

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 เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง 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. เชื่อมมั่นและสนับสนุนการทำธุรกิจด้วยความซื่อตรงในทุกๆ 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. ให้ ความสำคัญกับแนวคิดการปฏิรูปและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management and Transformation) มากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน ท่ามกลางความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการตั้ง Transformation Office ให้เป็นโครงสร้างหลักของการบริหาร ดูแลเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร พร้อมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกลยุทธ์ การบินไทย (Strategy Steering Committee: SSC) ให้ทำหน้าที่ในการกำกับติดตามการดำเนินงาน

สำหรับแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารได้ทบทวน ทิศทางองค์กร บทบาทการนำของผู้บริหาร และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่เชื่อมโยงใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ขององค์กรในการที่จะทำให้ บกท. เป็นสายการบินชั้นนำของโลก มีบริการที่เป็นเลิศ ด้วยวิถีไทย 2) ภารกิจหลัก ที่มุ่งเน้นลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคม และ 3) คุณค่าหลัก (Core Value) ในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ ผสมผสานกับความสุภาพอ่อนโยน โอบอ้อมอารีและยิ้มแย้ม แจ่มใส ตามวัฒนธรรมไทย อันจะนำไปสู่ความประทับใจของลูกค้า ซึ่งจากการทบทวนผลการดำเนินงาน และผลกระทบที่ผ่านมา บกท. เห็นว่าการฟื้นฟูองค์กรไม่สามารถเน้นในเรื่องการพัฒนา (Development) เพียงด้านเดียว แต่ต้องเร่งสร้างความมั่นคงทางธุรกิจในการระดมเงินทุนจากสถาบันการเงินต่างๆ โดยมี ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อน จึงจะนำไปสู่การพัฒนาที่เติบโตและยั่งยืนได้ ทั้งนี้ผู้บริหารได้ วางกรอบทิศทางในการดำเนินการไว้ 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) ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และบริการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Highly Competitive) และ 3) เป็นองค์กรที่มีความ คล่องตัวสูง (Highly Dynamic) สามารถตัดสินใจและดำเนินการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ กลยุทธ์ ทางธุรกิจที่สำคัญเพื่อการผลักดันไปสู่แผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม และมีทิศทางที่ชัดเจน ได้แบ่ง ออกเป็น 9 ส่วนที่ตอบสนองกลยุทธ์หลักดังกล่าว ได้แก่ 1) การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ 2) การสร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า 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 บ่อยครั้งขององค์ความรู้ใหม่ๆ 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 อัตราค่าโง้อ การควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น และเชื่อมโยงผลการประเมินให้สามารถประเมินได้อย่างเป็นธรรม (สำหรับ บวท. จะประเมินความคุ้มค่าจากผลงาน ลักษณะบุคคล และแผนสร้างควมก้าวหน้า)

การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากร จะช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจในเรื่องความเป็นธรรมของระบบการประเมินผล ดังนั้นจึงต้องเน้นการสร้างกลไกและระบบการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจภายในองค์กรอย่างทั่วถึง

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

การสร้างควมผูกพัน

การสร้างควมผูกพันของธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.)

"การพัฒนาบุคลากร เป็นส่วนที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร" ธอส. ซึ่งมีสาขาอยู่ 150 กว่าแห่งทั่วประเทศ จึงต้องสร้างให้เกิดควมผูกพันภายในองค์กร 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 โดยมีผลต่อการสร้างควมผูกพันระหว่างพนักงาน
- จัดกิจกรรม กีฬา ชมรมต่างๆ เช่น โยคะ ธรรมะ เป็นต้น จากหลายสาขา เพื่อสร้างควมสัมพันธ์ในการทำงานภายในองค์กร
- 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 ด้วยการเป็นโค้ชที่ดี 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

อรญาณี สุนทรรัช

จิรีสุดา จอมพลาพล

สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม