

ชุดเครื่องมือการพัฒนางองค์กร (Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 1

การนำองค์กร

พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์



ชื่อเรื่อง ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร
(Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
หมวด 1 การนำองค์กร

ผู้แต่ง : นายพัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์
เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : ISBN 978-974-378-036-3
พิมพ์ครั้งที่ 1 : กันยายน 2551
โรงพิมพ์ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
จำนวนพิมพ์ : 1,000 เล่ม
จำนวนหน้า : 138 หน้า

จัดทำโดย : สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999 โทรสาร 0-2281-8158

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
(หน่วยงานรูปแบบพิเศษของ สำนักงาน ก.พ.ร.)
254 อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 13 ซอยจุฬาลงกรณ์ 64
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทรศัพท์ 0-2252-6286 โทรสาร 0-2252-6283

สงวนลิขสิทธิ์: เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำ หรือการนำข้อมูลทั้งหมด
ส่วนใด ส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอม
เป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

ออกแบบรูปเล่มโดย : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
481 / 561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2864-5698 โทรสาร 0-2864-5889

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา : นายโยธิน นรินทร์มงคล

คำนำ

๒๒ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และบุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ได้กำหนดเป้าประสงค์ให้ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะ และมีความพร้อมในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย คือ “ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุง และยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย”

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็น แนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. เล็งเห็น ความจำเป็นที่จะต้องสร้างบุคลากรและเครื่องมือสนับสนุนส่วนราชการในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร จึงได้ริเริ่มโครงการสร้างที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ และการจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) เพื่อให้ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล โดยได้มอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดำเนินการ

การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กรดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. หมวด 1 การนำองค์กร
3. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
4. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
6. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
7. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
8. หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
9. คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0

สำหรับ **หมวด 1 การนำองค์กร** ได้รับความอนุเคราะห์จาก **คุณพัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์** กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class – TQC) ประจำปี 2548 เป็นผู้เขียน โดยมีเนื้อหา ครอบคลุมถึงเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังใน ผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้ง การกำกับดูแลตนเองที่ดี และ ความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณผู้เขียน ที่ได้ถ่ายทอดประสบการณ์จากการดำเนินการพัฒนา
องค์การอย่างต่อเนื่องมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภาครัฐ และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ
ในการปรับปรุงคู่มือนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ
ที่ระบุไว้ในคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้นำความรู้และเทคนิค
วิธีการในการพัฒนาองค์การไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
การกำหนดทิศทางขององค์กร	6
การสื่อสารสร้างความเข้าใจ	19
การสร้างบรรยากาศ	22
การเป็นตัวอย่างที่ดีในการกำกับดูแลตนเองที่ดี	30
การทบทวนผลการดำเนินการ	35
การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร	37
ระบบประเมินผลผู้บริหาร	42
การทำงานที่มีผลกระทบต่อสังคม	50
การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม	62
การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	67
บรรณานุกรม	71
กรณีศึกษา	
- สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม	75
- โรงพยาบาลบ้านตาก	79
- กลุ่มบริษัท ชัยบุญธรรมบราเดอร์ส จำกัด	87
ภาคผนวก	
- ตารางสรุปเครื่องมือหมวด 1	95
- ความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์หมวด 1 กับหมวดอื่น ๆ	111
- สารบัญอภิธานศัพท์	113
- ประวัติผู้เขียน	130
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	132



หมวด 1 การนำองค์กร

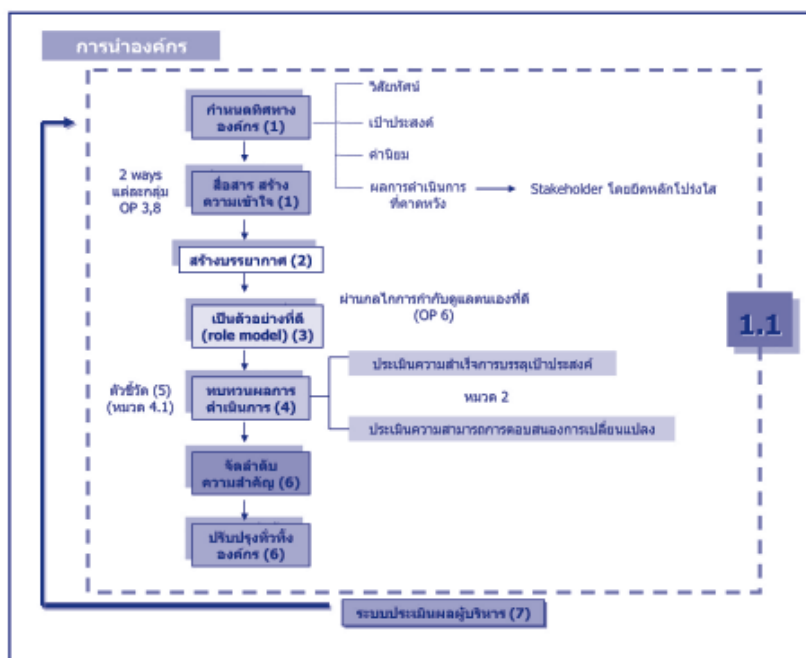
บทนำ : หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชั้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร และทำให้องค์กรมีผลการดำเนินการได้อย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน

ผู้บริหารขององค์กรในที่นี้ หมายถึง คณะผู้บริหารขององค์กรใน 3 ระดับ คือ ผู้บริหารสูงสุด (หัวหน้าส่วนราชการ) รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าระดับสำนัก/กอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ

การนำองค์กรเป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรใน 2 กระบวนการหลัก คือ (1.1) กระบวนการนำองค์กร และ (1.2) กระบวนการรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การนำองค์กร



ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการนำองค์กร

การปรับปรุงกระบวนการนำองค์กร (ดังภาพที่ 1) ควรมุ่งเน้นการปฏิบัติการของผู้บริหารในเรื่องของ “การกำหนดทิศทางขององค์กร” ให้มีความชัดเจนเพื่อเป็นกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งทิศทางองค์กรดังกล่าวนี้ครอบคลุมใน 4 ประเด็น คือ การกำหนด (1) วิสัยทัศน์ (2) เป้าประสงค์ (3) ผลการดำเนินการที่คาดหวัง โดยที่ ในการกำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกกลุ่ม โดยยึดหลักความโปร่งใสและความชัดเจน และ (4) ค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นหลักคิดกรอบพฤติกรรมชี้นำในการทำงานที่คาดหวังให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ถ้าบุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามค่านิยมที่ได้กำหนดไว้จะช่วยเสริมการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

เมื่อผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กรชัดเจนแล้ว หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ “สื่อสาร สร้างความเข้าใจ” โดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมและสนับสนุนผู้ที่เกี่ยวข้องในการถ่ายทอดทิศทางองค์กรให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างจริงจังเพื่อให้เห็นถึงทิศทางขององค์กร ให้เข้าใจว่าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร มุ่งไปในทิศทางใด เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกรอบพฤติกรรมให้แก่ผู้รับบริการ และ ส่วนราชการ หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกัน ในการส่งมอบบริการ เพื่อให้ทำงานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์กร

การสื่อสารจะเกิดประสิทธิภาพได้ต้องเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two-way communication) ทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยเลือกใช้วิธีการถ่ายทอดให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละกลุ่มตามที่ได้รับรู้ไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร เพราะวิธีการที่เหมาะสมกับบุคลากรในกลุ่มหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับอีกกลุ่มหนึ่ง เนื่องจากบุคลากรในแต่ละกลุ่มมีความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกัน และเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าการสื่อสารทิศทางองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรกำหนดให้มีการทบทวนว่าในแต่ละวิธีการถ่ายทอดและช่องทางการสื่อสารมีความเหมาะสมกับสถานการณ์หรือกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

องค์กรจะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ผู้บริหารขององค์กรต้องมีหน้าที่ในการ **“กระตุ้น ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศ”** ในการทำงานที่ดี โดยการ

- **กระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)** ให้กับผู้ปฏิบัติงานองค์กรควรพิจารณาและจัดลำดับความสำคัญเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ และมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ บุคลากรแต่ละระดับอย่างชัดเจนและเหมาะสม จึงจะทำให้ การทำงานเกิดความคล่องตัวและทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานและเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจขององค์กร ทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานพัฒนาเป็น **นวัตกรรม** ต่อไป

- **ส่งเสริมให้บุคลากรมี การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง** เพื่อให้บุคลากรมีความตื่นตัวกระตือรือร้นในการเฝ้าหาความรู้ มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นและนำมาใช้ในการทำงานและปรับปรุงการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะก่อให้เกิดเป็น **องค์ความรู้** ขององค์กรต่อไป และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

- ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นคนดี คือปฏิบัติตาม *กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีจริยธรรม* โดยการฝึกอบรม ให้ความรู้ ให้องค์กรและบุคลากรที่เข้มงวด และมีบทลงโทษที่เด็ดขาด และมีการอธิบายเกี่ยวกับจริยธรรมให้แก่บุคลากรฟังด้วยตนเองเพื่อเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้เห็นความสำคัญอย่างจริงจัง

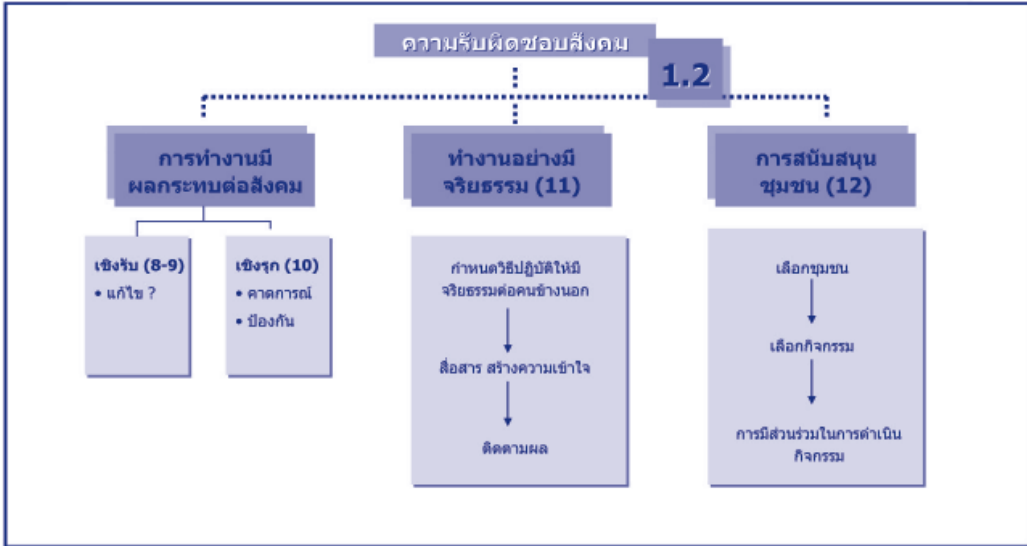
ผู้บริหารต้องประพฤติตน**“เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)”** ในการปฏิบัติตามค่านิยมและระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการและการควบคุมเรื่องต่าง ๆ รวมถึงความรับผิดชอบต่าง ๆ ของคณะผู้บริหารในการอนุมัติทิศทางกลยุทธ์ และการตรวจติดตามประเมินผล การดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยผ่านกลไกการกำกับดูแลตนเองที่ดีที่องค์กรได้กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีดังกล่าวครอบคลุมด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทบาทผู้บริหารนอกจากการกำหนดทิศทางองค์กรแล้วต้อง **“ทบทวนผลการดำเนินการ”** ขององค์กรด้วย เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และนำไปประเมินความสำเร็จการบรรลุเป้าประสงค์ได้ รวมทั้งเพื่อให้ประเมินความสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำไปประเมินปรับเปลี่ยนแนวทางต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น กระบวนการทบทวนผลการดำเนินการควรมีความสอดคล้องกับกรอบเวลาการดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในหมวด 2

โดยในการดำเนินการต้องพิจารณาจากผลลัพธ์ของการดำเนินการต่าง ๆ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นซึ่งมีความเชื่อมโยงกับระบบการวัด วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศขององค์กรในหมวด 4 และต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะตรวจสอบและทบทวนประเด็นใดบ้าง กำหนดความถี่ในการตรวจสอบและทบทวนให้เหมาะสมกับเรื่อง โดยต้องมีการตรวจสอบผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และนำผลจากการทบทวนไป **“จัดลำดับความสำคัญและปรับปรุงการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร”** รวมถึง ใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

และเพื่อให้กระบวนการนำองค์กรมีความเหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ขององค์กร อยู่เสมอ ควรมีการ **“ติดตามประเมินผล”** การดำเนินงานของผู้บริหาร ทั้งจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบเป็นทางการ และการใช้ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงระบบการนำองค์กรต่อไป

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม



ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการรับผิดชอบต่อสังคม

การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ มิได้หมายความว่าถึงเพียงแค่มีระบบการบริหารจัดการและผลการดำเนินการที่ดีเพียงอย่างเดียว องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งการดำเนินการที่มีผลกระทบต่อสังคม การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม รวมถึง การบำเพ็ญประโยชน์กลับคืนสู่สังคมด้วย (ดังภาพที่ 2)

การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ได้ผลผลิตและบริการ ในบางกรณีก่อให้เกิด **“ผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม”** เช่น น้ำเสีย เสียง กลิ่น สารปนเปื้อน ฝุ่นละออง หรือการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า รวมถึงผลกระทบจากการกำหนดนโยบาย จึงจำเป็นต้องมีมาตรการ ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก เพื่อรองรับบรรเทาปัญหาให้หมดไปและองค์กรควรพิจารณาป้องกันผลกระทบในเชิงลบที่ยังไม่เกิดขึ้น แต่เป็นความกังวลของสังคมโดยอาจสอบถามความเห็นของผู้รับบริการ หรือชุมชนส่งตัวแทนเข้าร่วมเพื่อนำ ข้อคิดเห็นหรือความกังวลนั้นมาดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น

ผู้บริหารขององค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นทั้งคนเก่งและคนดี การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นคนดีมีจริยธรรมนั้น คือการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมี **“การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม”** นอกจากนี้ในระดับตัวบุคคลที่พึงต้องปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตประพฤติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีความรับผิดชอบแล้ว บุคลากรในองค์กรต้องมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วย ผู้บริหารควรมีการกำหนดกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติตนของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ เช่น มีการดูแลต่อผู้รับบริการอย่างซื่อสัตย์สุจริต ให้เกียรติเป็นธรรม รวมถึงการรักษาปกป้องไม่ให้องค์กรต้องมีความเสี่ยงต่อศักดิ์ศรีหรือสิ่งไม่พึงงามใด ๆ

“การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ” มีเจตนารมณ์ให้ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีจิตสำนึกในการบำเพ็ญประโยชน์กลับคืนสู่สังคม โดยการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน กิจกรรมที่องค์กรสนับสนุนควรเป็นเป็นสิ่งที่ชุมชนต้องการอย่างแท้จริง ไม่ควรเป็นกิจกรรมที่องค์กรคิดเอง ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นการยึดเยียด ทั้งที่ไม่ใช่สิ่งที่ชุมชนต้องการ และที่สำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารและคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการสนับสนุนอย่างจริงจังในกิจกรรมดังกล่าว

“ทิศทางขององค์กรและนโยบายในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม”
ที่ผู้บริหารกำหนดต้องนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนยุทธศาสตร์ในหมวด 2 ต่อไป

เครื่องมือการพัฒนาศักยภาพการตามแนวทาง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

การกำหนดทิศทางองค์กร

- (1) - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ
- ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าวผู้บริหารของส่วนราชการได้คำนึงถึงความต้องการ หรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักความโปร่งใสและความชัดเจนอย่างไร

(การกำหนดทิศทางขององค์กร)

ผู้บริหารจะมีบทบาทในการกำหนดทิศทางองค์กรใน 4 ประเด็น คือ

- วิสัยทัศน์
- เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว
- ค่านิยม
- ผลการดำเนินการที่คาดหวัง

ความหมาย : วิสัยทัศน์

■ วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ/ภารกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่องค์กรมุ่งหมายมุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

■ วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองไปในอนาคต (Future Perspective) เป็นสิ่งที่จะบอกถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็นในอนาคต เป็นการบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต

■ วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกันแล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้

- วิสัยทัศน์ หมายถึง
 - เป็นภาพลักษณ์ ของอนาคตที่คาดหวังที่ต้องการจะสร้าง
 - เป็นคำตอบของคำถาม “แท้จริงแล้ว เราต้องการสิ่งใด”
 - วิสัยทัศน์ คือ เชื่อมทิศทางการ
 - วิสัยทัศน์ คือ การขยายขอบเขต

หลักการแนวคิด

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ (วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย วารสารสำคัญ) แก่งองค์กร พร้อมทั้งระบุผลลัพธ์สุดท้ายและกลยุทธ์ที่จะมุ่งไปสู่ผลนั้น ดำเนินการสื่อสารทิศทางไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความร่วมมือ เกิดเป็นทีมที่เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และยอมรับทิศทางหรือการมีอยู่ของวิสัยทัศน์นั้น และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความพึงพอใจโดยส่วนรวม

เหตุผลและความจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์นั้น เนื่องจาก

- ปัจจัยต่างๆ ไม่หยุดนิ่ง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- การปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ
- การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็น
- การมองไปข้างหน้าจะทำให้เกิดการพัฒนา
- การคิดใหม่เท่านั้นที่จะทำให้อยู่รอด
- วิสัยทัศน์เป็นกุศโลบายแห่งการพัฒนา

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ที่ควรมีคือคำอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตความต้องการ (Needs) ของชุมชนและสังคม ค่านิยม (Values) เบื้องต้นขององค์กร ทั้งนี้ ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น กลุ่มผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่ม ต้องสร้างบรรยากาศเปิดเผย และควรให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและสนับสนุน วิสัยทัศน์นั้นต้องมีความชัดเจน ครบถ้วนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ต้องเป็นภาพในเชิงบวก (Positive) ปลุกเร้า (Motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring)

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้
2. เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
3. สร้างศรัทธาให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นไขว่คว้า
4. ต้องท้าทายความรู้ ความสามารถของทั้งผู้นำ และสมาชิกทุกคนในองค์กร

5. คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Customer Oriented)
6. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

ทั้งนี้ อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ที่ดีนั้น ควรประกอบด้วยหลัก

6 ประการดังนี้

1. Imaginable หรือภาพฝันในอนาคต
2. Desirable หรือมีความดึงดูดและน่าสนใจสำหรับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน
3. Feasible หรือมีโอกาสของความเป็นไปได้
4. Focused หรือมีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐาน สำหรับการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร
5. Flexible หรือกว้างเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
6. Communicable หรือสามารถที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน

ขั้นตอน/วิธีการ

ในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ควรนำเป้าหมาย พันธกิจ ความท้าทายทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบการดำเนินการ และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรด้วย เช่น การจัดให้มีการประชุม Shared Vision Session การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เป็นต้น โดยมีขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. การประเมินสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ในการตอบสนองต่อโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือการตอบโต้ต่อแรงกดดัน หรือภัยคุกคามจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วยเทคนิค ต่างๆ ดังนี้

- การระดมสมองจากกลุ่มเป้าหมาย
- การออกแบบสอบถามรายบุคคล
- การสำรวจความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การสำรวจเพื่อวิเคราะห์องค์กร

2. การระบุองค์ประกอบของวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างภาพอนาคตขององค์กรผู้บริหารต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบเนื้อหาในถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ เช่น กำหนดตำแหน่ง/อันดับ/ท่าที ในการแข่งขันกับคู่แข่งขององค์กร สภาพความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และระบุทักษะการทำงานที่เป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ควรมีการทบทวนองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ทั้งในแง่จุดมุ่งหมายหลัก ความสามารถเฉพาะและคุณค่าหลักขององค์กร

3. การกำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพปัจจุบันและภาพอนาคตที่ต้องการไปแล้วนำมากำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
4. การร่างวิสัยทัศน์โดยการระดมสมองและสร้างความเห็นร่วมกันในองค์กร
5. การประเมินร่างวิสัยทัศน์โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์
ประเมินวิสัยทัศน์เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งวิสัยทัศน์โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ซึ่งมักประกอบด้วย

- ตำแหน่ง/บทบาท/ท่าทีในการแข่งขันกับองค์กรคู่แข่ง
- ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ทักษะหลักขององค์กรที่ต้องการพัฒนา
- ทิศทาง และแนวทางในการตัดสินใจ
- ความสามารถหรือความเข้มแข็งของคุณค่าหลัก
- หลักการ และเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง
- สาระสำคัญ และรูปแบบของการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง

6. การทบทวนเพื่อกำหนดเนื้อหาและรูปแบบ
7. นำผลจากการประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมาจัดทำร่างวิสัยทัศน์อีกครั้ง และทบทวนหลักเกณฑ์ รวมทั้งวิพากษ์วิจารณ์จนกว่าจะได้ข้อยุติร่วมกัน

ประโยชน์

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมขององค์กรโดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท้าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน และมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และ หุ่่มเหเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน
5. ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นไปสู่จุดหมายด้วยกัน เป็นการกำหนดอนาคตที่ทุกคนศรัทธา เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ และไม่หลงไปกับความสำเร็จในอดีต

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. วิสัยทัศน์มิใช่สิ่งคาดเดาต้องทำอย่างเป็นระบบ
2. ไม่ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ตามลำพังเพราะแรงสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญ
3. ไม่ควรยึดติดกับรูปแบบและแนวทางเดิมๆ

4. ไม่ควรเถียงกันว่าถูกหรือผิด
5. วิสัยทัศน์มิใช่เรื่องลับทุกคนควรรับทราบ

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

- วิสัยทัศน์ บริษัทเคาน์เตอร์เซอร์วิส (COUNTER SERVICE CO., LTD.)
“จะดำรงความเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ ผ่านจุดให้บริการในประเทศไทย ด้วยบริการที่เป็นเลิศ ประทับใจและสร้างคุณค่าสู่ลูกค้า”
- วิสัยทัศน์ บริษัท ที โอ ที จำกัด (มหาชน)
“มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมแห่งชาติที่สนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าและสาธารณชนอย่างใกล้ชิดทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม”
- วิสัยทัศน์ บริษัท รถไฟฟ้า กรุงเทพฯ จำกัด (มหาชน)
“เป็นหนึ่งในผู้ให้บริการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนชั้นนำของโลก ด้วยคุณภาพการบริการที่ประทับใจ”
- วิสัยทัศน์ : โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
“เป็นผู้นำในธุรกิจแยกก๊าซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในด้านการผลิตภายในปี 2551”
- วิสัยทัศน์ : บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)
“เราคือผู้ให้บริการความสะดวกซื้อ กับลูกค้าทุกชุมชน”

ความหมาย : เป้าประสงค์

- เป้าประสงค์ เป็นขอบข่ายของผลสัมฤทธิ์หลักที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติในอนาคต ในการกำหนดเป้าประสงค์หน่วยงานจำเป็นต้องทราบว่า กลุ่มลูกค้าหลัก หรือกลุ่มผู้รับบริการของหน่วยงานนั้นคือใครและต้องการให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร
- เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือ หมายถึงการกำหนดพันธกิจในรูปของผลลัพธ์ที่สำคัญที่ต้องการเป็นคำตอบของคำถามที่ว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรยึดมั่นและผูกพันอยู่ และจะต้องทำให้สำเร็จ
- เป้าประสงค์ คือ ข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลัก ๆ เป้าประสงค์จะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ หน่วยงานหรือบริการแต่ละระดับควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- เป้าประสงค์ หมายถึง สภาพในอนาคต หรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการให้บรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางซึ่งชี้นำการปฏิบัติ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลขมักจะเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็น การคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และ/หรือข้อมูลเชิงแข่งขัน และคำว่าเป้าหมายที่ท้าทาย อย่างยิ่ง มักจะเกี่ยวกับการปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ซึ่งมักจะอยู่ในเรื่อง ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำคัญในอนาคตขององค์กร

หลักการแนวคิด

- หลักการทั่วไปของเป้าประสงค์
 - จะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
 - เป้าประสงค์ขอให้เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ
 - ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้น อาจประยุกต์ใช้กับตัวแบบต่างๆ ที่ได้รับความนิยม ในปัจจุบัน เช่น RBM และ Balanced Scorecard
 - ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้น ขอให้พยายามกำหนดเป้าประสงค์โดยการมองกรอบ การประเมินผลทั้งสี่มิติ
 - ♦ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
 - ♦ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
 - ♦ มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ
 - ♦ มิติด้านพัฒนาองค์กร
- ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดี

เป้าประสงค์ที่ดีจะต้องได้มาจากพันธกิจและค่านิยมขององค์กรที่กำหนดขึ้นมาก่อน จากนั้นจึงนำมา แปลความหมาย ดีความ และขยายความออกมาเพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้

 1. ต้องได้มาจากการระบุว่าภารกิจขององค์กรคืออะไร
 2. ต้องไม่เป็นนามธรรม
 3. ต้องสามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมาย และกระจายงานด้วย
 4. ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากร และกำลังคนที่มีอยู่จริง
 5. ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อม ๆ กันในคราวเดียว

ไม่ใช่แก้ไขกันทีละงานเพราะการบริหารองค์กรคือการดุลยกันระหว่างความต้องการ และเป้าหมาย ทั้งหลายที่แตกต่างกัน

 6. เป็นที่ต้องการในทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร

ขั้นตอน/วิธีการ

การคัดเลือกหรือกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรนั้นมักจะทำโดยการประชุมพิจารณากันในคณะกรรมการวางแผน ซึ่งส่วนมากมักจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยทางกลยุทธ์ทั้งหลายที่จะมีผลกระทบเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการพิจารณาเป้าประสงค์ ทั้งนี้ โดยพยายามคัดเลือกจัดลำดับปัจจัยทางกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษจำนวนหนึ่ง โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ และสำคัญรองลงมาเป็นลำดับ
2. พิจารณาลึกลงไปในแต่ละปัจจัยทางกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นชัดว่า ปัจจัยกลยุทธ์อันใดที่จะสามารถส่งผลกระทบ หรือส่งผลกระทบต่อกรให้สามารถเคลื่อนตัวเข้าไปสู่จุดมุ่งหมาย

ประโยชน์ของเป้าประสงค์

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อจะวัดความสำเร็จ
- การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มด้วยกรมุ่งเน้นเป้าหมายร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีแนวความคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทำหายอย่างยั่งยืน
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผลร่วมกัน

ความหมาย : ค่านิยมองค์กร

■ ค่านิยม หมายถึง หลักการชี้นำ (Guiding Principle) หรือพฤติกรรมที่องค์กรหรือคนในองค์กรคาดหวังที่จะปฏิบัติ ค่านิยมจะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง และค่านิยมจะเป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กร และเป็นตัวช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

■ ค่านิยม หมายถึง แนวทางหรือกรอบในการปฏิบัติสำหรับองค์กรที่สมาชิกทุกคนในองค์กรรับรู้และรับทราบ และถือปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นเครื่องช่วยในการกำหนดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจใด ๆ ว่าสมควรทำได้หรือไม่

■ ค่านิยม หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันของบุคลากรทุกระดับในองค์กรว่า พฤติกรรมใดควรทำและไม่ควรทำ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในองค์กรร่วมกันทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร และผู้รับบริการตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการแนวคิด

การกำหนดค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารควรมีบทบาทในการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการกำหนดค่านิยมขององค์กร โดยเสนอมุมมองใหม่ในการทำงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยวิธีการให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) ซึ่งค่านิยมควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
2. จัดเตรียมและกำหนดกรอบของค่านิยมหรือคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ โดยวางแผนทางการพัฒนาเพื่อไปสู่ทิศทางใหม่ให้เห็นเป็นภาพที่ชัดเจน
3. เปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมองค์กรซึ่งสามารถทำได้ โดยองค์กรแต่งตั้ง คณะทำงานประกอบด้วย ข้าราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ราชการในสายงานต่าง ๆ มาทำหน้าที่กำหนดค่านิยมร่วมกันหรือสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร
4. เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมเพื่อสร้างศรัทธาในการนำค่านิยมไปปฏิบัติของบุคลากร

ลักษณะของค่านิยมที่ดี ต้องมีลักษณะ ดังนี้

- ต้องสามารถปฏิบัติได้
- ต้องเป็นลายลักษณ์อักษร
- ไม่ยาว ไม่สั้น และมีจำนวนไม่มาก
- สอดคล้องกับค่านิยมข้ออื่น

ขั้นตอน/วิธีการ

ในการจัดทำค่านิยมองค์กร มีวิธีการในการดำเนินการ ดังนี้

- สร้างหน่วยความจำ (Memorizing Technique)
- สื่อด้วยภาพ (Visual Technique)
- สื่อด้วยสัญลักษณ์ (Symbolic Technique)
- ระบุพฤติกรรมที่ควรทำ
- ในบางกรณีอาจต้องอธิบายความสำคัญ

ในการจัดทำค่านิยมองค์กร มีวิธีการในการตั้งคำถามดังนี้

- ถ้าต้องการทำการกิจหลักขององค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ลักษณะเฉพาะขององค์กรควรจะเป็นอย่างไร เช่น เป็นองค์กรทันสมัย เป็นองค์กรที่เป็นกันเอง เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการบริการลูกค้า ฯลฯ

- ถ้าต้องการให้องค์กรมีลักษณะดังกล่าว คนในองค์กรควรจะเป็นคนอย่างไร เช่น มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นคนที่มีใจบริการลูกค้า เป็นคนที่มีภาวะผู้นำสูง ฯลฯ
- คนลักษณะไหนที่อาจจะไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจหลักขององค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ได้ เช่น เป็นคนที่คิดเชิงระบบมากเกินไป ไม่ยืดหยุ่น ฯลฯ

ประโยชน์

1. พลังยึดเหนี่ยวคนในองค์กรให้มีแนวทาง การปฏิบัติงานเดียวกัน และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน
2. พลังร่วมสำหรับประเมินเลื่อนขั้นหรือสนับสนุนบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้า และระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ
3. พลังขับเคลื่อนเอกลักษณ์ที่นำไปสู่ภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ขององค์กร
4. พลังก่อรูปวัฒนธรรมและกระบวนทัศน์อันพึงประสงค์ขององค์กร ทำให้บุคลากรรู้ว่าองค์กรคาดหวังอะไร : ผลงานแบบใด ด้วยวิธีการแบบไหน
5. ช่วยสร้างบรรยากาศที่กลมเกลียวและกลมกลืนในการทำงาน
6. ช่วยทำให้บุคลากรมีแนวทางในการปรับตัว เพื่อให้เกิดเหมาะสมกับองค์กร

ตัวอย่างค่านิยมองค์กร

โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ค่านิยมที่มีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :

- ผู้ถือหุ้น : ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง
- ลูกค้า : สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
- พนักงาน : พนักงานมีความผูกพันในการทำงาน
- ชุมชน : รับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน รวมถึงควบคุมและป้องกันผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม
- ผู้ส่งมอบ : สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อเอื้อประโยชน์ร่วมกัน

บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)

“7 Values และ 11 Leadership ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร”

7 Values คุณค่าร่วมที่ปรารถนาอยากให้มี

- แกร่งมีความอดทน อดกลั้น และมีทัศนคติที่ดี
- กล้า กล้าคิด พุด ทำ ในเชิงสร้างสรรค์และถูกต้อง
- สัจจะวาจา รักษาคำพูดที่ให้ไว้กับผู้อื่น

- สามัคคี ทำงานเป็นทีมเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
- มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ
- ให้ความเคารพผู้อื่น เคารพในความคิดและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- ชื่นชมความงามแห่งชีวิต แบ่งเวลาในการทำงาน และใช้ชีวิตอย่างเหมาะสม

11 Leadership ความสมบูรณ์ของภาวะผู้นำที่จำเป็น

- มีความจริงใจ ไม่คึกคึก ใช้ปิยะวาจา อย่าหลงอำนาจ
- เป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม ให้ความเมตตา
- กล้าตัดสินใจ อหิสังคัม บ่มเพาะคนดี มีใจเปิดกว้าง

บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด (COUNTER SERVICE CO., LTD.)

