รับอันตราย เป็นต้น)
- ความท้าทายและได้เรียนรู้ประสบการณ์มากขึ้น
- โอกาสเปลี่ยนสถานที่ทำงาน
- โอกาสแสดงความคิดเห็น

ส่วนที่ ๓ แบบสอบถามระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

แบบสอบถามในส่วนนี้ ประกอบด้วย ๑๓ ข้อ คำถามย่อยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เป็นคำถามที่ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าแต่ละข้อ คำถามมีระดับความคิดเห็น ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ส่วนที่ ๔ ข้อเสนอแนะ

แบบสอบถามในส่วนนี้ ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสำรวจครั้งนี้ สำนักบริหารทุนมนุษย์ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และสรุปผลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. ขออนุมัติโครงการสำรวจการเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันในองค์กร ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๕

๒. ขออนุมัติดำเนินการสำรวจการเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันในองค์กร ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๕

๓. ทำหนังสือแจ้งเวียนขอความร่วมมือให้สำนัก สถาบัน สวนสัตว์ โครงการฯ ตอบแบบสำรวจฯ โดยผ่านระบบคิวอาร์โค้ด

๔. เมื่อได้รับการตอบกลับจากผู้ทำแบบสำรวจฯ สำนักบริหารทุนมนุษย์ทำการตรวจสอบ ความถูกต้อง และนับจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับ

๔. ระดับความคิดเห็น

ระดับความคิดเห็น	กำหนดเชิงบวกมีค่าเท่ากับ	กำหนดเชิงลบมีค่าเท่ากับ
เห็นด้วยอย่างมาก	๕	๑
เห็นด้วย	๔	๒
ไม่แน่ใจ	๓	๓
ไม่เห็นด้วย	๒	๔
ไม่เห็นด้วยอย่างมาก	๑	๕

๕. การแปลความหมายระดับความคิดเห็น

การแปลความหมายระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร พิจารณาจากแปลค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น ตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, ๑๙๘๑: ๑๗๙-๑๘๗ อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, ๒๕๔๑:๖๗) โดยจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังนี้

$$\text{ช่วงการวัด} = \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าได้ดังนี้} = \frac{๕ - ๑}{๕} = ๐.๘๐$$

ค่าเฉลี่ย ๔.๒๑ - ๕.๐๐	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างมาก
ค่าเฉลี่ย ๓.๔๑ - ๔.๒๐	หมายถึง	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย ๒.๖๑ - ๓.๔๐	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ย ๑.๘๑ - ๒.๖๐	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๘๐	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างมาก

๖. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ในการทำแบบสำรวจฯ เรื่องปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กร ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีพนักงานและลูกจ้างทั้งสิ้น ๑,๕๐๗ คน (ข้อมูล ณ วันที่ ๕ กันยายน ๒๕๖๕) โดยได้ทำการส่งแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ และได้รับแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์กลับคืนมา รวมทั้งสิ้น ๘๐๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๔๙ ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ ๖.๑ แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสำรวจ	จำนวน	ร้อยละ
๑. เพศ		
ชาย	๓๗๙	๔๗.๐๒
หญิง	๔๒๗	๕๒.๙๘
รวม	๘๐๖	๑๐๐.๐๐
๒. หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน		
รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	๒	๐.๒๕
สำนักตรวจสอบ	๑๐	๑.๒๔
สำนักกฎหมาย	๓	๐.๓๘
สำนักงานเลขาธิการ	๑๔	๑.๗๔
สำนักการเงินและทรัพย์สิน	๒๒	๒.๗๓
สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์	๑๕	๑.๘๖
สำนักพัฒนากายภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อม	๓๘	๔.๗๑
สถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์	๓๒	๓.๙๗
สำนักพัฒนาธุรกิจ	๙	๑.๑๒
สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ	๑๕	๑.๘๖
สำนักบริหารทุนมนุษย์	๑๒	๑.๔๙
สถาบันจัดการสวนสัตว์	๑๙	๒.๓๖
สวนสัตว์เปิดเขาเขียว	๖๕	๘.๐๖
สวนสัตว์เชียงใหม่	๑๒๙	๑๖.๐๐
สวนสัตว์นครราชสีมา	๙๕	๑๑.๗๙
สวนสัตว์สงขลา	๑๓๖	๑๖.๘๗

สวนสัตว์อุบลราชธานี	๕๕	๖.๘๒
สวนสัตว์ขอนแก่น	๑๐๑	๑๒.๕๓
โครงการคชอาณาจักร จ.สุรินทร์	๓๔	๔.๒๒
รวม	๘๐๖	๑๐๐.๐๐
๓. อายุ		
๒๐ – ๓๐ ปี	๗๔	๙.๑๘
๓๑ – ๔๐ ปี	๓๐๘	๓๘.๒๑
๔๑ – ๕๐ ปี	๒๘๗	๓๕.๖๑
มากกว่า ๕๐ ปี	๑๓๗	๑๗.๐๐
รวม	๘๐๖	๑๐๐.๐๐
ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสำรวจ	จำนวน	ร้อยละ
๔. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	๑๙๙	๒๔.๖๙
ปริญญาตรี	๕๔๓	๖๗.๓๗
สูงกว่าปริญญาตรี	๖๔	๗.๙๔
รวม	๘๐๖	๑๐๐.๐๐
๕ ประเภทของบุคลากร		
ลูกจ้าง	๒๕๙	๓๒.๑๔
พนักงานปฏิบัติการ	๔๐๔	๕๐.๑๒
หัวหน้างาน	๘๔	๑๐.๔๒
นักบริหาร (ระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป)	๕๙	๗.๓๒
รวม	๘๐๖	๑๐๐.๐๐
๖. อายุงาน		
ต่ำกว่า ๑ ปี	๓๔	๔.๒๒
๑ – ๓ ปี	๒๔	๒.๙๘
๔ – ๖ ปี	๙๓	๑๑.๕๔
๗ – ๙ ปี	๑๓๗	๑๗.๐๐
๑๐ – ๑๒ ปี	๑๖๒	๒๐.๐๙
๑๓ – ๑๕ ปี	๑๑๒	๑๓.๙๐
๑๖ – ๒๐ ปี	๑๐๔	๑๒.๙๐
๒๑ ปีขึ้นไป	๑๔๐	๑๗.๓๗
รวม	๘๐๖	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๖.๑ แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ วิเคราะห์ตามข้อมูลลักษณะ
ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งสิ้น ๘๐๖ คน

๑. เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๔๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๙๘
ส่วนเพศชาย มีจำนวน ๓๗๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๐๒

๒. หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

ผู้ตอบแบบสอบถาม ทุกสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ

๓. อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๓๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๒๑ รองลงมา คือกลุ่มที่มีอายุระหว่าง ๔๑ - ๕๐ ปี จำนวน ๒๘๗ คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๖๑ และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า ๕๐ ปี จำนวน ๑๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๐๐ ส่วนกลุ่มที่มีอายุระหว่าง ๒๐ - ๓๐ ปี จำนวน ๗๔ คน เป็นกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๙.๑๘

๔. ระดับการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๕๔๓ คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๓๗ รองลงมา คือกลุ่มที่มีการศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๙๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๖๙ และกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๙๔

๕. ประเภทของบุคลากร

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ จำนวน ๔๐๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๑๒ รองลงมา คือกลุ่มลูกจ้าง จำนวน ๒๕๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๑๔ และกลุ่มหัวหน้างาน จำนวน ๘๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๔๒ ส่วนกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือกลุ่มผู้บริหาร (ระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป) จำนวน ๕๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๒

๖. อายุงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ทำงานภายในองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย อยู่ระหว่าง ๑๐ - ๑๒ ปี จำนวน ๑๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๐๙ รองลงมา คือกลุ่มที่มีอายุงานระหว่าง ๗ - ๙ ปี จำนวน ๑๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๐๐ และกลุ่มที่มีอายุงานระหว่าง ๔ - ๖ ปี จำนวน ๙๓ คน คิดเป็น ๑๑.๕๔ กลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า ๑ ปี จำนวน ๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒๒ ตามลำดับ ส่วนกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือกลุ่มที่มีอายุงานระหว่าง ๑ - ๓ ปี จำนวน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๙๘

๗. การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการทำงาน ๙ มิติ

ค่าเฉลี่ย	๔.๒๑ - ๕.๐๐	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างมาก
ค่าเฉลี่ย	๓.๔๑ - ๔.๒๐	หมายถึง	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย	๒.๖๑ - ๓.๔๐	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ย	๑.๘๑ - ๒.๖๐	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย	๑.๐๐ - ๑.๘๐	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างมาก

ตารางที่ ๗.๑ แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความความผาสุกในการทำงาน มิติที่ ๑ Happy Body (สุขภาพดี)

๑. Happy Body (สุขภาพดี)	ค่าเฉลี่ย	S.D. (ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
๑.๑ ท่านมีความพึงพอใจกับสุขภาพกายของท่าน เพียงใด (๕ = ออกกำลังกายทุกวัน , ๑ = ไม่พึงพอใจ/ น้อยที่สุด)	๓.๙๘	๐.๙๓	เห็นด้วย	๑
๑.๒ ปัจจุบันท่านมีเวลาว่างในการออกกำลังกาย (๕ = ออกกำลังกายทุกวัน , ๑ = ไม่ออกกำลังกาย)	๓.๒๔	๑.๑๙	เห็นด้วย	๒
๑.๓ ปัจจุบันท่านดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ (๕ = ไม่ดื่มเลย , ๑ = ดื่มเป็นประจำ)	๓.๐๒	๑.๓๙	ไม่แน่ใจ	๓
๑.๔ ปัจจุบันท่านสูบบุหรี่ (๕ = ไม่เคยสูบเลย , ๑ = สูบเป็นประจำ)	๒.๙๕	๑.๗๒	ไม่แน่ใจ	๔
รวม	๓.๓๐	๑.๔๐	ไม่แน่ใจ	๘

จากตารางที่ ๗.๑ พบว่าค่าเฉลี่ย และระดับความผาสุก มิติที่ ๑ Happy Body (สุขภาพดี) ของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “ไม่แน่ใจ” (๓.๓๐) ซึ่งจัดอยู่ในอันดับที่ ๘ เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับความผาสุกในการทำงานทั้ง ๙ มิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย มากที่สุด ๓ อันดับ พบว่าบุคลากรมีแนวโน้มพึงพอใจต่อสุขภาพของตนเอง (๓.๙๘) รองลงมา คือ บุคลากรมีแนวโน้มว่าจะมีเวลาว่างในการออกกำลังกาย (๓.๒๔) อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบุคลากรมีความไม่แน่ใจว่าจะไม่ดื่มแอลกอฮอล์เลย (๓.๐๒) และไม่แน่ใจว่าตนเองจะไม่สูบบุหรี่เลย หรือไม่ (๒.๙๕)

ตารางที่ ๗.๒ แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความความผาสุกในการทำงาน มิติที่ ๒ Happy Heart (น้ำใจงาม)

๒. Happy Heart (น้ำใจงาม)	ค่าเฉลี่ย	S.D. (ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
๒.๑ ท่านให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน หรือคนรอบข้างหรือไม่ (๕ = ช่วยทุกครั้ง , ๑ = ไม่เคย/แทบจะไม่เคย ช่วย)	๔.๓๔	๐.๗๕	เห็นด้วยอย่างมาก	๒
๒.๒ บรรยากาศในที่ทำงานของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อ กันหรือไม่ (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่/น้อยที่สุด)	๔.๑๐	๐.๙๐	เห็นด้วย	๓

๒. Happy Heart (น้ำใจงาม)	ค่าเฉลี่ย	S.D. (ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
๒.๓ ในองค์กรของท่านมีการถ่ายถอดแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ทำงานระหว่างกัน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่เลย/น้อยที่สุด)	๓.๘๖	๐.๙๔	เห็นด้วย	๕
๒.๔ ท่านเต็มใจและยินดีในการทำประโยชน์ เพื่อส่วนรวม (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่เต็มใจ/ น้อยที่สุด)	๔.๓๘	๐.๘๒	เห็นด้วยอย่างมาก	๑
๒.๕ ท่านเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ ต่อสังคม (เช่น การปลูกป่า กิจกรรมจิตอาสา เป็นต้น) (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่เข้าร่วม/เข้าร่วมน้อยที่สุด)	๔.๐๐	๐.๙๖	เห็นด้วย	๔
รวม	๔.๑๔	๐.๙๑	เห็นด้วย	๑

จากตารางที่ ๗.๒ พบว่าค่าเฉลี่ย และระดับความพึงพอใจ มิติที่ ๒ Happy Heart (น้ำใจงาม)ของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (๔.๑๔) ซึ่งจัดอยู่ในอันดับที่ ๑ เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับความพึงพอใจในการทำงานทั้ง ๙ มิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย **มากที่สุด** ๓ อันดับ พบว่าบุคลากรมีความเต็มใจและยินดีในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมอย่างมาก (๔.๓๘) รองลงมา คือมีความช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงานหรือคนรอบข้าง (๔.๓๔) และบรรยากาศในที่ทำงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการพูดคุยกัน (๔.๑๐)

ตารางที่ ๗.๓ แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความความพึงพอใจในการทำงาน มิติที่ ๓ Happy Society (สังคม)

๓. Happy Society (สังคม)	ค่าเฉลี่ย	S.D. (ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
๓.๑ ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ ข้อบังคับของ หน่วยงาน (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่ปฏิบัติ/ปฏิบัติน้อย)	๔.๕๑	๐.๗๘	เห็นด้วยอย่างมาก	๑
๓.๒ ท่านรู้สึกปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ระหว่างปฏิบัติงานในหน่วยงาน (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่รู้สึก/รู้สึกน้อย)	๔.๐๓	๐.๙๓	เห็นด้วย	๓
๓.๓ ท่านมีปัญหาท่านสามารถขอความช่วยเหลือ จากเพื่อนร่วมงานได้ (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่ได้/ ได้น้อยที่สุด)	๔.๑๑	๐.๙๑	เห็นด้วย	๒

๓.๔ ท่านรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมของการทำงานทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่รู้สึก/รู้สึกน้อย)	๓.๘๗	๐.๙๗	เห็นด้วย	๔
รวม	๔.๑๓	๐.๙๓	เห็นด้วย	๒

จากตารางที่ ๗.๓ พบว่าค่าเฉลี่ย และระดับความพึงพอใจ มิติที่ ๓ Happy Society (สังคมดี) ของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (๔.๑๓) ซึ่งจัดอยู่ในอันดับที่ ๒ เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับความพึงพอใจในการทำงานทั้ง ๙ มิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย **มากที่สุด ๓ อันดับ** พบว่าบุคลากรมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด (๔.๕๑) รองลงมา คือสามารถขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานได้ (๔.๑๑) และบุคลากรรู้สึกว่าการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความปลอดภัย (๔.๐๓)

ตารางที่ ๗.๔ แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความความพึงพอใจในการทำงาน มิติที่ ๔ Happy Relax (การผ่อนคลาย)

๔. Happy Relax (การผ่อนคลาย)	ค่าเฉลี่ย	S.D. (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
๔.๑ ท่านมีความเครียด (แหล่งความเครียด เช่น การทำงาน/ เรื่องครอบครัว เป็นต้น) (๕ = ไม่เครียดเลย , ๑ = เครียดมากที่สุด)	๓.๔๖	๑.๐๙	เห็นด้วย	๔
๔.๒ ท่านทำกิจกรรมเพื่อเป็นการพักผ่อนหย่อนใจ (เช่น อ่านหนังสือ ดูหนัง ฟังเพลง ช็อปปิ้ง เล่นเกมส์ เป็นต้น) (๕ = ทำทุกวัน , ๑ = ไม่ได้ทำ/ทำน้อย)	๓.๘๕	๐.๙๙	เห็นด้วย	๒
๔.๓ ท่านรู้สึกว่าได้รับการพักผ่อนเพียงพอ (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่พอ)	๓.๗๘	๐.๙๓	เห็นด้วย	๓
๔.๔ เมื่อประสบปัญหาในชีวิตโดยทั่วไปท่านสามารถจัดการกับปัญหาได้ (๕ = จัดการได้มากที่สุด , ๑ = ไม่สามารถจัดการได้เลย)	๔.๐๐	๐.๘๓	เห็นด้วย	๑
รวม	๓.๗๗	๐.๙๘	เห็นด้วย	๖

จากตารางที่ ๗.๔ พบว่าค่าเฉลี่ย และระดับความพึงพอใจ มิติที่ ๔ Happy Relax (การผ่อนคลาย) ของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (๓.๗๗) ซึ่งจัดอยู่ในอันดับที่ ๖ เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับความพึงพอใจในการทำงานทั้ง ๙ มิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย **มากที่สุด ๓ อันดับ** พบว่าบุคลากรมีแนวโน้มจัดการกับปัญหาในชีวิตได้ (๔.๐๐) รองลงมา คือมีเวลาทำกิจกรรมเพื่อเป็นการพักผ่อน (๓.๘๕) และบุคลากรได้รับการพักผ่อนที่เพียงพอ (๓.๗๘)

ตารางที่ ๗.๕ แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความความพึงพอใจในการทำงาน มิติที่ ๕ Happy Brain (การหาความรู้)

๕. Happy Brain (การหาความรู้)	ค่าเฉลี่ย	S.D. (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
๕.๑ ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการอบรม/ศึกษาต่อ/ดูงานเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่มีโอกาส/โอกาสน้อย)	๓.๖๒	๑.๐๔	เห็นด้วย	๒
๕.๒ หน่วยงานมีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฯลฯ ที่เหมาะสมต่อการค้นหาและพัฒนาความรู้เพิ่มเติม (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่มี/น้อยที่สุด)	๓.๑๔	๑.๒๑	ไม่แน่ใจ	๓
๕.๓ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานช่วยส่งเสริมการค้นคว้า หาความรู้ได้สะดวกและรวดเร็ว (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่มี/น้อยที่สุด)	๓.๖๔	๑.๐๗	เห็นด้วย	๑
รวม	๓.๔๗	๑.๑๓	เห็นด้วย	๗

จากตารางที่ ๗.๕ พบว่าค่าเฉลี่ย และระดับความพึงพอใจ มิติที่ ๕ Happy Brain (การหาความรู้) ของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (๓.๔๗) ซึ่งจัดอยู่ในอันดับที่ ๗ เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับความพึงพอใจในการทำงานทั้ง ๙ มิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย **มากที่สุด ๓ อันดับ** พบว่าบุคลากรเห็นด้วยกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน ช่วยส่งเสริมการค้นคว้า หาความรู้ได้สะดวกและรวดเร็ว (๓.๖๔) รองลงมา คือมีโอกาสดที่จะได้รับการอบรม/ศึกษาต่อ/ดูงานเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง (๓.๖๒) อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบุคลากรมีความไม่แน่ใจ หน่วยงานมีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฯลฯ ที่เหมาะสมต่อการค้นหาและพัฒนาความรู้เพิ่มเติม (๓.๑๔)

ตารางที่ ๗.๖ แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความความพึงพอใจในการทำงาน มิติที่ ๖ Happy Soul (คุณธรรม)

๖. Happy Soul (คุณธรรม)	ค่าเฉลี่ย	S.D. (ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
๖.๑ ผู้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคต่อบุคลากร ภายในหน่วยงาน (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่ให้น้อยที่สุด)	๓.๖๗	๑.๐๙	เห็นด้วย	๓
๖.๒ หน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ภายในหน่วยงานด้วยความเป็นธรรม (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่ได้น้อยที่สุด)	๓.๕๔	๑.๑๐	เห็นด้วย	๔
๖.๓ ท่านยอมรับและขอโทษในความผิดที่ ทำ หรือมีส่วนรับผิดชอบ (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่ยอมรับคำขอโทษน้อยที่สุด)	๔.๑๙	๐.๘๒	เห็นด้วยอย่างมาก	๑
๖.๔ ท่านปฏิบัติตามศาสนาเพื่อให้จิตใจสงบ (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่ทำน้อยที่สุด)	๓.๙๙	๐.๘๔	เห็นด้วย	๒
รวม	๓.๘๕	๑.๐๑	เห็นด้วย	๕

จากตารางที่ ๗.๖ พบว่าค่าเฉลี่ย และระดับความพึงพอใจ มิติที่ ๖ Happy Soul (คุณธรรม) ของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (๓.๘๕) ซึ่งจัดอยู่ในอันดับที่ ๕ เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับความพึงพอใจในการทำงานทั้ง ๙ มิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย **มากที่สุด** ๓ อันดับ พบว่าบุคลากรมีแนวโน้มที่จะยอมรับและขอโทษในความผิดที่ทำหรือมีส่วนรับผิดชอบ (๔.๑๙) รองลงมา คือบุคลากรมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามศาสนาเพื่อให้จิตใจสงบ (๓.๙๙) และบุคลากรมีแนวโน้มว่าผู้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน (๓.๖๗)

ตารางที่ ๗.๗ แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความความพึงพอใจในการทำงาน มิติที่ ๗ Happy Money (การรู้จักใช้เงิน)

๗. Happy Money (การรู้จักใช้เงิน)	ค่าเฉลี่ย	S.D. (ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
๗.๑ ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ เบิกค่า รักษาพยาบาลและค่าสวัสดิการต่างๆ (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่ได้น้อยที่สุด)	๓.๖๙	๑.๒๗	เห็นด้วย	๑
๗.๒ รายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับปริมาณงานหรือภารกิจที่ท่านปฏิบัติอยู่ (๕ = เหมาะสมมากที่สุด , ๑ = ไม่เหมาะสม)	๓.๓๒	๑.๒๙	ไม่แน่ใจ (เหมาะสม ปานกลาง)	๒
๗.๓ ท่านมีเงินเก็บออมในแต่ละเดือน (๕ = มีเงินเก็บออมมากที่สุด , ๑ = ไม่มี/มีน้อย)	๒.๗๑	๑.๓๐	ไม่แน่ใจ (มีเก็บออม ปานกลาง)	๔
๗.๔ ท่านรู้สึกว่าการผ่อนชำระหนี้สินต่างๆ โดยรวมของท่าน ในปัจจุบันเป็นภาระ (๕ = ไม่เป็นภาระ/ไม่มีหนี้สิน , ๑ = เป็นภาระหนักที่สุด)	๓.๒๘	๑.๒๐	ไม่แน่ใจ (เป็นภาระ ปานกลาง)	๓
รวม	๓.๒๕	๑.๓๒	ไม่แน่ใจ	๙

จากตารางที่ ๗.๗ พบว่าค่าเฉลี่ย และระดับความพึงพอใจ มิติที่ ๗ Happy Money (การรู้จักใช้เงิน) ของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “ไม่แน่ใจ” (๓.๒๕) ซึ่งจัดอยู่ในอันดับที่ ๙ เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับความพึงพอใจในการทำงานทั้ง ๙ มิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย **น้อยที่สุด ๓ อันดับ** พบว่าบุคลากร ไม่แน่ใจว่ามีเงินเก็บออมในแต่ละเดือน (๒.๗๑) รองลงมา คือบุคลากรไม่แน่ใจว่าการผ่อนชำระหนี้สินต่างๆ โดยรวมของท่านในปัจจุบันเป็นภาระ (๓.๒๘) และบุคลากรไม่แน่ใจว่ารายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับปริมาณงานหรือภารกิจที่ท่านปฏิบัติอยู่ (๓.๓๒) อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบุคลากรมีความเห็นด้วยว่าได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ เบิกค่ารักษาพยาบาลและค่าสวัสดิการต่างๆ (๓.๖๙)

ตารางที่ ๗.๘ แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความความพึงพอใจในการทำงาน มิติที่ ๘ Happy Family (ครอบครัวดี)

๘. Happy Family (ครอบครัวดี)	ค่าเฉลี่ย	S.D. (ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
๘.๑ ท่านมีเวลาให้กับครอบครัวเพียงพอ (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่มีเวลา/เวลาน้อย)	๓.๘๕	๑.๐๔	เห็นด้วย	
๘.๒ ท่านรู้สึกมีความสุขกับครอบครัวของท่าน (๕ = รู้สึกมากที่สุด , ๑ = ไม่รู้สึก/รู้สึกน้อย)	๔.๓๘	๐.๘๕	เห็นด้วย อย่างมาก	๑
๘.๓ ท่านสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสม (ในการทำงานเวลาส่วนตัว เวลาครอบครัว และสังคม) (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่เหมาะสม/เหมาะสมน้อยที่สุด)	๔.๐๔	๐.๘๙	เห็นด้วย	๒
๘.๔ การทำงานของท่านเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิต ครอบครัว (๕ = ไม่เป็นอุปสรรค , ๑ = เป็นอุปสรรคมากที่สุด)	๓.๖๑	๑.๓๓	เห็นด้วย (เป็น อุปสรรค เล็กน้อย)	๓
รวม	๓.๙๗	๑.๐๘	เห็นด้วย	๓

จากตารางที่ ๗.๘ พบว่าค่าเฉลี่ย และระดับความพึงพอใจ มิติที่ ๘ Happy Family (ครอบครัวดี) ของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (๓.๙๗) ซึ่งจัดอยู่ในอันดับที่ ๓ เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับความพึงพอใจในการทำงานทั้ง ๙ มิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย **มากที่สุด** ๓ อันดับ พบว่าบุคลากรมีแนวโน้มรู้สึกมีความสุขกับครอบครัว (๔.๓๘) รองลงมา คือบุคลากรมีแนวโน้มที่จะจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสม และบุคลากรรู้สึกว่าการทำงานเป็นอุปสรรคเพียงเล็กน้อยต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว (๓.๖๑)

ตารางที่ ๗.๙ แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความความพึงพอใจในการทำงาน มิติที่ ๙ Happy Work-Life (การทำงานดี)

๙. Happy Work-Life (การทำงานดี)	ค่าเฉลี่ย	S.D. (ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
๙.๑ หน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้มีความ เหมาะสม และส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่มี/มีน้อยที่สุด)	๓.๗๔	๑.๐๐	เห็นด้วย	๓
๙.๒ หน่วยงานของท่านจัดสวัสดิการ เพื่อส่งเสริมสุขภาพได้ เหมาะสมกับความต้องการ (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่เหมาะสม/เหมาะสมน้อยที่สุด)	๓.๔๖	๑.๑๑	เห็นด้วย	๗

๙.๓ ท่านมีความสุขกับผลการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่มี/มีน้อยที่สุด)	๓.๘๘	๐.๙๖	เห็นด้วย	๑
๙.๔ ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง อย่างเหมาะสม (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่เหมาะสม/เหมาะสมน้อยที่สุด)	๓.๒๖	๑.๒๓	ไม่เห็นด้วย	๘
๙.๕ ท่านรู้สึกว่าการงานของท่านมีความมั่นคงหรือไม่ (๕ = มั่นคงมากที่สุด , ๑ = ไม่มั่นคง/มั่นคงน้อยที่สุด)	๓.๖๕	๑.๑๙	เห็นด้วย	๔
๙.๖ ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทำงาน (เช่น ถูกฟ้องร้อง ได้รับอันตราย เป็นต้น) (๕ = คุ้มค่ามากที่สุด , ๑ = ไม่คุ้มค่า/คุ้มค่าน้อยที่สุด)	๓.๒๖	๑.๑๙	ไม่เห็นด้วย	๙
๙.๗ ท่านรู้สึกว่าการงานที่ท่านทำมีความท้าทายและช่วยให้ท่านได้เรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น (๕ = มากที่สุด , ๑ = ไม่มี/มีน้อยที่สุด)	๓.๘๗	๑.๐๑	เห็นด้วย	๒
๙.๘ ถ้าท่านมีโอกาสเปลี่ยนสถานที่ทำงานหรือหน่วยงานอื่นเชิญไปทำงาน ท่านพร้อมที่จะไป (๕ = ไม่ไปแน่นอน , ๑ = ไปแน่นอน/ไม่ไปทันที)	๓.๕๐	๑.๑๙	เห็นด้วย	๖
๙.๙ ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในข้อเสนอแนะกับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน (๕ = มีส่วนร่วมมากที่สุด , ๑ = ไม่มีส่วนร่วม/มีน้อยที่สุด)	๓.๕๗	๑.๑๐	เห็นด้วย	๕
รวม	๓.๕๘	๑.๑๓	เห็นด้วย	๔

จากตารางที่ ๗.๙ พบว่าค่าเฉลี่ย และระดับความพึงพอใจ มิติที่ ๙ Happy Work-Life (การงานดี) ของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (๓.๕๘) ซึ่งจัดอยู่ในอันดับที่ ๔ เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับความพึงพอใจในการทำงานทั้ง ๙ มิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย **มากที่สุด** ๓ อันดับ พบว่าบุคลากรมีแนวโน้มมีความสุขกับผลการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (๓.๘๘) รองลงมา คือบุคลากรรู้สึกว่าการงานที่ท่านทำมีความท้าทายและช่วยให้ท่านได้เรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น (๓.๘๗) และบุคลากรรู้สึกว่าหน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้มีความเหมาะสม และส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน (๓.๗๔) อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบุคลากรมีความไม่แน่ใจต่อการพิจารณาเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง อย่างเหมาะสม (๓.๒๖) และไม่เห็นด้วยเรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับมีความคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทำงาน (เช่น ถูกฟ้องร้อง ได้รับอันตราย เป็นต้น) (๓.๒๖)

ตารางที่ ๗.๑๐ แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความความพึงพอใจในการทำงาน ๙ มิติ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย

ลำดับ	ความพึงพอใจในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
๑	Happy Heart (น้ำใจงาม)	๔.๑๔	เห็นด้วย
๒	Happy Society (สังคมดี)	๔.๑๓	เห็นด้วย
๓	Happy Family (ครอบครัวดี)	๓.๙๗	เห็นด้วย
๔	Happy Soul (คุณธรรม)	๓.๘๕	เห็นด้วย
๕	Happy Relax (การผ่อนคลาย)	๓.๗๗	เห็นด้วย
๖	Happy Work-Life (การงานดี)	๓.๕๘	เห็นด้วย
๗	Happy Brain (การหาความรู้)	๓.๔๗	เห็นด้วย
๘	Happy Body (สุขภาพ)	๓.๓๐	ไม่แน่ใจ
๙	Happy Money (การรู้จักใช้เงิน)	๓.๒๕	ไม่แน่ใจ

เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย **มากที่สุด** พบว่าบุคลากรมีแนวโน้มมีความสุขในด้าน Happy Heart (น้ำใจงาม) สูงกว่าในด้านอื่น (๔.๑๔) โดยภาพรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วย รองลงมา บุคลากรมีความสุขในด้าน Happy Society (สังคมดี) (๔.๑๓) Happy Family (ครอบครัวดี) (๓.๙๗) Happy Soul (คุณธรรม) (๓.๘๕) Happy Relax (การผ่อนคลาย) (๓.๗๗) Happy Work-Life (การงานดี) (๓.๕๘) Happy Brain (การหาความรู้) (๓.๔๗) Happy Body (สุขภาพ) (๓.๓๐) และ Happy Money (การรู้จักใช้เงิน) (๓.๒๕)

๘. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความผูกพันต่อองค์กร

ค่าเฉลี่ย ๔.๒๑ – ๕.๐๐	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างมาก
ค่าเฉลี่ย ๓.๔๑ – ๔.๒๐	หมายถึง	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย ๒.๖๑ – ๓.๔๐	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ย ๑.๘๑ – ๒.๖๐	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ – ๑.๘๐	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างมาก

ตารางที่ ๘.๑ แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	ค่าเฉลี่ย	S.D. (ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน)	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
๗.๑ ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและคำนึงถึงผลประโยชน์ของ องค์การเหนือส่วนตัว	๔.๓๗	๐.๘๐	เห็นด้วย อย่างมาก	๒
๗.๒ ได้รับสวัสดิการและการดูแลจากองค์กรเป็นอย่างดี	๓.๖๑	๑.๒๕	เห็นด้วย	๑๓
๗.๓ ทำงานอย่างมี “ความสุข”	๓.๘๖	๐.๙๘	เห็นด้วย	๑๐
๗.๔ มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	๔.๑๕	๐.๙๓	เห็นด้วย	๘
๗.๕ รู้สึกว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงาน	๓.๘๕	๐.๙๘	เห็นด้วย	๑๑

๗.๖ นำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรมาใช้ในการพัฒนา งานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	๔.๐๘	๐.๘๖	เห็นด้วย	๙
๗.๗ เมื่อองค์กรของมีการพัฒนามากขึ้น ท่านมีความภาคภูมิใจตามไปด้วย	๔.๒๓	๐.๘๘	เห็นด้วย อย่างมาก	๔
๗.๘ มีความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่น ว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้	๔.๒๔	๐.๙๑	เห็นด้วย อย่างมาก	๓
๗.๙ มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง	๔.๓๙	๐.๘๔	เห็นด้วย อย่างมาก	๑
๗.๑๐ เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	๔.๑๖	๐.๘๗	เห็นด้วย	๗
๗.๑๑ ปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้เป็นเวลานาน ท่านยังรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	๔.๑๗	๐.๙๔	เห็นด้วย	๖
๗.๑๒ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้จนกว่าจะเกษียณอายุราชการ	๔.๑๙	๐.๙๘	เห็นด้วย	๕
๗.๑๓ ไม่คิดจะไปปฏิบัติงานที่องค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่ดีกว่า	๓.๘๑	๑.๑๓	เห็นด้วย	๑๒
รวม	๔.๐๙	๐.๙๙	เห็นด้วย	

จากตารางที่ ๘.๑ พบว่าค่าเฉลี่ย และระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมจากข้อ ๑ – ๑๓ อยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (๔.๐๙)

เมื่อพิจารณาข้อคำถามที่ ๑ – ๑๓ เป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย **มากที่สุด** ๓ อันดับ พบว่าบุคลากรมีแนวโน้มมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง (๔.๓๙) รองลงมา คือบุคลากรปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเหนือส่วนตัว (๔.๓๗) และบุคลากรมีความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่น ว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้ (๔.๒๔)

๙. การจัดลำดับความสำคัญปัจจัยความผาสุก ๙ มิติ ที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ตารางที่ ๙.๑ การจัดลำดับความสำคัญปัจจัยความผาสุก ๙ มิติ เมื่อพิจารณาปัจจัยรายข้อ จำนวน ๓๘ ข้อ โดยจัดลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก

ลำดับ	ปัจจัยรายข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
๑	๗.๓ ท่านมีเงินเก็บออมในแต่ละเดือน	๒.๗๑	ไม่แน่ใจ
๒	๑.๔ ปัจจุบันท่านสุขสบาย	๒.๙๕	ไม่แน่ใจ
๓	๑.๓ ปัจจุบันท่านดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์	๓.๐๒	ไม่แน่ใจ
๔	๕.๒ หน่วยงานมีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฯลฯ ที่เหมาะสมต่อการค้นหาและพัฒนาความรู้เพิ่มเติม	๓.๑๔	ไม่แน่ใจ
๕	๑.๒ ปัจจุบันท่านมีเวลาว่างในการออกกำลังกาย	๓.๒๔	เห็นด้วย
๖	๙.๔ ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง อย่างเหมาะสม	๓.๒๖	ไม่แน่ใจ

๗	๙.๖ ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทำงาน (เช่น ถูกฟ้องร้อง ได้รับอันตราย เป็นต้น)	๓.๒๖	ไม่แน่ใจ
๘	๗.๔ ท่านรู้สึกว่าการผ่อนคลายหนี้สินต่างๆ โดยรวมของท่านในปัจจุบันเป็นภาระ	๓.๒๘	ไม่แน่ใจ
๙	๗.๒ รายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับปริมาณงานหรือภารกิจที่ท่านปฏิบัติอยู่	๓.๓๒	ไม่แน่ใจ
๑๐	๔.๑ ท่านมีความเครียด (แหล่งความเครียด เช่น การทำงาน/ เรื่องครอบครัว เป็นต้น)	๓.๔๖	เห็นด้วย
๑๑	๙.๒ หน่วยงานของท่านจัดสวัสดิการ เพื่อส่งเสริมสุขภาพได้เหมาะสมกับความต้องการ	๓.๔๖	เห็นด้วย
๑๒	๖.๒ หน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงานด้วยความเป็นธรรม	๓.๕๔	เห็นด้วย
๑๓	๘.๔ การทำงานของท่านเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว	๓.๖๑	เห็นด้วย
๑๔	๕.๑ ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการอบรม/ศึกษาต่อ/ดูงานเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง	๓.๖๒	เห็นด้วย
๑๕	๕.๓ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน ช่วยส่งเสริมการค้นคว้าหาความรู้ได้สะดวกและรวดเร็ว	๓.๖๔	เห็นด้วย
๑๖	๙.๕ ท่านรู้สึกว่าการอาชีพการงานของท่านมีความมั่นคงหรือไม่	๓.๖๕	เห็นด้วย
๑๗	๖.๑ ผู้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน	๓.๖๗	เห็นด้วย
๑๘	๗.๑ ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาลและค่าสวัสดิการต่างๆ	๓.๖๙	เห็นด้วย
๑๙	๙.๑ หน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้มีความเหมาะสมและส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน	๓.๗๔	เห็นด้วย
๒๐	๔.๓ ท่านรู้สึกว่าได้มีการพักผ่อนเพียงพอ	๓.๗๘	เห็นด้วย
๒๑	๔.๒ ท่านทำกิจกรรมเพื่อเป็นการพักผ่อนหย่อนใจ (เช่น อ่านหนังสือ ดูหนัง ฟังเพลง ช็อปปิ้ง เล่นเกมส์ เป็นต้น)	๓.๘๕	เห็นด้วย
๒๒	๘.๑ ท่านมีเวลาให้กับครอบครัวเพียงพอ	๓.๘๕	เห็นด้วย
๒๓	๒.๓ ในองค์กรของท่านมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานระหว่างกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	๓.๘๖	เห็นด้วย
๒๔	๓.๔ ท่านรู้สึกว่าสถานที่และสภาพแวดล้อมของที่ท่านทำงานทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	๓.๘๗	เห็นด้วย
๒๕	๙.๓ ท่านมีความสุขกับผลการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	๓.๘๘	เห็นด้วย
๒๖	๑.๑ ท่านมีความพึงพอใจกับสุขภาพกายของท่าน เพียงใด	๓.๙๘	เห็นด้วย
๒๗	๖.๔ ท่านปฏิบัติตามศาสนาเพื่อให้จิตใจสงบ	๓.๙๙	เห็นด้วย
๒๘	๒.๕ ท่านเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (เช่น การปลูกป่า กิจกรรมจิตอาสา เป็นต้น)	๔.๐๐	เห็นด้วย
๒๙	๔.๔ เมื่อประสบปัญหาในชีวิตโดยทั่วไปท่านสามารถจัดการกับปัญหาได้	๔.๐๐	เห็นด้วย
๓๐	๓.๒ ท่านรู้สึกปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินสินระหว่างปฏิบัติงานในหน่วยงาน	๔.๐๓	เห็นด้วย

๓๑	๘.๓ ท่านสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสม (ในการทำงานเวลาส่วนตัว เวลาครอบครัว และสังคม)	๔.๐๔	เห็นด้วย
๓๒	๒.๒ บรรยากาศในที่ทำงานของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน หรือไม่	๔.๑๐	เห็นด้วย
๓๓	๓.๓ ท่านมีปัญหาท่านสามารถขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานได้	๔.๑๑	เห็นด้วย
๓๔	๖.๓ ท่านยอมรับและขอโทษในความผิดที่ทำหรือมีส่วนรับผิดชอบ	๔.๑๙	เห็นด้วยอย่างมาก
๓๕	๒.๑ ท่านให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงานหรือคนรอบข้างหรือไม่	๔.๓๔	เห็นด้วยอย่างมาก
๓๖	๒.๔ ท่านเต็มใจและยินดีในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม	๔.๓๘	เห็นด้วยอย่างมาก
๓๗	๘.๒ ท่านรู้สึกมีความสุขกับครอบครัวของท่าน	๔.๓๘	เห็นด้วยอย่างมาก
๓๘	๓.๑ ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ ข้อบังคับของหน่วยงาน	๔.๕๑	เห็นด้วยอย่างมาก

จากตารางที่ ๙.๑ การจัดลำดับปัจจัยรายข้อ ๓๘ ข้อ ปรากฏว่าค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วงคะแนน ๒.๖๑ – ๕.๐๐ แสดงให้เห็นว่าบุคลากร องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยส่วนใหญ่ อยู่ในระดับเห็นด้วย และมีความสุขในการทำงาน แต่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยังสามารถพัฒนาหรือกำหนดแผน/กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน

ตารางที่ ๙.๒ การดำเนินการพัฒนาหรือกำหนดแผนงาน/กิจกรรม เพื่อเสริมสร้างบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยเพิ่มมากขึ้น โดยพิจารณา ๑๐ ข้อ อันดับแรกแยกปัจจัยรายมิติ โดยจัดลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยสุดไปหามากสุด ดังนี้

ลำดับ	ปัจจัยรายข้อ	ปัจจัยรายมิติ
๑	๗.๓ ท่านมีเงินเก็บออมในแต่ละเดือน	Happy Money (การรู้จักใช้เงิน)
๒	๑.๔ ปัจจุบันท่านสุขภาพดี	Happy Body (สุขภาพดี)
๓	๑.๓ ปัจจุบันท่านดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์	Happy Body (สุขภาพดี)
๔	๕.๒ หน่วยงานมีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ ที่เหมาะสมต่อการค้นหาและพัฒนาความรู้เพิ่มเติม	Happy Brain (การหาความรู้)
๕	๑.๒ ปัจจุบันท่านมีเวลาว่างในการออกกำลังกาย	Happy Body (สุขภาพดี)
๖	๙.๔ ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง อย่างเหมาะสม	Happy Work-Life (การทำงานดี)
๗	๙.๖ ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทำงาน (เช่น ถูกฟ้องร้อง ได้รับอันตราย เป็นต้น)	Happy Work-Life (การทำงานดี)
๘	๗.๔ ท่านรู้สึกว่าการผ่อนชำระหนี้สินต่างๆ โดยรวมของท่านในปัจจุบันเป็นภาระ	Happy Money (การรู้จักใช้เงิน)
๙	๗.๒ รายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับปริมาณงานหรือภารกิจที่ท่านปฏิบัติอยู่	Happy Money (การรู้จักใช้เงิน)
๑๐	๔.๑ ท่านมีความเครียด (แหล่งความเครียด เช่น การทำงาน/ เรื่องครอบครัว เป็นต้น)	Happy Relax (การผ่อนคลาย)

จากตารางที่ ๙.๒ การจัดลำดับความความสุข ๑๐ มิติ อันดับแรก จะเห็นว่ามิต้องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการการเงิน ได้แก่ Happy Money (การรู้จักใช้เงิน) ด้านสุขภาพ ได้แก่ Happy Body (สุขภาพดี) ด้านการหาความรู้ ได้แก่ Happy Brain (การหาความรู้) ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ Happy Work-Life (การงานดี) และ ด้านการใช้เงิน ได้แก่ Happy Money (การรู้จักใช้เงิน)

Happy Money (การรู้จักใช้เงิน)

๑. ท่านมีเงินเก็บออมในแต่ละเดือน
๒. ท่านรู้สึกว่าการผ่อนชำระหนี้สินต่างๆ โดยรวมของท่านในปัจจุบันเป็นภาระ
๓. รายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับปริมาณงานหรือภารกิจที่ท่านปฏิบัติอยู่

Happy Body (สุขภาพดี)

๑. ปัจจุบันท่านสูบบุหรี่
๒. ปัจจุบันท่านดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์
๓. ปัจจุบันท่านมีเวลาว่างในการออกกำลังกาย

Happy Brain (การหาความรู้)

- หน่วยงานมีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฯลฯ ที่เหมาะสมต่อการค้นหาและพัฒนาความรู้เพิ่มเติม

Happy Work-Life (การงานดี)

๑. ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง อย่างเหมาะสม
๒. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทำงาน (เช่น ถูกฟ้องร้อง ได้รับอันตราย เป็นต้น)

Happy Relax (การผ่อนคลาย)

- ท่านมีความเครียด (แหล่งความเครียด เช่น การทำงาน/ เรื่องครอบครัว เป็นต้น)

๑๐. การจัดลำดับความสำคัญปัจจัยความผูกพัน ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ตารางที่ ๑๐.๑ การจัดลำดับความสำคัญปัจจัยความผูกพัน เมื่อพิจารณาปัจจัยรายชื่อ จำนวน ๑๓ ข้อ โดยจัดลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก ดังนี้

ลำดับ	ปัจจัยรายชื่อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
๑	ได้รับสวัสดิการและการดูแลจากองค์กรเป็นอย่างดี	๓.๖๑	เห็นด้วย
๒	ไม่คิดจะไปปฏิบัติงานที่องค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่ดีกว่า	๓.๘๑	เห็นด้วย
๓	รู้สึกว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงาน	๓.๘๕	เห็นด้วย

๔	ทำงานอย่างมี “ความสุข”	๓.๘๖	เห็นด้วย
๕	นำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรมาใช้ในการพัฒนา งานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	๔.๐๘	เห็นด้วย
๖	มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	๔.๑๕	เห็นด้วย
๗	เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	๔.๑๖	เห็นด้วย
๘	ปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้เป็นเวลานาน ท่านยังรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	๔.๑๗	เห็นด้วย
๙	ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้จนกว่าจะเกษียณอายุราชการ	๔.๑๙	เห็นด้วย
๑๐	เมื่อองค์กรของมีการพัฒนามากขึ้น ท่านมีความภาคภูมิใจตามไปด้วย	๔.๒๓	เห็นด้วยอย่างมาก
๑๑	มีความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่น ว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้	๔.๒๔	เห็นด้วยอย่างมาก
๑๒	ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเหนือส่วนตัว	๔.๓๗	เห็นด้วยอย่างมาก
๑๓	มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง	๔.๓๙	เห็นด้วยอย่างมาก
	รวม	๔.๐๙	เห็นด้วย

จากตารางที่ ๑๐.๑ การจัดลำดับความสำคัญปัจจัยความผูกพัน รายข้อ ๑๓ ข้อปรากฏว่าค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วงคะแนน ๒.๖๑ – ๕.๐๐ แสดงให้เห็นว่าบุคลากร องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทยส่วนใหญ่ อยู่ในระดับ เห็นด้วย แต่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยังสามารถพัฒนาหรือกำหนดแผน/กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบุคลากรให้มีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นได้

ข้อเสนอแนะของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ด้านการบริหารทุนมนุษย์

๑. จัดหาสถานที่จอดรถให้พนักงาน
 ๒. ควรเพิ่มสมรรถนะ และความรู้ต่างๆ ให้กับพนักงานมากกว่านี้
 ๓. จัดให้มีระบบ Career Path ให้เป็นรูปธรรมอย่างโปร่งใส
 ๔. องค์กรให้สิ่งที่ดีกับเรา เราควรมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรเป็นสำคัญ
 ๕. เป็นองค์กรที่ดีมากและได้ดูแลทรัพยากรสัตว์ป่าให้คงอยู่ตลอดไป
 ๖. เพิ่มค่าตอบแทนให้เหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง ค่าครองชีพที่สูงขึ้น
 ๗. อยากให้พนักงานและลูกจ้างทุกคนมีความสุขที่ได้ทำงานให้กับองค์กรฯ และสัตว์ทุกตัวที่จัดแสดงได้รับสวัสดิภาพสัตว์ที่ดีในทุกๆ ด้าน
 ๘. ควรปรับปรุงสถานที่ ให้น่าสนใจมากขึ้นกว่าเดิม พื้นที่ส่วนใหญ่ยังมีที่รกร้างอยู่อีกมากทางผู้บริหารควรลงมาสำรวจและจัดการกับสิ่งเหล่านี้ เพื่อพัฒนาให้สถานที่เป็นที่น่าสนใจมากยิ่งขึ้น
 ๙. อยากให้องค์การสวนสัตว์พัฒนาไปสู่ความเป็นสวนสัตว์สากลที่มีการบริการต่อประชาชนและผู้มาใช้บริการอย่างเป็นเลิศ
 ๑๐. อยากให้องค์กรพิจารณาผลงานของคนระดับปฏิบัติการให้มากกว่านี้
 ๑๑. ความผูกพันและความผูกพันองค์กรต้องมีการสื่อสาร ทัวถึงชัดเจนครบถ้วน
 ๑๒. ปรับวัฒนธรรมให้ทันโลกในยุคปัจจุบัน
 ๑๓. ภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แต่อยากให้ลูกจ้างได้กลับมามีสวัสดิการที่ดีเหมือนเดิม
 ๑๔. อยากให้มีความเสมอภาคในการบริหารจัดการด้านอัตราค่าจ้าง และค่าตอบแทน สวัสดิการให้ดีขึ้นกว่าเดิม
 ๑๕. ควรมีกิจกรรมสร้างความสามัคคีอย่างน้อยปีละครั้ง
 ๑๖. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรจะต้องเห็นถึงความสำคัญในการโยกย้ายการทำงานเพื่อกลับภูมิลำเนา หากต้องการให้บุคลากรรักองค์กร มีความสุขและทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน ส่วนหนึ่งครอบครัวก็เป็นองค์ประกอบนั้นด้วย และเมื่อองค์กรรักพนักงานเสมือนส่วนหนึ่งของครอบครัว พนักงานย่อมซื่อสัตย์และรักองค์กรเช่นเดียวกัน
 ๑๗. ลูกจ้างควรได้รับการดูแลด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่านี้
 ๑๘. ควรจัดคนให้เหมาะสมกับงาน
 ๑๙. เสนอให้หน่วยงานมีห้องพยาบาล co-working space ห้องน้ำสะอาดมีทิชชู จัดอุปกรณ์สนับสนุนการทำงานให้พนักงานครบถ้วน
 ๒๐. สร้างบรรยากาศการทำงานให้น่าอยู่มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทางด้านกายภาพส่งเสริมให้พนักงานได้ผ่อนคลาย การมีพื้นที่สำหรับการทำงาน และอุปกรณ์พื้นฐานที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 ๒๑. คงจะดีมากหากทุกคนเรียนรู้ พัฒนา ปรับตัว อย่างมีศีลธรรม
 ๒๒. อยากให้บุคลากรสามัคคีกันมากกว่านี้และสื่อสารที่ชัดเจน
 ๒๓. เพิ่มสวัสดิการให้มากขึ้นและครอบคลุม
 ๒๔. ควรมีการสอบทบทวนความรู้ พนักงานที่บรรจุแล้วบ้าง เพื่อกระตุ้นและทบทวนความรู้ต่างๆ ให้กับพนักงาน
 ๒๕. อยากให้มีการสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีที่ผ่อนคลาย หรือจัดกิจกรรม teambuilding ให้ทั่วถึง โดยไม่แบ่งระดับ
 ๒๖. องค์กรต้องยึดหลักธรรมาภิบาล องค์กรจะมั่นคงและยั่งยืน
- ทั้งนี้ อสส. ได้นำผลสำรวจความผูกพัน ฯ มาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี พ.ศ.๒๕๖๗

๓.๔ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้านทุนมนุษย์

๑. ยุทธศาสตร์และนโยบายต่างๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับการดำเนินงาน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ

- ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - พ.ศ. ๒๕๘๐) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีวิสัยทัศน์ประเทศไทย คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”



- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ ได้กำหนดจุดหมายการพัฒนาไว้จำนวน ๑๓ จุดหมาย เพื่อเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อน มีเป้าหมายและทิศทางที่ช่วยในการสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ ที่ครอบคลุม ๔ มิติการพัฒนา ได้แก่ ๑. มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย ๒. มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม ๓. มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๔. มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ จึงถือได้ว่าแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ เป็นกลไกสำคัญที่สุดที่ถ่ายทอด ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี สู่การปฏิบัติ โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการกำหนดพัฒนาคนไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาฯ **จุดหมายที่ ๑๒ ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์ การพัฒนาแห่งอนาคต** โดยเพิ่มกำลังคนคุณภาพรองรับภาคการผลิตเป้าหมาย และพัฒนาระบบนิเวศ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต



จุดหมายที่ ๑๒ ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)		
๒ ความสามารถในการแข่งขัน	๓ ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	๔ โอกาสและความเสมอภาค
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13		
จุดหมายที่ 12	เป้าหมาย	กลยุทธ์
ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	- พัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งสมรรถนะคุณลักษณะ และภูมิคุ้มกัน ดัชนีพัฒนาการเด็กสมัยเพิ่มขึ้นเป็น 88% ผลผลิตแรงงานไม่ต่ำกว่า 4% ต่อปี - พัฒนากำลังคนให้ตรงความต้องการของภาคการผลิต เป้าหมาย คะแนนความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะของ WEF เพิ่มขึ้น 20% - ส่งเสริมการเข้าถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต คะแนนประเมินสมรรถนะผู้ใหญ่ของไทย ไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลก	- พัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยในทุกมิติ ทั้งการเรียนรู้ของเด็ก สมรรถนะของแรงงาน และคุณค่าของผู้สูงอายุ - พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงเพิ่มกำลังคนที่มีคุณภาพ และสร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ - ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยพัฒนาระบบนิเวศ และสร้างทางเลือกในการเข้าถึงการเรียนรู้

**๓.๕ ผลการวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking) และข้อมูลอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้อง
เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ปี ๒๕๖๕**

องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ อ.ส.พ.	องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย อสส.
๑. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	
อ.ส.พ. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด กรอบเวลาและ ผู้รับผิดชอบอีกทั้งมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	อสส. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์ พันธกิจกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งยุทธศาสตร์มีความครบถ้วนโดยกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด กรอบเวลาและผู้รับผิดชอบที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารทุนมนุษย์ ขององค์กร และการดำเนินธุรกิจขององค์กร
ข้อเสนอแนะจากทริส	ข้อเสนอแนะจากทริส
-ควรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการบูรณาการแผนงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	-ไม่พบการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบในแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงไม่พบการบูรณาการไปกับ แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
๒. การบริหารทุนมนุษย์	
๒.๑ โครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job Family) โดยวิเคราะห์อัตราค่าจ้างจากปริมาณงาน (Workload) ของแต่ละส่วนงานและ มีกระบวนการสรรหา คัดเลือก ที่เป็นระบบ ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ และมีแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร ๒.๒ อ.ส.พ. มีทบทวน/ปรับปรุงแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary)ผลตอบแทน จูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) และ ปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน ๒.๓ อ.ส.พ. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ มีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วองค์กร และมีการติดตามผลการดำเนินงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วองค์กร โดยมีรอบระยะในการติดตามและประเมินผลการทำงานที่ชัดเจน และมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (promotion) และให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	๒.๑ อสส. มีการจัดทำแผนอัตราค่าจ้างระยะสั้น และระยะยาวประจำปี ๒๕๖๕-๒๕๗๐ จึงมีกระบวนการประมาณการอัตราค่าจ้างที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตราค่าจ้างขององค์กร(Demand and Supply) โดยการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างส่วนขาด และส่วนเกิน รวมถึงมีกระบวนการสรรหา คัดเลือก ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการและมีแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) แต่ยังไม่มีความเป็นระบบโดยอสส.เริ่มมีการนำปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนอัตราค่าจ้าง เช่นการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตราค่าจ้างที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น ๒.๒ อสส. มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงานอีกทั้งเริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนา

	๒.๓ อสส. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรถึงระดับสำนัก โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยให้หน่วยงานต่าง ๆ นำกลับไปกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) มีการดำเนินงานถ่ายทอดถึงระดับหัวหน้าฝ่าย รวมถึงมีการ ใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (promotion)
ข้อเสนอแนะจากทริส	ข้อเสนอแนะจากทริส
-ควรมีการนำปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผน อัตราค่าจ้าง และการนำผลการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและ อัตราค่าจ้าง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในภาพรวมของ องค์กรมาใช้ในการวางแผนด้านอัตราค่าจ้างรวมถึงการวิเคราะห์ กระบวนการทำงานและใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) ทั้งทั้งองค์กร -อ.ส.พ. ควรนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วน บุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนา ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการ พัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับ ความ ต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร -อ.ส.พ. ควรมีการใช้ประโยชน์ผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยง กับผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก การดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุง กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	-อสส. ไม่สามารถดำเนินงานสรรหาได้ครบถ้วนตามแผน อัตราค่าจ้างประจำปีและไม่พบการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการ ทำงาน (HROD) และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน ตามแผนอัตราค่าจ้างประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มา ปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ -อสส. ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่ม และส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการ พัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับ ความ ต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร รวมถึงการ ใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลง -ไม่พบกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในระดับบุคคล นอกจากนี้ อสส. ควรมีการนำข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการสอบถามคุณภาพ ของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของ บุคลากรให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันมากยิ่งขึ้น
๓. การพัฒนาทุนมนุษย์	
๓.๑ อ.ส.พ. มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) และมีการ ประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร เพื่อนำไปวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) รวมถึงมีการพัฒนาผู้นำ (Leadership development) ในทุกระดับ ๓.๒ มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน /ระบบงานที่สำคัญบางแผนงาน รวมถึงการในการพัฒนา (ROI in employee development) มาใช้ประโยชน์ในการ ปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก การดำเนินงานตามแผนงานประจำปี ๓.๓. อ.ส.พ. มีการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) โดยมีการจัดทำโครงสร้าง ตำแหน่งงานตามกลุ่มงาน และหลักเกณฑ์ในการเติบโตในสายงาน	๓.๑ อสส. มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) รวมถึงการ พัฒนาผู้นำ (Leadership development) ในทุกระดับโดยเริ่มมี การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรม เพียงอย่างเดียว ๓.๒ อสส. เริ่มมีการวิเคราะห์ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) และกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหา คัดเลือก ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) และเริ่มมีการดำเนินการบริหาร จัดการคนเก่ง (Talent management)

ข้อเสนอแนะจากทริส	ข้อเสนอแนะจากทริส
-อ.ส.พ. ควรมีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้ และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม และระบบการเรียนรู้และการพัฒนาไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง -อ.ส.พ. ควรดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และแผนสืบ ทอดตำแหน่ง(Succession Plan) ที่ชัดเจน และมีการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้างความรู้ความผูกพัน เป็นต้น	-ไม่พบสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่งที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการประเมินช่องว่างสมรรถนะ(Competency Gap) ของบุคลากรรวมถึงการวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) อีกทั้งการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมยังอยู่ในระยะเริ่มต้น และไม่พบการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) -ไม่พบการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และการจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง รวมถึงไม่พบการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่มีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจน
๔. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ๔.๑ อ.ส.พ. มีการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและแผนเสริมสร้างค่านิยม รวมถึงสามารถดำเนินงานตามแผน และเริ่มมีการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง(Change Management) ทั้งในด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ๔.๒ อ.ส.พ. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน และเริ่มมีการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR ที่สำคัญด้วยระบบ ERP ๔.๓ อ.ส.พ. มีการจัดทำแผนงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และสามารถดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ได้รับมอบหมาย ๔.๔ อ.ส.พ. มีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR นอกจากนี้สายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และ มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR	
	๔.๑ อสส. มีการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) โดยมีการประเมินระดับความผูกพัน รวมถึงมีการกำหนดค่านิยมองค์กร (Core Value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ตามค่านิยมโดยอยู่ระหว่างการทบทวนค่านิยมใหม่ให้องค์กรสอดคล้องกับนโยบายองค์กรนอกจากนี้ มีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล(HR Governance) ๔.๒ อสส. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ในองค์กร ๔.๓ อสส. มีการจัดทำแผนงานด้านสวัสดิภาพ (Security) ความปลอดภัย (Safety) อาชีวอนามัย (Health) และสิ่งแวดล้อม(Environment) ประจำปี และแผนความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์กรสวนสัตว์ พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๖๙ โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการทบทวนมาตรการ ภาวะเสี่ยง ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้องนอกจากนี้ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมรายสวนสัตว์ อีกทั้งมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนัก และสร้างความผูกพันความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องโดย อสส. เริ่มมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ และเริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี

	๔.๔ อสส. ได้รับการสนับสนุนและให้ความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กรแก่สายงาน HR โดยเริ่มมีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้านHR รวมถึงสายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอกและมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR
ข้อเสนอแนะจากทริส	ข้อเสนอแนะจากทริส
-ควรมีการนำผลสำรวจความผูกพันและค่านิยมองค์กร มาจัดทำแผนกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันและค่านิยมองค์กรและการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ -ไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด -ควรทบทวนแผนงานให้ครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) และมีการทบทวนมาตรการกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุม ชัดเจน และนำไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนดมาตรฐานด้านสวัสดิภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน รวมทั้ง การประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุง และพัฒนาอย่างไรก็ตามสายงาน HR ควรมีบุคลากรของสายงาน HR ที่ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ และการปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการพัฒนาของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้ง ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit) อย่างเป็นระบบ	-ยังไม่พบการกำหนดปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากรรวมถึงการนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อีกทั้ง แม้ว่า อสส.เริ่มมีการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างองค์กรการทำงานในรูปแบบ WFH แต่ยังไม่มีความเป็นระบบ -ไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาเครื่องมือหรือ Platform หรือ Application ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR -ไม่พบการประเมินผลดัชนีด้านอาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา รวมถึงไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับกาเปลี่ยนแปลงสายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการพัฒนาของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้ง ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้านHR (HR audit) อย่างเป็นระบบ

๓.๖ หลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ใช้หลักเกณฑ์และแนวทางของระบบการประเมินผล Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ปรับปรุง ปี ๒๕๖๖) มีรายละเอียด ดังนี้

เกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ๔ ด้าน ได้แก่

๑. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (HCM Strategy)

๒. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management)

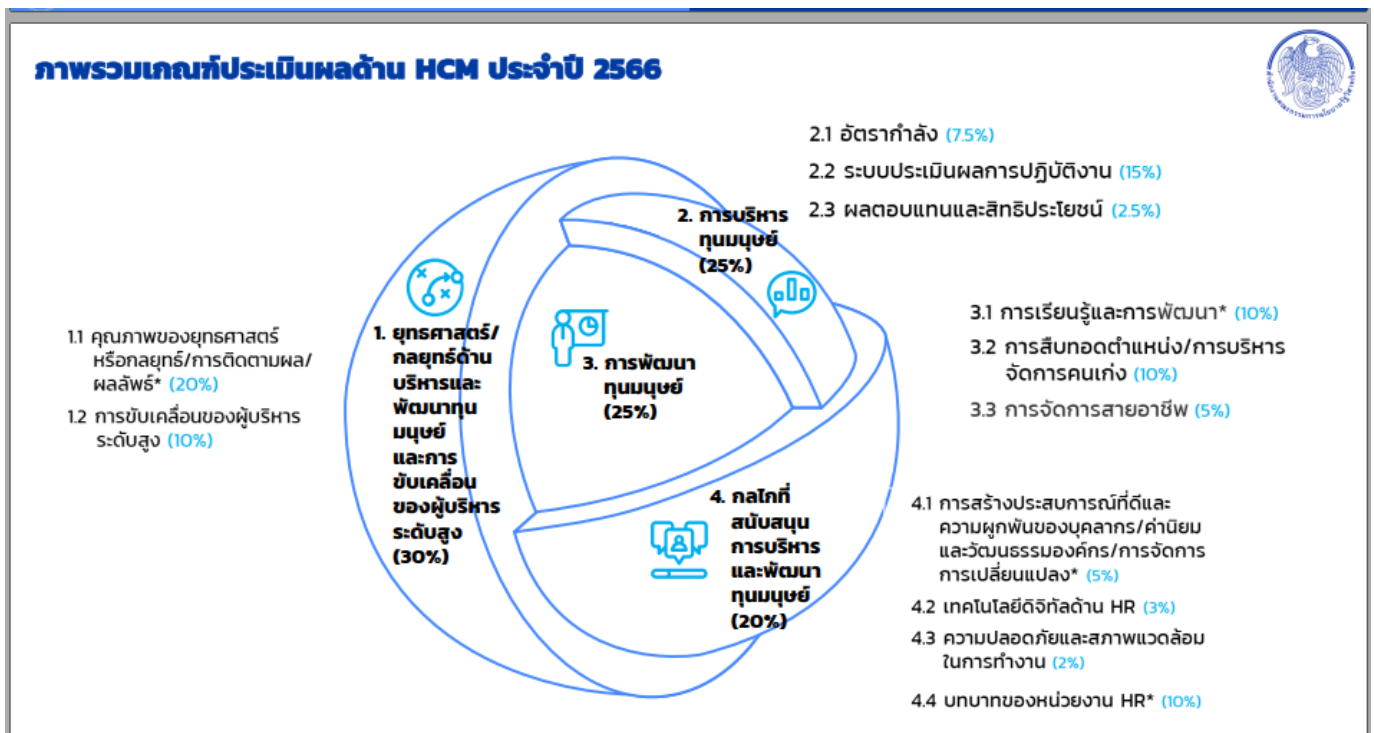
๓. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development)

๔. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่เกี่ยวข้องด้านบุคลากร รวมถึงมาตรฐาน แนวทางปฏิบัติทั้งในประเทศและระดับสากล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ด้วยการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าและตระหนักถึงคุณค่าของงานที่ทำ ผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสบุคลากรในการเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพ

ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้าน HCM ที่ชัดเจนแล้วยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินผลการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)



