



แผนการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ระยะ ๕ ปี
(ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓)

โครงการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

โดย

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะกรรมการอำนวยการโครงการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

คณะทำงานโครงการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

มีนาคม ๒๕๕๙

สารบัญ

บทนำ.....	๑
กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน.....	๔
กระบวนการจัดทำแผน	๙
- การสัมภาษณ์ผู้บริหาร	๑๐
- การสำรวจวัฒนธรรมองค์กร	๑๓
- การสัมมนาผู้บริหารระดับสำนัก/กอง (Logic Model Workshop)	๓๒
การกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน.....	๔๕
กรอบแนวคิดด้านการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร.....	๕๙
แผนปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร.....	๖๒
๑. แผนงานการนำการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	๗๒
๒. แผนงานการสร้างตระหนักรู้.....	๘๕
๓. แผนงานการส่งเสริมการปฏิบัติตนตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	๙๔

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
๑	อัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำคงเหลือจากการเกษียณอายุราชการ ใน ๑๐ ปีข้างหน้า (๒๕๕๘-๒๕๖๘)	๑
๒	จำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำเกษียณอายุราชการ ใน ๑๐ ปีข้างหน้า (๒๕๕๘ – ๒๕๖๘)	๒
๓	สัดส่วนผู้ตอบแบบสำรวจ ตามช่วงอายุ	๒๑
๔	สัดส่วนผู้ตอบแบบสำรวจ ตามสายงาน	๒๑
๕	สัดส่วนผู้ตอบแบบสำรวจ ตามเพศ	๒๒
๖	สัดส่วนผู้ตอบแบบสำรวจ ตามระดับชั้นงาน	๒๒
๗	สัดส่วนผู้ตอบแบบสำรวจ ตามสังกัด	๒๒
๘	ผลการสำรวจในภาพรวม เปรียบเทียบมุมมองต่อวัฒนธรรมที่เป็นอยู่จริงใน ปัจจุบันและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์	๒๓
๙	เปรียบเทียบคะแนนความเห็นต่อวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ จำแนกด้วยช่วงวัย และสังกัดของผู้ตอบแบบสำรวจ	๒๔
๑๐	เปรียบเทียบคะแนนความเห็นต่อวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ จำแนกด้วยสายงาน ของผู้ตอบแบบสำรวจ	๒๕
๑๑	ภาพรวมผลการสำรวจค่านิยมองค์กร	๓๑
๑๒	ค่านิยมจำแนกตามช่วงอายุ	๓๑

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๑	กรอบความคิดในการจำแนกประเภทวัฒนธรรมของ Deal T. and Kennedy, A. . (๑๙๘๒). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley Publishing Company.	๕
๒	กรอบความคิดในการจำแนกประเภทวัฒนธรรมของ Handy C. (๑๙๘๕). Gods of Management, Oxford University Press.	๖
๓	ระดับชั้นขององค์ประกอบในวัฒนธรรมองค์กร ตามความเห็นของ Schein, E. (๑๙๙๓). Organization Culture and Leadership.	๖
๔	กรอบการวิเคราะห์ People Legacy	๘
๕	วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม	๘
๖	ตัวอย่างการกรอกแบบสำรวจ	๑๔
๗	ภาพรวมกลยุทธ์การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓	๖๓
๘	ผังผู้นำการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	๗๙

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๑	จำนวนส่งแบบสำรวจและรับกลับ	๒๐
๒	แสดงผลการตอบแบบสำรวจวัฒนธรรมที่เป็นอยู่จริงเป็นรายข้อรายคำถาม	๒๖
๓	แสดงผลการตอบแบบสำรวจวัฒนธรรมที่พึงประสงค์เป็นรายข้อรายคำถาม	๒๘
๔	แสดงผลการตอบแบบสำรวจวัฒนธรรมที่พึงประสงค์สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสำรวจสายงานช่างที่อายุน้อยกว่า ๓๐ ปีเป็นรายข้อรายคำถาม	๓๐
๕	สรุปสาระของการปฏิบัติตนตามค่านิยมกรมชลประทาน	๕๓
๖	สรุปภาพรวมการแสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์กร	๕๘
๗	การดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๓	๖๔
๘	แผนปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรกรมชลประทาน	๖๙

แผนการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ระยะ ๕ ปี

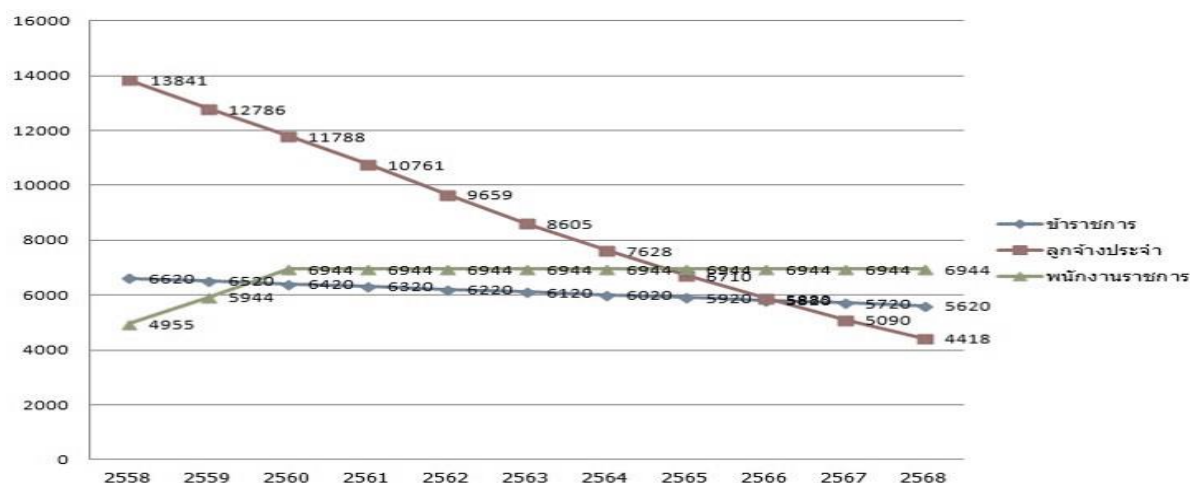
(พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓)

บทนำ

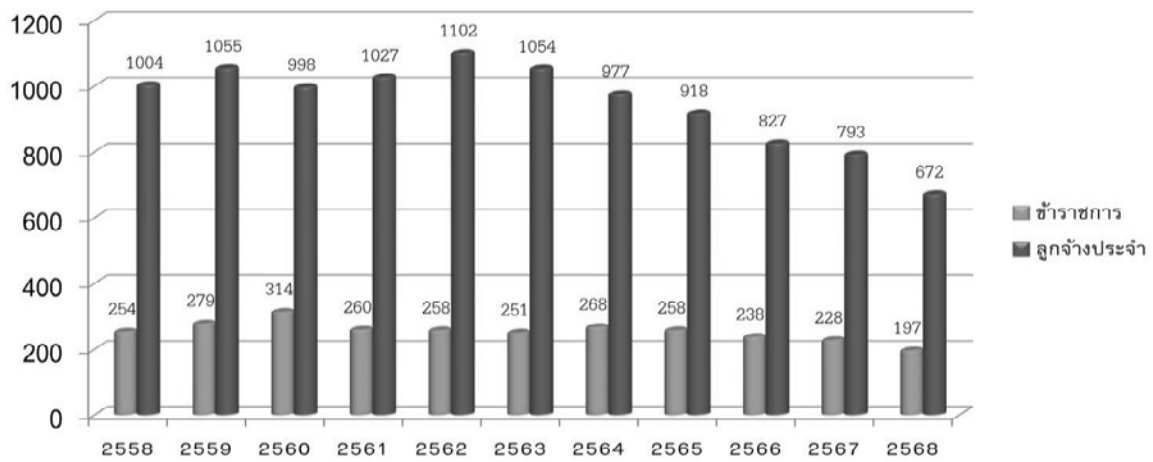
กรมชลประทานเป็นหน่วยงานราชการในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีหน้าที่จัดให้ได้มาซึ่งน้ำ เพื่อกักเก็บรักษา ควบคุม ส่ง ระบาย หรือ แบ่งน้ำเพื่อการเกษตร การพลังงาน การสาธารณสุข โภค หรือ การอุตสาหกรรม และหมายรวมถึงการป้องกันความเสียหายอันเกิดจากน้ำ กับการคมนาคมทางน้ำซึ่งอยู่ในเขตชลประทานที่เป็นระบบที่มีความเข้มแข็ง มีความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ซึ่งมีพันธกิจ ดังนี้

๑. พัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทานตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เกิดความสมดุล
๒. บริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการให้เพียงพอ ทัวถึง และเป็นธรรม
๓. ดำเนินการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำตามภารกิจอย่างเหมาะสม
๔. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาแหล่งน้ำและบริหารจัดการน้ำ

โครงสร้างกรอบอัตรากำลังของกรมชลประทาน ในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า แสดงให้เห็นว่าจะมีบุคลากรที่เกษียณอายุข้าราชการเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ ๑๐ รวมจะเป็นความสูญเสียบุคลากรราวร้อยละ ๑๐ จากที่มีอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นเพื่อรักษาความต่อเนื่องและแก่นแกนสำคัญของจิตวิญญาณ ความเป็นกรมชลประทานสืบไปมิให้ขาดช่วง ก็จำเป็นต้องมีการหล่อหลอมค่านิยมและวัฒนธรรมเพื่อยึดโยงบุคลากรที่หลากหลายไว้ให้เป็นเอกภาพ



แผนภูมิที่ ๑ อัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำคงเหลือจากการเกษียณอายุราชการใน ๑๐ ปีข้างหน้า (๒๕๕๘-๒๕๖๘)



แผนภูมิที่ ๒ จำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำเกษียณอายุราชการ ใน ๑๐ ปีข้างหน้า (๒๕๕๘-๒๕๖๘)

นอกจากนั้นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบข้าราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖-พ.ศ. ๒๕๖๑) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ยังกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ มุ่งเน้นการสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการให้บริการที่เป็นเลิศ โดยการส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ค่านิยม และหล่อหลอมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีจิตใจที่เอื้อต่อการให้บริการที่ดี รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพการบริการโดยตรงมากขึ้น อีกทั้งเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) อันเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การ ก็ได้กำหนดไว้ในหมวด ๑ การนำองค์กร เรื่องการกำหนดทิศทางของส่วนราชการ ให้ผู้บริหารมีบทบาทในการดำเนินการ ดังนี้

๑. ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการกำหนดค่านิยมในองค์กร โดยเสนอมุมมองใหม่ในการทำงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยวิธีการให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) ซึ่งค่านิยมควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร
๒. จัดเตรียมและกำหนดกรอบของค่านิยมหรือคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ โดยวางแผนทางการพัฒนาเพื่อไปสู่ทิศทางใหม่ให้เห็นเป็นภาพที่ชัดเจน
๓. เปิดโอกาส และกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมองค์กร ซึ่งสามารถทำได้ โดยองค์กรแต่งตั้งคณะทำงาน ประกอบด้วยข้าราชการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งปฏิบัติหน้าที่ราชการในสายงานต่าง ๆ มาทำหน้าที่กำหนดค่านิยมร่วมกัน หรือสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร
๔. เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยม เพื่อสร้างศรัทธาในการนำค่านิยมไปปฏิบัติของบุคลากร

นโยบายของคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ตามหนังสือของสำนักเลขาธิการคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ที่ คสช.(สธ) /๑๒๗ ลงวันที่ ๔ มิถุนายน ๒๕๕๗ เรื่อง เจตนารมณ์/นโยบายหัวหน้าคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติกำหนดให้เป็นงานเร่งด่วนที่ต้องติดตาม ได้แก่ การพัฒนาข้าราชการ เพื่อสร้างจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดีอย่างต่อเนื่อง และการบริหารงานบุคคลโดยให้เร่งสร้างค่านิยมร่วมขององค์กร ความสามัคคีและความภูมิใจในศักดิ์ศรีข้าราชการที่ดี

ที่ผ่านมาการหล่อหลอมปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการที่เป็นทางการทำได้ยาก เนื่องจากยังมิได้กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ หรือรายละเอียดของเป้าหมายหรือตัวชี้วัดของค่านิยมออกมาเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินโครงการศึกษาวิจัย และกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม รวมทั้งรายละเอียด และวิธีดำเนินการกรมชลประทานจึงได้กำหนดให้จัดทำโครงการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ขึ้น โดยได้มีคำสั่งที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- คำสั่งกรมชลประทาน ที่ ข ๑๐๒๖/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๕๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการโครงการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และ
- คำสั่งคณะกรรมการอำนวยการโครงการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ที่ ๑/๒๕๕๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานโครงการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

และได้มอบหมายให้สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (TU-RAC) เป็นผู้วิจัยและดำเนินการในเรื่องนี้

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

ค่านิยม (value) คือ บรรทัดฐานในการกำหนดความถูกต้องความผิดของพฤติกรรมทั้งหลายเป็นกฎเกณฑ์ในองค์กรที่คนหมู่มากทำงานด้วยกันประพฤติปฏิบัติเหมือน ๆ กัน จนเป็นลักษณะเฉพาะของคนในหน่วยงานนั้น ๆ

วัฒนธรรม พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ ให้คำจำกัดความว่าหมายถึง พฤติกรรมและสิ่งที่คนในหมู่ผลิต และสร้างขึ้นด้วยกัน เรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใช้อยู่ในหมู่ของพวกตน

วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม และเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งมี ๒ ระดับ คือ

- ๑) วัฒนธรรมที่พึงเห็นได้ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ได้กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนและรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การแต่งกาย การกระทำ สัญลักษณ์ เรื่องราว และประเพณี
- ๒) วัฒนธรรมที่อยู่ลึกในจิตใจของสมาชิกองค์กร ประกอบด้วยค่านิยม (value) เป็นสิ่งที่องค์กรพึงปรารถนาต้องปลูกฝังให้สมาชิก ฐานคติ (assumption) หมายถึงความเชื่อ หรือความรู้สึกว่าสิ่งนั้นเป็นความจริงหรือสิ่งนั้นจะเกิดขึ้นถึงแม้ว่าไม่มีการพิสูจน์และความเชื่อ (belief) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นความจริงถึงแม้ว่าจะไม่แน่ใจ

วัฒนธรรมองค์กรได้รับความสนใจในช่วง ๒๐-๓๐ ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีกระแสของการปรับระบบและการควบรวมกิจการ เนื่องจากความล้มเหลวขององค์กรหลายแห่ง เชื่อมโยงกับความล้มเหลวด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้บริหารที่ตัดสินใจปรับระบบหรือควบรวมกิจการมิได้คาดคิด ปัจจุบันการทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปอย่างแพร่หลายและลึกซึ้งยิ่งขึ้น นักคิดในสำนักหลัก ๆ ต่างก็นำแนวคิดของตนมาทดสอบใหม่และปรับปรุงทฤษฎีที่เคยนำเสนอไว้เมื่อกว่าทศวรรษมาแล้วให้ทันสมัยทันเหตุการณ์มากขึ้น

แนวคิดที่โดดเด่นในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรอาจจะได้สองแนวทางที่แตกต่างกัน แนวทางแรก จำแนกประเภทและระบุตัวแบบวัฒนธรรม โดยอาจจำแนกตามลักษณะเด่น หรือจำแนกตามเกณฑ์สำคัญหนึ่งถึงสองประการ นักคิดที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ Deal and Kennedy (๑๙๘๒) ซึ่งจำแนกวัฒนธรรมตามเกณฑ์ความเสี่ยงสูงหรือต่ำและการวัดผลเร็วหรือช้า ออกมาเป็นวัฒนธรรมสี่ลักษณะ คือ

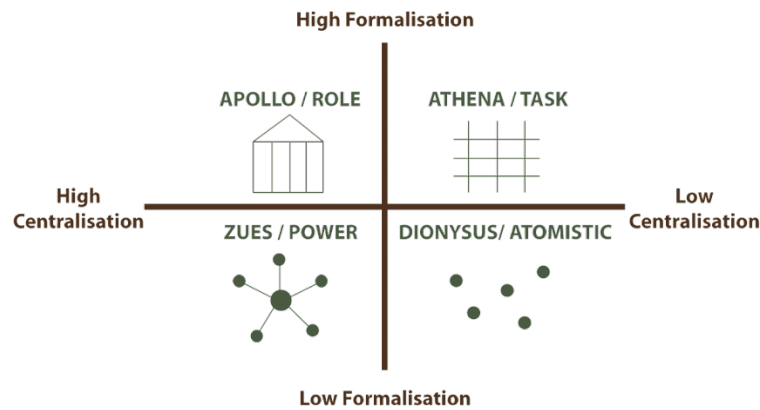
- The Tough-Guy Macho Culture
- The Work Hard/ Play Hard Culture
- The Bet Your Company Culture
- The Process Culture

		Risk	
		Low	High
Feedback & Reward	Rapid	Work-hard, play-hard culture	Tough-guy macho culture
	Slow	Process culture	Bet-the-company culture

ภาพที่ ๑ กรอบความคิดในการจำแนกประเภทวัฒนธรรมของ Deal, T. and Kennedy, A. . (๑๙๘๒).
Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley Publishing Company.

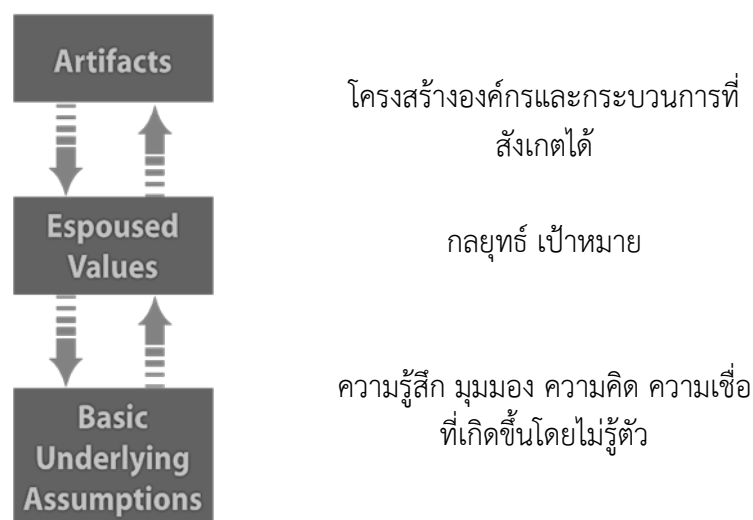
นักคิดอีกท่านหนึ่ง ที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงเป็นอย่างมากคือ Charles Handy (๑๙๘๕) ซึ่งอธิบายวัฒนธรรมแบบต่าง ๆ โดยใช้หลักของอำนาจและอิทธิพล แรงจูงใจ และการเรียนรู้ของผู้คนเป็นพื้นฐานในการอธิบายตัวแบบที่แบ่งวัฒนธรรมเป็นสี่ประเภท คือ

- Power Culture (Zeus)
- Role Culture (Apollo)
- Task Culture (Athena)
- Person Culture (Dionysus)



ภาพที่ ๒ กรอบความคิดในการจำแนกประเภทวัฒนธรรมของ Handy C. (๑๙๘๕). Gods of Management, Oxford University Press.

แนวทางที่สองเป็นแนวทางของการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมและพิจารณาข้อเท็จจริงตามกรณีโดยไม่สรุปประเภทของวัฒนธรรมในภาพรวม เช่น งานหลายชิ้นของ Edward T. Hall ซึ่งพิจารณาองค์ประกอบของบริบท (Context) เวลา (Time) และพื้นที่ (Space) ซึ่งแต่ละสังคมหรือองค์กรก็จะมีส่วนผสมขององค์ประกอบต่าง ๆ ในสัดส่วนที่ต่างกันออกไป ในกลุ่มแนวทางนี้ งานที่มีความครอบคลุมและมีความชัดเจนที่สุดเป็นของ Edgar Schein ซึ่งจำแนกระดับของวัฒนธรรมเป็นสามระดับ จากสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน ค่านิยม จนถึงชั้นลึกที่สุดคือความเชื่อและสมมติฐานขั้นพื้นฐาน ซึ่งระดับที่สำคัญที่สุดคือระดับสมมติฐาน ในการทำความเข้าใจวัฒนธรรม จะต้องรู้ถึงมิติภายในและภายนอกของกลุ่มและองค์กร และเข้าใจความเชื่อเบื้องต้นในเรื่องราวต่าง ๆ นอกจากนั้น มิติต่าง ๆ ของวัฒนธรรมยังมีความเหมาะสมเฉพาะกาลกับองค์กรในแต่ละช่วงอายุขัย ความละเอียดลึกซึ้งในแนวทางการศึกษาและตีความวัฒนธรรมของ Edgar Schien มีความโดดเด่นในแง่ของการจำแนกผลการศึกษาที่เจาะจงเป็นรายองค์กรและเสนอแนวทางปรับปรุงได้เฉพาะจุดอย่างเหมาะสม



ภาพที่ ๓ ระดับชั้นขององค์ประกอบในวัฒนธรรมองค์กร ตามความเห็นของ Schein, E. (๑๙๙๓). Organization Culture and Leadership.

เมื่อเปรียบเทียบ จะเห็นได้ว่าแนวคิดทั้งสองขั้วมีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การจำแนกประเภทเป็นกรอบความคิดที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและใช้งาน สามารถระบุประเด็นหลักได้ทันที รวมทั้งอาจจะระบุประเภทของวัฒนธรรมที่พึงปรารถนาสำหรับองค์กรได้ด้วย

ในอีกด้านหนึ่ง การวิเคราะห์องค์ประกอบในรายละเอียดอย่างเจาะจงและลึกซึ้งแบบ Edgar Schein นั้น มีแนวโน้มที่จะถูกต้องและเหมาะสมกับแต่ละองค์กรมากกว่า โอกาสออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ปฏิบัติได้มีความเป็นไปได้มากกว่า แต่งานวิจัยวัฒนธรรมจะเป็นงานที่ถูกต้องและมีคุณค่าก็ต่อเมื่อผู้วิจัยได้ฝังตัวทำงานอยู่ในองค์กรนั้นเป็นเวลาต่อเนื่องแรมปี และได้รับความรู้ความคิดวิธีการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ และอื่น ๆ จากการบอกเล่าอย่างเต็มใจของสมาชิก หรือการสังเกตจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยตนเองประกอบกัน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่เป็นไปได้ยากสำหรับที่ปรึกษาจากภายนอก และผลการศึกษานั้นก็จะมีลักษณะเฉพาะองค์กรและเฉพาะกาล ในทางปฏิบัติแนวทางนี้จึงเหมาะสมในการใช้งานเฉพาะสำหรับบางกรณีที่มีเงื่อนไขพร้อมสมบูรณ์เท่านั้น

กรอบแนวคิดที่เป็นทางเลือกอันเหมาะสมในการวิจัยและจัดทำข้อเสนอทางด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรจึงน่าจะเป็นการประยุกต์แนวคิดการจำแนกวัฒนธรรมออกเป็นแบบแผนที่อ้างอิงได้ง่าย เข้ากับการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีความลึกซึ้งและปรับให้เข้ากับหน่วยงานได้มากกว่า

กรอบการประเมินวัฒนธรรมองค์กรจะใช้กรอบความคิด ระบบวิธี และเครื่องมือเฉพาะอันเป็นนวัตกรรมการสำรวจและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของที่ปรึกษาโดยใช้ตัวแบบ People Legacy ซึ่งพัฒนาโดยคณะผู้วิจัย

PeopleLegacy คือรูปแบบมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร โดยพิจารณาจากที่มาของอำนาจและการตัดสินใจซึ่งจำแนกเป็น ๔ หมวด ๘ รูปแบบ ดังนี้

หมวดที่ ๑ คือ Directing - วัฒนธรรมแบบสั่งการ มีบุคคลซึ่งนำกำหนดทิศทางให้คนอื่น ๆ ทำปฏิบัติตาม

หมวดที่ ๒ คือ Deciding - วัฒนธรรมแบบตัดสินใจ ผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบเอง แก่นคือคนที่ทำเป็นคนตัดสินใจ

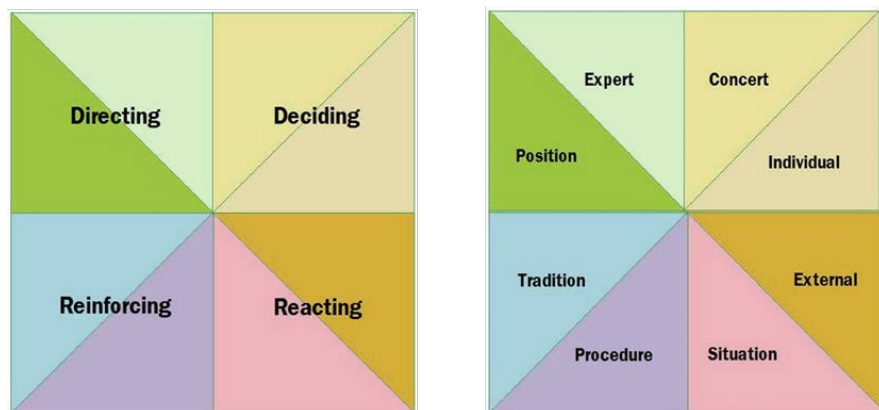
หมวดที่ ๓ คือ Reacting - วัฒนธรรมแบบตอบสนอง ทิศทางการดำเนินการถูกกำหนดจากสิ่งอื่นที่ไม่อยู่ใต้การควบคุมขององค์กร กล่าวคือปัจจัยที่อยู่นอกการควบคุมเป็นสิ่งกำหนดทิศทางการตัดสินใจ

หมวดที่ ๔ คือ Reinforcing - วัฒนธรรมแบบสร้างเสริม หลักการที่มีอยู่แล้วกำหนดให้ทำซ้ำตามแนวทางเดิม

โดยในแต่ละหมวดมีสองลักษณะซึ่งสามารถแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น ๘ รูปแบบ คือ

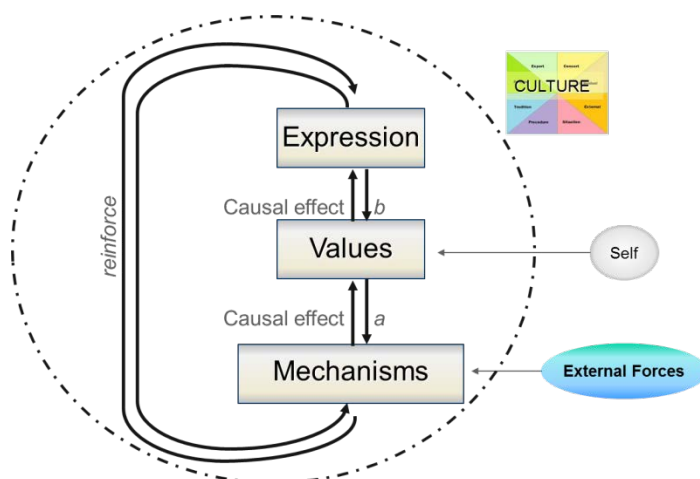
๑. Position (วัฒนธรรมผู้นำตามตำแหน่ง) ผู้บังคับบัญชามีอำนาจสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจและสั่งการให้ปฏิบัติ
๒. Expert (วัฒนธรรมผู้รู้) มีผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้รับผิดชอบ ตัดสินใจและปฏิบัติตามความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ เฉพาะเรื่อง

๓. Concert (วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม) มีการปรึกษาหารือร่วมกันในหมู่ผู้เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ ก่อนการลงมือปฏิบัติร่วมกัน
๔. Individual (วัฒนธรรมปัจเจก) มีการกระจายอำนาจ มีอิสระในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติแต่ละคน
๕. External (วัฒนธรรมตอบสนองต่อสถานการณ์ภายนอก) ตัดสินใจและปฏิบัติโดยพิจารณาตามเหตุปัจจัยอันมาจากภายนอกองค์กรเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินการ
๖. Situation (วัฒนธรรมตามสถานการณ์) ตัดสินใจและปฏิบัติโดยพิจารณาตามสถานการณ์/ลักษณะเฉพาะของแต่ละกรณี ไม่มีรูปแบบตามตัว
๗. Procedure (วัฒนธรรมตามกติกา) ตัดสินใจและถือปฏิบัติตามกฎระเบียบ แนวทาง ขั้นตอน แบบแผนวิธีการที่ได้กำหนดไว้
๘. Tradition (วัฒนธรรมตามประเพณี) ตัดสินใจและถือปฏิบัติตามขนบประเพณี วิธีการที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมาตั้งแต่ดั้งเดิม



ภาพที่ ๔ กรอบการวิเคราะห์ People Legacy

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนกรอบใหญ่ เป็นแบบแผนหลักที่มีองค์ประกอบอื่น ๆ อยู่ภายใน ส่วนค่านิยมจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งภายใต้วัฒนธรรมค่านิยมเป็นความเชื่อพื้นฐานของกลุ่มคนในองค์กร ที่มีนัยเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้อง ผิดกระทำ และมีผลต่อพฤติกรรมและวิถีชีวิตของผู้คนที่เกี่ยวข้อง ค่านิยมสะท้อนความรู้สึกนึกคิดหรือพฤติกรรมซึ่งจะเจาะจงกว่า และปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่าวัฒนธรรม

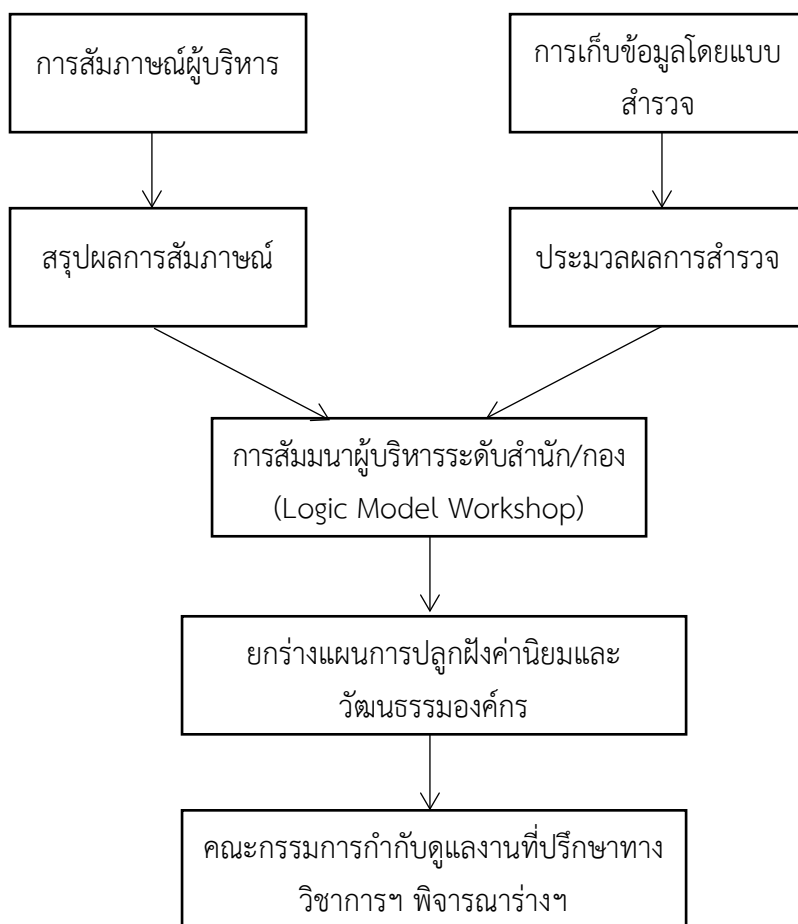


ภาพที่ ๕ วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม

กระบวนการจัดทำแผน

ทีมวิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมดังกล่าวศึกษาวิเคราะห์ และออกแบบการสำรวจความเห็น เพื่อประมวลข้อมูลและนำมาสู่การยกร่างแผนการดำเนินงาน โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

- การสัมภาษณ์ผู้บริหาร
- การเก็บข้อมูลโดยแบบสำรวจ และประมวลผล
- การสัมมนาผู้บริหารระดับสำนัก/กอง (Logic Model Workshop)



- การสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ทางคณะผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้าสัมภาษณ์ในระหว่างวันที่ ๗ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘ - วันที่ ๑๔ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ โดยผู้บริหารทั้งหมด ๑๔ ท่าน ดังนี้

- | | |
|------------------------------------|---|
| ๑. นายเลิศวิโรจน์ โกวัฒนะ | อธิบดีกรมชลประทาน |
| ๒. นายสุเทพ น้อยไพโรจน์ | ตำแหน่งรองอธิบดีฝ่ายบำรุงรักษา |
| ๓. นายสัญญาชัย เกตุวรชัย | ตำแหน่งรองอธิบดีฝ่ายก่อสร้าง |
| ๔. ว่าที่ร้อยตรี ไพเจน มากสุวรรณ | ตำแหน่งรองอธิบดีฝ่ายวิชาการ |
| ๕. นายณรงค์ สีนานนท์ | ตำแหน่งรองอธิบดีฝ่ายบริหาร |
| ๖. นายบุญสนอง สุชาติพงศ์ | ตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิศวกรรมโยธา
(ด้านวางแผนและโครงการ) |
| ๗. นายโสภณ ธรรมรักษา | ตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิศวกรรมโยธา
(ด้านควบคุมการก่อสร้าง) |
| ๘. นายสุรสิทธิ์ อินทรประชา | ตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิศวกรรมโยธา
(ด้านสำรวจและ/หรือออกแบบ) |
| ๙. นายมนัส กำเนิดมณี | ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล |
| ๑๐. นายสมเกียรติ ประจำวงษ์ | ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารโครงการ |
| ๑๑. นายสิริวิชญ์ กลิ่นภักดี | ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง |
| ๑๒. นายเฉลิมเกียรติ คงวิเชียรวัฒน์ | ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักชลประทานที่ ๑๔ |
| ๑๓. นายทวีศักดิ์ ธนเดโชพล | ตำแหน่งผู้อำนวยการกองแผนงาน |
| ๑๔. นายสำเริง แสงภู่วงศ์ | ตำแหน่งผู้อำนวยการกองพัสดุ |

มุมมองในประเด็นสำคัญที่ประมวลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ความพึงพอใจสูงสุด

- ภูมิใจที่ได้สนองพระราชดำริ/ได้รับเสด็จ
- ภูมิใจที่ได้ทำงานสำคัญ/งานท้าทาย
- ภูมิใจที่ได้สร้างผลงานจนสำเร็จ
- พอใจที่ได้ทำงานตรงตามความสามารถ
- ภูมิใจที่ได้ทำเพื่อประโยชน์ของชาวบ้าน/ประชาชน

ความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจของ กรมชลประทานในปัจจุบัน

- โครงการพระราชดำริ
- การบริหารจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกษตรกรและผู้บริโภคจากหลายภาคส่วนมีน้ำใช้ และผ่อนคลายปัญหาจากอุทกภัยและภัยแล้ง
- การพัฒนาแหล่งน้ำ
- การได้รับรางวัลด้านการมีส่วนร่วมของเกษตรกร

ความท้าทายที่สำคัญของ กรมชลประทานในปัจจุบัน ไปจนถึง ๓-๕ ปีข้างหน้า

- การเป็นผู้นำในการพัฒนางานชลประทาน รองรับภาคการเกษตรอย่างมียุทธศาสตร์
- การบริหารจัดการน้ำให้ดีในสายตาทุกภาคส่วนที่ใช้น้ำจากกรม
- การพัฒนาแหล่งน้ำ
- สภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลงไป
- การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน
- การพัฒนาข้าราชการ
- บุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดเชื่อมโยงขนาดใหญ่

บทบาทภารกิจของกรมชลประทาน ในปัจจุบัน และในอนาคต ๓-๕ ปี ข้างหน้า

- สร้างความเชื่อมั่นในเรื่องน้ำให้แก่ประชาชน
- บริหารแหล่งน้ำที่มีอยู่ให้เพียงพอต่อการใช้งาน
- การมีส่วนร่วมและการประชาสัมพันธ์กับทุกภาคส่วน
- เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บและการส่งน้ำ ลดการสูญเสีย
- ทำงานให้รวดเร็ว คุณภาพสูง ไว้วางใจได้

จุดเด่นและจุดด้อยของทรัพยากร
บุคคลของกรมชลประทาน
ในปัจจุบัน

จุดเด่น

- ความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ
- ความพร้อมทำงาน อุทิศเวลาให้งาน
- ความมีวินัย
- ความเป็นพี่น้อง สามัคคี พูดภาษาเดียวกัน
- สู้ปัญหา

จุดด้อย

- อัตรากำลัง
- การสร้างคนขาดช่วง คนรุ่นใหม่ขาดประสบการณ์การทำงาน
- บุคลากรอ่อนด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และภาษาอังกฤษ
- ขาดการมองเป็นระบบ ทำให้เกิดปัญหาขาดการบูรณาการ
- คอร์รัปชัน
- การสร้างทีมยังมีน้อย

ความคาดหวังต่อวัฒนธรรมองค์กร
และค่านิยมของกรมชลประทาน

- สร้างวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ สัมผัสได้ เป็นรูปธรรม
- ไม่จำเป็นต้องท่องจำ แต่เข้าใจและนำไปปฏิบัติ
- ต้องทันสมัย เทคโนโลยี ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการน้ำต้องมีทักษะสมัยใหม่ มองอนาคตออกไปต่อการเปลี่ยนแปลง
- ความรับผิดชอบสูง ทำงานหนัก อดทน
- รักองค์กร รักชาวบ้าน มุ่งเน้นลูกค้า เกษตรการประปาชุมชน อุตสาหกรรม
- เปิดโอกาสให้คนที่มีความสามารถได้ใช้ความสามารถ ต้องอิงกับหลักวิชาการ ต้องมีความรู้จริง
- ใช้ระบบคุณธรรม มีหลักเกณฑ์ ไม่โอนเอียงตามการเมือง
- Work Smart
- คิดนอกกรอบได้
- มองที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่แค่กระบวนการ

- การสำรวจวัฒนธรรมองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมเมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ ตามกรอบ People Legacy โดยใช้แบบสำรวจจำนวน ๒,๐๕๐ ชุด แจกจ่ายให้แก่ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ในสัดส่วนร้อยละ ๗๘, ๑๔ และ .๘ ตามลำดับ จากนั้นกระจายแบบสำรวจตามสัดส่วนบุคลากรตามสังกัดหน่วยงานต่าง ๆ โดยอิงหลัก Stratified Sampling Method ได้รับแบบสำรวจกลับร้อยละ ๑๐๐.๐ และประมวลผลโดยใช้คณิตศาสตร์ และการแสดงผลโดยกราฟ

แบบสำรวจที่ใช้

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดทำแบบสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำข้อมูลไปประมวลปรับปรุงค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน โดยขอความร่วมมือข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำผลการสำรวจไปประมวลผลทางสถิติได้อย่างถูกต้องและเป็นประโยชน์กับการปรับปรุงค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานต่อไป

วัตถุประสงค์ : การจัดทำแบบสำรวจฉบับนี้ดำเนินการศึกษาข้อมูลค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน กับค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรกรมชลประทาน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมของกรมชลประทานเท่านั้น โปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลของท่านเป็นความลับ และใช้คำตอบเหล่านั้นเพื่อการวิเคราะห์เชิงสถิติในภาพรวมเท่านั้น หากมีข้อสงสัยสามารถติดต่อสอบถามได้ที่ คุณทิพากร อรรถธร โทรศัพท์ ๐๒ ๖๘๔ ๑๘๘๑-๒

แบบสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรชุดนี้ประกอบด้วยคำถาม ๓ ส่วน คือ

คำถามส่วนที่ ๑ คำถามส่วนบุคคล

คำถามส่วนที่ ๒ คำถามแนวคิด/แนวปฏิบัติ

คำถามส่วนที่ ๓ รายละเอียดเรื่องราวและเกี่ยวกับงานที่ประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ ๑ คำถามส่วนบุคคล : โปรดใส่ข้อมูลตามหัวข้อที่กำหนดให้ครบทุกข้อ

๑. สถานภาพการทำงานของท่าน

☐ ข้าราชการ ตำแหน่ง ระดับ (โปรดระบุ)

☐ พนักงานราชการ ตำแหน่ง (โปรดระบุ)

☐ ลูกจ้างประจำ ตำแหน่ง (โปรดระบุ)

