การกีฬาแห่งประเทศไทย
SPORTS AUTHORITY OF THAILAND

V คิดไกลไปข้างหน้า

R กล้าเสี่ยงและรับมือ

S ยึดถือสปิริต

A รับชอบ รับผิด พร้อมแก้ไข

T สู่ความยิ่งใหญ่ด้วยพลังทีม

คู่มือค่านิยมองค์กร
(CORE VALUES)
การกีฬาแห่งประเทศไทย

CALENDAR 2022

JANUARY

S	M	T	W	T	F	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

FEBRUARY

S	M	T	W	T	F	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28					

MARCH

S	M	T	W	T	F	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

APRIL

S	M	T	W	T	F	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

MAY

S	M	T	W	T	F	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

JUNE

S	M	T	W	T	F	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

JULY

S	M	T	W	T	F	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

AUGUST

S	M	T	W	T	F	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

SEPTEMBER

S	M	T	W	T	F	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

OCTOBER

S	M	T	W	T	F	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

NOVEMBER

S	M	T	W	T	F	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

DECEMBER

S	M	T	W	T	F	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

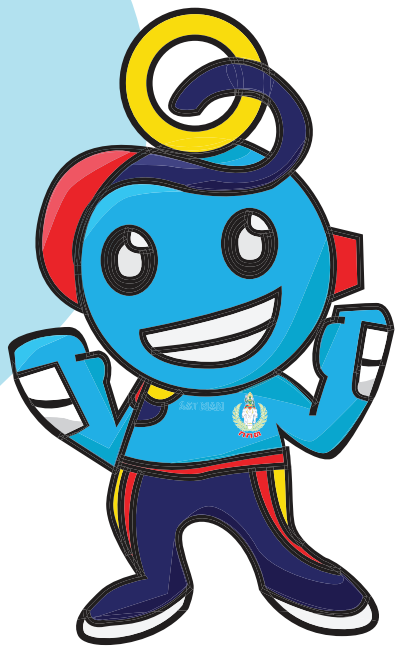
SCAN ME

กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล กกท.
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
การกีฬาแห่งประเทศไทย
286 ถ.รามคำแหง หัวหมาก บางกะปิ
กรุงเทพฯ 10240 โทรศัพท์ 02-186711

กกช

SAT
Sports Authority of Thailand

VRSAT



คำนำ

คู่มือการเสริมสร้างค่านิยมองค์กรของการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการรับรู้ ความตระหนัก และส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่สอดคล้องตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยนำเสนอนโยบายการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม การขับเคลื่อนและส่งเสริมวัฒนธรรม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม ความหมายและความสำคัญของค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร แนวทาง สาระสำคัญเกี่ยวกับการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ กกท. ทั้งนี้เพื่อให้ค่านิยม VRSAT เป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของคนและองค์กรให้ กกท. บรรลุซึ่งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป

สารบัญ

	หน้า
1. VRSAT ค่านิยมการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.)	1
2. ความเชื่อและวิถีปฏิบัติของบุคลากร	3
3. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรสำคัญอย่างไรกับ กกท.	6
4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการเสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมของ กกท.	8
5. นโยบายการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ กกท.	10
6. แนวทางการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมของ กกท.	11
7. แนวทางการประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตามค่านิยมของ กกท.	14
บทสรุป	19

ค่านิยม
การกีฬาแห่งประเทศไทย

ค่านิยม (Values) คือ สิ่งที่บุคลากรและองค์กร **"ให้คุณค่า"** เช่น เมื่อมีผู้แสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานเป็นทีมแล้ว ผู้แสดงพฤติกรรมรู้สึกภูมิใจในตนเอง เพื่อนร่วมทีมต่างชื่นชม ผู้บริหารและองค์กรต่างให้การสนับสนุน นั่นหมายถึง **"การทำงานเป็นทีม"** เป็นค่านิยมขององค์กรเนื่องจากเป็นสิ่งที่บุคลากรและองค์กร **"ให้คุณค่า"** ในเรื่องนั้นนั่นเองในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรและองค์กร **"ไม่ให้คุณค่า"** กับเรื่องนั้น ถึงแม้จะระบุไว้ในเอกสารว่าเป็นค่านิยมขององค์กรก็ตามทีแต่ไม่อาจเรียกได้เป็นค่านิยมขององค์กรในทางปฏิบัติ

