# Handout 2

- ศาสตราจารย์พิเศษ วิชา มหาคุณ
- อ.ไพโรจน์ มินเด็น
- กิจกรรมกลุ่ม

**“การสร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลสู่สังคมคุณธรรม : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ”**

Strengthening Cultures of Good Governance for the Moral Society

: from Concepts to Practices

**วันจันทร์ที่ 4 พฤศจิกายน – วันพุธที่ 6 พฤศจิกายน 2562**

**ณ ห้องภูวนาถประชาธิปก สถาบันพระปกเกล้า**

# การป้องกันและแก้ปัญหาความไม่สุจริตในองค์กร

ศาสตราจารย์พิเศษ วิชา มหาคุณ
กรรมการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตฯ



## ทุนในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ 8 ประการ

1. ทุนมนุษย์ (Human Capital)
2. ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)
3. ทุนทางจริยธรรม (Ethical Capital)
4. ทุนทางความสุข (Happiness Capital)
5. ทุนทางสังคม (Social Capital)
6. ทุนทางความยั่งยืน (Sustainable Capital)
7. ทุนทางเทคโนโลยีและภาษา (Digital Capital)
8. ทุนทางความรู้ ทักษะและทัศนคติ (Talented Capital)



## ทุนของผู้นำ 5 ประการ

1. ทุนทางความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Capital)
2. ทุนทางความรู้ (Knowledge Capital)
3. ทุนทางนวัตกรรม (Innovation Capital)
4. ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital)
5. ทุนทางวัฒนธรรม (Cultural Capital)



## ทำอย่างไรจึงจะนำภาวะสร้างสรรค์ระดับลึกสุด และคุณภาพระดับสูงสุดของสมาชิกในองค์กรออกมาให้ปรากฏ

5

สังคมใหม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง

↓

เปลี่ยนอะไร ?

↓

เปลี่ยนคุณค่าและพฤติกรรมของสมาชิก

↓

เปลี่ยนอย่างไร ?

↓

เปลี่ยนการดำเนินชีวิตตามคุณค่าที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากขึ้น ลดประโยชน์ส่วนตนให้น้อยลง

6

## ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

1. คุณค่าและพฤติกรรมต้องแพร่หลายทั่วทั้งสังคมพลเมือง
2. สมาชิกของสังคมต้องกระทำตามคุณค่าและพฤติกรรมที่ประกาศไว้
3. ต้องสร้างวัฒนธรรมของสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าที่ไม่ขึ้นกับลักษณะส่วนตนของสมาชิกในสังคม

7

## การสถาปนาสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่า

เป็นการมุ่งปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์
ทั้งด้านอารมณ์ จิตใจ จิตวิญญาณ
มิใช่มุ่งแต่ด้านกายภาพ
และวัตถุภายนอกกาย

8

สังคมคือหน่วยชีวิต อิสระ
สะท้อนคุณค่าโดยรวมของสมาชิก

↓

ต้องทำให้สมาชิกของสังคม
มีความสำนึกในจุดมุ่งหมาย
และวิสัยทัศน์อันเป็นจุดร่วมกัน

↓

กลายเป็นจิตวิญญาณของสังคม
ซึ่งเป็นผลงานสร้างสรรค์สูงสุด

สังคมเป็นหน่วยชีวิตอิสระ
สามารถแสดงออก
ซึ่งอารมณ์ของมนุษย์
ที่มีความฉลาดทางอารมณ์
และมีคุณค่าทางจิตวิญญาณ

↓

คือความไว้วางใจ
ความซื่อสัตย์
ความกรุณา
ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

↓

ทำให้มีความผาสุกทั้งกายภาพ/
อารมณ์ / จิตใจ / จิตวิญญาณ



## การเปลี่ยนแปลงของสังคม

1. เป็นการเปลี่ยนวิถีการกระทำของมนุษย์ที่แตกต่างจากสิ่งที่เคยทำ
2. เปลี่ยนวิถีของความเป็นอยู่
3. เปลี่ยนความเชื่อ / คุณค่า
4. เปลี่ยนรากฐานของพฤติกรรม



## ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง

**E** เปลี่ยนแปลงคุณค่า

↑

**D** ฝึกฝนพฤติกรรมใหม่

↑

**C** เรียนรู้พฤติกรรมใหม่

↑

**B** เกิดความตระหนัก

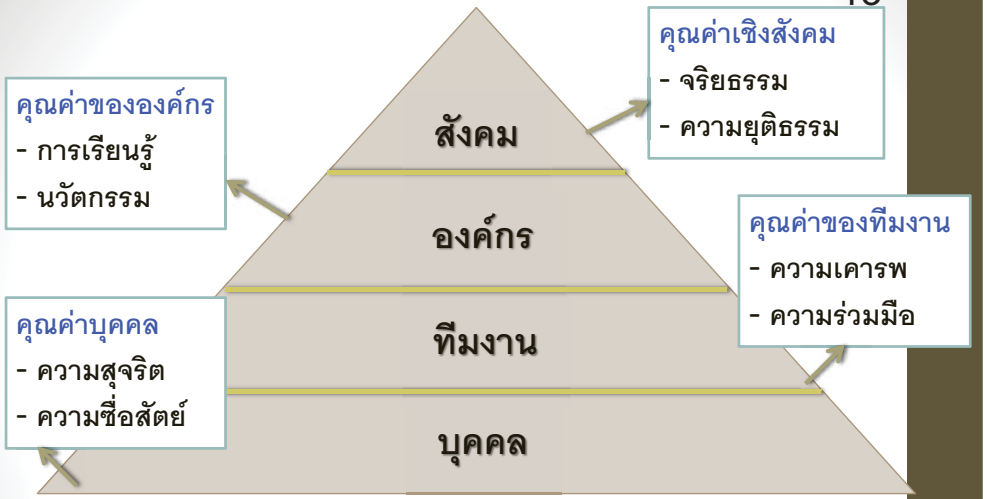
↑

**A** ขาดความตระหนัก



| ความต้องการของมนุษย์ | แรงจูงใจส่วนบุคคล |
|---|---|
| ทางจิตวิญญาณ | 9. การให้บริการ<br>8. การสร้างความเปลี่ยนแปลง<br>7. ความหมาย |
| ทางจิตใจ | 6. การเติบโตส่วนบุคคล<br>5. การบรรลุความสำเร็จ |
| ทางอารมณ์ | 4. การนับถือตนเอง<br>3. สัมพันธภาพ |
| ทางกายภาพ | 2. สุขภาพ<br>1. ความปลอดภัย |

