

Leadership



กระบวนการขึ้นนำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร

- ความเป็นเลิศขององค์กรเริ่มจากไหน

วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม ต้องชัดเจน

- ต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนที่กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมมาอย่างไร รวมทั้งจะทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวเมื่อไร
- ผู้บริหารระดับสูงควรช่วยกันออกแบบ "ระบบการนำองค์กร"
(Leadership system)

WHAT IS “LEADERSHIP SYSTEM”

- FORMAL AND INFORMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE, POLICIES, AND PROCEDURES THROUGH WHICH **LEADERSHIP** IS EXERCISED.
- ITS KEY ELEMENTS INCLUDE THE **MECHANISM** FOR MAKING, COMMUNICATING, AND EXECUTING **DECISION**, AND FOR SELECTING AND TRAINING LEADERS AND MANAGERS.

Business Dictionary

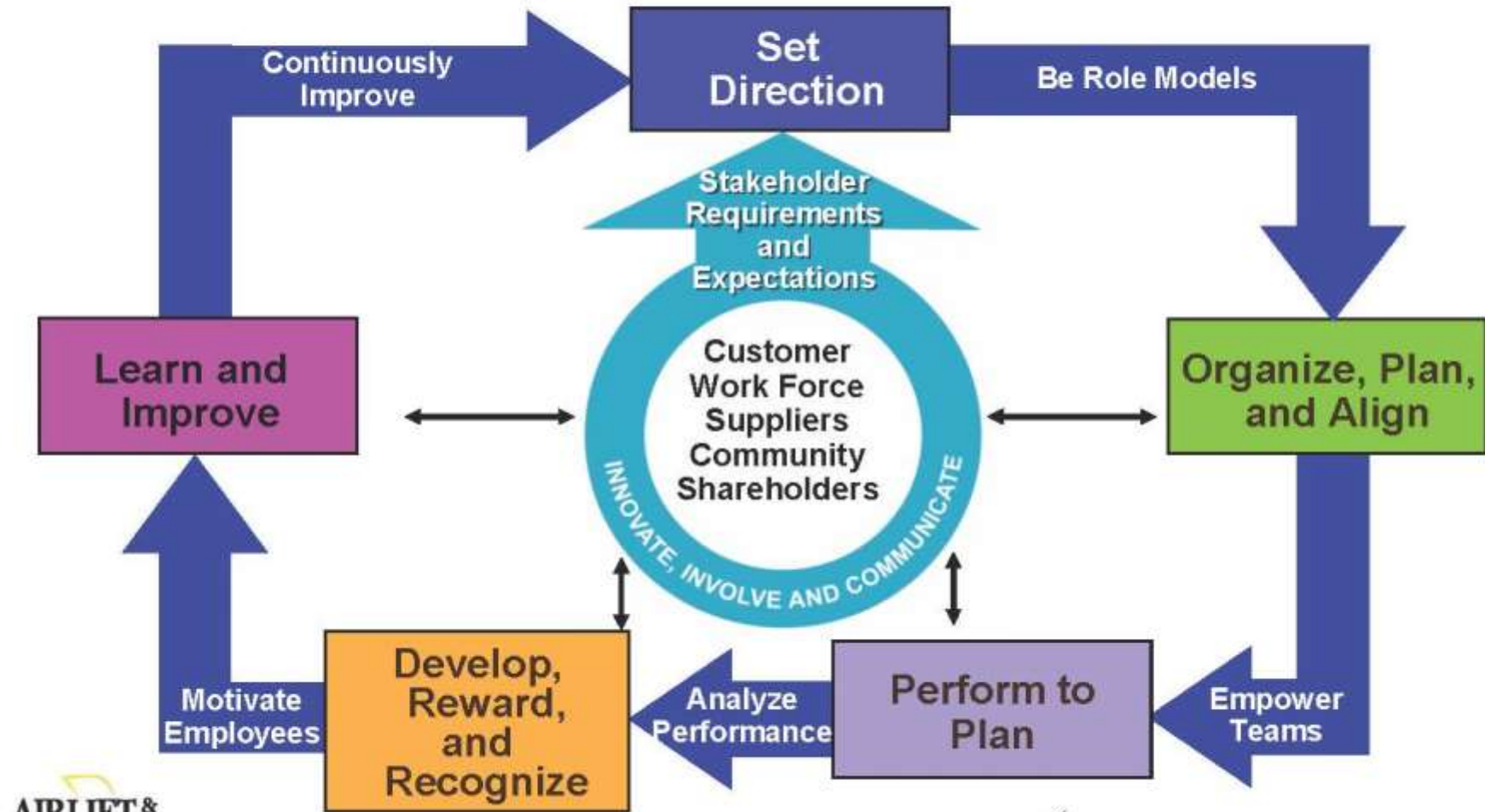
Why is a Leadership System Important?

- It clearly sets expectations for the roles and responsibilities of leaders as they lead.
- It helps the organization:
 - Screen/ interview /hire potential leaders
 - Evaluate current leaders
 - Promote current leaders
 - Develop current and future leaders

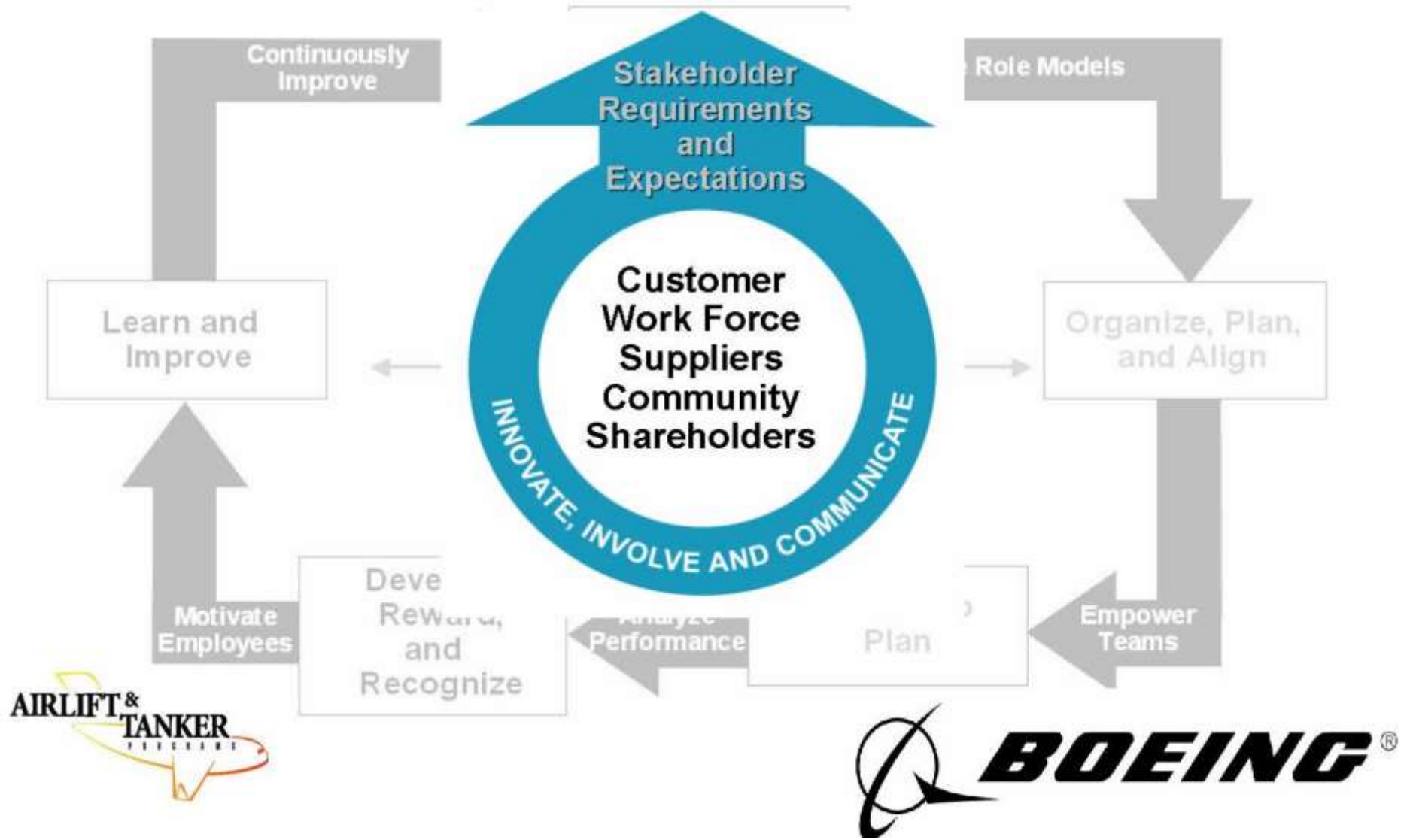
Why is a Leadership System Important?

- Establishes a proven and continuously evolving approach to leadership
- Helps an organization to deploy the wisdom and the approach of the current and past leaders
- Provides a role model for other process development activities in the organization

