

**สรุปการสัมมนา**  
**เพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ**  
**(SEPA Conference) ประจำปี 2553**  
**วันที่ 15 ธันวาคม 2553**  
**ณ โรงแรมโซฟิเทลเซ็นทาราแกรนด์ กรุงเทพฯ**

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้จัดการสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA Conference) ประจำปี 2553 เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2553 โดยที่มาของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ หรือ State Enterprise Performance Appraisal: SEPA เป็นความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมรัฐวิสาหกิจให้มีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี และผู้บริหารระดับสูงสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ จึงมีการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐ ในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากล และเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ ด้วยการประยุกต์รูปแบบการประเมินตนเอง (Self Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เข้ากับระบบประเมินผลฯ ที่รัฐวิสาหกิจใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจมีความรับผิดชอบในการพัฒนาดตนเอง วิเคราะห์โอกาสในการยกระดับองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศต่อไป ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่า "ภายในปี 2558 รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจะต้องเข้าสู่ระบบ SEPA อย่างเต็มรูปแบบ"



สำหรับรูปแบบการสัมมนาเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ในหมวด 1 การนำองค์กร ระหว่างผู้นำระดับสูงของรัฐวิสาหกิจกลุ่ม A (หน่วยงานนำร่องที่ใช้การประเมินตามระบบ SEPA) ซึ่งได้ดำเนินการตามระบบ SEPA ต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 2 ประกอบด้วย 7 หน่วยงานนำร่อง ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยมี อ.สังวร รัตนรักษ์ เป็นผู้ดำเนินรายการ

วัตถุประสงค์ของการสัมมนาครั้งนี้ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจให้แก่รัฐวิสาหกิจ และนำตัวอย่างการดำเนินงานของผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับการบริหารจัดการในองค์กรของตน โดยในปี พ.ศ. 2554 นี้ มีรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B จำนวน 25 แห่ง จะก้าวสู่การดำเนินการตามระบบ SEPA



ช่วงแรก นายกุลิศ สมบัติศิริ ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นประธานกล่าวเปิดการประชุมและชี้แจงวัตถุประสงค์ จากนั้นจึงเข้าสู่การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น 2 หัวข้อตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ หมวด 1 คือ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และ 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ และสังคม สรุปสาระสำคัญได้ตามประเด็นหลัก ดังนี้



หมวด 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง  
โดย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.)  
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.)  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.)  
ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.)

### การปลูกฝังค่านิยมให้สนับสนุนวิสัยทัศน์

**ค่านิยมของธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) "ซื่อสัตย์สุจริต คิดสร้างสรรค์งาน บริการเป็นเลิศ"**

ความเป็นสถาบันทางการเงิน "ความซื่อสัตย์" ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ ธอส. ปลูกฝังให้พนักงานทุกคนยึดถือปฏิบัติมาโดยตลอด และในปีนี้ได้มีการกำหนดค่านิยมองค์กรเป็นปีแรก จึงให้พนักงานทุกคนร่วมกันกำหนดค่านิยมขององค์กร โดยพิจารณาจากสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ซึ่งก็คือความซื่อสัตย์ ในทางปฏิบัติเพื่อปลูกฝังค่านิยม ธอส. ได้มุ่งเน้นการนำค่านิยมสอดแทรกในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานรับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติ

**ค่านิยมของกลุ่ม บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) "SPIRIT"**

จากรูปแบบธุรกิจที่มุ่งเน้น "ความเป็นมาตรฐาน" ลักษณะองค์กรของ ปตท. จึงเป็นการทำงานแบบ Teamwork มีการทำงานประสานร่วมกันระหว่างทีม และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีอยู่ 100 กว่าแห่ง นำไปสู่การกำหนดค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่ม ปตท. ที่นอกเหนือจากค่านิยมของแต่ละบริษัท เพื่อช่วย

สนับสนุนให้เกิดวิถีการทำงานร่วมกันในทิศทางที่สอดคล้องกัน เป็นความเชื่อร่วมกัน มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน เรียกว่า "Spirit day" มีการประชุมและร่วมกำหนดทิศทางขององค์กรในหัวข้อต่างๆ เช่น การนำเสนอเรื่องเด่น การประกวด Logo Spirit เป็นต้น

**S = Synergy** สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่ ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่ม ปตท. มีความเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นของค่านิยมดังกล่าวอย่างชัดเจน นำไปปฏิบัติและมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันภายในกลุ่ม ปตท. เพื่อให้กลยุทธ์ เป้าหมายของบริษัทและกลุ่ม ปตท. บรรลุผล หรือเกินความคาดหวัง

