

ค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

วัฒนา อร่ามเชียรธำรง

คุษฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ADMINISTRATIVE VALUES IN PUBLIC AND PRIVATE
PARTNERSHIPS (PPPS)

WATANA ARAMTANTAMRONG

A DISSERTATION PRESENTED TO RAMKHAMHAENG UNIVERSITY
IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY
(PUBLIC ADMINISTRATION)

2016

COPYRIGHTED BY RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

ชื่อเรื่องคุณิพนธ์ คำนิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน
ชื่อผู้เขียน นายวัฒนา อร่ามเรียบร่ารง
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร
คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. รวิภา ธรรมโชติ)

..... กรรมการ
(ดร. พงศภัค ตรีรัตนเศรษฐ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐฐา วินิจนัยภาค)

มหาวิทยาลัยรามคำแหงอนุมัติให้คุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา สิริโรจน์)

..... ประธานกรรมการบริหาร
(รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย เลาหวะเชียร) โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย เลาหวะเชียร)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. รวิภา ธรรมโชติ)

..... กรรมการ
(ดร. พงศภัค ตรีรัตนเศรษฐ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐฐา วินิจนัยภาค)

บทคัดย่อ

ชื่อคุณิพนธ์ คำนิยามทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและ
ภาคเอกชน

ชื่อผู้เขียน นายวัฒนา อร่ามเชิธรำรง

ชื่อปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณุฎิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร. รวิภา ธรรมโชติ ประธานกรรมการ
2. ดร. พงศภัค ศรีรัตนเศรษฐ์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณิชจุา วินิจนัยภาค

คุณกัญญิณพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ (1) เพื่อศึกษาค่านิยมทางการบริหารงาน
 ของผู้บริหารในการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัชคุรีไซเคิลแบบครบวงจร
 ในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ของพันธมิตรร่วมระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การ
 ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร และ
 (2) เพื่อศึกษาค่านิยมทางการบริหารงานที่มีร่วมกันของผู้บริหารของพันธมิตรร่วมระหว่าง
 องค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหา
 ผลกำไรในการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัชคุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร
 หรือ “จตุจักร โมเดล”

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 30 คน

ผลการศึกษาค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหาร พบว่า องค์การภาครัฐ
มีค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหาร 7 ประการ ประกอบด้วย (1) ประสิทธิภาพ
(2) การประสานงานและความร่วมมือ (3) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

- (4) ความเป็นมืออาชีพ (5) ความมีภาวะผู้นำ (6) ความซื่อสัตย์ โปร่งใส และ
(7) ประสิทธิภาพ

องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรมีค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหาร 9 ประการ ประกอบด้วย (1) การประสานงานและความร่วมมือ (2) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (3) ประสิทธิภาพ (4) ความพึงพอใจของลูกค้า (5) ความเป็นมืออาชีพ (6) ความมีภาวะผู้นำ (7) ประสิทธิภาพ (8) วิสัยทัศน์และการวางแผนงาน และ (9) ความซื่อสัตย์ โปร่งใส

องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรมีค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหาร มี 9 ประการ ประกอบด้วย (1) การประสานงานและความร่วมมือ (2) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (3) ประสิทธิภาพ (4) ความเป็นมืออาชีพ (5) ความซื่อสัตย์ โปร่งใส (6) ความมีภาวะผู้นำ (7) ประสิทธิภาพ (8) วิสัยทัศน์และการวางแผน และ (9) การสร้างแรงจูงใจ

สำหรับค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารที่มีร่วมกันมี 7 ประการ ได้แก่ (1) การประสานงานและความร่วมมือ (2) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (3) ประสิทธิภาพ (4) ความเป็นมืออาชีพ (5) ความมีภาวะผู้นำ (6) ประสิทธิภาพ และ (7) ความซื่อสัตย์ โปร่งใส

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบปัญหาและอุปสรรคของการบริหารโครงการฯ มี 3 ประการ ประกอบด้วย (1) การขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม (2) ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม องค์การ และ (3) เหตุการณ์ไม่คาดฝัน

ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารสามารถนำข้อค้นพบจากการวิจัยไปปรับประยุกต์ใช้ ดังนี้ (1) กำหนดค่านิยมในแต่ละโครงการ/กิจกรรม และใช้เป็นตัวชี้วัดเพื่อประเมินผล (2) กำหนดค่านิยมเป็นนโยบายในการฝึกอบรม พัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (3) ให้ความรู้พื้นฐานด้านการจัดการขยะกับเด็ก ๆ ในทุกระดับชั้น เริ่มจากโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร (4) ถอดบทเรียน “จุตุจักรโมเดล” ไปปรับใช้ในงานด้านอื่น ๆ ของกรุงเทพมหานคร และ (5) มีแผนสำรองฉุกเฉินเพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า

ABSTRACT

Dissertation Title	Administrative Values in Public and Private Partnerships (PPPs)	
Student's Name	Mr. Watana Aramtiantamrong	
Degree Sought	Doctor of Philosophy	
Field of Study	Public Administration	
Academic Year	2016	
Advisory Committee		
	1. Assoc. Prof. Dr. Ravipha Thummachote	Chairperson
	2. Dr. Pongsapak Treruttanaset	
	3. Asst. Prof. Dr. Nattha Vinijaiyapak	

In this dissertation, the researcher has two objectives. The first objective is to study (1) the administrative values of public and private partnership (PPP) and non-governmental organizations (NGO) administrators who are engaged in the management of the Integrated Solid Waste and Recycled Materials or the Chatuchak Area Project—i.e., the “Chatuchak Model.” The second objective is to investigate (2) the common administrative values held by PPP and NGO administrators who are involved in the management of the project.

In this case study carried out as a qualitative research investigation, the researcher conducted semi-structured in-depth interviews with thirty key informants selected by means of the purposive sampling method.

In studying the administrative values of the PPP and NGO administrators, the researcher found that the public sector organization administrators held seven administrative values. These values were (1) effectiveness; (2) coordination and cooperation; (3) participation and teamwork; (4) professionalism; (5) leadership; (6) integrity and transparency; and (7) efficiency.

Insofar as concerns the private sector organization administrators, it was determined that they maintained nine administrative values. These values were (1) coordination and cooperation; (2) participation and teamwork; (3) effectiveness; (4) customer satisfaction; (5) professionalism; (6) leadership; (7) efficiency; (8) vision and planning; and (9) integrity and transparency.

It was established that NGO administrators evinced nine administrative values. These values were (1) coordination and cooperation; (2) participation and teamwork; (3) efficiency; (4) professionalism; (5) integrity and transparency; (6) leadership; (7) effectiveness; (8) vision and planning; and (9) motivation.

The seven common administrative values held by the three groups of administrators were (1) coordination and cooperation; (2) participation and teamwork; (3) effectiveness; (4) professionalism; (5) leadership; (6) efficiency; and (7) integrity and transparency.

In addition, the researcher found three problems and obstacles in the management of the aforementioned project. They consisted of (1) a lack of public awareness; (2) differences in organizational culture; and (3) unexpected incidents.

Recommendations proffered by the researcher are as follows:

Administrators should apply the research findings of this investigation by (1) determining what values are used for all projects and activities to the end of using these values as indicators for evaluating projects and activities. (2) As a matter of policy, values should be used in training and development in a systematic and continuous manner. (3) Basic knowledge of waste management should be taught to students at all educational levels commencing with the schools under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration (BMA). (4) Lessons derived from the “Chatuchak Model” should be applied by other BMA district offices. Finally, (5) emergency reserve plans should always be drawn up in advance so as to be able to accommodate future problems as they emerge.

กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทิพนธ์เรื่องค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้จาก รองศาสตราจารย์ ดร. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ประธานกรรมการสอบคุณฉันทิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย เลาหิเชียร รองศาสตราจารย์ ดร. รวิภา ธรรมโชติ ประธานที่ปรึกษา ดร. พงศภัค ศรีรัตนเศรษฐ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐฐา วินิจนัยภาค กรรมการสอบคุณฉันทิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 30 ท่าน จากกรุงเทพมหานคร บริษัทโคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) ที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณภาณุวัฒน์ อ่อนเทศ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กองนโยบายและแผนงาน สำนักสิ่งแวดล้อม ที่กรุณาแนะนำโครงการจัดจักรโมเดล และผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด เพื่อเป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกกำลังใจและการสนับสนุนในทุกด้านที่ผู้วิจัยได้รับ ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา จากคุณแม่ พี่ชายทั้งสอง ภรรยาและบุตรสาว รวมถึงเพื่อน ๆ ในโครงการปรัชญาคุณฉันทิพนธ์ิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ทั้งในและนอกสถาบันทุกท่าน

คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของคณาจารย์ทุกท่านทั้งปรีญญาตรี โท และเอก ด้วยความเคารพอย่างสูง

วัฒนา อร่ามเชียรขำรง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(4)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญตาราง	(13)
สารบัญภาพประกอบ	(14)
บทที่	
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	11
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	12
ขอบเขตของการวิจัย	12
นิยามศัพท์เฉพาะ	13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	14
2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	16
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม	16
แนวคิดค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาครัฐ	31
แนวคิดค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาคเอกชน	51
แนวคิดค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาคเอกชน ที่ไม่แสวงหาผลกำไร	58
แนวคิดพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน	83
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	91
กรอบแนวคิดในการวิจัย	97

บทที่	หน้า
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	99
แนวทางการศึกษา	99
การเลือกกรณีศึกษา	100
หน่วยการศึกษา	101
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	104
การเก็บรวบรวมข้อมูลและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	106
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	110
การตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล	116
การวิเคราะห์ข้อมูล	118
การนำเสนอข้อมูล	119
4 โครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจร	
ในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล”	121
กรุงเทพมหานครกับปัญหาสิ่งแวดล้อม	121
พันธมิตรร่วมใน “จตุจักรโมเดล”	124
แนวคิด นโยบาย และแนวทางการจัดการมูลฝอย	137
นโยบายการจัดการมูลฝอยระดับประเทศ	138
นโยบายการจัดการมูลฝอยของกรุงเทพมหานคร	139
แนวคิดการจัดการมูลฝอยโดยชุมชน	139
แนวคิดสำหรับของเสียเหลือศูนย์	140
แนวทางการลดมูลฝอยที่แหล่งกำเนิด	141
รายละเอียดของโครงการจตุจักรโมเดลโดยสรุป	142
5 ผลการศึกษา	145
ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาครัฐ: กรุงเทพมหานคร	150
ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาคเอกชนที่แสวงหา	
ผลกำไร: บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด	193

บทที่	หน้า
ค่านิยมทางการบริหารงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหา ผลกำไร: มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย.....	227
ค่านิยมทางการบริหารงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหา ผลกำไร: สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิล- เพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	259
บทสรุปค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารในการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิล แบบครบวงจร ในเขตจตุจักร	289
6 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	292
สรุปผลการวิจัย	292
การอภิปรายผล.....	296
ข้อเสนอแนะ	315
ภาคผนวก	
ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	322
บรรณานุกรม.....	328
ประวัติผู้เขียน	342

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ผลจากโครงการจัดจักรโมเดล	8
2 ประเภทของค่านิยมตามแนวคิดของ Rokeach (1973)	29
3 องค์ประกอบที่เป็นค่านิยมของการจัดการภาครัฐแนวใหม่	38
4 รูปแบบของรัฐบาลในอนาคต	42
5 ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาครัฐ	67
6 ค่านิยมทางการบริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร	71
7 ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหา ผลกำไร (NGOs)	75
8 เปรียบเทียบค่านิยมทางการบริหารงานระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชน ที่ไม่แสวงหาผลกำไร	80
9 ตัวอย่างโครงการพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (PPPs) ของต่างประเทศ	89
10 แผนการวิจัย (protocol)	112
11 ตัวอย่างการทำ Pattern Matching เพื่อจับคู่ระหว่างประเด็น ที่ให้สัมภาษณ์กับทฤษฎี	117
12 ผลการประเมินความเป็นเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ของเอเชีย (Asia green city index)	123
13 ผลการประเมินความเป็นเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ของเอเชีย (Asia green city index) ด้านการจัดการมูลฝอย (waste)	123
14 เปรียบเทียบค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ขององค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร	290

สารบัญภาพประกอบ

ภาพ	หน้า
1 ผลจากการลดปริมาณมูลฝอยอินทรีย์.....	9
2 ผลจากการลดปริมาณวัสดุรีไซเคิล.....	9
3 แนวคิดการปรับปรุงผลผลิตของภาครัฐที่มีประสิทธิผล	47
4 การใช้ตัวชี้วัดสมดุล (balanced scorecard) เพื่อเป็นกรอบ ในการแปลงกลยุทธ์สู่นิยามปฏิบัติการ (translate a strategy into operational terms)	56
5 การใช้ตัวชี้วัดสมดุล (balanced scorecard) เพื่อเป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ ในการนำไปปฏิบัติ (strategic framework for action).....	57
6 แผนที่ทางกลยุทธ์องค์การไม่หวังกำไร	65
7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	98
8 ตราสัญลักษณ์ของสำนักงานเขตจตุจักร	129
9 แผนที่เขตจตุจักร	130
10 ค่านิยมทางการบริหารงานองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน ที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม	314

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในขณะที่โลกเคลื่อนตัวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศ กำลังเร่งดำเนินการปฏิรูประบบราชการและภาครัฐ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้นำประเทศที่พัฒนาแล้วเหล่านั้น เล็งเห็นความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบราชการและภาครัฐ ให้เหมาะสมกับกระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) และกระแสประชาธิปไตย (democratization) ที่กำลังกลายเป็นกระแสหลักสองกระแสของโลก ในทางปฏิบัติประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศ ได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการมาตั้งแต่ทศวรรษ 1980 กล่าวได้ว่า ช่วงเวลา ค.ศ. 1980-2000 ถือได้ว่าเป็นช่วงสองทศวรรษที่สำคัญของการปฏิรูประบบราชการ (พิทยา บวรวัฒนา, 2544, หน้า 1)

การบริหารและการจัดการสมัยใหม่ (modern management) เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1950 จนถึงปัจจุบันนั้น พบว่า เศรษฐกิจและธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็วความสลับซับซ้อนในการบริหารและการจัดการมีมากขึ้น ดังนั้น การบริหารและการจัดการสมัยใหม่จึงต้องใช้หลักทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจตลอดจนการจัดการเชิงระบบมาช่วยในการบริหารและการจัดการ ทั้งนี้ แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) การมุ่งเน้นประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ (2) การมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพหรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ และ (3) การมุ่งเน้นหลักภาระรับผิดชอบ (accountability) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องประสานกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้องค์การต้องปรับตัวตามเพื่อความเข้มแข็งในการอยู่รอด และมีความสามารถเชิงการแข่งขัน (อารักษ์ พรหมณี, 2555)

หลังจากปี ค.ศ. 1980 เศรษฐกิจทั่วโลกตกอยู่ในสภาวะถดถอย จึงเกิดแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปใช้จัดการในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย องค์การ เช่น การปรับระบบ (reengineering) ของ Hammer and Champy (1993) ตัวชี้วัด สมดุล (balanced scorecard) ของ Kaplan and Norton (1996) เป็นต้น แนวคิดแรกๆ ที่ถือว่าเป็นพาราไดม์ (paradigm) ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในทางรัฐประศาสนศาสตร์ในช่วง ทศวรรษ 1990 ได้แก่ การปรับเปลี่ยนระบบราชการ (reinventing government) ของ Osborne and Gaebler (1992) โดยเสนอความคิดเกี่ยวกับให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขัน การให้บริการสาธารณะ ให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย พัฒนาระบบราชการให้เป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า จุดเริ่มต้นของแนวคิดนี้มีอิทธิพลส่งผลให้ภาครัฐหันมาสนใจต่อแนวคิดแบบการบริหารธุรกิจมากยิ่งขึ้น โดยในระยะต่อมา ได้พัฒนาเป็นแนวคิด การจัดการนิยม (managerialism) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารและการจัดการ องค์การสมัยใหม่ โดยเชื่อว่าโครงสร้าง กระบวนการ ระบบเทคนิควิธีการ และหน้าที่ ในการบริหารและจัดการ มีความเหมือนกันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน หากหลักการ บริหารและจัดการสมัยใหม่เหล่านั้นสามารถใช้และประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจเอกชน ก็มีความเป็นไปได้ที่จะนำแนวทางหลักการบริหารจัดการดังกล่าวมาใช้ในองค์การภาครัฐ ซึ่งส่งผลให้ประสบความสำเร็จที่คล้ายกัน แต่แตกต่างกันทางด้านปรัชญาการบริหารงาน (อารักษ์ พรหมณี, 2555) ดังนั้น แนวคิดการจัดการนิยมจะให้ความสำคัญกับการนำวิธีการบริหารงานแบบเอกชน และเทคนิคบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2553, หน้า 218) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ ได้นำมาปรับใช้กับการบริหาร ในภาคราชการที่เรียกว่า การจัดการภาครัฐตามแบบการจัดการเชิงธุรกิจ (business-like approach) ซึ่งแนวคิดการจัดการนิยมนี้ได้บูรณาการผสมผสานกับทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ทำให้เกิดเป็นแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management--NPM) ที่ทางรัฐประศาสนศาสตร์ถือว่าเป็นจุดสนใจที่สำคัญของการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์

ในปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวมา ล้วนมีอิทธิพลที่ทำให้รัฐประศาสนศาสตร์หันมาสนใจในเรื่องของการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2553)

สำหรับแนวคิดต่อมา เป็นแนวคิดที่ภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่า ตัวชี้วัดสมดุลของ Kaplan and Norton (1996) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยทำให้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีแนวคิดว่า องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน จะต้องคำนึงองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ซึ่งถือเป็นค่านิยมหลักที่คนในองค์กรต้องยึดถือ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Kaplan & Norton, 1996, pp. 7-17)

นอกจากนี้แล้ว ยังมีแนวคิดการปรับระบบของ Hammer and Champy (1993) ซึ่งเป็นการปรับระบบองค์การด้วยการออกแบบงานที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานทั้งหมดใหม่ โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการปรับระบบงานองค์การ โดยทุกคนในองค์กรต้องยึดถือการปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในทุกกระบวนการปฏิบัติงาน และสร้างค่านิยมการบริหารงานด้านการกระจายอำนาจด้วยการมอบอำนาจให้กับระดับปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม การสื่อสารทุกระดับ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การเน้นคุณภาพการผลิตและการทำงานด้วยเทคโนโลยี และยังมีการนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดีหรือบรรษัทภิบาล ซึ่งมีแนวคิดการจัดการที่ยึดถือให้คนในองค์กรยึดถือค่านิยมหลักด้านความโปร่งใส การตรวจสอบที่มีมาตรฐาน และการมีจรรยาบรรณ

ประเทศไทยได้มีการนำค่านิยมหลักโดยมติดคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 เห็นชอบกับแผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ ประกอบด้วย แผนหลัก 5 แผน ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และหนึ่งในนั้น คือ แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารงานภาครัฐ โดยค่านิยมหลักหรือค่านิยมสร้างสรรค์มี 5 ประการ ประกอบด้วย กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์

และมีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ไม่เลือกปฏิบัติ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม, 2548, หน้า 11-12, 19)

ในส่วนของการขับเคลื่อนประเทศไปในทิศทางที่เปลี่ยนแปลงจากอดีตภายใต้การนำของพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี โดยรัฐบาลชุดนี้ได้กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบทิศทางของประเทศโดยมีเป้าหมายร่วมกันกับทุกภาคส่วน เพื่อจะผลักดันนโยบายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจ ให้เกิดประโยชน์กับประชาชนในการใช้บริการอย่างแท้จริง ยุทธศาสตร์ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต คอรัปชั่นอย่างยั่งยืน เป็นต้น โดยมีค่านิยม 12 ประการ มาหล่อหลอมเยาวชนและประชาชน โดยการสร้างกระบวนการหล่อหลอมให้ค่านิยม ซึมซับเข้าไปในสายเลือด เพื่อให้เกิดความเชื่อค่านิยมหลัก ๆ เช่น มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เผื่อแผ่และแบ่งปัน มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่ เป็นต้น (ประยุทธ์ จันทร์โอชา, 2557) ทั้งนี้ ค่านิยมเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานให้เยาวชนเมื่อเติบโตขึ้นแล้วเป็นคนดี และมุ่งทำประโยชน์ให้กับองค์กรและประเทศชาติต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศเรื่อง Waarden van Organisaties in de Publieke Sector โดยศึกษาค่านิยมขององค์กรภาครัฐในประเทศเนเธอร์แลนด์ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในองค์กรภาครัฐ พบว่า ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์กรภาครัฐ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความมีเมตตา กรุณา ความยุติธรรมทางสังคม ความไร้ซึ่งอคติ ความโปร่งใส ความเป็นหนึ่งเดียว การเชื่อฟัง ความน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบ (responsibility) ความเชี่ยวชาญ ภาระรับผิดชอบ (accountability) ประสิทธิภาพ และความกล้าหาญ (Vermeulen อ้างถึงใน Van Der Wal, Huberts, Van Den Heuvel, & Kolthoff, 2006, p. 11) และค่านิยมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารงานภาครัฐยึดเหนี่ยวมีหลายประการ เช่น ประสิทธิภาพ

ประหยัด ประสิทธิผล ความเสมอภาคทางสังคม ประชาธิปไตย การมีวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงขององค์การ จริยธรรม ความรับผิดชอบ การฟ้องถ่ายอำนาจ การมีคุณธรรม การทำงานให้สนุก เป็นต้น (อุทัย เลาหิเชียร, 2556, หน้า 22-23)

สำหรับการบริหารงานภาคเอกชนมีความมุ่งหมายทางด้านผลประโยชน์ส่วนบุคคลที่จะได้รับ ขณะที่ภาครัฐอยู่ที่ประโยชน์สาธารณะของประชาชนที่จะได้รับในบริบททางการเมือง ทำนองเดียวกันภาคเอกชนจำนวนไม่น้อยได้นำคุณค่าการบริหารงานภาครัฐไปใช้ในการบริหารงานโดยเฉพาะทางด้านการรับผิดชอบต่อสังคมที่มีเพิ่มมากขึ้น (อารักษ์ พรหมณี, 2555) สำหรับค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาคเอกชน พบว่าประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ การให้ความสำคัญกับลูกค้า ภาระรับผิดชอบ ความเชี่ยวชาญ ความน่าเชื่อถือ ความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความเป็นผู้ประกอบการ ความรับผิดชอบต่อสังคม นวัตกรรม ความต้องการให้บรรลุผล ประสิทธิภาพ ความสามารถในการทำกำไร และความยั่งยืน (Haarhuis อ้างถึงใน Van Der Wal et al., 2006, p. 14) นอกจากนี้ Van Der Wal et al. (2006) นักวิชาการชาวดัตช์ได้นำงานศึกษาของ Haarhuis (2004), Vermeulen (2003) มาวิเคราะห์ เพื่อหาค่านิยมกลาง (central values) ทางการบริหารงานขององค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่า ค่านิยมกลางของภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ภาระรับผิดชอบ ความเชี่ยวชาญ ความน่าเชื่อถือ และความรับผิดชอบต่อสังคม (Van Der Wal et al., 2006, pp. 25-26)

ด้านแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561) โดยเฉพาะในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ว่าด้วยการส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมือง-แบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน (Public Private Partnerships--PPPs) เพื่อให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นของประเทศที่ต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก และภาครัฐยังไม่สามารถดำเนินการได้เพียงพอกับความต้องการของประชาชน ได้รับการสนับสนุนกลไกการดำเนินการแบบร่วมลงทุนกับภาคเอกชนด้วยความชัดเจน โปร่งใส และเกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้มีการลงทุนที่ซ้ำซ้อน มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด สนับสนุนให้มีการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมการลงทุนของเอกชนร่วมในกิจการของรัฐ ตลอดจนให้มีองค์การรับผิดชอบกำหนดมาตรฐาน ส่งเสริม สนับสนุน

การร่วมลงทุนเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินและการคลังของประเทศในระยะยาว โดยเปิดให้องค์การภาคประชาสังคมและชุมชนสามารถเข้ามาเป็นผู้ให้บริการสาธารณะแทนภาครัฐ โดยอาศัยการจัดทำข้อตกลงร่วม (compact) ในรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคมและชุมชน ซึ่งมีเป้าหมายของข้อตกลงอยู่ที่การร่วมกันดำเนินการกิจจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชนให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว และลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556)

กรณีศึกษาที่มีประเด็นเกี่ยวเนื่องกับค่านิยมด้านความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนที่ค่อนข้างเป็นที่สนใจของนักวิชาการตลอดมาจนถึงปัจจุบัน คือ ผลงานของ Pressman and Wildavsky (1973) ที่ศึกษาโครงการ Oakland Project มลรัฐ California ประเทศสหรัฐอเมริกา ในหนังสือที่มีชื่อว่า Implementation (การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ) โดยที่โครงการดังกล่าว เป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายการสร้างงานให้ชนกลุ่มน้อยในเมือง Oakland โดยชนกลุ่มน้อยซึ่งกว่า 30% เป็นคนผิวดำและมีอัตราว่างงานเท่ากับร้อยละ 8.4 (มากกว่าอัตราว่างงานของประชากรทั่วประเทศโดยเฉลี่ยถึงสองเท่า) ในส่วนขององค์การภาครัฐ นำโดย “สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจ” (Economic Development Administration--EDA) ได้กำหนดนโยบายเร่งด่วนขึ้นในเดือนเมษายน ค.ศ. 1966 เพื่อหาทางช่วยเหลือให้ชนกลุ่มน้อยเหล่านั้นมีงานทำ เป้าหมาย คือ การสร้างงานให้ได้ 2,200 อัตรา โดยเงินลงทุนให้กับการท่าเรือ Oakland (Port of Oakland) เป็นเงิน 23.289 ล้านดอลลาร์ (เป็นเงินช่วยเหลือร้อยละ 60 ที่เหลือเป็นการให้กู้) ให้ดำเนินโครงการก่อสร้างท่าเทียบเรือ โรงเก็บและซ่อมเครื่องบิน ส่วนอุตสาหกรรม และถนนทางเข้าพื้นที่สนามบิน นอกจากนี้ ยังมีการจัดสรรเงินกู้อีก 1.6 ล้านดอลลาร์ ให้กับนักธุรกิจในเมือง Oakland เป้าหมายเพื่อการจ้างงานอีก 800 อัตรา (รวมทั้งสิ้น 3,000 อัตรา) แต่ในปี ค.ศ. 1970 ปรากฏว่ามีการสร้างงานให้ชนกลุ่มน้อยเพียง 304 อัตราเท่านั้น (ในจำนวนนี้รวมการจ้างงานจากกลุ่มธุรกิจเพียง 43 อัตรา) ทุกโครงการเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน สาเหตุคือมีองค์การต่าง ๆ มากมายที่เข้าร่วมโครงการ ถึงแม้ว่าจะมีความเข้าใจในแนวความคิดหรือนโยบายของโครงการ แต่ขาดความเข้าใจทั้งในด้านการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ การประสานงาน เกิดความขัดแย้งทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น ความเห็นที่ไม่ตรงกัน

ของเจ้าหน้าที่จากสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจ ณ กรุง Washington D.C. กับสาขาที่ Oakland ความเห็นที่ไม่ตรงกันในวิธีการขออนุมัติและการควบคุมเงินทุนหมุนเวียนของโครงการ ความขัดแย้งระหว่างการทำเรือ Oakland กับกองทัพเรือ หรือแม้แต่ผู้นำในต่างประเทศที่ไม่ได้สนับสนุนโครงการ Oakland เพราะคิดว่าเป็นโครงการของผู้รับผิดชอบเท่านั้น จนกลายเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความล้มเหลวของโครงการสร้างงานให้ชนกลุ่มน้อยในที่สุด

จากการศึกษา Oakland Project ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าโครงการต่าง ๆ ที่มีความพร้อมทั้งด้านเงินลงทุนและความร่วมมือจากทุกภาคส่วน หากมีค่านิยมทางการบริหารงานที่แตกต่างกัน ก็อาจไม่ประสบความสำเร็จลุล่วงเสมอไป

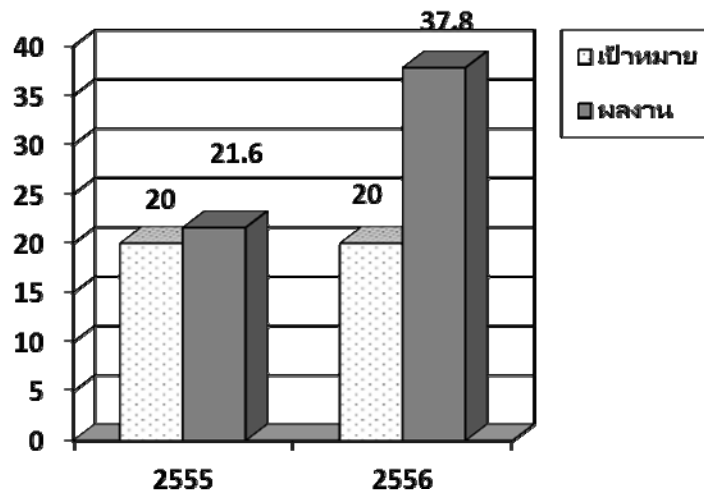
ในขณะที่แนวคิดการให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมกับภาครัฐในการนำนโยบายไปปฏิบัติในประเทศไทยนั้น พบว่า มีหลายโครงการด้วยกัน เช่น โครงการโรงไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โครงการรถไฟฟ้า BTS ของกรุงเทพมหานคร เป็นต้น แต่โครงการที่ “ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม” และประสบความสำเร็จนั้น ได้แก่ โครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชไร้เกล็ดแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ทั้งนี้ เนื่องจากเขตจตุจักรเป็นเขตที่มีปริมาณมูลฝอยสูงที่สุดในกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร, 2553) และสร้างปัญหาในการจัดเก็บค่อนข้างมาก จึงเกิดแนวคิดโครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชไร้เกล็ดแบบครบวงจร โดยมีเป้าหมายเพื่อร่วมกันผลักดันการจัดการมูลฝอยและวัชพืชไร้เกล็ดอย่างครบวงจรในพื้นที่เขตจตุจักร โดยกำหนดให้เป็นพื้นที่ “ต้นแบบ” (pilot project) ของกรุงเทพมหานครในการจัดการมูลฝอยอย่างยั่งยืนและดำเนินการโดยมีความร่วมมือระหว่างพันธมิตร ประกอบด้วย องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร ได้แก่ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้แก่ มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม เข้ามาร่วมดำเนินการกับภาครัฐ คือ กรุงเทพมหานคร โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จ (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

ผลจากโครงการจตุจักร โมเดล

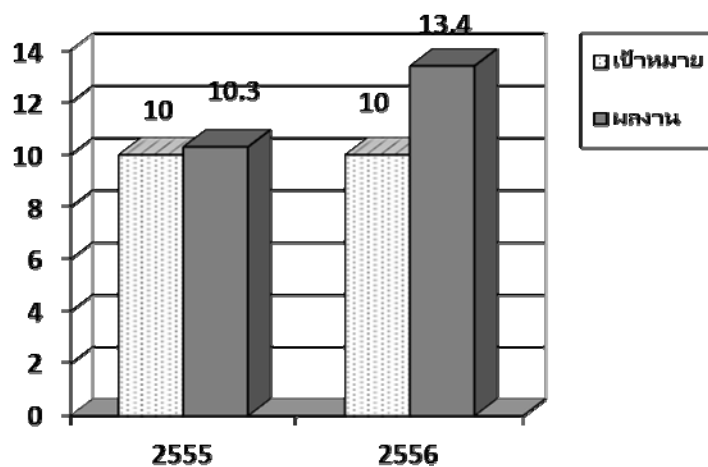
ประเภทขยะ	เป้าหมาย (ต่อ 2 ปี)	ปีเริ่มต้น พ.ศ. 2554	ปี พ.ศ. 2555	ลดลง (%)	ปี พ.ศ. 2556	ลดลง (%)	เฉลี่ย 2 ปี (พ.ศ. 2555-2556)	คิดเป็น (%)
							ลดลง	
ปริมาณ มูลฝอยอินทรีย์	ลด 20%	22.2 ตัน/วัน	17.4 ตัน/วัน	21.6	13.8 ตัน/วัน	37.8	6.6 ตัน/วัน	29.6
ปริมาณ วัสดุรีไซเคิล	ลด 10%	9.7 ตัน/วัน	8.7 ตัน/วัน	10.3	8.4 ตัน/วัน	13.4	17.1 ตัน/วัน	11.6

ที่มา. จาก รายงานฉบับสมบูรณ์เรื่อง โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร (หน้า 7), โดย สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2557, กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.



ภาพ 1 ผลจากการลดปริมาณมูลฝอยอินทรีย์

ที่มา. จาก รายงานฉบับสมบูรณ์เรื่อง โครงการจัดการมูลฝอยและวัสคูรีไซเคิลแบบครบวงจร ในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร (หน้า 7), โดย สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิล เพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2557, กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.



ภาพ 2 ผลจากการลดปริมาณวัสคูรีไซเคิล

ที่มา. จาก รายงานฉบับสมบูรณ์เรื่อง โครงการจัดการมูลฝอยและวัสคูรีไซเคิลแบบครบวงจร ในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร (หน้า 7), โดย สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิล เพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2557, กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

จากตาราง 1 ภาพ 1 และภาพ 2 ดังกล่าว เห็นได้ชัดเจนว่า โครงการจตุจักรโมเดล ดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างมากโดยระหว่างปี พ.ศ. 2554-2556 หลังจากที่ได้ลงนามความร่วมมือไปในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2554 และได้มีการดำเนินงานอย่างครบกระบวนการ ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เริ่มตั้งแต่ให้ความรู้และสร้างจิตสำนึกประชาชนในพื้นที่ และกลุ่มเป้าหมายที่ร่วมโครงการฯ ทั้ง 10 กลุ่ม รวม 53 แห่ง และพนักงานเก็บขน 77 คน ไปจนถึงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลอย่างเหมาะสม จวบจนปัจจุบันนี้ “แขวงจตุจักร เขตจตุจักร” ได้ถูกพัฒนาเป็น “จตุจักรโมเดล” พื้นที่ต้นแบบในกรุงเทพมหานครที่มีการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลอย่างครบวงจร และมีการทำงานร่วมกันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน พร้อมเป็นต้นแบบในการนำไปดำเนินงานในพื้นที่อื่น ๆ ของกรุงเทพมหานครต่อไปในอนาคต (บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด, 2557, หน้า 1)

ผลจากการสำรวจการดำเนินงานของโครงการฯ ซึ่งให้เห็นถึงความสำเร็จที่จะนำไปสู่ความยั่งยืน 3 ด้าน กล่าวคือ

1. ด้านเศรษฐกิจ สามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดการมูลฝอยของกรุงเทพมหานคร ได้รวม 11.4 ล้านบาท หรือร้อยละ 30 ตลอดระยะเวลา 2 ปี และสร้างรายได้กว่า 6.6 ล้านบาท ให้กับกลุ่มเป้าหมาย

2. ด้านสังคม ประชากรทั่วไปในพื้นที่ที่มีความพึงพอใจในการจัดการมูลฝอยเพิ่มเป็นร้อยละ 88 และเห็นว่า การจัดการมูลฝอยที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากตนเอง เพิ่มจากร้อยละ 38 เป็นร้อยละ 75 ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและปรับพฤติกรรมการทำงาน เพิ่มความปลอดภัย และอาชีวอนามัยแก่พนักงานเก็บขนมูลฝอย โดยลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุจากการขับรถและเก็บขนได้ ร้อยละ 46.9 ลดอัตราการเกิดโรคจากการทำงานได้ ร้อยละ 17.7 และพนักงานเก็บขนมูลฝอย ร้อยละ 87 มีความพึงพอใจกับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

3. ด้านสิ่งแวดล้อม ลดปริมาณมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลในแขวงจตุจักรได้รวมเฉลี่ย ร้อยละ 41.2 โดยแบ่งเป็น

3.1 มูลฝอยอินทรีย์ลดลงอย่างต่อเนื่องจากเดิมเฉลี่ย 22.2 ตันต่อวัน ในปี พ.ศ. 2554 เป็นเฉลี่ย 17.4 ตันต่อวัน ในปี พ.ศ. 2555 และเฉลี่ย 13.8 ตันต่อวันในปี พ.ศ. 2556 (เฉลี่ยลดลง 6.6 ตันต่อวัน หรือร้อยละ 29.6)

3.2 วัสดุรีไซเคิลลดลงอย่างต่อเนื่องจากเดิมเฉลี่ย 9.7 ตันต่อวัน ในปี พ.ศ. 2554 เป็นเฉลี่ย 8.7 ตันต่อวัน ในปี พ.ศ. 2555 และเฉลี่ย 8.4 ตันต่อวัน ในปี พ.ศ. 2556 (เฉลี่ยลดลง 1.1 ตันต่อวัน หรือร้อยละ 11.6) และลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้ในปริมาณรวม 17,898 ตัน ตลอดระยะเวลา 2 ปี

ทั้งนี้ ในด้านรูปแบบการบริหารโครงการฯ นั้น ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้มีคำสั่งแต่งตั้ง “คณะกรรมการอำนวยการ” ประกอบด้วย ที่ปรึกษาโครงการฯ ประธานกรรมการ กรรมการ กรรมการและเลขานุการ และกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ รวมจำนวน 19 คน และมีคำสั่งแต่งตั้ง “คณะทำงาน” ประกอบด้วย ประธานคณะทำงาน รองประธานคณะทำงาน คณะทำงาน คณะทำงานและเลขานุการ และคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ รวมจำนวน 18 คน ซึ่งเป็นตัวแทนมาจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร รวมทั้งสิ้น 37 ท่าน และทุกท่านจะต้องร่วมมือในการบริหารจัดการรวมถึงปฏิบัติการเพื่อให้โครงการลุล่วงตามเป้าหมายการดำเนินการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” จึงเป็นหน่วยการศึกษาที่เหมาะสมในการศึกษา “ค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน” เนื่องจากภายใต้การดำเนินการบนความร่วมมือขององค์กรจากภาคส่วนต่าง ๆ มีแนวทางการบริหารที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมแตกต่างกัน ผู้บริหารโครงการจะต้องใช้ค่านิยมทางการบริหารงานจากประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม แรงบันดาลใจที่อยู่ภายในจิตใจนั้น ออกมาเป็นแรงขับเคลื่อนพฤติกรรมไปสู่การปฏิบัติ จนประสบความสำเร็จร่วมกันได้

คำถามการวิจัย

1. ค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารในการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ของพันธมิตรร่วมระหว่างองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรเป็นอย่างไร

2. คำนิยมทางการบริหารงานที่มีร่วมกันของผู้บริหารของพันธมิตรระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการบริหารโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคำนิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารในการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ของพันธมิตรระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร

2. เพื่อศึกษาคำนิยมทางการบริหารงานที่มีร่วมกันของผู้บริหารของพันธมิตรระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีร่วมกัน ในการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล”

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาคำนิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารงานจากทุกภาคส่วนในโครงการจตุจักรโมเดลในส่วนของคณะกรรมการอำนวยการ เนื่องจากเป็นผู้กำหนดนโยบายในการดำเนินโครงการฯ และอีกทั้งเป็นผู้ที่จะต้องส่งเสริมสร้างค่านิยมให้ทุกคนในโครงการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยการกำกับ ติดตาม และตรวจตราโครงการฯ ดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง จนเกิดผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามที่โครงการฯ กำหนดไว้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษา “โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร” หรือ “จตุจักรโมเดล” เป็นกรณีศึกษาเท่านั้น เนื่องจากโครงการฯ นี้ถือว่า

ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และเป็นโครงการต้นแบบ (pilot project) ของการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลสำหรับเขตอื่น ๆ ของกรุงเทพมหานครต่อไป โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาในองค์การเป็น 3 ภาคส่วน คือ องค์การภาครัฐ คือ สำนักสิ่งแวดล้อมและสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้แก่ มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดลอม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ส่วนองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร คือ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด นั้น เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงต้องการให้โครงการฯ นี้ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นโครงการต้นแบบ อีกทั้งเป็นผู้สนับสนุนหลักในด้านงบประมาณ จึงมีการแต่งตั้งทีมสนับสนุนจากภายในองค์การขึ้นมาอีกหนึ่งทีมในเวลาต่อมา จึงไม่ปรากฏในคำสั่งแต่งตั้งอย่างเป็นทางการของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ค่านิยม (value) หมายถึง ความคิด ความเชื่อของบุคคลที่มีผลกระตุ้นพฤติกรรมไม่ว่าในด้านบวกและด้านลบของเจ้าหน้าที่และพนักงานทุกคน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโครงการจตุจักรโมเดล
2. ค่านิยมทางการบริหารงาน (administrative values) หมายถึง แนวคิด ความเชื่อ หรือหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่ผู้บริหารสำนักงานสิ่งแวดล้อม สำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดลอม ที่ได้ตัดสินใจเลือกแล้วว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา และยึดถือเป็นสิ่งที่จะช่วยในการบริหารโครงการจตุจักรโมเดลให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (administrative values in public private partnerships) หมายถึง หมายถึง แนวคิดหรือหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่ผู้บริหารองค์การในพันธมิตรร่วมระหว่างกรุงเทพมหานคร บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย

และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม นำไปปฏิบัติจนนำไปสู่ผลสำเร็จของโครงการจตุจักรโมเดล

4. โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” หมายถึง โครงการที่ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด และมูลนิธิ-โคคา-โคลา ประเทศไทย ริเริ่มขึ้น โดยความร่วมมือระหว่างพันธมิตร ประกอบด้วย สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และกรุงเทพมหานคร โดยสำนักสิ่งแวดล้อมและสำนักงานเขตจตุจักร นำร่องในพื้นที่แขวงจตุจักร เขตจตุจักร ซึ่งมีรูปแบบการดำเนินงานการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลในพื้นที่กลุ่มเป้าหมายทั้ง 10 กลุ่ม ได้แก่ ชุมชน/หมู่บ้าน โรงเรียน อาคารสำนักงาน สวนสาธารณะ ตลาดนัด ตลาดสด ห้างสรรพสินค้า ร้านอาหาร โรงแรม และอื่น ๆ (หอดจดหมายเหตุพุทธทาส อินทปัญโญ และสถานีนขส่งหมอซิด 2) รวมทั้งการเสริมสร้างอาชีวอนามัยและความปลอดภัยให้กับพนักงานเก็บขนมูลฝอย การสร้างจิตสำนึกการจัดการมูลฝอยตั้งแต่ต้นทางให้กับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย การปรับแนวทางการจัดเก็บมูลฝอยของสำนักงานเขต ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดระบบการจัดการมูลฝอยอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5. องค์กรภาครัฐ (public sector) หมายถึง องค์กรราชการต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของประชาชนหรือสาธารณะในงานวิจัยนี้ หมายถึง สำนักสิ่งแวดล้อมและสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

6. องค์กรภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (private sector) หมายถึง บริษัทห้างร้านต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหากำไรและรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นในองค์กร ในงานวิจัยนี้ หมายถึง บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด

7. องค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Governmental Organizations--NGOs) หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ด้านสาธารณะประโยชน์ด้านใดด้านหนึ่ง เช่น มูลนิธิ องค์กรการกุศลต่าง ๆ ในงานวิจัยนี้ หมายถึง มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อนำผลการศึกษาเสนอผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครนำค่านิยมทางการบริหารงานที่เหมาะสมกับโครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้มากยิ่งขึ้น
2. เพื่อผู้บริหารจะได้นำค่านิยมที่มีร่วมกันมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์การภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะโครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนที่จะมีมากขึ้นในอนาคต
3. เพื่อนำเสนอผลงานวิจัยให้กับหน่วยงานต่าง ๆ นำไปปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารโครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนให้ประสบผลสำเร็จในการทำงานร่วมกัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สำหรับบทนี้จะเป็นการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยจะเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม
2. แนวคิดค่านิยมทางการบริหารงานขององค์กรภาครัฐ
3. แนวคิดค่านิยมทางการบริหารงานขององค์กรภาคเอกชน
4. แนวคิดค่านิยมทางการบริหารงานขององค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร
5. แนวคิดพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม

ความหมายของค่านิยม

คำว่า ค่านิยม มาจากภาษาอังกฤษ ว่า value โดยนักวิชาการต่างประเทศสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของค่านิยม ได้แก่ Kluckhohn (1951, p. 399) ได้ให้คำนิยามที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในวรรณกรรมทางด้านสังคมศาสตร์ว่า ค่านิยมเป็นแนวคิดของพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความพอใจ (desirable) ในความหมายนี้จะทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ปรารถนา (desire) กับสิ่งที่เป็นที่น่าพอใจ (desirable) ซึ่งในประเด็นหลังนี้จะเน้นสิ่งที่เรา “ควรจะปรารถนา” ค่านิยมจะควบคุมความพึงพอใจ แรงกระตุ้น ซึ่งสอดคล้องกับบุคลิกภาพและความต้องการของทั้งส่วนบุคคลและระบบวัฒนธรรมของสังคม โดยการเคารพผลประโยชน์ของผู้อื่นและของกลุ่มโดยรวม

ในการดำรงชีวิตในสังคมส่วน Pepper (1958, p. 7) อธิบายว่า ค่านิยม หมายถึง ความสนใจ ความสุข ความชื่นชอบ หน้าที่ ศีลธรรม ความปรารถนา ความต้องการ ความเกลียดชัง หรือแม้แต่สิ่งที่ดีหรือไม่ดีด้าน Williams (1960, p. 401) กล่าวว่า ค่านิยม คือ สิ่งที่คุณค่า ตั้งจุดมุ่งหมาย สภาพการณ์ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลปรารถนา และคาดหวังไว้ว่าสิ่งนั้น จะบังเกิดผลดีแก่เขาในการดำรงชีวิต บุคคลแสวงหาสิ่งที่สังคมได้ตัดสินแล้วว่าเป็นสิ่งที่ ดีที่สุด และหลีกเลี่ยงสิ่งที่สังคมได้ลงความเห็นแล้วว่า เป็นสิ่งที่เลว ค่านิยมเป็นสิ่งที่ คอยควบคุมพฤติกรรมและเป็นที่ยึดในการปฏิบัติตนของบุคคลในสังคมหนึ่ง ๆ และ การประเมินผลเฉพาะ (specific evaluation) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเดิมไม่มีการกำหนด มาตรฐานที่ใช้ในการตัดสินใจ ส่วนในความหมายที่สอง หมายถึง หลักเกณฑ์ (criteria) หรือมาตรฐาน (standards) ในแง่ของการประเมินผลซึ่งมองค่านิยมตามเกณฑ์มาตรฐาน (value as criterion) มีความสำคัญมากสำหรับวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ทางสังคมศาสตร์ ขณะที่ Garforth (1965, pp. 189-190) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง เครื่องบ่งชี้ให้เห็นคุณค่า ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่เราเลือกหรือชอบมากกว่าสิ่งอื่น

อย่างไรก็ตาม Good (1973, p. 636) ผู้เขียน *Dictionary of Education* ได้ให้ความหมาย ค่านิยม ว่า หมายถึง คุณลักษณะของสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลได้พิจารณาแล้วว่า มีความสำคัญในแง่ของจิตวิทยาสังคมจริยธรรมหรือสุนทรียศาสตร์เป็นระบบความเชื่อ ที่เกิดขึ้นภายในซึ่งทำให้บุคคลนั้นรู้สึกถึงความมั่นคงปลอดภัยหรือรู้สึกว่าตนได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ ด้าน Frankel (1980, pp. 215-216) ให้ความหมาย ค่านิยม ว่า ค่านิยม คือ ความคิดหรือมโนทัศน์ของบุคคลในสิ่งที่บุคคลนั้นเห็นว่า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ต่อชีวิตค่านิยมมิใช่เพียงแค่คงอยู่ในประสบการณ์ของแต่ละคน แต่อยู่ในจิตใจของคน ซึ่งจะปรากฏให้เห็นจากคำพูดและการกระทำของเขาค่านิยมเป็นมาตรฐานของพฤติกรรม ความสวยงามความมีประสิทธิภาพหรือคุณค่าที่บุคคลเห็นสมควรยึดถือหรือพยายามที่จะ เก็บรักษาไว้ ในขณะที่ DuBrin (1984, pp. 72-73) กล่าวว่า ค่านิยมจะถูกเรียนรู้ผ่านทาง ทัศนคติ และเมื่อใดที่สิ่งที่ต้องการขัดต่อค่านิยมส่วนบุคคล เมื่อนั้นก็จะเกิด ความขัดแย้ง ซึ่งถึงแม้พนักงานจะปฏิบัติตาม แต่ลึก ๆ แล้วอาจทำได้ไม่เต็มที่ ในขณะที่ ความเชื่อเองก็มีผลต่อพฤติกรรมทั้งงานและส่วนตัว และ Dewar (1994, p. 1) ได้ให้

คำจำกัดความของค่านิยมว่า เป็นกรอบของความเชื่อที่มีผลกระทบต่อนวัตกรรม และเป็น
เครื่องนำทางแก่การเลือกปฏิบัติจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่

นอกจากนั้น พณีส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 18) ให้ความหมายของค่านิยมว่า
หมายถึง การยอมรับนับถือ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามคุณค่าที่ตน หรือกลุ่มคนมีอยู่
ต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นวัตถุ ความคิด อุดมคติ รวมทั้งการกระทำในด้านเศรษฐกิจ สังคม
จริยธรรม และสุนทรียภาพ โดยการประเมินค่าจากทัศนะต่าง ๆ โดยถี่ถ้วนและรอบคอบ
ส่วน วันชัย มีชาติ (2544, หน้า 61-62) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลเห็นว่า ถูกต้อง
ดีงาม หรือเป็นสิ่งที่ควรจะเป็น ซึ่งบุคคลที่มีค่านิยมแบบใดแบบหนึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรม
หรือการแสดงออกของบุคคลนั้น ๆ การที่บุคคลแสดงออกว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด ก็จะเป็น
การแสดงออกถึงค่านิยม และบุคลิกภาพของคนคนนั้น ด้าน วิเชียร วิทย์อุดม (2549,
หน้า 47) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง การตัดสินใจว่าการกระทำใดสำคัญควรทำ หรือไม่
ควรทำ อะไรถูกต้อง อะไรผิด รวมทั้งระดับความรู้สึกมั่นใจในการแสดงออกต่อสิ่งเร้า
ที่เข้ามาเกี่ยวข้องว่าสำคัญอย่างไร

ขณะที่ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 55) ให้ความหมายว่า ค่านิยม หมายถึง
ความเชื่อมั่นพื้นฐานซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลหรือสังคม หรือความรู้สึกนิยมชมชอบ
หรือเห็นคุณค่าในบุคคล สิ่งของ หรือความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ค่านิยมมีทั้งด้านบวก
และด้านลบ ด้านบวก หมายถึง สิ่งที่ดีและต้องการ ด้านลบ หมายถึง สิ่งที่ไม่ดีและ
ไม่ต้องการ ค่านิยมที่ดีจะช่วยให้เกิดความรักและความสัมพันธ์กันในสังคม และ อุทัย
เลาหวิเชียร (2556, หน้า 1) ให้ความหมายว่า ค่านิยม หมายถึง สิ่งสำคัญที่คนยึดติด
เพื่อใช้สำหรับกำหนดทิศทางไปสู่การปฏิบัติตนนอกจากนี้ ยังหมายถึง ความเชื่อว่าการกระทำ
อย่างหนึ่งดีกว่าการกระทำอีกอย่างหนึ่ง เช่น คนเชื่อว่าเสื้อผ้าที่ผลิตจากต่างประเทศ
จะทนทานกว่าเสื้อผ้าที่ผลิตภายในประเทศ หรือรถยนต์ยุโรปนั่งปลอดภัยกว่ารถญี่ปุ่น เป็นต้น
อย่างไรก็ดี คนทั่วไปมักจะมองค่านิยมว่า เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวคนทุกคน และมีไว้
เพื่อบอกกล่าวว่าจะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควรจะทำ อะไรไม่ควรทำ เป็นรากฐาน
เพื่อการตัดสินใจ หรือกำหนดนโยบาย

สรุป ค่านิยมนั้นเป็นเสมือนผลผลิตของวัฒนธรรมทางสังคมที่ได้รับอิทธิพลมาจาก
การเรียนรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อที่ได้รับมาจากสถาบันทางสังคม สิ่งแวดล้อม พร้อมทั้ง

การผสมผสานความคิดของตนเองที่เกิดภายใน โดยผ่านการประเมินว่าเป็นสิ่งที่ดี และสมควรยึดถือ สำหรับตนเองไม่ว่าจะเป็นที่ยอมรับตามกฎเกณฑ์ของสังคมหรือไม่ก็ตาม แล้วแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ การกระทำ และพฤติกรรม

ที่มาของค่านิยม

Dewey (1957, p. 167) กล่าวว่า การเรียนรู้ของมนุษย์ทำให้เกิดค่านิยม ยิ่งสังคมพัฒนาขึ้นโดยอาศัยความรู้ในการสร้างความเติบโตอย่างมีนัยสำคัญมากเท่าใด ค่านิยมก็จะมีความหมายมากยิ่งขึ้นเท่านั้น เกิดการเรียนรู้ รับผิดชอบ และปฏิบัติตาม จากนั้นก็นำส่งข้อมูลข่าวสารที่ดีที่สุดต่อ ๆ กันมา ค่านิยมเฉพาะ (specific values) ขึ้นอยู่กับสถานการณ์วัฒนธรรม และบริบททางประวัติศาสตร์ ค่านิยมที่ดีจะต้องส่งเสริมความเข้าใจของมนุษย์ประชาธิปไตย และการเจริญเติบโตทั้งส่วนบุคคลและสังคม ดังนั้น แม้องค์ประกอบเหล่านี้จะแตกต่างกันบ้างในช่วงเวลา จากช่วงเวลาหนึ่งเวลาใด ย่อมถูกหล่อหลอมจากการเรียนรู้ทั้งการกระทำและการตัดสินใจของทุกคนล้วนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

ส่วน Rokeach (1973, p. 3) ได้สนับสนุนให้ใช้ค่านิยมเป็นตัวแปรหลักในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ เพราะค่านิยมเป็นแกนกลางในการก่อให้เกิดพฤติกรรมด้านแรงจูงใจ มโนทัศน์ และความสนใจ ทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในศาสตร์และกิจการทุกสาขา โดยทฤษฎีค่านิยมของ Rokeach ตั้งอยู่บนหลักทฤษฎีด้านการใช้บุคลิกภาพและทัศนคติ เพื่ออธิบายพฤติกรรมของกลุ่มคนโดยมีฐานคติ (assumption) เกี่ยวกับค่านิยม ได้แก่ ค่านิยมเป็นสิ่งที่สืบเนื่องมาจากวัฒนธรรม สถาบันทางสังคม และบุคลิกภาพของกลุ่มคนในสังคม นั้นในขณะเดียวกันผลหรืออิทธิพลของค่านิยม ก็จะแสดงออกมาทางมโนทัศน์ และพฤติกรรมทางสังคมมนุษย์ในทุกรูปแบบปริมาณค่านิยมมีอยู่ไม่มากนัก และอยู่ในขอบเขตที่จะนับและศึกษาได้ความแตกต่างของค่านิยมจะแสดงออกทางระดับ (degree) มากกว่าทางอื่น ค่านิยมอาจรวมกันเข้าเป็นระบบค่านิยมได้ค่านิยมของ Rokeach (1973, pp. 6-7) มีสาระสำคัญ ได้แก่ ค่านิยม เป็นความเชื่อชนิดพรรณนา มีลักษณะถาวร ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ เป็นความระลึกรู้ (cognitive) หมายถึง บุคคลนั้นรู้ทางที่ถูกของการกระทำ หรือรู้เป้าหมายที่ถูกในชีวิตที่พยายามฝ่าฝืนหาเป็นความรู้สึกลึกซึ้งสัมพันธ์ (affective) หมายถึง บุคคลนั้นชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยและสนับสนุน หรือไม่เห็นด้วย

หรือค้ำค่านค่านิยมนั้นและเป็นองค์ประกอบของพฤติกรรม (behavioral components) หมายถึง ค่านิยมเป็นตัวนำไปสู่พฤติกรรมหรือใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเมื่อถูกกระตุ้นให้กระทำ ค่านิยมเปลี่ยนแปลงได้ยาก จึงทำให้เกิดการต่อเนื่องกันของบุคลิกภาพ สังคม และวัฒนธรรม ประสบการณ์ในช่วงชีวิตของคนก็ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมได้ และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นจะไม่เกิดขึ้นในลักษณะชั่วครู่ชัวยาม ตามอารมณ์ขึ้นลงของมนุษย์ค่านิยมมีลักษณะเปรียบเทียบความสำคัญ เพราะในช่วงชีวิตของมนุษย์จะต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมากขึ้นเรื่อย ๆ และได้พบเห็นสถานการณ์ต่าง ๆ มากมาย ในแต่ละสถานการณ์ก็จะมีค่านิยมซึ่งอาจเป็นค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกันหรือไม่ตรงกับที่ได้รับรู้มา มนุษย์จึงต้องตัดสินใจเลือกค่านิยมอันใดอันหนึ่ง จึงทำให้เกิดการจัดลำดับค่านิยมโดยให้ความสำคัญแตกต่างกันตามความรู้สึก และทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคล

นอกจากนี้ Rokeach (1973, pp. 7-9) ยังจำแนกค่านิยมออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือ (instrumental values) และค่านิยมจุดหมายปลายทาง (terminal values) โดยค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิถีทางในการประพฤติปฏิบัติที่พึงปรารถนา ส่วนค่านิยมจุดหมายปลายทาง เป็นเรื่องเกี่ยวกับจุดหมายปลายทางของชีวิตที่พึงปรารถนา ทั้ง 2 กลุ่มนี้ ทำหน้าที่ต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน และไม่จำเป็นต้องมีจำนวนเท่ากัน

กลุ่มแรก คือ ค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือด้านจริยธรรม (moral values) มีจุดรวมอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถ้ามีการฝ่าฝืนค่านิยม บุคคลจะรู้สึกไม่สบายใจหรือรู้สึกภายในใจว่าทำผิด และค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือด้านสมรรถนะ (competence values) มุ่งเน้นที่ความสามารถของบุคคล มีจุดรวมที่ตนเอง และไม่มีความสัมพันธ์กับด้านจริยธรรม ถ้ามีการฝ่าฝืนค่านิยมนี้จะทำให้บุคคลรู้สึกอับอายที่ตนขาดความสามารถส่วนตัวมากกว่ารู้สึกไม่สบายใจที่ตนทำผิด เช่น ความซื่อสัตย์หรือความรับผิดชอบ เป็นต้น เป็นค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือด้านจริยธรรม การมีเหตุผล มีสติปัญญา หรือเป็นตัวของตัวเอง เป็นค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือด้านสมรรถวิสัย บุคคลหนึ่ง ๆ อาจมีค่านิยมที่ขัดแย้งกันได้ เช่น ความขัดแย้งระหว่างค่านิยมจริยธรรมกับค่านิยมสมรรถวิสัย 2 ค่านิยม คือ ความสุภาพถ่อมตนกับการเป็นตัวของตัวเอง เป็นต้น

ส่วนกลุ่มที่สอง คือ ค่านิยมจุดหมายปลายทาง ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ค่านิยมจุดหมายปลายทางส่วนบุคคลและค่านิยมจุดหมายปลายทางส่วนสังคม โดยค่านิยมจุดหมายปลายทางส่วนบุคคลมีจุดรวมอยู่ที่ตัวบุคคลหรือภายในตัวบุคคล เช่น ความสงบสุขทางใจ เป็นต้น ส่วนค่านิยมจุดหมายปลายทางส่วนสังคม มีจุดรวมอยู่ที่สังคม หรือระหว่างบุคคล เช่น การมีสันติสุขในโลก เป็นต้น บุคคลที่ให้ความสำคัญแก่ค่านิยมจุดหมายปลายทางส่วนใดมาก ก็จะมีพฤติกรรมโน้มเอียงไปทางด้านนั้น อีกทั้งมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับค่านิยมจุดหมายปลายทางส่วนเดียวกับด้านอื่น ๆ มากเช่นเดียวกัน และให้ความสำคัญกับค่านิยมจุดหมายปลายทางอีกส่วนหนึ่งน้อยกว่า