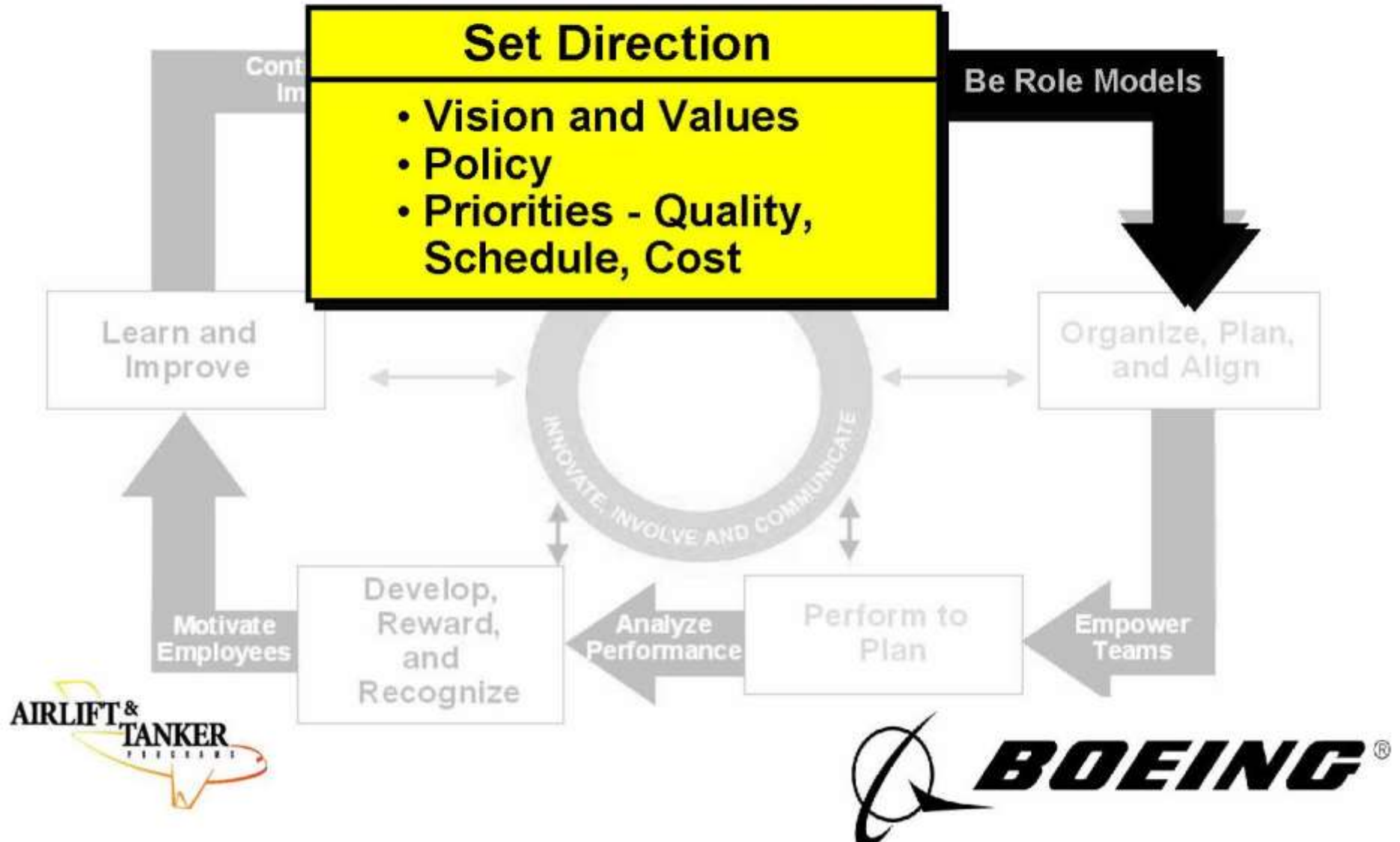
A&T's LEADERSHIP SYSTEM



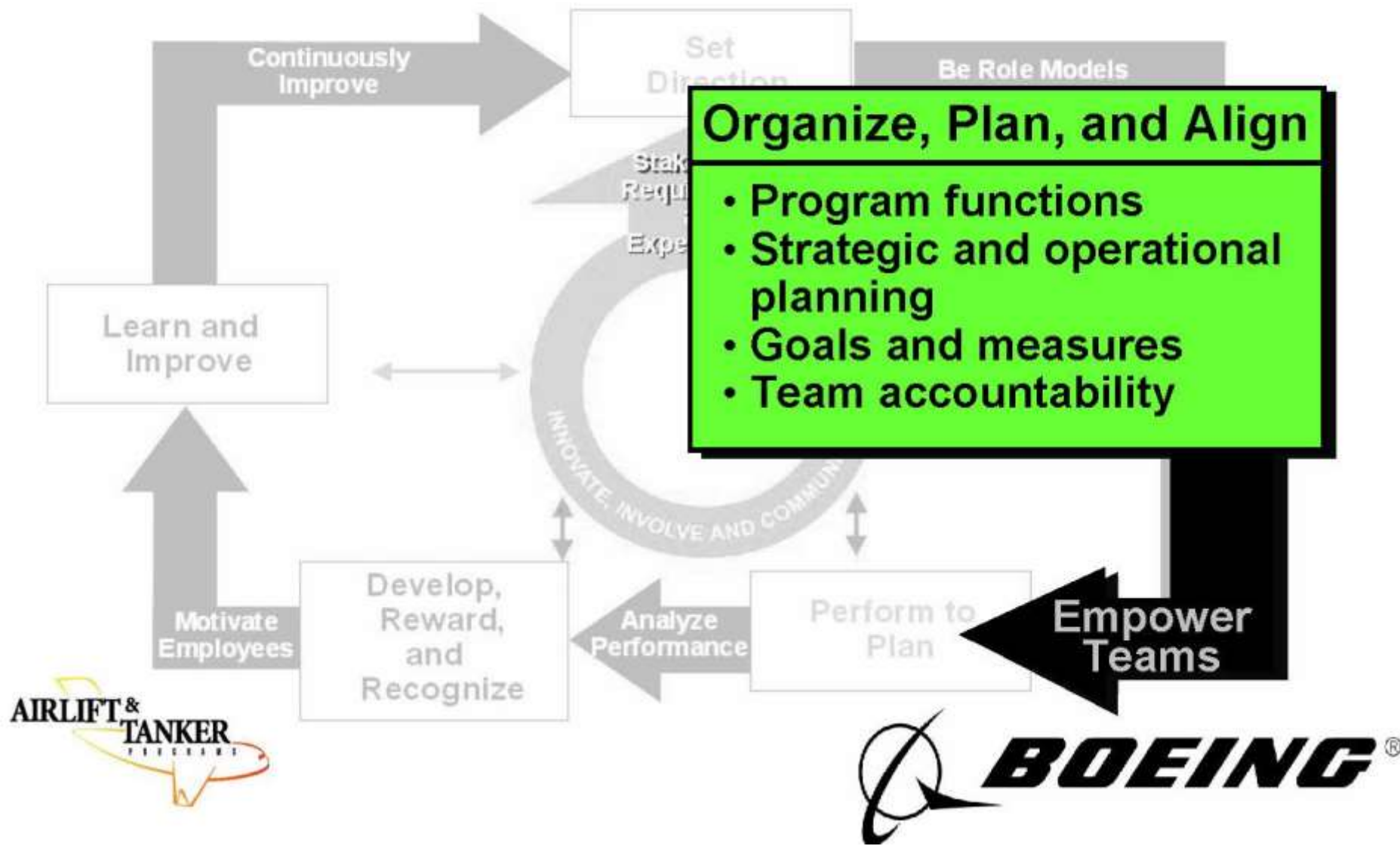
Understand Stakeholder Expectations



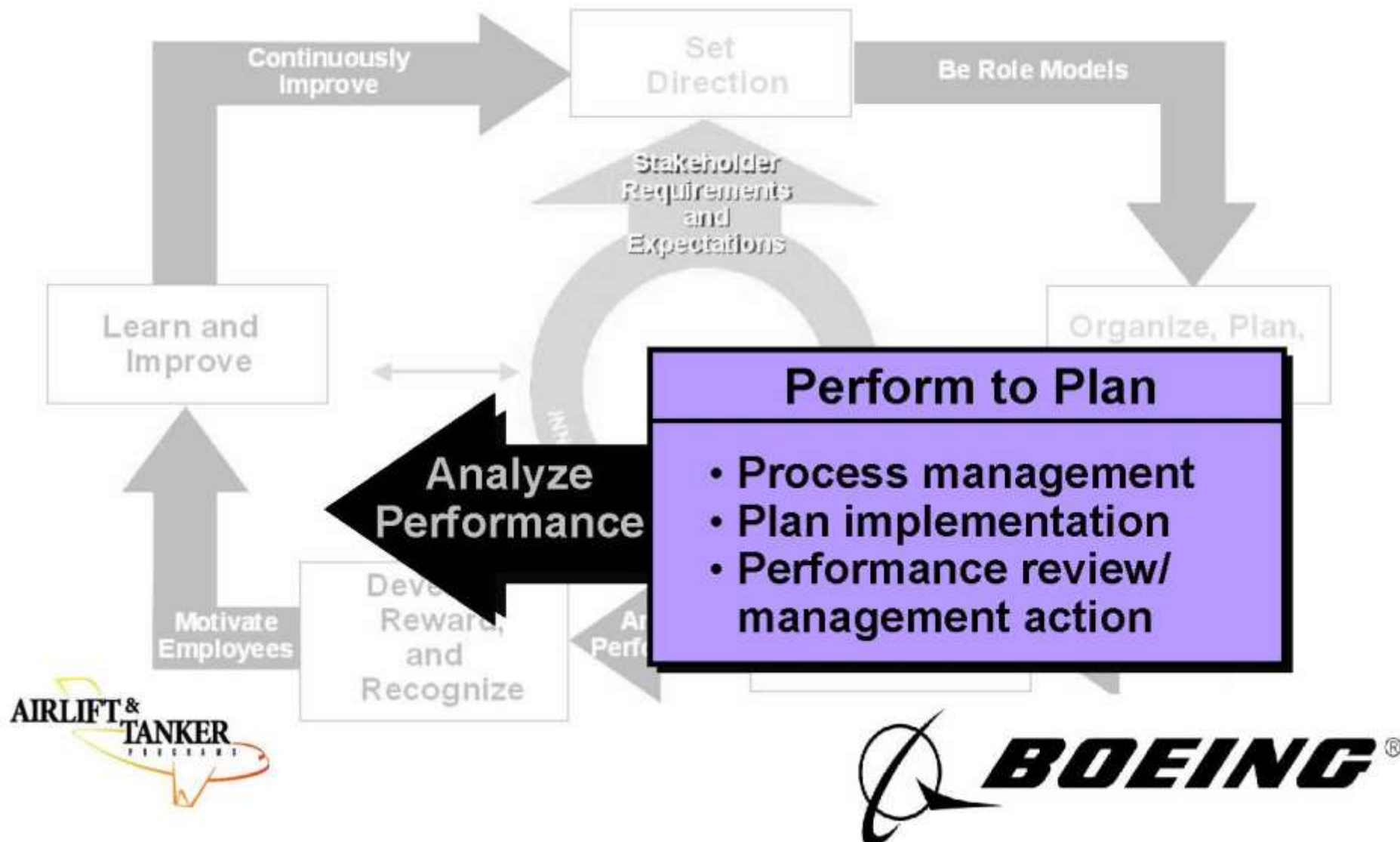
Set Direction



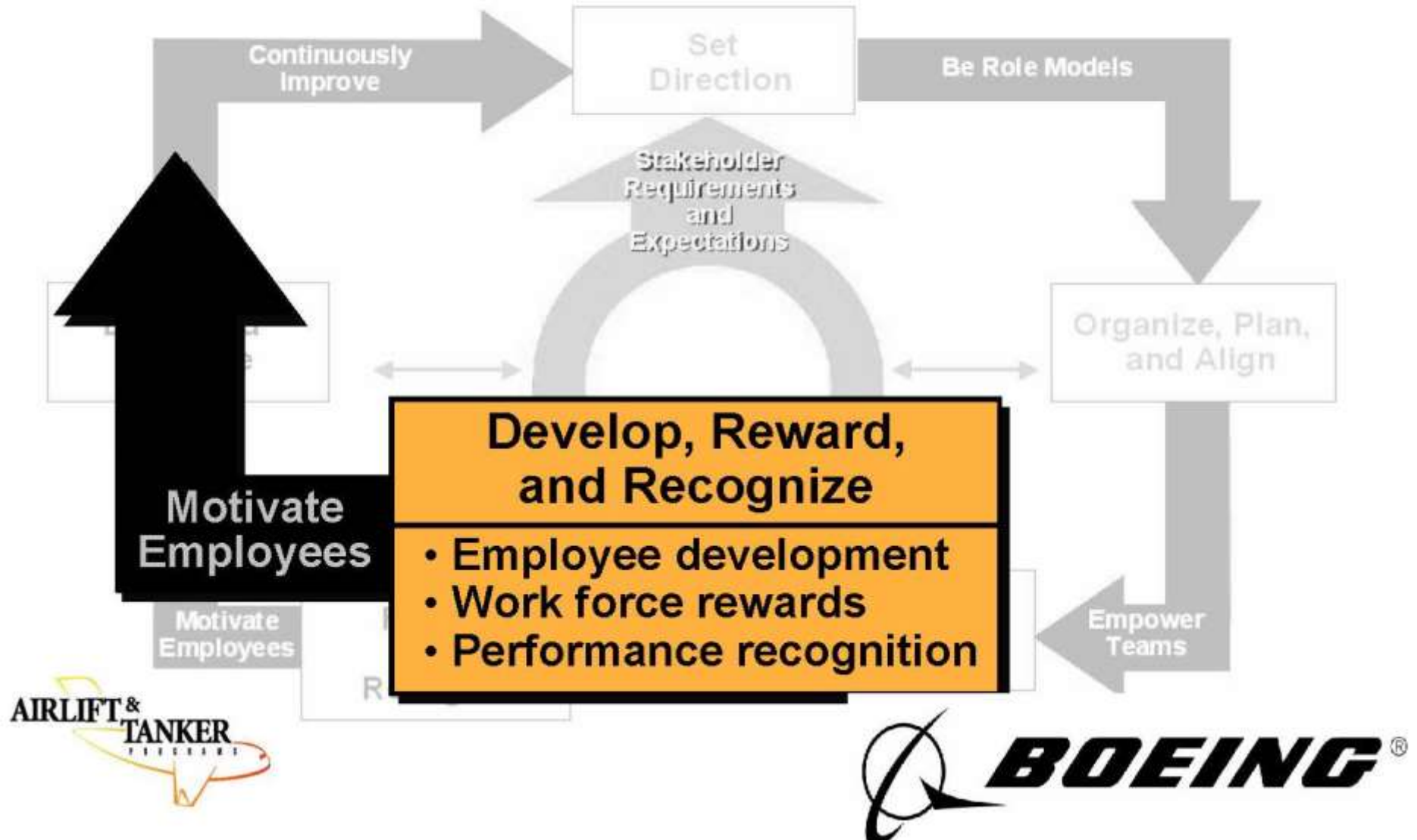
Organize, Plan & Align



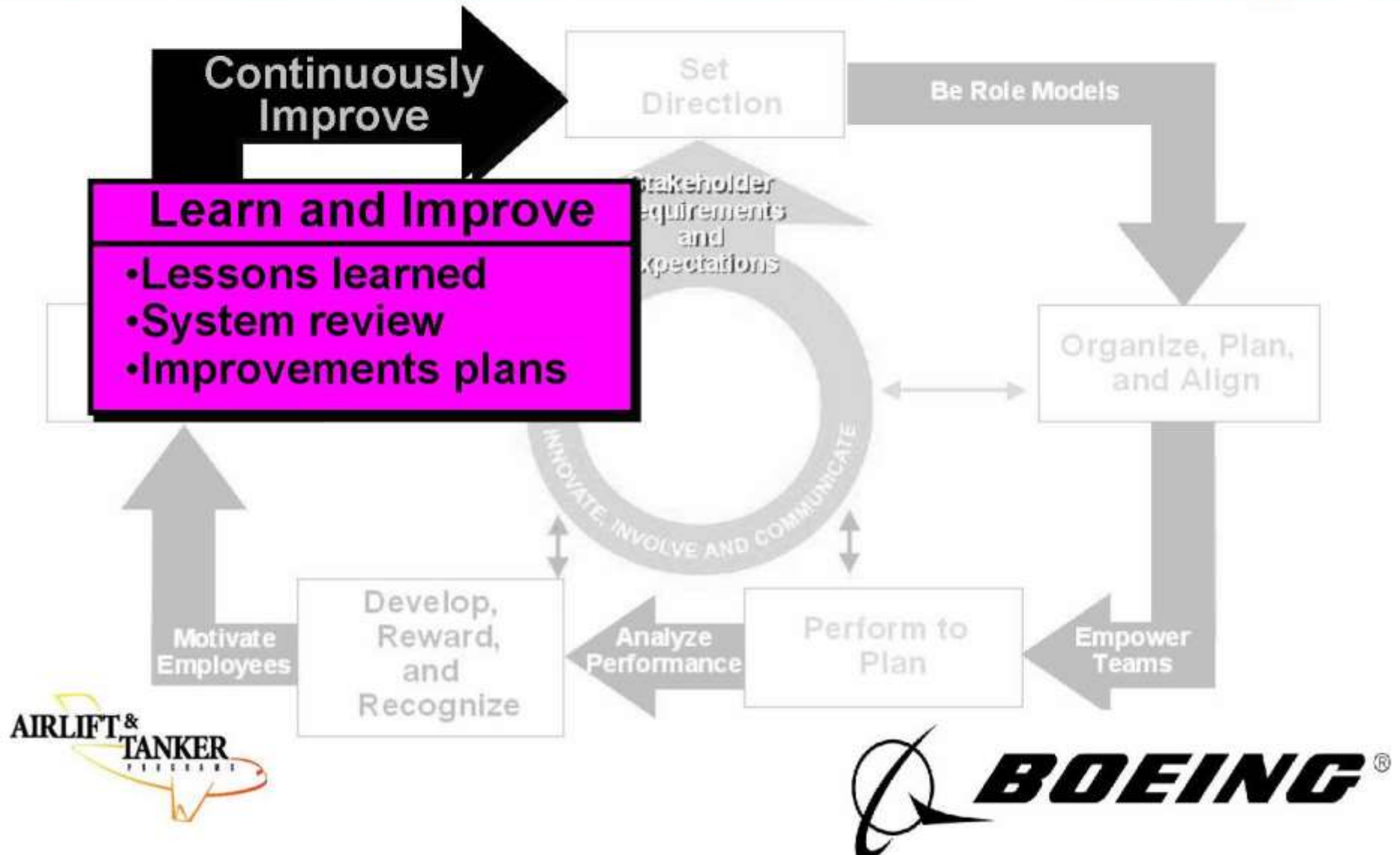
Perform To Plan



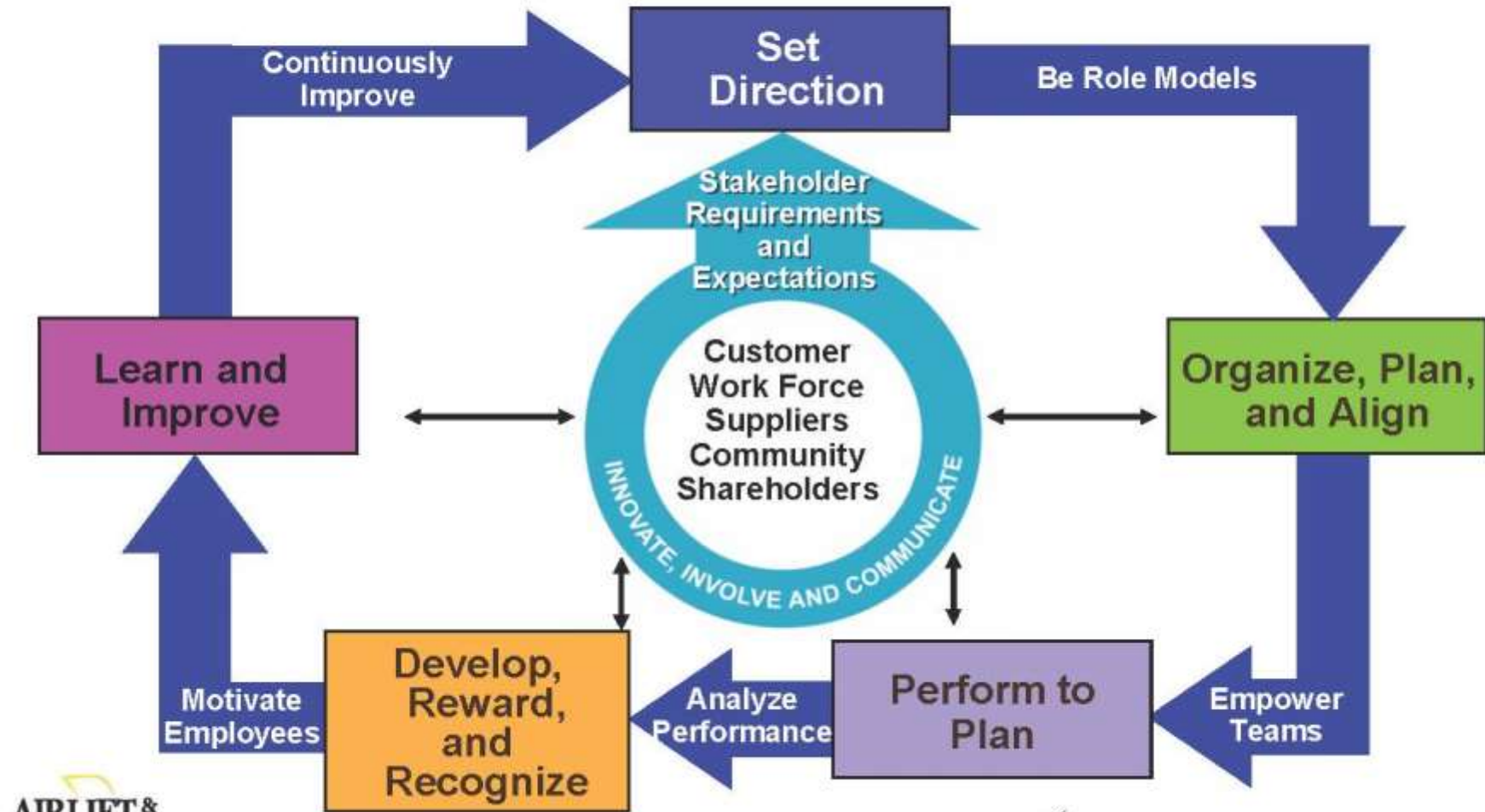
Develop, Reward & Recognize



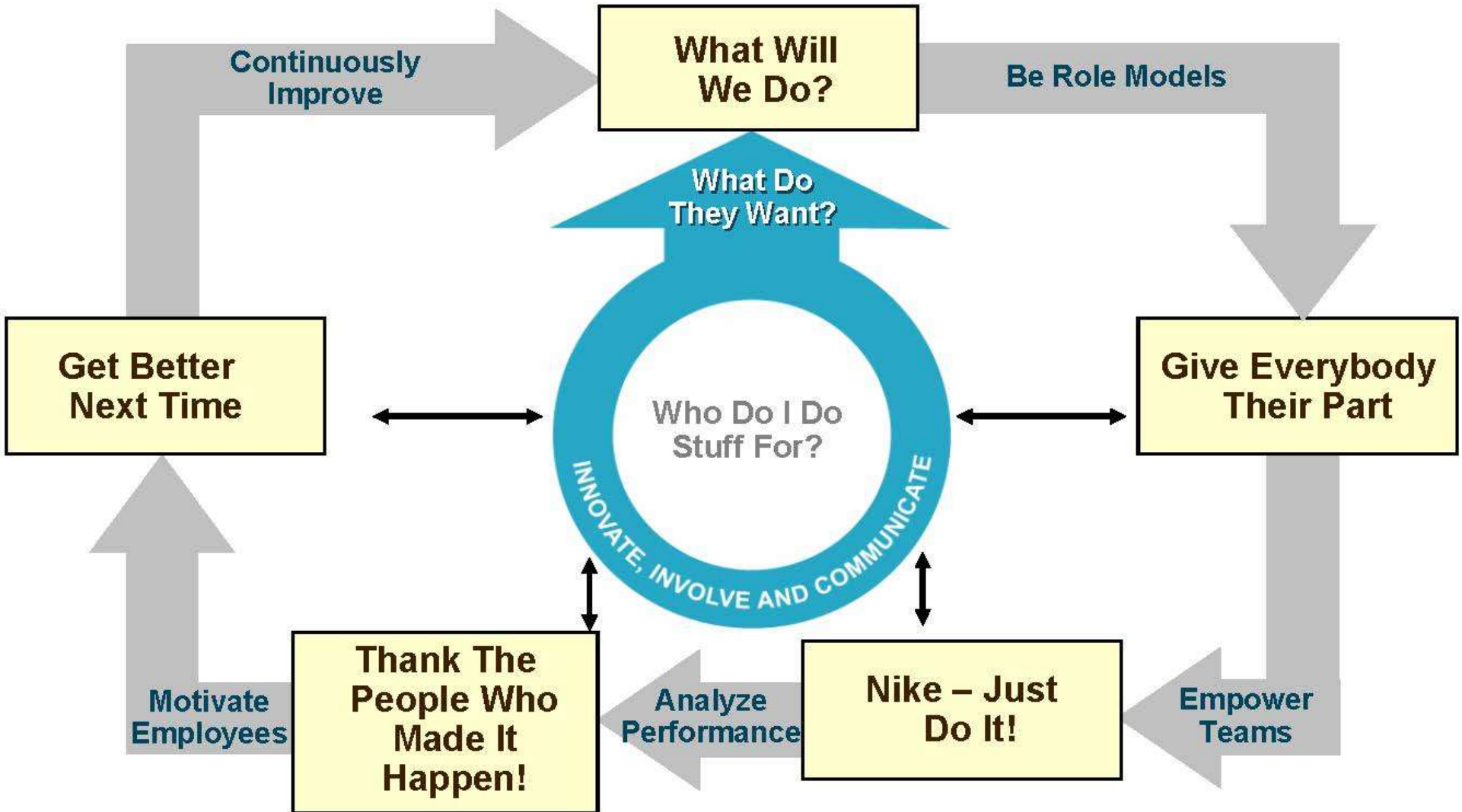
Learn & Improve



A&T's LEADERSHIP SYSTEM



A Simple Leadership System



VALUES: ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่ถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ. ค่านิยมสะท้อนและส่งเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร. ค่านิยมสนับสนุนและขึ้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม.

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์กับทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคล และต่อความหลากหลาย การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และความมุ่งมั่นให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกวัน.

หมายเหตุ 1.ก.(2)

ค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร. คุณลักษณะอื่นของวัฒนธรรมองค์กร อาจรวมถึงความเชื่อและบรรทัดฐาน (norms) ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความเป็นเอกลักษณ์ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง

"A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations" (Robbins: 2003)

- ความเชื่อหรือค่านิยมที่มีร่วมกันของคนในองค์กร
- พฤติกรรมการแสดงออกของคนในองค์กรที่ปฏิบัติต่อเนื่อกันอย่างสม่ำเสมอ
- สัญลักษณ์หรือความหมายที่ใช้ร่วมกัน

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างไร?



กรอบแนวคิดด้านการเสริมสร้างค่านิยม

CORE VALUES AND CULTURE CULTIVATION LADDER



Commitment

Achievement
Work
Governance

Acceptance


Practice
Motivation
Norm

Understanding

Trust
Knowledge
Facilitation

Awareness


Reinforcement
Stimulation
Communication



“Culture eats strategy for breakfast”

– Peter Drucker

Workshop: "การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร"

(1) Core Value	(2) Definition	(3) Desired Behavior	(4) Measure	(5) Policy	(6) Program /Event