ค่านิยม

- รักงาน
- รักลูกค้า
- รักคุณธรรม
- รักองค์กร
- รักทีมงาน

ธนาคารไทยพาณิชย์

- มุ่งมั่นต่อการให้บริการที่เป็นเลิศ
- เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน
- ตั้งมั่นต่อการบริหารด้วยคุณภาพ และความซื่อสัตย์
- ถือมั่นต่อการมีส่วนร่วมในสังคม และประเทศชาติ

กรมควบคุมโรค - SMART

- S = Service Mind
- M = Mastery/Evidence-based
- R = Relationship
- T = Teamwork

โรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล

ค่านิยมองค์กร (corporate value)

- One Stop Service
- Service Mind
- Learning Organization

บริษัท TOYOTA

ค่านิยมองค์กร (corporate value)

- “มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการท้าทาย และเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ “
ไม่ว่าเราทำได้ดีเพียงใดแล้วก็ตาม เราจะทำให้ “ดียิ่งขึ้น” ตลอดเวลา ดังนั้น เราจะพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องโดยการท้าทายสถานการณ์ ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ
- “ยอมรับผู้คนและความต้องการของเขา”
เราจะทุ่มเทความพยายามในการเสริมสร้างความไว้วางใจกัน ความพึงพอใจ ความกลมกลืน และการทำงานเป็นทีม เราจะใส่ใจต่อผลประโยชน์ระยะยาวของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรา เช่น ลูกค้า ผู้ร่วมงาน หุ่นยนต์ทางธุรกิจ (ผู้แทนจำหน่ายและผู้จัดหาชิ้นส่วน) ชุมชน และผู้ถือหุ้น
- “ยึดหลักความพึงพอใจของลูกค้า”
ด้วยความตระหนักว่าลูกค้าเป็นหัวใจของความสำเร็จ เราไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ แต่ยังคำนึงถึงความต้องการในอนาคตของลูกค้าด้วย
- “ทุ่มเทเพื่อมาตรฐานสูงสุด”
ไม่เพียงแต่บรรลุมาตรฐานระดับสูงในปัจจุบันเท่านั้นแต่เราจะกำหนดมาตรฐานใหม่ให้กับอุตสาหกรรม ทั้งในด้านคุณภาพ เทคโนโลยี ความสามารถ และความรับผิดชอบต่อสังคม เราจะส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ทำให้ลูกค้าพอใจเหนือกว่าระดับที่คาดหวัง
- “ปลูกฝังจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม”
เรามุ่งที่จะส่งเสริมสนับสนุนต่อเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีจริยธรรม พร้อมทั้งรักษาสิ่งแวดล้อมให้ดีที่สุด

ความหมาย : ผลการดำเนินการที่คาดหวัง/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- “ผลการดำเนินการที่คาดหวัง” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้รับจากกระบวนการ ผลผลิตและบริการซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กร อื่น ๆ ซึ่งผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช้การเงิน
- “ผู้รับบริการ” คือผู้ที่มารับบริการจากองค์กรโดยตรง หรือ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นองค์กรด้วย
- “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการขององค์กร เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในองค์กร ผู้ส่งมอบงานรวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

หลักการแนวคิด

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมองค์กร ผู้บริหารของส่วนราชการควรคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย โดยจะต้องทราบว่าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรนั้นคือใคร รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงผู้รับบริการที่จะพึงมีในอนาคต เพื่อให้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมองค์กร มีความถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ทั้งหมด

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจกำหนดหรือจำแนกตามปัจจัยใด ๆ ก็ได้ เช่น 1) ประเภทผู้รับบริการที่มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการที่มีคุณลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกัน (Homogeneous) ไว้ด้วยกัน เพื่อศึกษาหาความรู้ในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ซึ่งแตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 2) ประเภทผู้รับบริการที่มีความต้องการหรือความชอบกระจัดกระจาย (Diffused Preferences) ซึ่งองค์กรควรจัดการให้บริการจากศูนย์กลางให้เข้าถึงได้ง่ายก่อน และ 3) ประเภทกลุ่มที่มีความเหมือน (Cluster Preference) ซึ่งการให้บริการควรให้ความสำคัญกับกลุ่มใหญ่ก่อน

องค์กรควรมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้กำหนดหรือจำแนกไว้เพื่อให้ครอบคลุมตามกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และเมื่อมีข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วให้นำมาใช้ประกอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์กรต่อไป

ขั้นตอน/วิธีการ

1. สำรวจพันธกิจขององค์กรเพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญของแต่ละพันธกิจ และนำมากำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและบริการ
2. จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมตามประเภทของผลผลิตและบริการ เช่น ประเภทการให้บริการ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ช่องทางการให้บริการ เป็นต้น
3. การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต ควรศึกษาจากความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งจะมีผลทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ ๆ ขององค์กรด้วย
4. นำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการตามข้อ 1 ถึงข้อ 3 มาใช้ประกอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์กร

ประโยชน์

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์กร มีความถูกต้องชัดเจน และมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จจากการดำเนินการตามที่คาดหวังไว้เนื่องจากได้มีการคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบในการดำเนินการด้วย
2. วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์กรที่ได้กำหนดขึ้นเป็นผลการดำเนินการที่ดี และตั้งมั่นอยู่บนฐานข้อมูลที่ชัดเจน ครบถ้วน และถูกต้องสามารถนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างแม่นยำ

การสื่อสารสร้างความเข้าใจ

- (1) - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวแบบ 2 ทิศทางอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคนรวมทั้งผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญโดยผ่านระบบการนำองค์กร
(การสื่อสารสร้างความเข้าใจ)

ความหมาย

ในเรื่องการสื่อสารมีผู้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ ดังนี้

การสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารด้วยวาจา เอกสาร กริยาท่าทาง และการประพาดิตนเป็นตัวอย่างที่ดี

การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two-Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลจะสามารถสื่อสารโต้ตอบกับผู้ให้ข้อมูลได้ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัย การแสดงความคิดเห็นก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้งผู้ส่งและผู้รับ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จสูงสุด

หลักการและแนวคิด

■ ผู้นำกับการสื่อสาร

ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรอย่างมาก ระบบการเป็นผู้นำที่มีความสามารถขึ้นอยู่กับอำนาจในการสื่อสาร ผู้นำต้องสื่อสารวิสัยทัศน์กับผู้อื่น เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ แรงบันดาลใจให้มีต่อวิสัยทัศน์นั้น รวมทั้งสร้างคุณค่าและความไว้วางใจ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสื่อสารของผู้นำเนื่องจากผู้นำเป็นผู้ส่งเสริมและกำหนดรูปแบบของการสื่อสารจากที่ผู้นำใช้รูปแบบการสื่อสารแบบต่าง ๆ สื่อสารกับบุคลากรและองค์กรได้สื่อสารกันต่อเนื่องจากรูปแบบดังกล่าว

การสื่อสารสองทางจะช่วยให้การทำงานภายในองค์กรนั้น ๆ มีความสะดวกราบรื่น อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานโดยเมื่อบุคลากรภายในองค์กรมีการพูดคุยสื่อสารกันจะทำให้มีความคุ้นเคยและเข้าใจกันมากขึ้น

■ รูปแบบของการสื่อสาร

การสื่อสารภายในองค์กร จำแนกออกได้เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. Downward Communication เป็นการสื่อสารจากจากผู้นำสู่บุคลากรซึ่ง

เป็นการส่งผ่านเป้าประสงค์ รวมทั้งการกำหนดให้มีคำอธิบายงานที่บุคลากรรับผิดชอบ การแจ้งให้ทราบถึงนโยบายและกระบวนการขององค์กร การชี้แนะให้เห็นปัญหาและสิ่งที่ต้องการให้ความสนใจเป็นพิเศษ หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. Upward Communication เป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้นำ ทำให้ผู้นำตระหนักว่าบุคลากรรู้สึกอย่างไรต่องาน ผู้ร่วมงานและองค์กร ผู้นำจะเชื่อถือความคิดจากบุคลากรที่ได้ว่าจะปรับปรุงองค์กรอย่างไร การรายงานผลการปฏิบัติงาน กล่องรับฟังความคิดเห็นแบบสำรวจทัศนคติบุคลากร การจัดกลุ่มอภิปรายปัญหาต่าง ๆ กับผู้นำหรือผู้แทนผู้บริหารระดับสูง

3. Lateral Communication ระดับชนาบเดียวกันทำให้ประหยัดเวลา และสร้างความสะดวกในการการปฏิบัติงานร่วมกัน

4. Diagonal Communication การสื่อสารที่ตัดผ่านทั้งสายงานและระดับในองค์กร รวมทั้งการสื่อสารกับแบบไม่จำกัดทิศทาง เพื่อให้การประสานงานเกิดความคล่องตัว เช่น เจ้าหน้าที่ตรวจสอบสื่อสารโดยตรงกับส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งหารือเกี่ยวกับปัญหาของผู้รับบริการทำให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพแต่อาจก่อให้เกิดปัญหาขึ้นได้หากบุคลากรไม่ให้ข้อมูลกับผู้นำ

■ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารของผู้นำ

เทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามวิธีการซึ่งบุคลากรในองค์กรใช้ในการสื่อสาร ดังนั้นผู้นำควรมีการติดตามเทคโนโลยีดังกล่าวเนื่องจากมีผลอย่างชัดเจนในการพัฒนาความสามารถของผู้นำในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคลหรือทีม ทำให้ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจได้รวดเร็วมากขึ้น มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลรวมทั้งทำให้ผู้นำเข้าถึงบุคลากรในทุกเวลาได้อย่างสมบูรณ์มีพัฒนาการเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อการบริหารจัดการการสื่อสาร คือ ระบบคอมพิวเตอร์เครือข่าย และระบบสื่อสารแบบไร้สาย

1. ระบบคอมพิวเตอร์เครือข่าย (Network Computer Systems) คือการที่องค์กรเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกันผ่านระบบ Hardware และ Software ที่เข้ากันได้ สร้างระบบเครือข่ายในองค์กร ทำให้มีการสื่อสารกันได้ เช่น E-mail การส่งข้อความที่รับได้ทันที (Instant Messaging) กล่องบันทึกเสียง โทรสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (EDI) การประชุมทางไกลผ่านสายโทรศัพท์ และการประชุมทางไกลผ่านระบบวิดีโอทัศน์ ระบบเครือข่ายภายใน (Intranet) และระบบเชื่อมต่อภายนอก (Extranet หรือ Internet)

2. ระบบสื่อสารแบบไร้สาย (Wireless Capability) คือระบบการส่งสัญญาณผ่านอากาศหรืออวกาศโดยปราศจากการเชื่อมต่อทางกายภาพ เช่น สัญญาณโมโครเวฟ ดาวเทียม คลื่นวิทยุ แสงอินฟราเรด โทรศัพท์ไร้สาย คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก และอุปกรณ์สื่อสารชนิดพกพารูปแบบต่างๆ

■ เทคนิคการให้คำแนะนำของผู้นำ

1. ในการที่จะตำหนิหรือให้การว่ากล่าวควรลดความรุนแรงโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อธิบายรายละเอียดให้มากขึ้น
2. ให้คำแนะนำเพื่อการแก้ไขและเน้นความสำเร็จในอนาคต
3. ให้คำแนะนำโดยให้เห็นปัญหากด้วยตนเอง
4. เมื่อให้คำแนะนำหรือข้อมูลควรบอกแหล่งที่มาของข้อมูลให้ชัดเจน
5. ให้กำลังใจและความเชื่อมั่นแก่ผู้มาขอคำแนะนำ
6. ให้คำแนะนำที่ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
7. กำหนดเวลาและอธิบายความรับผิดชอบให้ชัดเจน

ขั้นตอน/วิธีการ

1. ศึกษาหาข้อเท็จจริง รับฟังและสำรวจปัญหาที่เกี่ยวกับนโยบายและแผนงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การสนทนา แบบสอบถาม และสัมภาษณ์ เป็นต้น เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ
2. กำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสาร ซึ่งประกอบ
 - กำหนดจุดประสงค์ในการสื่อสาร
 - กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร เช่น ระดับบริหาร หรือ ระดับผู้ปฏิบัติการ เป็นต้น
 - กำหนดรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย
 - กำหนดแผนและผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร
3. ดำเนินการสื่อสารตามที่กำหนดไว้ในแผน
4. ติดตามและประเมินผลการสื่อสาร

ประโยชน์

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้นำก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ทำให้บุคลากรเข้าใจทิศทางและแนวทางในการทำงานที่ชัดเจน
3. สร้างความไว้วางใจ รวมทั้งขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร
4. เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม
5. ลดความขัดแย้งและความไม่พอใจของบุคลากรในองค์กร

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

การดำเนินการสื่อสารสร้างความเข้าใจมีข้อควรคำนึง 8 ประการ ได้แก่

ข้อควรคำนึงในการสื่อสาร		คุณลักษณะ
Content of message	เนื้อหาของข้อความ	ผู้ฟังจับใจความได้ ชัดเจน เหมาะสมกับผู้ฟังกลุ่มเป้าหมาย
Consistency and continuity	ความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	ข้อมูลที่ต้องเหมือนเดิมไม่ว่าจะส่งอย่างไร
Context of message	องค์ประกอบ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับข้อความ	การส่งข้อความนั้นเป็นเวลาที่ผู้ฟังให้ความสนใจ และสามารถสื่อสารประโยชน์ที่ได้ให้กับผู้ฟังได้หรือไม่
Customer benefits	ประโยชน์ของผู้ฟังเป้าหมาย	สื่อสารประโยชน์ที่ผู้ฟังได้รับให้ชัดเจน
Channels of communication	ช่องทางการสื่อสาร	เลือกช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้ฟังมากที่สุด
Capability of audience	ความสามารถในการฟังของผู้ฟัง	ควรเลือกใช้สื่อ การใช้ระดับของคำ หรือเอกสารที่ประกอบการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละประเภทให้มากที่สุด
Credibility of messenger	ผู้สื่อสารต้องเป็นผู้มีความเชื่อถือได้	ความเชื่อถือได้ของผู้สื่อสารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้รับข้อมูล
Call to action	การบอกให้ผู้รับข้อความทราบความต้องการให้เกิดการดำเนินการ	บอกให้ผู้รับข้อความทราบว่าคุณต้องการให้ใครทำอะไร

การสร้างบรรยากาศ

(2) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ

- เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับส่วนราชการ และผู้ปฏิบัติงาน
- เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและหลักจริยธรรม

(การกำหนดนโยบายหลักของผู้นำ 7 ประเด็น คือ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจในนวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้ของบุคลากรการดำเนินการตามกฎหมาย กฎระเบียบ และดำเนินการตามหลักจริยธรรม)

ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจ และนวัตกรรม เช่น

- ควรนำระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ
- การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทัน่วงทีเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- การมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ ภายใต้การกำกับดูแล การให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร
- การมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือคณะกรรมการ/คณะทำงาน
- การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร มี 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับบุคคล
 - ระดับองค์กร โดยการส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การประเมินและพัฒนากระบวนการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน
 - ระดับบุคคล โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสนในการพัฒนาตนเอง

ส่วนราชการควรจัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ

- มีวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์องค์กรที่ชัดเจน
- มีการมอบหมายภารกิจด้วยความท้าทายด้วยเป้าหมายที่สอดคล้องและนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร
- มีการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ด้วยทรัพยากรทั้งปวงไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ บุคลากรโครงสร้างพื้นฐาน และที่สำคัญ คือ“การให้อิทธิพล”
- มีการสร้างบรรยากาศเปิดต่อยุคแห่งการสร้างสรรค์ และการพัฒนาภูมิปัญญาด้วยการส่งเสริมให้มีความกล้าคิด-กล้าแสดงออก-กล้าลงมือทำ โดยให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นที่พึ่งของกันและกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศขึ้นแก่องค์กรและผู้มีส่วนร่วมทุกคน
- การสร้างความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน ลักษณะงานที่ทำ การเลื่อนตำแหน่งหรือโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การบังคับบัญชา การสร้างทีมงาน สภาพบรรยากาศในการทำงาน
- การพัฒนาทีมงานให้เกิดขึ้นในองค์กร คุณลักษณะของทีมงานที่จะประสบความสำเร็จ ได้แก่
 - เป้าหมาย : เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Shared Goals) จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงาน โดยทุกคนมีส่วนร่วมมีความผูกพันในเป้าหมายร่วมกัน

- **การแสดงออก** : ทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นและรับฟัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการสื่อสารและเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน
- **ความเป็นผู้นำ** : แม้การทำงานเป็นทีมอาจมีหัวหน้าทีมที่เป็นทางการ แต่การทำงานร่วมกันอาจสลับเปลี่ยนตำแหน่งระหว่างกันได้ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยทำให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่
- **แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์** : การลงมติร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานโดยไม่สร้างแรงกดดัน หรือการบังคับให้จำใจยอมรับเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ
- **ความไว้วางใจ** : เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ
- **ความคิดสร้างสรรค์** : ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการอย่างสร้างสรรค์โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน
- **เครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้เพื่อสร้างบรรยากาศการกระจายอำนาจการตัดสินใจ** นวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม คือ **การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development)**

ความหมาย : การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development)

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การปรับ/สร้างรูปแบบ ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ ศัพท์หรือภาษาเฉพาะทาง รูปแบบของงาน ตลอดจนเงื่อนไขและคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

หลักการแนวคิด

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร มีหลักการสำคัญที่ต้องการปรับ/สร้างให้บุคลากรมีแนวคิด วิธีการทำงาน วิธีการดำเนินชีวิตที่ส่งผลต่อคุณภาพของงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรกำหนดไว้ สิ่งสำคัญเบื้องต้นที่องค์กรจะต้องมีในการดำเนินการในเรื่องนี้ คือ

- มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน
- มีผู้นำที่มีศักยภาพพร้อมผลักดันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอน/วิธีการ



ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

- ทำความเข้าใจเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรโดยรวม
- พิจารณากำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและหลักจริยธรรม
- ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินงานในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่น ๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ปัจจุบัน

เก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบันซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธีคือ 1) การสัมภาษณ์ 2) การจัด Focus Group 3) การทำแบบสอบถาม โดยคำถามที่กำหนดในการเก็บข้อมูลต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางใหม่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน

- นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาช่องว่างและระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง
- ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังเพื่อให้สามารถดำเนินงานสนับสนุนกลยุทธ์จริง
- ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินงานในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่น ๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ

- การพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ต้องการ

- การกำหนดแนวทางสนับสนุนอื่น ๆ อาจพิจารณาได้ดังนี้
 1. การกำหนด Competency ที่จำเป็นและพัฒนาตามลำดับ
 2. การศึกษาโครงสร้างขององค์กรและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
 3. การศึกษากระบวนการและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
 4. การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อเป็นการจูงใจการปรับเปลี่ยน
 5. อาจพิจารณาปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 5 การวัดผล/การประเมินอย่างต่อเนื่อง

- เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งองค์กรต้องดำเนินการประเมินว่าระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ได้ปรับเปลี่ยนไปมากน้อยอย่างไร ซึ่งอาจทำได้วิธีเดียวกันกับขั้นตอนที่ 2 ในการเก็บข้อมูล
- ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน / แนวทางสนับสนุนหรือผลักดันให้สอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน ณ เวลานั้นๆ

ประโยชน์

1. บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสมได้ (Adaptability)
2. บุคลากรมีพฤติกรรม แนวคิดที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป้าหมายขององค์กรและส่งผลให้ผลงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. การมีส่วนร่วมของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการสร้างการยอมรับวัฒนธรรมที่ต้องการร่วมกันในระดับผู้นำจึงอาจต้องดำเนินการในระดับแรก ๆ และให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง
2. การสร้างวัฒนธรรมใหม่เป็นเรื่องที่อาจต้องดำเนินงานไปพร้อม ๆ กับแนวทางการพัฒนาอื่น ๆ หรือกิจกรรมสนับสนุนทางด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขึ้นได้เร็วยิ่งขึ้น
3. การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรมักจะใช้เวลานานเพื่อให้วัฒนธรรมที่พึงประสงค์มีอยู่อย่างต่อเนื่อง
4. การใช้ทรัพยากรด้านอื่น ๆ อาจสูงขึ้นตามไปด้วยเช่น งบประมาณ และบุคลากรในการดำเนินงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
5. การปรับ / สร้างวัฒนธรรมใหม่ต้องอาศัยเวลานานโดยต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นหลัก ลำดับของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงด้านละเรียงตามระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจากน้อยไปหามาก คือ 1) ความรู้ / วิธีการเรียนรู้ 2) พฤติกรรม 3) ความเชื่อ / ความรู้สึก

6. ต้องคำนึงถึงความพร้อมขององค์กรในปัจจุบันก่อนที่จะปรับเปลี่ยนซึ่งมีปัจจัยในการพิจารณาดังนี้

- 1) ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 2) ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- 3) ระยะเวลาความเร่งด่วนเพื่อรองรับเป้าหมายขององค์กร

ตัวอย่างการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

โครงการกระทรวงที่มีขีดสมรรถนะสูง.....กระทรวงพลังงาน

กระทรวงพลังงานเป็นหน่วยงานนำร่องในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่กระทรวงที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งถือว่าเป็นตัวอย่างที่ดีในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน โดยมีแผนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นแผนที่นำทาง

1) วัตถุประสงค์ในการดำเนินการของโครงการ กระทรวงที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)

กระทรวงพลังงานมีวิสัยทัศน์ที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระทรวงให้เป็นกระทรวงที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) และมีความประสงค์ที่จะต้องการเข้าร่วมในการประกวดรางวัล TQA หรือ รางวัล Public Management Quality Award (PMQA) ดังนั้นการนำแนวคิดในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามาช่วยในการดำเนินการนั้นจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงในกระทรวงพลังงานดำเนินการประสบผลสำเร็จ

2) HPO ในความหมายของกระทรวงพลังงาน

High Performance Organization: เป็นกระทรวงที่เป็นผู้นำในการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง

- (1) ผู้นำขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีภาวะผู้นำสูง
- (2) ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์และเชิงรุกในการทำงาน (Strategic and Proactive Planning)
- (3) มีกระบวนการและวิธีการในการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดถือประเทศชาติและประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน
- (4) มีบุคลากรที่ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- (5) การทำงานเป็นทีมในรูปแบบ Cross Functional Teamwork
- (6) e-Ministry ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน (e-Enablement)
- (7) ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

3) ตัวอย่าง...แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน

- (1) การกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการเป็นกระทรวง HPO คือ
 - การสร้างความภูมิใจที่เป็นข้าราชการกระทรวงพลังงาน
 - การปรับวัฒนธรรมที่ต้องเสริมการทำงานร่วมกัน
 - การทำงานที่มุ่งผลสำเร็จร่วมกัน
 - การมุ่งเน้นการทำงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
- (2) กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เช่น
 - การจัดกิจกรรม Team Building
 - การส่งเสริมให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ
 - การมอบหมายบทบาทและหน้าที่การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
 - การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
 - การขยายผลการจัดทำ Workshop ของ Change Agent Team ในระดับกระทรวงไปสู่กรมต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง

โครงการ SMART สท.

สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ (สท.) เป็นหน่วยงานนำร่องในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นอีกหนึ่งตัวอย่างที่ดีในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน

1) วัตถุประสงค์ในการดำเนินการของโครงการ Smart สท.

สท. มีวิสัยทัศน์ที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้พร้อมที่จะรับกับ ความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มาจากนโยบายของภาครัฐ การแข่งขันระหว่างประเทศที่ต้องการคนที่มีคุณภาพมากขึ้น และความต้องการของประชาชน ดังนั้นสำนักงานจึงมุ่งมั่นที่จะสร้างให้ สท. เป็นสำนักงานที่มีความ SMART

2) SMART ในความหมายของ สท.

- S = Strategies & Policy Making** : มีกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายในการทำงานเพื่อกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้
- M = Merit** : มีความเสียสละในการทำงานเพื่อ สท.
(สร้างคุณความดีและจริยธรรมในการทำงาน)
- A = Alliance & Networking** : มีพันธมิตรและเครือข่ายในการทำงาน
- R = Responsible** : มีความรับผิดชอบในการทำงาน
- T = Team working** : มีการทำงานเป็นทีม

3) ตัวอย่าง...แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน

- วัฒนธรรมที่แยกกันปฏิบัติงานไม่เชื่อมโยงภาพรวมของสำนักงาน : การสื่อสารให้ทุกคนยึดหลัก “ชุมทรัพย์นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ” การกำหนดผลผลิตของงานแต่ละหน่วยและกำหนดกลุ่มลูกค้าการจัดกิจกรรม Team Building
- วัฒนธรรมที่ไม่ค่อยเคยกับการใช้เทคโนโลยี : การจัดกิจกรรมสาธิตเพื่อกระตุ้นการใช้งานผู้นำเป็น Role Model ในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การกำหนดการวัดผลเพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลง เช่น จำนวนผู้ใช้ e-mail จัดทำคู่มือการใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ

การเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี

(3) ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี ส่วนราชการ และผู้บริหารดำเนินการอย่างไรในเรื่องที่สำคัญต่อไปนี้

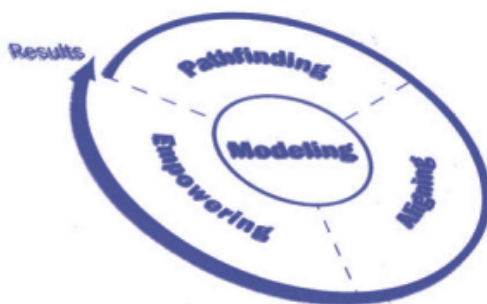
- ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(การกำกับดูแลตนเองที่ดีด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

บทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กรมี 4 บทบาท

(The 4 Roles of Leadership)

1. บทบาทในการชี้แนะ (Pathfinding) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์
2. บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) การคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์
3. บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) การสร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่
4. บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ทั้งหลักการทำงาน และการประพฤติตน เพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง



The 4 Roles of Leadership
Franklin Covey Co.

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดีอาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทน และผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

ทั้งนี้ ผู้บริหารควรวางระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยกำหนดให้มีระบบตรวจสอบการดำเนินงานในทุกระดับเพื่อให้เกิดความโปร่งใส มีการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำมาตราฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินมาเป็นแนวทางในการดำเนินการ

นอกเหนือจากมาตรฐานการควบคุมภายในที่นำมาใช้เพื่อกำกับดูแลตนเองที่ดีแล้ว สิ่งสำคัญผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนเพื่อรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารจะนำมาใช้เพื่อพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นตัวอย่างที่ดี หรือ Role Model คือ **การพัฒนาผู้นำ (Strategic Leadership Development)**

ความหมาย : การพัฒนาผู้นำ (Strategic Leadership Development)

การพัฒนาผู้นำ หมายถึง การพัฒนาผู้นำให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยมุ่งเน้นที่ศักยภาพในการบริหารทรัพยากรเพื่อสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

หลักการแนวคิด

การพัฒนาผู้นำมีหลักการสำคัญเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระดับผู้นำให้มีขีดสมรรถนะในการบริหารงานเพิ่มสูงขึ้นและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง และเพื่อให้บุคลากรในระดับผู้นำมีศักยภาพในระดับที่เป็นแกนหลักขับเคลื่อนองค์กรในอนาคตต่อไป ถึงแม้เป้าหมายขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สิ่งสำคัญเบื้องต้นที่องค์กรจะต้องมีในการดำเนินการในเรื่องนี้ คือ

- มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน
- หากองค์กรมีการกำหนด Competency Model มาแล้วจะทำให้การดำเนินการพัฒนาผู้นำได้ตรงกับความต้องการได้อย่างชัดเจน

ขั้นตอน/วิธีการ



ขั้นตอนที่ 1 ทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร

- ทำความเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร
- กำหนดปัจจัยหลักและภารกิจหลักที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายให้สำเร็จ และเรียงลำดับความสำคัญปัจจัยเหล่านั้น

- การดำเนินการในขั้นตอนนี้อาจดำเนินการโดยการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายบุคลากรเข้าร่วมพูดคุยหรือข้อสรุปร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์

- กำหนดพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Profile) ที่คาดว่าจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กรในการดำเนินงานตามเป้าหมายซึ่งควรประกอบไปด้วยศักยภาพ (Capacities) ความสามารถ (Capabilities) และประสบการณ์ (Experiences) ที่จำเป็นในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

- การให้เต็มซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ดังกล่าวสามารถทำได้โดยการเก็บข้อมูลเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์ การสำรวจ และเอกสารการอธิบายลักษณะงาน

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินศักยภาพของผู้นำ

- ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาต้องทำการประเมินศักยภาพของผู้นำที่มีอยู่ในปัจจุบันเสียก่อน เพื่อเปรียบเทียบกับที่คาดหวังไว้ตามเกณฑ์พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Profile) ซึ่งอาจทำได้โดย

- 1) การประเมินตนเองโดยการกรอกแบบสอบถาม/สัมภาษณ์
- 2) การตอบแบบสอบถามโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับ

บัญชา (การประเมิน 360 องศา)

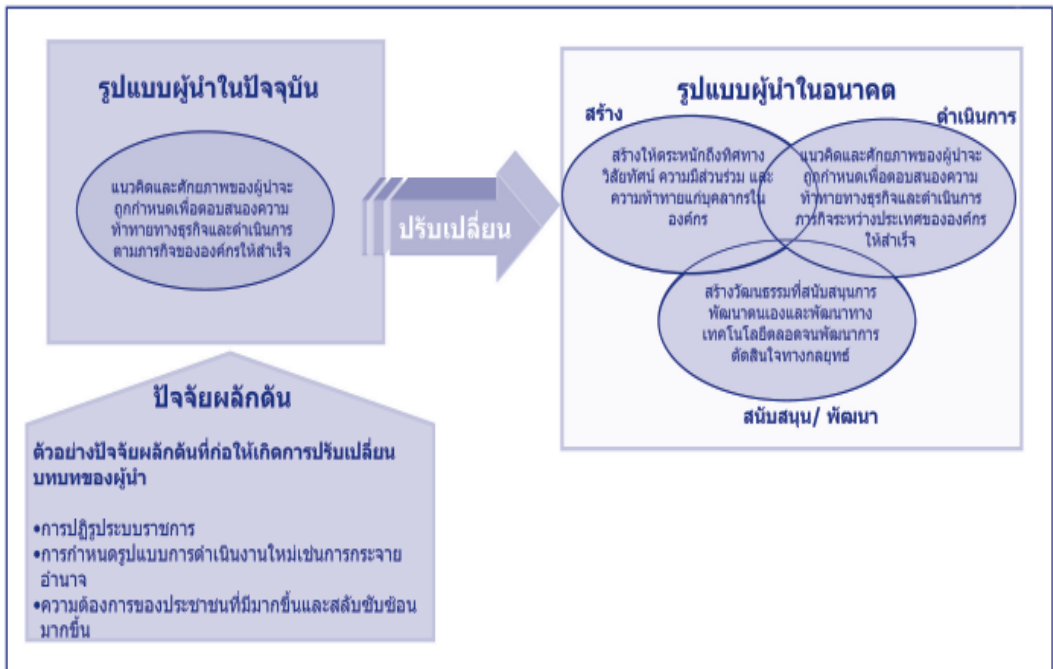
- 3) กิจกรรมทดสอบทักษะต่าง ๆ (Assessment Centre) เช่น การแสดงบทบาทในสถานการณ์สมมติ (Role Play)

- ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินจะสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่ม

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาผู้นำ

- การพัฒนาสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบแต่จะเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Alignment Events)

- รูปแบบหรือแนวคิดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้นำสมัยใหม่
- กำหนดแผนการพัฒนาผู้นำขององค์กร (Leadership Development Plan)
- กำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (Personal Development Plan) โดยใช้ผลของการประเมินเป็นข้อพิจารณากำหนดการพัฒนาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนการพัฒนาผู้นำองค์กร



ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผู้นำเป็นระยะ

หลังจากการพัฒนาผู้นำได้ระดับหนึ่งตามแผนที่วางไว้ ควรทำการประเมินศักยภาพของผู้นำเหล่านั้น เพื่อศึกษาพัฒนาการและปรับเปลี่ยนความจำเป็นในการพัฒนาให้เหมาะสมและมั่นใจว่ายังคงเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

ประโยชน์

- บุคลากรในระดับผู้นำจะถูกปรับเปลี่ยนมุมมองและทักษะในการบริหารจัดการ เพื่อตอบรับ และสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งทักษะที่คาดว่าจะได้พัฒนา เช่น
 - 1) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
 - 2) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)
 - 3) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)
 - 4) การตัดสินใจ (Decision Making)
 - 5) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Thinking)
- องค์กรสามารถนำข้อมูลของบุคลากรในระดับผู้นำไปวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม เช่น การสร้างผู้นำทดแทน (Succession Planning)
- องค์กรสามารถกระตุ้นจิตใจ และรักษาทรัพยากรบุคคลในระดับผู้นำที่มีศักยภาพสูงได้ เนื่องจากการให้โอกาสการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. การพัฒนาผู้นำอาจต้องนำเทคนิคใหม่หรือรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายมาใช้ในขั้นตอนที่แตกต่างกัน
2. หากองค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้นำมากเกินไป โดยละเลยการพัฒนาบุคลากรกลุ่มอื่น อาจส่งผลให้บุคลากรกลุ่มอื่นมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรได้เช่นกัน
3. การพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพต้องมีระบบการประเมินศักยภาพที่มีอยู่ของผู้นำอย่างละเอียดเพื่อหาช่องทางการพัฒนาที่ขาดหายไปอย่างชัดเจน
4. การพัฒนาผู้นำต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องถึงจะเห็นผลชัดเจน ซึ่งโดยประมาณอาจใช้เวลาถึง 1 ปีครึ่ง
5. ช่วงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานยาวนานที่สุดจะเป็นช่วงการประเมินศักยภาพของผู้นำ
6. การวางแผนการพัฒนารายบุคคล (Personal Development Plan) อย่างไรก็ตาม เวลาในการปฏิบัติจริงอาจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมขององค์กรในปัจจุบันก่อนที่จะปรับเปลี่ยนซึ่งมีปัจจัยในการพิจารณา ดังนี้
 - 1) ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 - 2) งบประมาณ

ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance) และเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนราชการควรกำหนด นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี และจัดทำ มาตรการ / แนวทาง และโครงการรองรับนโยบายดังกล่าว โดยส่วนราชการสามารถศึกษาเพิ่มเติมจาก คู่มือนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ของสำนักงาน ก.พ.ร.