หัวข้อ	น้ำหนัก (%)	หมายเหตุ
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และ การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง	30	
1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์/การติดตามผล/ผลลัพธ์*	20	
1.2 การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง	10	ย้ายจาก 4.4 มาเป็นเกณฑ์ใหม่
2. การบริหารทุนมนุษย์	25	
2.1 อัตราค่าจ้าง	7.5	
2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	15	สลับหัวข้อ 2.2. และ 2.3
2.3 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	2.5	
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	25	
3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา*	10	
3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง	10	
3.3 การจัดการสายอาชีพ	5	ย้ายจาก 3.2 มาเป็นเกณฑ์ใหม่
4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	20	
4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง*	5	
4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	3	ปรับเพิ่มน้ำหนัก จาก 2% เป็น 3%
4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2	ปรับลดน้ำหนัก จาก 3% เป็น 2%
4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR*	10	HR Governance ย้ายจาก 4.1 มาเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ข้อนี้

๓.๗ ผลการประเมินการดำเนินงานภายหลังได้รับ Feedback จาก สคร. ประจำปี ๒๕๖๕

ผลการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์” ประจำปี ๒๕๖๕ มีระดับคะแนนที่ ๒.๓๗๕๘ โดยมีรายละเอียดผลการประเมินและข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ข้อเสนอแนะ
๑. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	๒.๕๐๐๐	- อสส. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่งเปรียบถึงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจซึ่งยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน โดยกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจรวมทั้งมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร อย่างไรก็ตามไม่พบการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่งในแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงไม่พบการบูรณาการไปกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
๒. การบริหารทุนมนุษย์	๒.๓๗๕๐	- อสส. มีกระบวนการสรรหา คัดเลือก ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ และมีแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job Rotation) แต่ยังไม่มีความเป็นระบบ โดย อสส. อยู่ระหว่างการวิเคราะห์และปรับโครงสร้างองค์กร รวมถึงการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาวจึงทำให้ไม่พบกระบวนการประมาณการอัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) โดยการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกินรวมถึงไม่พบการนำปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนอัตรากำลัง นอกจากนี้ไม่พบการวิเคราะห์กระบวนการทำงานและใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ - อสส. มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน อีกทั้งเริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาอย่างไรก็ตาม อสส. ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละ

		ละกลุ่มและส่วนบุคคลากร รวมถึงการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง - อสส. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรถึงระดับสำนัก โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) อย่างไรก็ดี ไม่พบการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับสายงาน/หน่วยงานและระดับบุคคล นอกจากนี้ อสส. ควรมีการนำข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการสอบถามคุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากรให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันมากยิ่งขึ้น
๓. การพัฒนาทุนมนุษย์	๒.๓๖๐๐	- อสส. มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) รวมถึงมีการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) ในทุกระดับ โดยเริ่มมีการปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ดี ไม่พบสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่งที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร รวมถึงการวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) อีกทั้งไม่พบการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม และการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in Employee Development) - อสส. เริ่มมีการวิเคราะห์ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) และกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหา คัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) และเริ่มมีการดำเนินการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) อย่างไรก็ดี ไม่พบการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และการจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง รวมถึงไม่พบการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่มีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจน
๔. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	๒.๒๑๐๐	- อสส. มีการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) โดยมีการประเมินระดับความผูกพัน รวมถึงมีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรมและการส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) อย่างไรก็ดี ยังไม่พบการกำหนดปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร รวมถึงการนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อีกทั้งไม่พบการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ ยังไม่พบการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบ

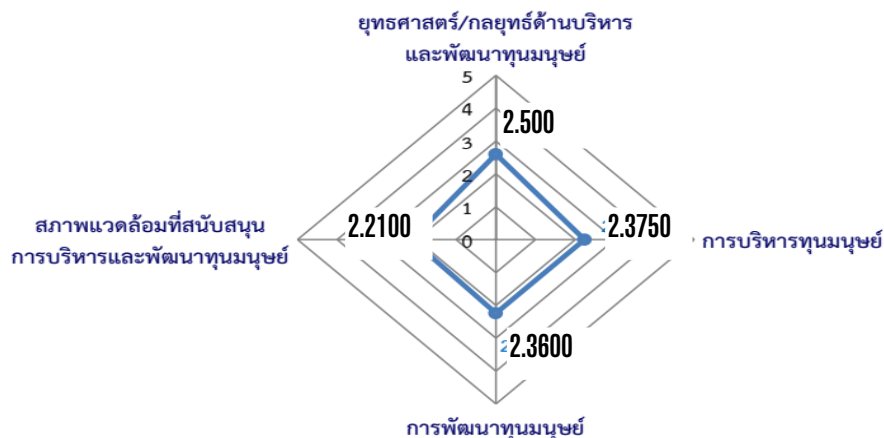
		- อสส. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน โดยเริ่มมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ในองค์กร อย่างไรก็ตาม ไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาเครื่องมือหรือ Platform หรือ Application ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR - อสส. มีการจัดทำแผนงานด้านสวัสดิภาพ (Security) ความปลอดภัย (Safety) อาชีวอนามัย (Health) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน นอกจากนี้ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านสวัสดิภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม รวมถึงมีการประเมินผลเพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา อีกทั้ง มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนักและสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โดย อสส. เริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี แต่ไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ - อสส. ได้รับการสนับสนุนและให้ความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กรแก่สายงาน HR โดยเริ่มมีการพัฒนา ผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR รวมถึงสายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR ทั้งนี้ สายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการพัฒนาของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้ง ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR Audit)
--	--	--

กราฟสรุปผลการประเมิน

หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

อยู่ที่ระดับคะแนน

2.3758



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

๓.๘ แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ของประเทศไทย

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) สรุปเทรนด์ HR ปี ๒๐๒๒ ในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย ๖ แนวโน้มสำคัญๆ คือ

๑. เงินเดือนกับโบนัสที่พนักงาน เริ่มโฟกัสไปที่ performance bonus หรือโบนัสผันแปรมากกว่าโบนัสคงที่ และแนวโน้มโบนัสคงที่จะค่อยๆ ลดลง เหลือแค่บริษัทข้ามชาติที่มีโบนัสคงที่ เพราะรับนโยบายมาจากบริษัทแม่ เหตุผลที่ลดโบนัสคงที่ เพราะเป็นต้นทุนดินไม่หลุด ทำอย่างไรถึงจะบริหารต้นทุนคงที่ให้ลดลงตัวมากขึ้น ก็ต้องปรับให้เป็นโบนัสผันแปร ขณะที่แนวโน้มการขึ้นเงินเดือนตลอด ๓ ปีนี้ ตั้งแต่ ๒๐๒๐-๒๐๒๒ เริ่มปรับตัวมาใกล้เคียงกัน มีลดลงบ้างเล็กน้อย

๒. เริ่มเคลื่อนตัวไปสู่การจ่ายเงินเพื่อให้ได้ผลงาน หลายบริษัทให้ความสำคัญกับการจ่ายเงินเดือนตามค่างาน บางที่จ่ายตามทักษะ เช่น ระดับ ๑ ระดับ ๒ ระดับ ๓ ค่าตอบแทนก็จะต่างกัน ถ้าฝีมือตกลงเมื่อไหร่ค่าตอบแทนก็จะลดลงไปด้วย หรือจ่ายตาม competency เช่น พูดภาษาต่างประเทศ ภาษาที่ ๓ หรือ ๔ ได้ แต่ถ้าย้ายไปทำงานที่ไม่ได้ใช้ภาษา เงินส่วนนี้ก็จะถูกถอดออกไป รวมถึงการจ่ายตาม outcome หรือ output ที่เรียกว่าเป็น performance driven item เช่น การให้เปอร์เซ็นต์ ให้ค่าคอมจากการทำงาน หรือให้โบนัสระยะสั้นที่วัดผลงานชัดเจนว่าพอจบโปรเจกต์แล้ว พนักงานสามารถทำผลงานอะไรได้บ้าง

๓. short term pay ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ หลายบริษัทเริ่มมองว่า การจ่ายโบนัสรายปีมันนานเกินไป เริ่มจ่ายเร็วขึ้นเป็นรายไตรมาส บางแห่งจ่ายโบนัสรายเดือน เรียกว่า commission bonus หรือจ่ายเป็น project intensive ในงานขาย

๔. หลายบริษัทเริ่มมองว่าค่าตอบแทนต้องมีความคล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้ และโปร่งใส HR เริ่มมานั่งทบทวนแนวคิดหลักการต่างๆ ว่า มีอะไรบ้างต้องปรับ การเปลี่ยนค่าตอบแทนของบริษัท ให้สอดคล้องกับนโยบายองค์กร และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ต้องมาวางรากฐานกันใหม่ให้ชัดเจนและรัดกุม

๕. ทำอย่างไรให้เกิด adaptable pay คือขึ้นก็ได้ ลงก็ได้ โดยอิงตามข้อกำหนด หรือปรับค่าตอบแทนตัวอื่นให้เหมาะสม

๖. การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดความโปร่งใส แต่ก็ไม่ได้แปลว่าต้องเอาเงินเดือนพนักงานไปเปิดเผย แต่ต้องอธิบายให้พนักงานเข้าใจว่า บริษัทมีหลักการอย่างไร ในการบริหารค่าตอบแทน การที่จะสื่อสารได้ดีและชัดเจน บริษัทจะต้องมีแนวคิดหลักการที่ถูกต้องเสียก่อน

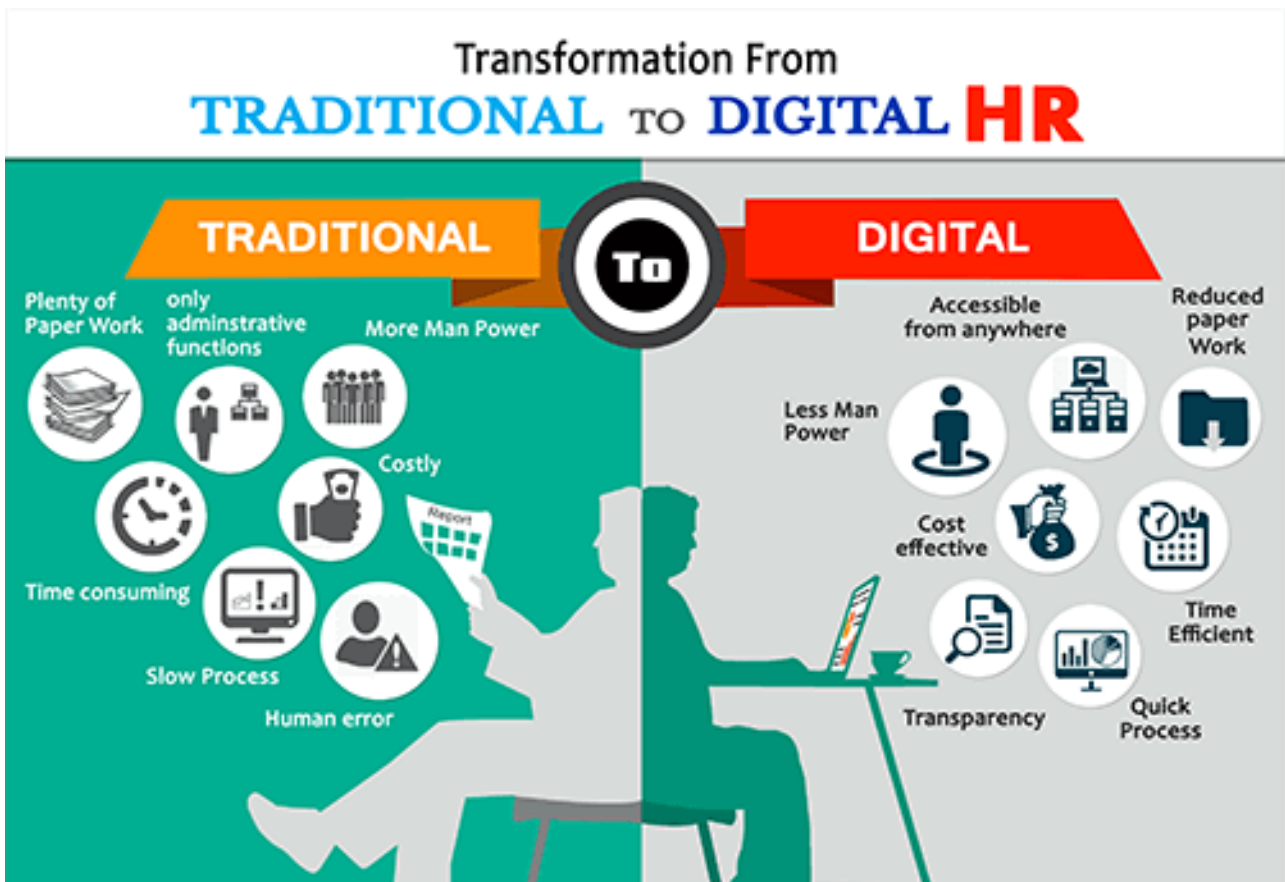
ที่มา PMAT และ กรุงเทพธุรกิจ

๓.๙ ทิศทางการใช้เทคโนโลยีปรับปรุงการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Digital Transformation)

HR Digital Transformation คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource) ให้เป็นแบบอัตโนมัติมากขึ้น เพื่อลดขั้นตอน ลดความผิดพลาด เพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน รวมถึงใช้ข้อมูลเชิงลึกเข้ามาช่วยขับเคลื่อนในการวิเคราะห์วางแผนงาน และการประเมินผลการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่สำคัญคือการพัฒนา ค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กรเหมาะสมกับการขับเคลื่อน เพื่อรองรับยุคดิจิทัล การจัดการความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัล โดยการสร้างช่องทางให้เกิด การถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร ทั้งความรู้ภายนอกและภายใน อีกทั้งการสร้างเสริมทักษะที่จำเป็น ความสามารถที่จะ เรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาทักษะของบุคลากร และการพัฒนานวัตกรรมในการจัดเก็บองค์ความรู้ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ ก้าวทันความสมัยของเทคโนโลยี โดยเป้าหมาย การพัฒนาคนแบบใหม่ คือการพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข เพื่อให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข และยาวนาน

ปัจจุบันสำหรับ HR เริ่มปรับใช้ HR Technology มีการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์ และช่องทางออนไลน์เพื่อให้เป็นที่รู้จัก เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร รวมถึงมีการประกาศและรับสมัครงานผ่านช่องทางออนไลน์ และการสร้างความสุขให้กับพนักงานด้วยการทำงานนอกออฟฟิศ Work from anywhere ที่ไหนเวลาไหนก็ได้ แต่ยังสามารถสื่อสารกันได้ในทีม ด้วยการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมต่างๆ



๓.๑๐ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านบริหารทุนมนุษย์ (HCM SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับการวางแผนการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ๔ มิติ คือ

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S๑ มีโครงสร้างใหม่ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ที่มีความคล่องตัวมากขึ้น S๒ มีนโยบายในการพัฒนาสืบทอดตำแหน่ง S๓ มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เอื้อชัดเจน S๔ มีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนองค์กร ด้าน KPI รายบุคคล S๕ เป็นองค์กรที่มีการกิจชัดเจนและโดดเด่นด้านการสร้างความตระหนัก ทางด้านการอนุรักษ์ วิจัย S๖ บุคลากรของ อสส. มีความเชี่ยวชาญในด้านสัตว์ การอนุรักษ์ วิจัย การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการสวนสัตว์ S๗ การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้รองรับการขยายตัว ซึ่งมีการติดตามพระราชกฤษฎีกาฯ ใหม่ที่เกิดขึ้นและกำลังขยายตัวอีกมาก ทำให้มีส่วนของภารกิจชัดเจน และจัดการใช้ทรัพยากรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดกลไกการบูรณาการงานมากยิ่งขึ้น	W๑ มีพนักงานระดับกลางถึงสูงทยอยเกษียณมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์กรขาดแคลนนักบริหาร W๒ แผนพัฒนาบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากพอ โดยเฉพาะการทำแผนพัฒนามาจากสมรรถนะ W๓ บุคลากรขาดแรงจูงใจ W๔ ยังไม่สามารถปิดช่องว่างสมรรถนะที่แท้จริงของบุคลากรในองค์กรได้ W๕ ระเบียบข้อบังคับด้านบุคลากรล้าสมัย W๖ ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องดิจิทัลน้อย W๗ การถูกกำหนดให้มีการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ทำให้มีการกิจเพิ่มขึ้น และผลการดำเนินงานยังไม่ได้ตามเป้าหมาย W๘ ขาดความชัดเจนในสายอาชีพ W๙ ขาดฐานข้อมูลบุคลากรที่เป็นระบบในการสืบค้นและนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและทันการณ์ W๑๐ การทำงานของฝ่ายบุคลากรยังบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ ไม่เพียงพอ W๑๑ ในบางตำแหน่งงานขององค์กรยังขาดความรู้เฉพาะด้านที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร W๑๒ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลยังขาดทักษะในการสื่อสารให้ทั้งองค์กรเข้าใจงานบุคคล W๑๓ ฝ่ายบุคคลยังขาดกลไกที่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร W๑๔ บุคลากรมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร แต่ยังขาดความตระหนัก

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O๑ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เอื้อให้การทำงาน O๒ องค์กร มีคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย O๓ มีกิจกรรมสร้างบรรยากาศให้กับการทำงาน O๔ ระเบียบ/ข้อบังคับ ด้านบุคลากรที่ชัดเจนและปรับปรุงใหม่ O๕ มีแรงจูงใจและสวัสดิการที่เป็นไปตามมาตรฐานแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ O๖ มีราชกิจจานุเบกษาในการประกาศใช้โครงสร้างองค์กรใหม่ O๗ การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผลให้มีการเรียนรู้แบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น O๘ กระแสของสังคมมีการใช้สื่อออนไลน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กำลังได้รับความนิยมความต้องการด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลเพื่อการหาข้อมูลผ่านออนไลน์ O๙ นโยบายของรัฐบาลมีการสนับสนุนการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์	T๑ การพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในหน่วยงาน อีกทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาใช้มีการลงทุนสูง หากขาดการวิเคราะห์การลงทุนที่ละเอียดพอ จะทำให้การลงทุนนั้นไม่เกิดประสิทธิภาพ มีความล้มเหลว ไม่สามารถนำมาใช้งานในระยะยาวได้ T๒ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรทำให้ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมสูงวัย แต่การพัฒนาทางกายภาพของ อสส. ยังไม่รองรับให้กับลูกค้ากลุ่มนี้ได้มากพอ T๓ ภัยพิบัติส่งผลต่อความปลอดภัยของสัตว์และการบริการ T๔ โรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อ ความปลอดภัยของสัตว์และการบริการ

บทที่ ๔

ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

๔.๑ แนวคิดตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMStrategyMap)



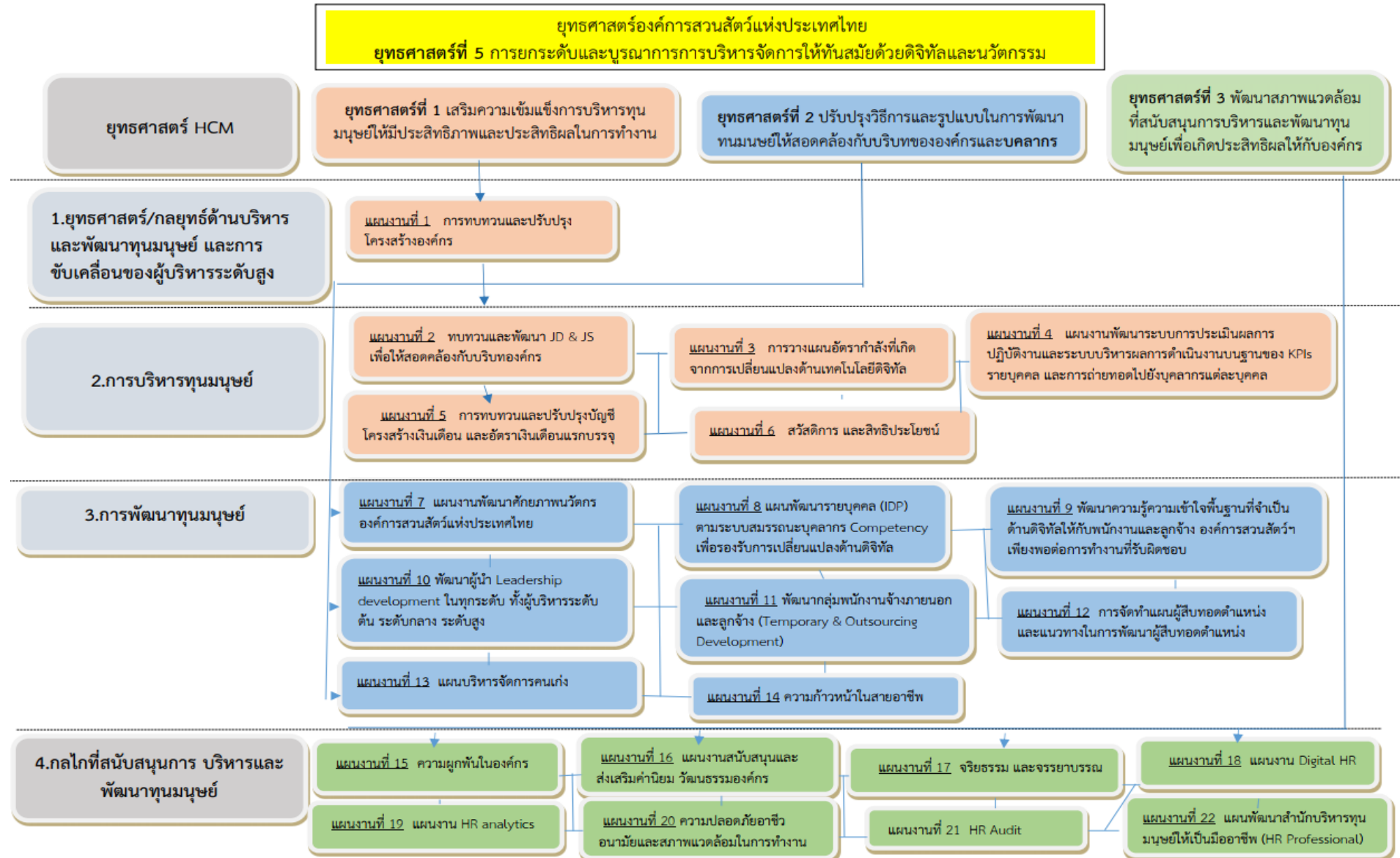
นอกจากการวิเคราะห์ด้านบริหารทุนมนุษย์ (HCM SWOT Analysis) โดยใช้ตาราง TOWS Matrix วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส (SO) จุดแข็งกับอุปสรรค (ST) และจุดอ่อนกับอุปสรรค (WT) สำนักบริหารทุนมนุษย์ดำเนินการวิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวคิดตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR Scorecard) เพื่อจัดให้ทิศทางยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติทางด้านการบริหารทุนมนุษย์ ตอบสนอง สนับสนุน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ โดยให้เกิดการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลยุทธศาสตร์ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

TOWS Matrix

		Internal Factors	
		Strength (S)	Weakness (W)
		S๑ มีโครงสร้างใหม่ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ที่มีความคล่องตัวมากขึ้น S๒ มีนโยบายในการพัฒนาสืบทอดตำแหน่ง S๓ มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เอื้อชัดเจน S๔ มีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนองค์กร ด้าน KPI รายบุคคล S๕ เป็นองค์กรที่มีการจัดเจนและโดดเด่นด้านการสร้างความตระหนัก ทางด้านการอนุรักษ์ วิจัย S๖ บุคลากรของ อสส. มีความเชี่ยวชาญในด้านสัตว์ การอนุรักษ์ วิจัย การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และมี ประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการสวนสัตว์ S๗ การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้รองรับการขยายตัว ซึ่งมี การติดตามพระราชกฤษฎีกาฯ ใหม่ ที่เกิดขึ้นและกำลัง ขยายตัวอีกมาก ทำให้มีส่วนของการกิจชัดเจน และจัดการใช้ ทรัพยากรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดกลไกการบูรณา การงานมากยิ่งขึ้น	W๑ มีพนักงานระดับกลางถึงสูงทยอยเกษียณมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์กรขาดแคลนนักบริหาร W๒ แผนพัฒนาบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากพอ โดยเฉพาะการทำแผนพัฒนามา จากสมรรถนะ W๓ บุคลากรขาดแรงจูงใจ W๔ ยังไม่สามารถปิดช่องว่างสมรรถนะที่แท้จริงของบุคลากรในองค์กรได้ W๕ ระเบียบข้อบังคับด้านบุคลากรล้าสมัย W๖ ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องดิจิทัลน้อย W๗ การถูกกำหนดให้มีการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ทำให้มีการกิจเพิ่มขึ้น และผลการ ดำเนินงานยังไม่ได้ตามเป้าหมาย W๘ ขาดความชัดเจนในสายอาชีพ W๙ ขาดฐานข้อมูลบุคลากรที่เป็นระบบในการสืบค้นและนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและทัน การณ์ W๑๐ การทำงานของฝ่ายบุคลากรยังบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ ไม่เพียงพอ W๑๑ ในบางตำแหน่งงานขององค์กรยังขาดความรู้เฉพาะด้านที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร W๑๒ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลยังขาดทักษะในการสื่อสารให้ทั้งองค์เข้าใจงานบุคคล W๑๓ ฝ่ายบุคคลยังขาดกลไกที่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร W๑๔ บุคลากรมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร แต่ยังขาดความตระหนัก
External Factors	Opportunities (O)	Strategic Advantage (SA)	Strategic Challenge (SC)
	O๑ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เอื้อให้การทำงาน O๒ องค์กร มีคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย O๓ มีกิจกรรมสร้างบรรยากาศให้กับการทำงาน O๔ ระเบียบ/ข้อบังคับ ด้านบุคลากรที่ชัดเจนและปรับปรุงใหม่ O๕ มีแรงจูงใจและสวัสดิการที่เป็นไปตามมาตรฐานแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ O๖ มีราชกิจจานุเบกษาในการประกาศใช้โครงสร้างองค์กรใหม่ O๗ การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผลให้มี การเรียนรู้แบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น O๘ กระแสของสังคมมีการใช้สื่อออนไลน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้กำลังได้รับความนิยม ความต้องการด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล เพื่อการหาข้อมูลผ่านออนไลน์ O๙ นโยบายของรัฐบาลมีการสนับสนุนการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์	SA๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้ มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน S๑ S๕ O๒ O๕ O๖ SA๒ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและ พัฒนาทุนมนุษย์ ด้วยวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร S๑ S๓ O๑ O๔ O๖	SC๑ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบท ขององค์กรและบุคลากร T๑ T๒ S๖ W๑ W๒ W๓ W๖ W๘ W๑๓ W๑๔
	Threats (T)		
	T๑ การพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นข้อจำกัดใน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในหน่วยงาน อีกทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาใช้มีการลงทุนสูง หากขาดการวิเคราะห์การลงทุนที่ละเอียดพอ จะทำให้การลงทุนนั้นไม่เกิดประสิทธิภาพ มี ความล้าสมัยและ ไม่สามารถนำมาใช้งานในระยะยาวได้ T๒ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรทำให้ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมสูงวัย แต่การ พัฒนาทางกายภาพของ อสส. ยังไม่รองรับให้กับลูกค้กลุ่มนี้ได้มากพอ T๓ กภัยพิบัติส่งผลต่อความปลอดภัยของสัตว์และการบริการ T๔ โรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อ ความปลอดภัยของสัตว์และการบริการ		



HR Scorecard



บทที่ ๕

แผนการดำเนินงาน/กิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์

(พ.ศ.๒๕๖๗ - ๒๕๗๐)

จากการกำหนดทิศทางขององค์กร (HR Direction) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ แล้วได้มีการนำทิศทางขององค์กรดังกล่าว รวมถึงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล มาเป็นแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วย ๓ ยุทธศาสตร์ ๒๒ แผนงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรมความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล แนวทางป้องกันความเสี่ยง และผลลัพธ์จากการดำเนินตามแผนงานและกิจกรรม ดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์

๑.๑ วิสัยทัศน์ HR Vision

บุคลากรปฏิบัติงานอย่างทันสมัยสู่ความยั่งยืนขององค์กร

๑.๒ พันธกิจด้านทุนมนุษย์ (HR Mission)

ส่งเสริม พัฒนา บริหาร และสร้างกลไกสนับสนุนการดำเนินงาน ของบุคลากรให้มีความทันสมัยในการบริหารจัดการสวนสัตว์

๑.๓. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR Strategic Objective)

สำนักบริหารทุนมนุษย์มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อพัฒนาไปสู่การจัดการบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์องค์กรผ่านโครงสร้างระบบงาน และกระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาไปสู่ระบบประเมินตามเกณฑ์ SE-AM Core Business Enablers

๒. นโยบายการบริหารทุนมนุษย์

๑. เพื่อให้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

๒. เพื่อให้การดำเนินการด้านการบริหารทุนมนุษย์สอดคล้องกับกฎหมาย พ.ร.ฎ. ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศที่เกี่ยวข้อง

๓. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและเป็นระบบ

๔. เพื่อให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ มีการบริหารจัดการฐานข้อมูลพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นระบบ

๕. เพื่อให้การลงทุนด้านบริหารทุนมนุษย์เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯตลอดจนสอดคล้องกับเป้าหมายพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

๖. เพื่อให้มีการดำเนินการด้านการบริหารทุนมนุษย์มีความโปร่งใสตรวจสอบได้และสอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๗. เพื่อสร้างความมั่นใจและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ในการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่ดีด้านทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ด้านอัตรากำลัง

แผนงานที่ 1 การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

แผนงานที่ 2 ทบทวนและพัฒนา JD & JS เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร

แผนงานที่ 3 การวางแผนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน

แผนงานที่ 4 แผนงานพัฒนาระบบการประเมินผลการทำงานและระบบบริหารผลการดำเนินงานบนฐานของ KPIs รายบุคคล และการถ่ายทอดไปยังบุคลากรแต่ละบุคคล

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

แผนงานที่ 5 การทบทวนและปรับปรุงบัญชีโครงสร้างเงินเดือน และอัตราเงินเดือนแรกบรรจุ

แผนงานที่ 6สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

แผนงานที่ 7 แผนงานพัฒนาศักยภาพนวัตกรองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

แผนงานที่ 8 แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ตามระบบสมรรถนะบุคลากร Competency เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล

แผนงานที่ 9 พัฒนาความรู้ความเข้าใจพื้นฐานที่จำเป็นด้านดิจิทัลให้กับพนักงานและลูกจ้าง องค์การสวนสัตว์ฯ เพียงพอต่อการทำงานที่รับผิดชอบ

แผนงานที่ 10 พัฒนาผู้นำ Leadership development ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลางระดับสูง

แผนงานที่ 11 พัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development)

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ด้านการสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง

แผนงานที่ 12 การจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

แผนงานที่ 13 แผนบริหารจัดการคนเก่ง

กลยุทธ์ที่ 3 ความก้าวหน้าสายอาชีพ

แผนงานที่ 14 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ด้านความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม

แผนงานที่ 15 ความผูกพันในองค์กร

แผนงานที่ 16 แผนงานสนับสนุนและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร

แผนงานที่ 17 จริยธรรม และจรรยาบรรณ

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR

แผนงานที่ 18 แผนงาน Digital HR

แผนงานที่ 19 แผนงาน HR analytics

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แผนงานที่ 20 ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์ด้านบทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

แผนงานที่ 21 HR Audit

แผนงานที่ 22 แผนพัฒนาสำนักบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ (HR Professional)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน				
กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านอัตรากำลัง				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๑ การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร วัตถุประสงค์: ๑. เพื่อทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และ รองรับการเปิดสวนสัตว์แห่งใหม่ ๒. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง ให้เพียงพอและบุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานเมื่อสวนสัตว์แห่งใหม่เปิดให้บริการ ๓. เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์หรือปัญหาของกระบวนการ ภาระงาน และการแบ่งโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน (As-Is) เพื่อประกอบในการแก้ไข ปรับปรุง หรือ พัฒนางาน (To-be) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เป้าหมาย : มีโครงสร้างองค์กรที่มีตำแหน่งงานที่ครอบคลุมและรองรับกับบริบทขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก. ๑. แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร ๒. Workshop การจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓. สรุปผลนำเสนอรูปแบบโครงสร้างขององค์การสวนสัตว์และอัตรากำลังทั้งระยะสั้น และระยะยาวต่อองค์การสวนสัตว์ เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ๔. ประกาศ สื่อสาร และแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	โครงสร้างองค์กร ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อสส.	๑. มีแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว ๒. มีรายงานการบริหารอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจองค์การ เช่น การเกลี่ยอัตรากำลัง	สำรวจและสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสม จากบุคคลภายในและภายนอก พร้อมทั้งพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ในการเตรียมความพร้อมเปิดสวนสัตว์แห่งใหม่	สรรหาบุคลากรได้ตามแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว และบุคลากรมีสมรรถนะ พร้อมสนับสนุนการดำเนินงานของสวนสัตว์แห่งใหม่
ความเสี่ยง	บุคลากรยังยึดติดกับงานเดิม มากกว่าภาระหน้าที่งานที่กำหนดตามโครงสร้างใหม่ ที่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ คำบรรยายลักษณะงานใหม่			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	สื่อสาร สร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน ผ่านช่องทางที่หลากหลายเช่น การประชุม หนังสือเวียนชี้แจง บทความ			