Mastery	<p>หมั่นฝึกฝนตนเองให้มีศักยภาพ</p> <p>มีคุณธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาศักยภาพตนเองให้มีความรู้ และทักษะให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน - ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ จรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด 	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนด - ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA - ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดที่มีระบบการควบคุมภายในที่ได้มาตรฐานตามที่ สดง.กำหนด - จำนวนบุคลากรที่ถูกดำเนินการทางวินัยถึงที่สุดว่ามีความผิด 	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายส่งเสริมศักยภาพบุคลากรด้านวิชาการ - นโยบายองค์กรคุณธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดประกวดผลงานวิชาการประจำปี - ITA Program - Risk Management
Originality	<p>สร้างวิจัยและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีด้านสุขภาพ/บริการสาธารณสุข</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จนท.ทำงานวิจัยหรือนวัตกรรม - ลดขั้นตอนการบริการประชาชน - บุคลากรมีผลงานด้านวิชาการ - การพัฒนาต่อยอดงาน/แผนงาน/โครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรม/ CQI/R2R - HTA <div style="text-align: center;">  <p>ตัวอย่าง</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายส่งเสริมนวัตกรรม/ ทรัพย์สินทางปัญญา - นโยบาย LEAN management 	<ul style="list-style-type: none"> - R2R / CQI - LEAN - Design Thinking - Service Excellence Program

ค่านิยม

เนื่องจากค่านิยมบางครั้งเป็นนามธรรมที่จับต้องได้ยาก ดังนั้นจึงควรทำให้การสร้างค่านิยมเป็นกระบวนการที่ชัดเจน ได้แก่

- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- กำหนดความหมายของค่านิยมแต่ละเรื่องที่ชัดเจน
- กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในค่านิยมแต่ละด้านที่ชัดเจน
- กำหนดนโยบายเพื่อกำกับค่านิยมแต่ละเรื่องให้ชัดเจน
- กำหนดกิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ต้องการ
- กำหนดเป้าหมายและตัววัดที่ชัดเจนในแต่ละด้าน
- ประเมินผลสำเร็จของการสร้างค่านิยมด้วยวงรอบที่ชัดเจน เพื่อนำผลมาปรับปรุงวิธีการสร้างค่านิยมให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