**P = Performance Excellence** ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ บุคลากรถือเป็นกลไกสำคัญที่จะสร้างความแตกต่าง ตลอดจนความสำเร็จให้แก่องค์กร เราจึงมุ่งมั่นความเป็นเลิศขององค์กรด้วยการปลูกฝังวัฒนธรรมที่มุ่งสร้างผลงานที่เป็นเลิศ

**I = Innovation** ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารและพนักงานทางด้านนวัตกรรม ความเชี่ยวชาญ และการบริหารโครงการ โดยใช้ความได้เปรียบจากองค์ความรู้ของกลุ่ม ปตท. เพื่อสร้างความแข็งแกร่งของผลิตภัณฑ์ สินค้า การบริการ กระบวนการและระบบการทำงาน

**R = Responsibility For Society** ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่ม ปตท. จะเติบโตอย่างมีความรับผิดชอบต่อ โดยการให้ความสำคัญต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมในทุกๆ พื้นที่ที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน

**I = Integrity & Ethics** ร่วมสร้างพลังความดี ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่ม ปตท. เชื้อมั่นและสนับสนุนการทำธุรกิจด้วยความซื่อตรงในทุกๆ ด้าน โดยยึดมั่นในระบบการบริหารจัดการที่ดี และมีความโปร่งใสเทียบเท่ากับแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดระดับโลก

**T = Trust & Respect** ร่วมใจสร้างความเชื่อมั่น ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่ม ปตท. ให้เกียรติและปฏิบัติต่อลูกค้า คู่ค้า หุ้นส่วนทางธุรกิจ พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยความนับถือและเป็นธรรม

*มุ่งผลักดันค่านิยม ด้วยการฝึกอบรมและประเมินพฤติกรรมบุคลากรตาม Career Path เพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรตามกรอบหรือค่านิยมที่กำหนดไว้ จะช่วยให้องค์กรมีความยั่งยืนและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่นอกจากจะตอบสนองความต้องการขององค์กรแล้ว ยังสามารถสร้างความผูกพันภายในองค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง*

## การสร้างความยั่งยืน มุมมองด้านการกำหนดยุทธศาสตร์และติดตามผล

### กระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.)

ผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจโลก (World Economic Crisis) การเมืองภายใน ราคาน้ำมัน และการแข่งขันที่รุนแรงระหว่างธุรกิจการบินในช่วงปี พ.ศ. 2551 - 2552 ที่ผ่านมา ทำให้ บกท. ให้ความสำคัญกับแนวคิดการปฏิรูปและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management and Transformation) มากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน ท่ามกลางความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการตั้ง Transformation Office ให้เป็นโครงสร้างหลักของการบริหาร ดูแลเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร พร้อมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกลยุทธ์การบินไทย (Strategy Steering Committee: SSC) ให้ทำหน้าที่ในการกำกับติดตามการดำเนินงาน

สำหรับแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารได้ทบทวนทิศทางองค์กร บทบาทการนำของผู้บริหาร และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่เชื่อมโยงใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ขององค์กรในการที่จะทำให้ บกท. เป็นสายการบินชั้นนำของโลก มีบริการที่เป็นเลิศด้วยวิถีไทย 2) ภารกิจหลัก ที่มุ่งเน้นลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคม และ 3) คุณค่าหลัก (Core Value) ในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ ผสมผสานกับความสุภาพอ่อนโยน โอบอ้อมอารีและยิ้มแย้มแจ่มใส ตามวัฒนธรรมไทย อันจะนำไปสู่ความประทับใจของลูกค้า ซึ่งจากการทบทวนผลการดำเนินงานและผลกระทบที่ผ่านมา บกท. เห็นว่าการฟื้นฟูองค์กรไม่สามารถเน้นในเรื่องการพัฒนา (Development) เพียงด้านเดียว แต่ต้องเร่งสร้างความมั่นคงทางธุรกิจในการระดมเงินทุนจากสถาบันการเงินต่างๆ โดยมีผู้บริหารเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อน จึงจะนำไปสู่การพัฒนาที่เติบโตและยั่งยืนได้ ทั้งนี้ผู้บริหารได้วางกรอบทิศทางในการดำเนินการไว้ 3 ด้าน ได้แก่

1. ลดขนาดโครงสร้างองค์กร (Downsize) และลดเที่ยวบินที่ไม่ทำกำไร มีลูกค้าน้อย และมีความเสี่ยงสูง
2. ลดต้นทุน แต่ไม่เน้นการปลดพนักงาน (Layoff) เพราะถือว่าพนักงานมีคุณค่า และเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร
3. เพิ่มรายได้อย่างมีคุณภาพ โดยการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ

จากกรอบทิศทางดังกล่าว บกท. ได้กำหนดแผนกลยุทธ์หลัก โดยมุ่งเน้นใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า (Highly Customer Oriented) 2) ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Highly Competitive) และ 3) เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง (Highly Dynamic) สามารถตัดสินใจและดำเนินการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญเพื่อการผลักดันไปสู่แผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม และมีทิศทางที่ชัดเจน ได้แบ่งออกเป็น 9 ส่วนที่ตอบสนองกลยุทธ์หลักดังกล่าว ได้แก่ 1) การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ 2) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า 3) การพัฒนาเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบิน 4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5) ด้านราคา การจัดจำหน่าย และการบริหารรายได้ 6) การเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุน และผลิตผล 7) การเพิ่ม

ประสิทธิภาพการบริหารองค์กร 8) ด้านโครงสร้างทางธุรกิจ และ 9) การสร้างความแข็งแกร่งด้านการเงิน

และด้วยแนวคิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญ บกท. มองว่าผลการดำเนินงานขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร จึงได้กำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้บริหาร (Key Performance Indicator) 3 ตัวชี้วัด แบ่งสัดส่วนเป็น 40 : 40 : 20 ดังนี้

**ผลงานด้านการเงิน (Financial) (40)** ต้องปฏิบัติได้ตามเป้าหมายของบริษัทแต่ละปี

**ผลงานด้านกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ (Strategy Implement) (40)** จะต้องตอบสนองนโยบายคณะกรรมการ ผู้ถือหุ้น และกระทรวงที่กำกับดูแลทั้งกระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลัง

**ผลงานด้านการเป็นผู้นำองค์กร (Leadership) (20)** โดยรวมถึงการหารายได้ควบคุมรายจ่าย พัฒนาควบคุมโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์การวางแผนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับตัวชี้วัดด้านนี้จะแบ่งย่อยเป็น 2 มิติ คือ 1) ร้อยละ 5 พิจารณาความพร้อมของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง และ 2) ร้อยละ 15 พิจารณาจากขีดสมรรถนะของผู้บริหาร

สำหรับปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของ บกท. คือ อันดับแรกฝ่ายบริหารให้ความสำคัญ มีการปรับโครงสร้างองค์กรแบบผสม (Matrix Organization) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังพนักงานในทุกระดับ มีการประชุมร่วมกันเป็นประจำของคณะทำงาน คณะกรรมการชุดต่างๆ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อความรวดเร็วในการดำเนินการ การตัดสินใจ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกประการ คือ การสร้างระบบการถ่ายทอดและสื่อสารภายในองค์กร โดยยึดหลักว่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและพนักงาน จำเป็นจะต้องให้พนักงานทุกคนรับทราบ ก่อนที่จะมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ออกไป

#### **หลักการบริหารยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร**

- ✚ เราต้องการวัดคนอื่น เราก็ต้องพร้อมให้เขาวัดเราด้วย
- ✚ ตัวชี้วัดวัดผู้นำในสิ่งที่เขาอยากให้เราทำ
- ✚ ผู้นำทั้งหมดทุกคนเป็น "Single Team" ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ถ้าผู้ปฏิบัติทำดี ผู้บริหารก็ดีด้วย

## การสร้างความยั่งยืน มุมมองด้านการพัฒนาบุคลากร

### การพัฒนาบุคลากรเพื่อความยั่งยืนของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.)

นโยบายของ บวท. คือ ให้บริการการเดินอากาศด้วยมาตรฐานระดับสากล โดยเน้นความปลอดภัย เพื่อบรรลุถึงความพึงพอใจสูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างคุ้มค่า เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ตามพันธะสัญญาที่มีต่อองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ และรัฐบาลไทย ได้ถูกนำมากำหนดเป็นภารกิจหลักขององค์กร โดยในด้านบุคลากรจะมุ่งเน้นสร้างและปลูกฝังจิตสำนึกเชิงพัฒนาการให้แก่บุคลากร ทั้งนี้สิ่งที่ท้าทายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บวท. คือ ปัญหาของว่างระหว่างวัย (Generation Gap) เนื่องจากพนักงานในองค์กร แบ่งออกเป็น 2 Generation หลักๆ ที่มีความแตกต่างชัดเจน คือ

1) พนักงานรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์การทำงานสูง มีความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา และพนักงานรุ่นใหม่ มีประสบการณ์ทำงานยังน้อย

2) พนักงานรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า แต่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ บ่อเกิดขององค์ความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อองค์กรที่เน้นการบริหารจัดการที่ทันสมัย และใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก

หลักที่สำคัญคือ "การบริหารเพื่อสร้างความสมดุลบนความแตกต่าง" ทำอย่างไรให้ทั้ง 2 Generation สามารถทำงานร่วมกันได้ ดังนั้นแม้พนักงานจะมีช่องว่างระหว่างกัน แต่สิ่งที่ต้องยึดถือร่วมกันคือ วัฒนธรรมองค์กร ที่เรียกว่า **"SMART"**