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์กรที่จะ ดำเนินการ และกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อ ประโยชน์สุข ของประชาชน ประกอบด้วยอย่างน้อย 4 ด้าน คือ ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านองค์กร และด้านผู้ปฏิบัติงาน

การทบทวนผลการดำเนินการ

- (4) - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ
- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการประเมินและทบทวนดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการประเมินและทบทวนนี้มาใช้ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการอย่างไร

(การทบทวนผลการดำเนินการ)

ความหมาย

การทบทวนผลการดำเนินการ หมายถึง การที่องค์กรได้ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ไปช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้วได้มีการวิเคราะห์ติดตามผลการดำเนินการว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการ และบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรหรือไม่ โดยอาจพิจารณาผลการดำเนินการจากตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ที่จะสะท้อนถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา หากตัวชี้วัดใด ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้จะได้ดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงและปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยอาจเรียกกระบวนการดังกล่าวว่าเป็นการประเมินผลการดำเนินการ (Implementation Evaluation) หรือการประเมินผลความก้าวหน้าการดำเนินงาน (Progress Evaluation)

หลักการแนวคิด

ในการดำเนินงานของส่วนราชการ กระบวนการในการทบทวนหรือการติดตามประเมินผลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เนื่องจากหากส่วนราชการใดได้ทบทวนผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจะทำให้ทราบว่าจะสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัจจัยใดที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือเป็นปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินการที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง ดังนั้นองค์กรควรมีการประเมินผลหรือการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ทั้งผลการดำเนินงานประจำวัน และผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ในองค์กร และทำให้เกิดการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั้งองค์กร

ขั้นตอน/วิธีการ

1. ผู้บริหารกำหนดให้มีระบบการทบทวนผลการดำเนินการ โดยกำหนดรูปแบบ วิธีการ และมอบหมายผู้รับผิดชอบผลการดำเนินการในแต่ละแผนงาน / โครงการ

2. การทบทวนและประเมินผลการดำเนินการในแต่ละแผนงาน / โครงการจะพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์เพื่อนำมาประเมินผลการดำเนินงานเทียบกับค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัด

3. การทบทวนและประเมินผลการดำเนินการในแต่ละแผนงาน / โครงการ และแผนการใช้จ่ายเงิน (Cash Flow) อาจใช้โปรแกรม Microsoft Project ช่วยในการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินโครงการ และใช้ e-SAR Card เพื่อติดตามผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

4. ผู้บริหารสามารถใช้ช่วงเวลาในการประชุมฝ่ายบริหารขององค์กรซึ่งอาจจัดให้มีการประชุมเป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อติดตามผลการดำเนินการและรับทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ เพื่อหาทางแก้ไขและปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ประโยชน์

1. เพื่อประเมินความสำเร็จของการบรรลุตามเป้าหมายของโครงการและเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร

2. เพื่อดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง และปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

- (6) - ผู้บริหารของส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนดังกล่าวมา**จัดลำดับความสำคัญ** เพื่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งใช้เป็นโอกาสในการสร้าง**นวัตกรรม**
- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้วิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนไปปรับปรุง และนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ รวมถึง**ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง**
(การใช้ประโยชน์จากผลประโยชน์เพื่อจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร)

ความหมาย

การจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การนำผลการทบทวนการดำเนินการหรือผลการประเมินมาวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องดำเนินการ หรือปรับปรุง ก่อน-หลัง โดยใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ มากำหนดทิศทางขององค์กร และกำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงองค์กรได้อย่างทัน่วงที่

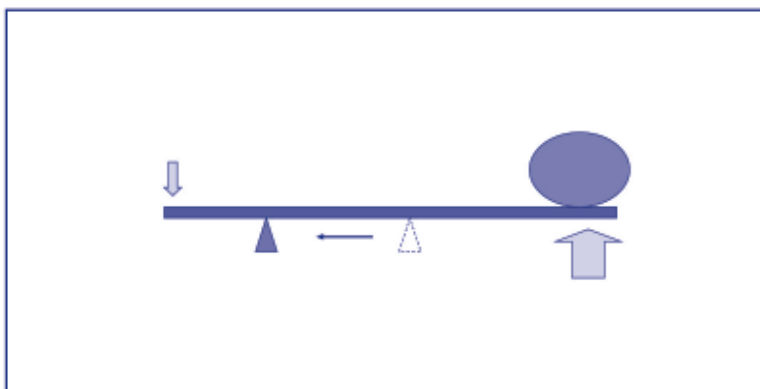
หลักการแนวคิด

1. เทคนิค Vital Few

ในช่วง ค.ศ. 1800s นักเศรษฐศาสตร์ชาวอิตาลีเลียน ชื่อ วิลเฟรโด พาเรโต สังเกตว่า 80% ของความมั่งคั่งในอิตาลีถูกครอบครองโดย 20% ของประชากร

จูเรน ประยุกต์หลักของพาเรโต โดยพบว่า 80% ของความแปรปรวนในผลลัพธ์ใด ๆ เกิดจากเพียง 20% ของตัวแปรที่เป็นไปได้ (Possible Variable)

Vital Few คือ โอกาสในการปรับปรุงที่มีแรงจูงใจสูงสุด (ดังรูปด้านล่าง) หรือ การปรับปรุงที่ทำให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลสูงที่สุด Vital Few คือการมุ่งความสนใจไปที่สาเหตุจำนวนน้อยที่ก่อให้เกิดปัญหาจำนวนมาก



การกำหนด Vital Few ที่จะปรับปรุงหัวข้อใดก่อน-หลัง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงส่วนใหญ่มักจะคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการปรับปรุงในประเด็นนั้น หรือผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากประเด็นนั้นไม่ได้รับการปรับปรุง โดยสามารถทำได้หลายวิธี เช่น จัดลำดับความสำคัญประเด็นในการปรับปรุงทีละประเด็น หรือจัดกลุ่มของโอกาสในการปรับปรุงที่มีลักษณะปัญหาที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อกัน หรือรวมโอกาสในการปรับปรุงย่อย ๆ ให้เป็นกลุ่มคลัสเตอร์ (Cluster) หรือพิจารณาจากเรื่องสำคัญที่จะปรับปรุงแล้วจัดเป็นกลุ่มคลัสเตอร์ และตั้งชื่อกลุ่มคลัสเตอร์นั้นให้เป็นแนวคิดหลัก “Theme” เพื่อนำไปสู่การวางแผนปรับปรุงต่อไป การจะเลือกใช้วิธีการใดขึ้นอยู่กับความต้องการความละเอียดของการจัดลำดับความสำคัญ และข้อกำหนดขององค์กรนั้น ๆ

2. หลักการบริหารงานแบบ Kaizen

หลักการบริหารงานแบบ Kaizen หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้น แบ่งกว้าง ๆ ออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะการปรับปรุง คือ

1. การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานทุกองค์กรต้องมีเป็นพื้นฐานแม้ว่าองค์กรจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน แต่ในความเป็นจริงก็มีหน่วยงานย่อยไม่น้อยที่ไม่ได้ทำตามมาตรฐานที่มีอยู่ คำถามคือทำไมผู้คนจึงไม่ทำตามมาตรฐานที่มี เหตุผลที่พอจะพบในความเป็นจริงคือ

- ความไม่ทันสมัยของมาตรฐาน ที่เป็นเช่นนี้คือการขาดการปรับมาตรฐาน เพราะคิดวามาตรฐานเป็นสิ่งที่ปรับไม่ได้ แท้จริงแล้วคิดแบบนี้ถือว่าผิดถนัด มาตรฐานเป็นสิ่งที่คนเขียนขึ้น ดังนั้นคนนั้นแหละที่จะต้องปรับแก้ไขให้ทันสมัย
- ความที่มาตรฐานนั้นขาดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ปกติมาตรฐานการปฏิบัติงานใด ๆ ต้องมีวัตถุประสงค์ของงานที่ชัดเจน เมื่อชัดเจนตัวมาตรฐานเองจะเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ง่ายขึ้น
- มาตรฐานขาดความยืดหยุ่นทำผู้คนที่ปฏิบัติตามรู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติ มาตรฐานเป็นเหมือนกฎที่พร้อมจะให้ละเมิดเพราะหากใครละเมิดได้มักจะเด่นอันเป็นความคิดที่ใช้ในอุตสาหกรรมไม่ได้
- ความที่ขาดการฝึกอบรม (Training) ให้เป็นแนวทางเดียวกันเพราะลักษณะการฝึกอบรมของอุตสาหกรรมไทยไม่ค่อยมีระบบแต่เป็นการฝากให้หัวหน้างานอบรมกันเองเพราะคิดแต่เพียงว่าถ้าใส่คนลงไปงานจะออกมามากขึ้นอันเป็นการมองเป้าหมายแต่เพียงตัวเลขแต่ขาดการมองภาพรวมว่างานเสียจะมีมากขึ้นหรือไม่

2. การปรับปรุงทีละเล็กละน้อย ในประเด็นนี้เป็นเรื่องที่ทำให้ทุกคนในองค์กรได้รู้จักการเลิกลด เปลี่ยน กระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม เครื่องจักรที่ซื้อมาแต่ใช้งานไม่เต็มที่หรือไม่เหมาะสมกับงาน การจัดเก็บวัสดุ การเคลื่อนย้ายที่มากเกินไป การเคลื่อนไหวที่ทำให้เกิดความเมื่อยล้า การวิเคราะห์

หาสาเหตุเล็กน้อย ๆ ที่ทำตามมาตรฐานแล้วก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นับเป็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้น แต่ละหน่วยงานต้องกลับมาพิจารณาว่าหน่วยงานของตนในแต่ละงาน สามารถปรับปรุงอะไรได้บ้าง หรือสามารถแก้ไขปัญหอะไรเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้บ้าง หากองค์กรใด มีมาตรฐานมาก่อน ก็จะทำข้อนี้ง่ายขึ้น

3. การปรับปรุงที่ยกระดับชนิดหน้ามือเป็นหลังมือ (Breakthrough) ในประเด็นนี้ เป็นเรื่องที่เป็นการปรับปรุงเรื่องใหญ่ ๆ และส่วนมากแล้วผู้ที่มาทำการปรับปรุงเรื่องแบบนี้ มักเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างเป็นต้นไป ใครยิ่งสูงยิ่งต้องปรับปรุงเรื่องใหญ่มากขึ้น เช่น การกำหนดนโยบายใหม่ ๆ การเปลี่ยนกระบวนการผลิตใหม่ การวาง Line Layout การวาง Line Balancing การกำหนดจำนวนคนในการปฏิบัติงาน การยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าการแก้ไขปัญหาทางการเงิน การสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่ดีขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจที่ดีต่อการทำงาน ฯลฯ

ขั้นตอน/วิธีการ

1. ขั้นตอน / วิธีการกำหนด Vital Few จากตารางการจัดลำดับความสำคัญแบบ 2 ปัจจัย

1) กำหนดเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุง เช่น กำหนดปัจจัยในการตัดสินใจ 2 ปัจจัย ได้แก่ “ความยากง่ายในการปรับปรุง” และ “ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการปรับปรุง”

2) สร้างตาราง

- ระดับการปรับปรุง ง่าย-ยาก แสดงไว้ในแนวตั้งด้านซ้ายมือสุด
- ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ มาก-น้อย แสดงด้านบนตารางแนวนอน

		ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ	
		น้อย	มาก
ระดับ การปรับปรุง	ง่าย	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>
	ยาก	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>

3.) จัดลำดับความสำคัญ

■ พิจารณาโอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็นว่าควรตกอยู่ในช่องใด เช่น การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องที่มีระดับการปรับปรุงยาก แต่ระดับผลกระทบมากหากไม่ดำเนินการ และทำเช่นเดียวกันกับประเด็นการปรับปรุงอื่น ๆ ซึ่งในที่สุดโอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็นจะอยู่ในช่องต่าง ๆ

■ พิจารณาวouldเลือกกลุ่มช่องโหว่มาดำเนินการก่อน เช่น อาจเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่ตกอยู่ในช่อง “ปรับปรุงง่ายและผลกระทบมาก” มาดำเนินการเป็นลำดับที่หนึ่ง ลำดับที่สอง คือ “ปรับปรุงง่ายและผลกระทบน้อย” ลำดับที่สาม “ปรับปรุงยากผลกระทบมาก” ส่วนจะเลือกดำเนินการกับทุกช่องหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละองค์กร

2. ขั้นตอน / วิธีการกำหนด Vital Few จากตารางการจัดลำดับความสำคัญด้วยการถ่วงน้ำหนักโอกาสในการปรับปรุง

1) กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุงโดยหากมีผู้ร่วมตัดสินใจหลายคน ให้ใช้เทคนิคการระดมสมองโดยตั้งคำถามว่า “มีเกณฑ์อะไรบ้างที่เราจะใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกวิธีการปรับปรุง” เช่น

- ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์
- ผลลัพธ์ต่อองค์กร
- งบประมาณในการดำเนินการ
- ระยะเวลาการดำเนินการ
- ความพร้อมของทรัพยากร
- ความพร้อมของข้อมูล

หากประเด็นที่ได้จากการระดมสมองมีความหมายซ้ำ ๆ กัน ให้อภิปรายเพื่อจัดกลุ่มเกณฑ์เหล่านั้น และกำหนดความหมายของเกณฑ์แต่ละเกณฑ์เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกันเมื่อได้เกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจแล้วให้กำหนดน้ำหนักของเกณฑ์โดยอาจใช้วิธีการอภิปรายหรือการระดมสมองการให้น้ำหนักมาก หมายความว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะสนับสนุนให้ทางเลือกนั้นบรรลุผลสำเร็จ แต่ถ้าให้น้ำหนักน้อยหมายความว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญรองลงมา เช่น

■ องค์กรมีงบประมาณเพียงพอไม่ต้องกังวลมากนัก ดังนั้น เกณฑ์เรื่องงบประมาณมีน้ำหนัก 0.2

■ องค์กรต้องการให้การปรับปรุงนี้เห็นผลโดยเร็วภายในระยะเวลา 1 ปี จึงให้น้ำหนัก 0.3

■ ผู้บริหารขององค์กรต้องการให้ผลของการปรับปรุงนี้แสดงถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงขององค์กรต้องการให้ผลลัพธ์ต่อองค์กรมาก จึงให้น้ำหนัก 0.5

2) สร้างตาราง

- โอกาสในการปรับปรุงแสดงไว้ในแนวตั้งด้านซ้ายมือสุด
- เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนักแสดงด้านบนตารางแนวนอน
- น้ำหนักรวมของโอกาสในการปรับปรุงแสดงด้านบนตารางแนวนอนคอลัมน์ขวาสุด

โอกาสในการปรับปรุง	เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก			
	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์ ต่อองค์กร	คะแนนรวมตาม น้ำหนัก
	0.2	0.3	0.5	1.0
การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์				
...				
...				

3) จัดลำดับความสำคัญ

ในที่นี้ เลือกเกณฑ์มาเพียง 3 เกณฑ์เท่านั้น คือ งบประมาณ น้ำหนัก 0.2 ระยะเวลา น้ำหนัก 0.3 และผลลัพธ์ต่อองค์กร น้ำหนัก 0.5

จากนั้นใช้วิธีการอภิปรายหรือระดมสมองเพื่อกำหนดระดับคะแนนสำหรับโอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็น โดยอาจกำหนดให้มีระดับคะแนน 1 – 5 ดังนี้

- 1 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีความสำคัญน้อย
- 3 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง
- 4 หมายถึง มีความสำคัญมาก
- 5 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด

หากต้องการให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นในการให้ระดับคะแนนองค์กรอาจจะกำหนดความหมายของเกณฑ์ในการเลือกและระดับคะแนนดังนี้

ระดับคะแนน	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลา (เดือน)	ผลลัพธ์ ต่อองค์กร
ความหมาย	ยิ่งต่ำยิ่งดี	ยิ่งสั้นยิ่งดี	ยิ่งมากยิ่งดี
1	>200,000	>24 เดือนขึ้นไป	เกิดขึ้นเป็นบางพื้นที่ เล็ก ๆ น้อย ๆ
2	50,001-200,000	>12-24 เดือน	เกิดขึ้นเฉพาะบางหน่วยงาน
3	20,001-50,000	>6-12 เดือน	เกิดกับหน่วยงานส่วนมาก
4	5,001-20,000	>2-6 เดือน	เกิดการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร
5	< 5,000	< 2 เดือน	เกิดการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร และมีผลต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประโยชน์

1. เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องดำเนินการหรือปรับปรุงแก้ไขก่อน-หลัง โดยใช้หลักเทคนิคทางวิชาการมาช่วยจัดลำดับความสำคัญ
2. เพื่อดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง และปรับเปลี่ยนการดำเนินการทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

การประเมินผลงานผู้บริหาร

- (7) – **ผู้บริหารของส่วนราชการ**ในแต่ละระดับได้รับการประเมินผลงานอย่างไร
- ส่วนราชการนำผลจากการประเมินผลงานของ**ผู้บริหาร**ไปปรับปรุงระบบการนำองค์กรของ**ผู้บริหาร**ทุกระดับอย่างไร
- (การประเมินผลงานผู้บริหาร และนำผลการประเมินไปปรับระบบการนำองค์กร)**

ความหมาย

- การประเมินผลงาน คือกระบวนการต่อเนื่องในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งที่จะวัดผลการทำงานของ**ผู้ปฏิบัติงาน**ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ภายใต้วัตถุประสงค์การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดไว้ เพื่อต้องการทราบว่าผลงานของ**ผู้ปฏิบัติงาน**ผู้นั้นเป็นอย่างไรโดยนำผลการวัดดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ด้านต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารงานบุคคล
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบประเมินผลตัวบุคคลอันเกี่ยวเนื่องมาจากผลกรปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ที่ปราศจากอคติใด ๆ เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคล**ผู้ปฏิบัติงาน**ในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกต การจดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

หลักการแนวคิด

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักการและแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

1. การปรับปรุงการปฏิบัติงานและรักษาประสิทธิภาพการทำงานการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลย้อนกลับให้แก่**ผู้ถูกประเมิน**โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้**ผู้ปฏิบัติงาน**รู้จักข้อบกพร่อง

ในการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้เกิดการยอมรับและปรับปรุงสมรรถภาพการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การรักษาระดับมาตรฐานการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีบทบาทในการกระตุ้น หรือทำให้เกิดแรงจูงใจในการรักษาไว้ซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร

2. เพื่อพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายวิธีในการที่จะสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร เช่น การกำหนดหาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดเส้นทางความสำเร็จในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

3. เพื่อการเปลี่ยนแปลงงานการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการช่วยตัดสินใจในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย ลดชั้น ออกจากงาน โดยการประเมินนั้นอาจเป็นมาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ที่แน่นอนมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงงานดังกล่าวเป็นไปอย่างมีเหตุผล และยุติธรรมกับทุกฝ่าย

4. เพื่อการปฏิบัติในเรื่องค่าจ้างเงินเดือนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่บุคลากรให้เป็นไปโดยความเสมอภาคและยุติธรรม

5. เพื่อตรวจสอบระบบการสรรหา และว่าจ้างการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้วัดความถูกต้องของกระบวนการคัดเลือกบุคลากรตามระบบการสรรหาและว่าจ้างได้ โดยผลการประเมินจะถูกต้องโดยการเปรียบเทียบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินการปฏิบัติงานกับคะแนนที่ได้จากการทดสอบ และผลการประเมินของผู้สัมภาษณ์

6. เพื่อความเข้าใจในการบังคับบัญชา การประเมินอย่างเป็นทางการ และตามระยะเวลาจะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้ทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การที่ถูกกระตุ้นโดยทัศนคติที่เหมาะสมของผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาสามารถได้รับการจูงใจให้มีความสนใจบุคคลแต่ละคน และเสนอให้ความช่วยเหลือ และถ้าหากว่าได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้วกระบวนการประเมินผลทั้งหมดสามารถช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่ากระบวนการอื่นใดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะไม่ว่าองค์การหรือผู้รับผิดชอบในการจัดการประเมินผลจะได้ดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ อย่างดีพิถีพิถันเพียงใดก็ตาม แต่หากปราศจากความใส่ใจในกระบวนการกลั่นกรองกำหนดตัว ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้แต่เริ่มแรกแล้ว ผลที่คาดว่าจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติก็อาจประสบความล้มเหลวอย่างสิ้นเชิงได้ บุคคลผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานมี ดังนี้

1. ผู้บริหาร (Managerrating) บางองค์กรผู้บริหารเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง ผู้บังคับบัญชาอาจมีหน้าที่เป็นเพียงผู้ตอบข้อซักถามเมื่อผู้บริหารมีข้อสงสัย และต้องการคำตอบที่กระจ่างแน่ชัดจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเหล่านั้นเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามในบางองค์กรถึงแม้ว่าผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ตาม แต่ผู้บังคับบัญชาก็อาจมีหน้าที่เสนอผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนขึ้นไป ในลักษณะเสนอแนะความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บริหารอนุมัติการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งมานั้นอีกครั้ง

2. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Immediate Supervisor Rating) เมื่อกล่าวถึงผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรภาคเอกชนและภาครัฐบาลเกือบจะทุกแห่ง จะพบว่าผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนโดยทั่วไปการประเมินเหล่านี้จะถูกพิจารณาทบทวนโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบในการบริหารหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาย่อมจะต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ความต้องการ และอิทธิพลภายในองค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จของหน่วยงาน

3. ผู้ร่วมงานระดับเดียวกัน (Peer Rating) การประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีภาพอีกด้านหนึ่งให้เห็นจากความคิดในแง่ที่ว่า สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาได้รับเกี่ยวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายังไม่สมบูรณ์ ลักษณะของพฤติกรรมบางด้านยังไม่เป็นที่ทราบกันหรือทราบแต่เพียงบางส่วนการประเมินโดยผู้ร่วมงานระดับเดียวกันไม่ได้เข้าไปแทนที่การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาแต่เป็นการประเมินที่เสริมประเภทการประเมินที่มีการปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เพื่อที่จะทำการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง และการมอบหมายงาน

4. การประเมินโดยกลุ่มหรือคณะกรรมการ (Committee Rating) วิธีนี้เป็นการแต่งตั้งคณะกรรมการให้เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปคณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล คณะกรรมการประเมินจะประชุมร่วมกันเพื่อประเมินการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะไม่ประเมินเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองแต่เพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น แต่ยังประเมินผู้ที่ทำงานกับผู้บังคับบัญชาคนอื่นด้วย ซึ่งวิธีนี้จะมีประสิทธิผลเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บังคับบัญชามีความเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาอีกคนหนึ่ง และมีโอกาสสังเกตพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เหตุผลที่มีการใช้วิธีนี้ คือ มีการใช้วิจารณ์จากบุคคลหลายฝ่ายทำให้ผลการประเมินเชื่อถือได้มากขึ้น และกำจัดความลำเอียงที่เกิดขึ้นจากการให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินเพียงคนเดียว ทำให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้ถูกประเมินมากขึ้น

5. การประเมินตนเอง (Self Rating) วิธีนี้เป็นการให้บุคคลที่จะได้รับการประเมินเป็นผู้ประเมินตนเอง เพราะเชื่อว่าผู้ถูกประเมินจะสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของตนเองได้ถูกต้องตรงความเป็นจริงมากกว่าผู้อื่น วิธีนี้โดยทั่วไปแล้วผู้ถูกประเมินจะมีแนวโน้มในการประเมินตนเอง

ให้ปรากฏแต่ข้อดี และในระดับความสามารถที่สูงเสมอ โดยจะไม่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสียของตนเอง ให้ปรากฏออกมา ทำให้ได้ผลประโยชน์ที่ไม่สมบูรณ์ คือ ได้รับข้อมูลแต่ส่วนที่ดีเท่านั้น อย่างไรก็ตาม วิธี การที่ให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินตนเอง ก็มีผลในทางที่ดีเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนำมาใช้ร่วมกับ วิธีการประเมินในการบริหารตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้ถูกประเมินมีสิ่งจูงใจที่จะทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป็นการง่ายสำหรับผู้ประเมินที่จะนำผลนั้นมาถกเถียงหรือพิจารณาร่วมกับผู้ถูกประเมินใน ภายหลังเนื่องจากมีเกณฑ์ที่แน่นอน

6. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Subordinates Appraising) วิธีนี้มีแนวคิดที่ว่าผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชาจะเป็นผู้ที่สามารถให้ภาพลักษณ์เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี โดยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถ ให้ข้อมูลได้ว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างไร มีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือมีการรวมอำนาจไว้คนเดียว มีความสามารถด้านการวางแผน การจัดการ และการภาวะผู้นำเป็นอย่างไร เป็นต้น

7. ลูกค้า (Customer) การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นปัจจัยที่สำคัญในลำดับต้น ๆ ที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยลูกค้าเป็นการให้ความสำคัญต่อ ลูกค้าในการที่จะเป็นผู้ตัดสินใจผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ องค์กรมองว่าเป็นการ ยากที่เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการจะทราบว่าการบริการหรือสินค้าของบริษัทมีมาตรฐาน และสร้างความพอใจ แก่ลูกค้าหรือไม่เพียงใด หากไม่ได้รับปฏิกิริยาตอบสนองจากลูกค้า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ จึงเป็นการเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการให้บริการ ทั้งการบริการลูกค้าภายในและ ภายนอก โดยมองว่าการประเมินแบบ (Top-Down Approach) คือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน อาจจะไม่เพียงพอเนื่องจากความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าอาจจะถูกละเลยได้ ดังนั้น พฤติกรรมสำคัญที่ส่งผลให้ลูกค้ามีความพอใจในสินค้า และ บริการจึงควรที่จะถูกประเมินด้วย

8. การประเมินผลแบบ 360 องศา (360-degree feedback) ในขณะนี้ได้มีหลายองค์กร ส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบ 360 องศา ผลที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา มักใช้สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนามากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่ม การประเมินผลแบบ 360 องศา เป็นการประเมินโดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

1) แบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน โดยจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ โดยเฉพาะผู้ที่มิลูกน้อง โดยมีการประเมินจากสี่ทิศทาง คือ จากหัวหน้า เพื่อนร่วมงานที่เลือกมา ทั้งสองด้าน และการประเมินตนเอง ซึ่งมุ่งเน้นที่การประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถที่เกี่ยวข้องกับ ผลสำเร็จของงาน

2) แบบมุ่งเน้นการประเมินผู้บังคับบัญชา โดยเป็นการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และตนเอง ของหัวหน้าตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงหัวหน้าระดับรองจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร และ การประเมินผลแบบนี้จะถูกประเมินจากหัวหน้างานระดับเหนือขึ้นไป เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และตนเอง

โดยมีวัตถุประสงค์ คือ การประเมินภาวะผู้นำว่าหัวหน้างานคนนั้น ๆ ว่ามีภาวะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใดจากมุมมองในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และการพิจารณาเพื่อปรับระดับเลื่อนตำแหน่งต่อไป

3) แบบมุ่งเน้นทีมงาน เป็นการประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำทีมงาน ซึ่งมักจะเป็นลักษณะของโครงการ (Project) คณะกรรมการ (Committee) ในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร

4) แบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของทีมงาน เป็นการประเมินระดับความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงานนั้น ๆ ว่ามีระดับความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในเป้าหมายงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด วัตถุประสงค์หลักของการประเมินต้องการทราบความแข็งแกร่งของทีมงานว่าเหมาะสมกับลักษณะงานหรือโครงการนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด

5) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงผลงานหลักที่มีความสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่องานที่ต้องการของตำแหน่งงานนั้น ๆ ประโยชน์ของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานนี้จะช่วยให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน โปร่งใส เนื่องจากสามารถชี้วัดได้ว่า อะไรคือผลงานหลัก อะไรคือผลงานรอง อะไรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานนั้น ๆ มากที่สุด โดยมีขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

- ระบุงานหรือกิจกรรมของงาน
- กำหนดผลงานที่ต้องการจากแต่ละงานหรือกิจกรรม
- จัดกลุ่มของผลงานออกเป็น 3-7 กลุ่ม
- กำหนดชื่อตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานนั้นแต่ละตัว
- นำตัวชี้วัดย่อยไปตั้งเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

ระบบการประเมินผลผู้บริหาร

เครื่องมือเพื่อใช้ในการวัดความสามารถของ CEO หรือผู้บริหาร ที่ได้นำมาใช้ในภาคธุรกิจเอกชน จะมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการ โดยสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนด “โมเดลความสามารถของ CEO หรือผู้บริหาร” โดยสามารถจัดทำได้ในหลายรูปแบบด้วยกัน เช่น

- การจัดทำกลุ่มโฟกัส (FG: Focus Group) เพื่อค้นหาว่า “โมเดลความสามารถของ CEO หรือผู้บริหาร” จะมีโมเดลในรูปแบบใดได้บ้าง

- การประเมินระบบ 360 องศา คือ การจัดทำแบบประเมินความสามารถของ CEO หรือผู้บริหาร แล้วนำไปประเมินผู้บริหารระดับสูงหรือ CEO เพื่อนำมาสรุปเป็นโมเดลความสามารถของ CEO หรือผู้บริหาร

- การใช้เทคนิค KRA Analysis (Key Result Area Analysis) เพื่อวิเคราะห์ แล้วสรุปเป็นโมเดลความสามารถของ CEO หรือผู้บริหาร

2. จัดทำ “กลุ่มความสามารถและระดับความสามารถ” (Levels of Competencies) เพื่อจะได้นำไปใช้ในการวัดหรือประเมินความสามารถของ CEO หรือผู้บริหาร

