

ส่วนที่ ๓

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔ มีกระบวนการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ ๒ จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

และสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ ๔ วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ ๕ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔

ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔ เป็นการจัดทำแผนระยะยาวในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น กองทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ จึงได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในทุกระดับ ได้แก่ (๑) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การสวนสัตว์ คือ ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (๒) ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้บริหารของสวนสัตว์ จำนวน ๗ แห่ง ผู้บริหารของสำนักต่างๆ ที่มีอำนาจหน้าที่ในการรับนโยบายจากผู้บริหารและถ่ายทอดสู่พนักงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้งประเมินสถานการณ์ด้านทรัพยากรบุคคล (๓) ระดับผู้ปฏิบัติ ได้แก่ พนักงานองค์การสวนสัตว์ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อระดมความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ ๒ จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ ได้จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและพนักงานที่มีภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) โดยจัดการประชุมสัมมนา “โครงการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔” ระหว่างวันที่ ๒๓ - ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ ณ โรงแรมรอยัลซิดี กรุงเทพมหานคร โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับ นโยบายในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร ประเด็นจุดอ่อนของแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๙ (ปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๗) และประเด็นสำคัญในการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับใหม่ การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสภาพแวดล้อม (Human Resource Environment : HRE) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Human Resource Utilization : HRU) เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ มีความรู้ ความเข้าใจ และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔ ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวง นโยบายของผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ขององค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔ และสภาพการดำเนินงานตลอดจน ทิศทางการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ในอนาคต

ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พิจารณาจากโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง คุณลักษณะของบุคลากร เช่น โครงสร้างอายุ เพศ การศึกษา และตำแหน่ง ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง มีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดทำ แผนงาน / โครงการ และการกำหนดค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด

ผู้เข้าร่วมการสัมมนาได้ทบทวนสถานภาพองค์การสวนสัตว์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อพิจารณาปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากร บุคคลขององค์การสวนสัตว์ ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

๑. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในภารกิจหลัก
๒. บุคลากรได้รับความรู้จากการถ่ายทอดประสบการณ์โดยตรง
๓. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจ มีความรัก ความผูกพัน ร่วมมือกัน
๕. หน่วยงานมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

จุดอ่อน (Weakness)

๑. การสื่อสาร ข้อมูลด้านบุคลากรยังไม่ทั่วถึง
๒. กฎ ระเบียบข้อบังคับไม่ทันสมัย ไม่รองรับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
๓. เงินเดือนค่าจ้างยังต่ำกว่าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น ส่งผลให้บุคลากร ขาดแรงจูงใจในการทำงาน
๔. ระบบการประเมินผลยังไม่ทันสมัย ขาดมาตรฐาน
๕. หน่วยงานยังไม่มีแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือมีการจัดทำแผน แต่ยังไม่นำมาใช้ เช่น แผนทดแทนตำแหน่ง

๖. หน่วยงานยังไม่มีเทคโนโลยีรองรับการบริหารทรัพยากรบุคคล
๗. บุคลากรขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษ จึงขาดความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

โอกาส (Opportunity)

๑. รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้องค์การสวนสัตว์พัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้
๒. หน่วยงานพันธมิตรให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน
๓. วิทยาการ เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว
๔. องค์กรเครือข่ายนานาชาติให้ความร่วมมือด้านองค์ความรู้

อุปสรรค (Threats)

๑. หน่วยงานภายนอกให้ค่าตอบแทนสูงกว่าเป็นเหตุให้มีสมองไหลในบางกลุ่ม เช่นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย
๒. ปัญหาเศรษฐกิจ สังคมส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต
๓. สถานการณ์ทางการเมืองส่งผลกระทบต่อการทำงานทั่วประเทศ
๔. กลุ่มนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงไป เป็นนักท่องเที่ยวเอเชียมากขึ้น