วัฒนธรรมองค์กร คือ ความคิดความเชื่อของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ยึดถือยอมรับกัน โดยอาจเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

ค่านิยม (Values) เป็นวัฒนธรรมองค์กรประเภทหนึ่ง เป็นสิ่งที่มนุษย์กำหนดขึ้นมาเพื่อกำหนดเป็นบรรทัดฐานของสังคมว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ อันเป็นแบบแผนภาพกว้างในการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลอันพึงปรารถนาร่วมกัน

กกท. มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนยึดถือและประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน นั่นคือ **VRSAT**

"คิดไกลไปข้างหน้า (Visionary)
กล้าเสี่ยงและรับมือ (Risk Management)
ยึดถือสปิริต (Spirit)
รับชอบ รับผิด พร้อมแก้ไข (Accountability)
สู่ความยิ่งใหญ่ด้วยพลังทีม (Teamwork)"

V

ความมีวิสัยทัศน์ (V : Visionary) :
มีมุมมองกว้างไกล มุ่งเน้นเป้าหมาย ริเริ่มสิ่งใหม่ คิดนอกกรอบ ทำให้แตกต่างหรือทันสมัยด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล

R

การบริหารความเสี่ยง (R : Risk Management) :
กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง คว้าโอกาสโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเพื่อก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง

S

ความมีสปิริต (S : Spirit) :
มีจิตใจกล้าหาญ เข้มแข็ง มีความดีงาม มีน้ำใจนักกีฬา กระตือรือร้นและมีชีวิตชีวาในการทำงาน

A

ความพร้อมรับผิดชอบ (A : Accountability) :
มีเจตจำนงสุจริตในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม พร้อมรับผิดในทุกสถานการณ์ มุ่งมั่นแก้ไขและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

T

การทำงานเป็นทีม (T : Teamwork) :
มีภาวะผู้นำ ทุ่มเทเต็มศักยภาพ สร้างพลังความร่วมมือ เคารพในความแตกต่าง มุ่งเน้นเป้าหมายร่วม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติ ของบุคลากร

1 ความมีวิสัยทัศน์ (V : Visionary)

ความเชื่อร่วมกันของเรา

พวกเรามีมุมมองกว้างไกล มุ่งเน้นเป้าหมาย ริเริ่มสิ่งใหม่ คิดนอกกรอบ ทำให้แตกต่างหรือทันสมัยด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล

วิถีทางในการปฏิบัติตน

- วางแผนระยะยาวและระยะสั้น และปฏิบัติตามแผน มุ่งเน้นเป้าหมาย
- คาดการณ์มองเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
- กล้าคิดนอกกรอบ กล้านำเสนอริเริ่มสิ่งใหม่
- กล้าส่งเสริมให้เกิดการนำความคิดใหม่ไปปฏิบัติ
- พัฒนาการทำงานให้แตกต่างและทันสมัยอยู่เสมอ

2 การบริหารความเสี่ยง (R : Risk Management)

ความเชื่อร่วมกันของเรา

พวกเรากล้าทดลองทำสิ่งใหม่ คว้าโอกาสโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร เพื่อก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง ตระหนักและสามารถจัดการความเสี่ยงนั้นได้

วิถีทางในการปฏิบัติตน

- กล้าทดลองนำเครื่องมือ หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน
- กล้าเสี่ยงคว้าโอกาสในการปรับปรุงพัฒนางาน เพื่อก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง
- ตระหนักถึงความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งเชิงบวกและเชิงลบ
- สามารถจัดการความเสี่ยงในการทำงาน

ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติ ของบุคลากร

3 ความมีสปิริต (S : Spirit)

ความเชื่อร่วมกันของเรา

พวกเรามีจิตใจกล้าหาญ เข้มแข็ง มีความดีงาม มีน้ำใจนักกีฬา กระตือรือร้น

วิถีทางในการปฏิบัติตน

- ปฏิบัติงานและดำรงตน ด้วยจิตใจกล้าหาญ เข้มแข็ง
- ยึดมั่นในความดีงาม
- มีน้ำใจนักกีฬา
- กระตือรือร้นมีชีวิตชีวา ในการทำงาน

