



แผนพัฒนาการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้าง
วัฒนธรรมองค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗
(ทบทวนครั้งที่ ๑)

และ

แผนปฏิบัติการการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม
องค์การจัดการน้ำเสียประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์

จิตบริการ



เชี่ยวชาญในหน้าที่



คำนำ

ด้วยการดำเนินงานขององค์การจัดการน้ำเสีย (อจน.) มีภารกิจออกแบบ ก่อสร้าง ปรับปรุง ฟื้นฟู และบริหารจัดการระบบรวบรวม และบำบัดน้ำเสียชุมชนทั่วประเทศ รวมทั้งให้บริการ รับบริหารหรือกิจการต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการน้ำเสียอย่างมีประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐกิจ

การดำเนินงานเพื่อให้วิสัยทัศน์ และภารกิจองค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน อจน. ต้องมีการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น คณะทำงาน WMA KM Team และคณะทำงาน WMA IM Team จึงได้จัดทำแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาวและประจำปีขึ้นโดยสอดคล้องตามบริบทและความต้องการในการพัฒนาด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร รวมทั้งสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

คณะทำงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า การดำเนินงานจัดทำแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาวและประจำปี จะทำให้บุคลากรทุกระดับมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ตามค่านิยม และปฏิบัติตามค่านิยมโดยมีผู้บริหารเป็นต้นแบบและเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ตามทิศทางที่องค์กรกำหนด แล้วถือปฏิบัติจนกลายเป็นวิถีที่สืบทอดเข้มแข็งจากรุ่นสู่รุ่น เป็นวัฒนธรรมที่ดี อันจะเป็นการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในระดับบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย และยั่งยืนในที่สุด

คณะทำงานส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้องค์การจัดการน้ำเสีย (KM WMA Team)
คณะทำงานส่งเสริมกระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์การจัดการน้ำเสีย (IM WMA Team)

สารบัญ

| | |
|--|-----------|
| บทที่ ๑ ความหมายของค่านิยม..... | ๕ |
| ๑.๑ ความหมายค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร..... | ๕ |
| ๑.๒ ข้อมูลพื้นฐานของ อจน..... | ๗ |
| ๑.๓ การเสริมสร้างค่านิยมที่สอดคล้องกับตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี..... | ๑๐ |
| ๑.๔ การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมของ อจน..... | ๑๑ |
| ๑.๕ ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมที่พึงปฏิบัติ (DO & DON'T) ในค่านิยมของ อจน..... | ๑๒ |
| ๑.๖ ปัจจัยการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมของ อจน..... | ๑๗ |
| บทที่ ๒ วัฒนธรรมองค์กร..... | ๑๙ |
| ๒.๑ ความหมายของวัฒนธรรม..... | ๑๙ |
| ๒.๒ การขับเคลื่อนกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม..... | ๑๙ |
| ๒.๓ เชื่อมโยง “ค่านิยมองค์กร” สู่ “วัฒนธรรมองค์กร”..... | ๒๐ |
| ๒.๔ องค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมองค์กร..... | ๒๐ |
| ๒.๕ ขั้นตอนในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้..... | ๒๑ |
| ๒.๖ ผลการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมของ อจน..... | ๒๑ |
| ๒.๗ แนวทางการปลูกฝังค่านิยมและส่งเสริมวัฒนธรรม อจน..... | ๒๖ |
| ๒.๘ ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ ในองค์กร..... | ๓๕ |
| ๒.๙ แนวทางการปรับใช้และแบบฟอร์มประกอบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้..... | ๓๗ |

บทนำ

องค์การการน้ำเสีย (อจน.) ได้กำหนดค่านิยมองค์กร “มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ จิตบริการ เชี่ยวชาญในหน้าที่” โดยได้พิจารณาถึงบทบาท อำนาจ หน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๓๘ และแนวทางการปฏิบัติตนที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างที่มีต่อภารกิจ ในการปฏิบัติงานต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ประกอบกับการกำหนด ค่านิยมที่สะท้อนถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร ความต้องการในการพัฒนาด้านการจัดการนวัตกรรมองค์กร ดังนั้นจึงได้มีการจัดทำแผนการปลูกฝังค่านิยม และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรการน้ำเสียระยะยาวและประจำปีที่สอดคล้องกับบริบทองค์กรและ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์การการน้ำเสีย มีการนำค่านิยมของ อจน. มาจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการปลูกฝังค่านิยม และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กร ให้มีความเป็นหนึ่งเดียว โดยเป็นเครื่องมือการบริหารและพัฒนาองค์กรในมิติของพฤติกรรมการทำงาน หรือแบบแผนในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบริบทต่างๆ ทั้งด้านแนวคิด วิถีชีวิต และบริบททางสังคม ความทันสมัยของเทคโนโลยี ดังนั้น บุคลากรในองค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ทัศนคติและพฤติกรรม ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานและส่งมอบนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนงานใหม่ ธุรกิจใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสมบูรณ์



บทที่ ๑

ความหมายของค่านิยม

๑.๑ ความหมายค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยม (Values) เป็นความคิดและพฤติกรรมของบุคคลในสังคมที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ยอมรับมาปฏิบัติตามและวางแผนไว้ระยะหนึ่ง ค่านิยมมักเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัยและความคิดเห็นของคนในสังคม ค่านิยมจึงเป็นมาตรฐานการเรียนรู้การประเมิน การเลือกและการตัดสินใจของบุคคลว่า ควรทำหรือไม่ควรทำ มีค่าหรือไม่มีค่า สำคัญหรือไม่สำคัญ นอกจากนี้ค่านิยมยังทำหน้าที่เป็นตัวกำหนด เป้าหมาย และสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ มีผู้ให้ความหมายของค่านิยมไว้ต่างๆ อาทิเช่น

- ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลหรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง (ราชบัณฑิตสถาน)
- ค่านิยม หมายถึง แนวความประพฤติหรือสภาพของการกระทำใดๆ ที่บุคคล หรือสังคมนิยมชมชอบ และเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าควรแก่การประพฤติปฏิบัติจึงยอมรับยึดถือมาเป็นแนวทางประพฤติอย่างสม่ำเสมอหรืออย่างน้อยก็ชั่วระยะหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองหรือสังคม (พระมหาอดิสร ธิรสีโล, ๒๕๔๐ อ้างถึงใน ค่านิยมในการทำงาน, ม.ป.ป.)
- ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อของบุคคลส่วนใหญ่ซึ่งเชื่อว่าสิ่งหนึ่งมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ปรารถนา การประพฤติปฏิบัติที่คนส่วนใหญ่ในสังคมยอมรับนั้นย่อมมีค่านิยมของสังคมแฝงอยู่ภายใน หรือการประพฤติปฏิบัติที่บุคคลใดมีความพึงพอใจย่อมมีค่านิยมของบุคคลนั้นแฝงอยู่ภายในด้วย (ฤกษ์ชัย คุณูปการ, ๒๕๓๙ อ้างถึงใน ค่านิยมในการทำงาน, ม.ป.ป.)

ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปว่า ค่านิยม คือ เจตคติความคิด ความชอบ ความเชื่อ พฤติกรรม และสิ่งอื่น ที่คนในสังคมเห็นว่ามีคุณค่า มีความสำคัญ จึงยอมรับยึดถือมาเป็นแนวทางประพฤติอย่างสม่ำเสมอหรืออย่างน้อยก็ชั่วระยะหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองหรือสังคม โดยค่านิยมของสังคมก็คือค่านิยมร่วมของกลุ่มบุคคลในสังคมนั้นๆ ซึ่งแฝงอยู่ภายในความคิด อารมณ์ความรู้สึก และเจตคติของแต่ละบุคคล ค่านิยมหลัก (Core Value) เป็นหลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่สื่อถึงความคาดหวังในองค์กร และบุคลากร ปฏิบัติตาม ค่านิยมหลักขององค์กรจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ตลอดจน เป็นแนวทางชั้นนำและสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๗; ธนาคารอาคารสงเคราะห์, ๒๕๕๗)

นอกจากนี้ ค่านิยมหลักยังช่วยสร้างบรรยากาศที่กลมเกลียวและกลมกลืนในการทำงาน และแนวทาง ในการปรับตัวเพื่อให้เกิดเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

วัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมและสิ่งที่คนในหมู่ ผลิต สร้างขึ้นด้วยกัน เรียนรู้จากกันและกัน และร่วมมือใช้อยู่ในหมู่พวกของตน (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕)

วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ รวมทั้งสิ่งประติષฐ์และพิธีกรรมต่างๆ ที่สมาชิกภายในองค์กรกระทำหรือจัดให้มีขึ้นซึ่งมีรากฐานมาจากค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และอุดมการณ์ ที่สมาชิกมีส่วนร่วมกันอันเนื่องมาจากการได้เห็น ได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรและผลที่ตามมา ร่วมกัน การเรียนรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรนี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจว่าบุคคลควรจะแสดงพฤติกรรมตอบโต้ ต่อสภาพแวดล้อมในแต่ละสถานการณ์ที่เผชิญอย่างไร หรืออาจสรุปสั้นๆ ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็น

ธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ

เมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อแสดงเป้าหมายในอนาคตว่าเราจะไปยังจุดไหน และเราต้องทำอะไร ปัจจัยหนึ่งควรกำหนดไปพร้อมกัน โดยมีความสำคัญไม่แพ้กันคือ “ค่านิยม (values)” ความสำคัญของค่านิยมอยู่ที่ค่านิยมเป็นตัวผลักดันให้บรรลุนิยามค่านิยมฝังอยู่กับบุคลากรขององค์กร หากปราศจากค่านิยมที่เหมาะสมแล้ว การขับเคลื่อนองค์กรจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก และอาจไม่สามารถบรรลุนิยามที่ตั้งไว้ได้ องค์กรใดที่กำหนดค่านิยมไว้ดีและชัดเจน และตระหนักรู้ในการทำงาน ตลอดเวลา แสดงออกด้วยพฤติกรรมนั้นซ้ำๆ ทำยที่สุดแล้วกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศ จึงกล่าวได้ว่าค่านิยมในองค์กรเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร และเป็นปัจจัยในการกำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรม

ทั้งนี้ หลักการทางวิชาการด้านการพัฒนาองค์กรจะถือว่าวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นส่วนที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดรูปแบบ แนวทาง และความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นๆ จะได้มีการออกแบบโครงสร้าง กระบวนการ และมีบุคลากรและเทคโนโลยีขั้นนำอย่างไร แต่หากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการทำงานโอกาสแห่งความสำเร็จขององค์กรแห่งนั้นก็อยู่ในระดับต่ำทั้งในแง่ของ “ผลประกอบการ” และ “คุณภาพชีวิตในการทำงาน” ของบุคลากรในองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (Good Organizational Culture) เป็นเรื่องสำคัญของทุกองค์กรในปัจจุบัน เพราะวัฒนธรรมจะบอกเอกลักษณ์ขององค์กรนั้นๆ วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่บุคลากรในองค์กรปฏิบัติแล้วแสดงออกถึงพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติ และเกิดผลกระทบต่อการทำงาน การสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ วงจรพฤติกรรมกล่าวไว้ว่า “ความเชื่อ ความคิด ความรู้สึก การกระทำ พฤติกรรม” ดังนั้น Mindset = Belief + Trust + Value เกิดขึ้นภายในจิตใต้สำนึก (Unconscious) แล้วแสดงออกมาที่พฤติกรรม คำพูด การแสดงออกต่างๆ ดังรูป



การสร้าง Mindset ที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญและเป็นพื้นฐานที่เข้มแข็งในการพัฒนาจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในอนาคต จึงต้องทำให้บุคลากรมีความเชื่อในเรื่องนั้นๆ ด้วยตัวเอง ไม่ใช่การบังคับ ทำให้เชื่อและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะต้องเต็มใจปฏิบัติด้วยตัวเอง โดยค่อยๆ ให้ปรับตัวและยอมรับค่านิยม ที่อาจไม่ใช่ค่านิยมเดิมก่อนเข้ามาในองค์กร

ทั้งนี้ องค์กรสามารถกำหนดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์เพื่อสร้างให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา แล้วจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดการตระหนักรู้ในเรื่องนี้ด้วยตัวเองตลอดเวลา โดยการเชื่อมโยงไปที่ความเชื่อ และค่านิยมของบุคลากรแต่ละคนแล้วค่อยๆ ให้เกิดปรับเปลี่ยนทีละเล็กละน้อยจนกลายเป็นธรรมชาติ สุดท้ายก็จะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

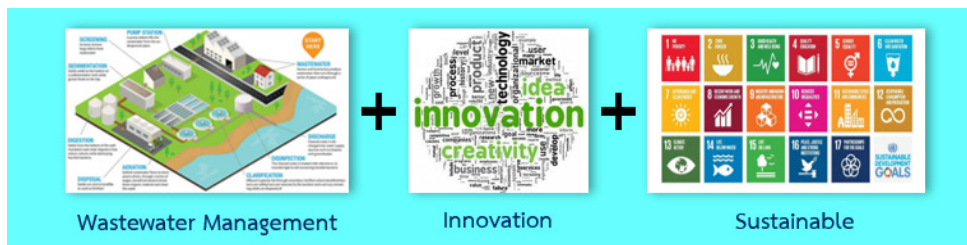
แนวทาง
การเสริมสร้าง
วัฒนธรรมองค์กร



ทั้งนี้ อาจดำเนินการผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ (Knowing) การสร้างความเข้าใจ (Understanding) และการมีส่วนร่วม (Participating) เช่น กิจกรรมการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในสื่อต่างๆ การเพิ่มช่องทางการสื่อสาร หรือจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานพูดถึงค่านิยมและแนวทางการปฏิบัติ ตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น การจัดทำและสื่อสารคู่มือเพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างทัศนคติ ความเชื่อ ก่อให้เกิดพฤติกรรม ตามค่านิยมองค์กร หลักคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ รวมถึงกิจกรรม/ การประกวดต่างๆ /สามารถเล่าเรื่องราว เป็นต้น

๑.๒ ข้อมูลพื้นฐานของ อจน.

อจน. เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง องค์การจัดการน้ำเสีย เมื่อวันที่ ๑๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๓๘ ด้วยมีวัตถุประสงค์คือ “การจัดให้มีระบบบำบัด น้ำเสียรวมสำหรับการบำบัดน้ำเสียภายในเขตพื้นที่จัดการน้ำเสียและการให้บริการ รับผิดชอบต่อระบบบำบัดน้ำเสีย ทั้งในและนอกเขตพื้นที่จัดการน้ำเสียรวมทั้งบริการ หรือกิจการต่อเนื่องที่เกี่ยวกับการจัดการน้ำเสียอย่างมีประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐกิจ” โดยวัตถุประสงค์เพิ่มขึ้นจากเดิม คือ มีการให้บริการ หรือจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย ทั้งในและนอกเขตพื้นที่จัดการน้ำเสียเพื่อให้ อจน. มีอำนาจครอบคลุม ในการจัดการระบบบำบัดน้ำเสียให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีระบบอยู่แล้ว สามารถเดินระบบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวิสัยทัศน์ ดังนี้



แผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๗ (ทบทวนครั้งที่ ๑) และแผนปฏิบัติการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การจัดการน้ำเสีย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจองค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ บริบทขององค์กรและความต้องการในการพัฒนาด้านการจัดการนวัตกรรม แต่ละปีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีแผนงานโครงการกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรม จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรราบรื่น บรรลุตามเป้าหมายของแผนวิสาหกิจองค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ตามวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม และพันธกิจของ อจน.

วิสัยทัศน์

บริหารจัดการน้ำเสียชุมชนเพื่อสังคมด้วยนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

| วิสัยทัศน์ | วัตถุประสงค์ | ข้อมูลในอดีต | เป้าหมาย | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|------------|--|---------------------|---|------|--------|------------|----------|--|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-----|-------|------|-------|-------|-----|-------|--|
| <p>๑. บริหารจัดการน้ำเสียชุมชนเพื่อสังคม*</p> | <p>เพื่อบริหารจัดการน้ำเสียชุมชนเพื่อสังคมให้ได้ตามมาตรฐานน้ำทิ้งจากระบบบำบัดน้ำเสียชุมชน</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ปีงบประมาณ</th> <th rowspan="2">เชิงปริมาณ (ล้าน ลบ.ม.)</th> <th colspan="3">เชิงคุณภาพ (ร้อยละ)</th> </tr> <tr> <th>พื้นฟู</th> <th>พระราชดำริ</th> <th>ขนาดเล็ก</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2562</td> <td>89.52</td> <td>99.93</td> <td>99.93</td> <td>82.81</td> </tr> <tr> <td>2563</td> <td>93.38</td> <td>99.82</td> <td>100</td> <td>90.74</td> </tr> <tr> <td>2564</td> <td>94.91</td> <td>99.93</td> <td>100</td> <td>95.83</td> </tr> </tbody> </table> | ปีงบประมาณ | เชิงปริมาณ (ล้าน ลบ.ม.) | เชิงคุณภาพ (ร้อยละ) | | | พื้นฟู | พระราชดำริ | ขนาดเล็ก | 2562 | 89.52 | 99.93 | 99.93 | 82.81 | 2563 | 93.38 | 99.82 | 100 | 90.74 | 2564 | 94.91 | 99.93 | 100 | 95.83 | <p>๑. สามารถบำบัดน้ำเสียได้ปริมาณ ๙๘ ล้าน ลบ.ม. ในปี พ.ศ. ๒๕๗๐</p> <p>๒. น้ำเสียหลังการบำบัดได้คุณภาพตามมาตรฐานน้ำทิ้งจากระบบบำบัดน้ำเสียชุมชนที่กำหนด</p> <p>๒.๑) โครงการปรับปรุงฟื้นฟูและบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๙.๙๕</p> <p>๒.๒) โครงการพระราชดำริ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๙.๙๕</p> <p>๒.๓) โครงการก่อสร้างศูนย์บริหารจัดการคุณภาพน้ำ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๖.๐๐</p> |
| ปีงบประมาณ | เชิงปริมาณ (ล้าน ลบ.ม.) | เชิงคุณภาพ (ร้อยละ) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | พื้นฟู | พระราชดำริ | ขนาดเล็ก | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2562 | 89.52 | 99.93 | 99.93 | 82.81 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2563 | 93.38 | 99.82 | 100 | 90.74 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2564 | 94.91 | 99.93 | 100 | 95.83 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>๒. ด้วยนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</p> | <p>เพื่อนำนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการดำเนินการบริหารจัดการน้ำเสียในทุกพื้นที่ที่ อจน. ดำเนินการ</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>ปีงบประมาณ</th> <th>จำนวนระบบบำบัดน้ำเสียขนาดเล็กที่เพิ่มขึ้น (แห่ง)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2562</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2563</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2564</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> | ปีงบประมาณ | จำนวนระบบบำบัดน้ำเสียขนาดเล็กที่เพิ่มขึ้น (แห่ง) | 2562 | 5 | 2563 | 3 | 2564 | 3 | <p>๓. ก่อสร้างระบบบำบัดน้ำเสียขนาดเล็กด้วยนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น ๔ แห่งต่อปี</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| ปีงบประมาณ | จำนวนระบบบำบัดน้ำเสียขนาดเล็กที่เพิ่มขึ้น (แห่ง) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2562 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2563 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2564 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

พันธกิจ

- ๑) ออกแบบ ก่อสร้าง และบริหารจัดการระบบรวบรวมและบำบัดน้ำเสียชุมชนทั่วประเทศ
 - ๒) ปรับปรุงฟื้นฟู และบริหารจัดการระบบรวบรวมและบำบัดน้ำเสียชุมชนทั่วประเทศ
 - ๓) ให้บริการหรือกิจการต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการน้ำเสียอย่างมีประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐกิจ
 - ๔) การพัฒนานวัตกรรมระบบบำบัดน้ำเสียที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง
- ค่านิยม : มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ จิตบริการ เชี่ยวชาญในหน้าที่

วัฒนธรรมองค์กร

อจน. ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสาธารณะ สร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยี รวมทั้งเน้นให้บุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด

แผนวิสาหกิจองค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ประกอบด้วย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมสร้างประสิทธิภาพระบบบำบัดน้ำเสียชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เพิ่มขีดความสามารถการก่อสร้างและการลงทุน

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ เพิ่มการก่อสร้างและประสิทธิภาพระบบบำบัดน้ำเสีย

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ ร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการด้านการบริหารจัดการน้ำเสีย
กับลูกค้า

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๒ ส่งเสริมและพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลให้รองรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กร

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้ทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ วิจัยและพัฒนา

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๔.๒ พัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำเสียตามหลักเศรษฐกิจ
แบบองค์รวม (Bio-Circular-Green Economy: BCG)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

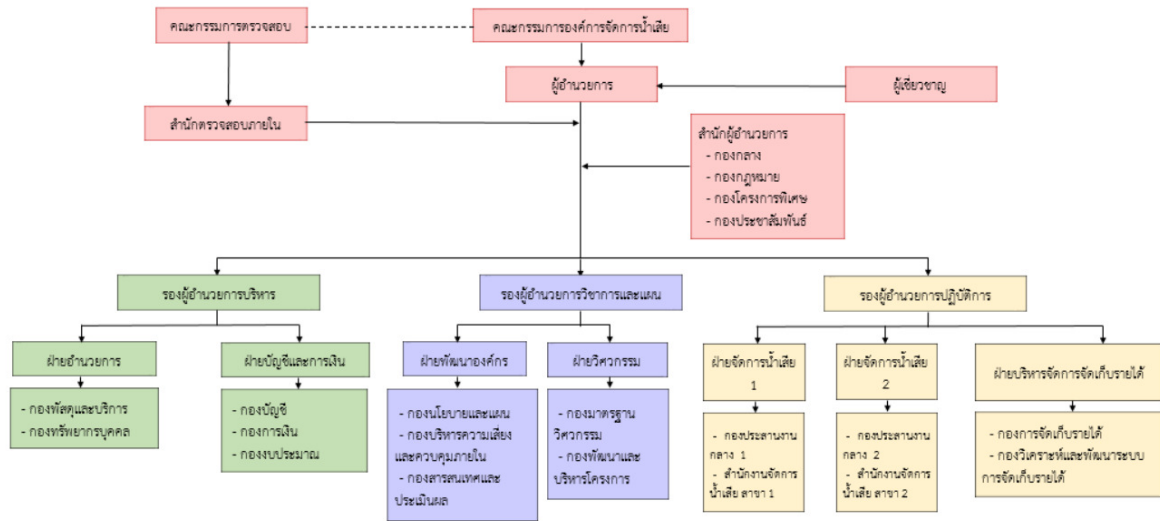
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาองค์กรให้มีขนาดเหมาะสมและมีขีดสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ ๕.๑ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม

กลยุทธ์ที่ ๕.๒ ส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงาน การจัดการองค์กร อย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ ๕.๓ พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างองค์การจัดการน้ำเสีย



๑.๓ การเสริมสร้างค่านิยมที่สอดคล้องกับตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

อจน. เป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปการที่มุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสียชุมชนที่จะทำให้สิ่งแวดล้อมทางน้ำดีขึ้น โดยดำเนินการภายใต้นโยบายการกำกับดูแลที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม อันเป็นการเสริมสร้างการมีศักดิ์ศรีของการเป็นหน่วยงานภาครัฐ พร้อมทั้งสร้างความไว้วางใจ ความภักดี และศรัทธาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทุกภาคส่วน

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อจน. มุ่งเน้นหลักสำคัญในเรื่องความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใส การสร้างมูลค่าเพิ่ม การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีรวมทั้งการมีส่วนร่วมโดยมีแนวทางปฏิบัติที่ดีครอบคลุมการบริหารงานสำคัญในทุกด้านขององค์กร เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของ อจน. จึงได้ประกาศเจตนารมณ์ และความมุ่งมั่นในการให้คณะผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรพึงยึดถือนโยบายการกำกับดูแลที่ดีเป็นจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อันจะเป็นปัจจัยสู่หลักสำคัญของการกำกับดูแลที่ดีอันเป็นมาตรฐานสากล ๗ ประการ ที่ อจน. ยึดถือเป็นหลักสำคัญในการดำเนินนโยบายการกำกับดูแลที่ดี ได้แก่

๑. การรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ Accountability
๒. ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ Responsibility
๓. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต Equitable Treatment
๔. ความโปร่งใส Transparency
๕. การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร Value Creation
๖. การส่งเสริมและพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดี Ethics
๗. การมีส่วนร่วม Participation

๑.๔ การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมของ อจน.

อจน. ได้กำหนดค่านิยมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคาดหวังให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามค่านิยม ซึ่งค่านิยมของ อจน. จะมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมที่จะเป็นแนวทางสำคัญให้กับองค์กร ให้บุคลากรมีความรู้ เข้าถึงจุดมุ่งหมายและการมีส่วนร่วมให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจมากขึ้น

ค่านิยมของ อจน.

มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ จิตบริการ เชี่ยวชาญในหน้าที่

| ค่านิยม | ความหมาย |
|--------------------|---|
| มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ | มีความรับผิดชอบ มานะหมั่นเพียร ใฝ่หาความรู้ คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพ และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก รวมถึงฝึกฝนความชำนาญ ความสามารถในการสร้างมาตรฐานของงาน ปรับปรุงงานให้รวดเร็ว มีคุณภาพ หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น อันนำไปสู่ผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ให้กับหน่วยงาน องค์กร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม |
| จิตบริการ | ความกระตือรือร้น เต็มใจ พร้อมในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายใน และภายนอก ใส่ใจในความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใฝ่หาความรู้ คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานบริการลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน สร้างความพึงพอใจ ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ให้ความช่วยเหลือแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตนโดยตรง เพื่อมุ่งสร้างความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน |
| เชี่ยวชาญในหน้าที่ | ความสามารถ ความชำนาญและรอบรู้ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยมีความเชี่ยวชาญทั้งเชิงกว้าง และเชิงลึกของงานที่รับผิดชอบอย่างถูกต้อง และชัดเจน แต่เปิดรับและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทั้งในงานวิชาชีพเฉพาะของตนเองและความรู้รอบตัวต่างๆ (รู้ลึก รู้กว้าง และรู้โลก) รวมถึงการคิดค้น สร้างสรรค์นวัตกรรมที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการความก้าวหน้าต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถพัฒนาตนเองให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านได้ตลอดเวลา |

การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้กับบุคลากรของ อจน. ทุกระดับเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผลสูงสุด โดยกำหนดเกณฑ์ใน ๔ ระดับ ดังนี้

ระดับที่ ๑ ดูแลรับผิดชอบตัวเอง

(เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ระดับ ๓-๖/ลูกจ้าง)

ระดับที่ ๒ สามารถดูแลรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชา

(หัวหน้ากอง และพนักงานระดับ ๗)

ระดับที่ ๓ เป็นแบบอย่าง/ชี้แนะ

(ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการสำนัก ระดับ ๘)

ระดับที่ ๔ สร้าง/ปลูกฝังวัฒนธรรม

(ผู้เชี่ยวชาญ/ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ อจน. ระดับ ๙-๑๐)

๑.๕ ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมที่พึงปฏิบัติ (DO & DON'T) ในค่านิยมของ อจน.

จากผลการสัมภาษณ์ HR for Non HR การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการบริหารทุนมนุษย์แนวใหม่ ผู้บริหาร และพนักงาน อจน. ได้ร่วมกันให้ข้อเสนอแนะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do) และไม่พึงประสงค์ (Don't) ของผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับของ อจน. ในแต่ละค่านิยมที่มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมขององค์กร สรุปได้ดังนี้

ค่านิยม : มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความรับผิดชอบ มานะหมั่นเพียร ใฝ่หาความรู้ คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพ และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก รวมถึงฝึกฝนความชำนาญ ความสามารถในการสร้างมาตรฐานของงาน ปรับปรุงงานให้รวดเร็ว มีคุณภาพ หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น อันนำไปสู่ผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ให้กับหน่วยงาน องค์กร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม

| ข้อควรทำ (DO) | ข้อไม่ควรทำ (DON'T) |
|--|---|
| <p>ระดับที่ ๑ ดูแลรับผิดชอบตัวเอง (พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้าง ระดับ ๓-๖)</p> <ul style="list-style-type: none"> ทุ่มเท ขยัน และตั้งใจปฏิบัติงาน ตรงเวลา ซื่อสัตย์ ปฏิบัติหน้าที่สม่ำเสมอ งานได้มาตรฐานตามเป้าหมาย มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เสนอความเห็นในการปฏิบัติงาน | <ul style="list-style-type: none"> ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ไม่รับผิดชอบ/ไม่รู้หน้าที่ ผิดคำพูด/กลับกลอก ชี้แจง/ไม่กระตือรือร้น/ไม่มีเป้าหมายในงาน |
| <p>ระดับที่ ๒ มีระดับ ๑ สามารถดูแลรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชา (หัวหน้ากอง และพนักงานระดับ ๗)</p> <ul style="list-style-type: none"> บริหารงานให้ได้ตามเป้าหมายของหน่วยที่รับผิดชอบ | <ul style="list-style-type: none"> ดีแต่พูด/โอ้อวด แต่ไม่ลงมือทำ หรือมีผลงาน โยนความผิด/ผิดคำพูด/กลับกลอก |

| ข้อควรทำ (DO) | ข้อไม่ควรทำ (DON'T) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงกระบวนการงานให้ได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น กล้าเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์คิดนวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงาน | <ul style="list-style-type: none"> ไม่มีเป้าหมายในกองงาน ละเลยหน้าที่ผู้นำ |
| <p>ระดับที่ ๓ มีระดับ ๒ และเป็นแบบอย่าง/ชี้แนะ (ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการสำนัก)</p> <ul style="list-style-type: none"> กำหนดแนวทางหรือแนวปฏิบัติ ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย เป็นตัวอย่างของการจัดการความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน (Sustainable) | <ul style="list-style-type: none"> ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ระยะสั้น โดยคิดถึงผลกระทบต่อผู้รับบริการในระยะยาว ไม่พยายามทำความเข้าใจผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างแท้จริง |
| <p>ระดับที่ ๔ สร้าง/ปลูกฝังวัฒนธรรม (ผู้เชี่ยวชาญ/ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ตัดสินใจ และสร้างความสำเร็จให้หน่วยงาน/องค์กร เป็นตัวอย่างที่ดีในการทุ่มเทเวลาและทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน/องค์กร ตามเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนดไว้ | <ul style="list-style-type: none"> ไม่เปลี่ยนแปลงเป้าหมายให้ทำง่าย ไม่ผลักดันให้องค์กรก้าวกระโดดไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ อจน. |

ค่านิยม : จิตบริการ หมายถึง ความกระตือรือร้น เต็มใจ พร้อมในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายใน และภายนอก ใส่ใจในความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใฝ่หาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานบริการลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน สร้างความพึงพอใจ ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ให้ความช่วยเหลือแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตนโดยตรง เพื่อมุ่งสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน

| ข้อควรทำ (DO) | ข้อไม่ควรทำ (DON'T) |
|---|---|
| <p>ระดับที่ ๑ ดูแลรับผิดชอบตัวเอง (พนักงานผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้าง)</p> <ul style="list-style-type: none"> ใส่ใจความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้เสีย บริการด้วยใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ ให้ข้อมูลที่ถูกต้องช่วยเหลือผู้อื่น แม้ไม่ใช่หน้าที่โดยตรง กระตือรือร้น เต็มใจ ใส่ใจให้บริการ | <ul style="list-style-type: none"> พุดจาไม่สุภาพ มีกริยาท่าทางไม่ต้อนรับ ไม่ฟังเสียงหรือละเลย ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ให้เกียรติ ไม่ติดตามความต้องการของลูกค้า |

| ข้อควรทำ (DO) | ข้อไม่ควรทำ (DON'T) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานบริการลูกค้า | |
| <p>ระดับที่ ๒ มีระดับ ๑ และสามารถดูแลรับผิดชอบ ผู้ได้บังคับบัญชา (หัวหน้ากอง และพนักงานระดับ ๗)</p> <ul style="list-style-type: none"> • แก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างมาปรับปรุงการบริการ • หมั่นให้สำรวจความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ | <ul style="list-style-type: none"> • ละเลยการสร้างสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • ไม่นำปัญหาที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงการบริการหรือสร้างความประทับใจ |
| <p>ระดับที่ ๓ มีระดับ ๒ และเป็นแบบอย่าง/ชี้แนะ (ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการสำนัก)</p> <ul style="list-style-type: none"> • กำหนดแนวทางหรือแนวปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับ การสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย • เป็นตัวอย่างของการจัดการความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน (Sustainable) | <ul style="list-style-type: none"> • ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ระยะสั้น โดยไม่คิดถึงผลกระทบต่อผู้รับบริการในระยะยาว • ไม่พยายามทำความเข้าใจผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง |
| <p>ระดับที่ ๔ สร้าง/ปลูกฝังวัฒนธรรม (ผู้เชี่ยวชาญ/รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ)</p> <ul style="list-style-type: none"> • เชื่อมโยงระบบงาน ระบบทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความผูกพันและสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • สร้างภาพลักษณ์ความเชื่อถือและไว้วางใจแก่ผู้รับบริการ • ให้นโยบายที่สร้างประโยชน์อย่างแท้จริงและสูงสุด ให้กับผู้รับบริการ • นำระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้มาสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้ใช้ในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ • จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมด้านความคิดสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> • ไม่แสวงหาโอกาสและประโยชน์ที่ยั่งยืนให้กับลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |

ค่านิยม : เชี่ยวชาญในหน้าที่ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญและรอบรู้ ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยมีความเชี่ยวชาญทั้งเชิงกว้าง และเชิงลึกของงานที่รับผิดชอบอย่างถูกต้อง และ ชัดแจ้ง แต่เปิดรับและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทั้งในงานวิชาชีพเฉพาะของตนเองและความรู้รอบตัวต่างๆ (รู้ลึก รู้กว้าง และรู้โลก) รวมถึงการคิดค้น สร้างสรรค์นวัตกรรมที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการความก้าวหน้าต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมรับและตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถพัฒนาตนเองให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านได้ตลอดเวลา

| ข้อควรทำ (DO) | ข้อไม่ควรทำ (DON'T) |
|---|--|
| <p>ระดับที่ ๑ ดูแลรับผิดชอบตัวเอง (พนักงานผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้าง)</p> <ul style="list-style-type: none"> ศึกษาและสร้างความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ นำความรู้ที่ทันสมัย หรือดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้งานอย่างต่อเนื่อง หมั่นแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรทั้งในและนอก องค์กร เข้าร่วมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ และสร้างสรรค์ผลงานเข้าร่วมประกวดนวัตกรรมองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> ไม่ติดตามเทคโนโลยีหรือความรู้ใหม่ๆ มั่นใจว่าตัวเองรู้ทุกเรื่อง/ น้ำเต็มแก้ว ปฏิเสธการพัฒนาที่องค์กรจัดหาให้ |
| <p>ระดับที่ ๒ มีระดับ ๑ และสามารถดูแลรับผิดชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชา (หัวหน้ากอง และพนักงานระดับ ๗)</p> <ul style="list-style-type: none"> รอบรู้และเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ แก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผ่านการประยุกต์ความรู้หรือดิจิทัลเทคโนโลยีใหม่ๆ ในอาชีพของตนได้ สร้างความรู้สึหวิทยาการ เพื่อนำไปปรับใช้ได้ อย่างกว้างขวาง จัดให้มีการประเมินศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์บุคลากรในองค์กรด้านนวัตกรรมและการจัดการความรู้ | <ul style="list-style-type: none"> สนใจเฉพาะงานในสายงานเท่านั้น ไม่เปิดรับความรู้อื่นๆ ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ยึดหลักการหรือแนวคิดเดิมๆ ที่เคยประสบความสำเร็จ |
| <p>ระดับที่ ๓ มีระดับ ๒ และเป็นแบบอย่าง/ชี้แนะ (ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการสำนัก)</p> <ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร เป็นตัวอย่างที่ดีในการถ่ายทอดความเชี่ยวชาญ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งในและนอก | <ul style="list-style-type: none"> ไม่ให้โอกาสการพัฒนา หรือไม่มอบหมายงานที่ทำทนายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ปิดกั้นการลองผิดลองถูก และทดลองสิ่งใหม่ๆ |

| ข้อควรทำ (DO) | ข้อไม่ควรทำ (DON'T) |
|---|--|
| <p>อจน.</p> <ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกิจกรรมในองค์กร เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมองค์กร และบูรณาการการจัดการความรู้ เปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งภายใน และภายนอกเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น องค์ความรู้ และนำมาต่อยอดให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร | <p>ของพนักงานบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้</p> |
| <p>ระดับที่ ๔ สร้าง/ปลูกฝังวัฒนธรรม</p> <p>(ผู้เชี่ยวชาญ/ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมที่ทำให้ อจน. เป็นเลิศในการจัดการน้ำเสีย และตามวิสัยทัศน์ อจน. “บริหารจัดการน้ำเสียชุมชนเพื่อสังคมด้วยนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” มอบนโยบายการจัดการความรู้ และการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ การวิจัย พัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร ประชาชน และประเทศ สนับสนุนทรัพยากรในกิจกรรมการประกวดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> ไม่ส่งเสริม หรือไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ |

๑.๖ ปัจจัยการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมของ อจน.

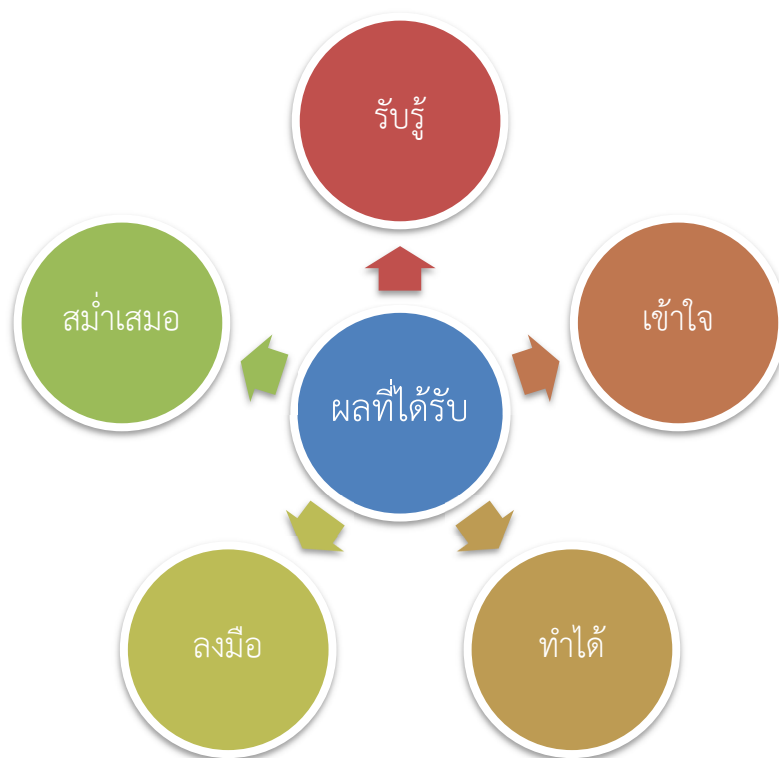
อจน. ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดค่านิยมองค์กร “มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ จิตบริการ เชี่ยวชาญในหน้าที่” ให้เกิดกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานของ อจน. มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ๓ ประการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ Value คือ ระดับของการรับรู้และความเห็นของพนักงานในองค์กร ในการปฏิบัติพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (ที่เป็นค่านิยมองค์กร) นั้นเป็นสิ่งที่พึงกระทำอย่างสม่ำเสมอ

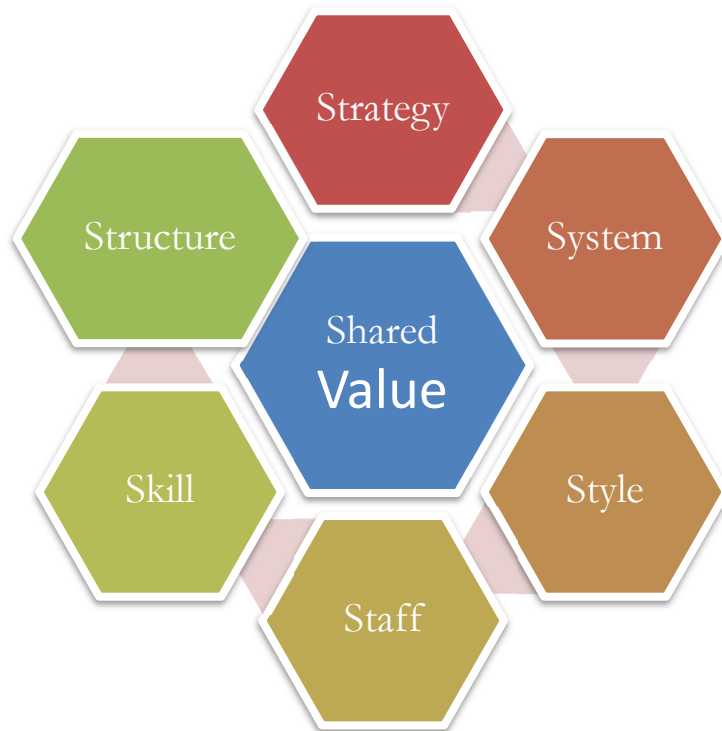
องค์ประกอบที่ ๒ Skills คือ ระดับของทักษะ ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (ที่เป็นค่านิยมองค์กร) ซึ่งจะสามารถทำได้มากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับโอกาส ปัจจัยและความสามารถขององค์กรในการปรับเงื่อนไขและอุปสรรคต่างๆ

องค์ประกอบที่ ๓ Motives คือ แรงขับเคลื่อนที่ทำให้บุคคลปรารถนาจะแสดงพฤติกรรมต่างๆ โดยธรรมชาติอันเป็นปกติวิสัยของบุคคล

แผนภาพการดำเนินการเสริมสร้างค่านิยม



การกำหนดแนวทางการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ อจน. อ้างอิงจากทฤษฎีการบริหารองค์กร ๗ s Mckinsey เป็นการพิจารณา ๗ องค์ประกอบหลัก คือ กลยุทธ์ (Strategy), โครงสร้างองค์กร (Structure), สไตล์ (Style), ระบบ (System), บุคลากร (Staff), ทักษะ (Skill) และค่านิยม (Shared Value) ซึ่งค่านิยมเป็นตัวที่เชื่อมโยงทุกๆ องค์ประกอบ ดังนั้น อจน. จึงนำหลักดังกล่าวมาจัดทำเป็นแนวทางการเสริมสร้างซึ่งตามรูปจะเห็นว่า มีลูกศรรอบด้านโดยลูกศรล่างสุดเป็นที่มาของการกำหนดค่านิยม ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย เป็นต้น



- กลยุทธ์** : การวางแผนด้วยการบำรุงรักษาและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่ง
- โครงสร้าง** : วิธีการกำหนดโครงสร้างขององค์กร ใครเป็นผู้ที่รายงาน และรายงานไปถึงไหน
- ระบบ** : กิจกรรมประจำวันและวิธีการที่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน
- ค่านิยมร่วมกัน** : เป้าหมายที่บรรลุผลสำเร็จ เมื่อรูปแบบการพัฒนาเป็นคุณค่าหลักขององค์กร จำเป็นต้องสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมในการทำงานทั่วไป
- สไตล์** : สไตล์ของความเป็นผู้นำ ของคณะผู้บริหารองค์กร
- พนักงาน** : ความสามารถทั่วไปของพนักงานในองค์กรและความพร้อมของพนักงานในการพัฒนาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ทักษะ** : ทักษะและความสามารถที่แท้จริงของพนักงานที่ทำได้ในองค์กร



บทที่ ๒ วัฒนธรรมองค์การ

๒.๑ ความหมายของวัฒนธรรม

วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง สิ่งที่ทำให้ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย, วิถีชีวิตของหมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้านวัฒนธรรมชาวเขา (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

องค์กร (Organ) หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐ สถาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา, ในบางกรณี องค์กร หมายถึงความรวมถึงองค์การด้วย (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

องค์การ (Organization) หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

ราเวสซี และ ชูลทซ์ (Ravasi และ Schultz, 2006) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์การ คือ ชุดของสมมติฐานทางจิตที่ใช้ร่วมกัน และการกระทำในองค์การด้วยการกำหนดลักษณะการทำงานที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ต่างๆ เช่นเดียวกับ ร็อบบินส์ (Robbins, 2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติหรือแนวทาง ในการดำเนินงานขององค์การและเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์การ

เทียนชัย ไชยเศรษฐ์ (๒๕๕๒) ได้นิยาม วัฒนธรรมองค์การ คือ วิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์การหนึ่งๆ ที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนนั้นๆ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์การดำเนินอย่างราบรื่นและยั่งยืน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์การที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์การ และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ กล่าวคือ ถ้าหากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี เช่น บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มที่เน้นคุณภาพและมีความรับผิดชอบสูง ย่อมส่งผลให้การทำงานของทุกคนดี มีคุณภาพ ส่งผลทำให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพ รวมทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจ

๒.๒ การขับเคลื่อนกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม

๑. จัดทำ/ทบทวนแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรม ระยะยาวและประจำปี ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

๒. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างความร่วมมือความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

๓. การทบทวน/ปรับปรุง โครงสร้างองค์กรหรือโครงสร้างการทำงาน ให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน

๔. การให้คำตอบแทน รางวัล ยกย่องชมเชย และให้แรงจูงใจแก่บุคลากรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและเกิดผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร

คณะทำงานส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กร ได้ร่วมกันกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยม หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า "TRUST+E" โดยเชื่อมั่นว่าทั้ง ๖ ปัจจัย จะช่วยผลักดันให้ องค์กร มีค่านิยมที่ชัดเจน และกลายเป็นค่านิยมที่บุคลากรทุกระดับเข้าใจ เข้าถึง และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างชัดเจน ด้วยการนำเอาสิ่งที่บุคลากรในองค์กรคุ้นเคยอย่างสมรรถนะหลักขององค์กร (TRUST) มาปรับปรุงและพัฒนาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนและได้เพิ่ม +E (Engagement) เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงองค์กรในทางที่ดี รักษาและทุ่มเททำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรภาพรวม โดยมีรายละเอียดดังนี้

| | |
|-----------------------|--|
| Engagement | รักองค์กร ทุ่มเท เสียสละ ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ |
| Rush To Service | ด้วยใจบริการ รวดเร็ว ทันสมัยใส่ใจบริการ |
| Under Good Governance | ซื่อสัตย์ สุจริต มีจิตรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ |
| Specialist | รอบรู้เชี่ยวชาญงานในหน้าที่ สร้างสรรค์ พัฒนา |
| Teamwork | มุ่งมั่นทำงานเป็นทีม มีน้ำใจ เปิดใจกว้าง แบ่งปันทักษะ |
| Technology Savvy | ทันโลก เรียนรู้ เข้าใจ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ |

๒.๓ เชื่อมโยง “ค่านิยมองค์กร” สู่ “วัฒนธรรมองค์กร”

เพื่อให้องค์กรสามารถแปลงค่านิยมองค์กร (Core Value) สู่วัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม โดย “ค่านิยมองค์กร” ช่วยสร้างคุณค่าองค์กรผ่านกระบวนการ “เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติ” “ปรับความคิด” และ “ปรับปรุงพฤติกรรม” ในการอยู่และทำงานร่วมกันของคนในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนพร้อมแนวทางในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรจาก Core Value ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดภาพวัฒนธรรมองค์กรที่อยากเห็นในอนาคต ควรกำหนดภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนผ่านพฤติกรรมคนออกมาให้ชัดเจน และเฉพาะเจาะจงว่า ในแต่ละเหตุการณ์อยากเห็นวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับ Core Value แต่ละเรื่องเป็นอย่างไร ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญมาก เพราะถ้ากำหนดได้ชัดเจน ละเอียด และครอบคลุมมากเท่าใด โอกาสจะนำไปปฏิบัติจริงก็มีมากขึ้นเท่านั้น

๒. กำหนดหัวข้อการประเมินความสำเร็จของภาพวัฒนธรรมองค์กร เมื่อสรุปได้แล้วว่ามีภาพอะไรบ้างที่ต้องการสร้างให้เป็น วัฒนธรรมองค์กร ขั้นตอนต่อไปคือ จะต้องกำหนดหัวข้อ และแนวทางในการประเมินความคืบหน้าหรือความสำเร็จที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

๒.๔ องค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

๑) ผู้บริหารองค์กร จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนสนับสนุน และเป็นแรงผลักดัน ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และต้องสนใจ ใส่ใจ และแสดงออกในเชิงพฤติกรรม หรือใน ลักษณะ Walk to Talk เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการผลักดัน และส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับสูง (Top Executives) ผู้บริหารของสายงาน (Line Managers) ทีมงานผลักดันวัฒนธรรมองค์กร (Change Agents) โดยมีกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และสนับสนุน (Support)

๒) ต้องมีทีมงานและให้ทีมงานช่วยกันขยายผลต่อไป และบุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมอย่างมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

๓) ต้องเริ่มต้นจากคนที่เห็นด้วยก่อน อย่าเริ่มต้นจากคนที่ไม่เห็นด้วย เพราะจะทำให้ผลสำเร็จเกิดขึ้นได้ช้าและ อาจท้อแท้หมดกำลังใจไปก่อน

๔) ต้องใช้การปลูกฝังผ่านการพูดคุยกันบ่อยๆ ในหลากหลายช่องทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (ไม่ใช่การอบรม)

๕) ต้องมีการสื่อสาร (Communicate) โดยเลือกเครื่องมือการสื่อสารที่สามารถเข้าถึง และเหมาะสมกับบริบท เช่น การจัดกิจกรรม การอบรม หรือสัมมนา เป็นต้น ตลอดจน มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ให้งานทุกคนรับทราบ และปฏิบัติได้

๖) ต้องส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติจริง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๗) ต้องมีกิจกรรมเพื่อกระตุ้นเตือนต่อเนื่อง พร้อมแนวทางการติดตามและประเมินผลที่เป็นรูปธรรม อาจกำหนดให้ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร ถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถวัดและให้ผลตอบแทนความดีความชอบได้อย่างเหมาะสม

๘) มีจุดเริ่มต้นแต่ไม่มีวันสิ้นสุด มีการพัฒนาต่อยอดเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดั่งามสืบทอดกันต่อไป

๒.๕ ขั้นตอนในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้

๑) นำค่านิยมองค์กรที่คัดเลือกไว้มาร้อยเรียงให้จดจำง่าย ซึ่งค่านิยมต้องมีแนวทางสอดคล้องกับภารกิจ พันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบายของผู้บริหาร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๒) นำค่านิยมองค์กรแต่ละตัวมากำหนดพฤติกรรมให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ทั้งพฤติกรรมที่ควรทำ (Do) และพฤติกรรมที่ไม่ควรทำ (Don't) โดยมีการออกแบบสำรวจพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่เป็นอยู่เพื่อทราบถึงสถานะการพัฒนา ปรับปรุง วัฒนธรรมให้บรรลุค่านิยมขององค์กร

๓) สรรหาทีมงาน (Change Agent) ที่มีทัศนคติดี และที่สำคัญมีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เป็นกำลังในการผลักดัน วัฒนธรรมใหม่ในองค์กร โดยต้องกำหนดบทบาท หน้าที่ให้ชัดเจน โดยอาจมีการร่วมหารือให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

๔) จัดให้มีกิจกรรมที่บ่งถึง “ค่านิยมองค์กร” โดยเน้นสร้าง การรับรู้ และจดจำได้ ควรเป็นกิจกรรมที่สนุก แต่สอดแทรกวัฒนธรรมแต่ละตัวเข้าไปในกิจกรรมนั้นๆ

๕) จัดอบรม สัมมนา ให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยวิทยากรทั้งภายในและภายนอก ให้งานผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงานทุกระดับ เป็นประจำสม่ำเสมอ

๖) สอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรเข้าไปในกระบวนการบริหาร จัดการคนในทุกๆ ขั้นตอน ตั้งแต่การสรรหาบุคลากร ต้องกำหนดคุณลักษณะที่ตรงกับวัฒนธรรมองค์กร หรือการปฐมนิเทศ ควรมีการกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมด้วย

๗) สสำรวจการรับรู้และความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมองค์กรจากบุคลากรทุกคนเป็นระยะอย่างน้อย ๖ เดือนครั้ง เพื่อดูว่า ค่ะแผนการรับรู้และความเข้าใจเพิ่มขึ้นหรือไม่

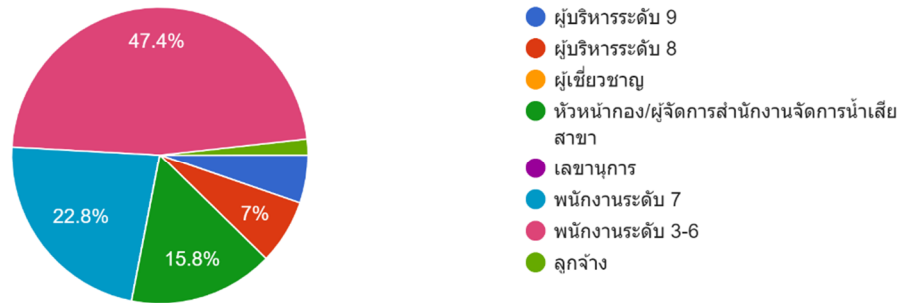
๘) ขอความร่วมมือจากผู้บริหารในการกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรสั้นๆ ในทุกโอกาส

๙) จัดให้มีการศึกษาดูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เช่น ปูนซิเมนต์ไทย ไพรชาญีไทย ปตท. เป็นต้น

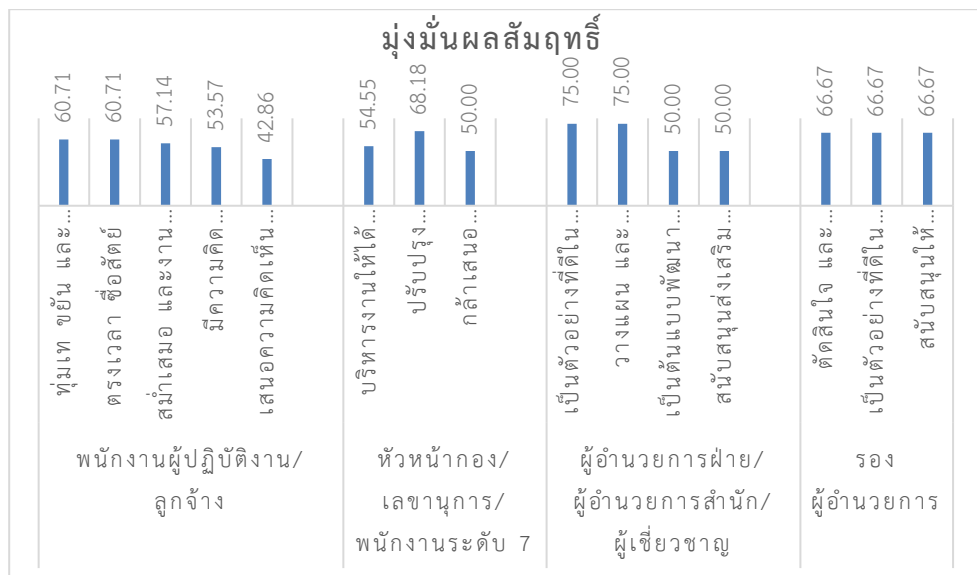
๒.๖ รายงานสรุปผลการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมของ อจน.

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ อจน. ได้ดำเนินการปลูกฝังค่านิยมและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร โดยได้ออกแบบสำรวจ จำนวน ๒ แบบประเมิน ดังนี้ ๑. ผลการประเมินคุณสมบัติพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน อจน. ต่อค่านิยม และ ๒. แบบประเมินช่องว่างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กร

๑. ผลการประเมินคุณสมบัติพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน อจน. ต่อค่านิยม



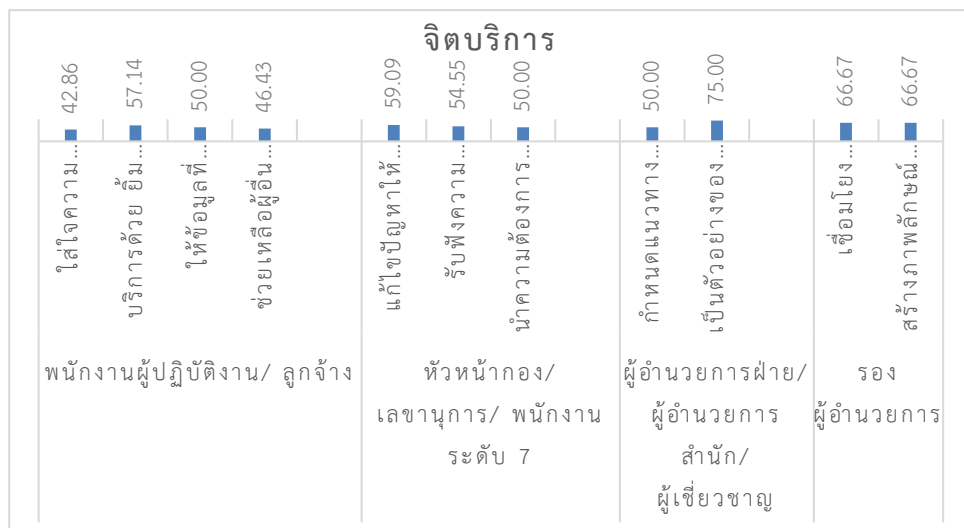
รูปผลการประเมินคุณสมบัติพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน อจน. ต่อค่านิยม ประจำปี ๒๕๖๕



ค่านิยม : มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ สรุปลักษณะที่สอดคล้องกับค่านิยมได้ ดังนี้

| ระดับพนักงาน | พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม |
|---|---|
| ระดับที่ ๑ ดูแลรับผิดชอบตัวเอง (พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้าง ระดับ ๓-๖) | สูงสุด ๑) ทุ่มเท ขยัน และตั้งใจปฏิบัติงาน ๒) ตรงเวลา ซื่อสัตย์ น้อยสุด เสนอความคิดเห็นการปฏิบัติงาน |
| ระดับที่ ๒ สามารถดูแลรับผิดชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชา (หัวหน้ากอง และพนักงานระดับ ๗) | สูงสุด ปรับปรุงกระบวนการงานให้ได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น น้อยสุด กล้าเสนอแนะวัฒนธรรมองค์กร |
| ระดับที่ ๓ มีระดับ ๒ และเป็นแบบอย่าง/ชี้แนะ (ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการสำนัก) | สูงสุด ๑) เป็นตัวอย่างที่ดีในการวางแผนและทำงานบูรณาการจนเป็นความสำเร็จของหน่วยงาน |

| ระดับพนักงาน | พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม |
|---|---|
| | <p>๒) วางแผน และบริหารจัดการทรัพยากร และงานเพื่อประโยชน์และความสำเร็จต่อส่วนรวม</p> <p>น้อยสุด ๑) เป็นต้นแบบพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์กร</p> <p>๒) สนับสนุนส่งเสริมการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> |
| <p>ระดับที่ ๔ สร้าง/ปลูกฝังวัฒนธรรม (ผู้เชี่ยวชาญ/ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ อจน.)</p> | <p>สูงสุด ๑) ตัดสินใจ และสร้างความสำเร็จให้หน่วยงาน/ องค์กร</p> <p>๒) เป็นตัวอย่างที่ดีในการทุ่มเทเวลาและทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน/องค์กรตามเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนด</p> <p>๓) สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีพฤติกรรมใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม</p> <p>น้อยสุด -</p> |

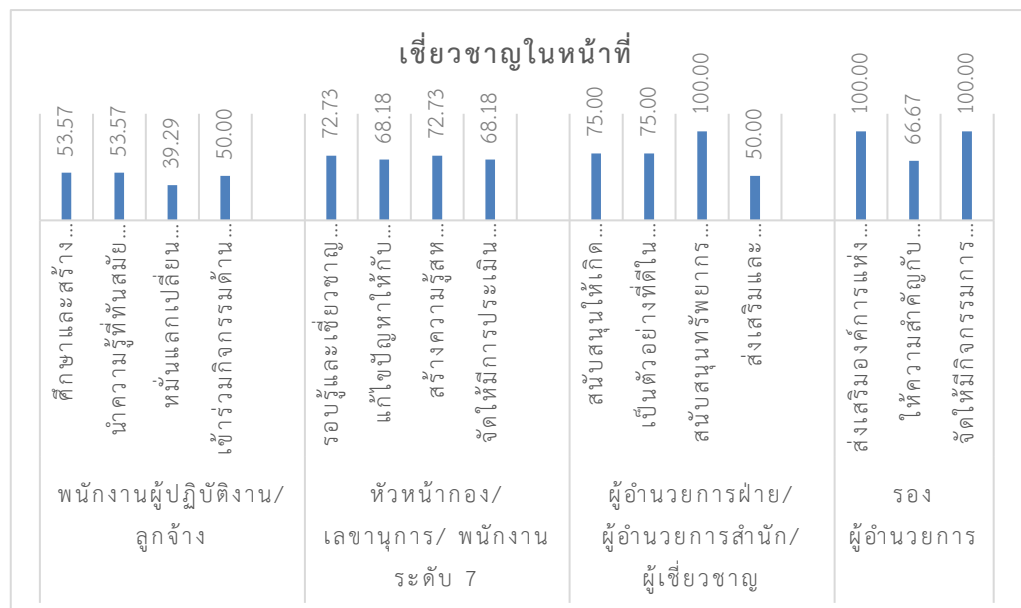


ค่านิยม : จิตบริการ สรุปลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมได้ ดังนี้

| ระดับพนักงาน | พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม |
|---|--|
| <p>ระดับที่ ๑ ดูแลรับผิดชอบตัวเอง (พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้าง ระดับ ๓-๖)</p> | <p>สูงสุด บริการด้วยยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ</p> <p>น้อยสุด ใส่ใจความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> |
| <p>ระดับที่ ๒ สามารถดูแลรับผิดชอบ ผู้ได้บังคับบัญชา (หัวหน้ากอง และพนักงานระดับ ๗)</p> | <p>สูงสุด แก้ไขปัญหาให้ลูกค้าผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างเหมาะสม</p> |

| ระดับพนักงาน | พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม |
|--|---|
| | น้อยสุด นำความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสียปรับปรุงอย่าสม่ำเสมอ |
| ระดับที่ ๓ มีระดับ ๒ และเป็นแบบอย่าง/ชี้แนะ (ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการสำนัก) | สูงสุด เป็นตัวอย่างของการจัดการความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน (Sustainable) น้อยสุด กำหนดแนวทางหรือแนวปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
| ระดับที่ ๔ สร้าง/ปลูกฝังวัฒนธรรม (ผู้เชี่ยวชาญ/ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ อจน.) | สูงสุด ๑) เชื่อมโยงระบบงาน ระบบทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สร้างความผูกพัน และสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ๒) สร้างภาพลักษณ์ความเชื่อถือและความไว้วางใจแก่ลูกค้าผู้รับบริการ น้อยสุด - |

ค่านิยม : เชี่ยวชาญในหน้าที่



ค่านิยม : เชี่ยวชาญในหน้าที่ สรุปลักษณะที่สอดคล้องกับค่านิยมได้ ดังนี้

| ระดับพนักงาน | พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม |
|---|--|
| ระดับที่ ๑ ดูแลรับผิดชอบตัวเอง (พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้าง ระดับ ๓-๖) | สูงสุด ๑) ศึกษาและสร้างความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ๒) นำความรู้ที่ทันสมัย หรือดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ในงานอย่างต่อเนื่อง น้อยสุด หมั่นแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรทั้งในและนอก อจน. |

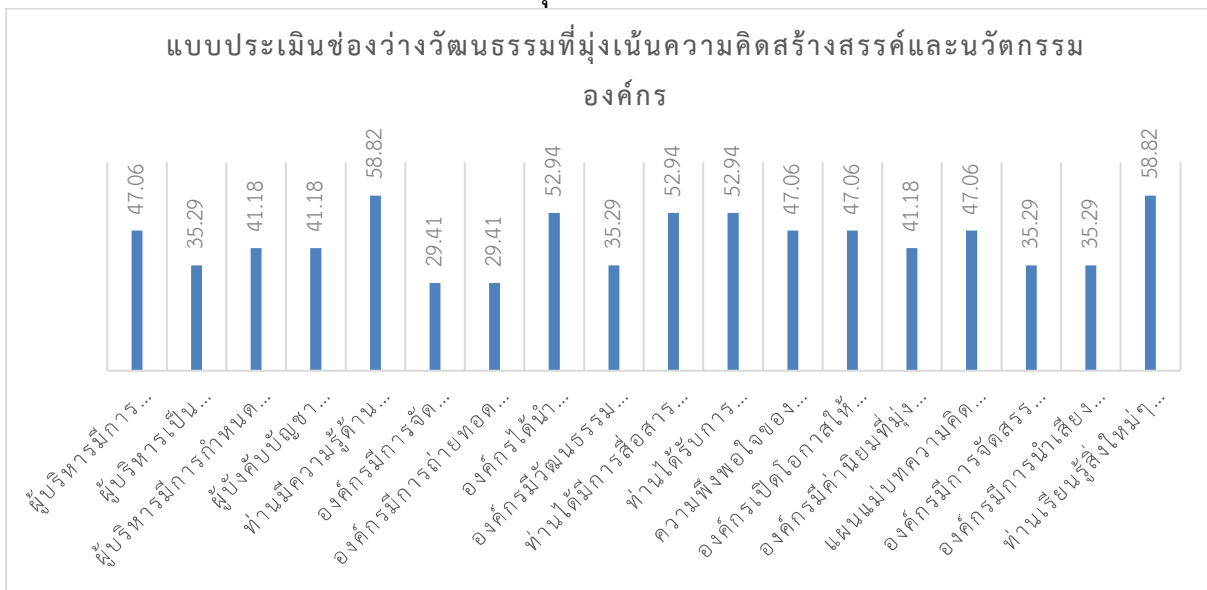
| ระดับพนักงาน | พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม |
|---|---|
| ระดับที่ ๒ สามารถดูแลรับผิดชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชา (หัวหน้ากอง และพนักงานระดับ ๗) | <p>สูงสุด ๑) รอบรู้และเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ ๒) สร้างความรู้สึกรับผิดชอบ เพื่อนำไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง</p> <p>น้อยสุด ๑) แก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านการประยุกต์ความรู้ หรือ ดิจิทัล เทคโนโลยีใหม่ๆ ในงานสายอาชีพของตนได้ ๒) จัดให้มีการประเมินศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์บุคลากรในองค์กร ด้านนวัตกรรมและการจัดการความรู้</p> |
| ระดับที่ ๓ มีระดับ ๒ และเป็นแบบอย่าง/ชี้แนะ (ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการสำนัก) | <p>สูงสุด สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์กร</p> <p>น้อยสุด ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมในองค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ส่วนนวัตกรรมองค์กรและบูรณาการการจัดการความรู้</p> |
| ระดับที่ ๔ สร้าง/ปลูกฝังวัฒนธรรม (ผู้เชี่ยวชาญ/ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ อจน.) | <p>สูงสุด ๑) ส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมที่ทำให้ อจน. เป็นเลิศในการจัดการน้ำเสีย ๒) จัดให้มีกิจกรรมการประกวดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร</p> <p>น้อยสุด ให้ความสำคัญกับการวิจัย และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร ประชาชน และประเทศ</p> |

จากผลการสำรวจพบว่าพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ผู้บริหารและพนักงาน อจน. เห็นด้วยมากที่สุด คือ **เชี่ยวชาญในหน้าที่** รองลงมาคือ **มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์** และ **จิตบริการ** ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ค่านิยม **จิตบริการ** ยังไม่โดดเด่นมาก ควรมีการส่งเสริมเพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนัก และรับรู้เรื่องค่านิยม **จิตบริการ** มากขึ้น

ดังนั้น ในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรม อจน. ให้ครบวงจร ควรดำเนินการในมิติด้านบุคลากร โดยการจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับค่านิยมทั้งในด้านการสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานการเปิดโอกาสให้พนักงานคิดสร้างสรรค์ผลงาน และเสริมสร้างพฤติกรรมที่คาดหวังผ่านแนวทางการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การจัดกิจกรรมการสร้างบรรยากาศผ่านการสื่อสารทั้งผ่านป้ายประชาสัมพันธ์และช่องทางออนไลน์ เกี่ยวกับค่านิยม อจน. ในรูปแบบต่างๆ หรือการปฏิบัติตามค่านิยมที่สำนักงานใหญ่ และสำนักงานจัดการน้ำเสียสาขา รวมทั้งการจัดกิจกรรมการประกวดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่นมีการให้รางวัลสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาหลักสูตร Leadership Development Program ให้แก่หัวหน้างานเพื่อพัฒนาทักษะในการนำค่านิยมองค์กรเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนทีม สร้างความเข้าใจให้พนักงาน ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร และเป็นแบบอย่างในการสร้างพฤติกรรมตามค่านิยม

๒. แบบประเมินช่องว่างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กร

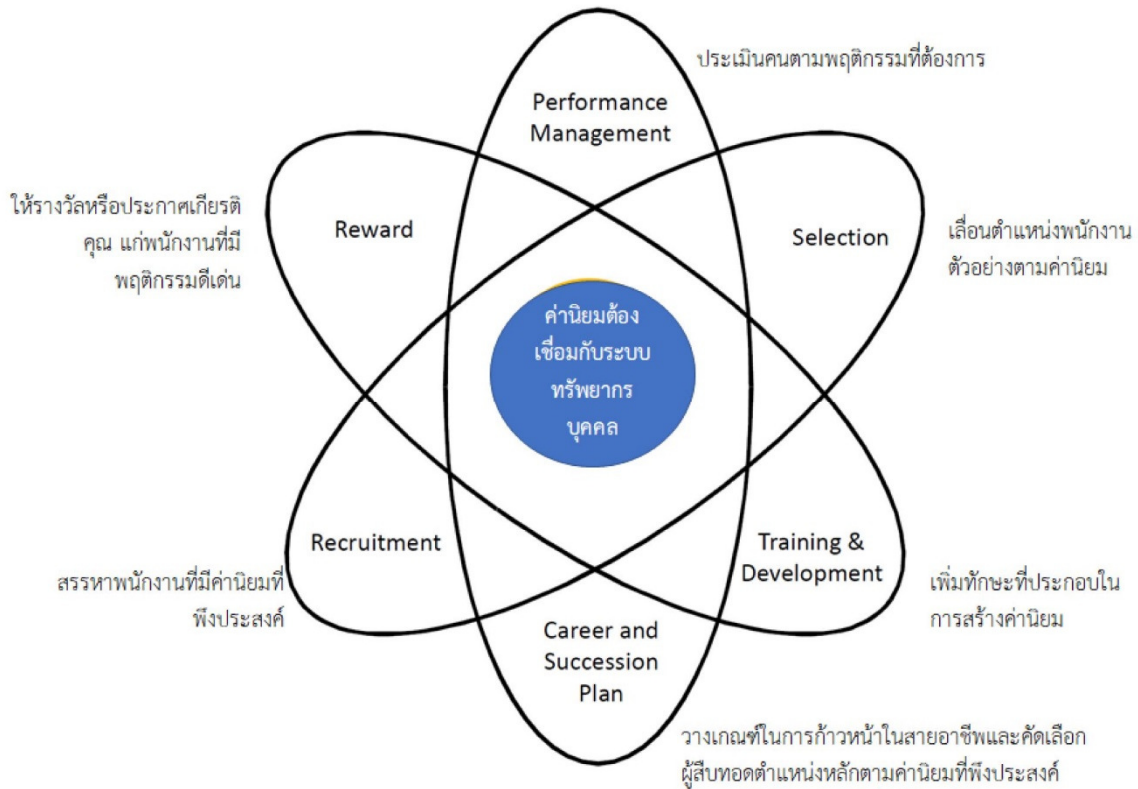


จากผลการสำรวจแบบประเมินช่องว่างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กร พบว่า **ระดับคะแนนสูงสุด** คือ ๑. มีความรู้ด้านนวัตกรรม และนำมาใช้แลกเปลี่ยนความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ และ ๒. เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาความสามารถ ศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อยู่เสมอ และ**ระดับคะแนนน้อยที่สุด** คือ ๑. องค์กรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริม และพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความรู้และความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม และ ๒. องค์กรมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านนวัตกรรมอย่างเหมาะสมในทุกระดับรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าองค์กรควรพัฒนากระบวนการเสริมสร้างค่านิยม ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมให้เป็นวัฒนธรรม รวมทั้งมีการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรอย่างเหมาะสม

๒.๗ แนวทางการปลูกฝังค่านิยมและส่งเสริมวัฒนธรรม อจน.