ตาราง ๑ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (Tows Matrix) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	<p>๑. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในภารกิจหลัก</p> <p>๒. บุคลากรได้รับความรู้จากการถ่ายทอด ประสบการณ์โดยตรง</p> <p>๓. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหาร ทรัพยากรบุคคล</p> <p>๔. บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจ มีความ รัก ความผูกพัน ร่วมมือกัน</p> <p>๕. หน่วยงานมีงบประมาณต่อเนื่อง</p>	<p>๑. การสื่อสาร ข้อมูลด้านบุคลากร</p> <p>๒. กฎ ระเบียบข้อบังคับ ยังไม่ทันสมัย ไม่รองรับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>๓. เงินเดือนค่าจ้างยังต่ำกว่าหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจอื่นส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจ ในการทำงาน</p> <p>๔. ระบบการประเมินผลยังไม่ทันสมัย ขาดมาตรฐาน</p> <p>๕. หน่วยงานยังไม่มีแผนด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล หรือยังไม่นำมาใช้ เช่น แผนทดแทนตำแหน่ง</p> <p>๖. หน่วยงานยังไม่มีเทคโนโลยีรองรับการ บริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>๗. บุคลากรขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษ</p>
<p>โอกาส (Opportunity)</p> <p>๑. รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้ องค์การสวนสัตว์พัฒนาเป็นแหล่ง การเรียนรู้</p> <p>๒. หน่วยงานพันธมิตรให้ความ ร่วมมือในการดำเนินงาน</p> <p>๓. วิทยาการ เทคโนโลยีมีการพัฒนา อย่างรวดเร็ว</p> <p>๔. องค์กรเครือข่ายนานาชาติให้ ความร่วมมือด้านองค์ความรู้</p>	<p>๑. พัฒนาขีดความสามารถในทรัพยากร บุคคลให้มีความเป็นเลิศ</p> <p>๒. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล</p> <p>๓. พัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ การสื่อสารด้านทรัพยากรบุคคล</p>	<p>๑. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล</p> <p>๒. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความผาสุก</p> <p>๓. พัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ การ สื่อสารและเครือข่ายความร่วมมือ</p>
<p>อุปสรรค (Threats)</p> <p>๑. หน่วยงานภายนอกให้ ค่าตอบแทนสูงกว่าเป็นเหตุให้มี สมองไหลในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ วิจัย</p> <p>๒. ปัญหาเศรษฐกิจ สังคมส่งผลต่อ คุณภาพชีวิต</p> <p>๓. สถานการณ์ทางการเมืองส่งผล ต่อการท่องเที่ยวในประเทศ</p> <p>๔. กลุ่มนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงไป</p>	<p>๑. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล</p> <p>๒. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความผาสุก</p>	<p>๑. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล</p> <p>๒. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความผาสุก</p>

ขั้นตอนที่ ๔ วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้นำข้อมูลมาจากแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องทั้งงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้เกี่ยวข้องกับองค์การสวนสัตว์ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔ ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ ๕ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔ ดำเนินการ ดังนี้

๕.๑ ทบทวนผลการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์

จากสถิติการเข้าชมสวนสัตว์ย้อนหลัง ๓ ปี พบว่า จำนวนผู้เข้าชมลดลงตามลำดับ เนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ และปัญหาเศรษฐกิจระดับโลกส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง แต่อย่างไรก็ตามจะเห็นว่า รายได้จากการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ส่งผลให้จำนวนขาดทุนสุทธิลดลงจาก ๖๖๘.๖๔๑๖ ล้านบาทในปี ๒๕๕๕ ลดลงเหลือ ๓๐๘.๔๓๓๐ ล้านบาทในปี ๒๕๕๖ และเหลือ ๑๖๑.๐๒๗๗ ล้านบาทในปี ๒๕๕๗