แผนผังความต้องการของมนุษย์และแรงจูงใจส่วนบุคคล




แผนภูมิคุณค่าของสังคม วัฒนธรรมของสังคมที่เข้มแข็ง
อยู่บนรากฐานของคุณค่าส่วนบุคคลและทีมงาน



# ขอบคุณ

1

# ปัญหาความไม่สุจริตทางวิชาการ ในสถาบันการศึกษา

**นาย ไพโรจน์ มินเด็น**
อธิบดีศาลปกครองสงขลา
ช่วยทำงานชั่วคราว ในตำแหน่ง
อธิบดีศาลปกครองชั้นต้นประจำศาลปกครองสูงสุด

2

# Academic Honesty

- จุดเริ่มต้นที่สถานศึกษา
- วิชาความรู้เป็นทรัพย์ที่แสนวิเศษ
- การลงทุนน้อย แต่ได้รับผลตลอดชีวิต

3

## ความผิดที่เห็นกันชินชา เป็นสิ่งที่น่ากลัวมาก

4

## ความผิดที่เห็นกันชินชา เป็นสิ่งที่น่ากลัวมาก

5

## ภาพนักเรียนลอกการบ้าน ในตอนเช้าก่อนเข้าเรียน

6

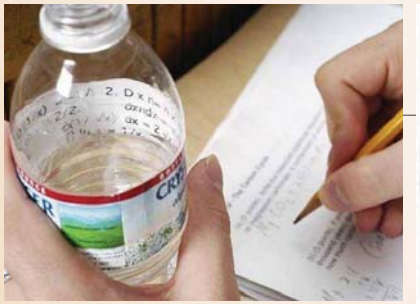
## ภาพการส่งซิกแนลตอนทำข้อสอบ

7

## ภาพนักเรียนลอกสูตร หรือจดฝิ่นเข้าห้องสอบ

8

## ภาพนักเรียนลอกสูตร หรือจดฝิ่นเข้าห้องสอบ



# ประเด็นที่สำคัญมาก

- เริ่มตั้งแต่เด็กในระดับอนุบาล
- เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น
- แสดงให้เห็นว่า เรื่องจริยธรรม คุณธรรมมีปัญหาตั้งแต่ต้นน้ำ แล้วปลายน้ำจะเป็นเช่นไร



## สาเหตุของปัญหา

**วัยก่อนเข้าเรียน**
**แต่ก่อนเลี้ยงลูกโดยคนใช้**
**ต่อมาใช้โทรทัศน์**
**ปัจจุบันใช้มือถือ**



## สาเหตุของปัญหา

ขาดความรู้ความเข้าใจ
ในศีลธรรม จริยธรรม
ขาดความเคร่งครัด
ทางศาสนา
และอื่นๆ



## คดีปกครองเกี่ยวกับการทุจริตทางการศึกษา

- ระดับอนุบาล เด็กเส้น สาธิต
- ระดับประถม สอบเข้า เด็กเขต
- ระดับมัธยม สอบเอ็นทรานส์
- ระดับมหาวิทยาลัย

## มหาวิทยาลัยห้องแถว การซื้อปริญญา

## การลอกเลียนอย่างไร้เกียรติ (Plagiarism)

ไม่ใช่การลอกงาน
แต่เป็นเพียงการสร้างสรรผลงานที่ไม่ใช้แล้ว
(Creative Cycling)



## ตัวอย่างคดีปกครองเกี่ยวกับ การทุจริต ในการบริหารการศึกษา

## การทุจริต ในขณะสอบเข้าสู่ตำแหน่ง

(คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อบ 14 / 2559)

- สอบบรรจุครูผู้ช่วยกรณีพิเศษ
- DSI สอบสวนกรณีทุจริต ในการสอบในครั้งนี้
- มีคำสั่ง ให้ออกจากราชการ
- ศาลเห็นว่าพยานหลักฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ เป็นการใช้ดุลพินิจโดยมิชอบ

# การเรียกรับเงินหรือผลประโยชน์โดยมิชอบด้วยกฎหมาย

(คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ 19/2555)

- ผู้อำนวยการโรงเรียนถูกกล่าวหาว่าเรียกรับเงินเพื่อช่วยเหลือให้เป็นข้าราชการครู
- เดิมถูกลงโทษปลดออกจากราชการ ต่อมาเพิ่มโทษเป็นไล่ออกจากราชการ
- อ้างว่าไม่ได้แจ้งให้ทราบเกี่ยวกับสำนวนการสืบสวนข้อเท็จจริง
- คำสั่งลงโทษไล่ออกจากราชการเป็นการใช้ดุลพินิจโดยชอบด้วยกฎหมายแล้ว



# การฝากเข้าทำงาน

(คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ 308/2555)

- อาจารย์ 2 ระดับ 7 ถูกร้องเรียนว่าหลอกลวงฝากบุตรเข้ารับราชการทหารตำรวจ
- อ้างว่าได้คืนเงินที่ได้รับไปทั้งหมดแก่ผู้เสียหายแล้ว
- และตนมีศรัทธาเชื่อมั่นในตัวนาง ส. มาก เพื่อหวังความดีความชอบและช่วยเหลือในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
- ศาลวินิจฉัยว่าการกระทำเกิดผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของความเป็นครูอย่างร้ายแรง และเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ในหน้าที่ราชการ