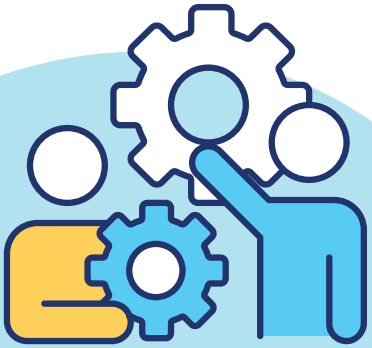
4 ความพร้อมรับผิดชอบ (A : Accountability)

ความเชื่อร่วมกันของเรา

พวกเรามีเจตจำนงสุจริตในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม พร้อมรับผิดชอบในทุกสถานการณ์มุ่งมั่นแก้ไขและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

วิถีทางในการปฏิบัติตน

- มีเจตนาดีในการทำงาน
- มีความซื่อสัตย์สุจริต มีศีลธรรม และคำนึงถึงสังคมส่วนรวม
- กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- รักษาและปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา
- มีความโปร่งใสในการทำงาน และตรวจสอบได้



5 การทำงานเป็นทีม (T : Teamwork)

ความเชื่อร่วมกันของเรา

พวกเราเป็นสมาชิกที่ดีสามารถนำทีม ทุ่มเท ทำเต็มศักยภาพ สร้างพลังความร่วมมือ เคารพในความแตกต่าง มุ่งเน้นเป้าหมายร่วม สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

วิถีทางในการปฏิบัติตน

- มีทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน
- ทำงานเป็นทีมทั้งในฝ่ายและสำนักในองค์กร และหน่วยงานภายนอก
- อุทิศตนและสนับสนุนกันและกันอย่างเต็มกำลัง
- ตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดร่วมกัน
- ภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งของ กกท.

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
สำคัญอย่างไรกับ กกท.

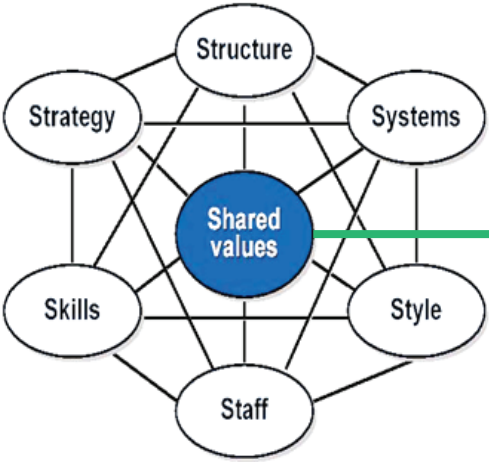
ค่านิยม ถือเป็นหัวใจของการบริหารจัดการสมัยใหม่ด้วยเป็นปัจจัยหลักที่ยึดเหนี่ยวบุคลากรให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกันและเกิดความยั่งยืนในการพัฒนา

แมคคินซีย์ (McKinsey) บริษัทที่ปรึกษาชั้นนำ ได้นำเสนอแบบจำลอง 7s ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นมา ด้วยแนวคิดที่มองว่าองค์กรที่ดีเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการ ได้แก่

- **กลยุทธ์องค์กร (Strategy)**
- **โครงสร้างองค์กร (Structure)**
- **กระบวนการทำงาน (Systems)**
- **รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร (Style)**
- **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staff)**
- **ทักษะของบุคลากร (Skills)**
- **ค่านิยมร่วมองค์กร (Shared Values)**

แสดงให้เห็นว่า ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร (Shared Values) มีความสำคัญและเชื่อมโยงกับปัจจัยอื่น ๆ ดังกล่าวข้างต้น

เกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE - AM) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Values) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ทั้งนี้การเสริมสร้างค่านิยมของ กกท. คือ VRSAT ประกอบด้วย



ความมีวิสัยทัศน์
(V : Visionary)

การบริหารความเสี่ยง
(R : Risk Management)

ความมีสปิริต
(S : Spirit)

ความพร้อมรับผิดชอบ
(A : Accountability)

การทำงานเป็นทีม
(T : Teamwork)

"โดยสรุป ค่านิยมร่วมเป็นปัจจัยพื้นฐานจากภายใน มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อค่านิยมร่วมมีความชัดเจน การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ จะง่ายขึ้น และได้ผลงานที่มีพลัง"

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ กกท.