ด้าน พันธ์ หันนาสินทร์ (2526, หน้า 18-19) กล่าวว่า ค่านิยมของแต่ละคนนั้น เกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ได้รับการตรวจสอบแล้วของเขา และเนื่องจากประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลผุดผ่องแตกต่างกันออกไป ถึงแม้ว่าจะอยู่ในวัฒนธรรมหรือสังคมเดียวกันก็ตาม เมื่อประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมีเพิ่มมากขึ้น ก็จะมีผลกระทบกระเทือนทำให้เขาเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงค่านิยมเดิมของเขา ดังนั้น ค่านิยมจึงมีลักษณะไม่คงที่ในฐานะที่ค่านิยมเป็นเครื่องนำทางพฤติกรรมของคน การเปลี่ยนแปลงและวุฒิภาวะของค่านิยมย่อมขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงและวุฒิภาวะของประสบการณ์ของบุคคลนั้น ๆ นอกจากนั้นค่านิยมจะเกิดขึ้นจากการคิดอย่างรอบคอบ การวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนถึงผลที่จะตามมาในชีวิต ค่านิยมไม่เพียงเป็นเรื่องของการถูกหรือผิด ดีหรือเลว จริงหรือเท็จเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องนำทางพฤติกรรมในชีวิตของเราที่พบเห็นบ่อย ๆ เช่น ความต้องการที่ขัดแย้งกัน เป็นต้น การรักษาคุศลภาพและการให้น้ำหนักต่อพฤติกรรมในพฤติกรรมหนึ่ง และการกระทำที่แสดงถึงการคิดอย่างรอบคอบในด้านต่าง ๆ จนออกมาในรูปของความคิดที่ว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง พึงปรารถนา และมีค่าควรแก่การปฏิบัติต่อไป

ในขณะที่ ทิศนา ขัมมณี (2542, หน้า 8) ระบุว่า การเกิดค่านิยมอาจมาจากการเรียนรู้โดยการสังเกตจากตัวแบบ ซึ่งสามารถที่จะถ่ายทอดทั้งความคิด และการแสดงออกได้พร้อม ๆ กัน โดยตัวแบบอาจเป็นบุคคลจริง ๆ เป็นสัญลักษณ์ ได้แก่ ตัวแบบที่เสนอผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วิทยู โทรทัศน์ การ์ตูน หรือนวนิยาย เป็นต้น ส่วน อุทัย เลาหวิเชียร (2556, หน้า 11) กล่าวว่า ค่านิยมของแต่ละบุคคล เกิดมาจากครอบครัว พ่อแม่

สถาบันการศึกษา กลุ่มเพื่อน กลุ่มสังคมคนทั่วไปมักจะมองค่านิยมว่า เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวคนทุกคน และมีไว้เพื่อบอกกล่าว ว่า อะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควรจะทำ อะไรไม่ควรทำ เป็นรากฐานเพื่อการตัดสินใจ หรือกำหนดนโยบาย คุณสมบัตินี้เกิดจากการที่คนได้รับการหล่อหลอมเกลามาตลอดชีวิต แต่การหล่อหลอมเกลามีมากในช่วง 30 ปีแรกที่เกิดก่อน

สรุป ค่านิยมเกิดมาจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ พ่อแม่ ครอบครัว สถาบันการศึกษา กลุ่มเพื่อน กลุ่มที่ทำงาน ความคิดและประสบการณ์ การเห็นตามกัน การใช้กฎหรือข้อบังคับ ระดับของการเข้าไปมีส่วนร่วมในเหตุการณ์หรือเรื่องราวต่าง ๆ ข้อจำกัด และขอบเขตของการรับรู้ สภาพร่างกาย ความคิดเห็นที่มีต่อความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนของสถานการณ์ ความคิดเห็นเชิงลบ หรือการมองโลกในแง่ร้าย ความคิดเห็นในเชิงบวก หรือมองโลกในแง่ดี ความเชื่อมั่นศรัทธาในศีลธรรม จริยธรรม ลัทธิหรือแนวปฏิบัติของกลุ่มสังคมของตน ระดับความสะดวกสบาย และความนิยมตามยุคตามสมัย

ระดับของค่านิยม

Graves (1970, pp. 131-135) ได้จัดกลุ่มค่านิยมที่ได้รับการพัฒนาเพื่อที่จะสามารถบ่งบอกถึงค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงาน และเป็นแบบอย่างของการดำเนินชีวิต สามารถแบ่งระดับค่านิยม ออกเป็น 7 ระดับ ประกอบด้วย ระดับแรก ค่านิยมระดับ Reactive ได้แก่ บุคคลผู้ให้ความสำคัญกับความต้องการทางกายภาพตอบสนองต่อความต้องการทางกายภาพ และไม่ให้ความสนใจบุคคลอื่นในฐานะมนุษย์ ค่านิยมระดับนี้มักจะ ได้แก่ ทารกแรกเกิด และมักไม่ค่อยพบในองค์กร ระดับที่สอง ค่านิยมระดับ Tribalistic เป็นระดับค่านิยมที่ยอมตามความต้องการหรือคำสั่งของผู้มีอำนาจตามกฎหมาย ค่านิยมในลักษณะนี้มักจะพบในการรวมตัวของหมู่ชนต่าง ๆ ระดับที่สาม ค่านิยมระดับ Egocentrism ค่านิยมในระดับนี้บุคคลจะตอบสนองต่ออำนาจและความเชื่อ และให้ความสำคัญกับปัจเจกชนหรือความเป็นปัจเจก และค่อนข้างเห็นแก่ตัว ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางในการแสดงพฤติกรรม ระดับที่สี่ ค่านิยมระดับ Conformity บุคคลที่มีค่านิยมในระดับนี้มีความอดทนน้อย ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งมีค่านิยมที่แตกต่างจากตนเอง ชอบสร้างแบบแผนและกฎเกณฑ์ของตน และต้องการให้ผู้อื่นคล้อยตาม

ความเห็นของตน ระดับที่ห้า ค่านิยมระดับ Manipulate ค่านิยมในระดับนี้บุคคลจะชอบการแข่งขันและทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้สิ่งที่เขาต้องการ พยายามที่จะเสาะแสวงหาการยอมรับนับถือ และสถานภาพที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ระดับที่หก ค่านิยมระดับ Sociocentric บุคคลที่มีค่านิยมเช่นนี้พอใจในการคบหาสมาคม และเห็นความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์มากกว่าที่จะมุ่งแข่งขัน และระดับที่เจ็ด ค่านิยมระดับ Existential บุคคลที่มีค่านิยมเช่นนี้จะไม่เห็นแก่ตัว มีความภาคภูมิใจในการใช้ชีวิต และให้ความสำคัญกับงานที่ทำโดยไม่หวังเกียรติยศชื่อเสียง

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 83-85) แบ่งระดับของค่านิยมออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย ระดับแรกค่านิยมส่วนบุคคล (personal values) เป็นค่านิยมเฉพาะตัวของคนใดคนหนึ่ง แบ่งได้เป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ ค่านิยมหลัก (core values) ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก ได้มาจากการอบรมเลี้ยงดูของครอบครัวและหลักศาสนา ซึ่งมักจะสั่งสมมายาวนาน และส่วนที่สอง คือ ค่านิยมรอง (peripheral values) จะเป็นค่านิยมที่อาจไม่ใช่เรื่องที่สำคัญในชีวิตมากนัก อาจได้รับอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมและองค์การ ระดับที่สอง ค่านิยมของสังคม (social values) จะเป็นค่านิยมของคนในสังคมที่มีความนิยมเหมือน ๆ กันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น สังคมตะวันตกมักจะมีค่านิยมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นต้น ในขณะที่สังคมตะวันออกจะมีค่านิยมเน้นความเป็นกลุ่มหรือในสังคมไทยเน้นความหรรษาพุ่มเฟิย ในขณะสังคมชนบทมีค่านิยมที่ดั้งเดิม เช่น การช่วยเหลือกัน ยกย่องและนับถือผู้ที่มีคุณงามความดี เป็นต้น และระดับที่สาม ค่านิยมขององค์การ (organizational values) โดยทั่วไปองค์การทั้งหลายจะมีค่านิยมหลัก (core values) ขององค์การที่จะประกาศหรือไม่ประกาศออกมา แต่พนักงานทั้งหลายก็รับรู้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานภายในองค์การนั้น ๆ

สรุป การจัดระดับค่านิยมก็เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เนื่องจากค่านิยมของบุคลากรที่แตกต่างกันไป สามารถทำให้เข้าใจว่าทำไมบุคลากรมีทัศนคติและยึดมั่นในพฤติกรรมต่างกันไป หากผู้บริหารและองค์การให้ความสนใจกับค่านิยมและลักษณะของค่านิยมอย่างต่อเนื่องจะสามารถใช้ค่านิยมเป็นเครื่องมือประการหนึ่งในการบริหารองค์การได้

ลักษณะของค่านิยม

ด้าน Queen, Chambers, and Winston (1956, pp. 454-456) ศึกษาลักษณะค่านิยมที่สำคัญสำหรับคนอเมริกันทั้งสิ้น 15 ประการ ประกอบด้วย ประการแรก การมุ่งผลสัมฤทธิ์และความสำเร็จ (achievement and success) เน้นค่านิยมในการบรรลุเป้าหมาย ประการที่สอง ความมีชีวิตชีวาและงาน (activity and work) ทั้งงานประจำหรือยามว่าง ประการที่สาม ความมีประสิทธิภาพและการปฏิบัติได้จริง (efficiency and practically) ไม่เชื่อง่าย ๆ และทำงานให้สำเร็จทุกครั้ง ประการที่สี่ สิ่งอำนวยความสะดวก (material comfort) มุ่งที่จะสนองตอบความพึงพอใจ ประการที่ห้า ความก้าวหน้า (progress) มองโลกในแง่ดี และเน้นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ประการที่หก ความสอดคล้องภายนอก (external conformity) ไม่แตกต่างจากคนอื่น ๆ ที่มีความคาดหวังในชีวิตประจำวันมาก ประการที่เจ็ด ด้านคุณธรรม (moral orientation) เน้นความซื่อสัตย์ ประการที่แปด มนุษยธรรม (humanitarianism) ความมีเมตตา ชอบช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น ประการที่เก้า ความเท่าเทียม หรือความเสมอภาค (equality) ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงสิทธิมนุษยชน ประการที่สิบ ความเป็นอิสระ (freedom) ทั้งด้านปัจเจกบุคคลและการตัดสินใจ ประการที่สิบเอ็ด ความเป็นประชาธิปไตย (democracy) สิทธิโดยชอบในการเลือกตั้ง กฎของเสียงข้างมาก และความรับผิดชอบของรัฐบาล ประการที่สิบสอง บุคลิกภาพส่วนบุคคล (individual personality) การเคารพซึ่งกันและกัน ทุกชีวิตมีคุณค่า ความสุขและความปลอดภัย ประการที่สิบสาม ความเป็นชาตินิยมและความรักชาติ (nationalism-patriotism) ความเสียสละ การปฏิบัติตามความเชื่อมั่นและความหวัง ประการที่สิบสี่ วิทยาศาสตร์และเหตุผลทางโลก (science and secular rationality) ใช้เป็นเครื่องมือที่จะควบคุมธรรมชาติ รวมถึงการทดลองต่าง ๆ และประการที่สิบห้า การเหยียดเชื้อชาติและกลุ่มที่เหนือชั้นกว่าคนอื่น (racism and group-superiority) รวมถึงการนับถือศาสนาโปรแตสแตนท์ แต่ลดลงในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา (ทศวรรษที่ 1930s - 1940s)

ส่วน สุกัญญา พ่วงภักดี (2544, หน้า 159-160) แบ่งลักษณะของค่านิยมมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 3 ลักษณะ ประกอบด้วย ลักษณะแรก ลักษณะค่านิยมที่เกี่ยวข้องจริยธรรม คือ การพิจารณาถึงคุณค่าด้านความประพฤติของมนุษย์ ธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติหรือกฎศีลธรรม ลักษณะที่สอง ลักษณะค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับสุนทรียภาพ หมายถึง คุณค่า

ด้านความงามที่แสดงออกให้ปรากฏ เช่น ศิลปะ ดนตรี การแสดงต่าง ๆ และถ้อยคำ ภาษา ที่แสดงถึงความงามความไพเราะ เป็นต้น และลักษณะที่สาม ลักษณะค่านิยมที่เกี่ยวข้อง กับสังคม การเมืองเป็นการพิจารณาถึงคุณค่าของวิถีชีวิตของสังคมนั้น และสภาพ การปกครองการเมือง ตลอดจนเศรษฐกิจที่ดำเนินไปในลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละสังคม

สรุป ลักษณะของค่านิยมขึ้นอยู่กับวิถีชีวิตและพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ใน สังคมหนึ่งสังคมใด ซึ่งมีลักษณะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปได้ง่าย และเกิดประเด็น ในการพิจารณาค่านิยมอยู่เสมอ ๆ

การสร้างค่านิยม

ด้าน สถิติย์ นิยมญาติ (2520, หน้า 23-32) เสนอแนะการปลูกฝังค่านิยมไว้ 4 ประการ ประกอบด้วย ประการแรก ค่านิยมควรปลูกฝังตั้งแต่ยังเป็นเด็ก และสิ่งใดที่ถูกต้องได้รับ การอบรมสั่งสอนมาตั้งแต่เยาว์วัยนั้นมักจะฝังแน่นอยู่นาน ยากที่จะเปลี่ยนแปลงในภายหลัง ด้วยครอบครัวมีอิทธิพลมากต่อเด็กเล็ก รวมทั้งการศึกษาระดับอนุบาลและประถมศึกษา

ประการที่สอง การปลูกฝังค่านิยม การอบรมปณิธานควรจะอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นไป อย่างลึกซึ้ง และเข้าถึงจิตใจของเด็กได้ ยิ่งกลุ่มใหญ่เท่าใดการปลูกฝังค่านิยมยิ่งได้ผล น้อยลงไปเท่านั้น

ประการที่สาม การจะเปลี่ยนแปลงค่านิยมเก่า ๆ เพื่อจะสร้างค่านิยม ใหม่ ๆ นั้น ถ้าเราไม่สามารถทำลายความภาคภูมิใจในสิ่งที่ผิดของอดีต ก็ยากที่จะ เปลี่ยนแปลงค่านิยมหรือปลูกฝังค่านิยมใหม่ได้ และประการสุดท้าย การเปลี่ยนค่านิยม ถ้าจะให้ผลอย่างถาวรแล้ว ทั้งในระหว่างการอบรมและหลังการอบรม ควรแยกตัวเด็ก ออกจากกลุ่มเก่าและสิ่งแวดล้อมเก่า อันเป็นแหล่งเพาะค่านิยมเก่าอย่างสิ้นเชิง

ส่วน เกียรติศักดิ์ อิชยานันท์ (2527, หน้า 71-73) ได้เสนอแนะแนวทางในการปลูกฝัง และเสริมสร้างค่านิยมไว้ 5 แนวทาง ประกอบด้วย ประการแรก การทำตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีของผู้ทำหน้าที่ปลูกฝังและเสริมสร้างค่านิยม

ประการที่สอง การจัดสิ่งแวดล้อม ที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อม “คน” ให้เอื้อต่อการพัฒนา ค่านิยม

ประการที่สาม การให้ความรู้เรื่องค่านิยมที่จะปลูกฝัง และแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติที่ถูกต้อง

ประการที่สี่ การสร้างความสำนึกที่จะปฏิบัติตามค่านิยมที่พึงประสงค์ โดยการทำให้เกิดความสำนึกในความบกพร่องที่มีอยู่ ขอมรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ใหม่ไปสู่ค่านิยมที่พึงประสงค์ และประการที่ห้า การฝึกและปฏิบัติตามค่านิยมที่จะปลูกฝัง โดยให้ผู้รับการปลูกฝังได้รับการฝึกฝนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมที่จะปลูกฝัง และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

ในขณะที่ กรมสามัญศึกษา (2529, หน้า 11) ได้แบ่งขั้นตอนในการปลูกฝังค่านิยมไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นให้รู้ความหมาย ความสำคัญ ประโยชน์ และพฤติกรรมใดบ้างที่เป็นพฤติกรรมของค่านิยมที่จะปลูกฝังสร้างเสริมขึ้นให้คิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ และทำความเข้าใจความกระจำแก่ตนเองในค่านิยมที่จะปลูกฝังสร้างเสริมและขึ้นควบคุมตนเอง ให้มีพฤติกรรมทางค่านิยมที่จะปลูกฝัง สร้างเสริมโดยตนเองเป็นผู้กำหนดพฤติกรรม วิธีปฏิบัติ กฎเกณฑ์เงื่อนไข และบันทึกผลการปฏิบัติ

สุธีรา เผ่าโกศลสถิตย์ และพิชญ์สิริ โคว์ตระกูล (2540, หน้า 56) กล่าวว่า การสร้างค่านิยมที่ดี ทำได้ 2 วิธี คือ การสร้างค่านิยมด้วยความศรัทธา โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี การฟังจากผู้อื่น หรืออาศัยสิ่งจูงใจภายนอก เน้นการฝึกอบรมโดยมีศรัทธาเป็นพื้นฐาน ให้เห็นดี เห็นงาม แล้วเกิดความเลื่อมใสปฏิบัติตาม การสร้างค่านิยมโดยวิธี การแห่งปัญญา เป็นการปลูกฝังโดยการพยายามสร้างความสำนึกที่ดีให้เกิดขึ้นแก่เด็ก ส่งเสริมการใช้ปัญญาพิจารณาเหตุผลจนเห็นสิ่งนั้น ๆ ตามสภาวะที่เป็นจริง การสร้างค่านิยมโดยวิธีการแห่งปัญญานี้อาจทำได้โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีการกระทำเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกัน คือ การกำหนดปัญหาตั้งสมมติฐาน ทดลองและเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล สิ่งสำคัญ คือ การเปิดโอกาสให้เด็กมีเสรีภาพในการตัดสินใจเลือกด้วยตนเอง แทนที่จะสั่งการ หรือยึดเย็ดความคิดของผู้ใหญ่ให้เด็ก ควรส่งเสริมและให้กำลังใจให้เด็กมีความมั่นใจ ภูมิใจในการใช้สติปัญญาของตน และสนับสนุนให้นำสิ่งที่เลือกไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

สรุป ค่านิยมเป็นสิ่งที่สร้างหรือปลูกฝังให้เกิดขึ้นได้ จุดสำคัญอยู่ที่หากต้องการให้สมาชิกของสังคมมีค่านิยมที่ถูกต้องตั้งแต่ต้น ต้องมีการสร้างหรือปลูกฝังค่านิยมที่ดีให้แก่เด็ก เช่น ความมีวินัย ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความเสียสละ ความสามัคคี ความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นต้น การสร้างค่านิยม สามารถทำได้หลายวิธี โดยเฉพาะการสร้างหรือปลูกฝังค่านิยมที่ดีให้แก่เด็กตั้งแต่แรกเกิดจนถึงอายุ 30 ปี

โดยผ่านกระบวนการหล่อหลอมกล่อมเกลา เพื่อให้เด็กเติบโตขึ้นมาเป็นเยาวชนที่ดีของชาติต่อไปในอนาคต

การพัฒนาค่านิยม

Raths, Harmin, and Simon (1966, p. 30) เสนอกระบวนการพัฒนาค่านิยม 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนแรก การเลือก (choosing) แบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย 3 ขั้น คือ การเลือกโดยอิสระเสรีบุคคลจะเลือกค่านิยมอย่างอิสระจากความจริงที่ตนประสบ และจากเหตุที่ตนเห็นว่า ถูกต้องการเปิดโอกาสให้มีการเลือกค่านิยมได้หลาย ๆ ทาง และการให้โอกาสคิด พิจารณาผลของทางเลือกแต่ละทาง โดยตัดสินใจจากความสำคัญ และความพึงพอใจ ขั้นตอนที่สอง การประเมินคุณค่า (prizing) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การยอมรับและพึงพอใจที่ได้เลือกค่านิยมนั้นและความเต็มใจที่จะยืนยันการตัดสินใจเลือกค่านิยมของตนอย่างเปิดเผย และขั้นตอนที่สาม การปฏิบัติ (acting) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ กระทำหรือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจเลือก และกระทำหรือปฏิบัติพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ จนเกิดเป็นนิสัย

ในขณะที่ Simon (1973, pp. 3-7) ก็ได้เสนอการพัฒนาค่านิยมไว้ 3 ระดับ คือ ระดับป้อนข้อเท็จจริง ระดับสร้างมโนทัศน์ และทำความเข้าใจ รู้จักเปรียบเทียบ รู้จักความแตกต่าง และรู้จักใช้เหตุผลในการแยกแยะข้อมูลและระดับเกิดค่านิยม สามารถสะท้อนค่านิยมของตนเองได้ และสามารถตัดสินใจผลกระทำได้

ส่วนนักวิชาการไทยเสนอถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนาค่านิยม และขั้นตอนการพัฒนาค่านิยม ได้แก่ พันธ์ หันนาคินท์ (2526, หน้า 24) ได้แบ่งขั้นตอนการพัฒนา และการปลูกฝังค่านิยม เป็น 3 ขั้นตอน กล่าวคือ สร้างศรัทธาให้เกิดแก่ค่านิยมนั้นให้ความรู้ถึงองค์ประกอบและวิธีการปฏิบัติตัวให้เป็นไปตามนั้นและให้ปฏิบัติตามค่านิยมนั้น และหากเป็นไปได้ต้องพยายามปลูกฝังให้เป็นนิสัยประจำตัวต่อไป

สรุป การพัฒนาค่านิยมสามารถทำได้ด้วยกระบวนการพัฒนาค่านิยม ได้แก่ การเลือกโดยอิสระเสรีบุคคลจะเลือกค่านิยมอย่างอิสระจากความจริงที่ตนประสบ และจากเหตุที่ตนเห็นว่า ถูกต้องการเปิดโอกาสให้มีการเลือกค่านิยมได้หลาย ๆ ทาง และให้โอกาสคิด พิจารณาผลของทางเลือกแต่ละทาง โดยตัดสินใจจากความสำคัญ และความพึงพอใจ

การเห็นคุณค่า คือ ยอมรับ และพึงพอใจที่ได้เลือกค่านิยมนั้นและเต็มใจที่จะยืนยัน การตัดสินใจเลือกค่านิยมของตนอย่างเปิดเผย และการปฏิบัติ คือ กระทำหรือปฏิบัติตน ตามที่ได้ตัดสินใจเลือกและกระทำหรือปฏิบัติพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ จนเกิดเป็นนิสัย

ประเภทของค่านิยม

Allport, Vernon, and Lindzey (1960, pp. 4-5) ได้แบ่งค่านิยม ออกเป็น 6 ประเภท ประกอบด้วย ประเภทที่หนึ่ง ค่านิยมทางวิชาการหรือเชิงทฤษฎี (theoretical value) เป็นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับการค้นหาข้อเท็จจริง ทศนคติเป็นทั้งสิ่งที่รับรู้ได้ ข้อมูลเชิงประจักษ์ วิจารณ์ได้ และมีเหตุผล จุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหาความรู้ที่เป็นระบบ ประเภทที่สอง ค่านิยมทางเศรษฐกิจ (economic value) เป็นค่านิยมที่คำนึงถึงประโยชน์ และการใช้ประโยชน์ ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และการสังสรรค์สัมพันธ์ มีแนวคิดว่าการศึกษาสามารถนำไปใช้ได้ทั้งทางปฏิบัติ และความรู้ที่ไม่มีการประยุกต์ใช้ ย่อมเปล่าประโยชน์ ประเภทที่สาม ค่านิยมทางสุนทรียภาพ (aesthetic value) เป็นค่านิยม ที่ให้คุณค่าความสวยงาม รูปแบบ และความกลมกลืน สนใจในคนแต่ไม่เน้นด้าน สวัสดิภาพ มีแนวโน้มในเรื่องปัจเจกบุคคลและการพึ่งพาตนเอง ประเภทที่สี่ ค่านิยม ทางสังคม (social value) เป็นค่านิยมที่ให้คุณค่ากับคน ความเห็นอกเห็นใจ ความรักและความสัมพันธ์กับผู้อื่น นับถือในความรัก คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ที่เหมาะสม ประเภทที่ห้า ค่านิยมทางการเมือง (political value) เป็นค่านิยมที่เน้นการได้มาซึ่งอำนาจ การแข่งขัน และการเอาตัวรอด พบมากในระดับผู้นำ และประเภทที่หก ค่านิยมทางศาสนา (religious value) เป็นค่านิยมที่เป็นหนึ่งเดียวกัน พยายามค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กับเอกภพทั้งมวล นำพาตนเองมุ่งความสนใจไปสู่สรรพสิ่งที่สร้างความพึงพอใจสูงสุด

นอกจากนี้ ค่านิยมยังเป็นตัวแปรหลักในการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ โดย Rokeach (1973, p. 119) ได้แบ่งค่านิยมออกเป็น 2 ประเภท คือ ค่านิยมที่ใช้เป็น เครื่องมือ และค่านิยมจุดหมายปลายทาง (ดูตาราง 2)

ตาราง 2

ประเภทของค่านิยมตามแนวคิดของ Rokeach (1973)

ค่านิยมปลายทาง (terminal values)	ค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือ (instrumental values)
1. มีชีวิตที่สะดวกสบาย (a comfortable life)	1. มีความทะเยอทะยาน (ambitious)
2. มีชีวิตที่ตื่นเต้น (an exciting life)	2. ใจกว้าง (broadminded)
3. สัมผัสความสำเร็จ (a sense of accomplishment)	3. มีความสามารถ (capable)
4. อยากเห็นโลกมีความสงบสุข (a world at peace)	4. มีความร่าเริง (cheerful)
5. อยากเห็นโลกสวยงาม (a world of beauty)	5. มีความสะอาด (clean)
6. มีความเสมอภาค (equality)	6. มีความกล้าหาญ (courageous)
7. มีครอบครัวที่มั่นคง (family security)	7. รู้จักการให้อภัย (forgiving)
8. ความเป็นอิสระและเสรีภาพ (freedom)	8. รู้จักให้ความช่วยเหลือ (helpful)
9. มีความสุข (happiness)	9. มีความซื่อสัตย์ (honest)
10. ความกลมกลืนภายใน (inner harmony)	10. มีจินตนาการ (imaginative)
11. มีวุฒิภาวะพอในเรื่องความรัก (mature love)	11. ไม่พึ่งพาผู้อื่น (independent)
12. ความมั่นคงของประเทศ (national security)	12. มีสติปัญญา (intellectual)
13. มีความพึงพอใจในชีวิต (pleasure)	13. มีเหตุผล (logical)
14. มีชีวิตที่ปลอดภัย (salvation)	14. มีความรัก (love)
15. การยกย่องนับถือในตนเอง (self-respect)	15. เชื่อฟัง (obedient)
16. เป็นที่ชื่นชม ยกย่อง สังคม (social recognition)	16. มีความสุภาพ (polite)
17. การมีมิตรภาพที่แท้จริง (true friendship)	17. มีความรับผิดชอบ (responsible)
18. มีสติปัญญา (wisdom)	18. ควบคุมตนเองได้ (self-controlled)

ที่มา. จาก *The Nature of Human Values* (p. 119), by M. Rokeach, 1973, New York: The Free Press.

ส่วน Maglino and Ravlin (1998, pp. 351-389) ได้แบ่งค่านิยมของคนทำงานออกเป็น 4 ประเภท ประเภทแรก ความสำเร็จ (achievement) คือ การทำงานให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยยึดหลักว่าแม้เป็นสิ่งที่ยากลำบากในชีวิตก็ต้องทำให้ได้ ประเภทที่สอง การช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น (helping and concern for others) คือ การให้ความสำคัญต่อผู้อื่น และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ ประเภทที่สาม ความซื่อสัตย์ (honesty) คือ

การยึดถือข้อเท็จจริง และกระทำสิ่งที่รู้สึกว่าคุณต้อง และประเภทที่สี่ ความยุติธรรม (fairness) คือ การมีความเป็นกลาง และกระทำในสิ่งที่ยุติธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และ Maglino and Ravlin (1998) พบว่า ค่านิยมของคนทำงานจะมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และการช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่นตามลำดับ

เพ็ญแข ประจันปัจฉานิก และอ้อมเดือน สดมณี (2524, หน้า 14) กล่าวว่า ค่านิยมในสังคม มี 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่หนึ่ง ค่านิยมทางวัตถุ หมายถึง ค่านิยมที่จัดไว้เป็นค่านิยมของบุคคลในสังคมพัฒนา เช่น ความขยันหมั่นเพียร การพึ่งตนเอง การมีเหตุผล การแข่งขันต่อสู้ ความสามารถส่วนตัวบุคคล การใช้วัตถุเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จ และชีวิตที่สะดวกสบายด้วยวัตถุ เป็นต้น บุคคลในสังคมที่พัฒนาจะมีค่านิยมเหล่านี้ในระดับสูง และประเภทที่สอง ค่านิยมทางระเบียบประเพณี หมายถึง ค่านิยมที่เป็นค่านิยมดั้งเดิมของสังคมใดสังคมหนึ่งเป็นค่านิยมที่เป็นหลักในการดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคมนั้น และใช้เป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในสังคมด้วย ค่านิยมทางระเบียบประเพณีอาจมาจากศาสนา หรือจากจารีตที่สังคมสร้างขึ้นก็ได้ ค่านิยมทางระเบียบประเพณีมีความสำคัญต่อทั้งบุคคลและสังคม มีการปลูกฝังให้ยอมรับ และบังคับให้มีการปฏิบัติตามด้วย

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 20) ได้แบ่งประเภทของค่านิยม 2 ประเภท คือ ค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือ (instrument values) หมายถึง ค่านิยมที่เกิดจากการที่บุคคลจะใช้เพื่อให้เกิดผลอย่างอื่นตามมาและค่านิยมเนื้อแท้ (intrinsic values) ค่านิยมที่อยู่ในตัวเองของสิ่งต่าง ๆ ค่านิยมนี้มีอยู่ในตัวของมันเองไม่ได้พึ่งสิ่งอื่น และมีลักษณะโดยเฉพาะของมัน ส่วน สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน (2526, หน้า 333) ได้แบ่งประเภทของค่านิยมออกเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย ค่านิยมส่วนบุคคล ได้แก่ ความงาม ความสงบสุขทางใจ ความขยัน เป็นค่านิยมที่บุคคลเลือกอย่างอิสระ ไม่เกี่ยวกับผู้อื่น และค่านิยมทางสังคม เป็นแนวทางที่ชี้แนะการปฏิบัติต่อคนอื่น ซึ่งบุคคลจะต้องคำนึงถึงผู้อื่นคำนึงถึงการยอมรับปทัสถานของสังคมด้วย เช่น ความกตัญญู รู้คุณ การช่วยเหลือคนอื่น ความสุภาพอ่อนน้อม เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ค่านิยม คือ ความคิด ความเชื่อของบุคคลที่มีผลกระตุ้นพฤติกรรมไม่ว่าในด้านบวกหรือด้านลบ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ค่านิยมส่วนบุคคล

ไม่ว่าจะนิยมทางวัตถุหรือไม่ก็ตาม และค่านิยมทางสังคม จากสังคมที่เล็กที่สุด คือ ครอบครัว ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม ไปจนถึงสังคมในวงกว้าง เศรษฐกิจ การเมือง

แนวคิดค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาครัฐ

แนวคิดแรกเกี่ยวกับค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาครัฐนั้น เริ่มจาก ในปี ค.ศ. 1887 บทความชื่อ *The Study of Administration* โดย Wilson (1887) เสนอแยกการบริหารออกจากการเมือง (politic administration dichotomy) โดยเน้นว่าหน้าที่ฝ่ายบริหารเป็นงานประจำ และเป็นงานที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย หรือตามนโยบายที่ฝ่ายการเมืองได้กำหนดขึ้น Wilson เขียนว่า Administration is Government in Action กล่าวคือ เป็นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั่นเอง เนื่องมาจากรัฐบาลในสมัยนั้นมีการเล่นพรรคเล่นพวกอยู่มากมาย จึงควรมีการปฏิรูประบบการบริหารให้ข้าราชการปลอดจากการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง มีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้แต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการอย่างมีคุณธรรมตามความสามารถเป็นการมุ่งเน้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประหยัดซึ่งได้ยืมมาจากแนวคิดของการบริหารธุรกิจ ซึ่งแนวคิดนี้เองเป็นแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนารัฐประศาสนศาสตร์ ทำให้มีผู้สนใจการปฏิรูประบบบริหารเพื่อที่จะใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น Wilson (1887) จึงได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งวิชารัฐประศาสนศาสตร์ในเวลาต่อมา

แนวคิดของ Wilson (1887) ได้รับการสนับสนุนจาก Goodnow (1900, pp. 23-26) ที่สรุปว่า หน้าที่ในการปกครอง ประกอบด้วย การเมืองซึ่งเป็นเรื่องของการกำหนดนโยบายการบริหาร และการควบคุม ซึ่งเป็นเรื่องของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ส่วนในทวีปยุโรปเกิดแนวคิดการบริหารองค์การขนาดใหญ่ (bureaucracy) ของ Weber (1922, pp. 73-74) ที่มีลักษณะเฉพาะทั้งสิ้น 6 ประการ ดังนี้ คือ การใช้อำนาจที่ระบุไว้ตามกฎหมาย (official jurisdictional areas) มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (hierarchy) เอกสารทุกชนิดต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร (written documents) ใช้การบริหารแบบทันทูคติสมัย (distinctly modern and expert training) พนักงานทุกคนทุกระดับทำงานเต็มความสามารถและเป็นแบบเต็มเวลา (full working

capacity of the official) และมีกฎระเบียบที่ชัดเจนที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม (the office follows general rules) ตามด้วย White (1926, pp. 7-8) ที่เสนอว่า การเมืองไม่ควรก้าวก่ายการบริหาร ในขณะที่การจัดการได้ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการศึกษา รัฐประศาสนศาสตร์จึงกลายเป็นศาสตร์ที่ปลอดจากค่านิยม (value-free) ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารในยุคนี้ คือ การประหยัดและการมีประสิทธิผล

สรุป แนวคิดนักวิชาการในกลุ่มนี้ มีเป้าหมายหลัก คือ ต้องการให้ระบบบริหารงานภาครัฐมีความเป็นอิสระ ปลอดจากการเมือง การปฏิบัติงานของข้าราชการมีความเป็นมืออาชีพ และใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัด การควบคุมและการเน้นการทำงานที่เชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ

ต่อมาในปี ค.ศ. 1927 งานเขียนเรื่อง *Principles of Public Administration* โดย Willoughby (1927) เสนอว่า ในการจัดการตามหลักการจัดการทางวิทยาศาสตร์นั้น ผู้บริหารควรเป็นมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ และเรียนรู้ที่จะประยุกต์ใช้หลักการบริหารเหล่านั้นและในช่วงทศวรรษที่ 1930s ถึงต้น 1940s เป็นช่วงที่นักรัฐประศาสนศาสตร์เป็นที่ต้องการในหน่วยงานภาครัฐเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีองค์ความรู้ทางด้านการจัดการจนกระทั่งปี ค.ศ. 1937 ที่ Gulick and Urwick (1937) งานเขียนเรื่อง *Papers on the Science of Administration* ที่ Henry (อ้างถึงใน Henry, 1975, pp. 379-380) เรียกว่า เป็น “ที่สุดของความเชื่อในยุคดั้งเดิม” (high noon of orthodoxy) กล่าวได้ว่าเป็นคัมภีร์ของผู้บริหารมืออาชีพที่ทุกคนต้องยึดเป็นแนวบริหารงาน และมีการตีพิมพ์เผยแพร่สู่สาธารณะ

สรุป แนวคิดนักวิชาการในกลุ่มนี้เห็นว่า ค่านิยมทางการบริหารงานของภาครัฐ ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความประหยัด และความเป็นมืออาชีพ

ต่อมาได้เกิดแนวคิดทฤษฎีนีโอคลาสสิก หรือทฤษฎีองค์การที่เน้นพฤติกรรมของคนในภาคเอกชนเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และมนุษยนิยม ซึ่งภาครัฐได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการบริหารงานของภาครัฐ โดยแนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ของ Roethlisberger (1941, pp. 158-166) ที่ทำงานร่วมกับ Mayo (2001) พบว่า ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสังคมมากกว่าความสามารถทางกายภาพ และหลักการบริหารที่แบ่งตามความถนัด และยังพบอีกว่า อิทธิพลของกลุ่มจะมีผล

ต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร การให้รางวัลหรือการลงโทษทางสังคมก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรด้วยเช่นกัน

แนวคิดมนุษยสัมพันธ์เน้นความสำคัญที่คน แทนที่จะเป็นโครงสร้าง และให้ความสนใจกับความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการของมนุษย์ภายในระดับกลุ่ม ส่วนแนวคิดมนุษยนิยม (humanism) ให้ความสำคัญของการเป็นมนุษย์ และมองมนุษย์ว่า มีคุณค่า มีความดีงาม มีความสามารถ มีความต้องการ และมีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาศักยภาพของตน หากบุคคลได้รับอิสรภาพและเสรีภาพ มนุษย์จะพยายามพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ นักทฤษฎีในกลุ่มมนุษยนิยมที่โดดเด่น ได้แก่ Maslow (1943, pp. 168-172) ศึกษา พบว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการพื้นฐานตามธรรมชาติเป็นลำดับขั้น และต้องการที่จะรู้จักตนเองและพัฒนาตนเอง แนวคิดมนุษยนิยมนี้ให้ความสนใจกับการสร้างแรงจูงใจ และความพอใจในงานระดับปัจเจกบุคคล ดังนั้น องค์กรภาครัฐจึงได้นำแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ และแนวคิดมนุษยนิยมมาใช้ในระบบราชการ โดยเห็นว่า หากจะเพิ่มผลผลิตในองค์กรแล้วจะต้องให้ความสำคัญกับคน และให้ความสนใจกับความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการของมนุษย์ภายในระดับกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์การควรจะมาจากการระดมความคิดของคนทุกฝ่าย และการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ การคำนึงถึงศักดิ์ศรีของคน และคนสามารถพัฒนาตนเองได้ คนมีคุณค่า มีความดีงาม มีความสามารถ มีความต้องการ และมีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาศักยภาพของตน หากบุคคลได้รับอิสรภาพและเสรีภาพ คนจะพยายามพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

ช่วงเวลาที่เกิดการท้าทายหลักการบริหาร เริ่มจาก Simon (1946, pp. 112-124) ที่ได้แย้งประเด็นการตัดสินใจของผู้บริหารว่าหลักบริหารในทฤษฎีแบบดั้งเดิมนั้นเป็นเพียงแค่สุภาษิต (proverbs) เท่านั้นเอง เนื่องจากยังมีความขัดแย้งกันในตัวทฤษฎีเอง และหลักบริหารที่เป็นสากลสามารถนำไปใช้ที่ใดก็ได้ไม่น่าจะมีจริง ขณะที่ Dahl (1947, p. 11) เห็นว่า รัฐประศาสนศาสตร์จะเป็นศาสตร์ได้ ก็ต่อสามารถแก้ปัญหาได้ทั้ง 3 ประการ ได้แก่ ค่านิยม พฤติกรรมมนุษย์ และสิ่งแวดล้อมทางสังคม ซึ่งค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลพอใจยอมรับ และประพฤติปฏิบัติตามส่วนพฤติกรรมมนุษย์เป็นเรื่องของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ไม่สามารถคาดคะเนได้และเรื่องสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือ การศึกษา

การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ ซึ่ง Dahl (1947) มองว่าเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่วัดได้ยาก อย่างไรก็ตาม Waldo (1948, pp. 55-57) ให้ทัศนะว่า ในยุคนี้แนวคิดหลักการบริหารที่ยึดแนวการจัดการทางวิทยาศาสตร์ เน้นประสิทธิภาพ ความประหยัด มองการบริหารในวงแคบเกินไปเนื่องจากเน้นการใช้ศาสตร์มากกว่าการใช้ศิลป์ เขาเสนอว่าการบริหารงานภาครัฐ ควรสนใจเรื่องของการเมืองและค่านิยมของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อีกทั้งควรเน้นความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองและการบริหารควบคู่กันไปด้วย ส่วน Merton (1952, pp. 131-133) เห็นว่า การยึดติดกฎระเบียบในระบบราชการ ทำให้ระบบราชการขาดความยืดหยุ่น ข้าราชการยึดถือเป็นเป้าหมายแทนที่จะยึดเป็นวิธีการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้ระบบราชการเสื่อมลง และไร้ประสิทธิภาพ (dysfunction) ซึ่งหลักการบริหารดังกล่าวจะเน้นเฉพาะ โครงสร้างเพียงอย่างเดียว แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยทุนมนุษย์เท่าที่ควร

สรุป แนวคิดนักวิชาการในกลุ่มนี้เห็นว่า ค่านิยมทางการบริหารงานของภาครัฐ ควรเน้นด้านการสร้างองค์การแบบไม่เป็นทางการ การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของคนในองค์การเป็นหลักสำคัญ

ในช่วงก่อนหน้าสงครามโลกครั้งที่ 2 นั้น รัฐบาลสหรัฐสนใจ “หลัก” หรือ “กฎเกณฑ์” ของรัฐประศาสนศาสตร์อย่างมาก มีการทุ่มเทเงินให้ทำการวิจัยเพื่อค้นหาหลักหรือกฎเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารราชการ และในช่วงสงครามโลกนั้นเอง นักรัฐประศาสนศาสตร์ที่สอนอยู่ในมหาวิทยาลัยได้เดินทางไปช่วยราชการที่วอชิงตันดีซี แต่ปรากฏว่าหลักเกณฑ์เหล่านั้นกลับใช้ไม่ได้ผลในทางปฏิบัติ ยิ่งไปกว่านั้น ภายหลังจากสงคราม สหรัฐได้ยื่นมือเข้าช่วยเหลือประเทศด้อยพัฒนาในการพัฒนาประเทศ แต่กลับพบว่า หลักเกณฑ์ที่ร่ำเรียนมา ไม่สามารถนำมาใช้ได้เช่นกัน (อุทัย เลาหวิเชียร, 2517, หน้า 14-15)

ในปี ค.ศ. 1968 เมื่อนักรัฐประศาสนศาสตร์รุ่นใหม่ที่น่า โดย Waldo (อ้างถึงใน อุทัย เลาหวิเชียร, 2517, หน้า 58-61) ได้ใช้เงินของ Albert Schweitzer Chair จัดการประชุมขึ้นที่ทะเลสาบ Minnowbrook ซึ่งเป็นแหล่งการประชุมของมหาวิทยาลัยชิราคิวส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อค้นหาปัญหาของการบริหารราชการ และลักษณะวิชาของรัฐประศาสนศาสตร์ว่าเพียงพอหรือไม่สำหรับการแก้ไขปัญหาของบ้านเมืองในขณะนั้น การประชุม

ดังกล่าวจึงได้นำเสนอแนวคิดที่ต่างจากรัฐประศาสนศาสตร์แบบเดิม ซึ่งไม่สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสังคม อีกทั้งความคิดที่จะแยกค่านิยม (value) ต่างๆ ออกจากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมนั้น เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ รัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่ (New Public Administration--NPA) เห็นว่า การวิจัยควรมีประโยชน์สำหรับสังคมและประเทศชาติ มากกว่าวิจัยเพื่อนำไปสู่การเป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งข้อคิดของนักวิชาการต่างๆ ชี้ให้เห็นว่า รัฐประศาสนศาสตร์ควรหันมาสนใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำความรู้ไปปฏิบัติ มากกว่าการสร้างทฤษฎี

สาระสำคัญของแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่ (New Public Administration--NPA) มี 4 แนวคิด ดังนี้ ประการแรก การบริหารงานที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม (social relevance) รัฐประศาสนศาสตร์ควรสนใจปัญหาของสังคม โดยเฉพาะเป้าหมายสาธารณะที่สำคัญ ๆ นักบริหารควรนึกถึงปัจจัยของค่านิยมและการเมือง ในการพิจารณาปัญหาการบริหารวิชาความรู้ควรจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ ดังนั้น จึงให้ความสนใจกับเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่มีประโยชน์ต่อสังคมมนุษย์ โดยเหตุนี้รัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่ได้เรียกตัวเองว่า เป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ยุคที่สอง (second generation behaviorist) เป็นสมัยยุคหลังพฤติกรรมศาสตร์ (post-behavioralism) ที่ให้ความสำคัญกับแนวคิดมนุษยนิยม ประการที่สอง นักรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่ไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมนิยมหรือปฏิฐานนิยมทางตรรกวิทยา (logical positivism) ซึ่งเป็นปรัชญาที่ไม่ให้ความสนใจกับค่านิยม (value free) รัฐประศาสนศาสตร์จะหลีกเลี่ยงเรื่องของส่วนรวมและการเมืองไม่ได้ ดังนั้น รัฐประศาสนศาสตร์ควรให้ความสนใจกับการศึกษาแบบปทัสถานให้มากขึ้น และนักบริหารควรจะยื่นมือเข้าช่วยเหลือบุคคลที่เสียเปรียบทางสังคม ซึ่งก็คือ การใช้ค่านิยมอย่างหนึ่งกล่าวโดยสรุป ก็คือ นักบริหารจะวางตัวเป็นกลางได้ยากเพราะถ้าวางตัวเป็นกลางคนที่ได้เปรียบทางสังคมก็จะได้เปรียบยิ่งขึ้นคนที่เสียเปรียบก็จะเสียเปรียบตลอดไปสังคมก็จะเกิดช่องว่างไม่น่าอยู่

ประการที่สาม ความเสมอภาคทางสังคม (social equity) นักบริหารต้องใช้ค่านิยมเข้าไปช่วยคนจนหรือผู้ที่มีโอกาสน้อยหรือผู้เสียเปรียบทางสังคม เช่น สตรีคนพิการหรือชนส่วนน้อยในสังคม เป็นต้น ความประหยัดและประสิทธิภาพนั้นไม่เพียงพอ

ที่จะถือเป็นแนวทางการบริหารงานเนื่องจากปัญหาของสังคมเกิดจากความไม่เสมอภาคของประชาชนในการรับบริการจากรัฐ และประการสุดท้าย การเปลี่ยนแปลง (change) ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความเสมอภาคทางสังคมให้ประสบความสำเร็จ นักบริหารองค์การจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมอยู่เสมอ

กระแสความคิดรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่เป็นแนวคิดหรือทฤษฎีในยุคหลังพฤติกรรมศาสตร์ (post-behavioralism) ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของสังคม ค่านิยม รวมถึงการใช้แนวทางมนุษยนิยมในการบริหารงานให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางสังคม และตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และการบริหารงานเพื่อผู้รับบริการ (client-focused) เป็นต้น (อุทัย เลหาวิเชียร, 2520, หน้า 65-70; 2543, หน้า 33-34)

สรุป แนวคิดนักวิชาการในกลุ่มนี้เห็นว่า ค่านิยมทางการบริหารงานของภาครัฐควรคำนึงถึงความสอดคล้องและความต้องการของสังคม การให้ความสำคัญกับค่านิยมของสังคม การมุ่งเน้นความเสมอภาคทางสังคม การคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การมีความยืดหยุ่น การพัฒนาคน การบรรลุผลสำเร็จของงาน การคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก การมีความสามารถในการเชิงวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การมีทักษะในพฤติกรรมมนุษย์ การมีทักษะในงาน การมีทักษะในการสื่อสาร การมีทักษะแบบผู้ประกอบการ การมีความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ นวัตกรรม การมีมาตรฐานทางจริยธรรม การมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบมืออาชีพ ความถูกต้องทางกฎหมาย และศีลธรรม การคำนึงถึงความเป็นเหตุเป็นผล การคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นความซื่อสัตย์ ความถูกต้อง โปร่งใส และการมีความคิดสร้างสรรค์

ช่วงเวลาต่อมา เป็นยุคหลังสมัยใหม่ หรือ ยุคหลังรัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ (postmodern public administration) เป็นยุคที่มีข้อมูล ข่าวสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามามีบทบาทต่อองค์การ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมองค์การเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสับสนจนไม่อาจคาดการณ์ได้ว่าสิ่งใดจะเกิดขึ้นในอนาคต จึงเกิดแนวคิดใหม่ขึ้น คือ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management--NPM) กล่าวได้ว่า

เป็นพาราไดม์ (paradigm) ที่สำคัญที่นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับในปัจจุบันว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี โดยที่แนวคิดการบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ถูกมองว่าเป็นปรัชญาการบริหารที่รัฐบาลนำมาใช้ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารงานภาครัฐมีความทันสมัยแนวความคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือการจัดการนิยม (managerialism) ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการ ว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารงานภาครัฐและการบริหารธุรกิจ แนวความคิดดังกล่าว ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ทั้งในแง่ผลผลิตและผลลัพธ์และความคุ้มค่าของเงิน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม และการรื้อปรับระบบ เป็นต้น มีการโอนงานภาครัฐบางส่วนให้เอกชนดำเนินการเพื่อแข่งขันกันส่งผลให้เกิดการลดต้นทุน และผลสัมฤทธิ์ที่ได้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีการบริหารงานโดยใช้นักบริหารมืออาชีพ และบริหารงานด้วยมาตรฐานที่ชัดเจน รวมทั้งมีตัวชี้วัดผลงาน เน้นการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ (อารักษ์ พรหมณี, 2555)

สรุป ค่านิยมทางการบริหารงานของภาครัฐในช่วงนี้ จะคำนึงถึงความสอดคล้อง ความเสมอภาค และค่านิยมทางสังคม การคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมาย องค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การมีความยืดหยุ่น การพัฒนาคน การบรรลุผลสำเร็จของงาน การคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก การมีความสามารถในการเชิงวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การมีทักษะในพฤติกรรมมนุษย์ การมีทักษะในงาน การมีทักษะในการสื่อสาร การมีทักษะแบบผู้ประกอบการ วิสัยทัศน์ นวัตกรรม การมีมาตรฐานทางจริยธรรม การมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบมืออาชีพ ความถูกต้องทางกฎหมาย และศีลธรรม การคำนึงถึงความเป็นเหตุเป็นผล

รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการ การมุ่งเน้นความซื่อสัตย์ ความถูกต้อง โปร่งใส และการมีความคิดสร้างสรรค์ ตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management--NPM) นี้ Hood (1991) ได้นำเสนอให้ลดขนาดการเติบโตของรัฐ มีการแปรรูปโดยให้ให้เอกชน รับดำเนินการแทน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาการผลิตสินค้าและบริการ สาธารณะ และเป็นหัวข้อในความร่วมมือระหว่างประเทศในประเด็นการจัดการภาครัฐ การกำหนดนโยบาย และความร่วมมือต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงเป็นที่มาของหลักนิยม ในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (doctrines of NPM) ซึ่งมีองค์ประกอบ (ดูตาราง 3)

ตาราง 3

องค์ประกอบที่เป็นค่านิยมของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

หลักนิยม (doctrine)	ความหมาย (meaning)	ความเป็นเหตุเป็นผล (typical justification)
1. “การจัดการแบบมืออาชีพ” ในภาครัฐ	มีความกระตือรือร้น ตัดสินใจ อย่างรอบคอบ มีอำนาจอิสระในการจัดการ และเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา	การรับผิดชอบที่ต้องมอบหมาย งานให้ชัดเจนและอำนาจ ไม่กระจุกกระจาย
2. มาตรฐานและ การประเมินผลงาน	มีเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงปริมาณ โดยเฉพาะการบริการอย่างมืออาชีพ	การรับผิดชอบต้องมีเป้าหมาย ที่ชัดเจน ประสิทธิภาพต้องมอง อย่างรอบคอบไปที่วัตถุประสงค์
3. การมุ่งเน้นผลลัพธ์	การจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล ตามผลงาน	มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่าวิธีการทำงาน
4. การทำให้หน่วยงาน ในภาครัฐเล็กลง	การกระจายอำนาจโดยแยกหน่วยงานที่เป็น หนึ่งเดียวออกเป็นส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เกิด ความเป็นธรรมชาติ	สร้างหน่วยงานให้มีการแยกฝ่ายจัดหา และฝ่ายผลิตออกจากกัน เพื่อประสิทธิภาพของการใช้สัญญา ให้ผู้อื่นมาทำแทน
5. การแข่งขันที่มากขึ้น ในภาครัฐ	วิธีการใช้สัญญาจ้างของภาครัฐ	การแข่งขันทำให้ลดต้นทุน และมีมาตรฐานสูงขึ้น

ตาราง 3 (ต่อ)

หลักนิยม (doctrine)	ความหมาย (meaning)	ความเป็นเหตุเป็นผล (typical justification)
6. การมุ่งเน้นแนวทางบริหาร ของภาคเอกชน	การเปลี่ยนความคิดจากการบริการสาธารณะ แบบทหาร ไปสู่ความยืดหยุ่นในการจ้างงาน และการให้รางวัล รวมถึงการมีเทคนิค ในการประชาสัมพันธ์	จำเป็นต้องใช้เครื่องมือการจัดการ แบบเอกชนที่พิสูจน์แล้วว่าสามารถ บรรลุผลในภาครัฐ
7. เน้นการใช้หลักการและ หลักประหยัดในการใช้ ทรัพยากร	การลดต้นทุนทางตรง การสร้างวินัย การต่อต้านความต้องการของสหภาพ และการลดต้นทุนแบบธุรกิจ	จำเป็นต้องตรวจสอบความต้องการ ทรัพยากรในภาครัฐ และใช้หลัก “ทำงานให้มากขึ้น ในขณะที่มีจำนวน คนเท่าเดิม”

ที่มา. จาก “A Public Management for All Seasons?,” by C. Hood, 1991, *Public Administration*, 69(1), pp. 4-5.

นอกจากนั้น Hood (1991) ยังได้ใช้ค่านิยมของการจัดการภาครัฐ โดยแบ่งเป็น ค่านิยมแบบซิกม่า (sigma-type values) ที่เน้นความกะทัดรัดและตรงตามวัตถุประสงค์ (lean and purposeful) ค่านิยมแบบเทต้า (theta-type values) ที่เน้นความซื่อสัตย์และความยุติธรรม (honest and fair) และค่านิยมแบบแลมบ์ดา (lambda-type values) ที่เน้นคงทนและการฟื้นตัวเร็ว (robust and resilient) โดยนำมุมมองของค่านิยมเหล่านี้มาเปรียบเทียบในการนำมาใช้ ถ้ามีค่านิยมอย่างหนึ่งมาก ค่านิยมอีกอย่างหนึ่งก็จะลดลงไป เป็นไปไม่ได้ที่จะมีค่านิยมทั้งหมดในการบริหารที่เท่ากัน

สรุป การจัดการภาครัฐแนวใหม่มาจากการใช้หลักเศรษฐศาสตร์ที่มีทางเลือก สาธารณะ (public choice) ทฤษฎีต้นทุนการทำธุรกรรม (transaction cost theory) และ ทฤษฎีเจ้าของตัวแทน (principal-agent theory) ที่ส่งผลให้เกิดการแข่งขัน มีทางเลือกมากขึ้น มีความโปร่งใส และมีการใช้ค่าตอบแทนสูงใจ รวมกับหลักบริหารธุรกิจที่มีการใช้มืออาชีพ ที่มีความสามารถมาจัดการทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น (Hood, 1991, pp. 3-19)

นักวิชาการต่างประเทศที่สำคัญหลายคน เช่น Osborne and Gaebler (1992) เสนอแนวความคิดการปรับเปลี่ยนองค์การภาครัฐ (reinventing government) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นพาราไดม์ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในทางรัฐประศาสนศาสตร์ในช่วงทศวรรษ 1990

โดยมีปรัชญาและแนวคิดในการปรับเปลี่ยน 10 ประการ ประกอบด้วย ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง มากกว่าลงมือทำงานเอง (catalytic government: steering rather than rowing) ระบบราชการมอบอำนาจให้กับประชาชน ชุมชน ไปดำเนินการเอง มากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่ฝ่ายเดียว (community-owned government: empowering rather than serving) ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (competitive government: injecting competition into service delivery) ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจ มากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (mission-driven government: transforming rule-driven organizations) ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงาน มากกว่าสนใจแต่ปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงาน และขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (results-oriented government: funding outcomes, not inputs) ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองตอบต่อการเรียกร้องของลูกค้า มากกว่าที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตัวระบบ (customer-driven government: meeting the needs of the customer, not the bureaucracy) ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจที่มุ่งการแสวงหารายได้ มากกว่าการใช้จ่าย (enterprising government: earning rather than spending) ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น มากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยแก้ไข (anticipatory government: prevention rather than cure) ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากบนลงล่างตามลำดับชั้น โดยให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลัก มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (decentralized government: from hierarchy to participation and teamwork) และระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกตลาด (market-oriented government: leveraging change through) ดังนั้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่อาจเรียกได้ว่า เป็นการจัดการภาครัฐที่เสมือนภาคเอกชน (business-like approach) แต่จะแตกต่างกันตรงที่วัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้น

นอกจากนั้น Rhodes (1996, pp. 652-667) ได้แยกให้เห็นความหมายของธรรมาภิบาล (governance) ที่มีความหมายมากกว่ารัฐบาล (government) โดยมีความแตกต่างในวิธีใช้ทั้งหมด 6 แบบ ประกอบด้วย ประการแรก ธรรมาภิบาลแบบลดขนาดของรัฐ (governance as the minimal state) การใช้กลไกตลาดและการให้เอกชนเข้ามาดำเนินการแทนรัฐ

ทำให้รัฐสามารถลดขนาดได้ สามารถลดค่าใช้จ่ายลง และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ประการที่สอง ธรรมชาติแบบบรรษัทภิบาล (governance as corporate governance) เป็นการใช้ระบบที่ใช้สั่งการและควบคุมองค์การ โดยมีหลักการ 3 ข้อ คือ การเปิดเผยข้อมูล การบูรณาการ และความโปร่งใส

ประการที่สาม ธรรมชาติเป็นการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (governance as the new public administration) ที่มี 2 ความหมาย คือ การจัดการนิยม (managerialism) เป็นการนำแนวคิดการบริหารธุรกิจเข้ามาใช้ในการจัดการภาครัฐ ที่เน้นการจัดการอย่างมืออาชีพ มีการวัดผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์ เน้นความคุ้มค่าของเงิน และความใกล้ชิดกับลูกค้า ส่วนอีกความหมาย คือ เศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ (new institutional economics) ที่ใช้โครงสร้างค่าตอบแทนจูงใจ เช่น การแข่งขันของตลาด ในการให้บริการสาธารณะของรัฐ เป็นต้น โดยเน้นการแยกส่วน (disaggregation) ของระบบราชการ มีการแข่งขันกันโดยใช้รูปแบบของการให้สัญญา ทำรูปแบบกึ่งตลาด (quasi-market) และมีทางเลือกให้กับผู้บริโภค (consumer choice)

ประการที่สี่ ธรรมชาติเป็นธรรมชาติที่ดี (governance as good governance) ที่ธนาคารโลกได้กำหนดหลักธรรมชาติที่ดี เพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้กับประเทศในโลกริม (Third World) เพื่อแลกเปลี่ยนกับการช่วยเหลือทางการเงิน

ประการที่ห้า ธรรมชาติเป็นระบบสังคมแบบไซเบอร์ (governance as socio-cybernetic system) ซึ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มาจากการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในสังคม การบริหารแบบดั้งเดิมนั้น ได้กำหนดนโยบายมาจากส่วนกลาง แต่ในธรรมชาติที่เป็นระบบสังคมแบบไซเบอร์นั้น จะเป็นรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของการเมือง ระบบโครงสร้างลำดับชั้น และสังคมที่มีองค์การจัดการดูแลได้ด้วยตัวเอง (social self-organization) ซึ่งมีการส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้มีความรับผิดชอบและความโปร่งใส มองรัฐไม่ได้เป็นศูนย์กลางอีกต่อไป แต่จะเป็นผู้สนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ของสังคมและการเมือง และประการสุดท้าย ธรรมชาติเป็นเครือข่ายขององค์การที่จัดการดูแลได้ด้วยตัวเอง (governance as self-organizing networks) เป็นการกระจายอำนาจให้รัฐบาลท้องถิ่น เป็นระบบธรรมชาติท้องถิ่น (local governance) ดังนั้น ธรรมชาติ คือ การจัดการเครือข่าย (networks) ที่ใช้กลไกการประสานงานกันของกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะต้องใช้ชื่อเสียง ความไว้วางใจ และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนั้น องค์การในเครือข่ายจะต้องสามารถจัดการดูแลตัวเองได้

การให้อำนาจปกครองตนเอง (autonomy) ไม่ใช่แค่เพียงอิสรภาพเท่านั้น แต่ต้องสามารถจัดการดูแลตัวเองได้ด้วย

Fox and Miller (1996, pp. 21-25) เสนอแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ว่าจะต้องปฏิรูปใน 2 ด้านหลัก ๆ ประกอบด้วย ด้านแรก การปฏิรูปด้านจริยธรรม (ethics reform) เกี่ยวข้องกับความดีงาม ความสุข ซึ่งก็คือ ค่านิยม (end values) เชิงตรรกะของขั้นตอนการแสวงหาอรรถประโยชน์นิยม (utilitarianism) นั่นเอง และด้านที่สอง การปฏิรูปด้านการให้บริการกับประชาชน (civil service reform) เน้นการประเมินผล การทำงาน (performance appraisal) เป็นหลัก

Peters (1996, pp. 16-20) ได้เสนอตัวแบบ 4 ตัวแบบ สำหรับรัฐบาลในอนาคต ประกอบด้วย ตัวแบบแรก รัฐบาลมุ่งเน้นการตลาด ตัวแบบที่สอง รัฐบาลมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ตัวแบบที่สาม รัฐบาลมุ่งเน้นความยืดหยุ่น และตัวแบบที่สี่ รัฐบาลมุ่งเน้นการผ่อนคลายกฎระเบียบโดยพิจารณาเริ่มต้นจากการวินิจฉัยปัญหาสำคัญที่พบเพื่อตอบว่าตัวแบบรัฐบาลนั้น ๆ จะเข้ามาแก้ปัญหาหลักที่เกิดขึ้น เช่น รัฐบาลแบบมุ่งเน้นการตลาดจะช่วยแก้ปัญหาการผูกขาดของภาครัฐที่ไม่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันและการพัฒนาเป็นต้น นอกจากนี้ การนำเสนอแต่ละตัวแบบจะเสนอผ่านมิติการวิเคราะห์ 4 ด้าน ด้วยกันได้แก่ โครงสร้าง การจัดการ การกำหนดนโยบาย และประโยชน์สาธารณะ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ปัญหาผ่านมิติทั้ง 4 ด้าน นี้ด้วย (ดูตาราง 4)

ตาราง 4

รูปแบบของรัฐบาลในอนาคต

รูปแบบของ รัฐบาล	รัฐบาลมุ่งเน้น การตลาด (market government)	รัฐบาลมุ่งเน้น การมีส่วนร่วม (participative government)	รัฐบาลมุ่งเน้น ความยืดหยุ่น (flexible government)	รัฐบาลมุ่งเน้น การผ่อนคลาย กฎระเบียบ (deregulated government)
1. ปัญหาสำคัญ ที่พบ	ปัญหาการผูกขาด	ปัญหาสายการบังคับ- บัญชาที่ยาวเกินไป	ปัญหาซ้ำซาก/ เรื้อรัง/ถาวร	ปัญหากฎระเบียบ ภายใน

ตาราง 4 (ต่อ)

รูปแบบของ รัฐบาล	รัฐบาลมุ่งเน้น การตลาด (market government)	รัฐบาลมุ่งเน้น การมีส่วนร่วม (participative government)	รัฐบาลมุ่งเน้น ความยืดหยุ่น (flexible government)	รัฐบาลมุ่งเน้น การผ่อนคลาย กฎระเบียบ (deregulated government)
2. โครงสร้าง	การกระจายอำนาจ	องค์กรแบบแนวราบ	องค์กรเสมือนจริง	ไม่มีโครงสร้าง ที่แนะนำ เป็นการเฉพาะ
3. การจัดการ	จ่ายค่าตอบแทนตาม ผลงานโดยนำเทคนิค ของภาคเอกชนมาใช้	อาศัยการจัดการ คุณภาพโดยรวม และการทำงานเป็นทีม	การจัดการบุคลากร แบบสัญญา จ้างชั่วคราว/พิเศษ	อาศัยการจัดการ แบบให้อิสระเสรี มากขึ้น
4. การกำหนด นโยบาย	อาศัยแนวความคิด การตลาด	อาศัยการให้คำปรึกษา แนะนำ	อาศัยการทดสอบ/ ทดลอง	อาศัยแนวความคิด ของรัฐบาล เชิงผู้ประกอบการ
5. ประโยชน์ สาธารณะ	ต้นทุนต่ำประหยัด	การมีส่วนร่วม อย่างจริงจังและการให้ คำปรึกษาแนะนำ	ต้นทุนต่ำ/ประหยัด และการประสานงาน ที่ดี	ความคิดสร้างสรรค์ ผ่านกิจกรรม ทางการเมือง

ที่มา. จาก *The Future of Governing: Four Emerging Models* (p. 19), by B. G. Peters, 1996, Lawrence, KS: The University Press of Kansas.