# การเรียกรับเงินค่าประเมินผลงาน

(คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ 1107 / 2560)

- เป็นครูชำนาญการพิเศษได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการประเมินผลงานทางวิชาการ
- ถูกร้องเรียนจากคณะครูว่าเรียกรับเงินจากครูที่ส่งผลงาน
- โต้แย้งว่าคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ระบุปี พ.ศ. 2550 ก่อนที่ผู้ฟ้องคดีได้รับคำสั่งแต่งตั้งเป็นกรรมการประเมินผลงาน
- ศาลฟังได้ว่าผู้ฟ้องคดีได้แสดงตนว่าเป็นกรรมการผู้อ่านผลงานทางวิชาการและได้ติดต่อผู้ส่งผลงานเพื่อเจรจาและเรียกรับเงินทางโทรศัพท์จริง



# การจัดการโครงการอาหารกลางวัน

(คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ 751 / 2556)

- ผู้อำนวยการโรงเรียนถูกลงโทษไล่ออก เนื่องจากมีพฤติการณ์ส่อไปในทางไม่สุจริตในการจัดจ้างซ่อมแซมหลังคาอาคารและบ้านพักครู และทุจริตเงินอุดหนุนโครงการอาหารกลางวัน
- ผู้ฟ้องคดีอุทธรณ์คำสั่งต่อคณะกรรมการข้าราชการครู อกค.วิสามัญเกี่ยวกับการอุทธรณ์ และร้องทุกข์มีความเห็นเป็นสองฝ่าย
- ผู้ฟ้องคดีอ้างว่า กค.ต้องยึดถือตามเสียงข้างมากของ อกค.วิสามัญเกี่ยวกับการอุทธรณ์และร้องทุกข์ จึงเป็นคำสั่งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

# เบิกถอนเงินโครงการอาหารกลางวันและโครงการอาหารเสริม(นม)มาเก็บรักษาเอง

(คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ออ 814 / 2558)

- อาจารย์ใหญ่โรงเรียนใช้อำนาจเบิกถอนเงินมาเก็บรักษาไว้เองเป็นจำนวนมากไม่ถูกต้องตามระเบียบ
- เมื่อมีการตรวจสอบกลับไม่มีเงินให้ตรวจสอบ
- นำใบถอนเงินจากธนาคารไปให้กรรมการร่วมลงลายมือชื่อและไม่มีพยานทราบว่าเก็บรักษาเงินไว้ที่ใด



# เงินอุดหนุนช่วยเหลือเด็กนักเรียน

(คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ 762 / 2555)

- ครูใหญ่โรงเรียนไม่ปฏิบัติตามระเบียบเงินอุดหนุนช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในการศึกษาของนักเรียนที่อยู่ห่างไกล
- อ้างว่าไม่สามารถดำเนินการเปิดบัญชีให้กับนักเรียนได้เนื่องจากเป็นชาวกะเหรี่ยง
- กรรมการเก็บรักษาเงินให้การสอดคล้องกันว่าเพิ่งได้ลงชื่อรับทราบคำสั่งดังกล่าวภายหลังจากที่มีเรื่องร้องเรียนแล้ว
- ภายหลังได้มีการให้นักเรียนหรือผู้ปกครองลงลายมือชื่อในสมุดเพื่อนำมาแสดงต่อคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง



# การจัดซื้อตำราแบบเรียน

(คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ 514 / 2560)

- ผู้อำนวยการโรงเรียนถูกกล่าวหาว่าบริหารงบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนไม่โปร่งใส
- จัดซื้อวัสดุโดยไม่มีการเสนอราคาการสั่งซื้อและการส่งของมีการลงวันเดือนปีที่ไม่เป็นความจริง
- แม้ไม่ปรากฏว่าพฤติการณ์ว่ากระทำไปโดยมีเจตนาทุจริต แต่ก็เป็นการจงใจไม่ไปปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ



# คดีปกครองเกี่ยวกับการทุจริตทางการศึกษา

## เสียงนาฬิกาปลุกในโทรศัพท์มือถือดังในขณะทำการสอบ

(คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ 994 / 2561)

- กสพท.กำหนดข้อปฏิบัติให้ปิดมือถือและวางในสถานที่ที่กำหนดไว้
- ผู้เข้าสอบไม่ปิดโทรศัพท์มือถือและปรากฏว่ามีเสียงดังขึ้นในระหว่างการสอบ
- ศาลเห็นว่าการไม่พิจารณาตรวจคะแนนในวิชาดังกล่าวเป็นการใช้ดุลพินิจโดยมิชอบ



## นำกระเป๋าที่มีหนังสืออยู่ด้านในเข้าห้องสอบโดยไม่ได้รับอนุญาต

(คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ 955/2555)

- ระเบียบของมหาวิทยาลัยห้ามนำหนังสือตำราหรือเอกสารใดๆเข้าห้องสอบ
- นักศึกษานำกระเป๋าเข้าห้องสอบและขออนุญาตกรรมการค้นหาน้ำยาลบคำผิดโดยหยิบหนังสือออกจากกระเป๋าแต่ไม่ได้เปิดดูแต่อย่างใด
- ศาลวินิจฉัยว่า เป็นการเจตนานำหนังสือเข้าห้องสอบมิใช่ด้วยความเผลอเรอและมิได้แสดงความบริสุทธิ์ใจโดยการนำไปฝากไว้ที่กรรมการ



## นักศึกษาลอกคำตอบใส่ในใบแทนบัตรนักศึกษา

(คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุด)

- มหาวิทยาลัยออกระเบียบห้ามนำข้อสอบหรือส่วนหนึ่งส่วนใดของข้อสอบออกนอกห้องสอบ
- นักศึกษาได้คัดลอกคำตอบที่ตัวเองตอบลงในใบแทนบัตรนักศึกษาเพื่อตรวจสอบว่าถูกต้องหรือไม่?
- มหาวิทยาลัยออกคำสั่งให้ F กับนักศึกษาในรายวิชานั้นและให้พักการศึกษาหนึ่งภาคการศึกษา
- ศาลวินิจฉัยว่า เป็นการใช้ดุลพินิจโดยไม่ชอบเนื่องจากนักศึกษาไม่มีเจตนานำข้อสอบออกนอกห้องสอบ

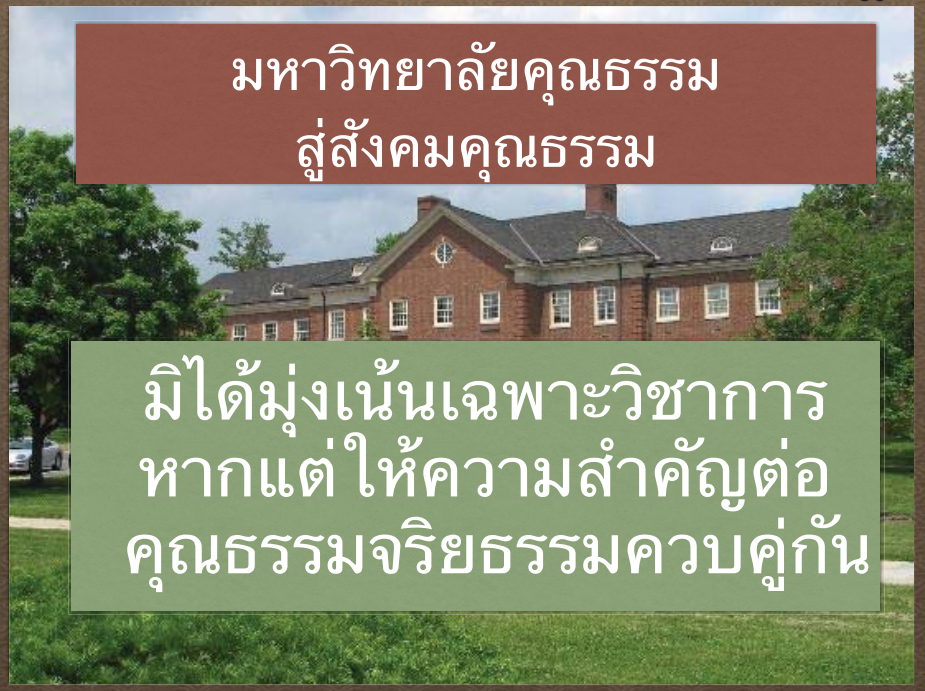


## มีคำถามว่า

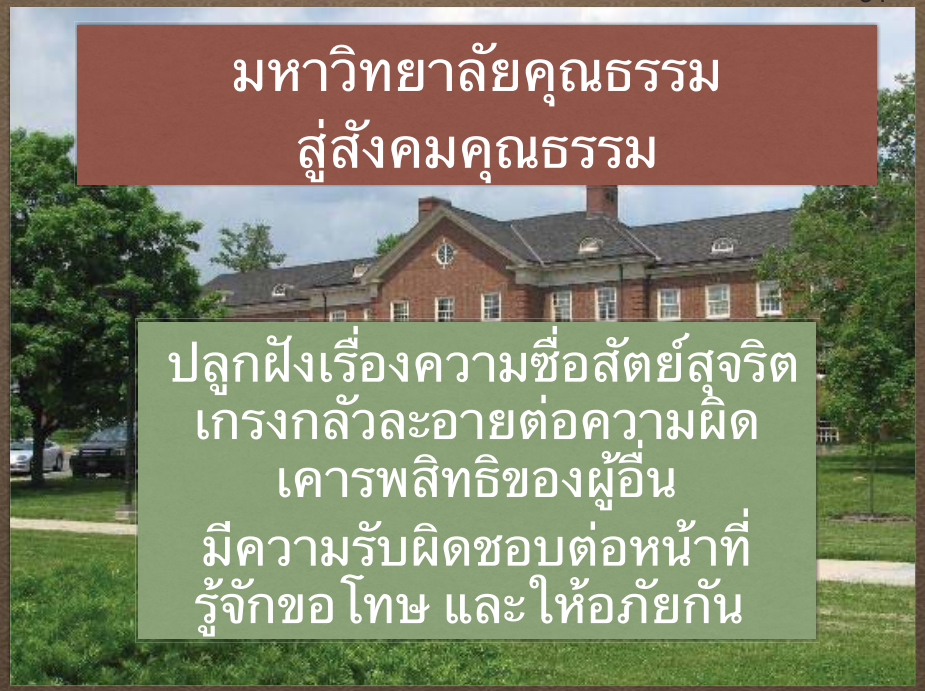
**การลงโทษโดยวิธีการตัดโอกาสในการอยู่ร่วมในสังคมนั้นเป็นการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดหรือไม่?**