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน				
กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านอัตรากำลัง				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๒ ทบทวนและพัฒนา JD & JS เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร วัตถุประสงค์: ๑. เพื่อศึกษา วิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อศักยภาพในการดำเนินงานของ อสส. ๒. เพื่อให้องค์การสวนสัตว์ มีการบริหารกรอบอัตรากำลังทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมตอบสนองยุทธศาสตร์และเพิ่มความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เป้าหมาย : สร้างความชัดเจนแบบบรรยายลักษณะงาน และต้นแบบสมรรถนะ (Competency) ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก. ๑. สำรวจและ สอบถาม ประเด็น อุปสรรค ในการประกาศใช้ Job Description และ Job Specification ๒. จัดทำ Workshop ทบทวน Job Description และ Job Specification ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยในปัจจุบัน (หากมี) เพื่อให้เข้าใจภาระงานที่ผ่านมา ๓. รวบรวมนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ Job Description และ Job Specification (กรณีที่มีการปรับปรุง) ๔. ประกาศ สื่อสาร และแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	มีรายงานผลการทบทวน Job Description และ Job Specification จำนวน ๑ กลุ่มงาน (ตาม Job Family)	มีรายงานผลการทบทวน Job Description และ Job Specification จำนวน ๒ กลุ่มงาน (ตาม Job Family)	มีรายงานผลการทบทวน Job Description และ Job Specification จำนวน ๑ กลุ่มงาน (ตาม Job Family)	มีรายงานผลการทบทวน Job Description และ Job Specification จำนวน ๑ กลุ่มงาน (ตาม Job Family)
ความเสี่ยง	บุคลากรยังยึดติดกับงานเดิม มากกว่าภาระหน้าที่กำหนดตามโครงสร้างใหม่ ที่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ คำบรรยายลักษณะงานใหม่			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	สื่อสาร สร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน ผ่านช่องทางที่หลากหลายเช่น การประชุม หนังสือเวียนชี้แจง บทความ			

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน				
กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านอัตรากำลัง				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๓ การวางแผนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล วัตถุประสงค์ : เพื่อวางแผนด้านอัตรากำลังเพื่อรองรับเทคโนโลยีดิจิทัล เป้าหมาย : มีแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. สำรวจกระบวนการทำงานที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน ๒. ศึกษา และวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว ๓. รวบรวมสรุปแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ	๑. มีรายงานผลการสำรวจกระบวนการทำงานที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน ๒. มีแผนการปรับเปลี่ยนหน้าที่บุคลากร จากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน	๑. มีรายงานการปรับเปลี่ยนหน้าที่บุคลากร จากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ๒. มีการออกแบบ และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร ทั้งด้านความคิดและนวัตกรรม โดยสามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคลากร	๑. มีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร ทั้งด้านความคิดและนวัตกรรม โดยสามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคลากร ๒. การประเมินช่องว่างสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ลดลงจากปีที่ผ่านมาร้อยละ ๘๐	การประเมินช่องว่างสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ลดลงจากปีที่ผ่านมาร้อยละ ๕๐
ความเสี่ยง	บุคลากรขาดทักษะความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	๑. พัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ๒. ปรับ Mindset บุคลากรให้ยอมรับในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ยอมรับใน skill set หรือทักษะใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งดิจิทัลสกิล			

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน					
กลยุทธ์ที่ ๒ กลยุทธ์ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน					
แผนงาน/กิจกรรม		ตัวชี้วัด			
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๔ แผนงานพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบบริหารผลการดำเนินงานบนฐานของ KPIs รายบุคคล และการถ่ายทอดไปยังบุคลากรแต่ละบุคคล วัตถุประสงค์: เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับมีทักษะในการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคลที่สะท้อนต่อแผนงาน เป้าหมายของการปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง เป้าหมาย: ตัวชี้วัดรายบุคคลที่สะท้อนเป้าหมายและภารกิจขององค์กร ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. แต่งตั้งคณะทำงานฯ ๒. สื่อสารคู่มือการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs) ๓. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดและกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก ระดับสวนสัตว์ และถ่ายทอดลงมาในระดับฝ่าย ระดับงาน และรายบุคคลของสำนัก และสวนสัตว์ ๔. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร		๑. มีการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs) ๒. มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) รายบุคคล นักบริหารระดับ ๙ ขึ้นไป ๓. มีโครงการศึกษาการนำระบบ PMS มาใช้ในการประเมินพนักงาน	๑. มีการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs) ๒. มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) รายบุคคล นักบริหารระดับ ๘ ๓. รายงานผลการศึกษา ระบบ PMS	๑. มีการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs) ๒. มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) รายบุคคล ทุกระดับ ๓. นำระบบ PMS มาใช้ในการประเมิน	๑.มีการทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs) ๒.มีการให้ความรู้ความเข้าใจการใช้ระบบ OKR มาใช้ในองค์กร
ความเสี่ยง	พนักงานขาดการยอมรับในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงรุกที่มุ่งเน้นประสิทธิผลและความสำเร็จของงาน				
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	สร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเชิงรุก ผ่านช่องทางที่หลากหลายเช่น การประชุม หนังสือเวียนชี้แจง บทความ คู่มือการกำหนดตัวชี้วัด				

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน				
กลยุทธ์ที่ ๓ กลยุทธ์ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๕ การทบทวนและปรับปรุงบัญชีโครงสร้างเงินเดือน และอัตราเงินเดือน แรกบรรจุ วัตถุประสงค์: ๑. ทบทวนและปรับปรุงบัญชีโครงสร้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ๒. ปรับปรุงอัตราแรกบรรจุใหม่ เป้าหมาย : อสส. มีบัญชีโครงสร้างเงินเดือน และอัตราแรกบรรจุใหม่ ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก. ๑. แต่งตั้งคณะทำงาน ๒. ศึกษาระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ๓. ประชุมเพื่อหารือคณะทำงาน ในการทบทวนบัญชีโครงสร้างเงินเดือน และการกำหนดอัตราแรกบรรจุใหม่ ๔. รายงานผลการประชุมของคณะทำงาน เพื่อให้ความเห็น ๕. นำเรื่องเสนอเข้าคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ๖. นำเรื่องขออนุมัติจากคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ๗. ประกาศ สื่อสาร และแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	ได้รับอนุมัติโครงการจ้างที่ปรึกษา เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ค่าจ้าง และกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม	มีรายงานผลการประเมินค่าจ้าง และการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม	อสส. มีบัญชีโครงสร้างเงินเดือน และอัตราแรกบรรจุใหม่ ที่เหมาะสม และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	มีรายงานผลการสื่อสารการประกาศใช้บัญชีโครงสร้างเงินเดือน และอัตราแรกบรรจุใหม่
ความเสี่ยง	บุคลากรด้าน HR ยังขาดความรู้เกี่ยวกับการประเมินค่าจ้างเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	ส่งบุคลากรไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก/ ศึกษาแนวทางจากภาครัฐวิสาหกิจอื่นที่ประสบความสำเร็จ			

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน				
กลยุทธ์ที่ ๓ กลยุทธ์ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๖ สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ (แผนงานใหม่) วัตถุประสงค์: ๑. เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานในการบริหารจัดการองค์กร ๒. เพื่อสร้างแรงจูงใจพนักงานทำงานให้มีประสิทธิภาพ ๓. รักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรต่อไป เป้าหมาย : มีค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการอื่นที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์การ ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก. ๑. มีการสำรวจความต้องการสวัสดิการของพนักงานและลูกจ้าง ๒. นำผลสำรวจมาดำเนินการตามความต้องการของพนักงานและลูกจ้าง ๓. เสนอผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติดำเนินการ	สำรวจสิทธิประโยชน์และสวัสดิการให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงาน ปีละ ๑ เรื่อง	สำรวจสิทธิประโยชน์และสวัสดิการให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงาน ปีละ ๑ เรื่อง	สำรวจสิทธิประโยชน์และสวัสดิการให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงาน ปีละ ๑ เรื่อง	สำรวจสิทธิประโยชน์และสวัสดิการให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงาน ปีละ ๑ เรื่อง
ความเสี่ยง	กฎหมาย และระเบียบไม่เอื้อต่อการกำหนดค่าตอบแทน			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	ออกนโยบาย กำหนดแนวทางการจ่ายค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ในสอดคล้องกับปัจจุบัน			

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร				
กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๗ แผนงานพัฒนาศักยภาพนวัตกรองค์กรการสวนสัตว์แห่งประเทศไทย วัตถุประสงค์ เพื่อให้นวัตกรสามารถคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เป้าหมาย : นวัตกรองค์กรการสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้รับการพัฒนาตามแผน ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. ศึกษา ทบทวน การดำเนินงานที่ผ่านมา จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ๒. ขอรายชื่อนวัตกรที่ศูนย์นวัตกรรมรวบรวมไว้ (ผู้ส่งผลงานเข้าร่วมการประกวด KM&IM DAY) ๓. จัดทำแผนกิจกรรม/โครงการในการพัฒนาศักยภาพนวัตกร อสส. (อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน Focus Group ...) ๔. ดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการที่จัดทำไว้ ๕.ติดตาม ประเมินผลสำเร็จของกิจกรรม โครงการ และรายงานต่อผู้บริหาร	นวัตกร อสส. ประจำปีที่ได้รับรางวัล ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ร้อยละ ๘๐	นวัตกร อสส. ประจำปีที่ได้รับรางวัล ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ร้อยละ ๘๕	นวัตกร อสส. ประจำปีที่ได้รับรางวัล ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ร้อยละ ๙๐	นวัตกร อสส. ประจำปีที่ได้รับรางวัล ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ร้อยละ ๑๐๐
ความเสี่ยง	บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดใหม่ๆ			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	ส่งเสริมให้พนักงานคิดนอกกรอบและกล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ			

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร				
กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๘ แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ตามระบบสมรรถนะบุคลากร Competency เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล วัตถุประสงค์ เพื่อทบทวน และกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะแข่งขันเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง เป้าหมาย : มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับ พรฎ. ใหม่ ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก. ๑. ดำเนินการทบทวน FC ขององค์การสวนสัตว์ ๒. รายงานผลการทบทวน FC ขององค์การสวนสัตว์ฯ ๓. ทบทวนคู่มือประเมินสมรรถนะ ๔. ประเมินสมรรถนะบุคลากร เพื่อหาช่องว่างสมรรถนะ ๕. วางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	๑. ทบทวน FC ของ อสส ๒.ทบทวนคู่มือประเมินสมรรถนะ ๓.ประเมินสมรรถนะ (Competency) ๔.วางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ๕. พนักงาน อสส. มีช่องว่างสมรรถนะลดลงร้อยละ ๖๐	๑. ประเมินสมรรถนะ (Competency) ๒. วางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ๓. พนักงาน อสส. มีช่องว่างสมรรถนะลดลงร้อยละ ๗๐	๑. ประเมินสมรรถนะ (Competency) ๒. วางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ๓. พนักงาน อสส. มีช่องว่างสมรรถนะลดลงร้อยละ ๘๐	๑. ทบทวนสมรรถนะ อสส. ๒.ทบทวนคู่มือประเมินสมรรถนะ ๓.ประเมินสมรรถนะ (Competency) ๔.วางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ๕. พนักงาน อสส. มีช่องว่างสมรรถนะลดลงร้อยละ ๘๐
ความเสี่ยง	บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะบุคลากรผลการประเมินไม่สะท้อนความเป็นจริง			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	จัดทำคู่มือ หนังสือชักจูงความเข้าใจและให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการประเมินสมรรถนะบุคลากร			

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร				
กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๙ พัฒนาความรู้ความเข้าใจพื้นฐานที่จำเป็นด้านดิจิทัลให้กับพนักงานและลูกจ้าง องค์กรสวนสัตว์ฯ เพื่อยพต่อการทำงานที่รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้กาท้นต่อการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร เป้าหมาย : พนักงานมีความรู้ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. จัดหาหลักสูตรอบรม ทั้งภายในและภายนอก ๒. จัดโครงการอบรมเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจพื้นฐานที่จำเป็นด้านดิจิทัล	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านดิจิทัล ๓ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ๑.กลุ่มความรู้ทั่วไปได้รับการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ของกลุ่มเป้าหมาย ๒. กลุ่ม data analytic ได้รับการพัฒนาอย่างน้อยหน่วยงานละ ๑ คน ๓.กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รับการพัฒนา ไม่น้อยกว่า ๑๐ คน	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้าน ดิจิทัล ๓ กลุ่ม ได้แก่ ๑.ความรู้ทั่วไปได้รับการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ของกลุ่มเป้าหมาย ๒. กลุ่ม data analytic ได้รับการพัฒนาอย่างน้อยหน่วยงานละ ๑ คน ๓.กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รับการพัฒนา ไม่น้อยกว่า ๑๐ คน	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้าน ดิจิทัล ๓ กลุ่ม ได้แก่ ๑.ความรู้ทั่วไปได้รับการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ของกลุ่มเป้าหมาย ๒. กลุ่ม data analytic ได้รับการพัฒนาอย่างน้อยหน่วยงานละ ๑ คน ๓.กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รับการพัฒนา ไม่น้อยกว่า ๑๐ คน	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้าน ดิจิทัล ๓ กลุ่ม ได้แก่ ๑.ความรู้ทั่วไปได้รับการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ของกลุ่มเป้าหมาย ๒. กลุ่ม data analytic ได้รับการพัฒนาอย่างน้อยหน่วยงานละ ๑ คน ๓.กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รับการพัฒนา ไม่น้อยกว่า ๑๐ คน
ความเสี่ยง	พนักงานที่ผ่านการอบรมด้านดิจิทัล ยังไม่สามารถ นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	เพิ่มจำนวน รุ่น หรือหลักสูตรในการจัดอบรมสัมมนา ครอบคลุมในทุกสายงาน หรือช่องการเรียนด้วยตนเอง เช่น หลักสูตรอบรมออนไลน์			

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร				
กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๑๐ พัฒนาผู้นำ Leadership development ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพความเป็นเลิศด้านภาวะผู้นำที่มีความเป็นสากล และเป็นผู้นำการขับเคลื่อนองค์กรนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร เป้าหมาย : มีบุคลากรที่มีศักยภาพ เป็นเลิศด้านภาวะผู้นำ ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. จัดหาหลักสูตรอบรม ทั้งภายในและภายนอก ๒. จัดโครงการอบรมเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจกับการพัฒนาผู้นำ Leadership development ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง	มีหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารในทุกระดับ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๕๐	มีหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารในทุกระดับ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๖๐	มีหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารในทุกระดับ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๐	มีหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารในทุกระดับ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐
ความเสี่ยง	พัฒนาบุคลากรด้านพัฒนาผู้นำ Leadership development ไม่เป็นไปตามแผน			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	จัดอบรมสัมมนา ครอบคลุมในทุกสายงาน หรือช่องการเรียนรู้ด้วยรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เช่น Coaching OJT Mentoring ฯลฯ			

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร				
กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๑๑ พัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development) วัตถุประสงค์ : เพื่อเป็นส่งเสริมและพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development) สามารถดำเนินได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมาย : กลุ่มพนักงานจ้างภายนอก Outsourcing ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. สํารวจกลุ่มพนักงานและลูกจ้างภายนอก ๒. จัดหาหลักสูตรอบรม ทั้งภายในและภายนอก ๓. จัดโครงการอบรมสำหรับกลุ่มพนักงานจ้างภายนอก	พัฒนากลุ่มพนักงานและลูกจ้างภายนอก ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๖๐	พัฒนากลุ่มพนักงานและลูกจ้างภายนอก ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๐	พัฒนากลุ่มพนักงานและลูกจ้างภายนอก ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	พัฒนากลุ่มพนักงานและลูกจ้างภายนอก ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๐
ความเสี่ยง	พนักงานจ้างภายนอก และลูกจ้าง ยังไม่สามารถพัฒนาหลักสูตรที่หน่วยงานกำหนด			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	ทบทวน หลักสูตร หรือวิธีการอบรม เพื่อให้การพัฒนาพนักงานจ้างภายนอกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร			

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร				
กลยุทธ์ที่ ๒ กลยุทธ์ด้านการสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๑๒ การจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง วัตถุประสงค์: เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ เป้าหมาย: มีผู้สืบทอดในตำแหน่งที่สำคัญ ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑.จ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผน ผู้สืบทอดตำแหน่ง และแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ๒. ร่างคู่มือ/แนวทางการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เสนอผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ ฯ พิจารณา ๓.แจ้งเวียนคู่มือแผนสืบทอดตำแหน่ง ฯ ๔. ดำเนินการสรรหา ประเมินและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการจัดทำ Successor Pool ๕. ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เช่น การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา/ การฝึกอบรม การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย ถ่ายทอดองค์ความรู้จากตำแหน่งที่กำลังจะเกษียณ ๖. ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ๗. ติดตามและรายงานผลการพัฒนา ๘. จัดทำรายงานผลการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อเสนอผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ฯ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ฯ เพื่อพิจารณา	มีแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง	มีผู้พร้อม successor ๒ คนต่อ ๑ ตำแหน่ง	มีผู้พร้อม successor ๒ คนต่อ ๑ ตำแหน่ง	มีผู้พร้อม successor ๒ คนต่อ ๑ ตำแหน่ง
ความเสี่ยง	การดำเนินงานไม่เป็นตามแผนสืบทอดตำแหน่ง			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	ทบทวนคู่มือการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง			

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร				
กลยุทธ์ที่ ๒ กลยุทธ์ด้านการสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๑๓ แผนบริหารจัดการคนเก่ง วัตถุประสงค์ : เพื่อสรรหา ประเมินและคัดเลือก และพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (High Potential, High Performance) รองรับการพัฒนานวัตกรรมที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร เป้าหมาย : มีบุคลากร ที่มีความรู้ ทักษะและผลการปฏิบัติงานสูง ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. จัดอบรมให้ความรู้ด้านการจัดการคนเก่ง ๒. ออกแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง (Star and Talent Development Program) ๓. พัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง เช่น การพัฒนาและฝึกอบรม การมอบหมายงานที่ท้าทาย/ การคิดค้นนวัตกรรม/ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การนำเสนอนวัตกรรม ต่อคณะกรรมการฯ ๔. ติดตามและประเมินผล	จัดการอบรมสัมมนาให้ความรู้ด้านการจัดการคนเก่ง อย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้ง	๑.จัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง ๒.กำหนดตำแหน่งที่สำคัญของการจัดการคนเก่ง ๓.มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงที่ได้รับการคัดเลือก	๑.จัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง ๒.กำหนดตำแหน่งที่สำคัญของการจัดการคนเก่ง ๓.มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงที่ได้รับการคัดเลือก	มี talent ของตำแหน่งที่สำคัญอย่างน้อยร้อยละ ๒๐
ความเสี่ยง	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการคนเก่ง ไม่เพียงพอ			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	จัดฝึกอบรม ให้ความรู้ รวมถึงการศึกษาดูงานองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการคนเก่ง			

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร				
กลยุทธ์ที่ ๒ ความก้าวหน้าสายอาชีพ				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๑๔ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ 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. จัดการอบรมสัมมนาให้ความรู้ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ๒. นำเสนอคณะอนุกรรมการ ฯ ที่รับผิดชอบและกำกับดูแลด้านการบริหารทุนมนุษย์	จัดการอบรมสัมมนาให้ความรู้ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง	มีการใช้เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่มีความสำคัญ	มีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพทุกสายงาน	มีการใช้เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ร้อยละ ๕๐ ของทุกสายอาชีพ
ความเสี่ยง	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่เพียงพอ			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	จัดฝึกอบรม ให้ความรู้ รวมถึงการศึกษาดูงานองค์กรที่มีเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพฯ			

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร				
กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๑๕ ความผูกพันในองค์กร วัตถุประสงค์ : เพื่อศึกษาและประเมินความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อระบบการบริหารทุนมนุษย์ และจัดทำแผนสร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้แก่บุคลากร เป้าหมาย : บุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีความผูกพันในเป้าหมายขององค์กร ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. ดำเนินการสำรวจฯ และนำผลการสำรวจมาวิเคราะห์ ประเมิน สรุปอภิปราย และข้อเสนอแนะ ๒.จัดทำแผนความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากรในองค์กร ๓.จัดกิจกรรมสร้างความผูกพันบุคลากร ๔. ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานเสนอผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	มีผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจในองค์กร จากองค์กรภายนอก โดยมีผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากร ร้อยละ ๖๕	ผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากร ร้อยละ ๗๐	ผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากร ร้อยละ ๗๕	ผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากร ร้อยละ ๘๐
ความเสี่ยง	บุคลากรตอบแบบสอบถาม/แบบสำรวจไม่ตรงกับความรู้สึกจริง และไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	๑)จัดจ้างสถาบันหรือองค์กรภายนอก (Third Party) เพื่อทำหน้าที่ในการสำรวจ ประเมิน ๒)ใช้เครื่องมือทางการวิจัยและเก็บข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความรู้สึกจริงมากที่สุด เช่น Focus Group In-depth Interview มีการกระตุ้นใจ ให้รางวัลในการเข้ามามีส่วนร่วมในการตอบแบบสอบถาม/ประเมิน			

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร				
กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๑๖ แผนงานสนับสนุนและส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมตามที่องค์กรกำหนด เป้าหมาย : บุคลากรทุกระดับ รับรู้และเข้าใจ มีพฤติกรรมตามที่องค์กรกำหนด ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ด้านค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร สื่อสาร สร้างการรับรู้ สำนวความเข้าใจ จัดกิจกรรม เพื่อกระตุ้นการรับรู้และยอมรับในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามที่องค์กรกำหนด	๑. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การสร้าง การรับรู้เกี่ยวกับค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง ๒. จัดกิจกรรมส่งเสริม และความตระหนักด้าน ค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กร อย่างน้อยปีละ ๑ กิจกรรม	๑. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การ สร้างการรับรู้เกี่ยวกับ ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง ๒. จัดกิจกรรมส่งเสริม และความตระหนักด้าน ค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กร อย่างน้อยปีละ ๑ กิจกรรม	๑. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การ สร้างการรับรู้เกี่ยวกับ ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง ๒. จัดกิจกรรมส่งเสริม และความตระหนักด้าน ค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กร อย่างน้อยปีละ ๑ กิจกรรม	๑. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การสร้าง การรับรู้เกี่ยวกับค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง ๒. จัดกิจกรรมส่งเสริม และความตระหนักด้าน ค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กร อย่างน้อยปีละ ๑ กิจกรรม
ความเสี่ยง	บุคลากรยังขาดการรับรู้และเข้าใจเรื่องค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร			
แนวทางป้องกันและ ควบคุมความเสี่ยง	สื่อสารและสร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ ภาพเคลื่อนไหว จัดทำ Row Up ติดตั้งหน้าห้องประชุมสัมมนา มีการประชุม อบรม สัมมนาที่สอดแทรกเกี่ยวกับค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย			

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร				
กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๑๗ จริยธรรม และจรรยาบรรณ วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมและปลูกฝัง จริยธรรม และจรรยาบรรณ ให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมตามที่องค์กรกำหนด เป้าหมาย : บุคลากรทุกระดับมีพฤติกรรมตามที่องค์กรกำหนด ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณ สร้างการรับรู้ จัดกิจกรรมส่งเสริมสร้างความเข้าใจ และความตระหนักรู้ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ	๑. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับจริยธรรม และจรรยาบรรณ องค์กร ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง ๒. จัดกิจกรรมส่งเสริมและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับจริยธรรม และจรรยาบรรณ อย่างน้อยปีละ ๑ กิจกรรม	๑. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับจริยธรรม และจรรยาบรรณ องค์กร ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง ๒. จัดกิจกรรมส่งเสริมและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับจริยธรรม และจรรยาบรรณ อย่างน้อยปีละ ๒ กิจกรรม	๑. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับจริยธรรม และจรรยาบรรณ องค์กร ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง ๒. จัดกิจกรรมส่งเสริมและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับจริยธรรม และจรรยาบรรณ อย่างน้อยปีละ ๓ กิจกรรม	๑. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับจริยธรรม และจรรยาบรรณ องค์กร ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง ๒. จัดกิจกรรมส่งเสริมและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับจริยธรรม และจรรยาบรรณ อย่างน้อยปีละ ๔ กิจกรรม
ความเสี่ยง	บุคลากรยังขาดการรับรู้และเข้าใจเรื่อง จริยธรรม และจรรยาบรรณ			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	สื่อสารและสร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ ภาพเคลื่อนไหว จัดทำ Row Up ติดตั้งหน้าห้องประชุมสัมมนา การประชุม สัมมนา บรรจุหัวข้อเรื่องคุณธรรม จริยธรรมในหลักสูตรการฝึกอบรม ฯลฯ			

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร				
กลยุทธ์ที่ ๒ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๑๘ แผนงาน Digital HR วัตถุประสงค์ : มีการออกแบบเครื่องมือ หรือระบบที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าหมาย : มีเครื่องมือ หรือระบบที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑ จ้างที่ปรึกษา เพื่อออกแบบเครื่องมือ หรือระบบเป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒ พัฒนาปรับปรุงข้อมูลในระบบ HRIS ให้เป็นปัจจุบัน ๓ พัฒนาระบบ ERP การลาแบบออนไลน์ ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ๔. การประเมินออนไลน์ เช่น การสำรวจความต้องการฝึกอบรม การสำรวจความพึงพอใจ ความผูกพัน	มีแผนงานพัฒนางานด้าน HR ด้วย ระบบ ERP	๑. มีการทบทวนการใช้เครื่องมือการพัฒนากระบวนการด้านบริหารทุนมนุษย์ ๒. มีการพัฒนาระบบงานด้านบริหารทุนมนุษย์ เพิ่มขึ้น ๑ ระบบ	๑. มีการทบทวนการใช้เครื่องมือการพัฒนากระบวนการด้านบริหารทุนมนุษย์ ๒. มีการพัฒนาระบบงานด้านบริหารทุนมนุษย์ เพิ่มขึ้น ๑ ระบบ	๑. มีการทบทวนการใช้เครื่องมือการพัฒนากระบวนการด้านบริหารทุนมนุษย์ ๒. มีการพัฒนาระบบงานด้านบริหารทุนมนุษย์ เพิ่มขึ้น ๑ ระบบ
ความเสี่ยง	เครื่องมือ ระบบที่เป็นดิจิทัล ที่มาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ ไม่เป็นตามที่กำหนด			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะกรรมการ มาเป็นที่ปรึกษาในการออกแบบ หรือระบบ			

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร				
กลยุทธ์ที่ ๒ กลยุทธ์ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๑๙ แผนงาน HR analytics วัตถุประสงค์ : เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ สามารถนำมาทำแผนกลยุทธ์ด้าน HR ให้สอดคล้องกับองค์กร ผ่านเป็นการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อคาดการณ์ผลที่จะเกิดในอนาคต และการนำเสนอข้อมูลอย่างเป็นระบบ ด้วยเทคโนโลยีและเครื่องมือทางสถิติ ซึ่งใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้ เป้าหมาย : ผู้บริหารและบุคลากรในสายงานทรัพยากรบุคคล มีความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Science Process) ด้าน HR Data Analytics เพื่อรองรับการบริหารและพัฒนาบุคลากร และสามารถดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้เป็นผลสำเร็จ ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑.ศึกษาแนวทางการวิเคราะห์งานด้าน HR analytics ๒.จัดอบรมให้ความรู้กับบุคลากร	จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้าน HR analytics อย่างน้อยปีละ ๑ หลักสูตร	๑. จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้าน HR analytics อย่างน้อยปีละ ๑ หลักสูตร ๒. สามารถนำกระบวนการ HR analytics มาในการวิเคราะห์ข้อมูล อย่างน้อย ๑ ด้าน (เช่นด้าน อัตรากำลัง ด้านฝึกอบรม และด้านสวัสดิการ)	๑. จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้าน HR analytics อย่างน้อยปีละ ๑ หลักสูตร ๒. สามารถนำกระบวนการ HR analytics มาในการวิเคราะห์ข้อมูล อย่างน้อย ๒ ด้าน (เช่นด้าน อัตรากำลัง ด้านฝึกอบรม และด้านสวัสดิการ)	๑. จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้าน HR analytics อย่างน้อยปีละ ๑ หลักสูตร ๒. สามารถนำกระบวนการ HR analytics มาในการวิเคราะห์ข้อมูล อย่างน้อย ๓ ด้าน (เช่นด้าน อัตรากำลัง ด้านฝึกอบรม และด้านสวัสดิการ)
ความเสี่ยง	ไม่สามารถนำ กระบวนการ HR analytics มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	๑.เพิ่มจำนวนหลักการจัดอบรม ด้าน กระบวนการ HR analytics ๒.ตรวจสอบความต้องของข้อมูลให้มีความครบถ้วนและสมบูรณ์			

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร				
กลยุทธ์ที่ ๓ กลยุทธ์ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๒๐ ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน วัตถุประสงค์ ๑. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย ๒. เพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานประสบอุบัติเหตุ บาดเจ็บ และเจ็บป่วย จากการทำงาน ๓. เพื่อส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและ จิตใจ ๔. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสารสนเทศด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๕. สร้างความตระหนักและจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ๖. วิเคราะห์ข้อมูลผู้ประสบอันตรายตามข้อมูล และนำมาปรับปรุงแก้ไข ๗. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๘. สรุปผลการดำเนินงานตามแผน จป.องค์การฯ เสนอต่อคณะทำงานเพื่อทราบ เป้าหมาย : ๑. การดำเนินงานด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นที่ยอมรับและถือปฏิบัติร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน ๒. สร้างความเข้าใจในกฎหมายด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ๓. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๑. บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๒. มีคณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับองค์การสวนสัตว์ และในสวนสัตว์ภูมิภาค	จำนวนการเกิดอุบัติเหตุไม่เกิน ๑ ครั้งต่อปี	ไม่มีการเกิดอุบัติเหตุ	ไม่มีการเกิดอุบัติเหตุ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร				
กลยุทธ์ที่ ๓ กลยุทธ์ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๒. มีคณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับองค์การสวนสัตว์ และในสวนสัตว์ภูมิภาค ๓. บุคลากรองค์การ สวนสัตว์มีความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบ มาตรฐานการทำงานเพื่อความปลอดภัย (โดยผ่านช่องทางการสื่อสารไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทางและ ๑ กิจกรรมด้านความปลอดภัย ๔. จำแนก จำนวนของอุบัติเหตุ อุบัติภัย ที่เกิดจากความไม่ปลอดภัยด้าน จป.ไม่เกิน ๒ ครั้ง/ปี/สวนสัตว์ ๕. มีแผนความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประจำปี ๖. วิเคราะห์ข้อมูลผู้ประสบอันตรายตามข้อมูล และนำมาปรับปรุงแก้ไข ๗. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนความปลอดภัยอาชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ๘. สรุปผลการดำเนินงานตามแผน จป.องค์การฯ เสนอต่อคณะทำงาน เพื่อทราบ				
ความเสี่ยง	บุคลากรภายในองค์การฯ และนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการภายในสวนสัตว์ ยังไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ พรบ.ความปลอดภัยฯ เช่น ไม่ปฏิบัติตามป้ายห้าม ป้ายบอกอันตราย			
แนวทางป้องกัน และควบคุม ความเสี่ยง	จัดฝึกอบรมให้บุคลากรภายในองค์การสวนสัตว์ฯ ในเรื่องของความปลอดภัยฯ และประชาสัมพันธ์ให้กับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการให้ทราบถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เข้ามาใช้บริการภายในสวนสัตว์ และตรวจสอบป้ายเตือน ป้ายห้ามต่างๆ ให้เห็นอย่างชัดเจน และตรวจสอบอุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงส่วนจัดแสดงสัตว์ที่เป็นอันตราย ว่าสามารถใช้งานได้ตามปกติและปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินต่าง ๆ เป็นต้น			

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร				
กลยุทธ์ที่ ๔ กลยุทธ์ด้านบทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๒๑ HR Audit วัตถุประสงค์ มุ่งเน้น การสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานที่สำคัญให้ สามารถดำเนินการไปได้ตามที่กำหนดโดยไม่มีข้อผิดพลาด และเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ เป้าหมาย : ความสำเร็จของการดำเนินงานสอบทานงานบริหารทุนมนุษย์เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และลดความเสี่ยงข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. สํารวจกระบวนการดำเนินงานด้านบริหารทุนมนุษย์ ๒. นำผลการสำรวจมาวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยหรือกระบวนการด้านบริหารทุนมนุษย์ที่มีความเสี่ยงสูงที่จะเกิดความผิดพลาด ๓. จัดทำแผนการสอบทานกระบวนการดำเนินงานด้าน HR ๔. ดำเนินงานตามแผน ๕. ติดตามผลการดำเนินงาน ๖. รายงานผลการดำเนินการสอบทานกระบวนการทำงานด้าน HR ๗. นำรายงานผลการดำเนินงาน มาเป็นข้อมูลป้อนกลับในการจัดทำแผนทบทวนกระบวนการดำเนินงานด้านบริหารทุนมนุษย์ในปีถัดไป	๑.มีแผนการสอบทานกระบวนการงานด้านบริหารทุนมนุษย์ ๒. ร้อยละของความผิดพลาด ความสำเร็จของการดำเนินงานสอบทานงานบริหารทุนมนุษย์เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ร้อยละ ๗๐	๑.มีแผนการสอบทานกระบวนการงานด้านบริหารทุนมนุษย์ ๒. ร้อยละของความผิดพลาด ความสำเร็จของการดำเนินงานสอบทานงานบริหารทุนมนุษย์เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ร้อยละ ๘๐	๑.มีแผนการสอบทานกระบวนการงานด้านบริหารทุนมนุษย์ ๒. ร้อยละของความผิดพลาด ความสำเร็จของการดำเนินงานสอบทานงานบริหารทุนมนุษย์เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ร้อยละ ๘๐	๑.มีแผนการสอบทานกระบวนการงานด้านบริหารทุนมนุษย์ ๒. ร้อยละของความผิดพลาด ความสำเร็จของการดำเนินงานสอบทานงานบริหารทุนมนุษย์เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ร้อยละ ๘๐
ความเสี่ยง	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	จัดทำคู่มือการสอบทาน และหาแนวทางร่วมกันภายในหน่วยงานเพื่อสร้างความเข้าใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน			

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร				
กลยุทธ์ที่ ๔ กลยุทธ์ด้านบทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร				
แผนงาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด			
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนงานที่ ๒๒ แผนพัฒนาสำนักบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ (HR Professional) วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารทุนมนุษย์ ให้เป็นมืออาชีพ สามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับหน่วยงานได้ และช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป้าหมาย: บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบ HR Certified (ใบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคล) ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก ๑. พัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ให้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับเครื่องมือในการบริหารทุนมนุษย์ ๒. ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานผ่านการฝึกอบรม และผ่านการทดสอบสมรรถนะทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึง HR Certified	บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบ HR Certified อย่างน้อย ๒ คน	บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบ HR Certified อย่างน้อย ๒ คน	บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบ HR Certified อย่างน้อย ๒ คน	บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบ HR Certified อย่างน้อย ๒ คน
ความเสี่ยง	บุคลากรยังไม่ผ่านการฝึกอบรม และไม่มีใบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคล			
แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	จัดหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้ ในการเข้ารับการประเมินมาตรฐานอาชีพและผ่านการรับรองมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคล			



แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

โดย
สำนักบริหารทุนมนุษย์

คำนำ

การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในครั้งนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทยตามแผนวิสาหกิจองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ให้เป็นองค์กร ที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาลที่ดี เป็นศูนย์การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ สร้างวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้ และมีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและสร้างนวัตกรรม

ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ทุนมนุษย์ ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับโดยผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการผลักดัน งานด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งในด้านนโยบาย การสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากรต่าง ๆ ประกอบกับบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการเป็นระยะ เพื่อทราบความสำเร็จตามเป้าหมายของการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

สำนักบริหารทุนมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ฉบับนี้ จะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยผลักดัน และขับเคลื่อนการดำเนินงานต่อไป

โดย

สำนักบริหารทุนมนุษย์

วัตถุประสงค์

สำนักบริหารทุนมนุษย์ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการพัฒนา และรองรับบทบาทของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจยุค Digital Transformation สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ของทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมเพิ่มศักยภาพของการลงทุน รวมทั้งความพร้อมในการรองรับวิทยาการสมัยใหม่ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่ศทางดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) ได้มีการศึกษาวิเคราะห์สารสนเทศองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมายตัวชี้วัด ข้อมูลพื้นฐานด้านทรัพยากรบุคคล สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มาทำการวิเคราะห์โดยใช้ TOWS Matrix ในการหาความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage & Strategic Challenge) โดยมีรายละเอียดดังนี้

เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด

๑. วิสัยทัศน์ HR Vision

บุคลากรปฏิบัติงานอย่างทันสมัยสู่ความยั่งยืนขององค์กร

๒. พันธกิจด้านทุนมนุษย์ (HR Mission)

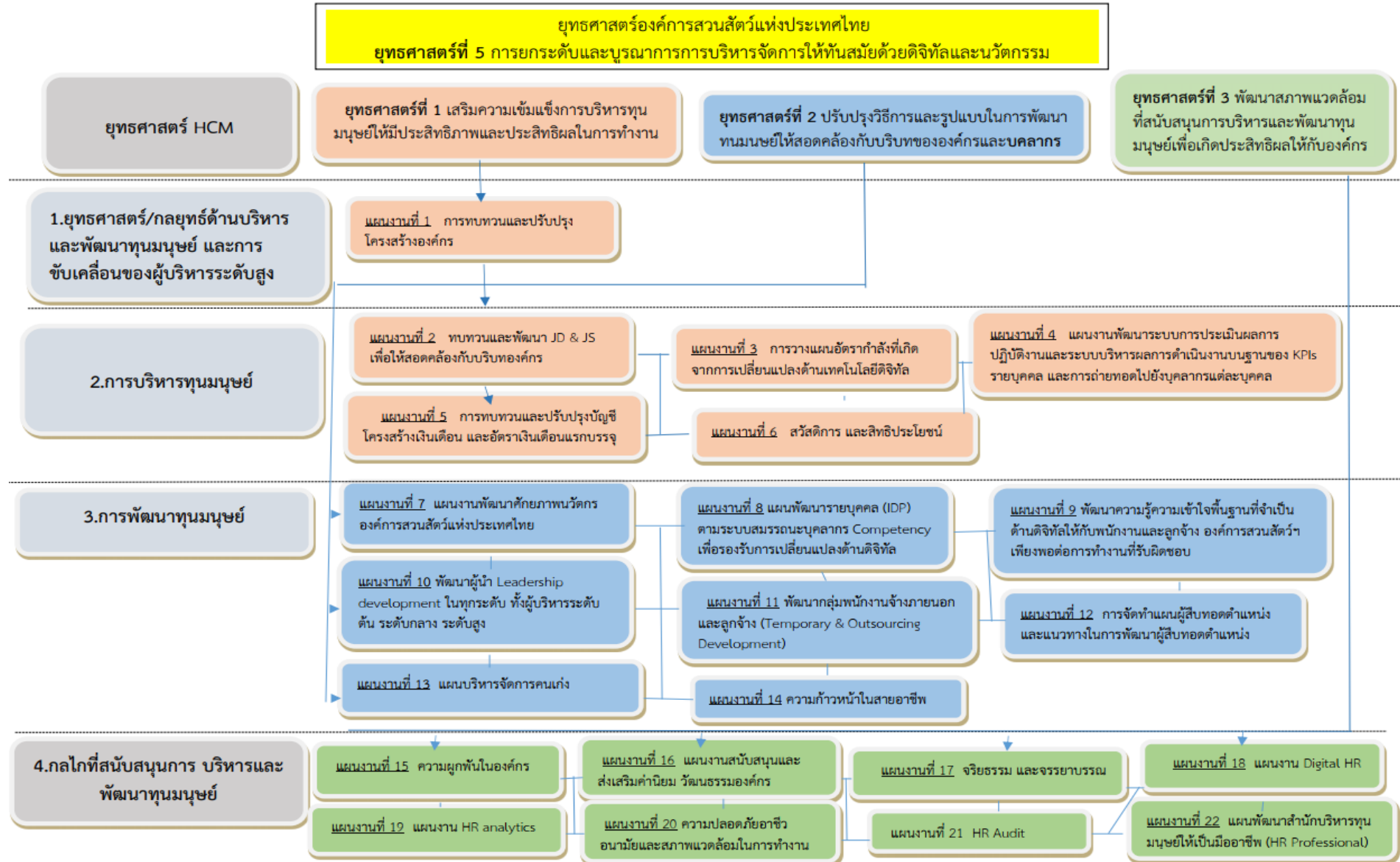
ส่งเสริม พัฒนา บริหาร และสร้างกลไกสนับสนุนการดำเนินงาน ของบุคลากรให้มีความทันสมัยในการบริหารจัดการสวนสัตว์

๓. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR Strategic Objective)

สำนักบริหารทุนมนุษย์ มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อพัฒนาไปสู่การจัดการบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์องค์กรผ่านโครงสร้างระบบงาน และกระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาไปสู่ระบบประเมินตามเกณฑ์ SE-AM Core Business Enablers



HR Scorecard



แผนงานที่เชื่อมโยงกับ Core Business Enablers ด้านอื่นๆ ที่สำคัญ

แผนงาน	Core Business Enablers						
	CG	SP	RM & IC	SCM	DT	KM & IM	IA
<u>แผนงานที่ ๑</u> การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<u>แผนงานที่ ๓</u> การวางแผนอัตรากำลังที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<u>แผนงานที่ ๗</u> แผนงานพัฒนาศักยภาพคนวัดการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย		✓				✓	
<u>แผนงานที่ ๘</u> แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ตามระบบสมรรถนะบุคลากร Competency เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<u>แผนงานที่ ๙</u> พัฒนาความรู้ความเข้าใจพื้นฐานที่จำเป็นด้านดิจิทัลให้กับพนักงานและลูกจ้าง องค์การสวนสัตว์ฯ เพียงพอต่อการทำงานที่รับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<u>แผนงานที่ ๑๖</u> แผนงานสนับสนุนและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร	✓						
<u>แผนงานที่ ๑๗</u> จริยธรรม และจรรยาบรรณ	✓						
<u>แผนงานที่ ๑๘</u> แผนงาน Digital HR		✓			✓		
<u>แผนงานที่ ๑๙</u> แผนงาน HR analytics		✓			✓		

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านอัตรากำลัง

แผนงานที่ ๑ การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

แผนงานที่ ๒ ทบทวนและพัฒนา JD & JS เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร

แผนงานที่ ๓ การวางแผนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๒ กลยุทธ์ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน

แผนงานที่ ๔ แผนงานพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบบริหารผลการดำเนินงานบนฐานของ KPIs รายบุคคล และการถ่ายทอดไปยังบุคลากรแต่ละบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๓ กลยุทธ์ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

แผนงานที่ ๕ การทบทวนและปรับปรุงบัญชีโครงสร้างเงินเดือน และอัตราเงินเดือนแรกบรรจุ

แผนงานที่ ๖ สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

แผนงานที่ ๗ แผนงานพัฒนาศักยภาพนวัตกรองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

แผนงานที่ ๘ แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ตามระบบสมรรถนะบุคลากร Competency เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล

แผนงานที่ ๙ พัฒนาความรู้ความเข้าใจพื้นฐานที่จำเป็นด้านดิจิทัลให้กับพนักงานและลูกจ้าง องค์การสวนสัตว์ฯ เพียงพอต่อการทำงานที่รับผิดชอบ

แผนงานที่ ๑๐ พัฒนาผู้นำ Leadership development ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง

แผนงานที่ ๑๑ พัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development)

กลยุทธ์ที่ ๒ กลยุทธ์ด้านการสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง

แผนงานที่ ๑๒ การจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

แผนงานที่ ๑๓ แผนบริหารจัดการคนเก่ง

กลยุทธ์ที่ ๓ ความก้าวหน้าสายอาชีพ

แผนงานที่ ๑๔ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการ

เปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม

แผนงานที่ ๑๕ ความผูกพันในองค์กร

แผนงานที่ ๑๖ แผนงานสนับสนุนและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร

แผนงานที่ ๑๗ จริยธรรม และจรรยาบรรณ

กลยุทธ์ที่ ๒ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR

แผนงานที่ ๑๘ แผนงาน Digital HR

แผนงานที่ ๑๙ แผนงาน HR analytics

กลยุทธ์ที่ ๓ กลยุทธ์ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แผนงานที่ ๒๐ ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๔ กลยุทธ์ด้านบทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

แผนงานที่ ๒๑ HR Audit

แผนงานที่ ๒๒ แผนพัฒนาสำนักบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ (HR Professional)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านอัตรากำลัง																	
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗						งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ		
					ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย			กค	สค
๑. การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	๑. เพื่อทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และรองรับการเปิดสวนสัตว์แห่งใหม่ ๒. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง ให้เพียงพอและบุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานเมื่อสวนสัตว์แห่งใหม่เปิดให้บริการ ๓. เพื่อวิเคราะห์สภาพหรือปัญหาของกระบวนการงานภาระงาน และการแบ่งโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน (As-Is) เพื่อประกอบในการแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนางาน (To-be) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร	๑. แต่งตั้งคณะทำงานการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร ๒. Workshop การจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓. สรุปผลนำเสนอรูปแบบโครงสร้างขององค์การสวนสัตว์และอัตรากำลังทั้งระยะสั้น และระยะยาวต่อองค์การสวนสัตว์ เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ๔. ประกาศ สื่อสาร และแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	โครงสร้างองค์กรได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการออส.	<u>ความเสี่ยง</u> บุคลากรยังยึดติดกับงานเดิม มากกว่าภาระหน้าที่งานที่กำหนดตามโครงสร้างใหม่ ที่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ คำบรรยายลักษณะงานใหม่ <u>แนวทางแก้ไข</u> สื่อสาร สร้างความเข้าใจให้กับพนักงานผ่านช่องทางที่หลากหลายเช่น การประชุม หนังสือเวียนชี้แจงบทความ													

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านอัตรากำลัง																						
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖		พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ						
					ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค			สค	กย				
๒. ทบทวนและพัฒนา JD & JS เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร	๑. สำรวจและสอบถาม ประเด็นอุปสรรค ในการประกาศใช้ Job Description และ Job Specification ๒. จัดทำ Workshop ทบทวน Job Description และ Job Specification ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยในปัจจุบัน (หากมี) เพื่อให้เข้าใจภาระงานที่ผ่านมา ๓. รวบรวมนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ Job Description และ Job Specification (กรณีการปรับปรุง) ๔. ประกาศ สื่อสาร และแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	๑. จัดทำ Workshop ทบทวน Job Description และ Job Specification ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยในปัจจุบัน (หากมี) เพื่อให้เข้าใจภาระงานที่ผ่านมา ๒. รวบรวมนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ Job Description และ Job Specification (กรณีการปรับปรุง) ๓. ประกาศ สื่อสาร และแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	มีรายงานผลการทบทวน Job Description และ Job Specification จำนวน ๑ กลุ่มงาน (ตาม Job Family	<u>ความเสี่ยง</u> บุคลากรยังยึดติดกับงานเดิม มากกว่าภาระหน้าที่งานที่กำหนดตามโครงสร้างใหม่ ที่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ คำบรรยายลักษณะงานใหม่ <u>แนวทางแก้ไข</u> สื่อสาร สร้างความเข้าใจให้กับพนักงานผ่านช่องทางที่หลากหลายเช่น การประชุม หนังสือเวียนชี้แจง บทความ	ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย	๒๐๐,๐๐๐	สบท. ฝ่าย บท.				

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านอัตรากำลัง																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗							งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ		
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.			ส.ค.	ก.ย.
๓. การวางแผนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	เพื่อวางแผนด้านอัตรากำลังเพื่อรองรับเทคโนโลยีดิจิทัล	๑. สำรวจกระบวนการทำงานที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน ๒. ศึกษา และวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว ๓. รวบรวมสรุปแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ	๑. มีรายงานผลการสำรวจกระบวนการทำงานที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน ๒. มีแผนการปรับเปลี่ยนหน้าที่บุคลากร จากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน	<u>ความเสี่ยง</u> บุคลากรขาดทักษะความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน <u>แนวทางป้องกัน</u> ๑. พัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ๒. ปรับ Mindset บุคลากรให้ยอมรับในเรื่องการเปลี่ยนแปลงยอมรับใน skill set หรือทักษะใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งดิจิทัลสกิล	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	๑๐๐,๐๐๐	สบท. ฝ่าย บท.

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๒ กลยุทธ์ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗							งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ		
๔. แผนงานพัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานและระบบบริหารผลการดำเนินงานบนฐานของ KPIs รายบุคคล และการถ่ายทอดไปยังบุคลากรแต่ละบุคคล	เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ มีทักษะในการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคลที่สะท้อนต่อแผนงาน เป้าหมายของการปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง	๑. แต่งตั้งคณะทำงานฯ ๒. สื่อสารคู่มือการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs) ๓. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดและกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก ระดับสวนสัตว์ และถ่ายทอดลงมาในระดับฝ่าย ระดับงาน และรายบุคคลของสำนักและสวนสัตว์ ๔. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร	๑. มีการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล (Individual KPIs) ๒. มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) รายบุคคล นักบริหารระดับ ๙ ขึ้นไป ๓. มีโครงการศึกษาการนำระบบ PMS มาใช้ในการประเมินพนักงาน	ความเสี่ยง	ด	พ	ธ	ม	ก	มี	ม	พ	มิ	ก	ส	ก	๓๐๐,๐๐๐	สบท. ฝ่าย บท.
				แนวทางป้องกัน	ค	ย	ค	ค	พ	ค	ย	ค	ย	ค	ย	ค		

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๓ กลยุทธ์ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗							งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ		
					ด ค	พ ย	ธ ค	ม ค	ก พ	มี ค	ม ย	พ ค	มิ ย	ก ค			ส ค	ก ย
๕. การทบทวนและปรับปรุงบัญชีโครงสร้างเงินเดือนและอัตราเงินเดือนแรกบรรจุ	๑. ทบทวนและปรับปรุงบัญชีโครงสร้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ๒. ปรับปรุงอัตราแรกบรรจุใหม่	๑. แต่งตั้งคณะทำงาน ๒. ศึกษาเปรียบเทียบข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ๓. ประชุมเพื่อหารือคณะทำงาน ในการทบทวนบัญชีโครงสร้างเงินเดือน และการกำหนดอัตราแรกบรรจุใหม่ ๔. รายงานผลการประชุมของคณะทำงาน เพื่อให้ความเห็น ๕. นำเรื่องเสนอเข้าคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ๖. นำเรื่องขออนุมัติจากคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ๗. ประกาศ สื่อสาร และแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	ได้รับอนุมัติโครงการจ้างที่ปรึกษา เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ค่าจ้าง และกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม	ความเสี่ยง												๕๐,๐๐๐	สบท. ฝ่าย บท.	
				บุคลากรด้าน HR ยังขาดความรู้เกี่ยวกับการประเมินค่าจ้างเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม														
				แนวทางป้องกัน														
				ส่งบุคลากรไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก/ ศึกษาแนวทางจากรัฐวิสาหกิจอื่นที่ประสบความสำเร็จ														

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๓ กลยุทธ์ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	
					ค ค	พ ย	ธ ค	ม ค	ก พ	มี ค	ม ย	พ ค	มิ ย	ก ค	ส ค			ก ย
๖. สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	๑. เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานในการบริหารจัดการองค์กร ๒. เพื่อสร้างแรงจูงใจพนักงานทำงานให้มีประสิทธิภาพ ๓. รักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรต่อไป	๑. มีการสำรวจความต้องการสวัสดิการของพนักงานและลูกจ้าง ๒. นำผลสำรวจมาดำเนินการตามความต้องการของพนักงานและลูกจ้าง ๓. เสนอผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยเพื่อขออนุมัติดำเนินการ	สำรวจสิทธิประโยชน์และสวัสดิการให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงาน ปีละ ๑ เรื่อง	ความเสี่ยง													๕๐,๐๐๐	สบท. ฝ่ายสร.
				กฎหมาย และระเบียบไม่เอื้อต่อการกำหนดค่าตอบแทน														
				แนวทางป้องกัน														
				ออกนโยบายกำหนดแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในสอดคล้องกับปัจจุบัน														

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา																
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖		พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๗. แผนงานพัฒนาศักยภาพนวัตกรองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	นวัตกรองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้รับการพัฒนาตามแผน	๑. ศึกษา ทบทวน การดำเนินงานที่ผ่านมา จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ๒. ขอรายชื่อนวัตกรที่ศูนย์นวัตกรรมรวบรวมไว้ (ผู้ส่งผลงานเข้าร่วมการประกวด KM&IM DAY) ๓. จัดทำแผนกิจกรรม/โครงการในการพัฒนาศักยภาพนวัตกร อสส. (อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน Focus Group ...) ๔. ดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการที่จัดทำไว้ ๕. ติดตาม ประเมินผลสำเร็จของกิจกรรม โครงการ และรายงานต่อผู้บริหาร	นวัตกร อสส. ประจำปี ที่ได้รับรางวัล ได้รับการพัฒนาศักยภาพร้อยละ ๘๐	<u>ความเสี่ยง</u> บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดใหม่ ๆ <u>แนวทางป้องกัน</u> ส่งเสริมให้พนักงานคิดนอกกรอบและกล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ	ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย
															๑๐๐,๐๐๐	สบท. ฝ่าย พท.

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา																			
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ		
๘. แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ตามระบบสมรรถนะบุคลากร Competency เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล	เพื่อทบทวน และกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะแข่งขันเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง	๑.จ้างที่ปรึกษาเพื่อทบทวน FC ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ๒. รายงานผลการทบทวน FC ขององค์การสวนสัตว์ ฯ ๓. ทบทวนคู่มือประเมินสมรรถนะ ๔. ประเมินสมรรถนะบุคลากรเพื่อหาช่องว่างสมรรถนะ ๕. วางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	๑. รายงานผลทบทวน FC ของ อสส ๒. ทบทวนคู่มือประเมินสมรรถนะ ๓. ประเมินสมรรถนะ (Competency) ๔. วางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ๕. พนักงาน อสส. มีช่องว่างสมรรถนะลดลงร้อยละ ๖๐	<u>ความเสี่ยง</u> บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะบุคลากร ผลการประเมินไม่สะท้อนความเป็นจริง <u>แนวทางป้องกัน</u> จัดทำคู่มือ หนังสือ ชักซ้อมความเข้าใจ และให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการประเมินสมรรถนะบุคลากร	ค	พ	ธ	ม	ก	มี	ม	พ	มิ	ก	ส	ก	๕๐๐,๐๐๐	สบท. ฝ่าย พท	
					ค	ย	ค	ค	พ	ค	ย	ค	ย	ค	ค	ย			

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	
					ด ค	พ ย	ธ ค	ม ค	ก พ	มี ค	ม ย	พ ค	มิ ย	ก ค	ส ค			ก ย
๙. พัฒนาความรู้ความเข้าใจพื้นฐานที่จำเป็นด้านดิจิทัลให้กับพนักงานและลูกจ้าง องค์การสวนสัตว์ ฯ เพียงพอต่อการทำงานที่รับผิดชอบ	เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร	๑. จัดหาหลักสูตรอบรม ทั้งภายในและภายนอก ๒. จัดโครงการอบรมเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจพื้นฐานที่จำเป็นด้านดิจิทัล	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านดิจิทัล ๓ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ๑. กลุ่มความรู้ทั่วไปได้รับการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ของกลุ่มเป้าหมาย ๒. กลุ่ม data analytic ได้รับการพัฒนาอย่างน้อยหน่วยงานละ ๑ คน ๓. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รับการพัฒนา ไม่น้อยกว่า ๑๐ คน	<u>ความเสี่ยง</u> พนักงานที่ผ่านที่การอบรมด้านดิจิทัล ยังไม่สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ <u>แนวทางป้องกัน</u> เพิ่มจำนวน รุ่นหรือหลักสูตรในการจัดอบรมสัมมนาครอบคลุมในทุกสายงาน หรือช่องการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น หลักสูตรอบรมออนไลน์													๕๐๐,๐๐๐	สบท./สบจ./สสส./ฝ่ายพท.

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา																
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖		พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๑๐ พัฒนาผู้นำ Leadership development ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง	เพื่อเสริมสร้างศักยภาพความเป็นเลิศด้านภาวะผู้นำที่มีความเป็นสากล และเป็นผู้นำการขับเคลื่อนองค์กร นวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร	๑. จัดหาหลักสูตรอบรม ทั้งภายใน หรือ ภายนอก ๒. จัดโครงการอบรมเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจกับการพัฒนาผู้นำ Leadership development ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง	มีหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารในแต่ทุกระดับไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐	<u>ความเสี่ยง</u> พัฒนาบุคลากรด้านพัฒนาผู้นำ Leadership development ไม่เป็นไปตามแผน <u>แนวทางป้องกัน</u> จัดอบรมสัมมนาครอบคลุมในทุกสายงานหรือช่องการเรียนรู้ด้วยรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เช่น Coaching OJT Mentoring ฯลฯ	ด ค	พ ย	ธ ค	ม ค	ก พ	มี ค	ม ย	พ ค	มิ ย	ก ค	ส ค	ก ย
															๕๐๐,๐๐๐	สบท. ฝ่าย พท.

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.
๑๑. พัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development)	เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development) สามารถดำเนินได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๑. สํารวจกลุ่มพนักงานและลูกจ้างภายนอก ๒. จัดหาหลักสูตรอบรม ทั้งภายในและภายนอก ๓. จัดโครงการอบรมสำหรับกลุ่มพนักงานจ้างภายนอก	พัฒนากลุ่มพนักงานและลูกจ้างภายนอก ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๖๐	<u>ความเสี่ยง</u> พนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง ยังไม่สามารถพัฒนาหลักสูตรที่หน่วยงานกำหนด <u>แนวทางป้องกัน</u> ทบทวน หลักสูตร หรือวิธีการอบรม เพื่อให้การพัฒนาพนักงานจ้างภายนอกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร													๒๐๐,๐๐๐	สบท. ฝ่าย พท

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๒ กลยุทธ์ด้านการสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/ แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖		พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณ ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ		
					ด ค	พ ย	ธ ค	ม ค	ก พ	มี ค	ม ย	พ ค	มิ ย	ก ค			ส ค	ก ย
๑๒. การจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่งและแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ	๑.จ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผน ผู้สืบทอดตำแหน่ง และแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ๒. ร่างคู่มือ/แนวทางการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เสนอผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ ฯ พิจารณา ๓.แจ้งเวียนคู่มือแผนสืบทอดตำแหน่ง ฯ ๔. ดำเนินการสรรหา ประเมินและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการจัดทำ Successor Pool ๕. ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เช่น การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา/ การฝึกอบรม การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย ถ่ายทอดองค์ความรู้จากตำแหน่งที่กำลังจะเกษียณ ๖. ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ๗. ติดตามและรายงานผลการพัฒนา ๘. จัดทำรายงานผลการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อเสนอผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ฯ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ฯ เพื่อพิจารณา	มีแผนสืบทอดตำแหน่ง	<u>ความเสี่ยง</u> การดำเนินงานไม่ไปตามแผนสืบทอดตำแหน่ง <u>แนวทางป้องกัน</u> ทบทวนคู่มือการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง													๕๐๐,๐๐๐	สบท. ฝ่าย พท.

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๒ กลยุทธ์ด้านการสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/ แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณ ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	
					ต ค	พ ย	ธ ค	ม ค	ก พ	มี ค	ม ย	พ ค	มิ ย	ก ค	ส ค			ก ย
๑๓.แผนบริหาร จัดการคนเก่ง	เพื่อสรรหา ประเมิน และคัดเลือก และ พัฒนาบุคลากรที่มี ความสามารถสูง (High Potential, High Performance) รองรับการพัฒนา นวัตกรรมที่สามารถ เพิ่มขีดความสามารถ ให้แก่องค์กร	๑. จัดอบรมให้ความรู้ด้านการ จัดการคนเก่ง ๒. ออกแบบหลักสูตรพัฒนา บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง (Star and Talent Development Program) ๓. พัฒนาบุคลากรที่มี ความสามารถสูง เช่น การพัฒนา และฝึกอบรม การมอบหมายงาน ที่ท้าทาย/ การคิดค้นนวัตกรรม/ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การนำเสนอนวัตกรรม ต่อคณะ กรรมการฯ ๔. ติดตามและประเมินผล	จัดการอบรมสัมมนา ให้ความรู้ด้านการ จัดการคนเก่ง อย่าง น้อย ปีละ ๑ ครั้ง	<u>ความเสี่ยง</u> บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยว กระบวนการ จัดการคนเก่ง ไม่ เพียงพอ <u>แนวทางป้องกัน</u> จัดฝึกอบรม ให้ ความรู้ รวมถึง การศึกษาดูงาน องค์กรที่มีความ เป็นเลิศด้านการ จัดการคนเก่ง													๒๐๐,๐๐๐	สบท. ฝ่าย พท.

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๓ ความก้าวหน้าสายอาชีพ																										
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ									
					ด	พ	ธ	ม	ก	มี	ม	พ	มิ	ก	ส			ก	ย							
๑๔ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๑. เพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความเป็นมือ อาชีพให้กับพนักงาน ๒. เพื่อทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยปรับโครงสร้างระบบงาน และกระบวนการทำงาน รวมถึงการจัดทำ Workforce Landscape ที่สอดคล้องกับนโยบายทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กร	๑.จัดการอบรมสัมมนาให้ความรู้ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ๒. นำเสนอคณะอนุกรรมการ ฯ ที่รับผิดชอบและกำกับดูแลด้านการบริหารทุนมนุษย์	จัดการอบรมสัมมนาให้ความรู้ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้ง	<u>ความเสี่ยง</u> บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่เพียงพอ <u>แนวทางป้องกัน</u> จัดฝึกอบรม ให้ความรู้รวมถึงการศึกษาดูงานองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ฯ	ด	พ	ธ	ม	ก	มี	ม	พ	มิ	ก	ส	ก	ย	๒๐๐,๐๐๐	สบท. ฝ่าย พท.							