Bidhya Bowornwathana (1997, pp. 294-308) เสนอแนวคิดการเปลี่ยนแปลงระบบราชการสำหรับศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยไม่ทิ้งหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลที่ดี (good governance) ในการปฏิรูปงานภาครัฐเขาเรียกกระบวนทัศน์นี้ว่า “กระบวนทัศน์ธรรมาภิบาลประชาธิปไตยแนวใหม่” (the new democratic governance paradigm) ซึ่งมีหลักการสำคัญอยู่ 4 ประการ ประกอบด้วย ประการแรก ระบบราชการควรมีขนาดเล็กลงเหตุผลคือเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังควรพิจารณางานบางอย่างให้เอกชนเข้ามาดำเนินการแทนที่เรียกว่า Privatization ประการที่สอง รัฐบาลควรความยืดหยุ่นและวิสัยทัศน์ระดับสากลโดยข้าราชการจะต้อง

เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงด้วยสามารถตอบสนองกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นได้โดยตระหนักรู้เสมอว่าปัจจุบันนี้โลกอยู่ในสภาพที่ไร้พรมแดน ประการที่สาม รัฐบาลที่พร้อมรับการตรวจสอบซึ่งกระแสนโยบายการบริหารแบบธรรมาภิบาลได้รับความนิยมนและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในภาครัฐรวมถึงนักการเมืองจะต้องสร้างระบบที่สามารถให้บุคคลภายนอกสามารถตรวจสอบการทำงานได้ และประการสุดท้าย รัฐบาลต้องใช้ความเป็นธรรมในการปฏิรูประบบราชการ ไม่ว่าจะเป็นด้านบวกและด้านลบโดยต้องมองผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

Lynn (1998, p. 231) กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก การให้ความสำคัญกับการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการกระตุ้นและจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอ ลักษณะที่สอง การเน้นมิติการเปรียบเทียบในระดับสากลเพื่อศึกษาและสร้างรูปแบบการปฏิรูปการบริหารหรือการปฏิรูประบบราชการ และลักษณะที่สาม การบูรณาการองค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์ สังคมวิทยาจิต วิทยาสังคม และตัวแบบความคิดที่ก้าวหน้าอื่น ๆ เพื่อนำมาศึกษาการจัดการภาครัฐและเป็นฐานความรู้ในการปฏิบัติได้ต่อไป

Holzer and Callahan (1998, p. 26, 134) เสนอแนวคิดสำหรับรัฐบาลที่มุ่งเน้นการปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มผลผลิตหรือผลิตภาพ (comprehensive public sector productivity improvement) จะต้องเน้นให้ความสำคัญกับหลักความสามารถ การแก้ไขปัญหา และการสร้างทีมอบรม เป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญ โดยได้นำเสนอแนวคิดเชิงบูรณาการในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตหรือผลิตภาพของภาครัฐว่าควรให้ความสำคัญในเรื่องใดบ้างไว้อย่างน่าสนใจทั้ง 5 บท โดยสรุปได้ ดังนี้

ประการแรก การจัดการคุณภาพ (managing for quality) เน้นแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management--TQM) ที่สอดคล้องกับการจัดการภาครัฐ ซึ่งต้องเน้นให้ความสำคัญในเรื่องการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว การให้การฝึกอบรมและการให้การยอมรับกับบุคลากรขององค์กร การมอบหมายอำนาจ

และเน้นการทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญกับการวัดผลและการวิเคราะห์ผลิตผล และกระบวนการทำงานและการประกันคุณภาพ

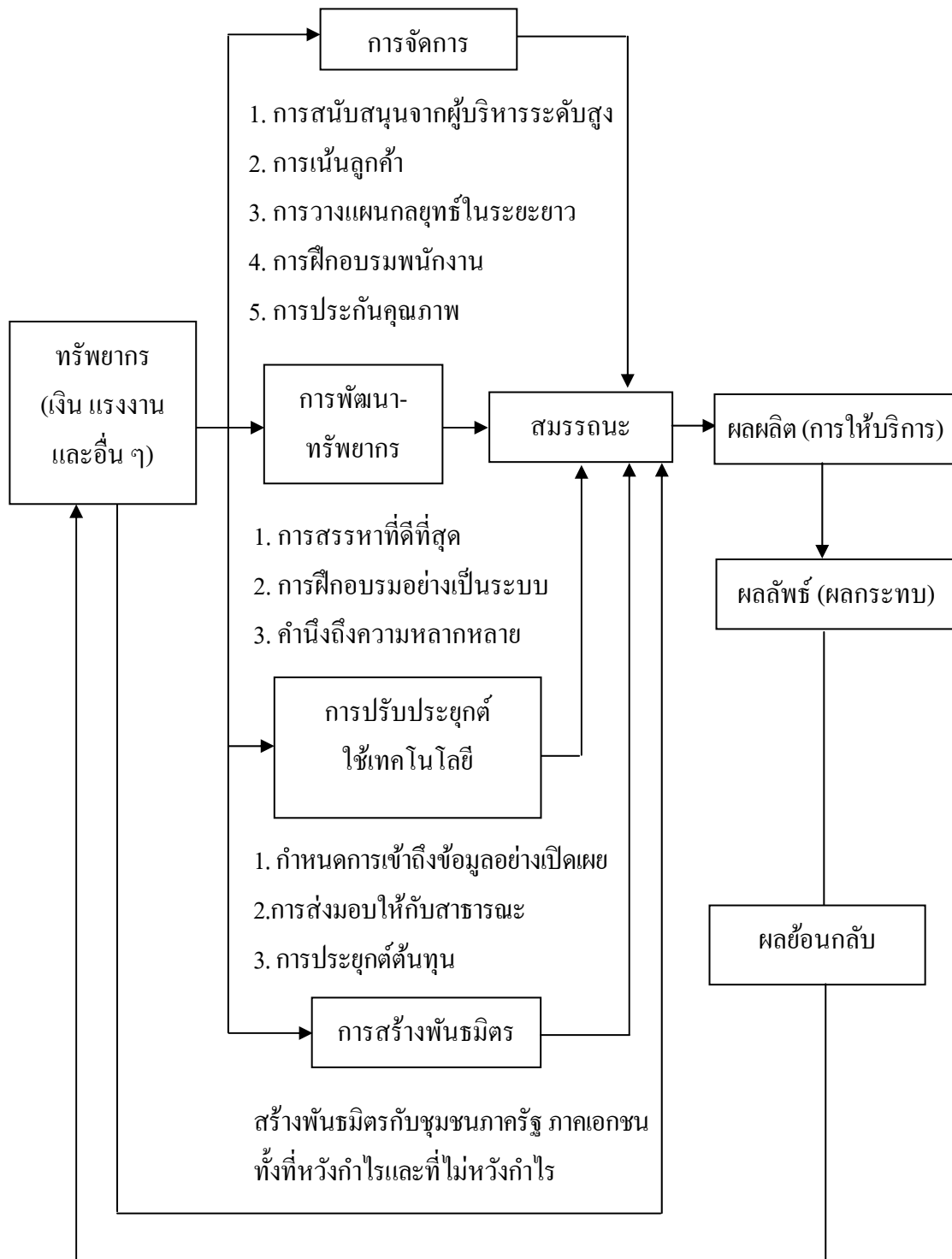
ประการที่สอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (developing human resources) โดยเริ่มต้นตั้งแต่ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะต้องจ้างบุคลากรที่เก่งและมีทักษะสูงเข้ามาทำงานกับภาครัฐ จากนั้นจะต้องมีกระบวนการในการฝึกอบรมบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อฝึกให้รองรับกับกิจกรรมสาธารณะที่มีความหลากหลายรูปแบบมากขึ้น และจะต้องตอบสนองกับผู้รับบริการจำนวนมากและมีค่านิยมที่หลากหลายได้ นอกจากนี้ จะต้องสร้างระบบที่คอยช่วยเหลือบุคลากร เพื่อคอยสนับสนุน หรือคอยช่วยแก้ปัญหา เพื่อไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียดและวิตกกังวลมากเกินไป เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ การสร้างบริการใหม่โดยผ่านการทำงานเป็นทีม รวมถึงการสร้างดุลยภาพระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์กรให้สามารถสนองความต้องการได้ทั้งสองฝ่ายไปพร้อมกันด้วย

ประการที่สาม การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (adapting technologies) รัฐบาลในฐานะที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงนั้น จึงต้องให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาให้เป็นฐานข้อมูลที่สาธารณะเข้ามาใช้ประโยชน์ หรือแสวงหาความรู้ หรือข้อมูลอันเป็นประโยชน์ได้ นอกจากนี้ การปรับใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะเป็นการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย

ประการที่สี่ การสร้างพันธมิตรร่วม (building partnerships) โดยเน้นการสร้างความเป็นพันธมิตรในชุมชนต่าง ๆ รวมถึงการดึงภาคเอกชนและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรเข้ามาเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อร่วมกันพัฒนา ส่งมอบและสร้างบริการของภาครัฐที่ยั่งยืนร่วมกัน

ประการสุดท้าย การวัดผลการปฏิบัติงาน (measuring performance) ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เพราะผลจากการประเมินจะช่วยให้เราได้ทราบว่า สถานะที่แท้จริงขององค์กรเป็นอย่างไร ทั้งนี้ การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรได้กำหนดเป้าหมายเพื่อใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน นอกจากนี้ ยังทำให้สามารถคาดการณ์และปรับความต้องการในการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะ

ช่วยให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การปรับปรุงองค์การจะต้องสอดคล้องกับความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้รับบริการ เป็นสำคัญ จึงจะถือว่าการปรับปรุงนั้นประสบผลสำเร็จ ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 แนวคิดการปรับปรุงผลผลิตของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา. จาก *Government at Work: Best Practices and Model Programs* (p. 134), by M. Holzer and K. Callahan, 1998, Thousand Oaks, CA: Sage.

Denhardt and Denhardt (2007, p. 3) กล่าวว่า ผู้นำภาครัฐหรือผู้บริหารงานภาครัฐต้องบริหารงานยึดหลักประชาธิปไตย (democratic administration) ในบริบทกระแสแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ที่มุ่งสู่การปฏิรูปภาครัฐยังมุ่งเน้นไปสู่การบริหารงานแบบประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้นสอดคล้องประสานกับแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service--NPS) ที่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมของความเป็นประชาธิปไตย (democracy) ความเป็นพลเมือง (citizenship) และประโยชน์สาธารณะ (public interest) อันนำไปสู่ประชาธิปไตยภาคพลเมือง (democratic citizenship) กล่าวคือ ภาครัฐต้องทำงานร่วมกับประชาชนในการแก้ปัญหาสาธารณะภายใต้ความร่วมมือและความเสมอภาค เน้นการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนเพื่อกำหนดเป็นนโยบายหรือแนวทางในการบริหาร ในขณะเดียวกันผู้นำรัฐบาลต้องมุ่งมั่นในการเพิ่มผลผลิตจากการทำงาน (productivity) แสวงหาทางเลือกในการส่งมอบบริการโดยให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการด้วยการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส อีกทั้งการพิจารณาถึงการปรับโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐการทบทวนพันธกิจ การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กระชับ รวมถึงการกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบพันธกิจนั้น ๆ ด้วย (Denhardt & Denhardt, 2007, p. 13) และเสนอเพิ่มเติมว่า ภาครัฐควรบริหารโดยยึดประโยชน์สาธารณะ (public interest) เป็นหลักเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ไปจนถึงการบริหารนโยบายและผลสะท้อนกลับ อีกทั้งโครงการต่าง ๆ จะต้องโปร่งใส ปราศจากการทุจริตหรือคอร์รัปชัน (Denhardt & Denhardt, 2007, p. 45)

Bidhya Bowornwathana, (2010, pp. 564-567) เสนอว่า การนำแนวคิดของประเทศทางตะวันตกมาใช้ควรประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยรวมถึงการเปิดรับแนวคิดทางตะวันออกซึ่งมีบริบทใกล้เคียงกับสังคมและวัฒนธรรมของไทยมาปรับใช้ ในอนาคต น่าจะเป็นสิ่งที่ดี เช่นเดียวกับการศึกษาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ก็ไม่ควรจำกัดเฉพาะแนวคิดทางตะวันตก โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาในช่วง 40 ปีที่ผ่านมา โลกในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้การสร้างองค์ความรู้ทำได้อย่างกว้างขวางทั้งยังสามารถศึกษาเชิงเปรียบเทียบได้ง่ายกว่าในอดีตที่ผ่านมาทำให้วิชารัฐประศาสนศาสตร์มีความเป็นสากลนิยม (internationalism)

สรุป แนวคิดนักวิชาการในกลุ่มนี้เห็นว่า ค่านิยมทางการบริหารงานของภาครัฐ ได้แก่ การลดต้นทุน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การเน้นความซื่อสัตย์ การมีคุณธรรม และความยุติธรรม ความถูกต้อง เน้นความยืดหยุ่น คล่องตัว ความรับผิดชอบ การทำงานโดยเปิดเผย การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ความเสมอภาคและเป็นธรรม การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การมอบอำนาจการตัดสินใจให้ระดับล่าง การทำงานเป็นทีม การเน้นมาตรการจูงใจตามกลไกตลาด การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การคำนึงถึงคุณภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงาน การสร้างพันธมิตรร่วม การสร้างความชอบธรรมทางกฎหมาย และการสร้างความโปร่งใส โดยแนวคิดเหล่านี้เป็นแนวคิดที่จะต้องนำมาใช้ในองค์การภาครัฐ เพื่อการจัดการให้ การปฏิบัติงานของภาครัฐมีผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตอบสนองต่อประชาชน และการพัฒนา ประเทศอย่างยั่งยืน

ด้านนักวิชาการไทยที่ได้ทำการศึกษาค่านิยมทางการบริหารงานของภาครัฐ มนูญ วงศ์นรี (2523, หน้า 35) กล่าวถึงแม่บทอันเป็นทิศทางในการเปลี่ยนแปลงค่านิยมทางการบริหารเพื่อพัฒนาองค์การของไทย ซึ่งเป็นค่านิยมใหม่ ประกอบด้วย การมองพนักงาน เป็นคนดีมีความบริสุทธิ์ผ่องแผ้วแต่พื้นฐานเดิม คนสามารถเปลี่ยนแปลงไปตาม สิ่งแวดล้อมอยู่เสมอ ใ้ความรู้ความสามารถทุก ๆ ด้านของคนอย่างกว้างขวาง การเผชิญ กับการประเมินค่าของคนทั้งในทางที่ดีและไม่ดี การยอมรับและใช้ประโยชน์จาก ความแตกต่างของคนอย่างเต็มที่ การสนับสนุนและส่งเสริมให้คนแสดงความรู้สึกริक्त ที่สร้างสรรค์ การแสดงออกซึ่งความเปิดเผยและความจริงแท้แก่กันและกัน การกล้า เผชิญหน้ากับคนอื่นเมื่อมีข้อเท็จจริงอยู่พร้อม การใช้สถานภาพของคนเพื่อผลของงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความรู้สึกไว้วางใจในคนแต่ละคนอย่างเพียงพอ ความเต็มใจที่จะยืดหยุ่นและกล้าเสี่ยงเพื่อผลของงาน การช่วยเหลือเกื้อกูล ประสานงาน และร่วมมือร่วมใจอย่างแน่นแฟ้น และการมุ่งศึกษาหาวิธีการหรือแนวทางทำงานที่ดี กว่าเดิม

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542, หน้า 14-18) กล่าวว่า ผู้บริหารงานภาครัฐหรือ ข้าราชการไทยต้องแสดงออกซึ่งจุดยืนในสิ่งที่ตนยึดมั่น เชื่อถือและเทิดทูน ซึ่งอาจเรียกขาน ว่าเป็นหลักการ ปรัชญา ค่านิยม (เป็น corporate values) สิ่งนี้เองจะเป็นรากฐานของ

การสร้างวิสัยทัศน์ ชี้นำถึงเป้าประสงค์ มีความภาคภูมิใจในงาน ในผลงานขององค์กร ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมานะพยายาม และอดทน ซึ่งประโยชน์ของการบริหารจัดการที่มีค่านิยมหนุนนำ (managing by values) นี้ ทำให้ชีวิตการทำงานมีความหมาย เสมือนเดินทาง แล้วรู้ทิศทางเป้าหมายร่วมกัน ค่านิยมเป็นเสมือนตัวกระตุ้นหล่อหลอมจิตใจ เป็นไผ่น้ำมที่เลี้ยงตะเกียงให้โชติช่วงอยู่เสมอ ค่านิยมทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารผูกพันยึดมั่น ในอุดมการณ์ มุ่งสู่ความสำเร็จที่ประกอบจากคุณงามความดี เป็นแนวทางชี้นำการประพฤติปฏิบัติตนของหน่วยงานในแต่ละวัน ค่านิยมของนักบริหารระดับสูงมี 10 ประการ ซึ่งควรปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด ประกอบด้วย การมุ่งประโยชน์ของแผ่นดิน ธรรมาธิปไตย ความสามารถ ภาระรับผิดชอบ ความเป็นกลาง การมีส่วนร่วม ความมีภาวะผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความโปร่งใส และความเป็นมืออาชีพ

อุทัย เลาหวิเชียร (2556, หน้า 412-413) กล่าวว่า การเป็นนักบริหารและการบริหารงาน นอกจากความรู้ ทักษะ และบทบาทของนักบริหารแล้ว สิ่งที่ทำเป็นตามมาก็คือ การกำหนดนโยบาย เรื่องของทางเลือกในการบริหารงาน การตัดสินใจ การหามาตรการที่ดีกว่า ซึ่งต้องการความรู้ของค่านิยมหลายประการ กลุ่มค่านิยมที่รวบรวมไว้คือ ประสิทธิภาพ ประหยัด ประสิทธิภาพ ความเสมอภาคทางสังคม วิสัยทัศน์ ค่านิยมของชนรุ่น บทบาทของข้าราชการที่เปลี่ยนไป และค่านิยมขององค์กรที่เปลี่ยนไป

สรุป แนวคิดนักวิชาการในกลุ่มนี้เห็นว่า ค่านิยมทางการบริหารงานของภาครัฐ ได้แก่ การมองพนักงานเป็นคนดี การประสานงานและร่วมมือร่วมใจ การยอมรับและใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของคน การสนับสนุนและส่งเสริมให้คนแสดงความรู้สึคนึกคิดที่สร้างสรรค์ การใช้สถานภาพของคนเพื่อผลของงาน การบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยใช้ความรู้ความสามารถทุก ๆ ด้าน การมุ่งประโยชน์ของแผ่นดิน การมีธรรมาธิปไตย ความสามารถ ภาระรับผิดชอบ ความเป็นกลาง การมีส่วนร่วม ความมีภาวะผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเป็นมืออาชีพ ความซื่อสัตย์ การมีคุณธรรม การมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประสิทธิภาพ ประหยัด ประสิทธิภาพ ความเสมอภาคทางสังคม วิสัยทัศน์ ค่านิยมของชนรุ่น บทบาทของข้าราชการที่เปลี่ยนไป และค่านิยมขององค์กรที่เปลี่ยนไป

แนวคิดค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาคเอกชน

แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาคเอกชนนั้น เริ่มจากช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งถือเป็นยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา ตามด้วยการปฏิรูปสังคมและการเมือง โดยมีนักวิชาการสำคัญ ๆ ดังนี้

Taylor (1911, pp. 33, 93, 113, 122-123, 129, 140) ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการจัดการทางวิทยาศาสตร์ (scientific management) ยึดมั่นในหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ (science) มากกว่าหลักโดยทั่วไป (rule of thumb) เสนอแนวคิดทางการจัดการประกอบด้วย การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (special incentive) การสร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนต่อชิ้นงาน (piece rate system) การคำนวณเวลาทำงานในแต่ละช่วงงาน (time and motion study) การพัฒนาคนด้วยการฝึกอบรม (teaching) การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญ (put the right man into the right job) การกำหนดมาตรฐานการทำงาน (work standard) การประสานงาน (coordinating) พร้อมบันทึกผลการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษรทั้งหมด เพื่อเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการจัดการให้กับองค์การ

Follett (1926, pp. 156-161) เสนอแนวคิดทางการจัดการเกี่ยวกับการสั่งงานว่าวิธีการสั่งงานของผู้บังคับบัญชานั้น ลักษณะของคำสั่ง และท่าทางการสั่ง หรือถ้อยคำในการสั่งงานต้องปฏิบัติต่อผู้รับคำสั่งด้วยการให้ความเคารพ มีการใช้ถ้อยคำที่ไม่หยาบคาย ลักษณะของคำสั่งควรเป็นการบูรณาการ โดยให้เป็นทั้งการให้คำสั่ง และผู้สั่งเป็นผู้รับคำสั่ง พร้อม ๆ กันไปด้วย ควรทำให้ผู้รับคำสั่ง และผู้ออกคำสั่งเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง และทำงานร่วมกัน เพราะสถานการณ์เป็นตัวกำหนด มิใช่คำสั่งของใครคนใดคนหนึ่ง เป็นการส่วนตัว แต่ให้รู้สึกว่าการสั่งมาจากองค์การส่วนรวม ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะในการใช้คำสั่งอย่างดีที่สุด

Gulick and Urwick (1937, p. 13) เสนอแนวคิดกระบวนการบริหาร ว่ามีองค์ประกอบ 7 ประการ ที่เรียกว่า “POSDCORB” อันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ ประกอบด้วย การวางแผนงาน การจัดองค์การ การวางแผนกำลังคน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดสรรงบประมาณ ด้าน Barnard

(1938, pp. 139-160) เสนอแนวคิดที่ว่า หน้าที่ของนักบริหารจะต้องสร้างระบบความร่วมมือ (co-operation system) โดยหาแนวทางที่จะทำให้ปัจเจกบุคคลในองค์การมีความตั้งใจ ร่วมมือกัน ประสานกิจกรรมของบุคคล หรือพลังต่าง ๆ ให้ทำงาน เพื่อบรรลุประสิทธิผล ขององค์การ ด้วยวิธีการจูงใจที่เรียกว่า เศรษฐกิจการจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ วิธีการจูงใจ และวิธีการโน้มน้าวจิตใจสำหรับวิธีการจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 ประการ ได้แก่ การจูงใจแบบเฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจด้วยวัตถุ สิ่งของ หรือโอกาส ความก้าวหน้า เงื่อนไขทางกายภาพที่สร้างความพอใจ หรือความภาคภูมิใจเมื่ออยู่ใน องค์การ และแรงจูงใจแบบทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือการเข้าไป มีส่วนร่วมในเรื่องสำคัญขององค์การ ส่วนวิธีการโน้มน้าวจิตใจจะเกี่ยวข้องกับเงื่อนไข การบังคับให้เข้ามามีส่วนร่วม การให้เหตุผลเกี่ยวกับโอกาสที่ดีและการกระตุ้นเตือนบ่อย ๆ

จากงานวิจัยของ Roethlisberger (1941, pp. 158-160) ที่ทำงานร่วมกับ Mayo (2001) พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและเน้นความสัมพันธ์ระหว่างคนงาน รวมทั้ง กลุ่มของสังคมจึงจะสามารถทำให้คนงานเพิ่มผลผลิตได้ ส่วน Maslow (1943, pp. 171-180) เสนอแนวคิดทฤษฎีการจูงใจด้วยลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ 5 ขั้น จากระดับต่ำสุด จนถึงระดับสูงสุด คือ ระดับแรก เป็นความต้องการทางกายภาพ ระดับที่สอง เป็นความต้องการความปลอดภัย ระดับที่สาม เป็นความต้องการทางสังคม ระดับที่สี่ เป็นความต้องการมีฐานะเด่น หรือมีชื่อเสียง และระดับที่ห้า เป็นความต้องการได้รับความสำเร็จและสมหวังในชีวิต ทฤษฎีนี้สามารถนำไปใช้ทำนายการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ที่เกิดขึ้นตามหลักเหตุผลของการกระตุ้นคนที่ว่าพฤติกรรมของคนจะเปลี่ยนแปลงติดต่อกัน ไปตามความสำคัญของความต้องการที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้ง โดยที่เมื่อความต้องการ ในลำดับที่หนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นต่อไป

Selznick (1948, pp. 120-128) เสนอแนวคิดทางการบริหารงานเกี่ยวกับการมอบ อำนาจและหน้าที่ (delegation) จากผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์การให้กับตำแหน่งที่เป็น ทางการในอันดับรอง ๆ ลงมา และการใช้กลยุทธ์ดึงผู้ที่เป็นปฏิบัติเข้ามาเป็นพวก (co-optation) เพื่อป้องกันการก่อกวนการคุกคามความมั่นคงขององค์การ ส่วน Fayol (1949, pp. 19-41) เสนอแนวคิดการบริหารจัดการ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้นควรมี หลักบริหาร 14 ข้อ ประกอบด้วย การแบ่งงานกันทำ (division of work) อำนาจหน้าที่และ

ความรับผิดชอบ (authority and responsibility) ความมีระเบียบวินัย (discipline) การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) การมีเอกภาพในการสั่งการ (unity of direction) ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ส่วนรวม (subordination of individual interest to general interest) การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration of personnel) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (centralization) สายการบังคับบัญชา (scalar chain) การมีระเบียบข้อบังคับ (order) ความเสมอภาค (equity) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (stability of tenure of personnel) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) และความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (esprit de corps)

McGregor (1957, pp. 179-180) เสนอแนวคิดการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคคล 2 แบบ ด้วยทฤษฎี X ที่มองว่า พนักงานมักจะหลีกเลี่ยงงาน จึงต้องใช้วิธีการควบคุม และทฤษฎี Y มองว่าพนักงานเต็มใจ และสามารถทำงานด้วยตนเอง จึงปล่อยให้พนักงานมีความเป็นอิสระในการริเริ่มสร้างสรรค์งานด้วยตนเอง

ในช่วงปี ค.ศ. 1960 สภาพแวดล้อมขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมดังกล่าว เพื่อให้ องค์การสามารถอยู่รอดได้ ผู้บริหารจึงต้องมององค์การอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยนำออก สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ รวมทั้ง ปัจจัยผลสะท้อนกลับ

นักคิดที่สำคัญหลายท่าน ได้แก่ Burns and Stalker (1961, pp. 201-205) เสนอว่า การจัดโครงสร้างองค์การต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยที่หาก สภาพแวดล้อมองค์การคงที่ ควรจัดโครงสร้างแบบจักรกล (mechanics organization) ซึ่งมีค่านิยมการจัดการในด้านการมีสายการบังคับบัญชา กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร การตัดสินใจเป็นแบบรวมอำนาจ แต่ถ้าหากสภาพแวดล้อมมีความไม่แน่นอน การจัดโครงสร้างองค์การจะเป็นแบบสิ่งมีชีวิต (organics organization) โดยเน้นค่านิยมการบริหารจัดการในด้านความยืดหยุ่น อำนาจที่มาจากความรู้ ความชำนาญ เฉพาะทาง เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

McGregor (1967, p. 55) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความเป็นมืออาชีพ เนื่องจาก องค์การต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งสลับซับซ้อน และแปรปรวน

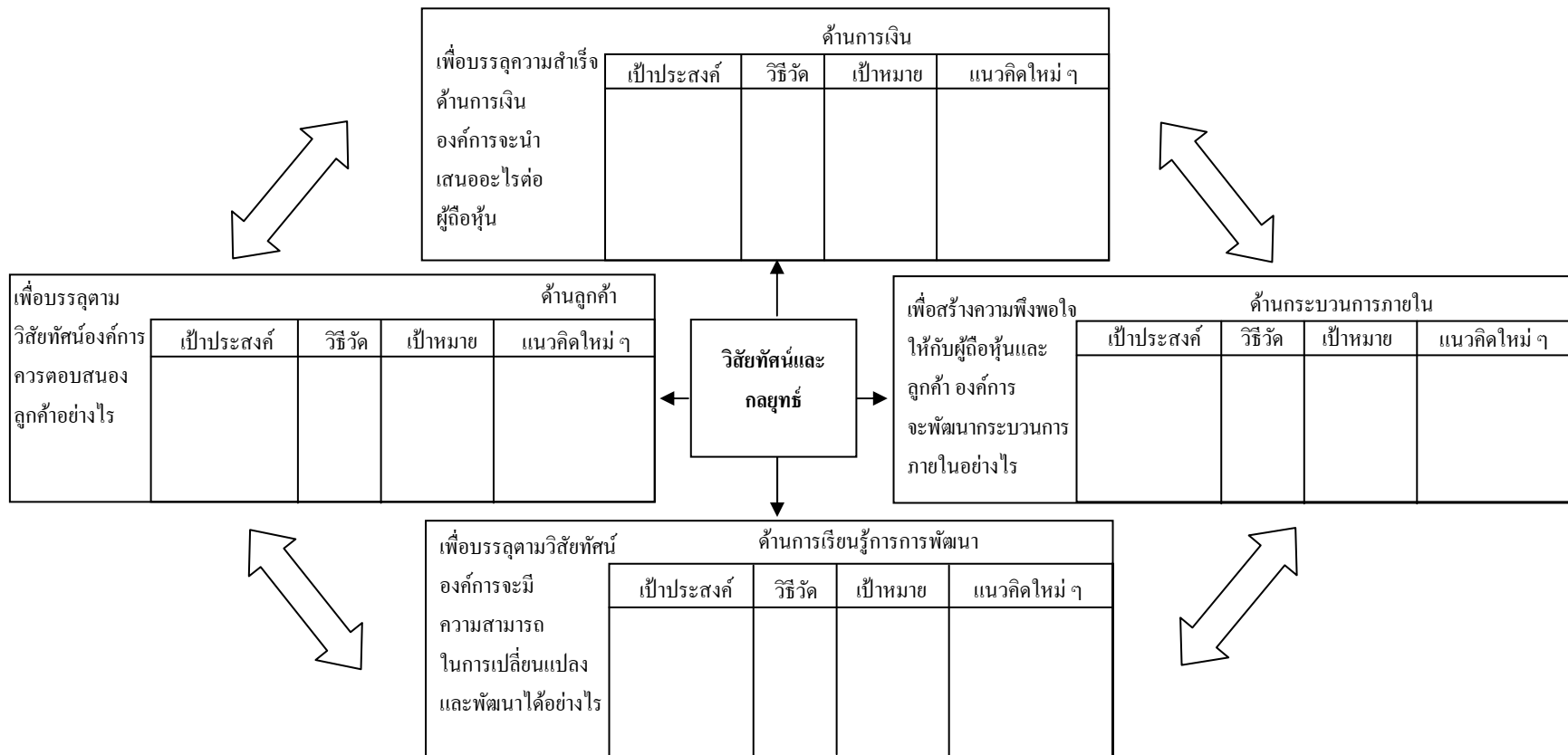
ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะ สมรรถนะ และศาสตร์ในการจัดการที่หลากหลาย เช่น ด้านสถิติ เศรษฐศาสตร์ การใช้จิตวิทยาต่อพฤติกรรมของคน การมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น บทบาทของผู้บริหารมืออาชีพนั้นจะทำให้เกิดแรงยึดเหนี่ยวและวินัยให้กับพนักงาน เพื่อรับมือและต่อกรกับโลกภายนอกที่ท้าทายโดยแท้

Lawrence and Lorsh (1978, pp. 238-242) เสนอแนวคิดทฤษฎีตามสถานการณ์ (contingency theory) มีหลักคิดที่ว่า ไม่มีทฤษฎีองค์การหรือระบบการจัดการที่ดีที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งต้องคำนึงถึงมิติลักษณะของงาน เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้แบ่งกลุ่มของลักษณะงานได้ สรุปได้ว่า ทฤษฎีสถานการณ์นั้น โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะแบบใดขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก

ช่วงเวลาที่ถือว่าเป็นยุคหลังสมัยใหม่ (postmodernization era) เริ่มจากแนวคิดการปรับรื้อระบบ (reengineering) ของ Hammer and Champy (1993, pp. 32-36) เน้นประเด็นของการปรับรื้อระบบ หรือ Reengineering ว่า ให้ผู้บริหารองค์การมุ่งสนใจใน 4 ประเด็น ประกอบด้วย ประเด็นแรก พื้นฐานที่แท้จริงขององค์การ (fundamental) ว่า ทำไมต้องปรับเปลี่ยน เช่น กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ล้าสมัย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของพนักงาน หรือความไม่เหมาะสมบางประการ การลดต้นทุน ความโปร่งใส เป็นต้น และควรตั้งคำถามโดยเอาลูกค้าเป็นตัวตั้ง ว่าองค์การมีประสิทธิภาพเพียงพอแล้วหรือไม่ที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ คำถามที่สมควรเป็นลักษณะที่ว่า “จะอย่างไร” (how to) และคำตอบควรมุ่งเน้นที่ว่า “ควรเป็นเช่นไร” (what should be) ประเด็นที่สอง เปลี่ยนแปลงทันที (radical) อย่าเปลี่ยนแค่ผิวเผิน ต้องแบบถอนรากถอนโคน เอาวิธีทำงานแบบเก่า ๆ โยนทิ้งไป แล้วเอาวิธีใหม่ ๆ หลาย ๆ วิธีมาใช้เพื่อให้สำเร็จ ประเด็นที่สาม ทำให้ตื่นเต้นเร้าใจ (dramatic) แบบเล็ก ๆ น้อย ๆ อย่าทำ จากประสบการณ์ของ Hammer and Champy (1993) พบว่า ประเภทขององค์การที่ควรทำ Reengineering คือ องค์การที่กำลังประสบปัญหาอย่างหนัก เช่น Ford เป็นต้น และองค์การที่เห็นล่วงหน้าแล้วว่าหายนะจะมาเยือนในไม่ช้า เช่น Aetna Life เป็นต้น ส่วนองค์การที่ประสบความสำเร็จอยู่แล้วไม่ควรทำ และประเด็นที่สี่ กระบวนการ (processes) เป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร เนื่องจาก

สาเหตุที่องค์กรล้มเหลว ก็เพราะพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการในการทำงาน แต่กลับไปให้ความสำคัญกับงาน (job) หรือภารกิจ (task) มากเกินไปนั่นเอง

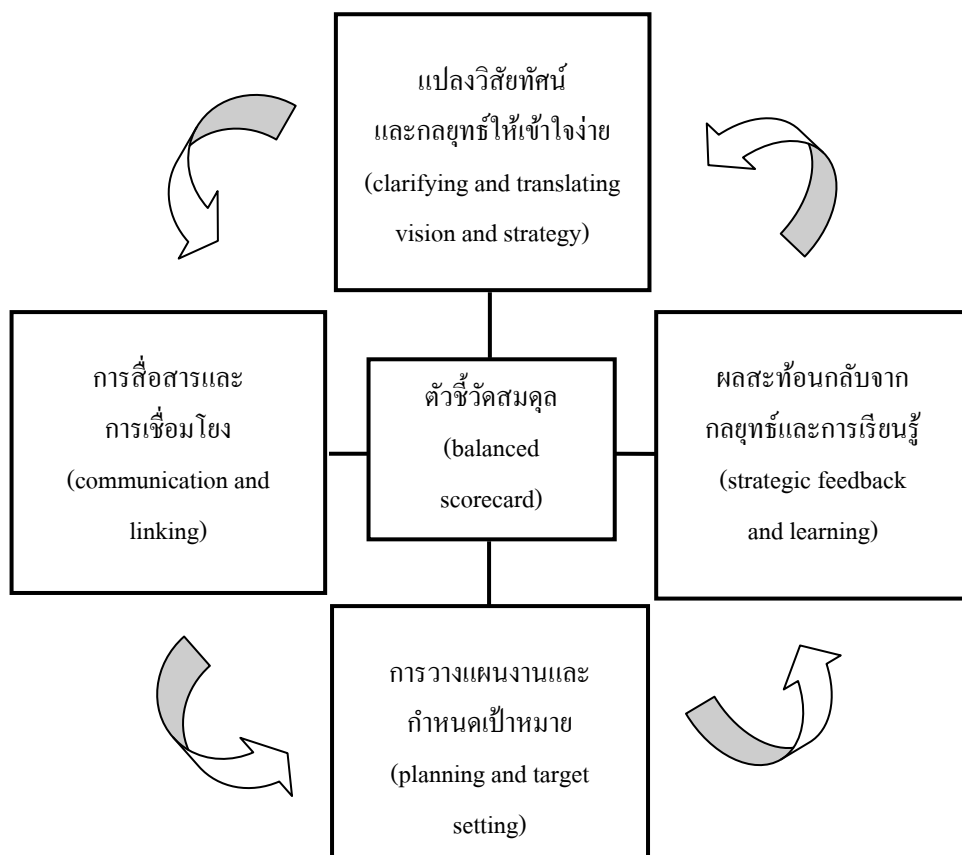
Kaplan and Norton (1996, p. 9) ได้เสนอแนวคิดตัวชี้วัดสมดุล (balanced scorecard) ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน (performance) ด้วยการออกแบบกระบวนการงาน ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และกำหนดกลยุทธ์หลัก (strategy) ขององค์กร โดยอธิบายถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ที่เกี่ยวข้อง ในองค์กรทุกหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนรับทราบในการเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั้งหมด ซึ่งการวัดผลงานจะวัดความสมดุลระหว่างการวัดผลจากภายนอก โดยพิจารณาจากผู้ถือหุ้นและลูกค้า และภายในโดยพิจารณาจากกระบวนการทำงาน การสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ องค์กรประกอบของตัวชี้วัดสมดุล ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาขององค์กร ดังแสดงในภาพ 4



ภาพ 4 การใช้ตัวชี้วัดสมดุล (balanced scorecard) เพื่อเป็นกรอบในการแปลงกลยุทธ์สู่นิยามปฏิบัติการ (translate a strategy into operational terms)

ที่มา. จาก *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard* (p. 9), by R. S. Kaplan and D. P. Norton, 1996, Boston: Harvard Business School Press.

ทั้งนี้ การที่จะทำให้ตัวชี้วัดทั้งหมดมีประสิทธิภาพ จะต้องใช้เทคนิคการบริหารด้านการฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องในงาน การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าต่อสินค้า การเน้นความผิดพลาดจากการทำงานเป็นศูนย์ การส่งมอบบริการอย่างรวดเร็ว การกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน การสร้างระบบแรงจูงใจ และการให้รางวัล การบริการที่เป็นมิตร การพัฒนาสมรรถนะบุคคล การสื่อสารทั่วองค์กร การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ การทำงานบนพื้นฐานความรู้ และการสร้างความผูกพันในองค์กร ดังแสดงในภาพ 5



ภาพ 5 การใช้ตัวชี้วัดสมดุล (balanced scorecard) เพื่อเป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ในการนำไปปฏิบัติ (strategic framework for action)

ที่มา. จาก *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard* (p. 11), by R. S. Kaplan and D. P. Norton, 1996, Boston: Harvard Business School Press

จากภาพ 5 การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้เข้าใจง่ายก็เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมองภาพเดียวกัน มีความเป็นเอกภาพส่วนผลสะท้อนกลับจากกลยุทธ์และการเรียนรู้นั้นก็เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) รวมถึงการให้ข้อมูลที่ทั่วถึงเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันตามด้วยการวางแผนงาน และกำหนดเป้าหมายก็เพื่อต้องการให้เกิดการระดมความคิดในการช่วยกันกำหนดก้าวอย่างที่ยอดการจะมุ่งไป (milestones) สุดท้ายที่การสื่อสารและการเชื่อมโยงเป็นเรื่องของการกำหนดเป้าหมายรวมถึงรางวัลที่ควรจะได้เมื่อพิชิตเป้าหมายนั่นเอง

Drucker (2008, pp. 521-526) สรุปลักษณะของผู้บริหารองค์การในอนาคตว่า จะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรม ยังจะต้องเพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibilities) อีกด้วย

สรุป ในช่วงนี้ค่านิยมทางบริหารงาน ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การเน้นกระบวนการทำงาน การเน้นความสัมพันธ์ด้านการสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน การสร้างความร่วมมือกัน การสร้างทีมงาน การสร้างและจัดการนวัตกรรม การมอบอำนาจ การจัดการความรู้การพัฒนาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบริการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การสื่อสารทุกทิศทาง การลดต้นทุนเพื่อเพิ่มผลกำไรให้องค์การและผู้ถือหุ้น และความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวคิดค่านิยมทางบริหารงานขององค์การภาคเอกชน

ที่ไม่แสวงหาผลกำไร

ความหมายขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร

ความหมายขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) นั้นยังไม่มีคำนิยามความหมายที่ชัดเจน และความหมายของ NGOs ก็มีความแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ตามบริบทของแต่ละสังคม อย่างไรก็ตาม NGOs เริ่มมีแพร่หลายในปี ค.ศ. 1945 เนื่องจาก องค์การสหประชาชาติ (UN) ต้องการให้เกิดความแตกต่างระหว่างสิทธิในการมี

ส่วนร่วมในกฎบัตร (ข้อตกลงในประเทศสมาชิก) ระหว่างหน่วยงานระหว่างประเทศ ในภาครัฐ และภาคเอกชน โดยมีลักษณะเฉพาะบางอย่าง คือ NGOs ต้องเป็นองค์กรอิสระ ที่ปราศจากการควบคุมโดยตรงของรัฐบาลใด ๆ รวมทั้งมีคุณลักษณะทั่วไปที่ยอมรับกัน 3 ประการ คือ NGOs จะต้องเป็นองค์กรที่ไม่ถูกสร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของพรรคการเมือง NGOs จะต้องเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรจากการทำงาน และสุดท้าย NGOs จะต้องไม่เป็นกลุ่มองค์กรอาชญากรรม และต้องเป็นองค์กรที่ไม่ใช้ความรุนแรงใด ๆ ในการดำเนินการ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้ถูกใช้ในฐานะที่เป็นเงื่อนไขการยอมรับองค์การ พัฒนาเอกชน โดยองค์การสหประชาชาติ (Willets, 2006)

Farrington, Bebbington, Wellard, and Lewis (1993, pp. 3-5) ได้ให้ความหมาย ของ NGOs ว่า หมายความว่า องค์กรภาคเอกชนที่ทำงานแบบมืออาชีพไม่มุ่งเน้น สมาชิกภาพและเป็นองค์กรสื่อกลางของการพัฒนาโดยเฉพาะสังคมกลุ่มรากหญ้า ส่วน Vakil (1997, p. 2057) ให้ความหมายว่า NGOs เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรที่มุ่ง ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนที่ย่อยโอกาสในสังคม ด้าน Anheier and Salamon (2006, p. 95) ให้ความหมายว่า NGOs เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรที่มีลักษณะเฉพาะ 5 ประการ ประกอบด้วย การจัดองค์การความเป็นส่วนตัว การไม่แสวงหากำไร การปกครองดูแลตัวเอง และไม่มีกบิลบับบังคับหรือที่เรียกว่า อาสาสมัครนั่นเอง และ Ronalds (2010, p. 115) กล่าวถึง NGOs ว่า มีความหลากหลายในเรื่องขนาด ภาคส่วน ที่สนใจทำเลที่ตั้ง และ/หรือกลยุทธ์ด้านการจัดโปรแกรม ซึ่ง NGOs อาจเป็นองค์กรเล็ก ๆ ประกอบด้วย คนไม่กี่คนในระดับท้องถิ่น ไปจนถึงเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงาน เป็นพันคน กระจายอยู่ในหลายประเทศ เช่น World Vision International เป็นต้น

โดยภาพรวม องค์กรพัฒนาเอกชน หรือ Non-Governmental Organizations หรือที่เรานิยมเรียกกันว่า NGOs นั้น ในแต่ละประเทศมีชื่อที่ใช้เรียกขานแตกต่างกันไป ตามบริบทของแต่ละสังคม เช่น ประเทศฝรั่งเศส ใช้คำว่า Social Economy Association หรือ Third Sector ประเทศอังกฤษ ใช้คำว่า Private Voluntary Association หรือ Non-profit Organization ในสหรัฐอเมริกา ใช้คำว่า Non-profit Organization หรือ Non-profit Sector สำหรับประเทศไทยเรารู้จักและคุ้นเคยกับชื่อ “NGOs” ในฐานะที่เป็นองค์กรที่ทำงาน ด้านการพัฒนา โดยมีชื่อภาษาอังกฤษว่า “Non-Governmental Organizations” แต่ชื่อที่ใช้

เรียกขานในภาษาไทยนั้นบางครั้งเรียกแตกต่างกัน ได้แก่ องค์การพัฒนาเอกชน องค์การ-เอกชน องค์การสาธารณะประโยชน์ องค์การประชาสังคม เป็นต้น แต่ในความเป็นจริง ชื่อที่เรียกขานที่มีความหมายสื่อสารได้แท้จริง และถูกต้องนั้น ควรใช้คำว่า Non-Governmental Development Organizations (NGDOs) ซึ่งได้ความที่ชัดเจน และเข้าใจยิ่งขึ้น ว่าเป็นองค์การที่ทำงานด้าน “พัฒนา” โดยเป็นองค์การเอกชนที่มีความแตกต่างจากองค์การเอกชนอื่น ๆ แต่คำนี้กลับไม่เป็นที่ยอมรับเรียกขานกันในภาษาอังกฤษเท่าที่ควร (สุทธิพร บุญมาก, 2549)

ประเภทขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร

การแบ่งประเภทขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) นั้น สามารถจำแนกได้หลากหลายรูปแบบ หลายลักษณะ ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ก็เพื่อให้เป็นระบบ-ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับกิจกรรมหรือวิธีการทำงาน การจำแนกประเภทของ NGOs ขึ้นอยู่กับมิติหรือเกณฑ์ที่ใช้เป็นตัวกำหนด ดังนี้ (1) แบ่งตามลักษณะของกิจกรรม ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นงานสังคมสงเคราะห์ งานพัฒนา และงานรณรงค์เคลื่อนไหว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับภารกิจหลักขององค์การเป็นตัวกำหนด (2) แบ่งตามลักษณะภูมิศาสตร์ ประกอบด้วย NGOs ที่ทำงานในชุมชนชนบท ชุมชนเมือง และที่ทำงานไม่จำกัดพื้นที่ แต่ทำงานมุ่งเน้นเนื้อหาเป็นหลัก (3) แบ่งตามประเด็นปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาของกลุ่มเป้าหมายโดยตรง การสนับสนุนการทำงานของ NGOs ที่ทำงานคล้ายคลึงกันหรือการประสานงานระหว่าง NGOs ด้วยกัน และระหว่าง NGOs กับรัฐบาล เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง และเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน และ (4) แบ่งตามระดับขององค์การ ประกอบด้วย NGOs ที่เป็นหน่วยงาน จากต่างประเทศเข้ามาทำงานในประเทศไทย โดยเป็นสำนักงานสาขาในประเทศที่เรียกว่า องค์การพัฒนาเอกชนระดับสากล (International Non-Governmental Organizations--INGOs) และ NGOs ที่เป็นองค์การที่ก่อตั้งโดยประชาชนในประเทศ ซึ่งมีหลายระดับตามโครงสร้างของสังคม ไม่ว่าจะเป็นระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค (regional) และระดับประเทศ (nation) (สุทธิพร บุญมาก, 2549)

ในศตวรรษที่ 20 เป็นยุคที่มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว NGOs เกิดขึ้นในประเทศฝั่งตะวันตกเป็นผลมาจากกระบวนการของการปรับโครงสร้างของรัฐสวัสดิการ

ในยุคโลกาภิวัตน์ กระบวนการที่เกิดขึ้นนี้เกิดขึ้นหลังจากการล่มสลายของระบบ-คอมมิวนิสต์ และเป็นส่วนสำคัญของฉันทามติวอชิงตัน นอกจากนั้น ในยุคนี้ยังทำให้ NGOs มีความสำคัญขึ้น เนื่องจากเกิดปัญหาทั้งหลายปัญหา ไม่สามารถแก้ไขได้ภายในประเทศ จึงมีการทำสนธิสัญญาระหว่างประเทศ และเกิดองค์การระหว่างประเทศขึ้น เช่น องค์การการค้าโลก (World Trade Organization--WTO) ซึ่งเป็นศูนย์กลางความสนใจของผู้ประกอบการที่เป็นนายทุน เป็นต้น NGOs จึงมุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านมนุษยธรรม ความช่วยเหลือของการพัฒนา และการพัฒนาอย่างยั่งยืนเช่นในปี ค.ศ. 1992 มีการประชุมสุดยอดของโลกในเมือง Rio ซึ่งการประชุมครั้งนี้ถือว่าเป็นครั้งแรกที่มีการแสดงพลังขององค์การพัฒนาเอกชนระหว่างประเทศ โดยมีตัวแทนขององค์การพัฒนาเอกชนต่าง ๆ จำนวน 2,400 คน ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในการแสดงความคิดเห็น หรือการประชุมสมัชชาสังคมโลก (World Social Forum) ซึ่งเป็นคู่แข่งกับการประชุมเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำในเดือนมกราคมของทุกปี โดยการประชุมเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) จัดที่เมือง Davos ประเทศ-สวิตเซอร์แลนด์ ส่วนการประชุมสมัชชาสังคมโลก (World Social Forum) ครั้งที่ 5 จัดขึ้นในเมือง Porto Alegre ประเทศบราซิล ในเดือนมกราคม ปี ค.ศ. 2005 มีผู้แทนจาก NGOs จำนวนกว่า 1,000 คน โดยหัวข้อการประชุมเกี่ยวข้องกับประเด็นสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Bartlett, 2005, pp. 44-45)

โครงสร้างองค์การขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร

Lynn (2009, pp. 29-30) ได้แบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย การรับพนักงาน เงินทุน ค่าใช้จ่าย การตรวจสอบและการควบคุม และประเภทขององค์การพัฒนาเอกชน ซึ่งองค์การพัฒนาเอกชน สามารถแบ่งประเภท ได้ 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทแรก การวางแผนทาง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านแรก คือ การกุศล โดย NGOs จะทำกิจกรรมที่มุ่งเน้นในการตอบสนองความต้องการของคนยากจน ด้านที่สอง คือ ด้านการบริการ NGOs จะให้บริการแก่ประชาชน เช่น การตรวจสอบสุขภาพ บริการการวางแผนครอบครัว หรือการศึกษา เป็นต้น ด้านที่สาม คือ ด้านการมีส่วนร่วม เป็นลักษณะโครงการช่วยเหลือตนเองที่ผู้คนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่ม เช่น การวางแผน การดำเนินงาน

เป็นต้น และด้านที่สี่ คือ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการขยายจุดมุ่งหมาย เพื่อช่วยคนยากจน โดยพัฒนาความเข้าใจที่ชัดเจนของปัจจัยทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ที่มีผลต่อชีวิตของกลุ่มคนที่ด้อยโอกาส

ส่วนประเภทที่สอง คือ ระดับของการดำเนินการ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก คือ องค์การระดับชุมชน เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของประชาชนทั่วไป โดย NGOs จะเป็นผู้รับผิดชอบในการเพิ่มจิตสำนึกของประชาชนที่ยากจนในเมือง เพื่อให้ประชาชนเข้าใจถึงสิทธิในการเข้าถึงการบริการที่จำเป็น ระดับที่สอง คือ องค์การระดับเมืองรวมถึงองค์การต่าง ๆ เช่น หอการค้าและอุตสาหกรรม พันธมิตรธุรกิจของกลุ่มชาติพันธุ์หรือการศึกษา สมาคมขององค์การชุมชน เป็นต้น ระดับที่สาม คือ องค์การ-พัฒนาเอกชนแห่งชาติองค์การระดับชาติ เช่น YMCAs, YWCAs เป็นต้น และระดับที่สี่ คือ องค์การพัฒนาเอกชนระหว่างประเทศ เช่น Oxfam มูลนิธิ Rockefeller เป็นต้น (Lynn, 2009, pp. 29-30)

องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรในมิติด้านอื่น ๆ

Bebbington and Thiele (1993, pp. 206-214) อธิบายถึง การสร้างประสิทธิผล ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กับภาครัฐ และผู้สนับสนุนด้านการเงิน โดย NGOs ควรเน้นด้านการวางแผนงาน การจัดกระบวนการในการทำงาน การสร้างความร่วมมือ การจัดสรรทรัพยากร การจัดเตรียมอุปกรณ์การสื่อสาร ส่วน The World Association of Non-Governmental Organizations [WANGO] (2000) เริ่มดำเนินการในปี ค.ศ. 2000 และเป็นองค์การระหว่างประเทศที่รวม NGOs ที่มีชื่อเสียง โด่งดัง และมีวิสัยทัศน์ทั่วโลก เข้าด้วยกัน เพื่อความก้าวหน้าของความสงบและความเป็นอยู่ที่ดีของโลก WANGO (2000) ช่วยให้การสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับองค์การพัฒนาเอกชนในการเชื่อมต่อ การเป็นพันธมิตร การมีส่วนร่วม การสร้างแรงบันดาลใจ และการเพิ่มจำนวนเงินอุดหนุน ในการแก้ปัญหาพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ โดยมีค่านิยมอันเป็นสากลที่ใช้ร่วมกัน ในการก้าวข้ามอุปสรรคทางการเมือง วัฒนธรรม ศาสนา เชื้อชาติ และชาติพันธุ์ อีกทั้งในแต่ละปี จะมีการมอบรางวัล WANGO Awards ซึ่งมี NGOs ระดับโลกที่ได้รับรางวัล เช่น Arias Foundation for Peace and Human Progress ได้รับรางวัล WANGO Peace &

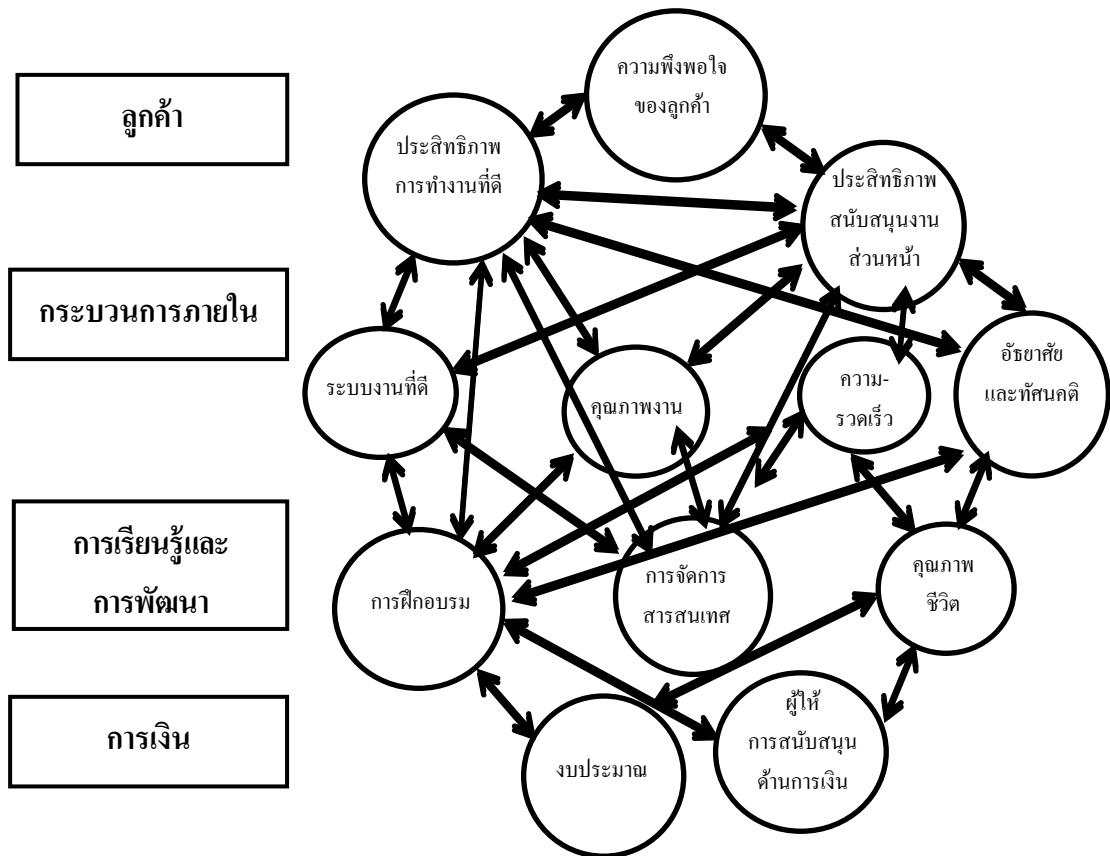
Security Award ในปี ค.ศ. 2002 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้รางวัล WANGO Universal Peace Award ในปี ค.ศ. 2003 ซึ่งเป็นรางวัลสูงสุดที่ WANGO (2000) มอบให้กับบุคคล ในฐานะที่ทรงดำรงตำแหน่งประธานมูลนิธิ ชัยพัฒนา มูลนิธิ-อานันทมหิดล มูลนิธิ สายใจไทย เป็นต้น

Shigetomi, Kasian Tejapira, and Apichart Thongyou (2004, pp. 289-290) กล่าวถึงด้านการเมืองในประเทศไทยที่ NGOs ควรจะคำนึงถึง คือ ด้านสิทธิมนุษยชน การประสานความร่วมมือระหว่างสังคมและการขยายสาขาไปในภูมิภาคต่าง ๆ อีกทั้งการสรรหาและฝึกอบรมอาสาสมัครเพื่อรองรับกิจกรรมต่าง ๆ ส่วน Ahmed and Potter (2006, pp. 241-253) อธิบายว่า ผู้บริหาร NGOs ต้องคำนึงถึงการเมืองในแต่ละประเทศที่จะไปทำกิจกรรมรณรงค์ รวมถึงกฎหมายระหว่างประเทศด้วย นอกเหนือจากที่จะต้องมีการรับผิดชอบ การมีความเชื่อมโยงกับภาคประชาสังคมทั่วโลก การประนีประนอม ด้าน Sayer (อ้างถึงใน Rugendyke, 2007, pp. 156-157) กล่าวว่า NGOs มักมีนโยบายหลายด้าน โดยเฉพาะด้านที่ต้องสร้างความผูกพันกับองค์การเอกชนเพื่อขอเงินสนับสนุน ในการรณรงค์กิจกรรมต่าง ๆ จึงต้องเน้นย้ำด้านความซื่อสัตย์ ประสิทธิภาพ การเตรียมการ ด้านสารสนเทศ การวิจัย และการประเมินความเสี่ยง ขณะที่ Lewis and Kanji (2009, pp. 150-151) กล่าวถึง ภัยคุกคามสำคัญในการระดมเงินทุน โดยเกาะกระแสแฟชั่นล่าสุดของการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility--CSR) ขององค์การ เพื่อกระตุ้นองค์การภาคเอกชนให้หันมาเพิ่มความสนใจมากขึ้น เป็นการสร้างพันธมิตรในระยะยาว และเป็นการสร้าง “ช่องว่างในธรรมาภิบาล” (governance gap) โดยผ่านทางนโยบายสาธารณะ

ในส่วนของนักวิชาการไทยอย่าง ธงชัย สถานุชาติ (2542, หน้า 37-44) กล่าวถึงผู้นำในองค์การ NGOs จะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร การมุ่งเน้นความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพ ความยุติธรรม ความกระตือรือร้น การมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ การมีธรรมาภิบาล การรับผิดชอบต่อ โปร่งใส การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาอย่างยั่งยืน การประเมินผล การบริหารความขัดแย้งทางสังคม ส่วนโครงสร้างในการบริหารงานของภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร จะบริหารงาน

จะแยกจากภาครัฐและเป็นอิสระจากการควบคุมของรัฐบาล ซึ่งแนวคิดนี้มีเป้าหมายหลักคือ ต้องการพัฒนาด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านมนุษยธรรม ความช่วยเหลือของการพัฒนา และการพัฒนาอย่างยั่งยืน และจากรายงานวิจัยของ พิษณุ เสี่ยงมพงษ์ (2544, หน้า 2) พบว่า คุณสมบัติเชิงบวกของ NGOs ประกอบด้วย ความมีจิตสำนึกเชิงสังคม ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร รวมทั้งการมีบทบาทสูงขององค์กรในกระบวนการนโยบายสาธารณะของภาครัฐ

สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2549, หน้า 17) ได้ยกตัวอย่างของแผนที่ทางกลยุทธ์สำหรับองค์กรไม่แสวงกำไรที่จะจัดเรียงเอามุมมองด้านลูกค้าที่เป็นเป้าหมายสำคัญในการดำเนินงานไว้บนสุด และเอามุมมองด้านการเงินที่เปรียบเสมือนงบประมาณ หรือการได้รับการสนับสนุนทางการเงินไว้ล่างสุด โดยในแต่ละมุมมอง จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรต้องนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายที่ต้องการต่อไป ดังแสดงในภาพ 6



ภาพ 6 แผนที่ทางกลยุทธ์องค์การไม่หวังกำไร

ที่มา. จาก บทสรุปการวางแผนกลยุทธ์ (หน้า 16), โดย สุวัฒน์ สิรินิรันดร์, 2549, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ซี แอนด์ เอ็น.