	ปี ๒๕๕๕	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗
จำนวนผู้เข้าชม (คน)	๖,๓๘๑,๒๐๕	๖,๒๐๖,๗๓๕	๖,๑๖๗,๙๒๒
รายได้จากการดำเนินงาน (ล้านบาท)	๘๕๕.๖๔๘๑	๙๒๙.๘๗๗๗	๑,๐๗๑.๗๖๖๖
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท)	(๖๖๘.๖๔๑๖)	(๓๐๘.๔๓๓๐)	(๑๖๑.๐๒๗๗)

หมายเหตุ

- ข้อมูลมาจากงบการเงินขององค์การสวนสัตว์
- งบการเงินปี ๒๕๕๕ - ๒๕๕๖ สดง.รับรองแล้ว
- งบการเงินปี ๒๕๕๗ อยู่ระหว่างการตรวจรับรอง

๕.๒ ทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๗) และศึกษาผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ โดย บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด พบว่า คะแนนในปี พ.ศ. ๒๕๕๗ คือ ๓.๐๒๙๑ เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๖ ซึ่งได้คะแนนการประเมิน ๒.๙๘๙๐

ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ปี พ.ศ. ๒๕๕๗ มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง ๒ ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ปี พ.ศ. ๒๕๕๗

หัวข้อ	คะแนน	ผลการประเมิน
๑. มีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล		
๑.๑ นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๓.๕๕๐๐	<ul style="list-style-type: none"> - แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๕๖-๒๕๕๙ มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมายองค์กร โดยมีการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหา ด้าน HR ขององค์กร - มีการจัดทำ HR Strategy Map แต่ยังไม่สะท้อนความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ HR และกลยุทธ์หลักขององค์กรได้อย่างชัดเจน - ไม่มีการนำข้อมูลเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้าน HR (HR Benchmarking) มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร - ควรมีการแปลงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่แผนปฏิบัติการประจำปี ที่มีรายละเอียดกิจกรรม ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมผลผลิต ผลลัพธ์ รวมถึงกรอบเวลาของแต่ละแผนงาน ผู้รับผิดชอบ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน
๒. มีระบบ HR Management และระบบใน HR Development		
๒.๑ การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง	๒.๔๑๒๕	<ul style="list-style-type: none"> - มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ - มีการสอบทานคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และอยู่ในขั้นตอนการปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงานให้มื่อองค์ประกอบครบถ้วน - ควรมีการกำหนดแนวทางในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม - ควรมีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของทั้งองค์กรและจัดทำเป็นแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและยาว - ศึกษากระบวนการทำงาน (Workflow Analysis) เวลาทำงาน (Time and Motion study) และการวิเคราะห์ผลผลิตภาพ (Productivity) เพื่อนำมาใช้ในการจัดการอัตรากำลังทั้งองค์กร
๒.๒ การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	๓.๒๐๐๐	<ul style="list-style-type: none"> - มีหลักเกณฑ์ในการปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนในภาพรวมที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร และมีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน สวัสดิการ และการประกอบวิชาชีพที่เป็นธรรมกับพนักงาน - ไม่มีการประเมินค่างาน - ไม่มีการเปรียบเทียบผลตอบแทนกับตลาด มีเพียงการเปรียบเทียบ