**S = Safety ความปลอดภัย** ให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน อย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยสัญญาความปลอดภัยที่ตรงตามมาตรฐานสูงสุด

- จิตสำนึกความปลอดภัย Safety Instinct
- แรงขับเคลื่อนของความปลอดภัย Safety Driven
- มาตรฐานความปลอดภัย Safety Standard

**M = Morality จริยธรรมเพื่อส่วนรวม** ตั้งมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงานการเป็นผู้ให้ คิดถึงประโยชน์ของส่วนรวมและองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ

- ซื่อสัตย์ Honest
- ทำเพื่อผู้อื่นและส่วนรวม Giver
- ประโยชน์องค์กรสำคัญที่สุด Organization First

**A = Accountability ความรับผิดชอบตนเองและหน้าที่** รับผิดชอบ ทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงาน สามารถควบคุมตนเองให้อยู่ในกรอบของวินัยแห่งความถูกต้องเป็นธรรมและตรวจสอบได้

- ควบคุมตนเอง Self-control

- รับผิดชอบ Accountability
- เสียสละ Sacrifice

**R = Recognition** การเป็นที่ยอมรับในความเป็นมืออาชีพในระดับสากล ขวนขวายศึกษาเรียนรู้ และคิดริเริ่มปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีความน่าเชื่อถือด้วยจุดยืนในวิชาชีพของงานปฏิบัติการและสนับสนุนการจรรยาบรรณทางอากาศอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

- ใฝ่รู้ Passion of Learning
- นวัตกรรม Innovation
- น่าเชื่อถือ Trustworthy

**T = Teamwork** ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม ด้วยความเอื้อเฟื้ออาทรและมีสัมมาคารวะดจเป็นพี่น้องกัน

- ผูกพันฉันท์พี่น้อง Brotherhood
- ทำงานเป็นทีม Teamwork
- ร่วมแรงร่วมใจ Collaboration

ด้วยวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว ทำให้เกิดระบบการทำงานแบบพี่น้อง มีการนำวัฒนธรรมไทยมาปรับใช้ กำหนดให้มีการไหว้ครูในวันการบินแห่งชาติทุกปี และปลูกฝังค่านิยมให้พนักงานรุ่นน้องเคารพนับถือพนักงานรุ่นพี่ พนักงานทุกคนจึงสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ลดปัญหาความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

**เราจะทำอย่างไรให้ทุกคนเข้าใจกัน ?**



**ต้องสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ยอมรับเป็นทีมเดียวกันให้ได้**

### การพัฒนาคูคลองการเพื่อความยั่งยืนของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.)

อุปสรรค (Treat) ของ ปตท. คือ คู่แข่งขันที่เป็นบริษัทข้ามชาติ ดังนั้นเพื่อให้สามารถแข่งกับคู่แข่งได้ ปตท. จึงเน้นความเป็นองค์กรที่ใหญ่และยั่งยืน ซึ่งต้องมีสายโซ่อุปทานที่ยาวและเข้มแข็ง รวมทั้งต้องทำให้ผู้บริหารมองไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร สำหรับการดำเนินการด้านการพัฒนาคูคลองการในด้านต่างๆ ของ ปตท. สรุปได้ดังนี้

- การร่วมกันกำหนดแผน 5 ปี 10 ปี และ 15 ปี พร้อมระบุผู้รับผิดชอบ สร้างให้เกิดความร่วมมือกันในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Engagement) โดยนำผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในเครือ เช่น บ.ไทยออยล์ จำกัด มาประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทาง เช่น วิเคราะห์คาดการณ์แนวโน้มด้านเทคโนโลยี (Technology Forecast) เป็นต้น

- การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ทั้งผู้นำและฝ่ายสนับสนุน แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการวางแผนปฏิบัติการ (Operate Planning Committee) คณะกรรมการระดับปฏิบัติการ (Down Steering Committee) คณะกรรมการระดับผู้บริหาร (Up Steering Committee)
- การบริหารจัดการกับกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool Management) โดยการสรรหาพนักงานในแต่ละฝ่าย ตามความเหมาะสมและความสามารถของแต่ละบุคคล
- การทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อรองรับกลุ่มคนที่จะเกษียณจำนวนมากในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า ที่จะประสบปัญหาในเรื่องการผลิตบุคลากรไม่ทันกับองค์กรที่เติบโตอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเรื่องวัฒนธรรมควบคู่ไป การสรรหาบุคลากรไม่ได้เน้นที่กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เพิ่งจบ แต่จะมองหากลุ่มคนทำงานที่อยู่ในวัยกลางคนด้วย แต่ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญกับปัญหาระหว่างช่วงอายุ (Capability Gap) ที่อาจจะเกิดขึ้น
- การวัดเรื่องความคุ้มค่าของ ปตท. เน้นเรื่องการมองหาการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ของพนักงานมากกว่าการนำเกณฑ์ TQA มาใช้ อย่างไรก็ตามเกณฑ์ TQA เป็นการวางรากฐานให้เกิดการจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ พนักงานที่เข้าใหม่สามารถศึกษา เรียนรู้และทำงานต่อได้
- การวางแผนการสับเปลี่ยนโยกย้าย (Rotation Plan) โดยทุก 3 ปี จะมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายภายในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับพนักงาน
- การวางกลยุทธ์ในระดับองค์กรและหน่วยงาน เน้นความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีรูปแบบและกระบวนการทำงานที่เหมือนกัน แต่แตกต่างกันในเรื่องของการนำไปปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานย่อย