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖		พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณ ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ		
๑๕ ความผูกพันในองค์กร	เพื่อศึกษาและประเมินความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อระบบการบริหารทุนมนุษย์และจัดทำแผนสร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้แก่บุคลากร	๑. ดำเนินการสำรวจ ฯ และนำผลการสำรวจมาวิเคราะห์ ประเมิน สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ ๒. จัดทำแผนความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากรในองค์กร ๓. จัดกิจกรรมสร้างความผูกพันบุคลากร ๔. ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานเสนอผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	มีผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจในองค์กร จากองค์กรภายนอก โดยมีผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากร ร้อยละ ๖๕	<u>ความเสี่ยง</u> บุคลากรตอบแบบสอบถาม/แบบสำรวจไม่ตรงกับความรู้สึกจริง และไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร <u>แนวทางป้องกัน</u> ๑. จัดจ้างสถาบันหรือองค์กรภายนอก (Third Party) เพื่อทำหน้าที่ในการสำรวจ ประเมิน ๒. ใช้เครื่องมือทางการวิจัยและเก็บข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความรู้สึกจริงมากที่สุด เช่น Focus Group In-depth Interview มีการกระตุ้นจิตใจ ให้รางวัลในการเข้ามามีส่วนร่วมในการตอบแบบสอบถาม/ประเมิน	ด	พ	ธ	ม	ก	มี	ม	พ	มิ	ก	ส	ก	๕๐๐,๐๐๐	สบท. ฝ่าย สร.
					ค	ย	ค	ค	พ	ค	ย	ค	ค	ค	ย			

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖		พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณ ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ		
					ต ค	พ ย	ธ ค	ม ค	ก พ	มี ค	ม ย	พ ค	มิ ย	ก ค			ส ค	ก ย
๑๖ แผนงาน สนับสนุนและ ส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กร	เพื่อส่งเสริมและปลูกฝัง ค่านิยม วัฒนธรรม ให้แก่ ผู้บริหารและพนักงานทุก ระดับมีพฤติกรรมตามที่ องค์กรกำหนด	๑. ทบทวนค่านิยมองค์กร และพฤติกรรมบ่งชี้ให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ๒. สื่อสาร จัดกิจกรรม เพื่อ กระตุ้นการรับรู้และยอมรับ ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ตามที่องค์กรกำหนด ๓. จัดกิจกรรมส่งเสริม ค่านิยมองค์กร และ Role Model เช่น Star and Service Mind of The Month เพชรจรัสแสง เพชรพัสตุ	๑. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การสร้างการรับรู้ เกี่ยวกับค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง ๒. จัดกิจกรรม ส่งเสริม และสร้าง การรับรู้เกี่ยวกับ ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย ปีละ ๑ กิจกรรม	<u>ความเสี่ยง</u> บุคลากรยังขาดการ รับรู้และเข้าใจเรื่อง ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร <u>แนวทางป้องกัน</u> สื่อสารและสร้างการ รับรู้อย่างต่อเนื่องผ่าน ช่องทางการสื่อสารที่ หลากหลาย เช่น แผ่น พับ โปสเตอร์ ภาพเคลื่อนไหว จัดทำ Row Up ติดตั้งหน้า ห้องประชุมสัมมนา การประชุม สัมมนา บรรจุหัวข้อเรื่อง ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร ในหลักสูตร การฝึกอบรม ฯลฯ														

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ กลยุทธ์ด้านความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณ ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	
					ค ค	พ ย	ธ ค	ม ค	ก พ	มี ค	ม ย	พ ค	มิ ย	ก ค	ส ค			ก ย
๑๗ จริยธรรม และจรรยาบรรณ	- เพื่อส่งเสริมและปลูกฝัง จริยธรรมและจรรยาบรรณให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมตามที่องค์กรกำหนด	สร้างการรับรู้ จัดกิจกรรมส่งเสริมสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ	๑. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับจริยธรรมและจรรยาบรรณองค์กร ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง ๒. จัดกิจกรรมส่งเสริม และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับจริยธรรม และจรรยาบรรณ อย่างน้อยปีละ ๑ กิจกรรม	<u>ความเสี่ยง</u> บุคลากรยังขาดการรับรู้และเข้าใจเรื่องจริยธรรม และจรรยาบรรณ <u>แนวทางป้องกัน</u> สื่อสารและสร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ ภาพเคลื่อนไหว จัดทำ Row Up ติดตั้งหน้าห้องประชุมสัมมนา การประชุม สัมมนา บรรจุหัวข้อเรื่อง คุณธรรม จริยธรรมในหลักสูตรการฝึกอบรม ฯลฯ														

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๒ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR																			
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖		พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ			
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.			ส.ค.	ก.ย.	
๑๘. แผนงาน Digital HR	มีการออกแบบเครื่องมือหรือระบบที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑ จัดที่ปรึกษา เพื่อออกแบบเครื่องมือ หรือระบบเป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	มีแผนงานพัฒนางานด้าน HR ด้วยระบบ ERP	<u>ความเสี่ยง</u> เครื่องมือ ระบบที่เป็นดิจิทัล ที่มาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ไม่เป็นตามที่กำหนด												๕๐๐,๐๐๐	สบท./สสส.		
		๒ พัฒนาปรับปรุงข้อมูลในระบบ HRIS ให้เป็นปัจจุบัน		<u>แนวทางป้องกัน</u> แต่งตั้งคณะกรรมการมาเป็นที่ปรึกษาในการออกแบบ หรือระบบ															
		๓ พัฒนาระบบ ERP การลาแบบออนไลน์ ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร																	
		๔. การประเมินออนไลน์ เช่น การสำรวจความต้องการฝึกอบรม การสำรวจความพึงพอใจ ความผูกพัน																	

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๒ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	
					ด ค	พ ย	ธ ค	ม ค	ก พ	มี ค	ม ย	พ ค	มิ ย	ก ค	ส ค			ก ย
๑๙ แผนงาน HR analytics	เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ สามารถนำมาทำแผนกลยุทธ์ด้าน HR ให้สอดคล้องกับองค์กร เป็น การรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อคาดการณ์ผลที่จะเกิดในอนาคต และการนำเสนอข้อมูลอย่างเป็นระบบ ด้วยเทคโนโลยี และเครื่องมือทางสถิติ ซึ่งใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้	๑.ศึกษาแนวทางการวิเคราะห์งานด้าน HR analytics ๒.จัดอบรมให้ความรู้กับบุคลากร	จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจด้าน HR analytics อย่างน้อยปีละ ๑ หลักสูตร	ความเสี่ยง												๒๐๐,๐๐๐	สบท.	
				ไม่สามารถนำกระบวนการ HR analytics มาใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ														
				แนวทางป้องกัน														
				๑.เพิ่มจำนวนหลักการจัดอบรม ด้านกระบวนการ HR analytics														
				๒.ตรวจสอบความต้องการของข้อมูลให้มีความครบถ้วนและสมบูรณ์														

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๓ กลยุทธ์ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน																
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖		พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๒๐ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	๑. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย ๒. เพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานประสบ อุบัติเหตุ บาดเจ็บ และ เจ็บป่วย จากการทำงาน ๓. เพื่อส่งเสริมสุขภาพ อนามัยของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความสมบูรณ์ทั้ง ร่างกายและ จิตใจ ๔. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารสารสนเทศด้าน ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	๑. บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม มาตรฐานความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ๒. มีคณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในระดับองค์การสวนสัตว์ และในสวนสัตว์ภูมิภาค ๓. บุคลากรองค์การ สวนสัตว์ มีความรู้ ความเข้าใจใน กฎระเบียบ มาตรฐานการทำงานเพื่อความปลอดภัย (โดยผ่านของทางการสื่อสาร ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทางและ ๑ กิจกรรมด้านความปลอดภัย ๔. จำแนก จำนวนของ อุบัติเหตุ อุบัติภัย ที่เกิดจากความไม่ปลอดภัยด้าน จป. ไม่เกิน ๒ ครั้ง/ปี/สวนสัตว์ ๕. มีแผนความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประจำปี	๑. บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม มาตรฐานความปลอดภัยอาชีว อนามัยและ สภาพแวดล้อมใน การทำงาน ๒. มีคณะกรรมการ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมใน การทำงานในระดับ องค์การสวนสัตว์ และในสวนสัตว์ ภูมิภาค	<u>ความเสี่ยง</u> บุคลากรภายใน องค์การฯ และ นักท่องเที่ยวที่เข้ามา ใช้บริการภายในสวน สัตว์ ยังไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ พรบ. ความปลอดภัยฯ เช่น ไม่ปฏิบัติตามป้ายห้าม ป้ายบอกอันตราย <u>แนวทางป้องกัน</u> จัดฝึกอบรมให้ บุคลากรภายใน องค์การสวนสัตว์ฯ ใน เรื่องของความ ปลอดภัยฯ และ ประชาสัมพันธ์ให้กับ นักท่องเที่ยวที่เข้ามา ใช้บริการให้ทราบถึง กฎระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ	ด ค	พ ย	ธ ค	ม ค	ก พ	มี ค	ม ย	พ ค	มิ ย	ก ค	ส ค	ก ย
															๓๕๐,๐๐๐	สบท./สพส./ ทุกสวนสัตว์/ ฝ่าย สร.

กลยุทธ์ที่ ๓ กลยุทธ์ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖		พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ		
	๕. สร้างความตระหนักและจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ๖. วิเคราะห์ข้อมูลผู้ประสบอันตรายตามข้อมูล และนำมาปรับปรุงแก้ไข ๗. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๘. สรุปผลการดำเนินงานตามแผน จป.องค์การฯ เสนอต่อกณะทำงานเพื่อทราบ	๖. วิเคราะห์ข้อมูลผู้ประสบอันตรายตามข้อมูล และนำมาปรับปรุงแก้ไข ๗. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๘. สรุปผลการดำเนินงานตามแผน จป.องค์การฯ เสนอต่อกณะทำงานเพื่อทราบ			ด ค	พ ย	ธ ค	ม ค	ก พ	มี ค	ม ย	พ ค	มิ ย	ก ค	ส ค	ก ย	-	สบท./สพส./ ทุกสวนสัตว์/ ฝ่าย สร.

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๔ กลยุทธ์ด้านบทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖		พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ		
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.			ส.ค.	ก.ย.
๒๑ HR Audit	มุ่งเน้น การสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานที่สำคัญให้ สามารถดำเนินการไปได้ตามที่กำหนดโดยไม่มีข้อผิดพลาด และเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้	๑. สำรวจกระบวนการดำเนินงานด้านบริหารทุนมนุษย์ ๒. นำผลการสำรวจมาวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยหรือกระบวนการด้านบริหารทุนมนุษย์ที่มีความเสี่ยงสูงที่จะเกิดความผิดพลาด ๓. จัดทำแผนการสอบทานกระบวนการดำเนินงานด้าน HR ๔. ดำเนินงานตามแผน ๕. ติดตามผลการดำเนินงาน ๖. รายงานผลการดำเนินการสอบทานกระบวนการทำงานด้าน HR ๗. นำรายงานผลการดำเนินงาน มาเป็นข้อมูลป้อนกลับในการจัดทำแผนทบทวนกระบวนการดำเนินงานด้านบริหารทุนมนุษย์ในปีถัดไป	๑.มีแผนการสอบทานกระบวนการทำงานด้านบริหารทุนมนุษย์ ๒. ร้อยละของความผิดพลาด ความสำเร็จของการดำเนินงานสอบทานงานบริหารทุนมนุษย์เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ร้อยละ ๗๐	<u>ความเสี่ยง</u> การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน <u>แนวทางป้องกัน</u> จัดทำคู่มือการสอบทาน และหาแนวทางร่วมกันภายในหน่วยงานเพื่อสร้างความเข้าใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	๓๐,๐๐๐	สบท./HR ทุกส่วนสัตว์

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๔ กลยุทธ์ด้านบทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร																		
แผนงาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง/แนวทางป้องกัน	พ.ศ. ๒๕๖๖		พ.ศ. ๒๕๖๗								งบประมาณ ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ		
					ค ค	พ ย	ธ ค	ม ค	ก พ	มี ค	ม ย	พ ค	มิ ย	ก ค			ส ค	ก ย
๒๒ แผนพัฒนาสำนักบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ (HR Professional)	เพื่อพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ สามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับหน่วยงานได้ และช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	๑. พัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ให้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับเครื่องมือในการบริหารทุนมนุษย์ ๒. ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานผ่านการฝึกอบรมและผ่านการทดสอบสมรรถนะทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรวมถึง HR Certified	บุคลากรด้าน HR ผ่านการทดสอบ HR Certified อย่างน้อย ๒ คน	<u>ความเสี่ยง</u> บุคลากรยังไม่ผ่านการฝึกอบรม และไม่มีใบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคล <u>แนวทางป้องกัน</u> จัดหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้ ในการเข้ารับการประเมินมาตรฐานอาชีพและผ่านการรับรองมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคล													๒๐๐,๐๐๐	สบท./HR ทุก ส่วนสัตว์

บทที่ ๖

ภาคผนวก

๖.๑ มติคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในคราวประชุม ๙/๒๕๖๖
เมื่อวันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๖

วาระที่ ๕.๗ รายงานผลการดำเนินงานคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง
การควบคุม ภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

มติที่ประชุม ข้อ ๒.เห็นชอบ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ.๒๕๖๗ –
๒๕๗๐ และ (ร่างแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

สพ
รับที่ 5076/66
วันที่ 11/8/66
เวลา 08.48น.



องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการ
โทรศัพท์ 0 2163 4955 โทรสาร 0 2163 4954
ฝ่ายอำนวยการ 1016 / ฝ่ายสนับสนุนคณะกรรมการและกำกับดูแลที่ดี 1015 / ฝ่ายสื่อสารองค์กร 1017

ที่ อสส ๑๑๐๘/๖๓๖๖

วันที่ ๑๐/๘/๖๖

เรื่อง แจ้งเวียนมติการประชุมคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๙/๒๕๖๖

- เรียน
- ☒ ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
 - ☒ รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สายบริหาร
 - ☒ รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สายปฏิบัติการและพัฒนาธุรกิจ
 - ☒ รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สายอนุรักษ์และวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการโครงการฯ

- | | |
|---|---|
| ☒ สำนักตรวจสอบ (สส.) | ☒ สวนสัตว์เปิดเขาเขียว(สข.) |
| ☐ สำนักกฎหมาย (สกม.) | ☒ สวนสัตว์เชียงใหม่ (สขม.) |
| ☒ สำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการ (สสอ.) | ☒ สวนสัตว์นครราชสีมา (สนม.) |
| ☒ สำนักการเงินและทรัพย์สิน (สท.) | ☒ สวนสัตว์สงขลา (สสข.) |
| ☒ สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ (สขย.) | ☒ สวนสัตว์อุบลราชธานี (سوب.) |
| ☒ สำนักพัฒนากายภาพและจัดการสิ่งแวดล้อม (สพส.) | ☒ สวนสัตว์ขอนแก่น (สขก.) |
| ☒ สถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ (สอว.) | ☒ โครงการคชอาณาจักร จ.สุรินทร์ (สสร.) |
| ☒ สำนักพัฒนาธุรกิจ (สพธ.) | ☐ คณะทำงานสนับสนุนการบริหารงาน (คสน.) |
| ☒ สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ (สสส.) | ☐ |
| ☒ สำนักบริหารทุนมนุษย์ (สบท.) | |
| ☒ สถาบันจัดการสวนสัตว์ (สบจ.) | |

เรียน ผอ.สพท ผ่าน ผช.ผอ.สพท
เพื่อโปรดพิจารณา
เห็นควรแจ้งเรียนทุกฝ่ายเพื่อทราบ
ประพันธ์ กลับมา
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 5

11/8/2566
เพื่อโปรด

- | | |
|---|--|
| ☒ ดำเนินการตามข้อสั่งการ | ☒ ทราบ |
| ☒ ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง | ☐ เสนอความเห็น/ตรวจสอบ/วิเคราะห์และนำเสนอ |
| ☒ หากมีการแก้ไข ขอให้แจ้งกลับไปที่ สสอ. ภายใน ๓ วัน | |

สำหรับสำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการ

- | | |
|--|--|
| ☐ ฝ่ายอำนวยการ | ☐ ฝ่ายสนับสนุนคณะกรรมการและกำกับดูแลที่ดี |
| ☐ ฝ่ายสื่อสารองค์กร | ☐ |

เพื่อ ☐ ดำเนินการต่อไป ☐ ทราบ ☐ แจ้งเวียน ☐ แจ้งผู้เกี่ยวข้อง

บันทึกการจ่ายเอกสาร	อสส 1104/.....
	ต้นฉบับ.....
	สำเนา 1.....
	2.....
	3.....

(นางอภินันท์ จรูญพร)
ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการ
ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการ

FM-SG-01/02

(นางฐานิตา ธนะภพ)
ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักบริหารทุนมนุษย์

สรุปมติการประชุมคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๙/๒๕๖๖ วันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๖

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ		ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ	มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
วาระที่ ๑ เรื่องประธานกรรมการฯ แจ้งที่ประชุมทราบ		รับทราบ		-สสอ.
๑. ประธานกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย อวยพรวันคล้ายวันเกิดรองอธิบดีกรมสรรพากร (นายสมศักดิ์ อนันท์วัฒน์) ซึ่งตรงกับวันที่ ๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๖ “ขอให้ท่านมีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์แข็งแรง เจริญในหน้าที่การงาน คิดหวังสิ่งใดขอให้สมความปรารถนาทุกประการ” ๒. มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๖ ประกาศให้วันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๖ เป็นวันหยุดเพิ่มเติม ขอให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย(อสส.)เตรียมความพร้อมแนวทางการดำเนินงานในช่วงวันหยุดยาวให้เกิดประสิทธิภาพ ๓. ขอให้อสส. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี เผยแพร่ช่องทางเว็บไซต์ของอสส. และจัดทำรูปเล่มเผยแพร่ให้ส่วนงานภาคีรัฐที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการให้เป็นตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง				
วาระที่ ๒ รับรองรายงานการประชุมคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๘/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๖ <u>ข้อสังเกต</u> ๑. ขอให้ อสส.จัดทำรายงานแยกส่วนรายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ๒. ขอให้คณะกรรมการฯ ที่มีการรายงานและแสดงความคิดเห็นในแต่ละเรื่อง กรุณาตรวจสอบความถูกต้องของตนเองในรายงานการประชุมให้ถูกต้อง รวมทั้ง ขอให้รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ฯ ที่รับผิดชอบงานมอบหมายแต่ละสายงานตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารรายงานการประชุมก่อนนำเสนอคณะกรรมการฯ		เพื่อพิจารณารับรองรายงานการประชุมคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๘/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๖	รับรองรายงานการประชุมคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๘/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๖ โดยแก้ไข <u>นายภัทรระ คำพิทักษ์</u> วาระ ๕.๑ ให้เพิ่มเติมความคิดเห็นของคณะกรรมการฯ <u>นายเดชบุญ มาประเสริฐ</u> - หน้า ๔ วาระ ๓.๑ ให้ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลขหัวข้อและอัตราร้อยละของรายงานผลการเบิกจ่ายให้ถูกต้อง	-สสอ.

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ		ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ		มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
วาระที่ ๓ เรื่องเพื่อทราบ					
๓.๑ รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนงานโครงการสำคัญภายใต้แผนปฏิบัติการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ ภาพรวม ไตรมาสที่ ๓ (ตั้งแต่เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๖) และรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือนมิถุนายน ๒๕๖๖	เพื่อทราบรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนงานโครงการสำคัญภายใต้แผนปฏิบัติการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ ภาพรวม ไตรมาสที่ ๓ (ตั้งแต่เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๖) และรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือนมิถุนายน ๒๕๖๖	เพื่อทราบรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนงานโครงการสำคัญภายใต้แผนปฏิบัติการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ ภาพรวม ไตรมาสที่ ๓ (ตั้งแต่เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๖) และรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือนมิถุนายน ๒๕๖๖	รับทราบรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนงานโครงการสำคัญภายใต้แผนปฏิบัติการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ ภาพรวม ไตรมาสที่ ๓ (ตั้งแต่เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๖) และรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือนมิถุนายน ๒๕๖๖	-ผอ.อสส	
๓.๒ รายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	เพื่อทราบรายงานผลการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	เพื่อทราบรายงานผลการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	รับทราบรายงานผลการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	-สสส	
๓.๓ รายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการด้านการอนุรักษ์ วิจัย การจัดการความรู้ และนวัตกรรม องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	เพื่อทราบรายงานผลการพัฒนาโครงการอนุรักษ์ วิจัย การจัดการความรู้ และนวัตกรรม องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	เพื่อทราบรายงานผลการพัฒนาโครงการอนุรักษ์ วิจัย การจัดการความรู้ และนวัตกรรม องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	รับทราบรายงานผลการพัฒนาโครงการอนุรักษ์ วิจัย การจัดการความรู้ และนวัตกรรม องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	-สสจ -สอว	

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ	มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
๓.๔ รายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการพัฒนา ด้านกายภาพ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	เพื่อทราบรายงานผลการดำเนินงาน คณะกรรมการพัฒนาด้านกายภาพ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	รับทราบรายงานผลการดำเนินงาน คณะกรรมการพัฒนาด้านกายภาพ องค์การ สวนสัตว์แห่งประเทศไทย	-สพส
๓.๕ รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีรัฐวิสาหกิจรายครั้งปี (ตุลาคม ๒๕๖๕-มีนาคม ๒๕๖๖) ขององค์การสวนสัตว์แห่ง ประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๖ จากสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และรายงานผลการดำเนินงาน ตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานประเมินตนเอง เบื้องต้น รอบ ๙ เดือน (ตุลาคม ๒๕๖๕-มิถุนายน ๒๕๖๖)	เพื่อทราบรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ประจำปีรัฐวิสาหกิจรายครั้งปี (ตุลาคม ๒๕๖๕-มีนาคม ๒๕๖๖) ขององค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๖ จาก สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และรายงานผลการดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานประเมิน ตนเองเบื้องต้น รอบ ๙ เดือน (ตุลาคม ๒๕๖๕-มิถุนายน ๒๕๖๖)	รับทราบรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี รัฐวิสาหกิจรายครั้งปี (ตุลาคม ๒๕๖๕-มีนาคม ๒๕๖๖) ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๖ จากสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และรายงานผล การดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการ ดำเนินงานประเมินตนเองเบื้องต้น รอบ ๙ เดือน (ตุลาคม ๒๕๖๕-มิถุนายน ๒๕๖๖)	-สย.
๓.๖ รายงานผลการดำเนินงานประจำปี ๒๕๖๕ ของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ภายหลังการตรวจสอบ การเงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	เพื่อทราบรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี ๒๕๖๕ ขององค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย ภายหลังการตรวจสอบ การเงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	รับทราบรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ๒๕๖๕ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ภายหลังการตรวจสอบการเงินจากสำนักงานการ ตรวจเงินแผ่นดิน	-สย.

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ	มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
๓.๗ รายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการขับเคลื่อนงานยุทธศาสตร์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	เพื่อทราบรายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการขับเคลื่อนงานยุทธศาสตร์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	รับทราบรายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการขับเคลื่อนงานยุทธศาสตร์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	-สสอ.
๓.๘ รายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการตรวจสอบ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	เพื่อทราบรายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการตรวจสอบ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	๑. รับทราบรายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการตรวจสอบ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ๒. ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ติดตามประเด็นเรื่องค้างที่ยังไม่ดำเนินการ ให้เกิดความชัดเจนด้วย	-สสส.
๓.๙ รายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	เพื่อทราบรายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	รับทราบรายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	-สสย. -คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงฯ

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ	มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
๓.๑ รายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการกำกับติดตามและดำเนินการจ้างก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ ๑ คลองหก ข้อสังเกต ๑. ในการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับฯ และแต่งตั้งคณะทำงานฯ ขอให้ผู้รับผิดชอบแต่ละคณะทำความเข้าใจ และให้ความสำคัญในงานภายใต้ความรับผิดชอบของตนให้ชัดเจน และขอให้รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องว่าการดำเนินงานพบปัญหา อุปสรรคหรือไม่ อย่างไร เพื่อคณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ จะให้ข้อเสนอแนะในการนำไปแก้ไขปัญหาให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ๒. คณะอนุกรรมการฯ และคณะทำงานฯ ร่วมกันสร้างบรรทัดฐานช่วยเหลือกัน แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้ อสส. สามารถดำเนินการได้ถูกต้อง มีความโปร่งใส ๓. ในการกำกับดูแล สำนักพัฒนากายภาพ รวมถึงสำนักงานบริหารโครงการฯ อาจขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบที่ดี ขาดการมอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งจะมีผลเชื่อมโยงไปถึงผู้อำนวยความสะดวก หัวหน้าฝ่าย และโครงสร้างของสำนักพัฒนากายภาพฯ ขอให้ฝ่ายบริหาร เร่งดำเนินการแก้ไข และควรกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน ๔. ให้ อสส. นัดประชุมหารือคณะอนุกรรมการฯ และคณะทำงานฯ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรให้เกิดความเหมาะสม	เพื่อทราบรายงานผลการดำเนินงาน คณะอนุกรรมการกำกับติดตามและดำเนินการจ้างก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ ๑ คลองหก	รายงานผลการดำเนินงานคณะอนุกรรมการกำกับติดตามและดำเนินการจ้างก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ ๑ คลองหก และให้ดำเนินการตามข้อสังเกตคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	-สงท. -คณะอนุกรรมการกำกับฯ

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ		ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ		มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
๓.๑๑ รายงานผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ / ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ดีในการประเมินผลตัวชี้วัดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร) (ลับ)		-ประชุมลับ-		-รายละเอียดปรากฏในรายงานส่วนที่ ๒ (วารสารลับ)	-คณะอนุกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์ฯ
วาระที่ ๔ เรื่องสืบเนื่อง/เรื่องค้างพิจารณา -ไม่มี-					
ระเบียบวาระที่ ๕ เรื่องเสนอใหม่เพื่อพิจารณา					
๕.๑ ขอความเห็นชอบ (ร่าง) แผนแม่บทพัฒนาดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗) และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ ข้อสังเกต การจัดทำแผนแม่บทพัฒนาดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗) และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ ไม่เชิงการบริหารจัดการต้องมีการเชื่อมโยงให้เกิดการซิงค์กันเพื่อสะดวกในการบริหาร โดยขอให้ครอบคลุมถึงปี ๒๕๖๘ และโครงการก่อสร้างสวนสัตว์		เพื่อพิจารณาขอความเห็นชอบ (ร่าง) แผนแม่บทพัฒนาดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗) และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. ๒๕๖๗		เห็นชอบ(ร่าง) แผนแม่บทพัฒนาดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗) และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการดิจิทัล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. ๒๕๖๗	-สสส.

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ	มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
แห่งใหม่ ที่มีการมุ่งเน้นการวางรากฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเชื่อมโยง เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดความครอบคลุม ครบถ้วน			
๕.๒ ขอความเห็นชอบการทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร ประจำปี ๒๕๖๖ ข้อสังเกต ๑. ขอให้ออสส. จัดทำ Workflowรูปแบบกราฟฟิกของงานแต่ละหน่วย โดยสังเคราะห์แปลงไปเป็นการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้ การจัดทำ Workflow ของ ออสส. ในแต่ละหน่วยยังไม่ชัดเจน จึงทำให้การขับเคลื่อนไม่เกิดเป็นรูปธรรมและส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน ฉะนั้น จึงขอให้ออสส.จัดทำ Workflow ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดความชัดเจนด้วย ๒. การดำเนินงานแต่ละ Leisen ของออสส. อาจยังไม่ถูกต้องครบถ้วนตามกฎหมาย ซึ่งจะเป็นเรื่องความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็น Early Warning ควรดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพเป็นรูปธรรม และสามารถชี้วัดได้ชัดเจน รวมทั้งมีการวิเคราะห์การดำเนินงานทั้งกระบวนการอย่างเป็นระบบ ๓. การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร ควรเพิ่มเติมข้อมูลจำเป็นบางอย่าง เช่น ข้อมูลสารสนเทศแห่งเดิม ควบคู่กับข้อมูลสารสนเทศใหม่ กฎหมายแม่บทและกฎหมายลูกที่จำเป็นโดยจัดหมวดหมู่ และตำแหน่งจัดวาง รวมทั้ง จัดทำเป็น Output การประเมินผลในรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ขอให้บรรจุในโครงสร้างของสถาปัตยกรรมองค์กร (EA)ไว้ด้วย	เพื่อพิจารณาขอความเห็นชอบการทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร ประจำปี ๒๕๖๖	เห็นชอบการทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร ประจำปี ๒๕๖๖ และให้ดำเนินการตามข้อสังเกต คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	-สสส.

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ	มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
๔. การทบทวนสภาพปัญหาขององค์กร เป็นเรื่องสำคัญที่ สศร.กำหนดไว้ ขอให้สส.ดำเนินการให้ครอบคลุมและมีเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้ง ดำเนินการให้เกิดการเริ่มต้นตามกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพ			
๕.๓ ขอความเห็นชอบ(ร่าง) แผนแม่บทการจัดการความรู้ และแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ ประจำปี ๒๕๖๗ <u>ข้อสังเกต</u> การดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ และแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม มีการดำเนินงานในรูปแบบ Foundation จัดกิจกรรมประกวด กิจกรรมบรรยายให้ความรู้จากประสบการณ์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม จัดให้มีเวทีที่แสดงศักยภาพของตนเอง โดยให้รู้พื้นที่ขณะการประกวดมาแล้ว ประสบการณ์ให้รู้�้องเกิด Inspiration กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ การจัดให้มี Incentive เพื่อให้ทราบว่าการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ให้เกิดมูลค่าต่อองค์กรมีเรื่องใดบ้าง เพื่อวิเคราะห์และกำหนดให้เกิดความยั่งยืน และเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรทางการเรียนรู้ ตาม Roadmap ที่กำหนดไว้	เพื่อพิจารณาขอความเห็นชอบ(ร่าง) แผนแม่บทการจัดการความรู้ และแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ ประจำปี ๒๕๖๗	เห็นชอบ(ร่าง) แผนแม่บทการจัดการความรู้ และแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ ประจำปี ๒๕๖๗ และให้ดำเนินการตามข้อสังเกตคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	-สจ.

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ	มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
๕.๔ ขออนุมัติปรับราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์ ทั้ง ๖ แห่ง ข้อสังเกต ๑. การปรับขึ้นราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์ของอสส.มีเหตุผลความจำเป็นจากนโยบายรัฐบาลที่มีแนวโน้มการสนับสนุนงบประมาณลดน้อยลง จึงเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาการคำนวณต้นทุน ซึ่งพบว่าอสส.ไม่มีการปรับขึ้นราคาบัตรเข้าชมเป็นเวลากว่า ๑๐ ปี มาแล้ว ประกอบกับการเกิดภาวะเงินเฟ้อ ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น และการประสบปัญหากระแสเงินสด การขาดสภาพคล่องจากสภาวะโรคระบาดติดเชื้อโควิด ๑๙ (COVID-19) ทั้งนี้ การปรับขึ้นราคาบัตรเป็นเพียงการบรรเทา ภาวะการขาดทุนให้หน่อยลง และทำให้มีสภาพคล่องทางการเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับค่าบริการสวนสัตว์ต่างประเทศพบว่า การปรับขึ้นราคาบัตรเข้าชมของอสส.ยังมีอัตราที่ต่ำกว่าสวนสัตว์อื่นทั้งในและต่างประเทศอยู่มาก ๒. คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้หารือในคณะกรรมการขับเคลื่อนงานยุทธศาสตร์ฯ และคณะอนุกรรมการธุรกิจและการสื่อสาร ถึงประเด็นการปรับขึ้นราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปิดตัวโครงการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ในปี ๒๕๗๐ หรือ ๒๕๗๑ ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำหนดแผนการปรับขึ้นราคาเป็นระยะ ส่วนในครั้งนี้เป็นกรปรับราคาขึ้นระยะที่ ๑ เพื่อเตรียมการปรับขึ้นระยะที่ ๒ และระยะที่ ๓ ภายใน ๕ ปี โดยการศึกษาข้อมูลอ้างอิงจากสวนสัตว์ต่างประเทศ รวมทั้งหลักการและเหตุผลความจำเป็นอื่นๆ ประกอบการพิจารณา และเป็นนโยบายของคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยที่เห็นว่าเป็นส่วนการ	เพื่อพิจารณาขออนุมัติปรับราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์ ทั้ง ๖ แห่ง	๑. อนุมัติปรับราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์ ทั้ง ๖ แห่ง เริ่มตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ ดังนี้ ๑) สวนสัตว์เปิดเขาเขียว - ผู้ใหญ่ ราคา ๒๐๐ บาท - เด็ก (อายุตั้งแต่ ๓-๑๒ ปี) ราคา ๔๐ บาท - ผู้ใหญ่ต่างชาติ ราคา ๓๕๐ บาท - เด็กต่างชาติ ราคา ๑๒๐ บาท ๒) สวนสัตว์ ๕ สวนสัตว์ - ผู้ใหญ่ ราคา ๑๓๐ บาท - เด็ก (อายุตั้งแต่ ๓-๑๒ ปี) ราคา ๔๐ บาท - ผู้ใหญ่ต่างชาติ ราคา ๓๕๐ บาท - เด็กต่างชาติ ราคา ๑๒๐ บาท ๓) ปรับปรุงหลักเกณฑ์การเข้าชมฟรีของเด็ก จากเดิมกำหนดเด็กสูงไม่เกิน ๑๓๕ เซนติเมตร เป็นเด็กอายุต่ำกว่า ๓ ปี เข้าชมฟรี ๒. ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เตรียมความพร้อมจัดทำแผนการปรับปรุงในช่วงระยะเวลา ๒ เดือน ก่อนปรับขึ้นราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ ดังนี้ ๒.๑ แผนงานปรับปรุงกายภาพสวนสัตว์ ๒.๒ แผนงานปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ๒.๓ แผนงานการบริหารจัดการทรัพยากรพืชและสัตว์ ๒๒ แผนงานการควบคุมค่าใช้จ่าย	-สพธ. -สขย. -ทุกสวนสัตว์

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ	มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
ปรับเปลี่ยนวาทะทัศน์เด็กนักเรียนเป็นเรื่องส่งเสริมความรู้ เป็นสิ่งที่คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยให้ความสำคัญ โดยให้ส่วนตลาดอัตราร้อยละ ๕๐ ของราคาจำหน่ายปกติ ทั้งนี้ขอให้สวนสัตว์ทุกแห่งจัดหากิจกรรมเสริมรูปแบบต่าง ๆ ในการจัดหารายได้เพิ่มเติมให้เกิดประสิทธิภาพ ๓. ตามหลักการการปรับขึ้นราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์ สำหรับบัตรเด็ก คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้ความสำคัญจึงได้กำหนดนโยบาย ให้งดการปรับขึ้นราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์ของเด็กไว้ โดยการดำเนินงานในเชิงธุรกิจจำเป็นต้องมีกิจกรรมเสริมในการจัดหารายได้รูปแบบต่างๆ โดยคณะกรรมการธุรกิจและการสื่อสารขอให้ส่งเสริมนโยบายเชิงธุรกิจที่กำหนดเป็นกิจกรรมเสริมด้านการลงทุนรูปแบบผสมประโยชน์ เพื่อให้เกิดรายได้ที่ยั่งยืนในอนาคต ๔. จากการพิจารณาในมุมมองของบุคคลภายนอกที่ต้องจ่ายเงินเพิ่มว่าจะได้รับสิ่งใดเพิ่มจากการเข้าชมสวนสัตว์ เป็นสิ่งที่ออสส.จำเป็นต้องนำเสนอให้ชัดเจนอย่างสมเหตุผล และเมื่อเปรียบเทียบกับสวนสัตว์เอกชนที่มีพื้นที่น้อยกว่าสวนสัตว์ของออสส. ควรนำมาเป็นประเด็นศึกษาจุดขาย และเหตุผลอธิบายการปรับขึ้นราคาให้เกิดความชัดเจนในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ด้วย ๕. การปรับขึ้นราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ดังนั้นขอให้ออสส.ศึกษา การจัดทำแบบ Market Survey ในการสำรวจวิเคราะห์ตลาด ศักยภาพการซื้อ โดยจัดทำแบบสอบถามพึงพอใจลูกค้า เพื่อศึกษาพฤติกรรมและผลกระทบจากการปรับขึ้นราคาบัตร ซึ่งคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยเห็นว่าเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนที่ออสส.จำเป็นต้องดำเนินการให้เกิดความรอบคอบชัดเจน	๒๓ แผนงานประชาสัมพันธ์สวนสัตว์ ๖ สวนสัตว์ ๒๕ แผนงานการปรับปรุงราคาบัตร ประเภทต่างๆ ๒๖ แผนงานกิจกรรมส่งเสริมองค์ความรู้ ๒๗ แผนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ๓. ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดำเนินการตามข้อเสนอแนะคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	๒๓ แผนงานประชาสัมพันธ์สวนสัตว์ ๖ สวนสัตว์ ๒๕ แผนงานการปรับปรุงราคาบัตร ประเภทต่างๆ ๒๖ แผนงานกิจกรรมส่งเสริมองค์ความรู้ ๒๗ แผนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ๓. ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดำเนินการตามข้อเสนอแนะคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ

๖. จากอาหารร่วมกันของคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง พบเหตุผลความจำเป็นในการปรับขึ้นราคาบัตรที่ชัดเจน ในเชิงการบริหารจัดการ จำเป็นต้องแยกเรื่องการบริหารขึ้นราคาบัตรที่เป็นการค้าเงินงานเชิงธุรกิจออกจากเรื่องการบริหารสังคม เพื่อนำมาเป็นการดำเนินการหรือที่สำคัญในการสื่อสารต่อสังคมต่อไป

ทั้งนี้ การสื่อสารต่อสังคมอาจยับยั้งการปรับขึ้นราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์ที่จำเป็นสมเหตุผล ดังนี้

๑) การให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพสัตว์ที่ดีขึ้น เช่น อาหาร ยารักษาโรค สภาพแวดล้อมและอื่น ๆ

๒) พัฒนาปรับปรุงการให้บริการกิจกรรมเพื่อสังคมให้เกิดการเข้าถึง การดูแลผู้ดูแลโดยโอกาสใหม่ประสิทธิภาพมากขึ้น

๓) การปรับปรุง บำรุงรักษาสถานที่ ส่วนจัดแสดง คอกกักสัตว์ ๗. ยุทธศาสตร์สำคัญการกำกับดูแลสส. ในด้านงบประมาณ มีแนวคิดว่า การได้รับงบประมาณจากรัฐบาลในการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ เป็นการลงทุนของภาครัฐ ที่มอบหมายให้อสส. นำมาบริหารจัดการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยออสส. บริหารจัดการเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ.