Mechanism : ในมิติของการส่งเสริมค่านิยมผ่านกลไกต่างๆ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมสอดคล้องกับ ค่านิยมอย่างยั่งยืนนั้น ควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงไปกับกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการสรรหาจนถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้เกิดพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง อีกทั้งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อติดตามการประเมินผลผ่านคะแนน การสำรวจการแสดงพฤติกรรมตามค่านิยม (Commitment Survey) เป็นประจำทุกปี โดยกำหนด ค่าเป้าหมายที่ชัดเจนเทียบเคียงกับคู่แข่ง หรือดีขึ้นกว่าเดิมร้อยละ ๕-๑๐% เป็นต้น

Reinforcement : ในมิติของการส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และมีพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องนั้น ควรมีการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ปฏิบัติตามค่านิยมอย่างโดดเด่น ผ่านการประกวดพนักงานดีเด่น และส่งเสริมให้แต่ละสายงานมีการผลักดัน และดำเนินงานตามค่านิยมอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการแสดงบทบาทของผู้บริหารในการเป็น Role Model ที่จะประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร หรือการให้นำเสนอรูปแบบในการทำงานโดยใช้ค่านิยมเป็นตัวนำทางผ่านการประกวดเป็นประจำทุกปี



การเยี่ยมพนักงานที่ภูมิภาคและสื่อสารค่านิยมองค์กร เป็นต้น รวมทั้งผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการองค์การจัดการน้ำเสีย ยังถ่ายทอดความรู้ที่สำคัญ และแนวปฏิบัติตามค่านิยมไปสู่พนักงานทุกระดับผ่าน Town Hall ระดับสายงาน/หน่วยงาน หรือการเป็นแกนนำ (Champion) ในกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมองค์กร แยกตามตัวอักษรย่อของค่านิยมแต่ละตัว และนำผลงานที่สำเร็จเหล่านั้นมาแลกเปลี่ยนให้พนักงานได้รับรู้ทั่วกัน เป็นต้น

Alignment : มีการเชื่อมโยงการส่งเสริมค่านิยมกับกิจกรรมหรือแผนงานอื่นๆ ขององค์กร เช่น เชื่อมโยงกิจกรรม CSR กับค่านิยมองค์กร เชื่อมโยงแผน KM กับค่านิยมองค์กร เป็นต้น จากแนวทางดังกล่าวจึงมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ใน ๔ ด้านคือ

- กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างความตระหนักและการยอมรับในพนักงาน (People)
- กลยุทธ์ที่ ๒ ปรับกลไกและเชื่อมโยงกับระบบงานบุคคล (Mechanism & Reinforcement)
- กลยุทธ์ที่ ๓ ส่งเสริมผู้นำให้เป็น Role Model
- กลยุทธ์ที่ ๔ ถอดบทเรียนและเชื่อมโยงกับแผนงานอื่น ๆ (Alignment & Integration)



| แผนงาน/โครงการ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | ปีดำเนินการ | | | ผู้รับผิดชอบ | ผลการดำเนินการ |
|--|---|---|-------------|------|------|--|--|
| | | | ๒๕๖๕ | ๒๕๖๖ | ๒๕๖๗ | | |
| กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างความตระหนักและการยอมรับในพนักงาน (People) | | | | | | | |
| ๑.๑ แผนงานการสื่อสาร สร้างการรับรู้และเข้าใจ <ul style="list-style-type: none"> ประชาสัมพันธ์สื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ Facebook Line-Group วารสาร อจน. รายงานประจำปี ฯลฯ สร้างเวทีสื่อสารภายใน อจน. เช่น การประชุมประจำปี Town Hall ผอ. อจน. พบพนักงาน การสื่อสาร Role Model ผู้บริหาร ฯลฯ | <ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของบุคลากร อจน. ที่รับทราบเข้าใจ และยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ร้อยละความสำเร็จของการสื่อสารตามแผนงานที่กำหนดไว้ | ร้อยละ ๘๐ ร้อยละ ๑๐๐ | ← → | ← → | ← → | กองทรัพยากรบุคคล ร่วมกับกองประชาสัมพันธ์ | ๑. จัดทำคู่มือค่านิยมองค์กร และเผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น line application บอร์ดประชาสัมพันธ์ สำนักงานใหญ่ และสำนักงานจัดการสาขา เป็นต้น ๒. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมช่องทางต่างๆ เช่น Line group รายงานประจำปี เป็นต้น ๓. ผอ.อจน. สื่อสาร Role Model ให้พนักงานทราบ และถือปฏิบัติ |
| ๑.๒ แผนการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล <ul style="list-style-type: none"> เพิ่มเนื้อหาในการปฐมนิเทศ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรตามค่านิยมลงในแผนพัฒนารายบุคคล (Individual | <ul style="list-style-type: none"> จำนวนหลักสูตรการพัฒนาพนักงานที่ส่งเสริมค่านิยมองค์กร ร้อยละความสำเร็จ | อย่างน้อย ๓ หลักสูตร/ปี ร้อยละ ๑๐๐ | ← → | ← → | ← → | กองทรัพยากรบุคคล | ๑. แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการทบทวนกิจกรรมส่งเสริมค่านิยม การอบรมให้ความรู้เสริมสร้างความเชี่ยวชาญให้พนักงาน อจน. ๒. แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลฯ |

| แผนงาน/โครงการ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | ปีดำเนินการ | | | ผู้รับผิดชอบ | ผลการดำเนินการ |
|--|--|---|-------------|------|------|-------------------------|--|
| | | | ๒๕๖๕ | ๒๕๖๖ | ๒๕๖๗ | | |
| <p>Development Plan: IDP) เช่น การพัฒนาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การพัฒนาจิตบริการ การตั้งเป้าหมาย การขับเคลื่อน การขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> กำหนดหลักสูตรพัฒนาหัวหน้างานในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร กิจกรรมส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมผ่านเสียงตามสาย หรือ e-learning | <p>ของ</p> <p>การจัดกิจกรรมพัฒนาค่านิยมตามแผนพัฒนารายบุคคลที่กำหนดไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของบุคลากร อจน. ที่มีพฤติกรรม/สมรรถนะสอดคล้องกับค่านิยมองค์กรที่เพิ่มขึ้นทุกปี | <p>เพิ่มขึ้น</p> <p>ปีละ</p> <p>๑๐%</p> | | | | | <p>มีโครงการการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมค่านิยมองค์กร</p> <p>๓. การจัดกิจกรรมแบบประกวดสำนักงานนวัตกรรม สำนักงานจัดการน้ำเสียสาขาดีเด่น</p> <p>และมีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานด้านค่านิยมใน สจส. ทุกสาขา</p> |
| <p>๑.๓ แผนการจัดทำคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> การจัดทำคู่มือเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ Do and Don't ตามค่านิยม จัดกิจกรรมรณรงค์การใช้คู่มือเพื่อสร้างการจดจำผ่านการสัมมนาในระบบออนไลน์ | <ul style="list-style-type: none"> ระดับความสำเร็จในการจัดทำคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร | <p>มีคู่มือเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</p> | ← | ← | ← | <p>กองทรัพยากรบุคคล</p> | <p>๑. จัดทำคู่มือค่านิยมองค์กร และเผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น line application บอร์ดประชาสัมพันธ์ สำนักงานใหญ่และสำนักงานจัดการสาขา เป็นต้น</p> <p>๒. ประเมินช่องว่างประพฤติ ปฏิบัติตามค่านิยมของบุคลากรภายใน</p> <p>๓. ประชุมรับฟังความคิดเห็น</p> |



| แผนงาน/โครงการ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | ปีดำเนินการ | | | ผู้รับผิดชอบ | ผลการดำเนินการ |
|---|---|--------------------------------|-------------|------|------|--------------------------|--|
| | | | ๒๕๖๕ | ๒๕๖๖ | ๒๕๖๗ | | |
| | | | | | | | การกำหนดพฤติกรรม อันพึงประสงค์ ๔. เผยแพร่คู่มือ การใช้งานระบบ ประชุมออนไลน์ คู่มือ การใช้งานระบบ IDoxcons ผ่าน ออนไลน์ |
| กลยุทธ์ที่ ๒ ปรับกลไกและเชื่อมโยงกับระบบงานบุคคล (Mechanism & Reinforcement) | | | | | | | |
| ๒.๑ แผนเชื่อมโยงกับระบบ บริหารงานบุคคล <ul style="list-style-type: none"> เชื่อมโยงแนวทางการประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี (PMS) และระบบสมรรถนะ กับค่านิยม อจน. เพื่อให้มี การประเมิน และพัฒนาทุก ปี นอกจากนั้น การ ประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี ยังไม่เชื่อมกับการขึ้น เงินเดือนจึงเป็นการส่งเสริม การปฏิบัติตามพฤติกรรม ตามค่านิยมอีกด้วย เชื่อมโยงการสรรหา บุคลากรใหม่กับค่านิยม โดยอาจมีแบบทดสอบหรือ แบบสัมภาษณ์เพื่อประเมิน ว่าผู้สมัครมีค่านิยม ที่เหมาะสมกับ อจน. หรือไม่ | <ul style="list-style-type: none"> ระดับ ความสำเร็จของ การจัดทำ ข้อเสนอ ในการเชื่อมโยง ค่านิยมองค์กร กับระบบ บริหารงาน บุคคล | อย่างน้อย ๑ เรื่อง ต่อปี | ←→ | ←→ | ←→ | กอง ทรัพยากร บุคคล | ๑. กำหนดตัวชี้วัด กลางของ อจน. ในระดับบุคคลที่มี การดำเนินงาน เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมพึงประสงค์ ของพนักงาน อจน. เช่น การเข้าร่วม กิจกรรม CSR กิจกรรมบำเพ็ญ ประโยชน์ กิจกรรม พัฒนาความรู้ ความสามารถ เป็นต้น ๒. การรับสมัคร พนักงานใหม่ มีแนวข้อสอบ/ การสอบสัมภาษณ์ ที่สอดคล้องกับค่านิยม |



| แผนงาน/โครงการ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | ปีดำเนินการ | | | ผู้รับผิดชอบ | ผลการดำเนินการ |
|---|---|--|-------------|------|------|-------------------------|---|
| | | | ๒๕๖๕ | ๒๕๖๖ | ๒๕๖๗ | | |
| <ul style="list-style-type: none"> เชื่อมโยงกับการเลื่อนตำแหน่งการวางแผนทางเดินสายอาชีพ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง และกวางแผนสืบทอดตำแหน่ง | | | | | | | |
| <p>๒.๒ แผนประกวด Mr./Ms. มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ จิตบริการ และความเชี่ยวชาญในหน้าที่</p> <ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมให้มีการ Vote พนักงานทั่วประเทศในการเป็นผู้ดำรงตามค่านิยมองค์กรดีเด่นในแต่ละหัวข้อ (๓ ราย ๓ หัวข้อ) ประกาศผลการประกวดและมอบรางวัลแก่พนักงานทั้ง ๓ ราย ผู้ชนะประกวดมีหน้าที่ในการส่งเสริม และบอกเล่าเรื่องราวประสบการณ์ตรงในการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม ถอดบทเรียนและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ | <ul style="list-style-type: none"> ระดับความสำเร็จของการดำเนินการกิจกรรมประกวด | <p>สำเร็จ</p> <p>ตามแผนที่กำหนดไว้ และมีผู้มีส่วนร่วมอย่างน้อย 60% ของพนักงานทั้งหมด</p> | ← → ← → ← → | | | <p>กองทรัพยากรบุคคล</p> | <p>๑. จัดกิจกรรมสำนักงานจัดการน้ำเสียสาขาดีเด่น</p> <p>๒. ประกาศผลพร้อมมอบเกียรติบัตร</p> |