29

30




31




32

# จบการบรรยาย

มีคำถามหรือข้อสงสัย

**SOAR Analysis** ใช้สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อเป็นฐานสำหรับการพัฒนาและการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ **SOAR** เป็นคำย่อของ **Strengths (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส) Aspiration (แรงบันดาลใจ)** และ **Result (ผลลัพธ์)** ดังนี้

| No | **S= Strengths** หมายถึง **จุดแข็ง** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **O= Opportunities** หมายถึง**โอกาส** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **N: Need: Feelings when needs "are not" fulfilled (are not met).** ความรู้สึกเมื่อความต้องการ(ความจำเป็น) "ได้รับ" หรือ "ไม่ได้รับ" การตอบสนอง | **Emotion / EMPATHY :** ความร่วมรู้สึก หรือ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา คือ เข้าใจความโกรธ ความเสียใจ ความพอใจของเขา | **A= Aspiration** หมายถึง**เป้าหมาย** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **R= Results** หมายถึง**ผลลัพธ์** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.** | **<u>ด้านนวัตกรรม</u> (Innovation) :** โดยการตั้งคำถาม **"ประสบการณ์"** ที่ภาคภูมิในที่สุดตั้งแต่ทำงานที่นี่มาของท่านคืออะไร | **<u>โอกาสการสร้างนวัตกรรม</u> :** องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมได้ โดยการถามหาความรู้จากผู้มีประสบการณ์ในท้องถิ่น | ความรู้สึกที่เป็นความจำเป็นที่คนที่อยู่ในองค์กรต้องการในอนาคต | มีผู้รับรู้ความรู้สึกและเข้าใจเรา | **<u>แรงบันดาลใจด้านการสร้างนวัตกรรม</u> :** องค์กรสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ โดยลดการพึ่งพิงจากที่ปรึกษาภายนอกด้วยการอาศัยองค์ความรู้จากผู้รู้ภายในองค์กร เมื่อใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญของคนในองค์กรให้เป็นประโยชน์มากขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับความสำคัญ ทำให้มีความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น | **<u>KPI จากการสร้างนวัตกรรม</u> :** ต้นทุนลดลง อัตราการเติบโตของรายได้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ |
| **2.** | **<u>ด้านผลิตภาพ</u> (Productivity) :** โดยการตั้งคำถามว่า **"ลองนึกถึงงานที่ท่านทำแล้วงานนั้นสำเร็จอย่างรวดเร็ว แล้วได้งานดีด้วย"** | **<u>โอกาสการสร้างผลิตภาพ</u> :** การที่บุคลากรตั้งข้อสังเกตหาสิ่งผิดปรกติเชิงบวก เช่น ในกรณีที่ค้นพบว่ามีพนักงานท่านหนึ่งทำงานที่คนอื่นใช้เวลาทำตั้งแต่เช้าเสร็จห้าโมงเย็น แต่ท่านนี้ทำเสร็จภายในบ่ายสอง ทำให้สามารถสร้างโอกาสการพัฒนาผลิตภาพได้ ดังนั้นหากมีการสังเกตมายิ่งขึ้น ย่อมสร้างโอกาส การพัฒนาผลิตภาพได้มากยิ่งขึ้นไปอีก | ความจำเป็นที่จับต้องได้ เช่น ต้องการความยอมรับคำชื่นชม เมื่อทำงานสำเร็จ | ผลงานที่ผลิตออกมามีผู้เข้าใจในผลงานที่ทำ | **<u>แรงบันดาลใจจากโอกาสการสร้างผลิตภาพ</u> :** พนักงานในองค์กรพัฒนาทักษะการตั้งข้อสังเกตสูงขึ้นจนชำนาญ ส่งผลให้มีการค้นพบโอกาสการลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิตมากขึ้น | **<u>KPI ของโอกาสการสร้างผลิตภาพ</u> :** ต้นทุนลดลงและผลิตภาพของทุกแผนกเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ |

| No | **S= Strengths** หมายถึง**จุดแข็ง** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **O= Opportunities** หมายถึง **โอกาส** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **N: Need: Feelings when needs "are not" fulfilled (are not met).** ความรู้สึก เมื่อความต้องการ(ความจำเป็น) "ได้รับ" หรือ "ไม่ได้รับ" การตอบสนอง | **Emotion / EMPATHY:** ความร่วมรู้สึก หรือ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา คือ เข้าใจความโกรธ ความเสียใจ ความพอใจของเขา | **A= Aspiration** หมายถึง **เป้าหมาย** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **R= Results** หมายถึง **ผลลัพธ์** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **3.** | **ด้านการเรียนรู้ (Learning) :** โดยการตั้งคำถามว่า **"ให้นึกถึงครั้งที่เราทำงานได้ดีขึ้นแบบไม่เป็นมาก่อน จุดเปลี่ยนนั้น"** มาจากอะไร | **โอกาสในการส่งเสริมการเรียนรู้ :** การแนะนำในการปฏิบัติ (โค้ช) ซึ่งทำให้คนในองค์กร<br>มีขีดความสามารถมากขึ้น สามารถสร้างผลงานได้มากยิ่งขึ้น | - เรียนรู้ความจำเป็นของคนอื่นๆ ที่ทำงานด้วย<br>- ความจำเป็นขององค์กรที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน | ได้มีโอกาสเรียนรู้ระหว่างกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร | **แรงบันดาลใจจากการส่งเสริมการเรียนรู้ :** พนักงานงานองค์กรมีขีดความสามารถสูงขึ้น มีทัศนคติเปลี่ยนไปในเชิงบวกเนื่องจากผ่านกระบวนการโค้ชทุกคน จนทำให้ผลิตภาพโดยรวมสูงขึ้น KPI ทุกตัว จากทุกแผนกสูงขึ้น | **KPI ของการส่งเสริมการเรียนรู้ :** KPI ของทุกแผนกสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ |
| **4.** | **ด้านแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic-Motivation) : "ให้นึกถึงเหตุการณ์ครั้งที่เราเต็มใจทำงานอย่างดีที่สุด โดยงานนั้นไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ เป็นอะไรที่เราทำให้โดยไม่หวังผลตอบแทน"** งานนั้นคืองานอะไร **"จุดเปลี่ยนที่ทำให้ไปทำงานนั้นเกิดขึ้น"** ตอนไหน | **โอกาสในการสร้างแรงจูงใจจากภายใน :** พนักงานได้ทำงานจิตอาสาแล้วมีความสุข มีความภูมิใจในองค์กร แสดงว่าองค์กรสามารถใช้งานจิตอาสาเป็นตัวช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน | - ต้องการให้มีการรับรู้ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร | มีโอกาสสร้างความตระหนักที่จะเข้าใจตนเอง (Self-Empathy) | **แรงบันดาลใจจากโอกาสในการสร้างแรงจูงใจจากภายใน :** องค์กรกลายเป็นองค์กรที่มีโครงการจิตอาสา มากกว่าเดิมจนกลายเป็นที่กล่าวขวัญ พนักงานมีกำลังใจสูง มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น | **KPI แรงจูงใจจากภายใน :** วัดจากอัตราการลาออกของพนักงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ |

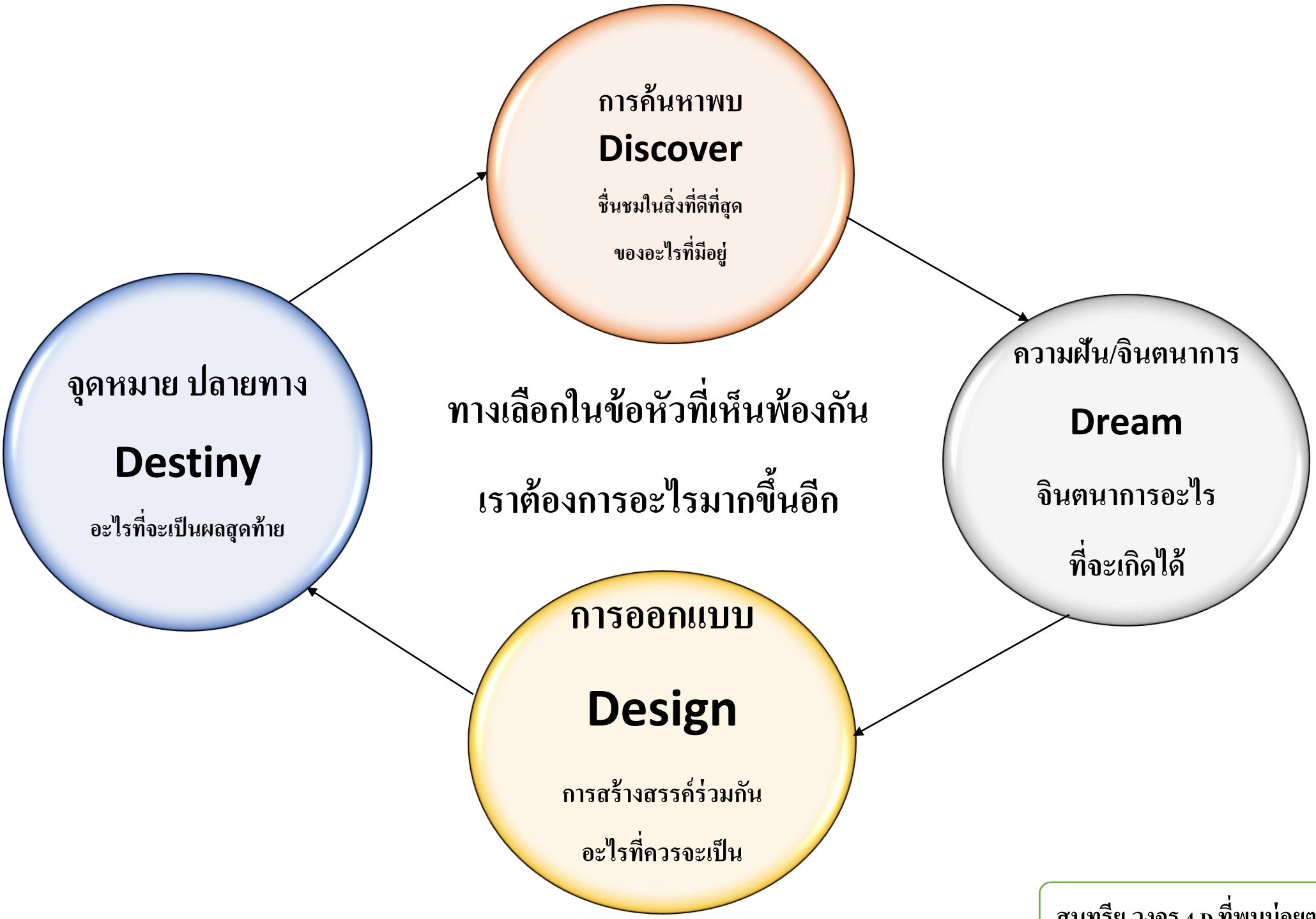
| No | **S= Strengths** หมายถึง**จุดแข็ง** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **O= Opportunities** หมายถึง**โอกาส** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **N: Need: Feelings when needs "are not" fulfilled (are not met).** ความรู้สึก เมื่อความต้องการ(ความจำเป็น) "ได้รับ" หรือ "ไม่ได้รับ" การตอบสนอง | **Emotion / EMPATHY :** ความร่วมรู้สึก หรือ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา คือ เข้าใจความโกรธ ความเสียใจ ความพอใจของเขา | **A= Aspiration** หมายถึง **เป้าหมาย** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **R= Results** หมายถึง **ผลลัพธ์** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **5.** | **<u>ด้านแรงจูงใจภายนอก</u> (Extrinsic-Motivation) : "ให้นึกถึงงานที่เราได้รับผลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน แต่รู้สึกทำแล้วมีความหมายกับเรามาก"** งานนั้นคืออะไรช่วยบอกรายละเอียด | **<u>โอกาสในการสร้างแรงจูงใจภายนอก</u> :** การที่มีการค้นพบว่างานบางงานพนักงานที่ต้องมีการให้ผลตอบแทน พนักงานรู้สึกว่างานนั้นมีความหมายคุ้มค่า เป็นโอกาสที่องค์กรค้นหาว่า **"มีงานอะไรอีกบ้าง"** ที่ทำให้คนแต่ละคนในองค์กรมีความสุขด้วยผลตอบแทนที่พอเหมาะ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาออกแบบระบบงานที่ทำให้ทุกคนมีความสุข ทำงานได้ผลด้วยผลตอบแทนที่เป็นที่ยอมรับได้ทั้งฝ่าย **"นายจ้างและลูกจ้าง"** | - ต้องการการรับรู้การยอมรับจากภายนอก | มีโอกาสสร้างความตะหนัก และเข้าใจผู้อื่น | **<u>แรงบันดาลใจจากโอกาสในการสร้างแรงจูงใจภายนอก</u> :** เกิดการปรับปรุงกระบวนการการทำงานของพนักงานทุกคน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานของเขากับผลตอบแทนมีความยุติธรรม และงานที่ได้ก็มีความหมายกับชีวิต ทำให้เกิดการผูกพันกับองค์กรสูงขึ้น | **<u>KPI การสร้างแรงจูงใจภายนอก</u> :** วัดจากอัตราการลาออกของพนักงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ |
| **6.** | **<u>บรรยากาศการทำงานเป็นทีม</u> (Team-working) : "ให้นึกถึงครั้งที่เราทำงานเป็นทีม แล้วรู้สึกมีความสุขกับการทำงานและผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีมครั้งนั้นไม่เหมือนกับครั้งอื่น"** ตรงไหน | **<u>โอกาสการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม</u> :** พบว่าการที่พนักงานได้ทดลองร่วมมือกันค้นคว้าวิจัยสิ่งใหม่ ๆ จะทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้เพิ่มผลิตภาพได้ด้วย | ต้องการบรรยากาศที่เป็นมิตรร่วมกัน | มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการใช้การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ | **<u>แรงบันดาลใจจากการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม</u> :** องค์กรมีการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อยกระดับผลิตภาพมากขึ้น คนมีความกระตือรือร้น มีความรู้มากขึ้น บรรยากาศการทำงานเป็นทีมแข็งแกร่งมากอย่างไม่เป็นมาก่อน | **<u>KPI จากการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม</u> :** ผลิตภาพโดยรวมขององค์กรเติบโตขึ้น และอัตราการลาออกลดลงอย่างมีนัยสำคัญ |