ทุกคนมีความต้องการเดียวกัน คือ ความมั่นคง และการรับรู้การยอมรับ  
 ดังนั้น เรื่อง **Teamwork** จึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผู้บริหารต้องเริ่มจากตัวเองก่อน  
 โดยเน้นคุณธรรม และจริยธรรม เพื่อให้เกิดการยอมรับ และการขับเคลื่อน

### การพัฒนาบุคลากรเพื่อความยั่งยืนของ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.)

ใน 3 ปีข้างหน้า พนักงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของ ธอส. จะเกษียณไปจำนวนมาก ดังนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบจากช่องว่างที่จะเกิดขึ้น จึงมีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ผ่านกระบวนการสรรหาบุคลากรภายในที่มีศักยภาพสูงที่จะก้าวไปสู่อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ ธอส. ได้บริหารจัดการความรู้ โดยฝึกพนักงานทุกคนให้มีใจมุ่งเน้นการให้บริการ แต่ด้วยอายุเฉลี่ยของพนักงานที่ค่อนข้างสูง จึงเป็นเรื่องยากในการปลูกฝังจิตสำนึกในการมุ่งเน้นการให้บริการมากกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า ซึ่งจะมีใจมุ่งเน้นการให้บริการสูงกว่า ดังนั้นแนวทางต่อไปที่ ธอส. จะดำเนินการ คือ การพัฒนาสาขาต้นแบบให้เป็นตัวอย่างที่ดี และสอนพนักงานสาขาอื่นต่อไปได้ นอกจากนี้จะจัดศึกษาดูงานบริษัทที่มีการให้บริการที่ดี จัดกิจกรรมส่งเสริมการให้บริการที่ดี การรับฟังเสียงจากลูกค้า โดยมีระบบแรงจูงใจให้กับพนักงาน เช่น การให้รางวัล การศึกษาดูงาน



ต่างประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้จะทำการปรับฝั่งห้องทำงานใหม่ ให้ผู้จัดการสาขาย้ายห้องทำงานมาอยู่ด้านหน้า เพื่อให้พนักงานและลูกค้ารู้สึกใกล้ชิดกันมากขึ้น

ทั้งนี้ การประเมินความคุ้มค่าด้านการพัฒนาบุคลากรของ ธอส. ยังไม่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน แต่ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เช่น อัตราค่าโง การควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น และเชื่อมโยงผลการประเมินให้สามารถประเมินได้อย่างเป็นธรรม (สำหรับ บวท. จะประเมินความคุ้มค่าจากผลงาน ลักษณะบุคคล และแผนสร้างความก้าวหน้า)

**การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากร จะช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจในเรื่องความเป็นธรรมของระบบการประเมินผล ดังนั้นจึงต้องเน้นการสร้างกลไกและระบบการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจภายในองค์กรอย่างทั่วถึง**

*เช่น การทำ D-Tox ออกประชาสัมพันธ์ แจ้งข่าวสารให้เกิดความเข้าใจ รับรู้ความเคลื่อนไหวของบริษัท และทำ DD (ดีที่สุดใน) สร้างความเข้าใจในระดับบริหาร ก่อนแจ้งข่าวสารต่อสาธารณะ*

### **การสร้างความผูกพัน**

#### **การสร้างความผูกพันของธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.)**

"การพัฒนาบุคลากร เป็นส่วนที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร" ธอส. ซึ่งมีสาขาอยู่ 150 กว่าแห่งทั่วประเทศ จึงต้องสร้างให้เกิดความผูกพันภายในองค์กร โดยเน้นการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เน้นการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านระบบต่างๆ เช่น

- การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านระบบ e - learning เพื่อให้เกิดการพัฒนา และประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง สำหรับผู้ที่เรียนจนจบหลักสูตร
- ระบบ e-book มี Delivery Service ในการให้บริการยืม-คืนหนังสือส่งถึงบ้านแก่พนักงานทั่วประเทศ สำหรับการดูแลห้องสมุดจะมีฐานข้อมูลว่าหนังสือแบบไหนที่เหมาะสมกับแต่ละสาขา เช่น สาขาใดมีแนวโน้มพนักงานมีความเครียดสูง ก็จะมีหนังสือธรรมะไว้ให้บริการที่สาขา เป็นต้น
- การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยการมอบหมายงานจะเน้นเป็นคณะทำงาน เพื่อสร้างระบบการทำงานเป็นทีม โดยมีผลต่อการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงาน
- จัดกิจกรรม กีฬา ชมรมต่างๆ เช่น โยคะ ธรรมะ เป็นต้น จากหลายสาขา เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานภายในองค์กร
- คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work-life) มีการสำรวจองค์ประกอบความสุข 8 ด้าน และนำดัชนีตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินการตามประกอบการพิจารณาเพื่อปรับปรุงและจัดทำแผนต่อไป

- การประชุมระหว่างผู้บริหารเป็นประจำทุกวันศุกร์ เพื่อร่วมกันประชุมติดตามความก้าวหน้าในตัวชี้วัดด้านต่างๆ ซึ่งภายหลังจากองค์กรได้มีการดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือเรื่องใดๆ จะนำเผยแพร่ทางเว็บไซต์ และประกาศให้พนักงานรับทราบ ทำให้สามารถติดตามการดำเนินการขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง



**หมวด 1.2 การกำกับดูแล  
และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม  
โดย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)  
การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.)  
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)**

### **บทบาทผู้บริหารในด้าน CSR**

จากประเด็นเรื่องบทบาทผู้บริหารในด้าน CSR ว่าควรทำอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจมีความยั่งยืน ผู้บริหารจากหน่วยงานต่างๆ ได้นำเสนอการดำเนินการโดยสรุป ดังนี้

**คุณอาทร สินสวัสดิ์** ผู้ว่าการการไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) ได้กล่าวถึง การดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) ของ กฟน.ว่า สิ่งสำคัญคือผู้บริหารสูงสุดต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง โดย กฟน. ได้มีการจัดทำ "จรรยาบรรณการไฟฟ้านครหลวง" สำหรับผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้พนักงานทุกระดับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกต้อง ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งได้มีการเผยแพร่ให้พนักงานรับทราบ ผ่านทาง MEA Internet และจัดพิมพ์เป็นรูปเล่มมอบให้กรรมการ ผู้ว่าการและพนักงานทุกคน โดยมุ่งเน้นจรรยาบรรณทั้งต่อการไฟฟ้านครหลวง พนักงาน ลูกค้าและประชาชน คู่ค้า และสังคมและสิ่งแวดล้อม

จากความสำคัญที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติ กฟน. ได้กำหนดให้มีการออกหน่วยพบประชาชนผู้ใช้ไฟฟ้าใน 18 เขตพื้นที่ เพื่อสำรวจความต้องการระบบไฟฟ้าของชุมชน โดยให้ผู้จัดการแต่ละเขตเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้บริหารทุกระดับจะเข้ามามีส่วนร่วม มีการพบปะพูดคุยกับหัวหน้าชุมชน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะจัดปีละ 3 ครั้ง (3 วัน) สำหรับขั้นตอนการดำเนินการหลักๆ มีดังนี้

1. การสำรวจความต้องการของชุมชน แจ้งให้ชุมชนทราบล่วงหน้าว่าจะมีการลงพื้นที่วันไหน มีการสำรวจความต้องการผ่านการประชุมกับผู้นำชุมชน
2. ผู้จัดการเขตจะมีบทบาทเป็น CG Agent กับชุมชน ในโครงการที่ทำได้ดีจะทำซ้ำและขยายผลต่อไปในหลายพื้นที่ และต่อยอดไปสู่ CSR Agent ในเขตพื้นที่อื่นๆ (ซึ่งในส่วนนี้คือแนวคิดที่จะทำต่อไป)

นอกจากนี้ กฟผ. ยังได้กำหนดค่านิยมที่ต้องการสะท้อนถึงการสร้างคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคม และความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก จึงกำหนดค่านิยมสั้นๆ ง่ายว่า MEA ย่อมาจาก Modern = ความทันสมัย Easy = ความสะดวก และ Aggressive = การเติบโตอย่างก้าวกระโดด ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานง่ายและนำไปใช้เป็นหลักในการทำงาน

*ความมุ่งมั่นของผู้บริหารช่วยให้การทำ CSR เกิดความยั่งยืน ด้วยการเป็นโคชที่ดี และมีส่วนร่วมในการทำแผน CSR ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม/ชุมชน รวมถึงการติดตามประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง*

