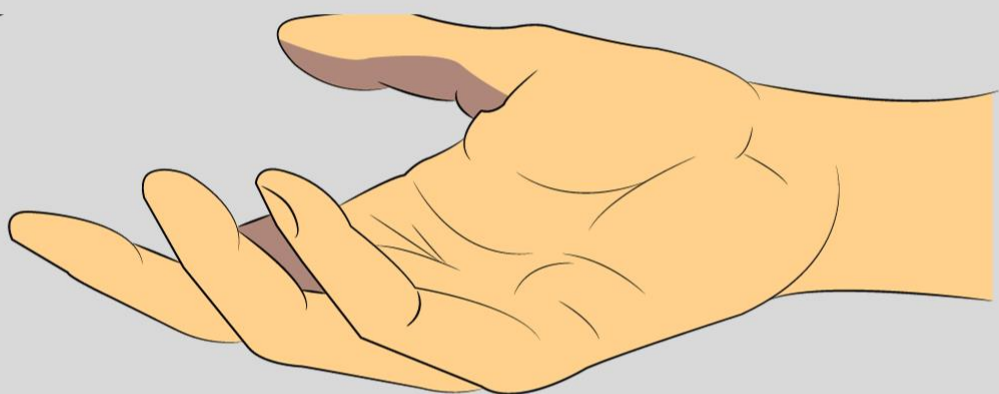


คู่มือการจัดการวัฒนธรรม และพฤติกรรม





คำนำ

การสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อผลักดันให้ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต บรรลุเป้าหมายการจัดการความรู้และนวัตกรรม ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร และพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ให้สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม

เอกสารฉบับนี้ ถือเป็นคู่มือที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อใช้ในการผลักดันให้ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถดำเนินการจัดการความรู้และนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม

คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

กันยายน 2565



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ง
สารบัญตาราง	จ
บทที่ 1	1
บทนำ	1
1. Teamwork การทำงานเป็นทีม	2
2. Humility มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน	3
3. Achievement มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	4
4. Integrity โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล	5
5. Sustainability มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	6
บทที่ 2	7
กรอบแนวคิด	7
1. หลักการว่าด้วยวัฒนธรรมและกลไกการผลักดันความยั่งยืน	7
2. เครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	9
3. ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร	11
4. การบูรณาการระหว่างการทำกับดักแลกิจกรรมที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Management and Compliance : GRC)	12
บทที่ 3	13
ระเบียบปฏิบัติการและการดำเนินการ	13
วัตถุประสงค์ (Objective)	13
ขอบเขตความรับผิดชอบ (Scope and Accountability) และการดำเนินงาน (Operation)	13
ขั้นตอนที่ 1 การวางรากฐานและการรับรู้ (Foundation and Awareness)	13
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการและการใช้ (Action and Apply)	17
ขั้นตอนที่ 3 การติดตาม (Perform and Monitor)	17
ขั้นตอนที่ 4 ระบบการประเมินผล (Evaluation system)	17
เป้าหมายยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	18
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2	18
เป้าหมายยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม	19
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2	19



สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	20
แผนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมประจำปีและระยะยาว	20
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	20
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า	23
แผนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมระยะยาว	26



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงการกำหนดปัจจัยในการขับเคลื่อนการส่งเสริมค่านิยม	1
2	แสดงถึงกลไกในการผลักดันองค์กร อ้างอิงจาก หนังสือ Good to Great โดย จิม คอลลิน	7
3	แสดงกรอบแนวคิดของการสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีวินัย	8
4	แสดงหลักการ Hedge Hog Concept	8
5	แสดงลำดับขั้นของสมรรถนะ	9
6	ตัวอย่างกงล้อแห่งความสำเร็จ	11
7	Fly Wheel ของค่านิยม Teamwork	14
8	Fly Wheel ของค่านิยม Achievement	15
9	Fly Wheel ของค่านิยม Sustainability	16
10	ตัวแบบวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรมและกระบวนการ	26



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตารางแสดงระเบียบปฏิบัติงาน	13
2	รายละเอียดของพฤติกรรมที่อธิบายสมรรถนะเรื่อง Teamwork หรือการทำงานเป็นทีม	14
3	รายละเอียดของพฤติกรรมที่อธิบายสมรรถนะเรื่อง Achievement หรือมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	15
4	รายละเอียดของพฤติกรรมที่อธิบายสมรรถนะเรื่อง Sustainability หรือมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน	16
5	ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2	18
6	ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2	19
7	กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2/1	20
8	กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2/2	21
9	กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2/3	22
10	กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3/1	23
11	กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3/2	24
12	กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3/3	25
13	ตารางแสดงการเชื่อมโยงตัวแบบวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรม กับระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ	27
14	ตารางแสดงการจัดทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมในระยะยาว	28

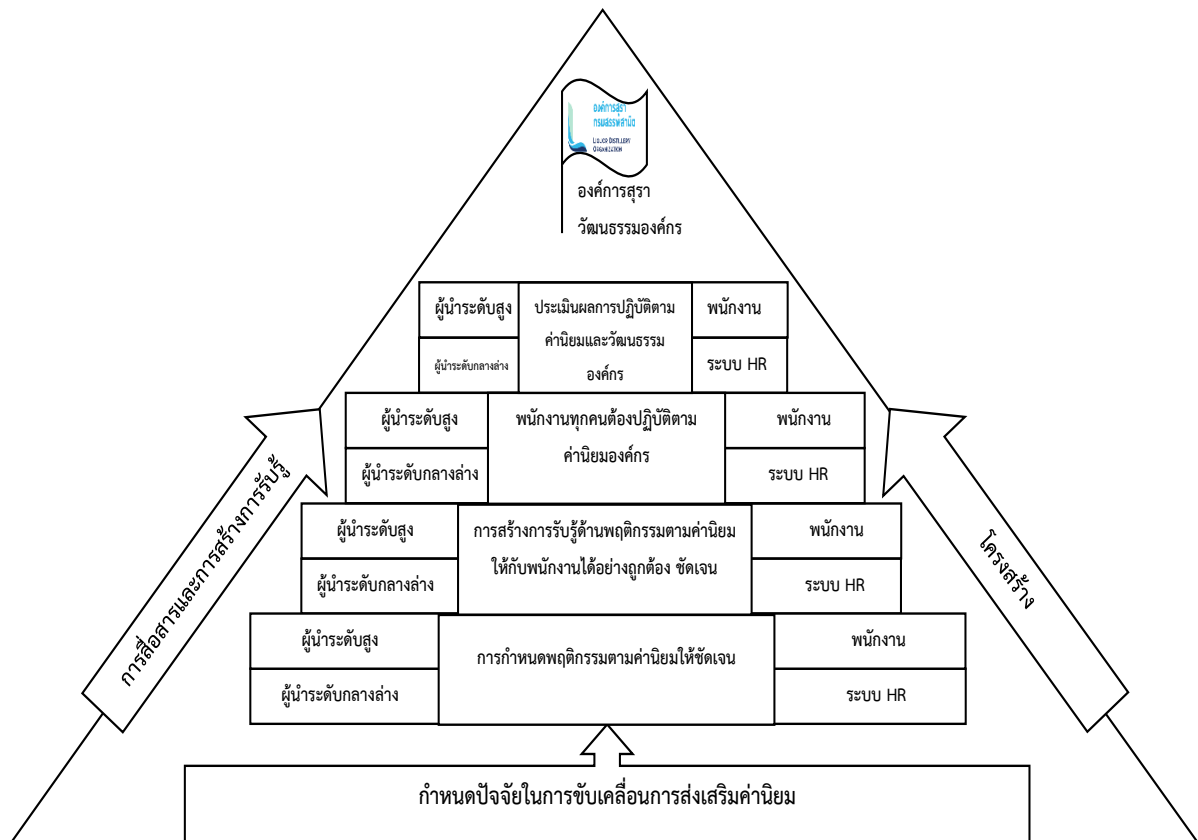
บทที่ 1

บทนำ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินการกำหนดค่านิยมองค์กร (Core Value) เป็นคำว่า THAIS โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