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ กกท.แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ประโยชน์ต่อองค์กร ประโยชน์ต่อการบริหาร และประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบุคลากร ดังนี้

ประโยชน์ต่อองค์กร (Organizational Contribution)

- ช่วยให้ดำเนินงานมีพลัง การมีค่านิยมเป็นจุดยึดเหนี่ยวก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ซึ่งผลักดันให้การทำงานมีประสิทธิผล
- ช่วยให้การทำงานมีความราบรื่น ลดการขัดแย้ง ทำให้การทำงานของทุกฝ่ายมีแนวทางไปในทิศทางเดียวกัน และสำเร็จอย่างรวดเร็ว
- ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระดับสูง ผลการดำเนินงานเกิดจากความสอดคล้องของค่านิยมกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในด้านกลยุทธ์องค์กรและการบริหารจัดการ นำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ประโยชน์ต่อการบริหาร (Managerial Contribution)

- เป็นแนวทางในการบริหารและการตัดสินใจในการทำงาน เมื่อเกิด ข้อสงสัยต่อการตัดสินใจ ค่านิยมจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหาร ทำให้ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับเจตนารมณ์ที่แท้จริงขององค์กร

• ช่วยในการบริหารจัดการบุคลากร การบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมร่วม จะช่วยลดปัญหาในการบริหารบุคลากร โดยใช้ค่านิยมเป็นบรรทัดฐานในการบริหาร สร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย

• ช่วยในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของทีม ท่ามกลางความหลากหลายของเหตุผล ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น การทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยอมรับร่วมกัน สิ่งนั้น คือ ค่านิยมที่องค์กรมี

ประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบุคลากร (Operational Contribution)

• ทำให้ทราบว่าองค์กรคาดหวังรูปแบบพฤติกรรมแบบใด ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกันว่าจะต้องมีการแสดงพฤติกรรมแบบใด และองค์กรต้องการพฤติกรรมแบบใด แม้จะเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชาก็ตาม

• เป็นแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติ บุคลากรสามารถทราบได้โดยปริยายว่าจะปฏิบัติตนแบบใด โดยใช้ค่านิยมองค์กรเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

• ช่วยให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน บุคลากรสามารถวางแผนในการพัฒนาตนเอง สามารถดำรงตนได้ง่ายขึ้น โดยใช้ค่านิยมเป็นทิศทางในการปฏิบัติงาน

นโยบายการเสริมสร้าง
ค่านิยมและวัฒนธรรมของ กกท.

การกีฬาแห่งประเทศไทยกำหนดนโยบายในการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) ไว้ดังนี้

1. ประกาศใช้ VRSAT เป็นค่านิยมขององค์กร
2. มีการสื่อสาร VRSAT ในรูปแบบต่าง ๆ
3. ผู้นำทุกระดับเป็นแบบอย่างในการใช้ VRSAT ในการบริหารงาน
4. สอดแทรกการใช้ VRSAT ในการทำงานปกติในทุกฝ่าย
5. นำค่านิยม VRSAT มาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในช่วงเริ่มแรก 3 - 5 ปีกำหนดให้มีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีบทบาทในการสื่อสารและเป็นแบบอย่างในการสร้างการเปลี่ยนแปลง จะมีส่วนเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีผู้บริหารในทุกระดับมีส่วนช่วยในการสนับสนุน

แนวทางการขับเคลื่อนและส่งเสริม ค่านิยมและวัฒนธรรมของ กกท.

แนวทางการขับเคลื่อนและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมของ กกท. ให้กลายเป็นวัฒนธรรมที่ถาวร แบ่งออกได้เป็น 4 มาตรการ ตามแนวคิดของ Edgar Schein ประกอบด้วย

1. กระบวนการคัดสรรบุคลากร (ASA : Attraction-Selection-Attrition) เปรียบเสมือนตะแกรงร่อนเพื่อให้บุคคลที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกันทำงานอยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเด็น