### **การสร้างความสมดุล บทบาทในการพัฒนาประเทศ**

**การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)** ยึดมั่นการเป็นองค์กรที่ดำเนินการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยภารกิจของ กฟผ. มีความเกี่ยวข้องและผูกพันต่อการดำเนินวิถีชีวิตของคนไทย จึงเน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน รวมถึงตระหนักเสมอว่า กฟผ. เป็นส่วนหนึ่งของสังคม และมีหน้าที่ที่จะต้องร่วมสร้างสรรค์สังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีสภาพแวดล้อมที่ดีช่วยสังคมไทยเติบโตและพัฒนาสู่วิถีทางแห่งความสำเร็จอย่างยั่งยืน และจากสภาพการแข่งขันทั้งจากภายในอุตสาหกรรมเดียวกันและต้นทุนพลังงานที่แพงขึ้น ทำให้ต้องมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาเทคโนโลยีและแสวงหาพลังงานใหม่ๆ โดยอีกด้านหนึ่งก็ได้ใส่ใจดูแลคุณภาพสิ่งแวดล้อมและชุมชนอย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากสังคมด้วย

ในช่วง 4 - 5 ปีที่ผ่านมา การดำเนินการของ กฟผ. ไม่มีผลกระทบต่อประชาชนและสิ่งแวดล้อมมากนัก แต่ในปัจจุบันกระแสของการมีส่วนร่วมของประชาชนมีเพิ่มมากขึ้น จึงนำไปสู่แนวคิดการจัดทำแผนแม่บท CSR โดยเริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2550 จัดตั้งฝ่ายชุมชนสัมพันธ์ทำหน้าที่ในการเข้าไปพูดคุยกับประชาชนในพื้นที่ชุมชนใกล้เคียงและสำรวจความต้องการของแต่ละพื้นที่ มาประกอบกับข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT และมาตรฐาน ISO 26000 และนำมาร่างเป็นแผนแม่บท CSR ซึ่งในช่วงแรกเป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติแบบคู่ขนานกับแผนกลยุทธ์หลักในองค์กร กำหนดเป็นแผนระยะยาว ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 - 2557 โดยแนวโน้มในปี พ.ศ. 2555 อาจมีการยกเลิกแผนแม่บท CSR เนื่องจาก กฟผ. มีการดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง จน CSR มีความเชื่อมโยงผสมรวมอยู่กับกลยุทธ์หลักขององค์กร

แผนแม่บท CSR ของ กฟผ. มีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ

ประการแรก สร้างแผนแม่บทด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีความชัดเจนว่าเป้าหมายอยู่ตรงไหน ด้วยกลยุทธ์อะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วม

ประการที่สอง ปรับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ตระหนักเรื่อง CSR in Process มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกระบวนการดำเนินงานเริ่มจากเรื่องเล็กๆ ที่ทุกคนต้องทำจนกลายเป็นวัฒนธรรม

ประการที่สาม คือ สร้างระบบธรรมาภิบาลที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อให้สังคมเกิดความไว้วางใจต่อองค์กร

### **โดยทั่วไป CSR มี 2 รูปแบบ**

- ✚ **CSR แท้** คือ การทำโดยไม่หวังผลตอบแทน มีการปรับกระบวนการดำเนินงานทั้งสายโซ่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาต่อสังคม
- ✚ **CSR เทียม** คือ การทำโดยหวังผลตอบแทน เช่น การลด แลก แจก แถม

### **CSR ของ กฟผ.**

- ✚ **CSR in process** มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกระบวนการดำเนินงานจากเรื่องเล็กๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- ✚ **CSR after process** เป็นโครงการสำเร็จรูปที่หยิบยื่นให้สังคม โดยไม่ต้องรอให้สังคมเรียกร้อง เช่น โครงการแวนแกว การปล่อยช้างสุป่า หรือเป็นโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เช่น การปลูกป่า ซึ่งช่วยให้เกิดการสร้างรายได้และได้ป่า

### **ตัวชี้วัดการดำเนินการ**

1. ตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน พิจารณาว่ากิจกรรมสำเร็จตามเป้าหรือไม่
2. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome) เป็นการวัดระยะยาว

นอกจากนี้ กฟผ. ยังมุ่งเน้นที่ CSR in process เพื่อต่อยอดไปสู่ CSR after process โดยมีการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

- สำรวจ/ วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเข้ากระบวนการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึง outcome โดยนำประเด็นที่องค์กรต้องการ ร่วมกับประเด็นที่ลูกค้าต้องการ มา mapping ระหว่างกัน และชี้แจงให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
- สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ผ่านไตรภาคี (รัฐบาล - โรงไฟฟ้า - ชุมชน)
- สร้างสินค้าให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่วนนี้รัฐบาลต้องควบคุมอย่างใกล้ชิดตามกฎหมาย
- การประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้ามาตรวจสอบได้ สร้างการทำงานให้มีความโปร่งใสให้ประชาชนไว้วางใจ และทุกคนสร้างเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เช่น ข้อมูลการรายงานผลการควบคุมมลพิษ ที่จะต้องรายงานผลส่งให้กรมควบคุมมลพิษ