T = Teamwork	หมายถึง การทำงานเป็นทีม
H = Humility	หมายถึง มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน
A = Achievement	หมายถึง มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
I = Integrity	หมายถึง โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล
S = Sustainability	หมายถึง มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้นำหลักการตามแนวทางการเสริมสร้างค่านิยม



ภาพที่ 1 แสดงการกำหนดปัจจัยในการขับเคลื่อนการส่งเสริมค่านิยม

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้กำหนดแนวทางการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์

1. Teamwork การทำงานเป็นทีม

✓ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่พึงประสงค์

1. มุ่งมั่นทำงานเป็นทีม เข้าใจบทบาทของตน มีความรับผิดชอบในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จ พร้อมร่วมผลักดันภารกิจ เป้าหมาย และการดำเนินงานของทีม
2. รับฟังความคิดเห็นและคำวิจารณ์ พร้อมทั้งตอบชี้แจงและอธิบายเหตุผลให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. แบ่งปันทักษะ เรียนรู้ แลกเปลี่ยน ให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อแก้ปัญหาให้กับทีมอย่างสร้างสรรค์และสามารถนำเสนอวิธีการที่ดีที่สุด
4. เคารพกฎและกติการ่วมกัน เพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุดและอยู่ภายใต้กรอบที่ยุติธรรมกับทุกฝ่าย
5. มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สร้างความสัมพันธ์อันดี อ่อนน้อมถ่อมตน
6. ยกย่องให้กำลังใจและแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง
7. ให้เกียรติกับทีม เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานและบุคคลที่ติดต่อประสานงานด้วย
8. เรียนรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานและเพื่อนร่วมงาน

✗ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์

1. ไม่ร่วมมือในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม
2. ขัดขวางและหรือทำลายบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม
3. ละเลยเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมและไม่ยอมรับในบทบาทที่ตนได้รับมอบหมายในทีม
4. ไม่แลกเปลี่ยนเรียนรู้และไม่ให้คำปรึกษากับคนในทีมเพื่อให้เกิดวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา
5. ยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นหลักและไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเอง
6. เป็นภาระของทีมเพราะไม่ทำหน้าที่ในส่วนของตนเอง เมื่อต้องทำงานเป็นทีม
7. ไม่ยอมรับการกระทำผิดและโทษผู้อื่น ไม่แก้ไข ไม่ให้อภัยและไม่ให้อีกาสผู้อื่น
8. คำนึงถึงประโยชน์ของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

2. Humility มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน

✓ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติพึงประสงค์

1. ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน
2. แสดงออกถึงความอ่อนน้อมถ่อมตนทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ
3. แสดงกริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง รู้จักแสดงความเคารพผู้อาวุโสกว่า ทั้งด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิด้วยความจริงใจ
4. การใช้วาจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ คิดไตร่ตรองก่อนพูด ยึดมั่นรักษาคำพูดอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
5. การมีจิตใจอ่อนโยน การมองโลกในแง่ดี พูด แสดงกริยาท่าทางออกมาเป็นไปด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน
6. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและรู้จักยอมรับนับถือผู้อื่น
7. ตระหนักในตัวเองและสามารถวางตนได้ถูกต้องเหมาะสม
8. ตระหนักในความคิดของคนอื่นและสิ่งอื่น แล้วปฏิบัติต่อบุคคลนั้นและสิ่งนั้นอย่างถูกต้องจริงใจ
9. พร้อมจะให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและสอนงาน

✗ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์

1. ใช้วาจาด้วยถ้อยคำที่ไม่สุภาพ กระทบบกระทั้ง พูดส่อเสียดผู้อื่น
2. ละเลยความต้องการ ละความคาดหวังของผู้รับบริการทุกกลุ่ม
3. แสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ลูกค้า
4. ประเมินค่าตนเองว่าสูง ดี เหนือกว่าผู้อื่น
5. แสดงกริยาท่าทางที่ไม่สุภาพ ไม่นุ่มนวล หยาบกระด้าง ไม่ให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่า ทั้งด้านวัยวุฒิ และคุณวุฒิ
6. ไม่มีกาลเทศะแสดงออกเรื่องอารมณ์ไม่เหมาะสมและไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง
7. ไม่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและสอนงานแก่ผู้ร่วมงาน

3. Achievement มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

✓ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติพึงประสงค์

1. นำข้อเสนอแนะและร้องเรียนมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงและดำเนินการแก้ไขปัญหอย่างรวดเร็วและเป็นระบบ
2. มีใจรักในงานที่ทำมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ทำงานได้ประสบสำเร็จตามที่ตนเองและผู้บังคับบัญชาคาดหวัง
3. ลงมือปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป
4. ทำงานอย่างจริงจัง ศึกษาขอบเขตความมุ่งหมายของงาน เพื่อวางแผนขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง
5. มีการวางแผนการทำงาน จัดลำดับของงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีระบบ
6. มีความพร้อมที่จะพัฒนาและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ตนเองสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จมากขึ้น
7. มีความอดทนและขยันหมั่นเพียรในการทำงาน รักและศรัทธาในงาน ทุ่มเททำงานที่ได้รับมอบหมาย
8. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐานมีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

✗ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์

1. ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานมาก ทุ่มเทกับงานที่ไม่เกิดประโยชน์
2. ทำงานผิดขั้นตอน ไม่ตรงตามกระบวนการที่กำหนดไว้
3. เมื่อเผชิญกับงานที่ยากหรือปัญหาอุปสรรคก็ถอดใจหลีกเลี่ยงโดยง่าย
4. ไม่อุทิศตนและเสียสละเพื่อความสำเร็จของงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
5. ไม่มีความอดทนและเกียจคร้านในการทำงาน ไม่ศรัทธาในงาน ไม่ทุ่มเททำงานที่ได้รับมอบหมาย
6. ขาดการวางแผนการทำงาน ไม่จัดลำดับงานที่ตนรับผิดชอบ