- **การดึงดูด (Attraction)** องค์กรจะดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติที่สอดคล้องตามคุณสมบัติและคุณลักษณะที่วางไว้ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขา ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ สมรรถนะ
- **การคัดเลือก (Selection)** องค์กรจะคัดเลือกคนที่มีคุณลักษณะเฉพาะตามที่ต้องการมากขึ้น ทำให้บุคคลที่เข้ามาทำงานมีลักษณะใกล้เคียงกับบุคคลอยู่ในองค์กร
- **การขจัดออก (Attrition)** บุคคลที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างจากคนในองค์กร เช่น มีพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ สมรรถนะ หรือผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดจะออกไปจากองค์กรในที่สุด

สิ่งที่องค์กรดำเนินการ

การดึงดูด : การสร้าง Employer Branding ให้เป็นที่ทราบถึงคุณลักษณะของคน กกท. และการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนที่ กกท. ต้องการ

การคัดเลือก : คัดเลือกโดยใช้พฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือสมรรถนะเป็นองค์ประกอบ

การขจัดออก : การสื่อสารและการประเมินผลบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์กรจะได้รับการสนับสนุน สำหรับผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวได้จะออกไป ทั้งโดยธรรมชาติและการดำเนินการขององค์กร

2. หลักสูตรสำหรับบุคลากรใหม่ (New Employee Onboarding) การสื่อสารกับบุคลากรใหม่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นการปลูกฝังความคาดหวังขององค์กรตั้งแต่เริ่มแรก และผู้ปฏิบัติเข้าใจและมีแนวทางในการประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับความคาดหวังสิ่งที่องค์กรดำเนินการ กำหนดเนื้อหาที่อธิบาย ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรลงในหลักสูตรสำหรับบุคลากรใหม่ เช่น หัวข้อจิตวิญญาณ กกท.

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำกับภาวะผู้นำ มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานประจำวัน ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงแค่ฟังว่าผู้บังคับบัญชาพูดว่าอะไร แต่ยังดูถึงพฤติกรรม และความเอาจริงเอาจัง ในเรื่องต่าง ๆ เพียงใด ดังนั้น หากผู้นำที่มีความคิดความเชื่อและดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรก็จะทำให้การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปโดยราบรื่นอย่างเป็นธรรมชาติ

การสร้างทีมที่กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หัวใจสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ ความต่อเนื่องในการปฏิบัติ ซึ่งความท้าทาย คือ การเปลี่ยนแปลงในช่วงแรก ๆ ขององค์กร ดังนั้น กลุ่มบุคคลที่จะนำการเปลี่ยนแปลงแล้ว จูงใจให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงตาม จึงนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทีมนำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้น ๆ ต้องได้รับการคัดเลือกเป็นอย่างดีเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องนั้น ๆ

สิ่งที่องค์กรดำเนินการ สอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในวิถีปฏิบัติของผู้นำทุกระดับ รวมทั้งหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำ

4. ระบบผลตอบแทน (Reward Systems) วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนถูกกำหนดโดยระบบการให้ผลตอบแทนด้วยเช่นกัน องค์กรสามารถใช้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการประเมินผล ให้ผลตอบแทนหรือการลงโทษ อาจอยู่ในรูปของผลตอนแทนที่เป็นรูปธรรมหรือไม่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมไปยังทิศทางที่กำหนดไว้

สิ่งที่องค์กรดำเนินการ ออกแบบระบบประเมินผล ผลการตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา

แนวทางการประเมินพฤติกรรม
ที่พึงประสงค์ตามค่านิยม VRSAT

จาก ค่านิยม VRSAT ความมีวิสัยทัศน์ (V) การบริหารความเสี่ยง (R) ความมีสปิริต (S) ความพร้อมรับผิดชอบ (A) และการทำงานเป็นทีม (T) กกท. ได้กำหนดให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติในแต่ละด้าน ดังนี้

