

การศึกษาค่าธรรมเนียมองค์กร (EP SPIRIT) ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิต
ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ระหว่างผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาการสื่อสารค่านิยมองค์กร EP SPIRIT ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิต
ปิโตรเลียม จำกัด(มหาชน) ระหว่างผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

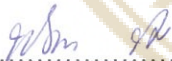
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 17 มกราคม พ.ศ.2558



นางสาวปิยภรณ์ เทียนทอง

ผู้วิจัย



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พริศ รุ่งเรือง

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



ผู้ช่วยศาสตราจารย์รวิณ ระวีวงศ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการสื่อสารค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT) ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด(มหาชน) ระหว่างผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรมเล่มนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์หลายท่าน ซึ่งไม่อาจจะนำมากล่าวได้ทั้งหมด โดยผู้มีพระคุณท่านแรกที่กลุ่มผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณคือ ดร.รวิน ระวิวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยาสารนิพนธ์ (ปฏิบัติการให้คำปรึกษา) (MGMG 697 Thematic Paper: Consulting Practice (Thematic paper) ซึ่งกรุณาตลอดเวลา ให้ความรู้ ความเข้าใจใส่และคำแนะนำตลอดการทำ สารนิพนธ์ เพื่อให้ สารนิพนธ์ สมบูรณ์ที่สุด คนที่สองคือบิดา มารดา ที่คอยอบรมเลี้ยงดู ให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจตลอดจนการสนับสนุนทางด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียนและทำกิจกรรมต่างๆ มาโดยตลอด

เพื่อนๆ พี่ๆ เจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องทุกคน ที่คอยเอื้อเพื่อความรู้ ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และเป็นกำลังใจให้ตลอดระยะเวลาที่ทำวิจัย

วิทยาลัยการจัดการมหิดล ภาควิชาบริหารธุรกิจ และ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพฯ ที่เอื้อเพื่อสถานที่และอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดเวลาการทำงาน และท้ายที่สุดทางผู้ศึกษาวิจัย ได้ตระหนักมีความรู้ลึกซึ้งซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่งในความช่วยเหลือต่างๆ เหล่านี้ จึงใคร่ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ หากมีข้อผิดพลาดประการใดในการทำวิจัยเล่มนี้ ทางผู้ศึกษาวิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ปิยภรณ์ เทียนทอง

การศึกษาการสื่อสารค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT) ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด
(มหาชน) ระหว่างผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม

COMMUNICATION STUDIES OF PTT EXPLORATION AND PRODUCTION PUBLIC COMPANY
LIMITED CORE VALUES (EP SPIRIT) BETWEEN MANAGEMENT AND EMPLOYEES IN
ENGINEERING DEPARTMENT

ปีภรณ์ เทียนทอง 5650215

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัฒนา ปิติสันต์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิน ระวังวงศ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การสื่อสารค่านิยมองค์กรของบริษัท ปตท.สผ.ในปีพุทธศักราช 2557 โดยอ้างอิงจากกิจกรรมหลัก 2 กิจกรรมคือ Team Building ระหว่างผู้บริหารและพนักงานของแต่ละกลุ่มสายงาน และ Team Building งาน EDE Seminar จากนั้นนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและนำเสนอแผนการสื่อสารค่านิยมในองค์กรของกลุ่มสายงานวิศวกรรมในปีพุทธศักราช 2558 ซึ่งวิจัยในรูปแบบเชิงคุณภาพ โดยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรมทั้งหมด 7 แผนก รวมถึงกลุ่มสายงานทรัพยากรบุคคล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางการสร้างแผนการสื่อสาร EP SPIRIT ที่เหมาะสมสำหรับปี 2558

ผลการเสนอแผนการสื่อสาร EP SPIRIT ในปีพุทธศักราช 2558 ต่อกลุ่มสายงานวิศวกรรม ได้ถูกอนุมัติให้มีกิจกรรม 3 กิจกรรม ดังนี้ การจัดอบรม (Training) สำหรับพนักงานใหม่ทุกๆ 3 เดือน, การจัด Workshop และการจัดสัมมนา

คำสำคัญ : ค่านิยมองค์กร/ EP SPIRIT/ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) /
วิศวกรรม

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน	6
2.2 แนวทางการสร้างค่านิยม	9
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรกับสมรรถนะ (Competency)	11
2.4 แนวทางการสื่อสารค่านิยม	14
2.5 โครงสร้างของการสื่อสารองค์กร	19
2.6 รูปแบบการสื่อสาร	20
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการนำดัชนีวัดผลสำเร็จ ไปใช้ในองค์กร	22
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบ Core Competency ให้สัมพันธ์กับระบบประเมินผล	29
2.9 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	31
2.10 ค่านิยม (Core Value)	32
2.11 โครงสร้างองค์กร บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	36
3.1 วิธีการวิจัย	38
3.2 ระยะเวลาการวิจัย	39
3.3 พื้นที่ทำการวิจัย	39
3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	39
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	40
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	41

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
3.7 การจัดกระทำข้อมูล	41
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	42
3.9 การนำเสนอผลงานวิจัย	42
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	44
4.1 ผลการวิเคราะห์การสัมพัทธ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารในสายงานวิศวกรรม	44
4.2 สำหรับผู้บริหารกลุ่มสายงานทรัพยากรบุคคล	45
4.3 สำหรับกลุ่มสายงานวิศวกรรม	46
4.4 วิเคราะห์แผนปฏิบัติสำหรับการสื่อสารค่านิยมองค์กรระยะเวลา 3 ปี	47
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	52
5.1 การวิเคราะห์การสื่อสารภายในองค์กรสำหรับปีพุทธศักราช 2557	52
5.2 การวิเคราะห์ปรับปรุงแผนการสื่อสาร EP SPIRIT สำหรับกลุ่มสายงานวิศวกรรมที่ทำงานประจำที่กรุงเทพฯ สำนักงานใหญ่ในปีพุทธศักราช 2558	53
5.3 ปัญหาในการทำวิจัย	53
5.4 แนวทางในการพัฒนาวิจัยต่อ	54
บรรณานุกรม	55
ภาคผนวก	57
ภาคผนวก ก แบบสัมพัทธ์	58
ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบประเมินKPI ของ ปตท.สผ. สำหรับผู้บริหารและพนักงาน	60
ภาคผนวก ค ตัวอย่างบริษัทและหน่วยงานที่นำค่านิยมมาใช้ในการประเมิน KPI	64
ประวัติผู้วิจัย	95

สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

2.1 Validate Core Value มาเป็น EP SPIRIT

33



สารบัญรูป

ภาพที่	หน้า
1.1 สัญลักษณ์ EP SPIRIT	2
1.2 รูปแผนผังโครงสร้างองค์กรกลุ่มสายงานวิศวกรรม (ที่มาของรูป : บริษัท ปตท.สผ.)	4
2.1 แบบจำลองตามแนวคิดของเบอร์โกลี	15
2.2 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน	24
2.3 ขั้นตอนการกำหนด KPIs ของตำแหน่งงาน	24
2.4 แสดงแผนผังการบริหารผลงาน (Performance Management)	26
2.5 การประเมินค่า KPI และ Competency	26
2.6 บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	31
2.7 ค่านิยม (Core Value)	32
2.8 คำจัดความค่านิยม EP SPIRIT โดยแบ่งตาม Job Grade	34
2.9 แผนผังโครงสร้างองค์กร บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) วันที่ 1 กรกฎาคม 2556	35
4.1 แสดงแผนการจัดอบรมสำหรับพนักงานใหม่	48
4.2 แสดงแผนจัด workshop สำหรับผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มสายงานวิศวกรรม	49

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

องค์กร คือ บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน ซึ่งการที่องค์กรจะบรรลุถึงวิสัยทัศน์ในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำของภูมิภาคเอเชีย หรือระดับโลกได้นั้น ขึ้นอยู่กับการขับเคลื่อนของบุคลากรภายในองค์กร ด้วยเหตุนี้ ความพึงพอใจ ค่านิยมองค์กร และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรแต่ละแห่งให้ความสำคัญมาโดยตลอด

ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Value) เป็นการชี้นำองค์กรและพฤติกรรมพนักงานให้ปฏิบัติตาม และเป็นตัวสนับสนุนการตัดสินใจต่างๆ ที่ผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย จนก่อให้เกิดการสร้างสรรค์เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร โดยสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ จะได้รับการหล่อหลอมให้ยึดถือประเพณี ปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งค่านิยมร่วมขององค์กรจะถูกถ่ายทอดสู่สมาชิกรุ่นใหม่เพื่อสืบทอดค่านิยมต่อไป ซึ่งค่านิยมหลักที่ว่านี้ก็มักที่จะมีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจด้วย เช่น ธุรกิจร้านอาหารอาจมีค่านิยมในเรื่อง ความสะอาด ราคาถูก รสชาติดี หรืออย่างธุรกิจโรงแรมก็จะเป็นค่านิยมเรื่อง บริการดี สะดวกสบาย เป็นต้น โดยพนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กรก็ต้องยึดถือยึดมั่นและปฏิบัติเพื่อให้ทุกภาคส่วนขององค์กรนั้นมุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

ทุกวันนี้ชีวิตคนเราเต็มไปด้วยความกดดันรอบตัวมากมายตั้งแต่สมัยยังเป็นเด็กที่ต้องคิดอยู่เสมอว่าจะต้องทำเกรดให้ดี เพื่อที่จะได้มีงานการที่ดี ซึ่งคิดๆ ดูแล้วคงเป็นเรื่องง่ายกว่าที่จะโยนความกดดันเหล่านี้ทิ้งไปเสีย แล้วใช้ชีวิตตามที่ตัวเองต้องการ ในระยะสั้นเราก็คงมีความสุขกับการใช้ชีวิตไปวันๆ โดยที่ไม่ต้องมานั่งเครียดถึงแนวทางการดำเนินชีวิตต่างๆ ที่เคยวาดไว้ แต่เมื่อเวลาผ่านไปในระยะยาวเราก็จะค้นพบว่าตัวเองออกนอกเส้นทางที่จะไปสู่เป้าหมายมากเกินไปจนกลับตัวไม่ได้แล้ว สำหรับค่านิยมในองค์กรก็เช่นกันหากพนักงานในองค์กรของเราทำงานไปวันๆ โดยไม่มีหลักหรือแนวคิดให้ยึดถือเป็นแนวทาง อาจจะทำให้การบริหารจัดการงานไม่มีประสิทธิภาพพอที่จะเดินไปถึง

เป้าหมายที่วางเอาไว้ หรืออาจจะยากที่จะเข้าใจในสิ่งที่ตัวเองกำลังทำอยู่ และยากเมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจว่าองค์กรเรานั้นจะเดินหน้าไปในทิศทางใดในอนาคต

ปตท.สผ. มีการดำเนินการพัฒนาการจัดการภายในองค์กรหลายส่วนโดยเฉพาะการปลูกฝัง EP SPIRIT ซึ่งเป็นแนวทางการทำงาน หรือค่านิยมองค์กร (Core Value) เพื่อสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็ง การสื่อสารเรื่อง PDA โดยการจัดทำ Roadshow รวมถึงจัดทำ “How to apply EP SPIRIT in PDA” ในระดับหัวหน้างาน และพนักงาน ซึ่งจำกัดความของค่านิยม ปตท.สผ. มีอยู่ 8 ประการดังด้านล่าง

ภาพที่ 1.1 สัญลักษณ์ EP SPIRIT

Explorer	มุ่งแสวงหาความท้าทาย
Passion	ทุ่มเทด้วยใจที่เปี่ยมพลัง
Sunergy	ร่วมสร้างพลังอันยิ่งใหญ่
Performance Excellence	ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
Innovation	ร่วมสร้างนวัตกรรม
Responsibility for Society	ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม
Integrity and Ethics	ร่วมสร้างพลังความดี
Trust and Respect	ร่วมใจสร้างความเชื่อมั่น

จากที่ ปตท.สผ. ได้มีการสื่อสาร EP SPIRIT ไปยังผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานภายในองค์กร ทางผู้ศึกษาได้ศึกษาการสื่อสาร EP SPIRIT นำผลการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วปรับปรุงและนำเสนอแบบแผนการสื่อสาร EP SPIRIT

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การสื่อสารค่านิยมองค์กรในปีพุทธศักราช 2557 เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการนำเสนอและปรับปรุงแผนการสื่อสารค่านิยมในองค์กรของกลุ่มสายงานวิศวกรรมในปีพุทธศักราช 2558

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษากระบวนการสื่อสาร EP SPIRIT ภายในองค์กรของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด(มหาชน) หรือ ปตท.สผ. โดยอ้างอิงจากกิจกรรมสื่อสาร 2 กิจกรรม

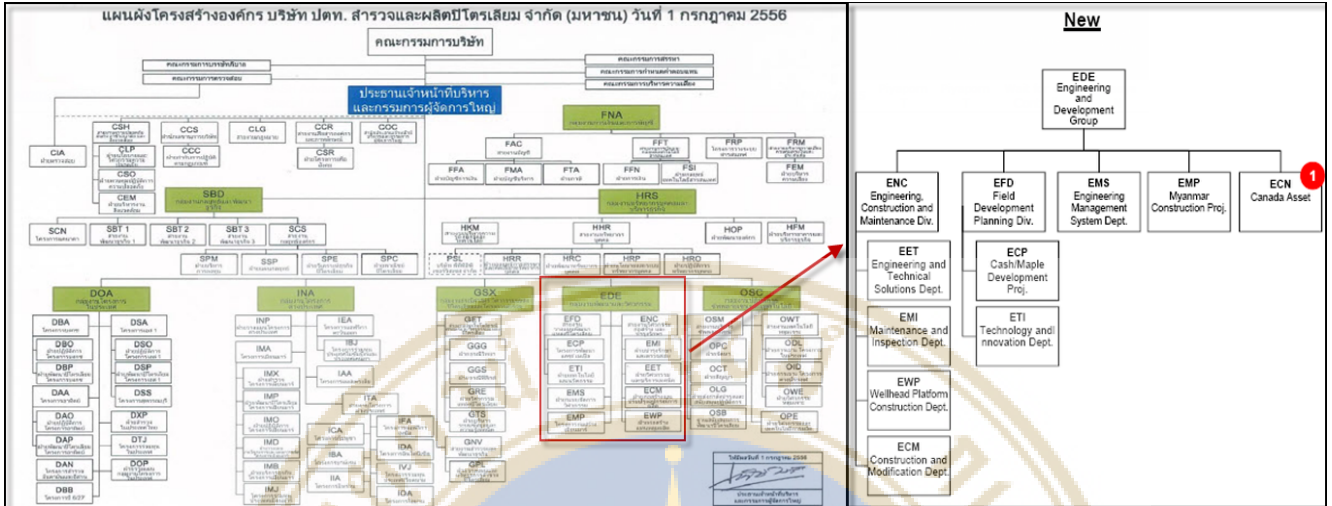
1.3.1.1 กิจกรรมที่ 1 Team Building ระหว่างผู้บริหารและพนักงานร่วมกันของแต่ละแผนกในกลุ่มสายงานวิศวกรรม

1.3.1.2 กิจกรรมที่ 2 Team Building งาน EDE Seminar

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยในครั้งนี้จะจำกัดขอบเขตการศึกษา โดยมีประชากรคือ

1.3.2.1 ผู้บริหารและพนักงาน 7 กลุ่มสายงานวิศวกรรม ของ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่สำนักงานใหญ่ ดังนี้



ภาพที่ 1.2 แผนผังโครงสร้างองค์กรกลุ่มสาขาวิศวกรรม (ที่มาของรูป : บริษัท ปตท.สผ.)

- โครงการพัฒนาแคช/เมเปิล (Engineering Cash/Maple Development Project : ECP)
- ฝ่ายเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Engineering Technology and Innovation Department : ETI)
- ฝ่ายระบบจัดการวิศวกรรม (Engineering Management System Department : EMS)
- ฝ่ายบำรุงรักษาและตรวจสอบ (Engineering Maintenance and Inspection Department : EMI)
- ฝ่ายวิศวกรรมและบริหารเทคนิค (Engineering and Technical Solutions Department : EET)
- ฝ่ายก่อสร้างและปรับปรุงอุปกรณ์การผลิต (Engineering Construction and Modification Department : ECM)
- ฝ่ายก่อสร้างแท่นหลุมผลิต (Engineering Wellhead Platform Construction Department : EWP)

1.3.2.2 ผู้บริหารกลุ่มสาขาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Division : HHR)

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการศึกษาตั้งแต่เดือนตุลาคม 2556 ถึง มกราคม 2557 รวมระยะเวลา 4 เดือน

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับ

สามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางการสร้างแผนการสื่อสาร EP SPIRIT ที่เหมาะสมสำหรับปี 2558 โดยทำการยื่นเสนอต่อทางกลุ่มสายงานวิศวกรรม และมีความเห็นว่าควรให้แผนการสื่อสารได้นำมาใช้กลุ่มสายงานวิศวกรรม



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเอกสารภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม เรื่อง EP SPIRIT ของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมแนวความคิดจากเอกสารและงานผู้ศึกษาวิจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ

- แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน
- แนวทางการสร้างค่านิยมในองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรกับสมรรถนะ (Competency)
- แนวทางการสื่อสารค่านิยมในองค์กร
- แนวคิดเกี่ยวกับการนำแบบประเมินผลการทำงาน(KPI) ไปใช้ในองค์กร
- แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบ Core Competency ให้สัมพันธ์กับระบบประเมินผล

ตอนที่ 2 บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

- ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- วิสัยทัศน์ และพันธกิจ
- ค่านิยม
- โครงสร้างองค์กร

สำหรับหัวข้อต่างๆ เหล่านี้มีรายละเอียดที่ผู้ศึกษาวิจัยจะนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน

ค่านิยมหลักในองค์กร หรือในภาษาอังกฤษว่า Core Value นั้น มีความหมายว่าเป็นค่านิยมที่ใช้ในการชี้นำองค์กรและพฤติกรรมพนักงานให้ปฏิบัติตาม และเป็นตัวสนับสนุนการตัดสินใจต่างๆ ที่ผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย ซึ่งค่านิยมหลักที่ว่านี้ก็มีมักจะมีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจของเราด้วย เช่น ธุรกิจร้านอาหารอาจมีค่านิยมในเรื่อง ความสะอาด ราคาถูกรสชาติดี หรืออย่างธุรกิจโรงแรมก็จะเป็นค่านิยมเรื่อง บริการดี สะดวกสบาย เป็นต้น โดยพนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กรก็ต้องยึดถือยึดมั่นและปฏิบัติเพื่อให้ทุกภาคส่วนขององค์กรนั้นมุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งค่านิยมในการทำงานตามแนวคิดของชาร์วัทซ (Schwartz) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.1.1 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Openness to Change) หมายถึง การให้ความสำคัญกับความคิดและการกระทำที่เป็นอิสระของตนเอง และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยทิศทางของตน (Self – Direction) การกระตุ้น (Stimulation) และสุขนิยม (Hedonism)

2.1.1.1 ทิศทางของตน (Self – Direction) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความต้องการที่เกิดจากภายในเรื่องการควบคุม การเรียนรู้ และการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นอิสระ เช่น การมีอิสระทางความคิดและการกระทำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำสิ่งต่างๆ ตามแนวทางของตนเอง การตั้งเป้าหมายและเลือกเส้นทางเดินของตนเอง

2.1.1.2 การกระตุ้น (Stimulation) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ชอบความตื่นเต้น ความแปลกใหม่ และความท้าทายในชีวิตอาจมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามการให้ความสำคัญกับค่านิยมการกระตุ้น ประสบการณ์ทางสังคมและบุคลิกภาพ

2.1.1.3 สุขนิยม (Hedonism) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการใช้ชีวิตด้วยความสุขความสนุกสนาน การมีช่วงเวลาที่ดี และกระทำการต่างๆ ตามที่ตนเองรู้สึกพึงพอใจ

2.1.2 การอนุรักษ์ (Conservation) หมายถึง การให้ความสำคัญกับการทำตามข้อกำหนดหรือข้อบังคับ การรักษาการปฏิบัติแบบดั้งเดิมและความมั่นคง ประกอบด้วย ความปลอดภัย (Security) การคล้อยตาม (Conformity) และประเพณี (traditional)

2.1.2.1 ความปลอดภัย (Security) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่คำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งค่านิยมความปลอดภัย มี 2 องค์ประกอบคือ ค่านิยมที่เกิดต่อความปลอดภัยของบุคคล เช่น การมีสุขภาพที่ดี สถานที่ทำงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ส่วนค่านิยมที่เกิดต่อความปลอดภัยของสังคม เช่น การทำงานที่มีความมั่นคง

2.1.2.2 การคล้อยตาม (Conformity) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ควบคุมอาการที่แสดงออก โดยปฏิบัติตามบรรทัดฐานหรือความคาดหวังของสังคม เพื่อป้องกันการก่อให้เกิดความไม่สบายหรือมีอันตราย เช่น การเคารพและเชื่อฟังผู้ที่อาวุโส การมีวินัยในตนเอง

2.1.2.3 ประเพณี (Traditional) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ให้ความเคารพและยอมรับในขนบธรรมเนียมและความเชื่อตามวัฒนธรรมแบบเดิมในการทำงาน บุคคลจึงยอมรับและปฏิบัติตามรูปแบบเดิมที่เคยปฏิบัติสืบทอดกันมา

2.1.3 การพัฒนาตนเอง (Self – Enhancement) หมายถึง การให้ความสำคัญกับการแสวงหาความสำเร็จและการมีอำนาจเหนือผู้อื่น ประกอบด้วย อำนาจ (Power) และความสำเร็จ (Achievement)

2.1.3.1 ความสำเร็จ (Achievement) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จที่มาจากความสามารถของบุคคล การแสดงให้เห็นว่าคุณมีความสามารถ และคนในองค์กรเห็นถึงความสำเร็จเหล่านั้น

2.1.3.2 อำนาจ (Power) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการมีสถานะศักดิ์ศรีในสังคม และมีการควบคุมหรือการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและทรัพย์สิน เช่น การได้รับการยอมรับนับถือ การใช้สิ่งของที่มีราคาแพงเพื่อแสดงสถานะทางสังคม

2.1.4 การเข้าใจผู้อื่น (Self – Transcendent) หมายถึง การให้ความสำคัญกับการยอมรับความเท่าเทียมของผู้อื่นและคำนึงถึงสวัสดิการ ประกอบด้วย ความเมตตากรุณา (Benevolence) และความเป็นสากล (Universalism)

2.1.4.1 ความเมตตากรุณา (Benevolence) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการทำสิ่งที่ดี เจตนาดีให้กับผู้ที่ใกล้ชิด การคำนึงถึงสวัสดิภาพของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อส่งเสริมให้การทำงานกลุ่มเป็นไปอย่างราบรื่น เช่น การให้ความช่วยเหลือ ความซื่อสัตย์ และความจงรักภักดีที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

2.1.4.2 ความเป็นสากล (Universalism) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการการอยู่รอดของบุคคลและกลุ่ม แต่บุคคลจะเกิดความต้องการเหล่านี้ เมื่อบุคคลพบกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างจากตน หากบุคคลไม่สามารถยอมรับผู้อื่นที่มีความแตกต่างจากตนและการปฏิบัติอย่างยุติธรรม

จะนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดผลเสียต่อตนเอง และการตระหนักถึงความขาดแคลนของทรัพยากรทาง
 ธรรมชาติ อีกทั้งหากไม่สามารถปกป้องสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติจะนำไปสู่การทำลายทรัพยากร

การศึกษาค่านิยมในการทำงานของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยเลือกศึกษาตามแนวคิด
 ของชวาร์ตซ์ (Schwartz) เนื่องจากเป็นการหาค่านิยมที่มีความครอบคลุมที่สุดและบทสรุปของ
 โครงสร้างค่านิยมมีความทันสมัย และมีความสอดคล้องจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ
 ค่านิยมในการทำงานขององค์กร และเห็นได้จากมีผู้ศึกษาวิจัยศึกษาค่านิยมในการทำงานของเจนเนอ
 เรชั่นในต่างประเทศโดยใช้เครื่องมือของชวาร์ตซ์ เช่น งานวิจัยของลียงและคณะ (Lyons et al., 2007)
 ราลสตันและคณะ (Ralston et al., 1999) และเอจรีและราลสตัน (Egri and Ralston, 2004) และโครงสร้าง
 ของชวาร์ตซ์ได้รับการสนับสนุนในกลุ่มตัวอย่างจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Schwartz, 2005) และม
 ความสอดคล้องกับหลาย ๆ วัฒนธรรม (Schwartz & Sagiv, 1995, p. 113) รวมถึงอาชีวะ (Koivula &
 Verkasalo, 2006) อายุ เพศภูมิหลังทางเศรษฐกิจ-สังคม การเมือง ภูมิหลังการศึกษาที่แตกต่างกัน
 (Verkasalo et al., 2009)

2.2 แนวทางการสร้างค่านิยมในองค์กร

การสร้างค่านิยมหลักให้กับองค์กรของเราเองด้วย 5 แนวทางดังนี้

2.2.1 ระดมความคิด

ในขั้นตอนแรกนั้นให้เริ่มจากการระดมความคิดของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหาร
 องค์กร หรือแค่ตัวเราเองออกมาก่อน โดยคิดขึ้นมาเองหรือจะอาศัยเว็บ <http://corevalueslist.com> ก็ได้
 จากนั้นคัดเลือกค่านิยมที่เราารู้สึกว่าแสดงตัวตนขององค์กรออกมาได้ชัด หรือเป็นส่วนที่เราอยากใ
 องค์กรเราเป็น โดยหัวใจสำคัญในขั้นนี้ก็คือการพยายามเลือกค่านิยมเหล่านี้ออกมาให้มากที่สุดเท่าที่จะ
 มากได้

2.2.2 จับกลุ่มค่านิยม

จากที่ได้ค่านิยมมาจำนวนมากพอแล้ว ซึ่งควรจะมียังน้อยขั้นต่ำ 20 คำ ต่อมาก็คือการหา
 ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันระหว่างแต่ละคำเพื่อจัดเป็นหมวดหมู่ออกมา อย่างเช่น ถ้าเราได้คำว่า
 Strength กับ Courage เราก็สามารถจับทั้ง 2 คำนี้มารวมเป็นกลุ่มเดียวกันได้ เพราะให้ความรู้สึกที่คล้าย

และเชื่อม โยงกัน ซึ่งสิ่งสำคัญในข้อนี้ก็คือพยายามเลือกจับกลุ่มที่น่าสนใจ อย่าเลือกกลุ่มออกมามากเกินไป เพราะจะทำให้เกิดความทับซ้อนกันระหว่างกลุ่ม และแต่ละกลุ่มควรมีความแน่ชัดในตัวเอง ซึ่งโดยปกติแล้วจะแบ่งเอาไว้ประมาณ 4-7 กลุ่ม ดังตัวอย่าง

- Group 1 – Family, Loyalty, Relationships, Intimacy
- Group 2 – Learning, Growth, Knowledge, New Experience, Openness
- Group 3 - Healthy, Balance, Freedom, Happiness
- Group 4 – Courage, Confidence, Strength
- Group 5 – Discipline, Purpose, Security, Forward thinking

2.2.3 แยกแยะค่านิยม

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยาก เพราะจะต้องเลือกค่านิยมที่ใกล้เคียงกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งความยากก็คือในแต่ละกลุ่มนั้นจะมีค่าที่มีความหมายใกล้เคียงกันอยู่ ดังนั้นได้ตรงและเลือกค่าที่ตรงกับองค์กรมากที่สุดออกมา

2.2.4 ให้ค่านิยมค่านิยม

หลังจาก ได้ค่านิยมในแต่ละกลุ่มมาจาก 4-7 กลุ่มแล้ว ให้นำมาในแต่ละหัวข้อว่าทำไมหัวข้อนี้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร และเป้าหมายของแต่ละข้อคืออะไรเมื่อเทียบกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ โดยพยายามเขียนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อเป็นการเข้าใจหลายแง่มุมของค่าที่เลือกให้ไปอยู่ในค่านิยม นั้น ดังตัวอย่างต่อจากข้อ 3

Family: อยากให้พนักงานในองค์กรสนิทสนมกัน ทำงานร่วมกันอย่างครบครัน มีความสามัคคีกลมเกลียวและพร้อมช่วยเหลือกันอยู่ตลอด

Learning: ให้องค์กรเป็นเหมือนศูนย์การเรียนรู้ ที่พนักงานทุกคนมีความกระหายในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา มีการสนับสนุนสื่อต่างๆ ในการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Balance: แบ่งเวลาการใช้ชีวิตให้ดี ใช้เวลาทำงานในที่ทำงาน ใช้เวลาพักผ่อนเมื่ออยู่ที่บ้าน จัดสมดุลชีวิตให้ดีเพื่อลดความเครียดให้กับพนักงาน อย่าเอาเรื่องงานไปเครียดที่บ้าน และอย่านำเรื่องที่บ้านมาปนกับงาน

Courage: กล้าเผชิญกับปัญหาที่เข้ามา พร้อมวิเคราะห์และนำมาแก้ไข กล้าเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

Discipline: ปฏิบัติตามกฎองค์กรอย่างเคร่งครัด มีวินัยต่อตัวเองและกับองค์กร เข้างานตรงเวลา ส่งงานตามกำหนด

2.2.5 เตรียมนำไปใช้

ในขั้นตอนสุดท้ายนี้คือการจัดเรียงรูปแบบของค่านิยมหลักที่ได้คัดเลือกมาเพื่อให้ผู้ที่อยู่ในองค์กรเข้าใจได้อย่างง่าย เป็นที่จดจำ และเหมาะกับการนำไปปรับใช้ในการทำงาน โดยการสรุปรวบยอดใจความสำคัญของแต่ละหัวข้ออีกทีดังตัวอย่างด้านล่างนี้

FLBCD :

Family – ทำงานอย่างครอบครัว

Learning – ไม่กลัวที่จะเรียนรู้

Discipline – สร้างวินัยเคร่งครัด

Balance – จัดสมดุลชีวิต

Courage – กล้าพิชิตปัญหา

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรกับสมรรถนะ (Competency)

2.3.1 ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการ ตลอดทั้งหน่วยงานต่างๆ ได้กำหนดความหมาย หรือคำนิยามของสมรรถนะ (Competency) ที่น่าสนใจไว้ดังนี้ ได้แก่ โบยาซนิส (Boyatzis) (1982: 58) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจุบันสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ส่วนรัตนารณ์ ศรีพยัคฆ์ (2548: 67-68) ให้นิยามของสมรรถนะว่าเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

ในขณะที่สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. (2552: 3) ให้ความหมายของสมรรถนะในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนไว้ว่า หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้นบุคคลสามารถสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่นในองค์กร

สำหรับบริษัทเฮย์ กรุ๊ป (อ้างถึงในรัตนารณ์ ศรีพยัคฆ์ 2548: 67) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่า คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้นบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า Competency คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ถ้าเช่นนั้น ความรู้ ทักษะ และความสามารถไม่ใช่ Competency เช่นกัน แต่บริษัท เฮย์ กรุ๊ป แยกออกไปต่างหาก เนื่องจากความรู้ ทักษะ และความสามารถต่างๆ นั้นกล่าวว่าเป็นสิ่งที่ได้ง่ายและตรงไปตรงมา ขณะที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นสิ่งที่ซับซ้อนกว่าและวัดได้ยาก การแยกสองส่วนออกจากกันจะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการนั่นเอง

การศึกษาความหมายของสมรรถนะนี้ ผู้ศึกษาวิจัยเลือกศึกษาตามแนวคิดของรัตนารณ์ ศรีพยัคฆ์ (2548: 67-68) จากความหมายหรือนิยามของสมรรถนะข้างต้น ทำให้พอสรุปได้ว่าสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะอื่นที่ทำให้นบุคคลสามารถสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นในองค์กร เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากพนักงาน เพราะเชื่อว่าหากพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้

2.3.2 ประเภทของสมรรถนะ

นอกจากความหมายของสมรรถนะข้างต้นแล้ว นักวิชาการหลายท่านยังได้จัดแบ่งประเภทของสมรรถนะไว้แตกต่างกันออกไป ได้แก่

2.3.2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยามองค์กร

2.3.2.2 สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

2.3.2.3 สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

2.3.3 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ (สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. 2552: 7-25 และมาริสสา ไกรฤกษ์ 2549: 554-55)

2.3.3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกิดมาตรฐาน โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรค์พัฒนา ผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2.3.3.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

2.3.3.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดสัมฤทธิ์

2.3.3.4 จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นราชการ

2.3.3.5 ความร่วมแรงร่วมใจ หรือการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2.3.4 สมรรถนะประจำกลุ่ม (Job competency)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) ถึงตรงนี้คำใหม่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมขึ้นมาอีกหนึ่งคำ คือ กลุ่มงาน (Job family) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้ มีการจัดตำแหน่งงานทุกประเภททุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

2.3.4.1 กลุ่มลูกจ้าง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกจ้างภายในหรือภายนอกภาคราชการ

2.3.4.2 ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะ เป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

การศึกษาประเภทของสมรรถนะ ผู้ศึกษาวิจัยเลือกศึกษาตามแนวคิดของ Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ เนื่องจากมีปัจจัยที่มีความหมายสามารถใช้ในการสื่อสารค่านิยมองค์กรได้

2.4 แนวทางการสื่อสารค่านิยมในองค์กร

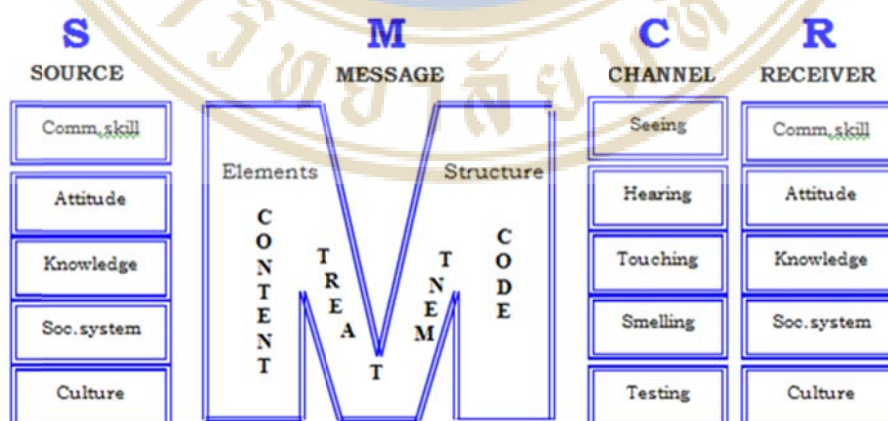
จากบทวิจัย นักวิชาการ ตลอดทั้งหน่วยงานต่างๆ ได้มีการกำหนด ทดลอง และอธิบายหลัก ทฤษฎีของการสื่อสารภายในองค์กรไว้ดังนี้

กรีซ สิบสินธุ์ (2525: 64, อ้างถึงใน ชาติชาย ทองสวัสดิ์, 2553:7) ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสารในองค์กร (Organizational Communication) คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจน สาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ทองใบ สุดธานี (2542) ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสารในองค์กรคือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กรเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การสื่อสารของมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ

Huse E. and Browditch J (1973: 14, อ้างถึงใน ชาติชาย ทองสวัสดิ์, 2553: 8) เห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กรขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดองค์กร แรงผลักดันให้เกิดกำลังใจในการทำงานและความสามารถ ความชำนาญในการสื่อสาร เช่น การฟัง การพูด การเขียน การสัมภาษณ์ การอภิปราย เป็นต้น

2.4.1 ทฤษฎี SMCR ของเบอร์โล (Berio)



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองตามแนวคิดของเบอร์โล

เดวิด เค. เบอร์โล (David K. Berlo) ได้พัฒนาทฤษฎีที่ผู้ส่งจะส่งสารอย่างไร และผู้รับจะรับ แปลความหมาย และมีการโต้ตอบกับสารนั้นอย่างไร ทฤษฎี S M C R ประกอบด้วย

- ผู้ส่ง (source) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการ “การเข้ารหัส” (encode) เนื้อหาข่าวสาร มีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับเพื่อผลในการสื่อสารมีความรู้อย่างดีเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่ง และควรจะสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้เหมาะสมและง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับ ตลอดจนพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้รับด้วย

- ข้อมูลข่าวสาร (message) เกี่ยวข้องด้านเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่งข่าวสาร
- ช่องทางในการส่ง (channel) หมายถึง การที่จะส่งข่าวสารโดยการให้ผู้รับได้รับข่าวสาร ข้อมูลโดยผ่านประสานทศมผัสทั้ง 5 หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง คือ การได้ยิน การดู การสัมผัส การลิ้มรส หรือการได้กลิ่น

- ผู้รับ (receiver) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการ “การถอดรหัส” (decode) สาร เป็นผู้ที่มีทัศนคติ ระดับความ และพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรม เช่นเดียวหรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่งจึงจะทำให้การสื่อสารความหมายหรือการสื่อสารนั้นได้ผล

ตามลักษณะของทฤษฎี S M C R นี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของผู้ส่ง และรับที่จะทำการสื่อสารความหมายนั้นได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ได้แก่

- ทักษะในการสื่อสาร (communication skills) หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับควรมี ความชำนาญในการส่งและการรับการเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง เช่น ผู้ส่งต้องมีความสามารถในการเข้ารหัสสาร มีการพูดโดยใช้ภาษาพูดที่ถูกต้อง ใช้คำพูดที่ชัดเจนฟังง่าย มีการแสดงสีหน้าหรือท่าทางที่เข้ากับการพูด ท่วงทำนองลีลาในการพูดเป็นจังหวะ น่าฟัง หรือการเขียนด้วยถ้อยคำสำนวนที่ถูกต้องสละสลวยน่าอ่าน เหล่านี้เป็นต้น ส่วนผู้รับต้องมีความสามารถในการถอดรหัส และมีทักษะที่เหมือนกันกับผู้ส่งโดยมีทักษะการฟังที่ดี ฟังภาษาที่ผู้ส่งพูดมารู้เรื่อง หรือสามารถอ่านข้อความที่ส่งมานั้นได้ เป็นต้น

- ทัศนคติ (attitudes) เป็นทัศนคติของผู้ส่งและผู้รับซึ่งมีผลต่อการสื่อสาร ถ้าผู้ส่งและผู้รับ มีทัศนคติที่ดีต่อกันจะทำให้การสื่อสารได้ผลดี ทั้งนี้เพราะทัศนคติย่อมเกี่ยวข้องไปถึงการยอมรับซึ่งกัน และกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับด้วย เช่น ถ้าผู้ฟังมีความนิยมชมชอบในตัวผู้พูดก็มักจะมีความเห็นคล้อยตามไปได้ง่าย แต่ในทางตรงข้าม ถ้าผู้ฟังมีทัศนคติไม่ดีต่อผู้พูดก็จะฟังแล้วไม่เห็นชอบด้วยและมีความเห็นขัดแย้งในสิ่งที่พูดมานั้น หรือถ้าทั้งสองฝ่ายมีทัศนคติไม่ดีต่อกันท่วงทำนองหรือนำเสียงใน

การพูดก็อาจจะห้วนห้าวไม่น่าฟัง แต่ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อกันแล้วมักจะพูดกันด้วยความไพเราะอ่านหวาน น่าฟัง เหล่านี้เป็นต้น

- ระดับความรู้ (knowledge levels) ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีระดับความรู้เท่าเทียมกันก็จะทำให้ การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีระดับที่แตกต่างกันย่อมจะต้องมีการ ปรับปรุงความยากง่ายของข้อมูลที่จะส่งในเรื่องความยากง่ายของภาษาและถ้อยคำสำนวนที่ใช้ เช่น ไม่ใช่คำศัพท์ทางวิชาการ ภาษาต่างประเทศ หรือถ้อยคำยาว ๆ สำนวนสลับซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวก และง่ายต่อความเข้าใจ ตัวอย่างเช่น การที่หมอรักรักษาคนไข้แล้วพูดแต่คำศัพท์การแพทย์เกี่ยวกับโรคต่าง ๆ ย่อมทำให้คนไข้ไม่เข้าใจว่าตนเองเป็นโรคอะไรแน่หรือพัฒนากรจากส่วนกลางออกไปพัฒนาหมู่บ้าน ต่าง ๆ ในชนบทเพื่อให้คำแนะนำทางด้านการเกษตรและเลี้ยงสัตว์แก่ชาวบ้าน ถ้าพูดแต่ศัพท์ทางวิชาการ โดยไม่อธิบายด้วยถ้อยคำภาษาง่าย ๆ หรือไม่ใช้ภาษาท้องถิ่นก็จะทำให้ชาวบ้านไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดได้ หรือในกรณีของการใช้ภาษามือของผู้พิการทางโสต ถ้าผู้รับไม่เคยได้เรียนภาษามือ มาก่อนทำให้ไม่ เข้าใจและไม่สามารถสื่อสารกันได้ เหล่านี้เป็นต้น

- ระบบสังคมและวัฒนธรรม (socio - culture systems) ระบบสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละ ชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในประเทศนั้น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึง ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ สังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกัน เช่น การให้ความเคารพต่อผู้อาวุโส หรือวัฒนธรรมการกินอยู่ ฯลฯ ดังนั้น ในการติดต่อสื่อสารของบุคคล ต่างชาติต่างภาษา จะต้องมีการศึกษาถึงกฎข้อบังคับทางศาสนาของแต่ละศาสนาด้วย

การศึกษาแนวทางการสื่อสารคำนิยามในองค์กร ผู้ศึกษาวิจัยเลือกศึกษาตามทฤษฎี SMCR ของเบอร์โกล (Berio) เพราะเป็นทฤษฎีที่มีความครอบคลุมที่สุดและบทสรุปของการสื่อสารคำนิยาม องค์กรที่มีความทันสมัย และมีความสอดคล้องจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร คำนิยามภายในองค์กร

2.4.2 บทบาทและวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรมีบทบาทต่อสมาชิกในองค์กร 2 ประการคือ (Krep: 1986, อ้างถึงใน ชาติชาย ทองสวัสดิ์, 2553: 8)

2.4.2.1 บทบาทในการปรับตัว (Adaptive Mechanism) สมาชิกใช้ข้อมูล ข่าวสารในองค์กรในการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งทางบวกและลบในองค์กร เพื่อที่จะได้

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้ทันทั่วทั้งที่มีประสิทธิภาพ เช่น หัวหน้างานใช้การสื่อสารเพื่ออธิบายให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบายและกฎระเบียบขององค์กรที่เปลี่ยนไปเพื่อที่ว่าพนักงานจะได้ปฏิบัติตนให้สอดคล้อง รวมถึงเพื่อรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องต่างๆ เป็นต้น

2.4.2.2 บทบาทในการร่วมมือ (Cooperative Mechanism) สมาชิกในองค์กรสามารถใช้การสื่อสารเพื่อขอความช่วยเหลือจากบุคคล และหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติคล่องไปด้วยดี เช่น ฝ่ายขายจำเป็นต้องประสานงานกับฝ่ายผลิต เพื่อให้ได้มีสินค้าหมุนเวียนอยู่ในตลาดอย่างเพียงพอ เป็นต้น

2.4.3 วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์กร

2.4.3.1 ช่วยให้สมาชิกในองค์กรสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

2.4.3.2 ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยให้เข้าใจกิจกรรมที่ซับซ้อนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2.4.3.3 ช่วยให้สมาชิกขององค์กรบรรลุถึงเป้าประสงค์ของตนเองและขององค์กร โดยทำให้สมาชิกเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเชื่อมโยงความต้องการของคนเข้ากับ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานในองค์กร

2.4.3.4 รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องให้กับสมาชิกในองค์กร

2.4.3.5 ช่วยในการกำหนดทิศทางความเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยผ่านทางกิจกรรมที่สมาชิกในองค์กรต้องกระทำร่วมกัน

2.4.4 การสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

2.4.4.1 ทำให้สมาชิกในองค์กรได้รับข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับเป้าประสงค์ขององค์กรภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ กิจกรรมและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2.4.4.2 ช่วยพนักงานเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร

2.4.4.3 ตระหนักถึงบทบาทของตนในองค์กร

2.4.4.5 สามารถกำหนดกลยุทธ์กิจกรรมที่จำเป็นเพื่อที่จะสามารถบรรลุภาระหน้าที่ที่ต้องกระทำ รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทั้งของตนเองและขององค์กรอีกด้วย

2.4.5 ประเภทของข่าวสารในองค์กร

พงษ์ วิเศษสังข์ (2550: 69, อ้างถึงใน ชาติชาย ทองสวัสดิ์, 2553: 9) ได้จำกัดความประเภทของข่าวสารในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

ข่าวสารเกี่ยวกับงาน (Task messages) เป็นข่าวสารเกี่ยวกับสินค้า การบริการและกิจกรรมขององค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาผลผลิต การเพิ่มยอดขาย คุณภาพของสินค้าและบริการ และการเข้าโจมตีตลาดใหม่ ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาผลผลิต การเพิ่มยอดขาย คุณภาพของสินค้าและบริการ และการเข้าโจมตีตลาดใหม่ ข่าวสารประเภทนี้เป็นสำหรับพนักงานในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ข่าวสารเกี่ยวกับการอบรม (Training) การปฐมนิเทศ (Orientation Session) การประกาศเป้าหมายขององค์กรก็เป็นข่าวสารประเภท task messages

ข่าวสารเกี่ยวกับกฎระเบียบ (Regulation/Policy Messages) ข่าวสารประเภทนี้มีความสำคัญในการอยู่รอดขององค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย ขั้นตอนการทำงาน เรื่องสำคัญในการประชุม (agenda) คำสั่งและกฎระเบียบต่างๆ เช่น ห้ามสูบบุหรี่และภรรยาทำงานในแผนกบัญชีด้วยกัน

ข่าวสารเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human message) เป็นข่าวสารที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในองค์กร เช่น การชมเชย ยกย่อง การประเมินการปฏิบัติงาน การแก้ไขข้อขัดแย้ง ข่าวลือ การแนะนำ การพูดคุยช่วงเบรกหรือการสังสรรค์ในงานฉลองเทศกาลต่างๆ ขององค์กร

ข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งใหม่ๆ (Innovative message) เป็นข่าวสารที่ช่วยให้องค์กร ได้พัฒนาหรือปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการต่างๆ สินค้าและบริการใหม่ๆ ข่าวสารในการประชุมวางแผน การระดมความคิดเห็นหลายๆ องค์กรมักมีงานประชุมประจำปีเพื่อเพิ่มความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานทราบ

2.5 โครงสร้างของการสื่อสารองค์กร

โครงสร้างของการสื่อสารแบบทางการหากพิจารณาจากรูปแบบการสื่อสารแบ่งออกได้ดังนี้ (Alder & Elemhorst: 1996, อ้างถึงในชาติชาย ทองสวัสดิ์, 2553: 10)

2.5.1 การสื่อสารแบบทางการ (formal communication) หมายถึง ระบบการสื่อสารในองค์กรที่กำหนดไว้โดยฝ่ายบริหาร โดยอาจอยู่ในรูปของแผนภูมิโครงสร้างองค์กร (Organization

chart) ซึ่งจะระบุถึงลำดับขั้นตอนผลที่ผู้รับผิดชอบในการบริการงานอย่างชัดเจนรวมถึงระบุรูปแบบการสื่อสารที่อาจเกิดขึ้นอีกด้วย

2.5.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication) หมายถึง รูปแบบการสื่อสารในองค์กรซึ่งเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้สื่อสารหรือสอดคล้องกับความสนใจต่างๆที่ผู้สื่อสารมีส่วนร่วมกัน การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.5.2.1 ยืนยันข่าวสารที่เป็นทางการ (confirming)

2.5.2.2 อธิบายความข่าวสารที่เป็นทางการเพิ่มเติม (Expanding)

2.5.2.3 ทำให้การส่งผ่านข่าวสารเป็นไปโดยรวดเร็วขึ้น (Expediting) โดยปกติแล้วข่าวสารจะไหลผ่านช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการได้รวดเร็วกว่าช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ

2.5.2.4 ทำให้ผู้สื่อสารสามารถรับ – ส่งข้อมูลกันได้โดยมิต้องผ่านช่องทางแบบปกติที่มักจะไม่สะดวก และเสียเวลา (Circumventing)

2.5.2.5 เป็นช่องทางเสริม (Supplementing) เพื่อทำให้ทำให้การสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.5.3 การสื่อสารบุคคล (Personal Communication) หมายถึง การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กรซึ่งอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับภารกิจในองค์กรก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

2.6 รูปแบบการสื่อสาร

ลักษณะหรือประเภทของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนั้น สามารถจำแนกรูปแบบได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับว่าต้องการมุ่งเน้นพิจารณาประเด็นใด โดยรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรสามารถพิจารณาออกตามทิศทางการสื่อสารได้ดังนี้

การติดต่อสื่อสารในองค์กรแบบดั้งเดิม โดยการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธานผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงาน ลดหลั่นกันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และสิ่งที่ผู้บริหารลง

มาถึงพนักงาน และการส่งข่าวสารควรกระทำอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยลักษณะของช่องทางในการติดต่อสื่อสารมักเป็น การส่งงานตามลำดับชั้น โปสเตอร์และกระดาดปิดประกาศ วารสารของบริษัท จดหมายถึงพนักงานโดยตรง กลุ่มพนักงาน ที่เสียบข่าวสารรายงานประจำปี ระบบสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง ข่าวสารที่ใส่ในซองเงินเดือน สหภาพแรงงาน กระจประชุมกลุ่ม (แบบแจ้งเพื่อทราบและปฏิบัติตาม) อีเมลล์ เป็นต้น

2.6.1 การติดต่อสื่อสารจากล่างสู่บน (Upward communication)

เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือตนขึ้นไป โดยปกติมักจะเป็นการสื่อสารเพื่อแสวงหาคำตอบเพิ่มเติม การรายงานผลการปฏิบัติอุปสรรคขัดข้องในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงความคิด การให้ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ การร้องทุกข์ เป็นต้น การสื่อสารประเภทนี้จะมีผลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและทัศนคติของบุคลากร สารที่ได้จากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความค่าแก่ผู้บริหาร เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรได้เข้าร่วมในการกำหนดและตัดสินใจในการทำงานขององค์กร ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงการสื่อสารจากบนสู่ล่าง เป็นการส่งเสริมการทำงานภายใต้ระบอบประชาธิปไตย เป็นการสนับสนุน การสื่อสารสองทางอีกด้วย

2.6.2 การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)

เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นและการแก้ปัญหา ระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาเดียวกัน เป็นการประสานงานเพื่อขอคำแนะนำและข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับสายบังคับบัญชา และเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงาน ลดความขัดแย้ง จากความคิดเห็นที่แตกต่างกันและเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะก่อให้เกิดผลในแง่พฤติกรรมของบุคลากรที่ได้ติดต่อกับเพื่อนร่วมงานในระดับฐานะเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันในองค์กร มีส่วนช่วยในการสนองความต้องการทางสังคมของแต่ละบุคคลเพราะบุคคลจะรู้สึกคล่องตัวในการได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนมากกว่าบุคคลที่อยู่ในฐานะสูงกว่าหรือต่ำกว่าบุคคลนั้น

2.6.3 การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน (Cross-channel Communication)

การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน หรือเรียกอีกอย่างว่า การสื่อสารในแนวไขว้ในองค์กรส่วนใหญ่พนักงานต่างมีความจำเป็นที่ต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับบุคคลที่อยู่กันคนละหน่วยงานหรือคนละหน้าที่ ที่ไม่ได้เป็นผู้ใต้บังคับของตนเอง เช่น แผนกวิศวกรรม แผนกวิจัย แผนกบัญชี และแผนกบุคคล จะรวบรวมข้อมูล รายงาน เตรียมแผนงานประสานกิจกรรม และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกส่วนขององค์กร โดยเป็นการข้ามสายงานบุคคลเหล่านั้นไม่มีอำนาจหน้าที่ตามสายงานที่จะสั่งการกับบุคคลที่เข้าติดต่อสื่อสารด้วย เพียงแต่เขาต้องการใช้การขยายความคิดเห็นของเขาเท่านั้น การติดต่อสื่อสารข้ามสายงานนั้น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านถือว่าเป็นความรับผิดชอบของพวกเขาที่จะแสดงผลงานให้ไปเกิดขึ้นกับแผนกงานอื่น เช่น แผนกฝึกอบรมและพัฒนา อาจจะติดต่อกับแผนกขาย แผนกผลิต แผนกจัดซื้อและแผนกวิศวกรรม เพื่อการฝึกอบรมและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะติดต่ออย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอทำให้มีอำนาจในการทำงานมากขึ้น ก่อให้เกิดผลดีและผลเสีย ผลดี คือ การทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วและลดขั้นตอนลง เพราะเป็นการส่งเสริมการสื่อสารในแนวตั้ง(ล่างสู่บน และบนสู่ล่าง) ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ผลเสียคือ ทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับรองลงไป ไม่แน่นอนและรู้สึกรังเกียจว่าข้อมูลต่างๆ ถูกนำเสนอข้ามหัวขึ้นไปโดยไม่มีการเสนอแนะ

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการนำดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ไปใช้ในองค์กร

ดร. วรภัทร์ ภูเรจรรย์ และคณะ (2550) ได้ให้ความหมายของ KPI มาจากคำว่า Key Performance Indicator ไว้ในหนังสือ “KPI ทำให้ง่าย” กล่าวคือ Indicator คือ ตัวชี้วัด ดัชนีวัดผล เครื่องบ่งบอก Performance คือ สมรรถนะ สิ่งที่แสดงออก ผลดำเนินการ Performance Indicator คือ ตัวชี้วัดว่าผลดำเนินการเป็นอย่างไร หรือก็คือ ดัชนีวัดผลงาน Performance Indicator ในการบริหารงานนั้นมีมากมาย ถ้าเราเลือกตัวที่เด่นๆ จำเป็น สำคัญๆ ออกมา ก็ จะเรียกว่า Key Performance Indicator : KPI

ดังนั้น คำจำกัดความของ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ จัดผลการปฏิบัติงาน หรือประเมินผลการดำเนินการในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถแสดงผลการวัดหรือ ประเมินผลการวัดในรูปข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

2.7.1 ตัวชี้วัดแต่ละระดับ

2.7.1.2 ตัวชี้วัดระดับองค์กร (Organization indicators) หมายถึงสิ่งที่ใช้วัดผลการทำงานในภาพรวมองค์กร เป็นตัวชี้วัดหลักเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร

2.7.1.3 ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (Department indicators) หมายถึงสิ่งที่ใช้วัดผลการทำงานของหน่วยงาน รวมถึงระดับฝ่าย หรือส่วนงาน จะแตกต่างกันตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

2.7.1.4 ตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual indicators) หมายถึงสิ่งที่ใช้วัดผลการทำงานของพนักงานรายบุคคล ตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบหรือ ตามตำแหน่งงาน ทั้งที่พนักงานที่มีหน้าที่งานคล้ายกัน ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นควรจะไม่แตกต่างกัน

2.7.2 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

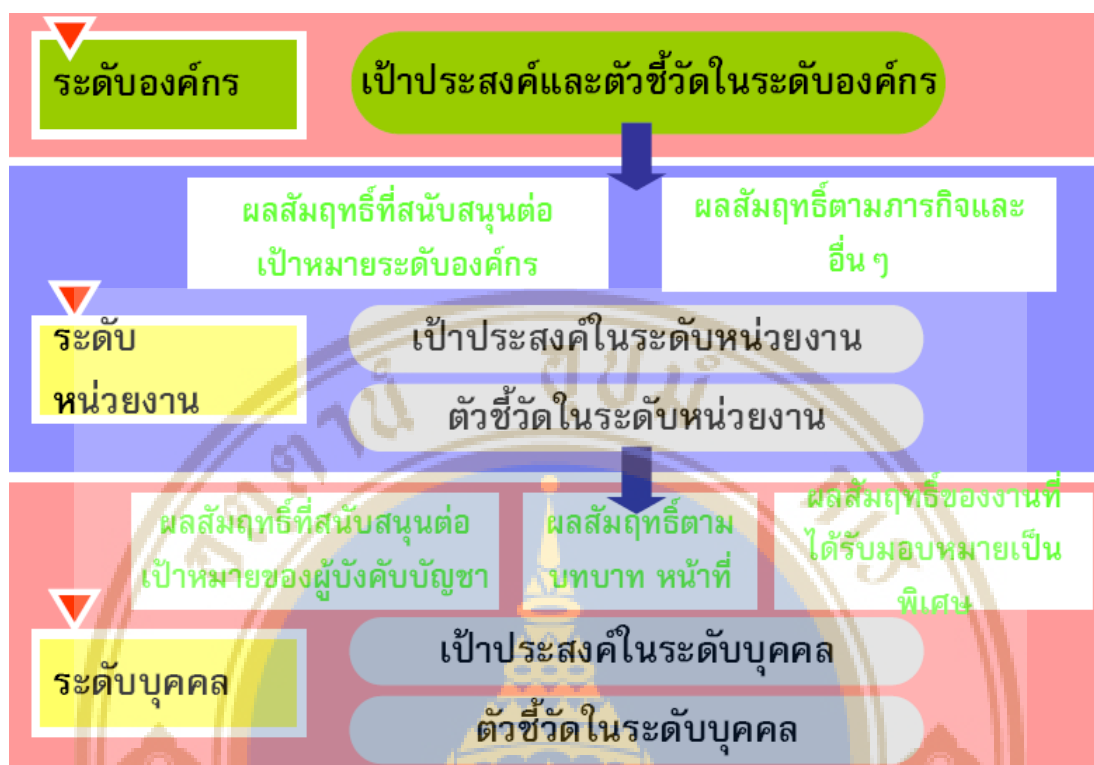
2.7.2.1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง

- ถ่ายทอดลงมาโดยตรง
- แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย
- แบ่งเฉพาะด้านที่มอบหมาย

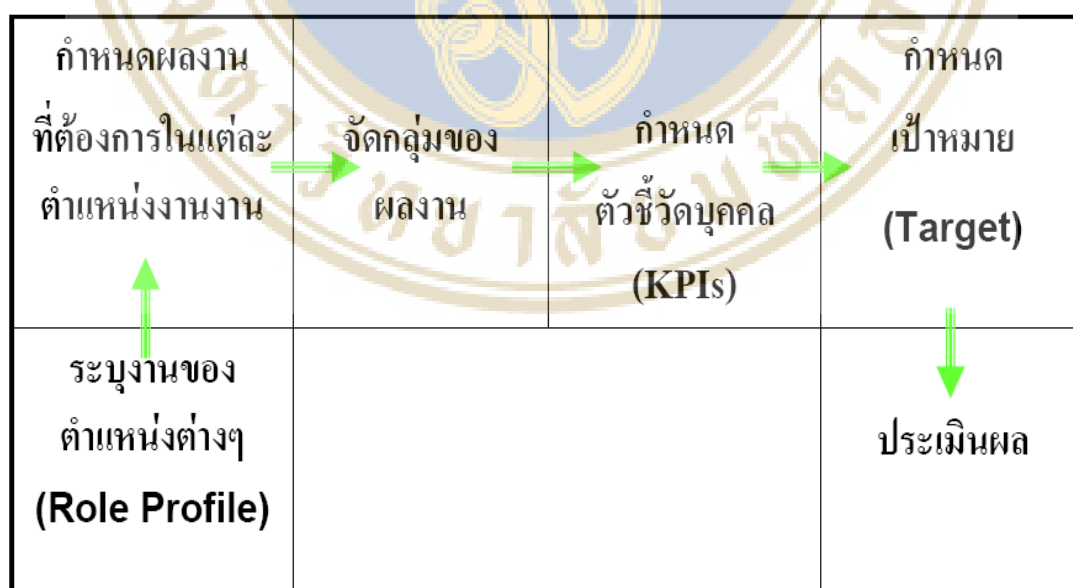
2.7.2.2 การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

2.7.2.3 การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

2.7.2.4 การพิจารณาจากประเด็นที่ต้องปรับปรุง



ภาพที่ 2.2 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการกำหนด KPIs ของตำแหน่งงาน

2.7.3 ประโยชน์ของการกำหนด KPIs

ภาพรวมทั่วไป

- ทำให้พนักงานทราบว่าตนเองต้องทำงานให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายหรือทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร - สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่หลากหลายและครอบคลุมงานหลักได้
- การประเมินผลงานจะง่ายขึ้นเพราะประเมินตามตัวชี้วัดหลักและมีมาตรฐานการวัดที่

ชัดเจน

- เป็นการทวนสอบว่า ผลงานรายบุคคล สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร
- สามารถนำไปปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน บุคคล องค์กรเพื่อมี Productivity สูงขึ้น

มุมมองธุรกิจ

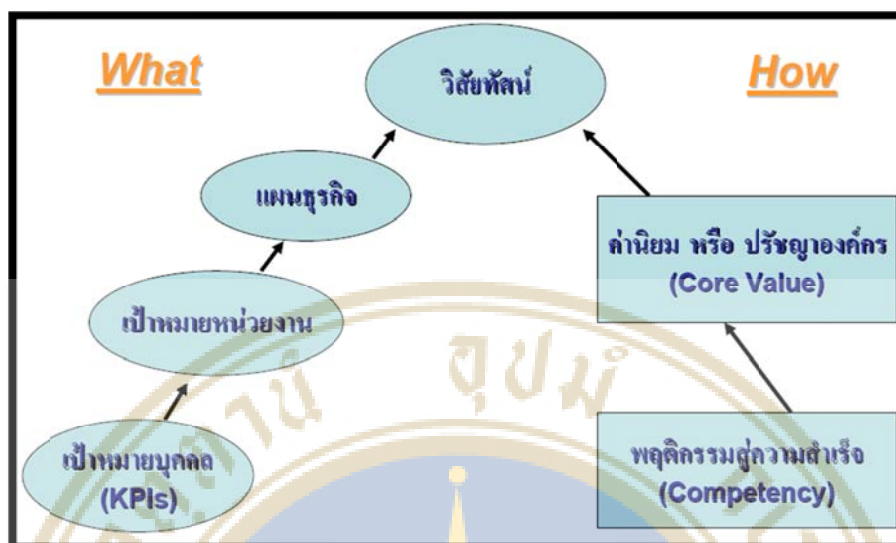
- นำไปใช้ประกอบการปรับแผนปฏิบัติการและกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ผลประกอบการบริษัท หรือผลการเงิน (Financial) บรรลุเป้าหมาย หรือขยับเป้าหมาย
- เพื่อปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานภายใน (Internal Business) เพื่อพัฒนาแนวทางธุรกิจ นโยบายด้านบุคคล ให้ตอบสนองความพึงพอใจลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น (Customer Satisfaction)

มุมมองการบริหารบุคคล

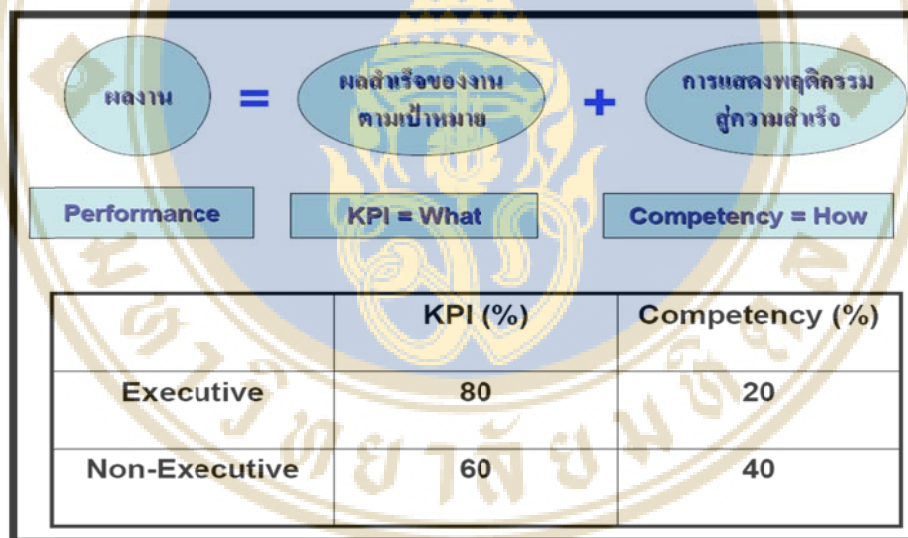
- เพื่อทราบถึงศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงาน
- นำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาพนักงาน และการจัดหน้าที่ย่างให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

และบุคคล

- เพื่อใช้ผลการประเมินในการปรับค่าจ้าง และ โบนัสประจำปี
- เพื่อสร้างระบบความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นกับพนักงาน



ภาพที่ 2.4 แสดงแผนผังการบริหารผลงาน (Performance Management)



ภาพที่ 2.5 การประเมินค่า KPI และ Competency

2.7.4 ขั้นตอนการนำระบบ KPI ไปใช้ในองค์กร

ขั้นตอนการนำ KPI (Key Performance Indicator) ไปใช้ในองค์กรดังนี้

2.7.4.1 การปรับระดับความรู้ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
ก่อนอื่นจะต้องมีการปรับระดับความรู้ของคนในองค์กรให้อยู่บนมาตรฐานหรือแนวเดียวกันก่อน

เพราะในแต่ละองค์กร บุคลากรก็จะมีความรู้ในเรื่องนี้แตกต่างกัน อาจจะเป็นเพราะต่างคนต่างไป สัมมนาจากหลากหลายวิทยากร อ่านหนังสือคนละเล่ม บางคนสนใจมากก็รู้มาก บางคนสนใจน้อยก็รู้น้อย แต่ทำเป็นรู้อยากก็มี ดังนั้น จึงควรมีการฝึกอบรมหรือชี้แจงให้แต่ละคนมีระดับความรู้ความเข้าใจที่ใกล้เคียงกัน อาจจะใช้วิธีการเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาจัดฝึกอบรมภายในหรือถ้าในองค์กรมี ใครที่มีความรู้หรือเชี่ยวชาญในเรื่องนี้ก็ไม่จำเป็นต้องเชิญคนนอกมา และควรจะให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ แต่ละระดับอาจจะมีเนื้อหาแตกต่างกันไป

2.7.4.2 การจัดตั้งคณะทำงาน คณะทำงานจะจัดตั้งก่อนหรือหลังการฝึกอบรมก็ได้ ถ้าตั้งแต่ก่อนก็จะดีตรงที่ว่าคณะทำงานจะได้ศึกษาเรื่องนี้กันก่อนก่อนที่จะเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาบรรยายให้ความรู้ เพราะบางครั้งเนื้อหาหลักสูตรทั้งหมดคณะทำงานเป็นผู้ออกแบบ แต่อาศัยวิทยากรมาเป็นโฆษกรัฐบาลเท่านั้น

2.7.4.3 การแปลงวิสัยทัศน์สู่ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร องค์กรควรมีการกำหนดกลยุทธ์บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์องค์กร แล้วนำมาจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy Map) หลังจากนั้นให้นำเอากลยุทธ์แต่ละตัวมาวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะเรียกว่า Strategic KPI ก็ได้ หรือบางที่อาจจะเรียกว่า Strategic Measure ก็ตามความเหมาะสมก็แล้วกัน แต่ที่แน่ๆคือเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักขององค์กรว่ากลยุทธ์ในเรื่องนั้นๆ ประสบความสำเร็จหรือไม่ สิ่งที่ผมอยากจะแนะนำเพิ่มเติมคือเมื่อได้ Strategic KPI ออกมาแล้ว นำจะนำเอา KPIs เหล่านั้นมาเชื่อมโยงกันอีกครั้งหนึ่งในลักษณะของแผนที่กลยุทธ์ แต่ผมจะเรียกมันว่าเป็นแผนที่ตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPIs Map) หมายถึงการนำเอา Strategic KPIs ที่วิเคราะห์ได้มาเชื่อมโยงดูความสัมพันธ์กันอีกครั้งหนึ่งว่าที่เรา วิเคราะห์มานั้นถูกต้องจริงหรือไม่ เพราะเราอาจจะเจอว่าตัวชี้วัดบางตัวไม่สัมพันธ์กับตัวชี้วัดผลงานอื่นๆเลยก็ เป็นไปได้

2.7.4.5 การจัดทำ Balanced Scorecard ระดับองค์กร เมื่อมั่นใจแล้วว่า KPIs ระดับองค์กรถูกต้องแล้ว ให้จัดทำตารางตัวชี้วัดผลงาน (Balanced Scorecard /Balanced Sheet) เพื่อกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลงานแต่ละตัว เช่น คำจำกัดความของตัวชี้วัด สูตรการคำนวณ แหล่งที่จะเก็บข้อมูล ความถี่ในการเก็บข้อมูล ฯลฯ

2.7.4.6 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานระดับหน่วยงาน การวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงาน ในความเป็นจริงแล้วไม่จำเป็นต้องรอให้ KPI ระดับองค์กรเสร็จก่อนก็ได้ เราสามารถทำควบคู่กันไปได้เลย เพราะการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงาน จริงๆแล้วคือการนำเอาหน้าทำงานหลักของหน่วยงานมาวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงาน นั่นเอง การวิเคราะห์ช่วงนี้ยังไม่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ขององค์กร แต่เป็นการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานตามลักษณะงาน ตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงานนี้ จะไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง(ถ้าเราวิเคราะห์ได้ครบ ถ้วน) ยกเว้นมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นๆใหม่

2.7.4.7 การจัดทำ Balanced Scorecard ระดับหน่วยงาน เมื่อเราได้ตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงานแล้ว ก็ให้จัดทำตารางตัวชี้วัดผลงาน (Balanced Scorecard / Balanced Sheet) ของหน่วยงาน โดยให้พิจารณาจากการ Balanced Scorecard ของ ระดับองค์กรว่ามีตัวชี้วัดผลงานตัวไหนบ้างที่หน่วยงานนั้นๆรับผิดชอบ และให้คัดเลือกตัวชี้วัดผลงานที่วิเคราะห์ได้ในข้อ 5 ที่มีผลกระทบต่อตัวชี้วัดผลงานระดับองค์กรเข้ามาใส่เพิ่มเติม ดังนั้น Balanced Scorecard ในระดับหน่วยงานนี้จะมีตัวชี้วัดผลงานอยู่ 2 กลุ่มหลักๆคือ ตัวชี้วัดผลงานที่รับมาโดยตรงจากองค์กร และตัวชี้วัดผลงานตามลักษณะหน้าที่งานของหน่วยงานนั้นๆที่มีผลกระทบต่อตัวชี้วัดผลงานระดับองค์กร

2.7.4.8 การปรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายระหว่างหน่วยงาน ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานได้นำเสนอ Balanced Scorecard ของตัวเองต่อที่ประชุม ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจได้ว่าตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายขององค์กร ได้ถูกกระจาย ไปสู่หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการปรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายระหว่างหน่วยงาน เพราะในระหว่างที่นำเสนออยู่นั้นมักจะมีหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากตัวชี้วัดผลงานหรือเป้าหมายของหน่วยงานอื่นๆอยู่เสมอ ในขั้นตอนนี้ควรมีเปิดให้มีการอภิปรายกันอย่างเต็มที่แม้ว่าจะต้องเสียเวลา เป็นวันก็ตาม เพราะให้ทุกหน่วยงานเกิดการยอมรับในตัวชี้วัดและเป้าหมายของหน่วยงานอื่น และเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานได้ชี้แจงการวัดผลงานของหน่วยงานตัวเอง ต่อที่ประชุม

2.7.4.9 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานและ Competency ของตำแหน่งงาน การวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานและ Competency ของตำแหน่งงาน สามารถทำไปพร้อมๆกับการวิเคราะห์ KPI ระดับองค์กรหรือหน่วยงานได้เลยเช่นกัน เพราะเป็นการวิเคราะห์จากใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ขั้นตอนนี้วิเคราะห์เพียงปีแรกปีเดียว ปีต่อไปไม่ต้องวิเคราะห์อีกถ้างานไม่มีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการ วิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานระดับหน่วยงาน

2.7.4.10 การกระจายเป้าหมายจากระดับหน่วยงานสู่ระดับตำแหน่งงาน การกระจายเป้าหมายจากหน่วยงานสู่ระดับตำแหน่งงาน ผมแนะนำให้ใช้วิธีการเดียวกันกับข้อ 7 คือให้ทุกคนกำหนด Balanced Sheet (ที่ไม่เรียก Balanced Scorecard เพราะไม่จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดครบทุกด้านตามแนวคิดของ Balanced Scorecard) ของตัวเองมาแล้วนำมาเสนอต่อที่ประชุมของหน่วยงาน

2.7.4.11 การจัดทำใบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนที่จะนำเอา Balanced Scorecard และ KPI ไปใช้ เป็นการนำเอาตัวชี้วัดผลงานที่ได้จากข้อ 9 มากรอกลงในแบบฟอร์มประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งนอกจากตัวชี้วัดผลงานแล้ว ก็จะต้องมีการกำหนด Competency ที่เกี่ยวข้องกับ (สนับสนุน) ตัวชี้วัดผลงานในปีนั้นๆ ด้วย

2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบ Core Competency ให้สัมพันธ์กับระบบประเมินผล

เนื่องจาก KPI และกระแส Competency ดูเหมือนว่าจะเกิดขึ้นและเดินคู่ขนานกันมาทำให้หลายคน หาคู่เชื่อมต่อกันไม่ได้เพราะทั้งสองเรื่องนี้ไม่มีเรื่องไหนเป็นหัวข้อย่อย ของอีกเรื่องหนึ่ง ไม่เหมือน Balanced Scorecard (BSC) กับ KPI ที่พอจะเอาได้ว่า KPI เป็นตัวชี้วัดผลงานหลักที่อยู่ในเครื่องมือที่ชื่อ BSC บางองค์กรนำเอา Competency มาใช้ก่อน ซึ่งมีทั้ง Core Competency (ค่านิยมองค์กร) มีทั้ง Functional Competency (ความสามารถร่วมของสายงาน/ระดับ) และมีทั้ง Job Competency (ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงาน) พอจะพัฒนาระบบการประเมินผลงานแบบใหม่ก็นำ Competency มาใช้ในการประเมินผลงานประจำปีเลย จึงทำให้เกิดปัญหาว่าหัวข้อการประเมินมากเกินไป หรือทำให้เกิดปัญหาที่การประเมินส่วนนี้ย้อนกลับไปเหมือนกับการประเมินพฤติกรรมของระบบประเมินผลในอดีตที่ผ่านมา

2.8.1 วัตถุประสงค์หลัก (Key Objectives) จากภาพนี้จะเห็นว่าจุดเริ่มต้นของการประเมินผลงานประจำปีมาจากวัตถุประสงค์ หลักขององค์กรว่า ปีนี้ต้องการเน้นอะไรบ้าง ส่วนใหญ่จะหนีไม่พ้นเรื่องเพิ่มผลกำไร เพิ่มยอดขาย ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตหรือส่งมอบ ฯลฯ

2.8.2 ตัวชี้วัดผลงานหลักและเป้าหมาย (KPI and target) จากวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการก็จะแปลงมาสู่การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือ ที่นิยมเรียกกันว่า KPI เพราะวัตถุประสงค์หลักขององค์กรหนึ่งข้ออาจจะมี KPI มากกว่าหนึ่งข้อก็ได้ การกำหนด KPI มักจะมาพร้อมกับค่าตัวเลข เป้าหมายว่าจะเป็นที่บาท กี่หน่วย กี่เปอร์เซ็นต์ ฯลฯ

2.8.3 ปัจจัยที่จะช่วยให้ KPI บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้มาจาก 2 ปัจจัยหลักดังนี้

2.8.3.1 แผนปฏิบัติการ (KPI and target) แผนปฏิบัติการคือสิ่งที่ช่วยการัน

คือว่า KPI จะบรรลุเป้าหมายได้ถ้า ผู้ปฏิบัติงานมีแผนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและแผนปฏิบัติการ จะครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

- ทรัพยากรนำเข้า(Resources)
- การปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงาน(Working Process)
- การประกันความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก(External factors)

2.8.3.2 พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Competency) ถึงแม้จะมีเป้าหมายที่ท้าทายและแผนปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าคนทำงานไม่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ได้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ ก็คงจะไม่มีประโยชน์อะไร ดังนั้นพฤติกรรมหรือ Competency ในการทำงานในแต่ละปี จึงเปรียบเสมือนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เกี่ยวข้องกับ ผู้ดำรงตำแหน่งนั่นเอง

สรุป จากภาพและคำอธิบายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า KPI คือตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายในการทำงานของผู้ดำรงตำแหน่ง ในแต่ละปี และ Competency คือพฤติกรรมที่ต้องการจากผู้ดำรงตำแหน่ง หรือผู้ที่รับผิดชอบใน KPI ข้อนั้นๆ ว่าต้องมีพฤติกรรมในเรื่องใดบ้าง จึงจะช่วยให้มั่นใจได้ว่า เป้าหมายตาม KPI ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนด Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี จะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ KPI ที่ถูกประเมินในแต่ละปีด้วย ไม่ใช่เอา Core Competency, Functional competency หรือ Job Competency มาประเมินผลงานในแต่ละปี เพราะ Competency เพื่อการประเมินผลงานตอบคำถามเพียงว่าพฤติกรรมอะไรบ้างที่จะช่วยให้ผู้ดำรง ตำแหน่งสามารถทำงานได้บรรลุ เป้าหมาย ในขณะที่ Job Competency ตอบคำถามที่ว่าผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้ควรจะมี Competency อะไรบ้างที่สามารถทำงานในตำแหน่งงานนี้ได้ ซึ่งจะมีความหมายกว้างกว่า Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปีที่เน้นเพียงการตอบสนองเป้าหมายของ KPI เท่านั้น

ตอนที่ 2

2.9 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 2.6 บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (1)

2.9.1 ข้อมูลทั่วไป

ปตท.สผ. เป็นบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมมีพันธกิจหลักในการสรรหาปิโตรเลียมเพื่อสนองความต้องการใช้พลังงานทั้งภายในประเทศ และประเทศที่ไปลงทุน รวมทั้งสามารถนำเป็นรายได้กลับคืนสู่ประเทศไทย โดย ปตท.สผ. เป็นบริษัทมหาชน หนึ่งในสิบบริษัทจดทะเบียนที่มีมูลค่าตามตลาดสูงสุดในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยประกอบธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียมมากกว่า 40 โครงการทั้งในและต่างประเทศ มีพนักงานในกลุ่มประมาณ 4,000 คน และเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2554 ปตท.สผ. ได้เข้าร่วมข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามข้อตกลงภายใต้หลักสากล 10 ประการ เกี่ยวข้องกับประเด็นหลัก 4 เรื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการกำกับกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจ ได้แก่ สิทธิมนุษยชน แรงงาน สิ่งแวดล้อม และการต่อต้านทุจริต

2.9.2 วิสัยทัศน์

บริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมชั้นนำในเอเชียที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและหัวใจสีเขียว

2.9.3 พันธกิจ

ปตท.สผ. มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจทั่วโลก เพื่อสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน ควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.10 ค่านิยม (Core Value)



ภาพที่ 2.7 ค่านิยม (Core Value)

- Explorer มุ่งแสวงหาความท้าทาย
- Passion ทุ่มเทด้วยใจเปี่ยมพลัง
- Synergy สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่
- Performance Excellence ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- Innovation ร่วมสร้างนวัตกรรม
- Responsibility for Society ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม
- Integrity and Ethics ร่วมสร้างพลังความดี
- Trust and Respect ร่วมใจสร้างความเชื่อมั่น

2.10.1 การ Validate Core Value มาเป็น EP SPIRIT

ในช่วงแรก Core Value ของ ปตท.สผ. คือ ABCD โดยต่อมามีการปรับ Core Value มาเป็น EP SPIRIT ซึ่งแต่ละตัวอักษรสัมพันธ์กันดังด้านล่าง

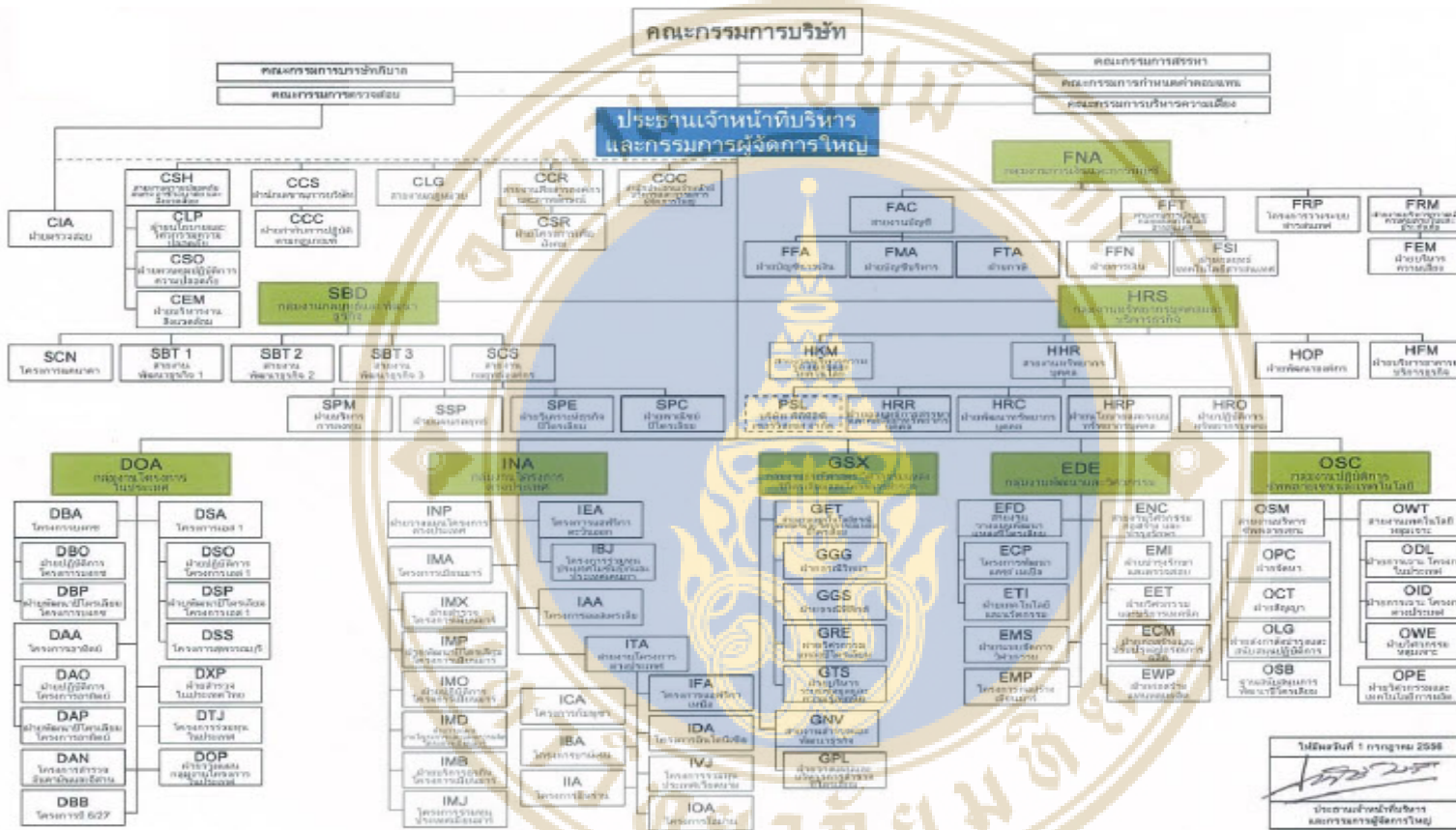
ABCD	EP SPIRIT
Adaptability	Explorer
Adaptability, Clear Thinking leads to Clear Communication, Determination and Dedication	Passion
Boundaryless	Synergy
Adaptability, Clear Thinking leads to Clear Communication, Determination and Dedication	Performance Excellence
Adaptability	Innovation
-	Responsibility for Society
-	Integrity and Ethics
Boundaryless	Trust and Respect

ตารางที่ 2.1 Validate Core Value มาเป็น EP SPIRIT

EP SPIRIT	JG 12↓	JG 13↑
Explorer มุ่งมั่นแสวงหา ความท้าทาย	<ul style="list-style-type: none"> กล้าแสวงหาสิ่งที่ท้าทาย ใฝ่รู้ กล้าตั้งคำถามเชิงสร้างสรรค์และกระตือรือร้นที่จะแสวงหาคำตอบ ปรับตัว และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างได้อย่างราบรื่น 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาและ/หรือเพื่อนร่วมงานกล้าแสวงหาสิ่งที่ท้าทาย ใฝ่รู้ กล้าตั้งคำถามเชิงสร้างสรรค์ และแสวงหาคำตอบ ให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้อื่นได้บังคับบัญชาและ/หรือเพื่อนร่วมงานให้สามารถปรับตัว และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างได้อย่างราบรื่น
Passion ทุ่มเทด้วยใจ ที่เปี่ยมพลัง	<ul style="list-style-type: none"> มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จด้วยใจที่ทุ่มเท ไม่ยอมแพ้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน เชื่อมมั่นว่าทุกสิ่งสำเร็จได้หากลงมือทำอย่างเต็มที่ 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างความเชื่อมั่นว่าทุกสิ่งสำเร็จได้หากลงมือทำอย่างเต็มที่ และส่งเสริมให้คนรอบข้างคิดบวกในการทำงาน สนับสนุนและเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จด้วยใจที่ทุ่มเท ไม่ยอมแพ้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
Synergy ร่วมสร้างพลัง อันยิ่งใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> ทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือในทีมและทีมอื่นอย่างเต็มที่ กำลัง และตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดร่วมกัน แบ่งปันข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรภายในทีมและทีมอื่น เพื่อประโยชน์สูงสุดร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างและส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดร่วมกัน สนับสนุนและเป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรภายในหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่น เพื่อประโยชน์สูงสุดร่วมกัน
Performance Excellence ร่วมมุ่งสู่ความ เป็นเลิศ	<ul style="list-style-type: none"> ตั้งเป้าหมายในงานอย่างท้าทายพร้อมลงมือทำ หรือพัฒนากระบวนการทำงานและคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลงานที่เป็นเลิศ ทำงานอย่างมีหลักการ มีความรู้และข้อมูลรองรับ พร้อมทั้งประเมินและติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายในงานที่รับผิดชอบอย่างท้าทายพร้อมลงมือทำ และให้คำแนะนำในการพัฒนากระบวนการทำงานและคุณภาพของงาน เพื่อผลงานที่เป็นเลิศ สนับสนุนผู้อื่นได้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีหลักการ มีความรู้และข้อมูลรองรับ พร้อมทั้งประเมินและติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ
Innovation ร่วมสร้าง นวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น คิดนอกกรอบ เสนอแนวทาง หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ปฏิบัติได้จริง พร้อมกล้าเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างทางความคิด สนับสนุนให้ไม่ยึดติดกับแนวคิด วิธีการแบบเดิมๆ สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม เช่น อดร่ากำลัง การจัดสรรงบประมาณ เวลา อุปกรณ์ / ระบบงาน / เครื่องมือที่จำเป็น เป็นต้น
Responsibility for Society ร่วมรับผิดชอบ ต่อสังคม	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนและทำงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เช่น ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นต้น ดูแลและใส่ใจเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย ของตัวเองและคนรอบข้าง 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และสนับสนุนผู้อื่นได้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการที่เกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ปลูกฝังจิตสำนึกและดูแลเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย ของผู้อื่นได้บังคับบัญชาและคนรอบข้าง
Integrity and Ethics ร่วมสร้างพลัง ความดี	<ul style="list-style-type: none"> ซื่อสัตย์ สุจริต มีศีลธรรม ปฏิบัติตามข้อตกลง และทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยืนหยัดนำในสิ่งที่ถูกต้องและยึดถือจริยธรรมทางธุรกิจในการทำงานร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> กล้ายืนหยัดและตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้องอย่างซื่อสัตย์ สุจริต มีศีลธรรม และดูแลผู้อื่นได้บังคับบัญชาด้วยความเท่าเทียม ยุติธรรม ส่งเสริมและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามภารกิจกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมทางธุรกิจ
Trust and Respect ร่วมใจสร้างความ เชื่อมั่น	<ul style="list-style-type: none"> ให้เกียรติ เคารพและเปิดใจยอมรับในความแตกต่างหลากหลายของความคิดเห็น ที่มา และประสบการณ์ ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่เป็นประโยชน์อย่างสร้างสรรค์แก่กัน และตัดสินใจโดยยึดหลักการและเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์ตัดสินใจ 	<ul style="list-style-type: none"> เปิดใจรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ โดยให้เกียรติในความแตกต่างหลากหลายของที่มา และประสบการณ์ พร้อมทั้งชมเชย ให้กำลังใจ และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่เป็นประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทีมและเป็นแบบอย่างในการทำงานโดยยึดหลักการ เหตุผล ไม่ใช่อารมณ์ตัดสินใจ

ภาพที่ 2.8 คำจำกัดความค่านิยม EP SPIRIT โดยแบ่งตาม Job Grade

2.1.1 โครงสร้างองค์กร บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)



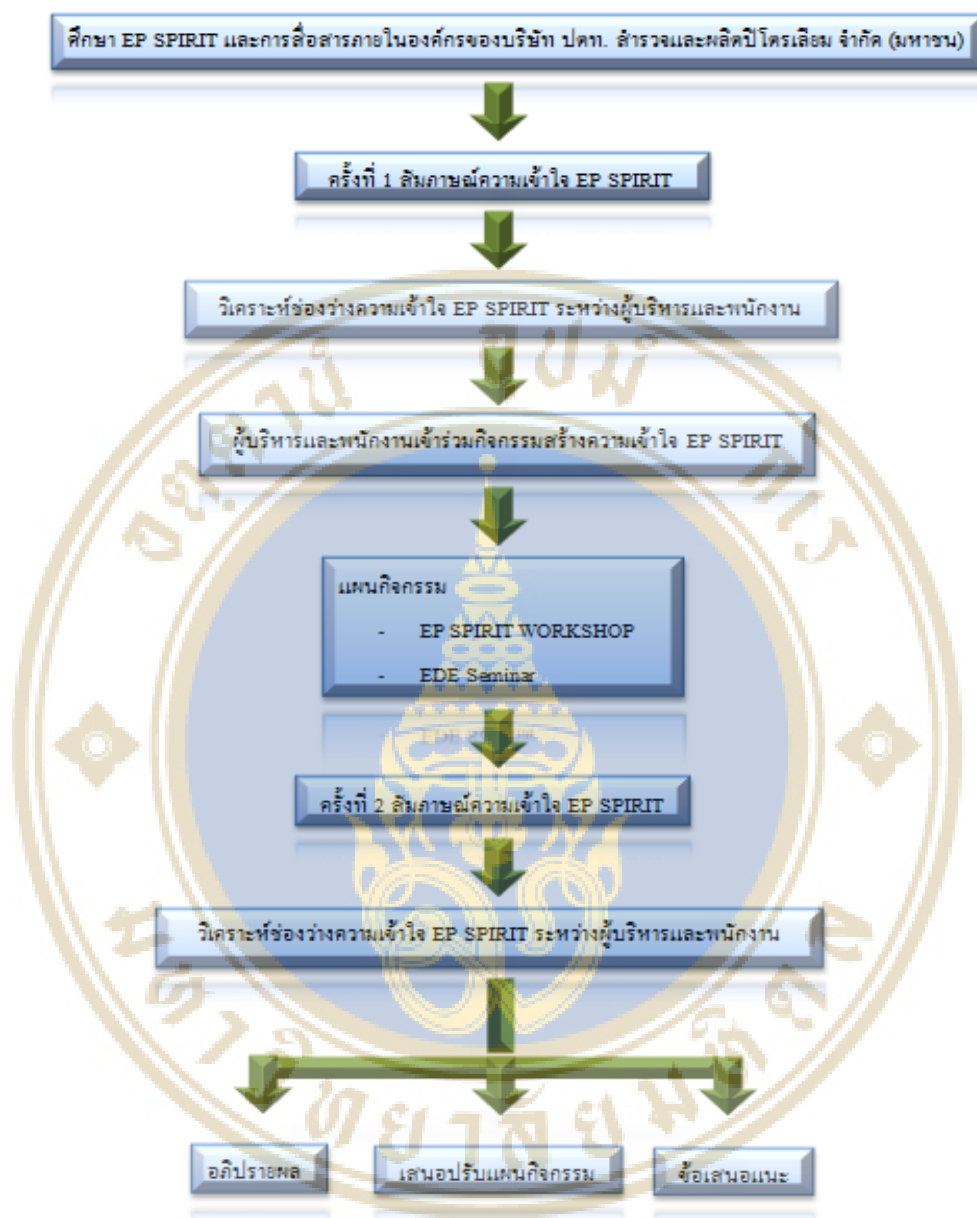
ภาพที่ 2.9 แผนผังโครงสร้างองค์กร บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) วันที่ 1 กรกฎาคม 2556



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาการสื่อสารค่านิยมองค์กร (EP SPIRIT) ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ระหว่างผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานในเรื่องค่านิยมของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ให้มีความเข้าใจตรงกันเวลาที่มีการประเมินผลการทำงาน โดยมีขั้นตอนดังนี้





ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบงานวิจัยในครั้งนี้ โดยเริ่มต้นศึกษาการสื่อสาร EP SPIRIT ภายในองค์กร ทำการสัมภาษณ์ถึงความเข้าใจ EP SPIRIT ของผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม นำผลที่

ได้มาวิเคราะห์ช่องว่างความเข้าใจ EP SPIRIT ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน จากนั้นให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมสื่อสาร EP SPIRIT อีกครั้งต่อมาทำการสัมภาษณ์ความเข้าใจ EP SPIRIT อีกครั้ง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานวิจัย ผู้วิจัยจึงต้องมีการศึกษาเอกสาร รายงาน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และมีการกำหนดเครื่องมือที่เหมาะสมในการวิจัย ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลที่ครบถ้วนแล้วนำมาปรับเพื่อเสนอแผนการสื่อสาร EP SPIRIT สำหรับปี พุทธศักราช 2558 สำหรับกลุ่มสายงานวิศวกรรมต่อไป

3.1 วิธีการวิจัย

ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาข้อมูล โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

3.1.1 การศึกษาถึงความหมายของ EP SPIRIT และการสื่อสารภายในองค์กร

ขั้นตอนนี้ผู้ศึกษาวิจัยศึกษาความหมายของค่านิยมบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่มีการสื่อสารภายในองค์กร โดยมีการเริ่มประกาศ CEO Message ตั้งแต่วันที่ 27 สิงหาคม 2556 เนื่องจากเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนควรตระหนัก และให้ความสำคัญกับเรื่องค่านิยมองค์กร โดยมีรายละเอียดในการศึกษาข้อมูลวิจัยจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษา (Documentary Research) ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาเอกสารในเรื่องต่างๆ ดังนี้

3.1.1.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน
- แนวทางการสร้างค่านิยมในองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรกับสมรรถนะ (Competency)
- แนวทางการสื่อสารค่านิยมในองค์กร
- แนวคิดเกี่ยวกับการนำ KPI ไปใช้ในองค์กร
- แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบ Core Competency ให้สัมพันธ์กับระบบ

ประเมินผล

3.1.1.2 บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

- ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

- ค่านิยม
- โครงสร้างองค์กร

3.1.2 การเลือกสาขา กลุ่มสายงานที่ใช้ในงานวิจัยของ บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษาวิจัยเลือกสาขาสำนักงานใหญ่ กลุ่มสายงานวิศวกรรม โดยเลือกกลุ่มการวิจัย แบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยสาเหตุคือ

3.1.2.1 ผู้ศึกษาวิจัยทำงานอยู่ในบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มสายงานวิศวกรรม ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างต่อเนื่อง

3.1.2.2 พนักงานที่อยู่สำนักงานใหญ่ จะมีความสะดวกในการเข้า workshop รวมถึงกิจกรรมที่ส่งเสริมทางด้านการรับรู้ค่านิยมองค์กร

3.2 ระยะเวลาการวิจัย

ศึกษาการสื่อสาร EP SPIRIT ระหว่างผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เพื่อปรับแผนเสนอการสื่อสารภายในองค์กรในปีพุทธศักราช 2558 โดยเริ่มตั้งแต่ตุลาคม 2556 – มกราคม 2558

3.3 พื้นที่ทำการวิจัย

ผู้ศึกษาวิจัยเลือกบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สาขาสำนักงานใหญ่ กลุ่มสายงานวิศวกรรม

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.4.1 กลุ่มประชากร

กลุ่มประชากรที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ระดับผู้บริหารกลุ่มสายงานวิศวกรรม กลุ่มสายงานบริหารทรัพยากรบุคคล และพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม

3.4.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จึงมีการแบ่งกลุ่มประชากรเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ ระดับผู้บริหารกลุ่มสายงานวิศวกรรม, ระดับผู้บริหารกลุ่มสายงานบริหารทรัพยากรบุคคล และพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม โดยใช้การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.4.2.1 กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) คือผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานบริหารทรัพยากรบุคคลรวม 3 ท่าน

3.4.2.2 กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) คือระดับผู้บริหารกลุ่มสายงานวิศวกรรมรวม 7 ท่าน และพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม 14 ท่าน

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำแนวคิดทฤษฎีมาสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูลดังนี้ (มาเรียม นิลพันธุ์, 2547 : 168)

3.5.1 แบบสำรวจ (Survey Guide) ศึกษาและสอบถามระหว่างผู้บริหารกลุ่มสายงานวิศวกรรม และพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม

3.5.2 แบบสัมภาษณ์ (Interviewing) จะเป็นการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ (Formal Interview) จากกลุ่มผู้รู้ (Key Informants) 3 ท่าน และกลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) 21 ท่าน

3.5.3 การสังเกต (Observation) แบ่งเป็นการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เพื่อสังเกตว่าผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจ และตอบสนองต่อกิจกรรมมากน้อยเพียงใด

3.5.4 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสนทนาพูดคุยกันประมาณ 5-10 คน โดยกลุ่มผู้รู้เพื่อทำการออกแบบการกิจกรรม และ workshop

3.5.5 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เป็นการประชุมกลุ่มผู้ให้ข้อมูล กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) และกลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants)

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ดังนี้

3.6.1.1 ศึกษา EP SPIRIT ของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

3.6.1.2 ศึกษาการสื่อสาร EP SPIRIT ของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

2.1.3 ศึกษาองค์กร/บริษัท อื่นๆ ที่มีการใช้ค่านิยมองค์กรมาประเมินผลพนักงาน

3.6.2 การศึกษาภาคสนาม (Field Studies)

ผู้ศึกษาวิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่มการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการเก็บบันทึกเสียง เพื่อเก็บข้อมูลตามความเป็นจริงถูกต้องมากที่สุด

3.7 การจัดกระทำข้อมูล

ในการจัดกระทำข้อมูลผู้ศึกษาวิจัย จะใช้ขั้นตอนดังนี้

3.7.1 ใช้แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์จากการสนทนากลุ่ม และบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการทำการบันทึกข้อมูลลงในสมุดบันทึก ตลอดถึงการใช้เครื่องบันทึกเสียงในการบันทึกข้อมูลการสนทนา

3.7.2 นำข้อมูลที่บันทึกมาสรุปและวิเคราะห์ตามเนื้อหาของกรวิจัย

3.7.3 การตรวจสอบข้อมูล ตรวจสอบข้อมูลขณะเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อจะได้ข้อมูลมีความแม่นยำ และมีความเชื่อถือได้มากที่สุด จากการสังเกต พฤติกรรมการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้ให้ข้อมูลหลัก และผู้ที่ให้ข้อมูลทั่วไป

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาวิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการณ์ สัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม แล้วจดบันทึกไว้ในลักษณะการบรรยาย (Descriptive) เพื่อที่จะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ วิเคราะห์ผลการศึกษานี้จะใช้รูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยจะใช้กรอบแนวคิดของสุภางค์ จันทวานิช (2540 : 131 – 144)

3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นแบบอุปนัย (Analytic Induction) ซึ่งเป็นวิธีการสรุปข้อมูลตามปรากฏการณ์ที่สัมผัสได้ หรือมองเห็น เป็นต้น

3.9 การนำเสนอผลงานวิจัย

ผู้ศึกษาวิจัยจะนำเสนอข้อมูลการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อแสดงผลวิเคราะห์การสื่อสาร EP SPIRIT และนำเสนอแผนการสื่อสารสำหรับปี

ถัดไปในรูปแบบบรรยายขั้นตอนการจัดกิจกรรม และการจัด Workshop ต่างๆ โดยการนำข้อมูลมาสรุป
อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ



บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

การสื่อสาร EP SPIRIT ของบริษัท ปตท. สผ. เพื่อให้พนักงานมีวิถีทางที่จะเดินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการศึกษาถึงค่านิยม ความ ค่านิยมของ EP SPIRIT แต่ละตัวอักษร และศึกษาถึงการสื่อสารค่านิยมองค์กร โดยปีนี้เป็นปีแรกขององค์กรที่เริ่มมีการสื่อสาร EP SPIRIT เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีมุมมองการสื่อสาร EP SPIRIT ที่เข้าใจตรงกันมากขึ้น อีกทั้งแบบประเมินผลการทำงานของผู้บริหารและพนักงานที่เรียกว่า KPI มีการนำ EP SPIRIT ไปใช้ในการประเมินอีกด้วย

ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) ด้วยคำถามแบบปลายเปิด กับผู้บริหารกลุ่มสายงานวิศวกรรม, กลุ่มสายงานกลุ่มสายงานทรัพยากรบุคคล และพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม กลุ่มละ 2 ท่าน และพนักงานกลุ่มสายงานบริหารทรัพยากร บุคลากร ของสายงานวิศวกรรมโดยเฉพาะ 2 ท่าน ที่ประจำอยู่สำนักงาน กรุงเทพฯ ผู้ศึกษาวิจัยได้นำเสนอสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกระดับผู้บริหาร ระดับพนักงานในมุมมองกลุ่มสายงานวิศวกรรม และกลุ่มสายงานบริหารทรัพยากร บุคลากร และนำเสนอสรุปผลวิเคราะห์การสื่อสารค่านิยมองค์กรในปีพุทธศักราช 2557 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแผนการสื่อสารค่านิยมในองค์กรของกลุ่มสายงานวิศวกรรมสำหรับ 3 ปี คือ 2558 - 2561 ที่ทำงานประจำสำนักงานใหญ่ กรุงเทพฯ โดยอ้างอิงจากกิจกรรมสื่อสารภายในองค์กรหลัก 2 กิจกรรมคือ กิจกรรมที่ 1 Team Building ระหว่างผู้บริหารและพนักงานร่วมกัน ของแต่ละแผนกกลุ่มสายงานวิศวกรรม และกิจกรรมที่ 2 Team Building ในงาน EDE Seminar ซึ่งผลการนำเสนอสามารถสรุปเป็นประเด็นและสาระสำคัญๆ ได้ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารในสายงานวิศวกรรม

ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยในค่านิยมองค์กรที่ถูกตั้งมารูปแบบ Core Value by Designed ซึ่งก็คือ EP SPIRIT สามารถทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ เพราะเข้ากับธุรกิจปีโตรเลียม และถ้าพนักงานทุกคนปฏิบัติตาม EP SPIRIT ที่ตั้งมาให้ปฏิบัติติดต่อกันเป็นพฤติกรรม จะทำให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร และทำให้พนักงานทุกคนเดินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วย และชอบที่ให้มีกิจกรรมสื่อสารภายในองค์กรของแต่ละแผนก เพราะเป็นการเปิดใจให้คุยกันมากขึ้น ปรับความคิดเห็นให้ตรงกันของค่านิยมองค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน แต่เนื่องจากกิจกรรมปี 2557 นี้ เป็นเพียงการเริ่มต้นที่ต้องการสื่อถึงคำจำกัดความและนิยามในแต่ละตัวของ EP SPIRIT ทำให้การนำไปสู่ปฏิบัติงานจริงของพนักงานยังไม่มากนัก

ในการปรับแผนการสื่อสารค่านิยมองค์กรครั้งต่อไป ควรมีการจัดกิจกรรม Team Building โดยการนำค่านิยมองค์กรทุกตัว มาเชื่อมความสัมพันธ์กัน ทำให้พนักงานมองเห็นภาพเพื่อให้พนักงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ทำให้เป็นพฤติกรรมที่ติดตัวพนักงาน กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่เดินไปในทางเดียวกัน และควรมีการเปิดใจ พุดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารและพนักงานในสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานมองว่าแต่ละ EP SPIRIT ที่ได้แลกเปลี่ยนจากประสบการณ์จริงออกมา ว่ามองเห็นตรงกันหรือไม่ เพื่อเป็นการวางเป้าหมาย และสามารถนำไปใช้ในการประเมิน KPI ได้

4.2 สำหรับผู้บริหารกลุ่มสายงานทรัพยากรบุคคล

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหารกลุ่มสายงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งในที่นี้รวมถึงพนักงานกลุ่มสายงานพัฒนาบุคลากร ที่ดูแลพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรมขององค์กร โดยเฉพาะสำหรับ EP SPIRIT มีผลทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่าค่านิยมองค์กรที่สร้างขึ้นมานี้ เป็น Core Value by Desired เพราะ EP SPIRIT ถูกกำหนดออกมาเพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนปฏิบัติให้ซึมลึกลงไปเป็นพฤติกรรม หรือที่เรียกว่า การละลายพฤติกรรม แล้วหล่อหลอมกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร จากนั้นเมื่อผู้บริหารและพนักงานทุกคนปฏิบัติไปในทางเดียวกันแล้ว จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์นั่นเอง

จากกิจกรรมหลัก 2 กิจกรรม สามารถลดช่องว่างเรื่องความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพราะสังเกตจากการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารและพนักงานพนักงานและผู้บริหาร มีความเข้าใจที่ตรงกันมากขึ้น ที่นำ EP SPIRIT ใส่ไว้ในส่วนที่ 2 ของแบบประเมิน โดยอ้างอิงจากที่

กระแสดอรับในเรื่องการสอบถามค่านิยมองค์กรที่ส่งอีเมลล์มา หรือมีการพูดคุยกันเองระหว่างกลุ่ม
 สายงานบริหารพัฒนาบุคลากร และกลุ่มสายงานวิศวกรรมที่มีน้อยลง อีกทั้งแบบประเมินเมื่อประเมิน
 ออกมาทั้งกลุ่มสายงานวิศวกรรมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง คือระดับ 3 แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ปีนี้เป็นเพียงแค่
 การเริ่มต้นกิจกรรมสื่อสารภายในองค์กร แต่ก็ยังคงมีช่องว่างในความใจไม่เข้าใจตรงกันอยู่บ้างระหว่าง
 ผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม

สิ่งที่ควรจะต้องปรับปรุงต่อไปเรื่อยๆ สำหรับกิจกรรมการสื่อสารภายในองค์กรก็คือ
 จะต้องมีกรอบรรมพนักงานอยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และจะมีกิจกรรมสื่อสาร EP SPIRIT อย่าง
 ต่อเนื่อง อย่างเช่น กิจกรรม Team Building ของแต่ละแผนก เพื่อให้พนักงานซึมซับในเรื่องค่านิยม
 องค์กร และที่สำคัญที่สุดคือการทำที่ผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม จะต้องมีพูดคุยกัน
 ปรับมุมมองความเข้าใจ มีเป้าหมายของงานแต่ละส่วนที่จะนำค่านิยมองค์กรไปเกี่ยวข้อง ให้มีความ
 เข้าใจและความคิดเห็นที่ตรงกัน เพื่อเวลาประเมินผลการทำงาน (KPI) จะได้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง อีกทั้ง
 ทั้งยังเป็นการสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยในส่วนนี้เป็นสิ่งสำคัญยิ่งนัก
 เนื่องจากการพูดคุยกันเองระหว่างผู้บริหารและพนักงานจะมีการปรับมุมมอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่
 เข้าใจตรงกันมากขึ้น และกลายเป็นพฤติกรรมเพื่อเดินทางไปเป็นแบบแผนเดียวกัน

4.3 สำหรับกลุ่มสายงานวิศวกรรม

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม สามารถวิเคราะห์ได้ว่า
 พนักงานมองเห็นถึงความสำคัญ EP SPIRIT อยู่บ้าง พนักงานส่วนใหญ่มองว่าเป็นวิถีทางที่ทำให้
 องค์กรถูกพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งพนักงานเข้าใจถึงค่านิยมของแต่ละตัวของ EP SPIRIT ที่
 จะเป็นวิถีทางเชื่อมโยงให้นำไปใช้ในการทำงานได้ ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ยังมีพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรมอยู่
 ส่วนน้อยที่กลับมองว่า ค่านิยมองค์กรไม่ได้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ เลยกับองค์กร เนื่องจาก
 พนักงานกลุ่มนี้มองว่าการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น อยู่ที่การทำงานเพื่อให้เนื้องานเสร็จ
 บรรลุตรงตามเป้าหมายเพียงเท่านั้น ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับ EP SPIRIT ที่จะทำพนักงานปฏิบัติไปในทาง
 เดียวกันแล้วจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จากกิจกรรมสื่อสารภายในองค์กรหลัก 2 กิจกรรมนั้น พนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม
 ส่วนใหญ่มองว่าสามารถลดช่องว่างความเข้าใจในเรื่องค่านิยมองค์กรที่จะสามารถพัฒนาเพื่อนำไปใช้

ต่อในการทำงานได้อย่างแท้จริง และสามารถเข้าใจตรงกันกับผู้บริหารกลุ่มสายงานวิศวกรรมที่จะมีผลต่อแบบประเมินผลการทำงานของผู้บริหารและพนักงาน

สำหรับการพัฒนากิจกรรมสื่อสารค่านิยมภายในองค์กรครั้งต่อไป ในระดับพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรมเห็นว่าควรจะให้มีการอบรม EP SPIRIT โดยอยากให้พนักงานกลุ่มสายงานบริหารพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มสายงานที่คอยเชื่อมระหว่างผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม เพื่อที่จะมอง EP SPIRIT เป็นวิถีทางเดียวกัน อีกทั้งยังอยากให้กิจกรรมที่นำเอาค่านิยมองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อซึมซับหล่อหลอมเป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติเป็นทิศทางเดียวกัน และที่สำคัญอยากให้ผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรมมีการพูดคุยกันอย่างต่อเนื่องทุกครั้งก่อนที่จะมีการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารและพนักงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มองเป้าหมายของ EP SPIRIT ไปในทิศทางเดียว

4.4 วิเคราะห์แผนปฏิบัติสำหรับการสื่อสารค่านิยมองค์กรระยะเวลา 3 ปี

อ้างอิงจากทบทวนวรรณกรรมที่ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาและนำทฤษฎี SMCR ของเบอร์โด (Berio) มาใช้ในการปรับแบบแผนสื่อสารภายในองค์กรสำหรับปีพุทธศักราช 2558 โดยจากการวิเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารกลุ่มสายงานวิศวกรรม กลุ่มสายงานพัฒนาบุคลากร และพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม ทำให้ผู้ศึกษาวิจัยนำมาพัฒนาเป็นแผนสื่อสารกิจกรรมภายในองค์กรได้ดังนี้

- 4.4.1 การอบรม (Training)
- 4.4.2 CEO Message
- 4.4.3 Road Show
- 4.4.4 การสัมมนา
- 4.4.5 Workshop
- 4.4.6 การสื่อสารโดยใช้อีเมลล์ที่สื่อถึงค่านิยมองค์กร

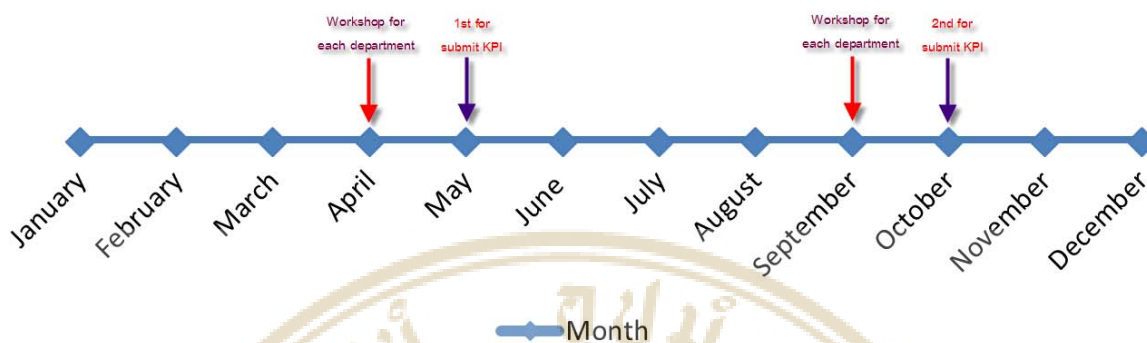
ผู้ศึกษาวิจัยขอเสนอแผนปฏิบัติสำหรับการสื่อสารค่านิยมองค์กรเป็นระยะเวลา 1 ปี ซึ่งจะมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 3 กิจกรรม ดังนี้ การจัดอบรม (Training), การจัด Workshop และการจัดสัมมนา ซึ่งรายละเอียดของกิจกรรมมีดังนี้

4.4.1.1 การจัดอบรม EP SPIRIT สำหรับพนักงานใหม่ในกลุ่มสายงานวิศวกรรมทุกๆ 3 เดือน ซึ่งกลุ่มสายงานพัฒนาบุคคลจะเป็นผู้จัดการจัดการในเรื่องนี้ เพื่อเป็นแนวทางปลูกฝังให้พนักงานเข้าใจตรงกัน และเป็นแนวทางในการไปปฏิบัติงาน



ภาพที่ 4.1 แสดงแผนการจัดอบรมสำหรับพนักงานใหม่

4.4.1.2 ผู้ศึกษาวิจัยจะจัดแผน Workshop สำหรับระยะเวลา 1 ปี โดยจะจัด Workshop 2 รอบก่อนที่จะมีการ submit แบบประเมินผลการทำงานของผู้บริหารและพนักงาน เรียกว่า KPI โดยจะมีการเปิดระบบให้กรอกข้อมูลช่วงเดือนเมษายน และในเดือนกันยายน ซึ่งรอบแรกของการ submit แบบประเมินผลการทำงานของผู้บริหารและพนักงาน คือเดือนพฤษภาคม และรอบที่ 2 คือเดือนตุลาคม โดยจะเป็นการ submit รอบสุดท้ายของระบบที่ไม่สามารถแก้ไขข้อมูลได้ โดยรูปแบบของ Workshop จะเป็นการพูดคุย และนำเอาเรื่องค่านิยมองค์กรมาเป็นส่วนหนึ่งในการแชร์ประสบการณ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มสายงานวิศวกรรม ซึ่งจะมีพนักงานกลุ่มสายงานพัฒนาบุคลากรมาเป็นสื่อกลางสร้างกิจกรรม สาเหตุที่อยากให้มีการพูดคุยกันระหว่างระดับผู้บริหารและพนักงานเพื่อเป็นการปรับความเข้าใจ ความคิดเห็นที่ตรงกัน โดยจะเป็นการเพิ่มการซึมซับโดยการนำค่านิยมองค์กรมาใช้ในการทำงาน และเป็นการเปิดใจ ปรับความเข้าใจ ความคิดเห็นที่ตรงกัน เพื่อเป็นการตั้งเป้าหมายในการนำ EP SPIRIT มาประเมินผลการทำงาน



ภาพที่ 4.2 แสดงแผนการจัด workshop สำหรับผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มสายงานวิศวกรรม

4.4.1.3 การจัดสัมมนา โดยในที่นี่จะจัดสัมมนาสำหรับผู้บริหารและพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรมที่จะจัดขึ้นปลายเดือนกันยายนปีพุทธศักราช 2558 โดยจะจัดในรูปแบบ Team Building ซึ่งจะจัดเป็นเกมส์โดยสื่อถึงค่านิยมองค์กร EP SPIRIT โดยจะให้ผู้บริหารและพนักงานเล่นเกมส์ร่วมกันคือ เกมส์ต้องเรือชิงธง ซึ่งจะมีวิธีเล่นดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้บริหารและพนักงานจับฉลากเพื่อจัดกลุ่ม โดยประมาณกลุ่มละ 10 คน (Explorer)

ขั้นตอนที่ 2 ให้ผู้บริหารและพนักงานสร้างแพโดยใช้ไม้ไผ่และเชือกที่มีอยู่จำนวนจำกัดมาผูกกันเพื่อให้สามารถข้ามไปยังอีกฝั่งหนึ่งของแม่น้ำให้ได้ (Passion, Synergy, Innovation and Responsibility for Society)

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อสร้างแพข้ามแม่น้ำเสร็จแล้ว (Performance Excellence) ให้เลือกผู้บริหารหรือพนักงานรวมทั้งหมด 3 คน เพื่อนั่งและพายแพไปให้ถึงอีกฝั่งหนึ่ง โดยเพื่อไปเก็บธง (Integrity & Ethics and Trust & Respect) โดย Team Building เป็นเกมส์ที่สื่อรวมถึงค่านิยมองค์กรที่รวมกันทุกตัวอักษร คือ EP SPIRIT ดังนี้

E – Explorer

- ทำตัวเหมือนน้ำเต็มแก้วตลอด จะได้เปิดมุมมองใหม่ๆ ได้รับความรู้ใหม่ๆ ที่มีอยู่รอบตัว
- เวลาที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานใหม่ๆ ก็จะยินดี และเต็มที่กับงานนั้น

จากเกมส์สื่อถึงค่านิยมดังนี้

- ผู้บริหารและพนักงานเปิดใจยอมรับที่จะทำงานกลุ่มเล่นเกมสัปดาห์ทางออกด้วยกัน โดยไม่ยึดถือว่าตนเองเป็นผู้บริหารแล้วต้องมาทำงานร่วมกับพนักงาน เพราะเมื่อมาเล่นเกมสัปดาห์ด้วยกันแล้ว ถือว่าทุกคนฐานะเท่าเทียมกัน

P – Passion

- ถ้าเราไม่ลงมือทำก็จะไม่รู้อะไรเลย ผิดเป็นครู เราจะได้ประสบการณ์และได้ความรู้มากขึ้นทุกครั้งที่เราเจออุปสรรค

- ทุกงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นโอกาสที่บริษัทฯ ยื่นให้เรา

- ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น อาจจะไม่สำเร็จเสมอไป ก็ยังดีกว่านิ่งเฉย ขอมแพ้ตั้งแต่ต้น

จากเกมส์สื่อถึงค่านิยมดังนี้

- เมื่อได้รับมอบหมายให้สร้างแพ โดยใช้ไม้ไผ่และเชือกผูกมัดติดกัน สมาชิกในกลุ่มทุกคนต้องช่วยกันเพื่อที่จะได้สามารถปล่อยแพนี้ออกไปได้

S - Synergy

- ผู้นำทีม ต้องพยายามดึงเอาจุดเด่นของลูกทีมแต่ละคนมาประสานเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

จากเกมส์สื่อถึงค่านิยมดังนี้

- ในเกมส์นี้จะสร้างแพข้ามแม่น้ำไม่สำเร็จไปได้ถ้าทุกคนไม่ร่วมมือกัน เพื่อสามารถปล่อยแพออกไปได้

P - Performance Excellence

- ก่อนจะเริ่มทำงาน ต้องศึกษาลักษณะงาน และข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจให้มากที่สุด

- ตั้งเป้าหมายในการทำงานว่า วันนี้จะทำงานให้บรรลุผล อย่างมีประสิทธิภาพทั้งหมดที่งาน และพยายามทำเพิ่มมากขึ้น ไปเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง

จากเกมส์สื่อถึงค่านิยมดังนี้

- การสร้างแพเมื่อสำเร็จ และสามารถปล่อยออกข้ามแม่น้ำได้นั้น จะต้องมีการระดมความคิดเห็นว่าจะทำอย่างไรเพื่อสามารถสร้างแพขึ้นมาได้

I – Innovation

- พยายามเสนอความคิดเห็นต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า โดยไม่กลัวว่าความคิดของเราจะผิดหรือถูก

- หัวหน้าทีมจะต้องไม่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นลูกน้องให้กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ คิดว่าสิ่งที่เป็นอยู่นี้จะทำให้ดีขึ้นอีกได้อย่างไรบ้าง

จากเกมส์สื่อถึงค่านิยมดังนี้

- จากที่มีการระดมความคิดเห็นขอสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้สร้างแพชชั่นแม่น้ำได้นั้น ทุกความคิดเห็นถือว่าเป็น Innovation

R - Responsibility for Society

- เลือกใช้อุปกรณ์และเครื่องมือให้เหมาะกับงานโดยไม่ส่งผลกระทบต่อตัวเอง เพื่อนร่วมงานและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าที่สุดที่สุด

จากเกมส์สื่อถึงค่านิยมดังนี้

- เลือกใช้ไม้ไผ่และเชือกที่มีอยู่จำกัดเกิดประโยชน์คุ้มค่าที่สุดที่สุด เพื่อให้สามารถปล่อยแพออกไปได้

Integrity & Ethics

- ไม่ควรนำความรู้สึก/ความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เราควรแยกเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวออกจากกัน

จากเกมส์สื่อถึง EP SPIRIT ดังนี้

- จากที่ได้มีการเสนอความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในการสร้างแพ เข้าใจว่าจะต้องมีความขัดแย้งอยู่บ้างเรื่องของความเห็น ดังนั้นเพื่อให้สร้างแพสำเร็จ สมาชิกทุกคนจะต้องพยายามไม่ควรนำความรู้สึกส่วนตัวมาใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะทำการสร้างแพไม่สำเร็จได้

Trust & Respect

- รับฟังทุกความคิดเห็นจากทุกระดับ ไม่ Block & Blame ความคิดเห็นต่างๆ

- เอาหลักการและเหตุผลเป็นที่ตั้งและช่วยกันหาแนวทางการสรุปที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติได้จริง

- หัวหน้าให้ลูกน้องได้มีโอกาสตัดสินใจตามระดับความสำคัญของงาน โดยคอยดูแลอยู่ห่างๆ

จากเกมส์สื่อถึงค่านิยมดังนี้

- ในการคัดเลือกสมาชิกเพื่อพายแพชชั่นแม่น้ำไปปักธงได้นั้น เมื่อสมาชิกมีการคัดเลือกรุ่นที่จะนำแพข้ามฝั่ง สมาชิกทุกคนจะต้องมีความเชื่อมั่น และมั่นใจว่าพวกเราจะต้องทำได้



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

ในโครงการนี้ ได้ศึกษาวิจัยในรูปแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) ด้วยคำถามแบบปลายเปิดสำหรับเรื่องการสื่อสาร EP SPIRIT ในองค์กรกับผู้บริหารกลุ่มสายงานวิศวกรรม, กลุ่มสายงานบริหารทรัพยากร บุคลากร และพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรม กลุ่มละ 2 ท่าน และพนักงานกลุ่มสายงานบริหารทรัพยากร บุคลากร ของสายงานวิศวกรรมโดยเฉพาะ 2 ท่าน ที่ประจำอยู่สำนักงาน กรุงเทพฯ โดยอ้างอิงจากกิจกรรมสื่อสารองค์กรหลักอยู่ 2 กิจกรรม คือ Team Building ระหว่างผู้บริหารและพนักงานร่วมกัน ของแต่ละแผนกกลุ่มสายงานวิศวกรรม และ Team Building ในงาน EDE Seminar เพื่อวิเคราะห์ผลการสื่อสารภายในองค์กรสำหรับปีพุทธศักราช 2557 จากนั้นจึงได้นำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปรับปรุงแผนการสื่อสาร EP SPIRIT สำหรับกลุ่มสายงานวิศวกรรมที่ทำงานประจำอยู่ที่กรุงเทพฯ สำนักงานใหญ่ในปีพุทธศักราช 2558

5.1 การวิเคราะห์การสื่อสารภายในองค์กรสำหรับปีพุทธศักราช 2557

ในภาพรวมสำหรับการวิเคราะห์การสื่อสาร EP SPIRIT กับกลุ่มสายงานวิศวกรรมในปีพุทธศักราช 2557 ผู้บริหารกลุ่มสายงานวิศวกรรม กลุ่มสายงานกลุ่มสายงานทรัพยากรบุคคล และพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรมพึงพอใจในระดับหนึ่ง เพราะเป็นกิจกรรมที่สื่อถึงและเข้าใจในคำจำกัดความของ EP SPIRIT แต่ก็ควรมีการปรับแผนการสื่อสารไปเรื่อยๆ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการทำงาน รวมถึงการมีเป้าหมายที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการประเมินผลการทำงาน และสามารถหล่อหลอมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนนำมาปฏิบัติกลายเป็นวิถีทางของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ซึ่งก็คือ “บริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมชั้นนำในเอเชีย ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและหัวใจสีเขียว” อีกทั้งการสื่อสารภายในองค์กรยังมีกลุ่มสายงานบริหารพัฒนาบุคคลเข้ามาเป็นสื่อประสานงานให้ ทำให้เป็นการเชื่อมโยงถึง EP SPIRIT ที่ถูกต้องขึ้น

ทั้งนี้ทั้งนั้นการสื่อสาร EP SPIRIT ในกลุ่มสายงานวิศวกรรมจะสำเร็จไปได้ด้วยดี ก็ต้องขึ้นอยู่กับ การเปิดใจที่จะยอมรับและเข้าร่วมกิจกรรมสื่อสารที่ทางกลุ่มสายงานบริหารพัฒนาบุคคลจัดทำขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารและพนักงานแต่ละแผนกจะต้องมีการพูดคุยกันเอง เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นและ มุมมองแต่ละระดับชั้นซึ่งกันและกัน เพื่อที่กิจกรรมสื่อสารภายในองค์กรจะได้สำเร็จลุล่วง บรรลุตาม เป้าหมายขององค์กร

5.2 การวิเคราะห์ปรับปรุงแผนการสื่อสาร EP SPIRIT สำหรับกลุ่มสายงานวิศวกรรมที่ ทำงานประจำอยู่ที่กรุงเทพฯ สำนักงานใหญ่ในปีพุทธศักราช 2558

ผู้ศึกษาวิจัยขอเสนอแผนปฏิบัติสำหรับการสื่อสารค่านิยมองค์กรเป็นระยะเวลา 1 ปี ซึ่งจะมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 3 กิจกรรม ดังนี้

5.2.1 การอบรม (Training) พนักงานใหม่กลุ่มสายงานวิศวกรรมทุกๆ 3 เดือน

5.2.2 Workshop โดยจะจัด Workshop 2 รอบก่อนที่จะมีการ submit แบบประเมินผลการ ทำงานของผู้บริหารและพนักงาน โดยรูปแบบของ Workshop จะเป็นการพูดคุย และนำเอา EP PSIRIT มาเป็นส่วนหนึ่งในการแชร์ประสบการณ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มสายงาน วิศวกรรม ซึ่งจะมีพนักงานกลุ่มสายงานพัฒนาบุคลากรมาเป็นสื่อกลางสร้างกิจกรรม

5.2.3 การสัมมนา โดยจะจัดในรูปแบบ Team Building สำหรับผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม สายงานวิศวกรรม ซึ่งจะจัดเป็นเกมส์โดยสื่อถึงค่านิยมองค์กร EP SPIRIT ที่จะจัดขึ้นปลายเดือน กันยายนปีพุทธศักราช 2558

5.3 ปัญหาในการทำวิจัย

ในการขอเวลาสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มสายงานวิศวกรรม และพัฒนาบริหารบุคคล เป็นไป ได้ยากมาก เนื่องจากช่วงเดือนพฤศจิกายน ผู้บริหารกลุ่มสายงานวิศวกรรมมีกิจกรรม Team Building ใน

หัวข้อ Leadership ที่ต่างจังหวัด และเดือนธันวาคม ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มสายงานจะอยู่ในช่วงลาหยุดประจำปี ทำให้การขอเวลาจากผู้บริหารเพื่อมาสัมภาษณ์จึงเป็นไปได้ยาก โดยการแก้ปัญหาของผู้ศึกษาวิจัยทำโดยการคอยสอบถามตารางว่างจากเลขานุการของผู้บริหารแต่ละแผนก เพื่อที่จะไปรอนำห้องและขออนุญาตเข้าไปสัมภาษณ์เก็บข้อมูล

ส่วนการขอเวลาพนักงานกลุ่มสายงานวิศวกรรมมาสัมภาษณ์นั้น ก็เป็นไปได้ยากอีกเหมือนกัน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่จะติดประชุม เพราะเป็นช่วงปลายปีที่ต้องเร่งการทำงานให้ได้ไปตามเป้าหมายที่ได้คุยกับหัวหน้างานของแต่ละแผนกไว้ ซึ่งการแก้ปัญหาของผู้ศึกษาวิจัยได้เก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากพนักงานตอนช่วงเวลาพักกลางวันในโรงอาหารบ้าง และจะขอสัมภาษณ์ต่อหลังจากประชุมกับพนักงานเสร็จที่ห้องประชุมต่อเลย โดยภาพรวมแล้วพนักงานทุกท่านให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดี

5.4 แนวทางในการพัฒนาวิจัยต่อ

ควรมีการเก็บผลข้อมูลจากแผนเสนอกิจกรรมในปีพุทธศักราช 2558 ต่อไป เพื่อที่จะได้พัฒนาแผนการสื่อสาร EP SPIRIT ต่อไปเรื่อยๆ

บรรณานุกรม

- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546) การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach) กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นาโกต้า.
- กรีซ สืบสนธิ..(2524). การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์กรแห่งนวัตกรรม แนวคิด และกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติรัตน์ ศรีสุข. “กลยุทธ์การสื่อสาร และการรับรู้รูปแบบ โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) Competency-Based Human Resources Management วารสารการบริหารคน ปีที่ 21 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม), หน้า 11-18. วิทยาลัยกษัตริย์ วีระสมบัติ
- (2546) การใช้ Competency เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมในองค์กร วารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 99 (กรกฎาคม-กันยายน), หน้า 55-63.
- ทองใบ สุดชารี. (2542). ทฤษฎีองค์กร: วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2, คณะวิทยาการจัดการ, กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. 2556. “ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของเจนเนอเรชั่นต่างๆ.” วารสารบริหารธุรกิจ. 36, 138 (เมษายน-มิถุนายน): 47-50
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรงค์ศักดิ์ สิริมัย. เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ.[ระบบออนไลน์].
<http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>, 5
 ธันวาคม 2557
- [ระบบออนไลน์]. <http://www.pttep.com/th/>, 12 ธันวาคม 2557

บรรณานุกรม(ต่อ)

รองศาสตราจารย์เทือน ทองแก้ว. สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ. [ระบบ

ออนไลน์]. <http://www.competency.mju.ac.th/doc/22141.doc>, 1 ธันวาคม 2557

อาจารย์ณัฐวัฒน์ พระงาม. การติดต่อสื่อสารแบบปฏิสัมพันธ์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1.

มหาวิทยาลัยพิษณุโลก : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก จำกัด, 2555.

Lyons, S., Duxbury, L. and Higgins, C. 2007, 'An empirical assessment of generational differences in basic human value', *Psychological Reports*, vol. 101, pp.339–352.

Schwartz, S.H. and Sagiv, L. 1995, ' Value priorities and readiness for out-group social contact.

Journal of Personality and Social Psychology, vol. 69, pp. 437-448.









แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารและพนักงาน

ชื่อ : _____

ตำแหน่ง : _____

วันที่ : _____

ระยะเวลา : _____

1. EP SPIRIT ช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง
2. จากกิจกรรมสื่อสาร EP SPIRIT ส่งผลให้ผู้บริหาร และพนักงานมีความเข้าใจเรื่อง EP SPIRIT อย่างไรบ้าง (จะให้ตอบว่า EP SPIRIT ว่ามีข้อไหนที่พนักงานตอบตรงบ้าง เพื่อที่จะได้ทำการ check list ว่าพนักงานรับรู้ส่วนไหนของ EP SPIRIT บ้าง)
3. จากกิจกรรมสื่อสาร EP SPIRIT จุดเด่นคืออะไร
4. จากกิจกรรมสื่อสาร EP SPIRIT สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไรได้บ้าง



Part 2: Behavior (EP SPIRIT)			
Description	Weight	Rating by Appraiser	Rating by Appraiser
#1. Explorer (enter data here)			
#2. Passion (enter data here)			
#3. Synergy (enter data here)			
#4. Performance Excellence (enter data here)			
#5. Innovation (enter data here)			
#6. Responsibility for Society (enter data here)			
#7. Integrity & Ethics (enter data here)			
#8. Trust & Respect (enter data here)			
Evidences: SSHE, GRC, Non-Compliance, Organization Change, Board Preparation, Coaching & Mentoring, etc.			
Total (Weight 32%)	0%		
Grand Total (Weight 100%)	0%		
Part 3: Comments			
Additional Information/Other Comments by Appraisee		Additional Information/Other Comments by Appraiser (N+1)	
#1. Competency (List skills or competency areas not being fully used in your present job.) (enter data here)		#1. Competency (List skills or competency areas not being fully used in your present job.) (enter data here)	
#2. Development Needs (Dropdown list: list skills or competency areas you feel need further development to enhance your performance.) *Please select skills on KPI & PDA online, this field has not accepted any data.		#2. Development Needs (Dropdown list: list skills or competency areas you feel need further development to enhance your performance.) *Please select skills on KPI & PDA online, this field has not accepted any data.	
#3. Career Interests (Indicate your interests or suggestions regarding future assignments in PTTEP or its subsidiaries.) (enter data here)		#3. Career Interests (Indicate your interests or suggestions regarding future assignments in PTTEP or its subsidiaries.) (enter data here)	
#4. Supervisor's Support (Indicate actions your supervisor can take to assist you in achieving high performance.) (enter data here)		#4. Supervisor's Support (Indicate actions your supervisor can take to assist you in achieving high performance.) (enter data here)	
#5. Other comments (Indicate any other issues you wish to discuss with your supervisor or any suggestions for improvements.) (enter data here)		#5. Other comments (Indicate any other issues you wish to discuss with your supervisor or any suggestions for improvements.) (enter data here)	
		High Superior's comments (N+2) (enter data here)	
Signature: Appraisee _____		Date: _____	
Appraiser _____		Date: _____	

2014 PDA Form - Non-Management

Part 1: KPI														
KPI (Key Performance Indicator)	Key Deliverables	Tracking/Review Mechanism	Unit	Weight	Low	Base	Stretch	Mid-Year Results	Year-End Results	Rating by Appraiser	Rating by Approver	Remark		
#1. Core KPI														
BEM														
Total (Weight 0 - 88%)					0%									
#2. Special Assignment														
2.1 Coaching and Mentoring (Compulsory for JG13 and above, weighting at least 5%)														
BEM														
Total (Weight 0 - 88%)					0%									
Total Part 1 (Weight 88%)					0%									
Part 2: Behavior (EP SPIRIT)														
Description											Weight	Rating by Appraiser	Rating by Approver	Remark
#1. Explorer											2%			
#2. Passion											4%			
#3. Synergy											4%			
#4. Performance Excellence											7%			
#5. Innovation											4%			
#6. Responsibility for Society											4%			
#7. Integrity & Ethics											4%			
#8. Trust & Respect											4%			
Evidences: SSHE, Non-Compliance, etc.														
Total Part 2 (Weight 32%)											32%			
Grand Total (Weight 100%)											32%			
Part 3: Comments														
Additional Information/Other Comments by Appraisee							Additional Information/Other Comments by Appraiser (N+1)							
#1. Competency (List skills or competency areas not being fully used in your present job.) (enter data here)							#1. Competency (List skills or competency areas not being fully used in your present job.) (enter data here)							
#2. Development Needs (Dropdown list for skills or competency areas you feel need further development to enhance your performance.) *Please select skills on KPI & PDA online, this field has not accepted any data.							#2. Development Needs (Dropdown list for skills or competency areas you feel need further development to enhance your performance.) *Please select skills on KPI & PDA online, this field has not accepted any data.							
#3. Career Interests (Indicate your interests or suggestions regarding future assignments in PTEP or its subsidiaries.) (enter data here)							#3. Career Interests (Indicate your interests or suggestions regarding future assignments in PTEP or its subsidiaries.) (enter data here)							
#4. Supervisor's Support (Indicate actions your supervisor can take to assist you in achieving high performance.) (enter data here)							#4. Supervisor's Support (Indicate actions your supervisor can take to assist you in achieving high performance.) (enter data here)							
#5. Other comments (Indicate any other issues you wish to discuss with your supervisor or any suggestions for improvements.) (enter data here)							#5. Other comments (Indicate any other issues you wish to discuss with your supervisor or any suggestions for improvements.) (enter data here)							
							(High Superior's comments (N+2) (enter data here)							
Signature: _____							Date: _____							
Appraiser: _____							Date: _____							




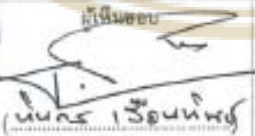
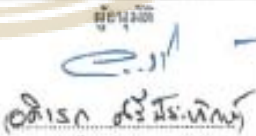
ภาคผนวก ค
ตัวอย่างบริษัทและองค์กรที่นำค่านิยมมาใช้ในการประเมิน KPI



บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

คู่มือนโยบาย และการข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน
ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
(Human Resource Management: Policy & Procedure)

ชื่อเรื่อง :	ค่านิยมองค์กร (CPF Way)
ชื่อเรื่องย่อย :	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามประโยชน์สู่ความยั่งยืน (Three Benefits to Sustainability) 2. ทำเร็วและมีคุณภาพ (Speed & Quality) 3. ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย (Simplification) 4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) 5. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovativeness) 6. มีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และรู้จักตอบแทนบุญคุณ (Integrity, Honesty & Reciprocity)

ผู้เสนอ	ผู้เห็นชอบ	ผู้อนุมัติ	วันที่มีผลบังคับใช้
 (ชิตกรณ อังคารกร) 1.11.55	 (นรินทร์ เรือนหิษ) 1.11.55	 (ชิตกรณ อังคารกร) 1.11.55	1 พฤศจิกายน 2555

วัฒนธรรมองค์กร มหาวิทยาลัยมหิดล

จากอักษรคำว่า “MAHIDOL” ได้กำหนดเป็นค่านิยม และให้คำจำกัดความไว้ทั้ง ๘ ตัวอักษร โดยมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะนำความหมายทั้ง ๘ คำ นำมาเป็นพฤติกรรมที่พึงกระทำ พร้อมทั้งปลูกฝังและเสริมสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรเกิดกับบุคลากรทุกหมู่เหล่าที่ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยมหิดลตลอดไป

M - Mastery	<p>เป็นนายแห่งตน</p> <ul style="list-style-type: none"> - a possession or display of great skill or technique - skill or knowledge that makes one master of a subject - the upper hand in a contest or competition
A – Altruism	<p>มุ่งผลเพื่อผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - selflessness - unselfish concern for other people’s happiness and welfare
H – Harmony	<p>กลมกลืนกับสรรพสิ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> - is the way in which its parts are combined into a pleasant arrangement - an interweaving of different accounts into a single narrative - เช่น Harmony in diversity
I – Integrity	<p>มั่นคงยิ่งในคุณธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - honest and firm in moral principles (incorruptability) - the state of being united whole (completeness) - an unimpaired condition (soundness)
D – Determination	<p>แน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - the power or habit of deciding definitely and firmly
O – Originality	<p>สร้างสรรค์สิ่งใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> - novelty - innovation
L – Leadership	<p>ใฝ่ใจเป็นผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - the quality of being a good at leading a organization - the set of characteristics that make a good leader

M Mastery เป็นนายแห่งตน ประกอบด้วย

- Self Directed มีสติ ควบคุมดูแลตนเองได้ สร้างวินัยในการดำเนินชีวิต ควบคุมจิตใจ และอารมณ์ให้ทำในสิ่งที่ถูกที่ควร ไม่ต้องให้ใครบังคับ
- Personal Learning รักการเรียนรู้ขวนขวายศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ให้รู้แจ้งรู้จริงอย่างสม่ำเสมอ และนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ปรับปรุงงาน
- Agility กระตือรือร้น ว่องไว กระฉับกระเฉง สนใจวิทยาการ และการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นคิดไตร่ตรอง และนำเสนอแนวทางใหม่ที่เฉียบคมเหมาะสม
- System Perspective คิด พูด ทำ อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนอธิบายที่มาที่ไปสมเหตุผล ตรวจสอบได้

A Altruism มุ่งผลเพื่อผู้อื่น ประกอบด้วย

- Organization First รัก ห่วงเห่น และปกป้องชื่อเสียงของมหิดล เมื่อต้องตัดสินใจ จะยึดประโยชน์ของส่วนรวม และองค์กรเหนือประโยชน์ของตนเอง พร้อมเสียสละเวลา และความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม
- Customer Focus Driven สนใจ เข้าใจ ความต้องการของ “ผู้รับบริการ” และหาวิธีตอบสนองด้วยความรวดเร็ว ให้เกิดความพึงพอใจ และ สร้างความประทับใจด้วยบริการ และผลงานที่มีคุณภาพ ด้วยความเต็มใจ
- Societal Responsibility ตระหนักและลงมือดูแล และรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และสังคมเสมือนของตนเอง

H Harmony กลมกลืนกับสรรพสิ่ง ประกอบด้วย

- Valuing Workforce Member เคารพ ให้เกียรติผู้ร่วมงาน โดยเปิดรับฟังความคิดเห็น สื่อสารให้มีส่วนรวม และสร้างความผูกพัน ไม่อวดดี และ รักษาศักดิ์ศรี หน้าตาของผู้ร่วมงาน
- Empathy ใส่ใจความรู้สึก ทุกข์สุขของผู้อื่นรอบตัว ร่วมดีใจ หรือให้กำลังใจ ชมเชย ยกย่อง รวมถึงแนะนำอย่างสร้างสรรค์จริงใจ
- Unity มีน้ำใจ ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ อาสาเข้าช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ ยึดหยุ่น ผ่อนปรน ประนีประนอม ทำให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงด้วยความสามัคคี ประองคอง
- Synergy ผนึกพลัง ประสาน ความแตกต่าง (เพศ วัย ความรู้) ให้เกิดความกลมกลืน นำจุดเด่นของทุกคนสร้างผลงานให้เหนือความคาดหมาย

I Integrity มั่นคงยิ่งในคุณธรรม ประกอบด้วย

- Truthfulness ซื่อตรง ตรงไปตรงมา ไม่หลอกลวงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น คิด ไตร่ตรอง ก่อน

พูดยึดมั่นรักษาคำพูดอย่างมั่นคงเสมอต้นเสมอปลาย

- Moral & Ethic ตั้งมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส ไม่มีอคติ วาระซ่อนเร้น ถ้อยมั่นในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่บิดเบือนเพื่อประโยชน์ผู้ใด
- Management by Fact รวบรวม วิเคราะห์ ตรวจสอบข้อเท็จจริงประกอบการคิดพิจารณาและลงมือดำเนินการตามข้อเท็จจริง โดยหลีกเลี่ยงการอนุমান

D Determination แน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ ประกอบด้วย

- Commitment & Faith รักและมีศรัทธาในงาน มุ่งมั่นทุ่มเททำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือรับปากด้วยความจริงใจ จนเรียบร้อยตามกำหนดทุกครั้ง โดยไม่ต้องติดตามทวงถาม
- Perseverance ตั้งใจ มานะ อดทน พากเพียร ด้วยความมั่นคงทั้งทางจิตใจ และร่างกายโดยไม่ท้อถอย เบื่อหน่ายหรือล้มเลิกความตั้งใจต่ออุปสรรคและความยากลำบาก
- Achievement Oriented & Creating Value มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ โดยถือเอาคุณภาพและมาตรฐานเป็นพื้นฐาน ใช้ความหมั่นเพียร และละเอียดรอบคอบในทุกขั้นตอน เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่งาน

O Originality สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ประกอบด้วย

- Courageous to be the Best กล้าคิด ริเริ่ม เสนอแนะ โดยมุ่งให้ได้ผลงานอันเป็นเลิศ เกินมาตรฐานหรือเป้าหมาย แม้ต้องทำงานละเอียดขึ้น หนักขึ้นบ้างก็ตาม
- Driving into the Future กำหนดเป้าหมายในอนาคตที่ท้าทาย และ ดีกว่าที่ทำได้ในปัจจุบัน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ให้บรรลุเป้าหมายนั้น
- Novelty & Innovation คิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ ปรับปรุง วิธีการใหม่ๆ หรือสร้างผลงานวิจัยที่แตกต่างโดดเด่น ช่วยให้การงานดีขึ้น หรือชั้นนำสังคม

L Leadership ใฝ่ใจเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

- Calm & Certain จิตใจสงบ หนักแน่น และมั่นคง ทั้งในภาวะปกติและวิกฤติยากลำบาก ไม่ประหม่า ตื่นเต้น หรือเกรี้ยวกราด รวมทั้ง ฟัง รวบรวมข้อมูล ไตร่ตรองด้วยความรอบคอบก่อนดำเนินการ
- Influencing People สามารถใช้เหตุใช้ผล ประกอบกับวาทศิลป์ ในการโน้มน้าว จูงใจ สื่อสาร ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้อื่นเห็นด้วยและปฏิบัติตาม
- Visioning ประมวลสถานการณ์ และข้อมูลปัจจุบันและอดีต นำมากำหนดภาพอนาคต หรือเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสมเหตุสมผล และท้าทาย

ข้อตกลงการปฏิบัติงาน	รายละเอียด (น้ำหนัก)	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน					ผลการประเมิน					คะแนน X ค่าน้ำหนัก
		ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ความคุ้มค่า	ความพึงพอใจ	A (10-9)	B (8-7)	C (6-5)	D (4-3)	E (2-0)	
2. ด้านบริหารจัดการและกำกับดูแลการศึกษา (การเรียนการสอน)												
3. ด้านบริหารจัดการและกำกับดูแลการวิจัย												
4. ด้านบริหารจัดการและกำกับดูแลการบริการ วิชาการ												
5. ด้านการบริหารจัดการและกำกับดูแลการทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา												
6. ด้านอื่นๆ												
รวมคะแนนผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อได้คิดค่าน้ำหนักแล้ว												
เมื่อคิดคะแนนตามน้ำหนัก 50% ได้												

* วิธีคิดคะแนนประเมินผล

1. คะแนนประเมินในแต่ละข้อคูณน้ำหนักของตัวชี้วัดในข้อนั้น

2. รวมคะแนนประเมินทั้งหมดที่คำนวณแล้วทุกข้อ

3. เหยียบัญญัติหารายละคะแนนประเมินรวม เพื่อหา 50% เท่ากันหาไร

ลงนาม

ลงนาม

(ผู้รับการประเมิน)

(ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)

2

วันที่

วันที่

ส่วนที่ 3 การประเมินสมรรถนะ (Competency) ให้ผู้ประเมินพิจารณาประเมินทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหาร (เลือก 5 จาก 10) โดยประเมินตามคำจำกัดความสมรรถนะที่แนบ

สมรรถนะหลัก	เกณฑ์ระดับสมรรถนะ ที่คาดหวัง	ผลการประเมิน เมื่อเทียบกับระดับ สมรรถนะที่คาดหวัง	คะแนน
1. ความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) ความมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีวินัยในตนเอง ยึดมั่น ในหลักคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ รักษาความเชื่อถือและไว้ใจได้เสมอ			
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยใช้เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วน งานหรือมหาวิทยาลัยกำหนด อีกทั้งยังหมั่นหาแนวทางการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือ กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำ ได้มาก่อน			
3. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) ความทุ่มเท รับผิดชอบ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรและเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการและองค์กร			
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมี ส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไข้ปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น ต่าง ๆ กับสมาชิก ในทีม			
5. การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systematic Job Planning) ความสามารถในการวางแผน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า เสมอ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งของตนเองและ ผู้อื่นได้			
คะแนนรวม			
คะแนนผลการประเมินสมรรถนะหลัก (20%)			

สมรรถนะทางการบริหาร	เกณฑ์ระดับสมรรถนะ ที่คาดหวัง	ผลการประเมิน เมื่อเทียบกับระดับ สมรรถนะที่คาดหวัง	คะแนน
<p>1. การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานของส่วนงาน/หน่วยงานให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรรวมทั้งความสามารถในการผลักดันและกระตุ้นใจให้ผู้อื่นทำงานให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร</p>			
<p>2. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ความสามารถในการวางตนและเป็นตัวอย่างที่ดี การมีศิลปะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ความสนใจ และความสามารถในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของทีมงานด้วยวิธีการอย่างเหมาะสม</p>			
<p>3. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Management) ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง</p>			
<p>4. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การลดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง การแปรวิกฤตเป็นโอกาส และการคิดเพื่อให้ได้รับชัยชนะในทุกสถานการณ์</p>			
<p>5. การควบคุมตนเอง (Self Control) การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอื่นไม่เหมาะสมเมื่อถูกยั่วเย้า หรือเผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง</p>			

สมรรถนะทางการบริหาร	เกณฑ์ระดับสมรรถนะ ที่คาดหวัง	ผลการประเมิน เมื่อเทียบกับระดับ สมรรถนะที่คาดหวัง	คะแนน
6. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น(Empowering Others) ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น โดยมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้ เพื่อให้ ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน			
7. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผล มาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และ นำมาที่ตนเอง			
8. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) ความตั้งใจและส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะ พัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่			
9. การดำเนินการเชิงรุก(Proactiveness) การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้ เป็นประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่			
10. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ(Communication & Influencing) ความตั้งใจที่จะสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง ทว่านล้อม โน้มนำ นักบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน			
		คะแนนรวม	
	คะแนนผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร (30%)		

* การคำนวณคะแนนสมรรถนะ ให้เทียบเกณฑ์ที่คาดหวัง = 100 % และเทียบบัญญัติโครงการประเมินที่ได้ หากระดับคะแนนที่ได้สูงกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังให้คิดว่าได้คะแนนเต็ม เช่น
เกณฑ์ที่คาดหวัง = 4 เท่ากับ 100 คะแนน

ระดับสมรรถนะที่ประเมินได้ = 3 เท่ากับ 75 คะแนน แต่หาก ระดับสมรรถนะที่ประเมินได้ = 5 คะแนนที่ได้จะเท่ากับ 100 คะแนน

** ส่วนงานอาจกำหนดสมรรถนะสายอาชีพ(Functional Competency) เพิ่มเติมได้ โดยให้คิดคะแนนรวมอยู่ในส่วนของการประเมินสมรรถนะ (Competency)

<p>ส่วนที่ 4 สรุปผล</p> <p>4.1 การประเมิน (ให้สรุปภาพรวมโดยนำข้อมูลมาจากการประเมินทั้ง 2 ส่วน)</p> <p><input type="radio"/> ดีเด่น = 90.0-100.0 คะแนน</p> <p><input type="radio"/> ดี = 70.0-89.9 คะแนน</p> <p><input type="radio"/> พอใช้ = 50.0-69.9 คะแนน</p> <p><input type="radio"/> ควรปรับปรุง = ต่ำกว่า 50.0 คะแนน</p>	<p>4.2 จุดเด่นของผู้รับการประเมิน</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4.3 ข้อควรพัฒนา</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>5.2 ความเห็นผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ</p> <p>5.1 แผนการพัฒนา (ให้กำหนดเป็นแผนระยะสั้น 6 เดือน - 1 ปี)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ส่งชื่อ</p> <p>ตำแหน่ง</p> <p>วันที่/...../.....</p>

ความเห็นผู้ประเมิน (ร่วม)	ความเห็นผู้ประเมิน (ร่วม)
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
ลงชื่อ	ลงชื่อ
() ()	
วันที่	วันที่

การแจ้งการประเมินผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้าย

รับทราบผลการประเมิน

ความคิดเห็น

.....

.....

.....

ลงชื่อ ผู้รับการประเมิน

วันที่

ข้อตกลงการปฏิบัติงาน	ร้อยละ (น้ำหนัก)	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน					ผลการประเมิน					คะแนน X ค่าน้ำหนัก
		ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ความคุ้มค่า	ความพึงพอใจ	A (10-9)	B (8-7)	C (6-5)	D (4-3)	E (2-0)	
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
รวมคะแนนผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อได้คิดค่าน้ำหนักแล้ว												
เมื่อคิดคะแนนค่าน้ำหนัก 60% ได้												

* วิธีคิดคะแนนประเมินผล

1. คะแนนประเมินในแต่ละข้อคูณน้ำหนักของตัวชี้วัดในข้อนั้น
2. รวมคะแนนประเมินทั้งหมดที่คำนวณแล้วทุกข้อ
3. เปรียบบัญชีใดรายชื่อคะแนนประเมินรวม เพื่อหา 60% เท่ากับเท่าไร

ลงนาม

(ผู้รับการประเมิน)

วันที่

ลงนาม

(ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ)

วันที่

ส่วนที่ 3 การประเมินสมรรถนะ (Competency) ให้ผู้ประเมินพิจารณาประเมินทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหาร (เลือก 5 จาก 10) โดยประเมินตามคำจำกัดความสมรรถนะที่แนบ

สมรรถนะหลัก	เกณฑ์ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	ผลการประเมินเมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	คะแนน
<p>1. ความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity)</p> <p>ความมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีวินัยในตนเอง ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ รักษาความซื่อสัตย์และไว้ใจได้เสมอ</p>			
<p>2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)</p> <p>ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยใช้เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนงานหรือมหาวิทยาลัยกำหนด อีกทั้งยังพยายามถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่มีใครสามารถกระทำได้มาก่อน</p>			
<p>3. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)</p> <p>ความทุ่มเท รับผิดชอบ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรและเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการและองค์กร</p>			
<p>4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</p> <p>ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิก ในทีม</p>			
<p>5. การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systematic Job Planning)</p> <p>ความสามารถในการวางแผน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้</p>			
คะแนนรวม			
คะแนนผลการประเมินสมรรถนะหลัก (20%)			

สมรรถนะทางการบริหาร	เกณฑ์ระดับสมรรถนะ ที่คาดหวัง	ผลการประเมิน เมื่อเทียบกับระดับ สมรรถนะที่คาดหวัง	คะแนน
<p>1. การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)</p> <p>ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานของส่วนงาน/หน่วยงานให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสามารถในการผลักดันและกระตุ้นใจให้ผู้อื่นทำงานให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร</p>			
<p>2. ความเป็นผู้นำ(Leadership)</p> <p>ความสามารถในการวางแผนและเป็นตัวอย่างที่ดี การมีศิลปะในการโน้มน้าว ใจ และกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ความสนใจ และความสามารถในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของทีมงานด้วยวิธีการอย่างเหมาะสม</p>			
<p>3. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Management)</p> <p>ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง</p>			
<p>4. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)</p> <p>ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การลดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง การแปรวิกฤตเป็นโอกาส และการคิดเพื่อให้ได้รับชัยชนะในทุกสถานการณ์</p>			
<p>5. การควบคุมตนเอง(Self Control)</p> <p>การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือเผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดอย่างต่อเนื่อง</p>			
<p>6. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น(Empowering Others)</p> <p>ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น โดยมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้ เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน</p>			

สมรรถทางการบริหาร	เกณฑ์ระดับสมรรถนะ ที่คาดหวัง	ผลการประเมิน เมื่อเทียบกับระดับ สมรรถนะที่คาดหวัง	คะแนน
7. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผล มาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และ นำมาใช้คน			
8. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) ความตั้งใจและส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะ พัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติตามหน้าที่			
9. การดำเนินการเชิงรุก(Proactiveness) การสังเกตเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้ เป็นประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่			
10. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ(Communication & Influencing) ความตั้งใจที่จะสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง ทว่าน้อม โน้ม นำบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน			
		คะแนนรวม	
		คะแนนผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร (20%)	

* การคำนวณคะแนนสมรรถนะ ให้เทียบเกณฑ์ที่คาดหวัง = 100 % และเทียบปัญหาที่โดยยังคงผลการประเมินที่ได้ หากระดับคะแนนที่ได้สูงกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังให้คิดว่าได้คะแนนเต็ม เช่น
เกณฑ์ที่คาดหวัง = 4 เท่ากับ 100 คะแนน

ระดับสมรรถนะที่ประเมินได้ = 3 เท่ากับ 75 คะแนน แต่หาก ระดับสมรรถนะที่ประเมินได้ = 5 คะแนนที่ได้จะเท่ากับ 100 คะแนน

** ส่วนงานอาจกำหนดสมรรถนะสายอาชีพ(Functional Competency) เพิ่มเติมได้ โดยให้คิดคะแนนรวมอยู่ในส่วนของการประเมินสมรรถนะ (Competency)

<p>ส่วนที่ 4 สรุปผล</p> <p>4.1 การประเมิน (ให้สรุปภาพรวมโดยนำข้อมูลมาจากการประเมินทั้ง 2 ส่วน)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> ดีเด่น = 90.0-100.0 คะแนน <input type="radio"/> ดี = 70.0-89.9 คะแนน <input type="radio"/> พอใช้ = 50.0-69.9 คะแนน <input type="radio"/> ควรปรับปรุง = ต่ำกว่า 50.0 คะแนน 	<p>4.2 จุดเด่นของผู้รับการประเมิน</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4.3 ข้อควรพัฒนา</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>5.2 ความเห็นผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ</p> <p>5.1 แผนการพัฒนา (ให้กำหนดเป็นแผนระยะสั้น 6 เดือน - 1 ปี)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>คงที่</p> <p>ตำแหน่ง</p> <p>วันที่</p>

ความเห็นของคณะกรรมการประเมิน

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ	ลงชื่อ
() ())
วันที่/...../.....	วันที่/...../.....

ลงชื่อ	ลงชื่อ
() ())
วันที่/...../.....	วันที่/...../.....

การแจ้งการประเมินผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้าย (โดยคณะกรรมการประเมิน)

- รับทราบผลการประเมิน ความคิดเห็น
-
-

ลงชื่อ ผู้รับการประเมิน
วันที่

ข้อตกลงการปฏิบัติงาน	ร้อยละ (น้ำหนัก)	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน					ผลการประเมิน					คะแนน X ค่าน้ำหนัก	
		ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ความคุ้มค่า	ความพึงพอใจ	A (10-9)	B (8-7)	C (6-5)	D (4-3)	E (2-0)		
2. ด้านการวิจัย													
3. ด้านการบริการวิชาการ													
4. ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการ กีฬา													
5. ด้านอื่นๆ													
รวมคะแนนผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อได้คิดค่าน้ำหนักแล้ว													
เมื่อคิดคะแนนตามน้ำหนัก 80% ได้													

* วิธีคิดคะแนนประเมินผล

1. คะแนนประเมินในแต่ละข้อคูณน้ำหนักของตัวชี้วัดในข้อนั้น
2. รวมคะแนนประเมินทั้งหมดที่คำนวณแล้วทุกข้อ
3. เปรียบบัญญัติใดอย่างก็คะแนนประเมินรวม เพื่อหา 80% เทากับเท่าไร

ลงนาม

(ผู้รับการประเมิน)

วันที่

ลงนาม

(ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)

วันที่

ส่วนที่ 3 การประเมินสมรรถนะ (Competency) ให้ผู้ประเมินพิจารณาประเมินสมรรถนะหลัก โดยประเมินตามค่าจำกัดความสมรรถนะที่แนบ

สมรรถนะหลัก	เกณฑ์ระดับสมรรถนะ ที่คาดหวัง	ผลการประเมิน เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะ ที่คาดหวัง	คะแนน
1. ความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) ความมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีวินัยในตนเอง ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ รักษาวิชา เชื้อถ้อยและไว้วางใจได้เสมอ			
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยใช้เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนงานหรือ มหาวิทยาลัยกำหนด อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้นมาก่อน			
3. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) ความทุ่มเท รับผิดชอบ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความคุ้มค่าใน การใช้ทรัพยากรและเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการและองค์กร			
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการ ทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิก ในทีม			
5. การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systematic Job Planning) ความสามารถในการวางแผน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมทั้ง ความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้			
		คะแนนรวม	
		คะแนนผลการประเมินสมรรถนะหลัก (20%)	

* การคำนวณคะแนนสมรรถนะ ให้เทียบเกณฑ์ที่คาดหวัง = 100 % และเทียบบัญญัติตัวอย่างผลการประเมินที่ได้ หากระดับคะแนนที่ได้สูงกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังให้ถือว่าได้คะแนนเต็ม

เช่น เกณฑ์ที่คาดหวัง = 4 เท่ากับ 100 คะแนน

ระดับสมรรถนะที่ประเมินได้

= 3

เท่ากับ

75

คะแนน แต่หาก ระดับสมรรถนะที่ประเมินได้

= 5

คะแนนที่ได้จะเท่ากับ 100 คะแนน

** ส่วนงานอาจกำหนดสมรรถนะสาขาอาชีพ(Functional Competency) เพิ่มเติมได้ โดยให้คิดคะแนนรวมอยู่ในส่วนของการประเมินสมรรถนะ (Competency)

<p>ส่วนที่ 4 สรุปผล</p> <p>4.1 การประเมิน (ให้สรุปภาพรวมโดยนำข้อมูลมาจากการประเมินทั้ง 2 ส่วน)</p> <p><input type="radio"/> ดีเด่น = 90.0-100.0 คะแนน</p> <p><input type="radio"/> ดี = 70.0-89.9 คะแนน</p> <p><input type="radio"/> พอใช้ = 50.0-69.9 คะแนน</p> <p><input type="radio"/> ควรปรับปรุง = ต่ำกว่า 50.0 คะแนน</p>	<p>ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ</p> <p>5.1 แผนการพัฒนา (ให้กำหนดเป็นแผนระยะสั้น 1-2 ปี)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4.2 จุดเด่นของผู้รับการประเมิน</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>5.2 ความเห็นผู้ประเมินร่วม</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ</p> <p>วันที่</p>
<p>4.3 ข้อควรพัฒนา</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>5.3 ความเห็นผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ</p> <p>วันที่</p>
<p>การแจ้งการประเมินผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้าย</p> <p><input type="radio"/> รับทราบผลการประเมิน ความคิดเห็น</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ ผู้รับการประเมิน</p> <p>วันที่</p>	

ข้อตกลงการปฏิบัติงาน	ร้อยละ (น้ำหนัก)	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน					ผลการประเมิน					คะแนน X ค่าน้ำหนัก	
		ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ความคุ้มค่า	ความพึงพอใจ	A (10-9)	B (8-7)	C (6-5)	D (4-3)	E (2-0)		
2.													
3.													
4.													
5.													
รวมคะแนนผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อได้คิดค่าน้ำหนักแล้ว													
เมื่อคิดคะแนนตามน้ำหนัก 80% ได้													

* วิธีคิดคะแนนประเมินผล

1. คะแนนประเมินในแต่ละข้อคูณน้ำหนักของตัวชี้วัดในข้อนั้น
2. รวมคะแนนประเมินทั้งหมดที่คำนวณแล้วทุกข้อ
3. เปรียบบัญญัติโหระวงศ์คะแนนประเมินรวม เพื่อหา 80% เท่ากับเท่าไร

ลงนาม

(ผู้รับการประเมิน)

วันที่

ลงนาม

(ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)

วันที่

ส่วนที่ 3 การประเมินสมรรถนะ (Competency) ให้ผู้ประเมินพิจารณาประเมินสมรรถนะหลัก โดยประเมินตามคำจำกัดความสมรรถนะที่แนบ

สมรรถนะหลัก	เกณฑ์ระดับสมรรถนะ ที่คาดหวัง	ผลการประเมิน เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะ ที่คาดหวัง	คะแนน
1. ความซื่อสัตย์ในคุณธรรม (Integrity) ความมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีวินัยในตนเอง ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ รักษาวิชาจาก เชื้อถือและไว้วางใจได้เสมอ			
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยให้เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนงานหรือ มหาวิทยาลัยกำหนด อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำไดมาก่อน			
3. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) ความทุ่มเท รับผิดชอบ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความคุ้มค่าใน การให้ทรัพยากรและเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการและองค์กร			
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการ ทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิก ในทีม			
5. การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systematic Job Planning) ความสามารถในการวางแผน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมทั้ง ความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้			
คะแนนรวม			
คะแนนผลการประเมินสมรรถนะหลัก (20%)			

* การคำนวณคะแนนสมรรถนะ ให้เทียบเกณฑ์ที่คาดหวัง = 100 % และเทียบกับผู้ให้รายละเอียดการประเมินที่มี หากระดับคะแนนที่ได้สูงกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังให้ถือว่าได้คะแนนเต็ม

เช่น เกณฑ์ที่คาดหวัง = 4 เท่ากับ 100 คะแนน

ระดับสมรรถนะที่ประเมินได้ = 3 เท่ากับ 75 คะแนน แต่ถ้าระดับสมรรถนะที่ประเมินได้ = 5 คะแนนที่ได้จะเท่ากับ 100 คะแนน

** ส่วนงานอาจกำหนดสมรรถนะสาขาวิชาชีพ (Functional Competency) เพิ่มเดิมก็ได้ โดยให้พิจารณารวมอยู่ในส่วนของการประเมินสมรรถนะ (Competency)

<p>ส่วนที่ 4 สรุปผล</p> <p>4.1 การประเมิน (ให้สรุปภาพรวมโดยนำข้อมูลมาจากการประเมินทั้ง 2 ส่วน)</p> <p><input type="radio"/> ดีเด่น = 90.0-100.0 คะแนน</p> <p><input type="radio"/> ดี = 70.0-89.9 คะแนน</p> <p><input type="radio"/> พอใช้ = 50.0-69.9 คะแนน</p> <p><input type="radio"/> ควรปรับปรุง = ต่ำกว่า 50.0 คะแนน</p>	<p>ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ</p> <p>5.1 แผนการพัฒนา (ให้กำหนดเป็นแผนระยะสั้น 1-2 ปี)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4.2 จุดเด่นของผู้รับการประเมิน</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>5.2 ความเห็นผู้ประเมินร่วม</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ ลงชื่อ</p> <p>วันที่/...../..... วันที่</p>
<p>4.3 ข้อควรพัฒนา</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>5.3 ความเห็นผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ</p> <p>วันที่</p>
<p>การแจ้งการประเมินผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้าย</p> <p><input type="radio"/> รับทราบผลการประเมิน ความคิดเห็น</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ ผู้รับการประเมิน</p> <p>วันที่/...../.....</p>	

Agreement	Weight (%)	Key Performance Indicators					Score					Score X Weight
		Quantity	Quality	Time	Worthiness	Satisfaction	A (10-9)	B (8-7)	C (6-5)	D (4-3)	E (2-0)	
2.												
3.												
4.												
5.												
Collected Performance Score												
Performance Score as 80% of Total Appraisal Score*												

* Performance Score as 80% of Total Appraisal Score = (Collected Performance Score / Total Collected Performance Score)*0.8

Signature.....

(Appraisee)

Date

Signature

(Appraiser)

Date

<p>4.2 Strengths.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>5.2 Comments (Immediate Supervisory)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Name</p> <p>Date</p>
<p>4.3 Areas. for improvement</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>5.3 Comments (Committee)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Name</p> <p>Date</p> <p>Name</p> <p>Date</p> <p>Name</p> <p>Date</p>
<p>Preliminary Evaluation</p> <p><input type="radio"/> Agreed <input type="radio"/> Disagreed</p> <p>Comments</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Name Appraisee</p> <p>Date</p>	



<p>4.2 Strengths.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>5.2 Comments (Immediate Supervisory)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Name</p> <p>Date</p>
<p>4.3 Areas. for improvement</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>5.3 Comments (Committee)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Name</p> <p>Date</p> <p>Name</p> <p>Date</p> <p>Name</p> <p>Date</p>
<p>Preliminary Evaluation</p> <p><input type="radio"/> Agreed <input type="radio"/> Disagreed</p> <p>Comments</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Name Appraiser</p> <p>Date</p>	