เพศ

☐ หญิง

☐ ชาย

๒. อายุ

☐ น้อยกว่า ๒๑ ปี

☐ ๒๑ - ๒๙ ปี

☐ ๓๐ - ๓๙ ปี

☐ ๔๐ - ๔๙ ปี

☐ ๕๐ - ๖๐ ปี

๓. อายุงานในกรมชลประทาน

☐ น้อยกว่า ๒ ปี

☐ ๒ - ๕ ปี

☐ ๕ - ๑๐ ปี

☐ ๑๐ - ๑๕ ปี

☐ มากกว่า ๑๕ ปี

๔. สังกัดปัจจุบัน

สำนัก/กอง..... (โปรดระบุ)

ส่วน/โครงการ/ศูนย์..... (โปรดระบุ)

(ระดับต่ำกว่าสำนัก/กอง ๑ ระดับ)

ส่วนที่ ๒ : มีคำถามจำนวน ๑๐ ข้อ โปรดทำทุกข้อโดยเลือกระบุเครื่องหมายตามหัวข้อที่กำหนดจากจำนวน ๘ รายการ โดยพิจารณาแนวปฏิบัติในหน่วยงานที่ท่านสังกัด (หน่วยงาน หมายถึง สถานที่ที่ท่านปฏิบัติงานระดับต่ำกว่าสำนัก/กอง ๑ ระดับ)

ในคอลัมน์ด้านซ้าย โปรดระบุตัวเลข ๑ และเลข ๒ หน้าตัวเลือกที่ท่านเห็นว่าเป็นแนวปฏิบัติในปัจจุบันในหน่วยงานของท่านที่เด่นชัดที่สุด (ให้ระบุหมายเลข ๑) และที่ปฏิบัติกันชัดเจนระดับรองลงมา (ให้ระบุหมายเลข ๒)

ในคอลัมน์ด้านขวา โปรดทำเครื่องหมาย✓เพียงข้อเดียวหลังข้อย่อยที่ท่านเห็นว่าเป็นแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์สำหรับหน่วยงานของท่าน

แนวปฏิบัติในปัจจุบันแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์

ตัวอย่าง การ
ระบุตัวเลขใน
คอลัมน์ซ้าย

แนวทางที่คนส่วนใหญ่ใน หน่วยงานปฏิบัติอยู่จริง (ระบุตัวเลข 1 และ 2 ตามลำดับ)	แนวปฏิบัติที่ 1 : การกระทำ	แนวปฏิบัติที่ควรจะเป็น ตามความเห็นของท่าน
	1.1 ทำตามคำสั่งเสมอ	
	1.2 ทำเมื่อแน่ใจว่าถูกต้อง	
	1.3 ทำด้วยกันอย่างพร้อมเพรียง	
	1.4 ทำตามเป้าหมายที่ตนตั้งใจ	
	1.5 ดูทิศทางลมก่อนทำ	
	1.6 คิดรอบคอบก่อนทำ	
1	1.7 ทำตามกฎระเบียบ	
2	1.8 ทำตามหลักการที่ส่วนรวมยึดถือเป็นแนวทาง	✓

ตัวอย่าง การทำ
เครื่องหมายใน
คอลัมน์ขวา

ภาพที่ ๖ ตัวอย่างการกรอกแบบสำรวจ

แนวทางที่คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานปฏิบัติอยู่จริง (ระบุตัวเลข ๑ และเลข ๒)	แนวปฏิบัติที่ ๑ : การกระทำ	แนวปฏิบัติที่ควรจะเป็นในหน่วยงาน (ทำเครื่องหมาย ✓ เพียงข้อเดียว)
	๑.๑ ทำตามคำสั่งเสมอ	
	๑.๒ ทำเมื่อแน่ใจว่าถูกต้อง	
	๑.๓ ทำด้วยกันอย่างพร้อมเพรียง	
	๑.๔ ทำตามเป้าหมายที่ตนตั้งใจ	
	๑.๕ ดูทิศทางลมก่อนทำ	
	๑.๖ คิดรอบคอบก่อนทำ	
	๑.๗ ทำตามกฎหมายระเบียบ	
	๑.๘ ทำตามหลักการที่ส่วนรวมยึดถือเป็นแนวทาง	

แนวทางที่คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานปฏิบัติอยู่จริง (ระบุตัวเลข ๑ และเลข ๒)	แนวปฏิบัติที่ ๒ : ความคิดและความเชื่อ	แนวปฏิบัติที่ควรจะเป็นในหน่วยงาน (ทำเครื่องหมาย ✓ เพียงข้อเดียว)
	๒.๑ เชื่อประสบการณ์	
	๒.๒ เชื่อผู้เชี่ยวชาญ	
	๒.๓ ฟังทุกคน ร่วมกันคิดออกความเห็น	
	๒.๔ เชื่อข้อมูลที่มีอยู่	
	๒.๕ ติดตามข้อมูลใหม่ เปิดรับความคิดใหม่ๆ ก่อนลงความเห็น	
	๒.๖ คิดค้นทดลอง ไม่ลองไม่รู้	
	๒.๗ เชื่อมั่นกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	
	๒.๘ เชื่อองค์ความรู้และแนวทางที่สั่งสมกันมา	

แนวทางที่คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานปฏิบัติอยู่จริง (ระบุตัวเลข ๑ และเลข ๒)	แนวปฏิบัติที่ ๓ : จังหวะเวลา	แนวปฏิบัติที่ควรจะเป็นในหน่วยงาน (ทำเครื่องหมาย ✓ เพียงข้อเดียว)
	๓.๑ ทำทันที ต้องการเมื่อไรได้เมื่อนั้น	
	๓.๒ ทำความเข้าใจก่อนลงมือทำ	
	๓.๓ รอกัน ทำพร้อมกัน เสร็จพร้อมกัน	
	๓.๔ ใครรีบทำไปก่อน ใครไม่พร้อมก็ทำทีหลัง	
	๓.๕ ต้องแจ้งแต่เนิ่นๆ จะได้มีเวลาเตรียมตัวก่อนทำ	
	๓.๖ ถึงคราวจำเป็นก็จะทำ	
	๓.๗ ทำตามลำดับที่ละขั้นตอน	
	๓.๘ พิถีพิถัน บรรจงทำ โดยไม่เร่งรีบ	

แนวทางที่คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานปฏิบัติอยู่จริง (ระบุตัวเลข ๑ และเลข ๒)	แนวปฏิบัติที่ ๔ : ทิศทางและแนวทาง	แนวปฏิบัติที่ควรจะเป็นในหน่วยงาน (ทำเครื่องหมาย ✓ เพียงข้อเดียว)
	๔.๑ สื่อสารคำสั่งจากบนลงล่าง รายงานจากล่างขึ้นบนตามลำดับการบังคับบัญชา	
	๔.๒ ผู้มีความรู้ความสามารถเรื่องใดเป็นผู้กำหนดแนวทางในเรื่องนั้น	
	๔.๓ พิจารณาร่วมกันเพื่อให้ได้แนวทางที่ทุกฝ่ายเห็นพ้อง	
	๔.๔ ใช้แนวทางอย่างไรอยู่กับการตัดสินใจส่วนบุคคล	
	๔.๕ ความต้องการจากภายนอก กำหนดทิศทางขององค์กร	
	๔.๖ แนวทางปฏิบัติแตกต่างกันไปเสมอ ตามสถานการณ์	
	๔.๗ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานแน่ชัด ชี้ได้ว่าผิดเป็นผิด ถูกเป็นถูก	
	๔.๘ ยึดถือแนวทางเดิมๆ ด้วยเชื่อมั่นและศรัทธา	

แนวทางที่คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานปฏิบัติอยู่จริง (ระบุตัวเลข ๑ และเลข ๒)	แนวปฏิบัติที่ ๕ : รางวัล	แนวปฏิบัติที่ควรจะเป็นในหน่วยงาน (ทำเครื่องหมาย ✓ เพียงข้อเดียว)
	๕.๑ ผลงานถูกใจนาย ย่อมได้รางวัลตอบแทนไม่ช้าก็เร็ว	
	๕.๒ เก่งและดีถึงไม่ได้รางวัลก็มีคนยอมรับ	
	๕.๓ รางวัลเป็นหมู่คณะ	
	๕.๔ รางวัลตอบแทนรายคนตามผลงาน	
	๕.๕ ความมั่นคงขององค์กรคือรางวัลที่มีค่า	
	๕.๖ ทำงานเพราะงาน แรงจูงใจไม่ได้อยู่ที่รางวัล	
	๕.๗ รางวัลเป็นไปตามเกณฑ์ที่ประกาศ เปิดเผยเปรียบเทียบได้	
	๕.๘ ให้รางวัลกับความซื่อสัตย์และความภักดี	

แนวทางที่คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานปฏิบัติอยู่จริง (ระบุตัวเลข ๑ และเลข ๒)	แนวปฏิบัติที่ ๖ : การคัดสรรสมาชิก	แนวปฏิบัติที่ควรจะเป็นในหน่วยงาน (ทำเครื่องหมาย ✓ เพียงข้อเดียว)
	๖.๑ สรรหาอย่างเลือกเฟ้นพิถีพิถัน เพื่อให้ได้คนมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ	
	๖.๒ มุ่งคัดสรรผู้มีความรู้ความสามารถ	
	๖.๓ การคัดเลือกไม่สำคัญ เพราะองค์กรจะสั่งสอนและขัดเกลาสมาชิกใหม่เอง	
	๖.๔ สัมภาษณ์แค่ครั้งเดียวก็ดูออกว่าใช่คนที่ต้องการหรือไม่	
	๖.๕ คัดเลือกคนต้องดูภูมิหลังที่มาและสายสัมพันธ์	
	๖.๖ สรรหาด้วยวิธีใดก็ตามที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น	
	๖.๗ วิธีการใดก็ได้ กำหนดกติกาอย่างไรก็ตามกติกานั้น	
	๖.๘ สิ่งสำคัญคือได้คนที่ต้องการเข้ามาเป็นสมาชิกทั้งตัวและหัวใจ	

แนวทางที่คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานปฏิบัติอยู่จริง (ระบุตัวเลข ๑ และเลข ๒)	แนวปฏิบัติที่ ๗ : เครือข่ายสายสัมพันธ์	แนวปฏิบัติที่ควรจะเป็นในหน่วยงาน (ทำเครื่องหมาย ✓ เพียงข้อเดียว)
	๗.๑ มีเพื่อนฝูงมากมายเพื่อช่วยเหลือพึ่งพาในทุกเรื่อง	
	๗.๒ คบหาผู้คนในสายงานเดียวกัน	
	๗.๓ เพื่อนร่วมงานคือเพื่อนรัก รู้จักใจกันที่สุด	
	๗.๔ คบใครอยู่ที่ใจ ไม่พอใจไม่คบก็ได้	
	๗.๕ งานเดินดีเพราะมีเครือข่ายกว้างขวางภายนอกหน่วยงาน	
	๗.๖ แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว รู้จักคนมากแต่สนิทกันน้อย	
	๗.๗ รู้จักผู้คนเท่าที่จำเป็น มีความสัมพันธ์เห็นทางเป็นทางการ	
	๗.๘ ความสัมพันธ์เปิดกว้าง เปิดใจ ห่วงใยเพื่อนร่วมงานทุกคน รวญาติพี่น้อง	

แนวทางที่คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานปฏิบัติอยู่จริง (ระบุตัวเลข ๑ และเลข ๒)	แนวปฏิบัติที่ ๘ : แผน	แนวปฏิบัติที่ควรจะเป็นในหน่วยงาน (ทำเครื่องหมาย ✓ เพียงข้อเดียว)
	๘.๑ ทำแผนเพียงเพื่อให้มีแผน ทำงานไม่ต้องพึ่งแผน	
	๘.๒ จัดทำแผนที่สมบูรณ์แบบได้เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเป็นคนขึ้นนำ	
	๘.๓ กำหนดแผนตามความเห็นของส่วนใหญ่	
	๘.๔ แต่ละคนมีแผน และเป้าหมายการทำงานของตนเอง	
	๘.๕ กำหนดแผนไว้คร่าวๆ แต่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงเสมอ	
	๘.๖ แผนคือข้อผูกมัดที่ไม่จำเป็น ไม่มีทางรู้ว่าวันข้างหน้าสถานการณ์จะเป็นอย่างไร	
	๘.๗ มีแผนอันชัดเจน และทำตามแผนในทุกรายละเอียด	
	๘.๘ ทำเหมือนเดิมที่เคยทำกันมา ไม่จำเป็นต้องทำแผน	

แนวทางที่คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานปฏิบัติอยู่จริง (ระบุตัวเลข ๑ และเลข ๒)	แนวปฏิบัติที่ ๙ : ความผิดพลาด	แนวปฏิบัติที่ควรจะเป็นในหน่วยงาน (ทำเครื่องหมาย ✓ เพียงข้อเดียว)
	๙.๑ ทำเต็มที่แล้ว ไม่ได้ไม่เป็นไร	
	๙.๒ ทำงานต้องถูกวิธี ทำดีต้องมีผลสัมฤทธิ์	
	๙.๓ พลาดเมื่อไรรับผิดชอบร่วมกัน	
	๙.๔ ทำเองรับเอง ผิดพลาดถูกลงโทษ	
	๙.๕ พลาดหลังเมื่อไรหน่วยงานเดือดร้อน ถ้าหน่วยงานเดือดร้อนทุกคนก็เดือดร้อน	
	๙.๖ ผิดครั้งแรกให้เรียนรู้ ผิดบ่อยถูกตัดโอกาส	
	๙.๗ ทำตามระเบียบขั้นตอนแล้วหากผิดพลาดให้อภัยได้ หากละเมิดกฎระเบียบเมื่อไรถูกลงโทษ	
	๙.๘ ทำเหมือนที่เคยทำ ย่อมไม่มีโอกาสผิดพลาด หากผิดพลาดก็ให้อภัยไม่ถือสา	

แนวทางที่คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานปฏิบัติอยู่จริง (ระบุตัวเลข ๑ และเลข ๒)	แนวปฏิบัติที่ ๑๐ : การเรียนรู้และพัฒนา	แนวปฏิบัติที่ควรจะเป็นในหน่วยงาน (ทำเครื่องหมาย ✓ เพียงข้อเดียว)
	๑๐.๑ รุ่นพี่และผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ถ่ายทอดชี้แนะ	
	๑๐.๒ ความรู้เป็นสิ่งสำคัญ มีโอกาสเรียนรู้เมื่อไรให้รีบเรียน	
	๑๐.๓ คนแต่ละคนจะรู้มากหรือน้อยก็ไม่เป็นไร เพราะปรึกษาหารือช่วยเหลือกันได้	
	๑๐.๔ ดินรนพัฒนาตนเองทุกวิถี เพื่อให้เชี่ยวชาญงานในอาชีพ	
	๑๐.๕ ความรู้มาจากภายนอก ต้องทำวิจัยหรือออกไปฝึกอบรมในเรื่องใหม่ๆ นอกองค์กร	
	๑๐.๖ ความรู้อยู่ในตัวคน ประสบการณ์จะสอนเอง	
	๑๐.๗ เรียนรู้และอบรมตามระบบ มีขั้นตอน พัฒนาทักษะเป็นรายด้านประเมินผลได้	
	๑๐.๘ เรียนรู้จากการถ่ายทอดประสบการณ์และการเล่าขานเรื่องราวของคนในอดีต	

ส่วนที่ ๓ : โปรดเล่าเหตุการณ์ในงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาไม่เกิน ๒-๓ ปีที่ผ่านมา ซึ่งถือว่าเป็นความสำเร็จท่านประทับใจและจำรายละเอียดได้ชัดเจน โดยที่ท่านมีบทบาทอย่างสำคัญในเหตุการณ์นั้น

๓.๑ เหตุการณ์/ งาน เรื่อง

(โปรดระบุอย่างเจาะจงหรือตั้งชื่อเหตุการณ์)

๓.๒ สรุปว่าความสำเร็จของงาน หรือสิ่งที่ท่านประทับใจในเหตุการณ์นั้นคืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๓ โปรดเล่าว่าในเหตุการณ์นั้น

๑) ท่านทำอะไร คิดอย่างไร

๒) มีใครเกี่ยวข้องบ้างในเหตุการณ์นั้น บุคคลเหล่านั้นมีส่วนอย่างไรในเหตุการณ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

โปรดพับ ปิดผนึก และรวบรวมส่งแบบสำรวจนี้กลับมาที่ ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักบริหาร
ทรัพยากรบุคคลกรมชลประทาน ภายในวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘

ขอขอบคุณในความร่วมมือข้อมูลของท่านมีความสำคัญและจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัย

การส่งแบบสำรวจและรับกลับ

ได้จัดส่งแบบสำรวจจำนวน ๒,๐๒๐ ชุดทางช่องทางสื่อสารปกติของกรม และได้รวบรวมกลับรวมจำนวนดังรายละเอียดต่อไปนี้

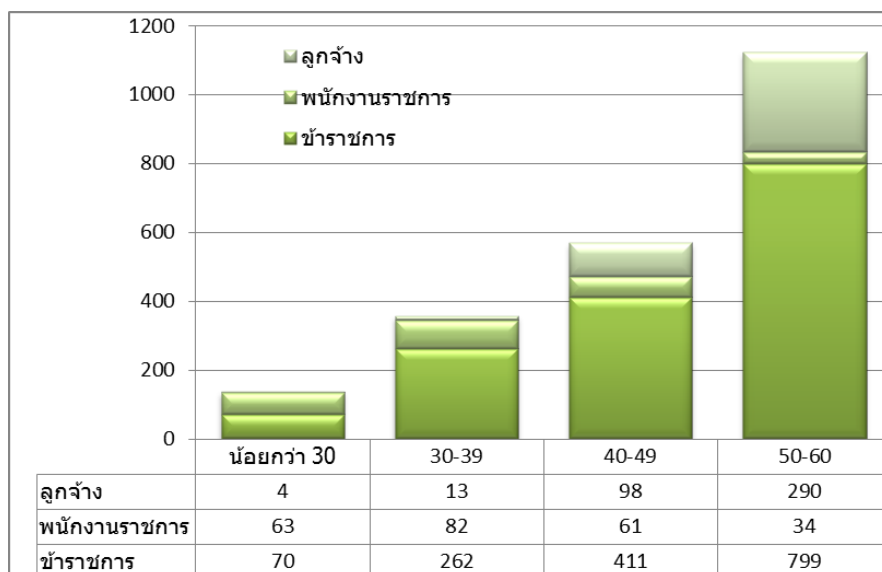
สำนัก/กอง	ผู้อำนวยการสำนัก/ โครงการ/ส่วน/หัวหน้าฝ่าย	ข้าราชการอื่น	พนักงานราชการ	ลูกจ้างประจำ	รวมส่ง	รับกลับ
รวม	571	1,021	180	278	2,050	2,092
กรมชลประทาน ผู้เชี่ยวชาญ	12	4	0	0	16	8
กลุ่มตรวจสอบภายใน	1	4	0	0	5	5
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	1	1	0	0	2	2
กองแผนงาน	8	13	0	0	21	21
กองการเงินและบัญชี	9	21	0	0	30	30
กองพัฒนาแหล่งน้ำขนาดกลาง	20	50	6	0	76	76
กองวัสดุ	7	13	0	0	20	20
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	10	9	0	1	20	20
สำนักกฎหมายและที่ดิน	9	28	2	0	39	33
สำนักเครื่องจักรกล	14	35	20	23	92	134
สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง	50	41	0	0	91	98
สำนักงานเลขานุการกรม	7	8	0	5	20	21
สำนักบริหารโครงการ	13	27	0	0	40	27
สำนักบริหารจัดการน้ำและอุทกวิทยา	17	40	8	8	73	80
สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	11	23	1	0	35	34
สำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่	17	44	9	7	77	77
สำนักวิจัยและพัฒนา	14	17	1	0	32	32
สำนักสำรวจด้านวิศวกรรมและธรณีวิทยา	15	35	1	1	52	52
สำนักออกแบบวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม	12	33	1	0	46	46
สำนักงานชลประทานที่ 1	16	29	6	10	61	52
สำนักงานชลประทานที่ 2	16	29	7	13	65	65
สำนักงานชลประทานที่ 3	19	31	5	16	71	71
สำนักงานชลประทานที่ 4	16	29	5	13	63	63
สำนักงานชลประทานที่ 5	19	32	12	10	73	73
สำนักงานชลประทานที่ 6	20	42	12	14	88	80
สำนักงานชลประทานที่ 7	17	33	7	7	64	64
สำนักงานชลประทานที่ 8	21	43	15	17	96	111
สำนักงานชลประทานที่ 9	23	43	11	15	92	92
สำนักงานชลประทานที่ 10	23	41	6	21	91	100
สำนักงานชลประทานที่ 11	21	38	3	17	79	79
สำนักงานชลประทานที่ 12	26	41	10	28	105	105
สำนักงานชลประทานที่ 13	24	31	6	23	84	84
สำนักงานชลประทานที่ 14	15	25	5	6	51	51
สำนักงานชลประทานที่ 15	18	36	8	8	70	76
สำนักงานชลประทานที่ 16	15	26	6	11	58	58
สำนักงานชลประทานที่ 17	15	26	7	4	52	52

ตารางที่ ๑ จำนวนส่งแบบสำรวจและรับกลับ

ผลการสำรวจ

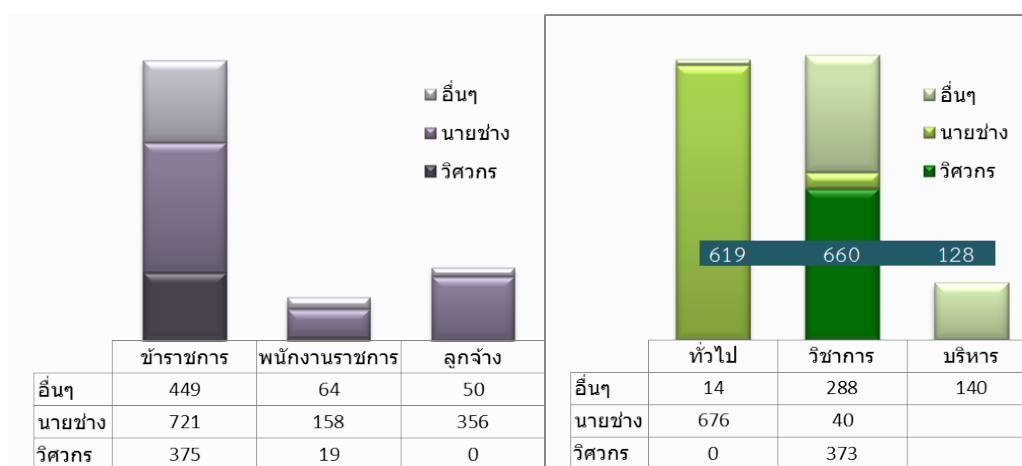
- ผู้ตอบแบบสำรวจ

ผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ ๕๐-๖๐ ปี รองลงมาคือ ๔๐-๔๙ ปี และ ๓๐-๓๙ ปีตามลำดับ

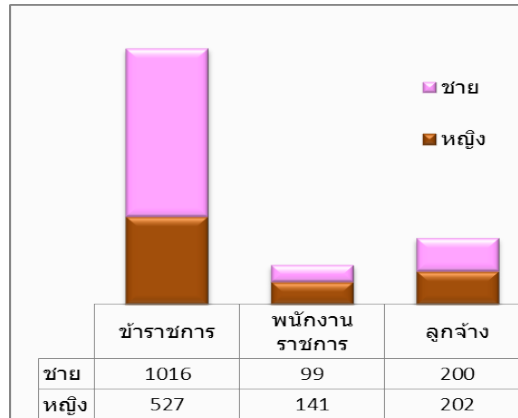


แผนภูมิที่ ๓ สัดส่วนผู้ตอบแบบสำรวจ ตามช่วงอายุ

ผู้ตอบแบบสำรวจราวร้อยละ ๗๐ เป็นข้าราชการ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในสายงานช่าง รองลงมาคือวิศวกรราวร้อยละ ๒๐ ของผู้ตอบแบบสำรวจเป็นเพศชาย

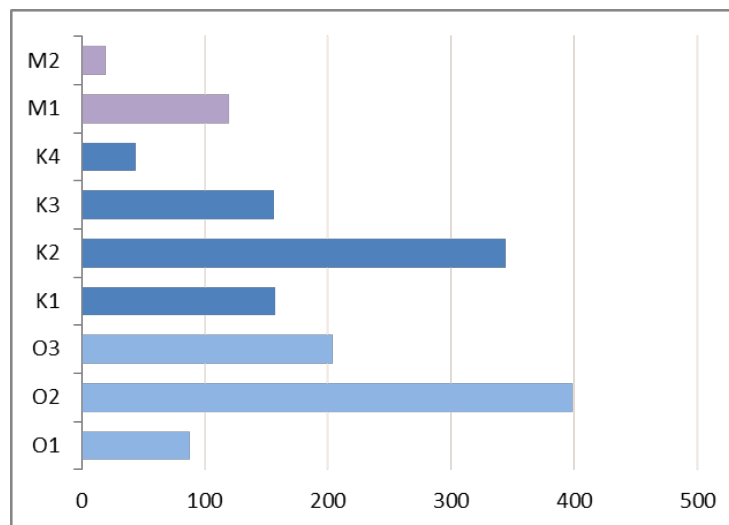


แผนภูมิที่ ๔ สัดส่วนผู้ตอบแบบสำรวจ ตามสายงาน

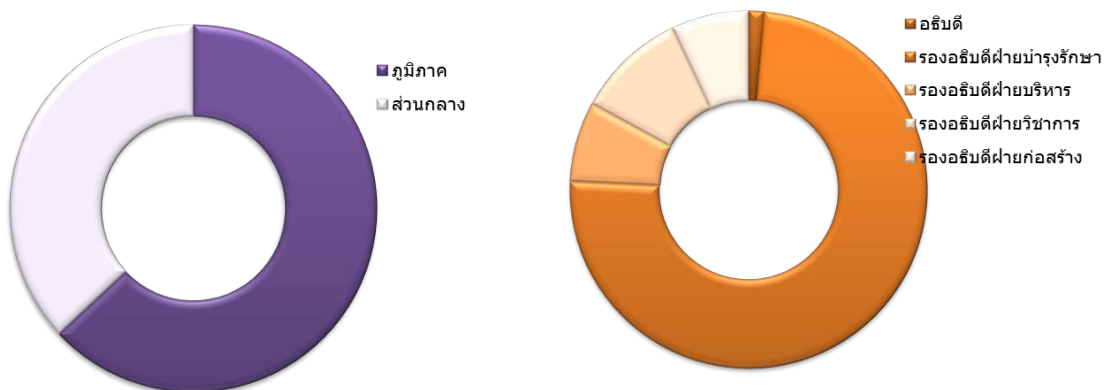


แผนภูมิที่ ๕ สัดส่วนผู้ตอบแบบสำรวจ ตามเพศ

ผู้ตอบแบบสำรวจที่เป็นข้าราชการดำรงตำแหน่งในระดับชั้นต่าง ๆ ตั้งแต่อำนาจการสูง (M๒) จนกระทั่งถึงปฏิบัติงาน (O๑) ผู้ตอบส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนภูมิภาคและอยู่ใต้สังกัดของรองอธิบดีฝ่ายบำรุงรักษาเป็นสัดส่วนมากที่สุด

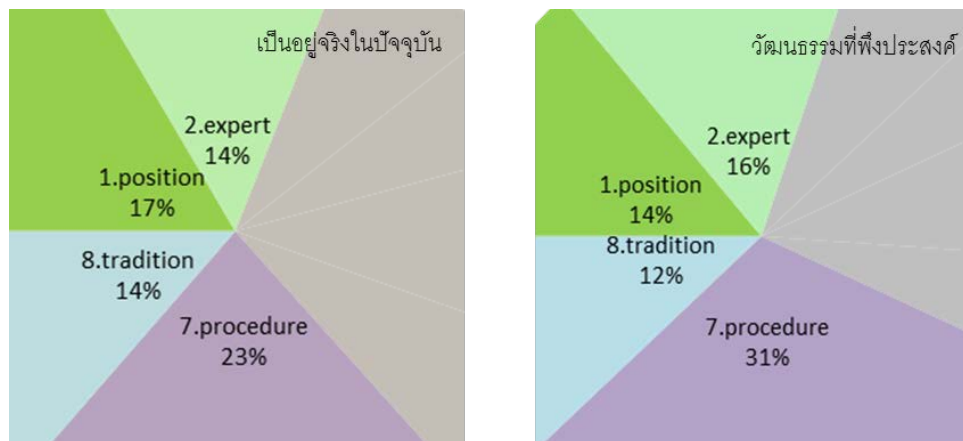


แผนภูมิที่ ๖ สัดส่วนผู้ตอบแบบสำรวจ ตามระดับชั้นงาน



แผนภูมิที่ ๗ สัดส่วนผู้ตอบแบบสำรวจ ตามสังกัด

ผลการสำรวจ พบว่าวัฒนธรรมหลักที่ยึดถือปฏิบัติมากที่สุด และเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ด้วยคือวัฒนธรรมกติกา (๗. Procedure) ซึ่งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ และมาตรฐาน วัฒนธรรมที่มีการยึดถือรองลงมาในปัจจุบันคือวัฒนธรรมผู้นำ (๑. Position) ซึ่งให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่รวมศูนย์ การขึ้นนำและบังคับบัญชา แต่วัฒนธรรมที่พึงปรารถนาเป็นลำดับที่สองคือวัฒนธรรมผู้รู้ (๒. Expert) ซึ่งให้ความสำคัญกับการตัดสินใจบนความรู้ความชำนาญ การรับฟังผู้มีความรู้ และการส่งเสริมการเรียนรู้



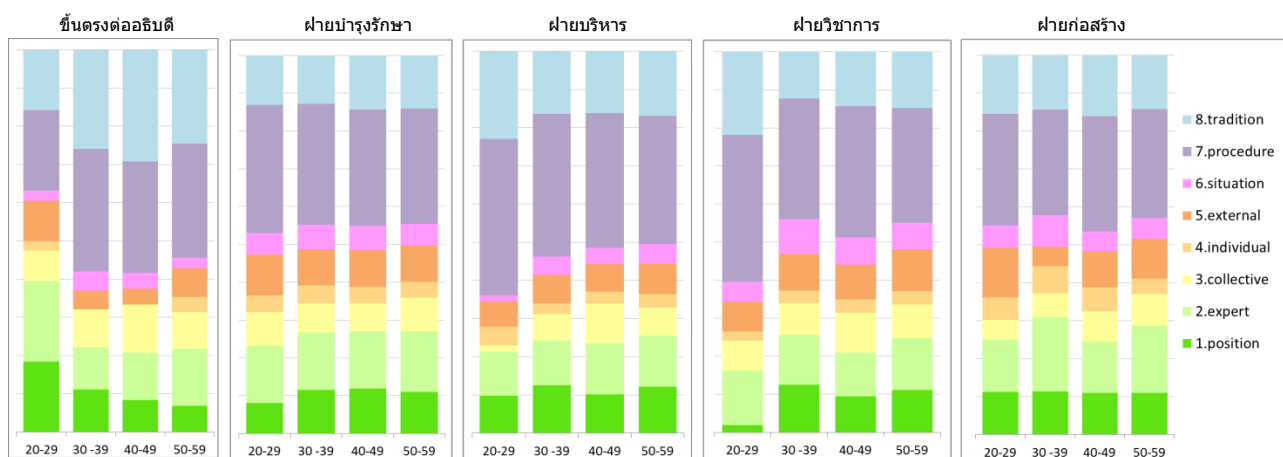
แผนภูมิที่ ๘ ผลการสำรวจในภาพรวม เปรียบเทียบมุมมองต่อวัฒนธรรมที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

ในภาพรวม วัฒนธรรมที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของกรมชลประทานเป็นการผสมผสานของวัฒนธรรมต่าง ๆ ในฝั่งซ้ายของภาพ อันหมายถึงมีวัฒนธรรมที่ค่อนข้างมาในทางรวมศูนย์ แข็งตึง มากกว่าจะไปทางฝั่งขวาซึ่งมีลักษณะกระจายเป็นอิสระและยืดหยุ่น ซึ่งก็เป็นธรรมชาติขององค์กรภาครัฐที่มีประวัติความเป็นมายาวนาน

นอกเหนือจากการประมวลผลโดยภาพรวมแล้ว เนื่องจากประชากรมีลักษณะที่หลากหลาย จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ผลการตอบแบบสำรวจโดยจำแนกคุณสมบัติผู้ตอบ โดยจำแนกจากอายุ สังกัด และ สายงาน

อายุ และสังกัด

พบว่าผู้ตอบแบบสำรวจในช่วงอายุต่าง ๆ มีมุมมองที่ต่างกันไม่มากนักแต่เมื่อจำแนกผู้ตอบช่วงอายุต่าง ๆ ตามสังกัด (ขึ้นตรงต่ออธิบดี/ฝ่ายบำรุงรักษา/ฝ่ายบริหาร/ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายก่อสร้าง) พบว่าผู้ตอบในช่วงอายุต่าง ๆ ในฝ่ายบำรุงรักษามีความเห็นไม่ต่างกันมากนักเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่พึงประสงค์



แผนภูมิที่ ๙ เปรียบเทียบคะแนนความเห็นต่อวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ จำแนกด้วยช่วงวัยและสังกัดของผู้ตอบแบบสำรวจ

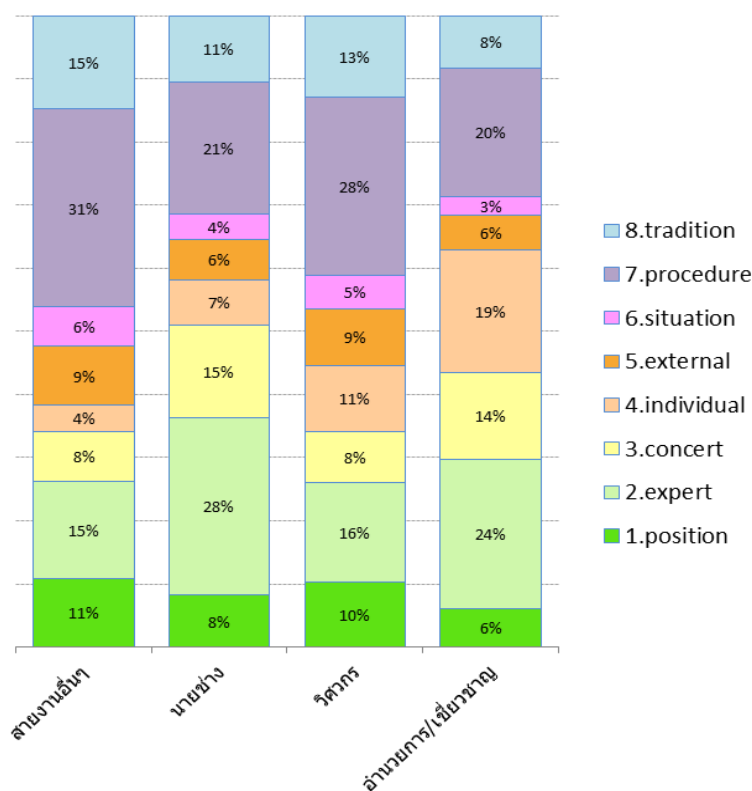
ในฝ่ายก่อสร้างก็มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ยกเว้นผู้ตอบในช่วงอายุ ๒๐-๒๙ ต้องการให้มีวัฒนธรรมตอบสนองต่อสถานการณ์ภายนอก (๕. External) ในสัดส่วนที่มากกว่าผู้ตอบในช่วงอายุอื่น ๆ ในขณะที่ผู้ตอบในช่วงวัย ๒๐-๒๙ ในฝ่ายบริหารมีแนวโน้มจะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมตามประเพณี (๘. Tradition) มากกว่าช่วงวัยอื่น ๆ เช่นเดียวกับผู้ตอบในช่วงวัย ๒๐-๒๙ ในฝ่ายวิชาการ ซึ่งไม่เพียงแต่นิยมวัฒนธรรมประเพณีมากกว่าช่วงวัยอื่น ๆ แต่ยังไม่แสดงความปรารถนาในวัฒนธรรมผู้นำ (๑. Position) เลย

สำหรับผู้ตอบในสังกัดขึ้นตรงต่ออธิบดี (ตำแหน่งงานที่ไม่สังกัดสำนัก และกองแผนงาน) มีความเห็นต่อวัฒนธรรมที่พึงประสงค์แตกต่างจากคนกลุ่มอื่น ๆ กล่าวคือผู้ตอบที่อยู่ในช่วงอายุน้อยจะให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมผู้นำมากกว่าผู้ตอบที่อายุมากกว่า และผู้ตอบในช่วงวัย ๒๐-๒๙ เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมกติกา (๗. Procedure) ต่ำกว่ากลุ่มใด ๆ

อาจกล่าวได้ว่า นอกจากฝ่ายบำรุงรักษาแล้ว ผู้ตอบแบบสำรวจในช่วงวัย ๒๙-๓๐ เริ่มแสดงมุมมองต่อวัฒนธรรมที่พึงประสงค์แตกต่างไปจากผู้ตอบในช่วงวัยอื่นในสังกัดเดียวกัน และผู้ตอบในช่วงอายุนี้ในสังกัดฝ่ายวิชาการ ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมผู้นำในระดับที่ต่ำกว่ากลุ่มอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด

สายงาน

เมื่อพิจารณาจากสายงานของผู้ตอบ พบว่าสายงานอำนาจการ/เชี่ยวชาญ และสายงานช่าง ให้น้ำหนักกับวัฒนธรรมผู้รู้ (๒. Expert) ในฐานะวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ มากกว่าวัฒนธรรมกติกา (๗. Procedure) และสายงานอื่น ๆ ให้น้ำหนักกับวัฒนธรรมกติกามากที่สุด



แผนภูมิที่ ๑๐ เปรียบเทียบคะแนนความเห็นต่อวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ จำแนกด้วยสายงานของผู้ตอบแบบสำรวจ

สำหรับกลุ่มอำนาจการ/เชี่ยวชาญนั้น มีจำนวนประชากรน้อย เมื่อมองในภาพรวมหรือจำแนกโดยวิธีอื่น จะถูกกลืนเข้าไปในเสียงส่วนใหญ่ แต่เมื่อจำแนกสายงานเช่นนี้ จะเห็นได้ชัดว่า ผู้ตอบแบบสำรวจในกลุ่มนี้ มีมุมมองที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น กล่าวคือมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย และไม่ได้ให้น้ำหนักกับวัฒนธรรมกติกามากเท่ากับผู้ตอบในสายงานอื่น ๆ อีกทั้งเป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมปัจเจก (๔. Individual) หรือวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ตัดสินใจใช้ดุลพินิจเอง โดยมีการประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนตามผลลัพธ์ของการตัดสินใจและการปฏิบัติในระดับที่ค่อนข้างมาก ต่างจากกลุ่มอื่น ๆ อีกทั้งเป็นกลุ่มที่ให้น้ำหนักต่อวัฒนธรรมผู้นำ (๑. Position) และวัฒนธรรมตามประเพณี (๘. Tradition) น้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ อีกด้วย

สำหรับสายช่าง เป็นกลุ่มเดียวที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (๓. Concert) มากเป็นลำดับที่ ๓

ผลการสำรวจวัฒนธรรมจำแนกเป็นรายชื่อ

หากพิจารณาในมุมมองของผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมดส่วนใหญ่มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าวัฒนธรรมที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันของกรมฯ คือ วัฒนธรรมตามกติกา (Procedure) ดังจะเห็นได้ว่าในคำถามหลาย ๆ ข้อ ตัวเลือกที่ได้รับคะแนนมากที่สุดคือตัวเลือกที่ ๗ อันเป็นแนวปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในคำถามที่ ๑ ๒ และ ๓ มีผู้ตอบตัวเลือกที่ ๗ มากกว่าตัวเลือกอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด

วัฒนธรรมที่เป็นอยู่จริงในมุมมองผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมด								
วัฒนธรรม	1 ผู้นำ	2 ผู้รู้	3 มีส่วนร่วม	4 ปัจเจก	5 ภายนอก	6 สถานการณ์	7 กติกา	8 ประเพณี
คำถามที่								
Q1	537	222	68	67	50	157	1,355	955
Q2	261	198	345	268	454	34	1,191	791
Q3	457	1,143	53	110	310	147	1,194	146
Q4	1,191	299	741	95	125	260	608	228
Q5	377	421	262	389	621	753	440	254
Q6	728	975	219	60	182	466	334	552
Q7	676	290	257	139	507	440	148	1,050
Q8	166	330	425	600	698	125	965	217
Q9	634	826	178	219	263	152	986	269
Q10	795	411	400	301	145	257	889	317

ตารางที่ ๒ แสดงผลการตอบแบบสำรวจวัฒนธรรมที่เป็นอยู่จริงเป็นรายชื่อรายการคำถาม

ตัวเลือกแนวปฏิบัติที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันที่ได้รับคะแนนนิยมสูงสุด ๑๐ อันดับแรก มีดังต่อไปนี้

๑. Q๑ ๗ ทำตามกฎระเบียบ
๒. Q๓ ๗ ทำตามลำดับที่ละขั้นตอน
๓. Q๒ ๗ เชื่อมั่นกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
๔. Q๔ ๑ สื่อสารคำสั่งจากบนลงล่าง รายงานจากล่างขึ้นบนตามลำดับการบังคับบัญชา
๕. Q๓ ๒ ทำความเข้าใจก่อนลงมือทำ
๖. Q๗ ๘ ความสัมพันธ์เปิดกว้าง เปิดใจ ห่วงใยเพื่อร่วมงานทุกคนราวญาติพี่น้อง
๗. Q๙ ๗ ทำตามระเบียบขั้นตอนแล้ว หากผิดพลาดให้อภัยได้ หากละเมิดกฎระเบียบเมื่อไรถูกลงโทษ
๘. Q๖ ๒ มุ่งคัดสรรผู้มีความรู้ความสามารถ
๙. Q๘ ๗ มีแผนอันชัดเจน และทำตามแผนในทุกรายละเอียด
๑๐. Q๑ ๘ ทำตามหลักการที่ส่วนรวมยึดถือเป็นแนวทาง

จะเห็นได้ว่าแนวปฏิบัติที่ได้รับคะแนนนิยม ๓ ลำดับแรกคือแนวปฏิบัติในวัฒนธรรมกติกา อันได้แก่การทำตามกฎระเบียบ การทำตามขั้นตอน เชื่อมั่นในกฎระเบียบที่บันลาลายลักษณ์อักษร

นอกจากนั้นยังมีแนวปฏิบัติอื่น ๆ ในวัฒนธรรมกติกาที่อยู่ในกลุ่ม ๑๐ รายการนี้ด้วย อันได้แก่การลงโทษผู้ที่ละเมิดกฎระเบียบ รวมทั้งการทำงานตามแผน นอกจากนั้น ยังมีแนวปฏิบัติในวัฒนธรรมผู้รู้ วัฒนธรรมผู้นำ และวัฒนธรรมประเพณีด้วย

สำหรับแนวปฏิบัติที่มีผู้เลือกน้อยที่สุด ๑๐ รายการ เรียงตามลำดับจากตัวเลือกที่มีคะแนนนิยมน้อยที่สุดมีดังต่อไปนี้

๑. Q๒ ๖ คิดค้นทดลอง ไม่ลองไม่รู้
๒. Q๑ ๕ ดูทิศทางลมก่อนทำ
๓. Q๓ ๓ รอกัน ทำพร้อมกัน เสร็จพร้อมกัน
๔. Q๖ ๔ สัมภาษณ์แค่ครั้งเดียวก็ดูออกว่าใช่คนที่ต้องการหรือไม่
๕. Q๑ ๔ ทำตามเป้าหมายที่ตนตั้งใจ
๖. Q๑ ๓ ทำด้วยกันอย่างพร้อมเพรียง
๗. Q๔ ๔ ใช้แนวทางอย่างไรอยู่ที่การตัดสินใจส่วนบุคคล
๘. Q๓ ๔ ใครรีบทำไปก่อน ใครไม่พร้อมก็ทำทีหลัง
๙. Q๔ ๕ ความต้องการจากภายนอก กำหนดทิศทางขององค์กร
๑๐. Q๘ ๖ แผนคือข้อผูกมัดที่ไม่จำเป็น ไม่มีทางรู้ว่าวันข้างหน้าสถานการณ์จะเป็นอย่างไร

จะเห็นว่าทั้งหมดเป็นแนวปฏิบัติในวัฒนธรรมที่ ๓ วัฒนธรรมมีส่วนร่วม ๔ วัฒนธรรมปัจเจก ๕ วัฒนธรรมตอบสนองต่อภายนอกและ ๖ วัฒนธรรมสถานการณ์

อาจกล่าวได้ว่าส่วนใหญ่วัฒนธรรมที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันมุ่งเน้นข้อที่ให้ทำตามกระบวนการระเบียบแบบแผนกติกาเป็นหลัก ไม่ได้สนใจพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง บริบทแวดล้อม ผู้บริการหรือผลลัพธ์มากนัก หากทำงานไม่เกิดผลหากทำถูกต้องตามระเบียบก็เป็นที่ยอมรับแล้ว

ส่วนวัฒนธรรมที่พึงประสงค์นั้น ในคำถามหลาย ๆ ข้อ ตัวเลือกที่ได้รับความนิยมมากที่สุดก็ยังคงเป็นตัวเลือกที่ ๗ คือแนวปฏิบัติในวัฒนธรรมกติกา แต่หากพิจารณาเป็นรายข้อ คำตอบที่ได้รับคะแนนนิยมมากอย่างท่วมท้นที่สุด เป็นตัวเลือกในวัฒนธรรมประเพณีในเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิดราวญาติพี่น้อง (ในแง่หนึ่งต่อนับว่าเป็นลักษณะเฉพาะของกรมชลประทาน เนื่องจากองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมกติกามักจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์แนบแน่นกับเพื่อนร่วมงาน)

วัฒนธรรมที่ควรจะเป็นในมุมมองผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมด								
วัฒนธรรม	1 ผู้นำ	2 ผู้รู้	3 มีส่วนร่วม	4 ปัจเจก	5 ภายนอก	6 สถานการณ์	7 กติกากา	8 ประเพณี
คำถามที่								
W1	131	91	46	19	7	98	949	581
W2	52	54	244	67	385	17	953	263
W3	224	859	17	10	178	14	677	63
W4	560	116	574	17	43	94	576	46
W5	52	168	112	188	505	528	340	113
W6	481	622	71	10	23	150	124	522
W7	256	39	86	26	235	164	25	1,162
W8	26	162	210	251	295	47	992	36
W9	241	653	82	37	99	46	772	80
W10	296	252	174	187	81	79	855	79

ตารางที่ ๓ แสดงผลการตอบแบบสำรวจวัฒนธรรมที่พึงประสงค์เป็นรายข้อรายคำถาม

ตัวเลือกแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์ที่ได้รับคะแนนนิยมสูงสุด ๑๐ อันดับแรก มีดังต่อไปนี้

๑. W๗ ๘ ความสัมพันธ์เปิดกว้าง เปิดใจ ห่วงใยเพื่อนร่วมงานทุกคนราวญาติพี่น้อง
๒. W๘ ๗ มีแผนอันชัดเจน และทำตามแผนในทุกรายละเอียด
๓. W๒ ๗ เชื้อมนักกระเปียบและแนวปฏิบัติที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
๔. W๑ ๗ ทำตามกฎระเบียบ
๕. W๓ ๒ ทำความเข้าใจก่อนลงมือทำ
๖. W๑๐ ๗ เรียนรู้และอบรมตามระบบ มีขั้นตอน พัฒนาทักษะเป็นรายด้านประเมินผลได้
๗. W๙ ๗ ทำตามระเบียบขั้นตอนแล้ว หากผิดพลาดให้อภัยได้ หากละเมิดกฎระเบียบเมื่อไรถูกลงโทษ
๘. W๓ ๗ ทำตามลำดับที่ละขั้นตอน
๙. W๙ ๒ ทำงานต้องถูกวิธี ทำดีต้องมีผลสัมฤทธิ์
๑๐. W๖ ๒ มุ่งคัดสรรผู้มีความรู้ความสามารถ

จะเห็นได้ว่า นอกจากเรื่องความสัมพันธ์ซึ่งได้รับความนิยมเป็นอันดับแรกนั้น แนวปฏิบัติที่พึงประสงค์อื่น ๆ ในกลุ่มนี้เป็นแนวปฏิบัติของวัฒนธรรมกติกากา เป็นส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแผนกฎระเบียบ การอบรมตามระบบ รองลงมาคือแนวปฏิบัติตามวัฒนธรรมผู้รู้ ในเรื่องของการทำความเข้าใจก่อนลงมือทำ การทำงานตามวิธีที่ถูกต้องเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ และการคัดเลือกคนจากความรู้ความสามารถ

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน คือ วัฒนธรรมตามกติกากา (Procedure) ส่วนวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ คือ วัฒนธรรมตามกติกากา (Procedure) วัฒนธรรมผู้รู้ (Expert) และวัฒนธรรมประเพณี (Tradition)

หากจำแนกรายกลุ่มสายงานรายช่วงอายุ จะพบว่าเกือบทุกกลุ่มให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติ เรื่องการมีความสัมพันธ์แบบเปิดใจกับเพื่อนร่วมงานราวญาติพี่น้อง (คำถามที่ ๗ ตัวเลือกที่ ๘ – วัฒนธรรมประเพณี) เป็นลำดับแรก ยกเว้นผู้ตอบแบบสำรวจไม่กี่กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งระดับอำนาจหรือสูงขึ้นไป ที่อายุน้อยกว่า ๕๐ ปี ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกต่อการทำงานตามแผน และทำตามกฎระเบียบ และให้คะแนนนิยมกับเรื่อง ความสัมพันธ์มากเป็นลำดับที่สาม

- กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานวิศวกรรม ที่อายุน้อยกว่า ๓๐ ปี ให้ความสำคัญเป็น ลำดับแรกต่อการทำงานตามแผน การทำความเข้าใจก่อนลงมือทำ และให้คะแนนนิยมกับเรื่อง ความสัมพันธ์มากเป็นลำดับที่สาม

- สายงานอื่น (นอกจากอำนาจ วิศวกรรม และช่าง) ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกกับ กฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษร การทำความเข้าใจก่อนลงมือทำ และการทำตามกฎระเบียบและให้ คะแนนนิยมกับความสัมพันธ์มากเป็นลำดับที่สี่

สายงานอำนาจและ สูงขึ้นไป (อายุน้อยกว่า ๕๐ปี)	๑. W๘ ๗ มีแผนอันชัดเจน และทำตามแผนในทุกรายละเอียด
	๒. W๑ ๗ ทำตามกฎระเบียบ
	๓. W๗ ๘ ความสัมพันธ์เปิดกว้าง เปิดใจ ห่วงใยเพื่อนร่วมงานทุกคน ราวญาติพี่น้อง

สายงานวิศวกรรม (อายุน้อยกว่า ๓๐ ปี)	๑. W๘ ๗ มีแผนอันชัดเจน และทำตามแผนในทุกรายละเอียด
	๒. W๓ ๒ ทำความเข้าใจก่อนลงมือทำ
	๓. W๗ ๘ ความสัมพันธ์เปิดกว้าง เปิดใจ ห่วงใยเพื่อนร่วมงานทุกคน ราวญาติพี่น้อง

สายงานอื่น (อายุน้อยกว่า ๓๐ ปี)	๑. W๒ ๗ เชื่อมั่นกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์ อักษร
	๒. W๓ ๒ ทำความเข้าใจก่อนลงมือทำ
	๓. W๑ ๗ ทำตามกฎระเบียบ
	๔. W๗ ๘ ความสัมพันธ์เปิดกว้าง เปิดใจ ห่วงใยเพื่อนร่วมงานทุกคน ราวญาติพี่น้อง
	๕. W๖ ๒ มุ่งคัดสรรผู้มีความรู้ความสามารถ

นอกจากนั้น ยังเป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ตอบแบบสำรวจ สายงานช่าง ที่อายุน้อยกว่า ๓๐ ปี เป็นคนกลุ่มเดียวที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมกตัญญูน้อยกว่าวัฒนธรรมอื่น แม้คนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกกับความสัมพันธ์ฉันท์ญาติพี่น้อง แต่แนวปฏิบัติที่พึงประสงค์อื่น ๆ ที่ได้รับความนิยมนรองลงมาจะเป็นแนวปฏิบัติในวัฒนธรรมผู้รู้และวัฒนธรรมตอบสนองต่อภายนอก กล่าวโดยรวมผู้ตอบแบบสำรวจกลุ่มนี้ดูจะให้น้ำหนักต่อแนวปฏิบัติของวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างหลากหลาย และแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์ของผู้ตอบกลุ่มอื่น ๆ

วัฒนธรรมที่ควรจะเป็นในมุมมองผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานช่าง(อายุน้อยกว่า 30 ปี)

วัฒนธรรม คำถามที่	1 ผู้นำ	2 ผู้รู้	3 มีส่วนร่วม	4 ปัจเจก	5 ภายนอก	6 สถานการณ์	7 กตัญญู	8 ประเพณี
W1	5	3	-	-	-	-	9	7
W2	-	2	7	-	8	-	5	4
W3	4	12	-	-	4	-	5	1
W4	6	4	7	-	1	3	5	-
W5	-	2	2	1	11	5	2	3
W6	6	9	3	-	1	4	-	3
W7	3	-	-	1	1	2	-	19
W8	1	2	4	3	5	1	8	1
W9	5	6	-	1	2	5	5	2
W10	8	6	3	1	2	1	4	1

ตารางที่ ๔ แสดงผลการตอบแบบสำรวจวัฒนธรรมที่พึงประสงค์สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสำรวจสายงานช่างที่อายุน้อยกว่า ๓๐ ปี เป็นรายข้อรายคำถาม

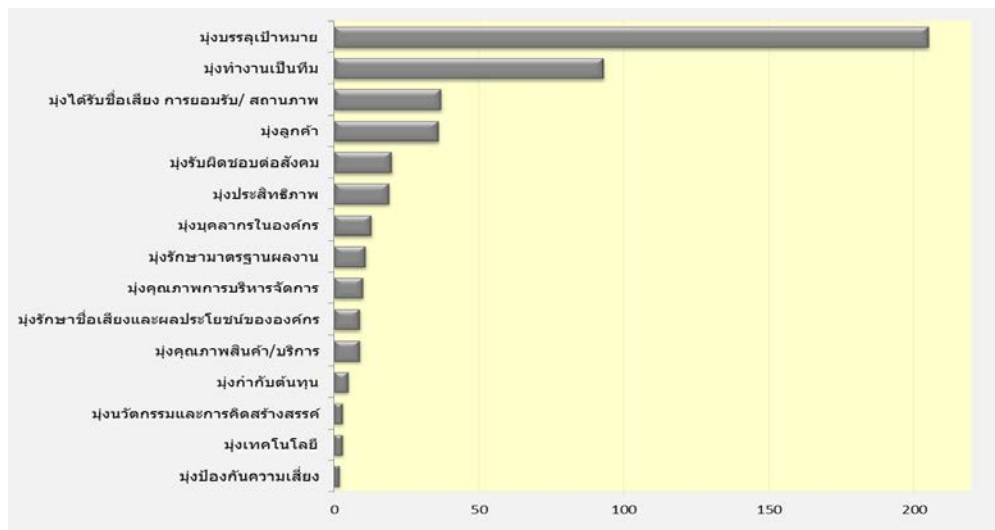
แนวปฏิบัติที่พึงประสงค์ซึ่งได้รับความนิยมมากที่สุด ๕ ลำดับแรกของผู้ตอบแบบสำรวจที่อยู่ในสายงานช่าง และมีอายุน้อยกว่า ๓๐ ปี มีดังต่อไปนี้

๑. W๗ ๘ ความสัมพันธ์เปิดกว้าง เปิดใจ ห่วงใยเพื่อนร่วมงานทุกคนราวญาติพี่น้อง
๒. W๓ ๒ ทำความเข้าใจก่อนลงมือทำ
๓. W๕ ๕ ความมั่นคงขององค์กรคือรางวัลที่มีค่า
๔. W๑ ๗ ทำตามกฎระเบียบ
๕. W๖ ๒ มุ่งคิดสรรผู้มีความรู้ความสามารถ

ในขณะที่คนส่วนใหญ่มีความเห็นไปในทิศทางที่ใกล้เคียงกัน กลุ่มคนที่ดูเหมือนจะมีแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์แตกต่างจากคนกลุ่มอื่น คือผู้ตอบแบบสำรวจที่มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี ในทุกสายงาน

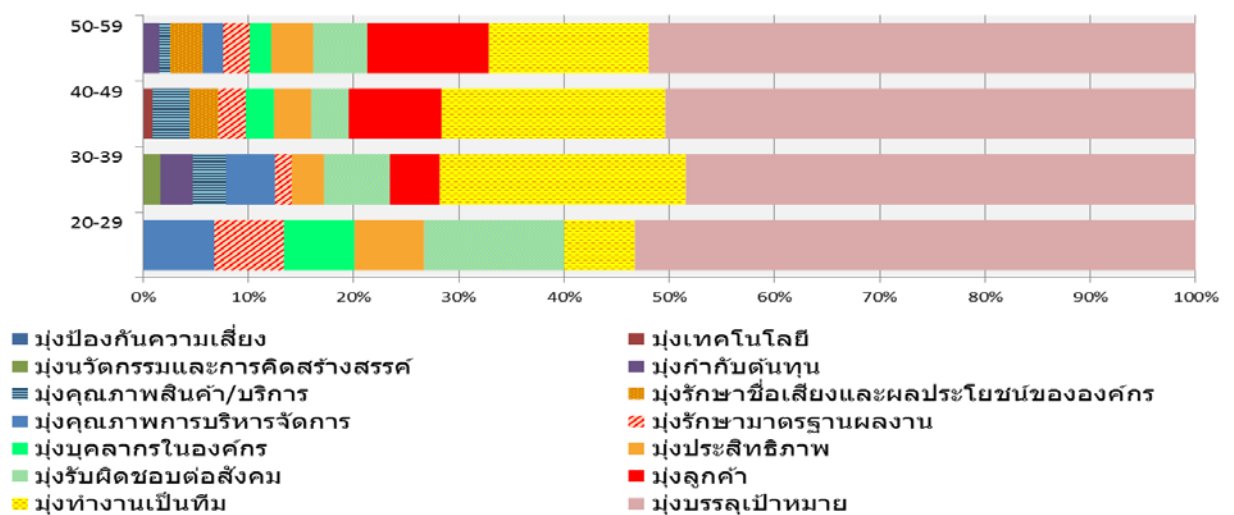
ผลการสำรวจค่านิยม

ในการสำรวจครั้งนี้จึงได้ขอให้ผู้ตอบแบบสำรวจเล่าเรื่องราวในงานที่มีความประทับใจ และจับใจความว่าเรื่องราวดังกล่าวสะท้อนค่านิยมใดของผู้เขียน และประมวลผลโดยรวมได้ดังภาพ ตัวเลขในภาพแสดงถึงจำนวนผู้ตอบแบบสำรวจที่แสดงออกถึงค่านิยมดังกล่าว



แผนภูมิที่ ๑๑ ภาพรวมผลการสำรวจค่านิยมองค์กร

พบว่าทั้งองค์กรมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่ง ตามมาด้วยมุ่งทำงานเป็นทีม และมุ่งลูกค้าตามลำดับ (มุ่งได้รับชื่อเสียงการยอมรับส่วนบุคคลแม้พบหลายครั้ง แต่ไม่อาจนับเป็นค่านิยมองค์กร)



แผนภูมิที่ ๑๒ ค่านิยมจำแนกตามช่วงอายุ

ค่านิยมจำแนกตามช่วงอายุ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรส่วนใหญ่ในทุกช่วงอายุมุ่งเน้นบรรลุเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่ง มุ่งเน้นค่านิยมการทำงานเป็นทีม และมุ่งลูกค้าในลำดับถัดมา ยกเว้นในช่วงอายุ ๒๐-๒๙ ปี ซึ่งมุ่งบรรลุเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่งเช่นเดียวกัน มีค่านิยมที่มุ่งรับผิดชอบต่อสังคมมากเป็นลำดับที่สองและไม่แสดงออกถึงค่านิยมมุ่งลูกค้า

- การสัมมนาผู้บริหารระดับสำนัก/กอง (Logic Model Workshop)

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ Logic Model Workshop โครงการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ จัดงานเมื่อวันศุกร์ที่ ๒๑ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพฯ ห้องกรุงธนบอลรูม ชั้น ๓

วัตถุประสงค์ของการสัมมนา

๑. เพื่อให้ผู้บริหารกรมชลประทานได้รับทราบถึงการดำเนินโครงการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘
๒. เพื่อถ่ายทอดหลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้ผู้บริหารกรมชลประทานมีความเข้าใจร่วมกัน
๓. เพื่อรายงานผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กร และผลการศึกษาเบื้องต้นให้ผู้บริหารกรมชลประทานได้รับทราบ
๔. เพื่อผู้บริหารร่วมกันกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์สำหรับกรมชลประทานในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๓ ตลอดจนเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมของการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

หัวข้อการสัมมนา

- กรอบความคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมสำหรับโครงการนี้
- กิจกรรมเพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม
- รายงานและวิเคราะห์ผลการศึกษาและสำรวจวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมกรมชลประทาน
- Logic Modeling
- การระดมสมองเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมที่พึงประสงค์รวมทั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ผู้บริหารของกรมชลประทานได้รับทราบความสำคัญและแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งรับทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรกรมชลประทานซึ่งเป็นผลจากการสำรวจและศึกษาเบื้องต้น
- ผู้บริหารร่วมกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมและค่านิยมที่จะนำไปพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานต่อไป

กำหนดการ

ภาคเช้า

- ๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ ลงทะเบียนรับเอกสาร
- ๐๙.๐๐-๐๙.๓๐ กล่าวรายงานและพิธีเปิด โดยผู้บริหาร สบค. และผู้บริหารกรมชลประทาน
- ๐๙.๓๐-๑๐.๓๐ การนำเสนอโดยที่ปรึกษาโครงการ
- กำหนดการดำเนินโครงการปลูกฝังบำเหน็จและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘
 - กรอบแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม
- ๑๐.๓๐-๑๐.๔๕ พักรับประทานอาหารว่าง
- ๑๐.๔๕-๑๒.๐๐ กิจกรรมกลุ่ม (พิจารณาและอภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรแบบต่าง ๆ ที่นำมาเป็นกรณีศึกษา) เพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน
- พักรับประทานอาหารกลางวัน

ภาคบ่าย

- ๑๓.๐๐ - ๑๓.๓๐ ที่ปรึกษาโครงการนำเสนอรายงานผลการศึกษาวิเคราะห์การสำรวจวัฒนธรรมองค์กร กรมชลประทาน
- ๑๓.๓๐ - ๑๔.๑๕ ผู้เข้าร่วมสัมมนาอภิปรายกลุ่มย่อยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมที่พึงประสงค์
- ๑๔.๑๕ - ๑๔.๓๐ พักรับประทานอาหารว่าง
- ๑๔.๓๐ - ๑๔.๔๕ ที่ปรึกษาโครงการนำเสนอตัวแบบ Logic Model เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์
- ๑๕.๑๕ - ๑๖.๑๕ ผู้เข้าร่วมสัมมนาอภิปรายเกี่ยวกับเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมของการปลูกฝังบำเหน็จและวัฒนธรรมกรมชลประทาน
- ๑๖.๑๕ - ๑๖.๓๐ ที่ปรึกษาสรุปประเด็นการสัมมนาและแจ้งให้ทราบถึงกำหนดการในขั้นถัดไปของโครงการนี้

ผู้เข้าร่วมสัมมนา

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
<u>ผู้บริหารกรม</u>		
๑	นายสุรสิทธิ์ อินทรประชา	ผทว.สอ.
๒	นายบุญสนอง สุชาติพงศ์	ผทว.ผค.
๓	นายสาธิต มณีผาย	ผทว.บร.
๔	นายธนา สุวัฑฒน	ผชช.ผค.๑
๕	นายปรีชา สุขกล่ำ	ผชช.ผค.๔
๖	นายสัญญา แสงพุ่มพงษ์	ผชช.จช.๑
๗	นายสมภพ สุจริต	ผชช.จช.๒
๘	นายสุชิน จงสมสุข	ผชช.จช.๖
๙	นายโฆษิต ล้อศิริรัตน์	ผชช.อท.๑
๑๐	นายธาดา สุขะปทุมพันธ์	ผชช.อท.๒
<u>สำนักงานเลขาธิการกรม</u>		
๑๑	นายฉัตรชัย บุญลือ	ลกน.
๑๒	นางสาวอรุณี พงษ์พรประเสริฐ	ผบท.ลก.
๑๓	นางพยุศรี มโนรถ	ผอป.ลก.
๑๔	นางสาวฉวีวรรณ ชูวิจิตร	ผกพ.ลก.
๑๕	นายสุรเชษฐ์ รังคพรรณ	ผอส.๑ลก.
<u>กองการเงินและบัญชี</u>		
๑๖	นางสาวทิพาภรณ์ วชิราภากร	ผอ.งบ.
๑๗	นางเบญจมาศ วิไลวงษ์	ผตจ.งบ.
๑๘	นางสาวปัญจพร จีงดำรงค์สมสุข	ผฝจ.งบ.
๑๙	นางสุนทรี ใหญ่สว่าง	ผนง.งบ.
๒๐	นางชัชววรรณ สมบุญ	รก.งบ.ผบท.
<u>กองแผนงาน</u>		
๒๑	นายทวีศักดิ์ ธนเดโชพล	ผอ.ผง.
๒๒	นางจันทร์รี ประจักษ์วงษ์	ผบท.ผง.
๒๓	นายทศพล วงศ์วาร	ผผง.ผง.

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
๒๔	นายไวฑิต โอชวิช	ผว.ผง.
๒๕	นางสาวชุตินาฏ มะลิวัลย์	ผวน.ผง.
<u>กองพัสดุ</u>		
๒๖	นายสำเริง แสงภู่วงค์	ผอ.พด.
๒๗	นางสาววรรณิ กิจไพบูลย์พันธ์	ผบ.ท.พด.
๒๘	นางวิยะดา วัฒนโรจนานิก	ผพพ.พด.
<u>ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</u>		
๒๙	นายชัยรัตน์ เกื้ออรุณ	ผอ.ทส.
๓๐	นางวัชรพร พรหมนารถ	ผบ.ท.ทส.
๓๑	นายภาคภูมิ อิงคปรัชญากุล	ผสท.ทส.
๓๒	นางรดา รุจิณรงค์	ผสภ.ทส.
<u>สำนักกฎหมายและที่ดิน</u>		
๓๓	นายเชวงศักดิ์ ชัตติยะสุวงศ์	ผส.มด.
๓๔	นายชีวิน อินทรานุกูล	ผสค.มด.
๓๕	นายสุทธิพงษ์ กาญจนเกษร	ผกส.มด.
๓๖	นายวิเชียร ยางงาม	ผจด.๓ มด.
๓๗	นางสาวนงเยาว์ ภาควิน	ผบ.ท.มด.
<u>สำนักเครื่องจักรกล</u>		
๓๘	นายสุขเกษม เจริญจันทร์	ผส.คก.
๓๙	นางสาวชนิษฐา ปรีชาคุณ	ผบ.ท.คก.
๔๐	นายวิชาญ สุขเกื้อ	ผรง.คก.
๔๑	นายพนพล พิมพ์จันทร์	ผยข.คก.
๔๒	นายอนันต์ ลาวิณห์	ผวศ.คก.
๔๓	นายเอนก ก้านสังวอน	ผบค.๕ คก.
๔๔	นายธวัชชัย ปานเถื่อน	ผบค.๖ คก.
<u>สำนักบริหารโครงการ</u>		
๔๕	นางสาวศรีสุกัลยา ปาโล	เศรษฐกรชำนาญการพิเศษ
๔๖	นายศิริชัย ปักกะทานัง	วิศวกรโยธาชำนาญการ

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
๔๗	นางดรรรชนี เฉยเพชร	นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการ
๔๘	นางจิตรา บุญรอด	นักจัดการทั่วไปชำนาญการ
๔๙	นางสาววันทนี สุกุลศักดิ์	นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการ
<u>สำนักบริหารจัดการน้ำและอุทกวิทยา</u>		
๕๐	นายทองเปลว กองจันทร์	ผส.บอ.
๕๑	นายพลสวัสดิ์ แก้ววิมุตติ	ผบท.บอ.
๕๒	นายจเร ทองด้วง	ผอท.บอ.
๕๓	นายสมเจต พานทอง	ผบป.บอ.
๕๔	นางพัชรวีร์ สุวรรณิก	วิศวกรชลประทานชำนาญการ
๕๕	นางสาวจงศรธรมย์ ศุภพันธานนท์	นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ
<u>สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล</u>		
๕๖	นายมนัส กำเนิดมณี	ผส.บค.
๕๗	นางอรรคณา เกลี้ยงลำยอง	ผบท.บค.
๕๘	นายโสภณ ขำเกิด	ผวค.บค.
๕๙	จำสิบเอกสมบุญ ศรีเมือง	ผรอ.บค.
๖๐	นางนลินี เมปริญญา	ผทบ.บค.
<u>สำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่</u>		
๖๑	นายชยันต์ เมืองสง	ผส.พญ.
๖๒	นางจันทร์เพ็ญ เจริญจันทร์	ผบท.พญ.
๖๓	นายบรรยงค์ เหล่างาม	ผสญ.๒
๖๔	นายปกครอง สุดใจนาค	ผสญ.๖
๖๕	นายสุรัชย์ จิระสุวรัตน์	ผสญ.๗
๖๖	นายอชิระ เอี่ยมละออ	ผสญ.๘
๖๗	นายสุทธิศักดิ์ เชี่ยวพานิช	ผสญ.๑๑
๖๘	นายปรัชญา ปักซี่	ผตป.พญ.
<u>สำนักวิจัยและพัฒนา</u>		
๖๙	นายประดัด กลัดเข็มเพชร	ผส.วพ.
๗๐	นางสาวชวลี เหมกิจ	ผวส.วพ.

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
๗๑	นายสุวัฒน์ พาหุสุวัฒน์โณ	ผว.วพ.
๗๒	นายสมหมาย ช้างพันธุ์	ผทต.วพ.
๗๓	นางอนงค์ ทรงจิตต์	ผบท.วพ.
<u>สำนักสำรวจด้านวิศวกรรมและธรณีวิทยา</u>		
๗๔	นายเลิศชัย ศรีอนันต์	ผส.สธ.
๗๕	นายณฤชา แสงทอง	ผชช.วธ.
๗๖	นายประสิทธิ์ พันธุ์บุญเกิด	ผวศ.สธ.
๗๗	นายสาธิต บุญเจริญ	ผสร.สธ.
๗๘	นายปกรณ์ เพชรบุรณิน	ผวธ.สธ.
๗๙	นายวรวุฒิ อุตสาหพานิช	ผปก.สธ.
๘๐	นางอุไรวรรณ ชักชะโร	ผบท.สธ.
<u>สำนักออกแบบวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม</u>		
๘๑	นายพิเชษฐ์ ศุภฤกษ์	ผส.อส.
๘๒	นายธีระศักดิ์ ทองศิริ	ผชช.อบบ.๓
๘๓	นายสมพิตร พงศ์ชัยกรุง	ผชช.อบบ.๘
๘๔	นายโอภาส โภคากร	สถาปนิกชำนาญการพิเศษ
๘๕	นางสาวอุไรรัตน์ จงก้องเกียรติ	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ
๘๖	นางสาวอัจฉรา ชุมวงศ์	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ
๘๗	นายดำรงศวิทย์ เสวตามร	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ
<u>กองส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน</u>		
๘๘	นางณภัทร เวียงคำมา	ผอ.สช.
๘๙	นายสมบัติ สาลีพัฒนา	ผยศ.สช.
๙๐	นายธรรมบุญ สงวนสัจจาจา	ผจร.สช.
๙๑	นางอารีย์ แต่งตั้ง	ผบท.สช.
<u>กองพัฒนาแหล่งน้ำขนาดกลาง</u>		
๙๒	นายประพิศ จันทร์มา	ผอ.พก.
๙๓	นายพนม เทียมจันทร์	ผสก.๒
๙๔	นายเกียรติพงษ์ เพชรศรี	ผสก.๘

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
๙๕	นายวิชัย ไตรสุรัตน์	ผสภ.๑๓
๙๖	นายการุณ แผลงรัตน์	ผสภ.๑๕
๙๗	นายวิทยา แก้วมี	ผวศ.พภ.
๙๘	นายเศกสิทธิ์ โพธิ์ชัย	ผตบ.พภ.
๙๙	นางอัมพร ศรีสมานวัตร	ผบพ.พภ.
<u>กองประสานงานโครงการอันเนื่องมาจาก</u>		
๑๐๐	นายโรจน์วัฒน์ อินทร์ทุ่ง	ผอ.ปป.
๑๐๑	นายสันธิติ พืรานนท์	ผภพ.ปป.
๑๐๒	นางนริศรา พันธรัตน์	ผบพ.ปป.
<u>กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร</u>		
๑๐๓	นางสาวปยุตยกุล ชวลิต	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๑</u>		
๑๐๔	นายจันทวัตร เลิศศิลป์เจริญ	ผส.ชล.๑
๑๐๕	นายวิทยา สอนแก้วมณี	ผชช.ชล.๑
๑๐๖	นางประจวบ อรรถยมนา	ผบพ.ชล.๑
๑๐๗	นายนิธิ วรมงคล	ผผง.ชล.๑
๑๐๘	นายณัฐวุฒิ นากสุก	ผวศ.ชล.๑
๑๐๙	นายเจนศักดิ์ ลิมปิติ	ผคป.เชียงใหม่
๑๑๐	นายรังสิต จันทศิริปิติกุล	ผคป.แม่แตง
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๒</u>		
๑๑๑	นายไชยงค์ จงอาสาชาติ	ผส.ชล.๒
๑๑๒	นายอรรถพงษ์ ฉันทานุมัติ	ผชช.ชล.๒
๑๑๓	นางธัญญธร เพชรคำ	ผบพ.ชล.๒
๑๑๔	นายแหลมทอง พงศ์สุทธิยากร	ผจบ.ชล.๒
๑๑๕	นายเสรี คงฤทธิ์	ผคป.ลำปาง
๑๑๖	นายทวีศักดิ์ ปุริพัฒน์	ผคส.๒
๑๑๗	นายฤทัย พัชรานุรักษ์	ผคป.กิ่วลม-กิ่วคอหมา

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๓</u>		
๑๑๘	ม.ล.อนุมาศ ทองแถม	ผส.ชป.๓
๑๑๙	นายกรรชิง ขาวสอาด	ผชช.ชป.๓
๑๒๐	นางนงลักษณ์ โพธิ์ทอง	ผบท.ชป.๓
๑๒๑	ว่าที่ร้อยตรีสมชัย แต่งไทย	ผวศ.ชป.๓
๑๒๒	นายบรรดิษฐ์ อินตะ	ผคป.พิษณุโลก
๑๒๓	นายชำนาญ ชูเที่ยง	ผคบ.ยมน่าน
๑๒๔	นายธนู โพธิ์เอี้ยง	ผคส.๓
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๔</u>		
๑๒๕	นายอาทิตย์ สุวานิชวงศ์	ผส.ชป.๔
๑๒๖	นายชัยชาญ สังข์แก้ว	ผชช.ชป.๔
๑๒๗	นาย योगยส เนียมทรัพย์	ผวศ.ชป.๔
๑๒๘	นายจักรกฤษณ์ สิ้นพรหมมา	ผคบ.ท่อทองแดง
๑๒๙	นางอรทัย ธรรมศิริ	ผบท.ชป.๔
๑๓๐	นายประเสริฐ ลำภากร	วิศวกรชลประทานชำนาญการ
๑๓๑	นางสุนทรีย์ ล้อยอด	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๕</u>		
๑๓๒	นายชาญวิทย์ กัณหะยุวะ	ผชช.ชป.๕
๑๓๓	นายประดิษฐ์ ปิ่นกระจาย	ผอ.คป.สกลนคร
๑๓๔	นางอัญชลี โสภาพ	ผบท.ชป.๕
๑๓๕	นายจักริน ประเสริฐสุวรรณ	ผคป.เลย
๑๓๖	นายบุญชัย ตันตพูนท์	ผคบ.ห้วยโมง
๑๓๗	นายวีระพงษ์ แต่งเนตร	ผคบ.ห้วยหลวง
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๖</u>		
๑๓๘	นายปรีชา จานทอง	ผส.ชป.๖
๑๓๙	นายเจตจิตร โพธิ์ปลั่ง	ผชช.ชป.๖
๑๔๐	นางสาวชนิษฐ์ ดวงท้าวเศรษฐ	ผบท.ชป.๖
๑๔๑	นายภัทรพล ณ หนองคาย	ผคส.๖

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
๑๔๒	นายบุญสม ชลพิทักษ์วงศ์	ผจบ.ขป.๖
๑๔๓	นายจรัส เพ็ญศิริสมบุรณ์	ผคป.ขอนแก่น
๑๔๔	นายถาชัย จำปานิล	ผคบ.พรมเชิญ
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๗</u>		
๑๔๕	นายสมชาย คณาประเสริฐกุล	ผส.ขป.๗
๑๔๖	นายสุชาติ หาญชนะชัยกุล	ผชช.ขป.๗
๑๔๗	นายสุนทร อ่อนนิมิต	ผบท.ขป.๗
๑๔๘	นายไพฑูรย์ ไชยภูมิสกุล	ผจบ.ขป.๘
๑๔๙	ว่าที่ รศน.ท.ต. เพชรประดิษฐ์	ผวศ.ขป.๙
๑๕๐	นายอนันต์ ปรีชาวุฒิวงศ์	ผคป.อุบลราชธานี
๑๕๑	นายทินกร เหลือล้น	ผคบ.ชีลำและเขบยล่ำ
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๘</u>		
๑๕๒	นายชิตชนก สมประเสริฐ	ผส.ขป.๘
๑๕๓	นายทวีวัช ละอองนวลพานิช	ผชช.ขป.๘
๑๕๔	นางอรษา อิศรางกูร ณ อยุธยา	ผบท.ขป.๘
๑๕๕	นายจักรี ยิ่งเจริญ	ผคบ.มูลบน-ลำแซะ
๑๕๖	นายจำรัส สอนจันทร์	ผคป.ศรีสะเกษ
๑๕๗	นายเจษฎา บุญสุยา	ผคป.สุรินทร์
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๙</u>		
๑๕๘	นายเกิดชัย ธีญวัฒน์กุล	ผส.ขป.๙
๑๕๙	นายกษิตเดช สุรจิรชาติ	ผชช.ขป.๙
๑๖๐	นางสุลี เนียมมงคล	ผบท.ขป.๙
๑๖๑	นายนิพนธ์ กิจโกศล	ผวศ.ขป.๙
๑๖๒	นายเสวก สร้อยสังวาลย์	ผคก.ขป.๙
๑๖๓	นายสุชิน ชลศรีทอง	ผคป.ปราจีนบุรี
๑๖๔	นายมงคล แดงกระจ่าง	ผคบ.บางพลวง