V

1. ความมีวิสัยทัศน์ (Visionary) : มีมุมมองกว้างไกล มุ่งเน้นเป้าหมาย ริเริ่มสิ่งใหม่ คิดนอกกรอบ ทำให้แตกต่างหรือทันสมัย ด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
ระดับ 5 (Strive)	แสดงพฤติกรรมระดับ 4 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้องและเป็นแบบอย่างที่ดีด้านความมีวิสัยทัศน์ • แสดงออกถึงการยืนหยัด เพื่อความถูกต้องของตนเองและผู้อื่นในการแสดงพฤติกรรมการมีวิสัยทัศน์ • เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการมีวิสัยทัศน์
ระดับ 4 (Skill)	แสดงพฤติกรรมระดับ 3 เชี่ยวชาญและช่วยขับเคลื่อนค่านิยมด้านความมีวิสัยทัศน์อยู่เสมอ • เสนอแนะโครงการ กิจกรรมใหม่ ๆ ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรอยู่เสมอ • ให้คำปรึกษาแนะนำ กระตุ้นผู้อื่นให้มีวิสัยทัศน์อยู่เสมอ
ระดับ 3 (Stay)	แสดงพฤติกรรมระดับ 2 และปฏิบัติงานสอดคล้องกับค่านิยมด้านความมีวิสัยทัศน์ และช่วยแก้ไขปัญหา • เสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความแตกต่างและทันสมัย • ปรับปรุงพัฒนาการทำงานของตนเองและช่วยแก้ไขปัญหาให้หน่วยงาน
ระดับ 2 (Say)	แสดงพฤติกรรมระดับ 1 อธิบายความเชื่อมโยงกับหน้าที่ตนเองและเป้าหมายหน่วยงาน • อธิบายเชื่อมโยงการมีวิสัยทัศน์เข้ากับบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ • อธิบายว่าการมีวิสัยทัศน์ของตนเองช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร
ระดับ 1 (Start)	จดจำ และอธิบายความหมายของคำว่าการมีวิสัยทัศน์ • จดจำคำว่า “การมีวิสัยทัศน์(Visionary - V)” เป็นค่านิยมตัวหนึ่งขององค์กรได้ • อธิบายสาระสำคัญของคำว่า “การมีวิสัยทัศน์” ได้

Visionary

2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) : กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง คว้าโอกาสโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเพื่อก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง

ระดับ	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
ระดับ 5 (Strive)	แสดงพฤติกรรมระดับ 4 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้องและเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารความเสี่ยง • แสดงออกถึงการยืนหยัดเพื่อความถูกต้องของตนเองและผู้อื่นในการแสดง พฤติกรรมการบริหารความเสี่ยง • เป็นแบบที่ดีอย่างด้านการบริหารความเสี่ยง
ระดับ 4 (Skill)	แสดงพฤติกรรมระดับ 3 เชี่ยวชาญและช่วยขับเคลื่อนค่านิยมด้านการบริหารความเสี่ยงอยู่เสมอ • กล้าทดลองทำโครงการหรือกิจกรรมที่ท้าทายช่วยให้องค์กรก้าวทันการเปลี่ยนแปลง • ให้คำปรึกษาแนะนำ กระตุ้นผู้อื่นให้บริหารความเสี่ยงอยู่เสมอ
ระดับ 3 (Stay)	แสดงพฤติกรรมระดับ 2 และปฏิบัติงานสอดคล้องกับค่านิยมการบริหารความเสี่ยงและช่วยแก้ไขปัญหา • กล้าเสนอแนวคิดหรือเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงานของตนเองและหน่วยงาน • สามารถบริหารความเสี่ยงในงานและช่วยแก้ไขปัญหาไม่ให้เกิดความผิดพลาดร้ายแรงได้
ระดับ 2 (Say)	แสดงพฤติกรรมระดับ 1 อธิบายความเชื่อมโยงกับหน้าที่ตนเองและเป้าหมายหน่วยงาน • อธิบายเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ • อธิบายว่าการบริหารความเสี่ยงช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร
ระดับ 1 (Start)	จดจำ และอธิบายความหมายของคำว่าการบริหารความเสี่ยง • จดจำคำว่า “การบริหารความเสียง (Risk Management - R)” เป็นค่านิยมตัวหนึ่งขององค์กรได้ • อธิบายสาระสำคัญของคำว่า “การบริหารความเสี่ยง” ได้

S

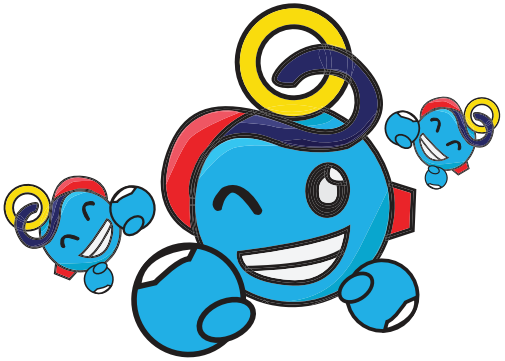
3. ความมีสปิริต (Spirit) :
มีจิตใจกล้าหาญ เข้มแข็ง มีความดีงาม มีน้ำใจนักกีฬา กระตือรือร้นและมีชีวิตชีวาในการทำงาน