ดังนั้น ค่านิยมนการบริหารงานของ NGOs ได้แก่ วิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความยุติธรรม สิทธิมนุษยชน การมีส่วนร่วม การสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ความเป็นมืออาชีพ ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม การพัฒนาอย่างยั่งยืน ธรรมาภิบาล การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า การจัดการสารสนเทศ การมีระบบและคุณภาพงานที่ดี การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร การมุ่งเน้นความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพความยุติธรรม กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

อยู่เสมอ การมีธรรมาภิบาล ภาระรับผิดชอบ โปร่งใส การบริหารความเปลี่ยนแปลง
การพัฒนาอย่างยั่งยืน การประเมินผล การบริหารความขัดแย้งทางสังคม

สรุป คำนิยมการบริหารงานขององค์การภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร
และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร จะมีค่านิยมทางการบริหารงานที่คล้ายคลึง
หรือต่างกันตรงที่เป้าหมายขององค์การ โดยองค์การภาครัฐจะมุ่งเน้นการบริการประชาชน
เป็นหลัก ส่วนภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าเป็นหลัก
และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร จะมุ่งให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มคนชายขอบ
 อีกทั้งคำนึงถึงด้านสิ่งแวดล้อม การบรรเทาอุกเหตุน และ การคุ้มครองสวัสดิภาพ
ของประชาชน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมทางการบริหารงานของภาครัฐ
ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผู้วิจัยสรุปได้ ดังนี้

ตาราง 5

ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาครัฐ

ค่านิยมทางการบริหารงาน องค์การภาครัฐ	Wilson (1887)	Willoughby (1927)	White (1926)	Weber (1922)	Waldo (1948)	Roethlisberger (1941)	Rhodes (1996)	Peters (1996)	Osborne and Gaebler (1992)	Merton (1952)	Maslow (1943)	Lynn (1998)	Hood (1991)	Holzer and Callahan (1998)	Goodnow (1900)	Fox and Miller (1996)	Denhardt and Denhardt (2007)	Dahl (1947)	Bidhya Bowornwathana (1997)	อุทัย เลหาวิเชียร (2556)	วิระวัฒน์ ปิ่นนิตามย์ (2542)	มนูญ วงศ์นารี (2523)
1. ประสิทธิภาพ	✓	✓	✓		✓		✓			✓				✓			✓		✓	✓		
2. ประสิทธิภาพ	✓	✓	✓				✓		✓	✓		✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓
3. การควบคุม	✓			✓											✓							
4. การสร้างแรงจูงใจ						✓					✓	✓										
5. ความสอดคล้อง/ ความต้องการของสังคม					✓												✓	✓	✓	✓		
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		✓	✓	✓	✓					✓	✓			✓			✓					
7. ความเป็นมืออาชีพ		✓		✓			✓						✓						✓		✓	
8. นวัตกรรม														✓								
9. การจัดการเชิงกลยุทธ์														✓								
10. การทำงานเป็นทีม									✓					✓								
11. สร้างพันธมิตรร่วม														✓								

ตาราง 5 (ต่อ)

ค่านิยมทางการบริหารงาน องค์การภาครัฐ	Wilson (1887)	Willoughby (1927)	White (1926)	Weber (1922)	Waldo (1948)	Roethlisberger (1941)	Rhodes (1996)	Peters (1996)	Osborne and Gaebler (1992)	Merton (1952)	Maslow (1943)	Lynn (1998)	Hood (1991)	Holzer and Callahan (1998)	Goodnow (1900)	Fox and Miller (1996)	Denhardt and Denhardt (2007)	Dahl (1947)	Bidhya Bowornwathana (1997)	อุทัย เลหาวิชัย (2556)	วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542)	มณูญ วงศ์นารี (2523)
12. ต้นทุนต่ำ								✓														
13. การวางแผนงาน													✓									
14. การกระจายอำนาจ					✓		✓	✓	✓				✓				✓					
15. เน้นบริการประชาชน					✓				✓				✓	✓		✓						
16. คำนึงถึงคุณภาพ							✓		✓			✓	✓	✓								
17. ธรรมาภิบาล	✓				✓		✓										✓		✓			
18. ประหยัด	✓	✓																	✓			
19. การประสานงาน				✓																	✓	
20. การมีส่วนร่วม								✓			✓						✓			✓		
21. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์							✓													✓		
22. โปร่งใส				✓													✓		✓		✓	
23. ความซื่อสัตย์																	✓					

ตาราง 5 (ต่อ)

ตาราง 6

ค่านิยมทางการบริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร

ค่านิยมทางการบริหารงาน องค์การภาคเอกชนที่แสวงหากำไร	Taylor (1911)	Selznick (1948)	Roethlisberger (1941)	Posner and Schmidt (1996)	McGregor (1957)	Maslow (1943)	Lawrence and Lorsch (1978)	Kaplan and Norton (1996)	Hammer and Champy (1993)	Gulick and Urwick (1937)	Follett (1926)	Fayol (1949)	Drucker (2008)	Burns and Stalker (1961)	Barnard (1938)
1. การกำหนดมาตรฐานและวิธีการทำงาน	✓														
2. การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความชำนาญ	✓											✓		✓	
3. การควบคุม	✓				✓					✓		✓		✓	
4. ความร่วมมือ	✓									✓	✓	✓			✓
5. การมีความคิดสร้างสรรค์									✓			✓			
6. การให้ความสำคัญกับคนในองค์การ	✓		✓		✓										
7. การสร้างแรงจูงใจ	✓		✓			✓		✓							✓
8. เน้นความยืดหยุ่น							✓							✓	
9. การจัดการเชิงกลยุทธ์								✓	✓						
10. ความเป็นมืออาชีพ					✓			✓							

ตาราง 6 (ต่อ)

ค่านิยมทางการบริหารงาน องค์การภาคเอกชนที่แสวงหากำไร	Taylor (1911)	Selznick (1948)	Roethlisberger (1941)	Posner and Schmidt (1996)	McGregor (1957)	Maslow (1943)	Lawrence and Lorsch (1978)	Kaplan and Norton (1996)	Hammer and Champy (1993)	Gulick and Urwick (1937)	Follett (1926)	Fayol (1949)	Drucker (2008)	Burns and Stalker (1961)	Barnard (1938)
11. การสื่อสาร								✓	✓						
12. การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน													✓		
13. นวัตกรรม							✓	✓					✓		
14. การกระจายอำนาจ		✓						✓							
15. การปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง								✓	✓						
16. ความพึงพอใจของลูกค้า								✓	✓						
17. ประสิทธิภาพ	✓								✓						
18. ประสิทธิภาพ														✓	
19. ความสามัคคีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน											✓	✓			
20. ความเสมอภาค เป็นธรรม												✓			
21. การสร้างความผูกพันในองค์กร								✓							
22. การสร้างฐานความรู้								✓							

ตาราง 6 (ต่อ)

ค่านิยมทางการบริหารงาน องค์การภาคเอกชนที่แสวงหากำไร	Taylor (1911)	Selznick (1948)	Roethlisberger (1941)	Posner and Schmidt (1996)	McGregor (1957)	Maslow (1943)	Lawrence and Lorsch (1978)	Kaplan and Norton (1996)	Hammer and Champy (1993)	Gulick and Urwick (1937)	Follett (1926)	Fayol (1949)	Drucker (2008)	Burns and Stalker (1961)	Barnard (1938)
23. การลดต้นทุนเพื่อเพิ่มกำไร									✓						
24. การประสานงาน	✓									✓				✓	
25. การวางแผนงาน								✓		✓					
26. การใช้ศิลปะในการสั่งงาน											✓				
27. การมอบอำนาจ		✓												✓	
28. ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์					✓										
29. การคำนึงถึงสภาพแวดล้อม					✓		✓							✓	
30. การบริหารการเปลี่ยนแปลง									✓				✓		
31. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน								✓	✓						
32. การพัฒนานวัตกรรม								✓							
33. วิสัยทัศน์								✓							
34. การทำงานร่วมกันเป็นทีม									✓						

ตาราง 6 (ต่อ)

ค่านิยมทางการบริหารงาน องค์การภาคเอกชนที่แสวงหากำไร	Taylor (1911)								
	Selznick (1948)								
	Roethlisberger (1941)								
	Posner and Schmidt (1996)								
	McGregor (1957)	✓							
	Maslow (1943)								
	Lawrence and Lorsch (1978)								
	Kaplan and Norton (1996)	✓							
	Hammer and Champy (1993)		✓						
	Gulick and Urwick (1937)								
	Follett (1926)								
	Fayol (1949)								
	Drucker (2008)	✓	✓						
	Burns and Stalker (1961)								
	Barnard (1938)								
35. การบริหารความขัดแย้ง									
36. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนา			✓						
37. การจัดการความรู้			✓						
38. โปร่งใส				✓					
39. ความรับผิดชอบต่อสังคม			✓						
40. ภาวะผู้นำ		✓							

ตาราง 7

ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs)

ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์กรภาคเอกชน- ที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs)	WTO (อ้างอิงใน Bartlett, 2005)	WANGO (2000)	Thailand NGO Awards (2016)	Shigetomi et al. (2004)	Sayer (อ้างอิงใน Rungtudyke, 2007)	Lynn (2009)	Lewis and Kanji (2009)	Farrington et al. (1993)	Bebbington and Thiele (1993)	Ahmed and Potter (2006)	ตุ๊ฉิน นักรัณคร (2549)	พิชญ์ เสียมพงษ์ (2544)	ธงชัย สถาปนาชาติ (2542)
1. วิสัยทัศน์		✓											✓
2. ประสิทธิภาพ			✓								✓	✓	✓
3. ประสิทธิภาพ			✓		✓				✓			✓	✓
4. สิทธิมนุษยชน	✓	✓				✓							
5. การมีส่วนร่วม		✓	✓			✓		✓				✓	
6. การสร้างความผูกพัน					✓							✓	
7. ความเป็นมืออาชีพ								✓					
8. ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อม							✓			✓			
9. การพัฒนาอย่างยั่งยืน		✓										✓	✓
10. การจัดการสารสนเทศ					✓						✓		

ตาราง 7 (ต่อ)

[illegible]

ตาราง 7 (ต่อ)

WT0 (อ้างอิงใน Bartlett, 2005)	WANGO (2000)	Thailand NGO Awards (2016)	Shigetomi et al. (2004)	Sayer (อ้างอิงใน Rugendyke, 2007)	Lynn (2009)	Lewis and Kanji (2009)	Farrington et al. (1993)	Bebbington and Thiele (1993)	Ahmed and Potter (2006)	สุวัฒน์ ศิริจันทร์ (2549)	พิษณุ เสงี่ยมพงษ์ (2544)	ธงชัย สถาปนาชาติ (2542)	ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์กรภาคเอกชน- ที่ไม่แสวงหาผลกำไร(NGOs)
												✓	22. ความยุติธรรม
				✓									23. ความซื่อสัตย์
				✓			✓						24. งานด้านการวิจัย
				✓									25. การประเมินความเสี่ยง
						✓							26. การสร้างพันธมิตร
									✓				27. ความเชื่อมโยงกับภาคประชาสังคมทั่วโลก
									✓				28. การประนีประนอม
							✓						29. การสร้างค่านิยม
							✓						30. นวัตกรรม
								✓					31. การวางแผนงาน
								✓					32. การจัดกระบวนการในการทำงาน

ตาราง 7 (ต่อ)

WT0 (อ้างอิงใน Bartlett, 2005) WANGO (2000) Thailand NGO Awards (2016) Shigetomi et al. (2004) Sayer (อ้างอิงใน Rugendyke, 2007) Lym (2009) Lewis and Kanji (2009) Farrington et al. (1993) Bebbington and Thiele (1993) Ahmed and Potter (2006) ผู้วัฒน์ ศิริวัณนัณตร์ (2549) พิษณุ เสงี่ยมพงษ์ (2544) ธงชัย สถาปนาชาติ (2542) ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์กรภาคเอกชน-ที่ไม่แสวงหาผลกำไร(NGOs)	
33. ความร่วมมือ	✓
34. การจัดสรรทรัพยากร	✓
35. การจัดเตรียมอุปกรณ์การสื่อสาร	✓
36. การประสานงานระดับภูมิภาค	✓
37. การขยายสาขาไปยังภูมิภาคต่าง ๆ	✓
38. การสรรหาและฝึกอบรมอาสาสมัคร	✓

จากตาราง 5, 6 และ 7 สรุปได้ว่า ค่านิยมทางการบริหารงานภาครัฐตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1887 จนถึงปัจจุบัน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การควบคุม การสร้างแรงจูงใจ ความสอดคล้อง/ความต้องการของสังคม ต้นทุนต่ำ การวางแผนงาน ความเป็นมืออาชีพ นวัตกรรม การจัดการเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การสร้างพันธมิตรร่วม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกระจายอำนาจ การมุ่งเน้นบริการประชาชน การคำนึงถึงคุณภาพ ธรรมชาติภาพ ประหยัด การประสานงาน การมีส่วนร่วม การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม การมีประชาธิปไตย ความรับผิดชอบ ภาระรับผิดชอบ มนุษยนิยม ประโยชน์สาธารณะ การมอบอำนาจ ความพึงพอใจของลูกค้า มุ่งเน้นการตลาด วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความมีภาวะผู้นำ การเพิ่มผลผลิต กระบวนการทำงาน และการประเมินผลงาน

ในขณะที่ค่านิยมทางการบริหารงานภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร เริ่มตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 ถึงต้นศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบัน ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานและวิธีการทำงาน นวัตกรรม เทคโนโลยี การควบคุมความร่วมมือ การมีความคิดสร้างสรรค์การให้ความสำคัญกับคนในองค์กร การสร้างแรงจูงใจ เน้นความยืดหยุ่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ ความเป็นมืออาชีพ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความชำนาญ การมอบอำนาจ การปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความพึงพอใจของลูกค้า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความสามัคคีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ความเสมอภาค เป็นธรรม การสร้างความผูกพันในองค์กร การสร้างฐานความรู้ การลดต้นทุนเพื่อเพิ่มกำไร การประสานงาน การวางแผนงาน การใช้ศิลปะในการสั่งงาน การกระจายอำนาจ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อม การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากร วิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม การบริหารความขัดแย้ง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนา การจัดการความรู้ โปร่งใส การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและความมีภาวะผู้นำ

ส่วนค่านิยมทางการบริหารงานภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งเริ่มแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1945 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน การมีส่วนร่วม การสร้างความผูกพัน ความเป็น

มีอาชีพ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อม การพัฒนาอย่างยั่งยืน การจัดการ
สารสนเทศ ระบบและคุณภาพงานที่ดี โปร่งใส ความพึงพอใจของลูกค้า ธรรมเนียมการ
การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร ความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ ภาระรับผิดชอบ การบริหารความเปลี่ยนแปลง การประเมินผล การบริหาร
ความขัดแย้ง ความเสมอภาค ความซื่อสัตย์ งานด้านการวิจัย การประเมินความเสี่ยง
การสร้างพันธมิตร ความเชื่อมโยงกับภาคประชาสังคมทั่วโลก การประนีประนอม
การสร้างค่านิยม นวัตกรรม การวางแผนงาน การจัดกระบวนการในการทำงาน
ความร่วมมือ การจัดสรรทรัพยากร การจัดเตรียมอุปกรณ์ การสื่อสาร การประสานงาน
การสรรหาและฝึกอบรมอาสาสมัคร และการขยายสาขายังภูมิภาคต่าง ๆ

ผู้วิจัยขอสรุปค่านิยมทางการบริหารงานระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน
ที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) (ดูตาราง 8)

ตาราง 8

เปรียบเทียบค่านิยมทางการบริหารงานระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน
ที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร

ค่านิยมทางการบริหารงาน ขององค์การภาครัฐ	ค่านิยมทางการบริหารงาน ขององค์การภาคเอกชน ที่แสวงหากำไร	ค่านิยมทางการบริหารงาน ขององค์การภาคเอกชน ที่ไม่แสวงหาผลกำไร
1. ความสอดคล้อง/ความต้องการ ของสังคม	1. การกำหนดมาตรฐานและ วิธีการทำงาน	1. วิสัยทัศน์
2. ประสิทธิภาพ	2. การแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความชำนาญ	2. ประสิทธิภาพ
3. การควบคุม	3. การควบคุม	3. ประสิทธิภาพ
4. การสร้างแรงจูงใจ	4. ความร่วมมือ	4. สิทธิมนุษยชน
5. ประสิทธิภาพ	5. การมีความคิดสร้างสรรค์	5. การมีส่วนร่วม
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	6. การให้ความสำคัญ กับคนในองค์กร	6. ความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม

ตาราง 8 (ต่อ)

ค่านิยมทางการบริหารงาน ขององค์การภาครัฐ	ค่านิยมทางการบริหารงาน ขององค์การภาคเอกชน ที่แสวงหากำไร	ค่านิยมทางการบริหารงาน ขององค์การภาคเอกชน ที่ไม่แสวงหาผลกำไร
7. ความเป็นมืออาชีพ	7. การสร้างแรงจูงใจ	7. ความเป็นมืออาชีพ
8. นวัตกรรมและเทคโนโลยี	8. เน้นความยืดหยุ่น	8. การสร้างความผูกพัน
9. การจัดการเชิงกลยุทธ์	9. การจัดการเชิงกลยุทธ์	9. การพัฒนาอย่างยั่งยืน
10. การทำงานเป็นทีม	10. ความเป็นมืออาชีพ	10. การจัดการสารสนเทศ
11. สร้างพันธมิตรร่วม	11. การสื่อสาร	11. ระบบคุณภาพงานที่ดี
12. ต้นทุนต่ำ	12. การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน	12. โปร่งใส
13. การกระจายอำนาจ	13. นวัตกรรม	13. ความพึงพอใจของลูกค้า
14. เน้นบริการประชาชน	14. การกระจายอำนาจ	14. ธรรมเนียมปฏิบัติ
15. คำนึงถึงคุณภาพ	15. การปรับปรุง พัฒนา อย่างต่อเนื่อง	15. การสร้างวัฒนธรรม องค์การ
16. ธรรมเนียมปฏิบัติ	16. ความพึงพอใจของลูกค้า	16. ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
17. ประหยัด	17. ประสิทธิภาพ	17. การสร้างขวัญและ กำลังใจให้บุคลากร
18. การประสานงาน	18. ประสิทธิภาพ	18. การรับผิดชอบ
19. การมีส่วนร่วม	19. ความสามัคคี ความสัมพันธ์ ระหว่างพนักงาน	19. การบริหาร ความเปลี่ยนแปลง
20. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	20. ความเสมอภาค เป็นธรรม	20. การประเมินผล
21. โปร่งใส	21. การสร้างความผูกพัน ในองค์กร	21. การบริหารความขัดแย้ง
22. ความซื่อสัตย์	22. การสร้างฐานความรู้	22. ความเสมอภาค
23. คุณธรรม จริยธรรม	23. การมอบอำนาจ	23. ความซื่อสัตย์
24. การรับผิดชอบ	24. การประสานงาน	24. งานด้านการวิจัย
25. ความรับผิดชอบ	25. การวางแผนงาน	25. การประเมินความเสี่ยง
26. ความเป็นประชาธิปไตย	26. การใช้ศิลปะในการสั่งงาน	26. การสร้างพันธมิตร

ตาราง 8 (ต่อ)

ค่านิยมทางการบริหารงาน ขององค์การภาครัฐ	ค่านิยมทางการบริหารงาน ขององค์การภาคเอกชน ที่แสวงหากำไร	ค่านิยมทางการบริหารงาน ขององค์การภาคเอกชน ที่ไม่แสวงหาผลกำไร
27. ความเป็นนักรบมนุษยนิยม	27. การลดต้นทุนเพื่อเพิ่มกำไร	27. ความเชื่อมโยงกับภาค ประชาสังคมทั่วโลก
28. ประโยชน์สาธารณะ	28. ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	28. การจัดเตรียมอุปกรณ์ การสื่อสาร
29. การมอบอำนาจ	29. การคำนึงถึงสภาพแวดล้อม	29. การสรรหาและ ฝึกอบรม อาสาสมัคร
30. ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	30. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	30. นวัตกรรม
31. มุ่งเน้นการตลาด	31. การจัดการความรู้	31. การวางแผนงาน
32. วิสัยทัศน์	32. การพัฒนาบุคลากร	32. การจัดกระบวนการ ในการทำงาน
33. การประเมินผลงาน	33. วิสัยทัศน์	33. ความร่วมมือ
34. ความมีภาวะผู้นำ	34. การทำงานเป็นทีม	34. การจัดสรรทรัพยากร
35. การเพิ่มผลผลิต	35. การบริหารความขัดแย้ง	35. การประนีประนอม
36. กระบวนการทำงาน	36. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนา	36. การประสานงาน
37. ความพึงพอใจของลูกค้า	37. การปรับเปลี่ยน กระบวนการ ทำงาน	37. การขยายสาขาสู่ภูมิภาค ต่าง ๆ
38. การวางแผนงาน	38. โปร่งใส 39. ความรับผิดชอบต่อสังคม 40. ความมีภาวะผู้นำ	38. การสร้างค่านิยม

แนวคิดพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

ความหมายของความร่วมมือ

นักวิชาการต่างประเทศที่ได้ให้คำจำกัดความคำว่า ความร่วมมือ เช่น Robbins and Finley (1998, p. 280) ให้ความหมายของความร่วมมือในการทำงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีม ภายใต้หลักคิดของความสัมพันธ์ การปรับปรุง หรือการเป็นประชาธิปไตย รวมถึงวัฒนธรรม ซึ่งเน้นว่าคนที่ร่วมกันทำงานย่อมดีกว่าคนที่พยายามแข่งขันกันทำงาน โดยเฉพาะประเทศที่มีส่วนกระตุ้นการทำงานเป็นทีม คือ ประเทศญี่ปุ่น ขณะที่ Lucas (1998, pp. 115-116) ให้ความหมายของความร่วมมือในการทำงานขององค์กรว่าเป็นการทำงานร่วมกันที่เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการของบุคคลหรือขององค์กร ในการร่วมกันรับผิดชอบงาน มีการร่วมมือกันของบุคคล มีการสร้างเครือข่ายการทำงาน มีกลุ่มสมาชิก มีการวิเคราะห์วิจารณ์ตนเอง และรู้สึกว่าตนได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น

Porter (1998a, pp. 14-17) ได้กล่าวในเรื่องความร่วมมือว่า การพัฒนาความสามารถในแข่งขันจำเป็นต้องมีการบูรณาการภายในห่วงโซ่ของคุณค่า (value chain) ระหว่างกิจกรรมหลัก (primary activity) ซึ่งประกอบด้วย การขนส่งสินค้าทั้งในรูปของสินค้าที่เป็นวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จการบริการการตลาดการบริการกับกิจกรรมสนับสนุน (support activities) ซึ่งประกอบด้วย สาธารณูปโภคขององค์กรการจัดการทรัพยากร-มนุษย์การพัฒนาทางเทคโนโลยีระบบการจัดซื้อซึ่งจะต้องมีความร่วมมือระหว่างกันภายในองค์กรเป็นแกนหลักยังผลให้บริษัทสามารถจะพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันแนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาและนำมาประยุกต์เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความร่วมมือระหว่างไตรภาคี คือ ภาครัฐภาคเอกชน และองค์กรธุรกิจเพื่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Porter, 1998b, pp. 40-44)

Martin (1999, pp. 59-70) เสนอว่า ความร่วมมือในการทำงานไม่ใช่กระบวนการทำงานแต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคล (human relationship) ในการทำงานร่วมกันของบุคคล ส่วน Agranoff and McGuire (2003, p. 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความร่วมมือเป็นกระบวนการกระตุ้นให้องค์การต่าง ๆ หันมาปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาที่ไม่สามารถจะทำให้สำเร็จลงไปได้ด้วยศักยภาพขององค์กรเพียง

องค์การเดียวหรือหากสามารถทำได้ ก็อาจจะประสบความสำเร็จด้วยความยากลำบาก McGuire (2006, p. 33) ได้ให้ความหมายที่ขยายความมากขึ้นกว่าเดิมว่า ความร่วมมือถือเป็นการเข้ามามีบทบาทของผู้มีส่วนร่วมทั้งหลายในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกัน โดยภายใต้บริบทความร่วมมือจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนร่วมกันหาข้อตกลงมากกว่าเป็นเพียงการดำเนินการตัดสินใจเพียงอย่างเดียวซึ่งการพยายามหาข้อตกลงร่วมกันนั้นควรอยู่บนพื้นฐานของการพยายามสร้างความสมานฉันท์ และที่สำคัญบทบาทของผู้มีส่วนร่วมแต่ละคนหรือแต่ละองค์การจะมีลักษณะความเป็นพันธมิตรกันไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุป ความร่วมมือ หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาปฏิบัติงานร่วมกันมีการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะของพันธมิตรมีการร่วมคิดร่วมกันหาข้อตกลงบนพื้นฐานของความสมานฉันท์ โดยผู้ที่มีส่วนร่วมทุกคนจะต้องมีจิตสำนึกร่วมกันในความรับผิดชอบที่จะแสวงหาวิธีการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานมีการเรียนรู้ร่วมกันร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันโดยการทำงานร่วมกันดังกล่าวนี้ จะประกอบด้วย การวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมาย การทำแผนปฏิบัติการ การดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้

ความหมายของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

European Investment Bank [EIB] (2004) อธิบายว่า Public-Private Partnerships (PPPs) กำเนิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1990 และในยุโรปเองก็ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดแข็งที่ภาครัฐสามารถอำนวยความสะดวกให้ภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางและหลากหลายเพียงใด ประเทศในทวีปยุโรปต่างก็มีประสบการณ์ด้านความเสี่ยงในด้านการให้สัมปทานระยะยาว (บางประเทศใช้บริการของ EIB) เช่น ประเทศสเปน ซึ่งเป็นประเทศแรกในการให้สัมปทานโดยการกู้เงินจาก EIB ขณะนี้ก็ยังดำเนินการอยู่ และใกล้ที่จะส่งมอบคืนกลับให้ภาครัฐแล้ว ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวนี้ภาคเอกชนเป็นผู้แบกรับแต่เพียงฝ่ายเดียว ส่วนโครงสร้างพื้นฐานจะเป็นสนามบิน ทางรถไฟ ถนน สะพาน อุโมงค์ สิ่งอำนวยความสะดวกด้านสิ่งแวดล้อม (เช่น การกำจัด

มูลฝอย การบำบัดน้ำประปา เป็นต้น) อาคารที่ทำการของภาครัฐ โรงเรียน โรงพยาบาล และทัศนสถาน

องค์การระหว่างประเทศหลายองค์การให้คำจำกัดความของคำว่า ความร่วมมือระหว่างภาครัฐบาลและเอกชนไว้หลายความหมาย ดังนี้ Organization for Economic Co-operation and Development [OECD] (2012) ให้ความหมายของ PPPs ว่าเป็น การจัดการสัญญาระยะยาวระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนโดยที่ภาคเอกชนส่งมอบและหาทุนไว้เพื่อใช้เป็นสินทรัพย์และแบกรับความเสี่ยงร่วมกัน OECD ยังขยายความหมายเพิ่มเติมโดยยกตัวอย่าง PPPs ในความหมายของประเทศต่าง ๆ เช่น ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ให้ความหมายว่า PPPs เป็นโครงการที่สร้างและดำเนินการในโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ท่าเรือ ทางรถไฟ โรงเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ โดยเงินลงทุนของภาคเอกชน ซึ่งโดยธรรมเนียมปฏิบัติแล้วภาครัฐควรที่จะสร้างและใช้ทุนเอง ประเทศแอฟริกาใต้ ให้ความหมายว่า PPPs เป็นการดำเนินการทางการค้าระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน หรือมีวัตถุประสงค์ใช้ประโยชน์จากที่ดินของภาครัฐเพื่อการค้า ซึ่งอาจเป็นช่วงเวลาที่ไม่มีหรือไม่มีกำหนดสิ้นสุด โดยที่ภาคเอกชนได้รับผลประโยชน์จากการบริหารงาน เช่น ค่าธรรมเนียม เป็นต้น

Standard and Poor's Rating Service (2012) ให้ความหมายของ PPPs ว่า หมายถึง โครงการที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน หรือโครงการที่เป็นการจัดหาซึ่งอุปกรณ์ที่ได้ทุนและดำเนินการผ่านความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนตามอักษรย่อว่า PPPs หรือ Private Finance Initiative (PFI) หรือก็คือ การริเริ่มใช้เงินทุนของภาคเอกชนนั่นเอง โดยที่ความร่วมมือดังกล่าวยินยอมให้ภาครัฐมีสิทธิโดยชอบในการให้พันธมิตรที่เป็นภาคเอกชนเข้ามาออกแบบ พัฒนา สร้าง ดำเนินการ และบำรุงรักษาในโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ที่เป็นสินค้าสาธารณะ (public goods) ในช่วงเวลาที่กำหนด ซึ่งโดยมากจะนานกว่าสิบปีขึ้นไป

International Monetary Fund [IMF] (2004) ให้ความหมายของ PPPs ว่าเป็นเรื่องของการตกลงให้ภาคเอกชนเป็นผู้จัดหาสินทรัพย์ และส่งมอบบริการ โครงสร้างพื้นฐานทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน ทัศนสถาน ถนน สะพาน อุโมงค์ เครื่องข่ายไฟฟ้า สัญญาณของรถไฟ ระบบควบคุมการจราจรทางอากาศ และประปา

และการสุขาภิบาล เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เป็นความเชื่อมโยงระหว่างคุณภาพที่ดีและค่าใช้จ่ายในการให้บริการต่ำ ด้าน European Commission [EC] (2008) ให้ความหมายว่า PPPs ถูกพัฒนาไปในหลายด้าน ซึ่งหมายถึง รูปแบบความร่วมมือในระยะยาว โดยภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมอยู่ในหลาย ๆ โครงการ (การวางแผนงาน การนำไปปฏิบัติ และการดำเนินการ) อีกทั้งต้องแบกรับความเสี่ยงที่เดิมภาครัฐเป็นผู้แบกรับ และภาคเอกชนเป็นผู้สนับสนุนทางการเงินเพื่อสนับสนุนโครงการ

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โครงการความร่วมมือภาครัฐและภาคเอกชน (Public-Private Partnerships--PPPs) เป็นโครงการที่ภาคเอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐ ในการจัดสร้างปรับปรุงและพัฒนาบริหารจัดการสาธารณูปโภค และสาธารณูปการขั้นพื้นฐาน และ/หรือบริการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ให้แก่ประชาชนภายใต้กรอบความเสี่ยง และระยะเวลาที่กำหนด

รูปแบบของความร่วมมือ

Agranoff and McGuire (2003, pp. 48-53) ได้กล่าวว่า รูปแบบของความร่วมมือประกอบด้วย 6 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารความร่วมมือบนพื้นฐานอำนาจขององค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้องค์กรจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน ซึ่งต่างมีเป้าหมายของตนอยู่แล้วเข้ามามีส่วนร่วมกันกำหนดเป็นเป้าหมายและภารกิจของกลุ่ม ทำให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการเจรจาต่อรองระหว่างองค์กรด้วย ถือได้ว่าเป็นรูปแบบที่มีความกระตือรือร้นสูงที่สุด
2. รูปแบบความร่วมมือที่เป็นการละเว้น เป็นรูปแบบของความพยายามละเว้นไม่ให้ถูกผนวกเข้าไปในกระบวนการสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่ต้องการหลีกเลี่ยงกระบวนการ รวมถึงกฎ ระเบียบ และกติกาบางอย่างจากอิทธิพลของรัฐบาลกลางที่จะให้ทำสิ่งที่เป็นภาระที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งขาดแคลนซึ่งทรัพยากร หรือมีภารกิจอย่างอื่นที่จำเป็นต้องดำเนินการหรือต้องรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานอย่างอื่น หรือขาดศักยภาพที่เพียงพอต่อการเข้ามามีความสัมพันธหรือเจรจาต่อรองกับองค์กร

อื่น ๆ หรือไม่ต้องการให้ความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การภายนอก มีผลกระทบในทางลบต่อสถานะต่าง ๆ รวมถึงสถานะทางเศรษฐกิจขององค์การตนเอง ถือได้ว่าเป็นรูปแบบที่มีความกระตือรือร้นต่ำที่สุด

3. รูปแบบความร่วมมือจากระดับบนสู่ระดับล่าง เป็นรูปแบบการสร้างความร่วมมือกับองค์การที่อยู่ในระดับบน โดยเฉพาะการที่ต้องนำนโยบายจากรัฐบาลกลางไปปฏิบัติเพื่อความปลอดภัย จึงพยายามทำให้ได้แค่ “มาตรฐานต่ำสุด” ตามที่กำหนดมา

4. รูปแบบความร่วมมือระหว่างผู้ให้กับผู้รับ เป็นการสร้างความร่วมมือกันระหว่างองค์การที่มีบทบาทเป็นผู้ให้เงินสนับสนุนกับองค์การที่มีบทบาทเป็นผู้รับเงินสนับสนุน โดยทั้ง 2 องค์การ จะดำเนินการแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน และมีการควบคุมกันเอง รูปแบบที่สี่นี้ ถือเป็นต้นแบบของการจัดการความร่วมมือในระดับแนวตั้ง

5. รูปแบบเกิดปฏิกิริยาความร่วมมือ เป็นการสร้างความร่วมมือในแบบชั่วคราวชั่วคราว กล่าวคือ บางครั้งองค์การอาจจะให้ความร่วมมือ แต่ในบางครั้งก็อาจไม่ให้ความร่วมมือ เพราะใช้หลักคิดว่าสามารถปกครองตนเองได้อยู่แล้ว รัฐบาลกลางจะใช้วิธีแบบเผด็จการหรือสั่งการไม่ได้ ต้องให้อิสระเสรีกับการตัดสินใจของประชาชน

6. รูปแบบความร่วมมือเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ตนเอง เป็นการสร้างความร่วมมือแบบฉกฉวยโอกาสหรือเป็นความพยายามเก็บเกี่ยวโอกาสที่ดีให้แก่ตนเอง กล่าวคือ องค์การบางองค์การอาจจะสร้างความร่วมมือแต่เฉพาะกับองค์การที่มีแนวทางในการดำเนินงาน ตลอดจนมีแผนงานที่สามารถจะสร้างผลประโยชน์และขยายโอกาสที่ดีให้กับตนเองได้เท่านั้น

คงขวัญ ศิลา (2553, หน้า 8-9) ให้ข้อมูลว่า การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนที่เรียกว่า (Public-Private Partnerships--PPPs) นั้น เป็นรูปแบบการดำเนินงานที่ภาครัฐให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ เพื่อให้บริการสาธารณะ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินการโดยมุ่งเน้นการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ คุ่มค่ากับต้นทุน มากกว่าที่ภาครัฐจะเป็นเจ้าของหรือดำเนินการโดยภาครัฐเอง ทั้งนี้ การร่วมลงทุนดังกล่าว โครงการจะได้รับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ จากภาคเอกชน รวมทั้งสามารถประหยัดต้นทุนของโครงการ ขณะที่ภาคเอกชนก็จะได้มีช่องทางในการดำเนินธุรกิจได้มากขึ้น ภาคประชาชนก็จะได้รับประโยชน์จากการบริการที่มี

ประสิทธิภาพในราคาที่เหมาะสม ซึ่งลักษณะและรูปแบบของ PPPs ประกอบด้วย Build-Transfer (BT) การร่วมมือในลักษณะนี้ เปรียบเสมือนภาครัฐได้ว่าจ้างให้เอกชนเป็นผู้ก่อสร้างโครงการ โดยภาครัฐจะเป็นผู้จัดสรรเงินทุนให้ภาคเอกชน และรัฐจะเป็นผู้ดำเนินการเอง ขณะที่ภาคเอกชนจะเป็นผู้ออกแบบ ก่อสร้าง และจัดสรรต้นทุน การก่อสร้าง Build-Operate-Transfer (BOT) ภาครัฐจะให้ภาคเอกชนทำการพัฒนา และดำเนินการโครงการด้วยนอกเหนือจากการก่อสร้าง โดยภาคเอกชนจะทำสัญญากับภาครัฐ เมื่อภาคเอกชนก่อสร้างเสร็จและดำเนินการไปจนถึงระยะเวลาหนึ่งแล้ว จะต้องโอนกรรมสิทธิ์คืนกลับให้ภาครัฐและรูปแบบสุดท้าย คือ Build-Own-Operate-Transfer (BOOT) หรือ Build-Own-Operate (BOO) ความร่วมมือนี้ ถือได้ว่าเป็นภาคเอกชนสูงมาก ผู้พัฒนาโครงการจะเป็นเสมือนเจ้าของโครงการแทนที่จะเป็นภาครัฐ โครงการจะดำเนินงานตามลักษณะของภาคเอกชน และเมื่อโครงการสิ้นสุดลง โครงการจะถูกโอนไปให้ภาครัฐหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับความตกลงของทั้ง 2 ฝ่าย

สรุป ความร่วมมือมีรูปแบบที่หลากหลาย ดังนั้น สิ่งที่จะต้องคำนึงถึง คือ ความเหมาะสมโดยจะต้องพิจารณาจากลักษณะที่แตกต่างกันของพื้นที่และกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนความแตกต่างด้านวัฒนธรรม สังคม ค่านิยม ระดับความสนใจของชุมชนในประเด็นความสามารถและความพร้อมรวมทั้งข้อจำกัดของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสร้างความร่วมมือ ระยะเวลา บุคลากร งบประมาณ นโยบายขององค์กร ฯลฯ ดังนั้น ความสำเร็จของความร่วมมืออยู่ที่ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และการเลือกกระบวนการเพื่อสร้างความร่วมมือที่มีความเหมาะสม ซึ่งความร่วมมือที่สร้างสรรค์ จะต้องประกอบด้วย กระบวนการย่อย ๆ หลากรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

สรุป นอกจากที่ภาครัฐจะนำระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาเป็นยุทธศาสตร์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแล้ว ยังจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความร่วมมือด้วย จึงจะเป็นพันธมิตรที่ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์

ตัวอย่างโครงการพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนของต่างประเทศ

ตัวอย่างโครงการพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (PPPs) ของต่างประเทศสามารถ สามารถอธิบายได้ (ดูตาราง 9)

ตาราง 9

ตัวอย่างโครงการพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (PPPs) ของต่างประเทศ

ด้าน	ประเทศ
1. การศึกษา	ออสเตรเลีย รัฐบาลมอบให้ Axiom Education Consortium (ABN Amro, St Hilliers, Hansen Yunchen and Spotless) ดำเนินการให้บริการด้านการศึกษาระดับประถมในพื้นที่กรรมสิทธิ์ของรัฐบาลโดยเป็น PPPs ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมแห่งแรกใน NSW ลงนามเดือนธันวาคม พ.ศ. 2545 มูลค่าโครงการ 137 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย
2. สาธารณสุข	อังกฤษ รัฐบาลผ่านกลไก National Health System-NHS และโรงพยาบาลเชี่ยวชาญด้านโรคไตของมหาวิทยาลัย King's College ได้เข้าร่วมกับเอกชนในการเพิ่มจุดบริการรักษาโรคไต โครงการก่อสร้างมีมูลค่าประมาณ 2.2 ล้านปอนด์ต่อปี ออสเตรเลีย โรงพยาบาลของรัฐ Newcastle Master Hospital ริเริ่มโครงการเพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับผู้ป่วยด้านสุขภาพจิตขั้นรุนแรง โดยมอบให้ Nova Care Consortium (a big group, compass group, Honeywell and Westpac) ดำเนินการบริหารงานด้านบริการผู้ป่วย โดยมีมูลค่าโครงการ 132 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย
3. ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม	ออสเตรเลีย (1) โครงการ Barwon Water Bio-solids Management โดยให้สัมปทานแก่ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการจัดการของเสียชีวภาพ Bio-solids

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้าน	ประเทศ
	(2) รัฐบาลออสเตรเลียโดยบริษัท Barwon Water ซึ่งเป็นบริษัทของรัฐในการจัดการน้ำของรัฐวิกตอเรีย เป็นเจ้าของโครงการฯ มีการใช้กระบวนการแข่งขันประกวดราคาตามที่กำหนดไว้ในนโยบาย Partnerships Victoria (มูลค่า 77 ล้านดอลลาร์)
4. พลังงาน	ญี่ปุ่น กระทรวงเศรษฐกิจการค้าและอุตสาหกรรมญี่ปุ่น (METI) ดำเนินการโครงการไฟฟ้าในประเทศญี่ปุ่น โดยเปิดประมูลให้ภาคเอกชนสามารถดำเนินกิจการ เพื่อให้เกิดรูปแบบ Independent Power Producers โดยเฉพาะโรงงานไฟฟ้าพลังนิวเคลียร์ที่มีเทคโนโลยีก้าวหน้า และสามารถต้านทานแผ่นดินไหวได้
5. กระบวนการ ศาลยุติธรรม	ออสเตรเลีย ศาลของรัฐวิกตอเรีย เป็นการร่วมทุนระหว่างรัฐกับเอกชน โดยรัฐวิกตอเรียเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับงานผู้พิพากษาและงานยุติธรรมต่าง ๆ ส่วนการบำรุงรักษาและดำเนินการ โดย The Liberty Group Consortium Pty Ltd (TLG) ซึ่งได้ว่าจ้างบริษัท Multip เป็นผู้ดำเนินการก่อสร้าง
6. ขนส่งและโลจิสติกส์	สาธารณรัฐเกาหลี การพัฒนาท่าเรือรวมถึงท่าเรือประมงที่เป็นบริการสาธารณะของรัฐ โดยให้ผู้ลงทุนเอกชนเสนอที่จะพัฒนาเชิงพาณิชย์ของพื้นที่ด้านหลังท่าเรือ และหารายได้จากพื้นที่ดังกล่าว โดยในปี พ.ศ. 2550 มีโครงการท่าเรือ PPPs จำนวน 19 ท่า ซึ่งการลงทุนส่วนใหญ่เป็นการลงทุนพัฒนาท่าเรือขนถ่ายตู้สินค้าคอนเทนเนอร์

ที่มา. จาก บทวิเคราะห์เรื่องความร่วมมือภาครัฐภาคเอกชน (Public-Private Partnership--PPP): นวัตกรรมคลั่งแห่งอนาคต (หน้า 8-9), โดย คงขวัญ ศิลา, 2553, กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการคลัง, สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาค, สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2534) ศึกษาเรื่อง *บทบาทและค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงของไทยกับการพัฒนาองค์กร* ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยรวบรวมแบบสอบถามจากข้าราชการระดับ 7-11 จำนวนทั้งสิ้น 11,751 คน จาก 12 กระทรวง 1 ทบวง 124 กรม (ยกเว้นกระทรวงกลาโหม) เมื่อปี พ.ศ. 2528 พบว่า ค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร ได้แก่

ค่านิยมที่เอื้อต่อความเปลี่ยนแปลง จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูงของไทย จำนวน 11,545 คน พบว่า ร้อยละ 81.2 มีค่านิยมต่อความเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ร้อยละ 14.2 อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 4.6 อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า ผู้บริหารระดับสูงของไทยมีค่านิยมที่เอื้อต่อความเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงมาก

ค่านิยมที่เอื้อต่อการยอมให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูงของไทย จำนวน 11,523 คน พบว่า ร้อยละ 61.4 มีค่านิยมต่อการยอมให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระดับสูง ร้อยละ 14.8 อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 23.8 อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า ผู้บริหารระดับสูงของไทยมีค่านิยมที่เอื้อต่อการยอมให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูงพอสมควร

ค่านิยมที่เอื้อต่อความอดกลั้น จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูงของไทย จำนวน 11,484 คน พบว่า ร้อยละ 17.9 มีค่านิยมต่อความอดกลั้นในระดับสูง ร้อยละ 17.0 อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 65.1 อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า ผู้บริหารระดับสูงของไทยมีค่านิยมต่อความอดกลั้นต่ำ ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการพัฒนาองค์กร

ค่านิยมที่เอื้อต่อความเสมอภาค จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูงของไทย จำนวน 11,507 คน พบว่า ร้อยละ 79.1 มีค่านิยมต่อความเสมอภาคในระดับสูง ร้อยละ 13.9 อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 7.0 อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า ผู้บริหารระดับสูงของไทยมีค่านิยมต่อความเสมอภาคสูงมาก

ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูงของไทย จำนวน 11,451 คน พบว่า ร้อยละ 53.4 มีค่านิยมต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับสูง

ร้อยละ 18.2 อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 28.4 อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า ผู้บริหารระดับสูงของไทยมีค่านิยมต่อการพัฒนาเศรษฐกิจค่อนข้างสูง

ค่านิยมที่เอื้อต่อความห่วงใยในองค์กร จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูงของไทย จำนวน 11,548 คน พบว่า ร้อยละ 93.2 มีค่านิยมต่อความห่วงใยในองค์กรในระดับสูง ร้อยละ 41.0 อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 2.8 อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า ผู้บริหารระดับสูงของไทยมีค่านิยมต่อความห่วงใยในองค์กรสูงมาก

ค่านิยมที่เอื้อต่อการเสียสละ จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูงของไทย จำนวน 11,591 คน พบว่า ร้อยละ 92.9 มีค่านิยมต่อการเสียสละในระดับสูง ร้อยละ 4.2 อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 2.9 อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า ผู้บริหารระดับสูงของไทยมีค่านิยมต่อการเสียสละสูงมาก

ค่านิยมที่เอื้อต่อความกล้าเสี่ยงตัดสินใจ จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูงของไทยจำนวน 11,530 คน พบว่า ร้อยละ 78.2 มีค่านิยมต่อความกล้าเสี่ยงตัดสินใจในระดับสูง ร้อยละ 11.0 อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 10.8 อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า ผู้บริหารระดับสูงของไทยมีค่านิยมต่อความกล้าเสี่ยงตัดสินใจสูง

ค่านิยมที่เอื้อต่อความผูกพันในงาน จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูงของไทยจำนวน 11,479 คน พบว่า ร้อยละ 64.4 มีค่านิยมต่อความผูกพันในงานในระดับสูง ร้อยละ 11.2 อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 19.4 อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า ผู้บริหารระดับสูงของไทยมีค่านิยมต่อความผูกพันในงานค่อนข้างสูง

ค่านิยมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูงของไทยจำนวน 11,506 คน พบว่า ร้อยละ 61.5 มีค่านิยมต่อการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลในระดับสูง ร้อยละ 12.5 อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 26.0 อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า ผู้บริหารระดับสูงของไทยมีค่านิยมต่อการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลค่อนข้างสูง

ทั้งนี้ ยังพบว่า ค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรนั้น มาจากสาเหตุ 2 ประการ คือ ภูมิหลังทางสังคม เศรษฐกิจของผู้บริหารระดับสูง และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานที่ผู้บริหารเหล่านั้นสังกัดอยู่ และผู้บริหารระดับสูงที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรของไทย ได้แก่ ผู้ซึ่งมีค่านิยมทั้ง 10 ประการสูง

ส่วนผู้บริหารระดับสูงที่ขัดขวางต่อการพัฒนาองค์กรของไทย ได้แก่ ผู้ซึ่งมีค่านิยมทั้ง 10 ประการต่ำ

พงศภัก ตรีรัตนเศรษฐ์ (2550) ศึกษาเรื่อง *ค่านิยมการจัดการกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับสูงในราชการพลเรือนไทย* ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม และเสริมด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับข้าราชการระดับสูง (ระดับ 9-10) กลุ่มภารกิจด้านจัดเก็บรายได้ จำนวน 7 คน กลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน จำนวน 5 คน ส่วนแบบสอบถามมี 2 ชุด ชุดแรก สำหรับข้าราชการระดับกลาง (ระดับ 7-8) กลุ่มภารกิจด้านจัดเก็บรายได้ จำนวน 190 คน กลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน จำนวน 50 คน ชุดที่สอง สำหรับผู้ขอรับบริการหน่วยงานกลุ่มภารกิจด้านจัดเก็บรายได้ จำนวน 217 คน ผู้ขอรับบริการจากกรมบัญชีกลาง กลุ่มภารกิจด้านจัดเก็บรายได้ จำนวน 21 คน ผลการศึกษา พบว่า (1) ข้าราชการระดับสูงมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมการจัดการเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการปฏิรูประบบราชการ โดยค่านิยมการจัดการที่ข้าราชการมีการเปลี่ยนแปลงลำดับสูงสุด ได้แก่ การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงาน รองลงมา ได้แก่ การมุ่งเน้นบรรลุผลสำเร็จของงาน ส่วนค่านิยมการจัดการที่เปลี่ยนแปลงในลำดับต่ำสุด ได้แก่ การมีคุณธรรม (2) ค่านิยมการจัดการของข้าราชการระดับสูงที่ปฏิบัติงานต่างภารกิจ มีความแตกต่างกันหลังการปฏิรูประบบราชการ โดยข้าราชการระดับสูงกลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สินมีการมุ่งเน้นค่านิยมการจัดการในระดับที่สูงกว่าข้าราชการระดับสูงกลุ่มภารกิจด้านจัดเก็บรายได้ (3) ค่านิยมการจัดการของข้าราชการระดับสูงกลุ่มภารกิจด้านจัดเก็บรายได้ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานหลังการปฏิรูประบบราชการ ได้แก่ การมีความโปร่งใส และการมีคุณธรรม ส่วนกลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ได้แก่ การมีความซื่อสัตย์ และการปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงาน (4) ข้าราชการระดับสูงทั้ง 2 กลุ่มภารกิจ มีลำดับการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกลไกทางบริหารไม่แตกต่างกันในด้านการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์องค์กร การกำหนดเป้าหมาย แผนงาน โครงการ องค์กร การสื่อสาร ทุกทิศทาง การทำงานเป็นทีม และการติดตามประเมินผล ส่วนการสร้างแรงจูงใจ และระบบการให้รางวัล ข้าราชการทั้ง 2 กลุ่มภารกิจ มีการมุ่งเน้นที่แตกต่างกัน และ

(5) ค่านิยมการจัดการที่เอื้ออำนวยต่อการนำกลไกทางการบริหารในแต่ละด้านไปปฏิบัติ มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับภารกิจงานเป็นหลัก

ทั้งยังมีข้อเสนอแนะ 2 ประการ ประกอบด้วย (1) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมการจัดการ จะต้องพิจารณาองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบแรก ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การจัดทำ คำรับรองการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายการทำงานด้วยตัวชี้วัด และการประเมินผล จากหน่วยงานภายนอก องค์ประกอบที่สอง ปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยการสร้างการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยด้านการรับรู้ตนเองของข้าราชการ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพัฒนาทั้ง 2 องค์ประกอบไปพร้อมกัน จึงจะส่งผลให้เกิดแรงขับเคลื่อนจากภายใน ตัวข้าราชการให้แสดงพฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงานให้ได้ผลงานในระดับสูง และ (2) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ควรนำค่านิยมการจัดการด้านการมีความซื่อสัตย์ การมีคุณธรรม การมีความโปร่งใส และการปรับปรุงยุคที่ใช้เทคโนโลยี ในกระบวนการทำงาน มากำหนดเป็นกรอบการพัฒนาข้าราชการด้วยการปลูกฝังให้ ข้าราชการมีค่านิยมเหล่านี้อย่างยิ่งยวด โดยดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ ภาครัฐเป็นองค์กรธรรมที่มีศักดิ์ศรี สามารถป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในระบบราชการ อันจะส่งผลดีให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง สามารถตอบสนองต่อการบริหาร และพัฒนาตามแนวนโยบายแห่งรัฐ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

Posner and Schmidt (1996) ศึกษาเรื่อง “The Values of Business and Federal Government Executive: More Different Than Alike” ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบค่านิยม ทางการบริหารงานภาครัฐ และภาคเอกชนในประเด็น เป้าหมายองค์กร (organizational goals) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) และลักษณะนิสัยส่วนตัว (personal traits) โดยประยุกต์แบบสอบถามจาก England Personal Values Questionnaire (PVQ) ซึ่งผู้บริหาร จากภาคเอกชนนั้นได้ข้อมูลจาก American Management Association จากการสุ่มตัวอย่าง จากสมาชิก 6,000 คน ได้สมาชิก 1,060 คน (จากจำนวนนี้ ได้รับการตอบกลับ 18% ทางไปรษณีย์) ส่วนผู้บริหารงานภาครัฐนั้นได้ข้อมูลจาก The Alumni Association of the Federal Executive Institute (FEI) โดยผู้บริหารระดับ GS-15 จำนวน 1,677 คน (ได้รับ

การตอบกลับ 60%) ได้รับกลับคืน 1,006 คน พบว่า ค่านิยมทางการบริหารงานของภาครัฐและภาคเอกชนมีความแตกต่างกันมากกว่าความเหมือน กล่าวคือ ผู้บริหารงานภาครัฐจะมีค่านิยม คือ ความเท่าเทียมหรือความเสมอภาค (equality) ประสิทธิภาพ (effectiveness) การบริการสาธารณะ (public service) และการสร้างค่านิยมให้กับชุมชน (value to community) ในขณะที่ผู้บริหารภาคเอกชนจะมีค่านิยม คือ ขวัญและกำลังใจ (morale) ผลผลิตภาพ (productivity) ความมั่นคง (stability) ประสิทธิภาพ (efficiency) และการเจริญเติบโต (growth) ส่วนค่านิยมสำคัญที่ระบุว่า เหมือนกัน คือ การบริการลูกค้า (customer service) ความมีภาวะผู้นำ (leadership) และนวัตกรรม (innovativeness)

Posner and Schmidt (1996) ยังพบว่า ผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีความเชื่อว่าหลักของจริยธรรมจะสามารถชี้นำองค์กรไปในทางที่ถูกที่ควรได้ และมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรว่าจะมีกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

Vermeulen (2003) ศึกษาเรื่อง *Waarden van Organisaties in de Publieke Sector: Een Literatuuronderzoek naar Relevante Warden Voor het Functioneren van Publieke Organisaties en Haar Medewerkers* ซึ่งเป็นเรื่องค่านิยมทางการบริหารงานขององค์กรภาครัฐในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่ที่ทำงานในองค์กร โดยการทบทวนเอกสารจากหนังสือที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและค่านิยม จำนวน 7 เล่ม บทความวิชาการ (journal) ที่มีชื่อเสียง 46 ฉบับ และ Public Administration Review ระหว่างปี ค.ศ. 1999-2002 รายงานของภาครัฐ (government reports) ในด้านจริยธรรมและค่านิยม จำนวน 4 ฉบับ และจรรยาบรรณวิชาชีพ (codes of conduct) ของหน่วยงานภาครัฐอีก 5 แห่ง ได้ค่านิยมทั้งสิ้น 538 ค่านิยม ใน 294 รูปแบบ (types) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย (a search protocol) ระบบการจัดกลุ่ม (cluster system) และการจัด 15 กลุ่มตัวแปร (a set of fifteen variables) พบว่า เหลือค่านิยมเพียง 30 ค่านิยม และจากนั้นเลือกค่านิยมที่มีคนกล่าวถึงมากที่สุด 13 ค่านิยม ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ (honesty) ความมีเมตตา กรุณา (humaneness) ความยุติธรรมทางสังคม (social justice) ความไร้ซึ่งอคติ (impartiality) ความโปร่งใส (transparency) ความเป็นหนึ่งเดียว (integrity) การเชื่อฟัง (obedience) ความน่าเชื่อถือ (reliability) ความรับผิดชอบ (responsibility) ความเชี่ยวชาญ (expertise) ภาระรับผิดชอบ (accountability) ประสิทธิภาพ (efficiency) และความกล้าหาญ (courage)

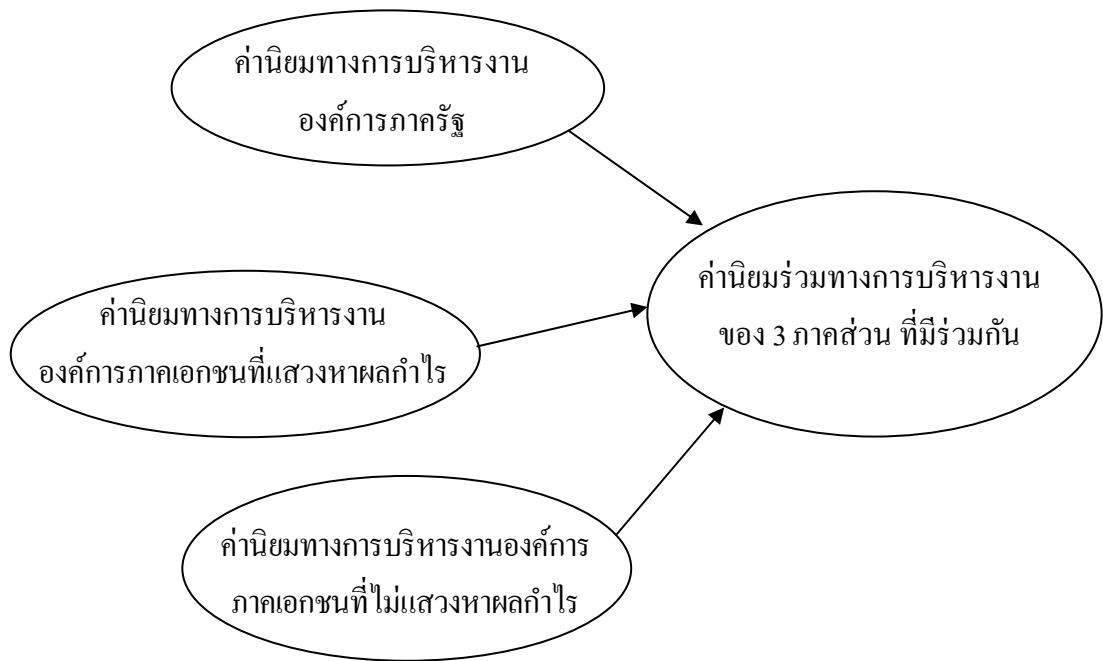
Haarhuis (2004) ศึกษาเรื่อง *Private Waarden: Een Onderzoek Naar de Prominente Waarden in de Private Sector* ซึ่งเป็นเรื่องค่านิยมทางการบริหารงานขององค์กรภาคเอกชนในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับจริยธรรมในเชิงธุรกิจ (business ethics literature) จากการอ่านหนังสือ 11 เล่ม บทความวิชาการด้านจริยธรรมในแวดวงธุรกิจ (journal of business ethics) ระหว่างปี ค.ศ. 1999-2001 วารสาร Business Ethics Quarterly ระหว่างปี ค.ศ. 2000-2001 วารสาร Business and Society ปี ค.ศ. 2001 ได้ค่านิยมทั้งสิ้น 210 ค่านิยม ใน 142 รูปแบบ (types) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย (a search protocol) ระบบการจัดกลุ่ม (cluster system) และการให้ค่านิยม 13 กลุ่ม ค่านิยมภาคเอกชนที่มีชื่อเสียง (a set of thirteen prominent private values) จากนั้นนำค่านิยมภาครัฐ 7 ค่านิยมมาผสมเข้าด้วยกัน และเพิ่มความน่าเชื่อถือด้วยการทำการสำรวจ (survey) จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 58 คน พบว่า ค่านิยมภาครัฐที่เพิ่มเข้ามานั้น ไม่นับสำคัญเท่ากับค่านิยมทางการบริหารงานของภาคเอกชน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า (customer-orientation) เป็นลำดับแรก ตามด้วยความซื่อสัตย์ (honesty) ภาระรับผิดชอบ (accountability) ความเชี่ยวชาญ (expertise) ความน่าเชื่อถือ (reliability) ความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน (collegiality) ความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship) ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) นวัตกรรม (innovativeness) ความต้องการให้บรรลุผล (self-fulfillment) ประสิทธิภาพ (effectiveness) ความสามารถในการทำกำไร (profitability) และความยั่งยืน (sustainability)