3. พัฒนาเครื่องมือในการวัดหรือประเมินความสามารถของ CEO หรือผู้บริหาร เช่น

- แบบทดสอบวัดความสามารถของ CEO (CEO Competencies Test)
- การประเมินระบบ 360 องศา (360 Degree System)
- ศูนย์ประเมินความสามารถ (AC : Assessment Centers)
- การประเมินความสามารถที่แท้จริงด้วยแฟ้มบันทึกผลงาน (Portfolio Assessment)

4. ทำการวัดหรือประเมินความสามารถของ CEO หรือผู้บริหาร เพื่อการเปรียบเทียบ profile ความสามารถของ CEO หรือผู้บริหาร

สำหรับการประเมินผลผู้บริหารในภาคราชการนั้น ยังไม่มีการกำหนดระบบการประเมินผลไว้อย่างชัดเจน การประเมินผลการดำเนินการที่ผ่านมามักจะประเมินจากผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานตามนโยบายของรัฐบาล ที่ได้มอบหมายผ่านลงไปในแต่ละกระทรวง กรม เป็นหลักเท่านั้น รวมทั้งใช้ระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นหลัก นอกจากนี้ผู้มีหน้าที่ในการประเมินมีเพียงเฉพาะผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารนั้น ๆ โดยตรง การประเมินผลแบบ 360 องศา เพื่อใช้ในการประเมินผลผู้บริหารหน่วยงานยังไม่มีการนำมาใช้ในทางปฏิบัติอย่างเป็นทางการ

ขั้นตอน/วิธีการ

การประเมินผลผู้บริหาร ซึ่งเป็นที่นิยมในระบบของภาคธุรกิจเอกชนโดยใช้โมเดลความสามารถของ CEO หรือผู้บริหาร เครื่องมือการวัดและประเมินความสามารถของ CEO หรือผู้บริหาร ตลอดจนการนำแนวคิดการประเมินผลในระบบ 360 องศาเข้ามาใช้นั้น ในภาคธุรกิจเอกชนจะมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. การประเมินผลผู้บริหาร จะมีการถ่ายทอด Corporate KPIs ลงไปสู่ Individual KPIs ของผู้บริหารในแต่ละสายงานตามความรับผิดชอบ
2. จะมีการประชุมผู้บริหาร เพื่อสอบถามความคืบหน้าของการดำเนินการ และติดตาม KPI เป็นระยะ
3. ใช้ Management Cockpit เป็นตัววัดระดับความสำเร็จของ KPI ในแต่ละสายงานตามความรับผิดชอบของผู้บริหาร

ดังนั้น ขั้นตอนและวิธีการ ที่เห็นสมควรนำมาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารส่วนราชการ ควรกำหนดแนวทางไว้ ดังนี้

1. กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
2. จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard) โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปต้องมีการประเมินผลงานตามที่ได้รับเป้าหมาย (ที่ได้รับการถ่ายทอด) อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
4. จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลั่นกรองผลการประเมินเพื่อให้เกิดมาตรฐาน และความเป็นธรรม
5. ควรมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ
6. ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลชื่นใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ และควรนำผลการประเมินแจ้งกลับไปยังบุคลากร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาขีดสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

ประโยชน์

1. การประเมินผลงาน เป็นเครื่องช่วยและรักษาระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
2. การประเมินผลงาน ช่วยให้เกิดความเข้าใจ และนำไปสู่ความร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากต้องมีการประชุมหารือร่วมกันในทุกระดับ รวมทั้งต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายในองค์กร ซึ่งจะทำให้บรรยากาศในองค์กรดีขึ้น
3. การประเมินผลงาน ทำให้รับทราบความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะดำเนินการวางแผน เพื่อปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานได้อย่างทันการณ์ หากผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. ผู้ประเมินต้องเข้าใจวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมิน
2. การวางระบบและกำหนดหลักเกณฑ์ให้เป็นยอมรับ ครอบคลุมองค์การ
3. ให้ความรู้ความเข้าใจในหลักการ วิธีการและทักษะการประเมินแก่ผู้ประเมิน
4. ให้ความรู้ความเข้าใจในหลักการ วิธีการประเมินแก่ผู้ถูกประเมิน
5. เป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การประเมินค่าของบุคคล
6. เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
7. ต้องมีความเมตตาในการประเมิน
8. ต้องมีเครื่องมือหลักที่ช่วยในการประเมิน
9. ต้องมีการแจ้งผลการประเมิน และหารือผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว
10. ต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

การทำงานมีผลกระทบต่อสังคม

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8 (3) ได้ระบุว่า ก่อนเริ่มดำเนินการ ส่วนราชการต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดี และผลเสียให้ครบทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีใดที่จะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

- (8) - ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในทางลบต่อสังคมส่วนราชการดำเนินการอย่างไร

(การดำเนินการต่องานที่มีผลกระทบทางลบต่อสังคม (เหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว)

- (9) - กระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของส่วนราชการในการจัดการกับผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นคืออะไร

- (10) - ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการ และการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
- ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร

(การดำเนินการต่องานที่มีผลกระทบทางลบต่อสังคม (การประเมินและป้องกัน)

ความหมาย

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) หมายถึง การแสดงกิจกรรมอย่างรู้หน้าที่ และแสดงความรับผิดชอบต่อความรอบคอบอย่างต่อเนื่อง มีเหตุผล ตามหลักจริยธรรมและกติกากฎเกณฑ์ที่ดี โดยไม่สร้างผลกระทบในทางลบ นอกจากนั้นยังต้องดำเนินกิจกรรมช่วยเหลือ พัฒนา สภาสังคมและชุมชน ตลอดจนอนุรักษ์ ฟื้นฟู ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

หลักการแนวคิด

แนวคิดของความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) เป็นแนวคิดที่กำลังกลายเป็นกระแสไปทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจรูปแบบ กลไก และประโยชน์ของ CSR อย่างแท้จริง เพื่อให้ CSR กลายเป็นเพียงกระแสที่เกิดขึ้นแล้วก็ดับไปอย่างรวดเร็ว สำหรับแนวคิด CSR ได้มีมานานแล้วในภาคธุรกิจโดยแฝงอยู่ในกฎ ระเบียบทางการค้าต่าง ๆ อาทิ การปกป้อง อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่น กลุ่มสหภาพยุโรปมีข้อบังคับการปิดฉลากสินค้าที่บ่งถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รวมทั้งกฎ ระเบียบ เรื่อง บรรจุก๊าซ และ การกำจัดกาก ขยะที่เกิดจากการบรรจุภัณฑ์ที่ใช้แล้ว สำหรับภาครัฐก็เช่นเดียวกัน ควรหันมาให้ความสำคัญกับ CSR เนื่องจากในการดำเนินงานตามพันธกิจในความรับผิดชอบต่อสังคมอาจทำให้เกิดผลกระทบ ทั้งทางบวก และทางลบต่อสังคม ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไข และป้องกันมิให้เกิดผลกระทบทางลบ รวมถึงต้องมีจริยธรรมในการบริหารองค์กร และมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์สุขให้เกิดแก่สังคมและชุมชนโดยรวม

ถึงแม้ว่าการทำ CSR ในยุคแรกๆ นั้น ไม่ได้เกิดขึ้นจากเจตนารมณ์ที่ดีขององค์กรเอง (มักก่อให้เกิดปัญหา แล้วค่อยมาแก้ไขด้วยการทำ CSR ที่หลัง) แต่นั่นก็เป็นการจุดประกายการทำ CSR ขึ้นในสังคม เพราะหลายองค์กรจะพบว่าการรื้อก่อให้เกิดปัญหา เช่น การประท้วงเรื่องแรงงาน สิ่งแวดล้อม ฯลฯ ก่อน แล้วจึงค่อยหันมาใส่ใจประเด็นเหล่านี้ ไม่เป็นผลดีอีกต่อไป ทำให้ไม่เป็นฝ่ายรุก หันมาบริหารจัดการองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม แสดงตนว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และมีความปรารถนาที่ดีที่จะทำสิ่งดีตอบแทนสังคมที่ตนอยู่ (Corporate Citizenship)

CSR Map
แผนที่ความรับผิดชอบต่อสังคม

แผนที่ความรับผิดชอบของธุรกิจต่อสังคม

ประโยชน์ของ CSR ต่อธุรกิจ

มีผู้เข้ามิตดจำวนมากกว่า CSR เป็นกิจกรรมที่เป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายแต่อย่างเดียว

เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันและจุดยืนที่ไม่เหมือนใคร
(Competitiveness & Unique Market Positioning)

สถาบันวิจัยและพัฒนาเพื่อสังคม ร่วมกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยนครวิทยา ได้สำรวจพบว่า 60% ของผู้บริโภคเลือกที่จะซื้อสินค้าและบริการจากธุรกิจที่ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม และ 59% ยังแสดงความต้องการที่จะซื้อและจ่ายเงินปันผลก็ตาม

Michael E. Porter กล่าวว่า CSR คือกลยุทธ์ในการสร้างจุดยืนที่พิเศษ (Unique positioning) ซึ่งยากต่อการเลียนแบบได้

ประโยชน์ด้านภูมิคุ้มกันความน่าเชื่อถือ จากการศึกษาการให้เงินค่าตอบแทนแก่คุณ McKinsey & Co จากการทำธุรกิจภายในประเทศกว่า 10 ปี และเมื่อใช้ข้อมูลนี้ทำวิจัยจากนักข่าวที่เชื่อถือได้พบว่า เงินค่าตอบแทนมีความแตกต่างกันอย่างมากตามขนาดขององค์กร และยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ค่าตอบแทนก็ยิ่งสูงขึ้น

[illegible]

สร้างแรงงูงใจในการสมัคร เพิ่มประสิทธิภาพและรักษาพนักงานดีไว้ จากกรณีไปมีผลลดหรือเพิ่มกว่า 42% ของผู้หางานจะพิจารณาประเด็น CSR ในการเลือกสมัครทำงาน และพนักงานยังได้มีมติเห็นใจในการเลือกที่จะทำงานเป็นไปกับบริษัท เพราะกิจกรรมด้าน CSR ต่างๆ ของบริษัทยังส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานอีกด้วย

ประโยชน์กับผลประโยชน์
หนังสือ "But to Last" ของ James C. Collins นำมาเมื่อปี 18 ปีที่
มากกว่าสามสิบปีในระหว่างที่มีคนเพียงสิบคนเท่านั้นที่
6 แห่งที่สนับสนุน (ซึ่งกลายเป็นด้วยซ้ำมา)

องค์ประกอบสำคัญหลักที่มีต่องาน CSR

CSR คืออะไร?

Corporate Social Responsibility หรือที่เรียกกันง่าย ๆ ว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคม” นั้นหมายถึงความใส่ใจของกิจการที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกิจการอย่างรอบด้าน มิใช่เพียงด้านผลกำไรหรือผลประกอบการด้านเดียว แต่ได้คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตของประชาชนในสังคมด้วย ดังนั้น ความเป็นไปตามหน้าที่ของกิจการจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และสถานะของกิจการให้มีความน่าเชื่อถือและน่าลงทุน

มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า การออกกำลังกายเป็นประจำสามารถช่วยลดความเสี่ยงของการเกิดโรคหัวใจและหลอดเลือดได้

มิติภายในของกระบวนการดำเนินงานด้าน CSR (In-process CSR)

[illegible]

บริษัท / องค์การของคุณ

3

ควรคำนึงถึงบทบาทต่อสังคมของสถาบันฯ
เพื่อเป็นภาระกับความรับผิดชอบต่อสังคม
จากองค์การของคณะไปต่อสังคมฯ ที่เกี่ยวข้อง

บทบาทต่อชุมชนและสังคม

ช่วยเปลี่ยนวิถีด้านสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม ให้เป็นวิถีสุขภาพ
วิถีชีวิตที่ยั่งยืนและปลอดภัยไว้ก่อน เพื่อช่วยพัฒนาชุมชน
สู่ความเข้มแข็ง ซึ่งพัฒนาจะนำไปสู่ความก้าวหน้าและความเป็น
พร้อมที่จะช่วยพัฒนาวิถีชีวิต เกิดความไว้วางใจ และเป็นฐาน
ทรัพยากรมนุษย์และวิถีที่ดีขึ้น

การดูแลผู้บริโภค

การเพิ่มผลผลิตและการขายที่ไม่เอามาเปรียบ ให้ข้อมูลด้าน
ความมั่นคงด้วยในการใช้งาน การดูแลหลังการขาย
หรือแม้แต่การออกแบบและดีไซน์เพื่อให้ได้กับ
ทุกกลุ่ม ที่งานนี้ใช้หลักการด้วย (Design for All)
เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าอัจฉริยะที่มีใน

ขั้นตอน/วิธีการ

แนวทางปฏิบัติตามแนวคิดของ CSR แบ่งเป็น 4 หมวดหลัก คือ

1. การปฏิบัติภายในองค์กร เช่น การดูแลไม่ให้เกิดการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชนภายในองค์กรมีการจัดทำแผนระเบียบเรื่องเกี่ยวกับการจ้างงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เช่น ระยะเวลาของการทำงานปกติ และระยะเวลาสูงสุดในการทำงานล่วงเวลา
2. การปฏิบัติภายนอกองค์กร เช่น การมีระบบตรวจสอบมาตรฐาน ความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งมีการดำเนินการที่โปร่งใส และเป็นธรรม
3. ความน่าเชื่อถือ เช่น มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนเพื่อรายงานผลความคืบหน้าจากการปฏิบัติตามแนวคิด CSR อย่างต่อเนื่อง
4. การอบรมบุคลากร เช่น มีหลักสูตรอบรมการเป็นพลเมืองดีแก่บุคลากรในองค์กร รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาสังคมโดยรวมให้เติบโตอย่างยั่งยืน

ในการดำเนินการโครงการของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่มีความสำคัญมาก ๆ อาจทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม เช่น การตัดถนนใหม่จำเป็นต้องเวนคืนที่ดินจากประชาชนผู้อยู่อาศัยในพื้นที่ซึ่งเป็นแนวตัดถนน การสร้างเขื่อนทำให้เกิดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ดังนั้น องค์กรต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนเริ่มโครงการ เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินการโครงการได้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบ และได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยหากมีประเด็นปัญหาหรือข้อสงสัยเกิดขึ้นจะได้เป็นโอกาสที่จะทบทวนและแก้ปัญหานั้นเสียก่อน โดยอาจดำเนินการใน 2 ส่วน คือ

1. การรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และป้องกันผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับสังคมโดยรวม ก่อนที่องค์กรจะดำเนินการภารกิจใดที่เห็นว่ามีความเสี่ยงในการเกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม ควรต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อที่จะหาทางปรับปรุง การดำเนินการให้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ องค์กรควรดำเนินการโดย

- กำหนดช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็น
- การรวบรวมข้อคิดเห็น
- การนำข้อมูล ข้อคิดเห็นมาวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล

2. การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการ และการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในการวิเคราะห์ควรให้ความสำคัญกับประเด็นที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย วัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ การทำงาน อาชีพและการให้บริการต่อประชาชน อาจวิเคราะห์โดยอาศัยเทคนิคการเขียนผังการไหลของงาน (Flow Chart) มาประยุกต์ใช้ โดยอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับภารกิจนั้น ๆ มาเป็นแนวทางประกอบ เขียนขั้นตอนในการดำเนินงานตามภารกิจออกมาเป็นผังการไหล แล้ววิเคราะห์ว่าแต่ละขั้นตอนมีผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นใครบ้าง และอาจเกิดผลกระทบเชิงลบที่สำคัญกับใครบ้าง ซึ่งในการศึกษาผลกระทบดังกล่าว อาจมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. จัดตั้งคณะทำงานในการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการและบริการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตโดยอาจใช้วิธีการเขียนผังการไหลของงาน
2. คณะทำงานศึกษา และระบุความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบทางลบต่อสังคมเนื่องจากการดำเนินงานและบริการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยพิจารณาจากรายละเอียดข้อมูลชุมชน และการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน
3. ศึกษาวิธีการ และแนวทางในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
4. คณะทำงานเสนอฝ่ายบริหารเพื่อกำหนดมาตรการ และวิธีการในการรองรับ และป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานทั้งในปัจจุบัน และอนาคต
5. นำมาตรการ และวิธีการที่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารไปใช้ในการป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และบริการขององค์กร
6. ประเมินผลการดำเนินการเพื่อป้องกันผลกระทบทางลบ และนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงมาตรการหรือแนวทางในการป้องกันผลกระทบทางลบ

อย่างไรก็ดี หากการบริการและการปฏิบัติงานขององค์กรได้ทำให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อสังคมขึ้นแล้ว องค์กรต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยดำเนินการได้ดังนี้

1. จัดตั้งคณะทำงานในการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบโดยเฉพาะผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้
 - กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบทางลบอันเกิดจากผลการดำเนินงาน และบริการขององค์กร และผลเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละกลุ่ม
 - ศึกษาแนวทางในการแก้ไขผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น
2. เสนอฝ่ายบริหารเพื่อกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร
3. ดำเนินการแก้ไขผลกระทบทางลบตามมาตรการที่กำหนด
4. ประเมินผลการดำเนินการแก้ไขผลกระทบทางลบ และนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงมาตรการ หรือแนวทางในการจัดการผลกระทบทางลบ

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการแก้ไขผลกระทบเชิงลบดังกล่าวสำเร็จได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรมองค์กรควรระบุกระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายในการจัดการกับผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นด้วย

ตัวอย่างการดำเนินการด้าน CSR เพื่อแก้ไขผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น

■ ผลกระทบทางสังคมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (Social Impact of IT)

เนื่องด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ชีตความสามารถในการใช้งานเพิ่มขึ้นขณะเดียวกันก็มีราคาถูกลง มีการประยุกต์ใช้งานอย่างกว้างขวางจนกล่าวได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับมนุษย์ทุกคนไม่ทางตรงก็ทางอ้อม และจากความก้าวหน้าของคอมพิวเตอร์และเครื่องมือสื่อสาร ทำให้อุปกรณ์ต่าง ๆ มีขนาดเล็กลง แต่มีความสามารถเพิ่มขึ้น และมีราคาถูกจนผู้ที่สนใจสามารถหาซื้อมาใช้ได้จนแทบกล่าวได้ว่าบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีส่วนในทุกบ้านเพราะเครื่องใช้อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีส่วนประกอบของคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารอยู่ด้วยเสมอ

ปัจจุบันคอมพิวเตอร์ และระบบสื่อสารได้สร้างประโยชน์อย่างใหญ่หลวงต่อวงการทางธุรกิจ ทำให้ทุกธุรกิจมีการลงทุนขยายขอบเขตการให้บริการ โดยใช้ระบบสารสนเทศกันมากขึ้น กลไกเหล่านี้ทำให้โอกาสการขยายตัวของเทคโนโลยีสารสนเทศกว้างขวางเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทำให้สังคมโลกเป็นสังคมแบบไร้พรมแดน การใช้งานเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น อินเทอร์เน็ต มีอัตราการขยายตัวสูงมาก จนกล่าวได้ว่าเป็นอัตราการขยายตัวแบบทวีคูณจนเชื่อว่าภายในระยะเวลาอีกไม่นานผู้คนบนโลกสามารถติดต่อสื่อสารกันผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้หมด

เราสามารถมองได้ถึงลักษณะของผลกระทบได้ในหลาย ๆ แง่มุม โดยในแต่ละมุมมองมีผลกระทบทั้งทางเชิงบวกและเชิงลบได้ ในที่นี้จะหยิบยกเอาผลกระทบในทางลบของเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อสภาพของสังคม ดังนี้

1. ทำให้เกิดอาชญากรรม เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำมาใช้ในการก่อให้เกิดอาชญากรรมได้ ใครผู้ร้ายใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนการปล้น วางแผนการโจรกรรมมีการลักลอบใช้ข้อมูลข่าวสาร มีการโจรกรรมหรือแก้ไขตัวเลขบัญชีด้วยคอมพิวเตอร์
2. ทำให้ความสัมพันธ์ของมนุษย์เสื่อมถอย การใช้คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์สื่อสารทำให้สามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยไม่ต้องเห็นตัว การใช้งานคอมพิวเตอร์หรือแม้แต่การเล่นเกมที่มีลักษณะการใช้งานเพียงคนเดียว ทำให้ความสัมพันธ์กับผู้อื่นลดน้อยลง ผลกระทบนี้ทำให้มีความเชื่อว่ามนุษย์สัมพันธ์ของบุคคลจะน้อยลง สังคมใหม่จะเป็นสังคมที่ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยกันมาก
3. ทำให้เกิดความเสี่ยงภัยทางด้านธุรกิจ ธุรกิจในปัจจุบันจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น ข้อมูลข่าวสารทั้งหมดของธุรกิจฝากไว้ในศูนย์ข้อมูล เช่น ข้อมูลลูกหนี้การค้า ข้อมูลสินค้าและบริการต่าง ๆ หากเกิดการสูญหายของข้อมูลอันเนื่องมาจากเหตุอุบัติภัย เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม หรือด้วยสาเหตุใดก็ตามที่ทำให้ข้อมูลหายย่อมทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรง

4. ทำให้เกิดความวิตกกังวล ผลกระทบนี้เป็นผลกระทบทางด้านจิตใจของกลุ่มบุคคลบางกลุ่มที่มีความวิตกกังวลว่าคอมพิวเตอร์อาจทำให้คนตกงานมากขึ้น มีการใช้งานหุ่นยนต์มาใช้งานมากขึ้น มีระบบการผลิตที่อัตโนมัติมากขึ้น ทำให้ผู้ใช้แรงงานอาจว่างงานมากขึ้น ซึ่งความคิดเหล่านี้จะเกิดกับบุคคลบางกลุ่มเท่านั้น แต่ถ้าบุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยี หรือมีการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้นแล้วปัญหานี้จะไม่เกิดขึ้น

5. ทำให้การพัฒนาอาวุธมีอำนาจทำลายสูงมากขึ้น ประเทศที่เป็นต้นตำรับของเทคโนโลยีสามารถนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ในการสร้างอาวุธที่มีอานุภาพการทำลายสูง ทำให้มีนั้่นหม่มต่อสงครามที่มีการทำลายสูงเกิดขึ้น ทำให้เกิดการแพร่วัฒนธรรมและกระจายข่าวสารที่ไม่เหมาะสมอย่างรวดเร็ว

คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์ที่ทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด การนำมาใช้ในทางใดจึงขึ้นอยู่กับผู้ใช้ จริยธรรมการใช้คอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญดัง เช่น การใช้งานอินเทอร์เน็ตมีผู้สร้างโฮมเพจหรือสร้างข้อมูลข่าวสารในเรื่องภาพที่ไม่เหมาะสม เช่น ภาพอนาจารหรือภาพที่ทำให้ผู้อื่นเสียหาย นอกจากนี้ยังมีการปลอมแปลงระบบจดหมายเพื่อส่งจดหมายถึงผู้อื่นโดยมีเจตนากระจายข่าวที่เป็นเท็จ ซึ่งจริยธรรมการใช้งานเครือข่ายเป็นเรื่องที่ต้องปลูกฝังกันมาก

จะเห็นได้ว่ามีผลกระทบต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายในทางลบจากการพัฒนาของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่าถึงแม้ผลกระทบในทางลบที่จะเกิดขึ้นจะเป็นผลเสียที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาวต่อประเทศชาติและสังคมก็ตาม หากแต่เรามีการเตรียมพร้อม และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อที่จะคอยรองรับและแก้ปัญหาที่ผลกระทบที่กำลังจะตามมากระนั้นแล้วเราก็จะสามารถที่จะเดินไปข้างหน้าได้พร้อม ๆ กับเทคโนโลยีควบคู่กันไปได้โดยหากเรามีการเตรียมพร้อมทั้งสถานการณ์ดังกล่าวที่อาจจะเกิดขึ้นได้ อาจจะพอสรุปได้เป็นข้อเสนอแนะแนวทางป้องกันเพื่อมิให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคมได้ดังนี้

- จัดตั้งนโยบายเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจและทักษะด้าน IT ให้แก่ประชากรกลุ่มต่าง ๆ ของประเทศ แนวนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้อง โดยอาจจัดจัดให้มีการศึกษาอบรมสำหรับเด็กยากจน และเด็กกำพร้า ประชาชนผู้มีรายได้น้อย ชาวนา ชาวไร่ ชาวประมง แม่บ้าน คนพิการ และผู้ชรา โดยรัฐให้เงินอุดหนุนหรือจัดชั้นเรียนฟรี ในที่นี้รวมไปถึงประชาชนผู้ให้ความสนใจกับการแก้ปัญหาต่อเทคโนโลยีดังกล่าวด้วย เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีต่อการใช้งานควบคู่ไปกับการใช้คอมพิวเตอร์

- โครงการ IT&T Skills Exchange เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงการ SchoolNet GrassRoots Program เป็นการเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างทางด่วนข้อมูล โดยให้ประเทศ แนวนโยบาย และมาตรการที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดรูปแบบ และจัดทำโครงการผ่านทางสื่อออนไลน์ด้วยตนเอง

- การจัดสรรงบประมาณสำหรับอุปกรณ์ที่จะใช้สอนเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ผู้หญิงที่มีรายได้น้อย ครอบครัวที่มีผู้ปกครองเพียงคนเดียว เพื่อเป็นการส่งเสริมให้คนด้อยโอกาสกลุ่มต่าง ๆ คือผู้มีรายได้น้อย ชนกลุ่มน้อย เป็นต้น ได้เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของ ICTs เพื่อสร้าง

ความตื่นตัว โดยอาจสร้างแรงจูงใจจากการบริจาคคอมพิวเตอร์พร้อมกับการต่อเชื่อมอินเทอร์เน็ต โดยรัฐร่วมมือกับภาคเอกชน ทั้งนี้ รัฐมีสิ่งจูงใจ กล่าวคือ การลดภาษี สำหรับผู้ขายคอมพิวเตอร์หรือผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตที่ทำการบริจาคนั้น ๆ

- การสนับสนุนจัดตั้งเครือข่ายสารสนเทศในโรงเรียนทุกระดับเพื่อให้โรงเรียนสามารถใช้ทรัพยากรการเรียนการสอนร่วมกันได้ และได้จัดสรรงบประมาณให้มีการติดตั้งอินเทอร์เน็ตในห้องเรียนและสถานที่ในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในแหล่งชุมชน

- โครงการ Low Cost Internet PC เพื่อให้ประชากรผู้มีรายได้น้อยได้ต่ำสามารถซื้อ multimedia computer ได้โดยเงินผ่อน ควบคู่ไปกับการใช้อินเทอร์เน็ตฟรีหรือราคาถูก ทั้งนี้เป็นโครงการที่รัฐร่วมมือกับผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ และผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (ISPs) ในประเทศ นอกจากนี้โครงการนี้ยังได้ส่งผลกระทบในวงกว้าง กล่าวคือ ทำให้ราคา PC ในประเทศลดลงในขณะที่ไปกระตุ้นการขายตัวของตลาดคอมพิวเตอร์ในประเทศ

- จัดตั้งโครงการ Computer for Schools เป็นการบริจาคคอมพิวเตอร์ที่ใช้แล้วของรัฐให้แก่โรงเรียน นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ภาคเอกชน ประเทศ แนวนโยบาย และมาตรการที่เกี่ยวข้องมีโครงการในลักษณะเดียวกับโครงการ Accessibility Program เป็นการให้เงินสนับสนุนโครงการที่เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ ๆ รวมทั้งการค้นคว้าหาวิธีการใหม่ ๆ ในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่เดิมทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยให้ผู้พิการสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้สะดวกยิ่งขึ้น

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาที่ดินจะต้องเริ่มมาจากรากฐานของความเข้าใจที่มั่นเพื่อพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนทางสังคม โดยให้ความเข้าใจกับประชากรที่มีจำนวนมากอยู่ที่ยังขาดแคลนซึ่งเทคโนโลยี รวมถึงการสนับสนุนให้ความร่วมมือ และจัดตั้งหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนทั้งภาครัฐและเอกชนโดยการจัดสรรงบประมาณเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ และโอกาสในการการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ตามที่ควรจะเป็น โดยที่ประเทศกำลังพัฒนาที่ต้องการเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงสารสนเทศ และความรู้ให้กับคนในประเทศของตนเพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้ นั้น อาจเลือกแนวทางการพัฒนานโยบายและมาตรการที่ส่งผลให้ตัวเลขดัชนีเหล่านั้นเพิ่มสูงขึ้น ให้ทัดเทียมกับประเทศที่พัฒนาแล้ว

นอกจากนี้ หากคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางด้านกลุ่มประชาชน และประเภทของข้อมูลข่าวสารหรือความรู้แล้ว อาจไม่จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่ทันสมัยอย่างอินเทอร์เน็ตในทุกกรณี ยังคงมีเทคโนโลยีอื่นที่อาจเป็นทางเลือก อาทิ เทคโนโลยีสื่อสารแบบดั้งเดิม เช่น วิทยุและโทรทัศน์ที่ยังมีศักยภาพพอควรที่จะนำความรู้ และสารสนเทศที่สำคัญเข้าสู่ประชากร หากแต่ที่ผ่านมามีศักยภาพเหล่านี้อาจจะไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกเหล่านี้อาจมีความเหมาะสมในบางท้องถิ่นเนื่องมาจากการแพร่กระจายของตัวเทคโนโลยีเองที่มีอยู่กว้างขวางแม้ในหมู่ผู้มีรายได้น้อย ความง่ายของการใช้ และการใช้ภาษาท้องถิ่นเป็นสื่อและที่สำคัญคือการลงทุนที่ไม่สูงนัก ดังนั้นแนวทางการลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ของประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทยจึงไม่ควรละเลยเทคโนโลยีทางเลือกนี้

อย่างไรก็ดี สิ่งประเทศไทยอาจต้องพิจารณาเพิ่มเติมในประเด็นสารสนเทศและความรู้ คือ ความหลากหลายของข้อมูลจำนวนมากศาสตร์ที่มาจากทั่วทุกหนแห่งภายใต้โลกที่ไร้พรมแดน ดังนั้น จะทำอย่างไรที่จะให้ประชาชนสามารถแยกแยะ และจัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในขณะเดียวกันก็ปฏิเสธความรู้หรือข้อมูลที่เป็นพิษ (ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นข้อมูลที่ผ่านมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) ความรู้ที่เป็นประโยชน์นั้นคงจะไม่สามารถระบุตายตัวว่าคือสิ่งใดเพราะคงแตกต่างกันไปตามกลุ่มคนท้องถิ่น และวัตถุประสงค์ของการใช้ข้อมูลนั้น ๆ หากแต่คงต้องมีการพิจารณาถึงแนวทางที่จะพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใช้ข้อมูล ทั้งในด้านการเลือกรับข้อมูลความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับความต้องการขององค์กรหรือท้องถิ่น และการใช้ความรู้เพื่อให้เกิดปัญหา และสามารถสร้างความรู้ใหม่ ๆ ได้โดยเราจะต้องเน้นที่โดยที่ปัญหาพื้นฐานเหล่านั้นที่ต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาเทคโนโลยี โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาเป็นเครื่องมืออย่างเหมาะสมต่อไป

■ กรมศุลกากร

• การดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบในทางลบต่อสังคม

ผู้บริหารกรมศุลกากรได้ให้ความสำคัญกรณีเกี่ยวกับการบริการ และการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบในทางลบต่อสังคม เช่น หากมีการปฏิบัติงานด้านการปราบปรามไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรอาจทำให้เกิดการลักลอบสินค้าที่เป็นอันตรายต่อสังคม เช่น ยาเสพติดและสารตั้งต้นสินค้าที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม สินค้าละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา และสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน เป็นต้น ผู้บริหารกรมศุลกากรจึงให้ความสำคัญในมาตรการควบคุมทางศุลกากร เพื่อปกป้องความปลอดภัยทางสังคม ดังนี้

- ♦ นำเครื่อง X-ray มาใช้ในการตรวจสอบยาเสพติด การปราบปรามสินค้าต้องห้ามต้องจำกัด และยาเสพติด
- ♦ การจัดทำฐานข้อมูลสินค้าที่เป็นอันตรายต่อสังคม เช่น สารตั้งต้นในการผลิตยาเสพติด สินค้าที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน และสินค้า CITES
- ♦ สร้างเครือข่ายเพื่อการประสานงานด้าน CITES การจัดทำ Website ข้อมูลยาเสพติดและสารตั้งต้น
- ♦ เสริมสร้าง และพัฒนาความรู้ด้านการปราบปรามสินค้าที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ สิ่งแวดล้อม สินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน และสินค้าละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา

• วิธีคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบ

กรมศุลกากรได้นำข้อมูลผลการจับกุม การป้องกันและปราบปราม สถิตินำเข้าและส่งออก ข้อมูลจากการประชุม แลกเปลี่ยนข่าวสารกับศุลกากรต่างประเทศ แนวโน้มการควบคุมทางศุลกากรจากการร่วมประชุมสัมมนากับต่างประเทศ รวมทั้งพันธกรณี สัญญาต่างๆ ที่กรมศุลกากรได้ร่วมเป็นสมาชิก นำมาคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

• วิธีเตรียมการเชิงรุกต่อผลกระทบดังกล่าว

กรมศุลกากรได้มีการเตรียมการเชิงรุกถึงผลกระทบในทางลบของการบริการ และการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานสำนักสืบสวนและปราบปรามที่มีภารกิจด้านการป้องกันและปราบปราม ให้มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง เช่น การเปลี่ยนแปลงส่วนสืบสวนปราบปรามที่ 3 เป็นส่วนสืบสวนปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ เพื่อรองรับภารกิจด้านการปราบปรามสินค้า ที่มีผลกระทบด้านลบต่อสังคม เช่น กำหนดฝ่ายปราบปรามยาเสพติด ฝ่ายปราบปรามสินค้าทรัพย์สินทางปัญญา ฝ่ายปราบปรามการก่อการร้ายข้ามชาติ เป็นต้น เพื่อรองรับภารกิจในเรื่องต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จากเดิมที่ภารกิจดังกล่าวแบ่งการรับผิดชอบตามพื้นที่ของแต่ละหน่วยงานขาดเจ้าภาพหลักที่ชัดเจน

■ กรมทางหลวง

• การดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบในทางลบต่อสังคม

ผู้บริหารกรมทางหลวงได้ให้ความสำคัญกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในทางลบต่อสังคม โดยการกำหนดวิธีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- ♦ มีการตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อศึกษาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
- ♦ คณะกรรมการ/คณะทำงานทำการประชุมรับฟังความคิดเห็นร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
- ♦ คณะกรรมการ/คณะทำงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชน ร่วมกันพิจารณาหามาตรการแก้ปัญหาและนำไปดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา
- ♦ คณะกรรมการ/คณะทำงานทำการประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจกับผู้ที่ได้รับผลกระทบ
- ♦ คณะกรรมการ/คณะทำงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชน ติดตามและประเมินผลการดำเนินการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเพื่อสรุปผลการแก้ไขปัญหาว่าบรรลุตามเป้าหมาย

• วิธีคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบ

กำหนดให้มีหน่วยงานทำการศึกษาผลกระทบของโครงการก่อสร้างทั้งทางด้านวิศวกรรม เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อทราบถึงผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการก่อสร้างทางหลวงต่าง ๆ เช่นการก่อสร้างทางหลวงเพื่อพัฒนาการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางถนนในภูมิภาค เป็นต้น

• วิธีเตรียมการเชิงรุกต่อผลกระทบดังกล่าว

กำหนดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินการเพื่อเตรียมการต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้นดังนี้

- มาตรการป้องกัน หลีกเลี่ยงหรือบรรเทาผลกระทบนั้น
- ประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ได้รับผลกระทบและมาตรการแก้ไขร่วมกัน
- ประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจแก่ผู้ที่จะได้รับผลกระทบ

ประโยชน์

1. การบริหารความน่าเชื่อถือ

การบริหารความน่าเชื่อถือเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร ถูกกำหนดด้วยความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะหากองค์กรได้คำนึงถึงการบริหารจัดการที่ไม่ให้เกิดผลกระทบทางลบแก่สังคม

2. ประโยชน์ในการจัดการความเสี่ยง

ความซับซ้อนของเศรษฐกิจสมัยใหม่นำไปสู่ความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่ยากจะคาดเดา ดังนั้น การจัดการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ จึงมีความสำคัญมากในการป้องกันปัญหาอันอาจเกิดจากความเสี่ยงที่ควบคุมได้ยาก

3. ประโยชน์ด้านการคัดเลือกและสร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาบุคลากรดี ๆ ให้อยู่กับองค์กร

กระแสการให้ความสำคัญในการจัดการผลกระทบในต่างประเทศจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น ตัวอย่างเช่น จากผลการวิจัยในปี 1997 ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า 42% ของผู้ตอบแบบสอบถามจะพิจารณาประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในการเลือกสมัครเข้าทำงาน และบุคลากรในบริษัทให้ความสนใจด้านการรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และใช้เป็นตัวตัดสินใจในการเลือกที่จะทำหรือเปลี่ยนไปทำกับบริษัทอื่นที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่า

4. การเรียนรู้และนวัตกรรม

องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถใช้เป้าหมายดังกล่าวส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปในแนวทางที่ยั่งยืนได้ เช่น กลุ่มบริษัทด้านเคมี ร่วมมือกับกลุ่มบริษัทด้านเกษตรอุตสาหกรรมในการพัฒนาไฟเบอร์ที่เกิดจากการใช้พลังงานที่นำมา Renewable หรือทำใหม่ / ใช้ใหม่ได้ นำไปสู่การพัฒนา โพลีเมอร์ใหม่ ๆ ที่เกิดจากอุตสาหกรรมเกษตรไปจนถึงการผลิตเส้นใยและเฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ ซึ่งผลิตภัณฑ์ดังกล่าวสามารถลดการใช้พลังงานฟอสซิลและลดการปล่อยสารคาร์บอนไดออกไซด์สู่สิ่งแวดล้อมได้ถึง 20-50% เมื่อเทียบกับวิธีการผลิตแบบเดิม ๆ นอกจากนี้ยังสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าประเภทดังกล่าวให้ต่ำลงมาก ในขณะที่คุณภาพสินค้าเพิ่มขึ้นนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและผลกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วย

5. ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operational Efficiency)

การมุ่งเน้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้านการเงิน ด้วยการลดการใช้พลังงาน ลดการเกิดของเสียในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วยการยอมรับของสังคมต่อการดำเนินงานขององค์กร

ความคาดหวังหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลอย่างมากต่อการยอมรับในสังคมได้ ในขณะที่องค์กรที่ดำเนินกิจการโดยไม่ใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อมมักจะพบปัญหา ความขัดแย้งอยู่เสมอ ๆ จากประชาชน และกลุ่มต่อต้านต่าง ๆ อย่างไรก็ตามพบว่าเมื่อองค์กรยอมรับฟังเสียงจากประชาชน อันนำไปสู่การเจรจาและปรับปรุงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

การศึกษาวิเคราะห์เพื่อหาผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรไม่ควรละเลย เนื่องจากการทำ CSR เป็นส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่ดี มีศีลธรรม คำนึงถึงคน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

สำหรับข้อควรคำนึงในการนำเทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบดังกล่าวไว้ข้างต้นนี้ คือ ในการกำหนดขอบข่ายของการระบุถึงผลกระทบ โดยหลักการแล้วจะต้องกำหนดเฉพาะตัวแปรที่มีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับภารกิจเท่านั้น ไม่ควรกำหนดขอบข่ายที่กว้างเกินไปจนไม่สามารถประเมินได้ หรือสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก เช่น โครงการผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยพลังน้ำอาจมีขอบข่ายการประเมินที่ครอบคลุมถึงตัวแปรสิ่งแวดล้อมด้าน ดิน และน้ำ ส่วนฝนกรด (Acid Rain) เขม่าควันไฟ และอากาศอาจมีความสำคัญน้อยกว่า

ในการพิจารณาตัวแปรอาจใช้หลักพิจารณาจากสัดส่วนของประชากรที่จะได้รับผลกระทบที่ น้อย ความรวดเร็วของผลกระทบ การเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบนั้นเป็นสิ่งที่แก้ไขให้กลับคืนมาได้หรือไม่

การดำเนินการ CSR จะประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญ และกำหนดเป็นนโยบาย และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญร่วมมืออย่างเต็มที่

การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

(11) – ผู้บริหารของส่วนราชการได้กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

(การกำหนดวิธีปฏิบัติให้ดำเนินการอย่างมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน)

ความหมาย

การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจในการปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของส่วนราชการ และควรสอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานของค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูก” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ

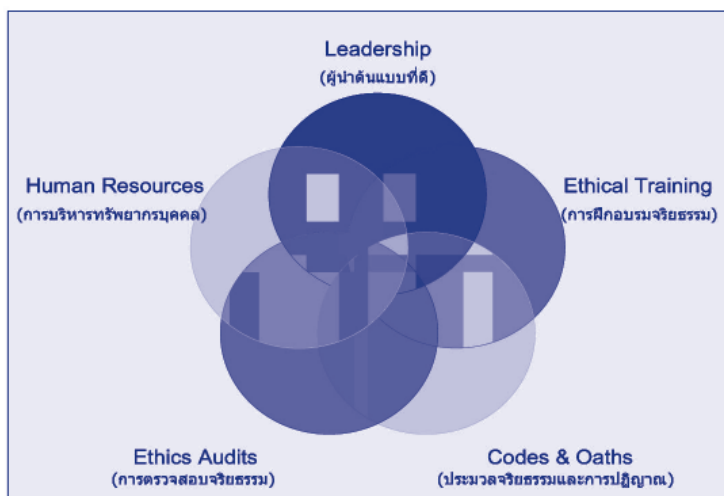
หลักการและแนวคิด

การบริหารจัดการในปัจจุบันนอกจากจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรแล้วผู้นำควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมทั้งต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการสร้างจริยธรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่าย และเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารองค์กรอย่างแท้จริง เพราะเรื่องจริยธรรมอาจยังไม่ได้กล่าวถึงอย่างเป็นรูปธรรมมากนัก เวลาที่มีการพูดถึงเรื่องจริยธรรมก็มักมีนัยว่าเป็นเรื่องส่วนบุคคล เช่น เราอยากจะเป็นคนมีจริยธรรม โดยยังไม่แน่ใจว่าจะต้องมีพฤติกรรมอย่างไรจึงจะเรียกว่ามีจริยธรรม

การสร้างองค์กรที่มีจริยธรรมจำเป็นต้องสร้างองค์ประกอบพื้นฐานต่าง ๆ มากมาย เปรียบเสมือนกับการก่อตั้งองค์กรใหม่ ๆ โดยจะเริ่มด้วยการวิเคราะห์หาเครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยในการสร้างจริยธรรมให้กับองค์กร และเลือกใช้เครื่องมือหรือวิธีการที่ละชนิดอย่างมีวิจารณญาณแล้วพิจารณาให้เหมาะสมกับองค์กร

ขั้นตอน/วิธีการ

เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างจริยธรรมองค์กรมีหลายวิธี ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการเลือกใช้ สิ่งสำคัญคือควรใช้เครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังภาพ



1. ผู้นำต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ เพราะผู้นำมีอิทธิพลอย่างสูงต่อองค์กร และการสร้างจริยธรรมองค์กร ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำในที่นี้หมายถึงผู้บริหารในทุกระดับขององค์กร ตามทฤษฎีด้านพฤติกรรมศาสตร์กล่าวว่าเมื่อผู้นำมีค่านิยม ความเชื่อ ที่ตนเองยึดมั่นอย่างไร ก็มักแสดงพฤติกรรมที่ตรงกับสิ่งที่ตนเชื่อถือออกมา ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะดีหรือไม่ ย่อมมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก และส่งผลต่อการที่พวกเขายึดถือปฏิบัติตาม ฉะนั้น เมื่อผู้นำในองค์กรได้แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตนอย่างไร จำเป็นอย่างยิ่งที่ตนเองจะต้องทำในสิ่งที่ตนได้พูดอย่างเคร่งครัด หรือที่เรียกว่า “Walk-the-Talk”

2. การฝึกอบรมจริยธรรม (Ethical Training)

1) แนวทางในการบริหารจริยธรรม สามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทาง

แนวทางเชิงบังคับให้ปฏิบัติตาม (Compliance-based approach)	แนวทางเชิงศักดิ์ศรี (Integrity-based approach)
<ul style="list-style-type: none"> การวางกฎระเบียบ ข้อกำหนดและแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ ว่าควรทำหรือไม่ ควรทำอะไร ควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมแบบใด 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการเสริมสร้างขีดสมรรถนะทางคุณธรรมและพฤติกรรมอันเหมาะสมดังตาม
<ul style="list-style-type: none"> การตรวจสอบให้ประพฤติดำเนินการที่วางไว้และการลงโทษผู้กระทำความผิด อันมีลักษณะในเชิงลบ 	<ul style="list-style-type: none"> การกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมของการมีสำนึกของความรับผิดชอบอย่างจริงจังและเป็นไปด้วยความระมัดระวัง
<ul style="list-style-type: none"> มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการป้องกันการฉ้อฉลทุจริตประพฤติดิบชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการสร้างค่านิยมเชิงจริยธรรมที่พึงประสงค์ การกระทำหรือผลกระทบที่ควรจะดำเนินการให้บรรลุ การวางกลไกภายในเพื่อให้คำแนะนำปรึกษา

2) รูปแบบของการอบรมจริยธรรม

■ **Compliance Model** หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ที่ถูกระบุว่าถูกต้องเหมาะสม และนำมากำหนดให้บุคคลทั่วไปต้องประพฤติตามเพื่อแสดงถึงการมีจริยธรรม การพิจารณาว่าพฤติกรรมใดมีจริยธรรมหรือไม่นั้น จะยึดหลักกฎหมายเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ พฤติกรรมนั้นต้องไม่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ทางด้านจริยธรรมของสังคมนั้น ๆ อีกนัยหนึ่งก็คือ トラบใดที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งประพฤติตนเองตามรูปแบบพฤติกรรมที่ถูกกำหนดโดยองค์กรว่ากำหนดถูกต้องก็ถือว่าบุคคลนั้นประพฤติไม่ผิดจริยธรรม

Compliance Model เป็นรูปแบบที่องค์กรต่าง ๆ นิยมนำไปใช้ในอย่างกว้างขวางมากกว่า เพราะเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ง่ายต่อการกำหนด การนำไปใช้หรือแม้แต่การตีความว่าผิดหรือถูกก็ง่ายเช่นกัน

■ **Integrity Model** หมายถึง รูปแบบที่มุ่งพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคคลในการที่จะเข้าใจ หยั่งรู้ ตระหนักถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อสร้างและนำพาตนเองสู่การเป็นผู้มีจริยธรรมบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถในการพิจารณาถึงเหตุและผลเพื่อแสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีจริยธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติต่อผู้อื่น การฝึกอบรมจริยธรรมตามรูปแบบนี้จึงเป็นการหาวิธีที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายามสร้างสรรค์พฤติกรรมบางอย่างที่มีระดับความยาก และสูงกว่า Compliance Model

การฝึกอบรมตามรูปแบบนี้มุ่งเน้นความพยายามที่จะจูงใจให้บุคลากรประพฤติตนสูงกว่ามาตรฐานปกติ มิใช่เป็นเพียงการยึดกฎ ระเบียบเป็นบรรทัดฐานเท่านั้น วิธีการฝึกอบรมจึงมักเน้นการพัฒนาทักษะของบุคลากรในเรื่องของการพิจารณาหาเหตุและผล พัฒนาวិธีการคิด เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับตนเองพร้อมๆ กับเป็นคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับผู้อื่นและขององค์กรด้วย ซึ่งควรส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและตระหนักว่าอะไรคือสิ่งที่ดีและสมควรประพฤติปฏิบัติโดยยึดหลักการที่มุ่งให้บุคคลรู้จักศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลาเพื่อรับมือกับสถานการณ์หลากหลายที่อาจจะยากต่อการตัดสินใจ ซึ่งการที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้อย่างถูกต้องตลอดเวลาจะส่งผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีด้วยเช่นกัน

3. ประมวลจริยธรรมและการปฏิญาณ (Codes and Oaths)

เมื่อเริ่มแรกข้าราชการ ข้าราชการส่วนใหญ่มักจะมีทัศนคติเชิงบวกต่อกฎเกณฑ์ไม่ว่าจะเป็นประมวลจริยธรรม (Codes of Ethics) หรือประเพณีปฏิบัติขององค์กร หากองค์กรหวังที่จะส่งเสริมจริยธรรมในระยะยาวก็ควรจัดทำประมวลจรรยาบรรณ รวมทั้งการกำหนดเงื่อนไข และ บทลงโทษเกี่ยวกับการกระทำความผิดเป็นปฏิปักษ์ต่อจริยธรรม เพื่อสื่อสารและจูงใจให้ข้าราชการใหม่ประพฤติตนเองให้สอดคล้องกับจริยธรรมขององค์กร

จรรยาบรรณหรือแนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรมเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และส่งผลในทางที่ดีต่อการบริหารงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของเอกสาร หรือไม่ก็ได้ แต่ควรมีการบันทึกเป็นเอกสารเผยแพร่อย่างเป็นทางการจะเหมาะสมกว่า ประมวลจริยธรรมนั้นต้องมี

การกำหนดให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรและการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดพฤติกรรมที่ควรทำ หรือไม่ควรทำ หรือควรทำอย่างไร

การปฏิญาณ (Oaths) หมายถึง การรวบรวมคำพูดเพื่อกล่าวยืนยันแสดงความมุ่งมั่นว่าบุคคลนั้นจะทำอะไร เพื่อจะได้ทราบว่าบุคลากรขององค์กรมีความตั้งใจจะประพฤติตนในแนวทางใด

4. การตรวจสอบจริยธรรม (Ethics Audits)

การตรวจสอบจริยธรรมจะทำให้ทราบความแตกต่างของการรับรู้และการประพฤติปฏิบัติด้านจริยธรรมในแต่ละช่วงเวลา เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาก่อนที่จะเกิดผลกระทบอย่างมากขึ้น โดยวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบจริยธรรมนั้นเป็นไปเพื่อสืบค้น และประเมินพฤติกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องจริยธรรมมิใช่เพื่อการจับผิดบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งอาจใช้แบบสำรวจและการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถดำเนินการโดยบุคลากรภายในองค์กรหรืออาจว่าจ้างบุคคลหรือบริษัทภายนอกเข้ามาดำเนินการก็ได้

สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือการตรวจสอบจริยธรรมนับเป็นเรื่องยากมาก และต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำมาใช้ให้ได้ผลอย่างเที่ยงตรง และผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ อย่างถูกต้องร่วมกันว่าการตรวจสอบจริยธรรมเป็นกระบวนการประเมินผลอย่างหนึ่งมิใช่เพื่อการจับผิดบุคคลใดบุคคลหนึ่งนอกจากนั้นต้องพยายามสร้างความมั่นใจให้บุคคลนั้นว่าข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในเรื่องการสร้างเสริมจริยธรรม เช่น นำไปใช้ประกอบการออกแบบเครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้สนับสนุนการเสริมสร้างจริยธรรมในองค์กรหรือเพื่อนำไปใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมด้านจริยธรรมที่มีประสิทธิภาพต่อไป

5. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management)

การบริหารทรัพยากรบุคคลก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างจริยธรรมในองค์กร เพื่อเป็นรากฐานของการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรี การบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การว่าจ้างการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลโดยตรง จึงควรจะต้องเชื่อมโยงเรื่องจริยธรรมเข้าไปในกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว

ประโยชน์

การดำเนินการอย่างมีจริยธรรมนั้นนอกจากจะทำให้บุคลากรมีแนวทางที่ดีและถูกต้องให้ยึดถือและปฏิบัติ และกระตุ้นให้บุคลากรได้มีการเตรียมตัว และสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายและกล้าเผชิญกับสิ่งที่ตนได้กระทำไป รวมถึงยังต้องนำผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกฝ่ายในประเด็นนั้น ๆ เข้ามาพิจารณาอย่างรอบคอบ บนรากฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความเชื่อถือว่าไว้วางใจได้ การไม่เลือกปฏิบัติ ความเที่ยงตรงและยุติธรรมแล้ว ยังส่งผลต่อการให้บริการประชาชนที่โปร่งใสเป็นธรรม ตลอดจนองค์กรที่ดำเนินการอย่างมีจริยธรรมจะเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

ในการสร้างองค์กรที่มีจริยธรรมนั้น ผู้บริหารของแต่ละองค์กรสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การฝึกอบรม การจัดทำประมวลจริยธรรม และการปฏิญาณตน การตรวจสอบจริยธรรม และการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งควรใช้ด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริงและตรงกับจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง อีกทั้งต้องใช้ความพยายามที่จะบูรณาการเครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืนเพราะต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน สิ่งที่ต้องคำนึงก็คือ ไม่มีเครื่องมือหรือวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่มีประสิทธิผลมากกว่ากัน เราจำเป็นต้องใช้ ร่วมกันจึงจะบังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง

ตัวอย่างของจริยธรรมองค์กร : เครือซีเมนต์ไทย

■ การให้ความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

เครือฯ ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเพื่อประโยชน์ที่สมดุลงร่วมกันต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรวมถึงสังคมและประเทศชาติ

■ การหาผลประโยชน์ทางธุรกิจในทางที่ชอบและเปิดเผย

เครือฯ ไม่ใช้วิธีการให้สินหรือสิ่งของแก่ผู้หนึ่งผู้ใดเพื่อชักนำให้กระทำหรือละเว้นกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างไม่ถูกต้อง ในขณะที่เดียวกันเครือฯ ไม่ประสงค์ให้พนักงานรับเงินหรือสิ่งของที่มีค่าเกินปกติวิสัยจากผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจกับเครือฯ ทุกฝ่าย หากการรับนั้นอาจทำให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่า ผู้รับมีใจเอื้อเอียงหรือมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรืออื่น ๆ เป็นพิเศษกับผู้ให้ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างไรก็ตาม การให้หรือการรับดังกล่าวอาจกระทำได้หากพฤติกรรมการให้หรือการรับนั้น ทำในที่เปิดเผยหรือสามารถเปิดเผยได้

■ การไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง

เครือฯ วางตัวเป็นกลางทางการเมือง โดยไม่กระทำการอันเป็นการฝักใฝ่พรรคการเมืองหนึ่งพรรคการเมืองใด หรือผู้หนึ่งผู้ใดที่มีอำนาจทางการเมือง

■ การไม่เลือกปฏิบัติ

เครือฯ ปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องด้วยความเป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเนื่องจากความแตกต่าง ไม่ว่าในเรื่องเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เพศ อายุ พื้นฐานการศึกษา หรือเรื่องอื่นใด เช่น ไม่เลือกปฏิบัติในการพัฒนาพนักงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งงาน รวมทั้งไม่เลือกทำธุรกิจกับบริษัทหรือบุคคลจากเฉพาะบางประเทศหรือบางสัญชาติ

การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- (12) - ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อส่วนราชการ
- ชุมชนใดที่สำคัญกับส่วนราชการของท่าน และมีวิธีเลือกชุมชนดังกล่าวอย่างไร
 - มีวิธีการอย่างไรในการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน
 - ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร (การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ)

ความหมาย

- **ชุมชนที่สำคัญ** หมายถึง ชุมชนที่ส่วนราชการเห็นว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานของส่วนราชการ ซึ่งอาจเป็นชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่ หรือเป็นชุมชนอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของส่วนราชการ หรือเป็นชุมชนที่บุคลากรของส่วนราชการเห็นควรสนับสนุนในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์
- **การสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน** หมายถึง การดำเนินโครงการหรือ กิจกรรมนอกเหนือหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง หรือเป็นส่วนขยายของงานในหน้าที่ของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อชุมชน ทั้งนี้ ในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญต้องได้รับความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ในองค์กรและได้ความร่วมมือกันในการดำเนินการ รวมทั้งต้องไม่ใช้งบประมาณแผ่นดินในการดำเนินกิจกรรม

หลักการแนวคิด

การให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นไปตามหลักการแนวคิดการสร้างความรู้รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility : CSR) โดยแนวคิดดังกล่าวต้องการให้องค์กรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยจิตวิญญาณที่จะตอบแทนกลับต่อสังคมอย่างแท้จริง ซึ่ง CSR จะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการอาสาหรือสมัครใจยินดีในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของคนในองค์กรนั้น มิใช่เกิดจากความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ ตามระเบียบข้อบังคับทางกฎหมายตามจารีตหรือบรรทัดฐานของสังคมนั้น ๆ

ขั้นตอน/วิธีการ

1. แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการโดยคณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ในการคัดเลือกชุมชนและกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ทั้งนี้ คณะทำงานควรประกอบด้วยตัวแทนของฝ่ายบริหารและตัวแทนจากทุกหน่วยงานภายในองค์กร
2. คณะกรรมการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ความต้องการ หรือ ความสนใจของบุคลากร เพื่อนำมากำหนดปัจจัยในการคัดเลือกชุมชนที่สำคัญ

3. ดำเนินการคัดเลือกชุมชนที่สำคัญ
4. สำรวจความต้องการของชุมชนที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อประกอบการวิเคราะห์ในการจัดทำโครงการที่จะสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยการออกแบบสอบถาม สัมภาษณ์ หรือการประชุมระดมสมอง
5. จัดทำโครงการในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ดังนี้
 - กำหนดเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจน เช่น ใครทำอะไร ทำให้ใคร ทำทำไม และอย่างไร
 - วางแผนการดำเนินการ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้ทั้งชุมชน และ ภารกิจหลักของส่วนราชการ
 - พัฒนาโครงสร้างของโครงการ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และขั้นตอนในการปฏิบัติการ
 - กำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินผลการดำเนินการ รวมทั้งเครื่องมือในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน
6. สื่อสารสร้างความมั่นใจที่จะให้เกิดการยอมรับในโครงการ ทั้งจากบุคลากร และผู้บริหารขององค์กร
7. ดำเนินการสนับสนุนชุมชนตามกิจกรรมที่กำหนด และส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน
8. ติดตามประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร บุคลากร และความต้องการของชุมชน

ตัวอย่างการดำเนินการด้าน CSR เพื่อสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

■ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด มหาชน

วิสัยทัศน์ของบริษัทที่ประกาศต่อสาธารณะ คือ “เป็นบริษัทไทยชั้นนำดำเนินธุรกิจพลังงานและธุรกิจต่อเนื่อง ที่สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจที่เป็นธรรมอย่างยั่งยืน มีสำนึกต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม โดยมีการจัดการที่ทันสมัยและมีธรรมาภิบาล ด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง” จากคำนิยามของบริษัท “การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม” ที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนต้องยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คณะกรรมการจึงกำหนดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อใช้เป็นหลักปฏิบัติสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาแผนดำเนินงานด้าน CSR และมอบหมายให้คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ดูแลกิจกรรม CSR บริษัทแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินงานในแต่ละด้านตามเป้าหมาย เช่น คณะกรรมการชุมชนสัมพันธ์ ดูแลกิจกรรมส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการดำเนินธุรกิจปกติ ประกอบด้วยตัวแทนพนักงานจากฝ่ายงานต่าง ๆ

ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูล ประเมินประโยชน์ ผลกระทบของกิจกรรมหรือโครงการที่จะทำกำหนดแผนปฏิบัติ และมอบหมายผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผนและติดตามผล เป็นต้น จุดเด่นประการหนึ่งของบริษัท ในการดำเนินกิจกรรมด้าน CSR คือ การสนับสนุนให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ทุกโครงการ โดยมีกิจกรรมในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ดังนี้

- โครงการจัดทำบัญชีค่าใช้จ่ายด้านสิ่งแวดล้อม
- โครงการครอบครัวเดียวกัน
- โครงการเพาะกล้า คื่นฉ่ำ ให้ภูหลง
- การคัดสรรผลิตภัณฑ์ชุมชนเป็นของสมนาคุณผู้ใช้น้ำมันบางจาก
- โครงการอาหารกลางวัน
- โครงการโรงเรียนของหนู

Website : www.bangchak.co.th

■ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ภารกิจที่ธนาคารประกาศต่อสาธารณะ คือ “มุ่งมั่นพัฒนาสู่การเป็นสถาบันที่แข็งแกร่ง ที่สามารถให้บริการด้านการเงินที่หลากหลาย ด้านคุณภาพมาตรฐานโลก โดยมีการผสมผสานการใช้เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลที่ดี และเป็นธรรมต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและประเทศ” ด้วยเจตนารมณ์แน่วแน่ที่จะดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรมควบคู่ไปกับความมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการพัฒนาสังคม คุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น คณะกรรมการจึงได้กำหนด “ความรับผิดชอบต่อสังคม” (CSR) เป็นหนึ่งในคุณลักษณะหลักของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี และบรรจุอยู่ในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจที่บุคลากรทุกระดับของธนาคาร ต้องยึดถือในการปฏิบัติงานคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาอนุมัติโครงการ โดยมีแนวทางว่าต้องเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และต้องการได้รับความช่วยเหลือหรือโครงการที่มีผลกระทบต่อสังคมโดยรวม และมอบหมายให้ฝ่ายจัดการซึ่งนำโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการเป็นผู้ดูแลและติดตามการดำเนินการ ฝ่ายจัดการได้แต่งตั้งคณะทำงานภายใต้ส่วนประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสื่อสารและส่งเสริมงานบริหารองค์กร ให้ทำหน้าที่ศึกษาข้อมูลกำหนดโครงการหรือกิจกรรม กำหนดแผนปฏิบัติ ติดตามผลและรายงาน ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการตามเวลาที่กำหนด โดยมีกิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ดังนี้

- โครงการแคมป์เยาวชนด้อยโอกาส
- โครงการมอบทุนการศึกษา
- สนับสนุนกิจกรรมอาหารกลางวัน
- โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
- โครงการน้ำใสทั่วไทย ดูนน้ำพระทัยพระราชินี

Website : www.kasikornbank.com

ประโยชน์

1. เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อชุมชนและสังคม
2. เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชนและสังคมอันนำไปสู่ความไว้วางใจและความร่วมมือของคนในชุมชน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น
3. สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ได้มีโอกาสในการเลือกชุมชน และกิจกรรมที่จะดำเนินการ ซึ่งจะส่งผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จประการหนึ่ง ในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญให้ประสบความสำเร็จไปพร้อมกับการพัฒนาศักยภาพขององค์กรนั้นองค์กรจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วยความสมัครใจ
2. การเลือกกิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของส่วนราชการ ควรมองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาแนวคิด ข้อกำหนด แนวทางจากพันธกิจ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร และมุ่งเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจ และค่านิยมภายในองค์กรอย่างทั่วถึง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการสื่อสารภายในองค์กรกับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่มีทัศนคติในทางลบ แต่มีทัศนคติที่ดีและมีจิตสำนึกที่ทุกคนควรประพฤติปฏิบัติร่วมกัน
3. การเลือกประเด็นทางสังคม องค์กรควรกำหนดกรอบ ขอบเขตในเรื่องที่สนใจอย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ และมีกลุ่มเป้าหมายที่ต้องเข้าถึงได้อย่างชัดเจน และหากสามารถดำเนินการเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดความรู้ความชำนาญ และเกิดทักษะในการดำเนินการ รวมทั้งเกิดภาพลักษณ์ที่น่าจดจำต่อสังคม
4. องค์กรควรเลือกประเด็นปัญหาที่สังคมให้ความสนใจ และเห็นเป็นสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนา และเป็นประเด็นที่ต้องการความช่วยเหลือ เช่น ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ปัญหาด้านการศึกษา หรือปัญหาเร่งด่วนที่เกิดขึ้น เช่น ภัยพิบัติ ลิขามิ อย่างไรก็ตามประเด็นปัญหาที่เลือกต้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสอดคล้องกับทรัพยากรและขีดความสามารถของส่วนราชการ และบุคลากร

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550. “ผู้บริหารแห่งอนาคต” Executive of the Future. กรุงเทพฯ : จานบุ๊คส์.
- ชูวิทย์ มิตรชอบ. “การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร” เอกสารประกอบการบรรยาย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2548. การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่นพรีนซ์ แอนด์มีเดีย จำกัด.
- พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์. 2551. เอกสารประกอบการบรรยาย Intensive PMQA ให้กับคณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. สำนักงาน ก.พ.ร.
- พลุ เตชะรินทร์. 2547. “การกำหนดวิสัยทัศน์”. กรุงเทพฯธุรกิจ ฉบับวันที่ 17 ก.พ. 2547.
- สิทธิชัย ทรงอธิกมาศ และ จักรพงษ์ วงศ์วรรณ, สถาบันพัฒนาศักยภาพนักบริหาร. “การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด” เอกสารประกอบการบรรยาย.
- อรรณู โสติดิพันธุ์, สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. 2549. “การสร้างวัฒนธรรมองค์กร”. เอกสารประกอบการบรรยาย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. “การสร้างองค์การที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม”, เอกสารเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ หมายเลข 011.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.
- _____. 2548. คู่มือการจัดทำแนวทางการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน.
- _____. 2549. ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (25 เล่ม). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สหมิตรพรินต์ติ้ง.
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute). CSR Map.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2548. กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2003 Thai Paper Company Limited. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมเณศ พรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด.
- _____. 2548. TQA ถึงเส้นชัยก่อนใคร. กรุงเทพฯ : บริษัท พงษ์วรินการพิมพ์ จำกัด.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2549. กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2004. กรุงเทพฯ : บริษัท พงษ์วรินการพิมพ์ จำกัด.
- Baldrige National Quality Program. 2004. Criteria for Performance Excellence 2004.
- Franklin Covey Co. 1999. The 4 Roles of Leadership. The United States of America.