*บทบาทที่สำคัญที่ผู้นำระดับสูงต้องกระทำ คือ การ
แสดงออกถึงความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าต่อค่านิยมของ
องค์กร และเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมที่
ส่งเสริมที่ได้กำหนดขึ้น รวมทั้ง แสดงตนให้เป็นตัวอย่าง
ในเรื่องการยึดมั่นตามนโยบายและค่านิยมขององค์กร*

1.1ก 2 การส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมโดยผู้นำระดับสูง

ส่วนแรก คือ ผู้นำระดับสูงจะต้องมีบทบาทในการชี้นำ เป็นแบบอย่าง ส่งเสริม และกำกับดูแลอย่างจริงจังด้วยตนเอง

ส่วนที่สอง คือการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม สำหรับในภาคบริการสุขภาพ ควรคำนึงถึงจริยธรรมในการรักษาผู้ป่วย และสิทธิผู้ป่วย สำหรับภาคการศึกษา ควรคำนึงถึงจริยธรรมต่อผู้เรียน และจริยธรรมในการทำวิจัย ตามกระบวนการ

1. กำหนดจริยธรรมที่พึงยึดถือและนโยบายด้านนี้ที่ชัดเจน เช่น Code of Conduct, นโยบาย Zero Tolerance, Code of Ethics
2. สื่อสารเรื่องเหล่านี้ด้วยตนเองในโอกาสต่างๆ อาทิ การปฐมนิเทศ พนักงานใหม่ การประชุมพบปะบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น
3. จัดกิจกรรมหรือวางระบบที่สนับสนุนเรื่องเหล่านี้ เช่น คณะกรรมการจริยธรรม คณะกรรมการสิทธิผู้ป่วย การควบคุมภายใน Whistle Blower เป็นต้น
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านี้ด้วยตนเอง
5. กำหนดและติดตามตัววัดผลความสำเร็จด้านนี้อย่างสม่ำเสมอ

1.1 ข การสื่อสารและสร้างความผูกพันของบุคลากรโดยผู้นำระดับสูง

ควรทำให้การสื่อสารเป็นกระบวนการ นั่นคือ ท่านจะต้องกำหนดเรื่องราวสำคัญที่ต้องสื่อสาร เช่น ทิศทางองค์กร สถานการณ์องค์กร การตัดสินใจสำคัญ การเปลี่ยนแปลงสำคัญ จากนั้น กำหนด ผู้รับสารที่เป็นเป้าหมาย และวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม เมื่อท่านสื่อสารแล้วเสร็จ ท่านควรจัดให้มีการประเมินผลการสื่อสาร และแจ้งให้ท่านทราบ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป ท่านควรทบทวนช่องทางการสื่อสารเป็นระยะ

กระบวนการส่งเสริมให้การประพฤติ ปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรมโดยผู้นำระดับสูง

- ผู้นำระดับสูงจะต้องมีบทบาทในการ *ชี้นำ เป็นแบบอย่าง ส่งเสริมกำกับดูแลอย่างจริงจัง* เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับยึดมั่นต่อการปฏิบัติ
ตามกฎหมาย และมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าว ควรมีกระบวนการที่เป็นระบบ ได้แก่

1. มีการกำหนดจริยธรรมที่พึงยึดถือและนโยบายด้านจริยธรรมที่ชัดเจนโดยผู้นำระดับสูง
2. ผู้นำระดับสูงมั่นสื่อสารเรื่องเหล่านี้ด้วยตนเองในโอกาสต่างๆ เช่น การประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ การพบปะบุคลากร เป็นต้น
3. จัดกิจกรรมที่สนับสนุนเรื่องเหล่านี้ เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการมาดูแลด้านจริยธรรม การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเรื่องจริยธรรม การรณรงค์เรื่องการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรม
4. ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านี้ด้วยตนเองและประพฤติตนให้เป็นอย่างดีที่ดีแก่บุคลากรทุกคน
5. กำหนดและติดตามตัววัดผลสำเร็จด้านนี้อย่างสม่ำเสมอโดยผู้นำระดับสูง

กระบวนการสื่อสารและสร้างความผูกพันของบุคลากร โดยผู้นำระดับสูง

- ต้องกำหนดเรื่องราวสำคัญที่ต้องสื่อสาร เช่น ทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กร สถานการณ์ขององค์กร การตัดสินใจที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- กำหนดผู้รับที่เป็นเป้าหมาย และวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม
- เมื่อสื่อสารเสร็จแล้ว ควรจัดให้มีการประเมินผลการสื่อสาร เพื่อหาทางปรับปรุง
- ควรทบทวนช่องทางในการสื่อสารเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงมีการสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

- ต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ตรงไปตรงมา
- **จัดระบบรางวัล และยกย่องชมเชยให้เป็นกระบวนการ**
 - มีผู้รับผิดชอบ
 - มีการกำหนดเป้าหมายว่าจะให้รางวัลและชื่นชมเรื่องใดบ้าง
(ซึ่งควรเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพันธกิจ/วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา และผู้รับบริการ
 - กำหนดรูปแบบและหลักเกณฑ์การให้รางวัล และติดตามประเมินผลพฤติกรรมและความสำเร็จที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางปรับปรุง

โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์: TQC 2556

สื่อสารและสร้างความผูกพัน...



รูปที่ 1.1-3 ช่องทางในการสื่อสารที่สำคัญ(TW = Two-way communication)

วิธีการ	ความถี่	Owner	กลุ่มเป้าหมาย	วัตถุประสงค์
1. ประชุมคณะกรรมการบริหาร รพ.(ประชุมInner)	สัปดาห์ละ 1 ครั้ง	ผอภ.	ผู้บริหารโรงพยาบาล	กำหนดนโยบาย ดัดสนใจประเด็นทาง ยุทธศาสตร์TW
2. ที่ประชุมกรรมการ โรงพยาบาล	เดือนละ 1 ครั้ง	ผอภ.	หัวหน้าฝ่าย/ศูนย์ ผู้แทน คณะแพทยศาสตร์	สื่อสารการดัดสนใจที่สำคัญ และทบทวน ตัววัดTW
3. Management Review	ทุก 6 เดือน	ผอภ.	กรรมการบริหารรพ.	ผลงานตามแผนกลยุทธ์TW
4. ประชุมกรรมการระบบต่างๆ	ทุก 1-2 เดือน	EHB ที่ รับผิดชอบ	กรรมการ (หัวหน้าฝ่าย)ที่ รับผิดชอบ	ดำเนินการตามนโยบาย ติดตามตัววัดที่ สำคัญTW
5. Quality round	ประจำปี	EHB	ทุกหน่วยงาน	สื่อสารนโยบายที่สำคัญ รับทราบปัญหา อุปสรรคและติดตามความก้าวหน้าของ งาน TW
6. Quality project meeting / site visit	1ครั้ง/ โครงการ	รอง.ผอภ./ผช. ผอภ.	ทีมพัฒนาคุณภาพ	ติดตามผลการดำเนินงาน รับทราบปัญหา อุปสรรคTW
7. Morning Brief ของฝ่ายการ พยาบาล	ทุกวัน	หัวหน้า พยาบาล	ผู้ตรวจการ/หัวหน้าหอ ผู้ป่วย	สื่อสารนโยบายสำคัญ ทบทวนเหตุการณ์ สำคัญTW
8. ประชุมประจำฝ่าย	ทุกเดือน	หัวหน้าฝ่าย	เจ้าหน้าที่ในฝ่าย	นโยบายจากรพ. งานประจำวันและ ปัญหาการทำงาน TW
9. เวทีประชุมวิชาการและ แสดงผลงานต่างๆ เช่น Quality market	อย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง	EHB ที่ รับผิดชอบ	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	สื่อสารผลงานความก้าวหน้า และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานTW
10. สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น โปสเตอร์,สาร สัมพันธ์, วารสารMEDISCU, ปฏิทิน,หนังสือรายงาน ประจำปี, จดหมายเวียน SMS,Intranet/Internet	อย่างน้อยทุก เดือน (ขึ้นกับ ประเภทสื่อ)	PR, QIO, DSA	บุคลากรทุกระดับ	- สื่อสารพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการบาง เรื่องที่สำคัญที่ควรทราบในวงกว้าง - ผลงานความสำเร็จของฝ่ายต่างๆและ การยกย่องชมเชยบุคลากร
11. Direct Contactโดยผู้บริหาร เช่น Email โทรศัพท์	ตลอดเวลา	EHB	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง, ผู้บริหารคณะแพทย์, ผู้บริหารสปสช.,สปส. สวัสดิการข้าราชการ	แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนางาน, ปัญหา ข้อเสนอแนะ, ข้อมูลเรื่องที่สำคัญ/เร่งด่วนTW
12. การประชุมกลุ่มย่อย หรือ คณะทำงานเฉพาะเรื่อง	เมื่อมีเหตุ สำคัญ	EHB ที่ รับผิดชอบ	บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นเชิงนโยบาย หรือ แนวทางปฏิบัติ ที่ต้องการปรึกษาหารือและสื่อสารกับ เฉพาะกลุ่ม TW
13. ประชุม "ผู้บริหารพบ ประชาคม"	ประจำปีและ เมื่อมีเหตุ สำคัญ	EHB ที่ รับผิดชอบ	บุคลากรทุกระดับ	สื่อสารนโยบาย การดัดสนใจหรือการ ดำเนินการในเรื่องที่สำคัญTW
14. ที่ประชุม สปสช.กทม.	เดือนละครั้ง	ตัวแทนEHB	สปสช.	นโยบายและข้อเสนอแนะ TW
15. ประชุมคณะกรรมการบริหาร คณะแพทยศาสตร์	เดือนละ 2 ครั้ง	ตัวแทนEHB	คณะแพทยศาสตร์ จุฬาฯ	ทิศทางองค์กรและแผนปฏิบัติการปัญหา อุปสรรคการทำงาน TW

สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี: TQC 2556

ช่องทางการสื่อสาร

ช่องทาง	เวทไซต์	nlbca	Intranet	Line work	Internet / E mail /	ไลน์ทอล์ค/ โทรทอล์ค	Face book	โทรศัพท์ / SMS	เยี่ยม หน่วยงาน	เสียงตาม สาย	CCTV	Meeting	ผู้รับ สาร
1.VMV (วีลียัทสน์ พันธกิจ กลยุทธ์และตัวชี้วัดองค์กร)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	A
2. นโยบายจากกรมฯ ความ เสี่ยง การติดตามงาน แก้ไข ปัญหา จัดลำดับความสำคัญ และ สถานการณ์ต่างๆ	✓				✓				✓			✓	A
3. Good Morning (สารจากผู้ชำนาญการ)	✓		✓	✓	✓								A
4. เวทีผู้บริหารพบองค์กร			✓									✓	A
5. สร้างความผูกพัน: วารสารสานรัก สานฝัน รายงานข่าวที่เกี่ยวข้องผ่าน ทางemail	✓		✓	✓	✓								A+B
6. KM: ประชุมวิชาการ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	B
7. สัมผัสบริการ ติดต่อ- ตอบปัญหาสุขภาพ SMS ครอบครัวผูกพัน* 1515 โทร 1514 สายด่วนสุขภาพ เด็ก และข้อเสนอแนะ		✓						✓					B
8. การเผยแพร่ความรู้สู่ปชช.	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	A+B
9. รายงานอุบัติเหตุการลดความ เสี่ยง	✓		✓		✓							✓	A

A = ผู้บริหาร / กลุ่มงาน ฝ่าย / ทีมนำและบุคลากร

B = ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1 ค1 สร้างองค์กรให้ยั่งยืน เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยผู้นำระดับสูง

องค์ประกอบที่ทำให้องค์กรของท่านยั่งยืนประกอบด้วย

1. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ทำให้บุคลากรทุกคนมุ่งปรับปรุงผลการดำเนินการ มุ่งบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performing Organization)
2. การเป็นองค์กรที่มุ่งสร้างนวัตกรรม กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ
3. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง มีความสามารถในการฟื้นตัวสูง (Resilience)
4. การมุ่งสร้างองค์กรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง และเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ
5. การสร้างวัฒนธรรม ให้มุ่งเน้นการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า (Excellent Customer Experience) และส่งเสริมความผูกพัน ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมของลูกค้าและบุคลากร
6. การสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
7. การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง และ
8. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคต เพื่อความต่อเนื่องขององค์กร