Van Der Wal (2006) ศึกษาเรื่อง “Central Values of Government and Business: Differences, Similarities and Conflicts” โดยนำผลการศึกษาของ Haarhuis (2004), Vermeulen (2003) มาวิเคราะห์โดยใช้วิธีวิจัยเชิงประจักษ์ (empirical research) ร่วมกับการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยผู้ให้ข้อมูล (respondents) จะถูกร้องขอให้เลือกและจัดลำดับค่านิยมคู่ที่คิดว่าเหมือนและต่าง และผลจากการศึกษาค่านิยมทางการบริหารงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน พบว่า ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ (honesty) ภาระรับผิดชอบ (accountability) ความเชี่ยวชาญ (expertise) ความน่าเชื่อถือ (reliability) และความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility)

Reynaers (2012) ศึกษาเรื่อง *Public-Private Partnerships and Democratic Governance: Results from a Case Study* ซึ่งเป็นเรื่องค่านิยมทางการบริหารงานของภาครัฐ ในความร่วมมือระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชน (PPPs) กรณีศึกษา โครงการ Design-Build-Finance-Maintain-Operate (DBFMO) ในประเทศเนเธอร์แลนด์ในช่วงระหว่างเดือนกันยายน ถึงธันวาคม ปี ค.ศ. 2011 ซึ่ง Reynaers เลือกเฉพาะกรณีศึกษา Highway Project ทางตอนเหนือของประเทศ ส่วนวิธีการเก็บข้อมูลใช้วิธีศึกษาจากเอกสาร และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงาน ภาครัฐและภาคเอกชนทั้งสิ้น 19 คน ประกอบด้วย สมาชิกในฝ่ายจัดซื้อ สมาชิกในทีม กำหนดลักษณะผลิตภัณฑ์ สมาชิกจากพันธมิตรทั้ง 2 ภาคส่วน ผู้รับจ้างช่วง หน่วยงานผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน และผู้อำนวยการโครงการ โดยใช้กรอบแนวคิดเบื้องต้น ได้แก่ กลไกในการจัดการแบบธรรมาภิบาลหรือกลไกการกำกับดูแลกิจการในพันธมิตรร่วม ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งประกอบด้วย (1) การกำหนดลักษณะของผลิตภัณฑ์ของงาน (2) การกำกับดูแล และ (3) การจ่ายเงิน กับ “ลักษณะของการจัดการแบบประชาธิปไตย” ซึ่งประกอบด้วย (1) การรับผิดชอบ (2) ความโปร่งใส (3) การตอบสนอง (4) ความรับผิดชอบ และ (5) คุณภาพของงาน และการจัดการภาครัฐ ผลการศึกษา พบว่า โครงการ DBFMO ไม่เป็นไปตามองค์ประกอบทั้งสาม คือ การกำหนดลักษณะของผลิตภัณฑ์ของงาน (ทำให้เกิดพื้นที่สีเทา) การกำกับดูแลและการจ่ายเงิน และยังพบอีกว่า มีการหาประโยชน์อย่างไม่ถูกต้อง แทนที่จะทำแบบตรงไปตรงมา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมค่านิยมและค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็น กรอบแนวคิดแบบกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้



ภาพ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

สำหรับการออกแบบงานวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ งานวิจัยเรื่อง ค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวทางในการศึกษาตามรายละเอียด ดังนี้

1. แนวทางการศึกษา
2. การเลือกกรณีศึกษา
3. หน่วยการศึกษา
4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล
8. การวิเคราะห์ข้อมูล
9. การนำเสนอข้อมูล

แนวทางการศึกษา

การวิจัยเรื่อง ค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ในครั้งนี้ เนื่องจากเป็นการแสวงหาความรู้โดยการค้นหาปรากฏการณ์สำคัญจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมนั้น อีกทั้งยังเป็นข้อมูลด้านค่านิยมของบุคคล ความรู้สึกนึกคิด ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมาสังเคราะห์ประเด็นการศึกษา ผู้วิจัยจึงศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยอาศัยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่ทำงานในโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักรหรือ

“จตุจักรโมเดล” โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกวิธีการทำวิจัยแบบกรณีศึกษา (case study) ซึ่งเป็น 1 ใน 5 วิธีการหลัก ๆ ในการวิจัยเชิงคุณภาพของ Creswell (1998, p. 65)

การเลือกกรณีศึกษา

การวิจัยเรื่อง คำนิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกรณีศึกษาคือ โครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชที่เกิดขึ้นแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” โดยมีเหตุผลสำคัญสนับสนุน ดังนี้

1. โดยทั่วไป พันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน หรือที่เรียกกันว่า Public-Private Partnerships (PPPs) นั้น เป็นรูปแบบการดำเนินงานเพียง 2 ภาคส่วนเท่านั้น คือ ภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งภาครัฐเองก็ได้ให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ เพื่อให้บริการสาธารณะ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ คู่แข่งกับต้นทุน มากกว่าที่ภาครัฐจะเป็นเจ้าของหรือดำเนินการโดยภาครัฐเอง (คงขวัญ ศิลา, 2553) ทั้งนี้ ในบางโครงการก็มีลักษณะเป็นสัมปทานที่ภาครัฐให้ภาคเอกชนเข้ามาบริหารจัดการทั้งหมด โดยมีระยะเวลาที่กำหนดตามที่ตกลงกัน เช่น ทางด่วน รถไฟฟ้า เป็นต้น แต่โครงการจตุจักรโมเดลนั้นแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เนื่องจากมีพันธมิตรร่วมดำเนินงานถึง 3 ภาคส่วน และทุกภาคส่วนที่เข้ามาร่วมกันจะต้องส่งบุคลากรเข้ามาร่วมกันทำงานจนเสร็จสิ้นโครงการ อาจกล่าวได้ว่าเป็นโครงการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะโครงการแรกในประเทศไทย

2. โครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” เป็นโครงการที่เกิดจากความร่วมมือของพันธมิตรถึง 3 ภาคส่วนจาก 5 องค์กร ประกอบด้วย องค์กรภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานเขตจตุจักร และสำนักสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานคร องค์กรภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร ได้แก่ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด และองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้แก่ มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิล-

เพื่อสิ่งแวดลอม (TIPMSE) ซึ่งเป็นโครงการด้านสิ่งแวดล้อม และต้องการเป็นโครงการ “ต้นแบบ” ให้กับเขตอื่น ๆ ของกรุงเทพมหานครนำไปปรับประยุกต์ใช้ต่อไป

3. โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” นอกจากเป็นโครงการที่มีเอกลักษณ์พิเศษไม่เหมือนโครงการอื่น ๆ แล้ว ยังเป็นโครงการที่หลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินงานแล้ว มีการว่าจ้างองค์การกลาง (บริษัท- นิลเสน คอมปะนี ประเทศไทย จำกัด) ให้ทำการประเมินผลตัวชี้วัดโครงการในทุกมิติ ที่ได้กำหนดไว้ และสรุปผลโดยคณะกรรมการกรุงเทพมหานคร และมอบหมายให้ รองปลัดกรุงเทพมหานครเป็นผู้แถลงข่าวถึงความสำเร็จผ่านทางสื่อต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ และทาง Website ของกรุงเทพมหานครอีกด้วยและที่สำคัญ คือ งบประมาณการดำเนินโครงการฯ นี้สนับสนุนโดย มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย (บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด, 2557)

4. บริบทของผู้วิจัยไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือรู้จักกับผู้เกี่ยวข้องใด ๆ ในโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ทั้ง 3 ภาคส่วน จำนวน 5 องค์การ จึงมีความเป็นกลางและอิสระในการศึกษาโดยปราศจากอคติหรือแรงกดดันใด ๆ ทั้งสิ้น

หน่วยการศึกษา

การวิจัยเรื่อง ค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนนั้น ผู้วิจัยเลือกโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายมหานครสีเขียวที่มุ่งพัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อลดการพึ่งพาการใช้ทรัพยากร และลดการปล่อยของเสียในระบบนิเวศให้น้อยที่สุด ที่สำคัญยังเน้นให้ทุกภาคส่วนในสังคมมีส่วนในการสร้างกรุงเทพฯ สีเขียว ซึ่งโครงการฯ นี้เป็นโครงการที่เกิดจากความร่วมมือจากพันธมิตรหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชน

ที่ไม่แสวงหาผลกำไร ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการทั้งหมด แตกต่างจากโครงการอื่น ๆ ที่อยู่ในรูปแบบสัมปทาน ทั้งนี้ พันธมิตรดังกล่าว ประกอบด้วย

สำนักสิ่งแวดล้อม

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อแก้ไขฟื้นฟูส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมการดูแลและเพิ่มพื้นที่สีเขียวของกรุงเทพมหานครเพื่อให้การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมีประสิทธิภาพโดยสามารถควบคุมปัญหามลภาวะจากสิ่งแวดล้อมไม่ให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและสุขภาพอนามัยของประชาชนเป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ให้กรุงเทพฯ เป็นเมืองที่มีสิ่งแวดล้อมที่ดีภายใต้ความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐภาคเอกชน และภาคประชาชนที่จะช่วยกันผลักดันให้การจัดการสิ่งแวดล้อมภายใต้ภารกิจของสำนักสิ่งแวดล้อมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้ชาวกรุงเทพฯ มีคุณภาพชีวิตและสุขภาพอนามัยที่ดี สัมกับมหานครสีเขียว มหานครแห่งสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

สำนักงานเขตจตุจักร

เป็นองค์กรหนึ่งของกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ให้บริการประชาชนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านคุณภาพชีวิต ด้านการจราจร ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา ด้านผังเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และดำเนินการภายใต้นโยบายของกรุงเทพมหานคร โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของประชาชนที่มีกว่า 160,000 คน เป็นหลัก ประกอบไปด้วย 5 แขวง คือ แขวงลาดยาว แขวงเสนานิคม แขวงจันทรเกษม แขวงจอมพล และแขวงจตุจักร

บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด

ในฐานะเจ้าของแบรนด์ “โคคา-โคลา” หรือ “โค้ก” ซึ่งมีพันธมิตรผู้ผลิตและจัดจำหน่าย คือ บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด รับผิดชอบ 62 จังหวัด ทั่วประเทศ และบริษัท-หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) รับผิดชอบใน 14 จังหวัดภาคใต้ โดย บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้รับผิดชอบกิจกรรมด้านการตลาดทั้งหมด ส่วนผลิตภัณฑ์ของ

กลุ่มธุรกิจโคคา-โคลา ในประเทศไทย ได้แก่ โค้ก โค้กซีโร่ โค้กไลท์ แฟนต้า สไปรท์
เซเว่น อีที รุทเบียร์เอแอนด์ดับบลิว น้ำส้มมิ้นท์เมดสแปลช มินท์เมดพัลพิ น้ำดื่ม น้ำทิพย์
ล่าสุดน้ำดื่มเกลือแร่ “อควาเรียม”

มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย

ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2546 โดย บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท-
ไทยน้ำทิพย์ จำกัด และบริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย
ได้ดำเนินโครงการเพื่อชุมชนมากมาย โดยมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทย
ให้มีความยั่งยืนโดยร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค
และระดับประเทศ มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย มุ่งมั่นดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับ
การอนุรักษ์น้ำ การศึกษาและพัฒนาเยาวชน การปกป้องสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการป้องกัน
และบรรเทาสาธารณภัย

สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สถาบันอุตสาหกรรมแห่ง- ประเทศไทย

สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สถาบันอุตสาหกรรม-
แห่งประเทศไทย หรือ Thailand Institute of Packaging and Recycling Management for
Sustainable Environment (TIPMSE) เป็นองค์การที่เกิดจากการสนับสนุนของภาคเอกชน
มุ่งเน้นแนวทางการส่งเสริมการคัดแยกมูลฝอยตั้งแต่ต้นทาง โดยสนับสนุนให้เกิดการมี
ส่วนร่วมของภาครัฐและเอกชนผ่านกิจกรรมส่งเสริมการคัดแยกขยะของชุมชน เทศบาล
มหาวิทยาลัย องค์กร ฯลฯ รวมทั้งการเชื่อมโยงกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการบูรณาการ
ด้านการจัดการขยะและนำวัสดุรีไซเคิลกลับมาใช้ประโยชน์อย่างครบวงจรและเป็น
รูปธรรม โดยกิจกรรมเด่นของ TIPMSE เช่น ร้าน 0 บาท รวมทั้งส่งเสริมแหล่งเรียนรู้
เครือข่ายสังคมรีไซเคิล เป็นต้น (บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด, 2557)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตามคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ 1887/2554 เรื่อง “แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการ” โครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร ลงวันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2554 ประกอบด้วย ที่ปรึกษาโครงการฯ กรรมการ กรรมการและเลขานุการ กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ รวมจำนวน 19 คน และคำสั่งคณะกรรมการอำนวยการที่ 1/2554 เรื่อง “แต่งตั้งคณะทำงาน” โครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร ลงวันที่ 24 พฤษภาคม พ.ศ. 2554 ประกอบด้วย ประธานคณะทำงาน รองประธานคณะทำงาน คณะทำงาน คณะทำงานและเลขานุการ คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ รวมจำนวน 18 คน (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2557, หน้า 3-4)

ผู้วิจัยเลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) ระดับผู้อำนวยการ (คณะกรรมการอำนวยการ-โครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการกำหนดนโยบาย รวมไปถึงแนวทางการทำงาน (2) ระดับปฏิบัติการ (คณะทำงานโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร) ซึ่งเป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ (3) ระดับปฏิบัติการที่มีส่วนร่วมดำเนินงานในโครงการฯ นี้ แต่ไม่มีชื่อในคำสั่งแต่งตั้ง โดยผู้วิจัยแบ่งการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างจากภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างจากภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และกลุ่มตัวอย่างจากภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อให้เป็นตัวแทนของแต่ละภาคส่วน

สำหรับการวิเคราะห์คำนิยามในการบริหารงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ทั้งหมด 30 คน ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างจากภาครัฐ จำนวน 12 คน ประกอบด้วย

1.1 ระดับผู้บริหาร 4 คน ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการฯ 1 คน ประธานกรรมการ 1 คน ประธานคณะทำงาน 1 คน และกรรมการ 1 คน

1.2 ระดับปฏิบัติการ 4 คน ได้แก่ คณะทำงาน 4 คน

1.3 ระดับปฏิบัติการ 4 คน ที่มีส่วนร่วมดำเนินงานในโครงการฯ นี้ แต่ไม่มีชื่อในคำสั่งแต่งตั้ง ได้แก่

1.3.1 เจ้าพนักงานธุรการ ฝ่ายสิ่งแวดล้อม เขตจตุจักร 1 คน

1.3.2 เจ้าหน้าที่งานรักษาความสะอาด เขตจตุจักร 1 คน

1.3.3 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักสิ่งแวดล้อม 1 คน

1.3.4 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักสิ่งแวดล้อม 1 คน

2. กลุ่มตัวอย่างจากภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรที่มีส่วนร่วมดำเนินงานในโครงการฯ นี้ ซึ่งเป็นการแต่งตั้งภายในองค์กร จึงไม่ปรากฏในคำสั่งแต่งตั้งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คน ได้แก่ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย

2.1 ระดับผู้บริหาร 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ 1 คน และรองผู้อำนวยการ 1 คน

2.2 ระดับปฏิบัติการ 4 คน ได้แก่ คณะทำงาน 2 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 1 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน

3. กลุ่มตัวอย่างจากภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร จำนวน 12 คน ได้แก่

3.1 มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย จำนวน 6 คน ประกอบด้วย

3.1.1 ระดับผู้บริหาร 2 คน ได้แก่ รองประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการ 1 คน

3.1.2 ระดับปฏิบัติการ 2 คน ได้แก่ คณะทำงาน 1 คน และคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ 1 คน

3.1.3 ระดับปฏิบัติการ 2 คน ที่มีส่วนร่วมดำเนินงานในโครงการฯ นี้ แต่ไม่มีชื่อในคำสั่งแต่งตั้ง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน และเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 1 คน

3.2 สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม ในสังกัดสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) จำนวน 6 คน ประกอบด้วย

3.2.1 ระดับผู้บริหาร 2 คน ได้แก่ กรรมการ 2 คน

3.2.2 ระดับปฏิบัติการ 2 คน ได้แก่ คณะทำงาน 1 คน และคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ 1 คน

3.2.3 ระดับปฏิบัติการ 2 คน ที่มีส่วนร่วมดำเนินงานในโครงการฯ นี้ แต่ไม่มีชื่อในคำสั่งแต่งตั้ง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการ และฝึกอบรม 1 คน

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหากยังไม่ได้คำตอบ ผู้วิจัยก็ได้เพิ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) จากกลุ่มต่าง ๆ เพื่อทำการสัมภาษณ์ให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การเก็บรวบรวมข้อมูลและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

แนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) โดยมีการตั้งแนวคำถามสัมภาษณ์ตามประเด็นที่ต้องการศึกษา ทั้งนี้ ในการดำเนินการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้น ผู้วิจัยสัมภาษณ์โดยใช้แนวคำถามเป็นหลักและมีคำถามรอง และระหว่างสัมภาษณ์มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบคำถามให้สอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลักษณะของการสัมภาษณ์ได้ดำเนินการตามโครงสร้างคำถามที่กำหนดไว้ แต่สามารถยืดหยุ่นเพิ่ม/ลดได้ตามสถานการณ์และทัศนคติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งนี้ ในระหว่างการสัมภาษณ์ หากมีคำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ ผู้วิจัยตั้งคำถามต่อในทันทีเพื่อเจาะลึกในประเด็นที่สนใจด้วยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เพื่อสกัดประเด็นสำคัญให้ได้มากที่สุด โดยการพูดคุยในรายละเอียด ต่อยอดคำถามจากคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมถึงซักถามในประเด็นที่สงสัยเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ การสัมภาษณ์เชิงลึก

นอกจากทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดชัดเจนแล้ว ยังเป็นการสะท้อนทัศนคติและมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้อีกด้วย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยไม่ตัดสินใจหรือพยายามเปลี่ยนความคิดเห็น หรือความเชื่อของผู้ตอบ แต่พยายามให้ได้คำตอบที่ตรงกับคำถามมากที่สุด กรณียังไม่ได้คำตอบที่ชัดเจนหรือมากเพียงพอ ผู้วิจัยก็ถามเพิ่มเติม หรือขอให้อธิบาย ยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลสมบูรณ์ที่สุด และในบางกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงเอกสาร รายงาน บันทึกอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับคำถามการวิจัย ผู้วิจัยก็ขออนุญาตชม และขออนุญาตถ่ายเอกสารไว้เป็นหลักฐาน เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูล เอกสารที่ได้จากแหล่งอื่น ๆ เช่น คำให้สัมภาษณ์จากบุคคลอื่น ๆ เอกสาร รายงาน บันทึกการประชุม ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่

2. ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าจากตำราทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี วิทยานิพนธ์ วารสาร บทความต่าง ๆ ที่เผยแพร่ทั้งในและต่างประเทศ รายงานการวิจัยต่าง ๆ สื่อสิ่งพิมพ์ ตลอดจนข้อมูลจากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ พรรณนาถึงแนวคิดค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร อีกทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ว่าสอดคล้องกันหรือไม่ แล้วสรุปตีความเพื่อตอบวัตถุประสงค์ และสรุปข้อค้นพบข้อเสนอแนะต่อไป

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขั้นตอนเตรียมการก่อนทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ เริ่มจากการติดต่อประสานไปยังผู้ให้ข้อมูลสำคัญจนถึงก่อนเข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ดังนี้

1.1 ติดต่อประสานทางโทรศัพท์และ/หรือไปติดต่อด้วยตัวผู้วิจัยเองเพื่อขอคำปรึกษาและรับเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาศึกษาล่วงหน้า ข้อมูลจาก Website ข้อมูลที่เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของแต่ละหน่วยงาน กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นกรุงเทพมหานคร สำนักงานสิ่งแวดล้อม สำนักงานเขตจตุจักร บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม

1.2 ติดต่อและทำหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ข้อมูลและขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากโครงการปรัชญาคุณฐิบัณฑิต สาขา-รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ไปยังผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานหรือของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยก่อนการสัมภาษณ์ได้ทำการนัดหมายวันเวลาและสถานที่ ตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นหลัก

2. ขั้นตอนระหว่างทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เดินทางไปยังสถานที่ที่นัดหมายเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่สัมภาษณ์ทั้ง 3 กลุ่ม โดยการสัมภาษณ์ตามแนวคำถามซึ่งลักษณะคำถามมีลักษณะเปิดกว้าง (open-ended interview) ยืดหยุ่นและครอบคลุมเนื้อหาที่ศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระซึ่งทำให้รับทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมทางการบริหารงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 20 คน ซึ่งเป็นตัวแทนของทั้ง 3 ภาคส่วน และสามารถสะท้อนค่านิยมทางการบริหารงานของแต่ละภาคส่วนได้ครบถ้วน

2.2 ในระหว่างการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงคำให้สัมภาษณ์เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล อีกทั้งขอความอนุเคราะห์ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการวิจัย เช่น รายงานการประชุม รายงานผลการดำเนินงาน ภาพกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีการดำเนินการร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในโครงการจัดการมูลฝอยและวัชคุรีไซเคิลแบบครบวงจร ในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์และเขียนรายงานผลการศึกษา

3. ขั้นตอนหลังการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากเอกสารจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาจัดทำฐานข้อมูล (database) เพื่อสังเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1.1 ฐานข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำแนกตามประเภทขององค์การ ได้แก่ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากภาครัฐภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรและภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร

3.1.2 ฐานข้อมูลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์จำแนกตามประเภทขององค์การ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์รายละเอียดข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ เวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์

3.1.3 จัดทำตารางการลงรหัส (coding) คำให้สัมภาษณ์กับคำสำคัญหลัก (key words) เพื่อวิเคราะห์ประเด็นและตีความ

3.2 จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาลดทอนข้อมูล (data reduction) เพื่อกรองเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่ทำการศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยทำตารางจัดระบบข้อมูลแยกเป็นประเภท จัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นการศึกษาวิจัย เพื่อสังเกตความซ้ำของข้อมูล (replication) อันนำไปสู่ข้อสรุปเชิงอุปนัย ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้ทำให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ๆ และนำมาอ้างอิงในการเสนอผลการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ และครอบคลุมเนื้อหาสำคัญได้ทั้งหมด

3.3 กำหนดรูปแบบการแสดงผลข้อมูลซึ่งเป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูลในรายงานผลการศึกษาในรูปของการพรรณนา (descriptive) อันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกันตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และอภิปรายผล

ทั้งนี้ การพิจารณาแหล่งข้อมูลที่มีอยู่นั้น ต้องคำนึงถึงหลัก 3 ประการ ประกอบด้วย (Yin, 1994, p. 21)

1. การใช้ข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง ไม่ว่าจะเป็นโน้ตที่อาจเป็นลายมือเขียนหรือพิมพ์ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา ข้อมูลที่อยู่ในรูปตาราง สถิติ ตัวเลข และข้อมูลเชิงบรรยาย ซึ่งมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

2. การจัดเก็บฐานข้อมูลของกรณีศึกษา ไม่ว่าจะเป็นเอกสาร รายงาน การศึกษา ในด้านต่าง ๆ ตัวชี้วัด แบบสอบถาม อย่างเป็นระบบ

3. การจัดลำดับของข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ ที่มีสามารถไล่เรียงจากจุดเริ่มต้น จนถึงจุดสิ้นสุด ซึ่งบุคคลอื่นก็สามารถไล่ข้อมูลย้อนขึ้นลงได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม การนำเสนอผลงานวิจัยโดยการอ้างอิงคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยไม่ได้เอ่ยชื่อ แต่ระบุเพียงว่า เป็นการสัมภาษณ์ส่วนบุคคลเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างนั้นผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่จัดทำขึ้น เสนอต่อคณะอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเป็นการตรวจสอบและขอคำแนะนำเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง มีความชัดเจน ก่อนนำไปใช้ในการสัมภาษณ์
2. จัดทำรายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้เลือกไว้แล้ว (purposive sampling)
3. ประสานกับโครงการฯ เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึกไปยังภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 ภาคส่วน จาก 5 องค์กร
4. เตรียมอุปกรณ์อัดเสียง สมุดจดบันทึก และนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญล่วงหน้า
5. หลังสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้ว ต้องตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล รวมทั้งถอดเทปคำต่อคำ
6. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาแยกข้อมูล
7. วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และจัดทำรายงานสรุป

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

1. เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้วิจัยสร้างแบบ-สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล ทั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบ-สัมภาษณ์โดย

1.1 กำหนดข้อคำถามไว้ล่วงหน้าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา

1.2 จัดลำดับข้อคำถามไว้ล่วงหน้า หรือจัดลำดับใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ บรรยากาศในการสัมภาษณ์ และเหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.3 เป็นข้อคำถามที่กำหนดขึ้นอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้อิสระแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการตอบ และเปิดกว้างสำหรับประเด็นหรือข้อคำถามใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์ ซึ่งอาจได้มาจากประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความสนใจหรือให้ความสำคัญ หรืออาจได้มาจากผู้วิจัยซักไซ้ไล่เรียงถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญจนเกิดคำถามใหม่เกิดขึ้นพร้อมทั้งทำการทดสอบความถูกต้องของเนื้อหาของคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ โดยคำถามแบบสัมภาษณ์เป็นคำถามที่สอบถามถึงค่านิยมทางการบริหารงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ จตุจักร โมเดล โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

2. มือถือถ่ายรูปและเครื่องบันทึกเสียง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถนำมาถอดข้อความ ฟังซ้ำ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ซึ่งจากเครื่องมือของการวิจัย ที่ใช้เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับคำถามของการวิจัยนั้น สามารถวิเคราะห์ได้ภายใต้กรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลในแผนการวิจัย (protocol) (ดูตาราง 10)

ตาราง 10

แผนการวิจัย (protocol)

แผนการวิจัย (protocol)			
คำถามในการวิจัย	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	แหล่งข้อมูล	กรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล
1. ค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารในการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักรหรือ “จตุจักร โมเดล” ของพันธมิตรร่วมระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรเป็นอย่างไร	1. ค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารทั้ง 3 ภาคส่วน เป็นอย่างไร 1.1 โครงการ “จตุจักร โมเดล” เกิดขึ้นได้อย่างไร ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการอย่างไร 1.2 ในการบริหารงานโครงการ “จตุจักร โมเดล” ท่านใช้แนวคิดทางการบริหารงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการทำงานร่วมกับองค์การพันธมิตรอื่น ๆ 1.3 ท่านมีความเชื่อทางการบริหารหลัก ๆ ด้านใด ที่คิดว่าจะช่วยทำให้การบริหารงานร่วมกันระหว่างองค์การพันธมิตร ให้สามารถบริหารได้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากเอกสารทางราชการเกี่ยวกับผลการดำเนินโครงการ บันทึกการประชุม 2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นฝ่ายอำนวยการและฝ่ายปฏิบัติงานจากภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร ภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร	1.1 ค่านิยมของผู้บริหารโครงการทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ที่แสดงออกมาในรูปแบบของคำสั่ง การพูดในที่ประชุม การพูดเป็นการส่วนตัวกับผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงการปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เช่น สั่งให้ทุกฝ่ายทำงานโดยยึดเป้าหมายเป็นตัวตั้ง เวลาประชุม ผู้บริหารก็จะสรุปรายงานความคืบหน้าของงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายทุกครั้ง พร้อมเน้นย้ำให้ทำตาม

ตาราง 10 (ต่อ)

แผนการวิจัย (protocol)			
คำถามในการวิจัย	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	แหล่งข้อมูล	กรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล
	1.4 จากประสบการณ์ของท่านในการบริหาร โครงการใหญ่ ๆ ของภาครัฐ ท่านได้ใช้แนวคิด ใดในการบริหารที่คิดจะทำให้โครงการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ		แผนงานเพื่อรายงานความคืบหน้า ในครั้งต่อไปให้ที่ประชุมรับทราบ เป็นต้น
	1.5 ท่านเคยทำงานกับหน่วยงานภาคเอกชน หรือ NGOs ประเภทใดบ้าง และท่านใช้แนวคิด ทางการบริหารอะไรบ้างในการทำงานร่วมกับ ภาคเอกชน หรือ NGOs นั้น ๆ		1.2 ตัวอย่างของค่านิยมที่ผู้บริหาร โครงการมุ่งเน้น อย่างเป็นรูปธรรม
	1.6 แนวคิดทางการบริหารหลัก ๆ ที่ท่านคิดว่า ท่านได้นำมาใช้ในการบริหารโครงการ “จตุจักร โมเดล” แล้วส่งผลให้ประสบ- ความสำเร็จ		1.3 ค่านิยมของผู้บริหารโครงการ ทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหา ผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่ แสวงหาผลกำไร ที่แสดงออกมา ในรูปแบบของคำสั่ง การพูด ในที่ประชุม การพูดเป็นการส่วนตัว กับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึง การปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่เห็น ได้ชัดเจนเป็นรูปธรรมนั้น
	2. ค่านิยมทางการบริหารงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้ง 3 ภาคส่วน เป็นอย่างไร		ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกถึง
	2.1 โครงการ “จตุจักร โมเดล” เกิดขึ้นได้อย่างไร ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการอย่างไร		

ตาราง 10 (ต่อ)

แผนการวิจัย (protocol)			
คำถามในการวิจัย	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	แหล่งข้อมูล	กรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล
	2.2 ท่านได้รับการปลูกฝังค่านิยมในการทำงาน อะไรบ้าง จากผู้บริหารในองค์กรของท่าน		ความเข้าใจและนำไปปฏิบัติตาม โดยการให้สัมภาษณ์ว่าตรงกัน
	2.3 ท่านได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการทำงานระหว่าง 3 ภาคส่วน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และ NGOs ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการฯ		ในแต่ละค่านิยมหรือไม่ เพื่อลงรหัส คำพูดในตาราง (coding)
	2.4 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติการ โครงการ “จตุจักรโมเดล” ที่ทำงานร่วมกันของ 3 ภาคส่วน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และ NGOs ท่านคิดว่าแนวคิดทางการปฏิบัติงานแนวคิดใด ที่นำมาใช้ร่วมกันของทั้ง 3 ภาคส่วน แล้วส่งผลให้โครงการฯ บรรลุเป้าหมาย		
2. ค่านิยมทาง การบริหารงานที่มี ร่วมกันของผู้บริหาร ของพันธมิตรร่วม	1. ในฐานะที่ท่านเป็นหนึ่งในผู้บริหารโครงการ “จตุจักรโมเดล” ที่ทำงานร่วมกันของ 3 ภาคส่วน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และ NGOs ท่านคิดว่า แนวคิดทางการบริหารงานแนวคิดใดที่นำมาใช้	1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจาก เอกสารทางราชการ	2.1 ค่านิยมทางการบริหารงาน ที่มีร่วมกันของผู้บริหารภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และ องค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหา

ตาราง 10 (ต่อ)

แผนการวิจัย (protocol)			
คำถามในการวิจัย	แนวคำถามในการสัมภาษณ์	แหล่งข้อมูล	กรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล
ระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน ที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชน ที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการบริหารโครงการ จัดการมูลฝอยและวัสดุ- รีไซเคิลแบบครบวงจร ในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” เป็นอย่างไร	ร่วมกันของทั้ง 3 ภาคส่วน แล้วส่งผลให้โครงการ “จตุจักร โมเดล” บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน 2. ท่านได้เรียนรู้แนวคิดทางการบริหารงานอะไรบ้าง จากการทำงานระหว่าง 3 ภาคส่วน ที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของโครงการฯ	เกี่ยวกับผลการดำเนิน โครงการ บันทึกการประชุม 2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็น ฝ่ายอำนวยการและ ฝ่ายปฏิบัติงานจากภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหา ผลกำไร ภาคเอกชน ที่ไม่แสวงหาผลกำไร	ผลกำไร ในการบริหารโครงการนั้น มีประเด็นใดที่ตรงกันบ้างเพื่อสรุป ลงรหัสในตาราง (coding) ประเด็น ใดที่ไม่ตรงกันจะไม่ตัดทิ้ง แต่จะ ลดทอนข้อมูลเพื่อไม่ให้งานวิจัยนี้ มีความหนาจนเกินเหตุ 2.2 เกิดการเรียนรู้ค่านิยมทาง การบริหารงาน ระหว่างองค์การ ภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหา ผลกำไร และองค์การภาคเอกชน ที่ไม่แสวงหาผลกำไร ที่เป็น “รูปธรรม” สามารถนำไปปรับ ใช้ได้ เช่น ความโปร่งใส เป็นต้น

การตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล

เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้อง ผู้วิจัยมีวิธีการตรวจสอบความถูกต้อง (validity) และความน่าเชื่อถือของข้อมูล (credibility) ดังนี้

1. ความถูกต้อง (validity) ในการวิจัยเพื่อให้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง ผู้วิจัยได้นำแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาช่วยตรวจสอบความถูกต้องของประเด็นคำถามก่อนการสัมภาษณ์ คือ หลังจากนั้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และเขียนกรณีศึกษาโครงการจัดการขยะมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ทั้งนี้ ความถูกต้องของผลการศึกษาประกอบด้วย

1.1 ความถูกต้องเชิงเนื้อหา (content validity) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่าคำถามมีความครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษาโดยการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2 ความถูกต้องเชิงโครงสร้าง (construct validity) ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพโดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเอกสาร ข้อมูลภาคสนาม กับแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งใช้เป็นประโยชน์สำหรับการอภิปรายผลการศึกษา

2. ความน่าเชื่อถือของข้อมูล (credibility) การวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.1 จัดทำแผนการวิจัย (research protocol) เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลให้เป็นประเด็นเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการเบี่ยงเบนประเด็นในขณะเก็บข้อมูล

2.2 เก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย (multiple sources of evidence) เช่น หลักฐาน เอกสารข้อมูล ข้อเท็จจริง เอกสารวิชาการ บันทึกการประชุมประจำเดือน การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร

2.3 ฐานข้อมูลการจับคู่ข้อมูล (pattern matching) เพื่อจับคู่ระหว่างประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้สัมภาษณ์กับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ว่าตรงกันหรือไม่ (ดูตาราง 11)

ตาราง 11

ตัวอย่างการทำ *Pattern Matching* เพื่อจับคู่ระหว่างประเด็นที่ให้สัมภาษณ์กับทฤษฎี

ประเด็นตามทฤษฎี	ประเด็นของคำให้สัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์
1. ประสิทธิภาพ	- การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ผลสำเร็จ	คนที่ (1), (2), (3), (6), (8), (9),
	ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินโครงการ	(13), (14), (18), (20), (22) (23)
	- การกำหนดและบรรลุเป้าหมาย	คนที่ (4), (5), (8), (9), (11),
		(13), (16), (17), (26), (28), (29)
	- การใช้งบประมาณอย่างประหยัด	คนที่ (1), (2), (3), (5), (7), (10),
	รอบคอบ	(13), (16), (17), (19), (21), (23),
2. ประสิทธิภาพ		(24), (27), (29), (30)
	- การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า	คนที่ (1), (2), (3), (5), (8), (9),
	งานมีคุณภาพ	(15), (19), (21), (25), (28), (30)
	- เกิดประโยชน์สูงสุด	คนที่ (5), (11), (26), (28), (30)

2.4 จัดทำฐานข้อมูล (database) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำฐานข้อมูล โดยมีการจัดทำฐานข้อมูล ดังต่อไปนี้

2.4.1 ฐานข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร

2.4.2 ฐานข้อมูลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประเด็นคำถาม รายละเอียด ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่ง วันที่

2.5 ตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) โดยการพิจารณาจากข้อมูล (data triangulation) การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในโครงการ โดยพิจารณาแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล ที่แตกต่างกัน คือ ถ้าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ ถ้าข้อมูลต่างสถานที่กัน

จะเหมือนกันหรือไม่ และถ้าผู้ให้ข้อมูลสำคัญเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนกันหรือไม่ และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (methodological triangulation) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน แต่ใช้วิธีที่ต่างกันออกไป เช่น การซักถามควบคุมข้อมูลจากเอกสาร เป็นต้น (สุภางค์ จันทวานิช, 2554, หน้า 129-130)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้วิจัยมีลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดพิมพ์และเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นระเบียบ จำแนกตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากทั้ง 3 ภาคส่วน คือภาครัฐ ประกอบด้วย สำนักสิ่งแวดล้อม และสำนักงานเขตจตุจักร ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร ประกอบด้วย บริษัท โคลา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ประกอบด้วย มูลนิธิ โคลา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม ในสังกัดสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ TIPMSE
2. จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาลดทอนข้อมูล (data reduction) เพื่อกรองเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่ทำการศึกษา จัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นการศึกษาเพื่อนำไปวิเคราะห์
3. จัดทำตาราง Pattern Matching โดยการจับคู่ทฤษฎีกับประเด็นการให้สัมภาษณ์จนครบทุกคน พร้อมเขียนผลสรุป
4. สังเคราะห์ข้อมูลจากส่วนย่อยไปยังส่วนใหญ่ (inductive approach) จากข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยหลักเหตุผล (causality) ทั้ง 3 ภาคส่วน ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีรายละเอียดเพียงพอที่สามารถนำมาอธิบายความสัมพันธ์ต่าง ๆ แล้วนำมาตีความเพื่อสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยต่อไป

5. กำหนดรูปแบบการแสดงผลข้อมูลซึ่งเป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูลในรายงานผลการวิจัย โดยส่วนใหญ่อยู่ในรูปของการพรรณนาอันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้อัปเดตเรียบร้อยแล้วเข้าด้วยกันตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และอภิปรายผลการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

การนำเสนอข้อมูล

ข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ ซึ่งนำเสนอผลด้วยการบรรยาย โดยเรียงลำดับในบทที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้ยึดประเด็นของการวิเคราะห์ 2 ประเด็นคือ

ประเด็นแรก เพื่อศึกษาค่านิยมทางการบริหารของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

ประเด็นที่สอง เพื่อศึกษาค่านิยมทางการบริหารที่มีร่วมกันของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

การนำเสนอผลการศึกษาในครั้งนี้ คือ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรทั้งสิ้น 30 คน โดยนำเสนอแบบพรรณนา

ข้อมูลโดยแบ่งเป็นลำดับขั้นตอน ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งจัดเรียงหมวดหมู่ไว้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ค่านิยมทางการบริหารงานของภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” และมุมมองของผู้ปฏิบัติงานต่อค่านิยมทางการบริหารงานในการจัดการสิ่งแวดล้อมของภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล”

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับค่านิยมทางการบริหารงานของหน่วยงาน ทั้ง 3 ภาคส่วน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร และข้อมูลเอกสารทั้งหมดมาอภิปรายผล จากนั้นก็ทำการวิเคราะห์ค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรรวมทั้ง 3 ภาคส่วนดังกล่าว ว่ามีค่านิยมทางการบริหารงานอะไรบ้างที่มีร่วมกัน

บทที่ 4

โครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชไร้เขตแบบครบวงจร ในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล”

กรุงเทพมหานครกับปัญหาสิ่งแวดล้อม

กรุงเทพมหานคร (Bangkok Metropolitan Administration) เป็นองค์การปกครอง-ท้องถิ่นรูปแบบพิเศษมีสถานะเป็นนิติบุคคล มีสถานะเป็นเมืองหลวงของประเทศ และเป็นทั้งศูนย์กลางการบริหารและการปกครอง ศูนย์กลางความเจริญ และเป็นเมืองขนาดใหญ่ที่มีอัตราความเจริญเติบโตขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งในเชิงประชากร (จำนวนและความหนาแน่น) การขยายตัวของพื้นที่เขตเมืองและเขตที่อยู่อาศัย เป็นเหตุให้สิ่งแวดล้อมของกรุงเทพมหานครมีการเปลี่ยนแปลงและเกิดปัญหามลพิษต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เช่น มลพิษทางอากาศ น้ำเสีย มูลฝอยและสิ่งปฏิกูล เป็นต้น อีกทั้งราคาที่ดินที่มีราคาแพง และพลังงานที่มีราคาสูงขึ้น ล้วนเป็นอุปสรรคด้านต้นทุนในการจัดการสิ่งแวดล้อมเมือง ทั้งนี้ กรุงเทพมหานครยังไม่ได้นำหลักการที่ว่า “ผู้สร้างมลพิษต้องเป็นผู้จ่าย” (Polluter Pays Principle--PPP) มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม จึงทำให้กรุงเทพมหานครต้องเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายในการรักษาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการที่ทุกภาคส่วนร่วมกันก่อ นอกจากนี้ ยังมีภาระค่าใช้จ่ายในการลดภาวะโลกร้อนของกรุงเทพมหานครรวมถึงอุปสรรคจากการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ยังคงจำกัดบทบาทเจ้าหน้าที่ของกรุงเทพมหานครเอง เนื่องจากอำนาจในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในเขตพื้นที่ เป็นอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของส่วนกลาง (สำนักสิ่งแวดล้อม, 2555)

กรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีคณะกรรมการกำกับนโยบายการจัดทำแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552-2555 ที่มีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นประธาน ได้มอบนโยบายแก่ผู้บริหาร

ของกรุงเทพมหานครในการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 12 ปี โดยกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาภายในปี พ.ศ. 2563 ว่า “กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค เจริญก้าวหน้าทัดเทียมเมืองชั้นนำ มีสิ่งแวดล้อมที่ดี และเป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน” พร้อมกับกำหนดยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานแบบบูรณาการเพื่อมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางภูมิภาค (2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพเมืองเพื่อก้าวทันการแข่งขันทางเศรษฐกิจและเป็นมหานครแห่งการเรียนรู้ (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งสิ่งแวดล้อม (4) ยุทธศาสตร์การพัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งคุณภาพชีวิตที่ดีและมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม และ (5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร (สำนักสิ่งแวดล้อม, 2555)

ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายการพัฒนา 7 ประการ ได้แก่ (1) กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคด้านการขนส่งและการสื่อสาร (2) กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคในด้านการศึกษาวรรณกรรมและสุขภาพ (3) กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคในด้านเศรษฐกิจวิทยาการธุรกิจการเงิน การท่องเที่ยว และการบริการ (4) กรุงเทพมหานครเป็นมหานครสีเขียวและเมืองที่มีชีวิต (5) กรุงเทพมหานครมีวิถีชีวิตและสังคมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสังคมแห่งการเรียนรู้และอยู่ดีมีสุข (6) กรุงเทพมหานครมีวิถีชีวิตพอเพียงและประชาชนมีโอกาสทางเศรษฐกิจ และ (7) กรุงเทพมหานคร เป็นศูนย์กลางของบริการมหานครเพื่อประชาชนและศูนย์กลางแห่งการจัดการมหานครและเมืองแห่งการบริหารจัดการที่ดี โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

อย่างไรก็ตาม กรุงเทพมหานครได้รับการรับรองจากองค์การด้านการจัดการ-สิ่งแวดล้อมของโลก อย่าง Economist Intelligence Unit (EIU) ที่สนับสนุน โดย บริษัท Siemens ทำการประเมินผลเพื่อพิจารณาความเป็นเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือ Green City ในทวีปเอเชียในปี ค.ศ. 2011 ซึ่งประกอบด้วย 22 เมืองสำคัญ โดยพิจารณาองค์ประกอบใน 8 ด้าน คือ ด้านการใช้พลังงานและการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO₂) ด้านการใช้ที่ดินและอาคาร ด้านการขนส่งและจราจร ด้านของเสีย ด้านน้ำ ด้านการสุขภาพ ด้านคุณภาพอากาศ และด้านธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อม ซึ่งกรุงเทพมหานครในภาพรวมถูกอยู่ในระดับค่าเฉลี่ย (average) ของเอเชีย (ดูตาราง 12)

ตาราง 12

ผลการประเมินความเป็นเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของเอเชีย (Asia green city index)

ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก	ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	สูงกว่าค่าเฉลี่ย	สูงกว่าค่าเฉลี่ยมาก
การาจิ	เบงกอลูรู	กรุงเทพมหานคร	ฮ่องกง	สิงคโปร์
	ซานออย	ปักกิ่ง	โอซากา	
	โกลกกาตา	เดลี	โซล	
	มะนิลา	กวางโจว	ไทเป	
	มুমไบ	จาการ์ตา	โตเกียว	
		กัวลาลัมเปอร์	โยโกฮามา	
		หนานจิง		
		เซี่ยงไฮ้		
		อู่ฮั่น		

ที่มา. จาก *Assessing the Environmental Performance of Asia's Major Cities* (p. 10), by Asian Green City Index, 2011, Munich, Germany: Siemens AG.

แต่หากพิจารณาเฉพาะด้านการจัดการมูลฝอย (waste) พบว่า กรุงเทพมหานคร ยังอยู่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย (ดูตาราง 13)

ตาราง 13

ผลการประเมินความเป็นเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของเอเชีย (Asia green city index)

ด้านการจัดการมูลฝอย (waste)

ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก	ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	สูงกว่าค่าเฉลี่ย	สูงกว่าค่าเฉลี่ยมาก
จาการ์ตา	กรุงเทพฯ	ปักกิ่ง	เดลี	สิงคโปร์
กัวลาลัมเปอร์	การาจิ	เบงกอลูรู	ฮ่องกง	
	โกลกกาตา	กวางโจว	โอซากา	
	มะนิลา	ซานออย	ไทเป	
	มুমไบ	หนานจิง	โตเกียว	

ตาราง 13 (ต่อ)

ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก	ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	สูงกว่าค่าเฉลี่ย	สูงกว่าค่าเฉลี่ยมาก
	โซล	เซี่ยงไฮ้ อุฮั่น	โยโกฮาม่า	

ที่มา. จาก *Assessing the Environmental Performance of Asia's Major Cities* (p. 11), by Asian Green City Index, 2011, Munich, Germany: Siemens AG.

ดังนั้น การจัดการมูลฝอยจึงเป็นปัญหาที่ต้องให้ความสำคัญและดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วนประกอบกับการเพิ่มขึ้นของประชากร ส่งผลให้ปริมาณมูลฝอยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจาก 3,000 ตันต่อวัน เมื่อปี พ.ศ. 2528 เพิ่มขึ้น 9,700 ตันต่อวัน ในปี พ.ศ. 2555 ทำให้กรุงเทพมหานครเป็นจังหวัดที่ก่อให้เกิดมูลฝอยสูงที่สุด จากข้อมูลของสำนักสิ่งแวดล้อมกรุงเทพมหานคร พบว่า เขตจตุจักรเป็นเขตที่มีปริมาณมูลฝอยสูงที่สุดใน 50 เขต ติดต่อกันตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551-2557 โดยข้อมูลในปี พ.ศ. 2557 พบว่า เขตจตุจักรมีปริมาณมูลฝอยโดยเฉลี่ย 368 ตันต่อวัน ในขณะที่ประชากรของเขตมีจำนวนทั้งสิ้น 160,366 คน (ศูนย์ข้อมูลกรุงเทพมหานคร, 2557) คิดเป็นอัตราการสร้างมูลฝอยเฉลี่ย 2.29 กิโลกรัมต่อคนต่อวัน หรือคิดเป็น 2 เท่าเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราการเกิดมูลฝอยทั่วประเทศที่เฉลี่ย 1.10 กิโลกรัมต่อคนต่อวัน (กรมควบคุมมลพิษ, 2558) ปริมาณมูลฝอยที่เพิ่มขึ้นทำให้กรุงเทพมหานครต้องจัดรถเพื่อเก็บรวบรวมมูลฝอยจากทุกที่ วันละ 2,031 คัน และพบว่า องค์ประกอบมูลฝอยที่เก็บรวบรวมได้นั้น ประกอบด้วย เศษอาหารมากที่สุดถึงร้อยละ 42.7 รองลงมา คือ พลาสติกและกระดาษที่รีไซเคิลไม่ได้ ร้อยละ 33.7 วัสดุรีไซเคิล ร้อยละ 10.3 ใบไม้ กิ่งไม้ ร้อยละ 6 โฟม ร้อยละ 1.5 ที่เหลือเป็นมูลฝอยทั่ว ๆ ไปและมูลฝอยอันตราย ร้อยละ 5.8 (สำนักสิ่งแวดล้อม, 2555, หน้า 69, 80)

พันธมิตรร่วมใน “จตุจักรโมเดล”

ปัญหาขยะมูลฝอยที่เกิดขึ้นในพื้นที่กรุงเทพมหานครดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้เกิดแนวทางหนึ่งในการลดปริมาณมูลฝอยที่เกิดขึ้น คือ การคัดแยกมูลฝอยตั้งแต่ต้นทางด้วย

การส่งเสริมหรือให้ความรู้ทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคประชาชน ภาครัฐ และภาคเอกชน ซึ่ง บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด และมูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย ได้เล็งเห็นความสำคัญในประเด็นปัญหานี้ จึงได้ริเริ่มในการดำเนินการ “โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร” หรือ “จตุจักรโมเดล” ภายใต้ความร่วมมือระหว่างสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร โดยสำนักสิ่งแวดล้อมและสำนักงานเขตจตุจักร ซึ่งรูปแบบการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลจะดำเนินงานในพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ชุมชน สถาบันการศึกษา อาคารสำนักงาน สวนสาธารณะ ตลาดนัด ตลาดสด ห้างสรรพสินค้า ร้านอาหาร โรงแรม และอื่น ๆ เป็นต้น รวมทั้งการเสริมสร้างอาชีวอนามัยและความปลอดภัยให้กับพนักงานเก็บขนมูลฝอย การสร้างจิตสำนึกการจัดการมูลฝอยตั้งแต่ต้นทางให้กับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย การปรับแนวทางการจัดเก็บมูลฝอยของสำนักงานเขต ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดระบบการจัดการมูลฝอยอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งจะเป็นตัวอย่างที่จะผลักดันให้เกิดการนำไปปฏิบัติ ทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งจะนำไปสู่การขยายผลยังเขตอื่น ๆ ของกรุงเทพมหานครต่อไป (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2557, หน้า 1)

โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” เกิดจากความร่วมมือของ 3 ภาคส่วน จาก 5 องค์กร ประกอบด้วย

- (1) ภาครัฐ คือ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย สำนักสิ่งแวดล้อม และสำนักงานเขตจตุจักร
- (2) ภาคเอกชนแสวงหาผลกำไร คือ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) และ (3) ภาคเอกชนไม่แสวงหาผลกำไร ประกอบด้วย มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาครัฐ

ภาครัฐ คือ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย สำนักสิ่งแวดล้อม และสำนักงาน-เขตจตุจักร (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์-และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2557, หน้า 2)

สำนักสิ่งแวดล้อม

สำนักสิ่งแวดล้อม แบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 ส่วน คือ สำนักงานเลขานุการ กองนโยบายและแผนงาน กองจัดการขยะของเสียอันตรายและสิ่งปฏิกูล กองจัดการ-คุณภาพอากาศและเสียง กองโรงงานกำจัดมูลฝอย และสำนักงานสวนสาธารณะ

สำนักสิ่งแวดล้อมมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมของ กรุงเทพมหานคร โดยมุ่งเน้นให้กรุงเทพมหานครมีสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ที่ได้รับการพัฒนาให้ร่มรื่น สวยงาม มีการเพิ่มพื้นที่สีเขียวโดยการจัดหาที่ดินเพื่อพัฒนาให้เป็นพื้นที่สวนสาธารณะ สวนหย่อม โดยอาศัยการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน เพื่อเป็นพื้นที่พักผ่อนหย่อนใจ รวมทั้งการหยุดยั้งการสูญเสียพื้นที่ป่าชายเลนชายฝั่งทะเลบางขุนเทียน โดยฟื้นฟูอนุรักษ์พื้นที่ให้กลับมามีความสมบูรณ์ เพื่อเป็นแหล่งอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ นอกจากนี้ ยังเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บและกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และขยะอันตราย โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการลดและคัดแยกมูลฝอยให้นำมูลฝอยกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ ตลอดจนสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกำจัดมูลฝอยให้ได้รับการควบคุมและกำจัดอย่างถูกต้องสุขลักษณะ อีกภารกิจหนึ่ง ก็คือการควบคุมแหล่งกำเนิดมลพิษทางอากาศและเสียงให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มีผลต่อการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ โดยสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้มีความพร้อมในการรับมือจากผลกระทบอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของกรุงเทพมหานคร (สำนักสิ่งแวดล้อม, 2555, หน้า 24)

วิสัยทัศน์ “สำนักสิ่งแวดล้อมเป็นองค์กรการจัดการสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีความร่มรื่น สะอาด และมีสิ่งแวดล้อมที่ดี” (สำนักสิ่งแวดล้อม, 2558)

พันธกิจ ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้ (สำนักสิ่งแวดล้อม, 2558)

1. การจัดการมูลฝอย ไชมัน และสิ่งปฏิกูลให้เป็นระบบ พร้อมทั้งสนับสนุนและเชื่อมโยงภารกิจกับพื้นที่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
2. เฝ้าระวังคุณภาพอากาศและเสียง และควบคุมปริมาณมลพิษทางอากาศและเสียงให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน
3. สร้างความพร้อมในการรับมือและปรับตัวต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานและการใช้พลังงานทดแทนในทุกภาคส่วน บนพื้นฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน และผลประโยชน์ร่วมกัน
4. อนุรักษ์ ป่าฟูและเพิ่มพื้นที่สีเขียว และป่าชายเลนของกรุงเทพมหานคร
5. แสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการจัดการสิ่งแวดล้อม

เป้าหมาย ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้ (สำนักสิ่งแวดล้อม, 2558)

1. บริหารจัดการมูลฝอย ไชมันและสิ่งปฏิกูลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. ควบคุมคุณภาพอากาศและเสียงในพื้นที่กรุงเทพมหานครให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน
3. ผลักดันกรุงเทพมหานครสู่สังคมคาร์บอนต่ำ และมีความพร้อมในการรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
4. ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานและการใช้พลังงานทดแทน/พลังงานทางเลือก
5. คุ้มครอง อนุรักษ์ ป่าฟู และเพิ่มพื้นที่สีเขียวให้ร่มรื่น สวยงาม อีกทั้งพื้นที่ป่าชายเลนย่านบางขุนเทียนให้กลับมามีความอุดมสมบูรณ์ เป็นแหล่งอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
6. ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมของกรุงเทพมหานคร

7. ใช้มาตรการทางกฎหมาย มาตรการทางเศรษฐศาสตร์ และมาตรการทางสังคม เป็นเครื่องมือหลักในการควบคุม ติดตาม และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม

สำนักงานเขตจตุจักร

คำว่า “จตุจักร” หมายถึง สี่รอบราศี ซึ่งในปีที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มีพระชนมพรรษาครบ 4 รอบ กรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการจัดสร้างสวนจตุจักรเพื่อเป็นอนุสรณ์และสริมงคล ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้โปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อว่า “สวนจตุจักร” เมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2519 กรุงเทพมหานคร จึงได้นำชื่ออันเป็นมงคลนี้มาเป็นชื่อของเขตที่ตั้งใหม่ ในปี พ.ศ. 2532 (สำนักงานเขตจตุจักร, 2558ค)

แต่เดิมสำนักงานเขตจตุจักร ก็คือ แขวงลาดยาว ซึ่งเป็นเขตปกครองในพื้นที่ของเขตบางเขนเนื่องจากท้องที่เขตบางเขนมีพื้นที่รับผิดชอบ เป็นจำนวน 173.81 ตารางกิโลเมตร ซึ่งมีพลเมืองอาศัยอยู่หนาแน่น และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น พื้นที่บางแขวงอยู่ห่างไกลจากสำนักงานเขต โดยเฉพาะแขวงลาดยาวซึ่งเป็นแขวงหนึ่งในจำนวน 9 แขวงของเขตบางเขน มีประชากรหนาแน่นและมีความเจริญสูง เพื่อประสิทธิภาพในการบริการประชาชนและการบริหารงาน จึงได้มีการแบ่งพื้นที่เขตบางเขนออกเป็น 3 เขต คือ เขตบางเขน เขตดอนเมือง และเขตจตุจักร โดยให้แขวงลาดยาวทั้งหมดเป็นพื้นที่การบริหารของเขตจตุจักร และแยกมาเปิดที่ทำการสำนักงานเขตบางเขน สาขาจตุจักร ณ อาคารเลขที่ 1678/1-4 ระหว่างซอยพหลโยธิน 30 กับซอยพหลโยธิน 32 เมื่อวันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2532 จนกระทั่งจัดตั้งขึ้นเป็นสำนักงานเขตจตุจักร ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2532 ต่อมาได้รับงบประมาณจากกรุงเทพมหานครเป็นเงิน 144,548,068 บาท เพื่อสร้างอาคารที่ทำการถาวร โดยเป็นอาคาร 9 ชั้น พร้อมด้วยชั้นใต้ดินและชั้นลาดฟ้า ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 5 ซอยวิภาวดีรังสิต 34 เปิดให้บริการประชาชนตั้งแต่วันที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2538 เป็นต้นมา (สำนักงานเขตจตุจักร, 2558ค)

ข้อมูลทั่วไปของเขต สำนักงานเขตจตุจักร มีขนาดพื้นที่ 32.908 ตารางกิโลเมตร พื้นที่โดยทั่วไป เป็นที่ราบ มีคูคลองสายเล็กสายน้อยหลายสาย มีประชากรจากการสำรวจ

เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2556 จำนวน 160,948 คน เพศชาย จำนวน 75,600 คน และเพศหญิง จำนวน 85,348 คน (สำนักงานเขตจตุจักร, 2558ข)

ปัจจุบัน เขตจตุจักรได้จัดขนาดพื้นที่แขวงของจตุจักรให้มีความเหมาะสมขึ้นจากเดิมที่มีเพียงแขวงลาดยาว ได้มีการแบ่งเขตพื้นที่แขวงใหม่เป็น 5 แขวง ได้แก่ แขวงลาดยาว แขวงเสนานิคม แขวงจันทระเกษม แขวงจอมพล และแขวงจตุจักร (สำนักงานเขตจตุจักร, 2558ข)

สำนักงานเขตจตุจักรตั้งอยู่ที่ซอยวิภาวดีรังสิต 34 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 02-512-2649, 02-513-9713 (สำนักงานเขตจตุจักร, 2558ข)



ภาพ 8 ตราสัญลักษณ์ของสำนักงานเขตจตุจักร

ที่มา. จาก ประวัติความเป็นมา, โดย สำนักงานเขตจตุจักร, 2558ค, ค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.bangkok.go.th/chatuchak/page/sub/420/>

คำขวัญ “จักรหนึ่งจักพัฒนาคุณภาพชีวิต จักรหนึ่งจักพิชิตความทุกข์เข็ญ จักรหนึ่งจักปลูกต้นไม้ให้ร่มเย็น จักรหนึ่งจักมุ่งเน้นบริการ” (สำนักงานเขตจตุจักร, 2558ข)

อาณาเขตพื้นที่ สำนักงานเขตจตุจักร มีอาณาเขตพอสังเขป ดังนี้ (สำนักงานเขตจตุจักร, 2558ข)

ทิศเหนือ ติดต่อแขวงทุ่งสองห้อง แขวงตลาดบางเขน เขตหลักสี่ และแขวง-
อนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร

ทิศใต้ ติดต่อเขตพญาไท เขตดินแดง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร

ทิศตะวันออก ติดต่อแขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน และแขวงจระเข้บัว เขตลาดพร้าว
กรุงเทพมหานคร

ทิศตะวันตก ติดต่อกลางเปรมประชากร เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร



ภาพ 9 แผนที่เขตจตุจักร

ที่มา. จาก เกี่ยวกับสำนักงานเขต, โดย สำนักงานเขตจตุจักร, 2558ก, ค้นเมื่อ 29 มิถุนายน
2558, จาก <http://www.bangkok.go.th/chatuchak>

วิสัยทัศน์ “เมืองน่าอยู่ คู่ธุรกิจที่ทันสมัย ใส่ใจบริการ ส่งเสริมการท่องเที่ยว”
(สำนักงานเขตจตุจักร, 2558ก)

สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการปกครอง การทะเบียน การจัดทำ
แผนพัฒนาเขต การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ การจัดให้
และควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ การสาธารณสุขปศุสัตว์ และการก่อสร้าง
อื่น ๆ การสาธารณสุขการ การส่งเสริมการฝึกและประกอบอาชีพ การส่งเสริมการลงทุน
การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษา การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต
การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์ การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การส่งเสริมกีฬา การส่งเสริม
ประชาธิปไตย ความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วม
ของราษฎร การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
การควบคุมการเลี้ยงสัตว์ การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์ การรักษาความปลอดภัย
ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ
การคุ้มครอง ดูแลบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม การผังเมือง การวิศวกรรมจราจร การดูแลรักษาที่สาธารณะ การควบคุมอาคาร
การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษา
ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่าง ๆ การจัดเก็บ
รายได้ การบังคับการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครหรือกฎหมายอื่นที่กำหนด
ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร และหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
(สำนักงานเขตจตุจักร, 2558ก)

ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร

บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด

“โคคา-โคลา” หรือที่ทุกคนรู้จักกันมายาวนานในชื่อ “โค้ก” เป็นเครื่องดื่มที่อยู่
คู่คนทั่วโลกมายาวนานกว่า 129 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2429 จากเครื่องดื่มที่เริ่มจำหน่าย

ในร้านขายยาท้องถิ่นในเมืองแอตแลนต้า สหรัฐอเมริกา ตู้เครื่องดื่มอันดับ 1 ของโลก (บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด, 2558) และในปี พ.ศ. 2502 กลุ่มนักธุรกิจไทย จากตระกูล สารสิน เคียงศิริ และบุญสูงได้ร่วมกับบริษัท โคคา-โคลา เอ็กซ์พอร์ตคอร์-ปอเรชั่น เปิดบริษัทผู้บรรจุขวดรายแรกของประเทศไทยในนาม บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด เพื่อรองรับความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ภายใต้การกำกับดูแลกิจการ ในระยะเริ่มต้นโดย ฯพณฯ พจน์ สารสิน ปุชนียบุคคลผู้ก่อตั้งธุรกิจการบริหารธุรกิจ ในรูปแบบครอบครัวอันแสนอบอุ่น ทุกพลังได้หล่อหลอมเพื่อสร้างความสุขให้คนไทย ได้สัมผัสมาแสนยาวนาน จนกระทั่งก้าวสู่รุ่นแห่งการพัฒนากับบทบาทของผู้สืบสาน ธุรกิจด้วยสายเลือดนักพัฒนา “คุณพงศ์ สารสิน” ได้ก้าวเข้ามามีบทบาทในการร่วม วางรากฐานธุรกิจกับการเป็นผู้นำคนสำคัญที่ผลักดันให้ไทยน้ำทิพย์เจริญรุดหน้าจวบจน ปัจจุบันไทยน้ำทิพย์ ก้าวสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องดื่มระดับสากลที่เปี่ยมศักยภาพ แห่งผู้นำ ด้วยผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มยอดนิยมสู่ท้องตลาด เช่น โคคา-โคลา โค้ก ซีโร่ โค้ก ไลท์ แฟนต้า สไปรท์ ซเวปส์ รุทเบียร์ เอ แอนด์ ดับบลิว น้ำส้มมินิทมัด สเปลซ มินิทมัดพัลพิ และน้ำดื่ม น้ำทิพย์ (บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด, 2558ข)

วันนี้ ไทยน้ำทิพย์ แข็งแกร่งด้วยโรงงานบรรจุขวดรวม 5 แห่ง และสาขากว่า 60 สาขา ด้วยพนักงานกว่า 9,000 คน ทั่วประเทศ และด้วยการดำเนินธุรกิจ ในฐานะ องค์การที่มีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมควบคู่กับการสร้างประโยชน์ให้กับ ชุมชนมาโดยตลอด ส่งผลให้ปี พ.ศ. 2547 ไทยน้ำทิพย์ ได้รับพระราชทาน ตราครุฑพ่าห์ ซึ่งเป็นเกียรติประวัติอันสูงสุดและด้วยสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณอย่างหาที่สุดมิได้ (บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด, 2558ข)

วิสัยทัศน์ “เราต้องเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มที่ได้รับการยกย่อง ในสังคมไทย” (บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด, 2558ข)

ค่านิยมองค์กร “เป็นครอบครัวที่มีวินัย ใฝ่ใจให้เกียรติซึ่งกันและกัน กระจาย อำนาจและมีความรับผิดชอบต่อ ให้บริการด้วยใจ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” (บริษัท-ไทยน้ำทิพย์ จำกัด, 2558ข)

พันธกิจ บุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวไทยน้ำทิพย์ที่มีความมั่นคงแล ก้าวหน้าในการทำงาน ผลิตภัณฑ์ มีสินค้าคุณภาพที่ผู้บริโภคต้องการ ผู้ถือหุ้น สร้างกำไร

สูงสุดด้วยการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตและจัดจำหน่าย ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพสูงสุดด้วยต้นทุนที่ต่ำสุดโดยใช้แนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ สังคม รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสร้างคุณค่าให้สังคม (บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด, 2558ข)

กลุ่มธุรกิจ โคคา-โคลา (ประเทศไทย) มุ่งมั่นผสานความยั่งยืนทุกกระบวนการของการดำเนินธุรกิจ และมุ่งมั่นสร้างคุณค่า ร่วมกับทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อีกทั้งสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนหรือสังคม (sustainable communities) ในด้านต่าง ๆ ผ่านการทำงานและความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และชุมชน ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ (บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด, 2558ก)

1. Me (ตัวเรา) ส่งเสริมชีวิตกระฉับกระเฉง สุขภาพแข็งแรง เพื่อ “ตัวเรา” ประกอบด้วย (1) โครงการแข่งขันฟุตบอลเยาวชนโค้กคัพ (2) โครงการส่งเสริมการใช้จักรยานในมหาวิทยาลัยและชีวิตประจำวัน (3) โครงการ Exercise is Medicine การส่งเสริมให้คนไทยมีสุขภาพแข็งแรงได้อย่างยั่งยืน (4) การนำเสนอผลิตภัณฑ์อันหลากหลาย และ (5) การทำการตลาดอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

2. We (สังคมของเรา) เสริมสร้างชุมชนให้แข็งแรง เพื่อ “สังคมของเรา” กลุ่มธุรกิจ โคคา-โคลา ในประเทศไทยได้มีการจัดตั้ง มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย โดยร่วมมือกับหน่วยงานข้าราชการ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศ เพื่อพัฒนา และดำเนินกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาสังคมในประเทศโดยมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทยให้ยั่งยืน ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติต่าง ๆ อย่างเร่งด่วน ประกอบด้วย (1) โครงการธุรกิจยั่งยืนกับโคคา-โคลา เน้นการช่วยให้ผู้หญิงเป็นผู้ประกอบการธุรกิจโคคา-โคลา (2) โครงการอาสาสมัครพลังบวก มุ่งจุดประกายจิตอาสาและการมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนและสิ่งแวดล้อม (3) โครงการ น้ำทิพย์ ปั่นน้ำใจให้กาชาด จัดส่งน้ำดื่มสะอาดบรรจขวดและสิ่งของที่จำเป็นต่าง ๆ โดยระบบขนส่งของโคคา-โคลา เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนจากภัยพิบัติอย่างเฉียบพลัน และพร้อมรับมือโดยอาสาสมัครที่ผ่านการอบรมปฐมพยาบาลจากสภากาชาดไทย

3. World (โลกของเรา) พัฒนาสิ่งแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น เพื่อ “โลกของเรา” ประกอบด้วย

3.1 โครงการ “รักน้ำ” หนึ่งในประเด็นที่โคคา-โคลา ให้ความสำคัญในการสร้างความยั่งยืนแก่ธรรมชาติ คือ เรื่องของ “น้ำ” เราตระหนักดีว่าน้ำเป็นปัจจัยที่สำคัญของชีวิตและความยั่งยืนของชุมชน และทรัพยากรน้ำก็เป็นวัตถุดิบที่สำคัญที่สุดของธุรกิจของเรา โคคา-โคลา จึงมีเป้าหมายระดับโลก ในการคืนน้ำสู่ชุมชนและธรรมชาติอย่างปลอดภัย ในปริมาณเทียบเท่ากับปริมาณที่ใช้ในการผลิตเครื่องดื่มภายในปี พ.ศ. 2563 ซึ่งเรียกว่า “การคืนน้ำกลับสู่ธรรมชาติ”

เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2550 ดำเนินการ โดยมูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย ภายใต้ความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ องค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร และชุมชนต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นจิตสำนึก สร้างองค์ความรู้ อันนำไปสู่การจัดการทรัพยากรน้ำอย่างยั่งยืนทั่วประเทศ ซึ่งนอกเหนือ จากเป้าหมายคืนน้ำสู่ชุมชนแล้ว ยังสอดคล้องกับแนวคิด การขับเคลื่อนสังคมไทยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจโคคา-โคลา ในประเทศไทย ที่ร่วมกับหน่วยงานและองค์กรพันธมิตร ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน เรียกว่า สามเหลี่ยมแห่งความร่วมมือสู่ความยั่งยืน โดยเราเชื่อว่าการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือ ย่อมก่อให้เกิดความยั่งยืนแก่ทุกฝ่าย พร้อมทั้งมอบเงินสนับสนุนแก่ องค์กรไม่แสวงผลกำไรและชุมชนเพื่อใช้ในการจัดการทรัพยากรน้ำ รวมถึงการปลูกจิตสำนึกให้กับประชาชนทั่วไปให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการน้ำชุมชน เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้นกว่า 160 ล้านบาท ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550

การดำเนินงานของโครงการ “รักน้ำ” ครอบคลุมพื้นที่ที่โคคา-โคลาใช้น้ำในการผลิตเครื่องดื่ม โดยมีพื้นที่ดำเนินงาน ทั้งหมด 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดลำปาง นครสวรรค์ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สงขลา ขอนแก่น สุราษฎร์ธานี และปทุมธานี

ปัจจุบัน โคคา-โคลา ประสบความสำเร็จในการคืนน้ำสู่ธรรมชาติเกินกว่าปริมาณน้ำที่ใช้ในการผลิตเครื่องดื่มแล้ว แต่สิ่งที่ยิ่งสำคัญยิ่งกว่า ก็คือ โครงการ “รักน้ำ” สร้างประโยชน์ให้แก่คนไทยทั้งทางตรงและทางอ้อมกว่า 1 ล้านคน

3.2 โครงการ Recycle 360 องศา รักโลกทุกวัน ช่วยกันรีไซเคิล เป็นการส่งเสริมการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิล ตั้งแต่ต้นทางในกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ และครอบคลุม

ถึงการสร้างอาชีวนามัยและความปลอดภัยให้กับพนักงานเก็บขยะมูลฝอย เพื่อมุ่งหวังให้เกิดความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ โดยในพื้นที่ดำเนินการ คือ แขวงจตุจักร เขตจตุจักร

ภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs)

มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย

ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2546 โดยกลุ่มบริษัท โคคา-โคลา ประกอบด้วย บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด และบริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อพัฒนาและดำเนินกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาสังคมในประเทศ โดยได้ดำเนินโครงการเพื่อชุมชนมากมาย มุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทย ให้มีความยั่งยืน ส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมเพื่อการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำและสิ่งแวดล้อม โดยร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในส่วนขององค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และชุมชนต่าง ๆ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ โดยมีความมุ่งมั่นดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการอนุรักษ์น้ำ การศึกษาแล การพัฒนาเยาวชน การปกป้องสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด, 2558ก)

สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม

เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ริเริ่มก่อตั้งโดยกลุ่มอุตสาหกรรมภายใต้ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคม และสมาชิกที่ผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการใช้บรรจุภัณฑ์ เพื่อรณรงค์ให้ทุกภาคส่วนร่วมกันคัดแยกบรรจุภัณฑ์ใช้แล้วออกจากขยะ ตั้งแต่ต้นทาง เพื่อให้ปริมาณบรรจุภัณฑ์ใช้แล้วในกองขยะทั่วประเทศลดลงด้วยวิธีที่ปลอดภัยและเหมาะสม ภายใต้แนวคิด “บรรจุภัณฑ์ไม่ใช่ขยะ” คัดแยกก่อนทิ้ง เงินสนับสนุนหลักมาจากผู้ประกอบการซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมและสมาชิกที่ผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับบรรจุภัณฑ์ TIPMSE ถือเป็นองค์กรหนึ่งในสังกัดสภาอุตสาหกรรม

กรมแห่งประเทศไทยที่ดำเนินการโดยอิสระภายใต้การบริหารของคณะกรรมการสถาบัน-
การจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม และคณะกรรมการบริหาร (สถาบัน-
การจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2558)

สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม ได้ถือกำเนิดอย่าง
เป็นทางการเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2548 และเริ่มมีบุคลากรและสำนักงานชั่วคราว
ที่จังหวัดปทุมธานี ซึ่งครั้งนั้นได้รับความอนุเคราะห์สถานที่ จาก บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด
ในช่วงระหว่างเดือนเมษายน ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2549 และได้ย้ายมาเช่าสำนักงาน
ที่อาคารวังเด็ก ถนนวิภาวดีรังสิต ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2549 จนถึงปี พ.ศ. 2553
จึงได้ย้ายสำนักงานมาอยู่ที่อาคารเล่าเป้งง้วน 1 ชั้นที่ 20 จนถึงปัจจุบัน (สถาบันการจัดการ-
บรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2558)

วิสัยทัศน์ “เป็นองค์การของภาคเอกชนที่สนับสนุนให้เกิดสังคมรีไซเคิล
อย่างยั่งยืน” (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2558)

พันธกิจ ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้ (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิล-
เพื่อสิ่งแวดล้อม, 2558)

1. พัฒนาศักยภาพการจัดการบรรจุภัณฑ์ใช้แล้วและวัสดุรีไซเคิลให้กับทุกภาคส่วน
อย่างครบวงจร
2. สร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเพื่อส่งเสริม
การคัดแยกบรรจุภัณฑ์ใช้แล้วและวัสดุรีไซเคิลอย่างต่อเนื่อง
3. เป็นศูนย์กลางข้อมูลการจัดการบรรจุภัณฑ์ใช้แล้วและวัสดุรีไซเคิล

เป้าหมาย ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้ (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์-
และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2558)

1. รวมผลักดันให้เกิดการเพิ่มอัตราการรีไซเคิลของประเทศไทยเป็นร้อยละ 25
ภายใน 5 ปี เทียบกับขยะมูลฝอยที่เกิดขึ้นในประเทศ
2. สร้างเครือข่ายการจัดการบรรจุภัณฑ์ใช้แล้วและวัสดุรีไซเคิลอย่างครบวงจร
3. ภาคส่วนต่าง ๆ มีความรู้ ความเข้าใจในบรรจุภัณฑ์ใช้แล้วและวัสดุรีไซเคิล
อย่างครบวงจรผ่านเครื่องมือที่เหมาะสม และ
4. ส่งเสริมอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์รีไซเคิลอย่างครบวงจร

กลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้ (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2558)

1. สร้างความรู้ ความเข้าใจบรรจุภัณฑ์ใช้แล้วและวัสดุรีไซเคิลตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง
2. ผนวกและประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างจิตสำนึกให้แก่ทุกภาคส่วน
3. สร้างศูนย์เรียนรู้เพื่อเป็นแหล่งสืบค้นข้อมูลและรวบรวมเครื่องมือการจัดการบรรจุภัณฑ์ใช้แล้วและวัสดุรีไซเคิล
4. เชื่อมโยงวงจรบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลให้ครบวงจร

แนวคิด นโยบาย และแนวทางการจัดการมูลฝอย

ภายใต้ความร่วมมือของพันธมิตรร่วมทั้ง 3 ภาคส่วน คือ องค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ก่อให้เกิด “โครงการ Recycle 360 องศา รักโลก ทุกวันช่วยกันรีไซเคิล” หรือ “โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร” หรือ “จตุจักร โมเดล” ซึ่งแนวทางการดำเนินโครงการฯ ก็ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิด นโยบาย และแนวทางการจัดการขยะมูลฝอย 5 ประการ ประกอบด้วย (1) นโยบายการจัดการมูลฝอยระดับประเทศ (2) นโยบายการจัดการมูลฝอยของกรุงเทพมหานคร (3) แนวคิดการจัดการมูลฝอยโดยชุมชน (4) แนวคิดสำหรับของเสียเหลือศูนย์ และ (5) แนวทางการลดมูลฝอยที่แหล่งกำเนิด (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2557, หน้า 2)

ซึ่งแนวคิด นโยบาย และแนวทางการจัดการขยะมูลฝอย มีรายละเอียดคร่าว ๆ ดังนี้

นโยบายการจัดการมูลฝอยระดับประเทศ

การจัดการมูลฝอยที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมที่นับวันจะทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งสาเหตุมาจากปริมาณมูลฝอยจากชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ตามจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น การขยายตัวและ พัฒนาการด้านเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยี ในขณะที่งบประมาณรวมทั้งพื้นที่รองรับ และกำจัดมูลฝอยยังมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบไม่สามารถกำจัดมูลฝอย ได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหามลพิษ สิ่งแวดล้อม ปัญหาแหล่งพาหะนำโรค เหตุรำคาญไม่น่าดู ส่งผลกระทบต่อสังคมและสุขภาพอนามัยของประชาชน ดังนั้น นโยบาย และแนวทางการจัดการมูลฝอยในระดับชาติ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ให้มีการจัดการ มูลฝอยให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นการจัดการ ที่เป็นระบบและครบวงจร ตั้งแต่การป้องกันควบคุมหรือลดปริมาณมูลฝอยที่เกิดขึ้น ณ แหล่งกำเนิด (กรมควบคุมมลพิษ, 2558)

จากนโยบายและแนวทางการจัดการมูลฝอยในระดับชาติ กรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการ ด้านการจัดการมูลฝอย จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้าน Reduce, Reuse และ Recycle (3Rs) เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ด้านการลดคัดแยกและนำมูลฝอยกลับมาใช้ใหม่ (3Rs) โดยยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ด้าน 3Rs ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (กรมควบคุมมลพิษ, 2558)

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ใช้หลักการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการควบคุมป้องกันการเกิดของเสียหรือ มูลฝอย และให้มีการนำของเสียหรือมูลฝอยที่เกิดขึ้นกลับมาใช้ใหม่ในกระบวนการผลิต

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริโภคอย่างยั่งยืน

การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการใช้สินค้าที่สามารถใช้ซ้ำ หรือนำ กลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ การใช้สินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการลดการใช้ บรรจุภัณฑ์ผลิตภัณฑ์ที่เป็นอันตรายและการจัดการยาก

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการลดและใช้ประโยชน์มูลฝอย

การสนับสนุนให้ประชาชนมีการคัดแยกมูลฝอยจากแหล่งกำเนิดการพัฒนา และการส่งเสริมธุรกิจรีไซเคิล

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบำบัดและกำจัดมูลฝอยอย่างถูกต้องหลักวิชาการ

เน้นการพัฒนาระบบการบำบัดการกำจัดมูลฝอยและการกำกับดูแลระบบบำบัด รวมทั้งการติดตามตรวจสอบและฟื้นฟูระบบบำบัดและกำจัดมูลฝอยให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นโยบายการจัดการมูลฝอยของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครโดยสำนักสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อแก้ไขฟื้นฟูส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมการดูแล และเพิ่มพื้นที่สีเขียวของกรุงเทพมหานครเพื่อให้การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมีประสิทธิภาพ โดยสามารถควบคุมปัญหามลภาวะจากสิ่งแวดล้อมไม่ให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและสุขภาพอนามัยของประชาชนภายใต้ภารกิจของสำนักสิ่งแวดล้อม จึงประสานความร่วมมือขององค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อร่วมผลักดันให้การจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้ชาวกรุงเทพฯ มีคุณภาพชีวิตและสุขภาพอนามัยที่ดี ทั้งนี้ โดยมีส่วนราชการ ทั้งสิ้น 6 กอง ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ กองนโยบายและแผนงาน กองจัดการขยะของเสียอันตรายและสิ่งปฏิกูล กองจัดการคุณภาพอากาศและเสียง กองโรงงานกำจัดมูลฝอย และสำนักงานสวนสาธารณะ (สำนักสิ่งแวดล้อม, 2555)

แนวคิดการจัดการมูลฝอยโดยชุมชน

แนวคิดการจัดการมูลฝอยโดยชุมชนเป็นการจัดการมูลฝอยที่ศึกษาและทดลองในประเทศไทยโดยเทศบาลนครพิษณุโลก และองค์การความร่วมมือระดับนานาชาติ-

ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (German Technical Cooperation--GTZ) เป็นร่วมกันศึกษาทดลองโดยใช้เวลาในการทดลองประมาณ 8 ปี มีหลักการสำคัญ คือ การจัดการมูลฝอย แล่งกำเนิดโดยให้ชุมชนและครัวเรือนร่วมดำเนินการปรับปรุงการจัดการมูลฝอยในเชิงบวกจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของประชาชนเป้าหมายเพื่อลดปริมาณมูลฝอย และให้มีการแยกมูลฝอยกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด โดยใช้มาตรการหลัก 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การคัดแยกของขายได้โดยการคัดแยกวัสดุรีไซเคิลทั้งแก้ว กระดาษ โลหะ พลาสติก และอื่น ๆ เพื่อนำไปขายให้กับร้านรับซื้อของเก่า เป็นต้น (2) การคัดแยกมูลฝอยอินทรีย์โดยการคัดแยกเศษผัก ผลไม้ และเศษอาหารเพื่อนำกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ เช่น การทำน้ำหมักชีวภาพ เป็นต้น (3) การตั้งถังมูลฝอยในบ้าน เป็นการส่งเสริมให้ประชาชนคัดแยกมูลฝอยภายในครัวเรือน (4) ถนนปลอดถังมูลฝอย หากประชาชนมีการคัดแยกมูลฝอยในครัวเรือนแล้วการจัดตั้งถังมูลฝอยภายนอกจึงมีความจำเป็นน้อยลง (5) ลดความถี่ในการเก็บมูลฝอย รวมทั้งลดการก่อมลพิษทางสิ่งแวดล้อม เช่น น้ำเสีย กลิ่นเหม็นจากมูลฝอย เป็นต้น และ (6) ลดค่าธรรมเนียม เป็นมาตรการในการสร้างแรงจูงใจให้กับประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการมูลฝอยมากยิ่งขึ้น (สำนักสิ่งแวดล้อม, 2558)

สำหรับกรุงเทพมหานคร โดยกองนโยบายและแผนงานสำนักสิ่งแวดล้อมได้มีการนำหลักการจัดการมูลฝอยโดยชุมชนมาปรับรูปแบบขั้นตอนการดำเนินการเหลือ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคัดแยกวัสดุรีไซเคิลขาย (2) การคัดแยกมูลฝอยอินทรีย์ (3) การจัดการถังมูลฝอยในบ้านตนเอง (4) ถนนปลอดถัง และ (5) การลดความถี่ในการจัดเก็บมูลฝอย (สำนักสิ่งแวดล้อม, 2558)

แนวคิดสำหรับของเสียเหลือศูนย์

แนวคิดสำหรับของเสียเหลือศูนย์เป็นปรัชญาที่ส่งเสริมการหมุนเวียนทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยใช้หลักการของ Reduce, Reuse และ Recycle (3Rs) ทั้งนี้ การหมุนเวียนใช้ทรัพยากรแบบระบบปิด (closed-loop system) สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ (กรมควบคุมมลพิษ, 2558)

สำหรับหลักการของแนวคิดมูลฝอยเหลือศูนย์ยึดหลักการที่ว่า “มูลฝอยมีมูลค่าทางเศรษฐกิจสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้” ซึ่งหลักการของกรอบแนวคิดมูลฝอยเหลือศูนย์ประกอบด้วย การลดปริมาณของเสียที่จะทิ้งให้เหลือน้อยที่สุด การใช้วัสดุการผลิตที่สามารถนำกลับมาแปรรูปใช้ใหม่ให้ได้มากที่สุด การจำกัดการบริโภคหรือบริโภคลดลง การบริโภคสินค้าต้องเชื่อมั่นได้ว่าสินค้านั้นสามารถนำกลับมาใช้ซ้ำซ่อมแซมหรือแปรรูปใหม่ได้ การผลิตสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดยใช้วัสดุการผลิตน้อย สร้างมลพิษน้อยลง การออกแบบการผลิตและตัวสินค้าใหม่ที่ผสมผสานการนำวัสดุกลับมาแปรรูปใช้ใหม่ การประชาสัมพันธ์หรือรณรงค์การใช้สินค้าที่ผลิตจากวัสดุเหลือใช้ การพัฒนาการนำมูลฝอยกลับมาแปรรูปใช้ใหม่ได้มากที่สุด การออกกฎ เก็บภาษีที่รวมอยู่ในราคาสินค้าที่คิดจากต้นทุนที่แท้จริงจากผู้ผลิตสินค้าและผู้บริโภค การช่วยยกระดับเป้าหมายทางเศรษฐกิจของชุมชนท้องถิ่นให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้ภายในชุมชน และการสร้างงานให้กับชุมชนเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคม

แนวทางการลดมูลฝอยที่แหล่งกำเนิด

จากคู่มือแนวทางและข้อกำหนดเบื้องต้นในด้านการลดและใช้ประโยชน์มูลฝอย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบด้านการจัดการมูลฝอยในชุมชน ควรจัดให้มีมาตรการหรือแนวทางการลดมูลฝอย ดังนี้ (1) จัดทำแผนการดำเนินงานด้านการลดและ การใช้ประโยชน์จากมูลฝอยเสนอไว้ในแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมระดับจังหวัด (2) จัดให้มีการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้กับชุมชนสถาบันการศึกษาและ องค์การต่าง ๆ ในด้านการลดมูลฝอยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (3) จัดให้มีโครงการ หรือกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนการลดมูลฝอยในชุมชน (4) ตราเทศบัญญัติหรือข้อบัญญัติ- องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อจัดเก็บค่าบริการจัดการมูลฝอยที่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง (5) ตราเทศบัญญัติหรือข้อบัญญัติองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อจัดเก็บ (6) ค่าธรรมเนียมจัดการมูลฝอยเพิ่มเติมจากเจ้าของแหล่งกำเนิด (7) ตราเทศบัญญัติหรือ ข้อบัญญัติองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อลดหย่อนหรืองดค่าธรรมเนียมจัดการมูลฝอย ให้แก่ร้านค้าที่สามารถลดการใช้บรรจุภัณฑ์ฟุ่มเฟือย (8) การลดอัตราภาษีท้องถิ่นสำหรับ

ผู้ประกอบการธุรกิจที่ส่งเสริมให้เกิดกลไกการลดมูลฝอย เช่น ธุรกิจซื้อขายแลกเปลี่ยนของเสีย เป็นต้น (9) กำหนดให้ส่วนราชการในท้องถิ่นดำเนินกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการลดมูลฝอย (10) ส่งเสริมให้ผู้จัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค เช่น ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าปลีก ส่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคในการคัดแยกและส่งคืนบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ห่อหุ้มสินค้าโดยจัดให้มีภาชนะรองรับที่เหมาะสม ณ จุดขาย และ (11) ส่งเสริมให้อาคารสำนักงานสถาบันการศึกษาห้างสรรพสินค้าโรงแรมและสถานประกอบการอื่น ๆ ที่มีบุคลากรหรือมีบุคคลพักอาศัยอยู่ตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป จัดทำแผนและกิจกรรมการลดมูลฝอยแล้วนำเสนอแผนดังกล่าวให้กับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบด้านการจัดการมูลฝอยเพื่อให้สามารถติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ (กรมควบคุมมลพิษ, 2558)

รายละเอียดของโครงการจตุจักรโมเดลโดยสรุป

กรอบเวลาการดำเนินงาน

“โครงการ Recycle 360 องศา รักโลก ทุกวันช่วยกันรีไซเคิล” หรือ “โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร” หรือ “จตุจักรโมเดล” ได้กำหนดกรอบการดำเนินงานช่วงระหว่างในเดือนเมษายน พ.ศ. 2554 ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2556 รวมระยะเวลา 2 ปี 7 เดือน (บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด, 2557)

วัตถุประสงค์ของโครงการฯ

1. เพื่อส่งเสริมการรวบรวมวัสดุรีไซเคิลจากทุกภาคส่วนที่ร่วมโครงการฯ
2. เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนในพื้นที่กลุ่มเป้าหมายเรื่องการคัดแยกมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิล
3. เพื่อสร้างแนวทางการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ

คณะกรรมการ/คณะทำงาน/คณะกรรมการตัดสินการประกวดโครงการฯ

เพื่อให้โครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร ขยับเคลื่อนไปได้ จึงได้มีการแต่งตั้งคณะบุคคลเพื่อเข้ามาดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ กล่าวคือ มีคณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงาน และคณะกรรมการตัดสินการประกวดโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร ได้แก่

คณะกรรมการอำนวยการ จำนวน 19 คน โดยมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นประธานที่ปรึกษาและมีผู้อำนวยการสำนักสิ่งแวดล้อมเป็นประธานกรรมการมีอำนาจ ทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานของคณะทำงาน โครงการฯ

คณะทำงาน จำนวน 18 คน โดยมีรองผู้อำนวยการสำนักสิ่งแวดล้อมเป็นประธาน- คณะทำงานทำหน้าที่กำหนดและวางแผนการดำเนินงานสร้างความรู้ความเข้าใจการณรงค์ และประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน การจัดการมูลฝอย คัดเลือก ตัดสิน กลุ่มเป้าหมายที่มีการประกวด ผลการดำเนินงานดีเด่นและช่วยประชาสัมพันธ์ ให้องค์การภายนอกรับรู้กิจกรรมโครงการฯ

คณะกรรมการตัดสินการประกวดโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบ ครบวงจรในเขตจตุจักร จำนวน 7 คน โดยมีผู้อำนวยการสำนักสิ่งแวดล้อมเป็นประธาน- คณะกรรมการตัดสินมีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ การคัดเลือก และการตัดสินประกวด ให้ออกเสนอแนะและประเมินผลการดำเนินการตามโครงการฯ และพิจารณาตัดสิน การประกวด

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดของโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบ ครบวงจรในเขตจตุจักร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ดังนี้ (บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด, 2557)

1. ด้านเศรษฐกิจ ตัวชี้วัด ได้แก่

1.1 ลดค่าใช้จ่ายในการจัดการมูลฝอยได้ร้อยละ 30

1.2 รายได้ของกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้นจากการคัดแยก

2. ด้านสังคม ตัวชี้วัด ได้แก่

2.1 เพิ่มจิตสำนึกและความรู้ความเข้าใจด้านการรีไซเคิล เป็นร้อยละ 50

2.2 การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการมูลฝอย เป็นร้อยละ 50

2.3 ลดการเกิดอุบัติเหตุจากการขับรถและเก็บขน เหลือร้อยละ 45

2.4 ลดสถิติการเกิดโรคจากการทำงาน เหลือร้อยละ 30

3. ด้านสิ่งแวดล้อม ตัวชี้วัด ได้แก่

3.1 ลดปริมาณมูลฝอยของแขวงจตุจักรให้ได้ร้อยละ 30 ใน 2 ปี (รีไซเคิล ร้อยละ 10 อินทรีย์ร้อยละ 20)

3.2 ลดการปลดปล่อยของก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO₂ emission) ร้อยละ 30

3.3 เพิ่มอัตราการรีไซเคิลในแขวงจตุจักรเป็นร้อยละ 30

3.4 เพิ่มความพึงพอใจในการจัดการมูลฝอยของกลุ่มเป้าหมาย เป็นร้อยละ 85

จากข่าวประชาสัมพันธ์ของทาง Website กรุงเทพมหานคร และสื่อมวลชนจากทุกแขนง ที่พาดหัวว่า “กทม. จับมือ โคคา-โคลา แฉลงความสำเร็จโครงการ Recycle 360 รักโลก ทุกวัน ช่วยกันรีไซเคิล นำร่องในพื้นที่แขวงจตุจักร เขตจตุจักร ส่งเสริมการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจร ให้กับทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชน” แสดงให้เห็นว่า โครงการฯ ดังกล่าวประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ทุกประการ (บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด, 2557)

บทที่ 5

ผลการศึกษา

จากความสำเร็จของการบริหารโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ที่เกิดจากการร่วมมือขององค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ภายใต้การผลักดันของผู้บริหารและความร่วมแรงร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” คือ ค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหาร ที่เปรียบเสมือนปัจจัยนำเข้า (input) พร้อมทั้งแทรกซึมอยู่ในทุกกระบวนการ (process) จนกระทั่งได้ผลผลิต (output) ส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา “ค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน” เพื่อทราบถึงค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหาร ทั้งจากองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน ที่แสวงหาผลกำไร องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ที่ยึดถือร่วมกันในการบริหารโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารขององค์การซึ่งเป็นคณะอำนวยการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” เพื่อทราบถึงค่านิยมทางการบริหารงานที่ผู้บริหารแต่ละองค์การใช้ผลักดันการทำงานในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นคณะทำงานโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” เพื่อทราบถึงมุมมองที่มีต่อค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นข้อมูลตรวจสอบยืนยันถึงค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารที่เป็นแรงผลักดันออกมาเป็นพฤติกรรมทางการบริหารขององค์การ ในการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์การที่มีต่อการบริหารโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” นั่นเอง ทั้งนี้

ผู้วิจัยขอให้ข้อมูลโดยสรุปเพื่อแสดงให้เห็นภาพโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ของพันธมิตรร่วมระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรโดยรวม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการสรุปตีความผลการศึกษา ดังนี้

โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” เป็นอีกหนึ่งโครงการตามนโยบายการสร้างที่ยั่งยืนให้กับชุมชนหรือสังคม (sustainable communities) ซึ่งนำร่องด้วยโครงการรักน้ำที่ดำเนินโครงการ โดย มูลนิธิโคคา-โคลา ประเทศไทย ไปก่อนหน้านี้ ซึ่งล้วนเป็นแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility--CSR) ให้มีความกว้างและครอบคลุมส่วนต่าง ๆ ของสังคมให้มากยิ่งขึ้น โดยพื้นฐานกรอบแนวคิดของผู้บริหาร คือ ประเด็นเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ (packaging) ซึ่งถือว่าเป็นต้นทางของการเกิดขยะ แม้ว่าผู้ทิ้งขยะจะเป็นผู้บริโภคก็ตาม ถือได้ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อตอบสนองนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จึงได้มีการจัดตั้งคณะทำงานขึ้นมา 2 ทีม ได้แก่ ทีมของ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด คณะทำงาน 2 ท่าน และเจ้าหน้าที่จากฝ่ายการตลาดอีก 2 ท่าน และทีมของมูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย กรรมการ 2 ท่าน และคณะทำงาน 4 ท่าน ภายใต้ชื่อโครงการว่า “โครงการ Recycle 360 องศา รักโลกทุกวันช่วยกันรีไซเคิล” ซึ่งเป็นชื่อโครงการในช่วงรณรงค์ประชาสัมพันธ์ของทางโคคา-โคลา โดยมีเหตุผลเพื่อให้ทุกคนจดจำได้ง่าย อีกทั้งเป็นการย้ำเตือนให้ตระหนักว่าขยะหลายประเภทสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ ที่เรียกว่า ขยะรีไซเคิล (recycle) ส่วนตัวเลข “360 องศา” หมายถึง กระบวนการตั้งแต่การผลิต การจำหน่าย จนถึงการนำกลับมาใช้ใหม่ โดยการมีส่วนร่วมจากประชาชนทุกภาคส่วนนั่นเอง และแรกเริ่มนั้น ทางกรุงเทพมหานครใช้ชื่อว่า โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือเรียกสั้น ๆ ว่า “จตุจักรโมเดล” ทั้งนี้เพื่อนำ “โมเดล” หรือรูปแบบจากความสำเร็จที่ได้ไปเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการบริหารและจัดการโครงการในลักษณะเดียวกัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอเรียกชื่อโครงการว่า โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล”

ขั้นตอนต่อมา ภายหลังจาก บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ได้ตั้ง คณะทำงานร่วมกันกับมูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย แล้ว จึงได้ประชุมร่วมกัน เพื่อพิจารณาหาพันธมิตรเพิ่มเติมที่เหมาะสม โดยได้เลือกสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) เข้ามาเป็นพันธมิตรในการดำเนินโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” นี้ ซึ่งเหตุผลประการสำคัญ คือ สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) และ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีกรอบความร่วมมือด้านการออกแบบบรรจุภัณฑ์อยู่แต่เดิม นอกจากนี้ ทางบริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ยังเป็นผู้ให้การสนับสนุนทั้งทางด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ แก่ สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) ตามสมควร จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนี้จึงทำให้ทั้งทาง บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มูลนิธิโคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) มีความคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

หลังจากนั้น บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) ได้ทำข้อตกลงร่วมมือกันในการดำเนิน โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” จึงได้มีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดกรอบของโครงการฯ ว่าควรเป็นไปในทิศทางใด รวมถึงวิธีการดำเนินโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ว่า ควรเป็นไปในลักษณะไหน ทั้งนี้ ในเรื่องของการจัดการขยะซึ่งถือว่าเป็นประเด็นหลักของโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ดังกล่าวนี้นับเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีส่วนผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องของการจัดการขยะที่ถูกต้อง นอกจากนี้ ประเด็นของพื้นที่การศึกษาที่จะใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างก็เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่ต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและรอบคอบ

ในท้ายที่สุด สถาบันการจัดการบวรจุลทัศน์และริไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม
 สถาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) ได้เสนอพื้นที่ที่ควรเป็นพื้นที่ศึกษาเพื่อนำ
 ผลที่ได้มาจัดเป็นตัวแบบเพื่อนำร่องในพื้นที่อื่น ๆ โดยพื้นที่ดังกล่าวควรเป็นพื้นที่
 ที่อยู่ห่างไกล และมีความหลากหลายต่ำ อีกทั้งเพื่อประโยชน์ต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล
 พื้นที่ดังกล่าวจึงควรมีความหนาแน่นของประชากรน้อย อย่างไรก็ตาม ในประเด็นดังกล่าว
 นั้น ทางบริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด และมูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย
 ได้เสนอว่า โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร
 หรือ “จตุจักร โมเดล” ดังกล่าวได้ถูกวางแผนไว้เพื่อเป็นตัวแบบในการจัดการขยะ ดังนั้น
 พื้นที่ในการศึกษาจึงควรเป็นพื้นที่ที่มีความหนาแน่น และความหลากหลายสูง อีกทั้ง
 ควรอยู่ในเขตพื้นที่ที่มีจำนวนขยะเป็นจำนวนมาก เพื่อที่โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรี-
 ไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ดังกล่าวจะได้นำไปต่อยอด
 ในพื้นที่อื่น ๆ ได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว สถาบันการจัดการบวรจุลทัศน์และริไซเคิล-
 เพื่อสิ่งแวดล้อม สถาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) จึงได้ทำการศึกษาค้นคว้า
 และรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อหาพื้นที่ที่สอดคล้องกับความต้องการของ
 บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด และมูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย โดยทำ
 การศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานของทั้ง 50 เขต ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ผลจาก
 การศึกษา พบว่า เขตจตุจักรเป็นเขตที่มีขยะสูงที่สุดในกรุงเทพมหานคร อีกทั้งยังมี
 ความหลากหลายของกลุ่มประชากรด้วย ที่ประชุมจึงได้ตกลงเลือกเขตจตุจักรเป็นพื้นที่
 ในการศึกษา

เมื่อได้พื้นที่ที่จะใช้ทำการศึกษาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทาง บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศ-
 ไทย) จำกัด มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบวรจุลทัศน์และริไซเคิล-
 เพื่อสิ่งแวดล้อม สถาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) จึงได้ประสานงานไปยัง
 สำนักสิ่งแวดล้อม เพื่อขอเข้านำเสนอ “โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบ
 ครบวงจรในเขตจตุจักร” หรือ “จตุจักร โมเดล” กับผู้อำนวยการสำนักงานสิ่งแวดล้อม
 ซึ่งทางผู้อำนวยการสำนักสิ่งแวดล้อมได้เห็นชอบในหลักการ และได้เสนอแนะให้
 ทางคณะทำงานประสานไปยังสำนักงานเขตจตุจักรซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบพื้นที่โดยตรง

บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) จึงได้ประสานงานไปยังสำนักเขตจตุจักร เพื่อนำเสนอ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในทำนองเดียวกันกับสำนักสิ่งแวดล้อม ทางผู้อำนวยการเขตจตุจักรได้เห็นชอบในหลักการ เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ทางผู้อำนวยการเขตได้แสดงถึงความวิตกกังวลในเรื่องของขอบเขตพื้นที่การศึกษา โดยได้อธิบายให้กับทางคณะทำงานเข้าใจว่า เขตจตุจักรเป็นเขตใหญ่ มีพื้นที่ในการดูแลกว้างขวางมาก โดยแบ่งออกเป็น 5 แขวง ดังนั้น เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงควรมีการลดขอบเขตพื้นที่การศึกษาลง ภายหลังจากได้รับฟังข้อเสนอแนะจากทางผู้อำนวยการเขตจตุจักร ทางคณะทำงานจึงได้คัดสรรพื้นที่ที่มีความเหมาะสมที่สุดในการศึกษา โดยยังคงพยายามรักษารอบคอบที่หลากหลายของพื้นที่การศึกษาด้วย ในท้ายที่สุดแล้ว ที่ประชุมจึงได้ข้อสรุปร่วมกันว่าพื้นที่ที่มีความเหมาะสมในการดำเนินโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ครั้งนี้ คือ “แขวงจตุจักร” เพียงแขวงเดียว โดยพื้นที่แขวงจตุจักรนี้มีพื้นที่ใหญ่พอสำหรับการทำการศึกษาและดำเนินโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ตลอดจนยังมีองค์ประกอบที่หลากหลายครบถ้วน เช่น โรงเรียน โรงแรม ชุมชน อาคาร สำนักงาน ตลาดสด ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น

เมื่อได้ข้อสรุปพื้นที่ที่ใช้ในการดำเนินโครงการฯ เป็นที่แน่นอนแล้ว จึงได้มีการพูดคุยกันในเบื้องต้นระหว่าง บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) สำนักสิ่งแวดล้อม และสำนักงานเขตจตุจักร ถึงแนวทางในการดำเนินงาน โดยได้มีการจัดสรรหน้าที่ให้คณะทำงานต่าง ๆ รับผิดชอบ ทั้งนี้ ทางสำนักสิ่งแวดล้อมได้เสนอให้ทางสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) หาข้อมูลก่อนว่า องค์ประกอบของการเกิดขยะในแขวงจตุจักรเกิดจากอะไรบ้าง

อย่างไรก็ตาม คณะผู้บริหารในโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ก็ยังคงมีบทบาทในการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ขั้นตอน ดังนั้น คำนิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละองค์การที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เมื่อมาปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารแต่ละท่านจะนำค่านิยมตามความเชื่อที่ตนได้ถูกหล่อหลอมมาจากแต่ละองค์การนั้นนำมาส่งผ่านไปยังผู้ปฏิบัติงานและอยู่ในกระบวนการทำงานโครงการจตุจักรโมเดลเพื่อให้โครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) ค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารองค์การภาครัฐ (2) ค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และ (3) ค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อแสดงให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารในแต่ละองค์การ และค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารร่วมของโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูล ต่อไปนี้

ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาครัฐ: กรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารขององค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) ในการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ประกอบด้วย ค่านิยมทางการบริหารงาน 7 ประการ ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพ (2) การประสานงานและความร่วมมือ (3) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (4) ความเป็นมืออาชีพ (5) ความมีภาวะผู้นำ (6) ความซื่อสัตย์ โปร่งใส และ (7) ประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ค่านิยมด้านประสิทธิผล

การดำเนินโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” นั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารขององค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) ได้มีค่านิยมทางการบริหารงานที่มุ่งเน้นในด้านประสิทธิผล โดยวิเคราะห์ได้จากพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การให้ความสำคัญในเรื่องการกำหนดเป้าหมาย และการมุ่งเน้นให้บรรลุเป้าหมายโดยเฉพาะโครงการฯ นี้เป็นโครงการแรกที่เป็นความร่วมมือกันในหลายภาคส่วน นอกเหนือจากหน่วยงานของภาครัฐด้วยกัน ทั้งนี้ โดยเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน พ.ศ. 2554 ได้มีการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (Memorandum Of Understanding--MOU) โดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นประธาน และมีการเชิญผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์การเข้าร่วมประชุมโดยพร้อมเพรียง ใจความสำคัญตอนหนึ่ง คือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญกับโครงการ “นาร่อง” นี้มาก ต้องการเห็นโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” นี้ประสบความสำเร็จ โดยมอบผู้อำนวยการสำนักสิ่งแวดล้อม เป็นประธานกรรมการ และรองผู้อำนวยการสำนักสิ่งแวดล้อมเป็นประธานคณะทำงาน เพื่อต้องการให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงการกล่าวในลักษณะที่เป็นเชิงนามธรรมเท่านั้น แต่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ได้ทำให้ค่านิยมทางการบริหารงานด้านประสิทธิผลมีความเป็นรูปธรรม ตั้งแต่ขั้นตอนของการเริ่มต้นการดำเนินโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ผู้บริหารจะมีการเรียกประชุมเจ้าหน้าที่ และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักรและวิธีการดำเนินโครงการฯ อย่างสม่ำเสมอทุกเดือน ซึ่งผู้บริหารได้มีการเน้นย้ำให้การดำเนินงานต้องบรรลุเป้าหมายหรือตัวชี้วัดต่าง ๆ และการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมใด ๆ นั้นต้องทุ่มเทและทำให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” คือ การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์

พฤติกรรมและการให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จึงเป็นสิ่งที่ยืนยันค่านิยมในเชิงประสิทธิผล
 ของความสำเร็จในการโครงการฯ นี้ได้โดยที่ปรึกษาโครงการฯ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล,
 25 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ในการดำเนินโครงการนี้ ผมมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานที่ได้รับผิดชอบประสบ
 ผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ซึ่งก็คือ การมีประสิทธิผลโดยก่อนเริ่มงาน
 ในโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ
 “จตุจักรโมเดล” นี้ ผมได้เชิญประชุมผู้เกี่ยวข้อง และถ่ายทอดแผนงาน
 การดำเนินการ โดยระบุถึงเป้าหมายและวิธีการ อีกทั้งระหว่างประชุมทุกคน
 สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เพราะเราไม่เคยทำโครงการฯ ลักษณะนี้
 มาก่อนหากทำไปแล้วมีปัญหา ผมจะได้แก้ไขได้ทันที

สำหรับการประชุมวางแผนกับภาคีทุกองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องในครั้งแรก
 เมื่อวันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2554 นั้น ผู้เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วย ผู้แทนจากสำนัก-
 สิ่งแวดล้อม ผู้แทนสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ผู้แทนจาก บริษัท โคคา-โคลา
 (ประเทศไทย) จำกัด และมูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และผู้แทนจากสถาบัน-
 การจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
 (TIPMSE) และองค์การที่เกี่ยวข้องการประชุมคณะทำงานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดของ
 โครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล”
 ได้มีการกำหนดวันประชุมคณะทำงานอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน ทั้งนี้
 เพื่อรายงานความคืบหน้าของโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจร
 ในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” รวมทั้งร่วมหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข
 การดำเนินงานแก่คณะทำงาน โดยที่ปรึกษาโครงการฯ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล,
 25 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

สำหรับแนวทางในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ
 ดำเนินโครงการฯ นั้น ผมให้ยึดถือการทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิผล
 ของโครงการฯ เป็นสำคัญ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการฯ นี้จะ
 ส่งผลต่อภาพลักษณ์ ลักษณะทางภูมิทัศน์ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
 ที่มีผลต่อความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของประชาชน

สอดคล้องกับการให้ข้อมูลของคณะทำงานและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติที่ได้ร่วมขับเคลื่อนโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ไปสู่การปฏิบัติที่สะท้อนถึงค่านิยมทางการบริหารงานด้านประสิทธิผลที่วัดได้จากการที่ผู้บริหารได้มีการกำหนดเป้าหมายของโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” และการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลหรือบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารจะเน้นย้ำอยู่ทุกครั้งทั้งในการประชุม และการปฏิบัติงานรวมถึงมีการติดตามการดำเนินงานสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งทำให้คณะทำงานและเจ้าหน้าที่ในการดำเนินโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ยึดถือและได้นำมาเป็นแนวทางการดำเนินการ รวมถึงบางคนมีการนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันของคนอีกด้วย และการที่ผู้บริหารมุ่งที่ได้การเน้นย้ำเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยการทำตนเป็นแบบอย่างและพูดคุยเป็นประจำนั้น ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานในด้านอื่น ๆ หรือในงานที่จะต้องดำเนินการในอนาคตให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ก่อนระยะเวลาที่กำหนด โดยประธานคณะทำงาน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ในการประชุมบ่อย ๆ ทุกครั้ง พี่จะย้ำและพูดตลอดเวลาให้ตระหนักถึงการมีประสิทธิภาพโดยให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เป็นหลักสำคัญ ยิ่งกับโครงการฯ ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน ก็ยังต้องควบคุมติดตามผลอย่างใกล้ชิด ย้ำเสมอว่า หากเจอปัญหาอะไรให้รีบบอก

สอดคล้องกับคณะทำงานองค์การภาครัฐท่านหนึ่งที่ได้รับการปลูกฝังค่านิยมด้านประสิทธิภาพ โดยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ถึงกับคุ้นชินและแสดงออกมาทางพฤติกรรม ทั้งในการทำงานที่ทำงาน และนำไปใช้ต่อที่บ้าน โดยคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. จะย้ำเรื่องการมีประสิทธิภาพของงานหรือโครงการฯ ในทุกครั้งที่มีการประชุม จนดิฉันค่อนข้างคุ้นชินกับคำ ๆ นี้มาก เอาไปใช้กับที่บ้านโดยไม่รู้ตัว ขณะที่คณะทำงานองค์การภาครัฐอีกท่านหนึ่งก็ได้กล่าวสนับสนุนที่ผู้บริหารทั้งประธานกรรมการ ประธานคณะทำงาน และผู้บริหารท่านอื่น ๆ ได้ย้ำถึงเป้าหมาย

ซึ่งถึงแม้ว่าในช่วงทำงานตามปกติจะไม่ได้อยู่ได้สายการบังคับบัญชาโดยตรง แต่กับในโครงการจตุจักรโมเดลนั้น ต้องทำงานใกล้ชิดกันมาก ตลอดเกือบ 2 ปี ได้รับการหล่อหลอม กล่อมเกลานยอมรับนับถือในความคิดของผู้บริหาร หลังจบโครงการฯ ไปแล้วยังมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จก่อนกำหนดเสมอ โดยคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ดิฉันเห็นว่า เป้าหมายของการทำงานทั้งหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน คือ การมีประสิทธิผลโดยบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โครงการจตุจักรโมเดล ก็เช่นกัน เค้าก็มีการกำหนดตัวชี้วัด 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม เราต้องบรรลุเป้าหมายทุกด้าน จึงถือว่าสำเร็จ และตลอดเวลาที่ทำงาน ได้เห็นถึงการที่ประธานคณะทำงานและผู้บริหารท่านอื่น ๆ ย้ำเสมอว่า งานต้องมีประสิทธิผลตามที่กำหนด คือ เป้าหมาย ตัวชี้วัดเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ออกมาต้องเป็นไปตามที่กำหนด จึงจะถือว่าสำเร็จและเราก็ทำได้ หลังจากโครงการฯ นี้ผ่านไป ดิฉันมีความรู้สึกทำให้อยากทำอะไรก็ตามให้เสร็จ ก่อนกำหนดเสมอ

สอดคล้องกับคณะทำงานองค์การภาครัฐอีกท่านหนึ่ง ที่มีหน้าที่ติดตาม และทำรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มเป้าหมายในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการฯ ส่งให้เป็นประจำทุกเดือน โดยต้องทำควบคู่กับการจัดประชุมคณะทำงาน และการจัดประชุมกับกลุ่มเป้าหมายในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการฯ หากประธานคณะทำงานไม่ติดตามกำกับ ก็มีโอกาสผิดพลาดได้ โดยคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารจะคอยกำกับ ติดตามตลอดเวลาว่าผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเป็นอย่างไรบ้าง”

จากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นที่กล่าวมาแล้วว่า เป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้ในโครงการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือที่เรียกว่า “จตุจักรโมเดล” นั้น ทางผู้บริหารไม่ได้เพียงแค่นำเสนอในเชิงนามธรรม แต่ได้มีการกำหนดในลักษณะที่เป็นเชิงรูปธรรม สำหรับข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อเชื่อมต่อข้อเท็จจริงในการยืนยันสิ่งที่ผู้บริหารได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจร

ในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” คือ การที่มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดในมิติต่าง ๆ เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินการว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม เป้าหมาย คือ ปริมาณขยะในพื้นที่ที่มีจำนวนที่ลดลง การลดมลภาวะที่เกิดขึ้นในพื้นที่ของการดำเนินโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจร ในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ดังที่ ประชานกรรมการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการฯ นี้เป็นโครงการฯ ที่มีความสำคัญ เนื่องจาก ความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาปริมาณขยะที่มีจำนวนมากในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประชาชน ซึ่งเราได้บรรลุตัวชี้วัดในมิติต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม คือ การลดจำนวนขยะลง นั่นก็คือการมีประสิทธิผลนั่นเอง

การให้ข้อมูลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับรายละเอียดที่ได้มีการระบุไว้ในโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ที่ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” โดยกำหนดเป้าหมายในด้านสิ่งแวดล้อม คือ ลดปริมาณขยะมูลฝอยที่จัดเก็บ เพิ่มอัตราการรีไซเคิล โดยกำหนดตัวชี้วัด เช่น ลดปริมาณขยะมูลฝอยของเขตจตุจักรได้ ร้อยละ 30 ใน 2 ปี ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ หรือเป้าหมายด้านสังคม โดยได้กำหนดตัวชี้วัด คือ การลดการเกิดอุบัติเหตุจากการขับรถและการเก็บหรือขนขยะ การลดสถิติการเกิดโรคจากการทำงาน ซึ่งเมื่อโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ดังกล่าวได้ดำเนินไประยะหนึ่งแล้ว ทางโครงการฯ ได้ว่าจ้างให้บริษัทเอกชนได้เข้ามาดำเนินการในฐานะผู้ประเมินผลโครงการฯ โดย สถาบันอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม (2557) ได้จัดทำ รายงานฉบับสมบูรณ์เรื่อง โครงการจัดการขยะมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร และได้มีการสรุปข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ได้ระบุไว้ พบว่า เป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม ผลจากการดำเนินงานของโครงการฯ สามารถลดปริมาณขยะมูลฝอยได้ถึง ร้อยละ 41 และลดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้ถึง 17,898 ตัน ซึ่งข้อมูลจากการประเมิน

ที่ได้ระบุไว้ในรายงานฉบับสมบูรณ์ฯ ดังกล่าวข้างต้นนั้น สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของนายชุมพล ท่าเกพล รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้ให้สัมภาษณ์ในหัวข้อข่าว *Recycle 360 องศา ชูจุดจักร โมเดล ต้นแบบรักโลกทุกวัน* (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2557) และในหัวข้อข่าว *กระตุ้น เห็นประโยชน์รีไซเคิลขยะมูลฝอย* (ไทยรัฐออนไลน์, 2557) อีกด้วย ซึ่งข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ส่วนหนึ่งที่ยืนยันถึงค่านิยมทางการบริหารงานด้านประสิทธิผลที่ผู้บริหารได้ยึดถือเป็นแนวทางในการบริหารและการทำงาน

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์คณะทำงานและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติของโครงการฯ ได้ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับที่ผู้บริหารได้กล่าวไว้ข้างต้นว่า ผู้บริหารนั้นเน้นย้ำให้การดำเนินงานโดยมีผลผลิต (output) บรรลุตามเป้าหมายเป็นสำคัญ และมีการดำเนินงานอย่างจริงจังทั้งการติดตาม รายงาน การกำชับต่าง ๆ ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติทำการวิเคราะห์การดำเนินงานแต่ละวันอีกด้วย และสรุปออกมาเป็นรายการผลการดำเนินการเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขให้สามารถขับเคลื่อนให้โครงการฯ ประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งหากวิเคราะห์จากพฤติกรรมดังกล่าวของผู้บริหาร ก็จะพบว่า ได้ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติเกิดความซึบซับกับสิ่งที่ผู้บริหารได้พยายามสื่อสารหรือถ่ายทอด โดยเฉพาะเป้าหมายในเรื่องของสิ่งแวดล้อมที่เป็นเป้าหมายสำคัญสุด คือ ความต้องการลดปริมาณขยะมูลฝอยก็สามารถดำเนินการได้ตามที่กำหนดไว้ รวมถึงความตั้งใจและทุ่มเทของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่ลงพื้นที่อย่างต่อเนื่องและจริงจังกับการทำงาน ส่งผลทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ทุกตัว ในการบรรลุเป้าหมายของการทำงานนั้น ผู้บริหารไม่ได้เพียงแต่การสั่งการเท่านั้น แต่แสดงออกถึงการใส่ใจและมีจิตวิทยาในการทำงานด้วยการแสดงออกถึงการให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงานด้วย เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมดังกล่าวของผู้บริหารจึงสะท้อนถึงค่านิยมทางการบริหารงานเรื่องประสิทธิผล ดังคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ในฐานะหัวหน้าทีม ดิฉันได้ลงไปลุยงานร่วมกันกับเจ้าหน้าที่เก็บขยะทุกครั้ง ลุยกันจน มีด ๆ ค้อน ๆ บอกเลยไม่สำเร็จไม่เลิก เพราะได้ยึดตามที่ผู้บริหารเน้นย้ำว่างานต้องบรรลุตามตัวชี้วัด คือ มีประสิทธิผล ซึ่งในภาพรวมถือว่าโอเค

เพราะตัวชี้วัดเข้าเป้าทั้งหมด ถึงจะเหน็ดเหนื่อยมาก แต่พอเห็นความสำเร็จก็ยิ้มได้
ผอ. เดินมาตบไหล่แสดงความชื่นชมถึงประสิทธิผลในครั้งนี้

ขณะที่เจ้าหน้าที่งานรักษาความสะอาดซึ่งลงพื้นที่เป้าหมายกับผู้อำนวยการเขต
หลังเลิกงานเกือบทุกวัน ได้เห็นท่านทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี จนทำตามด้วยความคุ้นชิน
โดยไม่รู้ตัว เนื่องจากได้มีการกระทำเช่นนี้มาตลอดเกือบ 2 ปี พอถึงช่วงเลิกงานประจำแล้ว
จะมานั่งคอยผู้อำนวยการเขตที่รถประจำหน่วยเพื่อลงพื้นที่เป้าหมายเสมอ โดยเจ้าหน้าที่-
งานรักษาความสะอาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. จะเน้นย้ำตลอดเวลาว่า ขอให้ทุกคนทำงานในพื้นที่รับผิดชอบให้สำเร็จ
ลุล่วง ภาวธรรม ก็คือ เขตของเราก็จะสะอาด และเมื่อมีการประชาสัมพันธ์จน
ประชาชนเข้าใจ และยินดีให้ความร่วมมือแล้ว ถึงเวลานั้นปริมาณขยะก็จะลดลง

ในขณะที่เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปซึ่งอยู่ร่วมทีมเดียวกับเจ้าหน้าที่งานรักษา
ความสะอาดมาตั้งแต่ตอนเริ่มต้น โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจร
ในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ต่างก็ได้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้อำนวยการเขต
มาโดยตลอด ถึงกับตัดสินใจเข้าไปคุยกับท่านว่า จะใช้สิทธิ์ไม่ขอย้ายไปสำนักงานเขตอื่น
เมื่อปีที่ผ่านมา โดยให้เหตุผลว่าอยากร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ผลักดันให้โครงการจัดการ
มูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” นี้ สำเร็จให้ได้
ถึงแม้ว่าตัวเองจะเป็นเพียงเฟืองเล็ก ๆ ที่ช่วยในการขับเคลื่อนก็ตาม เจ้าหน้าที่บริหารงาน-
ทั่วไป (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า “ถึงแม้เขตจตุจักร
จะเป็นเขตที่มีปริมาณขยะมากที่สุดใน กทม. แต่ ผอ. บอก พวกเราว่า เป้าหมายของเรา
คือ ต้องทำให้สะอาดทุกวัน ไม่มีวันหยุด”

ในทำนองเดียวกันกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน ถึงแม้ว่าจะทำงาน
ต่างหน้าที่ แต่ก็ต้องรองจนกลุ่มเก็บขยะจากชุมชนที่เข้าร่วมโครงการกลับมาเทกองที่ลานดิน
ข้างสำนักงานเขต เพื่อคัดแยกประเภทขยะ ได้เห็นผู้อำนวยการเขตใส่ถุงมือ สวมรองเท้าบูท
เหยียบย่ำในกองขยะร่วมกันกับทีมงาน คนขับรถ ฯลฯ เกือบทุกวันตลอดระยะเวลา
ของโครงการฯ เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล,
18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่านสั่งให้วิเคราะห์องค์ประกอบมูลฝอยให้เสร็จวันต่อวัน และต้องสรุปส่งรายงานทุกวัน จนกว่าจะสิ้นสุดโครงการฯ หากบางวันมีขยะเยอะก็เกณฑ์น้อง ๆ มาช่วยกัน และบอกเราทุกคนว่าผู้บริหารอย่าตลอดเวลาว่าทำงานต้องมีประสิทธิผล คือ ทำให้เสร็จทุกวัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวที่ได้มีการนำเสนอผลการศึกษาไว้ข้างต้นนั้น จะพบว่า พฤติกรรมการแสดงออกรวมถึงคำพูดต่าง ๆ ที่ผู้บริหาร คณะทำงานและเจ้าหน้าที่ได้แสดงออกและบอกกล่าวมานั้น ประเด็นสำคัญสุด คือ การดำเนินการที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งก็คือ ประสิทธิภาพ ตามเจตนารมณ์โดยแท้จริงของการจัดทำโครงการฯ โดยต้องการให้เป็นพื้นที่ต้นแบบหรือเป็นโครงการนำร่อง หากดำเนินการแล้วประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ก็จะนำไปประยุกต์ใช้กับพื้นที่อื่น ๆ ในเขตต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร ดังกรมการองค์การภาครัฐที่ให้ข้อมูล (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านผู้บริหารได้กำชับในที่ประชุมว่า ต้องให้เกิดประสิทธิภาพให้ได้ เพราะต้องการให้เป็นโครงการฯ นำร่องในเขตที่เหลือของกรุงเทพมหานคร และเราก็ทำได้

หลักฐานยืนยันเชิงประจักษ์ข้อมูลดังกล่าว คือ สามารถทำให้กลายเป็นต้นแบบหรือโมเดลได้จริงที่นำไปใช้ในพื้นที่ต่าง ๆ ซึ่ง รายงานฉบับสมบูรณ์เรื่อง โครงการจัดการขยะมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร เขตจตุจักร โดย สถาปัตย์-กรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม (2557) ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระภายนอกมาทำการประเมินได้สรุปความสำเร็จของโครงการฯ ว่า ก่อให้เกิดต้นแบบในการจัดการขยะมูลฝอยแบบครบวงจร ในกลุ่มเป้าหมายชุมชน/หมู่บ้าน อาคารสำนักงานที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่กลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ สามารถนำไปเป็นกรณีศึกษาและต่อยอดได้

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” พบว่า ผู้บริหารองค์การ-ภาครัฐทุกท่านซึ่งในกรณีศึกษานี้ คือ ที่ปรึกษาโครงการฯ ประธานกรรมการโครงการฯ และกรมการองค์การภาครัฐทั้งสองท่าน ล้วนมีพฤติกรรมและคำพูดที่เน้นย้ำและให้ความสำคัญเรื่องของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการประชุมชี้แจง การอธิบาย

วิธีการดำเนินการ การติดตามการทำงาน การกำกับ พุดคุย และลงมือปฏิบัติให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมดำเนินโครงการฯ ได้เห็นอย่างชัดเจน และสิ่งที่จะยืนยันให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น คือ ข้อมูลจากคณะทำงานและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่จะสะท้อนในสิ่งที่ผู้บริหารได้กล่าวว่า ตรงกันหรือไม่ ซึ่งจากสัมภาษณ์และนำข้อมูลมาวิเคราะห์มีคำบางคำ และข้อความบางประโยคที่สะท้อนค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารเชิงประสิทธิผล ที่และความหมายที่มุ่งเน้นการมีประสิทธิผลโดยการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ หรือตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า จากพฤติกรรม จากคำพูด การแสดงออก และวิธีการปฏิบัติของผู้บริหารองค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) แสดงให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารงานในเชิงประสิทธิผล ในการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจร ในเขตจตุจักรหรือที่เรียกว่า “จตุจักร โมเดล” ในครั้งนี้อย่างชัดเจน

ค่านิยมด้านการประสานงานและความร่วมมือ

ในโครงการจตุจักร โมเดล ผู้บริหารองค์การได้ใช้แนวคิดทางด้านการประสานงานและความร่วมมือกันในการทำงาน เนื่องจากในการแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะการจัดการมูลฝอยนั้นถือว่าเป็นปัญหาที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ จากข้อมูลของสำนักงานสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานคร พบว่า ในปี พ.ศ. 2553 กรุงเทพมหานครมีปริมาณมูลฝอยสูงขึ้นเฉลี่ย 330 ตันต่อวัน ทำให้ผู้บริหารมีการหารือร่วมกับภาคีที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2557, หน้า 1) การหารือนี้จึงเริ่มต้นจากการประสานงานและเมื่อหารือแล้วจึงเข้าสู่ขั้นตอนของความร่วมมือกันในการดำเนินโครงการฯ และเมื่อระหว่างที่ได้ดำเนินโครงการฯ จนเสร็จสิ้นโครงการฯ หากผู้บริหารไม่ได้มีค่านิยมทางการบริหารงานในด้านการประสานงานและความร่วมมือกันในการทำงาน โครงการฯ ดังกล่าวก็ไม่ประสบความสำเร็จจนสามารถนำมาเป็นต้นแบบหรือโมเดลที่เรียกว่า “จตุจักร โมเดล” แต่ด้วยการที่ผู้บริหารมีแนวคิดทางการบริหารด้านการประสานงานและความร่วมมือกันจึงนำไปสู่การจัดทำโครงการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร

หรือ “จตุจักรโมเดล” อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะหลักฐานเชิงประจักษ์ในเบื้องต้น คือ การลงนามบันทึกความร่วมมือ (MOU) ในวันที่ 2 มิถุนายน พ.ศ. 2554 โดยมีผู้แทนจากหน่วยงาน ได้แก่ กรุงเทพมหานครซึ่งมีหม่อมราชวงศ์สุขุมพันธุ์ บริพัตร เป็นผู้ร่วมลงนาม มุลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย ซึ่งมีนายพรวุฒิ สารสิน เป็นผู้ร่วมลงนาม และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม โดยมีนายสมพงษ์ ตันจริยผล เป็นผู้ร่วมลงนามในข้อตกลงความร่วมมือ ส่งผลให้โครงการฯ ดังกล่าวได้เกิดขึ้นจริง (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, หน้า 6) โครงการจตุจักรโมเดล จึงเป็นสิ่งที่เชื่อมการทำงานร่วมกันของหลาย ๆ หน่วยงาน ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญที่ต้องการทำร่วมกัน คือ การแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นกว่าเดิมจะส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ดังที่ ประธานกรรมการ (การสัมมนาส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

การทำงานในปัจจุบันส่วนมากแล้วจะเป็นการทำงานแบบบูรณาการโดยมีองค์การหลาย ๆ องค์การมาประสานงานกัน อย่างเช่น โครงการจตุจักรโมเดลก็เป็นโครงการฯ ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และ NGOs ซึ่งการทำงานระหว่างองค์การลักษณะนี้ สิ่งที่จะเป็นสะพานเชื่อมกันระหว่างองค์การ คือ ความร่วมมือในการที่จะบรรลุเป้าหมายเดียวกันนั่นเอง

ขณะที่ ที่ปรึกษาโครงการฯ ก็ได้มุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกันกับพันธมิตรร่วมอื่น ๆ คือ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของเขตจตุจักรที่ดีขึ้น (การสัมมนาส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2558) กล่าวว่า

จตุจักรโมเดลจะเป็นเพียงภาพเล็ก ๆ ของความสำเร็จด้านสิ่งแวดล้อม ที่เกิดขึ้นจากการประสานงานและร่วมมือกันขององค์การต่าง ๆ ทั้งกรุงเทพมหานคร โดยสำนักสิ่งแวดล้อม สำนักงานเขตจตุจักร Coke และ TIPMSE โดยต่างก็มีเป้าหมายเดียวกัน คือ เพื่อสิ่งแวดล้อมที่ดีของประชาชนในเขตนั่นเอง

ในขณะที่คณะทำงานองค์การภาครัฐที่มีส่วนร่วมในโครงการฯ มาตั้งแต่ต้น อีกทั้งมีหน้าที่ประสานงานกับภาคส่วนอื่น ๆ ได้กล่าวจากภาพที่ตัวเองเห็นด้วยความภาคภูมิใจ โดยคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมมนาส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

โครงการฯ ที่มีถึง 3 ภาคส่วน มาร่วมกันทำงานในลักษณะแบบนี้ ความร่วมมือสำคัญมาก เพราะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกันเลย ซึ่งผู้บริหารของแต่ละองค์กรต่างก็ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ มีการจัดหาและสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการทำงานตามที่ได้รับภารกิจขอ ท่านเน้นย้ำว่า โครงการฯ นี้เป็นโครงการฯ ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เราต้องให้ความร่วมมือกันเพื่อให้งานสำเร็จ

สิ่งบ่งชี้ถึงค่านิยมทางการบริหารงานด้านการประสานงานและความร่วมมือกัน นอกจากสิ่งที่เห็นเป็นที่ประจักษ์ในเบื้องต้นแล้วนั้น สิ่งสะท้อนค่านิยมดังกล่าว ยังพิจารณาได้จากพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหาร เช่น การเน้นย้ำของผู้บริหารองค์การ-ภาครัฐที่ได้เข้าเดือนหรือบอกกล่าวกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ๆ เป็นประจำ ทั้งในที่ประชุมหรือระหว่างการปฏิบัติงานมอบหมายและสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชา เข้าร่วมประชุมทุกครั้ง และไม่เพียงแค่สั่งการเท่านั้น แต่ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือกันอย่างจริงจัง ไม่ได้ทำเพียงแค่พิธีกรรมเท่านั้น โดยผู้บริหารทุกองค์การได้เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองทุกครั้ง เพื่อติดตามการทำงานและเพื่อแสดงให้เห็นถึงความพร้อมในการให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ซึ่งเมื่อผู้บริหารแต่ละองค์การได้เข้าร่วมประชุมเพื่อดำเนินโครงการฯ ด้วยตนเองแล้วทำให้บรรยากาศของการทำงานก็เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกองค์การที่ร่วมโครงการฯ มีการประสานการทำงานและร่วมมือกันในการทำงานไปโดยปริยาย นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้เน้นย้ำเรื่องที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกับหน่วยงานที่อยู่ในภาคีของโครงการฯ จนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชานั้นจดจำและนำไปปฏิบัติอย่างร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่ทำให้การทำงานต่าง ๆ สำเร็จได้ตามที่กำหนด ดังที่คณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. กำชับเรื่องการประสานงาน โดยให้ดิฉันติดตามไปเข้าร่วมประชุมด้วย เพื่อเป็นการแสดงออกถึงความพร้อมในการให้ความร่วมมือ ท่านสอนว่าหลักในการประสานงานที่ดีนั้น เบื้องต้นต้องให้ผู้ที่จะมาทำงานร่วมกันทุกคน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ที่ตรงกัน ความร่วมมือแรกๆ ที่เห็น ก็คือ ผู้บริหารทุกคน

เข้าประชุมโดยพร้อมเพรียงกัน บรรยายภาคก่อนข้างประธานสามัคคีกลมเกลียว
ท่านกระซิบว่านี่แหละ คือ ฤๅญแจแห่งความสำเร็จ

ขณะที่คณะทำงานองค์การภาครัฐอีกท่านหนึ่งซึ่งมีหน้าที่ให้ความรู้กลุ่มเป้าหมาย
ในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการฯ ในเรื่องการนำขยะกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ ไม่ว่าจะนำมา
ทำเป็นปุ๋ยชีวภาพ น้ำหมักชีวภาพ หรือแม้แต่การแยกประเภทเพื่อขายให้กับชาเล้งแล้ว
เพิ่มยอดเงินสะสมให้กับกองทุน หากไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชนในกลุ่มเป้าหมาย
ในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการฯ ยอดเงินเก็บสะสมคงไม่ได้เพิ่มพูนในทุก ๆ เดือน
อย่างแน่นอน สะท้อนคำพูดของผู้อำนวยการเขตที่เคยสอนตั้งแต่เมื่อต้นโครงการ
โดยคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ตลอดระยะเวลาในโครงการจุจักร โมเดล ดิฉันไม่เคยลืมคำพูดของท่านเลย
ที่ว่าเวลาทำงานร่วมกับองค์กรอื่นหรือแม้แต่กลุ่มเป้าหมายในชุมชนที่เข้าร่วม
โครงการฯ ทั้ง 10 กลุ่ม ขอให้ทุกคนให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ อย่างเต็มกำลัง
งานจึงจะสำเร็จ

สอดคล้องกับเจ้าพนักงานธุรการซึ่งเป็นหนึ่งในทีมงานที่ต้องลงพื้นที่หลังเลิกงาน
เนื่องจากประชาชนในชุมชนกว่าจะเลิกงานกลับบ้าน ก็ต้องดีกพอสมควร หากไม่สามารถ
เข้าถึงประชาชนได้ ก็จะไม่ได้รับความร่วมมืออย่างแน่นอน โดยเจ้าพนักงานธุรการ
(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า “ท่านพยายามต่อย้ำ
ในเรื่องการประสานงานและความร่วมมือ ซึ่งควรมีความสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม”

นอกจากนี้ สิ่งที่สะท้อนในเรื่องของค่านิยมทางการบริหารงานด้านการประสานงาน
และความร่วมมือกันในการทำงาน ส่วนสำคัญ ก็คือ การที่ผู้อำนวยการเขตได้ลงมือปฏิบัติ
ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยสายตาของตนเองอย่างสม่ำเสมอว่าท่านหรือผู้บริหารนั้น
ลงมาประสานงานด้วยตนเอง หรือการคอยอำนวยความสะดวกในการประสานงาน
เมื่อมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาไปดำเนินการแล้วยังคอยช่วยเหลือ รวมถึงการที่
ผู้บริหารนั้นได้สอนอยู่เสมอเกี่ยวกับเรื่องความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่นว่า
หากได้ประสานงานแล้วเกิดข้อผิดพลาดในส่วนใดก็ให้พูดคุยกันด้วยดีซึ่งจะส่งผลดี
ต่อความร่วมมือกันในการทำงานให้ดำรงคงอยู่ต่อไป สิ่งเหล่านี้ที่ผู้บริหารได้แสดงออกมา

นั่นก็จะยิ่งกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชานั้นเล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องนี้ด้วย ดังที่
 เจ้าหน้าที่งานรักษาความสะอาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า
 บ่อยครั้งที่เห็นท่านเป็นคนประสานงานเสียเอง โดยทำให้ทุกฝ่ายเข้า ร่วมทำงาน
 ภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน และทุกคนก็ยินดีให้ความร่วมมือ ท่านบอกดิฉันว่า
 เราต้องให้เกียรติคนอื่นก่อนเสมอ จึงจะได้รับความร่วมมือ
 ขณะที่เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปซึ่งทำหน้าที่ประสานงานกับทั้งระหว่างภาคส่วน
 ต่าง ๆ และทั้งผู้นำชุมชนในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย โดยขณะสัมภาษณ์ เธอได้แสดง
 สมุดบันทึกให้ผู้วิจัยเห็น เป็นรายชื่อกลุ่มเป้าหมาย ผู้นำชุมชน พร้อมหมายเลขโทรศัพท์-
 มือถือ โดยเธอจะจดวันเวลาที่นัดหมายโดยละเอียด เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่านจะมอบหมายให้เป็นคนประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
 เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร อีกทั้งท่านยังคอยอำนวยความสะดวก
 ให้การประสานงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เพราะท่านบอกว่าเป็นเรื่องสำคัญ
 เป็นหน้าตาขององค์กร และดิฉันก็ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายเป็นอย่างดี
 ซึ่งสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผนซึ่งมีหน้าที่สรุปผล
 การดำเนินงานในแต่ละสัปดาห์ แต่ละเดือน ว่าประชาชนในแต่ละพื้นที่มีการเพิ่มเติม
 หรือลดน้อยลงมากน้อยเพียงใด หากตัวเลขเพิ่มขึ้น ก็แสดงถึงการประชาสัมพันธ์ รมรงค์
 ให้ความรู้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้จำนวนประชาชนผู้มีส่วนร่วมกับการกิจกรรมต่าง ๆ
 ของโครงการฯ ในชุมชนนั้น ๆ เพิ่มขึ้นนั่นเอง โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน
 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่านจะสอนให้ดิฉันรู้จักทั้งการขอความร่วมมือและให้ความร่วมมือ ทั้งนี้
 ต้องเคารพในอำนาจหน้าที่ของกันและกัน ไม่มีการปิดความรับผิดชอบหรือโยน
 ความผิดให้ผู้อื่น ที่สำคัญต้องเข้าใจข้อจำกัด ปัญหาของกันและกัน เมื่อมีปัญหา
 ให้บอกกล่าวและแนะนำกัน เราก็จะได้รับความร่วมมืออย่างยั่งยืน
 ตัวบ่งชี้สุดท้ายที่ยืนยันถึงการมีค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารองค์กร-
 ภาครัฐในเรื่องของการประสานงานและความร่วมมือในการทำงาน ก็คือ ความสำเร็จ
 ของโครงการฯ ดังกล่าว เพราะถ้าหากผู้บริหารองค์กรภาครัฐไม่ได้ให้ความสำคัญกับ

ประสานการทำงานและไม่ได้ให้ความร่วมมือกันกับองค์การภาคเอกชนทั้งที่เป็นองค์กรแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไรตลอดระยะเวลาของการดำเนินโครงการฯ แล้ว ย่อมจะส่งผลกระทบต่อโครงการฯ ดังกล่าวก็จะไม่ประสบความสำเร็จไปปริยาย แต่การที่ทุกภาคประสานการทำงานและร่วมมือกันตลอดระยะเวลาของการดำเนินโครงการฯ จึงทำให้โครงการฯ ดังกล่าวประสบผลสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของโครงการฯ จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหาไม่มีการเริ่มต้นมาจากประสานการทำงาน และเมื่อผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ประสานงานกันเรียบร้อยแล้วสิ่งที่ตามมา ก็คือ ความร่วมมือในการทำงาน และหลักฐานที่จะบ่งชี้ได้ว่าการประสานและร่วมมือกันทำงานกันจริงหรือไม่นั้น สามารถพิจารณาได้จากการร่วมกันระดมความคิดเห็น การจัดสรรทรัพยากรมาใช้ร่วมกัน การให้การสนับสนุนในการทำงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ การให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน เมื่อเกิดปัญหา มีการค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และผลจากการประสานและร่วมมือกันนั้น ทำให้งานต่าง ๆ ที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนก็สำเร็จได้อย่างง่ายดาย ดังนั้น ในการมีค่านิยมที่เกี่ยวกับการประสานและความร่วมมือในการทำงานจึงทำให้โครงการฯ ดังกล่าวประสบความสำเร็จ ดังที่ ประธานคณะทำงาน (การสัมมนา-ส่วนบุคคล, 14 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

พี่สอนน้อง ๆ ทุกคนว่า โครงการฯ นี้จะไม่สามารถประสบความสำเร็จเลย

หากไม่ได้รับ ความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทุกกลุ่มเป้าหมาย พวกเราอยู่ท่ามกลางความหลากหลาย ความรู้สึกเป็นพันธมิตรนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่เป็น “พันธะ” ที่ทำให้เราทำงานร่วมกันได้

ขณะที่กรรมการองค์การภาครัฐซึ่งทำหน้าที่ประสานงานกับระดับผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องถอดหัวโขนหลังเลิกงานขณะลงพื้นที่ทุกครั้ง เนื่องจากหากยังคงยึดติดกับตำแหน่งหน้าที่ในงาน จะทำให้คนอื่นเข้าถึงได้ยาก อีกทั้งจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือ ซึ่งความร่วมมือที่ว่านั้น จะต้องมาจากความเต็มใจ ไม่ใช่ถูกบังคับ โดยกรรมการองค์การ-ภาครัฐ (การสัมมนา-ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผมคิดว่า หนึ่งในความสำเร็จของการทำงานในโครงการฯ นี้ เป็นเรื่องของ การประสานงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือของทุกภาคส่วน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ หากการประสานงานในระหว่างองค์กรต่าง ๆ ไม่ดีแล้ว ความร่วมมือก็จะไม่เกิด สอดคล้องกับกรรมการองค์การภาครัฐ ท่านหนึ่งที่เป็นกำลังหลักในการสนับสนุน กระบวนการดำเนินงานในโครงการฯ กล่าวคือ งานทุกด้านจะต้องผ่านสายตาท่าน ก่อนเสมอ ท่านเปรียบเสมือนโซ่ข้อกลางที่เชื่อมประสานสิบทิศทั้งในและนอกองค์การ ทั้งผู้นำชุมชนและผู้ประสานงาน จึงเห็นความสำคัญของค่านิยมด้านนี้มาก โดยกรรมการ- องค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ทั้งการประสานงานและความร่วมมือระหว่างองค์การเป็นสิ่งสำคัญมาก แทบจะ แยกกันไม่ออก เนื่องจากพอเกิดการประสานงาน ความร่วมมือก็จะตามมา ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจหรือมีการตกลงร่วมกัน มีการระดมความคิด รวมถึง การจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนในการดำเนินงาน โดยทุกองค์การ ตลอดจน เจ้าหน้าที่ทุกคนที่เกี่ยวข้อง ต่างก็ให้ความร่วมมือกันในการทำงานผ่าน การประสานงานที่ดี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหา ผมว่า ความร่วมมือกันทำให้เรื่องยาก กลายเป็นเรื่องง่าย ขอเพียงแค่ทุกคนตั้งใจที่จะทำ งานก็ออกมาสำเร็จตามที่ประสงค์ตามที่ผู้บริหารได้นำมาปรับประยุกต์ ในการทำงานในโครงการฯ นี่นั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า โครงการฯ ดังกล่าว มีจุดเริ่มต้นมาจากการประสานและความร่วมมือกันจนนำไปสู่การลงนามบันทึกข้อตกลง ความร่วมมือ (MOU) จึงทำให้โครงการจตุจักร โมเดล เกิดขึ้นมาได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้ง ยังสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การที่ผู้บริหารได้เข้าร่วมประชุมร่วมกับ องค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง ทั้งยังได้คอยอำนวยความสะดวกและลงมือประสานงาน และลงมือทำงานด้วยตนเองในหลายครั้ง ยังได้เน้นย้ำให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ เรื่องของการประสานงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่นว่าเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้ การทำงานประสบผลสำเร็จ และสิ่งที่ยืนยันได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ก็คือ หากโครงการฯ ดังกล่าวผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ไม่มีการประสานการทำงานและไม่มีความร่วมมือกัน

ในการขับเคลื่อนโครงการฯ ทั้งหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานภายนอกด้วยแล้ว โครงการจัดการมูลฝอยฯ ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) แสดงให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารงานในด้านการประสานงานและความร่วมมือ และได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้

ค่านิยมด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

กุญแจสำคัญของความสำเร็จในโครงการจตุจักร โมเดลได้รับอิทธิพลสำคัญจากค่านิยมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารเป็นอย่างมาก เพราะมีความต่อเนื่องหรือมีความสัมพันธ์กับค่านิยมด้านการประสานงานและความร่วมมือที่ได้นำเสนอผลการศึกษาไว้ในส่วนก่อนหน้านี้ เนื่องจากในการประสานงานและความร่วมมือกันในการทำงานหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการเข้าไปมีส่วนร่วมหรือไม่ได้มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วม ทำงานเฉพาะหน่วยงานของตนเองก็จะส่งผลโครงการฯ ดังกล่าวไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ แต่ด้วยการที่ผู้บริหารมีเจตจำนงภายในจิตใจในเรื่องของการให้ความสำคัญเรื่องของการมีส่วนร่วมในการทำงานและการเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่จะส่งผลให้การดำเนินโครงการฯ ดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย โดยแสดงออกมาทางพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ พร้อมทั้งเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการฯ ให้ความสำคัญในเรื่องของการมีส่วนร่วมกันในการพัฒนากระบวนการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารได้ช่วยกันผลักดันการทำงานให้เกิดขึ้นด้วยการมอบหมายบุคลากรในหน่วยงานของตนไปร่วมเป็นคณะทำงานหรือทีมงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ เพราะการที่แต่ละหน่วยงานจะมีความถนัดหรือมีความเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ในการลงพื้นที่เพื่อปฏิบัติงานนั้นได้มีการแบ่งทีมงานออกเป็นสองส่วน คือ ทีมงานที่มีหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจกับ

กลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ และทีมงานที่มีหน้าที่ในการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการขยะ ที่เป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำประชาชนในการทำคัดแยกขยะและการทำน้ำหมักชีวภาพ เป็นต้น การที่ได้มาร่วมกันเป็นทีมงานเดียวกันจึงเป็นการร่วมกันต่อภาพของความสำเร็จจากส่วนเล็ก ๆ ที่กระจายอยู่ในบทบาทอาทอน้ำที่และความรับผิดชอบของแต่ละองค์การให้สามารถกลายเป็นภาพแห่งความสำเร็จที่เห็นได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น โครงการฯ ดังกล่าวจึงเกิดจากการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ดังที่ ปรีกษาโครงการฯ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

เรื่องการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม นั้น เป็นการต่อยอดมาจากการประสานงานและความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ซึ่งถึงจะมีความหมายที่ใกล้เคียงกันแต่ ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและเป็น Key of Success หรือกุญแจแห่งความสำเร็จนั่นเอง

สอดคล้องกับกรรมการองค์การภาครัฐที่เห็นความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน รวมถึงประชาชนในกลุ่มเป้าหมายในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการฯ ที่ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญอีกดอกหนึ่งที่ทำให้โครงการฯ ประสบความสำเร็จ โดยกรรมการองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. เปิดโอกาสทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน ในโครงการฯ พร้อมทั้งเข้าร่วมปฏิบัติในกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการฯ ทั้งยังร่วมกันพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามความมุ่งหมายนั้นแหละ คือ ทั้งมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม เป็นความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการจตุจักรโมเดล

ขณะที่ กรรมการองค์การภาครัฐอีกท่านหนึ่งก็ได้กล่าวไปในแนวทางเดียวกัน ในด้านการมีส่วนร่วม ซึ่งเสมือนความสามัคคีร่วมแรง ร่วมใจ จนเกิดพลังร่วมเป็นทีมงานที่ใหญ่ขึ้น ๆ โดยกรรมการองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. ท่านฯ บอกว่า การทำงานโครงการจตุจักรโมเดล เกิดจากความร่วมมือกันของหลายองค์การ ดิฉันก็เป็นคนหนึ่งที่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมตั้งแต่ช่วงแรกเลย

ไม่ว่าจะร่วมเสนอความคิดเห็น หรือหาแนวทางร่วมกันในการดำเนินการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เราตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งทุกคนที่มาเข้าร่วมนั้น ต่างก็มีเป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารทุกคนรวมทั้ง ผอ. สำนักฯ ต่างก็ช่วยกันผลักดัน

และกรรมการองค์การภาครัฐ กล่าวเพิ่มเติมในส่วนของการทำงานเป็นทีม

(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ส่วนรูปแบบการทำงานของโครงการฯ เป็นแบบ Team Work โดยมี ผอ. สำนักฯ ลึงแวงล้อมเป็นผู้กำหนดและมอบหมายหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละทีม เหมือนเป็นแผ่นจิ๊กซอว์ที่มาต่อ ๆ กันจนเป็นรูปที่สมบูรณ์นั่นเอง

ด้านประธานกรรมการซึ่งกล่าวเสริมอย่างแข็งขันถึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในโครงการฯ โดยเฉพาะหลังน้ำท่วม ทำให้คนเห็นปัญหาของกองขยะหิมา หากไม่ลงมาช่วยกันคนละไม้ คนละมือ ปัญหาขยะก็จะคลี่คลาย ทำให้ทุกคนเห็นปัญหา และต้องการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา จึงทำให้สมาชิกในโครงการฯ เพิ่มจำนวนเป็นอย่างมาก โดยประธานกรรมการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ทุกภาคส่วนที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโครงการจัดจรรโมเดล ผมเน้นให้ผู้บริหารทุกคนส่งทีมงานที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย เช่น ทีมไหนลงพื้นที่ก็มีหน้าที่สร้างความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมายในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการฯ พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรม หรือทีมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการขยะก็จะเข้าไปสอนให้ประชาชนทำน้ำหมัก คัดแยกขยะ

ตัวบ่งชี้ค่านิยมทางการบริหารงานด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารยังสามารถวิเคราะห์ได้จากการที่ผู้บริหารนั้นได้เน้นย้ำผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมร่วมกับองค์การอื่น ๆ เพราะขั้นตอนของการดำเนินโครงการฯ และกระบวนการทำงานนั้นต้องมีความต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์ต่อกัน รวมถึงการที่ผู้บริหารได้มีการแนะนำหรือสอนผู้ใต้บังคับบัญชาว่าการทำงานนั้นต้องมีการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งความร่วมมือกันในการทำงานและการทำงานเป็นทีมต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ใช้หลักมานุษยวิทยา และจิตวิทยาเพื่อจูงใจให้คนทำงานร่วมกันให้ได้ รวมถึงผู้บริหารยังได้อธิบายให้ผู้ใต้-

บังคับบัญชาให้เข้าใจในรายละเอียดของการมีส่วนร่วมในการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ว่า ประกอบไปด้วย อะไรบ้าง เช่น การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งหากวิเคราะห์จากการคำพูดที่ผู้บริหารได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการมีส่วนร่วม ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจยอมแสดงให้เห็นว่า ภายในจิตใจของผู้บริหารมีการคำนึงถึงเรื่องดังกล่าวและมีความเข้าใจในเรื่องของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมจึงสามารถอธิบายออกไม่ได้อย่างชัดเจนจนผู้ได้บังคับบัญชานั้นเข้าใจ เพราะการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ การดำเนินโครงการฯ ดังกล่าว ไม่สามารถที่จะขับเคลื่อนได้เพียงองค์การใดองค์การหนึ่ง และความสำเร็จของโครงการฯ ดังกล่าวล้วนมาจากการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ดังที่ คณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. ย้ำเสมอว่า ในการทำงานเป็นทีมนั้น ไม่เพียงแต่จากคนในองค์การเท่านั้น ยังมีจากภาคส่วนอื่น ๆ ด้วย ที่ต้องร่วมมือกันทำงาน ทั้งยังมีเรื่องของขั้นตอน หรือกระบวนการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับภาคส่วนอื่น ๆ มีอีกหลายอย่าง ที่ต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน

ขณะที่ประธานคณะทำงานก็ให้ความสำคัญกับค่านิยมการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมนี้นมาก เพราะเป็นการสะท้อนความสามารถในการบริหาร ของผู้บริหาร ในการนำพาผู้คน โน้มน้าวใจให้มาร่วมกันทำงาน โดยเฉพาะคนที่มาจาก หลากหลายพื้นที่ และมีจำนวนมาก โดยประธานคณะทำงาน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

พี่จะย้ำเตือนเสมอว่า คนที่จะทำเรื่องขยะได้นั้น ต้องบริหารแบบ “บูรณาศาสตร์” คือ ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องใช้ทั้งวิชาการและต้องเข้าใจคน ต้องใช้หลัก มานุษยวิทยา จิตวิทยา จูงใจคนเพื่อให้เกิดการความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกันเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่กล่าวถึงค่านิยมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ตนได้ไปดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมตั้งแต่เด็ก ๆ จนนำมาเสนอในที่ประชุมเพื่อเป็น แนวทางการดำเนินงาน อีกทั้งตนเองก็ขออาสาอยู่ในทีมประชาสัมพันธ์โดยการลงพื้นที่

ช่วยดึงคนเข้ามาร่วมกิจกรรม โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน (การสัมภาษณ์-ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ดิฉันเห็นด้วยกับ ผอ. สำนักฯ ที่อธิบายให้พวกเราเข้าใจในเรื่องการมีส่วนร่วม โดยทุกคนจะร่วมกันในเกือบทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดเห็น การร่วมวางแผนงาน การกำหนดตัวชี้วัด การตัดสินใจดำเนินการ พอบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ เข้ามาทำงานร่วมกัน มันก็กลายเป็นทีม

ขณะที่เจ้าพนักงานธุรการเองก็เห็นความสำคัญในประเด็นนี้ โดยเจ้าพนักงาน-ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า “ท่าน ผอ. บอกเสมอว่าในการมีส่วนร่วมนั้น ควรให้ทุกภาคส่วนรับรู้ข้อมูลข่าวสาร รับรู้ปัญหา โดยการทำงานเป็นทีม จะช่วยแก้ไขปัญหาได้อย่างมาก”

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารองค์การภาครัฐ มีการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ การให้ความสำคัญในเรื่องของการมีส่วนร่วมกันในการพัฒนากระบวนการทำงาน การมอบหมายให้บุคลากรในหน่วยงานของตนไปร่วมเป็นคณะทำงานหรือทีมงานร่วมกับองค์การอื่น การเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมร่วมกับองค์การอื่น ๆ การแนะนำ หรือสอนผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานและการทำงานเป็นทีมที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้คนทำงานร่วมกันให้ได้ รวมถึงการที่ผู้บริหารสามารถที่จะอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าใจในรายละเอียดของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) แสดงให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารงานในด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมและได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้จนโครงการฯ ประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี

ค่านิยมด้านความเป็นมืออาชีพ

ข้อค้นพบในเรื่องของค่านิยมความเป็นมืออาชีพสามารถที่จะแยกออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน ซึ่งในส่วนนี้จะอธิบายข้อค้นพบในส่วนแรก และหลังจากที่ได้อธิบายแล้ว ก็จะอธิบายข้อค้นพบในส่วนที่สองในลำดับต่อไป สำหรับข้อค้นพบในส่วนแรก คือ มุมมองที่มองว่าการดำเนินโครงการฯ ครั้งนี้ ต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องของการจัดการขยะและการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยตรง ซึ่งหมายถึงองค์การภายนอก เพราะเรื่องดังกล่าวต้องการผู้ที่มีประสบการณ์หรือทักษะที่สามารถที่จะจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น การให้สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) เข้ามาเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินโครงการฯ และร่วมวางแผนการทำงาน โดยองค์การรัฐก็ได้มีการเรียนรู้ความเป็นมืออาชีพจากองค์การดังกล่าวไปพร้อมกันด้วย รวมถึงในการประชุมภาคส่วนต่าง ๆ จะมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความชำนาญเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ เข้ามาร่วมเป็นคณะทำงาน เริ่มจากประธานคณะทำงานซึ่งเป็นเจ้าของโครงการระดับชาติหลายโครงการ เช่น โครงการลดโลกร้อน ที่ประเทศญี่ปุ่นถึงกับส่งผู้เชี่ยวชาญมาขอศึกษา อีกทั้งมีการตั้งคณะทำงานที่ผ่านประสบการณ์ไปปฏิบัติงานด้านการจัดการขยะที่ประเทศญี่ปุ่นมาแล้วหลายท่าน สร้างความน่าเชื่อถือของโมเดล หรือตัวแบบในการจัดการโครงการ จตุจักร โมเดลอย่างมาก นับได้ว่ามีการคำนึงถึงเรื่องของความรู้ความสามารถเฉพาะเรื่องเป็นสำคัญ เพราะงานทางด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมไม่สามารถขับเคลื่อนได้หากขาดมืออาชีพในการเข้ามาจัดการ และหากขาดผู้เชี่ยวชาญในทางวิชาการในการเข้าร่วมจัดการ มูลฝอยก็อาจทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือจากภาคส่วนต่าง ๆ ดังที่ ปรีक्षाโครงการฯ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ในโครงการฯ นี้ ผมให้นโยบายกับประธานกรรมการไปว่า ขอให้ตระหนักในความสำคัญของการสรรหาคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับงานที่มอบหมาย โดยคนที่ถูกคัดเลือกให้เข้ามารับผิดชอบต้องมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งหมายถึงเป็นผู้ที่รู้จริงเกี่ยวกับเรื่องการจัดการขยะและการจัดการสิ่งแวดล้อม และต้องมีความรอบคอบในการทำงาน มีทักษะ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

ขณะที่ ประชานกรรมการซึ่งผ่านประสบการณ์การทำงานด้านสิ่งแวดล้อมมาเป็นเวลากว่า 30 ปี (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

เนื่องจากโครงการฯ นี้เป็นโครงการฯ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการขยะซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผมจึงคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมให้มาทำงานที่มีความสำคัญนี้ นอกจากจะเป็นคนที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และมีความรับผิดชอบในการทำงานแล้ว ยังต้องเป็นคนที่มีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี เนื่องจากเป็นโครงการฯ ใหม่ อาจมีอุปสรรคในการทำงานมากมาย อีกทั้งต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพราะต้องทำงานร่วมกันกับหลายภาคส่วน

อย่างไรก็ตาม กรรมการองค์การภาครัฐก็ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของมืออาชีพ ถึงกับเล่าให้ฟังว่า ตนเองเคยส่งโครงการที่ทำไปประกวด และได้รางวัลสิ่งแวดล้อมดีเด่นจากต่างประเทศ และยังได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับน้อง ๆ ในสำนักงานเขตมาโดยตลอด โดยกรรมการองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

แน่นอนที่สุด โครงการฯ นี้ต้องใช้มืออาชีพทำงาน ไม่ว่าจะเป็น TIPMSE ที่เล่า ทำเรื่องการจัดการขยะมาตลอด สำนักสิ่งแวดล้อมก็ต้องใช้มืออาชีพ และสำนักงาน เขตซึ่งอยู่หน้างาน ยังต้องใช้คนที่มีความรู้และประสบการณ์

ส่วนกรรมการองค์การภาครัฐอีกท่านหนึ่งก็เล่าให้ฟังถึงบรรยากาศในห้องประชุมซึ่งต่างแสดงความคิดเห็นกันอย่างเข้มข้น โดยใช้ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาเป็นข้อสนทนากัน โดยกรรมการองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ในการประชุมร่วมซึ่งทุกภาคส่วนล้วนส่งตัวแทนหลัก ๆ เข้ามา ผมเห็นแต่ละคนที่ล้วนเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน บอกได้คำเดียว “มืออาชีพ” ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด ด้านการจัดการ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความชำนาญในพื้นที่โครงการฯ

สอดคล้องกับประธานคณะทำงานซึ่งเป็นเจ้าของโครงการระดับชาติ เช่น โครงการลดโลกร้อน ซึ่งประเทศญี่ปุ่นถึงกับส่งผู้เชี่ยวชาญมาขอความรู้ที่สำนักสิ่งแวดล้อม ก็ได้แสดงความเห็นว่าโครงการฯ นี้ต้องใช้ความรู้เฉพาะด้าน โดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม จึงถือได้ว่ามีความเป็นมืออาชีพ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ

ในความสำเร็จของโครงการฯ โดยประธานคณะทำงาน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

พี่บอกน้อง ๆ ว่า ความเป็นมืออาชีพสำคัญมาก โครงการฯ นี้ หากไม่ได้ใช้ความรู้เชิงวิชาการลงไป คงไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ และจะทำให้โมเดลการศึกษาชิ้นนี้ขาดความน่าเชื่อถือ พี่จึงต้องคัดเลือคน้อง ๆ ที่จะเข้าร่วมโครงการฯ ด้วยตนเอง สำหรับข้อค้นพบส่วนที่สอง คือ มุมมองที่ผู้บริหารและบุคลากรองค์การภาครัฐ (สำนักสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานคร) มีมุมมองว่าการที่ภาคส่วนต่าง ๆ ได้มาขอให้ลงนามข้อตกลงความร่วมมือเพื่อจัดทำโครงการฯ นั้น ส่วนหนึ่งมาจากการที่องค์การภายนอกให้การเชื่อมั่นในความเชี่ยวชาญของสำนักสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานคร ว่าเป็นมืออาชีพในการจัดการสิ่งแวดล้อม และบุคลากรในองค์การก็เชื่อมั่นในความเป็นมืออาชีพของหน่วยงานตนเองด้วย นอกจากนี้ ในการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ผู้บริหารได้เน้นย้ำกับผู้บังคับบัญชาด้วยว่าสำนักสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานครต้องแสดงให้เห็นว่า สำนักสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานคร มีความเป็นมืออาชีพในด้านสิ่งแวดล้อม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพในมุมมองที่แปลกใหม่และน่าสนใจอีกด้านหนึ่ง ก็คือ การที่ผู้บริหารและคณะทำงานสำนักสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นว่าการที่บุคลากรในองค์การของตนนั้นได้มีความพยายามและทุ่มเทในการดำเนินโครงการฯ นี้อย่างเต็มที่แล้ว และมีการพัฒนาตัวเองให้มีความรอบรู้ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง ถือว่าพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพื้นฐานของความเป็นมืออาชีพและถือว่าสิ่งที่ได้พยายามทำแล้วนั้นมีความเป็นมืออาชีพแล้ว สะท้อนได้จากกรรมการองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “แน่นอนที่สุด โครงการฯ นี้ต้องใช้มืออาชีพทำงาน งานนี้คนไม่มีความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมทำไม่ได้นะ นี่คือ ทำไมทาง Coke ถึงต้องมาหาเรา”

ขณะที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผนก็กล่าวอย่างมั่นใจถึงความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง ว่ามีความเป็นมืออาชีพเช่นกัน จากการที่ได้ไปดูงานด้านการจัดการขยะและสิ่งแวดล้อมที่ประเทศญี่ปุ่นเป็นเวลากว่า 4 เดือน อีกทั้งมีการถ่ายทอดการเรียนรู้ผ่านการดำเนินงานจริง ในสถานที่จริง คือ โรงงานกำจัดขยะที่เมืองฟูกุโอกะ และเมือง-

คิตะชิวชู และนำความรู้ประสบการณ์ตรงที่ได้มาปรับใช้กับโครงการฯ โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า ท่านย้าว่า พอเราต้องทำงานกับกลุ่มคนที่มาจากหลายหน่วยงาน ทั้งยังมีความเป็นมืออาชีพในด้านต่าง ๆ เราก็ต้องแสดงออกให้เค้าเห็นว่า เราเองก็มีอาชีพด้านสิ่งแวดล้อมเช่นกัน ซึ่งดิฉันได้เรียนรู้มาจากที่ได้ไปดูงานโรงงานกำจัดขยะที่เมืองฟูกุโอกะ และเมืองคิตะชิวชู และได้้นำความรู้ ประสบการณ์ตรงที่ได้ มาปรับใช้กับโครงการฯ สร้างความยอมรับจากทีมงานเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับคณะทำงานองค์การภาครัฐท่านหนึ่ง ที่ได้กำลังใจจากผู้อำนวยการเขตในการเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ก็นับได้ว่าเป็นมืออาชีพเช่นเดียวกัน โดยคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า ท่านบอกว่า ผู้ปฏิบัติงานอย่างพวกเราก็นับว่าเป็นมืออาชีพได้ เพราะมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน และหากพัฒนาตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติมตลอดเวลา เราก็จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ

และคณะทำงานองค์การภาครัฐอีกท่านหนึ่ง ก็ได้กล่าวเสริมถึงความมุ่งมั่น พยายามของผู้อำนวยการเขตในการพัฒนาความสามารถของทีมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน โดยเท่าเทียมกัน ทั้งที่ร่วมและไม่ร่วมในโครงการฯ โดยคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “ท่านย้าว่า พวกเราต้องพยายามพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากการทำงานในโครงการต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้น”

ส่วนเจ้าพนักงานธุรการซึ่งมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำจากการที่ได้รับมอบหมายให้มาทำงานด้านเอกสาร การเก็บข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของขยะ ซึ่งต้องใช้ความละเอียดรอบคอบในการเก็บข้อมูลไม่ให้ผิดพลาดในแต่ละวัน เพราะท่านผู้อำนวยการเขตย้าว่า ทุกคนทุกตำแหน่งสามารถเป็นมืออาชีพได้ ขอให้มุ่งมั่น พัฒนาตนเอง ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด โดยเจ้าพนักงานธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่านบอกว่าขอให้พวกเราแต่ละคนตระหนักว่าหากเราตั้งใจทำงานตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายในโครงการฯ นี้อย่างดีที่สุด ไม่ขาดตกบกพร่อง

และพยายามพัฒนาตนเองให้รอบรู้ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ เช่นนี้ เรา ก็คือ มืออาชีพแล้ว

และเจ้าหน้าที่งานรักษาความสะอาดก็กล่าวสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพราะผู้อำนวยการเขตให้ทุกคนภูมิใจในงานที่ทำ ทำให้ดีที่สุด โดยต้องมีการพัฒนาตนเอง ตลอดเวลาทั้งความรู้ในงานและความรู้ด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม ต้องพัฒนา ให้เกิดความเชี่ยวชาญ โดยเจ้าหน้าที่งานรักษาความสะอาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า “ท่านสอนเสมอว่า พวกเราอย่าหยุดนิ่งในการเพิ่มเติม ความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา เพราะนั่นคือ พื้นฐานหลัก ในความเป็นมืออาชีพของพวกเรา”

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารองค์การภาครัฐ สามารถแยกออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน สำหรับข้อค้นพบในส่วนแรก คือ มุมมองที่มองว่า การดำเนินโครงการฯ ครั้งนี้ ต้องสรรหามูลค่ากรที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญ ในเรื่องของการจัดการขยะและการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยตรง ซึ่งหมายถึง องค์การภายนอก เพราะต้องการผู้ที่มีประสบการณ์หรือทักษะสามารถที่จะจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้เป็น อย่างดี เช่น การให้สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) เข้ามาเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนิน โครงการฯ และร่วมวางแผนการทำงาน รวมถึงการคัดเลือกบุคลากรที่มาเป็นคณะทำงาน ก็ได้สรรหาและคัดเลือกเฉพาะคนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้นจริง ๆ และต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ทางวิชาการเข้าร่วมจัดการเพื่อให้ได้รับการยอมรับและได้รับความเชื่อถือ สำหรับข้อค้นพบ ส่วนที่สอง คือ มุมมองที่ผู้บริหารและบุคลากรองค์การ- ภาครัฐ (สำนักสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานคร) มีมุมมองว่าการที่ภาคส่วนต่าง ๆ ได้มาขอให้ ลงนามข้อตกลงความร่วมมือเพื่อจัดทำโครงการฯ นั้น ส่วนหนึ่งมาจากการที่องค์การ ภายนอกให้การเชื่อมั่นในความเชี่ยวชาญของสำนักสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานครว่า เป็นมือ อาชีพในการจัดการสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ข้อค้นพบเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพ ในมุมมอง ที่แปลกใหม่และน่าสนใจ ก็คือ การที่ผู้บริหารและคณะทำงานมีความคิดเห็นว่า การที่ บุคลากรในองค์การของตนนั้น ได้มีความพยายามและทุ่มเทในการดำเนินโครงการฯ นี้ อย่างเต็มที่แล้ว และมีการพัฒนาตัวเองให้มีความรอบรู้ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง ถือว่า

พฤติกรรมดังกล่าวเป็นพื้นฐานของความเป็นมืออาชีพและถือว่าสิ่งที่ได้พยายามทำแล้วนั้น ความเป็นมืออาชีพแล้ว ซึ่งการที่มีความคิดเห็นร่วมกันเช่นนี้ถือได้ว่าเป็นการมุมมอง ในเรื่องของความเป็นมืออาชีพที่แตกต่างไปจากเดิม เพราะมุมมองเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพ แบบเดิมนั้นเชื่อว่า มืออาชีพ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถความเชี่ยวชาญที่ลึกซึ้ง ในเรื่องนั้น ๆ ที่บุคคลอื่นหรือองค์การอื่นไม่สามารถที่จะทำได้ แต่สำหรับสิ่งที่ผู้บริหาร- องค์การภาครัฐและคณะทำงานกับมีมุมมองว่า “ความพยายามทุ่มเท ความตั้งใจและ การทำงานอย่างเต็มที่ที่มีการพัฒนาตัวเอง แสวงหาความรู้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องถือว่ามีความเป็น มืออาชีพแล้ว”

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยัน ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของ ผู้บริหารองค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์การภาครัฐได้ มีการนำค่านิยมทางการบริหารงานด้านความเป็นมืออาชีพมาประยุกต์ใช้กับการบริหาร จัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสค์รีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร- โมเดล” ในครั้งนี้ด้วย

ค่านิยมด้านความมีภาวะผู้นำ

ค่านิยมความมีภาวะผู้นำวิเคราะห์ได้จากพฤติกรรม คำพูดที่ผู้บริหารได้มีการ สื่อสารถ่ายทอดออกมา และสิ่งที่คณะทำงานและผู้ปฏิบัติงานได้กล่าวถึงการแสดงออก ทางคำพูดหรือทางพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่สามารถสะท้อนการมีภาวะผู้นำ แต่สำหรับในส่วนแรกจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะที่ผู้บริหารได้กล่าวไว้เบื้องต้น ซึ่งประโยชน์บางประโยชน์ได้สะท้อนถึงว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เช่น ในการเป็นผู้บริหารนั้น จะต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยึดถือเป็น แบบอย่าง และหากผู้บริหารนั้นเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ดีด้วยแล้ว จะยังส่งผลดี ทั้งต่อการทำงานและต่อองค์การอีกด้วย และการที่จะเป็นผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องมีการ นำเครื่องมือทางการบริหารที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งจะยัง ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาในตัวผู้บริหารมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ ในการดำเนินโครงการฯ นั้นต้องการประสานการทำงานร่วมกับองค์การอื่น ๆ การที่

สามารถแสดงออกให้เห็นถึงว่า ตนนั้นมีศักยภาพอย่างสูงย่อมจะได้รับการยอมรับและได้รับความร่วมมือในการดำเนินโครงการฯ ให้สำเร็จเสร็จสิ้นตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สะท้อนได้จากประธานกรรมการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ยึดถือเป็นแบบอย่าง ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือที่เรียกว่า Change Agent คือ มีการนำหลักบริหารงานแนวใหม่มาปรับประยุกต์ใช้ในการทำงาน มีการติดตามและประเมินผลงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์การทำงานตามที่ต้องการ ซึ่งผมก็ได้ยึดถือแนวทางนี้แล้วงานทุกงานก็ทำแบบนี้มาตลอด

และประธานกรรมการก็ได้กล่าวเพิ่มเติมในด้านความมีภาวะผู้นำ โดยประธานกรรมการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผมว่าผู้บริหาร ททท. ยุคโลกาภิวัตน์นี้ หากต้องการให้องค์การประสบความสำเร็จหนึ่ง ในวิธีการบริหาร ก็คือ ต้องใช้เครื่องมือทางการบริหารงานใหม่ ๆ มาปรับใช้ ทั้งนี้ ก็เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้ลูกน้องมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับโครงการฯ ที่ต้องร่วมมือกันกับภาคส่วนอื่น ๆ ด้วยแล้ว ยิ่งต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถหรือศักยภาพที่มีอยู่ในตัวตนของเราออกมาให้มากที่สุด โครงการนี้ผมมีความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ที่จะทำให้สำเร็จ ผมหาแนวทางที่จะทำงานนี้ให้เป็นไปตามเป้าหมายให้ได้ ในตอนนั้น ผมคิดอย่างนี้จริง ๆ นะ

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารได้กล่าวมานั้นเป็นเพียงการให้ข้อมูลเฉพาะในส่วนของตนเองเท่านั้น เพื่อยืนยันถึงการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นจริงตามนั้น จึงต้องทำการวิเคราะห์จากข้อมูลที่ทางคณะทำงานและผู้ปฏิบัติงานได้กล่าวถึงผู้บริหาร เช่น การทำตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้มีความจริงใจต่อการทำงาน กล่าวที่จะตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และเป็นผู้ที่ตัดสินใจอย่างละเอียดรอบคอบ มีความตรงต่อเวลาอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้ในทุกเรื่องเพื่อที่จะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้เป็นอย่างดีอันจะส่งผลให้การนำไปดำเนินการในเรื่องใด ๆ ก็ตามจะไม่มีข้อผิดพลาด หรือสามารถที่จะดำเนินการได้เลย และหากเรื่องใดก็ตามที่ผู้บริหารไม่มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ก็จะแสวงหาความรู้มาเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ ทั้งฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นได้มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

และเมื่อเกิดปัญหาเรื่องใดนั้นได้ลงมาช่วยแก้ไขปัญหอย่างทันท่วงที สะท้อนได้จาก
คณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. เป็นคนเก่ง ซึ่งนอกจากจะสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาให้กับลูกน้องแล้ว
ยังทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีด้วย เช่น ท่านเป็นคนเอาจริงเอาจังในการทำงาน ใครจะกล้า
เหลาะแหละ หรืออย่างท่านเป็นคนตรงต่อเวลามาก แล้วลูกน้องคนไหนจะกล้า
มาสาย ท่านสอนเสมอว่า หากท่านยังทำให้ดูเป็นตัวอย่างไม่ได้ แล้วจะไปสั่งให้
ลูกน้องทำได้อย่างไร

ขณะที่คณะทำงานอีกท่านหนึ่งซึ่งได้เคยทำงานกับประธานกรรมการโครงการฯ
ได้ร่วมงานกันมาก่อนที่จะมีโครงการฯ นี้ เกือบ 3 ปี สามารถเล่าพฤติกรรมของท่าน
ประธานฯ ได้อย่างละเอียด อีกทั้งในระหว่างการดำเนินโครงการฯ นี้ ก็ได้รับการชี้แนะ
แนะนำเวลาทำงานแล้วเกิดปัญหา โดยคณะทำงาน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 สิงหาคม
2558) ได้กล่าวว่า

ท่านประธานฯ จะสอนเสมอว่าเราต้องรู้จริงทำจริง หากมีเรื่องใดที่ไม่รู้ ก็ต้องหา
ข้อมูลหรือสอบถามจากคนที่รู้โดยไม่ต้องสนใจว่าจะมีตำแหน่งอะไร แล้วจึงค่อย
ตัดสินใจอย่างรอบคอบ ท่านจะเป็นคนใช้ชีวิตวิทยานุ่มนวลให้ลูกน้องปฏิบัติตาม
เวลามอบหมายงานก็จะให้มีอำนาจในการตัดสินใจเต็มที่ แต่หากติดขัดอะไร
ก็เข้าพบได้ทันที เรียกได้ว่า เป็นนักแก้ไขปัญหาด่วนกาจ ซึ่งดิฉันยึดเอามา
เป็นแบบอย่าง

สิ่งที่เป็นตัวบ่งชี้การมีค่านิยมทางการบริหารงานด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร-
องค์การภาครัฐอีกประการที่สำคัญ คือ การที่ผู้บริหารนั้นมีทักษะในการนำเสนอหรือ
การพูดต่อสาธารณะได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถอธิบายเรื่องยาก ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจได้
เป็นผู้ที่รักษาคำพูดโดยเฉพาะกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน
เป็นผู้ที่มีอารมณ์ที่ดี เปิดเผย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ ยังเป็นผู้ที่มีความรู้
ความสามารถ ทั้งมีเหตุผลในการทำงาน เป็นผู้ที่ให้เกียรติผู้อื่นก่อน ซึ่งการที่ผู้บริหาร-
องค์การภาครัฐนี้มีบุคลิกและพฤติกรรมเช่นนี้จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ
เคารพนับถือในตัวผู้บริหาร ซึ่งส่งผลให้การทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายใต้

โครงการจตุจักรโมเดลนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังคำพูดของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ประชุมร่วมที่ไร ก็เห็นท่านประธานฯ ไปยืนพูดให้ภาคส่วนอื่น ๆ ฟัง และได้รับความร่วมมือในการดำเนินโครงการฯ ทำให้น้อง ๆ ทุกคนเข้ากันกับคนอื่น ๆ ได้ง่ายขึ้นไม่ต้องใช้เวลาปรับตัวมาก งานก็ราบรื่น พอกลับมาประชุมที่ฝ่าย ดิฉันเคยถาม ท่านก็บอกว่า เป็นเรื่องทักษะที่ฝึกฝน เรียนรู้กันได้ เริ่มจากโครงการฯ นี้เลย ตอนลงพื้นที่นั่นแหละเหมาะที่สุด ฝึกพูด ฝึกนำชาวบ้าน

ขณะที่ คณะทำงานองค์การภาครัฐอีกท่านหนึ่งซึ่งแต่เดิมเป็นคนขี้อาย แต่ผู้อำนวยการเขตจตุจักรกลับตั้งใจที่จะดึงมาร่วมในโครงการฯ นี้ เพราะต้องการให้เกิดการพัฒนาตนเอง จนในปัจจุบันถึงแม้จะสิ้นสุดโครงการฯ ไปแล้ว รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงจากคนขี้อายกลายเป็นคนพูดจาคล่องแคล่ว ทั้งขณะให้สัมภาษณ์ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงสีหน้าที่ภาคภูมิใจถึงสิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการฯ โดยคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านเป็นคนพูดเก่ง ทำงานเก่ง ทำเรื่องยาก ๆ ให้เป็นเรื่องง่าย ๆ พูดคำไหนคำนั้นจริงจังแต่อารมณ์ดี เปิดเผย มนุษย์สัมพันธ์ดี ทำงานด้วยแล้วสบายใจ และที่ยังจำได้จนทุกวันนี้ ก็คือ ท่านบอกดิฉันว่า คนเราทุกคนก็เป็นผู้ทำได้ อยู่ที่จังหวะและโอกาสเท่านั้น ต้องสามารถพูดให้คนทำตามที่เราต้องการได้

คณะทำงานองค์การภาครัฐอีกท่านหนึ่งซึ่งทำหน้าที่ประสานงานกับภาคส่วนต่าง ๆ รู้สึกถึงความเกรงอกเกรงใจของเจ้าหน้าที่จากภาคส่วนอื่น ๆ ที่มีต่อผู้อำนวยการเขต

โดยคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ดิฉันอาจโชคดีที่ได้ ผอ. ที่มีความรู้ ความสามารถ มีบารมี มีเหตุมีผล ใจเย็นจนใคร ๆ ในหน่วยงานอื่นล้วนเกรงใจ โดยเฉพาะตอนที่มาร่วมกันทำงานในโครงการจตุจักรโมเดล ภาคส่วนอื่น ๆ ก็เกรงใจ ทำให้การประสานงานราบรื่น ท่านบอกดิฉันว่าดิฉันก็เรียนรู้การเป็นผู้ทำได้ ขอให้มุ่งมั่น สักวันคงได้เลื่อนตำแหน่ง

ส่วนเจ้าหน้าที่งานรักษาความสะอาดซึ่งเป็นผู้หนึ่งที่ประทับใจในความไม่ถือตัวเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชาที่จะทักทายกันในทุกเช้า ทั้ง ๆ ที่เป็นผู้บริหารเขต

โดยเจ้าหน้าที่งานรักษาความสะอาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า “ท่านบอกว่า เราต้องให้เกียรติเค้าก่อน เค้าจึงจะให้เกียรติเรา คนเราต้องรู้จักถ่อมตัว ยิ่งเวลาเดินขึ้นที่สูงเท่าไร ยิ่งต้องโน้มตัวไปข้างหน้าให้ต่ำที่สุด”

สอดคล้องกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผนที่แสดงกล่าวความชื่นชมต่อความมีประสิทธิภาพในงาน สามารถสอนและช่วยแก้ไขปัญหานั้นๆ ของผู้อำนวยการเขตได้เสมอ โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า “ความเห็นส่วนตัว คิดเห็นว่าท่านเป็นคนมีความสามารถ มีประสิทธิภาพ เชี่ยวชาญในงาน สอนงานน้องๆ ได้ ทั้งยังเป็นเสาหลักในการขับเคลื่อนไปในทิศทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด”

ประการสำคัญของการบ่งชี้การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การภาครัฐ คือ การมีศิลปะในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมุ่งมั่น ท่วมเทและตั้งใจที่จะทำให้การทำงานสัมฤทธิ์ผล ซึ่งการแสดงออกให้เห็นถึงว่าผู้บริหารนั้นมีความรักในผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นรักตัวตัวผู้บังคับบัญชาเช่นกัน รวมถึงการเข้าใจในความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินโครงการฯ ให้สำเร็จดังที่ตั้งไว้ สะท้อนได้จากประโยคที่เจ้าพนักงานธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า “ท่าน ผอ. จะมีศิลปะในการจูงใจลูกน้อง ให้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย ท่านบอกว่า หากจะให้ลูกน้องรัก ก็ต้องรักลูกน้องก่อน เหมือนเอาใจเขามาใส่ใจเรานะ”

ข้อค้นพบที่หลายคนอาจมองข้ามไปว่าเรื่องนี้เป็นตัวชี้วัดว่าผู้บริหารนั้นมีภาวะผู้นำจริงหรือไม่ นั่นก็คือ การที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะหากได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกหรือองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันในโครงการฯ แต่เป็นหน่วยงานอื่น ๆ ด้วยแล้วยังแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ซึ่งเมื่อทุกภาคส่วนยอมรับในการเป็นผู้นำก็จะร่วมมือหรือทำตามที่ผู้บริหารได้บอกกล่าวในเรื่องต่าง ๆ สะท้อนได้จากเจ้าหน้าที่งานรักษาความสะอาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