- Mark L. Blazey. 2004. Insights to Performance Excellence 2007. The United States of America : American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee.
- _____. 2007. Insights to Performance Excellence 2007. The United States of America : American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee.
- Robins, Stephen P., and Coulter, Mary, 2002. Management New Jersey, Prentice Hall International, Inc.
- Rossman-McKinney and Woell, R. Dee, Kelly, 2002. Why Public Relation is Important Even to Public Administrators. Addison-Wesley Education Publishers, Inc.
- Starling, Grover 2005. Managing the Public Sector. Thomson Wadsworth. CA.,



กรณีศึกษา





ปฏิรูปวิธีคิดวิธีทำงานของราชการด้วย

“วัฒนธรรม ASSA”

กรณีศึกษา: สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

วิฑูรย์ ลิ้มชะคดี

รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

เมื่อ “ประชาชน” คือ “ลูกค้า” คนสำคัญของระบบราชการ ดังนั้น “การบริการประชาชนในทุกรูปแบบ” เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยมุ่งหมายให้ประชาชนได้อยู่ดีกินดีและมีความสุขจึงเป็น “เป้าหมาย” ประการสำคัญของการบริหารราชการแผ่นดิน

“จิตวิญญาณของการบริการ” จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ภาคราชการจะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในใจของข้าราชการทุกคน และต้องทำให้คงอยู่อย่างต่อเนื่องด้วยเพื่อจะได้บรรลุ “เป้าหมาย” อย่างแท้จริง คือ การทำให้ประชาชนคนไทยส่วนใหญ่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ยิ่งในภาวะกดดันที่เป็นวังวนของกระแสโลกาภิวัตน์เช่นทุกวันนี้ ยิ่งเป็นเหตุให้ “ภาคเอกชน” ต้องอยู่แถวหน้าเป็นแกนนำที่เป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ โดยมี “ภาคราชการ” อยู่แถวหลังที่คอยเอื้ออำนวยและสนับสนุนให้ภาคเอกชนสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือภาคเอกชนและภาคราชการต้องก้าวเดินไปพร้อมกัน คือ ภาคราชการไม่ใช่เป็นแกนนำในเรื่องต่าง ๆ เหมือนเมื่อก่อน

การร่วมมือบนพื้นฐานที่ไว้วางใจกันและร่วมแรงร่วมใจกันอย่างแท้จริงของภาคราชการ และภาคเอกชน จึงเป็น “ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ” เพื่อจะได้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้เพิ่มสูงขึ้น และทำให้ประชาชนคนไทยทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยการต้องปรับบทบาทของภาคราชการพร้อม ๆ กับการที่จะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคเอกชนมีความเข้มแข็ง และมีบทบาทในเวทีโลกเพิ่มมากขึ้น จึงมีความสำคัญยิ่งยวด

เรื่องนี้จึงอยู่ที่ “การปรับเปลี่ยนวิธีคิดวิธีทำงาน” ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐจริง ๆ และความพร้อมของภาคราชการในบทบาทใหม่ซึ่งจะต้องมุ่งเน้นในเรื่องของ “การบริการ” ให้มากขึ้น

และความเป็นจริงในวันนี้ ก็คือ การรับราชการในปัจจุบัน ต้องอยู่ภายใต้ความกดดันมากมายหลายประการ อาทิ การเรียกร้องการบริการและความรับผิดชอบจากประชาชนผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น

การทำงานภายใต้กฎระเบียบและหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (หลักธรรมาภิบาล) การต้องถูกตรวจสอบจากทุกภาคส่วน การต้องเป็นตัวอย่างในวิธีประพฤติปฏิบัติความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

ความกดดันและการเรียกร้องเหล่านี้ ยิ่งเป็นสิ่งที่ยืนยันว่าภาคราชการไม่สามารถทำงานกันแบบเดิม ๆ หรืออยู่กันแบบเดิม ๆ อีกต่อไป

“การเปลี่ยนแปลง” (Change) จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ภาคราชการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดวิธีทำงานกันจากเดิมที่เป็นลักษณะของ “ระบบเจ้าขุนมูลนาย” ตามแบบที่คุ้นเคยกันไปสู่วิธีแนวความคิดของ “การรับใช้หรือให้บริการที่มีคุณภาพ”

การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จึงริเริ่มด้วยการปรับเปลี่ยน “วัฒนธรรมองค์กร” โดยการสร้าง “วัฒนธรรม ASSA” ภายใต้ “โครงการอาสาอย่างมืออาชีพ” เพื่อตอกย้ำถึง “จิตวิญญาณของการบริการ” (Service Mind) เพื่อจะได้ยึดโยงให้ข้าราชการทุกคนเกิดความตระหนักรู้ร่วมกัน ความร่วมมือกัน และการทำงานกันเป็นทีมเพื่อให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการให้เกิดความประทับใจสูงสุด พร้อม ๆ กับการที่หน่วยงานสามารถบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

โครงการนี้เปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกคน (โดยเฉพาะข้าราชการและเจ้าหน้าที่ระดับล่าง ที่การทำงานต้องสัมผัสกับประชาชนหรือผู้ให้บริการโดยตรง) ได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงเพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ด้วยงาน “อาสา” (ASSA) เพื่อการบริการประชาชนและผู้ให้บริการทั่วไป พร้อม ๆ กับเน้นให้ทุกคนมีความสุขกับการทำงานมากที่สุดด้วย

ที่จริงแล้ว คำว่า “อาสา” ของโครงการที่วันนี้หยิบยืมมาจากภาษาอังกฤษ คือ มาจาก **“ASSA”** ซึ่งเป็นตัวย่อจากอักษรตัวหน้าของแต่ละคำ ได้แก่

A	=	Advise	ให้คำแนะนำ
S	=	Service	ให้การบริการ
S	=	Support	ให้การสนับสนุน
A	=	Assist	ให้การช่วยเหลือ

จะเห็นได้ว่า “ASSA” ก็คือ 4 ภารกิจหลักหรือ 4 งานหลักของภาคราชการ เพราะภารกิจหรืองานส่วนใหญ่ของภาคราชการจะเป็นงานที่มีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการบริการหรือสนับสนุนให้ช่วยเหลือเป็นหลัก (Staff Function) มากกว่างานด้านปฏิบัติการ (Line Function)

ส่วนความหมายของคำว่า **“อาสา”** ในภาษาไทยตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง **“การเสนอตัวเข้ารับทำ หรือ ทำงานด้วยความสมัครใจ”**

ดังนั้น การอ่านให้พ้องเสียงกันของคำว่า “ASSA” และ “อาสา” เพื่อให้ทั้งความหมายในภาษาไทยและภาษาอังกฤษมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงไปด้วยกันได้ จึงเป็นที่มาของ **“โครงการอาสา (ASSA) อย่างมืออาชีพ”**

ทั้งนี้ “จิตวิญญาณแห่งการอาสา (ASSA)” จะต้องมีความเป็นมืออาชีพ ด้วย จึงจะทำให้การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรบรรลุผลสำเร็จ ซึ่ง “ความเป็นมืออาชีพ” ที่สำคัญจะมีด้วยกัน 2 ประการ คือ ความรู้จริงในหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

“ความเป็นมืออาชีพ” เท่านั้นที่จะทำให้ภาคราชการสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และสามารถเกื้อหนุนให้ภาคเอกชน ตลอดจนทุกภาคส่วนของประเทศไทยเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ณ วันนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนวิถีคิดวิธีทำงานด้วย “วัฒนธรรม ASSA” ใน “โครงการอาสาอย่างมืออาชีพ” มากกว่า 1 ปี แล้ว (ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2549) โดยดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มากมายด้วยการเพาะบ่ม ปลูกฝัง และขยายผล “จิตวิญญาณแห่งการบริการ” ทั้งทั้งองค์กร ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค (อุตสาหกรรมจังหวัดทั้ง 75 จังหวัด)

คือ ขอให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกคนให้คำแนะนำ (Advise) ให้การบริการ (Service) ให้การสนับสนุน (Support) และให้การช่วยเหลือ (Assist) อย่างเต็มที่แก่ผู้ใช้บริการ รวมถึงการอาสาในเรื่องต่าง ๆ ที่ทำได้ด้วย เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร

หนึ่งปีที่ผ่านมาสำหรับ “โครงการอาสาอย่างมืออาชีพ” ด้วย “วัฒนธรรม ASSA” นั้นถือว่าได้รับความสำเร็จอย่างน่าพอใจยิ่ง เพราะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากข้าราชการทุกระดับมากมายอย่างไม่น่าเชื่อ ที่เสนอตัวเอง “อาสาในเรื่องต่าง ๆ” โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับล่างที่ “เต็มที่” กับโครงการนี้ “วัฒนธรรม ASSA” นี้ เรื่องนี้นอกจากจะสามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการแล้ว ยังทำให้สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเกิดบรรยากาศของความน่าอยู่ในการทำงานด้วย

ยังบริการดีมีคนชมชอบ เจ้าหน้าที่ที่ยังเกิดความอึดเอิบใจที่จะให้บริการดียิ่งขึ้น

ทุกวันนี้ “จิตวิญญาณแห่งการอาสา (ASSA)” เริ่มกระจายแพร่หลายและหยั่งรากฝังลึกเข้าไปในใจของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ยังมีผู้คนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น ยิ่งสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ดำเนินโครงการ และยิ่งทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า “พวกเราเดินถูกทาง” แล้ว

แต่อย่างไรก็ตาม การทำงานด้วยการมี “จิตวิญญาณแห่งการบริการ” และจิตสำนึกของ “อาสาอย่างมืออาชีพ” ยังเป็นเรื่องที่จะต้องทำกันอย่างต่อเนื่องต่อไปไม่มีวันจบสิ้น ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกคนรักการเรียนรู้และรักการปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ

เรื่องของ “การปรับปรุง” ทั้งวิธีคิดและวิธีทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในงานและบริการที่ดีขึ้น ๆ เรื่อย ๆ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว นั้น จึงมีความสำคัญยิ่ง

ดังนั้น ในปีที่ 2 ของโครงการนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จึงพัฒนาจากคำขวัญในปี พ.ศ. 2550 ที่ว่า “2550 ปีแห่งอาสาอย่างมืออาชีพ” ไปสู่คำขวัญใหม่ในปี พ.ศ. 2551 ที่ว่า “2551 ปีแห่งอาสา ฯ สู่ความเป็นเลิศ”

ทั้งหมดทั้งปวงนี้ เพียงต้องการนำเสนอ **“วัฒนธรรม ASSA”** ที่มีประโยชน์ยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรซึ่งสามารถปรับใช้ได้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ต้องการปรับพื้นฐานและพัฒนาบุคลากรให้เข้มแข็ง เพื่อมุ่งสู่ **“องค์กรคุณภาพ” (Quality Organization)** และ **“องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ” (High Performance Organization : HPO)**

ทุกวันนี้ การร่วมแรงร่วมใจกันคิดใหม่ทำใหม่ เพื่อการสร้างความประทับใจสูงสุดแก่ประชาชนหรือผู้ใช้บริการ และการมีความสุขกับการทำงาน ที่เป็นเป้าหมายสำคัญของ “วัฒนธรรม ASSA” โดยการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันเป็นทีมนั้น ทำให้เกิดรอยยิ้มที่อัมเอบกันทั่วทั้งสำนักงาน ซึ่งส่งผลให้บรรยากาศในที่ทำงานอบอุ่นและน่าอยู่น่าทำงานมากขึ้น

คนที่มีวิญญาณของ “อาสา” (ASSA) มักเป็นคนที่มี “น้ำใจ” มากด้วย ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญยิ่งยวดสำหรับงานบริการเรื่องอื่น ๆ อีกมากมาย นี่คือความจริงที่เรียบง่ายแต่เป็นปลื้มจริง ๆ **ครับผม !**

การสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรม

ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้อง
ตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม

กรณีศึกษา : โรงพยาบาลบ้านตาก กระทรวงสาธารณสุข*



1. ลักษณะองค์กร

1.1 ลักษณะเดิม

โรงพยาบาลบ้านตากแต่เดิมมีสถานะเป็นสถานีนอนำมัย ในปี 2516 ได้ขยับฐานะเป็นศูนย์การแพทย์และอนำมัยชนบท และเริ่มมีแพทย์มาปฏิบัติงานประจำเป็นครั้งแรก ต่อมาในปี 2519 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงพยาบาลบ้านตาก มีขนาดเตียงรองรับผู้ป่วยได้ 10 เตียง มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน 20 คน คือแพทย์ 1 คน พยาบาลวิชาชีพ 1 คน พยาบาลเทคนิค ผู้ช่วยพยาบาล และลูกจ้าง โครงสร้างการบริหารจัดการยังไม่ชัดเจน ไม่ได้แบ่งงานตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข เนื่องจากอัตรากำลังไม่เพียงพอ คนหนึ่งต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่ แพทย์ที่มาประจำการต้องรับตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงพยาบาลด้วย โดยจะเวียนมาจากโรงพยาบาลประจำจังหวัด (โรงพยาบาลตากสินมหาราช) และส่วนมากก็จะประจำเพียงแค่หนึ่งปี เมื่อชุดใช้ทุนหมดแล้วก็ย้ายกลับไป ทำให้แพทย์หรือผู้อำนวยการต้องเปลี่ยนทุกปี

*โครงการสร้างต้นแบบ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม สำนักงาน ก.พ.ร.

ในปี 2528 โรงพยาบาลได้งบประมาณก่อสร้างอาคารผู้ป่วยขนาด 10 เตียง แต่เนื่องจากที่เดิมคับแคบจึงได้ย้ายที่ทำการใหม่ โดยได้รับบริจาคที่ดินจากชาวบ้านทำให้อยู่ในพื้นที่ที่การเดินทางสะดวกขึ้น คือห่างจากตัวเมืองเพียง 24 กิโลเมตร โดยอาคารใหม่นี้ได้รับการพัฒนาเรื่อยมาจากร่วมมือของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล แม้ว่าการทำงานของเจ้าหน้าที่จะมีความถ้อยที่ถ้อยอาศัยช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจ หากแต่การทำงานนั้นยังคงไม่มีระบบระเบียบทำให้ดูเหมือนว่ามีปริมาณงานเป็นจำนวนมาก เจ้าหน้าที่จึงรู้สึกท้อถอยมากขึ้น เป็นภาระที่หนักหนา สำหรับประชาชนเองก็มีความศรัทธากับโรงพยาบาล การเข้ารับบริการทางการแพทย์ของผู้ป่วยบางส่วนก็ยังยึดติดอยู่ที่ตัวแพทย์ จึงมีประชาชนบางส่วนเดินทางไปรับบริการที่โรงพยาบาลประจำจังหวัดโดยตรง

1.2 ลักษณะใหม่ que แสดงการเป็นองค์กรที่มีคุณธรรม จริยธรรม

เป้าหมายสูงสุดของโรงพยาบาลบ้านตากที่กล่าวว่า “โรงพยาบาลอยู่ได้ เจ้าหน้าที่มีความสุข และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี” เป็นพื้นฐานสำคัญของการปฏิบัติที่นำไปสู่การสร้างคุณภาพของโรงพยาบาล การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานเดิมๆ เพื่อไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น รวมถึงการสร้างศรัทธาให้กับคนในองค์กรและประชาชนด้วยการให้บริการที่รวดเร็ว มีพฤติกรรมบริการที่ไม่เลือกปฏิบัติ และเข้าถึงบริการโดยสะดวก เป็นส่วนช่วยให้โรงพยาบาลได้รับการยอมรับจากประชาชนมากขึ้น

โรงพยาบาลบ้านตากได้ใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของบุคลากร รวมถึงการพัฒนารูปแบบการให้บริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนกว่า 10 ปี จึงสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานให้มีคุณภาพอย่างในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความไม่เลือกปฏิบัติระหว่างเจ้าหน้าที่กันเอง รวมถึงระหว่างเจ้าหน้าที่กับประชาชน

2. แนวคิดและแนวทางการปรับเปลี่ยนการทำงาน

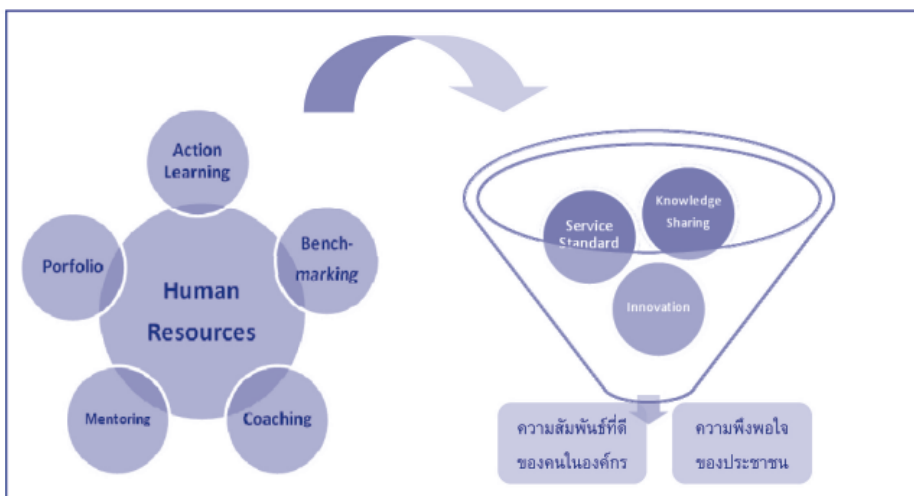
จากจุดเริ่มต้นของโรงพยาบาลบ้านตากที่มุ่งหวังเพียงจะรักษาสุขภาพของการเป็นโรงพยาบาลชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ จึงได้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาคุณภาพของเจ้าหน้าที่ให้สามารถเอาตัวรอดจากการออกนอกกรอบของโรงพยาบาล นำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจของเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นโรงพยาบาลชั้นนำที่มีผู้คนให้ความสนใจมากมายอย่างในปัจจุบัน รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรมจริยธรรม และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจไม่เลือกปฏิบัติซึ่งโรงพยาบาลบ้านตากได้มีแนวทางในการดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 การสร้างบรรยากาศเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ โรงพยาบาลบ้านตากได้ใช้หลัก 3 ประการในการเสริมสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ คือ 1) การมีส่วนร่วม (Participation) โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานที่รับผิดชอบ ร่วมวางแผน และกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับกลุ่มและตนเอง 2) การสร้างพลัง (Empowerment) โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ และ 3) การเปิดใจ (Open Mind) โดยการให้โอกาสทุกคน

ได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่มีการขัดขวางหรือโจมตี เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนรู้จักคิด กล้าเสนอความคิดเห็น เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีบรรยากาศเป็นกันเอง และเป็นการสร้างการยอมรับภายในองค์กร

การสร้างบรรยากาศในการทำงานนี้เองที่ได้กลายเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแนวความคิดในการทำงาน จากเดิมที่ต่างคนต่างทำงานในหน้าที่ของตนเอง ก็กลายเป็นการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้สู่คนร่วมองค์กร กลายเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ได้จริงในโรงพยาบาล เช่น ตู้อบเครื่องมือแพทย์ กริ่งเรียกพยาบาล ระบบการดูแลผู้ป่วยเบาหวาน ตะกร้าความรู้ ถังมือคุณยาย เป็นต้น ซึ่งสิ่งประดิษฐ์เหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการทำงานได้เป็นอย่างดี

2.2 ระบบการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ที่เป็นระบบของโรงพยาบาลโดยใช้เทคนิคสนับสนุนให้คนองค์กรมีการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) ซึ่งเป็นการรวมตัวเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ศึกษาหรือทำกิจกรรมร่วมกัน คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการแก้ไขปัญหาและการสนับสนุนให้คนกลุ่มเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 2) การสร้างมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการเรียนรู้ โดยจะวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยเทียบกับผลงานในอดีต รวมถึงการศึกษา Best Practice ของหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำมาพัฒนาโรงพยาบาล 3) การสอนงาน (Coaching) โดยจะให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ให้คำแนะนำและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความใกล้ชิดและความเชื่อมั่นระหว่างกัน 4) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยให้ผู้ที่มีความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับในองค์กรเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่รุ่นน้องหรือเจ้าหน้าที่ในระดับที่ต่ำกว่า เพื่อเพิ่มศักยภาพของการทำงานให้สูงขึ้น และ 5) การจัดทำแฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) ซึ่งเป็นบันทึกเพื่อรวบรวมประสบการณ์ของการเรียนรู้ ขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งผลงานเชิงประจักษ์ของบุคคล



แผนภาพที่ 1: ระบบการจัดการความรู้นำมาซึ่งความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ด้วยระบบการจัดการความรู้ข้างต้นทำให้เกิดเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่ในองค์กร และมีเครื่องมือสำหรับวัดผลอย่างชัดเจน ซึ่งการจัดการความรู้นี้จะเกิดผลลัพธ์ที่ดีหลายประการได้แก่

- 1) ผลดีต่อองค์กร ซึ่งออกมาในรูปของการทำมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาโรงพยาบาลให้เป็นที่ศรัทธาของชุมชน
- 2) ผลดีต่อเจ้าหน้าที่ คือ สร้างความคุ้นเคยระหว่างเจ้าหน้าที่ทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ความเครียดในการทำงานลดลง ลดความกระทบกระทั่งระหว่างแผนก และ
- 3) ผลดีต่อประชาชน ซึ่งจะได้รับบริการที่ดีขึ้น เกิดความพึงพอใจในบริการของโรงพยาบาลและลดความเสี่ยงจากการรับบริการ

2.3 แนวคิดในการทำงาน เนื่องมาจากการที่เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลส่วนใหญ่จะเป็นคนที่คลุกคลีอยู่ในวงการสหวิชาชีพทางสาธารณสุข เช่น แพทย์ พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค นักกายภาพบำบัด ฯลฯ ซึ่งเป็นวิชาชีพที่มีความเกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพและผู้ป่วยทำให้เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่วนใหญ่มีพื้นฐานที่จะให้บริการผู้ป่วยด้วยใจ ประกอบกับการสอดแทรกประเด็นคุณธรรมจริยธรรมให้กับเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ เช่น การจัดให้มี “มหกรรมความดี” ซึ่งเป็นวันที่เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลจะนำเอาข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ใหม่ๆ รวมถึงความดีที่ตนเองได้ทำเอาไว้มากแลกเปลี่ยนกัน จึงเป็นการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในใจอย่างไม่รู้ตัว นอกจากนี้ ยังเน้นการให้บริการแบบ “จิตอาสา” กล่าวคือ จะมีการให้บริการกับผู้ป่วยด้วยความห่วงใยโดยอยู่บนพื้นฐานของสิทธิผู้ป่วย 10 ประการ ทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกว่าการที่ผู้ป่วยมีความสุขคือรางวัลที่ดีที่สุดของการทำงาน

จากแนวคิดในการทำงานที่ได้ปลูกฝังให้คนในองค์กรมีความรักในงานที่ทำ และนำเอาเครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงพยาบาล จึงทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่ติดอยู่กับเจ้าหน้าที่ในองค์กรและกลายเป็นพื้นฐานในการทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี

2.4 เครือข่าย การทำงานของโรงพยาบาลบ้านตากนั้นนับว่าเป็นแนวทางใหม่สำหรับหน่วยงานทางด้านสาธารณสุข เนื่องจากโดยปกติแล้วโรงพยาบาลมักจะ “ตั้งรับ” คือเมื่อมีผู้ป่วยก็ดำเนินการรักษาพยาบาลให้ตามอาการ แต่โรงพยาบาลบ้านตากนั้นจะทำงานในเชิง “รุก” คือ ลงไปสัมผัสพื้นที่และชุมชนโดยการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อสร้างความมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในชุมชน นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายยังมีส่วนช่วยให้โรงพยาบาลสามารถขยายขอบเขตการดูแลรักษาพยาบาลให้กับคนในชุมชนได้มากขึ้น

3. ปัจจัยที่นำไปสู่ความมีคุณธรรมและจริยธรรม

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลบ้านตากให้เป็นคนที่มีคุณธรรมจริยธรรมนั้นเกิดมาจากปัจจัยหลายประการ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ผู้นำและการนำองค์กร ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านตากคนที่ 23 นพ. พิเชฐ บัญญัติ ถือเป็นตัวแปรหนึ่งที่สำคัญที่ช่วย “จุดประกาย” การพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ โดยเริ่มต้นจากการแก้ไขปัญหาคือ “ศรัทธา” ของโรงพยาบาลเป็นจุดแรก โดย นพ. พิเชฐ ฯ ต้องการเรียกศรัทธากลับคืนมาจากประชาชนให้ได้เสียก่อนด้วยการ “สร้างศรัทธาจากทั้งภายในองค์กรกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของ

โรงพยาบาลด้วยตนเอง และภายนอกองค์กรในกลุ่มประชาชนก่อน” ทำให้เจ้าหน้าที่มีกำลังใจในการลุกขึ้นมาพัฒนาโรงพยาบาลให้มีความโดดเด่นในการเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ นอกจากนี้ การที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลดำรงตำแหน่งต่อเนื่องและยาวนานกว่า 10 ปี ทำให้มีความเข้าใจในวัฒนธรรม และมีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

และเนื่องจากโรงพยาบาลบ้านตากเป็นเพียงโรงพยาบาลเล็ก ๆ ที่มีข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร โรงพยาบาลจึงได้พยายามแก้ไขจุดอ่อนโดยใช้ “การบริหารนำองค์กร” มิได้ใช้ทรัพยากรเป็นตัวตั้ง โดยจะเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ทุกคนของโรงพยาบาลได้พยายามประสานความสัมพันธ์ระหว่างโรงพยาบาลกับชุมชน เพื่อการขยายผลให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้ ความพยายามในการพัฒนาโรงพยาบาลของผู้บริหารเป็นการกระทำที่มาจากความตั้งใจ จึงเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับผู้ปฏิบัติ และสามารถขยายผลไปสู่ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

3.2 โครงสร้างองค์กร ในอดีต โครงสร้างองค์กรของโรงพยาบาลบ้านตากจะเป็นไปตามข้อกำหนดของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งบางส่วนนั้นไม่สอดคล้องกับภารกิจของโรงพยาบาลการตัดสินใจส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้อำนวยการเป็นหลัก ทำให้คณะกรรมการไม่ค่อยอยากมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เท่าใดนัก แต่จะแสดงบทบาทเฉพาะในประเด็นของการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อรักษาผลประโยชน์ให้กับเจ้าหน้าที่ในฝ่ายของตนเองเท่านั้น แต่เมื่อ นพ.พิเชฐ ๙ เข้ามาบริหารจัดการจึงได้มีการปรับโครงสร้างบางอย่างให้เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจของโรงพยาบาล นอกจากนี้ ยังมีการเพิ่มอำนาจให้กับคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล (กปร.) ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของโรงพยาบาลมากขึ้น โดยเฉพาะการวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากร และทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปีเพื่อผลักดันโรงพยาบาลให้ไปสู่เป้าหมาย

นอกจากการเพิ่มอำนาจให้แก่ กปร.แล้ว ยังได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาโรงพยาบาลหรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า กพร. โดยจะคัดเลือกมาจากตัวแทนของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชนจำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้แทนของกำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน ผู้แทนอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ผู้แทนชมรมผู้สูงอายุ ผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้แทนเทศบาล ผู้แทนเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลบ้านตาก ผู้แทนเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ผู้แทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้อุปถัมภ์โรงพยาบาล เพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ร่วมพัฒนาโรงพยาบาล ติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายเงินของโรงพยาบาล เป็นสื่อกลางรับทราบปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหาระหว่างโรงพยาบาลกับชุมชน รวมทั้ง มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดของโรงพยาบาลด้วย

ซึ่งการจัดโครงสร้างใหม่ในโรงพยาบาลบ้านตากนี้ ได้ช่วยให้โรงพยาบาลสามารถวิเคราะห์จุดอ่อน - จุดแข็งของตนเองได้อย่างเป็นกลาง ทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เดินหน้าไปได้อย่างเข้มแข็ง พร้อมทั้งยังมีการประเมินผลการทำงานของคนในองค์กรอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

3.3 ทรัพยากรมนุษย์ เป้าหมายสูงสุดของโรงพยาบาลคือ “องค์กรอยู่รอดเจ้าหน้าที่มีความสุข ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี” ผู้บริหารของโรงพยาบาลบ้านตากจึงให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรอย่างมาก เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากร โรงพยาบาลได้ให้ความสำคัญกับการคัดสรรเพื่อที่จะได้บุคลากรที่มีคุณภาพอย่างโปร่งใส โดยจะแบ่งกลุ่มเจ้าหน้าที่ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ กลุ่มข้าราชการ กลุ่มลูกจ้างประจำ และกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว สำหรับเรื่องค่าตอบแทนนั้นทุกกลุ่มจะต้องได้รับสวัสดิการรวมทั้งผลประโยชน์ตามสิทธิที่พึงได้อย่างเท่าเทียมกัน รวมไปถึงสวัสดิการในกรณีที่ครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานได้รับบาดเจ็บหรือเสียชีวิตด้วย

นอกจากจะให้ความสำคัญกับคัดเลือกและดูแลเจ้าหน้าที่แล้ว ยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากร ด้วยมองว่าคนในองค์กรมีสภาพเป็น “สินทรัพย์” (Assets) เป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ที่มีค่ามากกว่างบประมาณ และไม่ได้มองเป็นค่าใช้จ่าย (Cost) จึงสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้ไปอบรมสัมมนาได้ปีละ 1 ครั้ง ตามความสมัครใจ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้ศึกษาต่อทั้งในรูปแบบของการลาไปศึกษาและการศึกษาภาคพิเศษ สนับสนุนการศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่น ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาเปรียบเทียบจุดอ่อน - จุดแข็งขององค์กร และเป็นการสร้างเสริมกำลังใจในการพัฒนาโรงพยาบาล นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมภายใน เช่น การจัดทำบอร์ดให้ความรู้ เสี่ยงตามสาย การสอบวัดความรู้เรื่อง 5ส. ภายในหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างโอกาสในการเรียนรู้ จะเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพของตนเองและการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3.4 วัฒนธรรมองค์กร โรงพยาบาลบ้านตากมีวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ การเรียนรู้ ดังนั้นประสบการณ์ของคนในองค์กรจึงเป็นสิ่งมีค่าที่ทำให้เกิดเป็น BANTAK Hospital Model คือ

- B = Best Quality คือ การส่งมอบบริการด้วยคุณภาพที่เป็นเลิศ
- A = Altruism คือ การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และไม่เห็นแก่ตัว
- N = Networking คือ การสร้างเครือข่ายการทำงาน เน้นประชาชนและชุมชนเป็นศูนย์กลาง
- T = Teamwork คือ การทำงานเป็นทีม
- A = Agility คือ ความยืดหยุ่น กระตือรือร้นที่จะให้บริการ ทำงานด้วยความรวดเร็ว
- K = Knowledge คือ การทำงานโดยใช้ความรู้ และเน้นการเรียนรู้
- H = Hospitality คือ การดูแลด้วยความเต็มใจ