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๑๐</u>		
๑๖๕	นายวีระยศ ศิริกุล	ผชช.ขป.๑๐
๑๖๖	นายมงคล ทองจีน	ผวศ.ขป.๑๐
๑๖๗	นางสุกัญญา เอี่ยมโสภณ	ผบท.ขป.๑๐
๑๖๘	นายพัลพงษ์ วิเศษจินดา	ผคบ.โคกกระเทียม
๑๖๙	นายประเวศน์ ศิริศิลป์	ผคบ.มหาราช
๑๗๐	นายโบว์แดง ทาแก้ว	ผคป.พระนครศรีอยุธยา
๑๗๑	นายวีระชัย จิตรบรรเทา	ผคป.เพชรบูรณ์
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๑๑</u>		
๑๗๒	นายสมศักดิ์ เกตุจำนงค์	ผส.ขป.๑๑
๑๗๓	นายพงศ์ศักดิ์ อรุณวิจิตรสกุล	ผชช.ขป.๑๑
๑๗๔	นางสินอุดม อุดมครานาท	ผบท.ขป.๑๑
๑๗๕	นายสมัย ธรรมสัถย์	ผวศ.ขป.๑๑
๑๗๖	นายมนัส นิลคุปต์	ผคป.สมุทรปราการ
๑๗๗	นายไพลิน นุชถาวร	ผคป.สมุทรสาคร
๑๗๘	นายพีระพงศ์ ลิมนานาธร	ผคบ.พระยาบวรลือ
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๑๒</u>		
๑๗๙	นายภูรงค์กร สมตน	ผส.ขป.๑๒
๑๘๐	นายนิรุทธิ์ เจริญสุขวงษ์	ผชช.ขป.๑๒
๑๘๑	ว่าที่ ร.ต.อำนาจ ชีวะพลกษ	ผวศ.ขป.๑๒ รก.ขป.ผบท.๑๒
๑๘๒	นายปรีชา พันธุ์วา	ผคป.อ่างทอง
๑๘๓	นายฐกร กาญจน์จิระเดช	ผคบ.พลเทพ
๑๘๔	นายกฤษฎา ศรีเพิ่มพันธ์	ผคบ.โพธิ์พระยา
๑๘๕	นายสิทธิชัย มานะเจริญสุข	วิศวกรชลประทานชำนาญการ
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๑๓</u>		
๑๘๖	นายประวัติวิทย์ สวัสดิ์ดวง	ผส.ขป.๑๓
๑๘๗	นายไพศาล พงศ์นรินทร์	ผชช.ขป.๑๓
๑๘๘	นายสมพงษ์ ชุมนุมพร	ผบท.ขป.๑๓

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
๑๘๙	นายไพรัตน์ ทับประเสริฐ	ผจบ.ขป.๑๓
๑๙๐	นายชวพฤษ์ รักงาม	ผคป.กาญจนบุรี
๑๙๑	นายนรินทร์ นิ้มวิญญา	ผคบ.นครชุม
๑๙๒	นายสมใจ อินทร์พุง	ผคบ.สองพี่น้อง
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๑๔</u>		
๑๙๓	นายเฉลิมเกียรติ คงวิเชียรวัฒน์	ผส.ขป.๑๔
๑๙๔	นายอุกฤษฏ์ ถาวรไกรกุล	ผชช.ขป.๑๔
๑๙๕	นางอรอุมา แจ่มจันทร์	ผบท.ขป.๑๔
๑๙๖	นายเสกชัย เชื้ออวนิชชากร	ผจบ.ขป.๑๔
๑๙๗	นายศุภณัฐ ปรียชาติ	ผวศ.ขป.๑๔
๑๙๘	นายนิพัฒน์ ย้งรอด	ผคป.ประจวบคีรีขันธ์
๑๙๙	นางสจจิรา โพธิ์กลิ่น	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๑๕</u>		
๒๐๐	นายประสิทธิ์ ชรินานนท์	ผส.ขป.๑๕
๒๐๑	นายธีรชาติ สังคหะ	ผชช.ขป.๑๕
๒๐๒	นายไตรรงค์ โสภผล	ผบท.ขป.๑๕
๒๐๓	นายการุณ คงทิพย์	ผคส.๑๕
๒๐๔	นายไพโรจน์ คำทอง	ผคป.ภูเก็ต
๒๐๕	นายยงยุทธ เกิดสินชัย	ผคป.สุราษฎร์ธานี
๒๐๖	นายกรณรมย์ วรรณกุล	ผคบ.ปากพนังตอนล่าง
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๑๖</u>		
๒๐๗	นายปริญญา สักคะนายก	ผส.ขป.๑๖
๒๐๘	นายธงชัย ชูชาติพงษ์	ผชช.ขป.๑๖
๒๐๙	นายจาตุรงค์ นิลพันธุ์	ผบท.ขป.๑๗
๒๑๐	นายวิทยา วรดิษฐ์	ผวศ.ขป.๑๘
๒๑๑	นายสมศักดิ์ สันทราพรพล	ผจบ.ขป.๑๖
๒๑๒	นายธีระเทพ เทพสุยะ	ผคป.ตรัง
๒๑๓	นายเดช เล็กวิชัย	ผคบ.ระโนดกระแสดินธุ์

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
<u>สำนักงานชลประทานที่ ๑๗</u>		
๒๑๔	นายอุดม ทิพย์เดโช	ผส.ขป.๑๗
๒๑๕	นายอภิสิทธิ์ สมนยานนท์	ผชช.ขป.๑๗
๒๑๖	นางสุชาดา บุญยนิตย์	ผบท.ขป.๑๗
๒๑๗	นายไพศาล จงไพบูลย์	ผคก.ขป.๑๗
๒๑๘	นายกฤชปภพ ชุมช่วย	ผคส.๑๗
๒๑๙	นายแวมามู แวหะมะ	ผคบ.โก-ลก
๒๒๐	นายอนุรักษ์ ชีระโชติ	ผคบ.ยะลา
<u>คณะกรรมการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรม</u>		
๒๒๑	นางสุภาณี วินโกมินทร์	ผพบ.บค.
๒๒๒	นางปรียาพร จันทโรภาส	ผวป.บค.
๒๒๓	นายวุฒิชัย จันทร์กระจำง	ผสค.บค.
๒๒๔	นางสาวทาริกา ศิริสุทธนันท์	ผสบ.บค.
๒๒๕	นางสาวนันทพร เงินฉลาด	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๒๒๖	นางสาวนิรมล ฉ่องหมุน	นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการ
๒๒๗	นายจำนงค์ เมตตาจิตร์	พค.บค.
๒๒๘	นางพนิตนาฏ ศรีวารินทร์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๒๒๙	นางสาวภรณ์ญา จรูญธนกิจการ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๒๓๐	นางสาวพิลาวัลย์ นาคพนม	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
๒๓๑	นางสาวเพ็ญศิริ อิ่มอุดม	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
<u>คณะกรรมการกำกับดูแลงานที่ปรึกษาทางวิชาการ</u>		
๒๓๒	นางสาวสุภัค พุดทัดศรี	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๒๓๓	นางสาวพรเพ็ญ ไชยสุภา	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
๒๓๔	นางสาวจริยา ผลกล้า	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ
<u>คณะกรรมการดำเนินงานที่ปรึกษา</u>		
๒๓๕	นายณรงค์ คชวงษ์	ผอ.บค.
<u>ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล</u>		
๒๓๖	นางสาววีรยา เรืองศิริ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
๒๓๗	นางสาวศิริพร จันทอง	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

การสัมมนา Logic Model Workshop ในครั้งนี้เพื่อนำเสนอขั้นตอนการดำเนินโครงการ การบรรยายสรุปถึงกรอบแนวคิดและกรอบการวิเคราะห์ ตัวอย่างค่านิยมขององค์กรต่าง ๆ รายงานผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กร และการระดมสมองอภิปรายกลุ่มเพื่อให้ที่ประชุมร่วมพิจารณากำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของกรมชลประทานซึ่งผลการสัมมนาครั้งนี้จะนำไปสู่แผนการดำเนินการปลูกฝังวัฒนธรรมและค่านิยมกรมชลประทาน และรูปแบบการวัดและประเมินผลโดยใช้ Logic Model ที่เริ่มจากผลลัพธ์เป็นปัจจัยตั้งต้น จึงกำหนดกิจกรรม และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้รายละเอียดที่ครบถ้วนและเชื่อมโยงไปยังเป้าประสงค์อันเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ อีกทั้งยังเป็นแนวทางสำหรับการจัดทำสื่อและจัดทำโปรแกรมประยุกต์ต่อไป

กิจกรรมในการสัมมนาครั้งนี้ได้มีการบรรยายเชิงทฤษฎี และมีการยกตัวอย่างค่านิยมขององค์กรชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้เห็นภาพเป็นตัวอย่างว่าค่านิยมต่าง ๆ เหล่านั้นสามารถถ่ายทอดหล่อหลอมคนในองค์กรให้มีแนวคิดและเป้าหมายเป็นหนึ่งเดียวกันได้อย่างไร

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมระดมสมองจากผู้บริหารของกรมเพื่อนำเสนอความเห็นต่อค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ ได้ผลดังนี้

ค่านิยม

๑. มุ่งทำงานเป็นทีม
๒. มุ่งบรรลุเป้าหมาย
๓. มุ่งลูกค้า

วัฒนธรรมองค์กร

๑. วัฒนธรรมตามกติกา (Procedure)
๒. วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Concert)
๓. วัฒนธรรมตอบสนองต่อสถานการณ์ภายนอก (External)

จากผลสำรวจแบบสอบถามและเก็บข้อมูลจากการระดมสมองอภิปรายกลุ่มสามารถประมวลผลได้ว่าทั้งผลในแบบสอบถามและความเห็นของผู้บริหารของกรม ส่วนใหญ่เห็นว่าค่านิยมหลัก ๆ อันเป็นแกนกลางของกรม ประกอบด้วย ๓ รายการที่เหมือนกัน แตกต่างกันเพียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

ผลค่านิยมจากแบบสำรวจ	ผลค่านิยมจากการระดมสมอง
๑. มุ่งบรรลุเป้าหมาย	๑. มุ่งทำงานเป็นทีม
๒. มุ่งทำงานเป็นทีม	๒. มุ่งบรรลุเป้าหมาย
๓. มุ่งลูกค้า	๓. มุ่งลูกค้า

หากย้อนไปพิจารณาผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกรม ก็ จะเห็นการให้ความสำคัญกับค่านิยมทั้ง ๓ รายการนี้เช่นเดียวกัน โดยผู้บริหารหลายท่านกล่าวถึงความภาคภูมิใจที่กรมและตนเองได้บริหารจัดการน้ำจนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้น้ำ และบรรเทาภัยที่เกิดจากน้ำให้แก่ประชาชนได้ รวมทั้งหลายท่านกล่าวถึงการทำงานเป็นทีม

ส่วนวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผลที่ได้ทั้งในแบบสอบถามและความเห็นของผู้บริหารของกรม ทั้งวัฒนธรรมที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมหลัก คือ วัฒนธรรมตามกติกา (Procedure) แต่มีความเห็นต่างกันในวัฒนธรรมรองดังนี้

ผลวัฒนธรรมจากแบบสำรวจ	ผลวัฒนธรรมจากการระดมสมอง
๑. วัฒนธรรมตามกติกา (Procedure)	๑. วัฒนธรรมตามกติกา (Procedure)
๒. วัฒนธรรมผู้รู้ (Expert)	๒. วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Concert)
๓. วัฒนธรรมผู้นำตามตำแหน่ง (Position)	๓. วัฒนธรรมตอบสนองต่อสถานการณ์ภายนอก (External)

การกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

เมื่อพิจารณาจากความท้าทายและพันธกิจของกรมชลประทานนับจากนี้ต่อไปอีก ๓-๕ ปี และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สรุปได้ว่า กรมชลประทานจำเป็นต้องปรับตัวในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- เร่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และประสบการณ์ในงานเพื่อทดแทนบุคลากรที่สูญเสียไป
- ทำงานรวดเร็ว มีคุณภาพ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีเข้ามาลดขั้นตอนในการทำงาน ใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการน้ำ แก้ปัญหาให้ได้ฉับไวทันความต้องการ และเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ในสถานการณ์ที่อัตราากำลังลดลงในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มขึ้น
- พัฒนาขีดความสามารถส่วนบุคคลในด้านการเข้าถึงและสื่อสารกับประชาชนทุกกลุ่ม สามารถสร้างความไว้วางใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในงานของกรมชลประทาน
- คำนึงถึงประโยชน์และความต้องการของผู้ใช้น้ำกลุ่มต่าง ๆ เป็นสำคัญ มีผลประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง
- แสดงบทบาทนำอย่างมีคุณภาพในเวทีบริหารจัดการน้ำระดับชาติ

จากมุมมองดังกล่าว เห็นได้ชัดว่าวัฒนธรรมกติกาเพียงลำพังจะไม่สามารถเป็นพื้นฐานที่รองรับ การเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่นั้นได้ เพราะวัฒนธรรมกติกาเหมาะกับการทำงานในรูปแบบซ้ำ ๆ ในปริมาณ มาก เพราะเป็นพื้นฐานที่ดีที่จะทำงานได้อย่างมีมาตรฐานในจำนวนมากอย่างมีประสิทธิภาพ แต่วัฒนธรรมกติกาเป็นแบบแผนวัฒนธรรมเชิงระบบที่ไม่คาดหวังความสามารถส่วนบุคคล ไม่ยืดหยุ่น และไม่ตั้งคำถาม วัฒนธรรมกติกามีความเหมาะสมสำหรับคนหมู่มากที่ต้องการปฏิบัติตามกิจวัตรง่ายให้ ได้คุณภาพมาตรฐาน

ดังนั้น วัฒนธรรมที่พึงประสงค์สำหรับกรมชลประทานจึงต้องมีวัฒนธรรมกติกาเป็นฐานราก แต่ประกอบด้วยวัฒนธรรมอื่นที่ตอบสนองความต้องการใหม่ ๆ ได้อย่างยืดหยุ่นกว่าคือวัฒนธรรมผู้รู้ (Expert) และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ได้รับความนิยมนิยมมากเป็นลำดับที่สองจากการสำรวจความเห็น และจากการสัมมนาระดับผู้บริหารสำนัก/กอง

กำหนดวัฒนธรรมองค์กรจึงควรมีองค์ประกอบร่วมกันของวัฒนธรรมกติกา วัฒนธรรมผู้รู้ และวัฒนธรรมมีส่วนร่วม กล่าวคือให้ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่

- ยึดมาตรฐาน คู่มือ ระเบียบการทำงาน พิจารณาใช้ดุลพินิจตามเกณฑ์และระเบียบด้วยความโปร่งใสปราศจากอคติ พัฒนาข้าราชการด้วยช่องทางที่เป็นทางการตามแผนงาน รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในขั้นตอนงานที่เป็นมาตรฐานแล้วเพื่อลดระยะเวลาและปริมาณงาน
- ส่งเสริมการใช้ความรู้เชิงวิชาชีพในทุกตำแหน่งและสายงาน ส่งเสริมให้ผู้มีความรู้ความสามารถได้จัดทำเอกสารคู่มือ หรือเป็นวิทยากรในการถ่ายทอด ให้ความสำคัญกับการบริหารความรู้ในองค์กร ทำงานโดยยึดมาตรฐานเชิงวิชาชีพ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้โดยการจัดทำบทความเชิงประสบการณ์และวิชาการเพื่อเผยแพร่ภายในกรม มีการสอบวัดและประเมินระดับความรู้ ทักษะ มอบหมายงานและความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงระดับความรู้ความชำนาญ
- ส่งเสริมการร่วมงานเป็นหมู่คณะ ทั้งในหน่วยงานเดียวกันและข้ามหน่วยงาน และกำหนดความรับผิดชอบร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น ยกย่องการแสดงพฤติกรรมท่วงไถ่ผู้อื่นและความเสียสละเพื่อผลประโยชน์ร่วมของหน่วยงานและองค์กร

สำหรับค่านิยมนั้น ก็สมควรกำหนดให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยคำนึงถึงผลการสำรวจและการสัมมนาระดมสมองที่ต้องการให้มีค่านิยมที่มุ่งบรรลุเป้าหมาย มุ่งการทำงานเป็นทีม และมุ่งผู้รับบริการ

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายข้างต้น เห็นควรกำหนดค่านิยมกรมชลประทาน ดังนี้

“เก่งงาน เก่งคิด รับผิดชอบต่องาน ร่วมมือ ร่วมประสาน เชี่ยวชาญงานที่ทำ นำประโยชน์สู่ประชาชน”

รายการค่านิยมข้างต้น สามารถเรียบเรียงและนำเสนอเป็นภาษาอังกฤษได้ว่า “WATER for All” ทั้งนี้ “WATER” เป็นตัวอักษรย่อจากคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ :

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| ● Work Smart | เก่งงาน เก่งคิด |
| ● Accountability | รับผิดชอบต่องาน |
| ● Teamwork & Networking | ร่วมมือ ร่วมประสาน |
| ● Expertise | เชี่ยวชาญงานที่ทำ |
| ● Responsiveness | นำประโยชน์สู่ประชาชน |

บุคลากรทุกคนในกรมชลประทาน พึงประพฤติและปฏิบัติตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมทั้ง ๕ ประการเพื่อทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็ง ส่งผลให้กรมชลประทานสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค่านิยมดังกล่าวนี้มีความหมายและตัวอย่างพฤติกรรมดังต่อไปนี้

๑. Work Smart –ทำงาน เก่งคิด

คำจำกัดความ ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างทันการณ์

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- ทำงานอย่างใช้ความคิด มีทิศทาง มีสติ รู้ว่าควรทำอะไร อย่างไร จึงจะได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- รู้ได้ทันท่วงทีเมื่อเกิดความผิดพลาดหรืองานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และปรับตัวเพื่อแก้ปัญหา
- พร้อมปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น หรือ ใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพขึ้น เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย
- สังเกตไตร่ตรอง และปรับปรุงการทำงานให้สามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น ประหยัดขึ้น หรือได้ผลมากขึ้น
- ศึกษาหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุดเป็นมาตรฐานการทำงาน
- เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น ไม่ทำผิดซ้ำสองในเรื่องเดิม
- หาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- ทำงานด้วยความไม่รู้ ไม่เข้าใจ
- ทุ่มแท้งกับการทำงานที่ไม่เกิดประโยชน์ เพียงเพราะเป็นสิ่งที่เคยทำมาก่อน หรือเพราะที่ผ่าน ๆ มาเคยตั้งงบประมาณไว้เช่นนั้น
- ไม่ใส่ใจว่าเป้าหมายหรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลงหรือไม่ ยังคงทำงานตามที่เคยทำโดยไม่ปรับตัว
- ไม่เปิดรับความรู้ใหม่ ไม่ตระหนักว่ามีวิธีการอื่นที่ทันสมัยและมีประสิทธิผลกว่า
- ไม่เรียนรู้การใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัย
- ทำผิดซ้ำซาก ไม่เรียนรู้จากประสบการณ์
- วิพากษ์วิจารณ์แสดงความคิดเห็นอยู่เนือง ๆ แต่ไม่ปฏิบัติตามปฏิบัติงานดังที่ได้แสดงความคิดเห็นไว้
- มีความคิดสร้างสรรค์หลากหลาย แต่ไม่ประยุกต์ความคิดให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
- ทดลองวิธีการต่าง ๆ ไปเรื่อย ๆ ไม่สรุปแนวทาง ไม่ลงมือทำ จึงไม่นำไปสู่การปรับปรุงงาน
- ทำงานด้วยวิธีการที่ไม่ถูกต้อง ใช้ “ทางลัด” ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อให้งานเสร็จโดยเร็ว ไม่ใส่ใจความถูกต้องหรือคุณภาพ

ผลต่อหน่วยงานและองค์กร

- ทำงานได้มีประสิทธิภาพขึ้น รวดเร็วขึ้น ประหยัดขึ้น เนื่องจากการปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการทำงาน
- ผลงานมีคุณภาพขึ้น เนื่องจากการปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการทำงาน
- มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย บุคลากรเปิดใจเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ด้วยความกระตือรือร้น

๒. Accountability – รับผิดชอบงาน

คำจำกัดความ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมรับการตรวจสอบและรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- รู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนและของหน่วยงานของตน พร้อมรับทั้งผิดและชอบ
- ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร รอบคอบ พร้อมให้ตรวจสอบได้
- พากเพียรในหน้าที่จนบรรลุเป้าหมายภารกิจตามที่กำหนดไว้
- ยินดีทำเกินกว่าที่ได้รับคำสั่ง หากเห็นว่าจำเป็นเพื่อให้งานบรรลุผลอย่างสมบูรณ์
- เมื่อผลงานไม่เป็นที่พึงพอใจ ถูกตำหนิก็รับผิดชอบอย่างองอาจ นำผลงานและคำตำหนินั้นมาทบทวน และพิจารณาว่าควรปรับปรุงแนวทางดำเนินงานของตนอย่างไรในอนาคต
- ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่ากับงานของตน
- กล้าเผชิญอุปสรรคและพร้อมแก้ปัญหาเพื่อให้งานบรรลุผลตามที่มุ่งหวัง

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- ตอบด้วยคำว่า “ไม่” จนเป็นนิสัย เช่น “ไม่ได้” “ไม่ทำ” “ไม่ทัน” แต่ความเป็นจริงคือ “ไม่พยายาม”
- บ่ายเบี่ยงปิดการะ โยนความผิดให้ผู้อื่น กล่าวโทษสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุม อ้างเหตุผลต่าง ๆ นานา เมื่อผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ผลงานผิดพลาดล่าช้าอยู่เนือง ๆ แต่ไม่เดือดเนื้อร้อนใจแต่ประการใด
- รับผิดชอบไม่รับผิดชอบ เมื่อได้รับความกดดันในงาน ก็ไปกดดันผู้เกี่ยวข้องต่อโดยไม่กลั่นกรองว่าสิ่งใดอยู่ในความรับผิดชอบของตน สิ่งใดควรคาดหวังจากผู้อื่น
- หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ เนื่องจากเกรงจะต้องรับผิดชอบจากการตัดสินใจนั้น
- ทำงานไม่ครบถ้วนตามหน้าที่ ทำเท่าที่ทำได้ และคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะหาทางแก้ปัญหาในส่วนที่เหลือให้
- ทำงานเท่าที่อยู่ในเวลาราชการ เน้นความสำคัญของเวลาส่วนตัว งานจะสำเร็จหรือไม่เป็นเรื่องรอง
- เมื่อเผชิญปัญหาอุปสรรค งานยาก ก็ถอดใจ ล่าถอยโดยง่าย

ผลต่อหน่วยงานและองค์กร

- บรรลุเป้าหมาย
- บุคลากรรักษาวินัย ทำงานตามมาตรฐาน มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีอย่างสม่ำเสมอ
- บุคลากรดำเนินงานเชิงรุกและป้องกันความเสี่ยงที่จะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผล
- บุคลากรวางแผนในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้การงานบรรลุผล
- มุ่งต่อปัญหาที่สามารถจัดการได้ และจัดการเพื่อให้บรรลุผล ไม่โทษเหตุที่ควบคุมไม่ได้

๓. Teamwork & Networking – ร่วมมือ ร่วมประสาน

คำจำกัดความ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างเครือข่ายในการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในงาน

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่ติดต่อประสานงานด้วย
- ร่วมผลักดันภารกิจและเป้าหมายของทีม และทำงานในส่วนของตนอย่างเต็มกำลัง เป็นคนที่ไว้วางใจให้ร่วมทีมได้
- รักษาคำพูด และระมัดระวังไม่ตกลปากรับคำในสิ่งที่ปฏิบัติไม่ได้ หรือไม่พึงปฏิบัติ
- ยกย่องให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมทีมได้รับเครดิตในงานด้วย
- แจ้งข้อมูลข่าวสาร ความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอและรับฟังข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และหน่วยงาน/บุคคลที่ติดต่อประสานงานด้วย
- ให้ความร่วมมือ เกื้อหนุนอย่างเต็มกำลังต่องานของบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสานงานด้วย
- ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่ติดต่องานด้วยอย่างให้เกียรติ

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- ยึดมั่นในความคิดความเห็นของตน ไม่รับฟังความเห็นผู้อื่น
- แสดงทีท่า “รับฟัง” แต่ไม่ได้ยิน ไม่ใส่ใจในเนื้อหาสาระ
- เป็นภาระของทีมเพราะไม่ทำหน้าที่ในส่วนของตนเมื่อต้องทำงานเป็นทีม
- ไม่เป็นผู้ให้ อาศัยบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นมาทำให้บรรลุเป้าหมายในงานของตนแต่เพียงฝ่ายเดียว
- มุ่งแข่งขันกับผู้อื่น/หน่วยงานอื่นจนเกินเหตุ
- กำหนดเป้าหมาย หรือแผนงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผูกขาดการนำ พยายามสร้างความเด่นดังให้ตนเอง
- แสดงออกตรงข้ามกันเมื่ออยู่ในที่ประชุมและอยู่นอกที่ประชุม ไม่ปฏิบัติตามและวิพากษ์วิจารณ์มติของทีม
- ละเลยการควรไม่ควร ไม่รักษามารยาท/สัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เน้นความคิดความเห็น และความประสงค์ของตนเป็นสำคัญ
- เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัว เอื้อประโยชน์แก่พวกพ้อง แม้เกิดผลกระทบในทางลบต่องานหรือจรรยาบรรณวิชาชีพ
- เองงานมาอ้างเพื่อการสรรเสริญหรือความสนิสนส่วนตัว

ผลต่อหน่วยงานและองค์กร

- ทีมงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีกำลังใจและความสัมพันธ์อันดีภายในทีม
- มีการสื่อสารสองทาง มีความเข้าใจอันดีรวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์
- มีเครือข่ายกว้างขวาง
- มีความสัมพันธ์อย่างเกื้อกูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการติดต่อสื่อสารสม่ำเสมอและหลากหลาย
- ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย
- ได้ประโยชน์จากการประสานงานและการปรึกษาหารือ เพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีสายสัมพันธ์ที่ดีโดยไม่เสียงาน และไม่บกพร่องในจรรยาบรรณวิชาชีพ

๔. Expertise – เชี่ยวชาญงานที่ทำ

คำจำกัดความ ศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมความชำนาญในงานที่รับผิดชอบจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- เห็นความสำคัญของความรู้ความชำนาญ ยกย่องชื่นชมผู้รู้และผู้ใฝ่รู้
- เปิดรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องเหล่านั้น
- เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาตามสิทธิและหน้าที่
- ติดตามวิทยาการใหม่ ๆ ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้ในงาน
- มีความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย หากเป็นเรื่องใหม่ต้องขวนขวายศึกษาและพัฒนาตนเอง
- ประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ในงานประจำ
- สรุปบทเรียนจากงานที่ทำ สามารถอธิบายและถ่ายทอดได้
- ตอบคำถามและแนะนำผู้อื่นได้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตน หรือผลงานของกรมชลประทาน
- สร้างสรรค์บรรยากาศของการเรียนรู้ การใฝ่เรียน และการทำงานโดยใช้ความรู้ภายในหน่วยงาน
- สามารถให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์และมีน้ำหนักในที่ประชุมหารือ รวมทั้งสามารถมีบทบาทนำในการกำหนดทิศทางแผนงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจอย่างรอบรู้

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- หลบเลี่ยงการฝึกอบรม หรือการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
- ทำงานด้วยความรู้เดิม วิธีการเดิม ตามประสบการณ์เดิม ไม่ติดตามพัฒนาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตน
- ขาดความมั่นใจในการทำงานเพราะขาดความรู้ หรือความชำนาญ
- เมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่หรือเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ไม่ชวนขวนขวายหาความรู้ทักษะที่จำเป็นกับงานใหม่
- ไม่สามารถบรรยายถ่ายทอดในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ได้ ไม่สามารถให้ข้อมูลหรือความเห็นที่เป็นประโยชน์ได้ เมื่อมีการหารือในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตน
- ผลงานด้อยคุณภาพเพราะอ่อนด้อยความรู้หรือทักษะในงาน
- ปฏิบัติต่อผู้รู้ที่มีตำแหน่งด้อยกว่าในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในงานอย่างไม่ให้เกียรติ เพราะเน้นอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เป็นสำคัญ ถ้าไม่มีอำนาจตามตำแหน่งก็ไร้ความหมาย
- “ความรู้ท่วมหัว เอาตัวไม่รอด” โอ้อวดความรู้แต่ไม่มีผลงาน

ผลต่อหน่วยงานและองค์กร

- ผลงานมีคุณภาพ
- บุคลากรได้รับความเชื่อถือ ได้รับเชิญเป็นผู้บรรยาย ผู้สอน
- มีความรู้ที่ทันสมัย ได้ตอบคำวิจารณ์ หรือการทำทนายจากภายนอกได้
- บุคลากรมีความมั่นใจและภาคภูมิใจ
- มีบรรยากาศของการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง

๕. Responsiveness – นำประโยชน์สู่ประชาชน

คำจำกัดความ เต็มใจช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ แก้ปัญหา พร้อมให้บริการประชาชนด้วยความรวดเร็วและเป็นธรรม

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- เข้าใจและเข้าถึงผู้รับบริการของกรมชลประทาน รับทราบและรับฟังความจำเป็นและความต้องการของผู้รับบริการทุกกลุ่ม
- สำรวจความคิดเห็นและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสนใจใคร่รู้โดยสม่ำเสมอ
- พร้อมเป็นผู้ให้ ภาคภูมิใจในการช่วยให้ชีวิตของผู้รับบริการดีขึ้น
- เรียนรู้และปรับวิธีการทำงานกับผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ
- เอาใจเขามาใส่ใจเรา คำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ
- เปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับบริการได้พิจารณาและใช้ประโยชน์
- ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์เต็มเม็ดเต็มหน่วย

- มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้ผลประโยชน์ตกแก่ผู้รับบริการอย่างเป็นธรรม
- ยินดีร่วมมือช่วยเหลือภารกิจหน่วยงานอื่นให้บรรลุผล เมื่อเห็นว่าภารกิจนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อประชาชน

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- กำหนดเป้าหมาย กระบวนการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่ใส่ใจผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ไม่เห็นปัญหาจากมุมมองของผู้รับบริการ แต่เห็นผู้รับบริการเป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายภารกิจในงาน
- ละเลยข้อมูลผลประโยชน์และความจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน
- ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้รับบริการอย่าง “ขอไปที” “ยกตนข่มท่าน”

ผลต่อหน่วยงานและองค์กร

- มีช่องทางการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการ
- ประชาชนทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม
- ทำงานโดยส่งเสริมการมีส่วนร่วม
- ได้รับการยอมรับสนับสนุนจากประชาชน

สรุปสาระของการปฏิบัติตนตามค่านิยมกรมชลประทาน

	ความหมาย	ผลลัพธ์ของพฤติกรรม
Work Smart เก่งงาน เก่งคิด	ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงอย่างทันการณ์	งานเร็วขึ้น ประหยัดขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น
Accountability รับผิดชอบงาน	รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมรับการตรวจสอบและรับฟัง ข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง	การทำงานสัมฤทธิ์ผล แก้ไขปัญหาได้คล่อง
Teamwork & Networking ร่วมมือ ร่วมประสาน	สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างเครือข่ายในการทำงานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในงาน	สร้างความเข้าใจ ได้รับการสนับสนุนจาก ฝ่ายต่าง ๆ ทำให้งานสำเร็จ โดยราบรื่น
Expertise เชี่ยวชาญงานที่ทำ	ศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่องเพื่อเสริมความชำนาญในงาน ที่รับผิดชอบจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล	งานมีคุณภาพ ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ
Responsiveness นำประโยชน์สู่ประชาชน	เต็มใจช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ แก้ปัญหา พร้อมให้บริการประชาชน ด้วยความรวดเร็วและเป็นธรรม	สร้างความเข้าใจ และความเชื่อถือ ผู้รับบริการทุกฝ่ายได้รับ ประโยชน์อย่างเป็นธรรม

ตารางที่ ๕ สรุปสาระของการปฏิบัติตนตามค่านิยมกรมชลประทาน

วัฒนธรรมองค์กร

“วัฒนธรรมองค์กร คือแบบแผน ฐานคติพื้นฐาน ค่านิยม และความเชื่อที่เกิดขึ้นและพัฒนาขึ้นภายในองค์กร ชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก ช่วยสมาชิกในการแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญได้ สำเร็จมาก่อน จึงถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ๆ โดยที่สมาชิกอาจไม่รู้ตัวแต่ปฏิบัติตามโดยดี” (Edgar Schein, ๑๙๙๒)

วัฒนธรรมกรมชลประทาน

กำหนดให้กรมชลประทานมีวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

เชี่ยวชาญเรื่องน้ำ ทำงานมีมาตรฐาน บูรณาการเพื่อประชาชน

คำจำกัดความ

กรมชลประทานพัฒนาแหล่งน้ำและบริหารจัดการน้ำ ด้วยความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ ปฏิบัติงานด้วยระบบงานมาตรฐานอันทันสมัย ใส่ใจการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคง

วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ที่อาจแสดงออกด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ในพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แสดงออกในทิศทางเดียวกัน แสดงออกโดยสัญลักษณ์ การออกแบบสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน หรือแสดงออกในประเพณีปฏิบัติที่ยึดถือปฏิบัติต่อ ๆ กันมา

คำอธิบายวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

๑. เชี่ยวชาญเรื่องน้ำ

การแสดงออกในระดับบุคคล

- เข้าใจภารกิจขององค์กรและบทบาทของตนเองที่สัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน มีการจัดการข้อมูลที่ดี สามารถใช้ความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อดำเนินงานให้เกิดผล
- พัฒนาความเป็นเลิศในงานด้วยเทคโนโลยี เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ตลอดจนศึกษาหาความรู้ในวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน
- นำเสนอความรู้และผลงานได้อย่างน่าเชื่อถือ มีความสามารถในการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจ
- มีความรู้เกี่ยวกับความต้องการของผู้ใช้น้ำกลุ่มต่างๆ และใช้ความสามารถในงานเพื่อให้ตอบสนองประโยชน์ของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ในเรื่องเกี่ยวกับงาน ทั้งการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ และการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ

การแสดงออกในระดับหน่วยงาน

- การประกาศเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของกรมฯ ในเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศ ให้ความสำคัญกับการกระจายและเชื่อมโยงเป้าหมายของกรมชลประทานไปสู่หน่วยงานและถ่ายทอดถึงบุคคลอย่างเข้าใจถูกต้องตรงกัน
- ให้ความสำคัญกับการรวบรวมข้อมูล จัดการข้อมูล และนำข้อมูลที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการน้ำอย่างมืออาชีพ
- มอบหมายงานที่เอื้อต่อการสร้างความรอบรู้และพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน ถ่ายทอดความรู้โดยไม่ปิดบัง
- กระตือรือร้นในการนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ ทুমเทพพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน
- ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ จัดการความรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร
- ส่งเสริมให้เจ้าของเรื่องได้นำเสนอข้อเสนอแนะและผลงาน อีกทั้งพัฒนาขีดความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้
- ยกย่องผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน รวมทั้งผู้ที่ใส่ใจในการพัฒนาตนเอง
- จัดหาช่องทางการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- ประกาศหลักสูตรการเรียนรู้ ช่องทางการเรียนรู้ ข้อมูลข่าวสารและพัฒนารูปแบบใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับงาน ให้ผู้สนใจได้เรียนรู้โดยทั่วกัน
- ให้ความสำคัญกับการประเมินความรู้ความสามารถบุคคล

ผลของวัฒนธรรม “เชี่ยวชาญเรื่องน้ำ”

- ระดับบุคคล: รู้และเข้าใจบทบาทของตนที่จะส่งเสริมเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน ทำงานด้วยความรู้ความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับว่ามีความรู้ความสามารถ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ
- ระดับหน่วยงาน: ผลงานเป็นที่ยอมรับ ทันสมัย ประสิทธิภาพในงานสูงขึ้น โดยใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยี มีระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
- ระดับองค์กร: ทดแทนการสูญเสียบุคลากรด้วยการเพิ่มคุณภาพ สร้างการยอมรับในวงกว้างว่าเป็นหน่วยงานที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความเชี่ยวชาญ รวมทั้งสามารถสื่อสารได้อย่างน่าเชื่อถือ

๒. ทำงานมีมาตรฐาน

การแสดงออกในระดับบุคคล

- ทำงานโดยมีหลักเกณฑ์วิธีการตามมาตรฐานวิชาชีพที่เกี่ยวกับงาน ตัดสินใจและใช้ดุลพินิจอย่างมีหลักเกณฑ์ ไม่ปล่อยปละละเลยหรือผ่อนปรนมาตรฐานเพื่อเห็นแก่ความสัมพันธ์หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล
- มีแผนงานและเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ใส่ใจผลักดันจนได้ผลตามเป้าหมายด้วยความรับผิดชอบ
- ปฏิบัติตนจนได้ชื่อว่าเป็นบุคลากรที่มีผลงานดีสม่ำเสมอ ไม่ย่อหย่อนไม่ว่าจะอยู่ในสภาพการณ์เช่นใด
- มีคู่มือในการปฏิบัติงาน

การแสดงออกในระดับหน่วยงาน

- ประกาศมาตรฐานของงานและมาตรฐานวิชาชีพให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกันในหน่วยงาน
- ใส่ใจตรวจสอบรักษามาตรฐานของงาน และมาตรฐานทางวิชาชีพอย่างรอบคอบและตรงไปตรงมา
- มีแผนงานและกำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพเสมอ
- สื่อสารแผนงานและเป้าหมายอย่างเปิดเผยและสม่ำเสมอ
- มีแผนป้องกันความเสี่ยง และมีแนวทางทบทวนปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง
- มีการประเมินความคืบหน้า ประเมินประสิทธิภาพ และแสดงข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ตัวว่ามีพัฒนาการตามเป้าหมายหรือไม่ ควรต้องปรับปรุงการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร
- มีการวัดผลงานและการประเมินผลงานจากมุมมองของผู้รับบริการภายในและภายนอกองค์กร
- มีคู่มือ เกณฑ์ แนวทาง และข้อมูลอ้างอิงครบถ้วนเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐาน
- มีการกวดขันวินัยและผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในมาตรฐานที่ดี

ผลของวัฒนธรรม “ทำงานมีมาตรฐาน”

- ระดับบุคคล: มีผลงานดีตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพเสมอ ทำงานโดยมีแผนงาน และเป้าหมาย
- ระดับหน่วยงาน: บุคลากรรักษาวินัย ทำงานตามมาตรฐานโดยสม่ำเสมอ ปฏิบัติงานได้ลุล่วงตามแผนงานและเป้าหมาย มีกฎเกณฑ์ คู่มือ และมาตรฐานเพื่ออ้างอิงเพียงพอ มีการประเมินผลชัดเจนและเที่ยงตรง
- ระดับองค์กร: ผลงานมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ จัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสีย ดำเนินงานได้ลุล่วงตามเป้าหมาย

๓. บุรณาการเพื่อประชาชน

การแสดงออกในระดับบุคคล

- ร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรมชลประทาน และหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ และด้วยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนผู้รับบริการ
- จริงใจ เปิดเผย สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ไม่นำความแตกต่างเกี่ยวกับหน้าที่การงานหรือสังกัด มาเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสายสัมพันธ์อันดี
- เพิ่มประสิทธิภาพในงานโดยการประสานงาน การช่วยเหลือเกื้อกูล และแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน
- แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในกรมชลประทาน เพื่อให้เกิดการเสริมแรงกัน
- รับฟังและเข้าถึงประชาชนและผู้รับบริการ สร้างการยอมรับด้วยการเปิดใจรับฟัง เข้าใจความต้องการ สร้างสายสัมพันธ์อย่างผู้เท่าเทียมกันและยอมรับซึ่งกันและกัน
- เรียนรู้จากผู้อื่น และแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่นทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร เพื่อผูกสัมพันธ์ ประสานงาน และบูรณาการงานโดยยึดผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง

การแสดงออกในระดับหน่วยงาน

- สร้างองค์กรให้มีจุดเด่นด้านการสื่อสาร การให้บริการ และการประสานกิจกรรม
- มีช่องทางการติดต่อที่สะดวก หลากหลาย
- จัดอาคารสถานที่ ในรูปแบบที่พร้อมให้การรับรองผู้มาติดต่อ มีบรรยากาศของการต้อนรับ
- รู้จักผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด
- ทำงานโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการสื่อสาร
- เข้าร่วมงานหรือกิจกรรมสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกระชับสัมพันธ์ เสริมสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ และเพิ่มโอกาสการบูรณาการงาน เพื่อความสำเร็จที่กว้างขวางครอบคลุมเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการยิ่งขึ้น

ผลของวัฒนธรรม “บุรณาการเพื่อประชาชน”

- ระดับบุคคล: มีเครือข่ายภายในและภายนอกหน่วยงาน เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้รับความไว้วางใจในฐานะผู้ที่จริงใจและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม
- ระดับหน่วยงาน: มีเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร ได้รับความร่วมมือและมีความเข้าใจอันดีกับทุกฝ่าย
- ระดับองค์กร: มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประสานงานกันอย่างใกล้ชิดเพื่อเสริมประสิทธิภาพซึ่งกันและกัน มีเครือข่ายกับภาคประชาชน สามารถปฏิบัติงานได้ลุล่วง โดยได้รับการสนับสนุนจากภาคประชาชน

สรุปภาพรวมการแสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้ออำนวยต่อการเผชิญความท้าทายในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้

แนวทางเผชิญความท้าทายของกรม วัฒนธรรมกรมชลประทาน	รักษาและเสริมสร้างบทบาทนำอย่างมีคุณภาพในเวทีบริหารจัดการน้ำ	ทำงานรวดเร็ว มีคุณภาพ ใช้เทคโนโลยี เพื่อลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการน้ำ และแก้ปัญหาได้ฉับไว แม้บุคลากรลดลง	พัฒนาขีดความสามารถส่วนบุคคล ในด้านการเข้าถึง และสื่อสารกับประชาชน ทุกกลุ่ม สามารถสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมได้	คำนึงถึงประโยชน์และความต้องการของผู้ใช้น้ำกลุ่มต่าง ๆ เป็นสำคัญ มีผลประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง	เร่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และประสบการณ์ในงาน เพื่อทดแทนบุคลากรที่สูญเสียจากการเกษียณ
เชี่ยวชาญเรื่องน้ำ	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน มีการจัดการข้อมูลที่ดี สามารถใช้ความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อดำเนินงานให้เกิดผล	ตื่นตัวกับเทคโนโลยี เรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน	นำเสนอด้วยความน่าเชื่อถือ สื่อสารถ่ายทอดความรู้ให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจ	มีความรู้เกี่ยวกับความต้องการของผู้ใช้น้ำกลุ่มต่าง ๆ และใช้ความสามารถ เพื่อให้ตอบสนองประโยชน์ของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นทางการ และการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ
ทำงานมีมาตรฐาน	มีมาตรฐานการทำงาน เป็นที่เชื่อถือ	มีแผนงานและเป้าหมายเชิงคุณภาพ ที่สามารถประเมินผลได้	มีเป้าหมายและแผนงานเรื่องการสื่อสารและการมีส่วนร่วม	มีคู่มือ แผนงานหลักสูตร ผูกอบรม ประเมินผลงาน โดยพิจารณาจากผลต่อผู้รับบริการ	ศึกษาและวางแผนความต้องการกำลังคนเชิงคุณภาพ มีเกณฑ์การวัดและประเมินบุคลากร
บูรณาการเพื่อประชาชน	ร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่เป็นผลประโยชน์ของชาติร่วมกัน	แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและ ความรู้ระหว่างหน่วยงานภายใน กรมชลประทาน เพื่อให้เกิดการเสริมแรง	รับฟังและเข้าถึงประชาชน มีกิจกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ		เรียนรู้จากกิจกรรมและการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ ๖ สรุปภาพรวมการแสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อใดที่องค์กรมีวัฒนธรรมอันเข้มแข็ง จะแสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจนในระดับสภาพแวดล้อม และสื่อที่มองเห็นได้ รวมทั้งในพฤติกรรมและคำพูดของบุคคลในองค์กร และในเบื้องลึกที่สุดคือบุคลากร ในองค์กรนั้นปฏิบัติโดยธรรมชาติ ด้วยความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติตนเช่นนี้เป็นสิ่งที่เหมาะสม ผลของการสร้างวัฒนธรรม กรมชลประทานให้เข้มแข็งและเป็นเอกภาพ จะช่วยให้กรมดำเนินงานเพื่อตอบสนองความท้าทายในวันหน้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับจากสาธารณชนด้วยความภาคภูมิใจของสมาชิกในองค์กร

กรอบแนวคิดด้านการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

นักคิดรายแรกที่กำลังกล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง (planned change) อย่างเป็นระบบ คือ Kurt Lewin งานเขียนเมื่อปี ค.ศ. ๑๙๔๗ ของเขาเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง มักถูกมองในภายหลังว่ามีรายละเอียดน้อยไป หรือถูกวิจารณ์ว่าไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่การเปลี่ยนแปลงเกิดอย่างเป็นไปเอง (emergent) อย่างไรก็ตาม แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงสามขั้นตอน และแนวคิดเกี่ยวกับสนามพลัง (force fields) ของ Lewin ก็ยังคงเป็นแนวคิดหลักทางด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการพัฒนาในเวลาต่อมา จนมีความสมบูรณ์ขึ้นและนำไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

อันที่จริง เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของ Lewin มีใจองค์กร หากแต่เป็นวัฒนธรรมของคนหมู่มาก Lewin เห็นว่า ประเทศเยอรมันมีวัฒนธรรมแบบนาซี และการสร้างชาติเยอรมันขึ้นมาใหม่ให้เป็นประชาธิปไตยและรักสันติวิธีไม่อาจทำได้โดยสนธิสัญญา หากแต่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของคนในชาติ โดยจะต้องลบล้างวัฒนธรรมแบบเดิมออกก่อนที่จะถ่ายทอดวัฒนธรรมใหม่ และเมื่อมีการเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่แล้วก็ต้องมีกระบวนการที่ทำให้วัฒนธรรมใหม่นั้นคงอยู่แม้ว่าผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (change agent) จะถอนตัวออกไปแล้วก็ตาม

กรอบความคิดเรียบง่ายแต่ทรงพลังของ Lewin เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาวะปัจจุบัน ที่เขาเรียกว่าสภาวะ “สมดุลแบบกึ่งคงที่ – quasi-stationary equilibrium” คือสภาวะการณ์ซึ่งมีได้หยุดนิ่ง แต่มีการปรับเปลี่ยนภายในด้วยอัตราที่คงที่ เช่นเดียวกับน้ำไหล การเปลี่ยนแปลงจะทำได้โดยเพิ่มพลังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ เช่นเดียวกับการผลักดันกระแสน้ำให้ไหลไปในทิศทางที่ต้องการ หรือโดยลดแรงต้านหรือสิ่งกีดขวาง

ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของผู้คน มีแรงเฉื่อย หรืออุปนิสัยเดิม ๆ จึงเป็นธรรมชาติที่จะเกิดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การลดแรงต้านโดยการเปลี่ยนแปลงคนกลุ่มใหญ่พร้อม ๆ กันจะง่ายกว่าการเปลี่ยนคนแต่ละคน เพราะมีพฤติกรรมกลุ่มเป็นแรงช่วยผลักดัน

เมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงแล้ว จะต้องปลูกฝังให้สภาวะนี้กลายเป็นวัฒนธรรมใหม่ของกลุ่มคน ซึ่งเมื่อเป็นวัฒนธรรมแล้ว ก็เกิดสภาวะสมดุลใหม่ที่ยากจะเปลี่ยนแปลง

ต่อมา Edgar Schein ซึ่งเป็นศิษย์ของ Kurt Lewin และเป็นผู้ที่ศึกษาและทำงานด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมาได้พัฒนาแนวคิดเบื้องต้นของ Lewin ขึ้นเป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ ๑ Unfreezing สิ่งสำคัญคือการสร้างแรงจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีกระบวนการสำคัญ ที่ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ คือ

- ข้อมูลใหม่ที่ลดความยึดติดผูกพันกับค่านิยมเดิม
- ข้อมูลใหม่ที่แสดงให้เห็นว่าเป้าหมายใหม่ ค่านิยมใหม่ มีความเหมาะสมอย่างไร
- ความชัดเจนที่จะทำให้คลายกังวล (มี psychological safety)ว่าจะก้าวไปสู่เป้าหมายใหม่ ค่านิยมใหม่ได้จริง โดยการเปลี่ยนแปลงนี้จะไม่กระทบต่อชีวิตปกติ หรือความเป็นตัวตน

ขั้นตอนที่ ๒ Cognitive Restructuring เป็นการรับรู้ชุดข้อมูลใหม่เพื่อปรับวิธีคิดและความเชื่อ มีความเป็นไปได้ ๒ รูปแบบ คือ

- วิธี identification คือการปลูกฝังโดยเจตนา โดยมีเป้าหมายชัดเจนว่าความคิดและพฤติกรรมที่พึงประสงค์เป็นอย่างไร เครื่องมือที่เหมาะสมคือภาพยนตร์ การฝึกเล่น role-play การจำลองสถานการณ์ หรือการศึกษาตัวแบบที่เป็น role model วิธีนี้จะทำได้เป็นระบบ ทำให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน แต่มีความเสี่ยงว่าหากบทบาทนั้นไม่ลงตัวกับบุคลิกภาพของตน เมื่อกระบวนการปลูกฝังจบลง บุคคลนั้นก็อาจกลับไปมีแนวคิดและพฤติกรรมเดิม ๆ ได้อีก
- วิธี scanning คือการปล่อยให้แต่ละคนศึกษาทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด วิธีนี้มีข้อดีคือแต่ละบุคคลจะเลือกแนวทางที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของตนเอง ดังนั้นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มจะยั่งยืนมากกว่าในตัวบุคคลแต่ละคน แต่มีข้อเสียคือหากนำมาใช้ในองค์กรแล้วจะควบคุมทิศทางและระยะเวลาได้ลำบาก

ขั้นตอนที่ ๓ Refreezing คือการเสริมสร้างให้พฤติกรรมใหม่กลายเป็นอุปนิสัยและกลายเป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม โดยแต่ละคนรับความคิดความเชื่อใหม่ไปเป็นพื้นฐานความเชื่อร่วมกัน ขั้นตอนนี้จะไม่ยากหากในขั้นตอนที่ ๒ เลือกใช้วิธี scanning แต่หากใช้วิธี identification ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับอิทธิพลของผู้ที่เป็น role model

เมื่อประมวลองค์ประกอบของทุกขั้นตอนแล้ว Schein ได้เรียบเรียงรายละเอียดเหล่านั้นเป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ๘ ขั้นตอน ที่มุ่งเน้นการสร้าง psychological safety ดังนี้

- | | |
|---------------------------------|---|
| ๑. A compelling positive vision | สร้างวิสัยทัศน์ทางบวกให้ทรงพลังเร้าใจ ผู้นำจะต้องมีบทบาทหลักในการลบล้างความคิดความเชื่อเดิม ๆ ที่ล้าสมัยและให้ข้อมูลที่ชี้ไปถึงเหตุผลและคุณค่าที่จะได้จากการเปลี่ยนแปลง |
| ๒. Formal training | ฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ข้อมูลที่มากพอเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการเปลี่ยนแปลง |
| ๓. Involvement of learner | ให้กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในกระบวนการ มีกิจกรรมที่กลุ่มเป้าหมายสามารถลงมือกระทำตัวเอง เรียนรู้ในขณะที่กำลังมือทำ |

๔. Informal training of relevant 'family' groups and teams	การนำคนที่เกี่ยวข้อง อยู่ในวงเดียวกับกลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้ไปด้วยพร้อมกัน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมกลุ่ม
๕. Practice fields, coaching, and feedback	ฝึกทำ เป็นพี่เลี้ยง แนะนำ เพื่อสร้างความมั่นใจ ลดความกังวลต่อความเปลี่ยนแปลง
๖. Positive role model	เป็นต้นแบบในทางบวก มีภาพชัดเจนว่าความเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ คือพฤติกรรมและความคิด ความเชื่ออย่างไร
๗. Support groups in which learning problems can be aired and discussed	ดูแลกลุ่มที่อาจมีปัญหาในการเรียนรู้ มีแนวทางที่ผู้ประสบปัญหาสามารถซักถาม หรือหาข้อได้ด้วย ความรู้สึกปลอดภัยและอบอุ่น
๘. A reward and discipline system and organizational structures that are consistent with the new way of thinking and working	มีระบบรางวัล ระบบวินัย และโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับแนวความคิดใหม่และแนวการทำงานแบบใหม่

นอกจากนั้น Edgar Schein (๑๙๘๕) ยังได้ระบุถึงบทบาทสำคัญของผู้นำ ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

๑. สิ่งใดที่ผู้นำให้ความสนใจ วัด และควบคุม อยู่เสมอ
๒. ผู้นำปฏิบัติอย่างไร เมื่อเกิดภาวะวิกฤต
๓. ผู้นำจัดสรรทรัพยากรให้กับสิ่งใดมากหรือน้อย
๔. การปฏิบัติตน และคำพูด คำสอน
๕. ผู้นำให้คุณและให้โทษบนหลักเกณฑ์ใด
๖. ผู้นำคัดเลือกคน และส่งเสริมคนแบบไหน

ทั้งนี้ Schein ยังกล่าวย้ำว่า ผลงานวิจัยล้วนยืนยันว่า สิ่งสำคัญที่สร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ แบบอย่างของพฤติกรรมที่สม่ำเสมอ ไม่ใช่การทู่แท้ในระยะเวลาสั้น ๆ

แม้บทบาทพฤติกรรมของผู้นำจะส่งผลอย่างมากต่อการกำหนดพฤติกรรมขององค์กร แต่ก็มักเป็นในช่วงต้น เมื่อองค์กรพัฒนามากขึ้น มีความเข้มแข็งขึ้น กลไกเสริมอื่น ๆ จะมีบทบาทในการกำหนดทิศทางของวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น กลไกเสริมเหล่านั้นได้แก่

๑. การออกแบบโครงสร้างองค์กร
๒. ระบบและขั้นตอนการทำงาน
๓. พิธีกรรม (rites & rituals) ภายในองค์กร
๔. การออกแบบสภาพพื้นที่ และอาคารสถานที่
๕. เรื่องราวเล่าขานถึงเหตุการณ์สำคัญหรือบุคคลสำคัญ
๖. คำประกาศที่เป็นทางการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร

แผนปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

แผนการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรนี้ เป็นแผนดำเนินงานเพื่อโน้มนำให้บุคลากรทั้งกรมชลประทานพร้อมใจกันปฏิบัติตนในแนวทางที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน

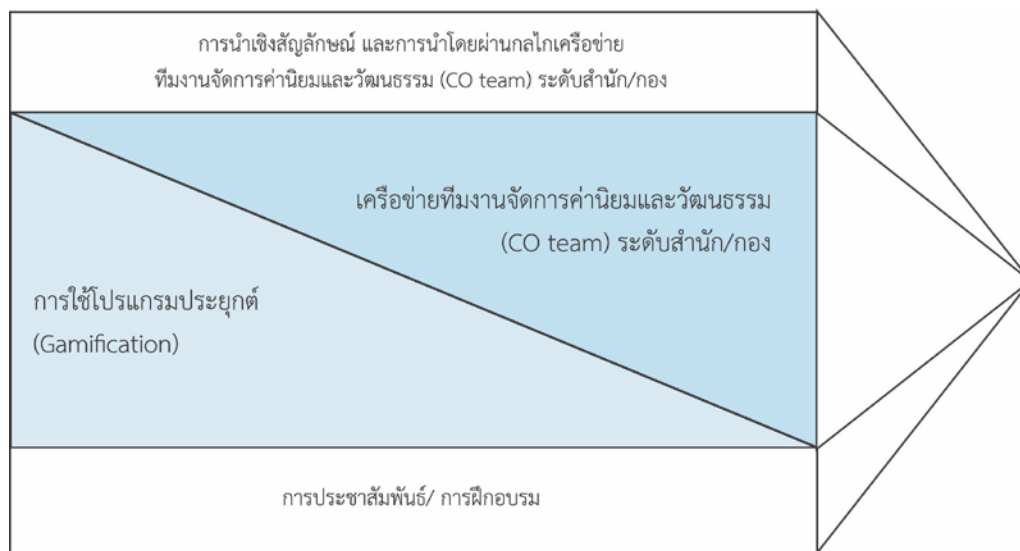
- ให้ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทนำในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านการนำเชิงสัญลักษณ์และการนำโดยผ่านการมอบนโยบายให้เครือข่ายผู้ประสานงานวัฒนธรรมระดับสำนัก/กอง
- ให้บุคลากรทุกกลุ่มทุกสายงานในกรมชลประทาน รับทราบและเข้าใจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- ให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติเพื่อเกิดความคุ้นเคยในการปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต
- บุคลากรมีแรงจูงใจและมีกำลังใจที่จะปรับความคิดและแนวปฏิบัติไปในทิศทางที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์

กลยุทธ์หลักของแผนฉบับนี้ ได้อิงแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรตามทฤษฎีของ Edgar Schein ที่ให้ดำเนินการ ๘ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- | | |
|--|--|
| ๑. A compelling positive vision | สร้างวิสัยทัศน์ทางบวกให้ทรงพลังเร้าใจ |
| ๒. Formal training | ฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ |
| ๓. Involvement of learner | ให้บุคคลเป้าหมายมีส่วนร่วมในกระบวนการ |
| ๔. Informal training of relevant 'family' groups and teams | การนำคนที่เกี่ยวข้อง อยู่ในวงเดียวกับกลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้ไปด้วยพร้อมกัน |
| ๕. Practice fields, coaching, and feedback | ฝึกทำ เป็นพี่เลี้ยง แนะนำ |
| ๖. Positive role model | เป็นต้นแบบในทางบวก |
| ๗. Support groups in which learning problems can be aired and discussed | ดูแลกลุ่มที่อาจมีปัญหาด้านการเรียนรู้ |
| ๘. A reward and discipline system and organizational structures that are consistent with the new way of thinking and working | มีระบบรางวัล ระบบวินัย และโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับแนวความคิดใหม่และแนวการทำงานแบบใหม่ |

แนวทางการดำเนินงานในช่วงแรกจะใช้โปรแกรมประยุกต์ (Gamification) เป็นกลไกหลัก และกำหนดให้ทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ระดับสำนัก/กอง เพิ่มบทบาทจนเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในช่วงต่อมา โดยที่ผู้บริหารมีบทบาทนำและมีการดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์และฝึกอบรมตลอดช่วงเวลาของการดำเนินงานตามแผน



ภาพที่ ๗ ภาพรวมกลยุทธ์การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓

การดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยกลไกหลักทั้ง ๔ อาจดำเนินการได้ผ่านกิจกรรม ดังตารางต่อไปนี้

	กลไกหลัก	กิจกรรม
๑. A compelling positive vision	- อธิบดี (RID CCO – RID Chief Culture Officer) - ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer)	- การจัดกิจกรรมเปิดโครงการ - การสัมมนาผู้บริหาร - การรวบรวมและเผยแพร่ วิสัยทัศน์ ถ้อยแถลง และ กิจกรรมของผู้บริหาร
๒. Formal training ๓. Involvement of learner ๔. Informal training of relevant ‘family’ groups and teams ๕. Practice fields, coaching, and feedback	- การฝึกอบรม - ทีมงานเครือข่ายจัดการ ค่านิยมและวัฒนธรรม (CO Team) ระดับสำนัก/กอง - การใช้โปรแกรมประยุกต์ (Gamification)	- การจัดทำหลักสูตรและ ดำเนินการฝึกอบรม - การจัดทำสื่อเผยแพร่ - การจัดประชุม/สัมมนา ทีมงานจัดการค่านิยมและ วัฒนธรรม (CO Team) ระดับสำนัก/กอง - กิจกรรมการเผยแพร่ และ เรียนรู้ผ่านโปรแกรมประยุกต์ (Gamification)
	กลไกหลัก	กิจกรรม
๖. Positive role model ๗. Support groups in which learning problems can be aired and discussed	- ทีมงานเครือข่ายจัดการ ค่านิยมและวัฒนธรรม (CO Team) ระดับสำนัก/กอง - การใช้โปรแกรมประยุกต์ (Gamification)	- การดำเนินกิจกรรมใน หน่วยงาน - การประกวดหน่วยงานและ ผลงาน - การศึกษาดูงาน

	กลไกหลัก	กิจกรรม
๘. A reward and discipline system and organizational structures that are consistent with the new way of thinking and working	- อธิบติ (RID CCO – Chief Culture Officer) - ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer) - ทีมงานเครือข่ายจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO Team) ระดับสำนัก/กอง	- การมอบรางวัลและส่งเสริมผู้ที่ปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ ๗ การดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓

เมื่อได้ประมวลสาระสำคัญของขั้นตอนต่าง ๆ ข้างต้น จึงกำหนดเป็นแผนงานที่จะปลูกฝังพฤติกรรมตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว เป็น ๓ แผนงาน ดังนี้

แผนงานที่ ๑ การนำการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร

แผนงานที่ ๒ การสร้างความตระหนักรู้

แผนงานที่ ๓ การส่งเสริมการปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๑. แผนงานการนำการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

๑.๑ การจัดนิทรรศการ Culture Day

- ผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมและมอบนโยบายด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในกิจกรรมระดับกรม

๑.๒ การกำหนด Chief Culture Officer (CCO)

- กำหนดผู้แทนหน่วยงานและทีมงานที่จะเป็นผู้นำและประสานงานในเรื่องการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในทุกหน่วยงาน

๑.๓ การประชุม/สัมมนาผู้บริหารการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

- สัมมนาผู้บริหารหน่วยงานเพื่อทำความเข้าใจและกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและส่งเสริมการปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๑.๔ การรวบรวมเผยแพร่ถ้อยแถลง กิจกรรม และบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

- จัดทำเอกสารและสื่อรวบรวมถ้อยแถลง กิจกรรมและบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งในรูปของหนังสือ และเอกสารที่สืบค้นได้ผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

๒. แผนงานการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

๒.๑ การจัดทำสื่อเผยแพร่เรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

- การทำสื่อเสียง และภาพ เผยแพร่ในกรม ในรูปของเพลง วิดีทัศน์ และภาพเคลื่อนไหว ที่ชมได้ผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
- การใช้ช่องทาง social media ในการประชาสัมพันธ์เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย
- การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อเผยแพร่ เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ ที่คั่นหนังสือ รวมทั้งของใช้ประเภทอื่นที่สามารถสื่อสารค่านิยมได้

๒.๒ กิจกรรมสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

- กิจกรรมร่วมสนุก เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เช่น การตอบปัญหา
- จัดทำระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านโทรศัพท์มือถือและอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบของเกม เพื่อเป็น e-learning และการประเมินผลการเรียนรู้การถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงาน

๒.๓ การฝึกอบรมบุคลากร

- การฝึกอบรมบุคลากรในทุกระดับและสายงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเป้าหมายหลัก คือข้าราชการแรกบรรจุ ผู้แทนหน่วยงานที่จะเป็นผู้ประสานงานหลัก และผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน โดยอาจแบ่งเป็นหลักสูตรที่ต่างกัน รวมทั้งจัดทำแบบฝึกหัดที่เป็นกิจกรรมกลุ่มเพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรม

๓. แผนงานการส่งเสริมการปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

๓.๑ การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และประเมินด้วยโปรแกรมประยุกต์

- สื่อสารและแนะนำเกี่ยวกับโปรแกรมประยุกต์และการใช้งานทั้งในส่วนกลางและสำนักงานชลประทานทั่วประเทศ
- มีการ “เล่นเกม” ผ่านโปรแกรมประยุกต์ รอบที่ ๑ และ ๒ โดยที่ในเกมประกอบด้วยกิจกรรมถาม-ตอบ การทำกิจกรรมและรายงาน และการแลกเปลี่ยนความเห็น โดยทุกกิจกรรมมีคะแนน และผู้เล่นได้เห็นคะแนนของตนทันที
- มีงานสังสรรค์และมอบรางวัลผู้มีคะแนนสูงสุด เพื่อนำเสนอประสบการณ์ที่ทำให้ได้คะแนนสูงสุด และรับรางวัลจากผู้บริหารระดับสูง

๓.๒ กิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน

- จัดทำตัวอย่างเชิงพฤติกรรม และแบบประเมินทั้งในระดับกรมและระดับหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสื่อสาร และประเมินผล
- มีการสำรวจ ประเมินผล และให้ข้อมูล feedback อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นเพื่อการทำ ความเข้าใจ และส่งเสริมให้ปรับปรุงพฤติกรรมได้อย่างถูกต้อง

๓.๓ การประกวดกิจกรรมระดับกรมและสำนัก

- ประกวดกิจกรรมที่แสดงถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานและบุคลากร ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งเพื่อค้นหาแบบอย่างอันดีเพื่อเผยแพร่ให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร
- มีการนำเสนอเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เช่น มีบอร์ดเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมในงานนิทรรศการในช่วงวันสำคัญต่าง ๆ ของหน่วยงาน หรือกิจกรรมของกรม มีการเปิดเพลง หรือวีดิทัศน์เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ในวันสำคัญต่าง ๆ หรือในโอกาสที่หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมที่สำคัญ

๓.๔ การศึกษาดูงานและถ่ายทอดแนวทางการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

- มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน และศึกษาดูงาน เพื่อนำมาปรับปรุงตนเอง โดยกำหนดเป็นแผนการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน

แผนงานหลักการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๓

แผนงาน/ กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ	๒๕๕๘	๒๕๕๙				๒๕๖๐				๒๕๖๑				๒๕๖๒				๒๕๖๓				ผู้รับผิดชอบ
			ไตรมาส				ไตรมาส				ไตรมาส				ไตรมาส				ไตรมาส				
			๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	
แผนงานที่ ๑ การนำการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร																						สบค./ที่ปรึกษา	
๑.๑ การจัดนิทรรศการ Culture Day																							
๑.๑.๑ กำหนดแผนการดำเนินงานและเตรียมการในรายละเอียด																							
๑.๑.๒ จัดทำสื่อเผยแพร่ จัดทำบอร์ดนิทรรศการ และเตรียมกิจกรรมเวที																							
๑.๑.๓ จัดงานพร้อมทั้งบันทึกภาพวิดีโอ โดยมีผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารระดับ หน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรม																							
๑.๑.๔ จัดทำรายงาน																						สบค./ที่ปรึกษา	
๑.๒ การกำหนด Chief Cultural Officer (CCO)																							
๑.๒.๑ ออกคำสั่งกรมแต่งตั้ง CCO																							
๑.๒.๒ แต่งตั้ง SCO และพิจารณาแต่งตั้ง CO team																							
๑.๒.๓ จัดทำทำเนียบรายชื่อ และช่องทางทางการติดต่อสื่อสารของผู้ประสานงานทุกคน																							
๑.๓ การประชุม/สัมมนาผู้บริหารการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร																						สบค./ที่ปรึกษา	
๑.๓.๑ จัดการประชุม/ สัมมนา โดยมี CCO เป็นประธาน																							
๑.๓.๒ ประชุม/ สัมมนา เพื่อส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ปีละ ๑ ครั้ง เพื่อ สรุปและติดตามความคืบหน้าการดำเนินงาน																							
๑.๔ การรวบรวมเผยแพร่สื่อเผยแพร่ กิจกรรม และบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการ ส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน																							
๑.๔.๑ ประมวลกิจกรรมด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละปี																							
๑.๔.๒ ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง																						สบค./ฟปน./ คณะกรรมการ	
๑.๔.๓ บันทึกภาพ/ คำพูด/ การร่วมกิจกรรม/ การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง และ เผยแพร่ทางสื่อภายในกรมฯ อย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							
๑.๔.๔ รวบรวมภาพและสื่อเผยแพร่ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือ หนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และเผยแพร่																							

แผนงานหลักการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๓ (ต่อ)

แผนงาน/ กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ	๒๕๕๘	๒๕๕๙				๒๕๖๐				๒๕๖๑				๒๕๖๒				๒๕๖๓				ผู้รับผิดชอบ
			ไตรมาส				ไตรมาส				ไตรมาส				ไตรมาส				ไตรมาส				
			๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	
แผนงานที่ ๒ การสร้างความตระหนักรู้																							สบค. /ที่ปรึกษา
๒.๑ การจัดทำสื่อเผยแพร่เรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร																							
๒.๑.๑ การออกแบบตราสัญลักษณ์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร																							
๒.๑.๒ การเตรียมข้อมูลและจัดทำสื่อ																							
๒.๑.๓ การจัดทำโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ผ่านทางอินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟน																							
๒.๑.๔ การเผยแพร่สิ่งพิมพ์																							
๒.๑.๕ การเผยแพร่ความรู้ผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป																							
๒.๒ กิจกรรมสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร																						สบค. /ที่ปรึกษา	
๒.๒.๑ กิจกรรมตอบคำถาม ที่มีเฉลยและสะสมคะแนนผ่านระบบโปรแกรมสำเร็จรูป																							
๒.๓ การฝึกอบรมบุคลากร																						สบค.	
๒.๓.๑ การจัดทำหลักสูตรและแผนการฝึกอบรมด้านค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานจำนวน ๑ หลักสูตร																							
๒.๓.๒ ฝึกอบรม SCO และ CO ที่สมัครเข้าร่วมหลักสูตรแต่ละรุ่น																							
๒.๓.๓ สอดแทรกการฝึกอบรมด้านค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานในหลักสูตรฝึกอบรมประจำปี																							

แผนงานหลักการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๓ (ต่อ)

แผนงาน/ กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ	๒๕๕๘	๒๕๕๙				๒๕๖๐				๒๕๖๑				๒๕๖๒				๒๕๖๓				ผู้รับผิดชอบ
			ไตรมาส				ไตรมาส				ไตรมาส				ไตรมาส				ไตรมาส				
			๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	
แผนงานที่ ๓ การส่งเสริมการปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร																							
๓.๑ การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และประเมินด้วยโปรแกรมประยุกต์																							
๓.๑.๑ การสื่อสารและแนะนำเกี่ยวกับโปรแกรมประยุกต์และการใช้งานในส่วนกลางและสำนักงานชลประทานทั่วประเทศ																						สบค. /ที่ปรึกษา	
๓.๑.๒ การ "เล่นเกม" ผ่านโปรแกรมประยุกต์ รอบที่ ๑																							
๓.๑.๓ งานสังสรรค์กลุ่มและบุคคลที่มีผลคะแนนดีในด้านต่างๆ จากการเล่นเกม																							
๓.๑.๔ การ "เล่นเกม" ผ่านโปรแกรมประยุกต์ รอบที่ ๒																							
๓.๑.๕ งานสังสรรค์กลุ่มและบุคคลที่มีผลคะแนนสูงสุดจากการ "เล่นเกม" ทั้ง																							
๓.๒ กิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน																							
๓.๒.๑ การศึกษาข้อมูลและประเมินสถานการณ์																						ผู้อำนวยการ สำนัก/กอง (SCO - Senior Culture Officer) / CO team	
๓.๒.๒ การกำหนดกิจกรรมในระดับหน่วยงาน																							
๓.๒.๓ การดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน																							
๓.๒.๔ การรวบรวมผลการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน																							
๓.๒.๕ การประมวลผล วิเคราะห์ภาพรวมระดับกรม และเผยแพร่ผลการ																							
๓.๓ การประกวดกิจกรรมระดับกรมและสำนัก																							
๓.๓.๑ การแต่งตั้งคณะกรรมการระดับกรม/ ระดับสำนัก																						สบค./ คณะกรรมการ ขับเคลื่อน ค่านิยมและ วัฒนธรรมกรม ชลประทาน	
๓.๓.๒ กำหนดเกณฑ์การตัดสินระดับกรม และระดับสำนัก																							
๓.๓.๓ หน่วยงานสมัครและส่งโครงการเข้าแข่งขันในระดับสำนัก																							
๓.๓.๔ กรรมการระดับสำนักตรวจสอบและคัดเลือก																							
๓.๓.๕ กิจกรรมการประกาศรางวัลและนำเสนอผลงานของผู้ได้รับรางวัลใน																							
๓.๓.๖ สำนักส่งผลงานประกวดในระดับกรม																							
๓.๓.๗ กรรมการระดับกรมตรวจสอบและคัดเลือก																							
๓.๓.๘ กิจกรรมการประกาศรางวัลและนำเสนอผลงานของผู้ได้รับรางวัลใน																							
๓.๓.๙ เผยแพร่ผลงานของผู้ที่ดำเนินโครงการ/ กิจกรรมด้านค่านิยมและวัฒนธรรม และประสบความสำเร็จ																							
๓.๔ การศึกษาติดตามและถ่ายทอดแนวทางการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ																							
๓.๔.๑ กรมฯ ประกาศเกียรติคุณและเผยแพร่ผลสำเร็จในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร																						สบค. และ ทีมงานจัดการ ค่านิยมและ วัฒนธรรม (CO Team)	
๓.๔.๒ กรมฯ ประชาสัมพันธ์ผ่านเครือข่ายCO team																							
๓.๔.๓ หน่วยงานที่มีความพร้อม กำหนดแผนงานและเริ่มกิจกรรม																							

หมายเหตุ คณะกรรมการ : คณะกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน
CO Team : ทีมงานเครือข่ายจัดการค่านิยมและวัฒนธรรมระดับสำนัก/กอง

ตารางที่ ๘ แผนปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรกรมชลประทาน

กลไกในการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

คณะกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

ประกอบด้วย

- อธิบดี (RID Chief Culture Officer – RID CCO) เป็นประธาน
- ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (Senior Culture Officer – SCO) เป็นคณะกรรมการ



มีหน้าที่

๑. พิจารณาอนุมัติการปรับปรุง ทบทวน และการดำเนินการใดๆ เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน
๒. กำหนดแนวทางการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน
๓. พิจารณากำหนดแผนขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน
๔. พิจารณาเห็นชอบแผนงานขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมระดับสำนัก/กอง
๕. รับทราบผลการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม
๖. ให้ความเห็นต่อการดำเนินงานตามแผนกิจกรรมของสำนัก/กอง
๗. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการและคณะทำงานตามความจำเป็น
๘. มอบหมายให้มีการศึกษา ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานตามความจำเป็น
๙. ดำเนินการอื่นใดเพื่อส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน



คณะทำงานขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ระดับสำนัก/กอง ๓๗ สำนัก/กอง

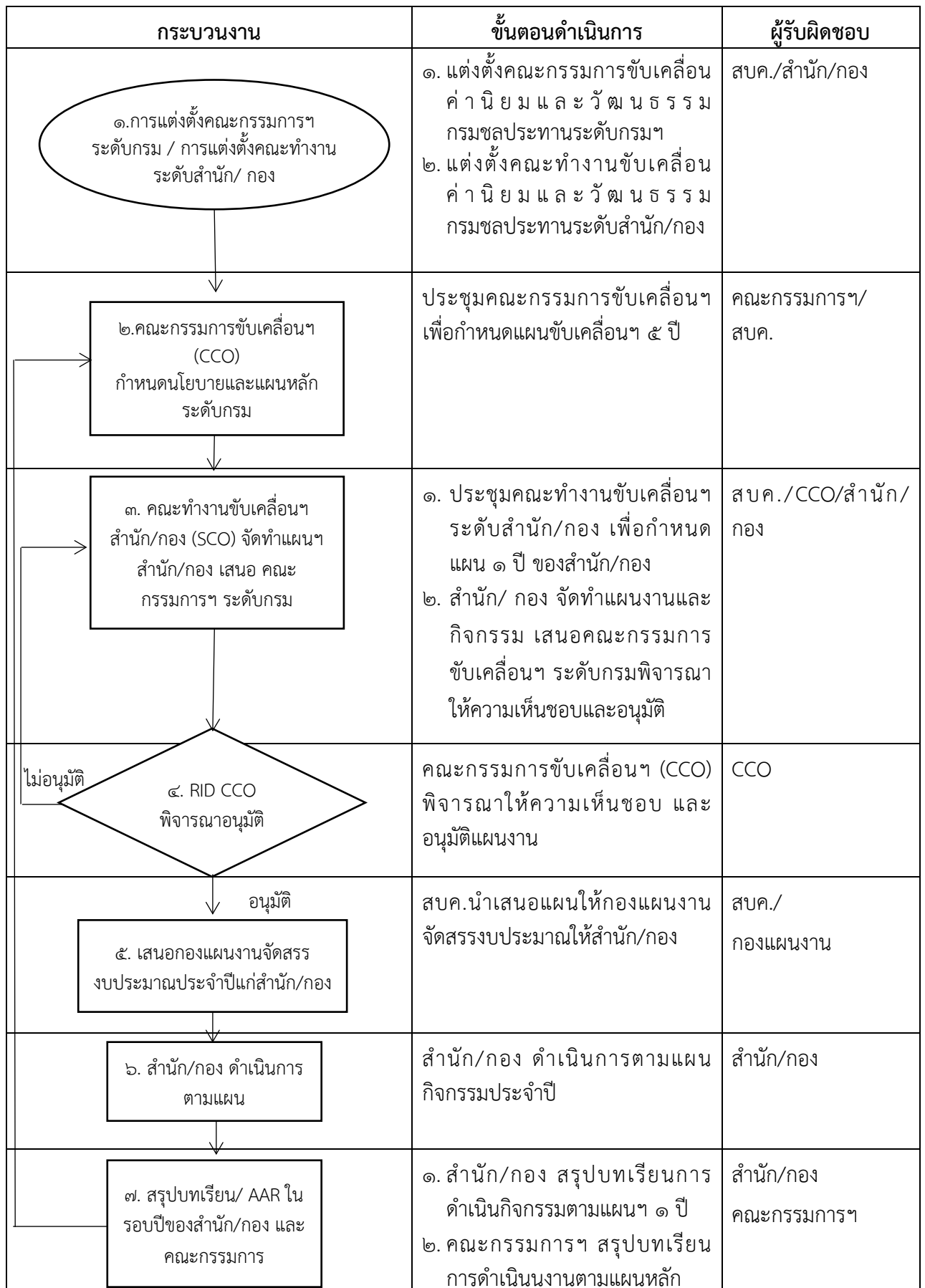
ประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (Senior Culture Officer – SCO) เป็นประธาน
- ทีมงานเครือข่ายจัดการค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน (CO team) ระดับสำนัก/กอง เป็นคณะทำงาน

มีหน้าที่

๑. พิจารณาจัดทำแผนงานขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานในระดับสำนัก/กอง
๒. ดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน
๓. ประเมินระดับผลสัมฤทธิ์ของการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมในระดับสำนัก/กอง
๔. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการฯ ระดับกรม

กระบวนการในการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน



แผนกิจกรรม

๑. แผนงานการนำการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

วัตถุประสงค์

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘ หมวด ๑ การนำองค์การ กำหนดให้ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงควรกำหนดแผนงานและเป้าหมายให้ชัดเจนในเรื่องนี้ เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

แนวทาง

ผู้นำองค์กรแสดงบทบาทการนำในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจน ในฐานะ brand ambassador และโดยการเป็นผู้กำหนดนโยบายผ่านกลไกการปลูกฝังค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร

เป้าหมาย

๑. เกิดการเรียนรู้และตอบรับการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานอย่างรวดเร็ว และกระตือรือร้นทั้งองค์กรภายในเวลาไม่เกิน ๑ ปี เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทการนำในเรื่องนี้
๒. มีการประชุม สัมมนา ระดับผู้บริหารหน่วยงาน และกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดและประสานการดำเนินงานตามแผนปลูกฝังฯ ไม่น้อยกว่า ๓ ครั้งต่อปี
๓. มีการเผยแพร่นโยบาย บทบาท และกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องภายในกรม ไม่น้อยกว่า ๑๒ ครั้ง/ ขึ้น ต่อปี และมีการรวบรวมนโยบาย บทบาท และกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูง ในรอบ ๑ ปี เพื่อเป็นตัวอย่างและใช้อ้างอิง ในรูปของ CD-ROM หรือ VCD หรือหนังสือ เพื่อเผยแพร่ในกรมชลประทาน อย่างน้อย ๑ ครั้งในรอบ ๕ ปี
๔. หน่วยงานระดับสำนัก สามารถกำหนดแผนงาน และกิจกรรม เพื่อส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรได้โดยบูรณาการเข้ากับแผนงานและตัวชี้วัดรายปี
๕. ผู้บริหารสามารถติดตามกำกับผลการดำเนินงาน และมอบนโยบายด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรได้ ผ่านโครงสร้างเครือข่ายทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO Team) ระดับสำนัก/กอง และผ่านที่ประชุมระดับบริหาร

๑. แผนงานการนำการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

กิจกรรม/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ
๑.๑ การจัดนิทรรศการ Culture Day โดยมีกิจกรรมดังนี้ ○ จัดนิทรรศการและกิจกรรม เพื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นที่รู้จัก ○ ผู้บริหารระดับสูง เป็นประธานในพิธี กล่าวถ้อยแถลงและมอบนโยบายด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ○ จัดทำวิดีโอของงานรวมทั้งถ้อยแถลง และเผยแพร่ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์	ผู้บริหารทุกระดับ ข้าราชการ และ ตัวแทนหน่วยงาน ในกรมชลประทาน	๑ วัน เดือนมกราคม พ.ศ. ๒๕๕๙
๑.๒ การกำหนด Chief Culture Officer (CCO) เพื่อเป็นผู้นำการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งกำหนดผู้แทนหน่วยงาน เพื่อเป็นผู้ประสานงานหลักในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดย ○ กำหนดให้อธิบดี ดำรงตำแหน่ง RID Chief Culture Officer (RID CCO) เพื่อเป็นผู้นำการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ที่มีผู้อำนวยการสำนัก/กอง เป็นกรรมการ ○ กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ดำรงตำแหน่ง Senior Culture Officer (SCO) เพื่อเป็นผู้นำทีมงานเครือข่ายจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ของสำนัก/กอง และกำหนดแนวทางและแผนกิจกรรมการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมภายในสำนัก/กอง ○ กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนัก/กอง แต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมในระดับสำนัก/กอง โดยมีผู้อำนวยการสำนัก/กองเป็นประธาน และทีมงานเครือข่ายจัดการค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานของสำนัก/กองเป็นกรรมการ	ข้าราชการ กรมชลประทาน	มกราคม – กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๙
๑.๓ การประชุม/สัมมนา ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหน่วยงานระดับสำนัก เพื่อทำความเข้าใจแผนการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดย ○ มีการประชุมหรือสัมมนาเพื่อทำความเข้าใจแผนการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ○ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุผล รายละเอียด และความคาดหวังของการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ○ หาหรือแนวทางการกำหนดแผนงานและตัวชี้วัดในระดับสำนัก รวมทั้งการถ่ายทอดเป้าหมายลงสู่หน่วยงานในสังกัดและการประเมินผล	ผู้บริหารระดับ สำนักขึ้นไป	๑ วัน ภายใน เดือนมิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๙

แผนงานการนำการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

กิจกรรม/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ
๑.๔ รวบรวมเผยแพร่ถ้อยแถลง กิจกรรมและบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ○ บันทึกและเผยแพร่กิจกรรม ถ้อยแถลง/ สารของผู้บริหารระดับสูง ในการส่งเสริมกิจกรรมและค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อสิ่งพิมพ์ หรือช่องทางอื่น ○ รวบรวมกิจกรรมและบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ในรอบ ๑ ปีทั้งในด้านวิสัยทัศน์ การมอบนโยบาย การเข้าร่วมกิจกรรม และเรื่องราวของการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และจัดทำ CD-ROM/ VCD หรือหนังสือ เพื่อเผยแพร่และใช้อ้างอิง	บุคลากรและหน่วยงานทั้งหมด ในกรมชลประทาน	ดำเนินการต่อเนื่องตลอดช่วงเวลาของแผน

รายละเอียดของกิจกรรม

๑.๑ การจัดนิทรรศการ Culture Day

๑. หลักการและเหตุผล

กรมชลประทานเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ และมีประวัติความเป็นมายาวนานกว่าหนึ่งร้อยปี การที่กรมฯ จะสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องมีการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้ทั่วถึง เป็นเอกภาพ กรมชลประทานจึงได้ศึกษาและกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรกรมชลประทานขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ เพื่อให้ค่านิยมและวัฒนธรรมที่กำหนดขึ้นนี้เป็นที่รับทราบ ยอมรับ และถือปฏิบัติกันอย่างทั่วถึงภายในระยะเวลาอันสั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดกิจกรรมเพื่อสื่อสารถึงเนื้อหาและความสำคัญของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อประกาศค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของกรมชลประทานที่ได้กำหนดขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ให้เป็นที่รับทราบ

๒.๒ เพื่อสื่อสารถึงความสำคัญของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และเหตุผลที่ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างกรมชลประทาน พึงยึดถือและนำไปปฏิบัติ

๒.๓ เพื่อสร้างการตระหนักรู้และการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๓. ขอบเขตการดำเนินงาน

๓.๑ รูปแบบกิจกรรม จัดนิทรรศการและกิจกรรมเวที เป็นเวลา ๑ วัน ที่กรมชลประทาน ถนนสามเสน โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน และผู้บริหารรวมทั้งข้าราชการระดับต่าง ๆ ของกรมชลประทานเข้าร่วมงาน โดยให้บันทึกภาพและเสียง เพื่อนำไปผลิตสื่อและเผยแพร่ตามช่องทางต่างๆ ของกรมชลประทาน

๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย ข้าราชการผู้แทนหน่วยงานในส่วนกลาง

๔. แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลาดำเนินงาน
กำหนดแผนการดำเนินงาน และเตรียมการในรายละเอียด	ตุลาคม - พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๘
จัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่ จัดทำบอร์ดนิทรรศการ และเตรียมกิจกรรมเวที	ตุลาคม - ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๘
ทำบันทึกเชิญ	ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๘
จัดงานพร้อมทั้งบันทึกภาพวิดีโอ โดยมีผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับหน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรม	มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๙ (๑ วัน)
จัดทำรายงาน	มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๙

๕. เป้าหมาย

จัดกิจกรรมเป็นเวลา ๑ วัน โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธานและมีข้าราชการเข้าร่วมไม่น้อยกว่า ๒๐๐ คน

๖. หน่วยงานดำเนินการ

สบค. จ้างเหมาดำเนินการ (เป็นส่วนหนึ่งของโครงการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘)

๗. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรในกรมรับทราบเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ตระหนักถึงความสำคัญ และพร้อมที่จะเรียนรู้และปฏิบัติให้เกิดผล

๑.๒ การกำหนดให้ Chief Culture Officer (CCO) เพื่อเป็นผู้นำการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งกำหนดผู้แทนหน่วยงาน เพื่อเป็นผู้ประสานงานหลักในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๑. หลักการและเหตุผล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘ หมวด ๑ การนำองค์กร กำหนดให้ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมและดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงสมควรกำหนดให้มีผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทนำในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งให้มีกลไกการนำค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงและเป็นเอกภาพ สามารถประเมินผลได้

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งในระดับกรมและระดับหน่วยงานทั่วประเทศ

๒.๒ เพื่อให้มีกลไกการประสานงานในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๓. ขอบเขตการดำเนินงาน

๓.๑ รูปแบบกิจกรรม

๓.๑.๑ ให้อธิบดีกรมชลประทานดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน RID Chief Culture Officer (RID CCO) มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ดังต่อไปนี้

- เป็นผู้นำการปฏิบัติตนตามค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน
- แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน เพื่อเป็นองค์กรกำหนดทิศทาง นโยบาย และแผนงานการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานในระดับกรม
- กำหนดนโยบายรวมทั้งแนวทางการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นเอกภาพ
- พิจารณาแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนัก/กอง ดำรงตำแหน่ง Senior Culture Officer (SCO) เพื่อเป็นผู้นำการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานในระดับสำนัก/กอง
- กำกับทิศทางและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายระดับสำนัก/กอง (เครือข่ายผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer))

- สื่อสารวิสัยทัศน์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ผ่านถ้อยแถลง ข้อเขียน กิจกรรม รวมทั้งดูแลให้กลไกการบริหารภายในองค์กรเป็นไปโดยสอดคล้องกับค่านิยมที่ปลูกฝัง

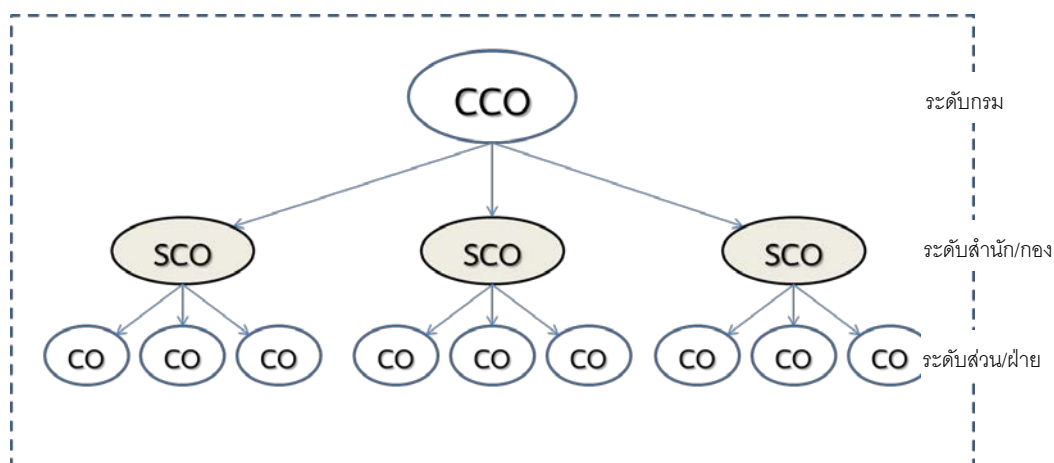
๓.๑.๒ ให้ผู้อำนวยการระดับสำนัก/กอง ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานระดับสำนัก/กอง (Senior Culture Officer – SCO) รับผิดชอบการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานระดับสำนัก และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- พิจารณาแต่งตั้งข้าราชการดำรงตำแหน่งทีมงานเครือข่ายจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ระดับสำนัก/กอง ไม่น้อยกว่าฝ่ายละ ๑ คน และไม่เกินส่วนละ ๔ คน เป็นคณะกรรมการค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานระดับสำนัก/กอง เพื่อเป็นศูนย์กลางในการติดตามผล และกำหนดแผนงาน/กิจกรรมในระดับสำนัก/กอง ประสานแผนงาน และส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงาน
- รับถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรระดับกรม มาปฏิบัติให้เกิดผลในระดับสำนัก/กอง
- พิจารณาจัดทำแผนการดำเนินงานรายปี ตามแนวนโยบายที่ได้รับมอบหมาย และพิจารณาสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อดำเนินกิจกรรมปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- อำนวยการ กำกับ ดูแล ดำเนินการและติดตามผลการดำเนินกิจกรรม และการปฏิบัติตนตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในระดับสำนัก/กอง

๓.๑.๓ มีทีมงานเครือข่ายจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ระดับสำนัก/กอง ในทุกส่วนงาน ไม่น้อยกว่าฝ่ายละ ๑ คน และไม่เกินส่วนละ ๔ คน มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- ศึกษาข้อมูลและแนวนโยบายการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของกรมชลประทานเพื่อนำมาเผยแพร่ภายในหน่วยงาน
- เป็นผู้ประสานงานหลักในด้านการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในทุกช่องทางที่เกี่ยวกับการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมของกรมชลประทานภายในหน่วยงาน
- เป็นตัวแทนหน่วยงานในการรับมอบนโยบายและแผนงานส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมของกรมชลประทานเพื่อนำมาดำเนินงานภายในหน่วยงาน
- พิจารณาจัดทำข้อเสนอแนวทางดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ และเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติตนภายในหน่วยงานให้สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบและนำมาปฏิบัติ

- พิจารณาเสนอผู้บริหารให้แต่งตั้งคณะทำงานหรือกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมด้านการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานตามความเหมาะสม
- ประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์กับทีมงานเครือข่ายจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ของหน่วยงานอื่น ๆ
- จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในระดับหน่วยงาน



ภาพที่ 7 ผังผู้นำการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๓.๑.๔ อธิบดี (RID CCO – RID Chief Culture Officer) เป็นประธานการประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนฯ ไม่น้อยกว่าปีละ ๑ ครั้ง และให้มีการประชุมคณะทำงานฯ ระดับสำนักไม่น้อยกว่าปีละ ๑ ครั้ง ส่วนในระหว่างปี ให้ทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ระดับสำนัก/กอง รับนโยบายและดำเนินการตามแผนงานในลักษณะเครือข่าย และสื่อสารทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเข้าถึงบุคลากรทุกส่วนภายในหน่วยงาน ทั้งนี้การติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการจัดทำรายงานให้ใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเปิดเผยให้เครือข่ายได้ทราบพร้อมกัน

๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย : ทุกสำนัก/กอง/ส่วน

๔. แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลาดำเนินงาน
ให้อธิบดีดำรงตำแหน่ง RID Chief Culture Officer (RID CCO) และพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนฯ ระดับกรม	มกราคม – มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ และเมื่อกรมมีการเปลี่ยนผู้บริหาร
ให้อำนวยการสำนัก/กอง ดำรงตำแหน่ง Senior Culture Officer (SCO) และให้ดำเนินการแต่งตั้งทีมงานเครือข่ายจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ในทุกสำนัก/กอง	เมษายน – มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๙ และทุกปีที่มีการเปลี่ยนแปลง
จัดทำทำเนียบรายชื่อ และช่องทางการติดต่อสื่อสารของผู้ประสานงานทุกคน เพื่อให้มีการสื่อสารถึงทุกหน่วยงานอย่างรวดเร็วทั่วถึง และมีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ	สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ และให้ปรับปรุงข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

๕. เป้าหมาย

- ๕.๑ มีอธิบดี (RID CCO – RID Chief Culture Officer), ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer) และทีมงานเครือข่ายจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ครบทุกหน่วยงานภายในเดือนมิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๙
- ๕.๒ มีทำเนียบรายชื่อทีมงานเครือข่ายจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ครบทุกหน่วยงาน เผยแพร่ภายในเดือนสิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน

๖. หน่วยงานดำเนินการ

สพค.

๗. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

มีผู้รับผิดชอบ ดำเนินการและติดตามผลทั้งในระดับกรม สำนัก และกอง โดยที่บุคคลดังกล่าวเป็นแกนหลักในการทำความเข้าใจ การสื่อสาร ประสานงาน รวมทั้งรวบรวมผลการดำเนินงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในลักษณะเครือข่าย

๑.๓ การประชุม/สัมมนา ผู้บริหารการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อทำความเข้าใจแผนการ
ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๑. หลักการและเหตุผล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘ หมวด ๑ การนำองค์การ กำหนดให้ ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมและดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการ หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้บริหารระดับสูงของกรม จึงจำเป็นต้องสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในเรื่องนี้ สู่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และมีการสร้างกลไกและบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ต่อปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบและเกิดผลทั่วองค์กร

๒. วัตถุประสงค์

- ๒.๑ เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์และนโยบายในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารระดับสูง สู่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์กร
- ๒.๒ เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับได้ร่วมกันทำความเข้าใจแผนการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กรกรมชลประทาน
- ๒.๓ เพื่อผลักดันให้มีแผนงานในระดับสำนัก ที่บูรณาการการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน เข้ากับแผนงานรายปีของหน่วยงาน

๓. ขอบเขตการดำเนินงาน

- ๓.๑ รูปแบบกิจกรรม การจัดประชุม/ สัมมนาในระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer)/ทีมงานเครือข่ายจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) เป็นเวลา ๑ วัน โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน ย้ำถึงเหตุผลความจำเป็น และมอบนโยบาย ในงาน มีการกล่าวสรุปถึงเนื้อหาสาระของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแผนปลูกฝังค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งความคาดหวัง และให้มีการหารือว่าผู้บริหารระดับสำนักจะ ผลักดันการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้ได้รับการยอมรับและเกิดการปฏิบัติ อย่างเป็นเอกภาพได้อย่างไร
- ๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในระดับสำนัก

๔. แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลาดำเนินงาน
จัดประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน โดยมีอธิบดี (RID CCO – RID Chief Culture Officer) เป็นประธาน เพื่อมอบนโยบาย โดยให้ครอบคลุมเนื้อหาดังต่อไปนี้ - เนื้อหาสาระของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแผนปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร - ความคาดหวังของ แผนฯ ๕ ปี และความคืบหน้าในปีแรก - แนวทางการดำเนินงานในรอบปีแรก รวมทั้งวิธีประเมินผล - ภาระหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer)	ภายในเดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๙
ให้มีการประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ปีละ ๑ ครั้ง เพื่อสรุปและติดตามความคืบหน้าการดำเนินงาน กำหนดแนวทางและเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปี	ในช่วงเดือนตุลาคม-ธันวาคม

๕. เป้าหมาย

๕.๑ จัดการประชุมคณะกรรมการฯ ปีละ ๑ ครั้ง

๕.๒ ทุกสำนักมีแผนงานและรายงานผลการดำเนินงานรอบ ๑ ปี

๖. หน่วยงานดำเนินการ

สบค.

๗. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เข้าใจเหตุผลและสาระสำคัญของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และร่วมกันส่งเสริมให้มีการกำหนดแผนงานส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรโดยบูรณาการไปกับแผนงานประจำปี รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติให้เกิดผล

๑.๔ การรวบรวมเผยแพร่ข้อมูล กิจกรรมและบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๑. หลักการและเหตุผล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘ หมวด ๑ การนำองค์การ กำหนดให้ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อผู้บริหารได้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นโยบาย รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างหรือร่วมกิจกรรมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง จึงสมควรบันทึกเพื่อเผยแพร่ เป็นการสื่อสารให้ทั้งองค์กรได้รับรู้รับทราบ รวมทั้งให้มีการรวบรวมกิจกรรมและข้อมูลในรอบปี เพื่อใช้เผยแพร่และอ้างอิง

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ และนโยบายของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๒.๒ เพื่อรวบรวมข้อมูล กิจกรรม และบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำการส่งเสริมค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นแหล่งอ้างอิง

๓. ขอบเขตการดำเนินงาน

๓.๑ รูปแบบกิจกรรม บันทึกข้อมูล กิจกรรม และการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และเผยแพร่ทางสื่อสิ่งพิมพ์ (บันทึกเวียน วารสาร หนังสือ วันเกิดกรม แผ่นพับ पोสเตอร์) และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (คลิปเสียง/ วิดีทัศน์ ภาพข่าว ประชาสัมพันธ์) อย่างต่อเนื่องตลอดปี

๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย บุคลากรกรมชลประทาน

๔. แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลาดำเนินงาน
ประมวลแผนการจัดกิจกรรมด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละปี ระบุกิจกรรมที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เข้าร่วมและมีบทบาทในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมในกิจกรรมเหล่านั้น เพื่อประชาสัมพันธ์และเตรียมการบันทึกภาพ/เสียง/ข้อมูล	ตลอดช่วงแผน ๕ ปี

กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลาดำเนินงาน
ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้วยการใช้สิ่งของหรือจัดแสดงเอกสารที่มีตราสัญลักษณ์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและถ่ายทอดประสบการณ์ ในเรื่องค่านิยมแต่ละรายการ เช่น - การปรับปรุงการทำงานโดยใช้วิธีการหรือเครื่องมือที่ทันสมัย - การบริหารทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ - การทำความเข้าใจผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม	ตลอดช่วงแผน ๕ ปี
บันทึกภาพ/ คำพูด/ การร่วมกิจกรรม/ การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง และนำเผยแพร่ทางสื่อของกรม อย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง	เผยแพร่อย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง ตลอดระยะเวลาของแผนฯ
รวบรวมภาพและถ้อยแถลง ในรอบ ๑ ปี จัดทำเป็น CD-ROM/ VCD หรือหนังสือรวบรวมผลงานการนำองค์กรในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน และเผยแพร่	อย่างน้อย ๑ ครั้ง ในช่วงแผน ๕ ปี

๕. เป้าหมาย

- ๕.๑ ผู้บริหารระดับสูงประเมินตนเองด้วยแบบประเมินตนเองด้านค่านิยมสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทานและมีคะแนนผ่านไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐
- ๕.๒ มีข้อความ/ภาพ การปฏิบัติงานหรือถ้อยแถลงของผู้บริหารระดับสูง ที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม/วัฒนธรรม กรมชลประทานไม่น้อยกว่า ๑๐ ครั้ง ในแต่ละปี
- ๕.๓ มี CD ROM/ VCD หรือหนังสือรวบรวมถ้อยแถลง ภาพ และผลงานของผู้บริหารระดับสูง ในด้านค่านิยม/วัฒนธรรม กรมชลประทานไม่น้อยกว่าปีละ ๑ ชิ้น

๖. หน่วยงานดำเนินการ

สบค./ ฝปน.

(ในระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ – มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๙ ดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของโครงการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘)

๗. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เห็นบทบาทการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงในการนำองค์กรในเรื่องที่เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างชัดเจน และเป็นขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติ

๒. แผนงานการสร้างความรู้

วัตถุประสงค์

กรมชลประทานได้กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานดังกล่าวให้เกิดผล ขั้นตอนแรกจำเป็นต้องเริ่มจากการสร้างความตระหนักรู้ให้เกิดความเข้าใจว่าค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร สำคัญอย่างไร ใ้บุคลากรภายในกรม ได้รับรู้ถึงความหมาย รายละเอียด ของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ทำความคุ้นเคยกับตราสัญลักษณ์ และตระหนักว่าตนมีหน้าที่อย่างไรในกระบวนการส่งเสริมการปฏิบัติตนตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรนี้

แนวทาง

มุ่งเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจและแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน

เป้าหมาย

๑. บุคลากรทั้งกรมได้รับทราบว่าค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร มีความหมายอย่างไร
๒. บุคลากรทั้งกรมตระหนักถึงความสำคัญของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการนำไปปฏิบัติอย่างพร้อมเพรียงเป็นเอกภาพ
๓. บุคลากรทั้งกรม เห็นประโยชน์ และยินดีเรียนรู้ ยินดีเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมและแนวทางการทำงานของตนเอง เพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
๔. บุคลากรทั้งกรมมีความภาคภูมิใจที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงออกถึงเอกลักษณ์ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของกรม

๒. แผนงานการสร้างความตระหนักรู้

กิจกรรม/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ
๒.๑ การจัดทำสื่อเผยแพร่เรื่องค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน โดยมีกิจกรรม ดังนี้ ○ การออกแบบตราสัญลักษณ์ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ○ การเตรียมข้อมูลและจัดทำสื่อ ○ การจัดทำโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ผ่านทางอินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟน ○ การเผยแพร่สิ่งพิมพ์ ○ การเผยแพร่ความรู้ผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป	บุคลากรของกรมชลประทาน	ตลอดระยะเวลาของแผน
๒.๒ กิจกรรมสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน ○ กิจกรรมตอบคำถาม ที่มีเฉลยและสะสมคะแนนผ่านระบบโปรแกรมสำเร็จรูป	บุคลากรของกรมชลประทาน	มกราคม – เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๙
๒.๓ การฝึกอบรมบุคลากร ○ การจัดทำหลักสูตรและแผนการฝึกอบรมด้านค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานจำนวน ๑ หลักสูตร ○ ฝึกอบรม SCO และ CO ที่สมัครเข้าร่วมหลักสูตรแต่ละรุ่น ○ สอดแทรกการฝึกอบรมด้านค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานในหลักสูตรฝึกอบรมประจำปี	- เจ้าหน้าที่ CO - ข้าราชการ - ข้าราชการ - ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ	ตามแผนการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรของกรมชลประทาน

รายละเอียดของกิจกรรม

๒.๑ การจัดทำสื่อเผยแพร่เรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๑. หลักการและเหตุผล

กรมชลประทานได้กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทานเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๘ เพื่อเผยแพร่ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรนี้ให้เป็นที่รับทราบและเข้าใจทั่วทั้งองค์กรโดยทั่วถึง จำเป็นต้องมีการจัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่ค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน เพื่อสร้างความรับรู้ให้ข้อมูล และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในกรม

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของกรมชลประทานที่ได้กำหนดขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ให้เป็นที่รับทราบอย่างทั่วถึง

๒.๒ เพื่อสื่อสารถึงความสำคัญของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร แนวทางในการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสร้างการยอมรับสนับสนุนอย่างกว้างขวางภายในกรม

๓. ขอบเขตการดำเนินงาน

๓.๑ รูปแบบกิจกรรม จัดทำสื่อ และเผยแพร่

๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย บุคลากรทุกคนในกรมชลประทาน

๔. แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลาดำเนินงาน
การออกแบบตราสัญลักษณ์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	ตุลาคม-พฤศจิกายน ๒๕๕๘
การเตรียมข้อมูล และจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์	ตุลาคม – ธันวาคม ๒๕๕๘
การจัดทำโปรแกรมสำเร็จรูป (WATER for All) เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรผ่านทางอินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟน	มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๙
การเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ชุดแรก	มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๙
การเผยแพร่ผ่านสื่อออนไลน์	ตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ
การเผยแพร่ความรู้ผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป	ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๙ เป็นต้นไป

๕. เป้าหมาย

- ๕.๑ สื่อประชาสัมพันธ์ในปีแรกเป็นเพลง ๑ เพลง โปสเตอร์ ๑ แบบ คู่มือและแผ่นพับ จำนวนไม่น้อยกว่า ๒๕,๐๐๐ เล่ม
- ๕.๒ โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อใช้ในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ๑ ชุด
- ๕.๓ สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อส่งเสริมการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานในปีที่ ๒ ถึงปีที่ ๕ ไม่น้อยกว่าปีละ ๒ แบบ จำนวนการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ รวมไม่น้อยกว่าปีละ ๑,๐๐๐ ชุด
- ๕.๔ มีช่องทางเผยแพร่และสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ในระบบออนไลน์ ไม่น้อยกว่า ๑ ช่องทาง และมีผู้เข้าถึงไม่น้อยกว่าปีละ ๕๐๐๐ ครั้ง

๖. หน่วยงานดำเนินการ

สบค. (การดำเนินงานในปีแรกทั้งหมดจ้างเหมาดำเนินการ โดยเป็นส่วนหนึ่งในโครงการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘) และสำนักต่าง ๆ

๗. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการทุกคน รวมทั้งบุคลากรในทุกหน่วยงานทั่วประเทศ รับรู้รับทราบถึงถ้อยคำและความหมายของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญ เปิดใจเรียนรู้ และต้องการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังในองค์กร

๒.๒ กิจกรรมสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๑. หลักการและเหตุผล

การเผยแพร่ข้อมูลเพื่อให้เป็นที่รับทราบและเข้าใจจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ จำเป็นต้องอาศัยการรับรู้ผ่านสื่อที่หลากหลาย มีการตอกย้ำ และทดสอบความเข้าใจ เพื่อให้แน่ใจว่าสื่อที่ผลิตจะได้รับการเผยแพร่อย่างกว้างขวางทั่วถึง และผู้ได้รับสื่อได้เรียนรู้และทำความเข้าใจเนื้อหาสาระอย่างเพียงพอ จึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ โดยผ่านความสนุก การได้รับ feedback เพื่อประเมินตนเอง รวมทั้งการมีโอกาสดำเนินงาน

๒. วัตถุประสงค์

- ๒.๑ เพื่อให้แน่ใจว่าสื่อที่เผยแพร่ นั้น สามารถไปถึงกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มเป้าหมายมีการรับรู้ และเรียนรู้ผ่านสื่อ
- ๒.๒ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายสนใจเรียนรู้ และทำความเข้าใจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างจริงจัง โดยไม่รู้สึกรำคาญ

๓. ขอบเขตการดำเนินงาน

๓.๑ รูปแบบกิจกรรม

- ๓.๑.๑ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่ได้รับเอกสารประชาสัมพันธ์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ร่วมตอบคำถามชิงรางวัล เพื่อให้แน่ใจว่าประชาสัมพันธ์ได้ทั่วถึง และ
- ๓.๑.๒ กิจกรรม ถาม- ตอบ และ e-learning ผ่านโปรแกรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่สามารถสะสมคะแนนและแข่งขัน

๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย บุคลากรทั้งหมด

๔. แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลาดำเนินงาน
การจัดชิงโชคผู้ส่งคำตอบเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน ในเวลาที่กำหนด	มกราคม – มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๙
กิจกรรม quiz และ e-learning ที่มีเฉลย และมีการสะสมคะแนน ผ่านระบบโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายศึกษาข้อมูลจากสื่อที่แจกจ่าย รวมทั้งจากคลิปวีดิทัศน์ และเอกสารข้อมูลที่ประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม และทดสอบความรู้ความเข้าใจของตนเพื่อสะสมคะแนน	กุมภาพันธ์ – เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๙

๕. เป้าหมาย

๕.๑ กลุ่มเป้าหมายได้อ่านแผ่นพับและส่งชิ้นส่วนชิงรางวัลภายในกำหนดไม่น้อยกว่า ๑๐,๐๐๐ ราย

๕.๒ มีผู้ทำกิจกรรมถาม – ตอบ เพื่อทดสอบความรู้ความเข้าใจและได้รับคำเฉลยรวมทั้ง feedback คะแนน ไม่น้อยกว่า ๑,๐๐๐ คน

๖. หน่วยงานดำเนินการ

สบค. (การดำเนินงานทั้งหมดจ้างเหมาดำเนินการ โดยเป็นส่วนหนึ่งในโครงการปลูกฝังค่านิยม และวัฒนธรรมกรมชลประทาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘)

๗. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรในกรม สนใจศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และมีความรับรู้ ถูกต้องตรงกันภายในระยะเวลาอันสั้น

๒.๓ การฝึกอบรมบุคลากร

๑. หลักการและเหตุผล

การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรม เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเนื้อหาสาระที่ถูกต้องของค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานในแต่ละด้าน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะได้รับทราบเนื้อหาที่จำเป็น ถูกต้อง และมีมาตรฐานเดียวกัน ใช้อ้างอิงได้ ทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ และความมั่นใจในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับทราบมานี้

๒. วัตถุประสงค์

- ๒.๑ เพื่อจัดทำหลักสูตรและสื่อการฝึกอบรมเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน
- ๒.๒ เพื่อฝึกอบรมข้าราชการกลุ่มเป้าหมายให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกันเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน เพื่อนำไปปฏิบัติและเผยแพร่ได้อย่างมั่นใจ

๓. ขอบเขตการดำเนินงาน

- ๓.๑ รูปแบบกิจกรรม จัดทำหลักสูตร ดำเนินการฝึกอบรม และประเมินผลการฝึกอบรมเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน
- ๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย
 - ๓.๒.๑ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer) และทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team)
 - ๓.๒.๒ ข้าราชการแรกเข้า
 - ๓.๒.๓ ข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรภาคบังคับของกรม

๔. แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลาดำเนินงาน
จัดทำหลักสูตรและแผนการฝึกอบรมด้านค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทานจำนวน ๑ หลักสูตร ดังนี้ หลักสูตรสำหรับข้าราชการทั่วไป ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้ - กรอบความคิด/ ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร - เหตุผลความจำเป็นของการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน - เนื้อหาและความหมายของค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทานในรายละเอียด - ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงออกถึงค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ หลักสูตรสำหรับผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer)/ทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) นอกจากการเรียนรู้ตามเนื้อหาหลักสูตรสำหรับข้าราชการทั่วไปแล้ว ให้เรียนเพิ่มเติมเกี่ยวกับเนื้อหาต่างๆ ดังนี้ - การบริหารการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรม - การประชาสัมพันธ์ - การประเมินผลโครงการประชาสัมพันธ์	มิถุนายน – สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙
ฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer) และเจ้าหน้าที่ CO ที่สมัครเข้าร่วมหลักสูตรในแต่ละรุ่น	ตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ เป็นต้นไป ทุกไตรมาสที่ ๒
สอดแทรกการฝึกอบรมด้านค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน ในหลักสูตรฝึกอบรมประจำปี	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ เป็นต้นไป

๕. เป้าหมาย

- ๕.๑ มีหลักสูตรการฝึกอบรมพร้อมเอกสารประกอบจำนวน ๒ หลักสูตร สำหรับผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer)/เจ้าหน้าที่ CO และสำหรับข้าราชการทั่วไป
- ๕.๒ บูรณาการหลักสูตรค่านิยมและวัฒนธรรมเข้ากับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางกรมชลประทาน
- ๕.๓ แต่ละสำนักมีบุคลากรได้รับการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่าปีละ ๒๐ คน

๖. หน่วยงานดำเนินการ

สบค.

๗. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรในกลุ่มเป้าหมาย มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน อย่างถูกต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถนำไปปฏิบัติและเผยแพร่ต่อได้ด้วยความมั่นใจ

๓. แผนงานการส่งเสริมการปฏิบัติตนตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

วัตถุประสงค์

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ จำเป็นต้องอาศัยกลไกผลักดันและเอื้ออำนวยให้เกิดการปรับตัวอย่างราบรื่นและเต็มใจ จึงต้องมีแผนงานเพื่อให้บุคลากรในกรมที่เข้าใจและยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรแล้วสามารถปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองได้โดยปราศจากอุปสรรค อีกทั้งมีแรงจูงใจจากการแข่งขัน การทำงานเป็นทีม และการได้รับ feedback

แนวทาง

ในการส่งเสริมการปฏิบัติตนตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรนี้ เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งยึดหลักที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. exposure ได้รับรู้รับทราบเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรผ่านสื่อ กิจกรรม และการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้ง อย่างต่อเนื่อง
๒. running-mate ตระหนักว่าเพื่อนร่วมงานและทุกหน่วยงานในกรม ต่างร่วมกันส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมเดียวกันนี้
๓. voluntary ใช้แรงจูงใจจากภายนอกและการขับเคลื่อนจากภายในให้เกิดความรู้สึกรักอยากมีส่วนร่วม เลือกรับปฏิบัติได้ตามระดับที่เหมาะสมกับตนเองและสภาพแวดล้อม
๔. feedback&tracking มีกลไกในการติดตามผล และชี้แนะทิศทางที่ถูกต้อง โดยอาศัยต้นแบบซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดี

เป้าหมาย

๑. หน่วยงานสามารถจัดทำแผนงานและระบุกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสามารถรวบรวมตัวอย่างความสำเร็จในเรื่องนี้ได้
๒. หน่วยงานจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรไม่น้อยกว่าปีละ ๑ กิจกรรม โดยอาจจัดภายในหน่วยงาน หรือ จัดร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในกรม ๒ หน่วยงานขึ้นไป
๓. หน่วยงานมีตัวอย่างผลงานที่แสดงให้เห็นความสำเร็จของการปฏิบัติตนที่แสดงถึงค่านิยมแต่ละข้อ และสามารถนำเสนอผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม และถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และเลียนแบบได้
๔. หน่วยงานมีโปรแกรมประยุกต์ที่สามารถใช้เป็นสื่อกลางในการส่งเสริมและประเมินผล การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรม และใช้โปรแกรมนี้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งสามารถใช้รายงานการประเมินผลรายปีเพื่อเปรียบเทียบความคืบหน้าได้

๓. แผนงานการส่งเสริมการปฏิบัติตนตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

กิจกรรม/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ
๓.๑ การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และ ประเมินผลด้วยโปรแกรมประยุกต์ โดยมีกิจกรรม ดังนี้ ○ การสื่อสารและแนะนำเกี่ยวกับโปรแกรมประยุกต์และการใช้งานในส่วนกลางและสำนักงานชลประทานทั่วไปประเทศ ○ การ “เล่นเกม” ผ่านโปรแกรมประยุกต์ รอบที่ ๑ ○ งานสร้างสรรค์กลุ่มและบุคคลที่มีผลคะแนนดีในด้านต่างๆ จากการเล่นเกมรอบที่ ๑ ○ การ “เล่นเกม” ผ่านโปรแกรมประยุกต์ รอบที่ ๒ ○ งานสร้างสรรค์กลุ่มและบุคคลที่มีผลคะแนนสูงสุดจากการ “เล่นเกม” ทั้งสองรอบ	บุคลากรใน กรมชลประทาน	มกราคม – มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๙
๓.๒ กิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ หน่วยงาน ○ การศึกษาข้อมูลและประเมินสถานการณ์ ○ การกำหนดกิจกรรมในระดับหน่วยงาน ○ การดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน ○ การรวบรวมผลการดำเนินงานในระดับ หน่วยงาน ○ การประมวลผล วิเคราะห์ภาพรวมระดับกรม และเผยแพร่ผลการดำเนินงานประจำปี	หน่วยงานระดับ สำนัก/กอง และเจ้าหน้าที่ CO	กำหนดเป็น แผนงานรายปี

แผนงานการส่งเสริมการปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

กิจกรรม/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ
๓.๓ การประกวดกิจกรรมระดับกรมและสำนัก ○ การแต่งตั้งคณะกรรมการระดับกรม/ระดับสำนัก ○ กำหนดเกณฑ์การตัดสินระดับกรม และระดับสำนัก ○ หน่วยงานสมัครและส่งโครงการเข้าแข่งขันในระดับสำนัก ○ กรรมการระดับสำนักตรวจสอบและคัดเลือก ○ กิจกรรมการประกาศรางวัลและนำเสนอผลงานของผู้ได้รับรางวัลในระดับกรม ○ เผยแพร่ผลงานของผู้ที่ดำเนินโครงการ/กิจกรรมด้านค่านิยมและวัฒนธรรม และประสบความสำเร็จ	หน่วยงาน ระดับสำนัก/ กอง และ เจ้าหน้าที่ CO	จัดกิจกรรมปีละ ๑ ครั้งในช่วงเวลาที่ เหมาะสม
๓.๔ การศึกษาดูงานและถ่ายทอดแนวทางการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ ○ กรมชลประทานประกาศเกียรติคุณและเผยแพร่ผลสำเร็จในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ○ กรมชลประทานประชาสัมพันธ์ผ่านเครือข่าย CO team ○ หน่วยงานที่มีความพร้อม กำหนดแผนงานและเริ่มกิจกรรม	หน่วยงาน ระดับสำนัก/ กอง เจ้าหน้าที่ CO และ บุคลากรใน กรม ชลประทาน	ดำเนินการต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลา ของแผนปลูกฝังฯ ตามแผนงานของ หน่วยงาน

รายละเอียดของกิจกรรม

๓.๑ การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และประเมินผลด้วยโปรแกรมประยุกต์

๑. หลักการและเหตุผล

การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอด้วยความเต็มใจ อีกทั้งยังต้องมีการชี้แนะเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายจะได้ทบทวนตัวเองและปรับปรุงการปฏิบัติตนไปในทิศทางที่พึงประสงค์ กรมชลประทานเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีบุคลากรหลากหลายปฏิบัติงานอยู่ทั่วประเทศ วิธีการที่จะทำให้บุคลากรทั้งกรมได้เรียนรู้และปฏิบัติไปพร้อมกันจึงต้องอาศัยโปรแกรมประยุกต์ ซึ่งสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทุกคนได้โดยผ่านอินเทอร์เน็ต หรือแอปพลิเคชันในสมาร์ทโฟน รวมทั้งสามารถออกแบบให้น่าสนใจ สร้างแรงขับเคลื่อน และดึงดูดให้กลุ่มเป้าหมายฝึกทดสอบความเข้าใจหรือฝึกปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นอุปนิสัย

๒. วัตถุประสงค์

- ๒.๑ เพื่อเป็นสื่อกลางในการประชาสัมพันธ์ ทดสอบความเข้าใจ ส่งเสริมการปฏิบัติตนให้เป็นไปตามค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน รวมทั้งเผยแพร่ผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน
- ๒.๒ เพื่อใช้การ feedback แบบ real time และการแข่งขันแบบทีม เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในกรมชลประทานมีความใส่ใจในการเรียนรู้และปฏิบัติตนตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้วยความเต็มใจ และสนุกสนาน
- ๒.๓ เพื่อจัดให้มีกิจกรรมประกาศเกียรติคุณ และเชิญให้ผู้ที่มียุทธศาสตร์ดีจากกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นต้นแบบ นำเสนอประสบการณ์ของตน เป็นกำลังใจให้กับผู้ที่มีผลงานดีในด้านที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งเป็นแบบอย่างให้บุคคลอื่น ๆ ได้เรียนรู้และนำไปปรับใช้เป็นแนวปฏิบัติ

๓. ขอบเขตการดำเนินงาน

- ๓.๑ รูปแบบกิจกรรม จัดทำโปรแกรมสำเร็จรูป ป้อนข้อมูลและประเมินผลผ่านโปรแกรม และจัดงานมอบรางวัล
- ๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย บุคลากรทั้งกรม