**การสร้างความสัมพันธ์กับบทบาทในการพัฒนาประเทศ** ควรนำนโยบายของประเทศมาเป็นส่วนหนึ่งของการทำแผน และทำกิจกรรมที่สร้างประโยชน์เพื่อสังคม ให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจ

## การกำกับดูแลองค์กร

เป้าหมายหลักของ ธ.ก.ส. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้ดีขึ้น ธ.ก.ส. จึงมีบทบาทหน้าที่ในการดูแลความต้องการของลูกค้ำกลุ่มเกษตรกร ที่มีมากกว่า 3.5 ล้านครัวเรือน โดยมีการกำหนดกลยุทธ์แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ **ระยะแรก** พัฒนาด้านการปล่อยสินเชื่อ สร้างนวัตกรรมการจัดการด้านการจัดการแบบกลุ่มเพื่อลดความเสี่ยงในการค้าประกันร่วมกัน และ**ระยะที่สอง** เน้นการเป็นธนาคารเพื่อชนบทที่ให้มากกว่าสินเชื่อ โดยการให้สินเชื่อตามแผนวิเคราะห์ของลูกค้ำ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนจากการให้สินเชื่อจากรายคนเป็นชุมชนมากขึ้น และจากการวิจัยพบว่า กลุ่มเกษตรกรในแต่ละพื้นที่มีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้ไม่สามารถใช้รูปแบบการบริหารแบบเดียวได้ จึงได้วางกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากออกเป็นระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

1. "การวิจัยนำการพัฒนา" คือ การเข้าไปทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล ความต้องการของแต่ละพื้นที่ แล้วจึงมาวางกรอบในการพัฒนาพื้นที่นั้นๆ ต่อไป

2. เมื่อได้กรอบการพัฒนาแล้ว จะมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังกลุ่มเกษตรกรที่เกี่ยวข้อง

3. ติดตามและประเมินผล

4. การทบทวนและเรียนรู้จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

หลัก CSR ของ ธ.ก.ส. คือ กำหนดให้หน้าที่ของพนักงานทุกคนที่พึงปฏิบัติ ไม่ใช่การทำโดยอาสาสมัครหรือการคืนกำไรสู่สังคม แต่เป็นการลงทุนเพื่อสังคม บนความสมดุลระหว่างองค์กร สิ่งแวดล้อม และสังคม ทั้งนี้มีการดำเนินการใน 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 การแก้ไข เพื่อป้องกันความเสียหายจากการทำงาน (มาตรการการดำเนินงานตามวินัย)

มิติที่ 2 การป้องกัน พิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้น โดยวิเคราะห์หาสาเหตุ และนำมาเป็นแนวทางในการวางระบบใหม่ เพื่อป้องกัน โดยผ่านการสื่อสาร ชักซ้อม

มิติที่ 3 การสื่อสาร เน้นปลูกฝังพนักงานที่เข้ามาใหม่ ให้เข้าใจกรอบอุดมการณ์ของการทำงาน เรื่องความซื่อสัตย์ เน้นการสร้างมาจากข้างใน ให้ตระหนักถึงการทำงานของ ธ.ก.ส. จัดการฝึกอบรม โดยให้พนักงานไปอาศัยอยู่กับลูกค้ำที่เป็นเกษตรกร

ในด้านความสำเร็จ ธอส. ได้พิจารณาระดับความสามารถของเกษตรกร มากำหนดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตาม CSR จากโครงการเด่นๆ เช่น ศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. การพึ่งตนเองได้ มุ่งเน้นสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน ตัวชี้วัด เช่น ระดับการมีส่วนร่วมในชุมชน ความสามารถในการดูแลจัดการตนเองในสังคม

2. การพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีการเชื่อมโยงการแบ่งปันให้ชุมชนอื่น ตัวชี้วัดวัดจากแผนและกิจกรรมที่ชุมชนอื่นทำ

3. การทำธุรกิจทางการตลาดได้ โดยเลือกชุมชนในภูมิภาคต่างๆ

**หลักการทำให้สำเร็จด้วย "Vitamin C"**

- ✚ *Communication* การสื่อสาร
- ✚ *Control* มีการควบคุมติดตามอย่างสม่ำเสมอใน 3 มิติ
- ✚ *Coordination* การทำงานร่วมกับเครือข่าย
- ✚ *Competency* ทุ่มเทเรื่องการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ

สรุปประเด็นสัมมนา โดย

อรุณानी สุนทรรัช

จิรีสุดา จอมพลาพล

สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม