

## คำนำ

ด้วยวิสัยทัศน์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) “เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง อย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน” โดยมีภารกิจในการจัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งการจะผลักดันให้ภารกิจและวิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืนนั้น กฟภ. จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนด “ค่านิยม” เพื่อเป็นแนวทางหรือรากฐานในการสร้างพฤติกรรมร่วมที่ดีของบุคลากรทุกคนในองค์กร ผ่านกระบวนการเสริมสร้างการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นแบบแผนเฉพาะขององค์กรในที่สุด

การปลูกฝังค่านิยม กฟภ. ที่เหมาะสม ทัวถึง และมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นที่บุคลากรทุกระดับต้องให้ความสำคัญและประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยม กฟภ. โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นต้นแบบ และเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ตามทิศทางที่องค์กรกำหนด แล้วถือปฏิบัติจนกลายเป็นวิถีที่สืบทอดที่เข้มแข็งจากรุ่นสู่รุ่น อันจะเป็นการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในระดับบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น

คณะกรรมการเสริมสร้างวัฒนธรรม กฟภ.

มกราคม 2560

## สารบัญ

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร .....	1
การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรสำคัญอย่างไรกับ กฟภ. ....	1
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ กฟภ.....	2
แนวทางการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ กฟภ.....	3
นโยบายการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ กฟภ.....	4
ปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมของ กฟภ. ....	5
พฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ตามค่านิยม .....	6

## บทนำ

### ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร

องค์กรทุกองค์กรย่อมมีแบบแผนความคิดและแนวทางปฏิบัติงานที่สมาชิกในองค์กรยึดถือปฏิบัติ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร ที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นระยะเวลายาวนานต่อเนื่อง และเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย นั่นก็คือ **วัฒนธรรม** และการจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรราบรื่น บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวัง ย่อมเกิดจากรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร นั่นก็คือ **ค่านิยมองค์กร** ดังนั้น การที่ กฟภ. จะสามารถสร้างพลังที่เข้มแข็งและสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น จึงควรมีการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน เพื่อให้มีรากฐานในการสร้างวัฒนธรรม กฟภ. จากรุ่นสู่รุ่น **โดยนิยามของค่านิยมและวัฒนธรรม กฟภ. คือ**

#### ❖ วัฒนธรรม กฟภ. (PEA CULTURE) หมายถึง

วิถีชีวิต หรือแบบแผนของ กฟภ. ที่แสดงให้เห็นถึง ค่านิยม ความรู้ ความคิด ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ศรัทธาร่วมกันอย่างเป็นระบบ และสมาชิกถือปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของบุคลากร กฟภ. รวมทั้งเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินการอย่างราบรื่นและยั่งยืน

#### ❖ ค่านิยมหลักของ กฟภ. (PEA VALUES) หมายถึง

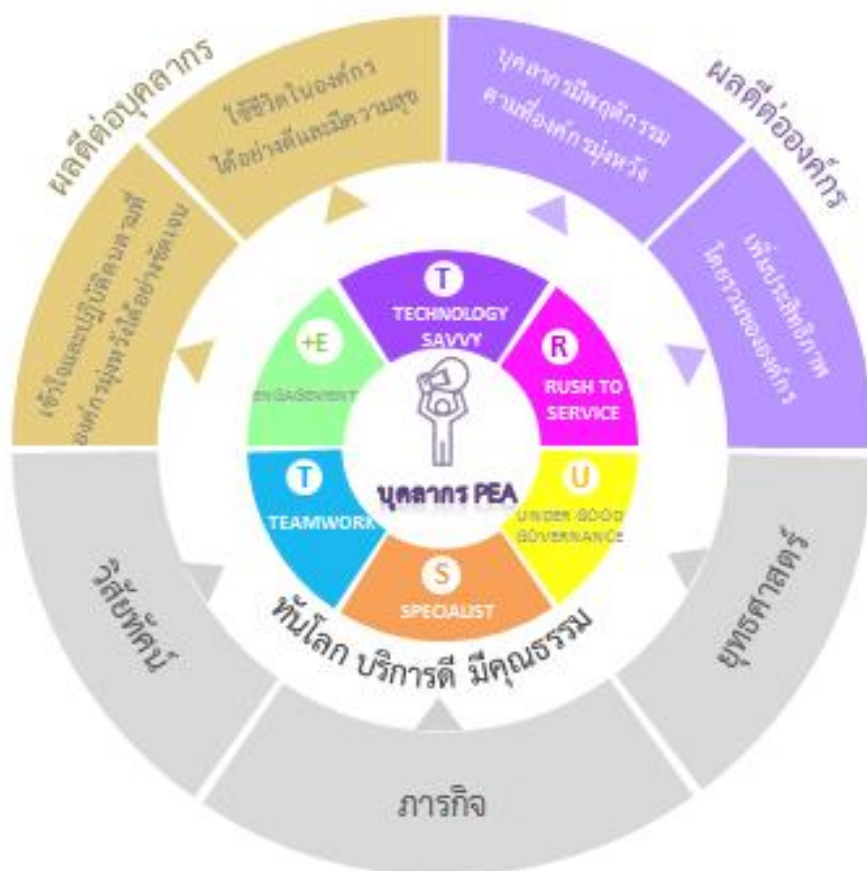
แบบพฤติกรรมของบุคลากร กฟภ. ที่เกิดจากความเชื่อร่วมกันว่ามีคุณค่า มีประโยชน์ ถูกต้อง ดีงาม ควรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของ กฟภ. ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว”

### การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร สำคัญอย่างไรกับ กฟภ.

จากนิยามของค่านิยมและวัฒนธรรม จะเห็นว่าเป็นสิ่งเกี่ยวเนื่องกัน โดยมีค่านิยมเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ ซึ่งเป็นรากฐานพฤติกรรมที่บุคลากรขององค์กร เห็นว่ามีคุณค่า ยอมรับและยึดถือปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นแบบแผนเฉพาะขององค์กร ซึ่งการสร้างค่านิยมที่เหมาะสมกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร จะเป็นแรงผลักดันอันเข้มแข็งที่ทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์อย่างยั่งยืน

กฟภ. ในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจชั้นนำในระดับประเทศที่ให้บริการสาธารณูปโภคด้านระบบไฟฟ้าทั่วประเทศมากกว่า 50 ปีย่อมมีวัฒนธรรมหรือแบบแผนการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรในระดับหนึ่ง แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันกับสภาวการณ์ต่างๆ ในอนาคต ทำให้ กฟภ. ต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานที่มุ่งเน้นความน่าเชื่อถือ ความทันสมัย และส่งเสริมธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยในปี 2559 จึงได้ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ คือ **“กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง อย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน”** ดังนั้น การจะทำให้วิสัยทัศน์และภารกิจสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวัง การสร้างค่านิยมของ กฟภ. จึงเป็นศูนย์กลางที่สำคัญอันจะเป็นแนวประพฤติปฏิบัติของบุคลากรที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน กฟภ. จึงมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมเป็นเบื้องต้น ด้วยการทบทวนและกำหนดค่านิยมองค์กรใหม่ คือ **“ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม”** เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีองค์ประกอบหลักในการพิจารณา คือ **วิสัยทัศน์, ภารกิจ, ยุทธศาสตร์องค์กร และผลสำรวจการรับรู้ค่านิยม กฟภ.** ตลอดจนผู้ว่าการได้แต่งตั้งคณะทำงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามคำสั่ง กฟภ. ที่ พ.(ก) 10/2559 ผวก. สั่ง ณ วันที่ 6 มกราคม 2559 โดยรองผู้ว่าการทรัพยากรบุคคลเป็นประธาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้วัฒนธรรมที่องค์กรต้องการได้รับการทบทวนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ค่านิยม และ

ได้รับการเสริมสร้างขยายผลไปยังบุคลากร จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรและเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กร แสดงตามรูปดังนี้



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ กฟภ.

#### ➤ ประโยชน์ต่อบุคลากร

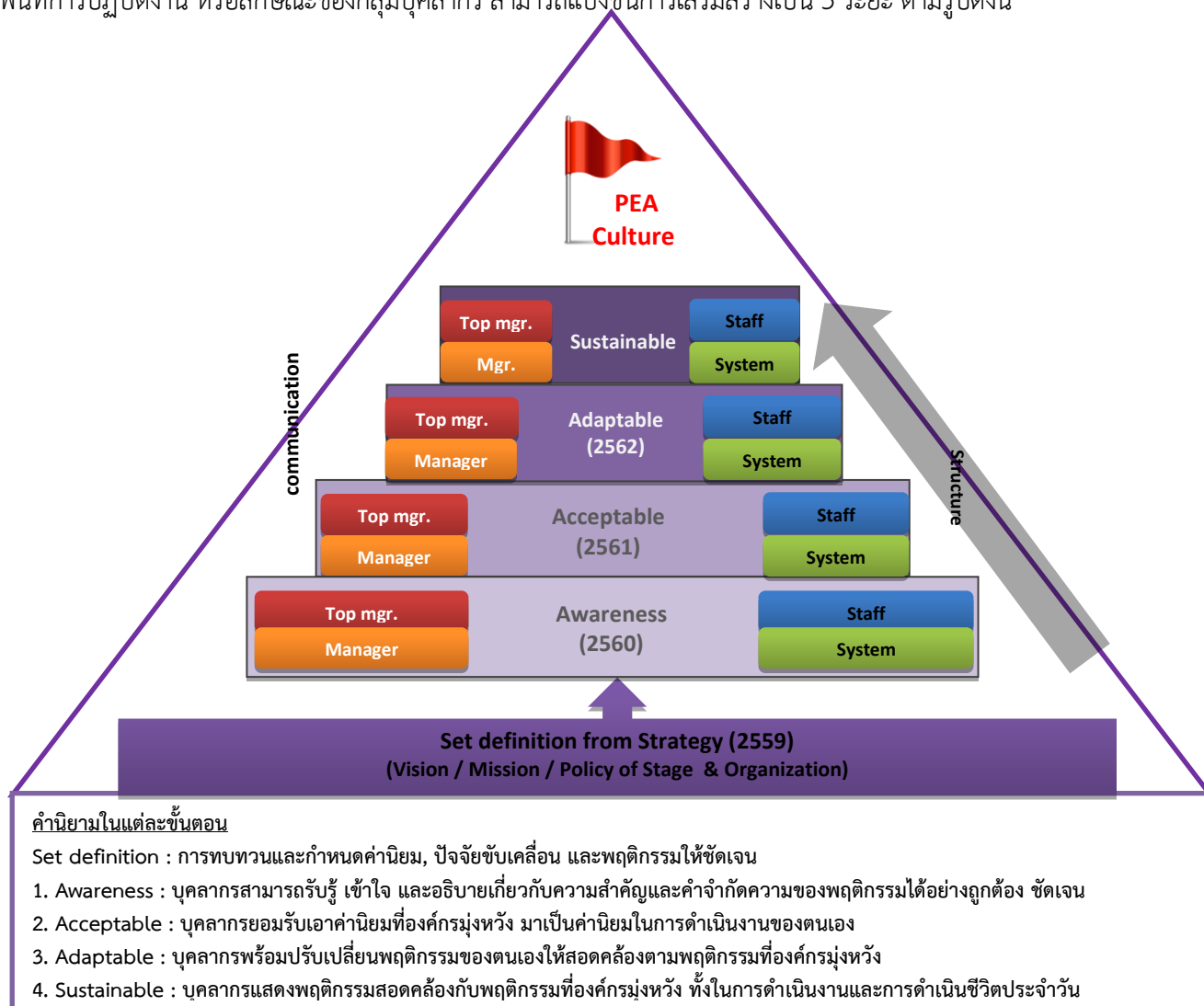
1. บุคลากรเห็นทิศทาง เข้าใจในแนวทางการทำงานขององค์กรที่ชัดเจน และปฏิบัติตนตามพฤติกรรมร่วมที่องค์กรกำหนด
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับ กฟภ. ได้ง่ายขึ้น และสามารถใช้ชีวิตได้อย่างราบรื่นและมีความสุข เนื่องจาก มีแบบแผนพฤติกรรมทั้งที่พึงประสงค์ (Do) และไม่พึงประสงค์ (Don't) ที่ชัดเจน ทำให้ตัดสินใจว่า สิ่งใดผิด สิ่งใดถูก ดีหรือไม่ดี มีคุณค่าหรือไม่มีความควรทำหรือไม่ควรทำ

#### ➤ ประโยชน์ต่อองค์กร

1. เกิดแบบแผนและมาตรฐานชัดเจนในการผลักดันให้บุคลากรประพฤติตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สอดประสานกัน
3. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

## แนวทางการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ กฟภ.

การกำหนดแนวทางการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ กฟภ. อ้างอิงจากทฤษฎีการบริหารองค์กร 7s McKinsey เป็นการพิจารณา 7 องค์ประกอบหลัก คือ กลยุทธ์ (Strategy), โครงสร้างองค์กร (Structure), สไตล์ (Style), ระบบ (System), บุคลากร (Staff), ทักษะ (Skill) และค่านิยม (Shared Value) ซึ่งค่านิยมเป็นตัวที่เชื่อมโยงทุกอย่าง องค์ประกอบ ดังนั้น กฟภ. จึงนำหลักดังกล่าวมาจัดทำเป็นแนวทางการเสริมสร้าง ซึ่งตามรูปจะเห็นว่า มีลูกศรรอบด้าน โดยลูกศรล่างสุดเป็นที่มาของการกำหนดค่านิยม ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบายองค์กร นโยบายของ ผวก. เป็นต้น ทางด้านซ้าย เป็นช่องทางหรือรูปแบบในการสื่อสาร ทางด้านขวา เป็นโครงสร้าง กฟภ. ที่มีพื้นที่ปฏิบัติงานทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ซึ่งการเสริมสร้างจำเป็นต้องพิจารณาทุกองค์ประกอบและเสริมสร้างให้เหมาะสมตามทิศทางองค์กร, พื้นที่การปฏิบัติงาน หรือลักษณะของกลุ่มบุคลากร สามารถแบ่งขั้นการเสริมสร้างเป็น 3 ระยะ ตามรูปดังนี้



ในการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมทุกช่วงจะต้องมี 4 ปัจจัยเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมประสบความสำเร็จ ได้แก่



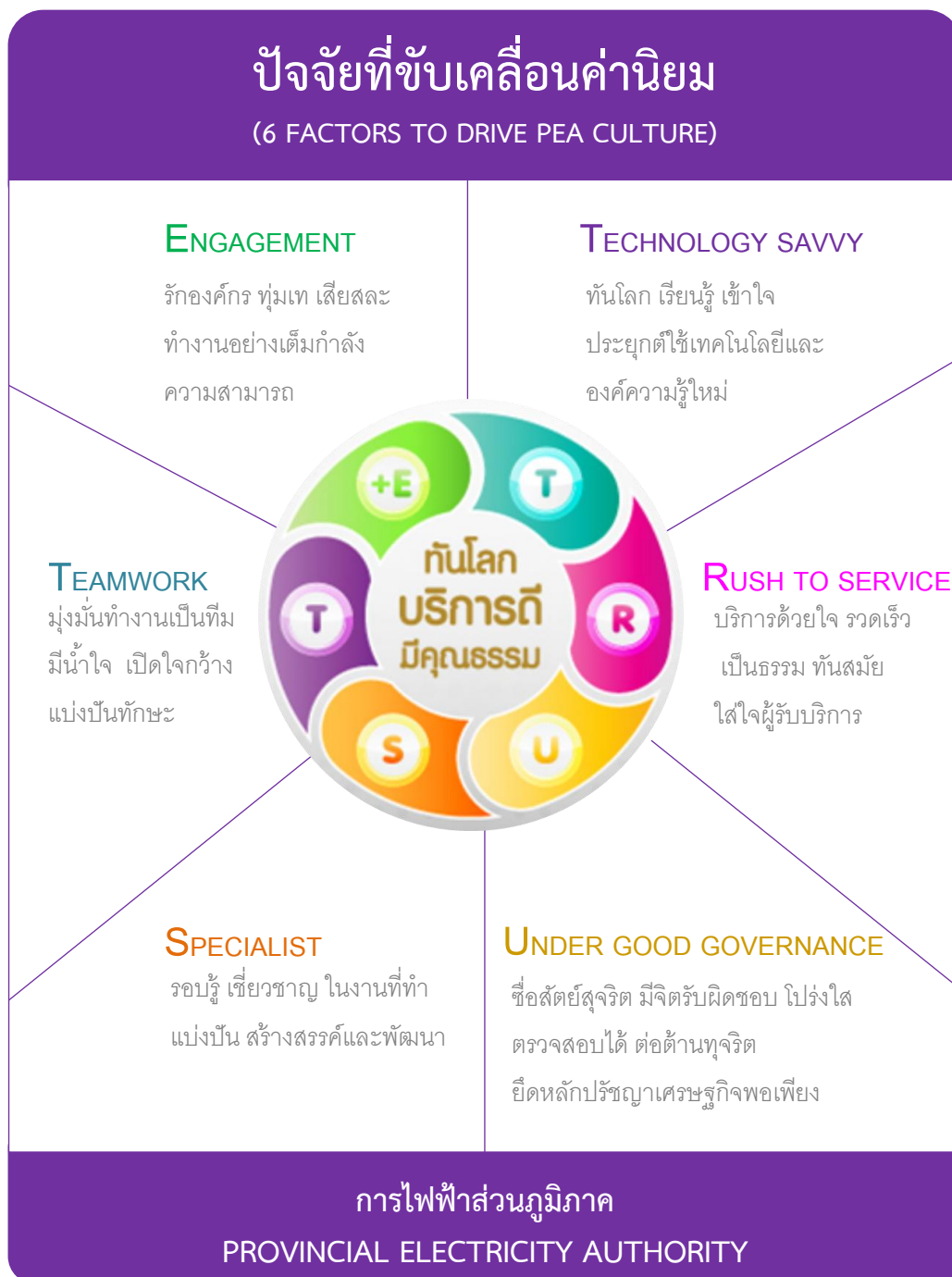
## นโยบายการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ กฟภ.

1. ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามค่านิยมของ กฟภ. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างแรงจูงใจในการประพฤติปฏิบัติตนของบุคลากรในทางที่ดี ตรงกับทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง
2. ให้ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของ “บุคลากรตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไปทุกคน” ในการให้ความสำคัญกับการเผยแพร่การประชาสัมพันธ์ การชี้แจง การถ่ายทอด การสังเกต การพัฒนา และการปลูกฝังค่านิยม กฟภ. ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ตลอดจนทีมงาน หรือ หน่วยงานที่ตนเกี่ยวข้อง รวมทั้งการปลูกฝังค่านิยม กฟภ. ในทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้น
3. ให้บุคลากรทุกระดับประพฤติตนอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอภายใต้ค่านิยมของ กฟภ. “**ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม**” ด้วยการปฏิบัติตนตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ TRUST+E ดังนี้
 

TECHNOLOGY SAVVY	: ทันโลก เรียนรู้ เข้าใจ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่
RUSH TO SERVICE	: บริการด้วยใจ รวดเร็ว เป็นธรรม ทันสมัย ใส่ใจผู้รับบริการ
UNDER GOOD GOVERNANCE	: ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตรับผิดชอบ โปร่งใสตรวจสอบได้ ต่อต้านทุจริต ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
SPECIALIST	: รอบรู้ เชี่ยวชาญ ในงานที่ทำ แบ่งปัน สร้างสรรค์และพัฒนา
TEAMWORK	: มุ่งมั่นทำงานเป็นทีม มีน้ำใจ เปิดใจกว้าง แบ่งปันทักษะ
ENGAGEMENT	: รักองค์กรทุ่มเท เสียสละ ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ
4. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมของ กฟภ. โดยให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมการยกย่องชมเชยต่างๆ เป็นต้น
5. สำหรับกิจกรรมอื่นๆ สามารถประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมแต่ต้องอยู่ภายใต้วัตถุประสงค์ แนวทาง และพฤติกรรมตามที่องค์กรกำหนด

## ปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมของ กฟภ.

คณะทำงานเสริมสร้างวัฒนธรรม กฟภ. ได้ร่วมกันกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมหรือที่เรียกสั้นๆ ว่า “TRUST+E” โดยเชื่อมั่นว่าทั้ง 6 ปัจจัย จะช่วยผลักดันให้ กฟภ. มีค่านิยมที่ชัดเจน และกลายเป็นค่านิยมที่บุคลากรทุกระดับเข้าใจ เข้าถึง และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างชัดเจน ด้วยการนำเอาสิ่งที่บุคลากรในองค์กรคุ้นเคยอย่างสมรรถนะหลักขององค์กร (TRUST) มาปรับปรุงและพัฒนาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนและได้เพิ่ม +E (Engagement) เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงองค์กรในทางที่ดี รักและทุ่มเททำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรภาพรวม โดยมีรายละเอียดดังนี้



จากปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมของ กฟภ. ทั้ง 6 ปัจจัย จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็ง ส่งผลให้การดำเนินงานของ กฟภ. บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะทำงานฯ จึงจำเป็นต้องกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (DO) และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (DON'T) ตามค่านิยมให้ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรได้ประพฤติปฏิบัติ ดังนี้