๔. แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลาดำเนินงาน
การสื่อสารและแนะนำเกี่ยวกับโปรแกรมประยุกต์ และการใช้งาน โดยการบรรยายและสาธิตให้แก่บุคลากรในส่วนกลางและสำนักชลประทานทั่วประเทศ	ช่วงเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๙
การ “เล่นเกม” ผ่านโปรแกรมประยุกต์ รอบที่ ๑ โดยที่ในเกม ประกอบด้วยกิจกรรมถาม – ตอบ การทำกิจกรรมและรายงาน และการแลกเปลี่ยนความเห็น โดยทุกกิจกรรมมีคะแนน และผู้เล่นได้เห็นคะแนนของตนได้ทันที	๖ สัปดาห์ ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ – มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๙
งานสร้างสรรค์ผู้มีผลคะแนนดีจากการเล่นเกมรอบที่ ๑ โดยเชิญกลุ่มและบุคคลที่มีผลคะแนนดีในด้านต่าง ๆ มาร่วมสร้างสรรค์ รับฟังนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง นำเสนอผลงานและประสบการณ์ที่ทำให้ได้คะแนนสูง รับของที่ระลึก และเรียนรู้ว่าจะรักษาคะแนนระดับสูงได้จนจบเกมอย่างไร	๒ วัน ในช่วงเดือน มีนาคม – เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๙
การ “เล่นเกม” ผ่านโปรแกรมประยุกต์ รอบที่ ๒	๖ สัปดาห์ ในช่วงเดือน เมษายน – พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๙
งานสร้างสรรค์และมอบรางวัลผู้มีผลคะแนนสูงสุดจากการ “เล่นเกม” ทั้งสองรอบ โดยเชิญกลุ่มและบุคคลที่มีผลคะแนนดีที่สุดในด้านต่าง ๆ มาร่วมสร้างสรรค์ นำเสนอประสบการณ์ของตน และรับรางวัลจากผู้บริหารระดับสูง	๒ วัน ในช่วงเดือน พฤษภาคม – มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๙

๕. เป้าหมาย

- ๕.๑ มีผู้ร่วมกิจกรรมไม่น้อยกว่า ๑๐,๐๐๐ คน
- ๕.๒ ผลการสำรวจทัศนคติและพฤติกรรมผู้ร่วมกิจกรรมเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับ ค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ เมื่อเทียบผลการสำรวจก่อนและหลังการร่วมกิจกรรม

๖. หน่วยงานดำเนินการ

สบค. (การดำเนินงานในปีแรกทั้งหมดจ้างเหมาดำเนินการ โดยเป็นส่วนหนึ่งในโครงการปลูกฝัง ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร พ.ศ. ๒๕๕๘)

๗. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรทุกกลุ่มในกรมชลประทาน มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมของกรม และมีผลการ ประเมินตลอดระยะเวลาที่ดำเนินกิจกรรม

๓.๒ กิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน

๑. หลักการและเหตุผล

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นความคิดความเชื่อและแนวปฏิบัติที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรยึดถือร่วมกัน การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานให้แพร่หลายและเป็นที่ยอมรับอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกกระดับที่จะช่วยกันส่งเสริมและแสดงออกถึงค่านิยมและวัฒนธรรมเพื่อให้เป็นแบบอย่าง และเกิดการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จพร้อมกันทั้งองค์กร กรมชลประทานมอบหมายให้มี Chief Culture Officer, Senior Culture Officer และ Culture Officers เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการคิดค้นแผนงานและจัดกิจกรรมในระดับหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้เกิดกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานให้แพร่หลายและพร้อมเพรียง

๒. วัตถุประสงค์

- ๒.๑ เพื่อให้มีแผนงานและกิจกรรมที่ส่งเสริมและแสดงออกถึงค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานในระดับหน่วยงาน
- ๒.๒ เพื่อให้มีกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในระดับกรม ระดับหน่วยงาน รวมทั้งระดับระหว่างหน่วยงานในโอกาสที่สำคัญต่างๆ
- ๒.๓ เพื่อให้บุคลากรในกรมฯ ได้มีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

๓. ขอบเขตการดำเนินงาน

๓.๑ รูปแบบกิจกรรม

- ๓.๑.๑ การศึกษาข้อมูลและประเมินสภาพแวดล้อม ในปีแรก (พ.ศ. ๒๕๕๙) บริษัทที่ปรึกษาดำเนินการสำรวจและประเมินข้อมูลตั้งต้นด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่เครือข่ายผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer)/ทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ศึกษาข้อมูล เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินตนเอง และ ทำแบบประเมินสภาพแวดล้อม (ในปีต่อไป ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer)/ ทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) เลือกใช้เครื่องมือการประเมินตามความเหมาะสม) การกรอกข้อมูลในแบบประเมินสภาพแวดล้อม ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer) อาจดำเนินการด้วยตนเอง/ ดำเนินการในรูปคณะทำงาน/ หรือกระจายความรับผิดชอบให้ ทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) หลายคนร่วมยกร่าง ก่อนนำมาพิจารณาตัดสินใจได้
- ๓.๑.๒ การกำหนดแผนกิจกรรมในระดับหน่วยงาน กำหนดกิจกรรมในระดับสำนักปีละ ๓ กิจกรรม ให้สอดคล้องกับจุดแข็ง – จุดอ่อน ลักษณะภารกิจ ตามผลการประเมินสภาพแวดล้อม และระดับเป้าหมายของสำนัก โดยอาจเลือกกิจกรรมตามข้อเสนอแนะหรือคิดค้นเพิ่มเติมก็ได้

๓.๑.๓ การดำเนินงานตามแผนกิจกรรม ทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO Team) ประสานงานเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผน โดยทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ในหน่วยงานระดับกองที่มีความพร้อมอาจเลือกดำเนินงานในระดับกอง หรือทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) จากหลายกอง/กลุ่ม ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรม การดำเนินกิจกรรมภายใต้แผนงานค่านิยมและวัฒนธรรม อาจบูรณาการเข้ากับกิจกรรมอื่นที่เป็นภารกิจก็ได้ จำนวนกิจกรรม ขนาดและความยากของกิจกรรม ขึ้นอยู่กับศักยภาพของเจ้าหน้าที่ CO และเครือข่ายทีมจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO Team) ระดับสำนัก/กอง

๓.๑.๔ การประมวลผล รายงานและเผยแพร่ เป้าหมายของการประมวลผลคือการสรุปข้อสังเกตเกี่ยวกับกิจกรรม และผลการประเมินผลลัพธ์ เพื่อระบุน้ำหนักและผลกระทบของกิจกรรมต่อผลลัพธ์ความเปลี่ยนแปลงเชิงกรอบความคิดและพฤติกรรม และนำผลการวิเคราะห์นั้นมาใช้ในการวางแผนกิจกรรมในปีต่อไป

แบบประเมิน แบบประมวลผล และข้อเสนอแนะกิจกรรมการดำเนินงานตามเอกสารแนบในภาคผนวก

๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย หน่วยงานทุกระดับในกรม

๔. แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลาดำเนินงาน
ศึกษาข้อมูลและประเมินสถานการณ์	มิถุนายน – กรกฎาคม ของทุกปี
กำหนดกิจกรรมในระดับหน่วยงาน	สิงหาคม – กันยายน ของทุกปี
ดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน	ตุลาคม – พฤศจิกายน ของทุกปี
รวบรวมผลการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน	ตุลาคม – พฤศจิกายน ของทุกปี
ประมวลผล วิเคราะห์ภาพรวมระดับกรม และเผยแพร่ผลการดำเนินประจำปี	ธันวาคม – มกราคม ของทุกปี

๕. เป้าหมาย

- ๕.๑ ทุกสำนัก/กอง มีการประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อใช้กำหนดแผนกิจกรรมในแต่ละปี
- ๕.๒ ทุกสำนัก/กอง กำหนดเป้าประสงค์ จำนวนและลักษณะกิจกรรมที่เหมาะสม และดำเนินการได้ตามแผนงานทุกปี
- ๕.๓ ทุกสำนัก/กอง ดำเนินกิจกรรมที่แสดงออกถึงค่านิยม work smart, accountability, teamwork & networking, expertise และ responsiveness ได้ครบถ้วนตามแผนงาน

๕.๔ ทุกสำนัก/กองมีข้อมูลการดำเนินกิจกรรม และประเมินผลด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๕.๕ กรมมีข้อมูลที่บ่งชี้ระดับความสำเร็จในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

๖. หน่วยงานดำเนินการ

ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer)/ ทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team)

๗. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๗.๑ หน่วยงานมีความตื่นตัวที่จะส่งเสริมและตอกย้ำค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานในแง่มุมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของตน

๗.๒ หน่วยงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินกิจกรรมกับผลลัพธ์ความเปลี่ยนแปลงทางกรอบความคิดและพฤติกรรม

๓.๓ การประกวดกิจกรรมระดับกรมและสำนัก

๑. หลักการและเหตุผล

การมีส่วนร่วมปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานในทุกระดับเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญแต่ไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเป็นหนึ่งเดียว เนื่องจากยังจำเป็นต้องมีการกำกับทิศทาง และการประเมินผลสำเร็จ ในรูปแบบที่ส่งผลกระทบทั้งองค์กรในทุกระดับ และเสริมสร้างความเข้าใจตลอดจนความคาดหวังขององค์กร การประกวดกิจกรรมระดับหน่วยงานจะเป็นเครื่องมือของกรม ในการตรวจวัดระดับความเข้าใจ ความกระตือรือร้น และระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมทั้งส่งสัญญาณถึงแบบแผน ที่ถูกต้องในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรสามารถรับรู้ได้อย่างพร้อมเพรียงในวงกว้างและเรียนรู้ด้วยความเต็มใจ

๒. วัตถุประสงค์

- ๒.๑ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้หน่วยงานริเริ่มกิจกรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- ๒.๒ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรโดยศึกษาจากแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ๆ คูขนานไปกับการดำเนินงานภายในหน่วยงานของตนเอง
- ๒.๓ เพื่อให้เกิดการค้นหาด้านแบบ และถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตัวอย่างที่ดีให้เกิดการเลียนแบบทำซ้ำ
- ๒.๔ เพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ที่ตั้งใจเรียนรู้และดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- ๒.๕ เพื่อประเมินผลในภาพรวม ให้กรม ได้ทราบว่า บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและความสนใจในค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพียงไร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๓. ขอบเขตการดำเนินงาน

- ๓.๑ รูปแบบกิจกรรม การประกวดโครงการ/กิจกรรมระดับสำนัก และระดับกรม
- ๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย หน่วยงานทุกระดับในกรม

๔. แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลาดำเนินงาน
แต่งตั้งคณะกรรมการระดับกรม/ ระดับสำนัก	กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑
กำหนดเกณฑ์การตัดสินระดับกรม และระดับสำนัก	มีนาคม – เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑
ให้หน่วยงานสมัครและส่งโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินงานจนเกิดผลแล้วในรอบปีที่ผ่านมา เสนอเข้าแข่งขันในระดับสำนัก	พฤษภาคม – มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑
กรรมการระดับสำนักตรวจสอบ และคัดเลือก	กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๑
กิจกรรมการประกาศรางวัล และนำเสนอผลงานของผู้ได้รับรางวัลในระดับสำนัก	สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๑
สำนักส่งผลงานประกวดในระดับกรม	กันยายน – พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๑
กรรมการระดับกรมตรวจสอบและคัดเลือก	ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑
กิจกรรมการประกาศรางวัล และนำเสนอผลงานของผู้ได้รับรางวัลในระดับสำนัก	ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑
เผยแพร่ผลงานของผู้ที่ดำเนินโครงการ/กิจกรรมด้าน ค่านิยมและวัฒนธรรม และประสบความสำเร็จ จนได้รับการคัดเลือก ทางสื่อต่าง ๆ ของกรม	ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ – กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒

๕. หน่วยงานดำเนินการ

คณะกรรมการ

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรทุกกลุ่มในกรมชลประทานมีความตื่นตัวในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน และได้เรียนรู้จากต้นแบบที่ดำเนินงานได้ด้วยความเข้าใจที่ถูกต้องจนประสบผลสำเร็จ

๓.๔ การศึกษาดูงานหรือถ่ายทอดแนวทางการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

๑. หลักการและเหตุผล

การได้เห็นและได้รับรู้ถึงแนวคิดและแนวปฏิบัติในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นเครื่องมืออันจำเป็นในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานให้เป็นแนวคิดและแนวปฏิบัติที่หล่อหลอมบุคลากรของกรม ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันจนเกิดเป็นเอกลักษณ์ร่วมของกรมบุคลากรในทุกหน่วยงานของกรมชลประทานจะเรียนรู้ได้อย่างลึกซึ้งและมีความมั่นใจที่จะนำไปปฏิบัติ หากมีโอกาสได้เป็นตัวอย่างและเป็นวิทยากรถ่ายทอดให้แก่ผู้ฟังกลุ่มอื่น รวมทั้งหากมีโอกาสได้เห็นว่าในหน่วยงานอื่น ๆ ของกรม ก็มีความกระตือรือร้นและจริงจังที่จะปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมเดียวกัน

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานที่มีความพร้อม ได้เป็นต้นแบบในการสร้างเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และนำไปปฏิบัติให้เกิดผล

๒.๒ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดความเข้าใจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างถูกต้องไปในทิศทางเดียวกัน

๓. ขอบเขตการดำเนินงาน

๓.๑ รูปแบบกิจกรรม การเรียนรู้ด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรจากหน่วยงานอื่นในกรม ในรูปแบบและวิธีการที่หน่วยงานริเริ่มตามความเหมาะสม เช่น การจัดกิจกรรมร่วมกัน การจัดงานประกาศเกียรติ การเชิญบุคคลต้นแบบจากหน่วยงานอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์ หรือการแลกเปลี่ยนการศึกษาดูงาน

๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย หน่วยงานที่มีความพร้อมหรือมีความสนใจ

๔. แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลา ดำเนินงาน
กรมชลประทานประกาศเกียรติคุณและเผยแพร่ผลสำเร็จของบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรม ที่ประสบผลสำเร็จในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งตัวอย่างแนวปฏิบัติที่สะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ทางช่องทางต่าง ๆ ของกรม โดยประมวลรายชื่อบุคคลและหน่วยงานจากผลการประกวดที่ผ่าน มา หรือจากการประมวลข้อมูลผ่านกิจกรรมต่าง ๆ	พ.ศ. ๒๕๖๒

กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลา ดำเนินงาน
ประชาสัมพันธ์ผ่านทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ระดับสำนัก/กอง ให้ทราบว่า กรมสนับสนุนให้หน่วยงานทุกระดับที่มีความพร้อม เผยแพร่การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน รวมทั้งผลสำเร็จของการดำเนินงานจนเกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในกรม รวมทั้งส่งเสริมให้หน่วยงานที่มีความสนใจ ได้ริเริ่มการศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์และผลสำเร็จในการปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานของหน่วยงานอื่นในกรม โดยผ่านการบรรยาย ดูงาน กิจกรรมร่วม หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือ social media	พ.ศ. ๒๕๖๒
หน่วยงานที่มีความพร้อม กำหนดแผนงานและริเริ่มกิจกรรม รวมทั้งบันทึกภาพกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเผยแพร่ พร้อมสรุปผลการเรียนรู้	มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒ – กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓

๕. เป้าหมาย

- ๕.๑ หน่วยงานระดับต่ำกว่าสำนักไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ มีบุคคลต้นแบบด้านค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน
- ๕.๒ มีกิจกรรมการเรียนรู้ข้ามกลุ่ม/กอง หรือข้ามสำนัก ไม่น้อยกว่า ๒๐๐ ครั้ง
- ๕.๓ มีรายงานสรุปผลการเรียนรู้ที่จัดทำด้วยความเข้าใจและมีคุณภาพ ไม่น้อยกว่า ๒๐๐ ชิ้น

๖. หน่วยงานดำเนินการ

สชค. และทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ระดับสำนัก/กอง

๗. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเห็นตัวอย่างความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการรวบรวมตัวอย่างความสำเร็จไว้เป็นแหล่งอ้างอิงและใช้ประโยชน์ในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานที่หน่วยงานระดับสำนัก/กองสามารถดำเนินการได้เอง

ภาคผนวก

เอกสารเพื่อคณะกรรมการกำกับดูแลงานที่ปรึกษาทางวิชาการฯ พิจารณาใช้ประโยชน์ในการปลูกฝัง
ค่านิยมและวัฒนธรรมของกรมชลประทาน

๑. การบริหารการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวบรวมแนวคิด แนวทาง
การดำเนินงานเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
๒. แบบประเมินตนเองด้านค่านิยม สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรม
กรมชลประทาน เป็นแบบประเมินเพื่อให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ประเมินตนเองทุก ๓ เดือน
หรืออาจประยุกต์ใช้ในการประเมินแบบ ๑๘๐/๓๖๐° รวมทั้งเป็นแบบประเมินเพื่อจัดทำข้อมูล
ตั้งต้นว่ามีการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมกรมชลประทานมากเพียงไร
๓. checklist แบบประเมินตนเองสำหรับทุกคนในองค์กร และแบบประเมินสำหรับผู้นำ (ประเมิน
ตนเองตามความสมัครใจ) เพื่อเตือนตนเองให้ปฏิบัติตนตามขั้นตอน ๓ ขั้น จนเป็นปกติวิสัย
ควรเป็นการประเมินตนเองโดยไม่ลงชื่อและให้หน่วยงานรวบรวมมาจัดทำเป็นฐานข้อมูล
เปรียบเทียบอย่างสม่ำเสมอ
๔. แบบประเมินสิ่งแวดล้อม ประกอบการจัดทำแผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน
ระดับหน่วยงาน เป็นเครื่องมือช่วยให้หน่วยงานวางแผนกิจกรรมเพื่อปลูกฝังค่านิยมและ
วัฒนธรรมกรมชลประทานในแต่ละปี ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความพร้อมของหน่วยงาน
โดยให้เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้สำรวจมาแล้ว โดยแบบประเมินและ checklist หรือ
โดยวิธีการอื่น

ภาคผนวก ๑

การบริหารการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

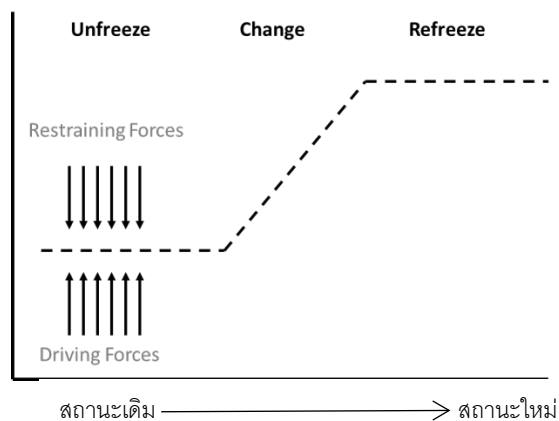
การบริหารการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

กรอบความคิดทฤษฎี

Kurt Lewin (๑๙๔๗) เป็นนักคิดคนสำคัญคนแรกที่ยอมรับความสำคัญของการบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยเขากล่าวว่า ความเปลี่ยนแปลงทางสังคมเป็น “กระบวนการ” ไม่ใช่ “สิ่งใดสิ่งหนึ่ง” เขาเห็นว่า สังคมมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามธรรมชาติเช่นเดียวกับสายน้ำที่ไม่หยุดนิ่ง แต่การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น เปรียบได้กับการบังคับทิศทางและความเร็วการไหลของน้ำให้เป็นไปในแนวทางที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม กระทำได้ ๒ วิธี คือ ๑. เพิ่มแรงผลักดันไปในทิศทางที่ต้องการ หรือ ๒. ลดแรงต้านในด้านตรงข้าม เมื่อดำเนินการดังกล่าวแล้วก็จะทำให้สังคมเปลี่ยนจากสถานะเดิม ไปยังสถานะใหม่

กล่าวโดยสรุป กระบวนการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ Lewin จึง มี ๓ ขั้นตอน คือ ระบุสถานะเดิม เปลี่ยนแปลง และดำรงอยู่ในสถานะใหม่ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ก็มี ๓ ขั้นตอน เช่นเดียวกัน คือ

๑. unfreeze – หาพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อองค์กร และยับยั้งพฤติกรรมนั้น
๒. change – เป็นขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง โดยในช่วงแรกจะเริ่มอย่างช้า ๆ มีลักษณะของการเรียนรู้ทดลอง สังเกต แก้ไข เพื่อปรับความเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับองค์กร จากนั้นก็จะเริ่มการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง
๓. refreeze – เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมลงตัวแล้ว องค์กรจะพยายามรักษาความเปลี่ยนแปลงนั้นให้คงที่ในลักษณะกึ่งดุลยภาพใหม่ (quasi equilibrium)



ขั้นตอนของการ unfreeze หรือละลายน้ำแข็ง คือการกะเทาะเปลือกของความอบอุ่นสบายใจ เมื่อได้อยู่ในสภาพที่คุ้นเคย ทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดภาวะ “ปั่นป่วนทางอารมณ์” (emotionally stir-up) และไม่รู้สึกรู้สอกับสภาวะเดิมอีกต่อไปจึงจะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ในขั้นตอนของการ changing นั้น หากเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลง ๒ วิธี คือการเพิ่มแรงผลักดัน หรือ การลดแรงต้าน Lewin กล่าวว่าวิธีลดแรงต้านจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงราบรื่น ลดแรงตึงเครียดได้มากกว่าการผลักดัน เพราะในสภาวะเดิมจะมีความเคยชินซึ่งทำให้เกิดแรงต่อต้าน

ความเปลี่ยนแปลงอยู่ ดังนั้นจึงต้องเข้าไปลดทอนความเคยชินเพื่อให้แรงต่อต้านความเปลี่ยนแปลงค่อย ๆ ลดลง แต่หากเป็นการเพิ่มแรงผลักดันแต่เพียงด้านเดียวก็จะกระทบกับแรงต้าน และเกิดความตึงเครียด

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม มิใช่ระดับบุคคล เนื่องจากกลุ่มมีอิทธิพลต่อการต่อต้านหรือการยอมรับ ความเคยชินสำคัญที่จะต้องเปลี่ยนแปลงคือความเคยชินที่ผูกติดกับค่านิยมเดิม ๆ ในระดับกลุ่ม

เมื่อเปลี่ยนแปลงได้ตามต้องการแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือการทำให้สภาวะนั้นคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงกลับไปเป็นอย่างเดิม เป้าหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือทำให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นดำรงอยู่กลายเป็นสภาวะใหม่ขององค์กร

แม้ทฤษฎีของ Lewin จะถูกนำมาใช้เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร แต่เจตนาดั้งเดิมของ Lewin ที่ศึกษาและประมวลสรุปเป็นต้นแบบนี้ก็เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในระดับประเทศ โดยเขามองไปที่ประเทศเยอรมนีหลังสงครามโลกครั้งที่สอง แม้เยอรมนีจะถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและการบริหารต่าง ๆ ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ ๑ แต่เมื่อวัฒนธรรมเดิม ๆ ยังคงอยู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็จะไม่ยั่งยืน ดังนั้น หากต้องการเปลี่ยนแปลงเยอรมนีให้เข้าสู่สังคมประชาธิปไตยสร้างสรรค์ ก็จะต้องเปลี่ยนที่ค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคมและจะต้องให้ความสำคัญกับการทำให้วัฒนธรรมใหม่หยั่งรากลึกจนกลายเป็นวัฒนธรรมปกติของสังคม

ต่อมา Edgar Schein (๑๙๖๔) ซึ่งเป็นศิษย์ของ Lewin ได้พัฒนาทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้ให้มีรายละเอียดเพิ่มขึ้นและนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยและให้คำปรึกษาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรต่าง ๆ รวมทั้งได้ปรับปรุงทฤษฎีอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ในขั้นตอนที่ ๑: Unfreezing เป้าหมายหลักคือการสร้างแรงจูงใจให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีกลไกที่สำคัญคือ

- ลดการยืนยัน (confirmation) หรือทำให้มีการไม่ยืนยัน (disconfirmation) ในความเชื่อเดิม
- สร้างความกระวนกระวายหรือความรู้สึกผิด (guilt & anxiety)
- สร้าง “ความปลอดภัยทางใจ” (psychological safety) โดยกำจัดสิ่งคุกคามหรือลดอุปสรรค

พฤติกรรมแสดงออกของแต่ละคนสัมพันธ์กับภาพตัวตน (self image) ของเขา ภาพตัวตนนี้เกิดจากปัจจัยมากมาย รวมทั้งการที่คนรอบข้างปฏิบัติต่อเขาเช่นไร การ unfreeze คือทำให้ผู้คนเริ่มเห็นตนเองในบทบาทใหม่โดยปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม จน “ลดการยืนยัน” ในภาพเดิมของตน เช่น เดิมนักเรียนอาจมองว่าบทบาทของการเป็นนักเรียนคือเข้าห้องเรียนมานั่งฟังและจดบันทึก แต่หากครูผู้สอนคอยซักถามและกระตุ้นให้นักเรียนออกความเห็นตลอดเวลา นักเรียนก็จะลดการยืนยันในภาพเดิมและเริ่มยอมรับว่าบทบาทของการเป็นนักเรียนคือตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นในห้องเรียน

ส่วนการเกิดความไม่ยืนยันหมายถึงไม่มีข้อมูลยืนยันในสิ่งที่ตนเองเคยคิด เช่น นักศึกษาชายเชื่อว่าตนเองดึงดูดเพศตรงข้าม แต่หากในสถานศึกษานั้นไม่มีนักศึกษานางเลยความเชื่อดังกล่าวก็ไม่มีข้อมูลยืนยันจึงสั่นคลอนได้

ภาพความเชื่อเดิมที่ปราศจากข้อมูลยืนยันหรือถูกท้าทายโดยสภาพแวดล้อมจนไม่ยืนยันบทบาทในภาพเดิมอีกต่อไปแล้วจะนำไปสู่สถานการณ์ที่เจ้าตัวรู้สึกกระวนกระวายและจะต้องเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจเป็นเพราะรู้สึกผิดอยู่ลึก ๆ ที่ไม่ได้เป็นคนที่คนรอบข้างหรือบุคคลสำคัญอยากให้ เป็น หรือรู้สึกถึงภาระความรับผิดชอบที่จะต้องแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวัง หรือไม่อาจพึงพอใจในบทบาทเดิมของตนได้ต่อไปเนื่องจากไม่ได้รับการยืนยันโดยคนรอบข้าง

ทว่าล้าพังความกระวนกระวายก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ใครเปลี่ยนแปลง บุคคลจะลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงและก้าวเดินไปสู่สถานะใหม่ต่อเมื่อเห็นภาพชัดเจนว่าจะต้องเปลี่ยนไปสู่อะไร และหนทางของการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้มีอุปสรรคที่ยากเย็น รวมทั้งวางใจว่าเมื่อเปลี่ยนแล้วตนสามารถไปถึงฝั่งเป้าหมายได้จริง ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศที่ขจัดความหวาดหวั่นและสร้างความมั่นใจที่จะเปลี่ยนแปลง โดยการทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นชัดเจน สัมผัสได้ และหมั่นกระตุ้นให้เห็นงามด้วย

ในขั้นตอนที่ ๒: Changing เป้าหมายหลักคือการพัฒนาพฤติกรรมตอบสนองที่วางอยู่บนข้อมูลชุดใหม่ โดยมีกลไกที่สำคัญคือการมีกรอบความคิดความเชื่อใหม่ (cognitive redefinition) ซึ่งทำได้ ๒ วิธี คือ

- ใช้ข้อมูลจากแหล่งเดียว (identification)
- ใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง (scanning)

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อคนได้รับข้อมูลใหม่ มองสถานการณ์ด้วยนิยามใหม่ เปลี่ยนกรอบความคิด เช่น เปลี่ยนกรอบความคิดที่ว่าบทบาทของนักเรียนคือการจดบันทึก เมื่อเขายอมรับบทบาทใหม่นั้นโดยกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกับความเชื่ออื่น ๆ เกี่ยวกับตัวตน ก็จะเกิดพฤติกรรมที่เป็นไปเองตามธรรมชาติ หรือกลายเป็นอุปนิสัยของตน การปรับกรอบความคิดความเชื่อใหม่จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

กรอบความคิดความเชื่อใหม่นี้เป็นผลจากการรับรู้ข้อมูลใหม่ แหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการเปลี่ยนแปลง วิธีแรก – ใช้ข้อมูลจากแหล่งเดียว กลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ เลือกไม่ได้ ต้องยอมรับข้อมูลนั้นเข้ามาเนื่องจากสภาพของผู้เป็น change agent การรับรู้แบบอย่างของการเปลี่ยนแปลงเป็นไปโดยตั้งรับ และนี่ก็ถึงบทบาทปัจจัยเชิงอำนาจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเนื้อแท้ของการเปลี่ยนแปลง ส่วนวิธีที่สอง – ใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง มีต้นแบบจำนวนมาก มีทางเลือกหลากหลายในการเปลี่ยนแปลง กลุ่มเป้าหมายสามารถมองหาต้นแบบของการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและเข้ากับอุปนิสัยของตนได้ การเลียนแบบพฤติกรรมจะเกิดขึ้นโดยเป็นธรรมชาติและเกิดอุปนิสัยใหม่โดยง่าย

การใช้วิธีแรกอาจทำให้เกิดการยอมรับที่ไม่สมบูรณ์ ไม่ลึกซึ้ง และยากที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงทน เมื่อเทียบกับการใช้วิธีที่สอง ซึ่งเป็นวิถีธรรมชาติและนำไปสู่การบูรณาการเข้ากับอุปนิสัยและพฤติกรรมในระดับบุคคลได้อย่างแนบเนียนและยั่งยืน

แต่สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว การใช้ข้อมูลจากแหล่งเดียวและไม่ให้ทางเลือกจะมีประสิทธิภาพดีกว่า โดยจะต้องมีเครื่องมือดำเนินการเพื่อรักษาการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เกิดผลยั่งยืนตามขั้นตอนที่ ๓

ในขั้นตอนที่ ๓: Refreezing เป้าหมายหลักคือการสร้างความมั่นคงและบูรณาการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีกลไกที่สำคัญคือ

- บูรณาการพฤติกรรมตอบสนองให้เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมปกติของแต่ละคน
- บูรณาการพฤติกรรมตอบสนองให้เป็นความสัมพันธ์แบบปกติธรรมดาของสมาชิกในองค์กรโดยผ่านการยืนยันใหม่ (reconfirmation)

การเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงโดยส่งเสริมในทางบวกและให้กลุ่มเป้าหมายเลือกแบบแผนของการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง แต่หากต้องใช้ข้อมูลจากแหล่งเดียวและเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลเร็ว ในขั้นตอนของการบูรณาการให้เป็นสภาวะปกติในองค์กรก็จะทำได้โดยกลไกการให้คุณให้โทษ

Schein ได้ระบุวิธีดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็น ๘ ขั้นตอน คือ

Unfreezing

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| ๑. A compelling positive vision | สร้างวิสัยทัศน์ทางบวกให้ทรงพลังเร้าใจ |
| ๒. Formal training | ฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ |

Changing

- | | |
|---|---|
| ๓. Involvement of learner | ให้บุคคลเป้าหมายมีส่วนร่วมในกระบวนการ |
| ๔. Informal training of relevant 'family' groups and teams | การนำคนที่เกี่ยวข้อง/อยู่ในวงเดียวกับกลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้ไปด้วยพร้อมกัน |
| ๕. Practice fields, coaching, and feedback | ฝึกทำ เป็นพี่เลี้ยง แนะนำ |
| ๖. Positive role model | เป็นต้นแบบในทางบวก |
| ๗. Support groups in which learning problems can be aired and discussed | ดูแลกลุ่มที่อาจมีปัญหาในด้านการเรียนรู้ |

Refreezing

- | | |
|--|--|
| ๘. A reward and discipline system and organizational structures that are consistent with the new way of thinking and working | มีระบบรางวัล ระบบวินัย และโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับแนวความคิดใหม่และแนวการทำงานแบบใหม่ |
|--|--|

จะเห็นได้ว่า ในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ๘ ขั้นตอนนี้ เริ่มต้นจากการ “คิด” และ “เข้าใจ” ก่อนการลงมือทำ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเริ่มจากภายใน โดยการมีภาพในใจ การตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะราบรื่น จึงต้องอาศัยการนำ การประชาสัมพันธ์ และการฝึกอบรมจนเกิดความตระหนักและความเข้าใจก่อน จึงจะเกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จากนั้น ในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงนั้น เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่กลุ่ม และอาศัยพลวัตของกลุ่มผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ซึ่ง change agent จะต้องบริหารจัดการองค์ประกอบต่างๆ ให้ส่งผลไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับกลไกการให้คุณให้โทษนั้น เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ให้คงอยู่แต่จะกระทำได้

ต่อเมื่อทั้งสององค์กรเข้าใจและได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วในทิศทางเดียวกัน มิใช่บังคับใช้การให้คุณให้โทษก่อนที่จะเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และจะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อ Refreeze ได้เท่านั้น ไม่อาจใช้เป็นเครื่องมือของการ Changing ได้ เนื่องจากจะทำให้เกิดความกระวนกระวายใจในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง

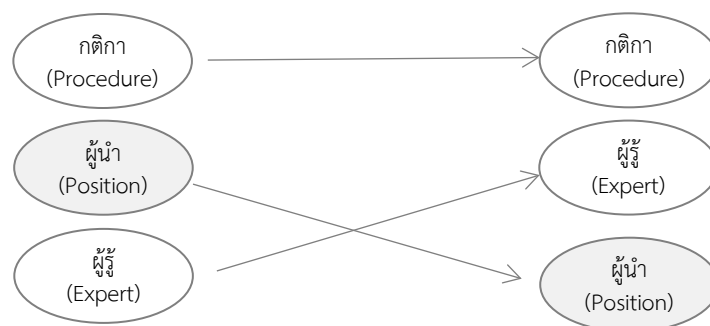
Schein มิได้นำเสนอทฤษฎีนี้เพื่อเผยแพร่ในเชิงวิชาการ แต่เพื่อนำไปพิสูจน์ทดลองในงานให้คำปรึกษาเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรขนาดใหญ่หลายแห่ง เขายังได้ถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างลึกซึ้งจนเป็นที่ยอมรับ กล่าวได้ว่า ทุกวันนี้ เมื่อใดที่มีการกล่าวขวัญถึงวัฒนธรรมองค์กรก็ต้องกล่าวถึง Edgar Schien และผลงานของเขา

ค่านิยมและวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมของกรมชลประทานกับค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

ผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กรของกรมชลประทาน เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๘ พบว่าวัฒนธรรมหลักที่ยึดถือปฏิบัติมากที่สุดตามลำดับ คือ

๑. วัฒนธรรมกติกา (Procedure) ซึ่งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ และมาตรฐาน
๒. วัฒนธรรมผู้นำ (Position) ซึ่งให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่รวมศูนย์ การชี้แนะและบังคับบัญชา

ในขณะที่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์จากผลการสำรวจ ลำดับที่ ๑ คือวัฒนธรรมกติกา (Procedure) และลำดับที่ ๒ คือ วัฒนธรรมผู้รู้ (expert) จะเห็นได้ว่าช่องว่างระหว่างความปรารถนา และสิ่งที่เป็นอยู่จริงคือการลดความสำคัญของวัฒนธรรมผู้นำ ที่เน้นการสั่งการ ชี้แนะ และบังคับบัญชา และเพิ่มสำคัญของวัฒนธรรมผู้รู้ ซึ่งมุ่งเน้นการตัดสินใจบนความรู้ความชำนาญ การรับฟังผู้มีความรู้ และการส่งเสริมการเรียนรู้



เมื่อแยกพิจารณาคำตอบรายชื่อ พบว่าแนวทางการปฏิบัติที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่มีผู้ตอบมากที่สุด ๕ ข้อ เรียงตามลำดับ เมื่อเทียบกับแนวทางการปฏิบัติที่พึงประสงค์ที่มีคะแนนนิยมมากที่สุด คือ

แนวปฏิบัติที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	แนวปฏิบัติที่พึงประสงค์
๑. ทำตามกฎระเบียบ	๑. ความสัมพันธ์เปิดกว้าง เปิดใจ ห่วงใยเพื่อนร่วมงานทุกคนราวญาติพี่น้อง
๒. ทำตามลำดับที่ละขั้นตอน	๒. มีแผนอันชัดเจน และทำตามแผนในทุกรายละเอียด
๓. เชื่อมั่นกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	๓. เชื่อมั่นกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
๔. สื่อสารคำสั่งจากบนลงล่าง รายงานจากล่างขึ้นบนตามลำดับการบังคับบัญชา	๔. ทำตามกฎระเบียบ
๕. ทำความเข้าใจก่อนลงมือทำ	๕. ทำความเข้าใจก่อนลงมือทำ

จะเห็นได้ว่า แม้วัฒนธรรมที่พึงประสงค์จะยังคงเน้นวัฒนธรรมกตিকা แต่จุดเน้นในรายละเอียดเปลี่ยนไป กล่าวคือ แม้จะยังให้ความสำคัญกับการทำตามกฎระเบียบ แต่เปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับลำดับขั้นตอน มาเป็นให้ความสำคัญกับแผนงาน นอกจากนั้น การสื่อสารคำสั่งจากบนลงล่างและรายงานจากล่างขึ้นบนที่ปฏิบัติอยู่นั้น ไม่อยู่ในคำตอบ ๑๐ ลำดับแรกของแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์

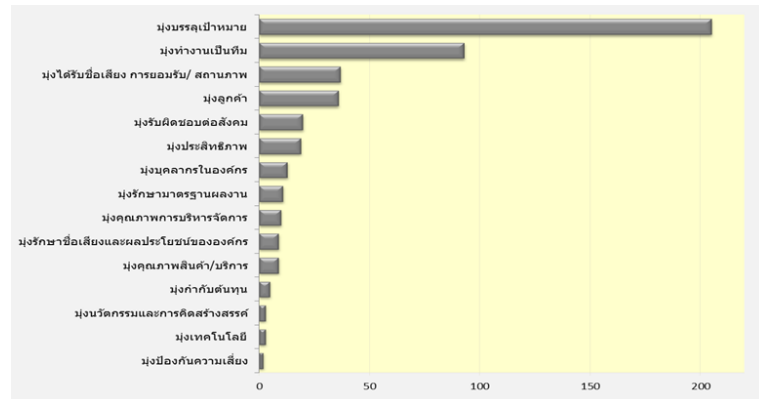
สำหรับแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์ที่ได้รับคะแนนนิยมเป็นลำดับสูงสุด เน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคล สะท้อนความรู้สึกของผู้ตอบ แม้จะขัดกับวัฒนธรรมกตিকা (ซึ่งเน้นการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคล)

เมื่อดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสำนัก/กองในเวลาต่อมา ที่ประชุมเห็นว่าวัฒนธรรมกตিকাเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในลำดับแรกเช่นกัน แต่เลือกวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (concert) ที่ให้ความสำคัญกับกลุ่ม การประสานประโยชน์ และการตัดสินใจร่วมกัน มาเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในลำดับที่สอง

การกำหนดวัฒนธรรมกรมชลประทานได้นำผลของการสำรวจและการสัมมนาระดมสมองผู้บริหารมาผสมผสานกัน ๓ รายการ คือ วัฒนธรรมกตিকা วัฒนธรรมผู้รู้ และวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม และกำหนดเป็นถ้อยคำว่า “เชี่ยวชาญเรื่องน้ำ ทำงานมีมาตรฐาน บูรณาการเพื่อประชาชน”

ในส่วนของค่านิยมนั้น ประมวลผลจากคำตอบอันยในการสำรวจวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ค่านิยมที่สะท้อนจากข้อเขียนและพบได้มากที่สุด ๓ ลำดับแรก¹ คือ

๑. มุ่งบรรลุเป้าหมาย
๒. มุ่งทำงานเป็นทีม
๓. มุ่งลูกค้า



ซึ่งในการสัมมนาผู้บริหารก็มีข้อสรุปว่าค่านิยมที่พึงประสงค์ควรเป็นค่านิยม ๓ รายการนี้เช่นกัน แม้ว่าที่ประชุมจะเรียงลำดับความสำคัญต่างออกไป กล่าวคือ ที่ประชุมผู้บริหารเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม สูงกว่าการมุ่งเป้าหมาย

เมื่อนำค่านิยมที่สะท้อนจากข้อเขียนเล่าเหตุการณ์จริงและจากความเห็นของที่ประชุมสัมมนา มารวมกับค่านิยมที่จะรองรับให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้น คณะทำงานโครงการปลูกฝังค่านิยม กรมชลประทานได้กำหนดให้ใช้คำว่า WATER หรือ WATER for All โดยมีความหมายดังนี้