หัวข้อ	คะแนน	ผลการประเมิน
		สวัสดิการและสิทธิประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจบางแห่งเท่านั้น - วิเคราะห์ค่าตอบแทน
๒.๓ การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	๒.๑๒๕๐	<ul style="list-style-type: none"> - มีการนำผลการประเมินมาเป็นปัจจัยในการพิจารณาปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน การปรับเลื่อนตำแหน่ง - ควรกำหนด KPIs ในระดับสายงานและระดับบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ภาระงาน มาตรฐานของสายงานและตำแหน่งงานนั้นๆ - มีการสร้างกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปี และนำผลการประเมินรายบุคคลมาใช้ในการเสริมศักยภาพของทีมงาน และหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม
๓. ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล		
๓.๑ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๑.๘๗๕๐	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ยังไม่นำมาใช้ประโยชน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน - ด้านการจัดการความรู้ ควรกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนในการจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อรวบรวม จัดเก็บความรู้ขององค์กร - ควรมีการวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Functional Competency) การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) การจัดทำแผนฝึกอบรมรายตำแหน่ง แผนฝึกอบรมระยะยาว การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการฝึกอบรม - ไม่มีแผนสืบทอดตำแหน่ง - ไม่มีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ - ควรจัดอันดับความสำคัญเร่งด่วนของระบบงานพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับอัตรากำลัง ศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี
๔. มีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล		
๔.๑ ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์	๓.๙๖๕๐	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องและนำผลการสำรวจมาปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงานเพื่อพัฒนาการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ - ควรนำแนวทางการสร้างความสุขในที่ทำงานมาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - ควรศึกษาและกำหนดปัจจัยที่สร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อประเมินผลความผูกพันของพนักงานต่อไป

หัวข้อ	คะแนน	ผลการประเมิน
๔.๒ หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	๓.๓๕๐๐	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำคู่มือจรรยาบรรณ ระบุแนวทางปฏิบัติโดยเผยแพร่เนื้อหาคู่มือผ่านช่องทางต่างๆ - ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง - ควรทบทวนข้อกำหนดเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ - ควรกำหนดนโยบายผู้บริหารและพนักงานได้เปิดเผยข้อมูลความขัดแย้งของผลประโยชน์เพื่อสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดีและระบบการตรวจสอบภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและความเข้มแข็ง - มีการสื่อสารเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยการแจ้งให้ทราบและให้พนักงานมีส่วนร่วม
๔.๓ ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓.๗๓๗๕	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีแนวทางที่ชัดเจนในการนำระบบฐานข้อมูลด้านบุคลากรมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์หรือนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มากขึ้นเพื่อประกอบการตัดสินใจ และการวางแผนจัดการภายในองค์กร
๔.๔ ความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม	๓.๙๒๕๐	<ul style="list-style-type: none"> - ควรกำหนดแผนงานระยะยาวด้านความปลอดภัยเพื่อรองรับภัยพิบัติที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ - ควรจัดทำมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งในส่วนที่เป็นสวนสัตว์และสำนักงานเพื่อให้การบริหารจัดการด้านความปลอดภัยขององค์กรในภาพรวมมีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น - ควรมีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ แผนงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพองค์กร
๔.๕ การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒.๓๘๑๓	<ul style="list-style-type: none"> - ควรกำหนดแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม - หน่วยงาน HR ของส่วนกลางต้องปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic partner) กับสวนสัตว์ต่างๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือแผนงานและให้ความช่วยเหลืออย่างถูกต้องเพื่อผลักดันนโยบายและกลยุทธ์ทางด้าน HR ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๔.๓ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้าน HR กับองค์กรคู่เทียบด้วยเทคนิค HR Benchmarking

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาคู่เทียบเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้าน HR ด้วยเทคนิค HR Benchmarking โดยทบทวนภารกิจหลักขององค์การสวนสัตว์ เป้าประสงค์ทางกลยุทธ์ ศักยภาพที่องค์กรต้องการ เพื่อหา Gap ของการบริหารทรัพยากรบุคคล อันจะนำไปสู่การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการเปรียบเทียบด้วยเทคนิค HR Benchmarking ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๑. ขั้นตอนการวางแผน (Planning) ประกอบด้วย ๒ ขั้นตอนย่อย คือ

๑.๑ การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ

เป็นการจัดทำรายชื่อองค์กรที่ต้องการจะเปรียบเทียบ โดยคุณสมบัติขององค์กรคู่เทียบ โดยเป็นองค์กรที่อยู่ภายในกลุ่มองค์กรเดียวกันหรือเครือข่ายเดียวกัน (Internal) หรือองค์กรที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ไม่ใช่คู่แข่ง (Industry ทั้งนี้ การพิจารณาคัดเลือกองค์กรได้คำนึงถึงขนาด (Size) กลุ่มหรือประเภทอุตสาหกรรม (Type of Industry) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ระดับเทคโนโลยี (Technology) คุณลักษณะของสินค้าและบริการ (Product and Service) ความต้องการของลูกค้า (Customer Needs) และสถานที่ตั้ง (Location) ด้วย

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔ ได้เลือกองค์กรคู่เทียบคือ “องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้” เนื่องจากเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกัน (Internal) คือสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry) คือ กลุ่มสาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีขนาด (Type of Industry) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ระดับเทคโนโลยี (Technology) ขององค์กรใกล้เคียงกัน

จากการประเมินผลการดำเนินงาน พ.ศ. ๒๕๕๗ ด้านการบริหารจัดการองค์กร องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้คะแนน ๓.๗๓๕๐ และในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้คะแนน ๓.๑๑๗๑ โดยองค์การสวนสัตว์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้คะแนน ๓.๐๒๙๑ และเมื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ในพ.ศ. ๒๕๕๘ ดังแสดงในตาราง

ตาราง ๓ ข้อมูลเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้และ องค์การสวนสัตว์

การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	องค์การสวนสัตว์
จำนวนพนักงาน (คน)	๑,๕๒๖	๑,๖๓๐
รายได้รวม (ล้านบาท)	๑๖๙๐.๒๐	๑,๐๗๑.๗๖๖๖
เงินเดือนและค่าจ้าง (ล้านบาท)	๓๓,๓๖๗,๕๕๐	๒๐๓,๓๒๕,๒๐๐
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท)	๒๓๖.๘๔	(๑๖๑.๐๒๗๗)
อัตราส่วนพนักงาน/รายได้ (ล้านบาท)	๑:๑.๑๐	๑:๐.๖๖
อัตราส่วนเงินเดือน/รายได้ (ล้านบาท)	๑:๐.๐๒	๑:๐.๑๒
อัตราส่วนพนักงาน/กำไร (ล้านบาท)	๑:๐.๑๕	-
จำนวนการลาออก	๔ คน	๕ คน
ร้อยละความพึงพอใจของพนักงาน/หน่วยงาน HR	๖๙	๖๕.๔๓
เงินเดือนวุฒิปริญญา (บาท)	๘,๕๓๐	๘,๕๓๐

หมายเหตุ

๑. ข้อมูลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

- ข้อมูลรายได้รวม กำไร(ขาดทุน)สุทธิ มาจาก บทสรุปผู้บริหารแผนดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี ๒๕๕๘,

- จำนวนพนักงาน เงินเดือนและค่าจ้าง จำนวนการลาออก มาจาก บันทึกข้อความเรื่อง สรุปจำนวน ผู้ปฏิบัติงาน เงินเดือนและค่าจ้าง ณ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๘

- อัตราส่วนพนักงาน/กำไร (ล้านบาท) ข้อมูลร้อยละความพึงพอใจของพนักงาน/หน่วยงาน HR เงินเดือน วุฒิปริญญาตรี มาจาก รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้, สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปี ๒๕๕๗, หน้า ๖-๕๐

๒. ข้อมูลองค์การสวนสัตว์

- จำนวนพนักงาน รายได้รวม เงินเดือนและค่าจ้าง กำไร(ขาดทุน)สุทธิ เป็นข้อมูลปี ๒๕๕๗
- จำนวนการลาออก เป็นข้อมูล ณ วันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๕๘

๓. na คือ ไม่มีข้อมูล

๑.๒ การเก็บข้อมูล

เป็นการเก็บข้อมูล มาจากข้อมูลเผยแพร่ในรายงานประจำปี แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนเอกสารราชการอื่นๆ

๒. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap Analysis) โดยการค้นหาแผนงาน แนวทาง วิธีการ ดำเนินงานของคู่แข่ง เพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) และปัจจัยหรือกิจกรรมที่ทำให้องค์กร สามารถสร้างแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือเคล็ดลับของความสำเร็จ (Enabler) โดยการประเมินคาดการณ์ ในระยะยาว ๕-๑๐ ปี

๓. ขั้นตอนการบูรณาการ (Integration)

เป็นขั้นตอนของการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล มาบูรณาการและสื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง รับทราบและตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงร่วมกัน

๔. ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action)

การปฏิบัติ (Action) ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนย่อย คือ

๔.๑ การจัดทำแผนดำเนินการ

เป็นการนำผลของการรวบรวมข้อมูลทั้งหมด มาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และระยะสั้น แผนปฏิบัติการประจำปี โดยระบุกิจกรรม ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ วิธีที่ใช้ในการ ติดตามความคืบหน้า รวมทั้งระยะเวลาที่แผนเริ่มต้นและสิ้นสุด

๔.๒ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการควบคุม เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และทบทวนผลโดยเทียบค่ากับคู่แข่งเพื่อพิจารณา การดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายเพียงใด หรือควรหาคู่แข่งเพิ่มหรือไม่

การวิเคราะห์คู่แข่ง HR Benchmarking องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และองค์การ สวนสัตว์ โดยการวิเคราะห์ Gap Analysis

๑. ข้อมูลแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มาจาก นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี ๒๕๕๔ - ๒๕๕๘
๒. ข้อมูลแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ องค์การสวนสัตว์ มาจาก แผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลองค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๙ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๗)

รายละเอียดดังแสดงในตาราง

ตาราง ๔ การวิเคราะห์ที่คู่เทียบ HR Benchmarking องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และองค์การสวนสัตว์

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	องค์การสวนสัตว์	Gap Analysis
<p>นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <p>๑. ด้านการปรับปรุงโครงสร้างระบบงานและอัตรากำลัง</p> <p>กลยุทธ์</p> <p>๑. ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และบทบาทภารกิจของ อ.อ.ป.</p> <p>๒. จัดทำสมรรถนะและนำสมรรถนะเป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านการสรรหา การเลื่อนขั้นและปรับตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาบุคลากร และการบริหารผลตอบแทน</p> <p>๓. จัดทำสายอาชีพและเส้นทางความก้าวหน้าของสายอาชีพ</p> <p>๔. จัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะหลัก</p> <p>๕. จัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน และการบริหารจัดการคนดี คนเก่งองค์กร</p>	<p>แผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๗)</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๑ ด้านการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลัง</p> <p>แผนงานที่ ๑.๑ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)</p> <p>แผนงานที่ ๑.๒ การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ - การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง - การบริหารจัดการคนดี คนเก่งองค์กร <p>แผนงานที่ ๑.๓ การจัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสัมฤทธิ์ของงาน</p> <p>แผนงานที่ ๑.๔ การจัดทำสมรรถนะ</p> <p>แผนงานที่ ๑.๕ การประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Management)</p>	<p>เมื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า มีแนวทางการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลใกล้เคียงกัน โดยให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลัง มีการวางแผนแนวทางในการจัดทำสมรรถนะเพื่อปรับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และแผนการสืบทอดตำแหน่ง จึงไม่มี Gap Analysis ในด้านนี้</p>
<p>๒. ด้านการพัฒนาบุคลากร</p> <p>กลยุทธ์</p> <p>๑. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ</p> <p>๒. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งงานและสายอาชีพตามสมรรถนะ แผนการสืบทอดตำแหน่ง</p>	<p>กลยุทธ์ที่ ๔ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)</p> <p>แผนงานที่ ๔.๑ การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace)</p> <p>แผนงานที่ ๔.๒ ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)</p> <p>แผนงานที่ ๔.๓ เส้นทางการศึกษา</p>	<p>เมื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและพัฒนาบุคลากรทุกระดับตามแผนอย่าง</p>

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	องค์การสวนสัตว์	Gap Analysis
<p>นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์</p>	<p>แผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๗)</p>	
<p>งาน และการบริหารจัดการคนดีและคนเก่งองค์กร</p> <p>๓. พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับตามสายอาชีพและตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๔. ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กร ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ อ.อ.ป. มีคุณธรรม จริยธรรม เสียสละ และอุทิศตนเพื่อองค์กร</p> <p>๕. พัฒนางานด้านการจัดการความรู้ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ฝึกอบรม (Training Road Map) แผนงานที่ ๔.๔ การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และสร้างนวัตกรรม (Innovation)</p>	<p>ต่อเนื่อง มีการส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กร มีความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนนำเทคนิคการจัดการความรู้มาใช้เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานระหว่างกัน</p> <p>อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะมีการดำเนินงานในส่วนที่เป็น Gap แตกต่างจากองค์การสวนสัตว์ กล่าวคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำแผนฝึกอบรมตามตำแหน่งงาน มีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
<p>๓. ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ</p> <p>กลยุทธ์</p> <p>๑. พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากร</p> <p>๒. ปรับปรุงระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการบุคลากร</p> <p>๓. เสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการบุคลากรให้ผู้ปฏิบัติงานเพื่อรองรับการใช้ระบบ และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาระบบในอนาคต</p>	<p>กลยุทธ์ที่ ๕ ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>แผนงานที่ ๕.๑ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล</p>	<p>เมื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล พบว่าทั้งสององค์กรมีแนวทางในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</p>

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	องค์การสวนสัตว์	Gap Analysis
นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๗)	
<p>๔. ด้านสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์</p> <p>กลยุทธ์</p> <p>๑. ปรับระบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>๒. ปรับปรุงสภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <p>๓. ยกย่องพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี ทำคุณประโยชน์ให้องค์กร</p> <p>๔. ปรับปรุงระบบสวัสดิการผลตอบแทนพิเศษ</p> <p>๕. ปรับช่องทางการสื่อสารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <p>๖. ส่งเสริมงานด้านแรงงานสัมพันธ์</p>	<p>กลยุทธ์ที่ ๒ ด้านสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relation)</p> <p>แผนงานที่ ๒.๑ สวัสดิการ</p> <p>แผนงานที่ ๒.๒ แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relation)</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๓ ด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Security and Bio Safety)</p> <p>แผนงานที่ ๓.๑ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย</p>	<p>เมื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์พบว่า ทั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้และองค์การสวนสัตว์ต่างมีกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบสวัสดิการแรงจูงใจ แรงงานสัมพันธ์ การปรับปรุงความปลอดภัยและอาชีวอนามัย</p> <p>อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะมีการดำเนินงานในส่วนที่เป็น Gap แตกต่างจากองค์การสวนสัตว์ กล่าวคือ</p> <p>- ปรับช่องทางการสื่อสารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</p>

จากการนำแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มาจาก นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี ๒๕๕๔ – ๒๕๕๘ เป็น Best Practice หรือเป็นตัวตั้ง เพื่อหา Gap Analysis ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ พบว่า มีประเด็นที่ต้องปรับปรุงโดยการจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน โครงการเพิ่มเติม มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความสามารถ ศักยภาพของทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ดังนี้

๑. มีการจัดทำแผนฝึกอบรมตามตำแหน่งงาน มีการประเมินช่องว่างสมรรถนะและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
๒. พัฒนาช่องทางการสื่อสารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ เมื่อจัดทำแผนกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔ นำมาบรรจุในยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาขีดความสามารถในทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ การสร้างสมรรถนะของบุคลากรสวนสัตว์ชั้นนำ
โครงการ จัดทำแผนฝึกอบรมตามตำแหน่งงาน มีการประเมินช่องว่างสมรรถนะและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ การสื่อสารและเครือข่ายความร่วมมือ

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร
โครงการสารสนเทศเพื่อการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กร