4. Integrity โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล

✓ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่พึงประสงค์

1. เปิดเผยมการทุจริตที่พบเห็นหรือรายงานการทุจริตประพฤติมิชอบต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยไม่ปล่อยปละละเลย
2. ไม่หลีกเลียงกฎหมายหรือใช้ช่องว่างของกฎหมายเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น
3. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจริงใจตรงไปตรงมา ไม่กระทำการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบในงานหรือหน้าที่ของตน
4. ไม่นำข้อมูลสำคัญหรือข้อมูลความลับของหน่วยงานไปใช้เพื่อการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว
5. เปิดเผยมข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา อย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
6. ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงาน
7. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รักษากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วินัยพนักงาน ไม่ปฏิบัติตนไปในทางเสื่อมเสียต่อตนเองและสังคม

✗ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์

1. กระทำการใดที่สื่อในทางทุจริตขัดต่อกฎหมาย ละเลย ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานและองค์กร
2. ปกปิด เพิกเฉย เปลี่ยนแปลงข้อมูลข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. เลือกปฏิบัติ ทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมเน้นผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก
4. โจมตีและทำลายชื่อเสียงของกลุ่มลูกค้า กลุ่มคู่ค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการกล่าวหาในทางร้ายหรือใช้วิธีอื่นใดที่ไม่ถูกต้อง
5. เรียกรับและจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนใด ๆ ที่ไม่สุจริต
6. ปฏิบัติตนไปในทางเสื่อมเสียต่อตนเองและสังคม

5. Sustainability มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

✓ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่พึงประสงค์

1. มีความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดี
2. ยึดหลักการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม และอาศัยความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจ เพื่อมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนรวม
3. คำนึงถึงการรักษาความสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ในการดำเนินงานเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ
4. ตระหนักรู้เกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการความยั่งยืนให้แก่คู่ค้าและลูกค้า และนำแนวทางปฏิบัติอย่างยั่งยืนไปประยุกต์ใช้ เพื่อลดผลกระทบจากการดำเนินงาน
5. จัดการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรม ด้านความปลอดภัย
6. สร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ รวมไปถึงการบริการด้านลูกค้าสัมพันธ์
7. ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีจริยธรรม
8. ติดตามก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลก

✗ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์

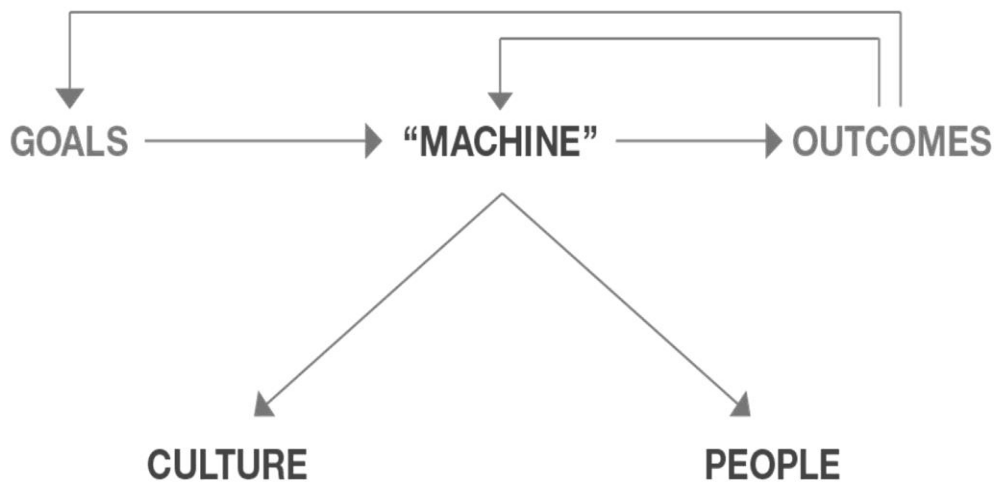
1. ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่ใส่ใจผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
2. ละเลยข้อมูลผลประโยชน์และความจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ
3. ไม่ตอบสนองต่อประเด็นปัญหาหรือความจำเป็นทางสังคมที่จำเพาะเจาะจง
4. ไม่ตระหนักรู้ถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร
5. ไม่ให้ความสำคัญกับนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม
6. ไม่สนใจถึงการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลก

บทที่ 2

กรอบแนวคิด

1. หลักการว่าด้วยวัฒนธรรมและกลไกการผลักดันความยั่งยืน

สิ่งที่องค์กรต้องมีความเข้าใจ โดยเฉพาะผู้บริหาร คือ กลไกในการสร้างความยั่งยืน ผลักดันให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ตามหลักการของ จิม คอลลิน ผู้เขียนหนังสือชื่อดังสองเล่มคือ Build to Last และ Good to Great ได้อธิบายอย่างชัดเจนว่า องค์กร จะมีความยั่งยืนได้นั้น ต้องประกอบด้วย 2 กลไกหลัก นั่นคือ ทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรม ดังภาพที่ 2



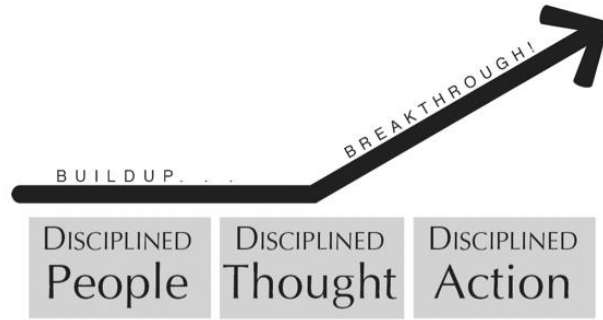
ภาพที่ 2 แสดงถึงกลไกในการผลักดันองค์กร อ้างอิงจาก หนังสือ Good to Great โดย จิม คอลลิน

จากภาพที่ 2 อธิบายว่า กลไกที่สำคัญในการผลักดันเป้าหมายให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ในโลก คือ วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากรบุคคล (People) โดยในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นเพราะวัฒนธรรมองค์กร เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรเติบโตหรือล้มเหลว วัฒนธรรมองค์กรมาจากความเชื่อหรือเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ ซึ่งก็คือคุณค่าหรือ Values และยังเป็นผลรวมของ วิสัยทัศน์ ค่านิยม บรรทัดฐาน ระบบ ภาษาขององค์กร ความเชื่ออุปนิสัย และสัญลักษณ์ทั้งหมด

และการสร้างวัฒนธรรมที่ดีเริ่มต้นจากการสร้างพื้นฐานของวินัยที่แข็งแกร่ง หรือเรียกว่า (Discipline of Thought) ผ่านสององค์ประกอบ คือ

- 1) Confront the brutal fact หรือ การเผชิญหน้ากับความจริง
- 2) Hedgehog concept

ซึ่งเป็นหัวใจของการสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีวินัย หรือ Culture of Discipline



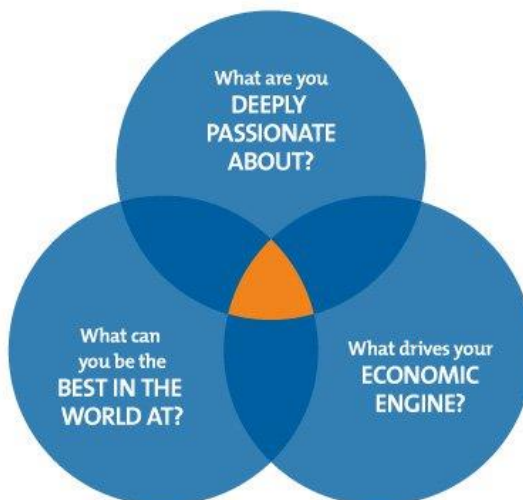
ภาพที่ 3 แสดงกรอบแนวคิดของการสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีวินัย

จากภาพที่ 3 องค์การที่เติบโตอย่างยั่งยืนการสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีวินัยอยู่บนกรอบแนวคิด คือ วินัยจากทรัพยากรบุคคล วินัยทางความคิด และวินัยแห่งการลงมือทำ ซึ่งจะเห็นอย่างชัดเจนว่าวินัยทางความคิดเป็นพื้นฐานที่ทำให้การสร้างวัฒนธรรม สามารถบรรลุเกินกว่าที่คาดหมายไว้แล้วนำไปสู่การลงมือปฏิบัติอย่างแท้จริง

ในส่วนองค์ประกอบของการสร้างพื้นฐานของวินัยที่แข็งแกร่ง หรือเรียกว่า (Discipline of Thought) นั้นจะแสดงให้เห็นใน 2 หลักการ คือ

1) องค์การต้องยอมรับความจริงที่เกิดขึ้นแม้ความจริงเกี่ยวกับองค์กรบางประการอาจจะสร้างความเจ็บปวดให้เกิดขึ้น แต่องค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้แล้วพัฒนาทางออกหรือวิธีแก้ปัญหาจากความเจ็บปวดนั้น (Confront Brutal Fact)

2) องค์การจะต้องค้นหาสิ่งที่องค์กรปรารถนาอย่างลึกซึ้ง สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีที่สุด และกลไกที่ผลักดันให้องค์กรเติบโตได้ในเชิงเศรษฐกิจหรือธุรกิจ ดังภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบที่องค์กรต้องใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างนวัตกรรม ดังภาพที่ 4

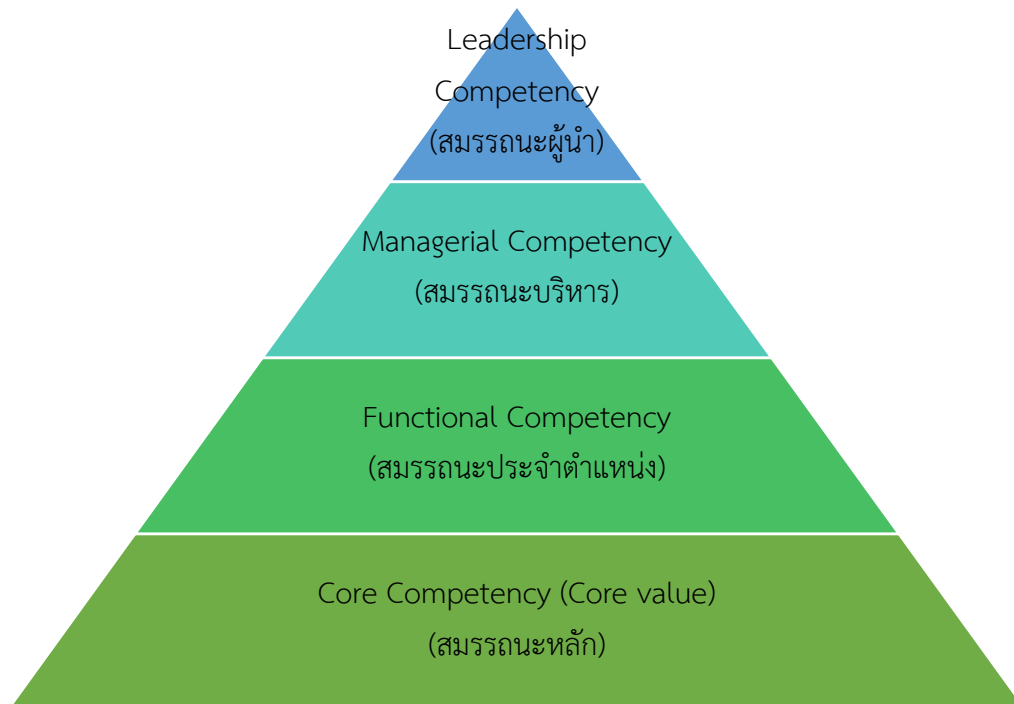


ภาพที่ 4 แสดงหลักการ Hedge Hog Concept

2. เครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1) ระบบสมรรถนะ มุ่งเน้น สมรรถนะหลัก (Core Competency)

ระบบสมรรถนะ คือ ระบบที่ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินศักยภาพของทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ และจัดทำตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์และค่านิยมขององค์กรมีลำดับชั้น หรือ Hierarchy of Competency ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงลำดับชั้นของสมรรถนะ

จากภาพที่ 5 อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า

(1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่พัฒนามาจากค่านิยมองค์กร ซึ่งโดยปกติสมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Based Competency) เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่เชื่อมโยงโดยตรงกับวัฒนธรรมองค์กร หรือค่านิยม ที่เป็ความคาดหวังต่อการแสดงออกเชิงพฤติกรรมของบุคลากร

(2) สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่มีฐานมาจากการคำบรรยายลักษณะงานที่วิเคราะห์ลงไปถึงระดับองค์ประกอบของงาน (Element) ซึ่งอธิบายถึงกระบวนการที่ต้องปฏิบัติและใช้ความรู้หรือทักษะใด เพื่อผลักดันให้งานนั้นบรรลุตามที่กำหนด

(3) สมรรถนะบริหาร (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะที่อธิบายถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องใช้เพื่อการบริหารจัดการในฐานะผู้จัดการที่ต้องดำเนินงานให้สำเร็จผ่านการทำงานของผู้อื่น (Get the things done through others)

(4) สมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) เป็นสมรรถนะที่อธิบายถึง ความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้น สมรรถนะประเภทนี้จะใช้สำหรับบุคลากรที่มีทีมงาน มีผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่จำกัดระดับตำแหน่ง

จะเห็นได้ว่า สมรรถนะประเภทที่ 1, 2, 4 เป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรม ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง ในขณะที่สมรรถนะประเภทที่ 3 สมรรถนะในมิติของทักษะ ความรู้ ที่สามารถประเมิน และวัดผลได้ตามมาตรฐานทั่วไป

ในการพัฒนาหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กร การแปลงสมรรถนะทั้งหมดให้ได้ในเชิงประจักษ์หรือเห็นผลได้ จะเป็นส่วนส่งเสริมต่อวัฒนธรรมและการดำเนินการด้านวัฒนธรรมองค์กรอย่างยิ่ง

2) กงล้อแห่งความสำเร็จ (The Turning Fly Wheel)

เครื่องมือสำคัญอีกเครื่องมือหนึ่ง ในการพัฒนาและสร้างวัฒนธรรม คือหลักการในการสร้างโมเมนตัม อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีคิดที่ว่า วัฒนธรรมที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้เกิดจากการสร้างเพียงแค่ครั้งเดียว แต่เกิดจากความพยายาม การลงมือปฏิบัติ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นวงล้อที่มีโมเมนตัมที่แรงต่อการเปลี่ยนแปลง โดยขั้นตอนของการใช้เครื่องมือมีดังต่อไปนี้

(1) สร้างรายการกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งความเป็นสิ่งทีริเริ่มใหม่ และสร้างความคาดหวังที่มากกว่าเดิมได้

(2) รวบรวมรายการของสิ่งที่ล้มเหลวหรือสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ซึ่งความเป็นสิ่งทีริเริ่มใหม่ และสร้างความล้มเหลวเกินกว่าที่คาดไว้มากกว่าเดิมได้

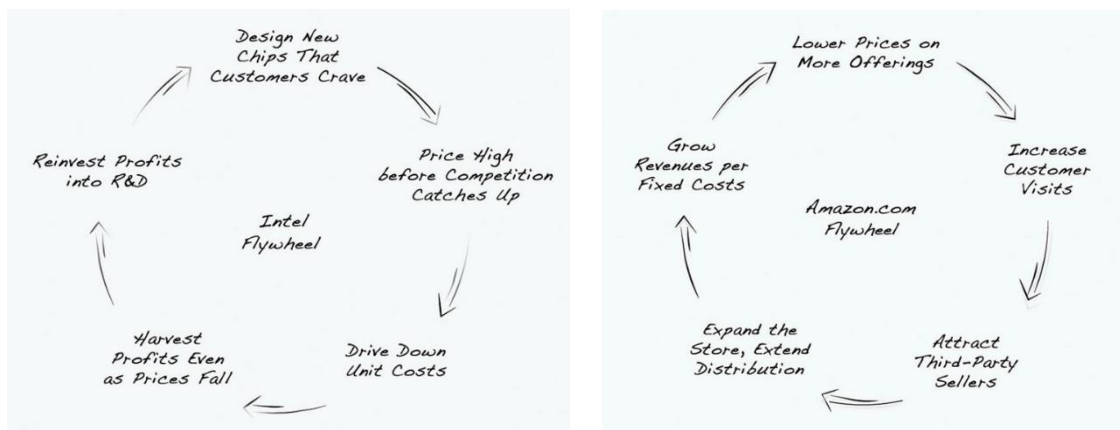
(3) เปรียบเทียบสิ่งที่สำเร็จ สิ่งที่ล้มเหลว แล้วตั้งคำถามว่าจากความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น มันได้บอกอะไรกับเรา เพื่อที่จะให้มันเป็นองค์ประกอบของกงล้อแห่งความสำเร็จ

(4) กำหนดองค์ประกอบของกงล้อแห่งความสำเร็จ ประมาณ 4 – 6 องค์ประกอบ จากนั้นระบุว่าจุดเริ่มต้นของกงล้อเริ่มต้นที่ใดและสิ้นสุดที่ใด ลำดับความต่อเนื่องของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งต้องอธิบายถึงเหตุผลของลำดับความต่อเนื่องได้อย่างชัดเจน

(5) อย่าให้เกิน 6 องค์ประกอบ มิเช่นนั้นจะทำให้กงล้อมีความซับซ้อนเกินไป

(6) ทดสอบกงล้อด้วยการลงมือปฏิบัติ นำเอาแต่ละองค์ประกอบไปวางแผนดำเนินการ รวมถึงการอธิบายด้วยหลักการของ Hedge Hog Concept

ตัวอย่างกงล้อแห่งความสำเร็จ



อ้างอิง จากหนังสือ Turning the FLYWHEEL : A Monograph to accompany Good to Great แต่งโดย Jim Collin (จิม คอลลิน)

ภาพที่ 6 ตัวอย่างกงล้อแห่งความสำเร็จ

3. ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 การวางรากฐานและการรับรู้ (Foundation and Awareness)

ขั้นตอนของการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และจัดตั้งทีมงานเพื่อเป็นกลไกหลักในการผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งในกระบวนการนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงนิยาม พฤติกรรม และความคาดหวัง รวมถึง การให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการและการใช้ (Action and Apply)

ขั้นตอนของการดำเนินการ ผ่านกิจกรรมเสริมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 3 การติดตาม (Perform and Monitor)

ขั้นตอนของการตรวจติดตาม เป็น Core Value Internal Audit อย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 ระบบการประเมินผล (Evaluation system)

ขั้นตอนการปรับการประเมินสมรรถนะ การประเมินเชิงพฤติกรรมเข้าสู่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นขั้นตอนการเชื่อมโยงพฤติกรรม และผลักดันให้พฤติกรรมสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

4. การบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Management and Compliance : GRC)

การบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Management and Compliance : GRC) คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส และมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ต้องการ เหมาะสม ทันเวลา (Information) และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อช่วยให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือและมั่นใจในการบริหารงาน และการให้บริการขององค์กรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมเหตุสมผล

หลักการสำคัญของนโยบาย GRC

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกภาคส่วนและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ การเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
3. ส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าและป้องกันความเสียหายขององค์กรด้วยระบบควบคุมภายใน เชิงป้องกัน เชิงแก้ไข และตอบสนอง
4. มีการสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าระบบงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน
5. ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบการกำกับดูแลและควบคุมภายใน และจริยธรรม
6. ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้พัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยส่งเสริมการวัดผลระบบการดำเนินงาน การมีประสิทธิผลและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนางาน
8. สนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุน นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทั่วทั้งองค์กร

การดำเนินการส่งเสริมวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และนวัตกรรมนั้น องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้จัดทำภาพรวมของค่านิยมองค์กร ซึ่งได้ถูกนำมาเชื่อมโยงและปรับใช้สำหรับการผลักดันวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และนวัตกรรม

บทที่ 3

ระเบียบปฏิบัติการและการดำเนินการ

การจัดการวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. เพื่อกำหนดกลไกแห่งความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อการผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม
2. เพื่อจัดทำกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อการผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม
3. เพื่อจัดทำกิจกรรมในการสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อการผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ขอบเขตความรับผิดชอบ (Scope and Accountability) และการดำเนินงาน (Operation)

ระเบียบปฏิบัติงานนี้ครอบคลุม

หน่วยงาน/คณะทำงาน	บทบาทและความรับผิดชอบ
1. นักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator)	ให้ข้อเสนอแนะและสนับสนุนดำเนินการ
2. แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล	ให้ข้อเสนอแนะ
3. คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม	ให้ข้อเสนอแนะและสนับสนุนดำเนินการ
4. คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล	อนุมัติ

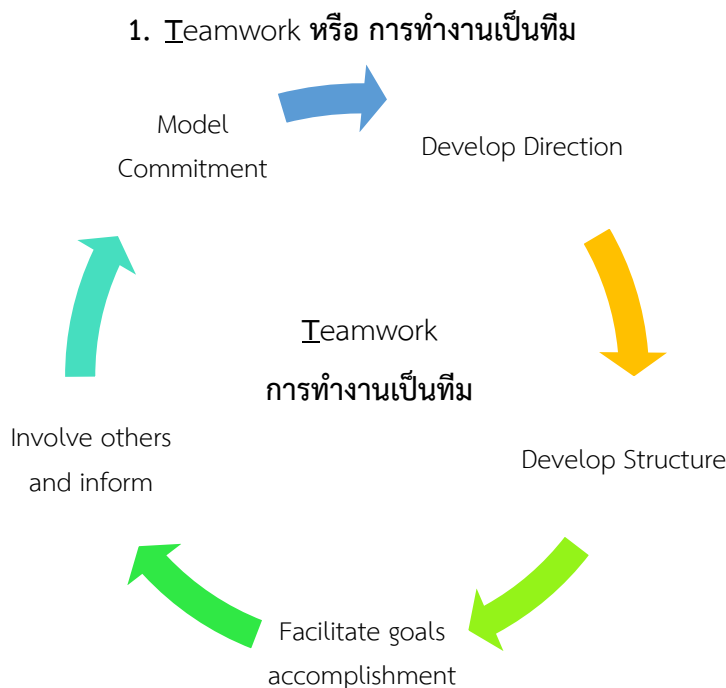
ตารางที่ 1 ตารางแสดงระเบียบปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 1 การวางรากฐานและการรับรู้ (Foundation and Awareness)

1. แผนกบริหารบุคคลร่วมกับนักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) ทบทวนค่านิยมขององค์กร THAIS ซึ่งหัวข้อที่มีความเชื่อมโยงโดยตรงต่อการจัดการวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยได้กำหนด พฤติกรรมที่ใช้ 3 พฤติกรรมคาดหวังได้แก่

Teamwork	การทำงานเป็นทีม
Achievement	มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
Sustainability	มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. แผนกบริหารบุคคลร่วมกับนักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) จัดทำรายการตัวแบบเชิงพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงพฤติกรรมที่เลือกทั้ง 3 พฤติกรรม โดยนำมาพัฒนาเป็นตัวแบบเชิงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง ด้วยกรอบ ดังนี้



ภาพที่ 7 Fly Wheel ของค่านิยม Teamwork

เมื่อนำค่านิยมสำหรับการจัดการความรู้และนวัตกรรมมาวิเคราะห์และจัดทำตามรูปแบบกงล้อแห่งความสำเร็จ (Fly Wheel) พบว่า รายละเอียดของพฤติกรรมที่อธิบายสมรรถนะเรื่อง Teamwork หรือการทำงานเป็นทีม มีดังต่อไปนี้

ลำดับ	องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม	คำอธิบาย	พฤติกรรมหลัก
1	Teamwork หรือการทำงานเป็นทีม	การใช้วิธีการที่เหมาะสมและความยืดหยุ่นในการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนหลากหลายแบบเพื่อสร้างให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของทีม	1. Develop Direction: ทำให้เกิดความมั่นใจถึงเป้าหมายและสิ่งที่ทีมให้ความสำคัญอย่างชัดเจน รวมถึงการกำหนดแนวทางของตัวชี้วัด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม
			2. Develop Structure: ทำให้มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงาน และทำให้แน่ใจว่าจะมีการทบทวน การทำงาน และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ
			3. Facilitates Goal accomplishment: จัดทำกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทีมงานสามารถใช้เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จซึ่งรวมถึงการจัดอุปสรรคความสำเร็จ
			4. Involve others and inform: รับฟังเสียงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อาจรวมถึงการเป็นส่วนหนึ่งของทีมพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ
			5. Model Commitment: บอกความคาดหวังต่อทีมให้ชัดเจน สนับสนุนความรับผิดชอบของทีม และแสดงให้เห็นถึงการรักษาคำมั่นสัญญาต่อทีม

ตารางที่ 2 รายละเอียดของพฤติกรรมที่อธิบายสมรรถนะเรื่อง Teamwork หรือการทำงานเป็นทีม



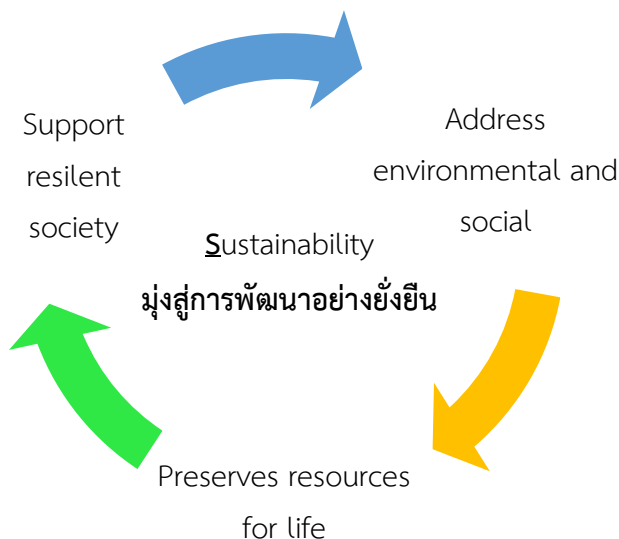
ภาพที่ 8 Fly Wheel ของค่านิยม Achievement

เมื่อนำค่านิยมสำหรับการจัดการความรู้และนวัตกรรมมาวิเคราะห์และจัดทำตามรูปแบบกงล้อแห่งความสำเร็จ (Fly Wheel) พบว่า รายละเอียดของพฤติกรรมที่อธิบายสมรรถนะเรื่อง Achievement หรือ มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

ลำดับ	องค์ประกอบ เชิงพฤติกรรม	คำอธิบาย	พฤติกรรมหลัก
2	Achievement มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	การกำหนดเป้าหมายตั้งแต่ระดับ องค์กร หน่วยงาน ลงไปถึงระดับ บุคคล และใช้วิธีการในการ ประเมินผล การติดตาม ความก้าวหน้าเพื่อให้มั่นใจว่าจะ บรรลุเป้าหมาย พร้อมกับการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	1. Target Opportunities: การประเมิน โอกาสทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ แล้วนำมา กำหนดเป้าหมาย ที่ทรงประสิทธิภาพ
			2. Established Stretch Goals: กำหนด เป้าหมายที่ท้าทายทั้งในการทำงานของบุคคล และของทีมซึ่งมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับ ทิศทางธุรกิจ
			3. Achieves goals: มุ่งมั่นทำงานโดยไม่ กลัวอุปสรรค เพื่อจะทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ บรรลุผลสำเร็จ
			4. Stay Focused: รักษาวินัย ตรวจสอบ ความก้าวหน้า สำนับความสำคัญ และการ ป้องกันจากผลไม่พึงประสงค์

ตารางที่ 3 รายละเอียดของพฤติกรรมที่อธิบายสมรรถนะเรื่อง Achievement หรือ มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

3. Sustainability มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 9 Fly Wheel ของค่านิยม Sustainability

เมื่อนำค่านิยมสำหรับการจัดการความรู้และนวัตกรรมมาวิเคราะห์และจัดทำตามรูปแบบกงล้อแห่งความสำเร็จ (Fly Wheel) พบว่า รายละเอียดของพฤติกรรมที่อธิบายสมรรถนะเรื่อง Sustainability หรือ มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน มีดังต่อไปนี้

ลำดับ	องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม	คำอธิบาย	พฤติกรรมหลัก
3	Sustainability มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	ความตระหนัก และการแสดงออกต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม ทั้งการปกป้อง รักษา ดูแล	1. Address Environmental and Social: การตระหนักและให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมในชีวิตประจำวัน และตระหนักถึงความสำคัญของการประหยัดพลังงานทั้งในระดับองค์กร และระดับสังคมรอบองค์กร
			2. Preserve resources for life: การให้ความสำคัญและความตระหนักในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ผลิภัณฑ์จากธรรมชาติ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อม และภูมิอากาศ อาทิ การใช้ผลิตภัณฑ์รีไซเคิล
			3. Foster Silent Society: การแสดงออกถึงการให้คุณค่าต่อผู้คน ปกป้องกลุ่มเปราะบาง

ตารางที่ 4 รายละเอียดของพฤติกรรมที่อธิบายสมรรถนะเรื่อง Sustainability หรือ มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

3. แผนกบริหารบุคคลร่วมกับนักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) ร่วมกันในการพัฒนาแผนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมประจำปีและระยะยาว

4. แผนกบริหารบุคคลร่วมกับนักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) นำเสนอตัวแบบเชิงพฤติกรรม รายละเอียด และแผนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมประจำปีและระยะยาว ต่อคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม และขอการอนุมัติแผนจากคณะกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล

5. แผนกบริหารบุคคลร่วมกับนักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) สื่อสารตัวแบบเชิงพฤติกรรม รายละเอียด และแผนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมประจำปี ไปยังพนักงานทั้งองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการและการใช้ (Action and Apply)

1. แผนกบริหารบุคคลร่วมกับนักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) ประชุมเพื่อวางแผนดำเนินการตามกิจกรรมในแผนที่ได้รับอนุมัติรายเดือน

2. แผนกบริหารบุคคลร่วมกับนักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) ดำเนินการตามแผนการจัดกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 3 การติดตาม (Perform and Monitor)

1. แผนกบริหารบุคคลร่วมกับนักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) กำหนดแนวทางในการทำ Core Value Internal Audits พร้อมกำหนดแผนการทำการตรวจติดตามภายในการปฏิบัติตามตัวแบบเชิงพฤติกรรมที่กำหนด โดยให้ใช้กิจกรรมพร้อมกับ QP – KM – 010 หรือ กระบวนการ วิธีการในการสอบทาน การดำเนินงานของกระบวนการสำคัญ (KM Audit)

2. แผนกบริหารบุคคลร่วมกับนักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator) นอกจากรายงานในการประชุมฝ่ายบริหาร (Management Review) ตามกระบวนการ QP – KM – 010 หรือกระบวนการ วิธีการในการสอบทาน การดำเนินงานของกระบวนการสำคัญ (KM Audit) ยังมีหน้าที่สื่อสารผลการตรวจติดตามให้แก่พนักงานทั้งองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 ระบบการประเมินผล (Evaluation system)

1. แผนกบริหารบุคคล จัดทำกระบวนการและนโยบาย การบรรจุ สมรรถนะหลักลงไปในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

2. แผนกบริหารบุคคล สื่อสารการดำเนินการไปยังพนักงาน พร้อมทำความเข้าใจให้แก่พนักงานถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และรายละเอียดการประเมินของตัวแบบเชิงพฤติกรรมให้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร โดยละเอียด

3. แผนกบริหารบุคคล ดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

เป้าหมายยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

การจัดการวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม ในส่วน
การจัดการความรู้ ได้มีการกำหนดเป็นกิจกรรมแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2	
เสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ตัวชี้วัดเป้าหมาย 1 : (Lag Measurement) จำนวนผู้บริหารและบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมการจัดการความรู้ (มีคะแนนผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด) อย่างน้อยร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งองค์กรต่อปี ตัวชี้วัดเป้าหมาย 2 : (Lag Measurement) จำนวนบุคลากรที่มีส่วนร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านระบบสารสนเทศอย่างน้อยร้อยละ 80 ของพนักงานกลุ่มเป้าหมายต่อปี
	กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย (Lead Activities)
1. พัฒนาคู่มือส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม	คู่มือส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม ได้รับการประกาศใช้ภายในปีงบประมาณ 2565
2. พัฒนาโปรแกรม การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้	กิจกรรมสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ การจัดการความรู้ได้รับการจัดอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และมีผู้มีส่วนร่วมอย่างน้อยร้อยละ 80
3. พัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การจัดการความรู้	ภายในปีงบประมาณ 2565 มีการวางกรอบการจัดทำสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning Environment)
4. จัดทำกระบวนการพัฒนา ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้	จัดทำ Skill Matrix ของทีมงานการจัดการความรู้ และพัฒนาอย่างน้อย 2 ครั้งในปีงบประมาณ 2565

ตารางที่ 5 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2

เป้าหมายยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

การจัดการวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม ในส่วน
การจัดการความรู้ ได้มีการกำหนดเป็นกิจกรรมผลักดันเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2	
เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่สร้างคุณค่า	ตัวชี้วัดเป้าหมาย 1 : (Lag Measurement) จำนวนผู้บริหารและบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมการจัดการ นวัตกรรมอย่างน้อยร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งหมดต่อปี
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย (Lead Activities)	ตัวชี้วัดกิจกรรม (Lead Measurement)
1. พัฒนาคู่มือส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้และ นวัตกรรม	คู่มือส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม ได้รับการ ประกาศใช้ภายในปีงบประมาณ 2565
2. ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น นวัตกรรม	กิจกรรมสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ ด้านนวัตกรรมได้รับ การจัดอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และมีผู้มีส่วนร่วมเข้าร่วมอย่างน้อย ร้อยละ 80
3. การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม	จัดทำ Skill Matric ของทีมงานการจัดการความรู้และพัฒนา อย่างน้อย 2 ครั้งในปีงบประมาณ 2565

ตารางที่ 6 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2

บทที่ 4

แผนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมประจำปีและระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตัวชี้วัดเป้าหมาย 1 : (Lag Measurement) : จำนวนผู้บริหารและบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมการจัดการความรู้ (มีคะแนนผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด) อย่างน้อยร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งองค์กรต่อปี

ตัวชี้วัดเป้าหมาย 2 : (Lag Measurement) : จำนวนบุคลากรที่มีส่วนร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านระบบสารสนเทศอย่างน้อยร้อยละ 80 ของพนักงานกลุ่มเป้าหมายต่อปี

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์องค์ความรู้

กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 2/1	กิจกรรมดำเนินการ	2565				2566
		มกราคม - มีนาคม	เมษายน - มิถุนายน	กรกฎาคม - กันยายน	ตุลาคม - ธันวาคม	
พัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การจัดการความรู้	กำหนดโครงสร้าง รูปแบบ สภาพแวดล้อมที่ต้องการ			■		
	ระดมสมอง K.M. Facilitators เพื่อนำเสนอสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม			■		
	จัดทำคู่มือ หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขสำหรับการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้			■		
	สื่อสาร คู่มือ พร้อมดำเนินการตามคู่มือการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การจัดการความรู้			■		■

ตารางที่ 7 กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 2/1

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์องค์ความรู้

กิจกรรมผลักดัน เป้าหมาย 2/2	กิจกรรมดำเนินการ	2565				2566
		มกราคม - มีนาคม	เมษายน - มิถุนายน	กรกฎาคม - กันยายน	ตุลาคม - ธันวาคม	
พัฒนาโปรแกรม การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้าง แรงจูงใจด้านการจัดการความรู้	จัดทำกิจกรรม KM Week เพื่อสร้างความตระหนัก					■
	จัดทำกิจกรรม KMIM Role Model					■
	กำหนดข้อกำหนดเชิงพฤติกรรมให้เชื่อมโยงกับค่านิยมองค์กร		■			
	สื่อสารไปยังพนักงานทุกคน			■	■	■

ตารางที่ 8 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2/2

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์องค์ความรู้

กิจกรรมผลักดัน เป้าหมาย 2/3	กิจกรรมดำเนินการ	2565				2566
		มกราคม - มีนาคม	เมษายน - มิถุนายน	กรกฎาคม - กันยายน	ตุลาคม - ธันวาคม	
พัฒนาคู่มือส่งเสริมวัฒนธรรม การจัดการความรู้และนวัตกรรม	จัดทำกระบวนการสื่อสารวัฒนธรรมและค่านิยมที่สอดคล้องกับ การจัดการความรู้และสื่อสาร สร้างความตระหนักเชิงพฤติกรรมต่อ ค่านิยมและการจัดการความรู้		■			
	จัดทำแผนกิจกรรม เพื่อส่งเสริมความเข้าใจและผลักดัน วัฒนธรรมการจัดการความรู้		■	■	■	■

ตารางที่ 9 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2/3

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า

ตัวชี้วัดเป้าหมาย 1 (Lag Measurement) : จำนวนผู้บริหารและบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมการจัดการนวัตกรรมอย่างน้อยร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งหมดต่อปี

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3/1	กิจกรรมดำเนินการ	2565				2566
		มกราคม - มีนาคม	เมษายน - มิถุนายน	กรกฎาคม - กันยายน	ตุลาคม - ธันวาคม	
พัฒนาคู่มือส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม	จัดทำกระบวนการสื่อสารวัฒนธรรมและค่านิยมที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ และสื่อสารสร้างความตระหนักเชิงพฤติกรรมต่อค่านิยมและการจัดการความรู้			■		
	จัดทำแผนกิจกรรม เพื่อส่งเสริมความเข้าใจและผลักดันวัฒนธรรมการจัดการความรู้		■	■	■	■

ตารางที่ 10 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3/1

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม

กิจกรรมหลักต้น เป้าหมาย 3/2	กิจกรรมดำเนินการ	2565				2566
		มกราคม - มีนาคม	เมษายน - มิถุนายน	กรกฎาคม - กันยายน	ตุลาคม - ธันวาคม	
ปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้าง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม	จัดทำความเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมที่ มุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อจัดทำเป็นพฤติกรรมสมรรถนะหลัก		■			
	Core Competency Assessment ในเชิงพฤติกรรม ประเมิน พนักงาน				■	
	ร่างความเชื่อมโยงระหว่างค่านิยม วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน			■		
	สื่อสาร ทำความเข้าใจพนักงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ K.M. Facilitators เพื่อให้สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมการปลูกฝังอย่าง เป็นระบบ				■	■

ตารางที่ 11 กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย 3/2

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาผู้บริหารและบุคลากร ให้พร้อมสำหรับการปรับตัวสู่ยุคแห่งการขับเคลื่อน LDO ด้วยนวัตกรรม และดิจิทัล

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3/3	กิจกรรมดำเนินการ	2565				2566
		มกราคม - มีนาคม	เมษายน - มิถุนายน	กรกฎาคม - กันยายน	ตุลาคม - ธันวาคม	
การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม	กำหนด Skill Matric ของ K.M. Facilitator			■		
	จัดทำแผนการพัฒนาร่วมกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์			■		
	ดำเนินการพัฒนาทักษะให้แก่ K.M. Facilitator			■	■	■
	ประเมินความสามารถของ K.M. Facilitator			■		■

ตารางที่ 12 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3/3

แผนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมระยะยาว

ตัวแบบวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรมและกระบวนการ

การพัฒนาวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรมในระยะยาวนั้น จะมุ่งเน้นการพัฒนาโดยพิจารณาไปแต่ละองค์ประกอบของพฤติกรรมที่กำหนดในค่านิยม



ภาพที่ 10 ตัวแบบวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรมและกระบวนการ

การดำเนินการในระยะยาว องค์การสุรา กรมสรรพสามิต วางกรอบการพัฒนาในระยะยาว ดังนี้

- 1) เชื่อมโยงกับระบบสมรรถนะ (Competency Base Management)
- 2) เชื่อมโยงกับการกำหนดเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์ และ Strategy map (Strategy Process) และระบบประเมินผลปฏิบัติงาน (PMS)
- 3) เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการ และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และนวัตกรรม รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ
- 4) เชื่อมโยงกับการกำหนดเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์ และ Strategy map (Strategy Process)
- 5) เชื่อมโยงเข้าสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการเรียนรู้ซึ่งบรรจุอยู่ในแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) (HRD & OD)

การส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมระยะยาว จะพิจารณาดำเนินการอย่างเป็นระบบ และพิจารณาทุกองค์ประกอบเพื่อสร้างความยั่งยืน ดังนั้นสิ่งที่ต้องดำเนินการ ได้กำหนดเป็นแนวทางไว้ 2 แนวทาง คือ

- 1) การเชื่อมโยงตัวแบบวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรมกับระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ
- 2) การจัดทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมในระยะยาว โดยเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

1. การเชื่อมโยงตัวแบบวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรมกับระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ

กิจกรรมดำเนินการ	2565				2566				2567				2568				2569			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. พัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร โดยการเพิ่มหลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมเชิงค่านิยม และเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนารายบุคคล				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. พัฒนาตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์					■															
3. ทบทวนระบบสมรรถนะโดยเฉพาะสมรรถนะหลัก จัดทำคำอธิบายเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับตัวแบบเชิงพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม						■	■	■												
4. กำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล								■				■				■				■

ตารางที่ 13 ตารางแสดงการเชื่อมโยงตัวแบบวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรมกับระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ

2. การจัดทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมในระยะยาว

กิจกรรมดำเนินการ	2565				2566				2567				2568				2569			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices)				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. กิจกรรมการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผ่าน KM&IM Culture Day					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3. การประกวด Innovation Awards				■				■				■				■				■
4. การจัดการถอดองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing and Capturing)					■		■			■		■		■		■		■		■

ตารางที่ 14 ตารางแสดงการจัดทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ในระยะยาว