| No | **S= Strengths** หมายถึง **จุดแข็ง** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **O= Opportunities** หมายถึง**โอกาส** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **N: Need: Feelings when needs "are not" fulfilled (are not met).** ความรู้สึกเมื่อความต้องการ(ความจำเป็น) "ได้รับ" หรือ "ไม่ได้รับ" การตอบสนอง | **Emotion / EMPATHY :** ความร่วมรู้สึก หรือ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา คือ เข้าใจความโกรธ ความเสียใจ ความพอใจของเขา | **A= Aspiration** หมายถึง **เป้าหมาย** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **R= Results** หมายถึง **ผลลัพธ์** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **7.** | **<u>ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u>(Human Resources Development): "ลองนึกถึงเพื่อนร่วมงานที่ท่านได้ทำงานร่วมกัน นึกถึงทุกคน แต่ละคนมีจุดแข็ง"** อะไรบ้าง คือ มีดีตรงไหนบ้าง | **<u>โอกาสการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u> :** การที่พนักงานที่มีน้ำใจ มีความสำพันธ์กับความสามารถของพนักงานในอนาคต รวมทั้งการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน การปลูกฝังวัฒนธรรมความมีน้ำใจต่อกันสามารถนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถและบรรยากาศขององค์กร ในอีกกรณีการที่พนักงานท่านหนึ่ง มีขีดความสามารถในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูล ก็สามารถนำความสามารถของพนักงานผู้นี้ไปถ่ายทอดให้ผู้อื่น หรือนำมาวิเคราะห์งานในโครงการอื่นได้ | ต้องการการพัฒนาการอย่างสม่ำเสมอ | มีการพัฒนากระบวนการ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ อย่างสม่ำเสมอ | **<u>แรงบันดาลใจจากโอกาสการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u> :** พนักงานขององค์กรสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้ออาทร มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้าจนเป็นที่กล่าวขวัญถึง พนักงานจำนวนหนึ่งมีทักษะการวิเคราะห์ เชื่อมโยงข้อมูลสูงขึ้น จนสามารถปรับปรุง สร้างนวัตกรรมได้ | **<u>KPI ของโอกาสการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u> :** พนักงานมีขวัญกำลังใจสูงขึ้นวัดจากอัตราการลาออกลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนทักษะการวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลดีขึ้นวัดจากความพึงพอใจของลูกค้าที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ |
| **8.** | **<u>ด้านต้นทุน</u> (Cost) : "ลองนึกถึงเหตุการณ์จากการทำงานในกระบวนการใดก็ได้ ที่เราสังเกตว่าใช้ทรัพยากรน้อยกว่าครั้งอื่น ๆ"** | **<u>โอกาสด้านต้นทุน</u> :** การตั้งข้อสังเกตของพนักงานถึงความผิดปรกติ ในเชิงบวกของพนักงาน นำไปสู่การค้นพบวิธีการประหยัดต้นทุน และการสร้างสวัสดิการให้กับพนักงานโดยรวม | ต้องการการสนับสนุนอย่างเพียงพอ และสม่ำเสมอ | ให้เวลาซึ่งเป็นต้นทุนที่มีค่าในการทำความเข้าใจสร้างความสัมพันธ์กันและกัน | **<u>แรงบันดาลใจจากโอกาสด้านต้นทุน</u> :** พนักงานทุกคนพัฒนาทักษะการสังเกตหาผิดปรกติหรือสิ่งที่ดีกว่าปรกติได้ จนนำไปสู่การค้นพบวิธีการลดต้นทุน จนทำให้สวัสดิการของพนักงานสูงขึ้นอย่างไม่เป็นมาก่อน | **<u>KPI ของโอกาสด้านต้นทุน</u> :** มีอัตราการลดลงของต้นทุน และอุบัติเหตุจากการทำงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ |

| No | **S= Strengths** หมายถึง**จุดแข็ง** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **O= Opportunities** หมายถึง**โอกาส** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **N: Need: Feelings when needs "are not" fulfilled (are not met).** ความรู้สึกเมื่อความต้องการ(ความจำเป็น) "ได้รับ" หรือ "ไม่ได้รับ" การตอบสนอง | **Emotion / EMPATHY :** ความร่วมรู้สึก หรือ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา คือ เข้าใจความโกรธ ความเสียใจ ความพอใจของเขา | **A= Aspiration** หมายถึง**เป้าหมาย** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **R= Results** หมายถึง**ผลลัพธ์** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **9.** | **<u>ด้านรายได้</u> (Revenue) : "ให้นึกถึงครั้งที่ท่านสามารถทำรายได้เข้าสู่องค์กร ได้สูงกว่าปรกติ ท่านไปทำอย่างไร จุดเปลี่ยนเป็นอย่างไร"** | **<u>โอกาสการสร้างรายได้</u> :** การที่เปิดโอกาสให้ลูกค้าซักถามข้อสงสัยอย่างเต็มที่ สามารถสร้างโอกาสการขายได้ด้วย ยอดขายมากขึ้นมีสูงมาก | ต้องการรายได้อย่างพอเพียง | ได้มีการรับรู้ และผู้ร่วมงานฟังกัน และกัน (**to be heard**) | **<u>แรงบันดาลใจจากโอกาสการสร้างรายได้</u> :** มีการปรับโครงสร้าง กระบวนการทำงานของพนักงานทุกระดับ ส่งผลให้ผลิตภาพสูงขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น รายได้องค์กรสูงขึ้น | **<u>KPI ด้านโอกาสการสร้างรายได้</u> :** ผลิตภาพสูงขึ้น มีอัตราการลดลงของต้นทุน และอัตราการเติบโตของรายได้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ |
| **10.** | **<u>ด้านการบริหารความเสี่ยง</u> (Risk- Management) : "ให้นึกถึงเหตุการณ์ที่เสียงต่อการที่จะทำให้บริษัท/องค์กรสูญเสีย ไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตาม แล้วท่านได้ทำอะไรบางอย่างเป็นการป้องกัน ทำให้เหตุการณ์ดังกล่าวไม่เกิดขึ้น"** ท่านทำอย่างไร | **<u>โอกาสด้านการบริหารความเสี่ยง</u> :** การบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ด้วยการปรึกษาผู้รู้ที่อาจเป็นเครือข่ายเพื่อนฝูงของพนักงานในองค์กรก็ได้ | ต้องการความปลอดภัยในการทำงาน และความมั่นคง | มีความตระหนักในสถานการณ์ทั้งส่วนตัว และภาพรวม | **<u>แรงบันดาลใจด้านการบริหารความเสี่ยง</u> :** ในทุกกระบวนการมีแผนการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านการกลั่นกรองจากผู้รู้ ส่งผลให้ผลิตภาพสูงขึ้น เนื่องจากไม่มีการหยุดชะงักโดยไม่จำเป็น | **<u>KPI ด้านการบริหารความเสี่ยง</u> :** ผลิตภาพสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ |

| No | **S= Strengths** หมายถึง **จุดแข็ง** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **O= Opportunities** หมายถึง**โอกาส** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **N: Need: Feelings when needs "are not" fulfilled (are not met).** ความรู้สึก เมื่อความต้องการ(ความจำเป็น) "ได้รับ" หรือ "ไม่ได้รับ" การตอบสนอง | **Emotion / EMPATHY :** ความร่วมรู้สึก หรือ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา คือ เข้าใจความโกรธ ความเสียใจ ความพอใจของเขา | **A= Aspiration** หมายถึง **เป้าหมาย** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ | **R= Results** หมายถึง**ผลลัพธ์** มีทั้งหมด 11 ด้าน ดังนี้ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **11.** | **<u>ด้านภาวะผู้นำ</u> (Leadership) : ด้วยการตั้งคำถาม เช่น "ครั้งไหนที่คุณรู้สึกว่าผู้นำได้แสดงความมีภาวะผู้นำออกมาแล้วคุณประทับใจมาก"** | **<u>โอกาสด้านภาวะผู้นำ</u> :** สะท้อนว่าในองค์กรนี้กระบวนการ **"การให้โอกาส"** การสนับสนุนพนักงานให้ได้คิดริเริ่ม มีอิสระในการทำงาน และทำหน้าที่สนับสนุนทรัพยากร จะทำให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพได้สูงสุด ผู้นำในองค์กรสามารถเรียนรู้และทดลองให้พนักงานลองคิดทำอย่างมีอิสระในโครงการอื่นได้ | ต้องการการมีโอกาสแสดงออกในองค์กร | มีโอกาสแสดงความเห็นอกเห็นใจและจิตสาธารณะร่วมกัน | **<u>แรงบันดาลใจด้านภาวะผู้นำ</u> :** พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดสิ่งใหม่ ๆ ภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหาร ทำให้เกิดกิจกรรมที่นำไปสู่การลดต้นทุน เพิ่มผลกำไร และทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น | **<u>KPI แรงบันดาลใจด้านภาวะผู้นำ</u> :** พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดสิ่งใหม่ๆ ภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารสามารถวัดได้จาก อัตราการเติบโตของโครงการที่พัฒนาโดยพนักงาน เปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของต้นทุน อัตราการเติบโตของรายได้โดยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ |

(ที่มา: www.gotokhow.org, เรื่อง ตัวอย่าง SOAR Analysis แบบละเอียด,ดร.ภิญโญ รัตนาพันธุ์ / ปรับปรุงโดย ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์ : กันยายน 2562)




สุนทรีย วงจร 4-D ที่พบบ่อยๆ