แนวคิดข้างต้นได้สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของโรงพยาบาลบ้านตากในความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศในทุกมิติ โดยเฉพาะความตั้งใจทำงานเพื่อที่จะให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างเต็มที่โดยไม่เลือกปฏิบัติ ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค รวมทั้งคำนึงถึงผลประโยชน์ของชุมชนเป็นหลัก โดยจะมีกิจกรรมเพื่อสร้างเครือข่ายร่วมกับชุมชนอยู่เสมอ เช่น สนับสนุนให้มีการจัดตั้งชมรมสร้างสุขภาพ ชมรมออกกำลังกาย เครือข่ายผู้ปลูกสมุนไพร ชมรมหมอฟันบ้าน ฯลฯ

นอกจากนี้ ยังเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมและงานประเพณีของชุมชนอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ชุมชน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น และความต้องการของประชาชนที่มีต่อโรงพยาบาล เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขต่อไป



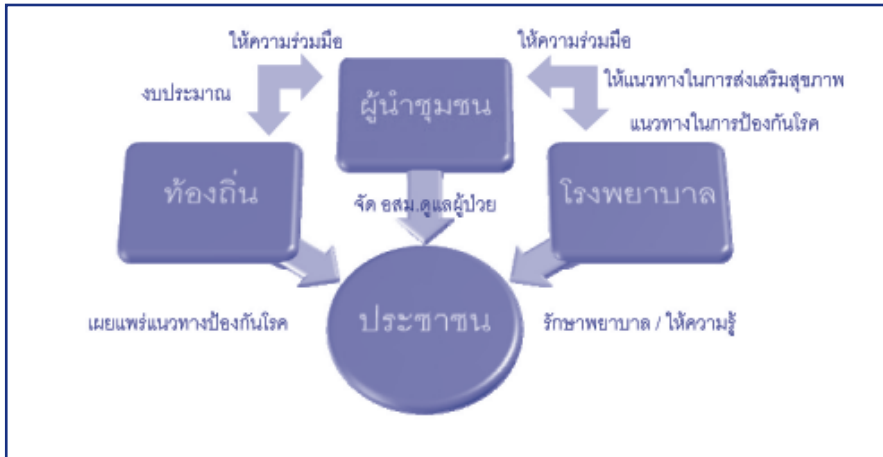
นอกจากนี้ โรงพยาบาลยังได้มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชนภายในอำเภอและจังหวัดเป็นประจำและสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประสานความร่วมมือกับสำนักงานสาธารณสุขอำเภอและสถานีอนามัย 15 แห่ง โดยจะมีการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกันทุกปี เพื่อให้การให้บริการสุขภาพมีคุณภาพเท่าเทียมกัน และกลายเป็นสถานีอนามัยที่ได้รับความไว้วางใจจากประชาชน โดยไม่ได้มองว่าเป็นการแข่งขันกัน แต่มองว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้โรงพยาบาลประหยัดทรัพยากรและลดความแออัดของผู้ใช้บริการไปได้ระดับหนึ่งแล้ว ประชาชนเองก็จะประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางมายังโรงพยาบาลด้วย

แนวคิดและวิธีการทำงานของโรงพยาบาลที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้ง และมีแนวคิดของการทำงานอย่างมีคุณธรรม จึงทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

3.5 เครือข่ายชุมชน สืบเนื่องจากยุทธศาสตร์การสร้างเสริมสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข ทำให้โรงพยาบาลบ้านตากวางยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลคือ “สร้าง นำ ช่อม” ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่มองสุขภาพในแบบกว้าง คือ การวางแผนทางการปฏิบัติเพื่อให้คนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี การสร้างสุขภาพจึงประกอบไปด้วยกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันและควบคุมโรค การรักษาพยาบาลและฟื้นฟู ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เองที่ดูเหมือนเป็นการเพิ่มภาระให้กับเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลอย่างหลีกเลี่ยงมิได้

ในขณะที่ความต้องการของชุมชนมีไม่จำกัด หากแต่โรงพยาบาลมีความจำกัดด้านทรัพยากรค่อนข้างมาก วิธีที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชนจึงมีเพียงวิธีเดียวคือ การบูรณาการงานทุกอย่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติไม่รู้สึกว่าต้องมีการรับผิดชอบมากเกินไปกว่าการทำงานประจำ ทุกอย่างจึงต้องทำให้เป็นเนื้อเดียวกันทั้งงานประจำและงานส่งเสริม จากนั้น โรงพยาบาลจึงมีแนวคิดที่จะแสวงหาพันธมิตรและสร้างเครือข่ายกับชุมชนโดยมีเป้าหมายที่จะสร้างสุขภาพอย่างยั่งยืน โดยเริ่มต้นจากการให้บริการและให้คำแนะนำที่ดีเกี่ยวกับการรักษาสุขภาพ หลังจากนั้นจึงส่งเสริมการป้องกันโรคผ่านกิจกรรม

ร่วมกับท้องถิ่นและผู้นำชุมชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการก้าวไปสู่การสร้างเสริมสุขภาพโดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง



แผนภาพที่ 2 : เครือข่ายชุมชนในการสร้างเสริมสุขภาพโดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง

การสร้างเครือข่ายดังกล่าวนอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้รูปแบบของการเสริมสร้างสุขภาพของประชาชนอย่างยั่งยืนแล้ว ยังมีส่วนช่วยในการปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการโดยคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนเป็นที่ตั้ง ทำให้คนในองค์กรมีความสามัคคี ทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น ซึ่งส่งผลไปถึงผลผลิตของงานในภาพรวม

บทสรุป

จากโรงพยาบาลขนาดเล็ก มีเจ้าหน้าที่จำนวนไม่มาก อัตรากำลังไม่เพียงพอเป็นโรงพยาบาลที่มักถูกมองข้าม แพทย์พยาบาลจบใหม่ไม่ยอมมาประจำการ ผู้ป่วยในบริเวณใกล้เคียงก็ไม่ต้องการมาใช้บริการ ได้กลายเป็นโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงระดับประเทศหลายหน่วยงานต้องจองคิวขอเยี่ยม ชมศึกษาดูงาน นักศึกษาในหลายสาขาวิชาชีพขอมาฝึกงานเพื่อการเรียนรู้ แพทย์พยาบาลอยากขอย้ายมาประจำการ ประชาชนในบริเวณใกล้เคียงหันกลับมาใช้บริการด้านสุขภาพจากโรงพยาบาล เป็นผู้ปลุกกระแสการทำ “คุณภาพ” เพื่อการบริการที่เป็นเลิศ ด้วยการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) และเป็นองค์กรที่มีการบูรณาการงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้น มาจากความร่วมแรงร่วมใจของคนในองค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานให้สามารถบริการประชาชนอย่างมีมาตรฐาน ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในการทำสิ่งที่ถูกต้องเพื่อประชาชน โดยมีจิตใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและความเมตตาเป็นสำคัญ

การนำองค์กร : กรณีศึกษากลุ่มบริษัท ชัยบุญบรมเดอรัส



บรรยายโดย ... นายพัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์
กรรมการผู้จัดการกลุ่มบริษัท ชัยบุญบรมเดอรัส

สรุปคำบรรยายหลักสูตรเข้มข้น “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”

วันที่ 3 มีนาคม 2551 ณ ห้องประชุมฝ่ายบริหารชั้น 5 สำนักงาน ก.พ.ร.

กลุ่มบริษัท ชัยบุญบรมเดอรัส เป็นกลุ่มบริษัทที่ดำเนินการธุรกิจเกี่ยวกับการพิมพ์ ตั้งขึ้น
มาประมาณ 51 ปี มีพนักงานประมาณ 600 คน บริษัทมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมองค์กร
และจริยธรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางดำเนินงาน

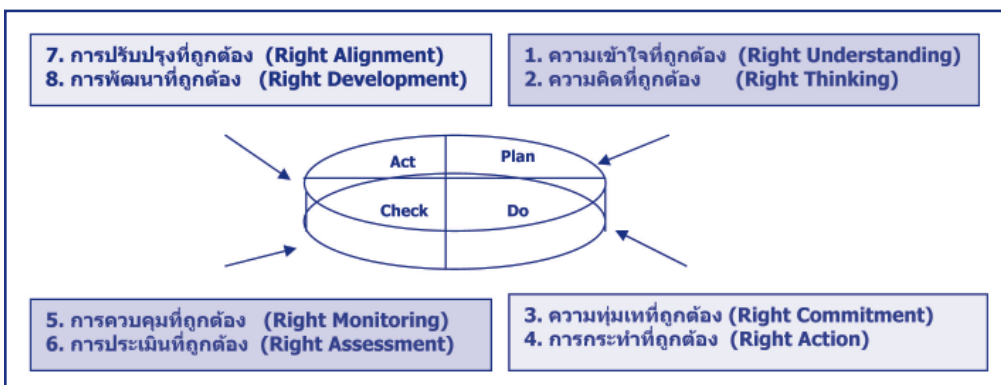
วัฒนธรรมองค์กร คือหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จของการทำ TQM, TQA, PMQA
เมื่อบริษัทรับเพื่อนร่วมงานเข้ามาใหม่ต้องให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์กร ถ้าจะพูดถึงความหมาย
“วัฒนธรรมองค์กร” คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้คนทำ สำหรับ “ค่านิยม” คือ สิ่งที่ต้องการให้คนคิด
และคาดหวังให้ทำ

วัฒนธรรมของคนไทย คือ เมื่อเจอผู้ใหญ่ต้องไหว้ ถ้าไปเมืองฝรั่งเจอกันต้องจับมือ แสดง
ให้เห็นว่าวัฒนธรรมแต่ละบ้านเมืองจะแตกต่างกัน ดังนั้น วัฒนธรรมในแต่ละองค์กรจึงมีความแตกต่างกัน
เราจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาก่อน ไม่เช่นนั้นการทำ TQM, TQA, PMQA จะไม่สามารถ
ประสบความสำเร็จได้

หลักการจัดการให้องค์กรประสบความสำเร็จ

1. ไวต่อการรับรู้ของการเปลี่ยนแปลง
2. ไวต่อการปรับปรุงและพัฒนา

ความถูกต้องของการนำ TQM, TQA และ PMQA เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร 8 ประการ



การตอบคำถามหมวด 1 การนำองค์กร

คำถามข้อ 1.1 ถามถึงผู้นำเป็นคนเก่ง

ผู้นำเก่งต้องกำหนดวิสัยทัศน์ 1.1 ก (1) คำถามนี้เป็นคำถามแรกของเกณฑ์ เป็นคำถามที่ตั้งใจถามผู้บริหาร ต้องให้ผู้บริหารมาตอบ เป็นกุศโลบายของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

วิสัยทัศน์ ต่างกับ ทัศนวิสัย อย่างไร

ทัศนวิสัย คือ มองเห็นในที่ใกล้ ๆ ด้วยตา แต่วิสัยทัศน์คือการใช้ปัญญา มอง การบอกวิสัยทัศน์ต้องวิเคราะห์ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์แล้วต้องมีการถ่ายทอดไปยังเพื่อนร่วมงาน คู่ค้า สาเหตุที่ต้องบอกไปยังคู่ค้าด้วย เพื่อจะได้ช่วยเหลือในการปฏิบัติ ผู้นำระดับสูงหมายถึง 2 ระดับบน

การอ่านเกณฑ์ ฯ ให้ถามตัวเอง 1) ทำไมถึงต้องถามคำถามนี้ ไม่ถามไม่ได้หรือถามแล้วได้ประโยชน์อะไร 2) ถ้าเราเป็นผู้บริหาร หรือเราอยู่ในเรื่องนี้ จะตอบอย่างไร

สรุปหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำตามเกณฑ์ ฯ มีหน้าที่ที่ต้องทำ 14 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม
2. การถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติ
3. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง
4. การสร้างบรรยากาศ
5. การมีส่วนร่วม
6. การสร้างองค์กรให้ยั่งยืน
7. การสื่อสาร
8. การกระตุ้น
9. การให้อำนาจ
10. การจูงใจ
11. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
12. การพัฒนาชุมชน
13. การมีจรรยาบรรณ
14. บทบาทในการให้รางวัล และยกย่องชมเชย

คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ

ผู้นำ ต้องเป็น “นักวิพากษ์” ซึ่งหมายถึง ต้องชี้ให้เห็น แนะนำ นำไปปรับปรุงได้ ลูกน้องสามารถแนะนำผู้นำได้ ดังนั้น ผู้นำต้องใจกว้าง ต้องฝึกลูกน้องให้รู้จักแก้ปัญหา ผู้นำต้องไม่ใช่ “นักวิจารณ์”
“วิจารณ์งาน” อาจใช้บ้าง ต้องใช้ประสบการณ์ ต้องรู้จักฟันธงในบางครั้ง

คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ: ผู้นำต้องเป็นนักวิพากษ์

- ❖ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้
- ❖ มีเหตุผล ชี้ให้เห็น แนะนำลูกน้องได้

ประสบการณ์จากการดำเนินการของบริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส

1. การสื่อสาร มีผู้รับสาร / สาร / ผู้รับสาร

การสื่อสารต้องเข้าใจผู้รับสารก่อน ว่าผู้รับสารคือใคร ถ้าผู้รับสารจบปริญญาเอก การสื่อสารใช้วิธีการหนึ่ง ถ้าจบ ป.6 การสื่อสารต้องอีกแบบหนึ่ง การสื่อสารควรเป็น 2 ทางเสมอ เพราะมีเช่นนั้นแล้วการทำงานของท่านจะไม่ได้งาน

ทิศทางของการสื่อสารของผู้นำ :

ภายในองค์กร

- บนลงล่าง
- ล่างขึ้นบน
- ซ้ายไปขวาและขวาไปซ้าย (ระดับเดียวกัน)

ภายนอกองค์กร

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดังนั้น จึงควรวางแผนทางการสื่อสารให้เป็นมาตรฐานให้ความสำคัญกับกระบวนการ มีขั้นตอนการทำงานชัดเจน ใครรับผิดชอบ มีตัวชี้วัดชัดเจน ควรทำตารางช่องทางการสื่อสารให้ชัดเจน ทั้งผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงจุดมุ่งหมายของการทำงาน / การสื่อสาร

การสร้างบรรยากาศควรสร้างทั้งภายในและภายนอก แต่เกณฑ์ฯ เน้นภายในมากกว่าเพื่อให้เพื่อนร่วมงานทำงานด้วยใจ

“การสร้างบรรยากาศ” ทำไม่ต้องสร้าง กฎนโยบายของเกณฑ์ ฯ ต้องการให้สร้างบรรยากาศ ถ้าสร้างบ่อย ๆ จะกลายเป็นค่านิยม ทำบ่อย ๆ จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

การเข้าร่วมประชุมผู้นำต้องเข้าร่วม มีการถามนำ ถามให้คิด ให้กล้าคิด กล้าพูด กล้าเสนอความคิดเห็น และให้เกิดความภูมิใจในความคิดเห็น ให้เกิดอยากทำ อยากปฏิบัติตาม วิธีการถามด้วยคำถามด้วย “ใคร” “ทำไม” ถ้าถามว่าทำไม จะเป็นการถามถึงกระบวนการ หาสาเหตุเพื่อแก้ไข แต่ถ้าถามใคร จะเหมือนกับการหาคนผิด

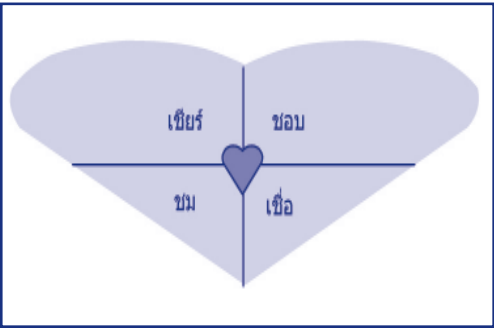
2. ต้องมีการกระตุ้น เพื่อให้มีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็น ส่วนการมุ่งเน้นคือเพื่อให้มีการจัดลำดับความสำคัญ เพราะทรัพยากรมีจำกัด จัดได้หลากหลาย แล้วทำการถ่ายทอดกำหนดช่องทางทั้งทางการ / ไม่ทางการ

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้นำ
- ต้องเป็นแบบอย่าง จริงใจ จริงจัง
 - ผู้นำทำในสิ่งที่ถูก ผู้จัดการถูกในสิ่งที่ทำ
- บทบาทของผู้นำตามเกณฑ์ PMQA

กระบวนการ บทบาท	มีความรู้	มีพลังโน้มน้าวใจ	มีอำนาจทำการ
การเป็นผู้นำระดับสูง	โลกทัศน์ PMQA	มุ่งมั่นอันแน่วแน่มิ หวั่นไหวในการสื่อสาร เป็นแบบอย่างที่น่า ศรัทธา	พัฒนาผู้นำคนต่อไป
การมีส่วนร่วมใน	กำหนด วิสัยทัศน์	จัดทำและวางแผน ยุทธศาสตร์ วางแผนคุณภาพทั่ว ทั้งองค์กร	แต่งตั้ง Process Management Committee
การสร้างกลไกเพื่อ	กำหนด แม่แบบ PMQA	จัดทำ Roadmap PMQA	แต่งตั้ง PMQA Promotion Committee

อำนาจของผู้นำมาจากการยอมรับ ถ้ามาจากการบังคับจะอยู่ไม่นาน ต้องคิดเสมอว่าอำนาจมาจากข้างล่าง ลูกน้องเป็นคนแต่งตั้ง ดังนั้นจึงใช้อำนาจอย่างที่เป็นธรรมชาติ ผู้นำมีอำนาจอยู่ 3 ประเภท คือ อำนาจความรู้ อำนาจในการโน้มน้าว (เพื่อให้เกิดการยอมรับ) และอำนาจทำการ (ใช้เมื่อจำเป็นเพื่อบังคับให้ทำ) ดังนั้น ผู้นำต้องมีสติ สมาธิ และปัญญา

4. ผู้นำต้องมี 4 ช
- **ชอบ** ให้ลูกน้องชอบ แล้วใจจะเปิด ต้องทำจากใจ ทั้งกาย วาจา ใจ
 - **เชื่อ** เมื่อใจเปิดแล้ว ลูกน้องจะเชื่อ และยอมรับในสิ่งที่เราทำ
 - **ชม** จะชมเชยในสิ่งที่เราทำ
 - **เชียร์** จะส่งเสริมและร่วมสนับสนุน



5. ลูกน้อง มี 4 ประเภท

- อยากทำ และ ทำได้
- อยากทำ แต่ทำไม่ได้ – – ทุกปัญหา มีทางออก
- ไม่อยากทำ แต่ทำได้ – – ทุกทางออก มีแต่ปัญหา
- ไม่อยากทำ และ ทำไม่ได้

6. การรับเพื่อนร่วมงานใหม่ ควรเน้นคนดีกว่าคนเก่ง เพราะการสร้างคนเก่งพัฒนาได้ และเมื่อรับเข้ามาแล้วจะก่อประโยชน์ได้มากน้อยแค่ไหนอยู่ที่การจัดการ

	เก่ง	ไม่เก่ง
ดี	++ 1 พึงประสงค์อันดับ	+- 2 พึงประสงค์อันดับ
ไม่ดี	-+ 3 ไม่พึงประสงค์	-- 4 ไม่พึงประสงค์

7. ต้องสร้างทัศนคติของลูกน้อง สร้างวัฒนธรรมให้ “ลูกน้องอยากอยู่ อยากทำ อยากคิด คิดเป็นและทำเป็น” จะเกิดได้ต้องสร้างทัศนคติให้ลูกน้อง และจะประสบผลสำเร็จได้อยู่ที่ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง คือต้องทำตามแบบ 3 พ คือ พ่อ พี่ เพื่อน ในการปกครองลูกน้อง อย่าทำตัว พ พ่อ เพียงอย่างเดียวในการปกครองลูกน้อง

3 อยาก	2 เป็น
❖ อยากอยู่ ด้วยการสร้างบริษัทให้เหมือนบ้านที่ 2	❖ คิดเป็น ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องให้รู้จักคิด วิเคราะห์ อย่างมีเหตุผล
❖ อยากทำ พยายามสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	❖ ทำเป็น สนับสนุนให้นำความรู้ไปปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม
❖ อยากคิด ส่งเสริมและจูงใจให้เพื่อนร่วมงานคิดและนำเสนอสิ่งใหม่	

8. ความถูกต้อง 8 ประการ ของการนำ TQM, TQA, PMQA เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร

- 1) ความเข้าใจที่ถูกต้อง
- 2) ความคิดถูกต้อง
- 3) ความทุ่มเทที่ถูกต้อง คือ การจัดลำดับความสำคัญ
- 4) การกระทำถูกต้อง ตาม 5 W 2 H
- 5) การควบคุมที่ถูกต้อง ควรควบคุมที่เหตุมากกว่าที่ผล
- 6) การประเมินที่ถูกต้อง คือ ต้องจับถูก อย่าจับผิด เน้นจุดที่ต้องส่งเสริม แลโอกาสในการปรับปรุง (คือจุดอ่อน แต่เปลี่ยนคำพูดเพื่อเป็นกุศโลบายของผู้นำ) เหมือนภูเขาน้ำแข็ง ผู้นำต้องรู้จักใช้กุศโลบาย

- 7) ปรับปรุงที่ถูกต้อง ให้เกิด alignment ปรับปรุงในทิศทางเดียวกัน เกณฑ์ จะเห็นการเหนี่ยวนำให้เป็นในทิศทางเดียวกัน
- 8) การพัฒนาที่ถูกต้องจะส่งผลถึง คุณภาพ คือ ลูกค้าต้องกลับมาหาเราไม่ใช่สินค้ากลับ มาหาเรา

ข้อมูลกลุ่มบริษัทชัยบุรณโรเตอร์ส

ประเภทธุรกิจ: ผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์การพิมพ์สกรีน หมึกพิมพ์สกรีน กาวอัด และเคมีภัณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการพิมพ์สกรีนอย่างครบวงจรการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ

วิสัยทัศน์
เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพและบริการเพื่อสร้างความ ประทับใจให้กับลูกค้า
พันธกิจ
1. สร้างความเป็นผู้นำในธุรกิจที่ดำเนินอยู่
2. สร้างเสริมการทำงานเป็นทีม
3. สร้างความพอใจให้กับลูกค้า
4. สร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง
5. สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน
6. สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อม ที่ดีและช่วยเหลือสังคม

ค่านิยมองค์กร : > ถูกต้อง > ถูกใจ > ถูกเวลา > ถูกหลัก

วัฒนธรรมองค์กร		
เกี่ยวกับวัตถุประสงค์	เกี่ยวกับวิธีคิด	เกี่ยวกับวิธีการทำงาน
1. สร้างความพึงพอใจ ให้แก่ลูกค้า	4. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ในการสร้างคุณภาพ	7. บริหารด้วยข้อมูลจริงใน สถานที่จริง
2. มีจริยธรรมและ รับผิดชอบต่อสังคม	5. ให้ความสำคัญแก่ กระบวนการการทำงาน	8. แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้น การป้องกันกาเกิดปัญหาซ้ำ
3. ให้การศึกษาและพัฒนา บุคลากรตลอดเวลา	6. กระบวนการถัดไปคือลูกค้า	9. ใช้กรรมวิธีทางสถิติ
		10. จัดลำดับความสำคัญ
		11. ดำเนินการบริหารแบบ PDCA



ກາດພບວກ





ตารางสรุปเครื่องมือ
หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
การกำหนดทิศทางองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> การกำหนดวิสัยทัศน์ 	<ul style="list-style-type: none"> วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในขนาดขององค์กรที่ต้องการจะเป็น การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องเริ่มที่ผู้นำ และควรมีส่วนร่วมจากคนในองค์กร วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน ปฏิบัติได้ ต้องเป็นภาพในเชิงบวก (Positive) ปลุกเร้า (Motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring) 	<ol style="list-style-type: none"> ประเมินสภาพปัจจุบันขององค์กร สร้างภาพอนาคตขององค์กร วิเคราะห์ภาพปัจจุบันและภาพอนาคต เพื่อกำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ระดมสมอง เพื่อร่างวิสัยทัศน์ ประเมินร่างวิสัยทัศน์ เปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ ทบทวนเพื่อกำหนดเนื้อหา รูปแบบ ทบทวนหลักเกณฑ์ ทบทวนวิสัยทัศน์ วิพากษ์จนได้ข้อยุติ 	ไม่ควรกำหนดวิสัยทัศน์ตามลำพังทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมและเข้าใจร่วมกัน และไม่ควรยึดติดกับแนวทางและรูปแบบเดิมของการได้มา

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
	<ul style="list-style-type: none">▪ การกำหนดเป้าประสงค์	<ul style="list-style-type: none">▪ เป้าประสงค์ คือ ระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการให้บรรลุ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว▪ การกำหนดเป้าประสงค์จะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์	<p>การกำหนดเป้าประสงค์มักจะทำในขั้นตอนการวางแผน โดย</p> <ol style="list-style-type: none">1. พิจารณามีปัจจัยทางกลยุทธ์ ที่จะมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับและสัมพันธ์กับการพิจารณาเป้าประสงค์2. พิจารณาลิสกลงไปในแต่ละปัจจัยทางกลยุทธ์ ว่าปัจจัย กลยุทธ์ใดที่จะสามารถส่งผลกระทบ หรือส่งผลกระทบต่อองค์กร ให้สามารถเคลื่อนตัวเข้าไปสู่จุดมุ่งหมาย	
	<ul style="list-style-type: none">▪ การกำหนดค่านิยม	<ul style="list-style-type: none">▪ ค่านิยม หมายถึง หลักการ ชี้นำ (Guiding Principle) หรือพฤติกรรมที่คาดหวังให้คนในองค์กรปฏิบัติ▪ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการกำหนดค่านิยมองค์กร โดยเปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด รวมทั้ง เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยม	<p>ในการจัดทำค่านิยมองค์กร มีวิธีการในการตั้งคำถามดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none">1. ถ้าต้องการทำภารกิจหลักขององค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ลักษณะเฉพาะขององค์กรควรจะเป็นอย่างไร2. ถ้าต้องการให้องค์กรมีลักษณะดังกล่าว คนในองค์กรควรจะดังกล่าวก่อนใคร3. คนลักษณะไหนไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจหลักขององค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การกำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวัง 	ผลการดำเนินการที่คาดหวัง หมายถึง ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้รับจากกระบวนการ ผลผลิตและบริการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สํารวจพันธกิจ วิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญของแต่ละพันธกิจ และนำมากำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสม 3. จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต 4. นำข้อมูลที่ได้ มาใช้ประกอบในการกำหนดวิธีสียทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์กร 	
การสื่อสาร และสร้างความเข้าใจ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การสร้างเครือข่ายขององค์กรสื่อสารภายในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การสื่อสารภายในองค์กร เป็นได้ทั้งแบบเป็นทางการ คือ การสื่อสารตามขั้นของการบังคับบัญชาตามสายงานขององค์กรที่ได้จัดไว้ และแบบไม่เป็นทางการ ▪ ทิศทางของเส้นทางการสื่อสาร มีได้หลายรูปแบบดังนี้ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จากทิศทางขององค์กรนำมาสร้างการสื่อสารภายในองค์กรดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) แบบสายงาน (Chain) เป็นเครือข่ายตามสายการบังคับบัญชา ทั้งจากบนลงล่างและล่างขึ้นบน 2) แบบวงล้อ (Wheel) เป็นระบบการสื่อสารที่แสดงให้เห็น ความชัดเจนและ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การดำเนินการสื่อสารสร้างความเข้าใจมีข้อควรคำนึง 8 ประการได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1) เนื้อหาของข้อความ 2) ความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 3) องค์ประกอบสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับข้อความ

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
		1) Downward Communication เป็นการสื่อสารจากผู้นำสู่บุคลากร 2) Upward Communication เป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้นำ 3) Lateral Communication เป็นการสื่อสารระดับระหว่างผู้ปฏิบัติงานเดียวกัน 4) Diagonal Communication การสื่อสารที่ตัดผ่านทั้งสายงานและระดับในองค์กร เพื่อให้การประสานงานเกิดความคล่องตัว	3) ความเข้มแข็งของผู้นำและบุคลากรในทีมงาน โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นแกนกลาง 4) แบบทุกช่องทาง (All-Channel) เป็นการสื่อสารอย่างเสรีระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมงาน	4) ประโยชน์ของผู้ฟังเป้าหมาย 5) ช่องทางการสื่อสาร 6) ความสามารถในการฟังของผู้ฟัง 7) ผู้สื่อสารต้องเป็นผู้มีความเชื่อถือได้ 8) การบอกให้ผู้รับข้อความทราบความต้องการให้เกิดการดำเนินการ
	■ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารของผู้นำ	■ ผู้นำอาจนำเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารภายในองค์กร เนื่องจาก ทำให้ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจได้รวดเร็วมากขึ้น มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้ง	■ การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ คือ 1) ระบบคอมพิวเตอร์เครือข่าย (Network Computer Systems) คือการสร้างระบบเครือข่าย	

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
การสร้างบรรยากาศ	<ul style="list-style-type: none"> การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development) 	<ul style="list-style-type: none"> การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร มีหลักการสำคัญที่ต้องการปรับ/สร้างให้บุคลากรมีแนวคิดวิธีการทำงาน ที่ส่งผลต่อคุณภาพของงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรกำหนดไว้ 	<p>ในองค์กร ทำให้มีการสื่อสารกันได้ภายในองค์กร เช่น E-mail, Instant Messaging, Intranet เป็นต้น</p> <p>2) ระบบสื่อสารแบบไร้สาย (Wireless Capability) คือ ระบบการส่งสัญญาณผ่านอากาศ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาวิจัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร 2. ประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ปัจจุบัน 3. วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน 4. กำหนดแนวทางการสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ 5. การวัดผล/การประเมินอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> การมีส่วนร่วมของผู้ใช้เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการสร้างการยอมรับวัฒนธรรมที่ต้องการร่วมกันในระดับผู้นำจึงอาจต้องดำเนินการในระดับแรกๆ และให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง การปรับ/สร้างวัฒนธรรมใหม่ต้องอาศัยเวลานานโดยต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นหลัก ลำดับของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนโดยเรียงตามระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมถึง ต้องคำนึงถึงความพร้อมขององค์กรในปัจจุบันก่อนที่จะปรับเปลี่ยน

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
การเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี	<ul style="list-style-type: none">การพัฒนาผู้นำ (Strategic Leadership Development)	<ul style="list-style-type: none">การพัฒนาผู้นำ หมายถึง การพัฒนาผู้นำให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยมุ่งเน้นที่ศักยภาพในการบริหารทรัพยากรเพื่อสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร	<ol style="list-style-type: none">1. ทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร2. กำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์3. ประเมินศักยภาพของผู้นำ4. การพัฒนาผู้นำ5. ประเมินผู้นำเป็นระยะ	<ul style="list-style-type: none">▪ การพัฒนาผู้นำอาจต้องนำเทคนิคใหม่หรือรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายมาใช้ในขั้นตอนที่แตกต่างกัน และเพื่อให้มีประสิทธิภาพต้องมีระบบการประเมินศักยภาพที่มีอยู่ของผู้นำอย่างละเอียดเพื่อหาช่องทางการพัฒนาที่ขาดหายไปอย่างชัดเจน
การใช้ประโยชน์จากผลประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร	<ul style="list-style-type: none">▪ เทคนิค Vital Few	<ul style="list-style-type: none">▪ Vital Few คือ โอกาสในการปรับปรุง ที่ทำให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลสูงที่สุด โดยมุ่งความสนใจไปที่สาเหตุจำนวนน้อยที่ก่อให้เกิดปัญหจำนวนมาก	<ul style="list-style-type: none">▪ การกำหนด Vital Few จากตารางการจัดลำดับความสำคัญแบบ 2 มิติ 1) กำหนดเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญ โอกาสในการปรับปรุง 2) สร้างตาราง 3) จัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาโอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็นว่าควรตกอยู่ในช่องใด	

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
			<ul style="list-style-type: none">▪ การกำหนด Vital Few จากตารางการจัดลำดับความสำคัญด้วยการถ่วงน้ำหนักโอกาสในการปรับปรุง1) กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง2) สร้างตาราง3) จัดลำดับความสำคัญ โดยใช้วิธีการอภิปรายหรือระดมสมองเพื่อกำหนดระดับคะแนนสำหรับโอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็น	
<ul style="list-style-type: none">▪ Kaizen	<ul style="list-style-type: none">▪ หลักการบริหารงานแบบ Kaizen คือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน ปรับปรุงทีละเล็ก ทีละน้อย หรือปรับปรุงทีละระดับขั้น (Breakthrough)	<ul style="list-style-type: none">1. มองหาความสูญเสียต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว การสูญเสียเล็กน้อย ๆ ทำให้เกิดการสะสม และกลายเป็นเรื่องที่ต้องสูญเสียอย่างมากมาย2. ต้องเป็นคนชอบสังเกต และเมื่อพบว่ามีความสูญเสียเกิดขึ้นต้องตระหนักทันทีว่า มีปัญหาเกิดขึ้นแล้ว3. หากจุดที่ควรปรับปรุงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอน เพื่อตรวจดู	<ul style="list-style-type: none">1. มองหาความสูญเสียต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว การสูญเสียเล็กน้อย ๆ ทำให้เกิดการสะสม และกลายเป็นเรื่องที่ต้องสูญเสียอย่างมากมาย2. ต้องเป็นคนชอบสังเกต และเมื่อพบว่ามีความสูญเสียเกิดขึ้นต้องตระหนักทันทีว่า มีปัญหาเกิดขึ้นแล้ว3. หากจุดที่ควรปรับปรุงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอน เพื่อตรวจดู	

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
การประเมินผลงานผู้บริหารและนำผลการประเมินไปปรับระบบการนำองค์กร	<ul style="list-style-type: none">กำหนด "โมเดลความสำเร็จของ CEO หรือผู้บริหาร" โดยจัดทำ focus group หรือประเมิน 360 องศา หรือใช้เทคนิค KRA Analysis (Key Result Area Analysis) เพื่อวิเคราะห์และกำหนดเป็นโมเดลจัดทำ "กลุ่มความสามารถและระดับความสามารถ" (Levels of Competencies)พัฒนาเครื่องมือในการวัดและดำเนินการประเมิน	<ul style="list-style-type: none">การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหาร มีหลักการและแนวคิด เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานและรักษาประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้ง เป็นการพัฒนากระบวนการนำองค์กรของผู้บริหาร	<p>การไหลของการทำงาน โดยใช้เทคนิค 5W/1H และ Why-why</p> <p>4. หาแนวทางการปรับปรุง โดยใช้เทคนิค ECRS คือ</p> <ul style="list-style-type: none">ขจัดสิ่งที่ไม่จำเป็น (Eliminate)หาวิธีการจับมารวมกัน (Combine)จัดเรียงใหม่ (Rearrange)ทำให้ง่ายขึ้น (Simplify)	<ul style="list-style-type: none">ผู้ประเมินต้องเข้าใจวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินให้ความรู้ความเข้าใจในหลักการ วิธีการและทักษะการประเมินแก่ผู้ประเมินต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
			<p>ตามความรับผิดชอบของผู้บริหาร</p> <p>ภาคราชการ ควรมีแนวทางดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดให้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard) โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการประเมินผลงานตามที่ได้รับเป้าหมาย อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณา กลั่นกรองผลการประเมิน เพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม เปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ 	

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
			6. นำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ให้รางวัลสูงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ	

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
การทำงานที่มีผลกระทบทางลบต่อสังคม	<ul style="list-style-type: none"> ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) 	<ul style="list-style-type: none"> ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การแสดงกิจกรรมอย่างรู้หน้าที่ และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมรอบคอบอย่างต่อเนื่อง มีเหตุผล ตามหลักจริยธรรมและกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยไม่สร้างผลกระทบในทางลบ แนวทางปฏิบัติ ตามแนวคิดของ CSR แบ่งเป็น 4 หมวดหลัก คือ <ol style="list-style-type: none"> 1) การปฏิบัติภายในองค์กร โดยดูแลไม่ให้เกิดการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชนภายในองค์กร 2) การปฏิบัติภายนอกองค์กร โดยการมีระบบตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยและสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งมีการดำเนินการที่โปร่งใสและเป็นธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> การศึกษาวิเคราะห์ถึงผลกระทบ อาจดำเนินการใน 2 ส่วน คือ <ol style="list-style-type: none"> 1) การรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย <ol style="list-style-type: none"> 1.1 กำหนดช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็น 1.2 การรวบรวมข้อคิดเห็น 1.3 การนำข้อมูล ข้อคิดเห็น มาวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล 2) การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของ <ol style="list-style-type: none"> การบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดย <ol style="list-style-type: none"> 2.1 ตั้งคณะทำงานในการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยอาจใช้วิธีการ 	<ul style="list-style-type: none"> ในการกำหนดขอบข่ายของการระบุถึงผลกระทบ ควรกำหนดเฉพาะตัวแปรที่มีความสำคัญเกี่ยวกับภารกิจเท่านั้น ไม่ควรกำหนดขอบข่ายที่กว้างเกินไปจนไม่สามารถประเมินได้ หรือล้นเปลี่ยนค่าใช้จ่ายมาก โดยอาจใช้หลักพิจารณาจากสัดส่วนของประชากรที่จะได้รับผลกระทบ ความมากน้อย ความรวดเร็วของผลกระทบ การเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบนั้นเป็นสิ่งที่แก้ไขให้กลับคืนมาได้หรือไม่ การดำเนินการ CSR จะประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญ และกำหนดเป็นนโยบาย และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญร่วมมืออย่างเต็มที่

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
		<p>3) ความน่าเชื่อถือ โดยมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนเพื่อรายงานผลความคืบหน้าจากการปฏิบัติตามแนวคิด CSR อย่างต่อเนื่อง</p> <p>4) การยอมรับบุคลากร โดยมีหลักสูตรอบรมการเป็นพลเมืองดีแก่บุคลากรในองค์กร รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ เพื่อช่วยพัฒนาสังคมโดยรวมให้ดีขึ้นได้อย่างยั่งยืน</p>	<p>เขียนผังการไหลของงาน</p> <p>2.2 ศึกษาและระบุความเสี่ยงที่จะเกิด โดยพิจารณาจากรายละเอียดข้อมูลชุมชน และการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน</p> <p>2.3 ศึกษาวิธีการและแนวทางการป้องกันปัญหาที่จะเกิดจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>2.4 กำหนดมาตรการและวิธีการในการรองรับและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น</p> <p>2.5 นำนามาตรการและวิธีการไปใช้ในการป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้น</p> <p>2.6 ประเมินผลการดำเนินการเพื่อป้องกันผลกระทบและนำผลจาก</p>	

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
			<p>การประเมินไปปรับปรุงมาตรการหรือแนวทางการป้องกันผลกระทบทางลบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ในกรณีการบริการและการปฏิบัติงานทำให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อสังคมขึ้นแล้ว องค์กรต้องรับแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยดำเนินการดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) ตั้งคณะทำงานในการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับประเด็นกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบทางลบ และผลเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละกลุ่มและแนวทางการแก้ไขผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น 2) กำหนดมาตรการในการบริหารจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น 3) ดำเนินการแก้ไข 	

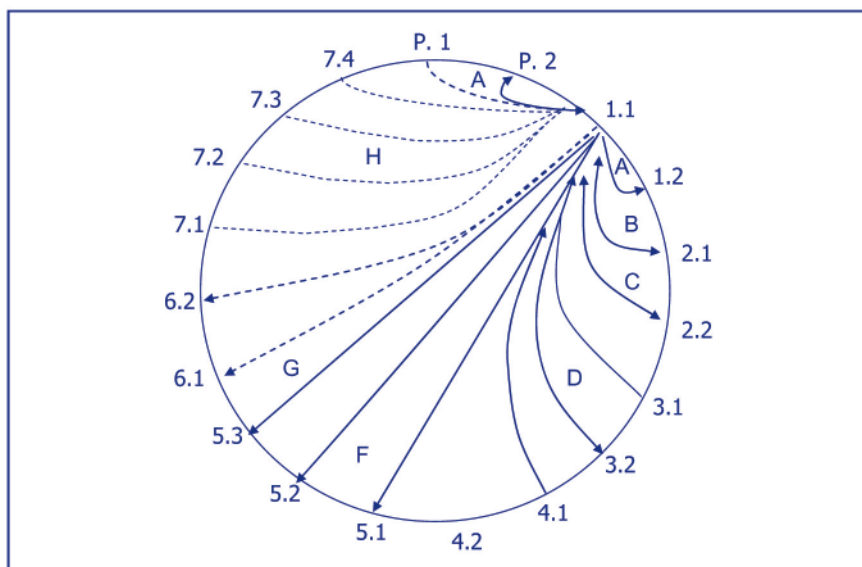
กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
การทำงานอย่างมีจริยธรรม	<ul style="list-style-type: none">มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม องค์กร (Corporate Ethic)	<ul style="list-style-type: none">การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการ ทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจในการ ปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไป ตามมโนธรรมและหลักการของ ส่วนราชการ	<p>ผลกระทบทางลบตาม มาตรการที่กำหนด</p> <p>4) ประเมินผลการ ดำเนินการแก้ไข และนำ ผลจากการประเมินไป ปรับปรุงมาตรการ หรือ แนวทางในการจัดการ ผลกระทบทางลบ</p> <ul style="list-style-type: none">การสร้างจริยธรรมองค์กร ควร ดำเนินการโดยใช้หลายวิธีการ ร่วมกัน คือ<ol style="list-style-type: none">ผู้นำต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership) ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนอย่างมี จริยธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชาการฝึกอบรมจริยธรรม (Ethical Training) สามารถ แบ่งได้เป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางเชิงบังคับให้ปฏิบัติ ตาม (Compliance-based approach) และแนวทางเชิง ศักดิ์ศรี (Integrity-based approach)	<ul style="list-style-type: none">ในการสร้างองค์กรที่มีจริยธรรมนั้น ผู้บริหารต้องสามารถบูรณาการ เครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ เข้า ด้วยกัน อย่างมีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงไม่มีเครื่องมือหรือวิธีการใด วิธีการหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ มากกว่ากัน เราจำเป็นต้องใช้ ร่วมกันจึงจะบังเกิดผล

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
			<p>3. ประมวลจริยธรรมและการปฎิญาณ (Codes and Oaths) องค์การควรจัดทำประมวลจริยธรรม รวมทั้งการกำหนดเงื่อนไขและบทลงโทษเกี่ยวกับการกระทำอันเป็นปฎิบัติกิจจริยธรรมเพื่อสื่อสารและจูงใจให้ข้าราชการใหม่ประพฤติตนเองให้สอดคล้องกับจริยธรรมขององค์กร</p> <p>4. การตรวจสอบจริยธรรม (Ethics Audits) ทำให้ทราบความแตกต่างของการรับรู้และการประพฤติปฏิบัติ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาก่อนที่จะเกิดผลกระทบอย่างมากขึ้น</p> <p>5. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ควรเชื่อมโยงเรื่องจริยธรรมเข้าไปในกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล</p>	

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none">ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)	<ul style="list-style-type: none">การใช้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ต้องการให้องค์กรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยจิตวิญญาณที่จะตอบแทนกลับต่อสังคมอย่างแท้จริง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการอาสาหรือสมัครใจยินดีในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของคนในองค์กรนั้น มิใช่เกิดจากความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ ตามระเบียบข้อบังคับทางกฎหมาย ตามจารีตหรือบรรทัดฐานของสังคมนั้นๆ	<ol style="list-style-type: none">แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการ มีหน้าที่ในการคัดเลือกชุมชนและกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชนวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ความต้องการหรือความสนใจของบุคลากร เพื่อนำมากำหนดปัจจัยในการคัดเลือกชุมชนคัดเลือกชุมชนที่สำคัญสำรวจความต้องการของชุมชนจัดทำโครงการในการสนับสนุนชุมชนสื่อสารสร้างความมั่นใจเพื่อให้เกิดการยอมรับจากบุคลากรและผู้บริหารขององค์กรดำเนินการสนับสนุนชุมชนตามกิจกรรมที่กำหนด และส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมติดตามประเมินผล	<ul style="list-style-type: none">ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ องค์กรจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วยความสมัครใจ

ความเชื่อมโยงของหมวด 1 กับหมวดอื่น ๆ

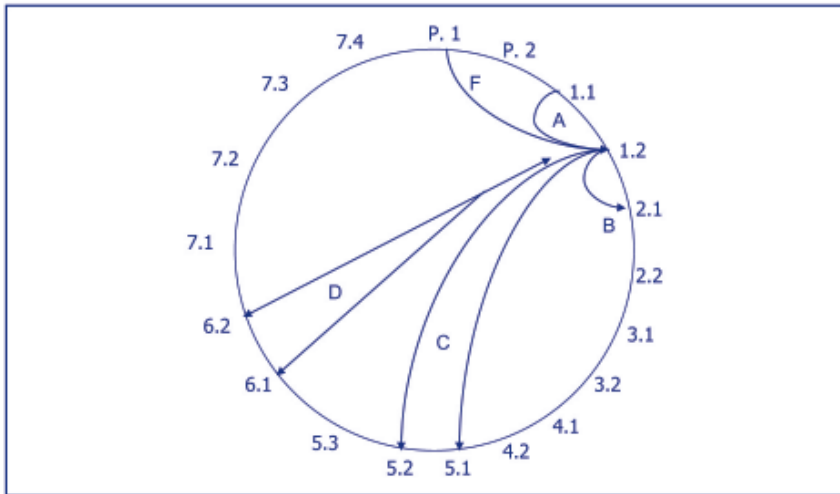
ความเชื่อมโยงของหมวด 1 กับหมวดอื่นๆ



ภาพแสดงความเชื่อมโยงของ 1.1 การนำองค์กร กับหมวดอื่นๆ

ที่มา : ดัดแปลงจากหนังสือ Insights to Performance Excellent 2004

การกำหนดทิศทางขององค์กรจะต้องนำความต้องการและความคาดหวัง (3.1) รวมทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ (3.2) ของผู้รับบริการ และนำข้อมูลผลการดำเนินงาน (4.2) มาประกอบด้วย นอกจากนี้ข้อมูลจากการกำหนดทิศทางขององค์กรจะนำไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ (2.1) และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (2.2) ผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ ๆ เพื่อเอื้อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร (5.1) รวมถึงการที่ผู้นำให้การยอมรับแก่บุคลากรที่มีผลการดำเนินงานสูงจะทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะที่ต้องการ (5.2) สำหรับความสัมพันธ์ที่มีต่อหมวด 6 และ 7 นั้น ผู้นำจะทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินงาน



ภาพแสดงความเชื่อมโยงของ 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมกับหมวดอื่นๆ
ที่มา : ดัดแปลงจากหนังสือ Insights to Performance Excellent 2004

- ผู้นำสนับสนุนคุณค่าขององค์กร 1.1 ก (1) โดยมีความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและทำให้มั่นใจในวิธีการและผลิตภัณฑ์ขององค์กร และการปฏิบัติงานไม่มีผลกระทบทางลบต่อสังคมหรือ ฝ่าฝืนจริยธรรม กฎระเบียบ และกฎหมาย (1.2 ข) ผู้นำต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรและเจ้าหน้าที่ได้ให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ เช่น การให้บริหารชุมชน การศึกษา สุขภาพ สิ่งแวดล้อม ธุรกิจ ความเชี่ยวชาญ และสมาคม
- ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพ การป้องกันสิ่งแวดล้อม และ ผลเสียที่เกิดจากการจัดการ (1.2 ข) โดยนำปัจจัยที่สำคัญเข้าไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ 2.1 ก (2)
- โอกาสในการพัฒนา (5.1 ข) เป็นการเตรียมเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารทุกคน และเจ้าหน้าที่เข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติที่มีจริยธรรมขององค์กร (1.2 ข) ซึ่งเทียบเท่ากับการให้ความสำคัญกับชุมชนที่สำคัญ เช่น การสรรหา การจ้าง 5.2 ก (2) ควรอยู่บนความเห็น วัฒนธรรม และความคิดของชุมชนที่สำคัญ
- ธรรมชาติ จริยธรรม กฎหมาย เป็นแนวทางในการพัฒนา และเป็นหลักของการใช้สมรรถนะหลักและระบบงาน (6.1) และการจัดการกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ (6.2) การบริหารจัดการทุกระดับต้องตอบสนองต่อวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในหมวด 6.1 และ 6.2 ซึ่งต้องสอดคล้องต่อมาตรฐานจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (1.2 ข)
- ผลลัพธ์การดำเนินงานต้องสัมพันธ์กับกระบวนการในเรื่องความรับผิดชอบในเรื่องการเงินการเป็นไปตามกฎระเบียบ และการมีส่วนร่วม พฤติกรรมในเรื่องจริยธรรม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ซึ่งจะมีผลไปสู่ผลลัพธ์ของผู้บริหารในเรื่องการนำองค์กร
- สภาพแวดล้อมทางด้านกฎระเบียบอธิบายใน ลักษณะสำคัญขององค์กร ก(5) เป็นตัวอธิบายการทบทวนระบบการจัดการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี

สารบัญอภิธานศัพท์

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กระบวนการ (Process)	115
การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)	115
การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)	116
การแข่งขัน (Competitive)	116
การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)	116
การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)	117
การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)	117
การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)	117
การบูรณาการ (Integration)	118
การเรียนรู้ (Learning)	118
การวิเคราะห์ (Analysis)	119
การสร้างคุณค่า (Value Creation)	119
ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)	119
ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)	119
ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)	119
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	120
ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)	120
ความหลากหลาย (Diversity)	120
ค่านิยม (Values)	121
คุณค่า (Value)	121
จุดประสงค์ (Purpose)	121
ตัวชี้วัด (Indicator)	121
ที่สำคัญ (Key)	121
นวัตกรรม (Innovation)	122
แนวทาง (Approach)	122
แนวโน้ม (Trends)	122
ประสิทธิผล (Effectiveness)	123
เป้าประสงค์ (Goals)	123
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	123

ผลการดำเนินการ (Performance)	124
ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)	124
ผลลัพธ์ (Results)	124
ผลิตภาพ (Productivity)	125
ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)	125
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	125
ผู้รับบริการ (Customer)	125
แผนปฏิบัติการ (Action Plans)	125
พันธกิจ (Mission)	126
มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)	126
รอบเวลา (Cycle Time)	126
ระบบการนำองค์กร (Leadership System)	126
ระบบงาน (Work System)	127
ระดับ (Levels)	127
ระดับเทียบเคียง (Benchmark)	127
วิสัยทัศน์ (Vision)	128
ส่วน (Segment)	128
สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)	128
อย่างเป็นระบบ (Systematic)	129
อย่างไร (How)	129

อภิธานศัพท์ (Glossary)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความของคำต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการ
การดำเนินการของส่วนราชการ

กระบวนการ (Process)

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือ
บริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไปกระบวนการ
ประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค และวัสดุ มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนที่กำหนดไว้
ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดโดยมีระเบียบ
ปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน
ใน กรณีที่เป็นการให้บริการ “กระบวนการ” จะมีลักษณะกว้าง ๆ เช่น บอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจ
รวมถึง ขั้นตอนที่พักประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนั้นสำคัญอย่างยิ่ง การให้บริการต้องให้ข้อมูล
และสารสนเทศ ที่ช่วยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวด้วย
และต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของ
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการ
ไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการ ดำเนินการ
ที่มีสมรรถภาพ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ขั้นตอน
อาจเกิดขึ้นหลังจากที่มีความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้ว ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ จะมีการตรวจสอบประเมินถึงระดับความสำเร็จ ของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐาน
ของปัจจัยทั้ง 4 ประการได้แก่แนวทางที่ชัดเจน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติการเรียนรู้ และการบูรณาการ
ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

“การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ
เพื่อดำเนินการใดๆ ให้แก่บุคลากรซึ่งการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
ของผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจ
ในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก การปรับปรุงกระบวนการ
และเพิ่มผลผลิตรวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการ

ตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องให้ข้อมูลและ สารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)

“การกำกับดูแลตนเองที่ดี” หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบ ดำเนินการ ของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี ครอบคลุมการอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- (2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (3) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ

การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

การทำให้อยู่มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของส่วนราชการ

การแข่งขัน (Competitive)

การแข่งขัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ และ 2) การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โดยเทียบเคียงกับองค์กรที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกัน

การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดียเยี่ยมในส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกันซึ่งเป็นคู่แข่ง ทั้งนี้ เพื่อรักษาสถานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจอ้างอิงจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของคู่แข่งที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต

การคาดการณ์ต้องคำนึงถึงการคาดคะเนอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ ด้วยการคาดการณ์ใช้ในการชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)

“การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของส่วนราชการ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในส่วนราชการ ตั้งแต่บุคลากรจนถึงผู้บริหารและจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ และชุมชนท้องถิ่นของส่วนราชการ

บางองค์กรอาจเห็นว่าจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัด แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่น

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งส่วนราชการ

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)

“การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลการด้านคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตรา นวัตกรรม และรอบเวลา การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่งผลให้การให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าตา และระบบงานที่ต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มักประกอบด้วยความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการกระจายอำนาจ การตัดสินใจแก่บุคลากร บังคับนำเข้าสู่ของบุคลากรในการวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กร และบุคคล การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน (Flattened Organizational Structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการเปรียบเทียบ ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งที่บุคลากรและทีมทำให้ส่วนราชการ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์การงานการพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

การบูรณาการ (Integration)

“การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

การบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันจะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การเรียนรู้ (Learning)

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษาประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ของส่วนราชการ และการเรียนรู้ของบุคลากร

การเรียนรู้ของส่วนราชการ ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาางจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันของส่วนราชการและบุคลากร

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การวิเคราะห์ (Analysis)

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

แม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

การสร้างคุณค่า (Value Creation)

“การสร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่สร้างผลประโยชน์แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภารกิจของส่วนราชการ กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ “การดำเนินการตามภารกิจ” มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ และก่อให้เกิดผลผลิต บริการและผลลัพธ์ในเชิงบวกให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแกนสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวมครอบคลุมถึงคุณลักษณะที่มีนัยสำคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น

ในเกณฑ์นี้ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคที่เป็นตัวอักษรหนา

ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)

“ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามแต่ละคำถามที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ

ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแกนสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้น ๆ ในเกณฑ์นี้ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องคัดกรองเอาชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตามในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก ส่วนราชการอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในส่วนราชการเอง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยีรวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน อาจเกี่ยวกับความสามารถของส่วนราชการหรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่วนราชการระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความคงเส้นคงวาของแผนงานกระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัวชี้วัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผนการติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับส่วนราชการ ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของ “บูรณาการ” ประกอบ

ความหลากหลาย (Diversity)

“ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของการว่าจ้างบุคลากรและชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ถ้ามี) การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความภาคภูมิใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากร

ค่านิยม (Values)

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิบัติสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดลอม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกๆ วัน

คุณค่า (Value)

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลผลิต บริการ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

ส่วนราชการควรพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากผลผลิตและบริการต่าง ๆ ส่วนราชการ

จุดประสงค์ (Purpose)

“จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่ส่วนราชการดำรงอยู่ บทบาทหลักของจุดประสงค์ คือ การกระตุ้นและชี้นำส่วนราชการในการกำหนดค่านิยม

โดยปกติจุดประสงค์จะกว้าง และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการที่มีภารกิจต่างกันอาจมีจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน ในขณะที่ส่วนราชการที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน

ตัวชี้วัด (Indicator)

“ตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

ที่สำคัญ (Key)

“ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของส่วนราชการ

ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

นวัตกรรม (Innovation)

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการกระบวนการ หรือ ประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการ ที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่าง ก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง ผลผลิต หรือนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลง พื้นฐานของโครงสร้างองค์กร ให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แนวทาง (Approach)

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ แนวทางหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิภาพของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

แนวโน้ม (Trends)

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของส่วนราชการ แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของส่วนราชการตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลอย่างน้อย 3 จุด และหากต้องการให้มีความเชื่อถือได้ทางสถิติต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดง แนวโน้ม รอบเวลาที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีการวัดบ่อยกว่า ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่ชัดเจนได้

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการ มิติด้าน ประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติด้านการ พัฒนางองค์กร

ประสิทธิผล (Effectiveness)

“ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

เป้าประสงค์ (Goals)

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ขึ้นการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” ซึ่งเป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง” (Stretch Goals) หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อใช้วัดความสำเร็จ
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

“เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง/การปรับปรุงที่สำคัญ หรือความสามารถในการแข่งขัน

โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในส่วนราชการ และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์)

กล่าวอย่างกว้าง ๆ คือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็น สิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้ เกิดความสามารถในการแข่งขัน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

คู่มือกำหนดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

ผลการดำเนินการ (Performance)

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการขบวนการผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช้การเงิน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) มิติด้านประสิทธิผล
- (2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- (3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- (4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากการรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการอย่างบูรณาการซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการ
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถของส่วนราชการโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ของส่วนราชการและบุคลากร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

ผลลัพธ์ (Results)

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของส่วนราชการที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการ

ดูอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

ผลิตภาพ (Productivity)

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยเดียว เช่น การจัดสรรกำลังคน (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปใช้กับการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต

การใช้ตัวชี้วัดหลายตัวร่วมกันในการวัดผลิตภาพโดยรวม ทำให้ระบุได้ว่าผลของการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในกระบวนการ เช่น การปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากร จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่

ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)

“ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงสุดของส่วนราชการ โดยทั่วไป ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

ผู้รับบริการ (Customer)

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ

พันธกิจ (Mission)

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการ ต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)

“มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวชี้วัด กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน / การปรับปรุง / การเรียนรู้ การใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ จะถูกระบุว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังของผู้บริหารของส่วนราชการ หากส่วนราชการเพียงอธิบายถึงวาระต่าง ๆ ที่ผู้บริหารของส่วนราชการไปเยี่ยมหน่วยงานทั้งหมดเท่านั้น จะถูกพิจารณาว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามอีกลักษณะหนึ่ง คือ การตอบที่อธิบายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอถึงผลการดำเนินการที่คาดหวัง รวมทั้งตัวชี้วัดที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิภาพของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

รอบเวลา (Cycle Time)

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์การวัดด้านเวลามีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถของส่วนราชการ

รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการนำเสนอบริการใหม่ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

ระบบการนำองค์กร (Leadership System)

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสารและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจ และการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมของส่วนราชการ ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผล ต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง รวมทั้งการมีกลไกที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับและการปรับปรุง

ระบบงาน (Work System)

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างของส่วนราชการ วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น

ระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง 1) วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน 2) วิธีการจัดการให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การยกย่องชมเชย 6) การสื่อสาร 7) การว่าจ้าง 8) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ส่วนราชการออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบขององค์กร เพื่อกระตุ้น และทำให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความสามารถ

ระดับ (Levels)

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบค่าผลลัพธ์ และผลการดำเนินการของส่วนราชการอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน

ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

ระดับเทียบเคียง (Benchmark)

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ บางครั้งอาจเป็นการรวบรวมโดยบุคคลที่สาม

ส่วนราชการอาจเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

วิสัยทัศน์ (Vision)

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

ส่วน (Segment)

“ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของผลผลิตหรือบริการ หรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุผล

ในหมวด 7 คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วน ๆ ในรูปแบบที่ทำให้วิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน แต่ละส่วนราชการสามารถกำหนดปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลผลิต บริการ และโปรแกรมเป็นไปตามความต้องการ และความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ช่องทางการให้บริการ ขนาด หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในส่วนราชการ โดยเป็นความรู้ที่ทั้งส่วนราชการและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่าง ๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังมิได้อยู่ที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know how) ที่ส่วนราชการสามารถนำไปใช้และพัฒนาส่วนราชการให้ก้าวหน้า การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญ สำหรับส่วนราชการในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการได้อย่างยั่งยืน

อย่างเป็นระบบ (Systematic)

“อย่างเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแลกเปลี่ยนรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “อย่างเป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน”

อย่างไร (How)

“อย่างไร” หมายถึง กระบวนการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุภารกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1-6 คำอธิบายกระบวนการ ควรรวมสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการ และตัวชี้วัด) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

ประวัติผู้เขียน**นายพัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์****ตำแหน่งปัจจุบัน** : กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส**สถานที่ติดต่อ** : บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด โทร 0-2533-2533 / แฟกซ์ 0-2533-2425**E-mail** : Pattanachai @ Chaiyaboon.com**ประวัติการศึกษาและการอบรม**

- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาโท บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประกาศนียบัตรชั้นสูงการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารระดับสูง สถาบันพระปกเกล้า

ประสบการณ์การทำงาน

- ศึกษางานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการพิมพ์ ทั้งใน อเมริกา ยุโรป เอเชีย
- ผู้จัดการฝ่ายการตลาด/ขาย/จัดซื้อ/บัญชีการเงิน
- กรรมการบริหารสมาคมการพิมพ์สกรีนไทย
- ประธานชมรมนักศึกษาปริญญาโท x-MBA มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประธานชมรม Smart Exporter (ผู้ส่งออกอัจฉริยะ)
- กรรมการจรรยาบรรณดีเด่น หอการค้าไทย
- ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)
- กรรมการเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- อนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- ประธานคณะกรรมการกลั่นกรองบทความ TQM มุลินีส่งเสริม TQM แห่งประเทศไทย
- ประธานการจัดประชุม The 9th Symposium on TQM- Best Practices in Thailand 2551

ผลงานในการเป็นวิทยากรอบรม

- การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM
- การนำ TQM เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร
- การนำองค์กร
- การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร

- การพัฒนากลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- การจัดทำแผนการตลาด
- **MARKETING CONCEPT & TOOLS**
- การออกแบบและการบริหารกระบวนการทำงาน
- การบริหารเชิงมุ่ง (ทิศทาง+เป้าหมาย+วิธีการ)
- ปัญญา-ปัญหาไป (QC Story + 14 QC TOOLS)
- การตรวจวินิจฉัยองค์กร
- เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)
- การเป็นผู้ตรวจประเมินองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)
- แนวคิดทางธุรกิจสำหรับผู้บริหาร
- ประสบการณ์การจัดการ
- การทำงานเป็นทีม
- การสื่อสารภายใน-นอกองค์กร
- กระบวนการส่งออก
- เทคนิคการเจรจาต่อรอง
- จรรยาบรรณทางธุรกิจ

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อเสนอแนะ
การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1. นายสมภาพ อมาตยกุล | ประธาน อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 2. นายทศพร ศิริสัมพันธ์ | เลขาธิการ ก.พ.ร. |
| 3. นายการุณ กิตติสถาพร | ก.พ.ร.ปฏิบัติราชการเต็มเวลา |
| 4. นายสังวร รัตนรักษ์ | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 5. นางรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 6. นายพัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 7. นพ.อนวัธน์ ศุภชุตikul | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 8. นายวิฑูรย์ ลิ้มะโชคดี | รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม |
| 9. นายไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ | กรรมการตรวจสอบ บริษัท แพน ราชเทวี กรุ๊ป จำกัด |
| 10. นายอิสระ สุวรรณบล | ผู้อำนวยการ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพราชการ |
| 11. ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์ | ผู้อำนวยการ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ |
| 12. ผศ.ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา | อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 13. นางสาวพรพิมล รัตนพิทักษ์ | ที่ปรึกษา สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี |
| 14. นางสาวศิริรัตน์ พิริยธนาลัย | กรรมการผู้จัดการ บริษัท ชิกเนเจอร์ โซลูชั่นส์ จำกัด |
| 15. นายศุภชัย เมืองรักษ์ | ผู้อำนวยการฝ่ายปรึกษาแนะนำด้านการจัดการองค์กร
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ |

.....

* การประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กร เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2551 ณ โรงแรมสยามซิตี้