องค์ประกอบของความยั่งยืน	วิธีการที่ใช้/แนวทาง	บทบาทของผู้บริหารระดับสูง
มุ่งปรับปรุงผลการดำเนินการ	ISO 9001 & QA Program PDCA & CQI Quality & Operation Excellence Award	ร่วมเป็นคณะกรรมการความเป็นเลิศขององค์กร มอบรางวัล ยกย่องชมเชย
มุ่งบรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	การวางแผนกลยุทธ์ KPI และ Balanced Scorecard	ร่วมวางแผนกลยุทธ์ เป็นประธานคณะทำงานกลยุทธ์ ประชุมติดตาม KPI ทุกเดือน
มุ่งสร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ	Agile Team, Fail Fast Learn Fast Innovation Award Stage Gate Process	ร่วมเป็นคณะกรรมการนวัตกรรม สนับสนุนงบประมาณ ติดตามความก้าวหน้าและมอบรางวัล
มุ่งสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวและมีขีดความสามารถในการฟื้นตัว	กระจายอำนาจ Lean Management Process Automation & Digitalization ระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรและความต่อเนื่องทางธุรกิจ	สร้างวัฒนธรรม พร้อมปรับเปลี่ยน ผลักดันการสร้าง Lean Organization ผลักดัน Digital Transformation เป็นกรรมการความเสี่ยง ติดตาม วัดผล มอบรางวัล ยกย่องชมเชย
วัฒนธรรมรับผิดชอบและมุ่งเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ	ระบบ KPI & OKR รายบุคคล Benchmarking และตั้งเป้าหมายมุ่ง Top Quartile ของโลก การพัฒนาตามแนวทาง TQA	ร่วมถ่ายทอดเป้าหมายด้วยตนเอง สนับสนุนงบประมาณ benchmark สนับสนุนการประกวดต่างๆ เช่น QC, Lean, Best Practices
วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและบุคลากร ตลอดจนความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม	Excellence Service Program รางวัลพนักงานดีเด่นด้านลูกค้า กลยุทธ์สร้างความผูกพันบุคลากร Fair Treatment Program Workforce Experience Management	กำหนดนโยบาย ติดตามตัววัดด้านลูกค้าและบุคลากร มอบรางวัล ยกย่องชมเชย เป็นต้นแบบที่ดี
มุ่งการเรียนรู้	ระบบติดตามผลการดำเนินการ After Action Review Project Review Day Knowledge Management Program Best Practice Sharing	ติดตามผลการดำเนินการด้วยตนเอง ติดตามทบทวนโครงการด้วยตนเอง มอบรางวัล แสวงหาพันธมิตรเพื่อถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี
มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ	Leadership Development Program Leader for Excellence Development	สนับสนุนทรัพยากร เข้าร่วมการเรียนรู้ด้วยตนเอง
มุ่งพัฒนาผู้นำในอนาคต	Talent Management Program Job Rotation & Job Enrichment Coaching Program	เข้ามีส่วนร่วมในการคัดเลือก ผลงาน และประเมินผลด้วยตนเอง

กระบวนการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยผู้นำระดับสูง

8 องค์ประกอบที่สำคัญ

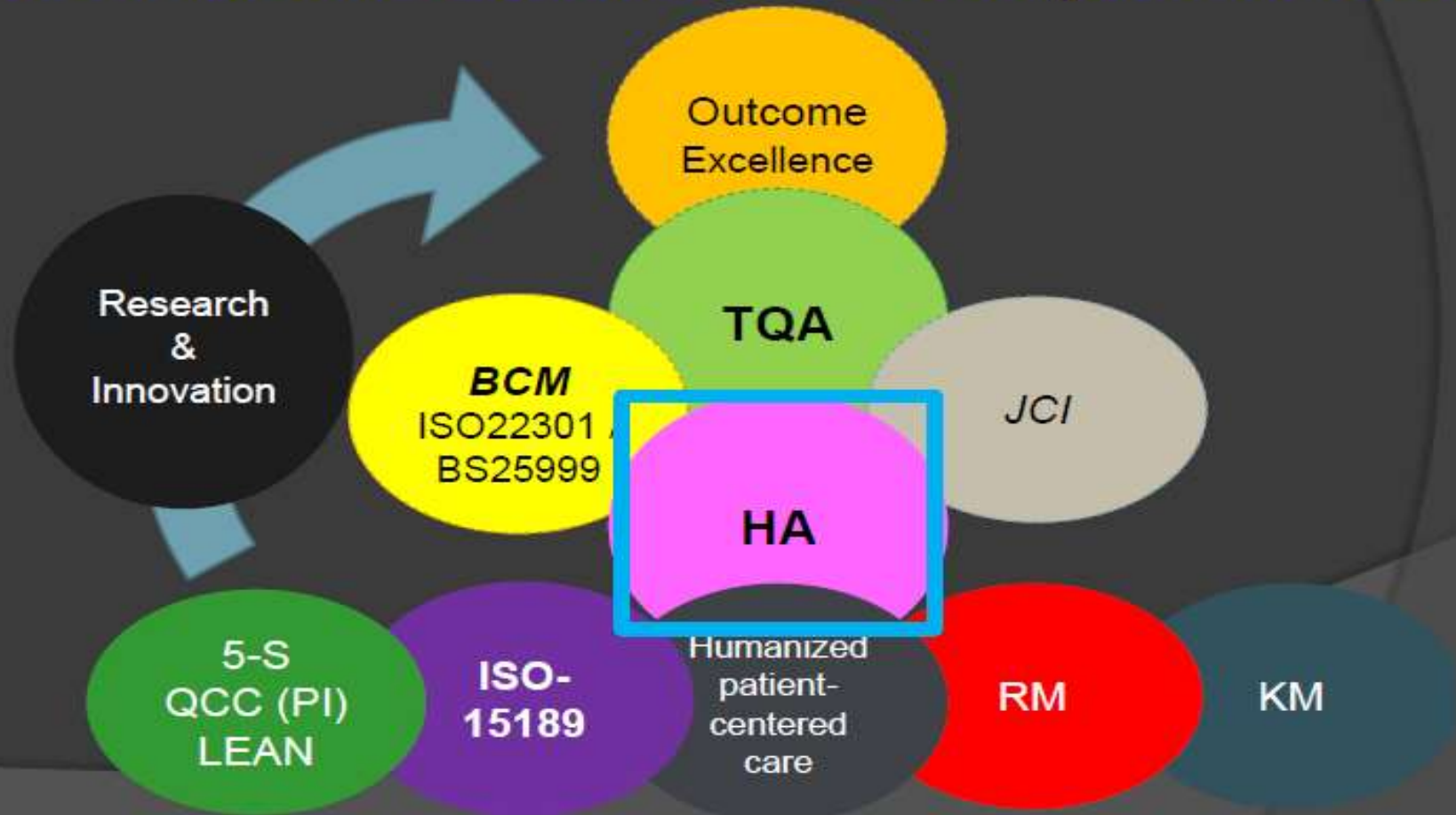
1. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ทำให้บุคลากรทุกคนมุ่งรับผลการดำเนินการ มุ่งบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2. การเป็นองค์กรที่มุ่งสร้างนวัตกรรม
3. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว
4. การเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ
5. การมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนักศึกษา ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. การพัฒนาและเสริมทักษะการเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง
8. การพัฒนาผู้นำในอนาคต

องค์ประกอบ	ตัวอย่างแนวทาง/วิธีการที่ใช้	บทบาทของผู้นำระดับสูง
มุ่งปรับผลการดำเนินการ	ISO 9001 PDCA	ร่วมเป็นคณะกรรมการ มอบรางวัลยกย่องชมเชย
มุ่งบรรลุพันธกิจและ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	การวางแผนกลยุทธ์ KPI และ BSC	ร่วมวางแผนกลยุทธ์โดยเป็น ประธานกรรมการ ประชุมติดตาม KPI ทุกเดือน
มุ่งสร้างนวัตกรรม	Six Sigma Innovation Award R2R	ร่วมเป็นคณะกรรมการนวัตกรรม ติดตามความก้าวหน้าโครงการ และมอบรางวัล
มุ่งเป็นผู้นำด้านผลการ ดำเนินการ	Benchmarking	สนับสนุนงบประมาณการทำ Benchmark
มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ	Leadership Development Program	สนับสนุนทรัพยากร และเข้าร่วม การเรียนรู้ด้วยตนเอง
มุ่งพัฒนาผู้นำในอนาคต	Talent Management Program	เข้ามีส่วนร่วมในการคัดเลือก สอนงาน และประเมินผลด้วย ตนเอง

ทำให้องค์กรยั่งยืน...



ระบบ กระบวนการและเครื่องมือในการปรับปรุงผลการดำเนินการ





Innovating Excellent Centers

2 แผนยุทธศาสตร์

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด	งบประมาณ
1. Clinical Excellence	1. เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการทางการแพทย์และบริการสุขภาพของโรงพยาบาล	1.1. พัฒนาระบบการบริการทางการแพทย์และบริการสุขภาพ	1.1.1. พัฒนาระบบการบริการทางการแพทย์และบริการสุขภาพ	1.1.1.1. จำนวนผู้ป่วยที่ได้รับการบริการทางการแพทย์และบริการสุขภาพ	1000 ล้านบาท
2. Academic Excellence	2. พัฒนาระบบการบริการทางการแพทย์และบริการสุขภาพของโรงพยาบาล	2.1. พัฒนาระบบการบริการทางการแพทย์และบริการสุขภาพ	2.1.1. พัฒนาระบบการบริการทางการแพทย์และบริการสุขภาพ	2.1.1.1. จำนวนบุคลากรทางการแพทย์และบริการสุขภาพ	500 ล้านบาท
3. Operational Excellence	3. พัฒนาระบบการบริการทางการแพทย์และบริการสุขภาพของโรงพยาบาล	3.1. พัฒนาระบบการบริการทางการแพทย์และบริการสุขภาพ	3.1.1. พัฒนาระบบการบริการทางการแพทย์และบริการสุขภาพ	3.1.1.1. จำนวนผู้ป่วยที่ได้รับการบริการทางการแพทย์และบริการสุขภาพ	500 ล้านบาท

3 คัดเลือก

- ความพร้อมและความมุ่งมั่นของทีมงาน
- ความรู้และความเชี่ยวชาญในองค์กร
- ศักยภาพด้านการวิจัย / นวัตกรรม
- ศักยภาพผลิตบุคลากรเฉพาะทาง
- เทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ก้าวหน้า
- ระบบและกระบวนการในการดูแล

1 ทิศทาง



4 สนับสนุน

- บุคลากร:
 - งบประมาณ
 - เครื่องมือแพทย์
 - ทรัพยากรบุคคล
 - ทรัพยากรอื่นๆ
- คณะกรรมการ EC

5 ติดตาม

Excellent Centers ของ รพ.จุฬาฯ

	2553	2554	2555	2556
จำนวน EC ของโรงพยาบาล (สะสม)	14	17	18	19
EC ใหม่ ที่ดำเนินการได้ครบตามเกณฑ์	4	3	4	3
งบประมาณสนับสนุน (ล้านบาท)	103.545	39.546	184.292	100.552
การสนับสนุนบุคลากร	-	1	34	42
จำนวนผู้ป่วย (ราย)	69,275	76,291	56,171	101,072
จำนวนผลงานวิจัย/นวัตกรรม ของ EC	-	-	26	28

1.1 ค 2 กระบวนการสร้างให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง เพื่อผลการดำเนินการที่ดีขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง

- กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การวางระบบ KPI ให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์องค์กร การใช้แนวทาง OKR การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการใช้ ระบบ Pay for Performance หรือ Variable Bonus เป็นต้น
- กระตุ้นให้พวกเขาเอาจริงเอาจัง กับการบรรลุเป้าหมายแล้ว ท่านจะต้องทำให้พวกเขาเอาจริงเอาจังกับการปรับปรุงผลการดำเนินการเช่นกัน เช่น หากท่านเลือกใช้ Six Sigma, Lean, ISO Series, TQM, TPM ท่านควรมีการกำหนดเป้าหมาย และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
- กำหนดตัววัดผลภาพรวมขององค์กร และติดตามวิเคราะห์แนวโน้มและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอเทียบกับเป้าหมาย ค่าคาดการณ์ และค่าเทียบเคียง แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อค้นหาสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการ
- ตัววัดและเป้าหมายที่ท่านกำหนด ควรเชื่อมโยงกับคุณค่าหรือความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างครบถ้วน
- สร้างวัฒนธรรมมุ่งลงมือปฏิบัติ คือการทำให้ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีการรับผิดชอบส่วนบุคคล เพื่อส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น กำหนด Personal KPI, Personal OKR, Team OKR, Co-KPI โดยอาจเชื่อมโยงกับผลการประเมินความดีความชอบ และการพัฒนารายบุคคล (IDP)

Requirement	Senior Leaders Create A Focus On Action To Achieve the Mission Growth Through Customer Loyalty
Achieve DCF's Mission & Set Expectations for Performance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monthly 20 Group BPR meetings repetition of the KSDs & needed action plan review (SPP, Step 11) 2. DFR distribution to every employee 3. Communicate via Socialcast, e-mail & walk-rounds 4. Participate in community events & board membership
Identify Needed Actions & Improve DCF's Performance	<ol style="list-style-type: none"> 1. FORD Process integration using back page of DFR 2. Employee survey comments & action plans 3. Design new/update existing process 4. Train or retrain existing processes
Attain DCF's Vision	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participate in, communicate & complete strategic planning action plans (SPP, Step 9) 2. Participate in communicate & complete annual plan & corresponding objectives in the BPR's (SPP, Step 10)
Enable Innovation & Intelligent Risk Taking	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generate ideas from DCF's vision, an unmet customer demand or a strategic objective (SPP, Step 6) 2. Keep current on information from trade shows, market analysis, NADA, 20 Group books & meetings

Figure 1.1-5 Processes for SLT to Create a Focus on Action

กระบวนการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อผลการดำเนินการที่ดีขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง

- วิธีการที่อาจเลือกใช้ได้ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การวางระบบ KPI ให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอตามวงรอบที่กำหนด การใช้ระบบ Pay for Performance เป็นต้น
- ใช้ Quality Tool ต่างๆ เช่น หากใช้ Six Sigma, Lean, ISO series แต่ต้องกำหนดเป้าหมาย และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

1.2ก(1) กระบวนการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบ

- ต้องวางระบบการกำกับดูแลให้เกิดสิ่งเหล่านี้ โดยผู้บริหารทุกคน
 - ต้องรับผิดชอบในการบริหาร *เช่น มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องบรรลุให้ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานผลการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน*
 - ต้องรับผิดชอบด้านการเงิน
 - การดำเนินการจะต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส ไม่เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน
 - มีการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก ด้วยผู้ตรวจสอบที่เป็นอิสระ
 - มีวิธีการที่มีประสิทธิผลในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เช่น มีการกำหนดวิธีปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การรับฟังข้อคิดเห็น การสำรวจความพึงพอใจ มีช่องทางการรับฟังข้อร้องเรียน

- หมายความว่า ต้องบริหารการกำกับดูแลองค์กรอย่าง
เป็นกระบวนการ

- มีคณะกรรมการที่กำกับดูแลที่ชัดเจน
- มีแนวทางที่ชัดเจนในแต่ละปัจจัยที่กล่าวมาแล้ว
- มีการวัดผลและติดตามความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ และ

หาโอกาสสมนการปรับปรุง

- ตย.ตัววัด เช่น ผลการตรวจสอบภายใน/ภายนอก
ข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

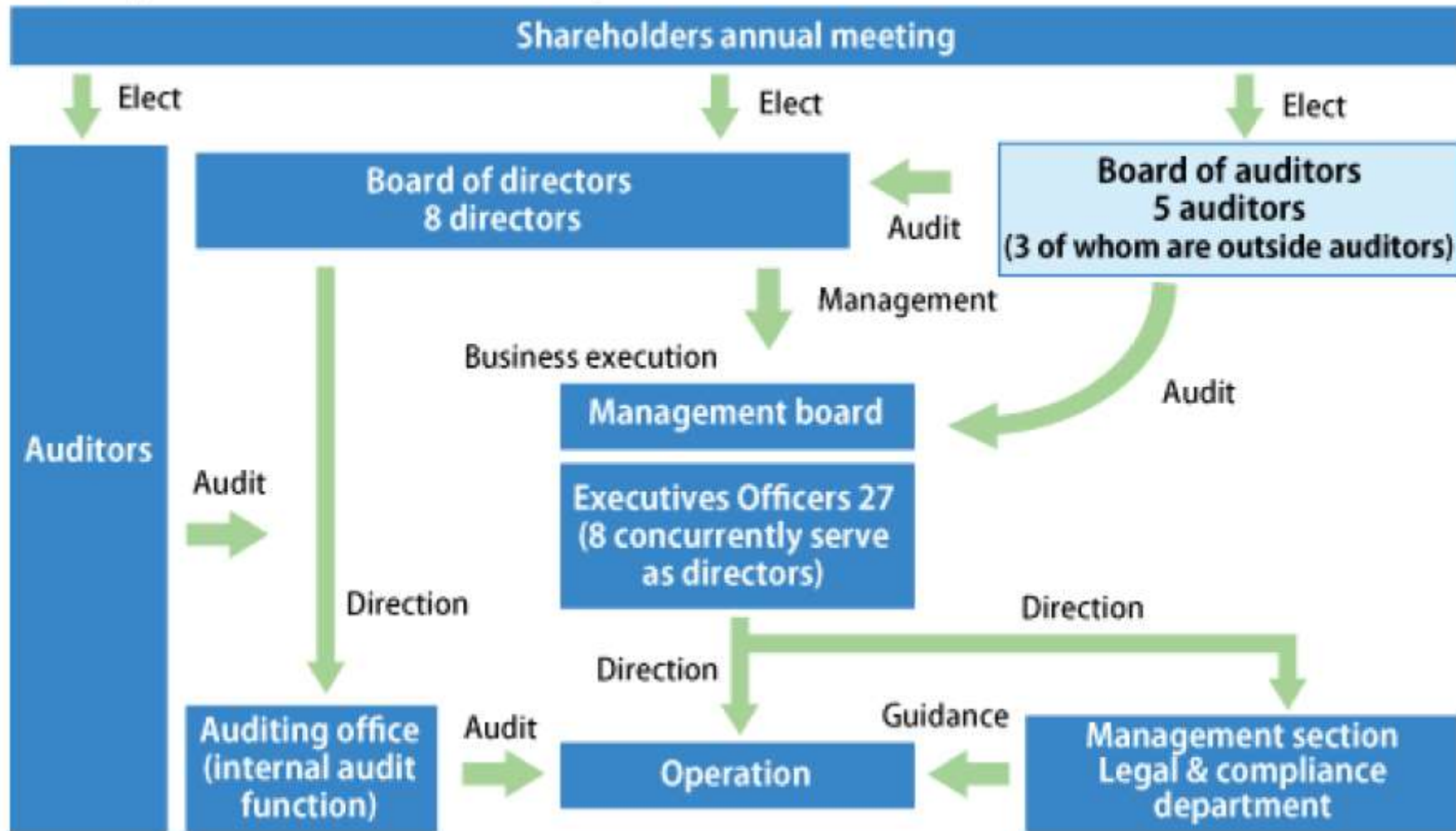
ผลลัพธ์ 7.4ก

โครงสร้าง แนวทาง และขั้นตอนต่างๆ ที่ใช้ในการกำกับดูแลองค์กรอย่างเป็นระบบ ของ บมจ. เจริญโภคภัณฑ์อาหาร บ้านพรุ/นครราชสีมา (TQC 2011)



Governance System

■ Corporate Governance System Chart



1.2 ก 2 กระบวนการประเมินผลการดำเนินการของผู้ในระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

องค์กรที่มีการกำกับดูแลตนเองที่ดี ผู้ในระดับสูง ผู้นำสูงสุด รวมถึง คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร เช่น บอร์ดบริษัท Board of Trustee หรือสภามหาวิทยาลัย ตลอดจนผู้ตรวจสอบภายใน จะต้องมีการประเมินผลการดำเนินการของตนเองที่ชัดเจน เช่น ประเมินผลการดำเนินการเทียบกับเป้าหมายที่ได้รับ ประเมินตนเอง Peer Review หรือประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น

ผลการประเมิน ผู้นำสูงสุดและผู้ในระดับสูง ควรใช้ประกอบในการให้ค่าตอบแทนของผู้บริหาร

ควรนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งของผู้นำสูงสุด ผู้ในระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทุกท่าน รวมทั้งหาโอกาสในการปรับปรุงระบบการนำองค์กร

Figure 1.2-2 Performance Evaluation		
	Evaluation and Compensation	Development
Board	Annual peer-assessments and external coach feedback. Comp package reconciled to market by outside consultant.	Formal onboarding program; annual training and travel budget for all directors; speakers and consultants during SPP and monthly Board meetings.
CEO	Annual review by the Board; comp determined by performance to goal; comp package reconciled to market by outside consultant.	Annual training and travel budget tied to SuccessFactors Development Plan.
Senior Leaders	Annual SuccessFactors review; comp determined by market job role match and performance to goal.	Annual training and travel budget tied to SuccessFactors Development Plan.
Leadership System	Evaluation ongoing through review of aligned metrics within the Operational Rhythm, SPP, and BHAG Baldrige review process. Improvements made continually; substantive improvement made in 2018 with Leadership System v2.0 deployed to address increased requirements of leaders.	

กระบวนการประเมินผลการดำเนินการของผู้นำ ระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

- องค์กรที่มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ผู้นำระดับสูงสุด ผู้นำระดับสูง รวมถึงคณะกรรมการบริหาร ตลอดจนผู้ตรวจสอบภายใน จะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานของตนเองที่ชัดเจน เช่น ประเมินผลการดำเนินการเทียบกับเป้าหมายที่ได้รับ ประเมินตนเอง Peer Review หรือประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น
- ผลการประเมิน ใช้ประกอบการให้ค่าตอบแทน การพัฒนาภาวะผู้นำ หาโอกาสในการปรับปรุงระบบการนำองค์กรให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1.2 ข 1 การจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม

เมื่อท่านทราบผลกระทบเชิงลบเหล่านั้น รวมทั้งสิ่งที่สาธารณะให้ความสำคัญ ท่านควรจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดมาตรการในการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบ (Mitigation Plan) ตลอดจนในกรณีที่สินค้ามีปัญหา จะต้องมีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อเรียกเก็บคืนได้อย่างรวดเร็ว

ควรบูรณาการเรื่องนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการที่ท่านวางแผนที่จะมีในอนาคตด้วย เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดผลเสียต่อสังคมตั้งแต่ต้น

ควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ในการจัดการเรื่องความเสี่ยงเหล่านี้ รวมทั้งตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจน ในแต่ละเรื่อง และจัดให้มีการติดตามผลการดำเนินการด้านนี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างหลักประกันว่า ผลิตภัณฑ์/บริการ และการปฏิบัติการของท่าน ไม่ส่งผลกระทบต่อสังคมในเชิงลบต่อสังคม

หลายองค์กรเลือกใช้เครื่องมือบริหารที่เป็นที่นิยม เช่น ISO 14001, OHSAS 18001 หรือระบบจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อการดำเนินการในเรื่องเหล่านี้

ควรขยายผลไปถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น การใช้ไฟฟ้า หรือน้ำ ในการผลิต/ให้บริการ การใช้วัสดุ Recycle และหากท่านทำได้ดีขึ้น ควรขยายผลไปยังผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้เกิดการคำนึงถึงเรื่องเหล่านี้ตลอดทั้ง Supply Chain เช่น ใช้หลักการ Green Procurement ในการซื้อวัตถุดิบและ Packaging หรือ สรรหาสินค้ามาจำหน่าย

เพื่อให้เกิดการประพจน์ปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ ท่านควรมีการรวบรวมกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง และกำหนดให้ชัดเจนว่ามีข้อกำหนดใดบ้างที่ท่านต้องปฏิบัติ (ซึ่งทำให้ท่านได้รายการกฎระเบียบและกฎหมายที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรของท่าน)

Concerns	Anticipate & Address
Legal & Regulatory	<ul style="list-style-type: none"> In-house legal counsel Compliance; risk assessments using a heat map DFS and NCUA annual audits Internal audit
Community	<ul style="list-style-type: none"> SL Involvement on community boards Community Affairs Team Northern Colorado Advisory Board Robust member, in-market, and social media
Societal	<ul style="list-style-type: none"> Scenario Planning [CAT2.1] Benchmarking key metrics [CAT4.1]
Future	<ul style="list-style-type: none"> Scenario Planning [CAT2.1] Development and learning activities, including industry monitoring
Key Compliance Processes, Measures, and Goals for Addressing Risks	
Audit / Risk Committee	Monthly performs in-depth review and oversight of audit and risk issues on behalf of the Board
ROC	Quarterly meeting chaired by the CRO
Key Controls	ERM designs processes to include key controls; Internal and external audits of key controls
Risk Index	An index measure combining measures of credit, market, strategic, reputational, operational, and technology risks
Education	Regular consumer education to address common literacy gaps. On-demand services are available to our membership, such as our 'Reality Check-up', which performs a review of a members' financial goals and plans to achieve them, plus a free credit counseling service that is paid for by Elevations.

Type	Description	Probability	Impact	Risk Reduction
Driving	Traveling to projects	High	High	Pre-employment background check; CDL; SAFETY
Excavation	Backhoes & drill trucks	High	High	Training/OQ; Preventive maintenance; SAFETY
Technical Expertise	Defective design, defective installation, interference	Moderate	Moderate	Training; NACE Certification; Operator Qualification; In-Service Forms
Environment	Stormwater runoff, deep anode drilling, subcontractors	Moderate	Low	Training; Permitting; Installation process
Hazardous Materials	Epoxies, solvents	Low	Low	Training; Hazcom Program; Quantity Control; SDS

1.2-3 Societal Risks of Products/Services (with Mitigation Methods)

กระบวนการจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อสังคม

- **การจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย**

- กำหนดให้ชัดเจนว่า กฎหมายข้อกำหนดใดบ้างที่ท่านต้องปฏิบัติ (ซึ่งทำให้ท่านต้องรายงานกฎระเบียบและกฎหมายที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร)
- ทบทวนผลลัพธ์และการดำเนินการว่ามีประเด็นใดที่ไม่สอดคล้อง
- จัดทำมาตรการหรือวิธีการที่ชัดเจนในการปฏิบัติให้สอดคล้อง หรือเหนือกว่ากฎหมายที่กำหนด

- **ต้องทำให้เป็นกระบวนการ**

- โดยมอบหมายหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่ชัดเจน
- กำหนดตัววัดความสำเร็จพร้อมทั้งเป้าหมายให้ชัดเจน และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาทางปรับปรุง
- อาจบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารความเสี่ยง โดยเป็นส่วนที่เรียกว่า Compliance Risk และอาจอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงก็ได้
- **ควรมีวิธีการที่คอยตรวจสอบและคาดการณ์ว่า กฎหมายใหม่ๆ และกฎระเบียบใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง จะได้หาทางดำเนินการเชิงรุกเพื่อรับมือแต่เนิ่นๆ**

Figure 1.2-2 Key Process, Measures, & Goals for Compliance & Addressing of Risks

Requirement	Process	Measure	Goal
Regulatory	State Licensure	IDPH Licensure	Full
Legal	Audits	Recommendations	None
Accreditation	TJC, CAP, CLIA, CMS, ACS, IEMA, IDPR, FDA	Accreditation	Full
Physicist Survey	Annual Review	Compliance	100%
Physician Contract Review	% signed current contracts	Compliance	100%
Risk Management	Patient Safety	Patient Safety Event Reporting	7.1-21
		Falls	7.1-26
		Complications	7.1-24, 25, 27
		Hand Hygiene	7.1-28

ผลกระทบทางลบต่อสังคม

พยายามค้นหาว่า การปฏิบัติและการบริการขององค์กร อาจส่งผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมในด้านใดบ้าง ซึ่งอาจเป็นด้านสุขภาพสิ่งแวดล้อม มลภาวะ ขยะติดเชื้อ ขยะอันตราย กัมมันตภาพรังสี ตลอดจนความปลอดภัย

- มีวิธีการค้นหา และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ ที่มีต่อการปฏิบัติและการบริการขององค์กร เช่น การสำรวจความคิดเห็นและข้อกังวลของชุมชน การศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขอนามัย และความปลอดภัย การศึกษาผลกระทบต่อสังคม เป็นต้น

อย่าทำลายสังคม

- เมื่อทราบผลกระทบเชิงลบ รวมทั้งสิ่งที่สาธารณะให้ความสำคัญ
 - จัดลำดับความสำคัญ
 - กำหนดมาตรการในการดำเนินการเชิงรุก เพื่อป้องกัน หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
 - กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการจัดการเรื่องความเสี่ยงเหล่านี้ รวมทั้งตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละเรื่อง
 - จัดให้มีการติดตามผลการดำเนินการด้านนี้อย่างสม่ำเสมอ
 - อาจเลือกใช้เครื่องมือที่นิยม เช่น ISO 14001, ERM, COSO
 - ผลลัพธ์ในด้านนี้ ควรบูรณาการกับระบบวัดผลขององค์กร และ ระบบการจัดการความรู้ขององค์กร
- > Innovation

ตัวอย่างของ Caterpillar Financial Service

FIGURE 1-6 CFSC carefully manages its impact on society and public concerns.

	Key Practices	Measures/Targets
Regulatory <ul style="list-style-type: none"> • ECOA Equal Credit Opportunity Act • FCRA Federal Credit Reporting Act • FDCA Fair Debt Collection Act • State/County Statutes 	<ul style="list-style-type: none"> • In-house Legal and Tax experts • Due Diligence checklist • Legal and tax reviews incorporated into CFSC transactional processes (i.e., contracts) and new process design (i.e., 6 Sigma) • Legal experts conduct training seminars at Dealer/User meetings • ELA (Equipment Leasing Association) and TAB (Tennessee Association of Business) update and lobby pending legislation and FTC regulations 	<ul style="list-style-type: none"> • Full compliance reviewed quarterly with vice president • Timely response to audit comments • Compliance Research > 8 hrs monthly
Legal <ul style="list-style-type: none"> • Foreign Corrupt Practices Act • Securities and Exchange Commission • GAAP Generally Accepted Accounting Principles • External Investors • Sarbanes-Oxley 	<ul style="list-style-type: none"> • Caterpillar FCPA Manual • Quarterly/Annual Press Releases & SEC Reporting (10K/10Q) • Worldwide Code of Conduct • Prospectus provided for Cat Money Market, Power Note investments • Annual certification of all Managers • CFSC Managers certify SEC quarterly reports • 6 Sigma project to streamline compliance reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Full compliance with FCPA reporting requirements • SEC reports on time and accurate
Product, Services, and Operational Risks <ul style="list-style-type: none"> • Bad Debts • Business Disruption 	<ul style="list-style-type: none"> • Defined authority levels • Industry-specific credit scoring guidelines • User concentration limits. • External & internal auditors • Disaster recovery plan • Business Risk assessment conducted on each 6 Sigma project 	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio Health • Performance in-line with externally reported estimates • Credit losses in-line with budgeted risks • Acceptable audits

1.2 ข 2 การจัดการให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ควรดำเนินการเรื่องนี้อย่างเป็นกระบวนการ เริ่มต้นจากการมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน จากนั้นกำหนดให้ชัดเจนว่าแง่มุมจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีประเด็นใดบ้าง เช่น ด้านลูกค้า ท่านจะต้องมีจริยธรรมเรื่องการโฆษณาที่ไม่เกินจริง ไม่ฉ้อฉลปริมาณของสินค้า ไม่หลอกลวงในเรื่องคุณภาพสินค้า ด้านผู้ส่งมอบ จะต้องไม่มีการจ่ายใต้โต๊ะ หรือเรียกร่องของกำนัล ด้านพนักงาน จะต้องไม่หลอกลวง หรือทุจริตฉ้อฉลบริษัท ไม่ล่าเอียงหรือล่วงละเมิดทางเพศ ด้านผู้ถือหุ้น จะต้องไม่จัดทำรายงานที่เป็นเท็จ หรือหลอกลวง ด้านองค์กร จะต้องไม่เปิดเผยความลับ ด้านชุมชนสังคม เช่น จะต้องไม่ใช้วัตถุดิบแรงงานหรือซอฟต์แวร์ผิดกฎหมาย หรือให้ข้อมูลที่เป็นเท็จ เป็นต้น

ควรเรียบเรียงจัดทำเป็น คู่มือจริยธรรม หรือจรรยาบรรณขององค์กรให้ชัดเจน และสื่อสารเผยแพร่ พร้อมทั้งกำหนดมาตรการในการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เช่น การประกาศนโยบาย “ยอมไม่ได้สำหรับการละเมิดจริยธรรมในทุกกรณี” (Zero Tolerance) การพูดตอกย้ำโดยผู้บริหารระดับสูง การอบรมพนักงานในเรื่องนี้ทุกปี การลงนามรับทราบเป็นประจำทุกปี การสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มรับทราบ เพื่อจะได้มีส่วนคอยสอดส่องดูแล

มีมาตรการในการกำกับดูแล และป้องปรามให้เกิดการถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยจะต้องกำหนดตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนมีการติดตามผลลัพธ์สำเร็จของการส่งเสริมด้านจริยธรรม และอัตราการละเมิดจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ หลายองค์กรจัดให้มีโทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม ซึ่งเป็นโทรศัพท์สายตรงถึงผู้บริหารสูงสุด รวมทั้ง ท่านจะต้องกำหนดมาตรการที่ชัดเจน หากมีการละเมิดจริยธรรมเกิดขึ้น ทั้งในแง่ กระบวนการสอบสวนตัดสิน และอุทธรณ์ ตลอดจนบทลงโทษที่ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อความเป็นธรรมของทุกฝ่าย รวมถึงผู้ที่ถูกกล่าวหา

Risk	Description	Risk Reduction	Listening	Measures
Team Members	Theft, harassment, kickbacks, illegal behavior, fraud	Employee Hiring Process; Onboarding; Communication methods; Training; Standards of Conduct; Insurance	Employee Engagement Survey; Town Hall Meetings; Bi-annual Performance Reviews; Open Door Policy; Exit interview process	Major incidents
Suppliers	Kickbacks, gifts, preferential treatment	References/referrals; Standards of Conduct; Communication methods	Supplier Satisfaction Survey; Personal contact	Major incidents
Customers	Kickbacks, preferential treatment, gifts	References/referrals; Standards of Conduct; Communication methods	VOC Mechanisms; Customer Relationship Development Process	Major incidents
Corporate	Fraud, non-compliance, software licensing	Standards of Conduct; Training; Regulatory Reporting	Open Door Policy; Bi-annual Performance Reviews; SLT 6D Review	Major incidents

1.2-4 Ethical Risk Reduction Processes

กระบวนการจัดการให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- กำหนดให้ชัดเจนว่าแง่มุมจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีประเด็นใดบ้าง
- เรียบเรียงจัดทำเป็นคู่มือจริยธรรม หรือ จรรยาบรรณขององค์กรให้ชัดเจน และสื่อสาร เผยแพร่
- พร้อมทั้งกำหนดมาตรการในการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างทั่วถึง เช่น ประกาศนโยบาย “ยอมไม่ได้สำหรับการละเมิดจริยธรรมในทุกกรณี” (Zero tolerance) การลงนามรับทราบเป็นประจำทุกปี การสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ เพื่อจะได้มีส่วนร่วมคอยสอดส่องดูแลเป็นต้น

- ต้องมีมาตรการในการกำกับดูแล และ ป้องปรามให้เกิดการถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยจะต้องกำหนดตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจน
- ติดตามผลลัพธ์ความสำเร็จของการส่งเสริมด้านจริยธรรม และ อัตราการละเมิดจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ
- **ต้องกำหนดมาตรการที่ชัดเจนหากมีการละเมิดจริยธรรมเกิดขึ้น**
ทั้งในแง่กระบวนการตรวจสอบ ตัดสิน และอุทธรณ์ ตลอดจน บทลงโทษที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อความเป็นธรรมของทุกฝ่ายรวมถึงผู้ที่ถูกกล่าวหา

****** การดำเนินการในเรื่องจริยธรรม จะต้องดำเนินการ
ทั้งในระดับคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร เช่น
คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้ง
ผู้นำสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกคน**

*ดังนั้นขอร้องเรียนต่อคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการ
ตรวจสอบ รวมทั้งผู้นำสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนดัชนีที่บ่ง
บอกระดับความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อคณะกรรมการ
กำกับดูแลองค์กร และผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นตัววัดที่ควรใส่ใจ
ติดตามอย่างสม่ำเสมอ*