๒๕๖๓ ที่เปิดโอกาสให้อสส. ดำเนินงานเชิงธุรกิจแล้วเกิดผลกำไรเพิ่มขึ้น มีสวัสดิภาพดีขึ้น แต่อสส. ยังจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล เพื่อดำเนินการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทองค์กรต่อไป

๘. การทำประชาสัมพันธ์สื่อสารข้อมูลปรับขึ้นราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์ ควรกำหนดกรอบเวลาการปรับขึ้น ทำการประชาสัมพันธ์ให้

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ	มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
ลูกค้ารับทราบข้อมูล มีการนำเสนอรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ อย่างทั่วถึงทุกช่องทาง ทั้งนี้ ควรมีการทำประชาสัมพันธ์สื่อสารทั้งจากสวนสัตว์ ภูมิภาค และฝ่ายบริหารส่วนกลาง ที่ช่วยกันทำการประชาสัมพันธ์ และตรวจสอบ ติดตาม การเตรียมความพร้อมทุกด้านให้แล้วเสร็จ ภายใน ๑ เดือนก่อนปรับขึ้นราคาบัตร รวมทั้งเชื่อมโยงแผนการดำเนินงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องและสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน เข้าใจไม่เกิดความซับซ้อนเกินไป ๙. จากเดิมออสส.เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทให้บริการสังคมโดยไม่มุ่งเน้น ผลกำไร แต่เนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การดำเนินงานเชิงธุรกิจจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ออสส.ต้องปรับ บริบทให้มีกิจกรรมจัดหารายได้เพิ่ม เมื่อออสส.มีเหตุผลความจำเป็นดังกล่าว จึงได้มีการปรับปรุงราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์ ที่ควรกำหนดให้เป็นไปตามพื้นฐานในอัตราส่วนที่เท่ากัน โดยวิเคราะห์ความแตกต่างจากพื้นฐานของประชาชนในแต่ละพื้นที่ประกอบ การพิจารณาปรับขึ้นให้เกิดความเหมาะสม รวมทั้งทำการประชาสัมพันธ์ สื่อสารอธิบายให้สังคมได้รับข้อมูลที่ชัดเจนไม่ซับซ้อนเกินไป และเมื่อ ออสส.สามารถอธิบายเหตุผลความจำเป็นในความต้องการสนับสนุน ระบบมาจากภาครัฐได้อย่างชัดเจนแล้ว เชื่อว่าออสส.จะได้รับ งบประมาณอุดหนุนจากรัฐในระดับหนึ่ง ๑๐. ขอให้ออสส. เตรียมความพร้อมในช่วงเวลาก่อนปรับขึ้นราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์ ดังนี้ ๑) ปรับปรุงกายภาพภายในสวนสัตว์ ๒) ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ (ราคาแตกต่างกัน)			

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ	มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
๓) แผนงานบริหารจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำและสัญญา ๔) แผนงานควบคุมค่าใช้จ่าย ๕) แผนงานการประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ ขอให้ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย แต่งตั้งทีมงานเฉพาะกิจสนับสนุนการเตรียมความพร้อมการรับขึ้นราคาบัตร เพื่อทำความเข้าใจ ประชุมหารือ รายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา-อุปสรรค เพื่อนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการ คณะกรรมการ เพื่อรับข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต และสามารถนำไปแก้ไขปัญหาดังกล่าว ๑๑. การปรับปรุงค่าบัตรเข้าชมสวนสัตว์ อสส.ควรมีการปรับปรุงอัตราค่าบัตรสมาชิกสโมสรผู้รักสวนสัตว์แห่งประเทศไทย บัตรเข้าชมรายปี บัตรครอบครัว บัตรโปรโมชั่น บัตรธุรกิจ และบัตรอื่นๆ ให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสม เพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการให้เกิดความคุ้มค่า และเป็นการเพิ่มช่องทางการให้บริการให้เกิดความหลากหลาย รวมทั้งปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความสอดคล้องครบถ้วน ต่อไป ๑๒. ปัจจุบันประเทศไทยมีผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นทุกปี ตลาดผู้สูงอายุเป็นตลาดที่น่าสนใจและให้ความสำคัญ แนวคิดเรื่องความขึ้นขอบนิยมีการอยู่ใกล้ขีดธรรมชาติ สวนสัตว์ถือว่าเป็นสถานที่เอื้ออำนวยกับกิจกรรมผู้สูงอายุ จึงขอให้อสส. วิเคราะห์ข้อมูลการยกเว้นบัตรเข้าชมเดิมจากผู้สูงวัย อายุ ๖๐ ปี อาจปรับปรุงเป็นผู้สูงวัยอายุ ๖๕-๗๐ ปีให้เกิดความเหมาะสมตามมาตรฐานสากลนิยม			

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ	มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
๕.๕ ขอความเห็นชอบการทบทวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM และแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ(Business Continuity Plans: BCP) <u>ข้อสังเกต</u> ให้ปรับปรุงโครงสร้างผู้รับผิดชอบ โดยเพิ่มเติมรายละเอียด ดังนี้ ๑. ระบุชื่อบุคคล ตามหน่วยงานบังคับบัญชา ๒. หมายเลขโทรศัพท์ ๓. เพิ่มสำนักพัฒนากายภาพและจัดการสิ่งแวดล้อม	เพื่อพิจารณาขอความเห็นชอบการทบทวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ(Business Continuity Management :BCM และแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ(Business Continuity Plans: BCP)	เห็นชอบการทบทวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM และแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ(Business Continuity Plans: BCP) และให้ดำเนินการตามข้อสังเกตคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	-สย. -คณะกรรมการ ด้านการบริหาร ความเสี่ยงฯ
๕.๖ ขอความเห็นชอบโครงการพัฒนาพื้นที่ คชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์ แหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ วัฒนธรรมช้างคืนถิ่น <u>ข้อสังเกต</u> ๑. โครงการพัฒนาพื้นที่ คชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์ แหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ วัฒนธรรมช้างคืนถิ่น เป็น Project ที่จะต้องประกาศเชิญชวนให้เอกชนที่สนใจเสนอโครงการ จึงขอให้อสส.กำหนดไว้ในกรอบระยะเวลาไม่เกิน ๑๕ ปี เนื่องจาก อสส.เหลือสิทธิ์การใช้พื้นที่กับกรมป่าไม้ ๒๐ ปี รวมทั้งควรคำนึงถึงประโยชน์ที่อสส.จะได้รับ เช่น ค่าเช่า ค่าตอบแทน และให้อสส.ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	เพื่อพิจารณาขอความเห็นชอบโครงการพัฒนาพื้นที่ คชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์ แหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ วัฒนธรรมช้างคืนถิ่น	เห็นชอบในหลักการโครงการพัฒนาพื้นที่ คชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์ แหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ วัฒนธรรมช้างคืนถิ่น โดยให้ดำเนินการเป็นไปตามประกาศกรมป่าไม้ เรื่อง กำหนดบริเวณพื้นที่ให้ส่วนราชการหรือองค์การของรัฐเข้าใช้ในเขตป่าสงวนแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒/๒๕๕๖	-สพธ.
๒. ขอให้ อสส. จัดทำแผนพัฒนาโครงการคชอาณาจักร เพื่อพัฒนาเป็นคชอาณาจักรแห่งประเทศไทย เป็นศูนย์การเรียนรู้เกี่ยวกับช้างให้ชัดเจน			

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ	มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
๕.๗ รายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ข้อสังเกต ๑. ประธานอนุกรรมการฯ ต่างๆ ควรพิจารณาตัดสินใจการนำวาระบรรจุเข้าวาระการประชุม ไม่ควรมีการนำเรื่องเร่งด่วน ๒. การนำเสนอวาระการประชุม ไม่ควรมีการนำเรื่องเร่งด่วนเสนอเพิ่มเติมเข้าวาระการประชุม เนื่องจากอาจส่งผลกระทบต่อการประเมินผลการดำเนินงานของอสส.ได้	เพื่อพิจารณารายงานผลการดำเนินงาน คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	๑. รับทราบ การทบทวน (ร่าง) นโยบายและแนวปฏิบัติหัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” โดยคณะอนุกรรมการฯ มอบหมายให้คณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรปรับปรุง (ร่าง) นโยบายและแนวปฏิบัติหัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ปีบัญชี ๒๕๖๖ โดยใช้แนวทางของสศร. ประกอบ ๒. เห็นชอบ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗	
ระเบียบวาระที่ ๖ เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี) ๖.๑ การจัดทำแผนการดำเนินงานเชิงธุรกิจ ตามระเบียบองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ว่าด้วยการดำเนินงานเชิงธุรกิจ พ.ศ. ๒๕๖๕ ข้อสังเกต การดำเนินงานตามแผนเชิงธุรกิจ เป็นเรื่องที่ อสส.ควรให้ความสำคัญ หากดำเนินการตามกระบวนการขั้นตอนจะสามารถลดปัญหาการร้องเรียนของผู้ประกอบการในอนาคตได้ จึงขอให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เร่งรัดดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินงานเชิงธุรกิจและนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พิจารณาในเดือนสิงหาคม ๒๕๖๖		ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินงานเชิงธุรกิจ ประจำปี ๒๕๖๗ นำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พิจารณาในเดือนสิงหาคม ๒๕๖๖	

วาระ/ประเด็น/ข้อเสนอแนะ	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา/เพื่อทราบ	มติที่ประชุม	มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ
๖.๒ แต่งตั้งอนุกรรมการ (เพิ่มเติม)	พิจารณาแต่งตั้งอนุกรรมการพัฒนาด้าน กายภาพ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (เพิ่มเติม)	อนุมัติแต่งตั้ง นางชลิตา พันธุ์กรวิ เป็น อนุกรรมการพัฒนาด้านกายภาพ องค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย	



ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์
เลขที่รับ ๖๑๘๓/จว
วันที่ ๐๙ ส.ค. ๒๕๖๖
เวลา ๑๗.๐๓ น.

รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
(นางจงกลณี แก้วสด)
เลขที่รับ ๖๑๘๓/จว
วันที่ ๙ ส.ค. ๒๕๖๖
เวลา ๑๗.๐๓ น.

สำนักงานเลขาธิการผู้อำนวยการ
ฝ่ายอำนวยการ
รับที่ ๓/๒๕๕/๒๕๖๖
วันที่ ๙ ส.ค. ๒๕๖๖
เวลา ๑๗.๐๓ น.
รับจาก ๗.๑๓.๖/ผู้รับเอกสาร ๓๓๗๓

บันทึกข้อความ

หน่วยงาน สำนักงานเลขาธิการผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนคณะกรรมการและกำกับดูแลที่ดี โทรศัพท์ ๐ ๒๑๖๓ ๔๙๕๕ ต่อ ๑๐๑๕

ที่ อสส ๑๑๐๔/๑๓๔๔ วันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง เพื่อโปรดพิจารณาให้ความเห็นชอบสรุปมติการประชุมคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

๑) เรียน ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ผ่าน รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (นางจงกลณี แก้วสด)

ตามที่มีการประชุมคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๙/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๖ สำนักงานเลขาธิการผู้อำนวยการ ได้จัดทำสรุปมติการประชุมคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เรียบร้อยแล้ว (รายละเอียดตามเอกสารแนบ)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาหากเห็นชอบ สำนักงานเลขาธิการผู้อำนวยการจะได้ดำเนินการแจ้งเวียนผู้เกี่ยวข้อง ต่อไป

(นางบังอร สนธิสุวรรณ)

ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการผู้อำนวยการ

๒) เรียน ผอ.อสส.
เพื่อโปรดพิจารณา ๓๓๗๓/๒๗

สสอ. จก๑๒๓๔๕๖๗๘

จากนี้.

(นางจงกลณี แก้วสด)

รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
๙ ส.ค. ๒๕๖๖

๓)

เห็นชอบตามเสนอ

(นายอรรถพร ศรีไทรฤ)

ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

๐๙ ส.ค. ๒๕๖๖



บันทึกข้อความ

หน่วยงาน ฝ่ายสนับสนุนคณะกรรมการและกำกับดูแลที่ดี สำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการจังหวัด ๐ ๒๑๖๓ ๔๙๕๕ ต่อ ๑๐๑๕

ที่ อสส ๑๑๐๔.๒/ ๗/๒

วันที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง เพื่อโปรดพิจารณาลงนาม เสนอ ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

เรียน ผอ.สสอ. ผ่าน ผช.ผอ.สสอ. ผ่าน ทนผ.สก

ตามที่สำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการ ฝ่ายสนับสนุนคณะกรรมการและกำกับดูแลที่ดี ได้จัดทำสรุปมติการประชุมคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๙/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๖ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ลงนามเสนอผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พิจารณา เพื่อสำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการ ฝ่ายสนับสนุนคณะกรรมการและกำกับดูแลที่ดี จะได้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

๒๑๖๓ ๔๙๕๕
(นางรุ่งทิวา เรือนน้อย)

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๖

๒๑๖๓ ๔๙๕๕
(นางสาวทรงศิริ สังข์มี)

หัวหน้าฝ่ายสนับสนุนคณะกรรมการและกำกับดูแลที่ดี

๒๑๖๓ ๔๙๕๕
(นางอภินันท์ จรูญพร)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการ



รายงานการประชุมคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน
การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
ครั้งที่ ๗/๒๕๖๖

วันพฤหัสบดีที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๖ เวลา ๐๙.๐๐ น.

ณ ห้องประชุม ๑ อาคารสำนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
และผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (ZOOM)

อนุกรรมการที่มาประชุม ณ สำนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

๑. นายภัทระ	คำพิทักษ์	ประธานอนุกรรมการ
๒. พลเอก สวัสดิ์	ชนะจิตราสกุล	อนุกรรมการ
๓. นายสาคร	ชนะไพฑูรย์	อนุกรรมการ
๔. นายอรรถพร	ศรีเหรียญ	อนุกรรมการ
๕. นางจกกลณี	แก้วสด	อนุกรรมการและเลขานุการ

อนุกรรมการเข้าร่วมการประชุมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (ZOOM)

๑. รศ.เจษฎ์	โทณะวณิก	อนุกรรมการ
๒. นายพงศ์ศักดิ์	ธรรมบวร	อนุกรรมการ
๓. นางธีรลักษณ์	รมยานนท์	อนุกรรมการ
๔. พลอากาศเอก มานะ ประสพศรี		อนุกรรมการ
๕. นางรัตนา	เล็งศิริวัฒน์	อนุกรรมการ
๖. ศ.ดร.ศุภชัย	ยวาทะประภา	อนุกรรมการ
๗. นายอนันต์ชัย	ยูรประถม	อนุกรรมการ
๘. นายอรรถยุทธ	ลียะวณิช	อนุกรรมการ



ผู้เข้าร่วมการประชุม ณ สำนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

๑. นายมณฑิยา	อินทร์น้อย	กรรมการองค์การสวนสัตว์ฯ
๒. นางบังอร	สนธิสุวรรณ	ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาผู้อำนวยการ
๓. นางสาวนันทนิจ	กุลเจริญ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์
๔. นางลัดดา	เขียวสลับ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทุนมนุษย์
๕. นายสุทัศน์	สุทธิวงศ์	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพและจัดการสิ่งแวดล้อม
๖. นางฐานิตา	ธนะภพ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักบริหารทุนมนุษย์
๗. นางสาวทรงศิริ	สังข์มี	หัวหน้าฝ่ายสนับสนุนคณะกรรมการและกำกับดูแลที่ดี
๘. นางสาวปรานอม	บุญเสริม	หัวหน้าฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
๙. นางสาวอรปภา	รัชเวทย์	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
๑๐. นางศรัญญา	วงศ์คำ	หัวหน้าฝ่ายบริหารทุนมนุษย์
๑๑. นางสาวสาริสา	ชญาเตชพงษ์	เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ๖
๑๒. นายเฉลิมพงษ์	คำริวงษ์	เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ๖
๑๓. นางสาวพัชรี	นันทะวงษ์	เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ๕

ผู้เข้าร่วมประชุมการประชุมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (ZOOM)

๑. นางสาว	หลานป้อ	ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ
-----------	---------	-------------------------

เริ่มประชุมเวลา ๐๙.๐๐ น.



ระเบียบวาระที่ ๑ เรื่องที่ประธานอนุกรรมการฯ แจ้งที่ประชุมทราบ

นายภัทร คำพิทักษ์ ประธานอนุกรรมการฯ แจ้งที่ประชุม ดังนี้

ด้วยการประชุมครั้งนี้เป็นการประชุมคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๗/๒๕๖๖ วันพฤหัสบดีที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๖ โดยมี

นายภัทร คำพิทักษ์	ประธานอนุกรรมการ
รศ.เจษฎ์ โทณะวณิก	อนุกรรมการ
นางธีรลักษณ์ รมยานนท์	อนุกรรมการ
นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร	อนุกรรมการ
พลอากาศเอก มานะ ประสพศรี	อนุกรรมการ
นางรัตนา เล็งศิริวัฒน์	อนุกรรมการ
ศ.ดร. ศุภชัย ยาวะประภาส	อนุกรรมการ
พลเอกสวัสดิ์ ชนะจิตรากุล	อนุกรรมการ
นายสาคร ชนะไพฑูรย์	อนุกรรมการ
นายอนันตชัย ยุธประณม	อนุกรรมการ
นายอรรถยุทธ สียะวนิช	อนุกรรมการ
ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์	อนุกรรมการ
รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ (นางจงกลณี แก้วสด)	อนุกรรมการและเลขานุการ

โดยขอให้คณะอนุกรรมการฯ รายงานตัวเพื่อเข้าร่วมการประชุมในครั้งนี้ ทั้งผู้เข้าร่วมในห้องประชุมองค์การสวนสัตว์ฯ และผู้เข้าร่วมประชุมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

มติที่ประชุม

รับทราบ

ระเบียบวาระที่ ๒ รับรองรายงานการประชุมคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง

การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๖/๒๕๖๖ วันที่ ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๖

มติที่ประชุม

รับรองรายงานการประชุมคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๖/๒๕๖๖ วันที่ ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๖ โดยให้ปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการฯ



ระเบียบวาระที่ ๓ เรื่องสืบเนื่องเพื่อทราบ

๓.๑ ขอความเห็นชอบ (ร่าง) นโยบาย “ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร”

นางบังอร สนธิสุวรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการผู้ว่าการ รายงานต่อที่ประชุมว่า

๑. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์ฯ ในคราวประชุมครั้งพิเศษ ๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๖ คณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ปรับปรุง (ร่าง) นโยบายด้าน “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ปีบัญชี ๒๕๖๖ โดยใช้แนวทางของ สคร.ประกอบ และมีข้อสังเกตดังนี้

๑) การดำเนินงานปิด Gap จากข้อสังเกตของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (ออส.) ควรมุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืน และเมื่อพิจารณาจาก (ร่าง) นโยบาย แนวปฏิบัติ ด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า ควรมีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดให้มีการค้นหาปัจจัยยั่งยืนขององค์กร รวมทั้ง เมื่อพิจารณาข้อ ๗ แนวทางปฏิบัติ ในข้อย่อย ๑.๖ ควรเป็นการรวบรวมผลรายงานรายไตรมาสมาทำเป็นรายงานความยั่งยืนเป็นรายปี เห็นว่าควรมีการปรับปรุงให้ชัดเจน และในข้อย่อย ๑.๗ การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ออส. เผยแพร่สู่สาธารณชนเป็นประจำทุกปี ควรจัดทำรายงานที่เป็นไปตามมาตรฐาน Global Reporting Initiative : GRI เผยแพร่เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้

๒) (ร่าง) นโยบาย แนวปฏิบัติ ด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อ ๑ ด้านการบูรณาการกับยุทธศาสตร์ ในข้อย่อย ๑.๑ ควรระบุให้มีการตั้งเป้าหมายที่เป็นไปตามมาตรฐาน SDGs ในข้อใดมีการวัดผลอย่างไร มีการกำหนดผู้รับผิดชอบตามเป้าหมายการมุ่งเป็น Smart Zoo ที่มีการกำหนดเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืนของออส. รวมถึงการสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

๓) การกำหนดทิศทางในการจัดทำนโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนควรดำเนินการจากภายในองค์กรก่อน โดยร่วมหารือและจัดทำร่างนโยบายให้สอดคล้องมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตามกรอบ SDGs ทั้งนี้ การจัดทำร่างนโยบายควรเขียนระบุการปฏิบัติให้ชัดเจน เช่น การใช้คำที่ระบุว่า “ไม่ทำลายชื่อเสียง” “ไม่สมยอม”ราคา โดยไม่ใช้คำว่า “เป็นธรรม” ที่อาจต้องนำมาแปลความหมายอีก เป็นต้น

๒. คณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ในคราวประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๖ มีมติเห็นชอบ (ร่าง) นโยบายและแนวปฏิบัติหัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ปีบัญชี ๒๕๖๖ ให้แก้ไขตามข้อสังเกตของคณะทำงานฯ ซึ่งฝ่ายเลขานุการได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว ประกอบด้วย

๑) (ร่าง) นโยบายแนวปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีด้าน “ การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์”

๒) (ร่าง) นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีด้าน “ การรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ”

๓) (ร่าง) นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีด้าน “ ส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) ”

๔) (ร่าง) นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีด้าน “ การเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้) ”



๕) (ร่าง) นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีด้าน “ การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ) ”

๖) (ร่าง) นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีด้าน “ การต่อต้านการทุจริตและรับสินบน ”

๗) (ร่าง) นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีด้าน “ การแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ ”

๘) (ร่าง) นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีด้าน “ การป้องกันการรั่วข้อมูลภายใน ”

๙) (ร่าง) นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีด้าน “ การป้องกันการรั่วข้อมูลภายใน ”

๑๐) (ร่าง) นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีด้าน “ รายการที่เกี่ยวข้องกัน ”

จึงขอเรียนคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์ฯ เพื่อโปรดพิจารณาและให้ความเห็น

ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

นายภัทร คำพิทักษ์ ประธานอนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ปรับปรุง (ร่าง) นโยบายด้าน “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ปีบัญชี ๒๕๖๖ ขอให้ทางคณะกรรมการฯ เสนอข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นให้กับทางฝ่ายเลขานุการเพื่อจะได้ปรับแก้ไข

นายอนันตชัย ยूरประถม อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า การกำหนดการรายงานนั้น มีข้อกำหนดของขอบเขตการรายงาน และมีการรายงานผลเป็นประจำในทุกไตรมาสด้วยหรือไม่ ในเรื่องของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของระบบการบริหารงานในหัวข้อนี้ โดยหัวข้อด้านการพัฒนาความยั่งยืน จะมีแผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ และคู่มือ จะสามารถดำเนินงานตามกรอบการพัฒนาความยั่งยืนได้ และจะสอดคล้องกับหัวข้อที่เกี่ยวข้องกันทั้งหมด

นายอรรถพร ศรีเจริญ อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ได้ดำเนินการรายงานผลเป็นประจำในทุกไตรมาส เพื่อรวบรวมเป็นรายปีงบประมาณ และสรุปทั้งหมดเพื่อทบทวนและปรับแก้ไข

ศ.ดร. ศุภชัย ยาวะประภาส อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า การใช้เนื้อหาของถ้อยคำให้มีความสอดคล้องกันในทุกประกาศนโยบายฯ และปรับให้มีเนื้อหาคล้ายกันเพื่อความเข้าใจที่มีมาตรฐานสากล

นางรติดา เล็งศิริวัฒน์ อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ในหัวข้อของค่านิยม การประกาศใช้ข้อกำหนดต่างๆ หากมีความเหมือนกันจะทำให้ง่ายต่อการสื่อสารและการทำความเข้าใจของผู้ที่นำไปปฏิบัติงาน นอกจากนี้มีคำถามถึงการเลือกประเด็น หรือปัจจัยที่จะดำเนินการในแผนงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนว่าได้ดำเนินการในหัวข้อนี้แล้วหรือไม่ เนื่องจากควรที่จะดำเนินการในไตรมาสแรกของ เพื่อจะได้มีเวลาในการดำเนินการ ประเมินผลเบื้องต้นและปรับปรุงได้ทันในปีงบประมาณ

นายอนันตชัย ยूरประถม อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ในเรื่องของปัจจัยที่จะดำเนินการในกลยุทธ์ด้านการพัฒนาความยั่งยืน นั้นเป็นภาพรวมของทั้งองค์กร ส่วนแผนงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนจะมีประเด็นสำคัญในช่วงเวลานั้น มีหัวข้อใดบ้าง มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในด้านใด ทั้งภายในและ



ภายนอก โดยกำหนดปัจจัยที่จะดำเนินการในแผนงานด้านการพัฒนาความยั่งยืน จัดทำแผนงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนและรายงานผลการดำเนินงาน นำปัญหาที่ได้มาปรับแก้ไขในไตรมาสที่เหลืออยู่ จะสามารถดำเนินการตามที่กำหนดไว้ได้ครบถ้วน โดย แก้ไข ข้อ ๗ แนวปฏิบัติด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อย่อย ๑.๖ เป็น “จัดทำรายงานความยั่งยืนขององค์กรตามแนวทางมาตรฐานสากลเป็นประจำทุกปี โดยให้รายงานผ่านความเห็นชอบต่อคณะกรรมการก่อนนำเสนอรายงานความยั่งยืนต่อคณะกรรมการ และให้มีการเผยแพร่สู่สาธารณะ”

นายสาคร ชนะไพฑูรย์ อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ในหัวข้อเรื่องด้านการพัฒนาความยั่งยืน และการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ควรที่จะนำมารายงานในการประชุมคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ ในทุกครั้งเพื่อจะได้รับทราบผลการดำเนินงานในส่วนหรือหัวข้อที่เกี่ยวข้อง และแก้ไข รูปแบบการเขียน การใช้คำ ให้เหมือนกันและเป็นไปตามค่านิยมที่กำหนดไว้

นายภัทร คำพิทักษ์ ประธานอนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ขอให้ทางฝ่ายเลขานุการแก้ไขรูปแบบการเขียน การใช้คำ ให้เหมือนกันและเป็นไปตามค่านิยมที่กำหนดไว้ และลำดับเลขข้อให้ถูกต้อง แก้ไขกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาความยั่งยืนด้านต่างๆ อาทิ ด้านยุทธศาสตร์ด้านการจัดทำแผนเฉพาะด้าน และแก้ไข รูปแบบการเขียน การใช้คำ ให้เหมือนกันและเป็นไปตามค่านิยมที่กำหนดไว้ ให้ศึกษา พิจารณา ดำเนินการตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) เป้าหมายย่อย ๑๑.๗ ระบุว่า “จัดให้มีการเข้าถึงพื้นที่สาธารณะสีเขียวที่ปลอดภัย ครอบคลุม และเข้าถึงได้ โดยถ้วนหน้าโดยเฉพาะสำหรับผู้หญิง เด็ก คนชรา และผู้พิการ ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๓” และแก้ไข ข้อ ๖ (๒) ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ข้อย่อย ๒.๑ เป็น “ให้ความรู้และบริการแก่ประชาชนอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการ องค์กรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีเจตนารมณ์ที่รับผิดชอบต่อ คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการติดตามประเมินผล และตรวจสอบการปฏิบัติ รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลที่น่าเชื่อถือในเวลาที่เหมาะสม

มติที่ประชุม

๑. เห็นชอบ (ร่าง) นโยบายด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร โดยให้ปรับแก้ไข ประกาศ องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลที่ดี แนวปฏิบัติ ด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ ตามข้อเสนอแนะคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และนำเสนอคณะกรรมการองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทยพิจารณาเห็นชอบ โดยปรับแก้ไขตามที่คณะกรรมการฯ ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑) แก้ไข รูปแบบการเขียน การใช้คำ ให้เหมือนกันและเป็นไปตามค่านิยมที่กำหนดไว้

๒) แก้ไข ข้อ ๖ (๒) ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ข้อย่อย ๒.๑ เป็น “ให้ความรู้และบริการแก่ประชาชนอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการ องค์กรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีเจตนารมณ์ที่รับผิดชอบต่อ คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการติดตามประเมินผล และตรวจสอบการปฏิบัติ รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลที่น่าเชื่อถือในเวลาที่เหมาะสม

๓) แก้ไข ข้อ ๗ แนวปฏิบัติด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อย่อย ๑.๖ เป็น “จัดทำรายงานความยั่งยืนขององค์กรตามแนวทางมาตรฐานสากลเป็นประจำทุกปี โดยให้รายงานผ่าน



ความเห็นชอบต่อคณะกรรมการก่อนนำเสนอรายงานความยั่งยืนต่อคณะกรรมการ และให้มีการเผยแพร่สู่สาธารณะ”

๔) แก้ไข ข้อ ๗ โดยปรับปรุงลำดับเลขข้อให้ถูกต้อง

๕) ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ศึกษา พิจารณา ดำเนินการตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) เป้าหมายย่อย ๑๑.๗ ระบุว่า “จัดให้มีการเข้าถึงพื้นที่สาธารณะสีเขียวที่ปลอดภัยครอบคลุม และเข้าถึงได้ โดยถ้วนหน้าโดยเฉพาะสำหรับผู้หญิง เด็ก คนชรา และผู้พิการ ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๓”

๖) ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย กำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาความยั่งยืนด้านต่างๆ อาทิ ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการจัดทำแผนเฉพาะด้าน โดยหารือการตั้งประเด็นร่วมกับคณะกรรมการฯ และนำร่างส่งทางไลน์แอปพลิเคชัน เพื่อคณะกรรมการท่านอื่นได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ต่อไป

๒. ให้ปรับแก้ไขนโยบาย ๙ นโยบาย และนำกลับมาเสนอต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาในการประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๖๖ วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๖

๓.๒ ขอความเห็นชอบ(ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ และ(ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

นางลัดดา เขียวสลับ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทุนมนุษย์ รายงานต่อที่ประชุม คณะทำงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในคราวประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๖ เวลา ๐๙.๓๐ น. ณ ห้องประชุม ๒ สำนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้พิจารณา (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยมีข้อเสนอแนะแนวทางการจัดทำแผนฯ ภายใต้ ๓ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมความเข้มแข็งการบริหารทุนมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน รวมจำนวน ๖ แผนงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปรับปรุงวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และบุคลากร จำนวน ๗ แผนงาน จาก ๘ แผนงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิภาพให้กับองค์กร จำนวน ๔ แผนงาน จาก ๘ แผนงาน