| แผนงาน/โครงการ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | ปีดำเนินการ | | | ผู้รับผิดชอบ | ผลการดำเนินการ |
|---|--|---|-------------|------|------|---|---|
| | | | ๒๕๖๕ | ๒๕๖๖ | ๒๕๖๗ | | |
| กลยุทธ์ที่ ๓ ส่งเสริมผู้นำให้เป็น Role Model | | | | | | | |
| ๓.๑ แผนงานแถลงนโยบายด้านค่านิยม <ul style="list-style-type: none"> ให้ ผอ.อจน. มอบนโยบายใน Clip Video หรือจัด กิจกรรมที่ ผอ.เล่าประสบการณ์ในการดำเนินการตามค่านิยม อจน. มีกิจกรรมให้พนักงานถาม/ตอบ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สรุปผลและบันทึกนโยบายของ ผอ.อจน. เพื่อให้ทุกคนเข้าไปเรียนรู้ในระบบ Intranet ขององค์กร | <ul style="list-style-type: none"> ระดับความสำเร็จของการดำเนินการกิจกรรมแถลงนโยบายด้านค่านิยม | สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ และมีผู้มีส่วนร่วมอย่างน้อย 60% ของพนักงานทั้งหมด | ← | ← | ← | กองทรัพยากรบุคคล ร่วมกับ กองประชาสัมพันธ์ | ๑. ผู้บริหารระดับรพอ. มีกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมและเผยแพร่หลายช่องทาง ๒. รายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายของ ผอ.อจน. เผยแพร่ให้พนักงานทราบทางออนไลน์ |
| ๓.๒ แผนงานผู้นำ Champion <ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งให้ รพอ.อจน. ให้เป็น Champion ในแต่ละหัวข้อค่านิยม เช่น รพอ.อจน. ด้านบริหาร เป็น Champion ด้านจิตบริการ ฯลฯ แต่ละ Champion ให้สร้างสรรค์กิจกรรมในองค์กรที่สะท้อนค่านิยมดังกล่าว และเกิดประโยชน์เป็นสิ่งใหม่ๆ | <ul style="list-style-type: none"> ระดับความสำเร็จของการดำเนินการกิจกรรมส่งเสริมค่านิยม (ดำเนินการ) โดยแต่ละ (Champion) | สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ และมีผู้มีส่วนร่วมอย่างน้อย 60% ของพนักงานทั้งหมด | ← | ← | ← | กองทรัพยากรบุคคล | มีการประเมินพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องตามค่านิยมองค์กร โดยมี รพอ.อจน. ทุกสายงานเข้าร่วมประเมิน |

| แผนงาน/โครงการ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | ปีดำเนินการ | | | ผู้รับผิดชอบ | ผลการดำเนินการ |
|---|--|--|-------------|------|------|--|--|
| | | | ๒๕๖๕ | ๒๕๖๖ | ๒๕๖๗ | | |
| <p>ในองค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การปรับปรุงการบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • สรุปผลและให้รางวัลกิจกรรม | | | | | | | |
| <p>กลยุทธ์ที่ ๔ ถอดบทเรียนและเชื่อมโยงกับแผนงานอื่นๆ (Alignment & Integration)</p> | | | | | | | |
| <p>๔.๑ แผน KM กับค่านิยม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ดำเนินการจัดการความรู้ในการถอดบทเรียนที่เกี่ยวกับ พฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ • แลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดทำเป็น Pocket Book • สื่อสารประชาสัมพันธ์ | <ul style="list-style-type: none"> • ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ | <p>สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ และมีผู้มีส่วนร่วมอย่างน้อย 60% ของพนักงานทั้งหมด</p> | ←→ | ←→ | ←→ | <p>กองทรัพยากรบุคคล ร่วมกับ ฝ่ายพัฒนาองค์กร</p> | <p>มีการถอดบทเรียนผู้เกษียณอายุงาน ถอดบทเรียนจากผลสำเร็จข้อผิดพลาดและจัดเก็บในระบบจัดเก็บข้อมูล</p> |
| <p>๔.๒ แผน CSR กับการส่งเสริมค่านิยม</p> <ul style="list-style-type: none"> • วางแผน CSR ให้เชื่อมโยงกับค่านิยม • ดำเนินการ CSR ตามแผนที่กำหนดไว้ • สรุปผล | <ul style="list-style-type: none"> • ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ CSR | <p>สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้</p> | ←→ | ←→ | ←→ | <p>กองทรัพยากรบุคคล ร่วมกับ กองประชาสัมพันธ์</p> | <p>แผนพัฒนาสังคมและแสดงความรับผิดชอบต่อ</p> |
| <p>๔.๓ แผนส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการกำกับดูแลที่ดี (CG)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ดำเนินการวางแผนเชื่อมโยงการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการกำกับดูแลที่ดีกับการส่งเสริมค่านิยม | <ul style="list-style-type: none"> • ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ CG | <p>สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้</p> | ←→ | ←→ | ←→ | <p>กองทรัพยากรบุคคล ร่วมกับกองกฎหมาย</p> | <p>๑. มีการเชื่อมโยงแผนที่เกี่ยวข้องและมีการเผยแพร่ ดังนี้ แผนพัฒนาธรรมาภิบาล และป้องกันการทุจริต ๒. แผนส่งเสริมคุณธรรมฯ ๓. แผนป้องกันการทุจริตฯ</p> |



| แผนงาน/โครงการ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | ปีดำเนินการ | | | ผู้รับผิดชอบ | ผลการดำเนินการ |
|--|-----------|----------|-------------|------|------|--------------|----------------|
| | | | ๒๕๖๕ | ๒๕๖๖ | ๒๕๖๗ | | |
| <ul style="list-style-type: none">จัดกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้พร้อมประชาสัมพันธ์สร้างความตระหนักรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมองค์กร โดยให้หน่วยงานรายงานสรุปผลการดำเนินการให้กองทรัพยากรบุคคลติดตามการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมและสรุปผลการดำเนินการตามกิจกรรมให้ผู้บริหารรับทราบ | | | | | | | |

๒.๘ ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ ในองค์กร

(๑) ความเชื่อมโยงกับแผนเทคโนโลยีดิจิทัล

ผลการปลูกฝังค่านิยมถูกเก็บไว้ในระบบสารสนเทศ รวมถึงการสื่อสารและการจัดกิจกรรม อาจดำเนินการผ่านระบบออนไลน์ นอกจากนี้การประเมินความรู้ และการพัฒนาแบบ e-learning สามารถไปเชื่อมโยงในระบบของ อจน. ได้

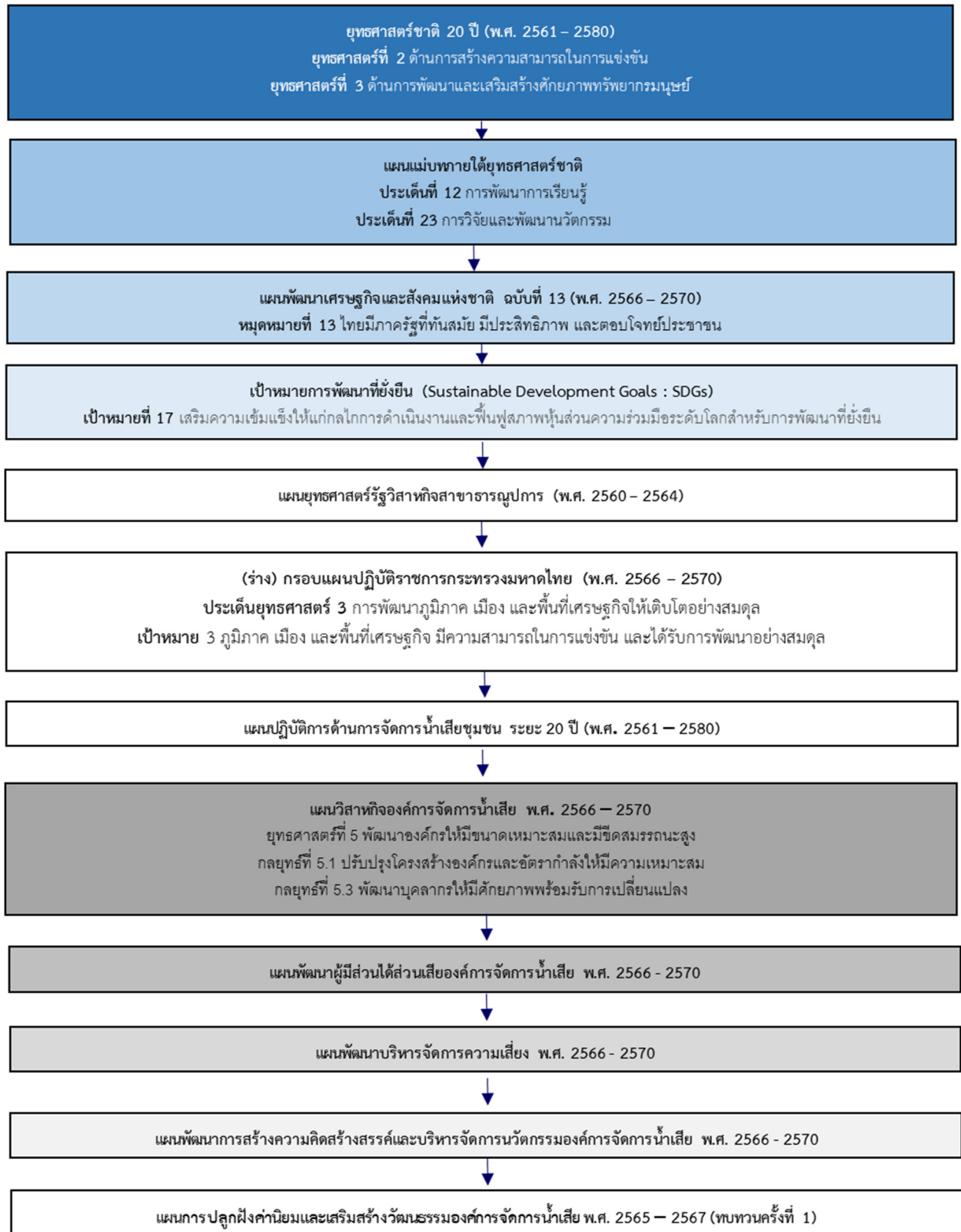
(๒) ความเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยง

ในส่วนนี้อาจเป็นการเชื่อมโยงทางอ้อม โดยสมมติฐานว่าการส่งเสริมวัฒนธรรมจะส่งผลให้การดำเนินการลดความเสี่ยงน้อยลง โดยเฉพาะในค่านิยมการมุ่งผลสัมฤทธิ์และความเชี่ยวชาญในหน้าที่

(๓) ความเชื่อมโยงกับแผนลูกค้าและตลาด

แผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การจัดการน้ำเสีย เชื่อมโยงกับลูกค้าและตลาดในด้านการให้บริการ คือ ค่านิยม : จิตบริการ

ความเชื่อมโยงด้านการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร



๒.๙ แนวทางการปรับใช้และแบบฟอร์มประกอบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้

เพื่อให้หน่วยงานใน อจน. มีแนวทางการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

กองทรัพยากรบุคคลเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์แผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การจัดการน้ำเสีย ในหลายช่องทางการสื่อสาร เช่น หนังสือแจ้งเวียน เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ ภายใน และไลน์ กลุ่มบุคลากรของ อจน. เป็นต้น

สำหรับในส่วนกิจกรรม กองทรัพยากรบุคคลกำหนดการดำเนินงานแต่ละเดือน พร้อมหัวข้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาและหน่วยงานเจ้าภาพ (ซึ่งอาจเป็นเจ้าภาพเดี่ยวหรือเจ้าภาพร่วมก็ได้) เพื่อให้แต่ละหน่วยงานเตรียมการล่วงหน้าในการส่งผู้ที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว

อาจมีการกำหนดแรงจูงใจ (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) ในการเข้าร่วมกิจกรรม หรือดำเนินการให้สำเร็จตามแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การจัดการน้ำเสีย กำหนดการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การจัดการน้ำเสียเป็นรายครึ่งปี จำนวน ๖ ครั้ง ภายใน ๓ ปี โดยให้กองทรัพยากรบุคคลเสนอรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การจัดการน้ำเสีย ประจำปีงบประมาณแต่ละปี (รอบ ๑๒ เดือน) แจ้งผู้บริหารเพื่อรับทราบ โดยมีแบบประเมินดังต่อไปนี้

| ที่ | กิจกรรม | ผู้รับผิดชอบ | ผลลัพธ์ | ความสำเร็จในการดำเนินการ | | | |
|-----|---------|--------------|---------|--------------------------|----------|----------|----------|
| | | | | ไตรมาส ๑ | ไตรมาส ๒ | ไตรมาส ๓ | ไตรมาส ๔ |
| ๑ | | | | | | | |
| ๒ | | | | | | | |
| ๓ | | | | | | | |

โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ

- ความร่วมมือและให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง
- การสื่อสารที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- ระบบฐานข้อมูลที่เก็บบทเรียนและกิจกรรมต่างๆ
- ความเชื่อมโยงกับระบบงานอื่นๆ ใน อจน.