- Work Smart เก่งงาน เก่งคิด
- Accountability รับผิดชอบงาน
- Teamwork & Networking ร่วมมือ ร่วมประสาน
- Expertise เชี่ยวชาญงานที่ทำ
- Responsiveness นำประโยชน์สู่ประชาชน

มองในภาพรวม ค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานที่กำหนดขึ้น จะสร้างบุคลิกของกรมชลประทานที่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายอันหลากหลายได้อย่างฉับไวและมีคุณภาพ เข้าถึงความต้องการของประชาชนและตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ด้วยความสามารถและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์หลายประการเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันอยู่แล้วในองค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเป็นบางส่วนคือลดความแข็งดิ่งของขั้นตอนการทำงานกับการยึดมั่นในอำนาจสั่งการ ไปสู่การใช้ความรู้ ความคิด การมุ่งเน้นในมาตรฐานผลงาน และการมีส่วนร่วม

ค่านิยมเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรม เป้าหมายหลักของการเปลี่ยนแปลงคือการเปลี่ยนแปลง
ที่ค่านิยมและส่งเสริมให้แสดงค่านิยมร่วมออกเป็นพฤติกรรมของกลุ่มโดยพร้อมเพรียงกัน

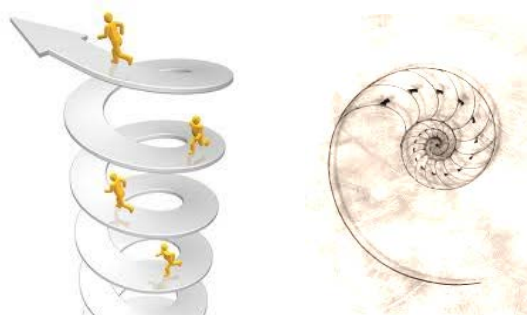
¹ แม้ว่าการมุ่งได้รับชื่อเสียงความยอมรับจะเป็นค่านิยมที่มีการแสดงออกบ่อยครั้ง แต่ไม่อาจนำมากำหนดเป็นค่านิยมองค์กรได้ จึงข้ามไปนับลำดับต่อไปแทน

เมื่อประยุกต์มุมมองในเชิงทฤษฎี อาจกล่าวได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้จะต้องเริ่มจากการ “disconfirm” ความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้คิด/ ผู้ตัดสินใจ และผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่เพียงทำตามคำสั่งเท่านั้น ไปสู่ความเชื่อที่ว่า ทุกคนมีหน้าที่ต้องมีความรู้ในงานที่ตนเองทำ ต้องใช้ความคิดในการทำงาน และปรับปรุงงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้นโดยยึดมาตรฐานผลงานมิใช่ขั้นตอน ทุกคนจึงอยู่ในฐานะที่ต้องแสดงความเห็นและรับผิดชอบผลงานร่วมกัน เช่นเดียวกับในตัวอย่างข้างต้นที่กล่าวถึงนักเรียนซึ่งมีกรอบความคิดว่าการมาเรียนคือแค่มานั่งฟังแล้วจด จะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดใหม่ ให้เห็นว่าบทบาทหน้าที่ของนักเรียนคือเตรียมตัวมาตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของกรมชลประทานอาจมิใช่การเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน เนื่องจากเป็นแนวคิดและแนวปฏิบัติที่มีอยู่แล้วในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีคนจำนวนมากเห็นความสำคัญและความจำเป็น อย่างไรก็ตาม ก็ยังเป็นงานที่ทำหายเนื่องจากจำเป็นต้องผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปทั่วทั้งองค์กรซึ่งมีขนาดใหญ่และมีประชากรที่หลากหลายให้สำเร็จภายในเวลาที่จำกัด วิธีการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นการสร้างกรอบความคิดใหม่โดยใช้ข้อมูลจากแหล่งเดียว (identification) ที่จะต้องใช้เครื่องมือต่าง ๆ นำเสนอข้อมูลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเสริมแรงผ่านกระบวนการกลุ่มและการถ่ายทอดข้อมูลทางช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากประชากรมีความหลากหลาย จึงมีผู้ที่เข้าใจได้เร็วและผู้ที่เข้าใจได้ช้า ผู้ที่ต่อต้านความเปลี่ยนแปลงมาก และผู้ที่ต่อต้านน้อย ดังนั้นการดำเนินการตามขั้นตอนที่ ๑ - ๘ นั้นจึงต้องดำเนินการซ้ำเป็นระลอกโดยให้ผู้รับรู้เร็ว/ ต่อต้านน้อย เกิดการเรียนรู้ได้ก่อน เข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ก่อน และทยอย unfreeze กลุ่มที่มีความพร้อมน้อยกว่าให้เข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง จึงต้องดำเนินกิจกรรมการสร้างวิสัยทัศน์ (รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์) และการฝึกอบรมที่เป็นทางการ อย่างต่อเนื่องจนเกิดผลกระทบโดยทั่วกันตลอดระยะเวลาของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง



สำหรับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงก็จำต้องเวียนซ้ำเช่นเดียวกับระลอกวิดน้ำ ผู้ที่เป็นแนวหน้าของการเปลี่ยนแปลงจะเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้เป็นกลุ่มแรก ก่อนจะลองผิทดลองถูกจนมั่นใจและจนกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษาให้คนอื่น ๆ ที่มีความพร้อมน้อยกว่า ซึ่งก็จะทยอยเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และลองผิทดลองถูกโดยมีคนรุ่นแรกเป็นต้นแบบที่จะสร้างความรู้สึกรู้สึกเชื่อมั่นปลอดภัยในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเริ่มมีผู้ที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงแล้ว กรมสามารถค่อย ๆ เพิ่มมาตรการให้คุณให้โทษจากการทดลองใช้กับกลุ่มเล็กๆ จนกลายเป็นแนวปฏิบัติปกติในองค์กร

ทุกคนที่เข้าสู่กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเริ่มที่จุดเดียวกันคือ “เรียนรู้” เพื่อให้รับทราบข้อมูลที่ตรงกันและเกิดกรอบความคิดที่ยืนยันซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงจึงสามารถก้าวต่อไปได้อย่างมั่นคง

บทบาทร่วมกันของคนในองค์กร: มี ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑. เรียนรู้เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	● เรียนรู้เหตุผลความจำเป็น ตลอดจนความหมาย เนื้อหาสาระ แนวปฏิบัติที่พึงกระทำและไม่พึงกระทำ จากการศึกษาเอกสาร รับฟังการบรรยาย เข้าร่วมการฝึกอบรม หรือรับมอบนโยบาย ● เรียนรู้กรอบความคิดและแนวปฏิบัติจากตัวอย่างใกล้ตัว หรือ ตัวอย่างจากแหล่งต่าง ๆ ที่เป็นต้นแบบ ● สังเคราะห์ความรู้ผ่านประสบการณ์ในงานประจำและการแลกเปลี่ยนความเห็นกับผู้ที่มีประสบการณ์
๒. ลด-เลิกพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมกรมชลประทาน	● เมื่อเข้าใจและเห็นความจำเป็น/ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงแล้ว ระบุกรอบความคิดและพฤติกรรมของตนเองที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมของกรม และใส่ใจในการลด-เลิกพฤติกรรมเหล่านั้น ● อาจใช้ check list ช่วยระบุรายการและตั้งเป้าหมาย
๓. ลอกเลียนแนวคิดและแนวปฏิบัติของต้นแบบและผู้นำ	● ปฏิบัติตนในทิศทางที่กรมปลูกฝัง โดยดูจากตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม และหมั่นประเมินตนเองว่าได้ปรับเปลี่ยนในระดับที่ตั้งเป้าหมายหรือไม่ ● อาจใช้ checklist ช่วยระบุรายการและตั้งเป้าหมาย

บทบาทของผู้นำ²: นอกจากการปฏิบัติตามแนวทาง ๓ ขั้นข้างต้น ผู้นำพึงบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยปฏิบัติให้สม่ำเสมอเป็นปกติวิสัย ดังนี้

๑. พูดตอกย้ำ	ผู้นำควรกล่าวถึงค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานอย่างสม่ำเสมอในทุกสัปดาห์ โดยอาจเป็นการกล่าวอย่างเป็นทางการในที่ประชุม หรือในการพูดคุยระหว่างบุคคล หรือแม้แต่การกล่าวกับบุคคลในหน่วยงานอื่น แต่จะต้องเป็นคำพูดเชิงบวกและสอดคล้องกับแนวทางของกรม สิ่งนี้อาจพูดได้ถึงในโอกาสต่าง ๆ เช่น - ระบุถึงความสำคัญ และเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน - กล่าวถึงแผนงาน กิจกรรม การประเมินผล ในเรื่องค่านิยม/วัฒนธรรมของหน่วยงาน - ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและวัฒนธรรม - กล่าวย้ำถึงค่านิยม ๕ รายการ และวัฒนธรรมกรมชลประทาน - มอบหมายงานและกำชับให้ดำเนินการโดยคำนึงถึงค่านิยมของกรม - ย้ำเตือนให้ผู้อื่นปฏิบัติตามแนวทางค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน - ถ่ายทอดความหมาย หรือหยิบยกตัวอย่างพฤติกรรมสำหรับค่านิยมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง - ถ่ายทอดประสบการณ์ การปฏิบัติตามค่านิยมฯ - ชักชวนให้ใช้ checklist เพื่อเตือนตนเองให้ปฏิบัติตามแนวทางปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมฯ อย่างสม่ำเสมอ - แสดงความเห็น
๒. ทำเป็นตัวอย่าง	ผู้นำทุกคนควรเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตามค่านิยม ๕ ประการ จนเป็นอุปนิสัย ดังตัวอย่างพฤติกรรมในรายการในแบบประเมินตนเองด้านค่านิยมกรมชลประทาน
๓. สร้างผู้นำต่อไป	ผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างผู้นำรุ่นต่อไป เริ่มจากจะต้องเล็งเห็นบุคคลที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมและค่านิยม โดยประเมินจาก

² “ผู้นำ” ในที่นี้ หมายถึงผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นตั้งแต่อธิบดี รองอธิบดี ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้อำนวยการส่วน หัวหน้าฝ่าย/โครงการ รวมถึง บุคคลอื่นที่ตระหนักว่าตนเองอยู่ในฐานะที่จะนำความคิดของหมู่คณะหรือเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้

	- ความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ - การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง และ - การประพฤติตนตามแบบอย่างของผู้นำ ส่งเสริมให้บุคคลที่มีศักยภาพได้พัฒนาตนเอง พัฒนาศักยภาพการนำ และเป็นแบบอย่างที่ดี โดย: - ยกย่องชมเชยบุคคลดังกล่าว - เปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้ร่วมงานใกล้ชิดกับผู้นำ เพื่อเรียนรู้โดยการสังเกตจดจำพฤติกรรมของผู้นำ - ถ่ายทอด แนะนำ - เปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้ดำเนินกิจกรรมที่ส่งผลกระทบ และได้ถ่ายทอดประสบการณ์ส่วนบุคคลให้เป็นแบบอย่างต่อบุคคลอื่นๆ
--	---

การปฏิบัติตนซ้ำ ๆ ในขั้นตอนเรียบง่ายไม่ก้ำกึ่งขั้นตอนดังกล่าวนี้ จะทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงคืบหน้าไปได้อย่างมั่นคงและเกิดผลลัพธ์ที่คงทน และหยั่งรากลึกในอุปนิสัยของผู้คนทั้งหลายได้แม้จะมีระดับความรู้หรือทัศนคติที่แตกต่างกัน

กลไกหลักที่ผลักดันกระบวนการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อคนในองค์กรเริ่มปฏิบัติตามบทบาทร่วม ๓ ขั้นตอน ผู้ที่ปฏิบัติตามขั้นตอนทั้ง ๓ ได้อย่างดีอาจก้าวไปสู่ระดับผู้นำและรับบทบาทเพิ่มเติมได้ต่อไป ยังมีผู้รับบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรได้มากขึ้นเท่าไร ก็เกิดผลสัมฤทธิ์และผลกระทบที่กว้างไกลได้มากขึ้นเพียงนั้น

ในขณะที่บทบาทของทุกคนในองค์กรรวมทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเพียงสามขั้นตอนเรียบง่าย สิ่งที่จะทำให้ความเรียบง่ายนั้นเป็นไปได้และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องก็คือการเตรียมการรองรับอย่างครบถ้วนในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่จะเรียนรู้ และการชี้แนะแนวทางปฏิบัติของบุคคลทุกกลุ่ม ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องจัดทำกลไกรองรับในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. เนื้อหาความรู้/ สื่อ และการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- สื่อเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ และเป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิงเพื่อการเรียนรู้ในระดับบุคคล รวมทั้งเป็นเครื่องมือของ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer)/ทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ระดับสำนัก/กอง ที่จะหยิบยกมาใช้ในการสื่อสาร ในระยะแรก สื่อจะมีเนื้อหาเชิงข้อสรุป เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำ และเกิดความเข้าใจในระดับพื้นฐาน หลังจากนั้น สื่อเผยแพร่จะต้องกระตุ้นการเรียนรู้ร่วมกันและส่งเสริมให้มีการจัดทำต้นแบบพฤติกรรมต่าง ๆ รวมทั้งองค์ความรู้เกี่ยวกับ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ประกอบการทำกิจกรรมของกลุ่ม

- **การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ** ซึ่งจะต้องมุ่งเน้นการทำความเข้าใจถึงเหตุผลและคุณประโยชน์ของค่านิยมและวัฒนธรรม และทยอยฝึกอบรมผู้ที่เป็นเป้าหมายลำดับแรกก่อน ได้แก่ ข้าราชการแรกเข้า ผู้บริหารระดับกลางและสูงขึ้นไป รวมทั้งผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer)/ ทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ระดับสำนัก/กอง
- **การถ่ายทอดแบบค่อยเป็นค่อยไป** เพื่อการเรียนรู้ไปพร้อมการทดลองปฏิบัติโดยสมัครใจและมีแรงจูงใจ ผ่านกิจกรรมแบบการใช้โปรแกรมประยุกต์ (Gamification) (โปรแกรม Water For All) ลักษณะของโปรแกรมที่มีวิธีการคล้ายเกม จะไม่มอบข้อมูลทั้งหมดให้แก่ผู้เล่นในคราวเดียว แต่จะส่งเสริมให้ผู้เล่นทดลองปฏิบัติ ก่อนจะทยอยให้ข้อมูลและการชี้แนะทีละน้อย สลับกับการทดสอบความรู้ และกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เล่นเกิดความเข้าใจด้วยตนเองทีละห้วง จากนั้นจึงมีกิจกรรมให้ผู้เล่นได้สังเคราะห์ความเข้าใจในหัวข้อต่างๆ เป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความเป็นตัวตนของตนเองได้ ตามแนวทาง experiential learning³ โปรแกรมฯ จะส่งเสริมให้ดำเนินกิจกรรมร่วมกันเป็นกลุ่ม และได้รับรู้ข้อมูลความคืบหน้าของกลุ่มอื่นๆ รวมทั้งการเรียนรู้จากพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกัน

๒. โครงสร้างการนำในระดับกรม และสำนัก/กอง

๒.๑ โครงสร้างการนำ กำหนดให้อธิบดีดำรงตำแหน่ง Chief Culture Officer (CCO) เพื่อเป็น “เจ้าของ” การบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับกรม/ ให้ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ดำรงตำแหน่ง Senior Culture Officer (SCO) เพื่อเป็น “เจ้าของ” การเปลี่ยนแปลงในระดับสำนัก และทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ระดับสำนัก/กอง ที่จะเป็นผู้รับผิดชอบการประสานงานและผลักดันในระดับส่วน/ฝ่าย หรือระดับบุคคล การกำหนดโครงสร้างนี้คำนึงถึงโครงสร้างอำนาจของส่วนราชการ

โครงสร้างการนำจะต้องเกื้อหนุนผู้นำ ดังนี้:

- เป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิง คณะกรรมการภายใต้การกำกับของอธิบดี (CCO – Chief Culture Officer) จะมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง รวมทั้งทิศทางด้าน การสื่อสารข้อมูล อีกทั้งโครงสร้างการนำนี้ จะกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และ

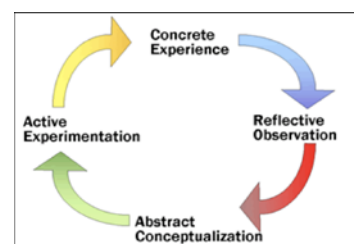
³ experiential learning เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่ David Kolb ประยุกต์จากกระบวนการศึกษาของ John Dewey ให้เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติใน ๔ ขั้นตอน คือ

- concrete experience ลงมือทำ

- reflective observation สรุปบทเรียนจากการได้ทำ

- abstract conceptualization สังเคราะห์ประสบการณ์ขึ้นเป็นต้นแบบ/องค์ความรู้

- active experimentation นำต้นแบบ หรือองค์ความรู้นั้นไปทดลอง/ ทดสอบ



เป็นศูนย์กลางการดำเนินกิจกรรมในระดับกรมและสำนัก ดังนั้นผู้นำในระดับต่างๆ จะได้รับข้อมูลไปกล่าวตอกย้ำต่อไป

- เป็นเวทีให้ผู้นำได้แสดงวิสัยทัศน์และนโยบาย ตลอดจนแสดงบทบาทนำในด้านค่านิยมและวัฒนธรรมทั้งในด้านการกล่าวถ้อยคำตอกย้ำ และถ่ายทอดประสบการณ์ ในเวทีการประชุม หรือในระหว่างดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ
- เป็นเวทีให้ผู้นำเดิม ร่วมทำงานกับผู้นำรุ่นใหม่ ในกระบวนการทำแผน และดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อฝึกฝนให้ผู้นำรุ่นใหม่เรียนรู้แนวทางการปฏิบัติตน อีกทั้งให้ผู้นำรุ่นใหม่มีเวทีในการฝึกฝนการเป็นผู้นำทางความคิดและการเป็นต้นแบบ โดยมอบหมายบทบาทการประสานงาน การถ่ายทอดและการนำในกิจกรรมต่างๆ
- เป็นช่องทางในการตั้งเป้าหมายเชิงพฤติกรรมและการยกย่องให้กำลังใจผู้ที่พยายามเปลี่ยนแปลงตนเองและสร้างความเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน โดยการประกาศยกย่อง หรือประกวด

๒.๒ เป้าหมายรายปี เป็นการกำหนด “จังหวัด” การทำงาน โดยการกำหนดเป้าหมายรายปี และช่วงเวลาของการรายงานผลของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายในระดับถัดไป อธิบดี (CCO – Chief Culture Officer) /ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer) และทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ระดับสำนัก/กอง มีบทบาทในเรื่องการกำหนดแผนงานและกิจกรรม รวมทั้งการบริหารจัดการกระบวนการรายงานผลด้วย

๒.๓ บทบาทเชิงนโยบาย เป็นการกำหนดทิศทางให้กับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผล ประเมินความคืบหน้า เพื่อกำหนดทิศทางของการผลิตสื่อ การฝึกอบรม ความซ้ำ-เร็วของการเปลี่ยนแปลง และระดับการบูรณาการเข้ากับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ ตลอดจนแนวทางการปลูกฝังใช้โปรแกรม WATER for All เป็นต้น

๒.๔ การประเมินผล จำเป็นต้องใช้แบบสำรวจและแบบประเมินเป็นเครื่องมือการประเมินผลเพื่อให้มีข้อมูลเชิงปริมาณประกอบการพิจารณาวางแผนและนโยบาย

๓. แบบแผนของกิจกรรม กำหนดให้มุ่งเน้นกระบวนการกลุ่ม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ feedback อย่างต่อเนื่อง โดยทั้งผู้นำและผู้ร่วมกิจกรรมต่างเรียนรู้ไปพร้อมกัน และทุกคนที่มีความพร้อมสามารถยกระดับตนเองให้เป็นผู้นำเพื่อเป็น mentor ให้คนอื่นๆ ต่อไปได้ จะเห็นว่าการออกแบบกิจกรรมนี้ แบ่งเป็นสองช่วงอย่างค่อนข้างชัดเจน ดังนี้

- ในช่วงแรก ที่ปรึกษาโครงการจะเป็นผู้ออกแบบกิจกรรม ออกแบบกระบวนการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลตลอดจนระบบประเมินผล และนำเสนอผ่านโปรแกรม WATER for All ในขณะที่ผู้นำรุ่นแรกเริ่มศึกษาข้อมูลเชิงลึกและเข้าสู่ระบบการฝึกอบรม
- เมื่อผู้นำรุ่นแรกมีความพร้อมก็สามารถใช้กลไกของ Chief Culture Officer (CCO) / Senior Culture Officer (SCO) รับมอบเครื่องมือ ผลการประเมิน และสื่อที่ได้ทยอยส่งให้กลุ่มเป้าหมายศึกษาเรียนรู้มาแล้ว เพื่อออกแบบกระบวนการและกิจกรรมต่อยอดจากที่ดำเนินการมาในช่วง ๖ เดือนแรกให้บรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรได้ต่อไป

เป้าหมายการดำเนินงาน

แผนการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานมีกำหนดเวลา ๕ ปี ซึ่งนับเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กรขนาดใหญ่ แต่ก็เป็นความท้าทายที่บรรลุได้หากยึดแนวทางดังกล่าวข้างต้นและดำเนินการอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลา ๕ ปี

ตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน น่าจะได้แก่

ตัวชี้วัดนำ (leading indicators) แสดงให้เห็นว่าได้มีการดำเนินงานอย่างมากเพียงพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

- มีการรวบรวมและเผยแพร่ถ้อยแถลงและกิจกรรมการนำในด้านค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ของอธิบดี (CCO – Chief Culture Officer) และ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (SCO – Senior Culture Officer) ไม่ต่ำกว่า ๑๐๐ ชิ้น
- จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการไม่ต่ำกว่า ๑,๐๐๐ คน
- จำนวนผู้ผ่านการเรียนรู้จากเวทีสัมมนา/ ฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการ ไม่ต่ำกว่า ๕,๐๐๐ คน
- จำนวนผู้เรียนรู้ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ และระบบออนไลน์ จนสามารถรับรู้และเข้าใจความหมายของค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน ไม่ต่ำกว่า ๒๐,๐๐๐ คน
- มีผู้คิดค้นออกแบบสื่อ ดัดแปลงสื่อ หรือปรับปรุงเรียบเรียง เพื่อเผยแพร่ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ เพลง และการแสดง เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและช่วงเวลา รวมไม่น้อยกว่า ๒๐ version
- สามารถระบุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงได้และมีผลการประเมินยืนยัน

ตัวชี้วัดตาม (lagging indicators) แสดงผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

- มีผู้ประเมินตนเอง และถูกประเมินว่าปฏิบัติตามครบถ้วนตามบทบาทของทุกคนในองค์กร ทั้ง ๓ ขั้นตอน ไม่น้อยกว่า ๑๐,๐๐๐ คน
- มีผู้ประเมินตนเอง และถูกประเมินว่าปฏิบัติตามครบถ้วนตามบทบาทของผู้นำ ทั้ง ๓ ขั้นตอน ไม่น้อยกว่า ๒,๐๐๐ คน
- มีตัวอย่างพฤติกรรมและกรอบวิธีคิดของบุคคลต้นแบบไม่ต่ำกว่า ๓๐๐ ชิ้น ที่บันทึกในรูปแบบของเอกสาร หรือสื่อภาพ/เสียง
- มีการสำรวจผู้รับบริการของกรมฯ ไม่น้อยกว่า ๑,๐๐๐ ราย และผู้รับบริการทุกกลุ่มเห็นว่ากรมชลประทานตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของผู้ตอบแบบสำรวจ
- มีการสำรวจความเห็นหน่วยงานที่ร่วมงานหรือประสานงานด้วย ทุกหน่วยงาน และหน่วยงานต่างๆ ประเมินว่ากรมชลประทานดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบ รอบรู้ และมีประสิทธิภาพ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ของผู้ตอบแบบสำรวจ
- มีกระบวนการที่ได้รับการพัฒนาให้รวดเร็ว/ ถูกต้อง หรือประหยัดขึ้น ไม่น้อยกว่า ๕๐ กระบวนการ
- มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจากเดิม ไม่น้อยกว่า ๕๐ คู่มือ และใช้คู่มือเหล่านั้นในการปฏิบัติงานได้จริง
- มีบทความรวมถึงรายงานการสำรวจวิจัยด้านค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานตีพิมพ์ในรายงาน วารสารหรือจดหมายข่าว ไม่น้อยกว่า ๕๐ บทความ

ภาคผนวก ๒

แบบประเมินตนเองด้านค่านิยม

สำหรับผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

แบบประมวลผลคะแนนการประเมินการแสดงออกถึงค่านิยมกรมชลประทานและพฤติกรรมเกื้อหนุน

ครั้งที่ เดือน ปี พ.ศ.

๑. แบบประเมินตนเองสำหรับผู้นำ

รายการพฤติกรรม	จำนวน แบบ ประเมิน	รวมคะแนนการปฏิบัติตน ในช่วงเวลา ๓ เดือนที่ผ่านมา			ร้อยละ			รวมคะแนน (เป็นปกติ x ๑ เป็นบางครั้ง x .๕ ไม่เคย x ๐.๐)	รวมคะแนน	คะแนนของ การประเมิน ครั้งก่อนหน้า
		เป็นปกติวิสัย	เป็นบางครั้ง	ไม่เคย	เป็นปกติวิสัย	เป็นบางครั้ง	ไม่เคย			
๑. ปรับปรุงการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น ประหยัด ขึ้น หรือได้ผลมากขึ้น									เก่งงาน เก่งคิด	เก่งงาน เก่งคิด
๒. มีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล										
๓. ล่วงรู้ได้ทันทั่วทั้งเมื่อเกิดความผิดพลาดหรืองานไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย และปรับตัวเพื่อแก้ปัญหา										
๔. ทำงานตามมาตรฐานวิชาชีพเสมอ									รับผิดชอบ งาน	รับผิดชอบ งาน
๕. ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร รอบคอบ และรักษาวินัยราชการ										
๖. บริหารทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด										
๗. แจ้งข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอและรับฟังข้อคิดเห็นของเพื่อน ร่วมงานและหน่วยงานหรือบุคคลที่ติดต่อประสานงานด้วย									ร่วมมือ ร่วมประสาน	ร่วมมือ ร่วมประสาน
๘. ยกย่องให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน										
๙. ให้ความร่วมมือ เกื้อหนุนอย่างเต็มกำลังต่องานของบุคคลหรือ หน่วยงานที่ประสานงานด้วย										
๑๐. เห็นความสำคัญของความรู้ความชำนาญ ยกย่องชื่นชมผู้รู้และผู้ไ้รู้									เชี่ยวชาญ งานที่ทำ	เชี่ยวชาญ งานที่ทำ
๑๑. เปิดรับความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน และพัฒนา ตนเองให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องเหล่านั้น										
๑๒. ตอบคำถามและแนะนำผู้อื่นได้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตน หรือผลงานของกรม										
๑๓. เปิดเผยข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ผู้รับบริการได้พิจารณาและใช้ประโยชน์									นำประโยชน์ สู่ประชาชน	นำประโยชน์ สู่ประชาชน
๑๔. เข้าถึงผู้รับบริการ รับทราบและรับฟังความจำเป็นและ ความต้องการของผู้รับบริการทุกกลุ่ม										
๑๕. ทำงานให้เกิดผล เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์เต็มเม็ดเต็มหน่วย										
รวม										

แบบประเมินผลคะแนนการประเมินการแสดงออกถึงค่านิยมกรมชลประทานและพฤติกรรมเกื้อหนุน

ครั้งที่ เดือน ปี พ.ศ.

๒. checklist

จำนวนแบบประเมิน		ร้อยละ	ผลการประเมิน ครั้งก่อน
รายการ	คะแนน		ร้อยละ
๑. เรียนรู้เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	÷๔ =		
๒. ลด-เลิกพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมกรมชลประทาน			
๓. ลอกเลียนแนวคิดและแนวปฏิบัติของต้นแบบและผู้นำ			

ภาคผนวก ๓

Checklist แบบประเมินตนเองสำหรับทุกคนในองค์กร
และแบบประเมินสำหรับผู้นำ

Checklist: ค่านิยมกรมชลประทาน

ประเมินวันที่

กิจกรรมในช่วงเวลา ๓๐ วัน		ทำเครื่องหมายเมื่อปฏิบัติได้แล้ว
๑. เรียนรู้เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	● อ่านเอกสาร และเรียนรู้จากสื่อ ในเรื่องเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรจนมีความรู้และความเข้าใจ	
	● รับฟังบรรยาย/ ฝึกอบรม/ การมอบนโยบาย/ การให้คำแนะนำเป็นส่วนตัวจากผู้นำหรือผู้มีความรู้ในเรื่องนี้	
	● ตอบได้ว่าการปฏิบัติตามวัฒนธรรมกรมชลประทานอย่างพร้อมเพรียงจะเกิดผลดีอย่างไร	
	● ตอบได้ว่าพฤติกรรมใดสอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน และพฤติกรรมใดไม่สอดคล้อง	
๒. ลด-เลิกพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมกรมชลประทาน	● พฤติกรรมของข้าพเจ้า ที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมกรมชลประทานและสมควรลด-เลิก ☐ ☐ ☐ ทำเครื่องหมายเมื่อบรรลุผลตามเป้าหมายของการลด-เลิก ครบทุกรายการ	
๓. ลอกเลียนแนวคิดและแนวปฏิบัติของต้นแบบและผู้นำ	● พฤติกรรมที่ผู้นำ หรือต้นแบบทำให้เห็นเป็นตัวอย่างและข้าพเจ้าตั้งใจจะปฏิบัติให้ได้จนเป็นอุปนิสัย ☐ ☐ ☐ ทำเครื่องหมายเมื่อปฏิบัติได้ตามเป้าหมายครบทุกรายการ	

Checklist: ค่านิยมกรมชลประทาน (สำหรับผู้นำ)

ประเมินวันที่

กิจกรรมในช่วงเวลา ๗ วัน		ทำเครื่องหมายเมื่อปฏิบัติได้แล้ว
๑. พูดตอกย้ำ	● กล่าวถึงเหตุผลความจำเป็น/ ประโยชน์ของการมีค่านิยมและวัฒนธรรม กรมชลประทาน	
	● ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมแต่ละรายการ	
๒. ทำเป็นตัวอย่าง	● Work Smart เก่งงาน- เก่งคิด	
	● Accountability – รับผิดชอบงาน	
	● Teamwork & Networking – ร่วมมือ ร่วมประสาน	
	● Expertise – เชี่ยวชาญงานที่ทำ	
	● Responsiveness – นำประโยชน์สู่ประชาชน	
๓. สร้างผู้นำต่อไป	● ระบุผู้มีศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้	
	● ร่วมทำกิจกรรมกับผู้มีศักยภาพ เพื่อถ่ายทอดความเชื่อและแสดงให้เห็นพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง	
	● ยกย่องผู้มีศักยภาพ และเปิดโอกาสให้แสดงบทบาทนำในกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพและการยอมรับ	

ภาคผนวก ๔

แบบประเมินสิ่งแวดล้อม

ประกอบการจัดทำแผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานระดับหน่วยงาน

แบบประเมินสิ่งแวดล้อม ประกอบการจัดทำแผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน
ระดับหน่วยงาน

๑. บุคลากรในหน่วยงานมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงค่านิยมด้านใดอย่างโดดเด่น ปานกลาง หรือไม่เด่นชัดใน
ระดับใดบ้าง ⁴ โปรดทำเครื่องหมาย

ค่านิยม	โดดเด่น	ปานกลาง	ไม่เด่นชัด
๑. work smart - เก่งงาน เก่งคิด			
๒. accountability – รับผิดชอบงาน			
๓. teamwork & networking – ร่วมมือ ร่วมประสาน			
๔. expertise – เชี่ยวชาญงานที่ทำ			
๕. responsiveness – นำประโยชน์สู่ประชาชน			

๒. บุคลากรในหน่วยงานมีพฤติกรรมที่เกื้อหนุนต่อการปลูกฝังค่านิยม อย่างโดดเด่น ปานกลาง หรือไม่เด่นชัด
ในระดับใดบ้าง ⁵

พฤติกรรมที่เกื้อหนุนต่อการปลูกฝังค่านิยม	โดดเด่น	ปานกลาง	ไม่เด่นชัด
๑. เรียนรู้			
๒. ลด-เลิก			
๓. ลอกเลียน			

๓. จากประสบการณ์ ท่านเห็นว่าแรงจูงใจที่ได้ผลดีที่สุดในงานของท่านคือ
(เฉพาะที่เหมาะสมกับหน่วยงานของท่าน โปรดระบุในช่องว่าง)

- จูงใจโดย
 - ๑.
 - ๒.
- ได้รับรางวัลเป็น
 - ๑.
 - ๒.
- ถูกลงโทษโดย
 - ๑.
 - ๒.

⁴ให้อ้างอิงข้อมูลจากแบบสำรวจ หรือการประเมินโดยวิธีอื่น

⁵ให้อ้างอิงข้อมูลจากแบบสำรวจ หรือการประเมินโดยวิธีอื่น

๔. ทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ในหน่วยงานของท่านมีระดับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นจำนวนเท่าใด⁶

- ประมาณร้อยละ ของ ทีมงานจัดการค่านิยมและวัฒนธรรม (CO team) ทั้งหมด

๕. หน่วยงานของท่านได้แสดงออกถึงวัฒนธรรมกรมชลประทานมากเพียงไร⁷

วัฒนธรรมกรมชลประทาน	โดดเด่น	ปานกลาง	ไม่เด่นชัด
เชี่ยวชาญเรื่องน้ำ			
ทำงานมีมาตรฐาน			
บูรณาการเพื่อประชาชน			

๖. หน่วยงานของท่านตั้งเป้าหมายด้านการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรสำหรับปี นี้
อย่างไร

โปรดทำเครื่องหมายหน้าระดับที่ท่านเลือก

ระดับ	ปัจจัยวัดความสำเร็จและตัวชี้วัด
ระดับที่ ๑	การเรียนรู้และทำความเข้าใจ วัดจากจำนวนครั้งของการถ่ายทอดความรู้/ การฝึกอบรม หรือการศึกษาแบบ e-learning และทดสอบระดับความรู้ความเข้าใจ
ระดับที่ ๒	ความกระตือรือร้นและพร้อมเปลี่ยนแปลง วัดจากการสำรวจทัศนคติ
ระดับที่ ๓	ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม วัดจากเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม
ระดับที่ ๔	การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นต้นแบบของการปฏิบัติตามค่านิยม และสามารถถ่ายทอดแนวคิดและประสบการณ์ได้ วัดจากการประเมินตนเองของผู้นำ
ระดับที่ ๕	การปรับปรุงกระบวนการงาน คุณภาพ ความรวดเร็ว ระดับความชำนาญ/ เชี่ยวชาญในงาน และผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่เป็นผลจากการปฏิบัติตามค่านิยมกรมชลประทาน
ระดับที่ ๖	ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลภายนอกว่าเป็นหน่วยงานที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมกรมชลประทานได้อย่างดีเยี่ยม
ระดับที่ ๗	ได้รับการคัดเลือกเป็นหน่วยงานต้นแบบด้านค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน

⁶ ประเมินจากแบบสำรวจหรือด้วยวิธีอื่น

⁷ ประเมินจากแบบสำรวจหรือด้วยวิธีอื่น

๗. ข้อจำกัดและอุปสรรคของการบรรลุเป้าหมาย (นอกเหนือจากด้านบุคลากร และทีมงานจัดการค่านิยม และวัฒนธรรม (CO Team)) โปรดระบุ

.....

.....

.....

๘. เมื่อพิจารณาเป้าหมาย ความพร้อม และอุปสรรคดังกล่าวข้างต้น หน่วยงานจึงเลือกใช้กลยุทธ์ การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ (โปรดเลือกเพียงข้อเดียวที่สัมพันธ์กับเป้าหมายและความพร้อม)

	ค่อยเป็นค่อยไป	ให้เวลากับการประชาสัมพันธ์และถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ ไม่นั่น กิจกรรม
	ใช้กลุ่มนำร่อง	มุ่งความสนใจที่กลุ่มคนหรือหน่วยงานที่มีความพร้อมและกระตือรือร้น เพื่อสร้างผู้นำ สะสมองค์ความรู้ และรวบรวมพฤติกรรมต้นแบบ
	ครอบคลุมและต่อเนื่อง	ประชาสัมพันธ์ ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ และทำกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกพื้นที่ กระจายไปตลอดทั้งปี
	เข้มข้นและโฟกัส	กำหนดช่วงเวลาที่จะประชาสัมพันธ์และทำกิจกรรม ดำเนินงานทั้งหมด พร้อมกันในช่วงเวลาสั้น ๆ
	กลยุทธ์อื่น (ระบุ)	
		
		

๙. เมื่อพิจารณาจากกลยุทธ์และความพร้อมของหน่วยงาน กิจกรรมที่เหมาะสมกับหน่วยงานของท่านในปี นี้ คืออะไรบ้าง (โปรดพิจารณาทำเครื่องหมาย)

ด้าน		กิจกรรมหลัก		ตัวชี้วัด	
การเรียนรู้และทำความเข้าใจ			การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ		จำนวนคน
			e-learning		จำนวนครั้ง
			การจัดกลุ่มเสวนา บรรยาย อภิปราย		ระดับความรู้ความเข้าใจที่วัดได้จากแบบทดสอบ/ แบบประเมิน
			การเรียนรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ		
			การประกวดตอบคำถามหรือเรียงความ		

ด้าน	กิจกรรมหลัก	ตัวชี้วัด
การสร้างผู้นำ	การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการสำหรับกลุ่มเป้าหมาย	จำนวนคน
	การจัดกลุ่มเสวนา บรรยาย อภิปรายสำหรับกลุ่มเป้าหมาย	จำนวนครั้ง
	การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมบทบาทการนำของกลุ่มเป้าหมาย	ระดับผลการประเมิน
	การประเมินตนเอง	
	การประเมินโดยกลุ่ม	
กิจกรรมประชาสัมพันธ์	การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ / ป้าย/ บอร์ด	จำนวนชิ้นงาน
	การจัดงาน/ นิทรรศการ	จำนวนคน
	การจัดทำสื่อเสียง/ วิดีทัศน์	ระดับความรู้และความคิดเห็น
	การใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์เช่น เว็บ อีเมล เฟสบุ๊ก sms อินสตาแกรมฯ	
	การประกวดบทกวี เพลง บทละคร การแสดง ประกอบเพลง ฯลฯ	
กิจกรรมฝึกฝนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรม	การคัดเลือกผู้เป็นต้นแบบค่านิยม โดยการประกวด หรือเสนอชื่อและลงคะแนน	จำนวนคน
	การประกวดจัดอาคารสถานที่ให้แสดงออกถึงค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทาน	จำนวนครั้ง
	รายงาน/จัดแสดง / ประกวดผลงานที่แสดงออกถึงการลดขั้นตอนงาน หรือปรับปรุงคุณภาพ/ ประสิทธิภาพงาน	จำนวนผลลัพธ์
	รายงาน/ ประกวดผลงานที่แสดงออกถึงความรู้/ความชำนาญ/ ประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญในงาน	จำนวนรายงาน
	รายงาน/ ประกวดผลงานที่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และความชำนาญในงาน	ผลการประเมิน
	การประกวดความเรียงเกี่ยวกับบุคคลต้นแบบด้านความรับผิดชอบงาน และการนำมาประยุกต์ใช้ในงานอื่นๆ	
	การดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน	
	การจัดกิจกรรมเพื่อรับฟังความเห็น และทำความเข้าใจผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	กิจกรรมสร้างสายสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกที่ประสานงานด้วย	
	การดูงานหน่วยงานที่มีผลสำเร็จด้านค่านิยมและวัฒนธรรม และถอดบทเรียน	

	ด้าน		กิจกรรมหลัก		ตัวชี้วัด
	กิจกรรมอื่นๆ				

๑๐. แผนการดำเนินงาน

๑๐.๑ วัตถุประสงค์การดำเนินงาน

.....

.....

.....

๑๐.๒ กิจกรรม

ลำดับ ที่	กิจกรรม	รายละเอียด	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับ เป้าหมาย
๑						
๒						
๓						

๑๐.๓ งบประมาณ

.....

.....

.....