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เรียนขอความเห็นชอบ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า การพิจารณาปรับแผนยุทธศาสตร์ มี ๓ ประเด็น คือ ๑) ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ ๒) เรื่องบูรณาการกับส่วนงานอื่น ที่สามารถดำเนินการไปด้วยกัน และประสบความสำเร็จในภาพขององค์กร ตัวอย่างเช่น บูรณาการด้าน IT และด้านกลุ่มงานนวัตกรรม



รายงานการประชุมคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๗/๒๕๖๖ วันที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๖ ณ ห้องประชุม ๑ สำนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ จำนวนรวม ๑๙ หน้า

๓) การปรับตัวชีวิตให้สามารถเป็นรูปธรรมเพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนขึ้น และที่สำคัญมองถึงสมรรถนะที่ประสบความสำเร็จ

นางลัดดา เขียวสลับ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทุนมนุษย์ รายงานต่อที่ประชุมว่า กระบวนการต่อไปคือ หลังจากทีคณะกรรมการ ๓ ได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว องค์การสวนสัตว์ ๓ จะนำส่ง สคร. และรายงานคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อทราบ

นายภัทร คำพิทักษ์ ประธานอนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ยังพอมีเวลาในการดำเนินงานเบื้องต้น จากที่อาจารย์สาคร ชนะไพฑูรย์ ได้รายงานคณะกรรมการขับเคลื่อนงานยุทธศาสตร์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในการไปช่วยดำเนินการเรื่องแผนงานของสวนสัตว์แห่งใหม่ ออกมาเพื่อจะให้เห็นทางด้านของการบริหารจัดการ (Scenario) ของสวนสัตว์แห่งใหม่ ออกมาหลายด้านรวมทั้งด้านบุคคล จำนวน ๑๕๐ ตำแหน่ง และจะต้องมีการเตรียมการพอสมควรเพราะจะไปเชื่อมโยงกับเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Character) กับสวนสัตว์แห่งใหม่ ทั้งการดูแลสัตว์ และการหาตำแหน่งใหม่เข้ามาทำหน้าที่และการสรรหาทดแทนได้บางส่วน อันจะมีการเชื่อมโยงประเภทของสวนสัตว์ที่จะต้องมาแสดงให้กำหนดไว้ในปี ๒๕๗๐ อาจจะไม่นาน

นายสาคร ชนะไพฑูรย์ อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ที่มีประเด็นอยู่ ๑ เรื่องคือ เรื่อง สวนสัตว์แห่งใหม่จะมีเรื่อง แผนธุรกิจ (Business Plan) จะเปิดปี ๒๕๗๐ บุคลากรอาจจะเริ่มในปี ๒๕๖๘ แต่ปี ๒๕๖๗ ต้องทำแผนแล้วความหมายคือ ต้องมีแผนด้านบุคลากรของสวนสัตว์แห่งใหม่อีก ๑ แผน ปรากฏอยู่ในแผนนี้ แต่ดูในแผนแล้วยังไม่มีเหมือนแผนแยกกันอยู่จริงเป็นแผนพัฒนาบุคลากร ๔ ปี ต้องเริ่มตั้งแต่ปี ๒๕๖๗ ว่าสวนสัตว์แห่งใหม่จะทำอะไร ปี ๒๕๖๘ จะทำอะไรด้านบุคลากรไปถึงถึงพัฒนาบุคลากร เพื่อที่จะรับกำลังคนในด้านนี้

นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า แผนงานที่ ๑ การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร รวมทั้งกรอบอัตรากำลังที่รวมของสวนสัตว์แห่งใหม่ไปด้วยในปี ๒๕๖๗ จะทำโครงสร้างองค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยทั้งองค์กรมีการปรับโครงสร้างใหม่ และเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้ความเห็นชอบ หลังจากนั้นจะเริ่มทำ Job Description และทำแผนอัตรากำลังระยะสั้น และระยะยาวไปตามลำดับ

นายภัทร คำพิทักษ์ ประธานอนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ควรมีกระบวนการและแนวทางปฏิบัติ (Process) จะได้ชัดเจนขึ้นกับฝ่ายบุคคล และคนอื่น ๆ ว่ากระบวนการต้องทำอะไรบ้างจะได้เห็นการวางแผนตั้งแต่ปี ๒๕๖๗ เป็นต้นไป

นายสาคร ชนะไพฑูรย์ อนุกรรมการ ให้ความเห็นว่า หากคณะกรรมการ ๓ อยากเห็นเป็นแผนสวนสัตว์แห่งใหม่แยกออกมา ประเด็นคือ ทำเป็นหนึ่งเล่มที่แยกออกมาเพื่อเอาไว้ใช้ประโยชน์

นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ตามแผนงานอาจจะไม่เด่นเพราะไปอยู่ตรงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่ ๑ เพื่อรองรับการเปิดสวนสัตว์แห่งใหม่ อาจจะไม่ได้แยกออกมาถ้าจะปรับแผนตัวนี้ก็จะแยกออกมาได้

นายภัทร คำพิทักษ์ ประธานอนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ถือว่าเป็นแผนใหญ่ได้ จะได้ไม่ ต้องไปปรับถ้อยคำให้แยกออกมาเป็นอีกแผน จะได้สื่อสารภายในและรายงานคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และได้ชัดเจนขึ้น



นายสาคร ชนะไพฑูรย์ อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า แพนดากล่าวเป็นตัวชีวิตอยู่ในข้อ ๒.๔ ที่กำหนดให้มีแผนบุคลากรสวนสัตว์แห่งใหม่ด้วย และจะได้เป็นการส่งงานแยกออกมาจะได้ชัดเจนขึ้น

นายอรรถพร ศรีเจริญ อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ตัวชีวิตปี ๒๕๖๗ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรในภาพรวมทั้งหมด พร้อมปรับ Job Description และเขียนให้สวนสัตว์แห่งใหม่อยู่ในปี ๒๕๖๗ โดยวัตถุประสงค์เพื่อรองรับการเปิดสวนสัตว์แห่งใหม่ แต่พอระบุในปี ๒๕๖๙ ถึงจะสรรหาบุคลากร แต่ถ้าในปี ๒๕๖๗ ควรเขียนให้ชัดเจนว่าพิจารณาเรื่องของการดำเนินงานของสวนสัตว์แห่งใหม่ ไว้ในปี ๒๕๖๗ เพื่อความชัดเจนเป็นชุดย่อย (Subset) ของข้อ ๑ ตรงวัตถุประสงค์

นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ขอเรียนว่าที่เขียนเป็นภาพรวม เพราะว่าสวนสัตว์แห่งใหม่ บุคลากรจะมีทั้ง Up-Skill/Re-Skill มีทั้งที่รับมาใหม่ เพราะฉะนั้น จะมีผลกระทบโครงสร้างใหญ่ขององค์กร และ Job Description ของแต่ละงาน และแจ้งทางทีมงานให้แยกไว้เพื่อให้เห็นชัดว่าสวนสัตว์แห่งใหม่จะดำเนินการอย่างไร และจะเสร็จตามแผนตามตัวชีวิตที่กำหนดไว้

นายภัทร คำพิทักษ์ ประธานอนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า นอกจากเป็นตัวชีวิตแล้วยังมีเรื่องของการวางแผนการจัดการที่คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้ความสำคัญเรื่องของสัตว์คน สถานที่ และด้านธุรกิจ โดยเฉพาะเรื่องบุคลากร คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ ๖ อยากเห็นภาพนั้น และทาง สคร. ก็จะต้องคุยด้วย จึงขอฝาก นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร อนุกรรมการ ๖ กับนางลัดดา เขียวสลับ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทุนมนุษย์ ช่วยแยกเล่มแผนบุคลากรสวนสัตว์แห่งใหม่ ออกมาเฉพาะ

นางรตนา เล็งศิริวัฒน์ อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ในวันที่ประชุมคณะทำงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ตนไม่ได้เข้าร่วมประชุม จึงขอเรียนถามว่า ตามที่สคร. มีประเด็นเรื่องค่านิยมองค์กร ระบุว่าเราไม่มีแผน จึงขอสอบถาม ผู้อำนวยการสำนักบริหารทุนมนุษย์ว่า มีแผนที่จะนำ Zoogether มาปรับใช้หรือไม่ ด้วย ณ วันที่อบรมหลักสูตรพัฒนาศักยภาพนักบริหารระดับ ๗ เพื่อขึ้นสู่นักบริหารระดับ ๘ ได้พูดถึง Zoogether ที่เป็นค่านิยมขององค์กร ซึ่งสามารถที่จะนำเข้ามาสอดแทรกในส่วนของสมรรถนะ (Competency) ได้ โดยการนำค่านิยมแยกออกมาทีละตัว ปรับให้เป็น KPI เป็น Competency ได้ ซึ่งจะตอบประเด็นของ สคร.ได้ตรงและชัดเจน

นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร อนุกรรมการ กล่าวว่า จะนำไปปรับในยุทธศาสตร์ที่ ๓ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ในส่วนที่เพิ่มเติม คือต้องไปปรับตัว Competency ที่จะตอบรับ Zoogether ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ ๓ โดยจะทำการปรับจากแผนเดิม โดยในแผนงานที่ ๑๖ สนับสนุนและส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร เป็นแผนงานปรับใหม่

นางลัดดา เขียวสลับ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทุนมนุษย์ กล่าวว่า แผนงานสนับสนุนและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในแผนงานที่ ๑๖ ได้แยกออกมาจัดทำแผนฉบับนี้ เพื่อให้สอดคล้องตามที่ท่านรตนา เล็งศิริวัฒน์ ได้ให้คำแนะนำไว้ เพื่อนำไปสอดแทรกเป็น Competency ได้

นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร อนุกรรมการ เสนอที่ประชุมว่า เพื่อให้เกิดการดำเนินการ ๓ ลำดับ คือ เผยแพร่ รับรู้ และเชื่อว่าการเผยแพร่มีประสิทธิภาพ และการรับรู้ของพนักงานรับรู้มากขึ้นเพียงใด และดำเนินกิจกรรมให้เข้าใจเรื่องค่านิยมขององค์กรได้มากขึ้น แต่ขอเน้นกับทีมงานว่าต้องให้ผู้บริหารเข้าใจก่อนเพื่อการสื่อสารที่ดีขึ้น



นางรตนา เล็งศิริวัฒน์ อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า เห็นด้วยกับข้อเสนอดังกล่าว เพราะในคราวที่ได้รับเชิญไปเป็นวิทยากรอบรมหลักสูตรพัฒนาศักยภาพนักบริหารระดับ ๗ เพื่อขึ้นสู่ผู้บริหารระดับ ๘ ได้นำหัวข้อ Zoogether นำเสนอในการอบรมและพบว่ายังมีอีกหลายคนที่ยังไม่เข้าใจ ดังนั้น จึงขอฝากผู้อำนวยการสำนักบริหารทุนมนุษย์ ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเรื่องค่านิยมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนโดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้นก่อน นำมาใช้ประเมินสำหรับผู้บริหารระดับสูงโดยส่วนตัวคิดว่าน่าจะเข้าใจแล้วเป็นอย่างดี

นายภัทร คำพิทักษ์ ประธานอนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า การเผยแพร่ต้องฝากนายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร อนุกรรมการฯ กับ นางลัดดา เทียวสลับ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทุนมนุษย์ ก่อนที่จะไปทำเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ก่อนกระบวนการการเผยแพร่ ต้องมีเนื้อหาอื่นอีกหนึ่งเรื่อง แต่จะดำเนินการอย่างไรให้เกิดขึ้นก่อนกระบวนการเผยแพร่เพราะเป็นเรื่องที่สำคัญ วัฒนธรรมองค์กร มีอยู่ ๒ อย่าง คือแบบมีผู้บริหารองค์กร กับ ไม่มีผู้บริหารองค์กร

นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า จะรับไปดำเนินการ และต้องแจ้งทีมงานเพราะเป็นเรื่องพฤติกรรมที่เป็นไปตามค่านิยม เพราะฉะนั้นที่มี Zoogether แยกแต่ละตัวทั้ง ๖ ตัว มีพฤติกรรมอะไรที่แสดงออกถึงค่านิยมให้ชัดเจนขึ้น

มติที่ประชุม

เห็นชอบ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ และให้ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ระเบียบวาระที่ ๔ เรื่องเพื่อพิจารณา

๔.๑ รายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไตรมาสที่ ๓/๒๕๖๖

นางสาวนันท์นิช กุลเจริญ ผู้อำนวยการสำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ รายงานต่อที่ประชุมตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี ๒๕๖๖ ประกอบด้วย ๘ หลักเกณฑ์ และในหลักเกณฑ์ที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC) จะต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อฝ่ายบริหาร เป็นรายไตรมาส องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไตรมาสที่ ๓ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ซึ่งได้รายงานต่อคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เมื่อคราวประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๖๖ วันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๖ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบรายงานผลดังกล่าว องค์การสวนสัตว์ฯ จึงขอเสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดังรายละเอียด

๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)

- ๑.๑) ความเสี่ยงจากจำนวนผู้เข้าชมและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR๑)
ความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ แต่ยังคงมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง



- ๑.๒) ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR๒)
ความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ แต่ยังต้องมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง
- ๑.๓) ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๓)
ความเสี่ยงนี้เป็นความเสี่ยงสูง โดยองค์การสวนสัตว์ฯ มีมาตรการและแนวทางแก้ไข
๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)
 - ๒.๑) ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR๑)
ความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ แต่ยังต้องมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง
 - ๒.๒) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR๒)
ความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ แต่ยังต้องมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง
 - ๒.๓) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลได้ตามเป้าหมาย
ความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ แต่ยังต้องมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง
 - ๒.๔ ความเสี่ยงจากการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco-efficiency ไม่ได้ตามแผน (OR ๔)
ความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ แต่ยังต้องมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)
 - ๓.๑) ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)
ความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ แต่ยังต้องมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง
 - ๓.๒) ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR๒)
ความเสี่ยงนี้ยังเป็นความเสี่ยงสูง โดยองค์การสวนสัตว์ฯ มีมาตรการและแนวทางแก้ไข
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)
 - ๔.๑) ความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์การไม่ครบถ้วนตาม พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ ความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ แต่ยังต้องมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง
 - ๔.๒) ความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของ อสส. ไม่ครบถ้วน (CR๒)
ความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ แต่ยังต้องมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

นายภัทร คำพิทักษ์ ประธานอนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า การดำเนินงานผลการบริหารความเสี่ยงในไตรมาสที่ ๓ มีการระบุปัจจัยของความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR) โดยเอกสารประกอบการประชุมนี้มีเนื้อหาของแผนด้านบุคลากร แผนด้านการบริหารธุรกิจ ขอให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนำไปปรับแก้ไขในการดำเนินงานในไตรมาสที่ ๔/๒๕๖๖ เพื่อให้เป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร



มติที่ประชุม

เห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไตรมาสที่ ๓/๒๕๖๖ และให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยรายงานต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย รับทราบต่อไป

๔.๒ ขอความเห็นชอบ (ร่าง) ปัจจัยเสี่ยงและแผนการบริหารความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

นางสาวนันทนิช กุลเจริญ ผู้อำนวยการสำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ รายงานต่อที่ประชุม

๑. องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยสำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ได้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ระหว่างวันที่ ๘ - ๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๖ ซึ่งรวมถึงการค้นหาปัจจัยเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยเป็นไปตามกรอบและเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด ทั้งนี้ มีผู้ร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการจำนวน ๑๐๐ คน ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงฯ ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการกำหนดประเด็นการบริหารความเสี่ยง โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- ๑) นโยบายรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ๒) SWOT องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
- ๓) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)
- ๔) ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ Strategic Positioning
- ๕) Intelligent Risk
- ๖) (ร่าง) บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (PA) ปี ๒๕๖๗
- ๗) ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
- ๘) ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)
- ๙) EP Value Driver Tree
- ๑๐) ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรปีที่ผ่านมา
- ๑๑) รายงานผลการดำเนินการควบคุมภายใน
- ๑๒) ประเด็นจากผู้ตรวจสอบภายใน
- ๑๓) ความเห็นจากผู้ตรวจประเมิน (ทริส)
- ๑๔) Value Creation และ Value Enhancement
- ๑๕) ความเห็นของคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ฯ และคณะอนุกรรมการฯ

ดังนั้น สรุปปัจจัยเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ทั้ง ๔ ด้าน ประกอบด้วย

- ๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)
 - ๑.๑ ความเสี่ยงจากจำนวนผู้เข้าชมและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR๑)
 - ๑.๒ ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล



(Digital Transformation) (SR๒)

๑.๓ ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๓)

๑.๔ ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเป็นสวนสัตว์ชั้นนำในอาเซียน (SR๔) ใหม่

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)

๒.๑ ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR๑)

๒.๒ ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco-efficiency ไม่ได้ตามแผน (OR ๒)

๒.๓. ความเสี่ยงจากการดำเนินการตาม Succession Plan ไม่ได้ตามเป้าหมาย ใหม่

๒.๔ ความเสี่ยงจากการผลิตสื่อออนไลน์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (OR๔) ใหม่

๒.๕ ความเสี่ยงจากการขาดอัตลักษณ์ของ ๖ สวนสัตว์ (OR๕) ใหม่

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)

๓.๑ ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)

๓.๒ ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR๒)

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)

๔.๑ ความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของ อสส. ไม่ครบถ้วน (CR๒)

๒. องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้นำเสนอต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เมื่อคราวประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๖๖ วันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๖ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบ และให้ข้อสังเกต ดังนี้

๑) ข้อ ๑.๔ ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเป็นสวนสัตว์ชั้นนำในอาเซียน (SR๔) (ใหม่) มีความเชื่อมโยงกับ ข้อ ๒.๔ ความเสี่ยงจากการผลิตสื่อออนไลน์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (OR๔) (ใหม่) และข้อที่ ๒.๕ ความเสี่ยงจากการขาดอัตลักษณ์ของ ๖ สวนสัตว์ (OR๕) (ใหม่) ถ้าสามารถดำเนินการความเสี่ยงข้อที่ ๒.๔ และความเสี่ยงข้อ ๒.๕ ได้อย่างชัดเจนและมีการระบุตัวชี้วัดที่ชัดเจนก็สามารถไปเชื่อมโยงได้ทั้ง ๓ ความเสี่ยง

๒) ข้อ ๔ ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเป็นสวนสัตว์ชั้นนำในอาเซียน (SR๔) เป็นความเสี่ยงระยะยาว ๕ ปี ควรหาตัวชี้วัดหรือหลักเกณฑ์ใดที่สามารถกำหนดตัวชี้วัดด้านความเสี่ยงได้

๓) ความเสี่ยงจากการขาดอัตลักษณ์ของ ๖ สวนสัตว์ (OR๕) (ใหม่) เคยเป็นตัวชี้วัดตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ซึ่งมีผลการดำเนินงานที่ระดับ ๕ คะแนน ทั้ง ๓ ปี

เพื่อโปรดพิจารณาและให้ความเห็น (ร่าง) ปัจจัยเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการ

พลเอกสุรศักดิ์ ชนะจิตรากุล อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ขั้นตอนการกำหนดปัจจัยเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ได้ปัจจัยจากการอบรมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วย คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงฯ ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ โดยเปิดรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนดไว้



นายภัทร คำพิทักษ์ ประธานอนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ในหัวข้อ ๔. ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ Strategic Positioning หัวข้อ ๔. EP Value Driver Tree ให้นำความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเป็นสวนสัตว์ชั้นนำในอาเซียน และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงจากการขาดอัตลักษณ์ของ ๖ สวนสัตว์ รวมกันและปรับแก้ไขชื่อความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงจากการไม่สามารถสร้างสวนสัตว์ให้โดดเด่นในระดับอาเซียนที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัวได้ โดยจะอยู่ในความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ตัดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตาม Succession Plan ไม่ได้ตามเป้าหมาย แต่ให้ดูผลการดำเนินงานในไตรมาสที่ ๑-๒ หากไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ให้นำกลับมาพิจารณาระบุเป็นความเสี่ยงองค์กร ปรับชื่อความเสี่ยงจากการผลิตสื่อไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นความเสี่ยงจากการเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

มติที่ประชุม

เห็นชอบ (ร่าง) ปักจี้เสี่ยงและแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยมีข้อสังเกตตามที่คณะอนุกรรมการฯ ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑) ให้นำความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเป็นสวนสัตว์ชั้นนำในอาเซียน(SR๔) และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงจากการขาดอัตลักษณ์ของ ๖ สวนสัตว์ (OR๕) รวมกันและปรับแก้ไขชื่อความเสี่ยง เป็น ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสริมสร้างสวนสัตว์ให้มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นในระดับอาเซียนได้ (SR๔) โดยจะอยู่ในความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

๒) ตัดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตาม Succession Plan ไม่ได้ตามเป้าหมาย (OR๓) โดยมีความเห็นว่า มีมาตรการการควบคุมที่เพียงพอ แต่ให้ดูผลการดำเนินงานในไตรมาสที่ ๑-๒ หากไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ให้นำกลับมาพิจารณาระบุเป็นความเสี่ยงองค์กรต่อไป

๓) ปรับชื่อความเสี่ยงจากการผลิตสื่อไม่ได้ตามเป้าหมาย (OR๔) เป็นความเสี่ยงจากการเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (OR๓)เพื่อจะได้เสนอต่อ คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

๔.๓ ขอความเห็นชอบ(ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

นางสาวนันทนิญ กุลเจริญ ผู้อำนวยการสำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ รายงานต่อที่ประชุม องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enablers และเสนอต่อคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เมื่อคราวประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๖๖ วันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๖ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบโดยให้ปรับแก้ไขตามข้อสังเกตฯ และนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในการประชุม ครั้งที่ ๗/๒๕๖๖ วันที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๖ รายละเอียดดังเอกสารที่นำเสนอ



เพื่อโปรดพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ หากเห็นชอบ องค์การสวนสัตว์ฯ จักได้นำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

ข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการ

นายภัทร คำพิทักษ์ ประธานอนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ในส่วนของแผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ได้ผ่านการดำเนินการจากคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ครั้งที่ ๕/๒๕๖๖ หากทางคณะอนุกรรมการฯ ท่านใดมีข้อเสนอแนะให้แจ้งกับทางฝ่ายเลขานุการเพื่อทำการแก้ไขต่อไป

นายสาคร ชนะไพฑูรย์ อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์ฯ ฉบับนี้ เป็นแผนปฏิบัติการฯ ระบุเนื้องานและกรอบระยะเวลา เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลครบทุกมิติ

มติที่ประชุม

เห็นชอบ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ และนำเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

๔.๔ ขอความเห็นชอบ (ร่าง) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๗

นางบังอร สนธิสุวรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการผู้อำนวยการ รายงานต่อที่ประชุม เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ(ร่าง) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐ และ(ร่าง) แผนปฏิบัติการการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ก่อนนำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ในการประชุมครั้งที่ ๗/๒๕๖๖ วันที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๖ พิจารณาให้ความเห็นชอบ (ร่าง) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗

มติที่ประชุม

เห็นชอบ(ร่าง) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๗

ระเบียบวาระที่ ๕ เรื่องเพื่อทราบ

๕.๑ การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรเรื่อง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)



รายงานการประชุมคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๗/๒๕๖๖ วันที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๖ ณ ห้องประชุม ๑ สำนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ จำนวนรวม ๑๙ หน้า

นางสาวนันท์นิช กุลเจริญ ผู้อำนวยการสำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ รายงานต่อที่ประชุม องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยสำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ดำเนินการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิง เศรษฐศาสตร์ (EVM) ระหว่างวันที่ ๘-๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๖ ณ ห้องประชุม ๑ อาคารสำนักงานองค์การสวน สัตว์แห่งประเทศไทยและผ่านระบบ Application Zoom ซึ่งมีผู้เข้ารับการอบรมจากทุกสำนัก สวนสัตว์ สถาบัน โครงการฯ จำนวนกว่า ๑๐๐ คน โดยได้รับเกียรติจากอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การ ควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย นายสาคร ชนะไพฑูรย์ และพลเอก สวัสดิ์ ชนะจิตราสกุล เป็นวิทยากรบรรยาย ประกอบด้วย

๑. ถ่ายทอดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Governance, Risk Management and Compliance : GRC) และการนำนโยบายไปปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม

๒. ให้ความรู้และสร้างความตระหนักรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓. ให้ความรู้และสร้างความเข้าใจ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP)

๔. ให้ความรู้และสร้างความตระหนักรู้ด้านการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM)

๕. ความสัมพันธ์ของแผนวิสาหกิจ (SWOT) และประเด็นความเสี่ยง

๖. การทำ Value Creation และ Value Enhancement)

๗. การค้นหาปัจจัยเสี่ยงองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ (Risk Universe)

มติที่ประชุม

รับทราบ

๕.๒ ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ(Integrity and Transparency Assessment : ITA)ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

นางบังอร สนธิสุวรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ ผู้อำนวยการ รายงานต่อที่ประชุม เพื่อรับทราบผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีผลคะแนน ๙๒.๔๘ คะแนน

มติที่ประชุม

รับทราบ

๕.๓ การดำเนินงานคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย ในคราวประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๖๖

นางสาวนันท์นิช กุลเจริญ ผู้อำนวยการสำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ รายงานต่อที่ประชุม

คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในคราวประชุมฯ ครั้งที่ ๕/๒๕๖๖ วันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๖ ณ ห้องประชุม ๓ สำนักงานองค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย และผ่านระบบ Zoom โดยมีรายละเอียดสรุป ดังนี้



รายงานการประชุมคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และ การบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๗/๒๕๖๖ วันที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๖ ณ ห้องประชุม ๑ สำนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ จำนวนรวม ๑๙ หน้า

๑) ให้ความเห็นชอบ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยให้ปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของ คณะทำงานฯ และนำเสนอคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการ ที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

๒) ให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไตรมาส ที่ ๓/๒๕๖๖ และนำเสนอต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหาร กิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

๓) ให้ความเห็นชอบ (ร่าง) ปัจจัยเสี่ยงและแผนการบริหารความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ และนำเสนอต่อคณะกรรมการด้านการบริหาร ความเสี่ยงการควบคุมภายใน การบริหารกิจการ ที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประเด็นเพื่อทราบ

๑) รับทราบสรุปผลการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรเรื่อง การบริหาร ความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเศรษฐกิจ (EVM) เมื่อวันที่ ๘-๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๖

๒) รับทราบผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

มติที่ประชุม

รับทราบ

๕.๔ การดำเนินงานคณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร องค์การสวนสัตว์แห่ง ประเทศไทย ในคราวประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๖๖

นางบังอร สนธิสุวรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ รายงานต่อที่ประชุมว่า การติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสังเกตคณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำ องค์กร

๑. เห็นชอบ (ร่าง) นโยบายและแนวปฏิบัติหัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” และให้ดำเนินการตามข้อสังเกตทำงานก่อนนำเสนอคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงฯ ในคราว ประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๖ วันที่ ๑๓ ก.ค. ๒๕๖๖

๒. เห็นชอบ (ร่าง) คณะทำงานแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ องค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย โดยให้หารือองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่กับสำนักตรวจสอบภายใน ให้ครอบคลุมเพียงพอ คณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๖ วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๖ มีมติและข้อสังเกตให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดำเนินการดังนี้

๑) ให้จัดตั้งคณะทำงานศึกษาแนวทางปฏิบัติการแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์
๒) จัดทำรายงานการศึกษาความก้าวหน้าการพัฒนาความยั่งยืน ณ บริษัท ฟอรั่ม พาร์ท อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)

มติที่ประชุม

รับทราบ



รายงานการประชุมคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และ การบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๗/๒๕๖๖ วันที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๖ ณ ห้องประชุม ๑ สำนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ จำนวนรวม ๑๙ หน้า

๕.๕ การดำเนินงานคณะทำงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในคราวประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๖๖

นางลัดดา เขียวสลับ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทุนมนุษย์ รายงานต่อที่ประชุม

คณะทำงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในคราวประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๖ โดยมีประเด็นพิจารณา ๒ เรื่อง คือ ๑) การจัดทำแผนเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่ง ๒) (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ประเด็นเพื่อทราบ ๑) ผลการดำเนินการจัดอบรมหลักสูตรโครงการพัฒนาศักยภาพนักบริหาร ระดับ ๗ เพื่อขึ้นสู่ผู้บริหาร ระดับ ๘ และทบทวนจรรยาบรรณ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

มติที่ประชุม

รับทราบ

๕.๖ ความคืบหน้าโครงการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ ๑

นายสุทัศน์ สุทธิวงศ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักพัฒนากายภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อม

ขอรายงานความคืบหน้าโครงการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ ๑ โดยมีรายละเอียดเอกสารการตรวจรับงานครั้งที่ ๒ ดังนี้

รายการเบิกงวดงานครั้งที่ ๒ ประกอบด้วย

๑) งานที่ ๒ งานขุดดิน แล้วเสร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๐

๒) งานที่ ๖ งานดินถม (ดินทั่วไป) แล้วเสร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐

นายมนเฑียร อินทรน้อย กรรมการองค์การสวนสัตว์ฯ แจ้งที่ประชุมว่า ความคืบหน้าโครงการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ เรื่องของผู้ตรวจสอบและติดตามการดำเนินการก่อสร้าง จะมีผู้ตรวจสอบและคณะกรรมการตรวจการจ้างติดตามกำกับดูแล โดยจะมีผู้สังเกตการณ์จากภายนอกจากกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ในเรื่องของความรวดเร็วในการดำเนินงานก่อสร้างต้องถูกระเบียบ ข้อบังคับ มีความโปร่งใส มีการดำเนินงาน และปรับแผนการดำเนินงานให้ได้ ๘๐ เปอร์เซ็นต์ ของการเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวม เรื่องของหัวข้อการบริหารความเสี่ยงนั้น ทางที่ปรึกษาได้ดำเนินการในเรื่องของเอกสารให้เรียบร้อยแล้ว เพื่อส่งให้กับผู้ตรวจประเมินตามหัวข้อตัวชี้วัด แต่ที่สำคัญคือต้องสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ โดยคณะทำงานเร่งรัดติดตามการดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่จะมีการประชุมทุกสัปดาห์ เวลา ๑๐.๐๐ น. และจะมีการบันทึกกระบวนการลงจริงปิดไว้ตลอดเวลาในการดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ จนกว่าจะเสร็จสิ้นโครงการ เอกสารที่เกี่ยวข้องจะถูกดำเนินการเก็บรักษาในระบบฐานข้อมูลดิจิทัล เพื่อความโปร่งใสและในการตรวจสอบในการดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่

นายภัทร คำพิทักษ์ ประธานอนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการบริหารความเสี่ยง ทางผู้ตรวจสอบและที่ปรึกษาการดำเนินการก่อสร้างฯ มีประเด็นสำคัญที่จะแจ้งให้กับทางคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงฯ ได้รับทราบ



นายมนเทียร อินทร์น้อย กรรมการองค์การสวนสัตว์ฯ แจ้งที่ประชุมว่า ในเรื่องของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต้องสามารถดำเนินการได้ตามแผนงานและกลไกที่กำหนดไว้ และสามารถทดแทนการปฏิบัติงานได้ ในเรื่องของการดำเนินการระบบข้อมูล ด้านเทคโนโลยี

รศ.เจษฎ์ โทณะวณิก อนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า มีความเสี่ยงในเรื่องของไม่เห็นประเด็นความอ่อนไหว เช่น เรื่องของการวางศาลาฤกษ์ การขอพระราชทานชื่อสวนสัตว์ การสร้างอาคารเฉลิมพระเกียรติ ต้องมีการดำเนินการในลักษณะใด ให้มีความเหมาะสม

นายมนเทียร อินทร์น้อย กรรมการองค์การสวนสัตว์ฯ แจ้งที่ประชุมว่า ในวาระการประชุม คณะทำงานติดตามความคืบหน้าโครงการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ทุกครั้ง จะมีการติดตามเรื่องของการวางศาลาฤกษ์ การขอพระราชทานชื่อสวนสัตว์ จะมีการเร่งรัดการดำเนินการในส่วนนี้

มติที่ประชุม

รับทราบ

ระเบียบวาระที่ ๖ เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี)

นายภัทร คำพิทักษ์ ประธานอนุกรรมการ แจ้งที่ประชุมว่า

กำหนดการประชุมคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงฯ ครั้งที่ ๘/๒๕๖๖ ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๖ เวลา ๐๙.๐๐ น. ณ ห้องประชุม ๑ ชั้น ๒ สำนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

มติที่ประชุม

รับทราบ

เลิกประชุมเวลา ๑๓.๑๐ น.

จงกลณี

(นางจงกลณี แก้วสด)

รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

อนุกรรมการและเลขานุการ

ปรานอม บุญเสริม

(นางสาวปรานอม บุญเสริม)

หัวหน้าฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ผู้ตรวจรายงาน

เฉลิมพงษ์

(นายเฉลิมพงษ์ ดำริวงษ์)

เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ผู้จัดทำรายงาน