ระดับ	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
ระดับ 5 (Strive)	แสดงพฤติกรรมระดับ 4 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้องและเป็นแบบอย่างที่ดีในความมีสปิริต • แสดงออกถึงการยืนหยัดเพื่อความถูกต้องของตนเองและผู้อื่นในการแสดงพฤติกรรมความมีสปิริต • เป็นแบบอย่างที่ดีของการมีสปิริต
ระดับ 4 (Skill)	แสดงพฤติกรรมระดับ 3 เชี่ยวชาญและช่วยขับเคลื่อนค่านิยมด้านความมีสปิริตอยู่เสมอ • เสนอแนะโครงการ หรือกิจกรรมสู่ความเป็นเลิศขององค์กรอยู่เสมอ • ให้คำปรึกษาแนะนำ กระตุ้นให้ผู้อื่นมีสปิริตอยู่เสมอ
ระดับ 3 (Stay)	แสดงพฤติกรรมระดับ 2 และปฏิบัติงานสอดคล้องกับค่านิยมความมีสปิริตและช่วยแก้ไขปัญหา • ทำงานด้วยจิตใจกล้าหาญ เข้มแข็ง มีน้ำใจนักกีฬา • ทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวา ช่วยแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างสปิริตในการทำงาน
ระดับ 2 (Say)	แสดงพฤติกรรมระดับ 1 อธิบายความเชื่อมโยงกับหน้าที่และเป้าหมายหน่วยงาน • อธิบายเชื่อมโยงความมีสปิริตเข้ากับบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ • อธิบายว่าการมีสปิริตของตนเองช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร
(Start)	จดจำ และอธิบายความหมายของคำว่าสปิริต • จดจำคำว่า “ความมีสปิริต (Spirit - S)” เป็นค่านิยมตัวหนึ่งขององค์กรได้ • อธิบายสาระสำคัญของคำว่า “ความมีสปิริต” ได้

A

4. ความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) :
มีเจตจำนงสุจริตในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม พร้อมรับผิดชอบในทุกสถานการณ์มุ่งมั่นแก้ไขและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ระดับ	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
ระดับ 5 (Strive)	แสดงพฤติกรรมระดับ 4 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้องและเป็นแบบอย่างที่ดีด้านความพร้อมรับผิดชอบ • แสดงออกถึงการยืนหยัดเพื่อความถูกต้องของตนเองและผู้อื่นในการแสดงพฤติกรรมความพร้อมรับผิดชอบ • เป็นแบบอย่างที่ดีของความพร้อมรับผิดชอบ
ระดับ 4 (Skill)	แสดงพฤติกรรมระดับ 3 เชี่ยวชาญและช่วยขับเคลื่อนค่านิยมด้านความพร้อมรับผิดชอบอยู่เสมอ • แสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อผลงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบโดยตรงหรือเป็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง และเร่งปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ
ระดับ 3 (Stay)	แสดงพฤติกรรมระดับ 2 และปฏิบัติงานสอดคล้องกับค่านิยมความพร้อมรับผิดชอบและช่วยแก้ไขปัญหา • พร้อมรับผิดชอบการทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายจนสำเร็จราบรื่น • เร่งแก้ไขความผิดพลาดและบอกแนวทางเพื่อป้องกันความผิดพลาด
ระดับ 2 (Say)	แสดงพฤติกรรมระดับ 1 อธิบายความเชื่อมโยงกับหน้าที่ตนเองและเป้าหมายหน่วยงาน • อธิบายความเชื่อมโยงความพร้อมรับผิดขอบเข้ากับบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ • อธิบายว่าความพร้อมรับผิดชอบช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร
ระดับ 1 (Start)	จดจำ และอธิบายความหมายของคำว่าความพร้อมรับผิดชอบ • จดจำคำว่า “ความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability - A)” เป็นค่านิยมตัวหนึ่งขององค์กรได้ • อธิบายสาระสำคัญของ “ความพร้อมรับผิดชอบ” ได้



T

5. ทำงานเป็นทีม (Teamwork) :
มีภาวะผู้นำ ทุ่มเทเต็มศักยภาพ สร้างพลังความร่วมมือ เคารพในความแตกต่าง มุ่งเน้นเป้าหมายร่วม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ระดับ	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
ระดับ 5 (Strive)	แสดงพฤติกรรมระดับ 4 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้องและเป็นแบบอย่างที่ดีของการทำงานเป็นทีม • แสดงออกถึงการยืนหยัดเพื่อความถูกต้องของตนเองและผู้อื่นในการแสดงพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม • เป็นแบบอย่างที่ดีของการทำงานเป็นทีม
ระดับ 4 (Skill)	แสดงพฤติกรรมระดับ 3 เชี่ยวชาญและช่วยขับเคลื่อนค่านิยมด้านการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ • มีภาวะผู้นำทีม กระตุ้น สร้างบรรยากาศ ช่วยแก้ไขความขัดแย้งและส่งเสริมความสามัคคีในทีมอยู่เสมอ • ให้คำปรึกษาแนะนำ กระตุ้นผู้อื่นให้ทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ
ระดับ 3 (Stay)	แสดงพฤติกรรมระดับ 2 และปฏิบัติงานสอดคล้องกับค่านิยมการทำงานเป็นทีมและช่วยแก้ไขปัญหา • ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ต้องร้องขอ สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในทีมได้ดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี • เคารพในความแตกต่าง กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ช่วยแก้ไขและไม่สร้างปัญหา
ระดับ 2 (Say)	แสดงพฤติกรรมระดับ 1 อธิบายความเชื่อมโยงกับหน้าที่ตนเองขและเป้าหมายหน่วยงาน • อธิบายความเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีมเข้ากับบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ • อธิบายว่าการทำงานเป็นทีมของตนเองช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร
ระดับ 1 (Start)	จดจำ และอธิบายความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีม • จดจำคำว่า “การทำงานเป็นทีม (Teamwork - T)” เป็นค่านิยมตัวหนึ่งขององค์กร • อธิบายสาระสำคัญของการ “การทำงานเป็นทีม” ได้

บทสรุป

ค่านิยม (Values) คือ สิ่งที่บุคลากรและองค์กร "ให้คุณค่า" ค่านิยมร่วม (Shared Values) ถือเป็นหัวใจของการบริหารจัดการสมัยใหม่ ด้วยเป็นปัจจัยหลักที่ยึดเหนี่ยวบุคลากรให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกันและเกิดความยั่งยืนในการพัฒนาค่านิยมร่วมเป็นปัจจัยพื้นฐานจากภายใน มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อค่านิยมร่วมมีความชัดเจน การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ จะง่ายขึ้น และได้ผลงานที่มีพลัง

กกท. มีค่านิยม 5 ประการ คือ ความมีวิสัยทัศน์ (V : Visionary) การบริหารความเสี่ยง (R: Risk Management) ความมีสปิริต (S : Spirit) ความพร้อมรับผิดชอบ (A : Accountability) และการทำงานเป็นทีม (T : Teamwork) และเรียกย่อ ๆ ว่า VRSAT (วีอาร์เอสเอที) โดยมีความเชื่อและวิถีปฏิบัติซึ่งได้ระบุไว้ในหัวข้อที่ 2 และยังได้เสนอแนะแนวทางในการประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ในหัวข้อที่ 7

กกท. มุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศ เพื่อเอื้อต่อการสร้างค่านิยมร่วมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมี 5 มาตรการ ได้แก่

1. ประกาศใช้ VRSAT เป็นค่านิยมขององค์กร
2. มีการสื่อสาร VRSAT ในรูปแบบต่าง ๆ
3. ผู้นำทุกระดับแบบอย่างในการใช้ VRSAT ในการบริหารงาน
4. สอดแทรกการใช้ VRSAT ในการทำงานปกติในทุกฝ่าย
5. นำค่านิยม VRSAT มาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ค่านิยมร่วมมีประโยชน์ทั้งในระดับองค์กร ระดับการบริหารจัดการ และระดับบุคคลนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO)

SUN MON TUE WED THU FRI SAT

SUN MON TUE WED THU FRI SAT