องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
WWW.ORTORKOR.COM

คู่มือ
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
ประจำปี 2566-2570
(ทบทวนปี 2570)

กองทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหาร
องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

คำนำ

ด้วยวิสัยทัศน์ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) “ขยายตลาด เพิ่มมูลค่า สินค้าเกษตร เพื่อยกระดับรายได้เกษตรกรอย่างยั่งยืน” โดยมีพันธกิจในการพัฒนาและขยายบริการตลาดกลาง สินค้าเกษตรเพื่อเกษตรกร สนับสนุนและส่งเสริมสินค้าเกษตรให้ได้รับความเชื่อถือด้านคุณภาพ ตลอดจน เพิ่มตลาดสินค้าเกษตรใหม่ๆ พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร มีช่องทางการจำหน่ายผลผลิต และมีการจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการผลักดันให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจสำเร็จได้อย่างยั่งยืน อ.ต.ก. จำเป็นต้องกำหนด “ค่านิยม” เพื่อเป็นแนวทางหรือรากฐานในการสร้างพฤติกรรมร่วมที่ดีของบุคลากรทุกคนในองค์กร ผ่านกระบวนการ เสริมสร้างการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และยึดถือปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็น วัฒนธรรม ขององค์กรในที่สุด

การปลูกฝังค่านิยมองค์กรให้เกิดผลเป็นรูปธรรม เป็นเรื่องที่สำคัญมากในการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน ค่านิยมเป็นหลักการชี้นำพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่ต้องแสดงออกร่วมกัน เป็นตัวสนับสนุนในการตัดสินใจปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติของบุคลากร เพื่อรักษาจุดแข็งในการดำเนินงานของ อ.ต.ก. ไว้ให้คงอยู่ และให้บุคลากรหลายช่วงวัย หลากหลายประสบการณ์ ได้มีจุดร่วมในการปฏิบัติงานให้ประสานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน คู่มือฉบับนี้ทบทวนต่อเนื่องจากคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐ (ทบทวนปี ๒๕๖๙) ให้มีความสมบูรณ์เพิ่มขึ้น

คณะทำงานฯ ได้เพิ่มประเด็นสำคัญ ได้แก่ (๑) บทที่ ๗ แผนกิจกรรม/โครงการส่งเสริมพฤติกรรมพึงประสงค์ตามค่านิยม Me RICH ที่เชื่อมโยงโดยตรงกับตัวชี้วัดของเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ทั้ง ๘ ด้าน (๒) บทที่ ๘ แผนการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลฉบับทบทวน และ (๓) ภาคผนวก ปฏิทินการดำเนินงานรวม เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ และวัดผลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

อ.ต.ก. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจ ยอมรับและนำค่านิยม Me RICH ไปปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน และร่วมกันขับเคลื่อน อ.ต.ก. ไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ต่อไป

คณะทำงานฯ

๑๕ กันยายน ๒๕๖๙

สารบัญ

หน้า

คำนำ
สารบัญ
บทสรุปผู้บริหาร..... ๑
บทที่ ๑ บทนำ..... ๒
๑.๑ ทำไมต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร
๑.๒ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรสำคัญอย่างไร
๑.๓ ทำไมต้องเรียนรู้ค่านิยม
๑.๔ การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
๑.๕ กระบวนการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ อ.ต.ก.
๑.๖ แนวทางการขับเคลื่อนและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
๑.๗ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรม
๑.๘ การติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อนแผนการส่งเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
บทที่ ๒ ความหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร..... ๗
๒.๑ ความหมายของค่านิยม
๒.๒ ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
๒.๓ ข้อมูลพื้นฐานองค์กร
บทที่ ๓ ค่านิยมหลัก อ.ต.ก. (Core Value) และวัฒนธรรมองค์กร..... ๙
๓.๑ ค่านิยมหลัก “Me RICH”
๓.๒ ค่านิยมองค์กร (สรุปรวม)
บทที่ ๔ พฤติกรรมพึงประสงค์ (DO) และไม่พึงประสงค์ (DON’T).....๑๑
๔.๑ Marketing & Agriculture Product Expert (ความเชี่ยวชาญการค้า การตลาด และสินค้าเกษตรคุณภาพ)
๔.๒ Rapport (ภาคภูมิใจในองค์กร การรวมพลังเป็นหนึ่งเดียว)
๔.๓ Innovation (สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ มุ่งสู่ความสำเร็จ)
๔.๔ Change (เปิดใจกว้าง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง)
๔.๕ Honesty (มีจิตบริการ อ่อนน้อมถ่อมตน ยึดมั่นคุณธรรม)

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๕ หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ..... ๑๓
(Core Business Enablers) ทั้ง ๘ ด้าน

๕.๑ ด้านที่ ๑ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership: CG & Leadership)

๕.๒ ด้านที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP)

๕.๓ ด้านที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)

๕.๔ ด้านที่ ๔ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder and Customer Management: SCM)

๕.๕ ด้านที่ ๕ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)

๕.๖ ด้านที่ ๖ การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

๕.๗ ด้านที่ ๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)

๕.๘ ด้านที่ ๘ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)

บทที่ ๖ การขยับเคลื่อนค่านิยม Me RICH ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน..... ๑๗

๖.๑ ที่มาของการทบทวนมาตรการ: สรุปผลการติดตามและประเมินผลการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ตามค่านิยม MeRICH ประจำปี ๒๕๖๙ (กรณีศึกษา: ฝ่ายบริหาร)

๖.๒ ผลการประเมินตามกรอบ PDCA และ Core Business Enablers

บทที่ ๗ แผนกิจกรรม/โครงการส่งเสริมพฤติกรรมพึงประสงค์ตามค่านิยม Me RICH..... ๒๕
ที่เชื่อมโยงกับเกณฑ์ Core Business Enablers ทั้ง ๘ ด้าน ประจำปี ๒๕๗๐

๗.๑ ตารางสรุปความเชื่อมโยง CBE ๘ ด้าน กับค่านิยม Me RICH และโครงการหลัก

๗.๒ รายละเอียดโครงการรายด้าน CBE

๗.๓ แนวทางการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

บทที่ ๘ แผนการติดตาม ประเมินผล และรายงานผล ฉบับทบทวนปี ๒๕๗๐..... ๔๓

๘.๑ โครงสร้างการกำกับดูแล (Governance Structure)

๘.๒ กรอบตัวชี้วัดระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

๘.๓ ปฏิทินการติดตามและรายงานผลประจำปีงบประมาณ ๒๕๗๐

๘.๔ การรายงานผล

๘.๕ บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง

๘.๖ กลไกการยกระดับผลการประเมิน SE-AM ด้าน Core Business Enablers

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๙ แผนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ค่านิยม Me RICH ฉบับทบทวนปี ๒๕๗๐..... ๔๖

๙.๑ ตารางแผนการสื่อสารตามช่องทางและกลุ่มเป้าหมาย

๙.๒ หลักการออกแบบเนื้อหาการสื่อสาร

๙.๓ ผู้รับผิดชอบและการประสานงาน

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. ปฏิทินการดำเนินงานรวมรายไตรมาส

ภาคผนวก ข แบบฟอร์มติดตามผลโครงการรายไตรมาส (ต้นแบบ)

ภาคผนวก ค ตารางเปรียบเทียบคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ของปี ๒๕๖๙ และ ๒๕๗๐

ภาคผนวก ง กรณีศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากรัฐวิสาหกิจและองค์กรอื่นเพื่อประกอบการพิจารณา

ภาคผนวก จ สรุปหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับแผนกิจกรรม/โครงการ

ภาคผนวก ฉ คำถามที่พบบ่อย (Frequently Asked Questions)

ภาคผนวก ช อภิธานศัพท์ที่ใช้ในคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ภาคผนวก ซ แบบสำรวจการรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (ต้นแบบ)

ภาคผนวก ฌ ตัวอย่างข้อความประชาสัมพันธ์ค่านิยม Me RICH สำหรับใช้ในสื่อต่างๆ

ภาคผนวก ญ ทะเบียนความเสี่ยงรวมของแผนกิจกรรม/โครงการทั้ง ๘ โครงการ (Consolidated Risk Register)

ภาคผนวก ฎ แนวทางการประเมินความคุ้มค่าของแผนกิจกรรม/โครงการ (Value for Money Assessment)

ภาคผนวก ฏ แนวทางการทบทวนคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี ๒๕๗๑

ภาคผนวก ฐ คุณสมบัติผู้นำ Me RICH ต้นแบบ และบุคคลต้นแบบ (Role Model)

ภาคผนวก ฑ รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลการปรับเปลี่ยนและพัฒนาพฤติกรรมตามค่านิยม Me RICH ประจำปี ๒๕๖๙

เอกสารอ้างอิง

บทสรุปผู้บริหาร

คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ประจำปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ฉบับทบทวนปี ๒๕๗๐ นี้ จัดทำขึ้นเพื่อสานต่อการขับเคลื่อนค่านิยมหลัก “Me RICH” ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน โดยยังคงหลักการ โครงสร้าง และเนื้อหาสาระสำคัญจากคู่มือฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙ ไว้ครบถ้วน ได้แก่ ความหมายของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลัก Me RICH ทั้ง ๕ ประการ พฤติกรรมพึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ หลักเกณฑ์การประเมิน Core Business Enablers ทั้ง ๘ ด้าน และมาตรการเชิงระบบ ๑๐ มาตรการ

สิ่งที่เพิ่มเติมขึ้นใหม่ในการทบทวนฉบับปี ๒๕๗๐ ซึ่งเป็นสาระสำคัญที่คณะทำงานฯ ได้ดำเนินการจัดทำ “แผนกิจกรรม/โครงการเรือธง” จำนวน ๘ โครงการ ที่เชื่อมโยงค่านิยม Me RICH เข้ากับตัวชี้วัดพฤติกรรมของเกณฑ์ Core Business Enablers แต่ละด้านโดยตรง เป็นครั้งแรก ทำให้ทุกหน่วยงาน มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน วัดผลได้ และเชื่อมโยงกับผลการประเมิน SE-AM ของ อ.ต.ก. อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งได้ยกระดับระบบการติดตาม ประเมินผล และรายงานผล และจัดทำภาคผนวกสรุปงบประมาณและปฏิทินการดำเนินงานรวม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำกับดูแลการขับเคลื่อนค่านิยมได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สาระสำคัญที่เพิ่มเติมในฉบับทบทวนปี ๒๕๗๐ (สรุป)

๑. บทที่ ๗ (ใหม่): แผนกิจกรรม/โครงการเรือธง ๘ โครงการ เชื่อมโยงค่านิยม Me RICH กับ CBE ๘ ด้าน พร้อมรายละเอียดครบถ้วนทุกมิติ

๒. บทที่ ๘ (ใหม่): โครงสร้างการกำกับดูแล กรอบตัวชี้วัดระดับองค์กร (Corporate Scorecard) และปฏิทินการติดตามประเมินผลฉบับทบทวน

๓. ภาคผนวก (ใหม่): ปฏิทินการดำเนินงานรวมรายไตรมาส และแบบฟอร์มติดตามผล โครงการ ต้นแบบ



บทที่ ๑
บทนำ

๑.๑ ทำไมต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากองค์กรต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้ทันสมัยทันต่อสถานการณ์ของโลก ทำให้องค์กรต้องตื่นตัวและเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change) ถ้าคนในองค์กรขาดคุณภาพ องค์กรก็ไม่สามารถที่จะอยู่ได้ ฉะนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเปรียบเสมือนรากแก้ว ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันและขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยบุคลากรในองค์กรต้องช่วยกันดูแลและเสริมสร้างให้วัฒนธรรมสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่อนาคต รวมถึงการสร้างค่านิยม (Core Value) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมในการทำงาน แนวปฏิบัติ ชุดความคิด และกรอบความคิดหลักที่แสดงความเชื่อและอัตลักษณ์ (Identity) ขององค์กรอันเป็นคำอธิบายว่าองค์กรของเราเป็นใคร ให้ความสำคัญเรื่องอะไรเป็นหลัก และเป้าหมายหลัก ขององค์กรคืออะไร

๑.๒ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรสำคัญอย่างไร

ตามเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์และพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ โดยจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ทั้งนี้การสร้างค่านิยมของ อ.ต.ก. คือ **“Me RICH”**

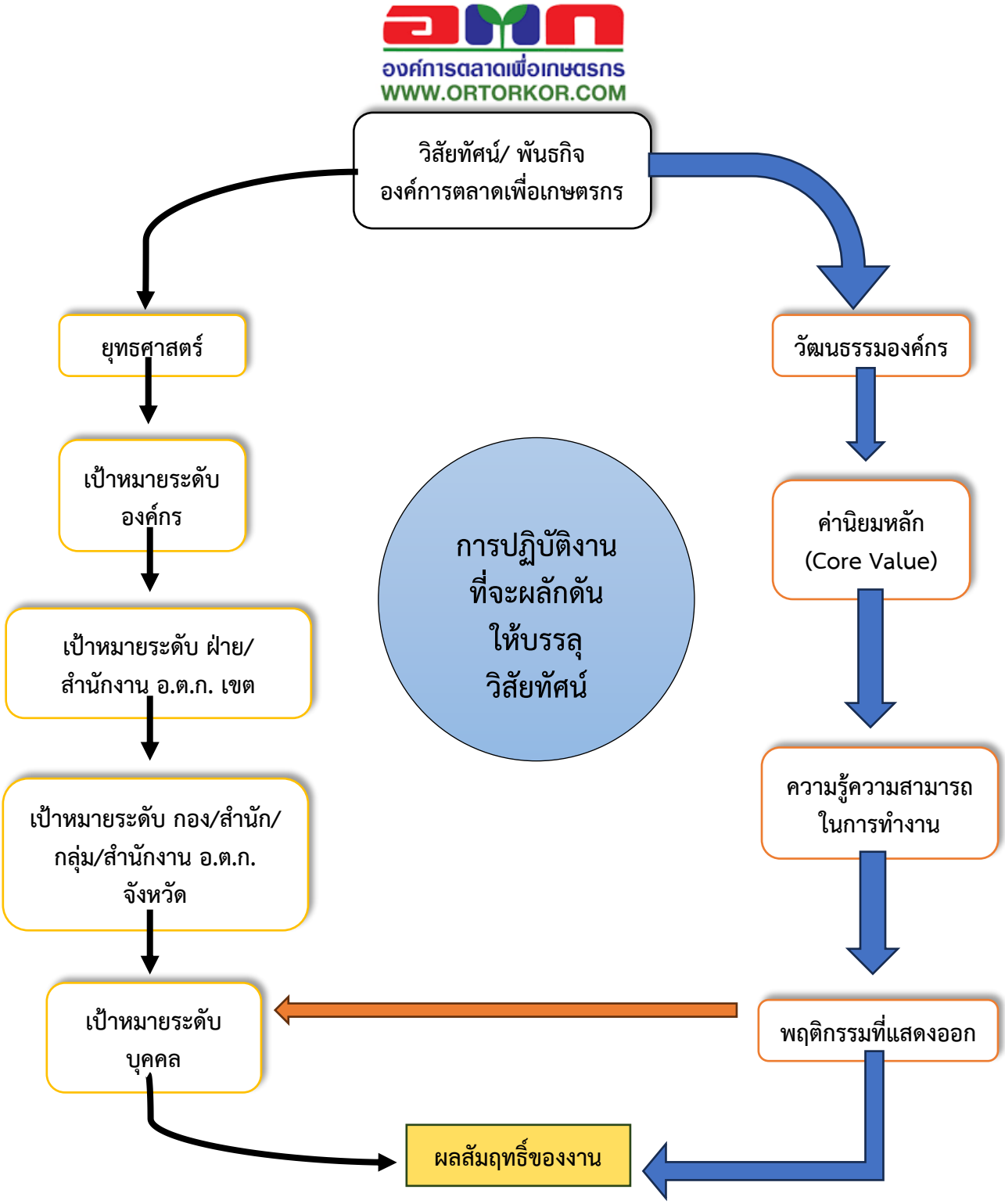
ทำไมจึงต้องเรียนรู้ค่านิยม

ประโยชน์ต่อบุคคล	ประโยชน์ต่อองค์กร
• บุคลากรปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ง่ายขึ้น ใช้ชีวิตอย่าง ราบรื่นและมีความสุข เนื่องจากมีแบบแผนพฤติกรรม พึงประสงค์ (Do) และไม่พึงประสงค์ (Don't) ที่ชัดเจน ทำให้ตัดสินใจได้ว่าสิ่งใดผิดหรือสิ่งใดถูก • บุคลากรเห็นทิศทาง เข้าใจแนวทาง ในการทำงานของ องค์กรที่ชัดเจน และปฏิบัติตามพฤติกรรมร่วมของ องค์กร พร้อมทั้งให้งานบรรลุ ผลสัมฤทธิ์และ มุ่งสู่ความก้าวหน้า	• ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล • เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่สอดคล้องกัน • เกิดแบบแผนและมาตรฐานชัดเจนในการผลักดันให้ บุคลากรประพฤติตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

๑.๓ การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

วิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมายระดับองค์กร เป้าหมายระดับฝ่าย/สำนักงาน อ.ต.ก. เขต เป้าหมายระดับกอง/สำนัก/กลุ่ม/สำนักงาน อ.ต.ก. จังหวัด และเป้าหมายระดับบุคคล ควบคู่ไปกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งถูกกำหนดจากค่านิยมหลัก (Core Value) และแปลง

เป็นความรู้ความสามารถในการทำงาน พฤติกรรมที่แสดงออก จนนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ทั้งสองเส้นทางนี้ประกอบกันเป็น “การปฏิบัติงานที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์” ขององค์กร



๑.๔ กระบวนการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ อ.ต.ก.

๑. กำหนดค่านิยมจากปัจจัยความสำเร็จ

- กำหนด “ค่านิยม” และ “วัฒนธรรม” จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

๒. สื่อสารค่านิยมให้กลายเป็นพฤติกรรม

- ประกาศค่านิยม
- กำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์และพฤติกรรมไม่พึงประสงค์
- เผยแพร่คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- รณรงค์ ติดตาม และประเมินผลการรับรู้

๓. เสริมสร้างพฤติกรรมตามค่านิยม

- ปลูกฝังพฤติกรรมตามค่านิยม
- ยกย่องบุคลากรที่มีพฤติกรรมดีเด่น และมีแนวทางชื่นชมในรูปแบบต่างๆ

๔. สร้างหลักประกันให้เกิดความต่อเนื่อง

- การเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติ แนวคิด และพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นตามค่านิยม

๑.๕ แนวทางการขับเคลื่อนและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (แนวคิดของ Edgar Schein)

แนวทางการขับเคลื่อนและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ให้กลายเป็นวัฒนธรรมที่ถาวร แบ่งออกเป็น ๔ มาตรการ ประกอบด้วย

๑. กระบวนการคัดสรรบุคลากร (ASA: Attraction-Selection-Attrition)

เพื่อให้บุคลากรที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกันทำงานอยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งแบ่งเป็น ๓ ประเด็น

- **การดึงดูด (Attraction):** องค์กรจะดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติที่สอดคล้องตามคุณสมบัติและคุณลักษณะที่วางไว้ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขา ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ สมรรถนะ
- **การคัดเลือก (Selection):** องค์กรจะคัดเลือกคนที่มีคุณลักษณะเฉพาะตามที่ต้องการมากขึ้น ทำให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานมีลักษณะใกล้เคียงกับบุคคลที่อยู่ในองค์กร
- **การขจัดออก (Attrition):** บุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากคนในองค์กร เช่น มีพฤติกรรม ความคิดความเชื่อ สมรรถนะ หรือผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดจะออกไปจากองค์กรในที่สุด

๒. หลักสูตรสำหรับบุคลากรใหม่ (New Employee Onboarding)

การสื่อสารกับบุคลากรใหม่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นการปลูกฝังความคาดหวังขององค์กรตั้งแต่เริ่มแรก และผู้ปฏิบัติเข้าใจ พร้อมมีแนวทางประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับความคาดหวัง โดยกำหนดเนื้อหาที่อธิบายและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรลงในหลักสูตรสำหรับบุคลากรใหม่

๓. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้นำกับภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานประจำวันผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่ฟังว่าผู้บังคับบัญชาพูดว่าอะไร แต่ยังดูถึงพฤติกรรมและความเอาจริงเอาจังในเรื่องต่างๆ เพียงใด หัวใจสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคือ ความต่อเนื่องในการปฏิบัติ ความท้าทายคือการเปลี่ยนแปลงในช่วงแรกๆ ขององค์กร โดยองค์กรจะสอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในวิธีปฏิบัติของผู้นำทุกระดับ รวมทั้งหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ

๔. ระบบผลตอบแทน (Reward Systems)

วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนถูกกำหนดโดยระบบการให้ผลตอบแทนด้วยเช่นกัน องค์กรสามารถใช้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการประเมินผลตอบแทนหรือการลงโทษ อาจอยู่ในรูปของผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมหรือไม่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมไปยังทิศทางที่กำหนดไว้ โดยองค์กรจะออกแบบระบบประเมินผล ผลตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา

๑.๖ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม

๑. ผู้บริหารต้องชี้แจงต่อบุคลากรทุกโอกาส

๒. การจัดทำกิจกรรมสร้างเสริมค่านิยม

๓. การประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีการหลากหลาย

๔. การสำรวจการรับรู้ ความเข้าใจ ในค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๕. การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเพิ่ม/ลดของคะแนนการรับรู้ พร้อมหาแนวทางดำเนินการในปีต่อไป



๑.๗ การติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อนแผนการส่งเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

การขับเคลื่อนแผนการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของบุคลากรองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร การวัดผลความสำเร็จสำหรับการส่งเสริมค่านิยม จำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป การติดตามประเมินผลต้องอาศัยตัวชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติ ได้แก่ (๑) ติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดระดับการรับรู้และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของบุคลากรในระดับรายบุคคล เพื่อสรุปและจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการวัดผลสำเร็จในระดับต่อไป และ (๒) พัฒนาระบบติดตามประเมินผลที่เหมาะสม ด้วยเทคนิคและวิธีการต่างๆ อย่างหลากหลาย

๑.๘ การรายงานผล

รายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์ เป็นประจำทุกปี

บทที่ ๒
ความหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร

๒.๑ ความหมายของค่านิยม

ค่านิยม (Values) เป็นความคิดและพฤติกรรมของบุคคลในสังคมที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ยอมรับมาปฏิบัติตามและหวงแหนไว้ระยะหนึ่ง ค่านิยมมักเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัยและความคิดเห็นของคนในสังคม ค่านิยมจึงเป็นมาตรฐานการเรียนรู้ การประเมิน การเลือกและการตัดสินใจของบุคคลว่าควรทำหรือไม่ควรทำ มีค่าหรือไม่มีค่า สำคัญหรือไม่สำคัญ นอกจากนี้ค่านิยมยังทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดเป้าหมาย และสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ มีผู้ให้ความหมายของค่านิยมอย่างหลากหลาย อาทิ ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลหรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง (ราชบัณฑิตยสถาน) หรือ ค่านิยม หมายถึง แนวความประพฤติหรือสภาพของการกระทำใดๆ ที่บุคคลหรือสังคมนิยมชมชอบ และเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าควรแก่การประพฤติปฏิบัติ จึงยอมรับยึดถือมาเป็นแนวทางประพฤติอย่างสม่ำเสมอ หรืออย่างน้อยก็ชั่วระยะหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองหรือสังคม (พระมหาอดิศร ถิรสีโล, ๒๕๔๐) หรือ ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อของบุคคลส่วนใหญ่ ซึ่งเชื่อว่าสิ่งหนึ่งมีค่า มีความสำคัญ และเป็นสิ่งที่ปรารถนา (ฤกษ์ชัย คุณูปการ, ๒๕๓๙) ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปว่า ค่านิยม คือ เจตคติ ความคิด ความชอบ ความเชื่อ พฤติกรรม และสิ่งอื่นที่คนในสังคมเห็นว่ามีคุณค่า มีความสำคัญ จึงยอมรับยึดถือมาเป็นแนวทางประพฤติอย่างสม่ำเสมอ หรืออย่างน้อยก็ชั่วระยะหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองหรือสังคม โดยค่านิยมของสังคมก็คือค่านิยมร่วมของกลุ่มบุคคลในสังคมนั้นๆ ซึ่งแฝงอยู่ภายในความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และเจตคติของแต่ละบุคคล ค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นหลักการและพฤติกรรมชี้นำที่สื่อถึง ความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรจะสะท้อน และเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ตลอดจนเป็นแนวทางชี้นำและสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจด้วยวิธีการที่เหมาะสม (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๗; ธนาคารอาคารสงเคราะห์, ๒๕๕๗) นอกจากนี้ค่านิยมหลักยังช่วยสร้างบรรยากาศที่กลมเกลียวและกลมกลืนในการ ทำงานและแนวทางในการปรับตัวเพื่อให้เกิด Organizational Fit อีกด้วย

๒.๒ ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมและสิ่งที่คนในหมู่ผลิต สร้างขึ้นด้วยกัน เรียนรู้จากกันและกันในหมู่พวกของตน (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕) วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนการประพฤติปฏิบัติรวมทั้ง สิ่งประดิษฐ์และพิธีกรรมต่างๆ ที่สมาชิกภายในองค์กรกระทำหรือจัดให้มีขึ้น ซึ่งมีรากฐานมาจากค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และอุดมการณ์ที่สมาชิกมีร่วมกัน อันเนื่องมาจากการได้เห็น ได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรและผลที่ตามมาร่วมกันหรืออาจสรุปสั้นๆ ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร ก็คือพฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ

๒.๓ ข้อมูลพื้นฐานองค์กร

อ.ต.ก. ได้เริ่มก่อตั้งเมื่อปลายปี ๒๕๑๗ ในขณะนั้น อ.ต.ก. ไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง โดยอาศัยสถานที่ของกรมวิชาการเกษตร ที่ตึกกรมกสิกรรม (เดิม) ต่อมาปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้สถานที่คับแคบ จึงได้ย้ายไปเช่าตึกเอกชน ณ อาคารเลขที่ ๑๗๕/๑ ซอยกระทรวงสาธารณสุข ถนนสามเสน กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๑๘ ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติให้ อ.ต.ก. เช่าที่ดินของการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน ๔๒ ไร่เศษ ในบริเวณย่านพหลโยธิน อ.ต.ก. ได้รับงบประมาณสร้างอาคารสำนักงานเป็นตึก ๓ ชั้น แล้วเสร็จเมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๒๐ พร้อมทั้งได้สร้างตลาดกลางพหลโยธินและคลังสินค้า จำนวน ๔ หลัง แล้วเสร็จเมื่อวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๒๐ ต่อมาเมื่อวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๒๙ อ.ต.ก. ได้ก่อสร้างสำนักงานใหม่อีกหลังหนึ่งเป็นอาคาร ๖ ชั้น ซึ่งใช้เป็นสำนักงานจนถึงปัจจุบัน

วิสัยทัศน์

“ขยายตลาด เพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร เพื่อยกระดับรายได้เกษตรกรอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

๑. พัฒนาและขยายบริการตลาดกลางสินค้าเกษตรเพื่อเกษตรกรสนับสนุนและส่งเสริมสินค้าเกษตร ให้ได้รับความเชื่อถือด้านคุณภาพ

๒. ขยายตลาดสินค้าเกษตรเดิมของไทย และเพิ่มตลาดสินค้าเกษตรใหม่

๓. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรมีช่องทางการจำหน่ายผลผลิตและมีการ จัดการ ห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรที่มีประสิทธิภาพ

๔. พัฒนาผลิตภัณฑ์และสินค้าภายใต้แบรนด์ อ.ต.ก. ที่มีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับ

๕. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตรสมัยใหม่

๖. สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน เพื่อขยายช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ สร้างโอกาสทางการค้าและรายได้ที่มั่นคงให้แก่เกษตรกร

บทที่ ๓
ค่านิยมหลัก อ.ต.ก. (Core Value) และวัฒนธรรมองค์กร

๓.๑ ค่านิยมหลัก “Me RICH”

อักษร	ค่านิยม	ความหมาย	คำอธิบายเพิ่มเติม
Me	Marketing & Agriculture Product Expert	เชี่ยวชาญการค้า การ ตลาด และสินค้าเกษตรคุณภาพ	มีความรู้ ความชำนาญในธุรกิจของอ.ต.ก. ตลอดจนมาตรฐานสินค้าเกษตร แก้ไขปัญหา และนำ AI มาช่วยในการทำงาน ทำให้เข้าใจมาตรฐานสินค้าเกษตรและการตลาดสินค้าเกษตรคุณภาพ
R	Rapport	ภาคภูมิใจในองค์กร รวมพลังเป็นหนึ่งเดียว	มีความภาคภูมิใจในองค์กร มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถทำงานเป็นทีม พร้อมรับฟังเป้าหมายขององค์กร จนพัฒนาไปได้
I	Innovation	สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ มุ่งสู่ความสำเร็จ	มีความคิดสร้างสรรค์ หรือสร้างกระบวนการ แนวทาง หรือสิ่งใหม่ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ให้กับองค์กร ทำให้สามารถแข่งขันกับ หน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
C	Change	เปิดใจกว้าง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	เปิดใจยอมรับ มีทัศนคติ แนวคิด ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา พร้อมทั้งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวผ่านปัญหาไปพร้อมกัน
H	Honesty	มีจิตบริการ ยึดมั่นคุณธรรม	มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสมอภาค มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งมีจิตสาธารณะ และเสียสละใจให้บริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร



๓.๒ ค่านิยมองค์กร (สรุปรวม)

องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) ได้วางแผนส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งมีนิยามว่า “มุ่งมั่นพัฒนาตลาดเกษตรคุณภาพ สร้างสรรค์นวัตกรรมและบริการ เพื่อประโยชน์ที่ยั่งยืนของเกษตรกรไทย” โดยการสร้าง “ค่านิยมหลัก” เพื่อผลักดันและเปลี่ยนแปลงความเชื่อ พฤติกรรมของคนในองค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

“มุ่งมั่นพัฒนาตลาดเกษตรคุณภาพ สร้างสรรค์นวัตกรรมและบริการ
เพื่อประโยชน์ที่ยั่งยืนของเกษตรกรไทย”

โดยค่านิยมนี้สะท้อนองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

๑. “มุ่งมั่นพัฒนาตลาดเกษตรคุณภาพ” - สอดคล้องกับวัฒนธรรม Me (Marketing & Agriculture Product Expert) รวมทั้งวิสัยทัศน์ในการขยายตลาดที่มีเป้าหมายเชิงรุก และต้องการ ความเชี่ยวชาญ ด้านการตลาด

๒. “สร้างสรรค์นวัตกรรมและบริการ” - สะท้อนกับค่านิยม I (Innovation) และ C (Change) มีนัยยะถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รวมทั้งวิสัยทัศน์เพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร

๓. “เพื่อประโยชน์ที่ยั่งยืนของเกษตรกรไทย” - แสดงถึงวัฒนธรรม H (Honesty) ที่กำหนดให้บุคลากรซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์ขององค์กรและเกษตรกรเป็นสำคัญ รวมทั้งวิสัยทัศน์ยกระดับรายได้เกษตรกรอย่างยั่งยืน

สัญลักษณ์ (Logo)



สีเขียว หมายถึง เกษตรกร สีทอง หมายถึง ความรุ่งเรือง

ความหมายของรูปภาพ: บุคลากรของ อ.ต.ก. ที่มีวัฒนธรรมองค์กรตาม “Me RICH” สามารถช่วยเกษตรกรให้จุดประกายความคิดในการจัดการด้านตลาด หาช่องทางการขายสินค้า และทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรดีขึ้นอย่างไม่มีที่สิ้นสุด (Infinity)

บทที่ ๔
พฤติกรรมพึงประสงค์ (Do) และไม่พึงประสงค์ (Don't)

๔.๑ Marketing & Agriculture Product Expert (ความเชี่ยวชาญการค้า การตลาด และสินค้าเกษตรคุณภาพ)

พฤติกรรมพึงประสงค์ (DO)	พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ (DON'T)
• ติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ตลาดสินค้าเกษตรอย่างสม่ำเสมอ • พัฒนาความรู้ด้านการตลาดและมาตรฐานสินค้าเกษตรอย่างต่อเนื่อง • สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้าที่เข้มแข็ง • ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าเกษตร • ตรวจสอบและควบคุมคุณภาพสินค้าเกษตรอย่างเคร่งครัด	• ละเลยการตรวจสอบคุณภาพสินค้า • ปฏิเสธการเรียนรู้เทคโนโลยีการตลาดใหม่ๆ • เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค • ไม่ใส่ใจในการพัฒนาทักษะด้านการตลาด • ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์

๔.๒ Rapport (ภาคภูมิใจในองค์กร การรวมพลังเป็นหนึ่งเดียว)

พฤติกรรมพึงประสงค์ (DO)	พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ (DON'T)
• ประสานงานและแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับเพื่อนร่วมงาน • รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความเคารพและเท่าเทียม • ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม แม้ไม่ใช่งานในหน้าที่โดยตรง • มีความภาคภูมิใจในองค์กร พร้อมสนับสนุนช่วยเหลือหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานเมื่อมีโอกาส • มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	• ปิดกั้นการสื่อสารหรือกักเก็บข้อมูลไว้คนเดียว • ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดการมีส่วนร่วม • ปฏิเสธการทำงานร่วมกับเครือข่าย หรือไม่ให้ความช่วยเหลือ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน • ปิดกั้นความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน • สั่งให้ทำโดยเน้นผลลัพธ์เท่านั้น ไม่ใส่ใจในวิธีการ ไม่ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน

๔.๓ Innovation (สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ มุ่งสู่ความสำเร็จ)

พฤติกรรมพึงประสงค์ (DO)	พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ (DON'T)
• นำเสนอแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ • แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรมกับเพื่อนร่วมงาน และองค์กรอื่น • ศึกษาและเรียนรู้แนวทางการพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ • สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน • สร้างสรรค์วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	• ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ และไม่มีแนวคิดในการพัฒนางานที่สร้างสรรค์ • ขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่น • มองข้ามโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม • ยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม • ละเลยการพัฒนาตนเอง

๔.๔ Change (เปิดใจกว้าง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง)

พฤติกรรมพึงประสงค์ (DO)	พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ (DON'T)
• เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง • ปรับตัวกับสถานการณ์ใหม่อย่างรวดเร็ว • เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง • มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง • เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง	• ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง • แสดงทัศนคติเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลง • หลีกเลี่ยงการเรียนรู้สิ่งใหม่ • ละเลยการพัฒนาตนเอง • หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

๔.๕ Honesty (มีจิตบริการ อ่อนน้อมถ่อมตน ยึดมั่นคุณธรรม)

พฤติกรรมพึงประสงค์ (DO)	พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ (DON'T)
• ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และโปร่งใส • ปฏิบัติตามกฎระเบียบ • รักษาผลประโยชน์ขององค์กร • รายงานข้อมูลตามความเป็นจริง • รักษาความลับขององค์กร	• เพิกเฉยต่อการทุจริต • แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน • ละเมิดจรรยาบรรณ • บิดเบือนข้อมูล • ให้ข้อมูลที่เป็นเท็จ

บทที่ ๕
หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ทั้ง ๘ ด้าน

ด้วยองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องค่านิยม (Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) อ.ต.ก. จึงกำหนดแนวทางประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ทั้ง ๘ ด้าน ดังนี้

๕.๑ ด้านที่ ๑ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership: CG & Leadership)

๑.๑ กล้าเสนอแนวคิดหรือเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงานของตนเองและหน่วยงาน

๑.๒ สามารถบริหารความเสี่ยงในงานและช่วยแก้ไขปัญหาไม่ให้เกิดความผิดพลาดร้ายแรงได้

๑.๓ กล้าเสี่ยง/กล้าทดลอง และลงมือทำโครงการหรือกิจกรรมที่ท้าทาย ช่วยให้องค์กรก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

๑.๔ ให้คำปรึกษาแนะนำ กระตุ้นผู้อื่นให้บริหารความเสี่ยงอยู่เสมอ

๑.๕ เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยง

๑.๖ แสดงออกถึงการยืนหยัดเพื่อความถูกต้องของตนเองและผู้อื่นในการแสดง พฤติกรรมการบริหารความเสี่ยง

๑.๗ มีเจตจำนงสุจริตในการปฏิบัติงาน

๑.๘ รับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม พร้อมรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ มุ่งมั่นแก้ไข และ พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

๑.๙ เสนอแนะโครงการกิจกรรมใหม่ๆ ในการสร้างความเปลี่ยนแปลง หรือนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรอยู่เสมอ

๑.๑๐ ริเริ่มสิ่งใหม่ คิดนอกกรอบ ทำให้แตกต่างหรือทันสมัยด้วยความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

๕.๒ ด้านที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP)

๒.๑ ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก พร้อมทั้งทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรเพื่อค้นหาแนวทางการดำเนินงานสู่ความสำเร็จ

๒.๒ ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

๒.๓ ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานภายในองค์กรมีการปรับหรือทบทวนแผนงาน/ โครงการตามสภาวการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อไม่ให้กระทบต่อตำแหน่ง ทางธุรกิจ ขององค์กร

๒.๔ เสริมสร้างจินตนาการ การคิดนอกกรอบและคิดอย่างสร้างสรรค์ และชักนำให้เกิดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่รองรับทุกภาวะ

๒.๕ ทุกหน่วยงานภายในองค์กร ควรมีการกำหนดเป้าประสงค์ (สภาพในอนาคตหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุ) ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ

๕.๓ ด้านที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)

๓.๑ การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กรที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผู้บริหารและพนักงานทุกคน

๓.๒ ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของ อ.ต.ก. ซึ่งจะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง

๓.๓ ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และติดตามการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และบริหารกิจการที่ดีของ อ.ต.ก.

๓.๔ พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๓.๕ ส่งเสริมให้มีการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเผยแพร่ทุกส่วนงานทราบ เป็นรายไตรมาสทุกไตรมาส

๓.๖ องค์การตลาดเพื่อเกษตรกรมุ่งส่งเสริมการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

๓.๗ ปลูกฝังและสร้างการรับรู้ รวมถึงความตระหนักในความสำคัญด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรแก่ผู้บริหารและพนักงานทุกคน

๕.๔ ด้านที่ ๔ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder and Customer Management: SCM)

๔.๑ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บริโภค (ลูกค้า) หรือผู้รับบริการ โดยการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์และถูกต้อง เพื่อประกอบการตัดสินใจ

๔.๒ ส่งเสริมการรับฟังลูกค้า หากมีการร้องขอข้อมูล อ.ต.ก. จะจัดสรรข้อมูลให้กับผู้ร้องขอ และหากเป็นเรื่องร้องเรียนก็จะเร่งรัดให้หน่วยงานตรวจสอบ แก้ไข และแจ้งให้ผู้ร้องเรียนทราบ

๔.๓ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแบบสอบถามการประเมินความพึงพอใจของผู้บริโภค (ลูกค้า) หรือผู้รับบริการเป็นประจำทุกเดือน

๔.๔ ผู้บริหารและพนักงานทุกคน เป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียว่าเป็นคนดี มีคุณธรรม และจริยธรรม

๔.๕ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาประสานงานกับหน่วยงาน

๔.๖ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนปฏิบัติตนต่อผู้บริโภค (ลูกค้า) หรือผู้รับบริการด้วยความสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ

๔.๗ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างนำมาบูรณาการให้เกิดความร่วมมือในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน

๔.๘ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ทำงานอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

๕.๕ ด้านที่ ๕ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)

๕.๑ ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานในองค์กร

๕.๒ บูรณาการการทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

๕.๓ เพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร โดยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล

๕.๔ ส่งเสริมการให้บริการแก่ประชาชน ภาครัฐ และภาคเอกชนในรูปแบบดิจิทัล

๕.๕ สร้างและส่งเสริมความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

๕.๖ มีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สร้างนวัตกรรม นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน

๕.๗ ศึกษาค้นคว้าเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานและการบริการที่ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอยู่เสมอ

๕.๘ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล

๕.๙ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

๕.๖ ด้านที่ ๖ การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

๖.๑ ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลและประพฤติตนตามคู่มือจรรยาบรรณ และจริยธรรมขององค์กร

๖.๒ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับต้องรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร

๖.๓ ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกระดับ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

๖.๔ ผู้บริหารประเมินผลและให้คุณให้โทษอย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส

๖.๕ สนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนด

๖.๖ สร้างบรรยากาศ วัฒนธรรม และโครงสร้างการทำงานให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ อยากทำงานและอยากคิดเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

๖.๗ ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดยยกย่องชมเชยให้เป็นที่ปรากฏ

๖.๘ กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานมีการสอนงาน (Coaching) และแบ่งปัน (Sharing) ทักษะการปฏิบัติงานระหว่างกัน

๖.๙ สร้างความเข้าใจในคู่มือการปฏิบัติงานและกำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด รวมทั้งพิจารณาถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

๖.๑๐ ผู้บริหารจะต้องจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในการสนับสนุนการพัฒนาหรือเพิ่มทักษะแก่บุคลากร

๕.๗ ด้านที่ ๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)

๗.๑ กำหนดและถ่ายทอดวัตถุประสงค์องค์กร เป้าหมายและตัวชี้วัดร่วมกับการประเมินความเสี่ยงองค์กร โดยถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

๗.๒ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับต้องมุ่งเน้นการทำงานโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ และการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

๗.๓ สื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายและเป้าหมายรวมถึงข้อมูลข่าวสารที่สำคัญขององค์กรให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึงและทันเวลา

๗.๔ สร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารสองทิศทางอย่างตรงไปตรงมาภายในองค์กร และรับฟังข้อคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

๗.๕ สร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

๗.๖ สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมทั้งพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ให้เป็นนวัตกรรม การเรียนรู้อย่างยั่งยืน

๗.๗ รณรงค์สร้างความร่วมมือของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลอย่างทั่วถึง และต่อเนื่อง ให้เป็นนวัตกรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

๕.๘ ด้านที่ ๘ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)

๘.๑ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานและมาตรการควบคุมภายในที่กำหนดโดยสอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน

๘.๒ ให้คำปรึกษา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเพื่อมุ่งผลสำเร็จของงาน

๘.๓ มีคุณธรรม/ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ยอมรับการตรวจสอบ ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

๘.๔ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเชี่ยวชาญ ระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ

๘.๕ ต้องไม่นำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานไปใช้แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและจะไม่กระทำการใดๆ ที่ขัดต่อกฎหมายและประโยชน์ของทางราชการ

๘.๖ เป็นผู้ให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๘.๗ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และช่างสังเกต จะช่วยให้เกิดมุมมองในการแก้ปัญหาใหม่ๆ

๘.๘ มีความมั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงความเห็นเยี่ยงมืออาชีพ เพื่อสร้างความมั่นใจ ให้กับผู้บริหาร

๘.๙ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี วางตัวเป็นกลาง ยึดมั่นในอุดมการณ์ หลักการที่ถูกต้อง

๘.๑๐ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

บทที่ ๖
การขับเคลื่อนค่านิยม Me RICH ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน
(มาตรการเชิงระบบ ๑๐ มาตรการ)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนเป็นความท้าทายสำคัญขององค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการหลอมรวมค่านิยมองค์กรให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการทำงานและการดำเนินชีวิตของบุคลากร อ.ต.ก. ได้กำหนดมาตรการเชิงระบบ (Enterprise-wide Measures) จำนวน ๑๐ มาตรการ เพื่อขับเคลื่อนค่านิยม Me RICH สู่วัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ดังนี้

๖.๑ ที่มาของการทบทวนมาตรการ: สรุปผลการติดตามและประเมินผลการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ตามค่านิยม MeRICH ประจำปี ๒๕๖๙ (กรณีศึกษา: ฝ่ายบริหาร)

ในการทบทวนมาตรการเชิงระบบทั้ง ๑๐ มาตรการสำหรับปีงบประมาณ ๒๕๗๐ คณะทำงานฯ ได้นำผลการติดตามและประเมินผลการปรับเปลี่ยนและพัฒนาพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร MeRICH ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๙ กรณีศึกษาฝ่ายบริหาร (กองทรัพยากรบุคคล กองพัสดุ และกองกฎหมาย จำนวนผู้รับการประเมิน ๔๖ คน) จัดทำโดยใช้กรอบมาตรฐาน Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) ๕ ระดับ ร่วมกับกรอบแนวคิด PDCA และเชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์ Core Business Enablers ๘ ด้าน มาใช้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ประกอบการพิจารณาปรับปรุงมาตรการ เพื่อให้การขับเคลื่อนค่านิยมในปีงบประมาณ ๒๕๗๐ ตอบสนองต่อจุดที่ควรพัฒนาได้ตรงจุดยิ่งขึ้น สาระสำคัญของผลการประเมินมีดังนี้

ผลคะแนนเฉลี่ยรายค่านิยม MeRICH

ค่านิยม	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม ๓๕)	ร้อยละ	ระดับ
Me: Marketing & Agriculture Product Expert	๒๑.๘๕	๖๒.๔%	ดี (ค่อนต่ำ)
R: Rapport	๒๗.๔๑	๗๘.๓%	ดีมาก
I: Innovation	๒๔.๗๖	๗๐.๗%	ดี
C: Change	๒๕.๙๓	๗๔.๑%	ดี (ค่อนดีมาก)
H: Honesty	๒๙.๐๒	๘๒.๙%	ดีมาก

ภาพรวมค่านิยม MeRICH ของฝ่ายบริหารอยู่ที่ร้อยละ ๗๓.๗ (ระดับ “ดี” ค่อนไปทางดีมาก) โดยค่านิยม H: Honesty มีคะแนนสูงสุด สะท้อนวัฒนธรรมความซื่อสัตย์ที่เข้มแข็ง ขณะที่ค่านิยม Me: Marketing & Agriculture Product Expert มีคะแนนต่ำที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานของฝ่ายบริหารที่เป็นสายงานสนับสนุน (Back Office) มิได้ปฏิบัติงานด้านการตลาดเกษตรโดยตรง ข้อพฤติกรรมที่มีคะแนนต่ำสุด ๕ อันดับแรกเกือบทั้งหมดอยู่ในกลุ่มค่านิยม Me (การพัฒนาความรู้ด้านการตลาดและการแก้ไขปัญหาการตลาดให้เกษตรกร) ขณะที่ข้อพฤติกรรมที่มีคะแนนสูงสุดทั้งหมดอยู่ในกลุ่มค่านิยม H (ความซื่อสัตย์โปร่งใสและจิตบริการ)

๖.๒ ผลการประเมินตามกรอบ PDCA และ Core Business Enablers

ผลการประเมินตามกรอบ PDCA มีคะแนนเฉลี่ยรวมร้อยละ ๗๑.๔ อยู่ในระดับ “ดี” โดยมิติ Plan (การรับรู้) และ Do (ความเข้าใจ) อยู่ในระดับดี แต่มิติ Act (ความยั่งยืน/การเสนอแนะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) มีคะแนนต่ำกว่ามิติอื่น สะท้อนช่องว่างระหว่างความเข้าใจกับการนำไปสู่การเสนอแนะเชิงรุก ในส่วนของ Core Business Enablers ทั้ง ๘ ด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับ “ดี (Competent)” โดยด้านที่ ๖ การบริหารทุนมนุษย์ (ร้อยละ ๗๓.๕) และด้านที่ ๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม (ร้อยละ ๗๓.๐) มีคะแนนสูงสุด ขณะที่ด้านที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (ร้อยละ ๖๘.๗) และด้านที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๖๙.๑) มีคะแนนต่ำสุด

นอกจากนี้ ยังพบบุคลากรฝ่ายบริหารจำนวน ๑๐ คน จาก ๔๖ คน (ร้อยละ ๒๑.๗) มีคะแนนรวม MeRICH อยู่ในระดับ “ต้องปรับปรุง/พอใช้” (ต่ำกว่าระดับดี) ซึ่งควรได้รับแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) อย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะ ๑ กรณีที่มีคะแนนต่ำผิดปกติในทุกค่านิยม ซึ่งควรได้รับการพูดคุยรายบุคคล (One-on-One Coaching)

๖.๓ แนวทางการปรับมาตรการตามผลการประเมิน

จากข้อค้นพบข้างต้น คณะทำงานฯ ได้ปรับปรุงมาตรการที่เกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ มาตรการที่ ๑ (เสริมความรู้ด้านการตลาดสำหรับสายสนับสนุน) มาตรการที่ ๓ (ส่งเสริมพฤติกรรมการริเริ่มนวัตกรรม) มาตรการที่ ๖ (ขยายฐานทูตวัฒนธรรมจากกลุ่ม Honesty สูง) มาตรการที่ ๗ (เพิ่มรอบประเมินและกลไก IDP) มาตรการที่ ๘ (เสริมมิติ Act ของ PDCA) และมาตรการที่ ๑๐ (ยกระดับด้าน CBE ที่คะแนนต่ำและขยายผล Best Practice ด้าน HCM/KM) โดยรายละเอียดเหตุผลและการปรับปรุงแต่ละมาตรการแสดงไว้ในกล่อง “ข้อเสนอแนะการปรับปรุง (ตามผลประเมินปี ๒๕๖๙)” ต่อท้ายมาตรการที่เกี่ยวข้องด้านล่างนี้

มาตรการที่ ๑: "ศูนย์พัฒนาความเชี่ยวชาญการตลาดเกษตร"

การจัดตั้งศูนย์พัฒนาความเชี่ยวชาญการตลาดเกษตรเป็นมาตรการสำคัญในการขับเคลื่อนค่านิยม Marketing & Agriculture Product Expert โดยศูนย์นี้จะเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดเกษตรอย่างครบวงจร มีการดำเนินงานที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยศูนย์จะประกอบด้วย ส่วนงานหลัก ๔ ส่วน ได้แก่ ส่วนพัฒนาหลักสูตรและองค์ความรู้ ส่วนฝึกอบรมและพัฒนา ส่วนที่ปรึกษาและพี่เลี้ยง และส่วนประเมินและติดตามผล

ส่วนพัฒนาหลักสูตรและองค์ความรู้จะทำหน้าที่รวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการตลาดเกษตรจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนฝึกอบรมและพัฒนาจะรับผิดชอบการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาเชิงวิชาการ และการฝึกปฏิบัติงานจริงในพื้นที่

ส่วนที่ปรึกษาและพี่เลี้ยงจะดูแลระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่จับคู่ระหว่างผู้เชี่ยวชาญ หรือหัวหน้างาน กับ บุคลากรที่ต้องการพัฒนา ส่วนประเมินและติดตามผลจะพัฒนาระบบการประเมินความเชี่ยวชาญที่เป็นมาตรฐาน มีการทดสอบความรู้และทักษะทั้งก่อนและหลังการพัฒนา

ข้อเสนอแนะการปรับปรุง (ตามผลประเมินปี ๒๕๖๙)

เหตุผล: ผลการประเมิน Me RICH ปีงบประมาณ ๒๕๖๙ (กรณีศึกษาฝ่ายบริหาร) พบว่าค่านิยม Me มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในบรรดา ๕ ค่านิยม (ร้อยละ ๖๒.๔) และมีสัดส่วนบุคลากรอยู่ในระดับ "ต้องปรับปรุง/พอใช้" สูงถึงร้อยละ ๓๙.๑ ซึ่งสูงที่สุดในบรรดาค่านิยมทั้งหมด โดยข้อพฤติกรรมที่คะแนนต่ำสุดคือการพัฒนาความรู้ด้านการตลาด (Me-๒) และการแก้ไข ปัญหาการตลาดให้เกษตรกร (Me-๗) ทั้งนี้ ข้อสังเกตเชิงบริบทชี้ว่าบุคลากรสายสนับสนุน (Back Office) เช่น กองทรัพยากรบุคคล กองพัสดุ กองกฎหมาย มีลักษณะงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการตลาดสินค้าเกษตร โดยตรง จึงจำเป็นต้องออกแบบเนื้อหาการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทงานของแต่ละสายงานมากกว่าการใช้หลักสูตรเดียวกันทุกกลุ่ม

การปรับปรุงมาตรการ:

- เพิ่มหลักสูตร "Business Acumen สำหรับสายงานสนับสนุน" และ "Digital Agriculture Leadership" ในแผนพัฒนา บุคลากร ๓ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๑) โดยปรับเนื้อหาให้เหมาะกับบุคลากรที่ไม่ได้ ปฏิบัติงาน ด้านการตลาดโดยตรง เน้นความเข้าใจเชิงธุรกิจในระดับ พื้นฐานมากกว่าทักษะเชิงปฏิบัติการขั้นสูง
- กำหนดให้ศูนย์พัฒนาความเชี่ยวชาญการตลาดเกษตรจัดทำหลักสูตรแยกตามกลุ่มเป้าหมาย ๒ ระดับ คือ ระดับ ปฏิบัติการ (สายการตลาด) และระดับพื้นฐาน (สายสนับสนุน) แทนหลักสูตรมาตรฐานเดียว
- บรรจุตัวชี้วัดค่านิยม Me เป็นหัวข้อเร่งด่วนในแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) สำหรับบุคลากรฝ่ายบริหารที่ มีคะแนนค่านิยม Me ต่ำกว่าระดับ "ดี"

มาตรการที่ ๒: "สร้างความผูกพันผ่านทีมข้ามสายงาน"

การสร้างความผูกพันผ่านทีมข้ามสายงานเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างค่านิยม Rapport โดยมุ่งเน้นการทลายกำแพงระหว่างแผนก สร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ผ่านการทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมข้ามสายงาน โดยองค์กรจะจัดให้มีโครงการพิเศษ เรียกว่า "Cross-Functional Excellence Projects"

การทำงานในรูปแบบทีมข้ามสายงานจะเริ่มต้นด้วยการจัดกิจกรรม Team Building องค์กรจะจัดให้มีพื้นที่ทำงานร่วม (Collaborative Space) ที่ออกแบบให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะถูกปรับให้สอดคล้องกับการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนทั้งผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

มาตรการที่ ๓: "ห้องเรียนนวัตกรรมเกษตร"

การจัดตั้งห้องเรียนนวัตกรรมเกษตรเป็นมาตรการสำคัญในการขับเคลื่อนค่านิยม Innovation โดยมุ่งสร้างพื้นที่และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรให้เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ประกอบด้วยห้องบรรยายและสัมมนา พื้นที่ปฏิบัติการ (Lab) พื้นที่สาธิต (Demo Zone) และพื้นที่เครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ห้องเรียนนวัตกรรมเกษตรให้มีการจัดทำโครงการ "Innovation Challenge" เป็นประจำทุกปี โดยกำหนดโจทย์ท้าทายที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเกษตรกร มีการจัดสรรงบประมาณพิเศษสำหรับการพัฒนานวัตกรรม แบ่งเป็นทุนสนับสนุนระยะเริ่มต้น (Seed Fund) และทุนต่อยอด (Scale-up Fund)

ข้อเสนอแนะการปรับปรุง (ตามผลประเมินปี ๒๕๖๙)

เหตุผล: ผลการประเมินปี ๒๕๖๙ พบว่าค่านิยม Innovation อยู่ในระดับ “ดี” ค่อนไปทางดีมาก (ร้อยละ ๗๐.๗) แต่เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อ I-๗ “ริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ใหม่ต่อองค์กร” มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มค่านิยม Innovation ทั้งหมด (๓.๒๘ จาก ๕) แสดงว่าบุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้และสนับสนุนแนวคิดใหม่ของผู้อื่นได้ดี แต่ยังขาดความมั่นใจหรือโอกาสในการ “ริเริ่ม” โครงการด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลด้าน CBE ที่พบว่ามิติ Act ของกรอบ PDCA (การเสนอแนะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) มีคะแนนต่ำกว่ามิติ Plan และ Do เช่นกัน

การปรับปรุงมาตรการ:

- จัดตั้งเวที “Innovation Pipeline” ระดับฝ่าย/สำนัก อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยไตรมาสละครั้ง เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากร ที่มีคะแนนข้อ I-๗ ต่ำได้ฝึกฝนการนำเสนอแนวคิดริเริ่มของตนเองในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และได้รับคำแนะนำ จากคณะกรรมการนวัตกรรม
- กำหนดตัวชี้วัดเชิงรุกเพิ่มเติม ได้แก่ จำนวนข้อเสนอนวัตกรรมต่อคนต่อปี เพื่อกระตุ้นพฤติกรรม “การริเริ่ม” อย่างเป็นรูปธรรม แทนการวัดเฉพาะพฤติกรรมเชิงรับ เช่น การสนับสนุนหรือเรียนรู้แนวคิดของผู้อื่น
- เชื่อมโยงห้องเรียนนวัตกรรมเกษตรเข้ากับโครงการ “ตลาดความรู้เกษตรนวัตกรรม” ในบทที่ ๗ เพื่อให้การพัฒนาข้อ I-๗ มีความต่อเนื่องตลอดทั้งปีงบประมาณ มิใช่จำกัดเฉพาะช่วงการประกวด Innovation Challenge

มาตรการที่ ๔: "วิทยาลัยการเปลี่ยนแปลง"

วิทยาลัยการเปลี่ยนแปลงเป็นสถาบันพัฒนาภายในที่มุ่งเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรในการรับมือและนำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับค่านิยม Change ขององค์กร วิทยาลัยจะพัฒนาหลักสูตรที่ครอบคลุมสมรรถนะหลักในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๔ กลุ่มหลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรการคิดเชิงออกแบบและนวัตกรรม หลักสูตรการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล และหลักสูตรการบริหารโครงการเปลี่ยนแปลง วิทยาลัยจะจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงและโค้ชการเปลี่ยนแปลง (Change Mentor and Coach) และสร้างเครือข่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Network) ที่เชื่อมโยงผู้ผ่านการพัฒนาจากทุกรุ่นและทุกระดับ

มาตรการที่ ๕: "สร้างความโปร่งใสผ่านเทคโนโลยี"

การสร้างความโปร่งใสผ่านเทคโนโลยีเป็นมาตรการที่สนับสนุนค่านิยม Honesty โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการยกระดับความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในทุกกระบวนการทำงาน ประกอบด้วยระบบการติดตามและตรวจสอบแบบเรียลไทม์ แพลตฟอร์มเปิดเผยข้อมูล (Open Data Platform) ระบบบล็อกเชนตรวจสอบย้อนกลับสินค้าเกษตร และระบบการรับเรื่องร้องเรียน และแจ้งเบาะแส ออนไลน์

ระบบการควบคุมภายในดิจิทัล (Digital Internal Control System) จะถูกพัฒนาเพื่อป้องกัน และตรวจจับความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสในองค์กร ผ่านการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

มาตรการที่ ๖: "ทูตวัฒนธรรมองค์กร"

การสร้างทูตวัฒนธรรมองค์กรเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนค่านิยม Me RICH ให้หยั่งรากลึกในองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรต้นแบบที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงคัดเลือกจากทุกระดับและทุกสายงาน โดยพิจารณาจากความเข้าใจและยึดมั่นในค่านิยมองค์กร ความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวใจ และความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร

ทูตวัฒนธรรมจะมีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยม สื่อสารและถ่ายทอดค่านิยมผ่านการเล่าเรื่อง และแบ่งปันประสบการณ์ องค์กรจะสนับสนุนการทำงานของทูตวัฒนธรรมอย่างเต็มที่ มีการจัดสรรเวลาและทรัพยากรที่จำเป็น

ข้อเสนอแนะการปรับปรุง (ตามผลประเมินปี ๒๕๖๙)

เหตุผล: ผลการประเมินปี ๒๕๖๙ พบว่าค่านิยม Honesty มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (ร้อยละ ๘๒.๙) และมีสัดส่วนบุคลากร อยู่ในระดับ “ดีเยี่ยม” (Role Model) สูงถึงร้อยละ ๔๕.๗ ซึ่งเป็นสัดส่วนสูงที่สุดในบรรดาค่านิยมทั้งหมด สะท้อนว่าฝ่ายบริหารมีฐานบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับการเป็นทูตวัฒนธรรมและบุคคลต้นแบบ (Role Model) ตามเกณฑ์ในภาคผนวก ณ อยู่แล้วเป็นจำนวนมาก จึงควรใช้ประโยชน์จากฐานบุคลากรกลุ่มนี้อย่างเป็นระบบมากขึ้น

การปรับปรุงมาตรการ:

- ให้กองทรัพยากรบุคคลจัดทำบัญชีรายชื่อบุคลากรที่มีผลประเมินค่านิยม Honesty ระดับ “ดีเยี่ยม” (คะแนนระดับ ๕) จากทุกรอบการประเมิน เพื่อเป็นฐานข้อมูล ในการพิจารณาคัดเลือกทูตวัฒนธรรม และบุคคลต้นแบบตามกระบวนการในภาคผนวก ณ.๓
- ขยายบทบาททูตวัฒนธรรมให้ครอบคลุมการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ให้กับบุคลากรที่มีคะแนนรวม Me RICH อยู่ในระดับ “ต้องปรับปรุง/พอใช้”โดยเฉพาะการดูแลกรณีเฉพาะรายที่มีคะแนนต่ำผิดปกติ

มาตรการที่ ๗: "ระบบประเมินและให้รางวัลตามค่านิยม"

การพัฒนาระบบประเมินและให้รางวัลที่สอดคล้องกับค่านิยม MeRICH เป็นมาตรการสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators) ที่สะท้อนการปฏิบัติตามค่านิยมแต่ละข้อ และจัดทำพจนานุกรมพฤติกรรม (Behavioral Dictionary)

ระบบการประเมินจะใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การประเมินแบบ ๑๘๐ องศา การสังเกตพฤติกรรมในการทำงานจริง และองค์กรจะจัดให้มีระบบการให้รางวัลที่จูงใจและหลากหลาย ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ข้อเสนอแนะการปรับปรุง (ตามผลประเมินปี ๒๕๖๙)

เหตุผล: รายงานผลการประเมินปี ๒๕๖๙ ระบุข้อจำกัดสำคัญ ๒ ประการ คือ (๑) เป็นการประเมินตนเองรอบเดียว (Pre-Assessment) ยังไม่มีการประเมินซ้ำในช่วงปลายปี (Post-Assessment) ทำให้ไม่สามารถวัดผลต่างการพัฒนา (Gap) ได้ และ (๒) พบบุคลากรฝ่ายบริหาร ๑๐ คน จาก ๔๖ คน (ร้อยละ ๒๑.๗) มีคะแนนรวม MeRICH ต่ำกว่าระดับ “ดี” ซึ่งควรได้รับแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) อย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะ ๑ รายที่มีคะแนนต่ำผิดปกติในทุกค่านิยม (ร้อยละ ๒๘.๖) ซึ่งควรได้รับการพูดคุยรายบุคคล (One-on-One Coaching)

การปรับปรุงมาตรการ:

- ปรับระบบประเมินให้ดำเนินการอย่างน้อย ๒ รอบต่อปี คือ ประเมินต้นปี (Pre-Assessment) และประเมิน ปลายปี (Post-Assessment) พร้อมจัดทำตารางเปรียบเทียบผลต่างการพัฒนา (Gap Analysis) ตามแบบ ฟอร์มการติดตามและประเมินผลที่แนบท้ายรายงานปี ๒๕๖๙
- เพิ่มกลไกการประเมิน ๑๘๐ องศา (ผู้บังคับบัญชา-เพื่อนร่วมงาน-ตนเอง) เพื่อลดอคติจากการประเมิน ตนเองเพียงด้านเดียว
- กำหนดให้บุคลากรที่มีคะแนนรวม MeRICH ต่ำกว่าระดับ “ดี” (ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐) ทุกรายต้องมีแผนพัฒนา รายบุคคล (Individual Development Plan) และกรณีที่มีคะแนนต่ำผิดปกติในทุกค่านิยม ให้จัดให้มี การพูดคุยรายบุคคล (One-on-One Coaching) เพื่อทำความเข้าใจสาเหตุเป็นการเฉพาะ
- เชื่อมโยงผลการประเมินเข้ากับระบบ Personal Scorecard และแผนอัตรากำลัง เพื่อให้ผลประเมิน พฤติกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลงาน (Performance Management) อย่างบูรณาการตามข้อ เสนอแนะเชิงนโยบายในรายงานผลปี ๒๕๖๙

มาตรการที่ ๘: "เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามรุ่น"

การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานต่างรุ่นเป็นมาตรการที่มุ่งเน้นการผสานความเชี่ยวชาญและมุมมองที่หลากหลายของบุคลากรทุกช่วงวัย องค์กรจะจัดให้มีโครงการ “Reverse Mentoring” ที่ให้พนักงานรุ่นใหม่ได้แบ่งปันความรู้และทักษะด้านดิจิทัลแก่พนักงานรุ่นอาวุโส และกิจกรรม “Wisdom Sharing” ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรอาวุโสได้ถ่ายทอดประสบการณ์แก่พนักงานรุ่นใหม่

ข้อเสนอแนะการปรับปรุง (ตามผลประเมินปี ๒๕๖๙)

เหตุผล: ผลการประเมินตามกรอบ PDCA ปี ๒๕๖๙ พบว่ามิติ Do-๒ (การยกตัวอย่าง พฤติกรรมตามค่านิยมในการทำงาน) และ Act-๒ (การเสนอแนะแนวทาง ปรับปรุงการขับเคลื่อนค่านิยมอย่างต่อเนื่อง) มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม PDCA ทั้งหมด สะท้อนว่าบุคลากรมีความรับรู้ (Plan) และความเข้าใจ (Do) ในระดับดี แต่ยังขาดเวทีหรือช่องทางที่จะแปลงความเข้าใจไปสู่การเสนอแนะเชิงรุกเพื่อขับเคลื่อนค่านิยมอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงมาตรการ:

- ขยายบทบาทเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามรุ่นให้ครอบคลุมการฝึกฝนทักษะ “การยกตัวอย่างพฤติกรรมตาม ค่านิยม” (สอดคล้องมิติ Do-๒) ผ่านกิจกรรม Case Clinic ที่ให้ผู้เข้าร่วมนำสถานการณ์จริงในงานมา วิเคราะห์ร่วมกัน
- เพิ่มช่องทางรับข้อเสนอแนะเชิงรุกอย่างเป็นทางการ (สอดคล้องมิติ Act-๒) ผ่านเวที KM Forum ตามที่ กำหนดไว้ในโครงการตลาดความรู้เกษตรนวัตกรรม (บทที่ ๗) โดยเชื่อมโยงผลจากเวที แลกเปลี่ยนข้ามรุ่น เข้ากับข้อเสนอแนะที่ส่งต่อ คณะทำงานฯ อย่างเป็นระบบ

มาตรการที่ ๙: "สื่อสารค่านิยมผ่านช่องทางดิจิทัล"

การสื่อสารค่านิยมผ่านช่องทางดิจิทัลเป็นมาตรการสำคัญที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและการรับรู้ค่านิยม MeRICH อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง องค์กรจะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสร้างสรรค์ ในการสื่อสารค่านิยม เช่น วิดีโอสั้น พอดคาสต์ อินโฟกราฟิก และจดหมายข่าวดิจิทัล พร้อมทั้งใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์

มาตรการที่ ๑๐: "บูรณาการค่านิยมสู่กระบวนการทำงาน"

การบูรณาการค่านิยม MeRICH เข้าสู่กระบวนการทำงานเป็นมาตรการสำคัญที่จะช่วยให้ค่านิยม กลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน องค์กรจะจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่สะท้อนค่านิยมในทุกขั้นตอนสำคัญ ปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการตัดสินใจให้สอดคล้องกับค่านิยม และปรับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับค่านิยมตั้งแต่การสรรหาจนถึงการประเมินผล

ข้อเสนอแนะการปรับปรุง (ตามผลประเมินปี ๒๕๖๙)

เหตุผล: ผลการประเมินตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers ปี ๒๕๖๙ พบว่าด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ๒ อันดับแรกคือด้านที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (ร้อยละ ๖๘.๗) และด้านที่ ๓ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๖๙.๑) ขณะที่ด้านที่ ๖ การบริหารทุนมนุษย์ และด้านที่ ๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม มีคะแนนสูงสุด (ร้อยละ ๗๓.๕ และ ๗๓.๐ ตามลำดับ) ซึ่งควรนำมาใช้เป็นกรณีศึกษาต้นแบบ (Best Practice) สำหรับหน่วยงานอื่น

การปรับปรุงมาตรการ:

- จัดทำรายงานกรณีศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน HCM และ KM & IM จากฝ่ายบริหาร เผยแพร่ให้ฝ่ายงานอื่น ใช้เป็นต้นแบบในการขับเคลื่อนค่านิยม ตามข้อเสนอแนะ เชิงนโยบาย ในรายงานผลปี ๒๕๖๙
- เพิ่มน้ำหนักการติดตามด้าน CBE ที่ยังมีคะแนนต่ำ (ด้านที่ ๒ และด้านที่ ๓) ในการดำเนินโครงการเรือธง ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โครงการ “SWOT เกษตร ก้าวไกล...ค่านิยมนำทาง” และโครงการ “วัฒนธรรมบริหารความ เสี่ยงทั่วองค์กร” ในบทที่ ๗ เพื่อยกระดับคะแนนทั้งสองด้านในรอบการประเมินปีถัดไป
- เชื่อมโยงผลประเมินค่านิยมและ CBE เข้ากับตัวชี้วัด SE-AM ด้าน HCM Support Mechanisms และการ รายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) เพื่อความสอดคล้องเชิงบูรณาการของระบบ ประเมินองค์กรในภาพรวม

บทที่ ๗
แผนกิจกรรม/โครงการส่งเสริมพฤติกรรมพึงประสงค์ตามค่านิยม Me RICH ที่เชื่อมโยงกับเกณฑ์ Core Business Enablers ๘ ด้าน ประจำปี ๒๕๗๐

เพื่อให้การขับเคลื่อนค่านิยม Me RICH เกิดผลเป็นรูปธรรมและสอดรับกับเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ทั้ง ๘ ด้านอย่างชัดเจน อ.ต.ก. จึงได้ ออกแบบ “โครงการเรือธง” (Flagship Project) ประจำด้าน CBE แต่ละด้าน ด้านละ ๑ โครงการ รวม ๘ โครงการ โดยแต่ละโครงการระบุหลักการและเหตุผล ค่านิยม Me RICH ที่ต้องการส่งเสริมเป็นหลัก วัตถุประสงค์ ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดพฤติกรรม CBE กลุ่มเป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงานรายไตรมาส กิจกรรมหลัก งบประมาณโดยประมาณ ตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งระดับผลผลิตและผลลัพธ์ ความเสี่ยงและแนวทางบริหารจัดการ และหน่วยงานรับผิดชอบไว้อย่างครบถ้วน เพื่อให้ทุกหน่วยงานนำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

๗.๑ ตารางสรุปความเชื่อมโยง CBE ๘ ด้าน กับค่านิยม Me RICH และโครงการหลัก

CBE	ค่านิยม Me RICH	โครงการ/กิจกรรมหลัก
ด้านที่ ๑ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	• Innovation (I) • Change (C) • Honesty (H)	โครงการ "ผู้นำ Me RICH ต้นแบบ" (MeRICH Leadership Role Model)
ด้านที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	• Marketing & Agriculture Product Expert (Me) • Change (C)	โครงการ "SWOT เกษตรก้าวไกล...ค่านิยม นำทาง" (Strategic Foresight Workshop)
ด้านที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	• Honesty (H) • Change (C)	โครงการ "วัฒนธรรมบริหารความเสี่ยง ทั่วองค์กร" (Risk Culture Caravan)
ด้านที่ ๔ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	• Rapport (R) • Honesty (H)	โครงการ "เสียงเกษตรกร เสียงเรา" (Farmer & Stakeholder Voice)
ด้านที่ ๕ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	• Innovation (I) • Change (C)	โครงการ "อ.ต.ก. ดิจิทัล...นวัตกรรมไม่มี ที่สิ้นสุด" (Digital Champion Program)
ด้านที่ ๖ การบริหารทุนมนุษย์	• Rapport (R) • Honesty (H)	โครงการ "Me RICH Coaching & Sharing"

CBE	ค่านิยม Me RICH	โครงการ/กิจกรรมหลัก
ด้านที่ ๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม	• Marketing & Agriculture Product Expert (Me) • Innovation (I)	โครงการ "ตลาดความรู้เกษตรนวัตกรรม" (KM & Innovation Marketplace)
ด้านที่ ๘ การตรวจสอบภายใน	Honesty (H)	โครงการ "ผู้ตรวจสอบมืออาชีพ ยึดมั่น คุณธรรม" (Audit Integrity Program)

๗.๒ รายละเอียดโครงการรายด้าน CBE

ด้านที่ ๑ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG & Leadership)

ชื่อโครงการ/กิจกรรม	โครงการ "ผู้นำ Me RICH ต้นแบบ" (MeRICH Leadership Role Model)
ค่านิยม Me RICH ที่ส่งเสริม	Innovation (I) • Change (C) • Honesty (H)
หลักการและเหตุผล	เกณฑ์ CBE ด้านที่ ๑ กำหนดให้ผู้บริหารและหัวหน้างานต้องกล้าเสนอแนวคิดที่ท้าทาย บริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเจตจำนงสุจริต และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เชื่อมโยง โดยตรงกับค่านิยม Innovation, Change และ Honesty ของ Me RICH โครงการนี้จึงมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้นำทุกระดับให้แสดงพฤติกรรมดังกล่าวอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง แทนที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติของแต่ละบุคคล
วัตถุประสงค์	เพื่อพัฒนาผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการกล้าคิดกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานความเสี่ยงที่บริหารจัดการได้ และมีเจตจำนงสุจริตในการนำองค์กร
ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด CBE	ตัวชี้วัด ๑.๑, ๑.๒, ๑.๓, ๑.๕, ๑.๖, ๑.๗, ๑.๙, ๑.๑๐
กลุ่มเป้าหมาย	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้ากอง หัวหน้าสำนัก หัวหน้ากลุ่ม ผู้จัดการ อ.ต.ก. เขต และหัวหน้างาน ทุกหน่วยงาน ไม่น้อยกว่า ๓๐ คน

แนวทางการดำเนินงานโดยละเอียด

แนวทางการดำเนินงานโดยละเอียดของโครงการนี้ให้ความสำคัญกับการสร้าง “จุดเปลี่ยนพฤติกรรม” (Behavioral Tipping Point) ของกลุ่มผู้นำก่อนขยายผลลงสู่ระดับปฏิบัติการ เนื่องจากงานวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาคือปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา คณะทำงานจึงออกแบบให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นกลุ่มแรกที่เข้าร่วมกิจกรรม และให้แต่ละท่านทำหน้าที่เป็น “ผู้สอนงานต่อ” (Train-the-Trainer) แก่หัวหน้างานในสังกัดของตนเอง เพื่อให้เกิดการขยายผลอย่างเป็นระบบและลดภาระด้านงบประมาณและเวลาของวิทยากรภายนอก

ในการติดตามผล คณะทำงานฯ จะจัดให้มีการประชุมติดตามผลไตรมาสละ ๑ ครั้ง ระหว่างกองทรัพยากรบุคคล กับหัวหน้างานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้คำปรึกษาเชิงลึกและร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน อันจะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ของการลดความเสี่ยงที่จะกลายเป็นเพียงกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ที่ไม่เกิดผลจริง

ในระยะยาว หน่วยงานเจ้าภาพควรพิจารณาต่อยอดโครงการ "ผู้นำ Me RICH ต้นแบบ" (MeRICH Leadership Role Model) ให้เชื่อมโยงกับมาตรการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องในบทที่ ๖ อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของกิจกรรมและงบประมาณ และเพื่อให้บุคลากรมองเห็นภาพรวมของการขับเคลื่อนค่านิยม Me RICH เป็นระบบเดียวที่สอดประสานกัน มิใช่ชุดกิจกรรมที่แยกส่วนจากกัน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและบทบาท

หน่วยงานเจ้าภาพหลัก	สำนักงานผู้อำนวนการ ร่วมกับผู้รับผิดชอบด้าน CG & Leadership
หน่วยงานสนับสนุน	ทุกส่วนงานของ อ.ต.ก.
กลุ่มเป้าหมายหลัก	ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานทุกระดับ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	สคร., คณะกรรมการ อ.ต.ก.

กิจกรรมหลัก

- เวที “ผู้นำแถลงนโยบายค่านิยม” ทุกไตรมาส โดยผู้บริหารระดับสูงชี้แจงแนวคิด/ เป้าหมายที่ท้าทายและผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตนเอง
- หลักสูตร “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการบริหารความเสี่ยง” (Ethical Leadership & Risk-Taking) สำหรับผู้บริหารและหัวหน้างานใหม่
- กิจกรรม “กล้าเสนอ กล้าเสี่ยง กล้ารับผิดชอบ” เปิดเวทีให้หัวหน้างาน เสนอโครงการ/ กิจกรรม ปีละ ๑ เรื่อง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)

- ผู้บริหารระดับสูงแสดงเจตจำนงและเข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ ไม่มอบหมายผู้แทนเข้าร่วมแทน
- มีกลไกการให้คำปรึกษา (Coaching) ต่อเนื่องระหว่างกองทรัพยากรบุคคลกับ หน่วยงานที่ดำเนินการกิจกรรมใหม่
- ผลการประเมินภาวะผู้นำเชื่อมโยงกับการพิจารณาความก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างเป็นรูปธรรม

ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)	จำนวนผู้บริหาร/หัวหน้างานที่เข้าร่วมหลักสูตรครบตามแผน ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome)	ร้อยละของผู้บริหาร/หัวหน้างานที่ผ่านการประเมินภาวะผู้นำตามค่านิยม≥ ร้อยละ ๘๐ คะแนนการรับรู้ค่านิยมด้าน CG & Leadership เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ≥ร้อยละ ๕
ความเสี่ยงและแนวทางบริหารจัดการ	ผู้บริหารบางส่วนอาจมีภารกิจเร่งด่วนทำให้เข้าร่วมกิจกรรมไม่ครบ แนวทางบริหารจัดการ: จัดหลักสูตรแบบยืดหยุ่น (Blended) และเปิดหลายรอบ
หน่วยงานรับผิดชอบ	สำนักงานผู้อำนวนการ ร่วมกับผู้รับผิดชอบด้าน CG & Leadership

ด้านที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

ชื่อโครงการ/กิจกรรม	โครงการ "SWOT เกษตรก้าวไกล...ค่านิยมนำทาง" (Strategic Foresight Workshop)
ค่านิยม Me RICH ที่ส่งเสริม	Marketing & Agriculture Product Expert (Me) • Change (C)
หลักการและเหตุผล	เกณฑ์ CBE ด้านที่ ๒ เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการวิเคราะห์ SWOT และกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยทั้งความเชี่ยวชาญด้านการตลาดเกษตร (Me) และความพร้อมปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง (C) โครงการนี้จึงออกแบบเป็นกระบวนการ มีส่วนร่วมแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์สะท้อนความเป็นจริง ในระดับ ปฏิบัติการ
วัตถุประสงค์	ให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัจจัยภายใน-ภายนอก (SWOT) และร่วมกำหนดทิศทางกลยุทธ์ โดยใช้ความเชี่ยวชาญด้านการตลาดเกษตร และความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
ความเชื่อมโยง กับ ตัวชี้วัด CBE	ตัวชี้วัด ๒.๑, ๒.๒, ๒.๓, ๒.๔, ๒.๕
กลุ่มเป้าหมาย	พนักงานผู้แทนจากทุกส่วนงานของ อ.ต.ก. ไม่น้อยกว่า ๓๐ คน

แนวทางการดำเนินงานโดยละเอียด

การดำเนินงานโครงการนี้ให้ความสำคัญกับการออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมที่แท้จริง (Genuine Participation) มิใช่เพียงการรับฟังความคิดเห็นเชิงพิธีการ โดยกำหนดให้ผู้แทนแต่ละ หน่วยงานต้องเตรียมข้อมูล สถานการณ์จริงของหน่วยงานตนเองมาก่อนเข้าร่วมเวิร์กชอป และใช้กระบวนกร (Facilitator) ที่ผ่านการฝึกอบรมเฉพาะทางในการดึงข้อมูลเชิงลึกออกมาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ SWOT สะท้อนสภาพความเป็นจริงของแต่ละพื้นที่ปฏิบัติงาน มิใช่เพียงมุมมอง จากส่วนกลาง ผลจากเวิร์กชอปจะถูกนำเข้าสู่กระบวนการสังเคราะห์โดยกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ซึ่งจะจัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ตามความเร่งด่วนและผลกระทบ ก่อนนำเสนอ ต่อคณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์ฯในการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อพิจารณาให้ ความเห็นชอบ และบรรจุเข้าสู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นทางการ

ทั้งนี้ ผลการทบทวนกลางปี จากกิจกรรม “ฟังเสียงตลาด” จะถูกใช้เป็นข้อมูลปรับปรุงแผนให้ทันต่อสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของตลาดสินค้าเกษตรในระยะยาว หน่วยงานเจ้าภาพควรพิจารณาต่อยอดโครงการ "SWOT เกษตรก้าวไกล...ค่านิยมนำทาง" (Strategic Foresight Workshop) ให้เชื่อมโยงกับมาตรการเชิงระบบที่เกี่ยวข้อง ในบทที่ ๖ อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของกิจกรรมและงบประมาณ และเพื่อให้บุคลากรมองเห็นภาพรวมของการขับเคลื่อนค่านิยม Me RICH เป็นระบบเดียวที่สอดประสานกัน มิใช่ชุดกิจกรรมที่แยกส่วนจากกัน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและบทบาท

หน่วยงานเจ้าภาพหลัก	ผู้รับผิดชอบด้าน SP /สำนักนโยบายและแผน/ ฝ่ายกิจการภูมิภาค / ฝ่ายธุรกิจเกษตร ฝ่ายกิจการตลาด และฝ่ายพัฒนาธุรกิจ
หน่วยงานสนับสนุน	ฝ่ายบริหาร และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง
กลุ่มเป้าหมายหลัก	ผู้แทนพนักงานทุกหน่วยงาน
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	เกษตรกร, สถาบันเกษตรกร, คู่ค้าทางธุรกิจ, ผู้ประกอบการในตลาด อ.ต.ก.

กิจกรรมหลัก

- จัดเวิร์กชอป “SWOT War Room” ประจำปี ให้ทุกหน่วยงานร่วมทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และเสนอเป้าประสงค์ระยะสั้น-ระยะยาวของหน่วยงาน
- กิจกรรม “ฟังเสียงตลาด” สำรวจแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคและสินค้าเกษตรรายไตรมาส เพื่อป้อนข้อมูลเข้าสู่กระบวนการทบทวนแผนงาน/โครงการ
- เวทีระดมความคิด “คิดนอกกรอบ...ยุทธศาสตร์เกษตรยุคใหม่” เปิดให้พนักงานทุกระดับเสนอ ไอเดียกลยุทธ์ผ่านช่องทางออนไลน์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)

- ผู้แทนหน่วยงานที่เข้าร่วมเวิร์กชอปมีอำนาจตัดสินใจหรือสามารถนำผลไปปฏิบัติในหน่วยงานของตนเองได้จริง
- ข้อมูลแนวโน้มตลาดที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์มีความทันสมัยและมาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ
- มีการติดตามผลการนำแผนไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มิใช่เพียงจัดทำแผนแล้วจบกระบวนการ

ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)	ทุกหน่วยงานมีแผนงาน/โครงการที่ผ่านการทบทวนตาม SWOT ปีละ ๑ ครั้ง
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome)	ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมเวิร์กชอป ≥ร้อยละ ๘๕ ; แผนยุทธศาสตร์ที่ได้รับการทบทวนถูกนำไปปฏิบัติจริง ≥ร้อยละ ๘๐
ความเสี่ยงและแนวทางบริหารจัดการ	ข้อมูลจากพื้นที่ภูมิภาคอาจมาไม่ครบตามกำหนดเวลา แนวทางบริหารจัดการ: กำหนดผู้ประสานงานประจำเขต/จังหวัด และปฏิทินส่งข้อมูลล่วงหน้า
หน่วยงานรับผิดชอบ	ผู้รับผิดชอบด้าน SP /สำนักนโยบายและแผน/ ฝ่ายกิจการภูมิภาค / ฝ่ายธุรกิจเกษตร ฝ่ายกิจการตลาด และฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

ด้านที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM & IC)

ชื่อโครงการ/กิจกรรม	โครงการ "วัฒนธรรมบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร" (Risk Culture Caravan)
ค่านิยม Me RICH ที่ส่งเสริม	Honesty (H) • Change (C)
หลักการและเหตุผล	เกณฑ์ CBE ด้านที่ ๓ กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมสำคัญที่ต้องปลูกฝังแก่พนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่องเป็นรายไตรมาส ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยม Honesty ในเรื่องความโปร่งใสตรวจสอบได้ และ Change ในเรื่องความพร้อม ปรับตัวรับความเสี่ยง ใหม่ๆ โครงการนี้จึงออกแบบให้เป็นกิจกรรมเคลื่อนที่ (Caravan) เข้าถึงทุกพื้นที่ปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	ปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมประจำวันของบุคลากรทุกคน และสร้างความตระหนักรู้ต่อเนื่องทุกไตรมาส
ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด CBE	ตัวชี้วัด ๓.๑, ๓.๒, ๓.๔, ๓.๕, ๓.๖, ๓.๗
กลุ่มเป้าหมาย	พนักงานทุกระดับ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

แนวทางการดำเนินงานโดยละเอียด

โครงการนี้ออกแบบบนหลักคิดที่ว่าการบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลอย่างยั่งยืนก็ต่อเมื่อกลายเป็นพฤติกรรมประจำวันของพนักงานทุกคน มิใช่เพียงหน้าที่ของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพียงลำพัง จึงกำหนดให้คาราวาน Risk Talk ใช้รูปแบบเวิร์กชอปเชิงปฏิบัติการที่พนักงานได้ฝึกระบุความเสี่ยงจากงานของตนเองจริง แทนการบรรยายทางเดียว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งและนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

แคมเปญ “แจ้งเสี่ยง...ไว ปลอดภัยทั้งองค์กร” ได้รับการออกแบบให้มีช่องทางแจ้งเบาะแสที่หลากหลายและรักษาความลับของผู้แจ้ง เพื่อลดความกังวลของพนักงานที่อาจเกรงผลกระทบจากการรายงานความเสี่ยงหรือความผิดปกติ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบแจ้งเบาะแสในหลายองค์กรไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

ในระยะยาว หน่วยงานเจ้าภาพควรพิจารณาต่อยอดโครงการ "วัฒนธรรมบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร" (Risk Culture Caravan) ให้เชื่อมโยงกับมาตรการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องในบทที่ ๖ อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของกิจกรรมและงบประมาณ และเพื่อให้บุคลากรมองเห็นภาพรวมของการขับเคลื่อนค่านิยม Me RICH เป็นระบบเดียวที่สอดประสานกัน มิใช่ชุดกิจกรรมที่แยกส่วนจากกัน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและบทบาท

หน่วยงานเจ้าภาพหลัก	คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน/ กองพัฒนาระบบงานและบริหารความเสี่ยง (กพร.)
หน่วยงานสนับสนุน	ทุกส่วนงานของ อ.ต.ก.
กลุ่มเป้าหมายหลัก	พนักงานทุกระดับ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	สคร.,

กิจกรรมหลัก

- คาราวานให้ความรู้ “Risk Talk” หมุนเวียนลงพื้นที่ทุกกอง/สำนัก/สำนักงานเขต เผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส
- แคมเปญ “แจ้งเสี่ยง...ไว ปลอดภัยทั้งองค์กร” ส่งเสริมให้พนักงานรายงานความเสี่ยง/เหตุการณ์ผิดปกติผ่านช่องทางที่กำหนด พร้อมยกย่องผู้แจ้งที่เป็นประโยชน์
- แบบทดสอบออนไลน์ “Risk Literacy Test” ประเมินความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงของพนักงานทุกคนปีละ ๑ ครั้ง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)

- ผู้บริหารแสดงออกอย่างชัดเจนว่าการแจ้งความเสี่ยงเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ มิใช่การกล่าวโทษ
- ช่องทางแจ้งเบาะแสมีความสะดวกและรักษาความลับของผู้แจ้งได้จริง
- ผลการประเมิน Risk Literacy Test ถูกนำไปใช้ปรับปรุงเนื้อหาการอบรมในรอบถัดไป

ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)	จัดคาราวาน Risk Talk ครบ ๔ ไตรมาสตามแผน ; จำนวนผู้เข้าร่วมสะสมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของพนักงานทั้งหมด
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome)	พนักงานผ่านแบบทดสอบ Risk Literacy ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐; จำนวนรายงานความเสี่ยงเชิงป้องกัน (Proactive Risk Report) เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า
ความเสี่ยงและแนวทางบริหารจัดการ	พนักงานในพื้นที่ห่างไกลอาจเข้าถึงกิจกรรมได้ยาก แนวทางบริหารจัดการ: จัดรูปแบบออนไลน์ควบคู่กับ On-site
หน่วยงานรับผิดชอบ	คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

ด้านที่ ๔ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM)

ชื่อโครงการ/กิจกรรม	โครงการ "เสียงเกษตรกร เสียงเรา" (Farmer & Stakeholder Voice)
ค่านิยม Me RICH ที่ส่งเสริม	Rapport (R) • Honesty (H)
หลักการและเหตุผล	เกณฑ์ CBE ด้านที่ ๔ ให้ความสำคัญกับการรับฟังลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการให้บริการด้วยความสุภาพซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นการแสดงออกร่วมกันของค่านิยม Rapport (ความผูกพันและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี) และ Honesty (ความซื่อสัตย์โปร่งใสในการให้บริการ) โครงการนี้จึงมุ่งสร้างกลไกรับฟังเสียงเกษตรกรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
วัตถุประสงค์	สร้างความผูกพันและความเชื่อมั่นให้กับเกษตรกร ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการรับฟังอย่างจริงใจและการให้บริการด้วยความซื่อสัตย์โปร่งใส
ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด CBE	ตัวชี้วัด ๔.๑, ๔.๒, ๔.๓, ๔.๕, ๔.๖, ๔.๗, ๔.๘
กลุ่มเป้าหมาย	พนักงานทุกระดับที่ปฏิบัติงานติดต่อเกษตรกร/ลูกค้า/ผู้รับบริการโดยตรง

แนวทางการดำเนินงานโดยละเอียด

โครงการนี้ปรับเปลี่ยนแนวคิดการรับฟังผู้รับบริการจากลักษณะ “ตั้งรับ” (Reactive) ที่รอให้เกิดเรื่องร้องเรียนก่อนจึงดำเนินการ ไปสู่แนวคิด “เชิงรุก” (Proactive) ที่ อ.ต.ก. ลงพื้นที่แสวงหาความคิดเห็นและความต้องการของเกษตรกรอย่างสม่ำเสมอ กิจกรรม “อ.ต.ก. พบเกษตรกร” จึงถูกออกแบบให้ครอบคลุมทั้งพื้นที่ตลาดกลางส่วนกลางและพื้นที่สำนักงานเขต/จังหวัด โดยหมุนเวียนพื้นที่ในแต่ละไตรมาส เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มเกษตรกรที่หลากหลาย

ระบบติดตามเรื่องร้องเรียนแบบเรียลไทม์จะเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศภายในองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามสถานะเรื่องร้องเรียนแต่ละเรื่องได้ตลอดเวลา และกำหนดกรอบเวลา การตอบกลับผู้ร้องเรียนที่ชัดเจน อันเป็นการแสดงออกถึงค่านิยม Honesty ในมิติของความรับผิดชอบและความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในระยะยาว หน่วยงานเจ้าภาพควรพิจารณาต่อยอดโครงการ "เสียงเกษตรกร เสียงเรา" (Farmer & Stakeholder Voice) ให้เชื่อมโยงกับมาตรการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องในบทที่ ๖ อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของกิจกรรมและงบประมาณ และเพื่อให้บุคลากรมองเห็นภาพรวมของการขับเคลื่อนค่านิยม Me RICH เป็นระบบเดียวที่สอดประสานกัน มิใช่ชุดกิจกรรมที่แยกส่วนจากกัน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและบทบาท

หน่วยงานเจ้าภาพหลัก	หน่วยงานที่ให้บริการลูกค้าโดยตรง
หน่วยงานสนับสนุน	ทุกส่วนงานของ อ.ต.ก.
กลุ่มเป้าหมายหลัก	พนักงานหน้างานที่ติดต่อเกษตรกร/ลูกค้าโดยตรง
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	เกษตรกร, สถาบันเกษตรกร, ผู้ประกอบการในตลาดกลาง

กิจกรรมหลัก

- จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการเป็นประจำทุกเดือน พร้อมสรุปผลและข้อเสนอแนะ เชิง ปฏิบัติเข้าที่ประชุมผู้บริหารทุกไตรมาส
- กิจกรรม “อ.ต.ก. พบเกษตรกร” ลงพื้นที่รับฟังปัญหาและความต้องการของเกษตรกร/สถาบันเกษตรกรอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
- หลักสูตร “บริการด้วยใจ ยึดมั่นคุณธรรม” (Service Mind & Integrity) อบรมพนักงานหน้างาน ด้านการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ และจรรยาบรรณผู้ให้บริการ
- ระบบติดตามเรื่องร้องเรียนแบบเรียลไทม์ พร้อมแจ้งผลกลับผู้ร้องเรียนภายในระยะเวลาที่กำหนด

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)

- พนักงานหน้างานผ่านการอบรมด้านการบริการและมีทัศนคติเชิงบวกต่อการรับฟังความคิดเห็น
- ผลสำรวจความพึงพอใจถูกนำไปปรับปรุงกระบวนงานจริง มิใช่เพียงจัดเก็บเป็นสถิติ
- ผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมกิจกรรมลงพื้นที่อย่างสม่ำเสมอเพื่อแสดงความจริงใจต่อเกษตรกร

ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)	จัดกิจกรรม อ.ต.ก. พบเกษตรกร ๑ ครั้ง/ปี ; พนักงานหน้างานผ่านหลักสูตร Service Mind ≥ ร้อยละ ๗๐
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome)	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการเฉลี่ย ≥ร้อยละ ๘๐ ; เรื่องร้องเรียนได้รับการแก้ไขแล้วเสร็จตามกรอบเวลา ≥ร้อยละ ๙๕
ความเสี่ยงและแนวทางบริหารจัดการ	เกษตรกรในพื้นที่ห่างไกลอาจไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ แนวทางบริหารจัดการ: ประสานเครือข่ายสถาบันเกษตรกรในพื้นที่ช่วยรวบรวมความเห็นล่วงหน้า
หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานที่ให้บริการลูกค้าโดยตรง ร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

ด้านที่ ๕ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

ชื่อโครงการ/กิจกรรม	โครงการ "อ.ต.ก. ดิจิทัล...นวัตกรรมไม่มีที่สิ้นสุด" (Digital Champion Program)
ค่านิยม Me RICH ที่ส่งเสริม	Innovation (I) • Change (C)
หลักการและเหตุผล	เกณฑ์ CBE ด้านที่ ๕ มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพดิจิทัลของบุคลากรและการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาคุณภาพงาน ซึ่งตรงกับค่านิยม Innovation ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และ Change ในการปรับตัวรับเทคโนโลยี โครงการนี้ใช้รูปแบบ “นักดิจิทัลต้นแบบ” เพื่อขยายผลทักษะดิจิทัลไปทั่วทั้งองค์กรอย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์	เพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการนำเทคโนโลยี/นวัตกรรมมาใช้พัฒนาคุณภาพงานและการให้บริการ
ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด CBE	ตัวชี้วัด ๕.๑, ๕.๒, ๕.๓, ๕.๖, ๕.๗, ๕.๙
กลุ่มเป้าหมาย	พนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านตลาด บริการ และงานสนับสนุน

แนวทางการดำเนินงานโดยละเอียด

โครงการนี้เลือกใช้รูปแบบ “นักดิจิทัลต้นแบบ” แทนการจ้างที่ปรึกษาภายนอก มาฝึกอบรมพนักงานทั้งหมด เนื่องจากบุคลากรภายในที่ได้รับการพัฒนาให้เป็นต้นแบบ จะสามารถถ่ายทอดความรู้ในบริบทงานจริงของ อ.ต.ก. ได้ดีกว่า อีกทั้งยังสร้างความยั่งยืนของทักษะดิจิทัลภายในองค์กร ในระยะยาว โดยนักดิจิทัลต้นแบบจะได้รับการพัฒนาอย่างเข้มข้นก่อนทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้เพื่อนร่วมงาน ในหน่วยงานของตนเอง

หลักสูตร Micro-learning ถูกออกแบบให้มีความยืดหยุ่นสูง สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านอุปกรณ์ เคลื่อนที่เพื่อลดข้อจำกัดด้านเวลาปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเนื้อหาจะปรับปรุง ให้ทันสมัย อยู่เสมอตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเชื่อมโยงกับสถานการณ์การทำงานจริงของแต่ละ สายงาน เช่น การตลาด การบริการลูกค้า และงานสนับสนุนต่างๆ

ในระยะยาว หน่วยงานเจ้าภาพควรพิจารณาต่อยอดโครงการ "อ.ต.ก. ดิจิทัล...นวัตกรรมไม่มีที่สิ้นสุด" (Digital Champion Program) ให้เชื่อมโยงกับมาตรการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องในบทที่ ๖ อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของกิจกรรมและงบประมาณและ เพื่อให้บุคลากรมองเห็นภาพรวมของการขับเคลื่อนค่านิยม Me RICH เป็นระบบเดียวที่สอดประสานกันมิใช่ ชุดกิจกรรมที่แยกส่วน จากกัน ทั้งนี้ ผลการถอดบทเรียนในระยะที่ ๕ จะเป็นข้อมูลตั้งต้นสำคัญสำหรับ การทบทวนคู่มือฉบับปีถัดไป

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและบทบาท

หน่วยงานเจ้าภาพหลัก	หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงานที่มีนักดิจิทัลต้นแบบ
กลุ่มเป้าหมายหลัก	พนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะกลุ่มงานตลาด บริการ และงานสนับสนุน
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	ผู้ให้บริการเทคโนโลยี, สถาบันการศึกษาด้านดิจิทัล

กิจกรรมหลัก

- คัดเลือกและพัฒนา “นักดิจิทัลต้นแบบ” (Digital Champion) ประจำหน่วยงานทำหน้าที่ถ่ายทอดทักษะดิจิทัล ให้เพื่อนร่วมงาน
- หลักสูตรออนไลน์ระยะสั้น (Micro-learning) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การใช้ AI ช่วยวิเคราะห์ ตลาด ระบบสารสนเทศภายใน และความปลอดภัยไซเบอร์เบื้องต้น
- กิจกรรมประกวด “ไอเดียดิจิทัลพลิกโฉมงานเกษตร” ให้พนักงานเสนอแนวทางนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนงานของตนเอง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)

- นักดิจิทัลต้นแบบได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและมีเวลาเพียงพอในการทำหน้าที่พี่เลี้ยง
- หลักสูตร Micro-learning เข้าถึงง่ายและสอดคล้องกับลักษณะงานของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
- ไอเดียดิจิทัลที่ผ่านการคัดเลือกได้รับการสนับสนุนทรัพยากรให้ทดลองใช้จริงอย่างจริงจัง

ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)	มีนักดิจิทัลต้นแบบครบทุกหน่วยงาน ;
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome)	พนักงานผ่านการพัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐
ความเสี่ยงและแนวทางบริหารจัดการ	พนักงานบางกลุ่มอาจขาดความคุ้นเคยกับเทคโนโลยี แนวทางบริหารจัดการ: จัดหลักสูตรหลายระดับตั้งแต่พื้นฐานถึงขั้นสูง พร้อมระบบพี่เลี้ยง
หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

ด้านที่ ๖ การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)

ชื่อโครงการ/กิจกรรม	โครงการ "Me RICH Coaching & Sharing"
ค่านิยม Me RICH ที่ส่งเสริม	Rapport (R) • Honesty (H)
หลักการและเหตุผล	เกณฑ์ CBE ด้านที่ ๖ กำหนดให้มีการสื่อสารใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การสอนงานและแบ่งปันทักษะ และการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างโปร่งใส ซึ่งเชื่อมโยงกับค่านิยม Rapport ในเรื่องความผูกพันและการทำงานเป็นทีม และ Honesty ในเรื่องความโปร่งใส โครงการนี้จึงบูรณาการกลไกด้าน HCM ทั้งหมดไว้ในรูปแบบเดียว
วัตถุประสงค์	สร้างบรรยากาศการทำงานที่ผูกพันและโปร่งใส ผ่านระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน และการสื่อสารใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกระดับ
ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด CBE	ตัวชี้วัด ๖.๑, ๖.๒, ๖.๓, ๖.๖, ๖.๘, ๖.๙
กลุ่มเป้าหมาย	พนักงานบรรจุใหม่ พนักงานทุกระดับ และผู้บริหาร

แนวทางการดำเนินงานโดยละเอียด

โครงการนี้มุ่งแก้ไขช่องว่างการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มักเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยเวที Town Hall จะจัดในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid) ทั้งการเข้าร่วมแบบพบหน้าและผ่านระบบออนไลน์ เพื่อให้พนักงานในทุกพื้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลนโยบาย และร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกัน

ระบบพี่เลี้ยงพนักงานใหม่จะมีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกพี่เลี้ยงที่ชัดเจน โดยพิจารณาจากทั้งผลการปฏิบัติงานและการแสดงออกถึงค่านิยม Me RICH เพื่อให้พี่เลี้ยงเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานใหม่ตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น

ในระยะยาว หน่วยงานเจ้าภาพควรพิจารณาต่อยอดโครงการ "Me RICH Coaching & Sharing" ให้เชื่อมโยงกับมาตรการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องในบทที่ ๖ อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของกิจกรรมและงบประมาณ และเพื่อให้บุคลากรมองเห็นภาพรวมของการขับเคลื่อนค่านิยม Me RICH เป็นระบบเดียวที่สอดประสานกัน มิใช่ชุดกิจกรรมที่แยกส่วนจากกัน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและบทบาท

หน่วยงานเจ้าภาพหลัก	กองทรัพยากรบุคคล
หน่วยงานสนับสนุน	ทุกส่วนงานของ อ.ต.ก.
กลุ่มเป้าหมายหลัก	พนักงานบรรจุใหม่ พนักงานทุกระดับ และผู้บริหาร
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	คณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์

กิจกรรมหลัก

- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) จับคู่พนักงานใหม่กับพนักงานพี่เลี้ยงในหน่วยงานตลอดช่วงทดลองงาน ๖ เดือนแรก
- เวที “ผู้บริหารพบพนักงาน” (Town Hall) จัดขึ้นทุกไตรมาส เพื่อสื่อสารนโยบาย รับฟังข้อคิดเห็น และรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเปิดเผย
- กิจกรรม “สอนงาน แบ่งปัน สร้างทีม” (Coaching & Sharing Day) ให้พนักงานแลกเปลี่ยนทักษะ การปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานเป็นประจำทุก ๓ เดือน
- ทบทวนคู่มือจรรยาบรรณและจริยธรรมองค์กรให้บุคลากรทุกคนรับทราบ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)

- พี่เลี้ยงได้รับการยกย่องและมีชั่วโมงการทำหน้าที่พี่เลี้ยงนับเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานอย่างเป็นทางการ
- เวที Town Hall เปิดโอกาสให้พนักงานตั้งคำถามได้อย่างอิสระและได้รับคำตอบที่ตรง ไปตรงมา
- การรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและมีระบบติดตามที่ชัดเจน

ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)	พนักงานใหม่ทุกคนมีพี่เลี้ยงประจำ; จัดเวที Town Hall ครบ ๔ ครั้ง/ปี
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome)	พนักงานใหม่ผ่านการประเมินการปรับตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ; ดัชนีความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เพิ่มขึ้นจาก ปีก่อน หน้า
ความเสี่ยงและแนวทางบริหารจัดการ	พี่เลี้ยงบางรายอาจมีภาระงานมากจนไม่มีเวลาดูแลพนักงานใหม่ แนวทางบริหารจัดการ: กำหนดชั่วโมงการทำหน้าที่พี่เลี้ยงเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานอย่างเป็นทางการ
หน่วยงานรับผิดชอบ	กองทรัพยากรบุคคล

ด้านที่ ๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & Innovation Management)

ชื่อโครงการ/กิจกรรม	โครงการ "ตลาดความรู้เกษตรนวัตกรรม" (KM & Innovation Marketplace)
ค่านิยม Me RICH ที่ส่งเสริม	Marketing & Agriculture Product Expert (Me) • Innovation (I)
หลักการและเหตุผล	เกณฑ์ CBE ด้านที่ ๗ เน้นการถ่ายทอดเป้าหมายองค์กร การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับค่านิยม Me (ความเชี่ยวชาญด้านการตลาดเกษตร) และ Innovation โครงการนี้จึงออกแบบเป็น “ตลาดความรู้” ที่เปิดให้แลกเปลี่ยนทั้งความรู้และนวัตกรรมในเวทีเดียวกัน
วัตถุประสงค์	สร้างบรรยากาศการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงองค์ความรู้ด้านการตลาดเกษตรกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร
ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด CBE	ตัวชี้วัด ๗.๑, ๗.๒, ๗.๕, ๗.๖, ๗.๗
กลุ่มเป้าหมาย	พนักงานทุกระดับ และเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญภายนอก

แนวทางการดำเนินงานโดยละเอียด

แนวคิดหลักของโครงการนี้คือการสร้าง “พื้นที่กลาง” ที่ทั้งความรู้เชิงลึก ด้านการตลาดเกษตร (Me) และความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Innovation) มาบรรจบกัน แทนที่จะแยกดำเนินการเป็น ๒ กิจกรรมที่ไม่เชื่อมโยงกัน คลังความรู้ดิจิทัลจะถูกออกแบบให้ค้นหาง่ายและจัดหมวดหมู่ตามประเด็นปัญหาที่พบบ่อยในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที

กิจกรรม Innovation Challenge จะเปิดกว้างให้ทุกระดับตำแหน่งเข้าร่วมได้อย่างเท่าเทียม โดยไม่จำกัดเฉพาะบุคลากรสายเทคนิคหรือสายวิชาการ เนื่องจากแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อเกษตรกรมักเกิดจากประสบการณ์ตรงของพนักงานหน้างานที่สัมผัสปัญหาจริง คณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์ฯ จะให้คำปรึกษาแก่ผู้เสนอไอเดียตลอดกระบวนการ เพื่อพัฒนาแนวคิดเบื้องต้นให้กลายเป็นข้อเสนอที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ในระยะยาว หน่วยงานเจ้าภาพควรพิจารณาต่อยอดโครงการ "ตลาดความรู้เกษตรนวัตกรรม" (KM & Innovation Marketplace) ให้เชื่อมโยงกับมาตรการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องในบทที่ ๖ อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของกิจกรรมและงบประมาณ และเพื่อให้บุคลากรมองเห็นภาพรวมของการขับเคลื่อนค่านิยม Me RICH เป็นระบบเดียวที่สอดประสานกัน มิใช่ชุดกิจกรรมที่แยกส่วนจากกัน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและบทบาท

หน่วยงานเจ้าภาพหลัก	กองทรัพยากรบุคคล / กลุ่มเทคโนโลยีและนวัตกรรม
หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน, เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญภายนอก
กลุ่มเป้าหมายหลัก	พนักงานทุกระดับ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	สถาบันการศึกษา, หน่วยงานวิจัยด้านเกษตร

กิจกรรมหลัก

- จัดทำคลังความรู้ดิจิทัล (KM Digital Library) รวบรวมกรณีศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและบทเรียน จากการทำงาน จริงด้านการตลาดเกษตร
- กิจกรรมประกวด “Innovation Challenge” ประจำปี เปิดให้บุคลากรทุกระดับเสนอแนวคิด/ ต้นแบบนวัตกรรมที่ช่วยยกระดับตลาดเกษตรหรือคุณภาพชีวิตเกษตรกร
- เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM Forum) รายไตรมาส เชิญผู้เชี่ยวชาญภายในและภายนอกร่วมถ่ายทอดความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)

- คลังความรู้ดิจิทัลมีเนื้อหาที่ทันสมัยและได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- กระบวนการคัดเลือกผลงาน Innovation Challenge มีความโปร่งใสและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้เข้าร่วมทุกรายไม่เฉพาะผู้ชนะ
- มีกลไกสนับสนุนงบประมาณต่อยอดสำหรับผลงานที่ผ่านการคัดเลือก

ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)	จำนวนองค์ความรู้ที่บันทึกเข้าคลังความรู้ไม่น้อยกว่า ๒๐ เรื่อง/ปี ; จำนวนผลงานที่ส่งเข้าประกวด Innovation Challenge ≥ ๒ ผลงาน/ปี
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome)	จำนวนผลงานนวัตกรรมที่ผ่านการคัดเลือกนำไปต่อยอด ≥ ๒ ผลงาน/ปี ; อัตราการเข้าถึงคลังความรู้ดิจิทัลของพนักงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐
ความเสี่ยงและแนวทางบริหารจัดการ	พนักงานอาจขาดแรงจูงใจในการบันทึกองค์ความรู้ แนวทางบริหารจัดการ: เชื่อมโยงการมีส่วนร่วมด้าน KM เข้ากับระบบ ประเมินผลตามมาตรการที่ ๗ ในบทที่ ๖
หน่วยงานรับผิดชอบ	กองทรัพยากรบุคคล /กลุ่มเทคโนโลยีและนวัตกรรม ร่วมกับทุกหน่วยงาน

ด้านที่ ๘ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

ชื่อโครงการ/กิจกรรม	โครงการ "ผู้ตรวจสอบมืออาชีพ ยึดมั่นคุณธรรม" (Audit Integrity Program)
ค่านิยม Me RICH ที่ส่งเสริม	Honesty (H)
หลักการและเหตุผล	เกณฑ์ CBE ด้านที่ ๘ กำหนดคุณสมบัติผู้ตรวจสอบภายในให้มีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นอิสระ และมีความเชี่ยวชาญเยี่ยงมืออาชีพ ซึ่งเป็นการแสดงออกของค่านิยม Honesty อย่างเข้มข้นที่สุดในบรรดา CBE ทั้ง ๘ ด้าน โครงการนี้จึงมุ่งยกระดับทั้งความรู้ความสามารถและจริยธรรม ของผู้ตรวจสอบ ภายในไปพร้อมกัน
วัตถุประสงค์	เสริมสร้างศักยภาพผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในให้มีความรู้ ทักษะ และจริยธรรมตามมาตรฐานวิชาชีพ พร้อมสื่อสารบทบาทการตรวจสอบเชิง ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานทั่วองค์กร
ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด CBE	ตัวชี้วัด ๘.๑, ๘.๒, ๘.๓, ๘.๔, ๘.๖, ๘.๗, ๘.๙, ๘.๑๐
กลุ่มเป้าหมาย	บุคลากรสำนัก/หน่วยตรวจสอบภายใน และหน่วยงานรับตรวจทั่วองค์กร

แนวทางการดำเนินงานโดยละเอียด

โครงการนี้ตระหนักว่าบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในกำลังเปลี่ยนแปลงจากการตรวจสอบเชิงตั้งรับ (Compliance-based) ไปสู่การตรวจสอบเชิงให้คำปรึกษา เพื่อป้องกันความเสี่ยง ล่วงหน้า (Consultative & Preventive) จึงมุ่งพัฒนาทั้งความรู้ด้านมาตรฐานวิชาชีพ และทักษะการสื่อสาร เชิงที่ปรึกษาควบคู่กัน เพื่อให้หน่วยงานรับตรวจมองผู้ตรวจสอบภายในเป็นพันธมิตรในการพัฒนางาน มิใช่เพียงผู้ตรวจจับข้อบกพร่อง

แผนพัฒนารายบุคคล (CPD Plan) ของผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนจะถูกจัดทำ โดยพิจารณาจากช่องว่างทักษะเฉพาะบุคคล ครอบคลุมทั้งความรู้ด้านมาตรฐานการตรวจสอบสากล เทคโนโลยีการตรวจสอบสมัยใหม่ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytics) และทักษะด้านจริยธรรมและการรักษาความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน

ในระยะยาว หน่วยงานเจ้าภาพควรพิจารณาต่อยอดโครงการ "ผู้ตรวจสอบมืออาชีพ ยึดมั่นคุณธรรม" (Audit Integrity Program) ให้เชื่อมโยงกับมาตรการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องในบทที่ ๖ อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของกิจกรรมและงบประมาณ และเพื่อให้บุคลากรมองเห็นภาพรวมของการขับเคลื่อนค่านิยม Me RICH เป็นระบบเดียวที่สอดประสานกัน มิใช่ชุดกิจกรรมที่แยกส่วนจากกัน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและบทบาท

หน่วยงานเจ้าภาพหลัก	สำนักตรวจสอบภายใน
หน่วยงานสนับสนุน	ทุกส่วนงานของ อ.ต.ก.
กลุ่มเป้าหมายหลัก	บุคลากรสำนักตรวจสอบภายใน
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	คณะกรรมการตรวจสอบ, สคร., สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

กิจกรรมหลัก

- หลักสูตรพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในต่อเนื่อง (Continuing Professional Development) ครอบคลุม ความรู้ด้านมาตรฐานวิชาชีพและเทคโนโลยีการตรวจสอบ
- กิจกรรม “ตรวจสอบเชิงให้คำปรึกษา” (Consultative Audit) ปรับบทบาทผู้ตรวจสอบให้เป็นที่ปรึกษา เชิงป้องกันควบคู่กับการตรวจสอบตามแผน
- จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ “รู้ทันความเสี่ยง...ป้องกันก่อนสาย” เผยแพร่แนวทางปฏิบัติงานที่ถูกต้อง แก่หน่วยงานรับตรวจเป็นรายไตรมาส

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)

- ผู้ตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
- หน่วยงานรับตรวจให้ความร่วมมือและมองการตรวจสอบเป็นโอกาสในการพัฒนา
- ข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบมีความชัดเจน ปฏิบัติได้จริง และมีกรอบเวลาที่เหมาะสม

ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)	ผู้ตรวจสอบภายในผ่านการพัฒนาตามแผน CPD ครบร้อยละ ๑๐๐; เผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ครบ ๔ ไตรมาส
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome)	ข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบได้รับการแก้ไขตามกรอบเวลา ≥ร้อยละ ๘๐ ; ความพึงพอใจของหน่วยงานรับตรวจต่อรูปแบบ Consultative Audit ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐
ความเสี่ยงและแนวทางบริหารจัดการ	หน่วยงานรับตรวจอาจมองการตรวจสอบเป็นเชิงจับผิดมากกว่าเชิงป้องกัน แนวทางบริหารจัดการ: สื่อสารบทบาท Consultative Audit อย่างต่อเนื่องและสร้างความเข้าใจร่วมกัน
หน่วยงานรับผิดชอบ	สำนักตรวจสอบภายใน

๗.๓ แนวทางการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

- ทุกหน่วยงานเจ้าภาพจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของโครงการที่รับผิดชอบ พร้อมกำหนด ผู้รับผิดชอบหลัก งบประมาณ และปฏิทินดำเนินงานรายไตรมาสตามที่ระบุไว้ข้างต้น
- นำผลการประเมินความสำเร็จของแต่ละโครงการไปใช้ประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) และการให้รางวัลตามค่านิยม ตามที่กำหนดไว้ในมาตรการที่ ๗ “ระบบประเมินและให้รางวัลตามค่านิยม” ในบทที่ ๖
- ทบทวนแผนกิจกรรม/โครงการทุกปี เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ Core Business Enablers ฉบับปรับปรุงล่าสุด และบริบทการดำเนินงานของ อ.ต.ก. ในแต่ละปี

บทที่ ๘
แผนการติดตาม ประเมินผล และรายงานผล ฉบับทบทวนปี ๒๕๗๐

เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนกิจกรรม/โครงการทั้ง ๘ โครงการในบทที่ ๗ มีความต่อเนื่องและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม อ.ต.ก. จึงได้ทบทวนและยกระดับระบบการติดตาม ประเมินผลและรายงานผล จากที่กำหนดไว้เดิมในบทที่ ๑ ให้มีความชัดเจนและมีมาตรฐานเดียวกันในทุกหน่วยงาน ดังนี้

๘.๑ โครงสร้างการกำกับดูแล (Governance Structure)

- คณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์ (Steering Committee) มีกรรมการ อ.ต.ก. เป็นประธาน ผู้อำนวยการ อ.ต.ก. รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการฝ่าย ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย พิจารณาคู่มือ แผนงาน ในภาพรวม และประชุมไตรมาสละ ๑ ครั้ง
- คณะทำงานเสริมสร้างความรู้ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย หัวหน้างาน (ระดับ ๘) หรือ ผู้แทนจากทุกหน่วยงาน ทำหน้าที่ติดตามความก้าวหน้ารายเดือน
- กองทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ รวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานและประสานงานระหว่างหน่วยงาน หรือผู้ประสานงานด้านทรัพยากรบุคคล

๘.๒ กรอบตัวชี้วัดระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

มิติการวัดผล	ตัวชี้วัดหลัก	ความถี่ในการติดตาม
การรับรู้ (Awareness)	ร้อยละพนักงานที่รับรู้และเข้าใจค่านิยม Me RICH	รายปี (สำรวจ)
การยอมรับ (Acceptance)	ร้อยละพนักงานที่เห็นด้วยว่าค่านิยมสอดคล้องกับการทำงานจริง	รายปี (สำรวจ)
พฤติกรรม (Behavior)	ผลประเมิน ๓๖๐ องศาตามพจนานุกรมพฤติกรรม Me RICH	รายครึ่งปี
ผลลัพธ์โครงการ (Project Outcome)	ร้อยละความสำเร็จของ KPI Output/Outcome ทั้ง ๘ โครงการ	รายไตรมาส
ความผูกพันองค์กร (Engagement)	ดัชนีความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Index)	รายปี
ผลการประเมิน SE-AM ด้าน CBE	คะแนนประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ ๘ ด้าน	รายปี (ตามรอบ สคร.)

๘.๓ ปฏิทินการติดตามและรายงานผลประจำปีงบประมาณ ๒๕๗๐

ช่วงเวลา	กิจกรรมการติดตาม/รายงาน
ไตรมาส ๑	คณะทำงานฯ ประชุมกำหนดแผนปฏิบัติการ
ไตรมาส ๒	ติดตามความก้าวหน้าโครงการรอบครึ่งปีแรก รายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์ฯ
ไตรมาส ๓	ประเมินพฤติกรรมตามค่านิยมแบบ ๓๖๐ องศา (ผู้อำนวยการ) และ ๙๐ องศา (ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับ ๔-๑๐) พร้อมวิเคราะห์ผลเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน
ไตรมาส ๔	สรุปผลการดำเนินงานประจำปี จัดทำรายงานเสนอผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ อ.ต.ก. และคณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์ พร้อมข้อเสนอแนะสำหรับการทบทวนคู่มือฉบับปีถัดไป

๘.๔ การรายงานผล

ให้กองทรัพยากรบุคคลจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการในบทที่ ๗ พร้อมผลคะแนนตามกรอบตัวชี้วัดในข้อ ๘.๒ เสนอต่อผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ อ.ต.ก. และ/หรือคณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์เป็นประจำทุกไตรมาส และจัดทำรายงาน สรุปภาพรวมประจำปีเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทบทวนคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในปีถัดไป

๘.๕ บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่
ผู้อำนวยการ อ.ต.ก.	ประธานคณะกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร กำหนด นโยบายภาพรวม และเป็นแบบอย่างด้านภาวะผู้นำ ตามค่านิยม Me RICH
ผู้บริหารระดับ รองผู้อำนวยการ	กำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการในสายงานที่รับผิดชอบ และรายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการฯ
ผู้อำนวยการฝ่าย (ระดับ ๙) หัวหน้ากอง (ระดับ ๘)	รับผิดชอบการดำเนินโครงการเรือธงตามที่ระบุในบทที่ ๗ จัดทำแผน ปฏิบัติการ และรายงานผลตามปฏิทินที่กำหนด
กองทรัพยากรบุคคล	ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ ประสานงานระหว่างหน่วยงาน หรือผู้ประสานงานด้าน HR รวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานสรุปและดูแลระบบประเมิ ผล
หัวหน้าแผนก (ระดับ ๗)	เป็นแบบอย่างด้านพฤติกรรมตามค่านิยม Me RICH สอนงานและให้คำปรึกษา แก่พนักงานในสังกัด
พนักงานทุกคน	ปฏิบัติตนตามพฤติกรรมพึงประสงค์ (Do) และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึง ประสงค์ (Don't) ตามที่กำหนดในบทที่ ๔ และเข้าร่วม กิจกรรม/ โครงการ ตามที่องค์กรจัดขึ้น

๘.๖ กลไกการยกระดับผลการประเมิน SE-AM ด้าน Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการในบทที่ ๗ จะถูกนำไปใช้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence) ประกอบการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และการประเมินโดยสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ตามเกณฑ์ SE-AM ในหมวด Core Business Enablers ทั้ง ๘ ด้าน โดยกองทรัพยากรบุคคลจะจัดทำแฟ้มหลักฐาน (Evidence Portfolio) แยกตามรายด้าน CBE รวบรวม เอกสารภาพถ่ายกิจกรรม รายงานผล และข้อมูลตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง เพื่อความสะดวกในการจัดเตรียมข้อมูล รับการประเมินในแต่ละรอบปี และเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ย้อนกลับได้ว่าโครงการใดส่งผลต่อคะแนน ประเมินด้านใดโดยตรง

นอกจากนี้ คณะทำงานฯ จะจัดให้มีการทบทวนผลคะแนนประเมิน SE-AM ของปีที่ผ่านมาร่วมกับผลการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการในช่วงต้นปีงบประมาณถัดไป เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่ดำเนินการกับคะแนนที่เปลี่ยนแปลงไป และนำผลการวิเคราะห์มาใช้ปรับปรุง การออกแบบโครงการเรือธงในรอบปีถัดไปให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น อันเป็นการสร้างวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Loop) ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการประเมินรัฐวิสาหกิจ

บทที่ ๙
แผนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ค่านิยม Me RICH ฉบับทบทวนปี ๒๕๗๐

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคลากรทุกระดับรับรู้ เข้าใจ และนำค่านิยม Me RICH รวมถึงแผนกิจกรรม/โครงการที่เพิ่มเติมขึ้นใหม่ในบทที่ ๗ ไปปฏิบัติได้อย่างทั่วถึง คณะทำงานฯ จึงได้จัดทำแผนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ฉบับทบทวนปี ๒๕๗๐ โดยกำหนดช่องทาง กลุ่มเป้าหมาย ความถี่ และเนื้อหาหลักไว้อย่างเป็นระบบ ดังนี้

๙.๑ ตารางแผนการสื่อสารตามช่องทางและกลุ่มเป้าหมาย

ช่องทาง	กลุ่มเป้าหมาย	ความถี่	เนื้อหาหลัก
ระบบสารสนเทศภายในองค์กร (Intranet)	พนักงานทุกระดับ	ต่อเนื่อง	ข่าวสารกิจกรรม เรื่องราวความสำเร็จ ผลการดำเนินงานโครงการเรือธง
เวที Town Hall / ผู้นำแถลงนโยบาย	พนักงานทุกระดับ	รายไตรมาส	ทิศทางนโยบาย ผลการดำเนินงาน และรับฟังข้อคิดเห็น
สื่อสังคมออนไลน์ภายในองค์กร	พนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะกลุ่มอายุน้อย	รายสัปดาห์	คลิปสั้น อินโฟกราฟิก กิจกรรมรณรงค์ค่านิยม
จดหมายข่าวดิจิทัล (Digital Newsletter)	พนักงานทุกระดับ ผู้บริหาร	รายเดือน	สรุปความก้าวหน้าโครงการเรือธง ๘ โครงการ และมาตรการเชิงระบบ ๑๐ มาตรการ
ป้ายประชาสัมพันธ์ ณ จุดปฏิบัติงาน	พนักงานหน้างาน ตลาดกลาง สำนักงานเขต/จังหวัด	รายเดือน	พฤติกรรม Do/Don't และข้อความรณรงค์ค่านิยม
การประชุมหน่วยงาน (Unit Meeting)	พนักงานระดับหน่วยงาน	รายเดือน	ทบทวนพฤติกรรมตามค่านิยมและความก้าวหน้าโครงการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

๙.๒ หลักการออกแบบเนื้อหาการสื่อสาร

- สื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงศัพท์ทางวิชาการที่ซับซ้อน เพื่อให้พนักงานทุกระดับเข้าถึงได้
- ใช้เรื่องราวจริง (Storytelling) จากพนักงานที่แสดงพฤติกรรมตามค่านิยม Me RICH เป็นตัวอย่างประกอบแทนการอธิบายเชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว
- เชื่อมโยงเนื้อหาการสื่อสารกับความก้าวหน้าของโครงการเรือธงทั้ง ๘ โครงการในบทที่ ๗ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างการรับรู้ว่าคู่มือฉบับนี้นำไปสู่การปฏิบัติจริง มิใช่เอกสารนโยบายที่อยู่บนหิ้ง
- เปิดช่องทางให้พนักงานมีส่วนร่วมสร้างสรรค์เนื้อหาสื่อสาร เช่น การประกวดคลิปสั้น หรือการเสนอ เรื่องราวความสำเร็จของตนเอง

๙.๓ ผู้รับผิดชอบและการประสานงาน

กองทรัพยากรบุคคลร่วมกับสำนักงานผู้อำนวยการ กองเทคโนโลยีและสารสนเทศ และผู้ประสานงานด้าน HR (HR Coordinator) ทำหน้าที่ผลิตและเผยแพร่สื่อ ประชาสัมพันธ์ และประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ประกอบกับเป็นการสื่อสารและชี้แจงหรือให้ข้อมูล ความก้าวหน้าของหน่วยงานเกี่ยวกับกิจกรรมด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้เนื้อหาการสื่อสารมีความทันสมัยและสะท้อนความก้าวหน้าที่แท้จริงของการขับเคลื่อนค่านิยม Me RICH ทั่วทั้งองค์กร

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. ปฏิทินการดำเนินงานรวมรายไตรมาส

โครงการ	ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔
ด้านที่ ๑ การกำกับดูแลที่ดีและ การนำองค์กร	●	●	●	●
ด้านที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	●	●	●	●
ด้านที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน	●	●	●	●
ด้านที่ ๔ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า	●	●	●	●
ด้านที่ ๕ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	●	●	●	●
ด้านที่ ๖ การบริหารทุนมนุษย์	●	●	●	●
ด้านที่ ๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม	●	●	●	●
ด้านที่ ๘ การตรวจสอบภายใน	●	●	●	●

ข. แบบฟอร์มติดตามผลโครงการรายไตรมาส (ต้นแบบ)

ชื่อโครงการ	.....
ไตรมาสที่รายงาน	.....
ผลการดำเนินงานเทียบแผน (ร้อยละ)	.....
ตัวชี้วัด Output ที่บรรลุแล้ว	.....
ปัญหา/อุปสรรค	.....
แนวทางแก้ไข/ข้อเสนอแนะ	.....
ผู้รายงาน / วันที่	.....

ภาคผนวก ค ตารางเปรียบเทียบคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ของปี ๒๕๖๙ และ ๒๕๗๐

เพื่อความสะดวกของผู้บริหารและคณะกรรมการในการพิจารณาอนุมัติ คณะทำงานฯ ได้สรุปประเด็นการเปลี่ยนแปลงหลักระหว่างคู่มือทั้งสองฉบับไว้ในตารางด้านล่างนี้ นอกเหนือจากตัวอักษรสีแดงที่ปรากฏตลอดทั้งเล่ม

หมวด	ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙	ฉบับทบทวนปี ๒๕๗๐
โครงสร้างเนื้อหา	๖ บท: บทนำ, ความหมาย, พฤติกรรม Do/Don't, CBE ๘ ด้าน, การขับเคลื่อน Me RICH (รวมมาตรการ ๑๐ มาตรการ)	๘ บท + บทสรุปผู้บริหาร + ภาคผนวก: เพิ่มบทที่ ๗ (แผนกิจกรรม/โครงการเชื่อมโยง CBE) และบทที่ ๘ (แผนติดตามประเมินผลฉบับทบทวน)
การเชื่อมโยงกับ CBE	กล่าวถึงหลักเกณฑ์ CBE ๘ ด้านในเชิงข้อกำหนดพฤติกรรม ยังไม่มีโครงการเฉพาะเจาะจงรายด้าน	จัดทำโครงการเรือธง ๘ โครงการ เชื่อมโยงตัวชี้วัด CBE รายข้อกับค่านิยม Me RICH และกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม
ตัวชี้วัดและการติดตาม	กล่าวถึงหลักการติดตามประเมินผลในภาพกว้าง	กำหนดกรอบตัวชี้วัดระดับองค์กร (Corporate Scorecard) และปฏิทินติดตามผลรายไตรมาสที่ชัดเจน
โครงสร้างการกำกับดูแล	ไม่ได้ระบุโครงสร้างคณะทำงานเฉพาะ	กำหนดคณะกรรมการขับเคลื่อนฯ และคณะทำงานระดับปฏิบัติการ พร้อมบทบาทหน้าที่ชัดเจน

ภาคผนวก ง กรณีศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากรัฐวิสาหกิจและองค์กรอื่นเพื่อประกอบการพิจารณา

คณะทำงานฯ ได้ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ด้านการขับเคลื่อนค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กรจากรัฐวิสาหกิจและองค์กรชั้นนำ เพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบ การออกแบบ แผนกิจกรรม/โครงการในบทที่ ๗ โดยสรุปสาระสำคัญและบทเรียนที่นำมาปรับใช้กับบริบทของ อ.ต.ก. ได้ดังนี้

กรณีศึกษาที่ ๑ ระบบทูตวัฒนธรรมองค์กรในรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภค

รัฐวิสาหกิจหลายแห่งในกลุ่มสาธารณูปโภคได้นำระบบ “ทูตวัฒนธรรมองค์กร” มาใช้ในลักษณะเดียวกับมาตรการที่ ๖ ในบทที่ ๖ ของคู่มือฉบับนี้ โดยพบว่าปัจจัยความสำเร็จ สำคัญคือการให้อำนาจตัดสินใจในระดับหนึ่งแก่ทูตวัฒนธรรมในการริเริ่มกิจกรรมของตนเอง มิใช่เพียง ปฏิบัติตามแผนที่ส่วนกลางกำหนดไว้ทั้งหมด ซึ่ง อ.ต.ก. ได้นำหลักการนี้มาปรับใช้ในการออกแบบ บทบาทของทูตวัฒนธรรมให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น

กรณีศึกษาที่ ๒ การเชื่อมโยงค่านิยมกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในองค์กรภาคการเกษตร

องค์กรภาคการเกษตรบางแห่งได้ออกแบบระบบ Corporate Scorecard ที่เชื่อมโยง ค่านิยมองค์ก เข้ากับตัวชี้วัดผล การดำเนินงานทางธุรกิจโดยตรง เช่น การเชื่อมโยงพฤติกรรม ด้านนวัตกรรมกับจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกสู่ตลาด ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับกรอบตัวชี้วัด ระดับองค์กรที่กำหนดไว้ในข้อ ๘.๒ ของคู่มือฉบับนี้ที่เชื่อมโยงผลลัพธ์ของโครงการเรือธงเข้ากับผลการประเมิน SE-AM โดยตรง

กรณีศึกษาที่ ๓ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐหลายแห่งได้นำระบบติดตามและตรวจสอบแบบเรียลไทม์มาใช้ควบคู่กับการเปิดเผยข้อมูลผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ซึ่งช่วยลดข้อร้องเรียนด้านความไม่โปร่งใสได้อย่างมีนัยสำคัญ อ.ต.ก. ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในมาตรการที่ ๕ “สร้างความโปร่งใสผ่านเทคโนโลยี” ในบทที่ ๖ และขยายผลต่อยอดในโครงการด้าน CBE ด้านที่ ๓ และด้านที่ ๘ ในบทที่ ๗

บทเรียนสำคัญที่นำมาปรับใช้กับ อ.ต.ก.

- การให้อำนาจตัดสินใจระดับหนึ่งแก่ผู้ขับเคลื่อนค่านิยมในระดับปฏิบัติการช่วยเพิ่มความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- การเชื่อมโยงค่านิยมกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่จับต้องได้ ช่วยให้ผู้บริหารเห็นคุณค่าและสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง
- เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับความโปร่งใส แต่ต้องควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมความซื่อสัตย์ในระดับบุคคล

ภาคผนวก จ สรุปหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับแผนกิจกรรม/โครงการ

เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถวางแผนจัดหาวิทยากรและงบประมาณฝึกอบรมได้ล่วงหน้า คณะทำงานฯ ได้รวบรวมหลักสูตรฝึกอบรมหลักที่ปรากฏในแผนกิจกรรม/โครงการทั้ง ๘ โครงการไว้ในตารางเดียว ดังนี้

ชื่อหลักสูตร	โครงการที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	กลุ่มเป้าหมาย
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการบริหารความเสี่ยง	ผู้นำ Me RICH ต้นแบบ	๑ วัน	ผู้บริหาร/หัวหน้างาน
บริการด้วยใจ ยึดมั่นคุณธรรม (Service Mind & Integrity)	เสียงเกษตรกร เสียงเรา	๑ วัน	พนักงานหน้างาน
Micro-learning เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่องานเกษตร	อ.ต.ก. ดิจิทัล...นวัตกรรมไม่มีที่สิ้นสุด	หลักสูตรออนไลน์ ≥๖ ชั่วโมง	พนักงานทุกระดับ
การโค้ชและการสอนงาน (Coaching Skills)	Me RICH Coaching & Sharing	๑ วัน	พี่เลี้ยง/หัวหน้างาน
การคิดเชิงออกแบบเพื่อนวัตกรรมเกษตร (Design Thinking)	ตลาดความรู้เกษตรนวัตกรรม	๑ วัน	พนักงานทุกระดับที่สนใจ
มาตรฐานวิชาชีพและเทคโนโลยีการตรวจสอบภายใน	ผู้ตรวจสอบมืออาชีพยึดมั่นคุณธรรม	ตามแผน CPD รายบุคคลของสายงานตรวจสอบภายใน	บุคลากรตรวจสอบภายใน

ภาคผนวก ฉ คำถามที่พบบ่อย (Frequently Asked Questions)

๑. คู่มือฉบับทบทวนปี ๒๕๗๐ แตกต่างจากฉบับปี ๒๕๖๙ อย่างไร เนื้อหาหลักด้านความหมาย ค่านิยม พฤติกรรม Do/Don't และหลักเกณฑ์ CBE ยังคงเดิม แต่ได้เพิ่มบทที่ ๗ (แผนกิจกรรม/ โครงการเชื่อมโยง CBE ๘ ด้าน) บทที่ ๙ (แผนการสื่อสาร) และภาคผนวกต่างๆ เพื่อให้การขับเคลื่อนค่านิยมเป็น รูปธรรมยิ่งขึ้น รายละเอียดเปรียบเทียบดูได้ที่ภาคผนวก ค

๒. พนักงานทุกคนต้องเข้าร่วมโครงการเรือธงทั้ง ๘ โครงการหรือไม่ ไม่จำเป็น แต่ละโครงการมีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะตามที่ระบุไว้ในบทที่ ๗ พนักงานควรเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นหลัก ขณะที่มาตรการเชิงระบบ ๑๐ มาตรการในบทที่ ๖ เปิดกว้าง สำหรับ พนักงานทุกคน

๓. หากหน่วยงานไม่สามารถดำเนินการตามปฏิทินที่กำหนดได้ ต้องทำอย่างไร ให้แจ้งกองทรัพยากรบุคคลในฐานะฝ่ายเลขานุการโดยเร็ว เพื่อร่วมพิจารณาปรับปฏิทินหรือแนวทางดำเนินการและรายงานต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนฯ ในการประชุมรอบถัดไป

๔. ผลการเข้าร่วมกิจกรรมตามค่านิยมมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ มีผล โดยเชื่อมโยงกับมาตรการที่ ๗ “ระบบประเมินและให้รางวัลตามค่านิยม” ในบทที่ ๖ ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมตามค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๕. ตัวอักษรสีแดงในคู่มือมีความหมายอย่างไร และจะคงอยู่ในฉบับเผยแพร่จริงหรือไม่ ตัวอักษรสีแดงหมายถึงเนื้อหาที่เพิ่มเติมหรือปรับปรุงใหม่ในการทบทวนปี ๒๕๗๐ เพื่อความสะดวกในการพิจารณาของฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการในขั้นตอนการอนุมัติ ทั้งนี้ อ.ต.ก. อาจพิจารณาปรับให้เป็นตัวอักษรสีดำทั้งฉบับเมื่อคู่มือได้รับการอนุมัติและประกาศใช้อย่างเป็นทางการแล้ว

ภาคผนวก ช อภิธานศัพท์ที่ใช้ในคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของผู้ใช้คู่มือทุกระดับ คณะทำงานฯ ได้รวบรวมคำศัพท์และตัวย่อสำคัญที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ไว้ดังนี้

คำศัพท์/ตัวย่อ	ความหมาย
Me RICH	ค่านิยมหลักของ อ.ต.ก. ประกอบด้วย Marketing & Agriculture Product Expert, Rapport, Innovation, Change และ Honesty
SE-AM	ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
CBE	Core Business Enablers หรือหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการ ปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ ๘ ด้าน
Do & Don't	พฤติกรรมพึงประสงค์และพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ตามค่านิยม Me RICH ที่กำหนดไว้ในบทที่ ๔
โครงการเรือธง (Flagship Project)	โครงการหลักที่คณะทำงานฯ ออกแบบขึ้นในการทบทวนปี ๒๕๗๐ เพื่อเชื่อมโยงค่านิยม Me RICH กับ CBE แต่ละด้านโดยตรง จำนวน ๘ โครงการ
Corporate Scorecard	กรอบตัวชี้วัดระดับองค์กรที่ใช้ติดตามผลการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรตามที่กำหนดในบทที่ ๘
Output / Outcome	ตัวชี้วัดผลผลิต (ผลที่เกิดขึ้นทันทีจากกิจกรรม) และตัวชี้วัดผลลัพธ์ (ผลกระทบเชิงคุณภาพ หรือพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป)
Consultative Audit	รูปแบบการตรวจสอบภายในเชิงให้คำปรึกษา ควบคู่กับการตรวจสอบตามแผนปกติ ตามที่กำหนดในโครงการด้านที่ ๘
CPD	Continuing Professional Development หรือการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
Employee Engagement Index	ดัชนีวัดระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ภาคผนวก ซ แบบสำรวจการรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (ต้นแบบ)

แบบสำรวจนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบตัวชี้วัดมิติ “การรับรู้ (Awareness)” และ “การยอมรับ (Acceptance)” ตามกรอบตัวชี้วัดระดับองค์กรในบทที่ ๘ โดยให้ดำเนินการสำรวจเป็นประจำทุกปีในช่วงไตรมาส ๔ กับพนักงานทุกระดับ

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

- หน่วยงานที่สังกัด / ระดับตำแหน่ง / อายุงาน (ไม่ระบุชื่อผู้ตอบ)

ส่วนที่ ๒ การรับรู้และความเข้าใจค่านิยม Me RICH (มาตราส่วนประมาณค่า ๑-๕)

ข้อคำถาม	ระดับความเห็น (๑ น้อยที่สุด - ๕ มากที่สุด)
ท่านทราบและเข้าใจความหมายของค่านิยม Me RICH ทั้ง ๕ ประการ	☐ ๑ ☐ ๒ ☐ ๓ ☐ ๔ ☐ ๕
ท่านสามารถยกตัวอย่างพฤติกรรมพึงประสงค์ (Do) ตามค่านิยม Me RICH ได้	☐ ๑ ☐ ๒ ☐ ๓ ☐ ๔ ☐ ๕
ท่านเห็นว่าค่านิยม Me RICH สอดคล้องกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติจริง	☐ ๑ ☐ ๒ ☐ ๓ ☐ ๔ ☐ ๕
ท่านรับทราบแผนกิจกรรม/โครงการที่ อ.ต.ก. จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมค่านิยม Me RICH	☐ ๑ ☐ ๒ ☐ ๓ ☐ ๔ ☐ ๕
ท่านเคยเข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยม Me RICH ในรอบปีที่ผ่านมา	☐ ๑ ☐ ๒ ☐ ๓ ☐ ๔ ☐ ๕
ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยม Me RICH	☐ ๑ ☐ ๒ ☐ ๓ ☐ ๔ ☐ ๕
ท่านเห็นว่าระบบประเมินผลและให้รางวัลสะท้อนการปฏิบัติตามค่านิยมอย่างเป็นธรรม	☐ ๑ ☐ ๒ ☐ ๓ ☐ ๔ ☐ ๕

ส่วนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ผลการสำรวจจะถูกนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า และนำเสนอในรายงานผลประจำปีตามข้อ ๘.๔ เพื่อใช้ประกอบการทบทวนคู่มือฉบับปีถัดไป

ภาคผนวก ฌ ตัวอย่างข้อความประชาสัมพันธ์ค่านิยม Me RICH สำหรับใช้ในสื่อต่างๆ

เพื่อสนับสนุนแผนการสื่อสารตามบทที่ ๙ คณะทำงานฯ ได้ยกร่างตัวอย่างข้อความประชาสัมพันธ์สำหรับค่านิยมแต่ละด้าน เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถนำไปปรับใช้ในสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ ได้ทันที โดยไม่ต้องเริ่มร่างเนื้อหาใหม่ทั้งหมด

Me — Marketing & Agriculture Product Expert *“เชี่ยวชาญทุกเรื่องตลาดเกษตร คือหัวใจของ อ.ต.ก. วันนี้คุณติดตามสถานการณ์ตลาดสินค้าเกษตรแล้วหรือยัง”*

R — Rapport *“ทีมเข้มแข็ง เพราะเราไม่ทิ้งกัน...ร่วมด้วยช่วยกัน คือพลังของ อ.ต.ก.”*

I — Innovation *“ไอเดียเล็กๆ วันนี้ อาจเป็นนวัตกรรมใหญ่ของ อ.ต.ก. ในวันหน้า ร่วมส่งไอเดียของคุณได้ที่ Innovation Challenge”*

C — Change *“โลกเปลี่ยน เราเปลี่ยนตาม พร้อมก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจไปกับ อ.ต.ก.”*

H — Honesty *“ซื่อสัตย์ โปร่งใส คือรากฐานความไว้วางใจของเกษตรกรที่มีต่อ อ.ต.ก.”*

ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถปรับถ้อยคำให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโครงการเรือธงในบทที่ ๗ และช่องทางการสื่อสารเฉพาะ เช่น ปรับให้สั้นลงสำหรับสื่อสังคมออนไลน์ หรือขยายความสำหรับบทความในจดหมายข่าวดิจิทัล

ภาคผนวก ญ ทะเบียนความเสี่ยงรวมของแผนกิจกรรม/โครงการทั้ง ๘ โครงการ (Consolidated Risk Register)

เพื่อให้คณะกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรสามารถพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมของแผนกิจกรรม/โครงการทั้งหมดได้ในคราวเดียว คณะทำงานฯ ได้รวบรวมความเสี่ยงและแนวทางบริหารจัดการที่ระบุไว้ในแต่ละโครงการของบทที่ ๗ มาจัดทำเป็นทะเบียนความเสี่ยงรวม พร้อมประเมินระดับโอกาสเกิดและระดับผลกระทบเบื้องต้น ดังนี้

โครงการ	ความเสี่ยงหลัก	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
ผู้นำ Me RICH ต้นแบบ	ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมไม่ครบเนื่องจากภารกิจเร่งด่วน	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
SWOT เกษตรก้าวไกล	ข้อมูลจากพื้นที่ภูมิภาคส่งล่าช้ากว่ากำหนด	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ
วัฒนธรรมบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร	พนักงานพื้นที่ห่างไกลเข้าถึงกิจกรรมได้ยาก	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง-สูง
เสียงเกษตรกร เสียงเรา	เกษตรกรในพื้นที่ห่างไกลไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
อ.ต.ก. ดิจิทัล...นวัตกรรมไม่มีที่สิ้นสุด	พนักงานบางกลุ่มขาดความคุ้นเคยกับเทคโนโลยี	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง-สูง
Me RICH Coaching & Sharing	พี่เลี้ยงมีภาระงานมากจนไม่มีเวลาดูแลพนักงานใหม่	ปานกลาง	สูง	ปานกลาง-สูง
ตลาดความรู้เกษตรนวัตกรรม	พนักงานขาดแรงจูงใจในการบันทึกองค์ความรู้	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ-ปานกลาง
ผู้ตรวจสอบมืออาชีพยึดมั่นคุณธรรม	หน่วยงานรับตรวจมองการตรวจสอบเชิงจับผิดมากกว่าเชิงป้องกัน	ปานกลาง	สูง	ปานกลาง-สูง

ให้คณะทำงานระดับปฏิบัติการของแต่ละโครงการติดตามสถานะความเสี่ยงข้างต้นเป็นประจำทุกไตรมาส และรายงานการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง (เพิ่มขึ้น/ลดลง/คงที่) ต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร พร้อมข้อเสนอมาตรการบรรเทาความเสี่ยงเพิ่มเติมหากพบว่าระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มสูงขึ้นจากที่ประเมินไว้เบื้องต้น

ภาคผนวก ฏ แนวทางการประเมินความคุ้มค่าของแผนกิจกรรม/โครงการ (Value for Money Assessment)

นอกเหนือจากตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละโครงการของบทที่ ๗ อ.ต.ก. เห็นควรให้มีการประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนในแผนกิจกรรม/โครงการทั้ง ๘ โครงการในภาพรวม เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป โดยเสนอแนวทางประเมิน ๓ มิติ ดังนี้

มิติที่ ๑ ความคุ้มค่าเชิงกระบวนการ (Process Value): พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแผนที่ กำหนดเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ใช้จริง เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการของแต่ละหน่วยงานเจ้าภาพ

มิติที่ ๒ ความคุ้มค่าเชิงพฤติกรรม (Behavioral Value): พิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของคะแนนการประเมินพฤติกรรม ตามค่านิยม Me RICH ก่อนและหลังการดำเนินโครงการ โดยเปรียบเทียบกับกลุ่มเป้าหมายที่ยังไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรม (หากเป็นไปได้) เพื่อแยกผลกระทบของโครงการออกจากปัจจัยแวดล้อมอื่น

มิติที่ ๓ ความคุ้มค่าเชิงผลลัพธ์ทางธุรกิจและสังคม (Business & Social Value): พิจารณาจากผลกระทบทางอ้อมของโครงการต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและประโยชน์ที่เกษตรกรได้รับ เช่น โครงการ ด้านที่ ๒ และด้านที่ ๗ อาจส่งผลต่อรายได้จากการขยายตลาดสินค้าเกษตรใหม่ ขณะที่ โครงการด้านที่ ๔ อาจส่งผลต่อระดับความพึงพอใจและความไว้วางใจของเกษตรกรที่มีต่อ อ.ต.ก. ในระยะยาว

ให้คณะกรรมการเสริมสร้างความรู้ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรจัดทำรายงานประเมินความคุ้มค่าตาม ๓ มิติข้างต้น เสนอคณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์ฯ พิจารณา พร้อมกับรายงานผลประจำปีตามข้อ ๘.๔ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุง หรือขยายผลแผนกิจกรรม/โครงการในปีงบประมาณถัดไป

ภาคผนวก ฏ แนวทางการทบทวนคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในปี ๒๕๗๑

เพื่อให้คู่มือฉบับนี้เป็นเอกสารที่มีชีวิต (Living Document) และปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ขององค์กรและนโยบายรัฐบาลอยู่เสมอ คณะทำงานฯ เสนอให้มีการทบทวนคู่มือเป็นประจำทุกปี โดยใช้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ดังนี้ประกอบการทบทวน

- ผลการสำรวจการรับรู้และความเข้าใจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรตามแบบสำรวจในภาคผนวก ซ
- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการทั้ง ๘ โครงการ และผลการถอดบทเรียนในระยะที่ ๕ ของแต่ละโครงการ
- ผลการประเมิน SE-AM ด้าน Core Business Enablers ของปีงบประมาณที่ผ่านมา
- ทิศทางนโยบายรัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง
- แผนยุทธศาสตร์องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ประจำปี มีการทบทวนบทบาทและมีการเปลี่ยนแปลง
- ตามข้อเสนอแนะจากคณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์ฯ

กำหนดให้กองทรัพยากรบุคคลเริ่มกระบวนการรวบรวมข้อมูลข้างต้นตั้งแต่ไตรมาส ๔ ของปีงบประมาณ ๒๕๗๐ เพื่อให้สามารถยกร่างคู่มือฉบับทบทวนปี ๒๕๗๑ แล้วเสร็จและนำเสนอ คณะกรรมการ อ.ต.ก.พิจารณาให้ความเห็นชอบได้ก่อนไตรมาส ๑ ของปีงบประมาณ ๒๕๗๑ ตามแนวทาง เดียวกับการจัดทำ คู่มือฉบับนี้

ภาคผนวก ฐ คุณสมบัติผู้นำ Me RICH ต้นแบบและบุคคลต้นแบบ (Role Model)

เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการ “ผู้นำ Me RICH ต้นแบบ” (บทที่ ๗ ด้านที่ ๑) และ มาตรการที่ ๖ “ทูตวัฒนธรรมองค์กร” (บทที่ ๖) ให้มีเกณฑ์ที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ในการคัดเลือก ประเมิน และยกย่องผู้นำหรือบุคคลต้นแบบได้อย่างเป็นรูปธรรม คณะทำงานฯ จึงได้กำหนดคุณสมบัติ เกณฑ์การคัดเลือก บทบาทหน้าที่ และแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องไว้ในภาคผนวกนี้

๑. คุณสมบัติผู้นำ Me RICH ต้นแบบ (Leadership Qualities)

ผู้นำต้นแบบของ อ.ต.ก. ควรแสดงออกถึงคุณลักษณะที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักทั้ง ๕ ประการ อย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างที่จับต้องได้ ดังนี้

ค่านิยม	คุณลักษณะผู้นำที่คาดหวัง	พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นแบบอย่าง
Me	**เชี่ยวชาญรอบด้าน**	ติดตามสถานการณ์ตลาดเกษตรอย่างสม่ำเสมอ ตัดสินใจเชิงธุรกิจบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง และสามารถถ่ายทอดความรู้ด้านการตลาดเกษตรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
R	**สร้างพลังร่วมของทีม**	รับฟังความคิดเห็นของทีมงานอย่างเปิดกว้าง ให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกระดับ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
I	**กล้าคิด กล้าริเริ่ม**	สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของทีมงานอย่างจริงจัง กล้าตัดสินใจทดลองแนวทางใหม่ที่บริหารความเสี่ยงได้ และไม่ปิดกั้นข้อเสนอที่แตกต่างจากแนวทางเดิม
C	**ปรับตัวและนำการเปลี่ยนแปลง**	เปิดใจรับฟังสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สื่อสารเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานเข้าใจ และเป็นแบบอย่างในการปรับตัวก่อนเรียกร้องให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลง
H	**ซื่อสัตย์และยึดมั่นคุณธรรม**	ตัดสินใจและปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน และกล้ายืนหยัดเพื่อความถูกต้องแม้จะไม่เป็นที่นิยม

นอกจากคุณลักษณะรายค่านิยมข้างต้น ผู้นำต้นแบบควรมีคุณสมบัติพื้นฐานร่วมกัน ได้แก่ การสื่อสารที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจ ความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน การให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์ทั้งเชิงบวกและเชิงพัฒนา ตลอดจนความเต็มใจที่จะเป็นพี่เลี้ยงและถ่ายทอดประสบการณ์แก่บุคลากรรุ่นถัดไป

๒. เกณฑ์การคัดเลือกบุคคลต้นแบบ (Role Model Selection Criteria)

- ปฏิบัติงานกับ อ.ต.ก. มาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี และมีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดีขึ้นไปติดต่อ กันอย่างน้อย ๒ รอบการประเมิน
- ไม่มีประวัติการถูกลงโทษทางวินัยหรือประวัติการร้องเรียนด้านจริยธรรมในรอบปีที่ผ่านมา
- แสดงพฤติกรรมพึงประสงค์ (Do) ตามค่านิยม Me RICH อย่างสม่ำเสมอตามที่กำหนดไว้ในบทที่ ๔ และได้รับการยืนยันจากผลประเมิน ๓๖๐ องศา
- ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา สะท้อนจากผลสำรวจหรือคำรับรองจากหน่วยงานต้นสังกัด
- มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดประสบการณ์ให้ผู้อื่นเข้าใจและนำไปปฏิบัติตามได้จริง มิใช่เพียงปฏิบัติดีในระดับบุคคลเท่านั้น
- มีความสมัครใจและพร้อมสละเวลาในการทำหน้าที่บุคคลต้นแบบควบคู่กับภาระงานประจำ

๓. กระบวนการคัดเลือกและวาระการดำรงตำแหน่ง

ขั้นตอน	รายละเอียด
๑. เสนอชื่อ	หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลนั้นเสนอชื่อตนเอง ผ่านแบบฟอร์มเสนอชื่อบุคคลต้นแบบ (ณ.๕) ส่งถึงกองทรัพยากรบุคคล
๒. กลั่นกรองเบื้องต้น	กองทรัพยากรบุคคลตรวจสอบคุณสมบัติตามเกณฑ์ในข้อ ณ.๒ และรวบรวมผลการประเมิน ๓๖๐ องศา (ผู้บริหารสูงสุด) ๙๐ องศา (ระดับ ๔-๑๐) ประกอบการพิจารณา
๓. พิจารณาคัดเลือก	คณะกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรพิจารณาคัดเลือกจากรายชื่อที่ผ่านการกลั่นกรอง โดยอาจเชิญสัมภาษณ์ประกอบการพิจารณา
๔. ประกาศยกย่อง	ประกาศรายชื่อผู้ได้รับคัดเลือกเป็นบุคคลต้นแบบผ่านช่องทางสื่อสารภายในองค์กรตามบทที่ ๙ พร้อมมอบเกียรติบัตรหรือของที่ระลึก
๕. วาระการดำรงตำแหน่ง	วาระคราวละ ๑ ปีงบประมาณ และสามารถได้รับการเสนอชื่อต่อเนื่องได้หากยังคงคุณสมบัติและปฏิบัติหน้าที่ตามข้อ ณ.๔ อย่างต่อเนื่อง

๔. บทบาทหน้าที่ของบุคคลต้นแบบ (Roles & Responsibilities)

- เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามพฤติกรรมพึงประสงค์ (Do) ตามค่านิยม Me RICH อย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอในการปฏิบัติงานประจำวัน
- ถ่ายทอดประสบการณ์และให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะพนักงานใหม่ ผ่านระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ตามมาตรการที่ ๖ และโครงการ Me RICH Coaching & Sharing ในบทที่ ๗
- เข้าร่วมและมีบทบาทเชิงรุกในกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรตามที่กำหนดไว้ในบทที่ ๖ และบทที่ ๗
- สื่อสารและเผยแพร่เรื่องราวความสำเร็จ (Success Story) ของตนเองหรือทีมงานผ่านช่องทางสื่อสารตามบทที่ ๙ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรอื่น
- ให้ข้อเสนอแนะแก่คณะทำงานฯ เพื่อปรับปรุงแผนกิจกรรม/โครงการส่งเสริมค่านิยมให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

๕. แบบฟอร์มเสนอชื่อบุคคลต้นแบบ (Role Model Nomination Form) (ต้นแบบ)

ชื่อ-สกุลผู้ถูกเสนอชื่อ	.....
ตำแหน่ง / หน่วยงาน	.....
ค่านิยม Me RICH ที่โดดเด่นเป็นพิเศษ	.....
เหตุผล/ตัวอย่างพฤติกรรมที่สนับสนุนการเสนอชื่อ	.....
ชื่อ-สกุลผู้เสนอชื่อ / ตำแหน่ง	.....
ความยินยอมของผู้ถูกเสนอชื่อ	☐ ยินดีเข้ารับการพิจารณา ☐ ไม่ยินดีเข้ารับการพิจารณา
วันที่เสนอชื่อ	.....

ให้ส่งแบบฟอร์มนี้มายังกองทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหาร เพื่อดำเนินการตามกระบวนการคัดเลือกในข้อ ณ.๓ ต่อไป

ภาคผนวก ฑ รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลการปรับเปลี่ยนและพัฒนาพฤติกรรมตามค่านิยม ME RICH ประจำปี ๒๕๖๙

๑. บทนำและขอบเขตการประเมิน

องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) ได้ ดำเนินการติดตามและประเมินผลการปรับเปลี่ยนและพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรตามค่านิยมองค์กร ME RICH ประจำปี ๒๕๖๙ โดยใช้กรอบมาตฐาน Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) ๕ ระดับ ร่วมกับกรอบแนวคิด PDCA (Plan-Do-Check-Act) และเชื่อมโยงผลการประเมินเข้ากับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ(Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจทั้ง ๘ ด้าน ตามแบบประเมิน SE-AM

รายงานฉบับนี้สรุปผลข้อมูลจากแบบประเมินที่จัดเก็บได้ของบุคลากร ฝ่ายบริหาร ซึ่งประกอบด้วย กองทรัพยากรบุคคล กองพัสดุ และกองกฎหมาย รวมจำนวน ๔๖ คน โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์เจาะลึกใน ๒ ด้านตามที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) และด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) เพื่อประกอบการพิจารณาเชิงนโยบายของคณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์ต่อไป

ข้อจำกัดของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูลที่ได้รับเป็นผลการประเมินรายบุคคล ๔๖ ราย ("คนที่ ๑" ถึง "คนที่ ๔๖") โดยไม่มีตัวแปรระบุสังกัดกองย่อย จึงไม่สามารถแยกวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกองทรัพยากรบุคคล กองพัสดุ ข้อมูลที่ได้รับเป็นการประเมินรอบเดียว (สันนิษฐานว่าเป็นรอบที่ ๑ Pre-Assessment) จึงยังไม่สามารถจัดทำตารางเปรียบเทียบ Pre-Post ตามส่วนที่ ๗ ของแบบฟอร์มต้นฉบับได้ในขณะนี้ ควรมีการประเมินซ้ำในช่วงปลายปีงบประมาณ (Post-Year) เพื่อวัดผลต่างเชิงพัฒนาการ พบข้อมูลว่างบางส่วน (จุด "." แทนค่า) ในบางแถวบางคอลัมน์ ซึ่งได้ตัดออกจากการคำนวณค่าเฉลี่ยเฉพาะข้อนั้น ๆ โดยไม่กระทบผลรวมภาพรวม

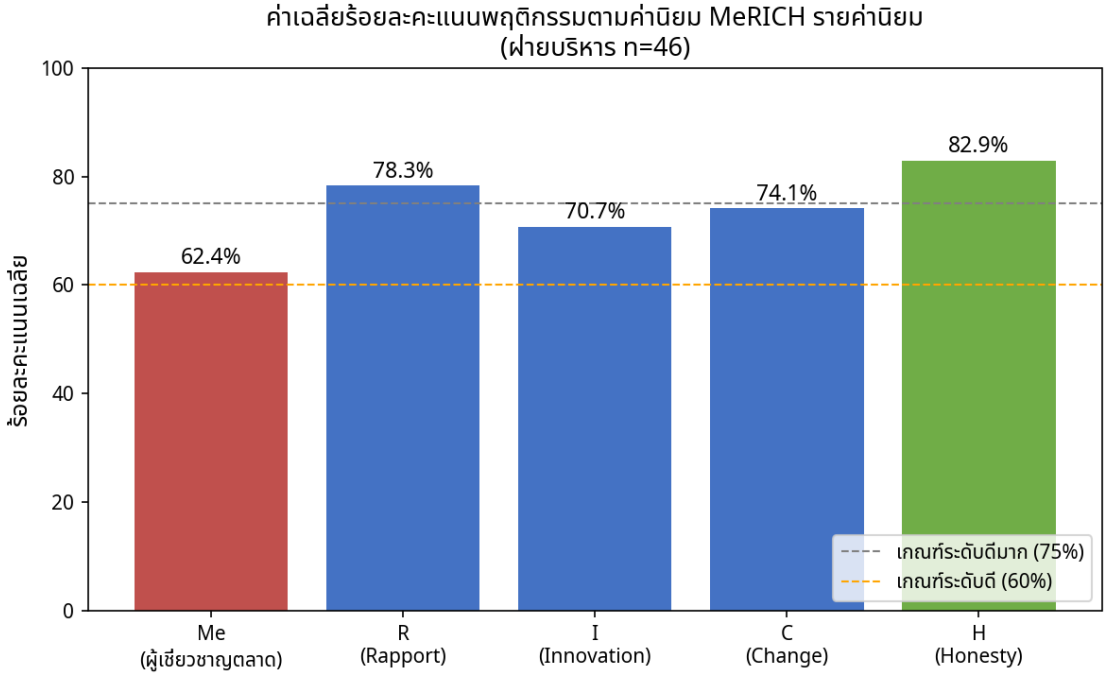
๒. วิธีการประเมินและเกณฑ์การให้คะแนน

แบบประเมินประกอบด้วยค่านิยม MeRICH ๕ ด้าน ด้านละ ๗ ข้อพฤติกรรม (รวม ๓๕ คะแนนต่อค่านิยม) การประเมินระดับการรับรู้-เข้าใจ-ปฏิบัติตามกรอบ PDCA ๘ ข้อ (รวม ๔๐ คะแนน) และการประเมินความสอดคล้องกับ Core Business Enablers ๘ ด้าน ด้านละ ๑-๕ คะแนน (รวม ๔๐ คะแนน) โดยแปลผลคะแนนเป็นร้อยละและจัดระดับสมรรถนะตามเกณฑ์ BARS ดังนี้

ระดับ	ช่วงร้อยละ	ระดับสมรรถนะ	ความหมาย
๕	๙๐-๑๐๐	ดีเยี่ยม (Role Model)	แสดงพฤติกรรมสม่ำเสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี
๔	๗๕-๘๙	ดีมาก (Proficient)	แสดงพฤติกรรมชัดเจนเกือบทุกสถานการณ์
๓	๖๐-๗๔	ดี (Competent)	แสดงพฤติกรรมตามระดับที่คาดหวังของตำแหน่ง
๒	๔๕-๕๙	พอใช้ (Developing)	แสดงพฤติกรรมบางสถานการณ์ ต้องพัฒนาเพิ่ม
๑	ต่ำกว่า ๔๕	ต้องปรับปรุง (Needs Improvement)	แสดงพฤติกรรมน้อย ต้องพัฒนาเร่งด่วน

๓. ผลการประเมินภาพรวมค่านิยม MeRICH

ในภาพรวมบุคลากรฝ่ายบริหารมีคะแนนเฉลี่ยรวมทั้ง ๕ ค่านิยม MeRICH คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๗ ซึ่งอยู่ในระดับ "ดี" (ช่วงร้อยละ ๖๐-๗๔) ค่อนไปทางระดับดีมาก โดยค่านิยมที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ H: Honesty (ร้อยละ ๘๒.๙) รองลงมาคือ R: Rapport (ร้อยละ ๗๘.๓) และ C: Change (ร้อยละ ๗๔.๑) ตามลำดับ ขณะที่ I: Innovation อยู่ที่ร้อยละ ๗๐.๗ และค่านิยมที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ Me: Marketing & Agriculture Product Expert ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ ๖๒.๔ เท่านั้น อยู่ในระดับ "ดี" ค่อนต่ำ



ข้อสังเกตเชิงบริบท: ค่านิยม Me สะท้อนความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและสินค้าเกษตร ซึ่งเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสายงานการตลาด/ปฏิบัติการมากกว่าสายงานสนับสนุน (Back Office) ผลคะแนนที่ต่ำกว่าค่านิยมอื่นในกลุ่มฝ่ายบริหาร (กองทรัพยากรบุคคล กองพัสดุ กองกฎหมาย) จึงอาจสะท้อนลักษณะงานที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการตลาดสินค้าเกษตรโดยตรง มากกว่าการขาดความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตาม ค่านิยมนี้ยังคงมีนัยสำคัญในมิติการสร้างความตระหนักรู้เชิงธุรกิจขององค์กร (Business Acumen) ที่บุคลากรสนับสนุนควรมีในระดับพื้นฐาน

ค่านิยม	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม ๓๕)	ร้อยละเฉลี่ย	ระดับสมรรถนะ
Me: Marketing & Agriculture Product Expert	๒๑.๘๕	๖๒.๔%	ดี (Competent)
R: Rapport	๒๗.๔๑	๗๘.๓%	ดีมาก (Proficient)
I: Innovation	๒๔.๗๖	๗๐.๗%	ดี (Competent)
C: Change	๒๕.๙๓	๗๔.๑%	ดี (Competent)
H: Honesty	๒๙.๐๒	๘๒.๙%	ดีมาก (Proficient)

๔. ผลการประเมินรายพฤติกรรม (Item-level Analysis)

จากการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยรายข้อพฤติกรรม (มาตรวัด ๑-๕) ทั้ง ๓๕ ข้อ พบข้อพฤติกรรมที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด ๕ อันดับแรก ดังนี้

ข้อพฤติกรรมที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ๕ อันดับแรก (ควรได้รับการพัฒนาเร่งด่วน)

ข้อพฤติกรรม	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม ๕)
Me-๒: พัฒนาความรู้ด้านการตลาดและมาตรฐานสินค้าเกษตร	๓.๐๐
Me-๗: แก้ไขปัญหาทางการตลาดให้เกษตรกร	๓.๐๐
Me-๓: สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้า	๓.๐๔
Me-๕: ตรวจสอบและควบคุมคุณภาพสินค้าเกษตร	๓.๑๑
Me-๑ ติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ตลาดสินค้าเกษตร	๓.๒๒

ข้อพฤติกรรมที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๕ อันดับแรก (จุดแข็งที่ควรรักษาไว้)

ข้อพฤติกรรม	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม ๕)
H-๑ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์โปร่งใส	๔.๓๒
H-๖ ให้บริการด้วยจิตบริการ	๔.๑๗
H-๕ รักษาความลับองค์กร	๔.๑๗
H-๗ ตรวจสอบได้ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน	๔.๑๕
H-๒ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ/จรรยาบรรณ	๔.๑๕

จะเห็นได้ว่าข้อพฤติกรรมที่มีคะแนนต่ำสุดเกือบทั้งหมดอยู่ในกลุ่มค่านิยม Me (การพัฒนาความรู้ด้านการตลาด การแก้ปัญหาการตลาดให้เกษตรกร และการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้า) ซึ่งสอดคล้องกับผลภาพรวมในหัวข้อที่ ๓ ขณะที่ข้อพฤติกรรมที่มีคะแนนสูงสุดทั้งหมดอยู่ในกลุ่มค่านิยม H (ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติตามระเบียบ การรักษาความลับ และจิตบริการ) ซึ่งเป็นจุดแข็งที่โดดเด่นของบุคลากรฝ่ายบริหาร

๕. ผลการประเมินระดับการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติ (กรอบ PDCA)

ผลการประเมิน ตามกรอบ PDCA ซึ่งครอบคลุมมิติการรับรู้ (Plan) ความเข้าใจ (Do) การนำไปปฏิบัติ (Check) และความยั่งยืน (Act) มีคะแนนเฉลี่ยรวมร้อยละ ๗๑.๔ อยู่ในระดับ "ดี" โดยมีรายละเอียดรายข้อดังนี้

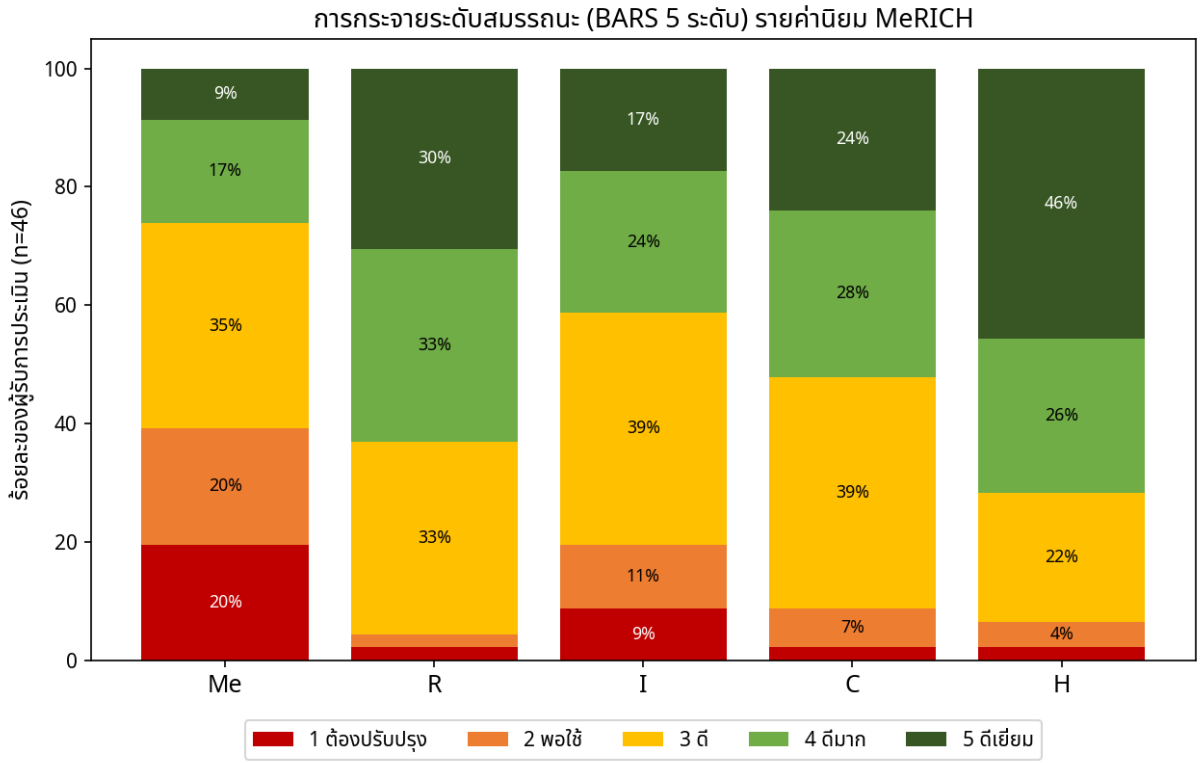
มิติ/ข้อคำถาม	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม ๕)	ร้อยละ
Plan-๑: รับรู้และจดจำค่านิยม MeRICH ได้ครบถ้วน	๓.๕๔	๗๐.๙%
Plan-๒: ทราบพฤติกรรมพึงประสงค์/ไม่พึงประสงค์	๓.๕๗	๗๑.๓%
Do-๑: เข้าใจความหมายและความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์	๓.๕๗	๗๑.๓%
Do-๒: ยกตัวอย่างพฤติกรรมตามค่านิยมในการทำงาน	๓.๕๐	๗๐.๐%
Check-๑: นำค่านิยมไปใช้ตัดสินใจและปฏิบัติงานประจำวัน	๓.๗๒	๗๔.๓%
Check-๒: สังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง	๓.๕๙	๗๑.๗%
Act-๑: ส่งเสริมและถ่ายทอดค่านิยมให้เพื่อนร่วมงาน	๓.๕๙	๗๑.๗%
Act-๒: เสนอแนะแนวทางปรับปรุงการขับเคลื่อนค่านิยม	๓.๕๐	๗๐.๐%

ข้อสังเกต: มิติ Do-๒ (การยกตัวอย่างพฤติกรรม) และ Act-๒ (การเสนอแนะแนวทางปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม PDCA สะท้อนว่าบุคลากรมีความรับรู้ (Plan) และความเข้าใจ (Do) ในระดับที่ดี แต่การแปลงความเข้าใจไปสู่การเสนอแนะเชิงรุกเพื่อขับเคลื่อนค่านิยมอย่างต่อเนื่อง (Act) ยังเป็นจุดที่ควรได้รับการส่งเสริมเพิ่มเติม เช่น ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM Forum) หรือกิจกรรมกลุ่มย่อยเชิงปฏิบัติการ

๖. การกระจายระดับสมรรถนะ (BARS Level Distribution)

เมื่อพิจารณาการกระจายตัวของบุคลากรตามระดับสมรรถนะ ๕ ระดับ ในแต่ละค่านิยม Me RICH พบว่า

- ค่านิยม Me มีสัดส่วนบุคลากรอยู่ในระดับ "ต้องปรับปรุง" และ "พอใช้" (ระดับ ๑-๒) รวมกันสูงถึง ๑๘ คน จาก ๔๖ คน (ร้อยละ ๓๙.๑) ซึ่งเป็นสัดส่วนสูงที่สุดในบรรดา ๕ ค่านิยม
- ค่านิยม H มีสัดส่วนบุคลากรอยู่ในระดับ "ดีเยี่ยม" (ระดับ ๕) สูงสุดถึง ๒๑ คน (ร้อยละ ๔๕.๗) สะท้อนวัฒนธรรมด้านความซื่อสัตย์สุจริตที่เข้มแข็งของบุคลากรฝ่ายบริหาร
- เมื่อพิจารณาคะแนนรวม MeRICH ทั้ง ๕ ค่านิยม พบบุคลากรที่อยู่ในระดับ "ต้องปรับปรุง" หรือ "พอใช้" (ระดับ ๑-๒) จำนวน ๑๐ คน (ร้อยละ ๒๑.๗) ซึ่งควรได้รับการพัฒนาเป็นรายบุคคลอย่างเร่งด่วน



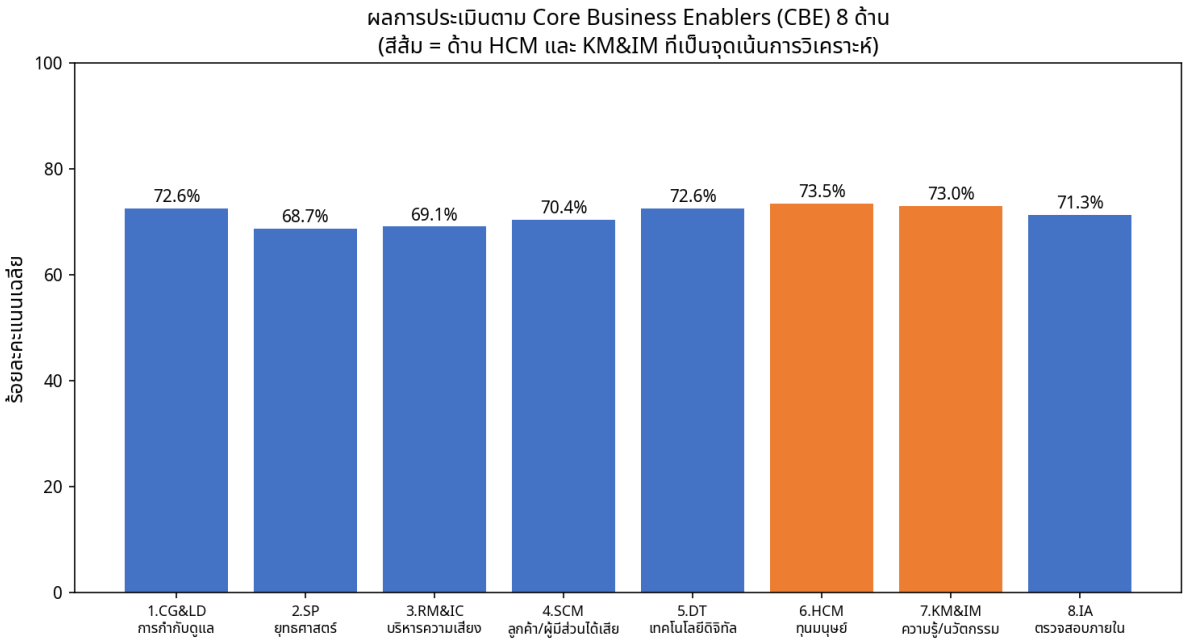
รายชื่อ (รหัสอ้างอิง) บุคลากรที่มีคะแนนรวม MeRICH อยู่ในระดับ ๑-๒ ที่ควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เร่งด่วน

รหัสอ้างอิง	คะแนนรวม MeRICH (ร้อยละ)	ระดับสมรรถนะ
คนที่ ๑	๕๗.๗%	พอใช้ (Developing)
คนที่ ๘	๕๖.๖%	พอใช้ (Developing)
คนที่ ๑๑	๕๐.๙%	พอใช้ (Developing)
คนที่ ๑๙	๕๙.๔%	พอใช้ (Developing)
คนที่ ๒๓	๕๖.๐%	พอใช้ (Developing)
คนที่ ๒๖	๕๘.๓%	พอใช้ (Developing)
คนที่ ๓๖	๒๘.๖%	ต้องปรับปรุง (Needs Improvement)
คนที่ ๔๐	๕๙.๔%	พอใช้ (Developing)
คนที่ ๔๒	๕๘.๙%	พอใช้ (Developing)
คนที่ ๔๓	๕๕.๔%	พอใช้ (Developing)

หมายเหตุ: รหัสอ้างอิง "คนที่ ๓๖" มีคะแนนต่ำในทุกค่านิยม (ร้อยละ ๒๘.๖ ของคะแนนเต็ม) เป็นกรณีเดี่ยว (outlier) ที่ควรมีการพูดคุยรายบุคคล (One-on-One Coaching) เพื่อทำความเข้าใจสาเหตุและวางแผนพัฒนาเฉพาะราย

๗. ผลการประเมินตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers ๘ ด้าน

แบบประเมิน ได้เชื่อมโยงพฤติกรรมตามค่านิยม MeRICH เข้ากับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ตามแบบประเมิน SE-AM ทั้ง ๘ ด้าน โดยให้ผู้รับการประเมินประเมินตนเองในแต่ละด้านด้วยมาตรวัด ๑-๕ คะแนน ผลการประเมินในภาพรวมของฝ่ายบริหาร มีดังนี้



ด้าน CBE	ค่านิยมที่เชื่อมโยง	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม ๕)	ร้อยละ	ระดับ
๑. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG & Leadership)	C, H	๓.๖๓	๗๒.๖%	ดี (Competent)
๒. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)	Me, I	๓.๔๓	๖๘.๗%	ดี (Competent)
๓. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM & IC)	C, H	๓.๔๖	๖๙.๑%	ดี (Competent)
๔. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM)	Me, R, H	๓.๕๒	๗๐.๔%	ดี (Competent)
๕. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)	I, C	๓.๖๓	๗๒.๖%	ดี (Competent)
๖. การบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	R, H	๓.๖๗	๗๓.๕%	ดี (Competent)
๗. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM)	I, R	๓.๖๕	๗๓.๐%	ดี (Competent)
๘. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)	H	๓.๕๗	๗๑.๓%	ดี (Competent)

ข้อข้อสังเกตภาพรวม: ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๒ อันดับแรก คือ ด้านที่ ๖ การบริหารทุนมนุษย์ (HCM) และด้านที่ ๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) ซึ่งเป็น ๒ ด้านที่คณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ขณะที่ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (SP) และด้านที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM & IC) รายละเอียดเชิงลึกของด้าน HCM และ KM & IM นำเสนอในหัวข้อถัดไป

๘. การวิเคราะห์เจาะลึก: ด้านที่ ๖ การบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) มีคะแนนเฉลี่ย ๓.๖๗ จากคะแนนเต็ม ๕ หรือคิดเป็นร้อยละ ๗๓.๕ อยู่ในระดับ "ดี (Competent)" นับเป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดในบรรดา Core Business Enablers ทั้ง ๘ ด้าน สะท้อนว่ากระบวนการสื่อสาร การสอนงาน การแบ่งปันความรู้ในหน่วยงาน และการประเมินผลอย่างเที่ยงธรรม ได้รับการยอมรับในระดับที่ดีจากบุคลากรฝ่ายบริหาร

๘.๑ ความเชื่อมโยงกับค่านิยม MeRICH (R: Rapport และ H: Honesty)

ด้าน HCM เชื่อมโยงโดยตรงกับค่านิยม R (Rapport) และ H (Honesty) ตามโครงสร้างแบบประเมิน ผลคะแนนค่านิยม R เฉลี่ยร้อยละ ๗๘.๓ และค่านิยม H เฉลี่ยร้อยละ ๘๒.๙ ซึ่งทั้งสองค่านิยมอยู่ในระดับ "ดีมาก" และเป็น ๒ ใน ๓ ค่านิยมที่มีคะแนนสูงสุดของฝ่ายบริหาร สนับสนุนผลคะแนน HCM ที่อยู่ในระดับสูงสอดคล้องกัน

ข้อพฤติกรรมค่านิยม R (Rapport)	ค่าเฉลี่ย
ประสานงานและแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์	๓.๗๒
รับฟังความคิดเห็นด้วยความเคารพและเท่าเทียม	๓.๙๖
ให้ความร่วมมือทำงานเป็นทีม	๔.๐๐
แสดงความภาคภูมิใจในองค์กร	๔.๐๐
มีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กรสม่ำเสมอ	๓.๙๓
สื่อสารประสานงานข้ามสายงาน	๓.๗๘
สร้างบรรยากาศการรวมพลังทีม	๔.๐๒
ข้อพฤติกรรมค่านิยม H (Honesty)	**ค่าเฉลี่ย**
ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์โปร่งใส	๔.๓๒
ปฏิบัติตามกฎระเบียบและจรรยาบรรณ	๔.๑๕
รักษาผลประโยชน์องค์กรและเกษตรกร	๔.๑๑
รายงานตามความเป็นจริง ไม่บิดเบือนข้อมูล	๔.๑๓
รักษาความลับองค์กรอย่างเคร่งครัด	๔.๑๗
ให้บริการด้วยจิตบริการ อ่อนน้อมถ่อมตน	๔.๑๗
ตรวจสอบได้ ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน	๔.๑๕

๘.๒ การกระจายระดับคะแนนด้าน HCM

ผู้รับการประเมินร้อยละ ๕๒.๒ (๒๔ คน) ให้คะแนนด้าน HCM ในระดับ ๔-๕ (ดีมาก-ดีเยี่ยม) ขณะที่มีเพียงร้อยละ ๘.๗ (๔ คน) ที่ให้คะแนนต่ำกว่าระดับ ๓ ซึ่งควรได้รับการติดตามเป็นรายกรณี

๘.๓ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้าน HCM (ตามแนวทาง ADLI)

Approach (A): คงแนวทางการประเมิน BARS ๕ ระดับที่เชื่อมโยงค่านิยม R และ H เข้ากับ HCM ไว้เป็นมาตรฐาน และควรเพิ่มกลไกการประเมิน ๓๖๐ องศา (ผู้บังคับบัญชา-เพื่อนร่วมงาน-ตนเอง) เพื่อลดอคติในการประเมินตนเอง

Deployment (D): ขยายผลการสื่อสารใกล้ชิดและการสอนงาน (Coaching) ที่มีอยู่แล้วในระดับหน่วยงานสู่การจัดทำคู่มือ On-the-job Training และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) อย่างเป็นระบบทั่วทั้งฝ่ายบริหาร

Learning (L): จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) สำหรับกลุ่มที่ได้คะแนน HCM ต่ำกว่าระดับ ๓ (๔ คน) โดยเน้นทักษะการสื่อสารและการประเมินผลอย่างเที่ยงธรรม

Integration (I): เชื่อมโยงผลประเมิน HCM เข้ากับระบบ Personal Scorecard และแผนอัตรากำลัง เพื่อให้ผลการประเมินพฤติกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลงาน (Performance Management) อย่างบูรณาการ

๙. การวิเคราะห์เจาะลึก : ด้านที่ ๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM)

ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) มีคะแนนเฉลี่ย ๓.๖๕ จากคะแนนเต็ม ๕ หรือคิดเป็นร้อยละ ๗๓.๐ อยู่ในระดับ "ดี (Competent)" นับเป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ ๒ รองจาก HCM สะท้อนว่าบุคลากรฝ่ายบริหารมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม ในงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

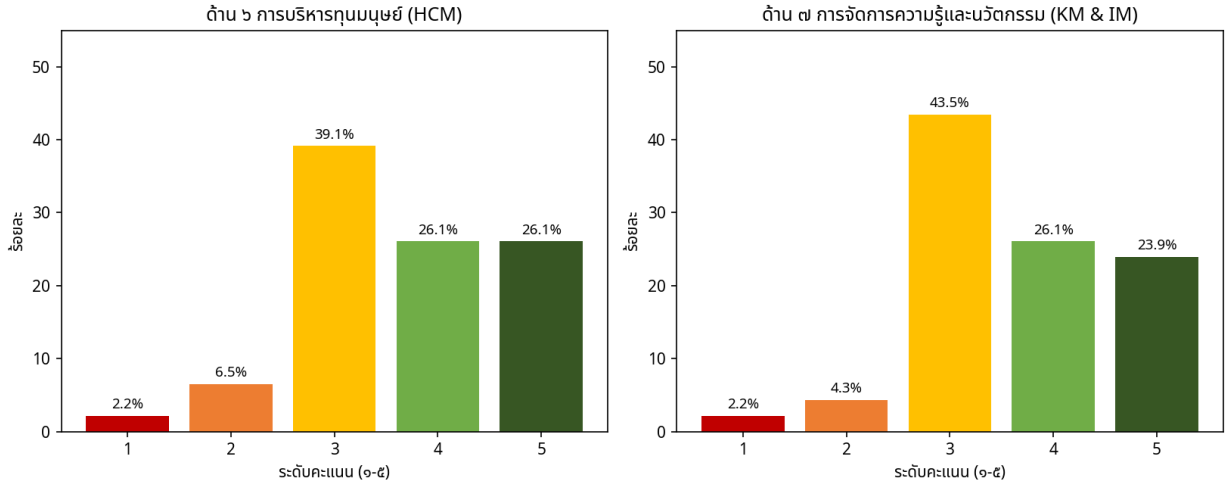
๙.๑ ความเชื่อมโยงกับค่านิยม MeRICH (I : Innovation และ R : Rapport)

ด้าน KM & IM เชื่อมโยงกับค่านิยม I (Innovation) และ R (Rapport) ผลคะแนนค่านิยม I เฉลี่ยร้อยละ ๗๐.๗ อยู่ในระดับ "ดี" ค่อนไปทางดีมาก และเป็นค่านิยมที่มีคะแนนต่ำเป็นอันดับ ๒ รองจาก Me ขณะที่ค่านิยม R เฉลี่ยร้อยละ ๗๘.๓ อยู่ในระดับ "ดีมาก" การที่คะแนน KM & IM โดยรวมยังอยู่ในระดับดีมากได้ ส่วนหนึ่งจึงเป็นผลจากค่านิยม R ที่แข็งแกร่ง มากกว่าค่านิยม I ซึ่งยังมีช่องว่างสำหรับการพัฒนา

ข้อพฤติกรรมค่านิยม I (Innovation)	ค่าเฉลี่ย
นำเสนอแนวคิด/วิธีการใหม่เชิงสร้างสรรค์	๓.๕๔
แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรม	๓.๕๗
ศึกษาเรียนรู้แนวทางพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ	๓.๔๘
สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของทีม	๓.๗๔
สร้างสรรค์วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	๓.๕๗
ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างนวัตกรรม	๓.๕๙
ริเริ่มโครงการ/กิจกรรมใหม่ต่อองค์กร	๓.๒๘
ข้อพฤติกรรมค่านิยม R (Rapport)	**ค่าเฉลี่ย**
ประสานงานและแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์	๓.๗๒
รับฟังความคิดเห็นด้วยความเคารพและเท่าเทียม	๓.๙๖
ให้ความร่วมมือทำงานเป็นทีม	๔.๐๐
แสดงความภาคภูมิใจในองค์กร	๔.๐๐
มีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กรสม่ำเสมอ	๓.๙๓
สื่อสารประสานงานข้ามสายงาน	๓.๗๘
สร้างบรรยากาศการรวมพลังทีม	๔.๐๒

ข้อสังเกตสำคัญ: ข้อ I-๗ "ริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ใหม่ต่อองค์กร" มีคะแนนเฉลี่ย ๓.๒๘ ซึ่งต่ำที่สุดในกลุ่มค่านิยม I ทั้งหมด บ่งชี้ว่าบุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้และสนับสนุนแนวคิดใหม่ (I-๓, I-๔) แต่ยังขาดความมั่นใจหรือโอกาสในการ "ริเริ่ม" โครงการนวัตกรรมด้วยตนเอง ซึ่งเป็นจุดที่ควรได้รับการส่งเสริมผ่านเวที Innovation Challenge หรือโครงการนำร่องระดับกอง

๙.๒ การกระจายระดับคะแนนด้าน KM & IM



๙.๓ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้าน KM & IM (ตามแนวทาง ADLI)

Approach (A): กำหนดตัวชี้วัดด้านนวัตกรรมเชิงรุก (จำนวนข้อเสนอนวัตกรรมต่อคนต่อปี) เพิ่มเติมจากการวัดพฤติกรรมเชิงรับ เพื่อกระตุ้นการ "ริเริ่ม" ตาม Core Business Enablers ด้านที่ ๗ อย่างเป็นรูปธรรม

Deployment (D): จัดตั้งเวที KM Forum หรือ Innovation Pipeline ระดับฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง) เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรนำเสนอแนวคิดโครงการใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มที่มีคะแนน I-๗ ต่ำ

Learning (L): ทบทวนแบบฟอร์ม Knowledge Mapping และ Critical Step Card ที่มีอยู่ ให้เชื่อมโยงกับผลประเมิน MeRICH เพื่อระบุองค์ความรู้ที่ควรถ่ายทอดเพิ่มเติมในแต่ละกอง

Integration (I): บูรณาการผลประเมิน KM & IM เข้ากับตัวชี้วัด SE-AM ด้าน HCM Support Mechanisms และแผน KM Audit ประจำปี เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวงจรบริหารผลงานองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๑๐. สรุปจุดแข็งและประเด็นที่ควรพัฒนา

จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่ควรพัฒนา (Areas for Development)
ค่านิยม H (Honesty) คะแนนเฉลี่ยสูงสุด ร้อยละ ๘๒.๙ สะท้อนวัฒนธรรมความซื่อสัตย์ที่เข้มแข็ง	ค่านิยม Me (การตลาด/สินค้าเกษตร) คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ร้อยละ ๖๒.๔ โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้ด้านการตลาด
ค่านิยม R (Rapport) คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ ๗๘.๓ สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและ HCM/KM	ข้อ I-๗ การริเริ่มโครงการนวัตกรรมใหม่ คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดในกลุ่ม Innovation (๓.๒๘/๕)
ด้าน HCM และ KM & IM เป็น ๒ อันดับสูงสุดใน CBE ๘ ด้าน (ร้อยละ ๗๓.๕ และ ๗๓.๐)	มิติ Act ของกรอบ PDCA (การเสนอแนะปรับปรุงต่อเนื่อง) ต่ำกว่ามิติ Plan/Do
มิติ Plan และ Do ของกรอบ PDCA อยู่ในระดับดี แสดงว่าการรับรู้และความเข้าใจค่านิยมอยู่ในเกณฑ์ดี	ด้าน SP และ RM&IC เป็น ๒ ด้านที่มีคะแนนต่ำสุดใน CBE ๘ ด้าน (ร้อยละ ๖๘.๗ และ ๖๙.๑)

หมายเหตุ: พบบุคลากร ๑๐ คน (ร้อยละ ๒๑.๗) มีคะแนนรวม MeRICH ต่ำกว่าระดับดี ควรมีแผนพัฒนารายบุคคล

๑๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อคณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์

๑. เห็นควรกำหนดให้มีการประเมินซ้ำในช่วงปลายปีงบประมาณ ๒๕๖๙ (Post-Assessment) เพื่อเปรียบเทียบผลต่างการพัฒนา (Gap) ตามโครงสร้างส่วนที่ ๗ ของแบบฟอร์มต้นฉบับ และเพิ่มคอลัมน์สังกัดกอง/สำนัก ในแบบจัดเก็บข้อมูลรอบถัดไป เพื่อให้วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับกองได้

๒. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) สำหรับบุคลากร ๑๐ คน ที่มีคะแนนรวม MeRICH ต่ำกว่าระดับดี โดยเฉพาะกรณี "คนที่ ๓๖" ซึ่งควรได้รับการดูแลเป็นกรณีพิเศษ

๓. ส่งเสริมความรู้ด้านการตลาดและสินค้าเกษตร (ค่านิยม Me) ให้แก่บุคลากรสายสนับสนุน ผ่านหลักสูตร Business Acumen หรือ Digital Agriculture Leadership ที่มีอยู่ในแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๑)

๔. จัดเวทีนำเสนอนวัตกรรมระดับฝ่ายบริหาร (Innovation Pipeline) อย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับข้อ I-๗ และมิติ Act ของ PDCA

๕. นำผลคะแนนด้าน HCM และ KM & IM ซึ่งเป็นจุดแข็ง มาใช้เป็นกรณีศึกษาต้นแบบ (Best Practice) สำหรับฝ่ายงานอื่นในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรต่อไป

๖. เชื่อมโยงผลการประเมินฉบับนี้เข้ากับตัวชี้วัด SE-AM ด้าน HCM Support Mechanisms และการรายงานผล ITA (O๑๓/O๑๔) เพื่อความสอดคล้องเชิงบูรณาการของระบบประเมินองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕ (พิมพ์ครั้งที่ ๕). (๒๕๓๘). กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ฤกษ์ชัย คุณูปการ. (๒๕๓๙). หลักการและทฤษฎีการปลูกฝังจริยธรรม. พิษณุโลก: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พระมหาอดิศร ถิรสีโล. (๒๕๔๐). คุณธรรมสำหรับครู. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (๒๕๔๖). พจนานุกรมไทยราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒. กรุงเทพฯ: นานมีบุคส์พับลิเคชั่นส์.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (๒๕๖๕). หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: กระทรวงการคลัง.
- คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ประจำปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐ (ทบทวนปี ๒๕๖๙). กองทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหาร อ.ต.ก.
- รายงานรายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลการปรับเปลี่ยนและพัฒนาพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร MeRICH ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙: กรณีศึกษา: ฝ่ายบริหาร (กองทรัพยากรบุคคล กองพัสดุ และกองกฎหมาย) จำนวนผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน ๔๖ คน, กองทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหาร อ.ต.ก.