1.2 ข (2) การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม

FIGURE 1-7 CFSC's closed-loop ethics system

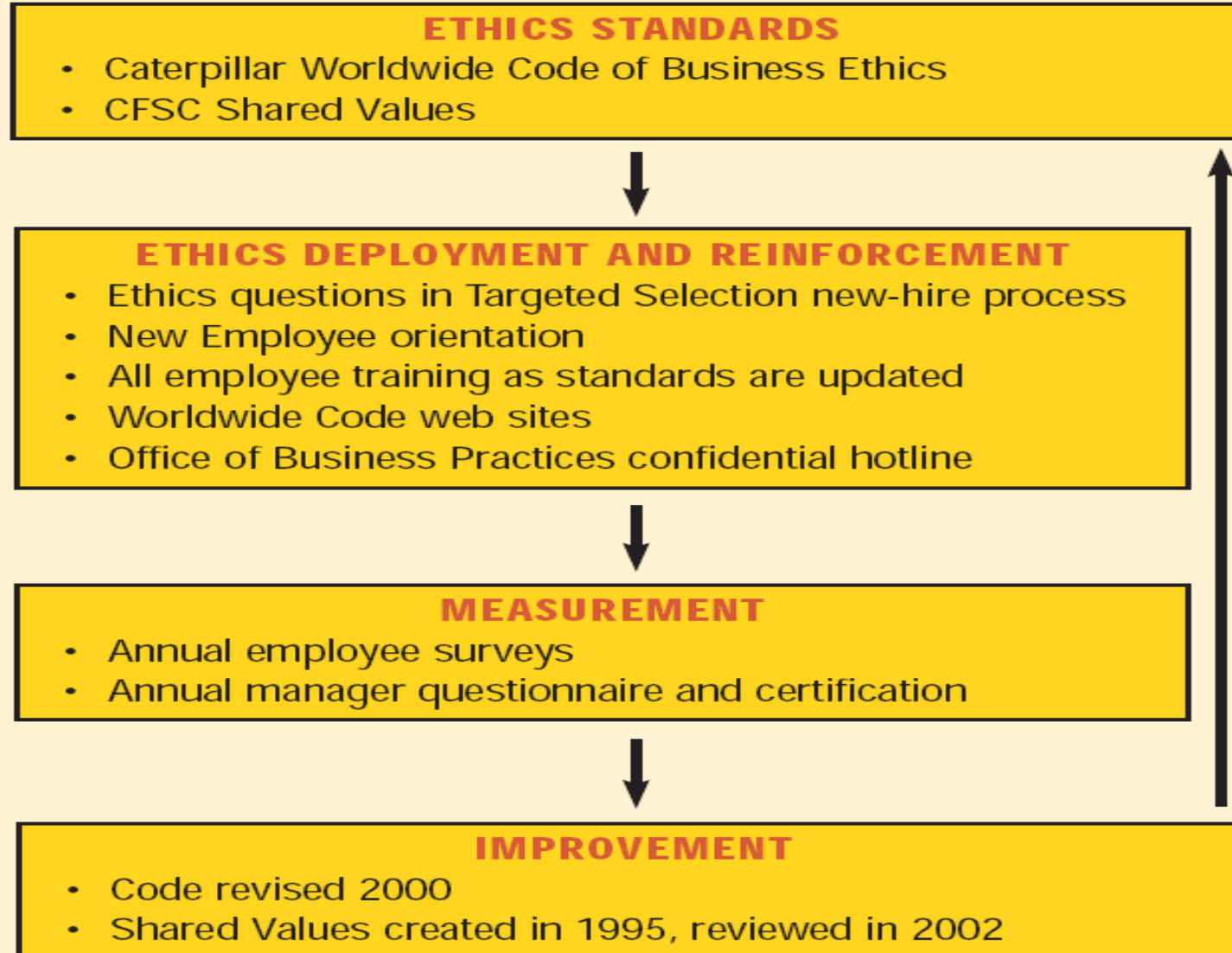
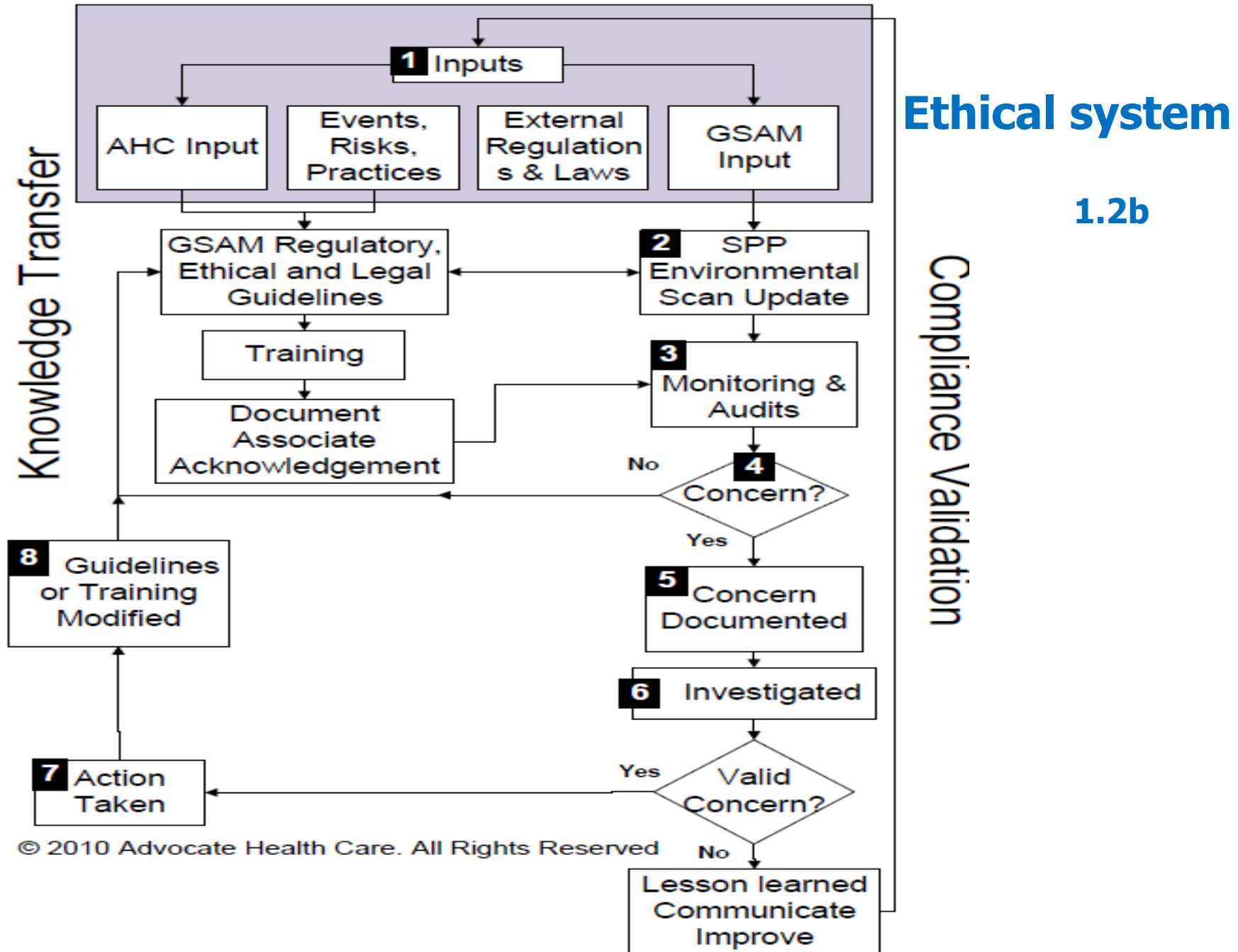


Figure 1.2-3 Legal & Ethical System (LES)



1.2 ค 1 กระบวนการสร้างความพึงพอใจของสังคม

การช่วยเติมความสมบูรณ์ให้กับสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจโดยรวม โดยเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของท่าน และกระจายลงสู่การปฏิบัติการประจำวัน ซึ่งเรื่องราวเหล่านี้ เป็นจิตสำนึกขององค์กรที่เหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด ที่ท่านสามารถเลือกดำเนินการได้ตามกำลังที่ท่านมี

ควรใช้ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ด้านสังคมชุมชนเป็นจุดเริ่มต้น จากนั้นกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงด้านสังคมชุมชนให้ชัดเจน กำหนดเป้าหมายและตัววัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านนี้ ถ้ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการ และแปลงลงสู่การปฏิบัติการประจำวัน อาทิ การมุ่งลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก การมุ่งเพิ่มสัดส่วนของส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ที่สามารถ recycle ได้ การดำเนินการด้านเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) การใช้น้ำให้คุ้มค่าที่สุด (Zero Discharge) การลดการฝังกลบของเสีย (Zero Waste to Landfill) การลดการใช้น้ำ (Water Footprint & Reduction) การมุ่งส่งเสริมการจ้างงานในท้องถิ่น หรือชั้นนำสังคมให้ลดการใช้ถุงพลาสติก

ค้นหาสิ่งที่เป็นความไม่เท่าเทียมในสังคม (Inequity) ต่างๆ เช่น การเข้าถึงการรักษาพยาบาล การเข้าถึงกองทุนเงินกู้ของคนยากจน การด้อยโอกาสทางการศึกษา มาดำเนินการเป็นส่วนหนึ่งของวิธิดำเนินธุรกิจ โดยอาจมองว่าเป็นกลุ่มลูกค้าที่ถูกมองข้าม (Underserved หรือ Unserved) และพยายามใช้นวัตกรรมในการดำเนินการ หรือนวัตกรรมรูปแบบการทำธุรกิจ เพื่อเกื้อหนุนให้กลุ่มเหล่านี้มีความพึงพอใจ สามารถเข้าถึงบริการของท่านได้อย่างทัดเทียมกับกลุ่มอื่นก็ได้

Figure 1.2-4 Green Initiative Strategies	
Reduce Energy Consumption <ul style="list-style-type: none"> • Promote energy conservation practices • Implement energy efficiency projects • Purchase energy efficient products • Utilize LEED principles for new facilities • Use Energy Star as benchmark 	Reduce Waste Generation <ul style="list-style-type: none"> • Redesign processes to reduce waste • Reuse materials • Recycle as a last resort • Purchase environmentally friendly supplies (ex. mercury-free) • Use Green Guide for Healthcare as benchmark

Figure 1.2-5 Obesity Prevention Services	
Age Appropriate Exercise Programs	Ages 6 months-18
Family Fitness Time	Families getting fit together
Sports Training Camps	Youth 11 & older
Personal Training Camps	Teens that need fitness & nutritional guidance
Nutrition Education Classes	Cooking demos, individual counseling, weight loss programs, etc.
Community Walking Programs	Provided in partnership with AARP & Medical Fitness Assoc.
School Health Center Program	School nurses teaching importance of good nutrition & exercise
Certified Health Educator Program	Health educators teaching importance of good nutrition & exercise
Athletic Trainer Program	Certified trainers working with athletes
NMHS Employee Live Well Incentive Program	Weight Watchers at Work (5.1b(1)), healthy options in hospital cafeteria, Wellness Center membership discounts
Senior Adult Exercise Options	10 LifeTrails stations at a local park, AARP Walking Challenge
Alternative Exercise Options	Funding provided for disc golf courses, skate park, walking tracks
HEALTHWORKS!*	Ages 5-12 nutrition & exercise education

*HealthWorks! is a collaboration between NMHS & the HCF.

กระบวนการสร้างความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคม เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวัน

- อาจเป็นในแง่การช่วยเติมความสมบูรณ์ให้กับสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจโดยรวม โดยเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และกระจายสู่การปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งเรื่องราวเหล่านี้ *เป็นจิตสำนึกขององค์กรที่เหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด สามารถเลือกดำเนินการได้ตามกำลังที่มี*
- ควรใช้ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านสังคมและชุมชนเป็นจุดเริ่มต้น
 - กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านนี้ให้ชัดเจน
 - กำหนดเป้าหมายและตัววัดความสำเร็จ ถ่ายทอดเป็นแผน และแปลงสู่การปฏิบัติ เช่น การลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก การขึ้นนำสังคมให้ลดสูบบุหรี่ เป็นต้น
 - ผู้บริหารระดับสูงจะต้องติดตามความก้าวหน้าตามแผนงาน และตัววัด และให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบตัววัดโดยรวมขององค์กร

1.2 ค 2 กระบวนการให้การสนับสนุนชุมชน

กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการกำหนดว่าชุมชนใดคือชุมชนสำคัญที่ท่านตั้งใจให้การสนับสนุน จากนั้น ทำการสำรวจชุมชนที่ท่านคัดเลือก เพื่อค้นหาว่าอะไรคือปัจจัยที่เป็นความต้องการของชุมชน นำมาพิจารณาร่วมกับทรัพยากรที่ท่านมี และสมรรถนะหลักขององค์กร กำหนดเป็นแผนงานหรือกิจกรรมที่ท่านจะให้การสนับสนุน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับชุมชนเหล่านั้น และนำลงสู่การปฏิบัติ

การให้การสนับสนุนชุมชน เป็นการแสดงจิตอาสาขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงทุกท่านและบุคลากร ควรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง เพื่อเป็นการปลูกฝังจิตสำนึกนี้ให้ยังลึกในจิตใจของทุกคน อันจะส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร บางองค์กรถึงขนาดมีการกำหนดเป็นเป้าหมายของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน เช่น ไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมงต่อคนต่อปีก็มี

Figure 1.2-7 Community Support Process

The process to manage Community Support is described below:

1. Identify key communities of interest based on alignment with Mission, Vision, Strategic Objectives
2. For each key community identify the groups to support and the IMRF leader responsible for each group
3. Determine support that leverages IMRF's Core Competencies
4. Provide support
5. Evaluate and improve community support methods

Figure 1.2-8 Support of Key Communities

Key Communities	Selected due to Alignment with:	Means of Support	Results Figures
Reciprocal Pension Funds in IL	CC2, CC4 and Vision to provide the highest quality services	Reciprocal conferences Secure reciprocal data exchange	7.2-13
MWBE (Minority and women-owned business enterprises)	CC1, CC2, Values and GA's aspirational goals for 20% MWBE	Emerging Managers and Brokers Program Procurement Process	7.4-7 7.4-8 7.4-9

กระบวนการให้การสนับสนุนชุมชน

- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการกำหนดว่า ชุมชนใด คือ ชุมชนที่สำคัญที่องค์กรตั้งใจให้การสนับสนุน
- ทำการสำรวจชุมชนที่ท่านคัดเลือก เพื่อ ค้นหาว่า อะไร คือ ปัจจัยที่เป็น *ความต้องการของชุมชน* มาพิจารณาร่วมกับ *ทรัพยากรและสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่*
- กำหนดแผนงานหรือกิจกรรมที่ท่านจะให้การสนับสนุนเพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับชุมชน และนำสู่การปฏิบัติ

*การให้การสนับสนุนชุมชน เป็นการแสดงจิตอาสาของ
องค์กร ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากร ควรมีส่วนร่วมใน
การดำเนินกิจกรรมต่างๆด้วยตนเอง เพื่อเป็นการปลูกฝัง
จิตสำนึกนี้ให้หยั่งลึกในจิตใจของทุกคน แต่ที่สำคัญ*

- **ต้องกำหนดเป้าหมายและตัววัด เพื่อให้สามารถทราบ
ได้ว่าชุมชนนั้นมีความเข้มแข็งขึ้นตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่**

กระบวนการในการกำหนดชุมชนที่สำคัญ แนวทางการรับฟังความต้องการของชุมชน เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดโครงการสนับสนุนต่างๆ ความเชื่อมโยงของโครงการกับความสามารถพิเศษขององค์กร การดำเนินการและการติดตามผลของการสนับสนุน รวมถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนปฏิบัติการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว จาก หน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ปตท. (TQC 2012)



บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) : TQC 2556



Bangchak CSR Model