การที่ท่าน ผอ. เป็นที่ยอมรับของเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่นในโครงการจตุจักร-โมเดล ทำให้ดิฉันรู้สึกภาคภูมิใจในตัวท่านมากยิ่งขึ้น เพราะลำพังที่สำนักฯ ทุกคนก็จะให้ความร่วมมือปฏิบัติตามคำสั่งหรือนโยบายด้วยความเต็มใจอยู่แล้ว กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” พบว่า ผู้บริหารองค์การภาครัฐได้รับการยอมรับจากคณะทำงานและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติในเรื่องของความรู้ความสามารถ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดีต่อสาธารณะ การเป็นคนทีกล้าตัดสินใจตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ให้เกียรติผู้อื่น มีความจริงใจต่อการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีอารมณ์ที่ดี เป็นคนเปิดเผย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยที่หน่วยงานภายนอกก็ให้การยอมรับนับถืออย่างมากเช่นกัน เป็นต้น

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูล จากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) แสดงให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารงานในเชิงภาวะผู้นำและได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้ เป็นอย่างดี

ค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส

ค่านิยมทางการบริหารงานที่น่าสนใจอีกค่านิยมหนึ่งนั้น คือ ค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญหนึ่งของการบริหารองค์การและการบริหารโครงการฯ อย่างมากที่จะทำให้องค์การหรือโครงการฯ นั้น บรรลุความสำเร็จ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารได้สะท้อนถึงความคิดภายในจิตใจเกี่ยวกับการยึดถือค่านิยมดังกล่าวข้างต้น ซึ่งความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส นั้น ผู้บริหารองค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) มองว่าไม่ได้เป็นเรื่องของเงิน หรือทรัพย์สินต่าง ๆ เท่านั้น แต่หมายรวมถึงการที่ยึดถือคุณงามความดี การที่มีความประพฤติที่ถูกต้องเหมาะสมตามครรลองครองธรรม ทั้งพร้อมที่จะให้ตรวจสอบถึงความสุจริตได้ตลอดเวลา ซึ่งไม่เพียงแค่ว่าจะอยู่ในจิตใจของผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารต้องปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

อีกด้วย ซึ่งจะยิ่งส่งผลดีทั้งต่อองค์กรและโครงการฯ ที่ได้ดำเนินการ ดังข้อมูลที่ประธานกรรมการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผมว่าความซื่อสัตย์เป็นเรื่องสำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นใคร องค์กรไหนต้องมีอยู่ในใจทุกคน และก็ไม่ว่าจำเป็นต้องมีเรื่องเงิน ๆ ทอง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเสมอไป ต้องยึด ในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม มีความประพฤติดีประพฤดิชอบ และต้องพร้อมรับการตรวจสอบในทุกเรื่องที่สำคัญ คือ ต้องปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ให้ทุกคนในองค์กร ซึ่งผมได้ยึดถือตลอดมา

การปลูกฝังเรื่องของค่านิยมความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสในการทำงานผู้บริหาร-องค์กรภาครัฐไม่เพียงแต่เป็นการให้ข้อมูลในลักษณะที่เป็นนามธรรม แต่กลับได้มีการเน้นย้ำเรื่องดังกล่าวทั้งในที่ประชุมหรือการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ และในบางครั้งได้เป็นวิทยากรที่จะบรรยายด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ซึมซับ รวมถึงการที่ผู้บริหารยังได้มีการแนะนำหรือสอนผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างตรงไปตรงมา สามารถเปิดเผยและชี้แจงได้ทุกเมื่อ และในระหว่างช่วงเวลาของการดำเนินโครงการฯ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงจบโครงการฯ ยังได้มีการมีกิจกรรมเพื่อเน้นย้ำเรื่องของความซื่อสัตย์และความโปร่งใสเป็นประจำ กล่าวถึงข้อดีของการยึดถือความซื่อสัตย์และความโปร่งใส และในบางครั้งก็ได้มีการยกตัวอย่างภาพยนตร์จีนเรื่อง เปาบุ้นจิ้นขึ้นมาเป็นตัวอย่างเพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรมในการสอนผู้ได้บังคับบัญชาในการเป็นข้าราชการที่ดีและยกตัวอย่างหน่วยงานที่มีการทุจริตที่สอนให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ให้ทำเป็นแบบอย่าง ดังที่ คณะทำงาน-องค์กรภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “ท่านพยายามปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และต้องโปร่งใสให้ทุกคนในองค์กร โดยทุกครั้งที่ในการประชุมหรือฝึกอบรม จะมีหัวข้อนี้สอดแทรกอยู่เสมอ โดยท่านจะเป็นวิทยากรบรรยายเอง”

ขณะที่ คณะทำงานองค์กรภาครัฐท่านหนึ่งก็กล่าวเสริมถึงค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ โดยเห็นว่า เป็นเรื่องของคุณธรรม หากทุกคนมีคุณธรรม องค์กรก็จะเจริญหรืออย่างน้อยที่สุด ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีคุณธรรม เพื่อคอยควบคุมทุกคนให้อยู่ในกรอบความดี ดังที่ คณะทำงานองค์กรภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม

2558) ได้กล่าวว่า “ท่านจะสอนลูกน้องเสมอ ๆ ว่า คนเราต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีคุณธรรม จะทำอะไรต้องตรงไปตรงมาเปิดเผย ชี้แจงได้”

และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับคณะทำงานองค์การภาครัฐอีกท่านหนึ่ง ก็ได้กล่าวเสริมถึงพฤติกรรมของผู้อำนวยการเขตที่ย้ำทั้งในและนอกห้องประชุม ทั้งก่อนจะเริ่มโครงการฯ จนสิ้นสุดโครงการฯ ไปแล้ว โดยคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ตลอดช่วงโครงการจตุจักรโมเดลนั้น ทุกเช้าก่อนเริ่มงาน ท่าน ผอ. จะประชุม ชี้แจง สั้น ๆ ที่เค้าเรียกว่า Morning Talk (คุยกันยามเช้า) ว่าวันนี้ใครมีหน้าที่อะไร ต้องทำอะไรเป็นพิเศษ งานที่ต้องติดตามมีอะไรบ้าง และตอนท้ายก่อนเลิกประชุมทุกครั้ง ท่านจะย้ำเรื่องความซื่อสัตย์ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่นเสมอ เพราะเราต้องทำงานกับหลายภาคส่วน ต้องให้ทุกคนสามารถมองเห็นว่า ใครทำอะไร พร้อมให้ตรวจสอบตลอดเวลา

และเจ้าพนักงานธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) อีกท่านหนึ่งก็กล่าวเสริมถึงความถูกต้อง ตรงไปตรงมาเปิดเผย ไม่มีแผล ได้กล่าวว่า “ท่านบอกพวกเราเสมอว่าเราต้องยึดมั่นและทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ ซื่อสัตย์และโปร่งใส ต้องยกหน้า ไม่อายฟ้า ก้มหน้าไม่อายดิน”

ขณะที่ เจ้าหน้าที่งานรักษาความสะอาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ซึ่งเน้นด้านความดี คิดดี ทำดี โดยเจ้าหน้าที่งานรักษาความสะอาด ได้กล่าวว่า “ท่านย้ำกับพวกเราว่า คนเราต้องประพฤติดี ประพฤติชอบ เป็นคนดี มีคุณธรรมประจำใจ ใครเห็นใครก็ชื่นชม ผอ. ก็ได้หน้าบานไปด้วย”

เช่นเดียวกันกับเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปที่ทั้งกับตั้งฉายาให้ท่านผู้อำนวยการตามชื่อตัวเอกในละครส่งเสริมคุณธรรม โดยเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่านถามว่า ชอบดูเปาบุ้นจิ้นหรือไม่ ดิฉันบอกว่าชอบ ท่านก็บอกว่าดีมาก ขอให้เอาแง่คิดดี ๆ ไปปรับใช้ เพราะถึงมันจะเป็นเรื่องเล่าจากประเทศจีน แต่ก็สะท้อนแง่คิดของคนในยุคนั้น ๆ ที่ไม่ซื่อสัตย์ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นขุนนาง ต้องคอยให้ท่านเปาไปตามตรวจสอบ เอาผิด และลงโทษ ตั้งแต่นั้นมาดิฉันก็เลยเรียก

ผอ. เขต ว่า ท่านเป่า เพราะท่านเน้นความซื่อสัตย์และยังต้องโปร่งใสทุกขั้นตอน
ในการทำงาน

สุดท้าย คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผนก็ให้สัมภาษณ์ไปในแนวทางเดียวกัน โดยกล่าวสะท้อนไปที่ตัวตนของผู้อำนวยการเขตที่ปราสอนให้ทุกคนที่ชอบคุณงามความดีแล้วย้อนดูตัวเองไม่ให้เอาเยี่ยงอย่าง โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า “ท่านชอบยกตัวอย่างเวลามีใครทุจริตคอร์รัปชันในหน่วยงานอื่น ๆ บอกเลยไม่ให้เอาเยี่ยงอย่างโดยเด็ดขาด คนเราต้องมีคุณธรรม ซื่อสัตย์”

สิ่งที่บ่งชี้ว่า ผู้บริหารองค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) ได้มีการนำเรื่องของค่านิยมทางด้านความซื่อสัตย์และความโปร่งใสมาใช้ในการจัดการโครงการฯ ครั้งนี้ที่เห็นเป็นรูปธรรม อีกประการหนึ่ง คือ การที่มีนโยบายในการทำงานเรื่องของความซื่อสัตย์ตั้งแต่ครั้งที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้บริหารได้ประกาศเป็นนโยบายหลัก และได้มีการพูดในที่ประชุมเสมอ ๆ โดยให้แยกผลประโยชน์ส่วนตนกับส่วนร่วมออกจากกัน โครงการฯ ดังกล่าวเป็นงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์การภายนอกต้องทำให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ดังที่ ประธานคณะทำงาน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ที่ประกาศนโยบายด้านความซื่อสัตย์ตั้งแต่มารับตำแหน่งใหม่ ๆ ยิ่งเวลา
มีข่าวประเภทนี้เกิดขึ้นกับหน่วยงานอื่น พี่ก็จะหยิบยกมาแล้วเพื่อเตือนสติ
ในที่ประชุมอยู่เนือง ๆ บอกเสมอว่าเราต้องความตรงไปตรงมาต่อวิชาชีพตนเอง
ต้องรู้จักแยกแยะประโยชน์ส่วนตัวออกจากประโยชน์ส่วนรวม

ส่วนที่ปรึกษาโครงการฯ เองก็ได้เน้นย้ำแนวทางการทำงานของตนเอง ซึ่งได้รั
การหล่อหลอมกล่อมเกลามาจากคุณพ่อคุณแม่ที่ปราสอนมาตั้งแต่เด็ก ๆ ในเรื่องการมี
คุณธรรม โดยที่ปรึกษาโครงการฯ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2558) ได้กล่าว
ว่า “นโยบายการทำงานของผมยึดความซื่อสัตย์ ทำอะไรต้องโปร่งใส ต้องตรวจสอบได้
โดยเฉพาะโครงการพิเศษลักษณะนี้ ไม่เคยมีมาก่อน กรุงเทพมหานครไม่ต้องเสีย
งบประมาณแม้แต่บาทเดียว แต่กลับได้ผลงานด้านสิ่งแวดล้อม ต้องให้เครดิตทาง Coke
เท่านั้นครับ”

นอกจากนี้ ตัวบ่งชี้ประการสุดท้ายที่ยืนยันว่าผู้บริหารระดับสูงได้นำค่านิยมความซื่อสัตย์และความโปร่งใสมาประยุกต์ใช้ในโครงการฯ จริง คือ การที่ผู้บริหารองค์การภาครัฐได้มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อตรวจสอบการทำงานอีกชุดหนึ่งว่าการดำเนินโครงการฯ ตลอดระยะเวลานั้นมีความพร้อมที่จะรองรับการตรวจสอบ เพื่อให้องค์การอื่น ๆ ที่ร่วมดำเนินโครงการฯ นั้น ไม่เกิดข้อสงสัย ดังที่ กรรมการองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

อีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ก็คือ เรื่องความซื่อสัตย์เพราะโครงการฯ นี้ ทาง Coke เค้าให้งบมา ถึงแม้ทาง TIPMSE จะเป็นผู้บริหารทั้งหมด แต่ผมก็รับผิดชอบในพื้นที่ และเพื่อความโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบในทุกกระบวนการ ผมจึงตั้งกรรมการจากกลุ่มของพวกเราที่ทำงานขึ้นมา เพื่อตรวจสอบกันเอง ทำอย่างนี้แล้วก็สบายใจ TIPMSE เองก็สบายใจ

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารองค์การภาครัฐมองว่าความซื่อสัตย์และความโปร่งใสนั้นไม่ได้เป็นเรื่องของเงิน หรือทรัพย์สินต่าง ๆ เท่านั้น แต่หมายถึง เรื่องของการที่ยึดถือคุณงามความดี การที่มีความประพฤติที่ถูกต้องเหมาะสม ทั้งพร้อมที่จะให้ตรวจสอบถึงความสุจริตได้ตลอดเวลา การปลูกฝังค่านิยมให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ความสำคัญเรื่องของความโปร่งใส เช่น การกล่าวซ้ำในที่ประชุมเสมอ ๆ การที่ผู้บริหารเป็นวิทยากรบรรยายในเรื่องดังกล่าวด้วยตนเอง การเน้นในช่วงท้ายของกิจกรรมการประชุมสั้น ๆ ของทุกวันในช่วงเช้า การหยิบยกภาพยนตร์หรือกรณีตัวอย่างขึ้นมาเพื่อเน้นย้ำ การมีนโยบายเรื่องความซื่อสัตย์และความโปร่งใส รวมถึงการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อตรวจสอบอีกชั้นหนึ่ง

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์การรัฐ ได้มีการนำค่านิยมทางบริหารงานด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใสมาประยุกต์ใช้กับการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสคูรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้ด้วย

ค่านิยมด้านประสิทธิภาพ

ค่านิยมเชิงประสิทธิภาพวิเคราะห์ได้จากพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญในหลายเรื่องด้วยกัน โดยในส่วนแรกของการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอสิ่งที่เป็นตัวสะท้อนค่านิยมเชิงประสิทธิภาพ โดยวัดจากเรื่องการให้ความสำคัญของการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด มีการประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ให้ผลงานได้เท่ากัน และส่วนของคำหรือประโยคที่บ่งชี้ถึงการมีค่านิยมเชิงประสิทธิภาพโดยได้นำเสนอไว้เรียงประเด็นกันไป เพื่อให้มีเหตุผลสนับสนุนสิ่งที่ค้นพบ อันแสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่ผู้บริหารมุ่งเน้นการบริหารให้มีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ในส่วนนี้จะนำเสนอถึงเรื่องของงบประมาณดังนี้ เริ่มจากการที่ผู้บริหารได้มีการเน้นย้ำในเรื่องของการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับมาดำเนินโครงการฯ เป็นอย่างมาก ซึ่งแม้ว่าจะไม่ใช่เป็นงบประมาณของหน่วยงานราชการก็ตาม แต่ผู้บริหารได้ย้ำบอกกล่าวกับเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอว่า ให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าที่สุด เน้นที่ความประหยัดของการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ ได้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย โดยใช้จ่ายตามงบประมาณที่กำหนด หรือน้อยกว่างบประมาณที่กำหนด ซึ่งถือว่ามีประสิทธิภาพ รวมทั้งการใช้จ่ายงบประมาณต้องมีเหตุผลและผลของการใช้ โดยประธานกรรมการ (การสัมมนาส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผมอยากให้ลูกน้องคิดเสมอว่า ถึงแม้งบประมาณที่ใช้ไปนั้นจะไม่ใช้ของเรา แต่เราก็ควรตระหนักว่าการจะใช้จ่ายในกิจกรรมใด ๆ ต้องให้ใช้ให้คุ้มค่า มีคุณภาพ ทั้งยังต้องสนองตอบความคาดหวังและการตรวจสอบการใช้งบประมาณจากผู้ให้การสนับสนุนอีกด้วย ซึ่งส่วนนี้ ก็คือ ต้องมีประสิทธิภาพ โดยผลผลิตที่ได้ต้องเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนด หรือใช้น้อยกว่างบประมาณ แต่ได้ผลงานครบถ้วน

ถึงแม้ว่าเมื่อพิจารณาจากคำกล่าวหรือประโยคที่ผู้บริหารได้ให้สัมภาษณ์จะมีความเป็นนามธรรมมากก็ตาม แต่จากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาโครงการฯ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มผู้บริหารด้วยนั้น ก็ได้ให้ข้อมูลที่ไปในทิศทางเดียวกันถึงเรื่องของการเน้นย้ำให้การใช้จ่ายงบประมาณต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการจัดการมูลฝอย

และวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ให้มีเหตุมีผลและมีความเหมาะสม เน้นการประหยัด เช่น การที่ทางเขตจตุจักรมีความประสงค์ที่จะเพิ่มเครื่องบดกิ่งไม้เพื่อทำปุ๋ยชีวภาพ เดิมจะทำการซื้อเครื่องบดจากต่างประเทศซึ่งมีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก แต่ได้ให้คำแนะนำผู้อำนวยการเขตจตุจักรว่าให้ฝ่ายที่รับผิดชอบดูแลงานด้านสิ่งแวดล้อม คิดค้นหรือดัดแปลงเครื่องจักรที่มีอยู่เพื่อลดค่าใช้จ่าย ดังประโยชน์ที่ปรึกษาโครงการฯ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2558) กล่าวว่า

ผมบอก ผอ. สำนักฯ ว่าเราต้องใช้งบประมาณให้เหมาะสม ด้วยเหตุ ด้วยผล อะไรที่สามารถช่วยประหยัดได้ ก็ประหยัด อย่างเช่น ทางเขตต้องการเพิ่มเครื่องบดย่อยกิ่งไม้ เพื่อใช้เป็นส่วนผสมทำปุ๋ยชีวภาพ แทนที่เราต้องสั่งนำเข้าจากต่างประเทศ ผมก็มอบหมายให้ ผอ. เขต ไปดัดแปลง ประดิษฐ์ คิดค้น โดยถอดแบบจากเครื่องที่สำนักสิ่งแวดล้อมใช้งานอยู่ ทำให้ประหยัดงบได้เยอะเลย สามารถไปทำกิจกรรมอย่างอื่นได้ อันนี้ คือ การมีประสิทธิภาพนั่นเอง

การให้ข้อมูลดังกล่าวนี้สอดคล้องกับการให้ข้อมูลของกรมการองค์การภาครัฐที่ได้ร่วมขับเคลื่อนโครงการฯ ไปสู่การปฏิบัติที่สะท้อนถึงค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารองค์การภาครัฐในด้านประสิทธิภาพ โดยได้นำเน้นการตามแนวคิดที่ทางฝ่ายบริหารนั้นได้มอบหมายไว้ คือ เรื่องของการศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เครื่องจักรที่หน่วยงานมีอยู่ เพื่อนำไปใช้งานในการบดย่อยกิ่งไม้ในการทำปุ๋ย โดยที่ไม่ต้องใช้งบประมาณไปกับการซื้อเครื่องจักรตัวใหม่จากต่างประเทศ ซึ่งเมื่อทำการศึกษาแล้ว พบว่าสามารถที่จะดัดแปลงเครื่องจักรมาใช้ตามสนองความต้องการได้ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและนำงบประมาณไปใช้จ่ายในส่วนอื่นแทนได้ ซึ่งกรณีนี้ถือได้ว่าเป็นแนวคิด กรมการองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “ผมรับแนวคิดของที่ปรึกษาฯ ทำให้ไปศึกษาเครื่องบดย่อยกิ่งไม้ที่สำนักสิ่งแวดล้อม และในที่สุดก็สามารถดัดแปลง ประดิษฐ์ คิดค้น ทดแทนการนำเข้า ทำให้สามารถใช้งบอย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุด นี่แสดงว่าผมทำงานมีประสิทธิภาพนะ”

เพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลที่ผู้บริหารได้ให้ไว้ ว่าเป็นความจริงหรือไม่อย่างไร ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์คณะทำงานและผู้ปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ต่างให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารจะเน้นย้ำเรื่องของการใช้จ่ายงบประมาณโดยยึดตลอดในเรื่อง

ประสิทธิภาพในที่ประชุมทุกครั้งที่มีการติดตามการดำเนินงาน และหากไม่ใช้การประชุม ก็จะมีการพูดเพื่อย้ำเตือนอยู่เสมอ ๆ โดยคำพูดหรือประโยคที่คุ้นชินจนเกิดการซึมซับของคณะทำงานและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน คือ “ประหยัด” “ใช้จ่ายที่คุ้มค่า” “การมีวินัยในการใช้จ่าย” “งบประมาณไม่ใช่เงินของเรา แต่ก็ต้องคำนึงถึงทุกครั้งที่มีการใช้จ่าย” การเน้นย้ำให้การใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในโครงการฯ เป็นสำคัญ อีกทั้งผู้บริหารยังเป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบอย่างมากในการใช้จ่ายงบประมาณไม่ว่าจะเป็นโครงการฯ ที่ได้ดำเนินการอยู่ หรือการทำงานในการงานปกติของหน่วยงาน โดยเน้นย้ำเรื่องของผลสำเร็จของการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ จนเจ้าหน้าที่บางคนกล่าวชื่นชมว่าเป็นผู้บริหารโดยแท้ที่มีความรู้ความสามารถและความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ดังคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “เวลาที่มีการประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการทำงาน ผอ. ก็จะพูดย้ำในการประชุมทุกครั้งว่าเราต้องมีผลงานที่จับต้องได้ ใช้จ่ายก็ต้องใช้ให้คุ้มค่า แต่ให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ซึ่งก็คือ การใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ”

ส่วนคณะทำงานองค์การภาครัฐอีกท่านหนึ่งที่ทำงานคลุกคลีกับผู้อำนวยการเขต ได้เห็นท่านแสดงออกถึงพฤติกรรมการใช้จ่ายอย่างประหยัดมากก่อนที่จะเริ่มโครงการฯ นี้ สร้างความเคารพ ศรัทธา และความประทับใจมาโดยตลอด เมื่อผู้อำนวยการเขตเรียกไปคุยเรื่องรายละเอียดของโครงการฯ ก็ไม่ลังเลที่จะเข้าร่วมทันที ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าไม่ง่ายเลย แต่ด้วยความที่เชื่อมั่นในตัวท่านที่ทำงานด้วยกันและประสบความสำเร็จในโครงการฯ ต่าง ๆ มาตลอด ก็ด้วยความเอาใจใส่ในรายละเอียดปลีกย่อย โดยเฉพาะงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องใช้อย่างรอบคอบ ให้มีประสิทธิภาพ คณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์-ส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

เวลามอบนโยบายในการทำงาน และมอบหมายงาน ผู้บริหารที่รับผิดชอบในโครงการจตุจักร โมเดลหรือ ก็คือ ผอ. ของดิฉันนั่นเอง ท่านก็จะกล่าวย้ำให้ตั้งใจ ทুমเท และจริงจัง ต้องเน้นผลงานที่ชัดเจน ต้องประหยัด ใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ และให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการด้วย

สอดคล้องกับคณะทำงานองค์การภาครัฐอีกท่านหนึ่งที่อยู่ในทีมงานนี้ ถึงแม้จะเพิ่งย้ายมาจากที่อื่น แต่ทันทีที่ย้ายมา ผู้อำนวยการเขตก็มอบหมายให้สานงานต่อจาก

คณะทำงานองค์การภาครัฐก่อนหน้านี้ เป็นเวลาเกือบ 1 ปี ที่ได้คลุกคลีกับผู้อำนวยการเขต ก็รู้สึกชื่นชอบในวัฒนธรรมองค์การในที่ทำงานใหม่ว่าทำงานคล้ายกับภาคเอกชนมาก ดูเหมือนจะเป็นคนรุ่นใหม่ที่ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลง ในสภาพแวดล้อมของเขตในทางที่ดีขึ้น อีกทั้งเกิดความเชื่อมั่นในตัวท่านว่าจะนำพาให้โครงการฯ นี้สำเร็จคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

การทำงานโครงการฯ นี้ ท่าน ผอ. ย่ออย่างมาก แบบจริงจังมากกว่างบประมาณ ในโครงการฯ นี้มีไม่มาก เราต้องใช้สอยอย่างประหยัด หรือพูดง่าย ๆ ว่าใช้เงิน ให้คุ้มค่าที่สุดมีประสิทธิภาพ เราทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นการบริการ สาธารณะ เพราะขยะเป็นปัญหาใหญ่มาก ๆ สำหรับ กทม.

ขณะที่ เจ้าพนักงานธุรการซึ่งเห็นผู้อำนวยการเขตที่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในงานประจำตามปกติ และในโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจร ในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” นี้ ทั้ง ๆ ที่ก่อนหน้านี้ แทบจะไม่ได้พูดคุยกับ ผู้อำนวยการเขตเลย เพราะท่านมีภารกิจในโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ด้านสิ่งแวดล้อม ตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของกรุงเทพมหานคร ครั้นมาทำงานในโครงการฯ นี้ กลับรู้สึกว่าได้สัมผัสใกล้ชิดกับท่านทุกวัน เพราะทีมงานมีเพียงไม่กี่คน ทำให้รับทราบ แนวความคิดที่มุ่งมั่นของท่าน ที่ต้องการให้งานสำเร็จ แต่ใช้งบประมาณที่มีอยู่จำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ เจ้าพนักงานธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ถึงแม้ฉันจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับงบประมาณค่าใช้จ่ายโดยตรง แต่ทุกครั้ง ที่ติดรถท่านไปลงพื้นที่ ได้ยินท่านพูดถึงความมีวินัยด้านค่าใช้จ่าย เพราะพื้นที่ โครงการฯ กว้างขวางมาก ซึ่งก็ไม่แปลกใจ เพราะปกติท่านจะเป็นคนให้ความสำคัญ กับการใช้งบประมาณเสมอ ประมาณว่าต้องใช้จ่ายอย่างคุ้มค่าให้มีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผนซึ่งต้องทำงานและ รายงานผลการปฏิบัติงานในทุกด้านกับผู้อำนวยการเขตโดยตรง ก็ถูกเจาะจงให้มาทำงาน ในโครงการฯ นี้ ด้วยความไว้วางใจ และเป็นที่ไว้วางใจในฝีมือการทำงาน ที่มีมาตลอด

3 ปี ตั้งแต่ท่านย้ายมาดูแลงานที่นี่ โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่านเป็นคนละเอียด ท่านจะเน้นเรื่องความประหยัดตลอดเวลา ทั้งงานตามปกติ หรือโครงการฯ พิเศษอื่น ๆ ยิ่งโครงการฯ นี้ไม่ได้ใช้งบประมาณของเราเลย ท่านว่า ยิ่งต้องใช้้อย่างรอบคอบ และมีการพูดเปรียบเทียบพฤติกรรมของ ผอ. คนปัจจุบันกับ ผอ. คนก่อนหน้านี้ ทำให้รู้สึกทำงานด้วยแล้วสบายใจ ไม่มีนอก ไม่มีใน ไม่ต้องประจบสอพลอเพื่อหวังความก้าวหน้า

สอดคล้องกับเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปที่สนิทกับผู้อำนวยการเขตมากที่สุด แน่นนอนว่าย่อมถูกเรียกตัวเข้าร่วมโครงการฯ อีกคนหนึ่ง ต่างก็ติดตามผู้อำนวยการเขตมานาน รู้ว่าท่านคิดและจะทำอะไร อย่างไร ที่สำคัญ คือ ความเป็นกันเองกับลูกน้องทุกคน ไม่ถือตัว ทำให้รู้สึกสบายใจที่ได้ทำงานด้วย ยิ่งได้เห็นท่านทำงานจนดึกจนดื่น เพื่อเหตุผลเดียว คือ ต้องการให้โครงการฯ นี้สำเร็จ นับว่าเป็นตัวอย่างที่ดี ดังที่ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ดิฉันเห็นว่า การที่ท่าน ผอ. มีความเป็นนักบริหารเต็มตัว ไม่ว่าจะเป็นการบริหารคน บริหารงาน หรือบริหารเงิน ล้วนเป็นเหตุเป็นผล โครงการจตุจักร โมเดลนี้ เป็นอีกหนึ่งบทพิสูจน์ความเป็นมืออาชีพของท่านเป็นอย่างดี โดยเฉพาะ ด้านงบประมาณที่ท่านย้ำว่า ไม่ใช่เงินของเรา ต้องใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตัวบ่งชี้ถึงค่านิยมทางการบริหารงานเชิงประสิทธิภาพอีกสิ่งหนึ่ง คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่ไม่ใช่เพียงแค่การพูดในลักษณะที่เป็นนามธรรมในเรื่องของการความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรและการใช้จ่ายเท่านั้น แต่ยังได้แสดงออกให้เห็นทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกถึงเรื่องการมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาถึงการเน้นเรื่องประสิทธิภาพอย่างมากด้วยการที่ผู้บริหารจะมีการวางแผนและควบคุมดูแลเส้นทางของการใช้ยานพาหนะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถรับเจ้าหน้าที่และใช้ในการทำงาน ได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด เพราะหากไม่มีการวางแผนเส้นทางของการใช้ยานพาหนะ ก็จะทำให้เกิดความสิ้นเปลืองของการใช้ทรัพยากรขององค์กรไปอย่างไม่คุ้มค่า

เจ้าหน้าที่งานรักษาความสะอาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2559)

ได้กล่าวว่า

ดิฉันจะเห็นท่าน ผอ. มาคุมคิวรถที่จะลงพื้นที่ โดยท่านจะวางแผนเส้นทางกับจำนวนเจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสม เพื่อจะได้วิ่งรถให้น้อยเที่ยวแต่เก็บงานและเก็บคนให้ได้ ตามที่วางแผนไว้ ซึ่งดิฉันก็เห็นด้วยเพราะช่วงนั้นราคาน้ำมันไม่ถูกเหมือนยุคนี้ คิดดูสิว่าตลอดโครงการฯ จะประหยัดได้เท่าไร มีประสิทธิภาพแค่ไหน ถึงแม้ว่าในการศึกษาครั้งนี้จะไม่สามารถนำรายละเอียดการใช้จ่ายมานำเสนอได้ด้วยเหตุผลเชิงธุรกิจ แต่เมื่อวิเคราะห์งบประมาณที่ได้นำมาใช้จ่ายในการดำเนินโครงการฯ กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีการดำเนินโครงการฯ สามารถนำผลลัพธ์หรือเป้าหมายทางด้านประสิทธิภาพมาวิเคราะห์ประกอบได้ คือ การที่ได้มีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการฯ ในเรื่องของการลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการจัดเก็บขยะลง และการลดการอุบัติเหตุเกิดขึ้นจากการขับรถและเก็บหรือขนขยะ ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่จะยืนยันถึงค่านิยมในเชิงประสิทธิภาพอีกสิ่งหนึ่ง คือ การประเมินผลการดำเนินโครงการฯ ที่ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม (2557) ได้มีการนำเสนอไว้ใน รายงานฉบับสมบูรณ์เรื่อง โครงการจัดการขยะมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร การศึกษา พบว่า หลังจากที่ได้ดำเนินโครงการฯ ไปนั้นสามารถลดค่าใช้จ่ายการจัดการขยะได้ถึง 11.4 ล้านบาท ซึ่งมีการคำนวณจากค่ากำจัดขยะของกรุงเทพมหานครเฉลี่ย 1,500 บาทต่อตัน อีกทั้งในส่วนของการดำเนินโครงการฯ มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นจากการขับรถและเก็บหรือขนขยะได้ถึงร้อยละ 61.54 และเมื่อหลังดำเนินโครงการฯ พบว่า สามารถลดการเกิดอุบัติเหตุได้ถึงร้อยละ 46.87

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” พบว่า ผู้บริหารองค์การภาครัฐมีพฤติกรรมและคำพูดที่เน้นย้ำและให้ความสำคัญเรื่องของการใช้จ่ายงบประมาณทั้งจากการประชุมติดตามการดำเนินงานทุกครั้ง รวมถึงเวลาดลงพื้นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องของให้ใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด มีการใช้อย่างมีเหตุผลแม้จะไม่ใช่งบประมาณของหน่วยราชการก็ตาม ซึ่งไม่ได้ทำเพียงแค่การเน้นย้ำแล

การกำชับ พุดคุยเท่านั้น แต่ผู้บริหารได้ลงมือปฏิบัติด้วย เช่น การที่ผู้อำนวยการเขต ได้ลงไปทำการวางแผนและควบคุมดูแลเส้นทางของการใช้ยานพาหนะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถรับเจ้าหน้าที่และใช้ในการทำงานได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุดและยังได้ทำให้เกิดเป็นรูปธรรมด้วยการให้เจ้าหน้าที่มีการประดิษฐ์ คิดค้นดัดแปลงเครื่องจักรที่มีมาใช้ในการทำงานของโครงการฯ โดยไม่ต้องใช้งบประมาณไปเพื่อการซื้อเครื่องจักรจากต่างประเทศซึ่งมีราคาที่สูง ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมดำเนินโครงการฯ ได้เห็นถึงการมุ่งมั่นเรื่องของประสิทธิภาพอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ สิ่งที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่บ่งชี้ถึงการที่ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมทางการบริหารงานด้านประสิทธิภาพมาใช้แล้วสัมฤทธิ์ผลอีกประการหนึ่ง ก็คือการที่ผลจากการประเมินการดำเนินโครงการฯ พบว่า สามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดการขยะมูลฝอยและลดการเกิดอุบัติเหตุจากการขับรถและเก็บหรือขนขยะได้

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) แสดงให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารงานในเชิงประสิทธิภาพในการนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้อย่างชัดเจน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารองค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) ได้มีการนำค่านิยมทางการบริหารงาน ซึ่งประกอบไปด้วย (1) ประสิทธิภาพ (2) การประสานงานและความร่วมมือ (3) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (4) ความเป็นมืออาชีพ (5) ความมีภาวะผู้นำ (6) ความซื่อสัตย์ โปร่งใส และ (7) ประสิทธิภาพ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” จนทำให้โครงการฯ ดังกล่าวประสบความสำเร็จกลายเป็นโมเดล หรือต้นแบบที่สามารถนำไปปรับใช้ในพื้นที่ต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานครหรือพื้นที่จังหวัดอื่น ๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการยืนยันข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น เนื่องจากโครงการฯ ดังกล่าวมีองค์กรอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการฯ ครั้งนี้ด้วย ผู้วิจัยจึงได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลองค์กรภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร

ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัท โคคา โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ที่ถือว่าเป็นองค์การสำคัญเพราะเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการฯ ในครั้งนี้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อยืนยันข้อค้นพบด้วย

ค่านิยมทางการบริหารงานองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร: บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริหาร คณะทำงานและเจ้าหน้าที่โครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชในเขตจตุจักรหรือที่เรียกว่า “จตุจักร โมเดล” พบว่าผู้บริหารขององค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มีค่านิยมทางการบริหารงานทั้งสิ้น 9 ประการ ได้แก่ (1) การประสานงานและความร่วมมือ (2) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (3) ประสิทธิภาพ (4) ความพึงพอใจของลูกค้า (5) ความเป็นมืออาชีพ (6) ความมีภาวะผู้นำ (7) ประสิทธิภาพ (8) วิสัยทัศน์ และการวางแผนงาน และ (9) ความซื่อสัตย์ โปร่งใส โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ค่านิยมด้านการประสานงานและความร่วมมือ

เนื่องจากโครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชในเขตจตุจักรหรือ “จตุจักร โมเดล” มีจุดเริ่มต้นมาจากการที่ภาคส่วนต่างได้มีการหารือร่วมกันในการที่จะแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้เมื่อต้องมีการทำงานร่วมกันแล้วจำเป็นต้องมีทุกฝ่ายจะต้องประสานการทำงานกันอย่างดี และต้องร่วมมือกันทำงานกันอย่างมาก แม้ว่าจะมาจากการหลากหลายขององค์กร หลากหลายวัฒนธรรมก็ตามและในการประสานและร่วมมือกันในการดำเนินโครงการฯ นั้น ไม่ได้ทำเพียงแค่คณะทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผู้นำชุมชน แกนนำคนสำคัญของพื้นที่เป้าหมายที่อยู่ในการดำเนินงานของโครงการฯ เพราะหากขาดการประสานงานและความร่วมมือจากประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ถึงแม้ว่าคณะทำงานซึ่งเป็นบุคลากรจะทุ่มเททำงานมากเพียงใดก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

ซึ่งประเด็นดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรให้ความสำคัญอย่างมาก สะท้อนได้จากผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ที่ได้กล่าวว่า

ผมย้ำให้ทุกคนในทีมเสมอว่าจุดเริ่มต้นของโครงการฯ นี้ มาจากการประสานงานล้วน ๆ ซึ่งจะตามมาด้วยการให้ความร่วมมือ แต่หากไม่ได้รับความร่วมมือจาก TIPMSE และกรุงเทพมหานครแล้ว ก็เกิดได้ยาก ยิ่งตอนเปิดตัวโครงการฯ ขอให้ทุกคนให้ความร่วมมือจนกว่าโครงการฯ จะประสบความสำเร็จ

การประสานงานและความร่วมมือในการทำงานนั้นทางองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรมีหลักการสำคัญขององค์การที่ยึดถือและปฏิบัติตามโดยตลอด คือ การสร้างพันธมิตรร่วม ซึ่งผู้บริหารมีความเชื่อว่าหลักการดังกล่าวนี้เป็นกุญแจสำคัญในการนำไปสู่ประตูแห่งความสำเร็จ การที่องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรนั้นมีหลักการการทำงานเช่นนี้ซึ่งได้ยึดถือมาก่อนที่จะดำเนินโครงการฯ นี้จึงเป็นบทสะท้อนการคำนึงถึงเรื่องของการประสานงานและความร่วมมือกันในการทำงานมาก่อนหน้านี้แล้ว รองผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

หลักการสำคัญของ Coke ในการทำงานด้านการสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนหรือสังคม ก็คือ “การสร้างพันธมิตรร่วม” ซึ่งกุญแจสำคัญ ก็คือ การประสานงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือ ผมจะใช้วิธีถ้อยทีถ้อยอาศัย ที่เรียกว่า “แสงจืดร่วม สงวนจุดต่าง” นั่นเอง

สิ่งบ่งชี้ถึงค่านิยมด้านการประสานงานและความร่วมมือที่ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร ได้นำมาใช้ในการจัดการโครงการฯ ยังสามารถยืนยันได้จากการที่เจ้าหน้าที่ได้ให้ข้อมูลว่าผู้บริหารมีการสอนวิธีการประสานงานก่อนที่ลงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน โดยเน้นย้ำเรื่องการให้ประสานงานกันผู้ประสานงานในพื้นที่ทุกครั้งก่อนที่จะลงไปปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการให้เกิดบุคคลดังกล่าวและจะทำให้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เนื่องจากโครงการฯ ที่ได้ดำเนินการนั้นเป็นโครงการฯ ขนาดใหญ่ที่ต้องประสานงานกันจากหลายฝ่ายด้วยกันหากมีการประสานงานกันที่ผิดพลาดย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานโครงการฯ อย่างมาก

แต่หากทุกฝ่ายมีการประสานการทำงานกันอย่างใกล้ชิด ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มที่ ก็จะทำให้โครงการฯ ดังกล่าวนั้นสำเร็จตามความมุ่งหวังทุกประการ สะท้อนได้จาก คณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “ดิฉันได้เรียนรู้จาก ผอ. ที่สอนพวกเราว่า ทุกครั้งก่อนลงพื้นที่ให้ ประสานงานกับผู้ที่ติดต่อก่อน (contact person) ก่อนเสมอ เป็นการให้เกียรติกัน เวลาจะ ขอความร่วมมือก็จะง่ายขึ้น และให้ยึดหลักการนี้เวลาไปใช้กับโครงการฯ อื่น ๆ ด้วย”

ส่วนเจ้าหน้าที่ธุรการที่เห็นด้วยกับผู้อำนวยการฝ่าย มองว่าหากปล่อยปละละเลย มองข้ามเรื่องการประสานงานหรือการให้ความร่วมมือ ย่อมก่อให้เกิดปัญหาตามมา อย่างแน่นอน โดยเฉพาะกับโครงการฯ ที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อน และมีหลายภาคส่วน เข้าร่วม ไม่สามารถปล่อยให้ทุกอย่างเป็นไปตามขั้นตอนปกติ ซึ่งแน่นอนที่สุด อาจเกิด การสะดุด ล่าช้า และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงาน โดยเจ้าหน้าที่ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. ให้ความสำคัญกับการประสานงานและความร่วมมือมาก ตอนนั้นดิฉัน ยังคิดเล่น ๆ เลยว่าโครงการฯ ที่มีขนาดใหญ่ขนาดนี้ หากการประสานงานผิดพลาด หรือไม่มีใครให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ ปล่อยให้ทุกอย่างเป็นไปตามขั้นตอน การทำงานตามปกติ งานก็คงสะดุด หรือเกิดความล่าช้า และความร่วมมือ ของทุกฝ่ายก็คงไม่เกิดขึ้น งานก็อาจจะเรื่อย ๆ มาเรียง ๆ

สอดคล้องกับเจ้าหน้าที่การตลาดได้เล่าถึงการที่ผู้อำนวยการฝ่ายได้เน้นย้ำเรื่องขอ การประสานงานและความร่วมมือ ซึ่งต้องให้ความสำคัญมาก ถือเป็นจุดเริ่มต้น ของโครงการฯ จะมองว่าเป็นหน้าที่ที่ทุกคนต้องทำอยู่แล้วไม่ได้ เนื่องจากเป็นโครงการฯ ที่ไม่เคยทำมาก่อน อีกทั้งมีพันธมิตรจากหลายภาคส่วน โดยเจ้าหน้าที่การตลาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่านรอง ผอ. ให้ฟังว่า การประสานงานเป็นจุดเริ่มต้นของโครงการฯ นี้ ในขณะที่เดียวกันหากขาดซึ่งความร่วมมือ ความสำเร็จก็ไม่เกิด เพราะโครงการฯ นี้ เป็นความร่วมมือระหว่าง 3 ภาคส่วน ท่านจึงให้ความสำคัญของทั้ง 2 ด้านนี้ พอ ๆ กัน

ขณะที่คณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรอีกท่านหนึ่ง ซึ่งถูกมอบหมายให้เป็นผู้ประสานงานทุกภาคส่วนรวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด มาตั้งแต่เริ่มต้น และในส่วนของชุมชนและผู้นำชุมชนที่เกี่ยวข้องทั้งหลายนั้น มีการแบ่งหน้าที่กันเป็นโซน ๆ โดยร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ในภายหลัง ซึ่งมีความสลับซับซ้อน ในขั้นตอนการประสานงานอยู่บ้าง จึงมีความจำเป็นที่ต้องใช้ความร่วมมืออย่างมาก จึงจะดำเนินโครงการฯ ไปได้ โดยคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านรอง ผอ. ย้ำให้ฟังเสมอว่าในการทำงานที่ต้องใช้ความร่วมมือของหลายองค์การ หลายกลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งที่ยุ่งยากพอสมควร หากต้องการที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องใช้การประสานงาน เพื่อให้แต่ละภาคส่วนที่มีความหลากหลาย มีความเข้าใจตรงกัน ต้องใช้ความร่วมมือหรือที่เรียกกันง่าย ๆ ว่า คนละไม้ คนละมือ ดังเช่น โครงการจตุจักรโมเดล ทั้งยังได้รับความร่วมมือจากประชาชน ในพื้นที่เป็นอย่างดีจึงทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบที่ได้จากการเก็บรวบรวม พบว่า จตุจักรโมเดล มีจุดเริ่มต้น มาจากการที่ภาคส่วนต่างได้มีการหารือร่วมกันในการที่จะแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้เมื่อต้องมีการทำงานร่วมกันแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายจะต้องประสานการทำงาน กันอย่างดี และต้องร่วมมือกันทำงานกันอย่างมาก แม้ว่าจะมาจากการหลากหลายขององค์การ หลากหลายวัฒนธรรมก็ตาม โดยองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรมีหลักการสำคัญ ขององค์การที่ยึดถือและปฏิบัติตามโดยตลอด คือ การสร้างพันธมิตรร่วม ซึ่งผู้บริหาร มีความเชื่อว่าหลักการดังกล่าวนี้เป็นกุญแจสำคัญในการนำไปสู่ประตูแห่งความสำเร็จ รวมถึงการเน้นย้ำเรื่องการให้ประสานงานกันผู้ประสานงานในพื้นที่ทุกครั้งก่อนที่จะลงไป ปฏิบัติงาน และการประสานและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างองค์การต่าง ๆ ที่ร่วมกัน ดำเนินการ

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยัน ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของ ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร แสดงให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารงาน ในด้านการประสานงานและความร่วมมือ และได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการ

โครงการจัดการมูลฝอยและวัชคุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักรหรือ “จตุจักร โมเดล” ในครั้งนี้

ค่านิยมด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

การที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในเรื่องของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม นั้นเป็นสิ่งที่ได้มีการปลูกฝังเน้นย้ำมาก่อนที่ได้มีการทำโครงการฯ นี้ เนื่องจาก บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับแนวคิดที่สำคัญข้อหนึ่งมาจากบริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับ “การสร้างพันธมิตร” ซึ่งถือว่าเป็นพันธกิจข้อหนึ่งของบริษัทที่จะต้องดำเนินการนอกจากประกอบธุรกิจ โดยเน้นไปที่การสร้างพันธมิตรที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการแปลงไปสู่การปฏิบัติในประเทศต่าง ๆ ที่เป็นบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายอยู่ตามประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งเมื่อได้นำไปปฏิบัติแล้วพบว่า ประสบผลสำเร็จ โดยวิธีการ ก็คือ การสร้างทีมงานกลุ่มย่อย ๆ ให้เกิดขึ้นก่อน จากนั้นจึงขยายทีมงานออกเป็นที่ขยายใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนโครงการฯ ผู้บริหารมองว่าหลักการของการมีส่วนร่วมใช้วิธีการดำเนินการเดียวกับการสร้างทีมงาน ซึ่งทำให้ทุกคนนั้นมุ่งไปที่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังที่ ผู้อำนวยการองค์การ-ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ทิศทางสำคัญที่ บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ให้ความสำคัญ คือ “การสร้างพันธมิตร” ซึ่งถือเป็นหนึ่งในวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ Coke ทำโครงการด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์หรือแผนงานการดำเนินธุรกิจ เพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งได้พิสูจน์มาแล้ว ไม่ว่าจะประเทศใดในทวีปใด ทั่วโลก ซึ่งบังเอิญว่ามันสอดคล้องกับงานวิจัยของคุณพอดี ผมมองว่าหลักการของการสร้างการมีส่วนร่วมใช้วิธีดำเนินการเดียวกันกับการสร้างทีมงาน คือ ให้ทุกคนมองไปที่เป้าหมายเดียวกัน เริ่มจากพันธมิตรก่อน เพราะเมื่อคุณสร้างทีมเล็ก ๆ ได้หนึ่งทีมแล้ว พอมีหลาย ๆ ทีมเข้า ก็รวมกันเป็นทีมที่ใหญ่มาก เกิดพลังจากความสามัคคีหรือที่พูดกันติดปากว่า สามัคคี คือ พลัง นั้นแหละครับ

ในขณะที่รองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดก็ได้ให้ข้อมูลที่ไปในทิศทางเดียวกันว่า การที่มีการนำแนวคิดจาก บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา

มาประยุกต์ใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างทีมงานในการบริหารโครงการฯ ดังกล่าวครั้งนี้ด้วย โดยเริ่มจากการมีส่วนร่วมของทั้ง 3 ภาคส่วนก่อน จากนั้นเราก็ตอยอดไปยังกลุ่มเป้าหมายทั้ง 10 กลุ่ม ธรรมนูญประชาสัมพันธ์ให้ผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และในท้ายที่สุดก็จะกลายเป็นทีมเดียวกันกับเรา ดังคำกล่าวของรองผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ที่กล่าวว่า

ผมใช้หลักในการบริหารโครงการฯ นี้ เช่นเดียวกันกับแนวคิด (concept) ของบริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและ Coke ทุกแห่งทั่วโลก เรามองไปที่การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน จากนั้นเราก็ตอยอดไปที่กลุ่มเป้าหมาย ดึงพวกเขามาเข้ามามีส่วนร่วม และท้ายที่สุดก็กลายเป็นทีมเดียวกันกับเรา

นอกจากนี้ สิ่งที่เป็นตัวบ่งชี้ค่านิยมทางการบริหารงานด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารยังสามารถวิเคราะห์ได้จากการที่ผู้บริหารนั้นได้เน้นย้ำผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมร่วมกับองค์กรอื่น ๆ เพราะในการขับเคลื่อนโครงการฯ ดังกล่าวเนื่องจากมีหลากหลายองค์กรเข้ามาร่วมกันดำเนินงาน ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรม รูปแบบของการทำงานเฉพาะของตน จึงอาจจะมีความแตกต่างกันเมื่อต้องมาทำงานร่วมกัน ดังนั้นแนวทางที่จะทำให้โครงการฯ นี้ดำเนินไปจนสำเร็จเสร็จสิ้นตามที่ทุกฝ่ายได้คาดหวังไว้ สิ่งสำคัญ คือ การร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และการที่ทุกฝ่ายมีทัศนคติในทางบวกเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาให้ผ่านพ้นไปด้วยดี ซึ่งสะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานองค์กรภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. กล่าวย้ำเสมอว่า โครงการฯ นี้มีหลายภาคส่วนที่เข้าร่วม แน่นอนที่สุดที่แต่ละภาคส่วนก็ล้วนต้องมีสไตล์การทำงานของตัวเอง แต่เมื่อต้องมาทำงานร่วมกัน มันก็ไม่พ้นคำว่า “ร่วม” อีกนั่นแหละ พันธมิตรร่วม ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมทีม ร่วมงาน ร่วมกิจกรรม มีส่วนร่วม ซึ่งจะเห็นได้ว่าความหมายเป็นทางบวก (positive) ทั้งสิ้น พวกเราจึงต้องมี “ทัศนคติบวก” เพื่อจะมองปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และช่วยกันแก้ไขอย่างมีเหตุและผล ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ เป็นทีมเดียวกัน ในที่สุดงานก็จะประสบความสำเร็จ

การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมเพื่อขับเคลื่อนโครงการฯ นั้น การที่ผู้บริหารได้มีการกำชับหรือได้มอบหมายความรับผิดชอบในทีมงานต่าง ๆ ให้เข้าไปดำเนินกิจกรรมตามบทบาทหน้าที่ของกลุ่มตนในพื้นที่ของการดำเนินโครงการฯ ถือว่าเป็นการสะท้อนการมีค่านิยมด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมด้วยเช่นกัน เพราะถือว่ามีความเข้าใจในเรื่องของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม นอกจากการมีส่วนร่วมกันในการเป็นคณะทำงานแล้ว ถือว่ายังไม่เพียงพอที่จะทำให้โครงการจัดการมูลฝอยฯ บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลลัพธ์สุดท้าย คือ กลุ่มประชาชนที่เข้าร่วมโครงการฯ ดังนั้น การที่ทำให้ประชาชนที่ร่วมโครงการฯ มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และเป็นทีมงานในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการฯ เท่ากับเป็นการดึงภาคประชาสังคมมาเป็นส่วนสำคัญหนึ่งของการขับเคลื่อนโครงการฯ ซึ่งสิ่งนี้จะยิ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้โครงการฯ ได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน อีกทั้งยังทำให้โครงการฯ ได้รับความร่วมมือในการดำเนินโครงการฯ ได้อย่างยั่งยืนไปพร้อมกันอีกด้วย สะท้อนได้จากคำพูดของเจ้าหน้าที่ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่านรอง ผอ. กำชับเสมอว่า ในการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมงานจึงจะเดินหน้า โดยมีการแบ่งความรับผิดชอบออกเป็นทีม ๆ เพื่อเข้าพบผู้นำในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย โดยให้คิดว่าภาคประชาสังคมก็เป็นทีมเดียวกับพวกเรา ความสำเร็จโครงการจะออกมาดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือในการคัดแยกขยะก็จะตามมา ต้องค่อยเป็นค่อยไป

ความสำเร็จโครงการจัดจักษ์ โมเดลได้รับอิทธิพลสำคัญจากค่านิยมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องจากการประสานงานและความร่วมมือที่ได้นำเสนอผลการศึกษาไว้ในส่วนก่อนหน้านี้ เนื่องจากการประสานงานและความร่วมมือกันในการทำงานหากผู้บริหารและคณะทำงานไม่ให้ความสำคัญในการเข้าไปมีส่วนร่วมหรือไม่ได้มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วม เน้นแต่ทำงานเฉพาะหน่วยงานของตนเองก็จะส่งผลโครงการฯ ดังกล่าวไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ แต่ด้วยการที่ผู้บริหารมีเจตจำนงภายในจิตใจในเรื่องของการให้ความสำคัญเรื่องของการมีส่วนร่วมในการทำงานและการเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่จะส่งผลให้การดำเนินโครงการฯ ดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย สะท้อนดังคำพูดของเจ้าหน้าที่-

การตลาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ที่กล่าวถึงสิ่งที่ผู้บริหารเน้นย้ำมาตลอด ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. บอกว่า ตอนโครงการฯ นี้เริ่มต้น ต้องใช้การประสานงาน เพื่อจะได้ความร่วมมือ และความร่วมมือนั้นจะเกิดขึ้นได้ ทุกภาคส่วนจะต้องมีส่วนร่วม พอร่วมมือกันทำงานก็เกิดเป็นทีม เกิดพลังร่วม ท่านว่า เมื่อทุกคนรวมพลังเป็นหนึ่งเดียวกันแล้ว ความสำเร็จก็อยู่ใกล้แค่เอื้อม

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานขององค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร มีการปลูกฝังในเรื่องของการมีส่วนร่วมมาก่อนที่ได้มีการทำโครงการฯ นี้ เนื่องจาก บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับแนวคิดที่สำคัญข้อหนึ่งมาจาก บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับ “การสร้างพันธมิตร” ซึ่งถือว่าเป็นพันธกิจข้อหนึ่งของบริษัทที่จะต้องดำเนินการนอกจากประกอบธุรกิจโดยเน้นไปที่การสร้างพันธมิตรที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และมีการแปลงไปสู่การปฏิบัติในประเทศต่าง ๆ ที่เป็นบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายกระจายอยู่ตามประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีวิธีการดำเนินการ ก็คือ การที่สร้างทีมงานกลุ่มย่อย ๆ ให้เกิดขึ้นก่อน จากนั้นจึงขยายทีมงานออกเป็นที่ขยายใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งทำให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนโครงการฯ เน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นที่ร่วมกับองค์กรอื่น ๆ รวมถึงการดึงภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน จึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร แสดงให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารงานในด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม และได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้จนสำเร็จไปได้ด้วยดี

ค่านิยมด้านประสิทธิผล

ในการดำเนินโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือที่เรียกว่า “จตุจักร โมเดล” นั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารขององค์การ-

ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด) มีค่านิยมทางการบริหารงานที่มุ่งเน้นในด้านประสิทธิผล โดยวิเคราะห์ได้จากพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและการมุ่งเน้นให้การดำเนินโครงการฯ ครั้งนี้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารกล่าวว่า โครงการฯ ดังกล่าวนี้นี้เป็นโครงการฯ ที่ทาง บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ริเริ่ม เพื่อต้องการทำให้สำเร็จในการนำไปเป็นต้นแบบให้กับโครงการด้านสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ จะได้ดำเนินตาม หรือสามารถพัฒนาต่อยอดไปใช้ในพื้นที่ต่าง ๆ ได้

รวมถึงการวิเคราะห์พฤติกรรมและคำพูดที่ผู้บริหารแสดงออกให้เห็นถึงการที่คำนึงในเรื่องที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ โดยพยายามที่จะให้ภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ไม่ใช่เป็นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพียงองค์กรเดียวเท่านั้น เพราะหากให้องค์กรอื่นเข้าร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นองค์กรต่าง ๆ ก็จะถือว่าตนนั้นเป็นเจ้าของโครงการฯ ด้วยการขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จก็สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก ดังข้อมูลที่ผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

โครงการจตุจักรโมเดลนั้น ผู้บริหารของเราเป็นผู้ริเริ่มเพื่อเป็นโมเดลต้นแบบสำหรับโครงการด้านสิ่งแวดล้อม และสามารถนำไปต่อยอดสำหรับพื้นที่อื่น ๆ ต่อไปในอนาคต จึงต้องสนับสนุนทุกวิถีทางเพื่อให้โครงการฯ ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมุ่งเน้นที่เป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ หมายถึง การคิดคำนึงถึงเรื่องประสิทธิผลเป็นหลัก ส่วนการกำหนดแผนการดำเนินงาน เราจะร่วมกันวางแผน เพราะโครงการฯ นี้มีหลายภาคส่วนที่ร่วมกันดำเนินงาน

การที่ผู้บริหารเน้นย้ำไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ไม่ว่าจะเป็นงานหรือโครงการใด ๆ ก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงการจัดการขยะขนาดใหญ่ซึ่งไม่เคยทำมาก่อน อีกทั้งต้องการให้เป็นโครงการนำร่อง จึงต้องติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด หากพบว่าจุดไหนมีปัญหาจะได้แก้ไขทันทั่วทั้งพื้นที่ ทั้งนี้ก็เพื่อให้โครงการฯ มีประสิทธิผล โดยรองผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

โครงการฯ นี้ เป็นโครงการแรกด้านการจัดการขยะของเรา ถือได้ว่าเป็น Pilot Project (โครงการฯ นำร่อง) พอเราวางแผนดำเนินงานเสร็จ เราก็เชิญเจ้าหน้าที่มา Brief งาน (สรุป) ความที่เราไม่เคยทำงานลักษณะนี้มาก่อน จึงต้องติดตาม ดูแล อย่างใกล้ชิด เพื่อมีปัญหาจะได้แก้ไขทันที ทั้งนี้ ก็เพื่อให้โครงการฯ มีประสิทธิผล คือ ผลลัพธ์ที่ได้ต้องเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการฯ

นอกจากนี้ ตัวบ่งชี้ที่สะท้อนการให้ความสำคัญเรื่องประสิทธิผลอีกประการ คือ ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดได้มีการประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายของโครงการฯ และเน้นย้ำให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงได้การอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องของการทำงานซึ่งผู้บริหารเน้นว่า องค์กรที่นี้มีวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งเน้นเป้าหมายเป็นตัวตั้ง โดยผลงานต้องมีประสิทธิผล จากนั้นก็จะมากำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงผู้บริหารได้เน้นในเรื่องของการวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกัน ซึ่งผู้บริหารก็ได้มีการเน้นย้ำในเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เพราะหากสามารถทำให้โครงการฯ ดังกล่าวสำเร็จก็ถือว่าเป็นความสำเร็จอีกขั้นหนึ่งของกิจกรรม CSR ไปพร้อมกันด้วย ซึ่งทุกฝ่ายต้องพยายามด้วยวิธีการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้จริงได้ ดังข้อมูลคณะทำงานองค์กรภาคเอกชน ที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ก่อนเริ่มโครงการฯ ผอ. และรองผอ. จะเชิญผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดมาประชุมซักซ้อมไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนการดำเนินงาน และอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารเน้นอย่างหนักแน่นว่าโครงการฯ นี้ต้องประสบความสำเร็จ นั่นก็คือ ต้องการเห็นประสิทธิผลของโครงการฯ

ขณะที่เจ้าหน้าที่ธุรการก็ตระหนักดีว่าผู้บริหารต้องการมุ่งเน้นให้งานสำเร็จ ถึงแม้ว่าจะเป็นโครงการเพื่อสาธารณะที่ไม่ต้องการกำไร อีกทั้งต้องทำงานกับภาคส่วนอื่น ๆ และมีระยะเวลายาวนานกว่าปกติทั่วไปก็ตาม โดยเจ้าหน้าที่ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่านรอง ผอ. ย้ำเสมอว่า เป้าหมายในโครงการฯ นี้ ก็เหมือนกับเป้าหมายในแผนงานอื่น ๆ ที่ต้องผ่านไปให้ได้ ส่วนความต่าง ก็คือ เป็นงานที่ต้องร่วมกับ

ภาคส่วนอื่น ๆ อีกทั้งเป็นโครงการเพื่อสาธารณะที่ไม่ต้องการกำไร และมี
ระยะเวลายาวนานกว่าปกติทั่วไป

สอดคล้องกับคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรอีกท่านหนึ่ง
มีความเชื่อมั่น ศรัทธาในความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดที่ประสบความสำเร็จ
ในทุกด้าน เช่น โครงการรักน้ำ เป็นต้น ซึ่งใช้หลักการมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย
เป็นตัวตั้ง รวมถึงโครงการฯ นี้ที่ต้องการพัฒนาความยั่งยืนของโครงการฯ หรือสังคม
โดยต้องมุ่งมั่นให้สำเร็จก็มีประสิทธิผลด้วย โดยคณะทำงานองค์การภาคเอกชน
ที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “ท่าน ผอ.
บอกว่า วัฒนธรรมองค์การของที่นี่ จะมุ่งไปที่เป้าหมายเป็นตัวตั้ง แล้วกำหนดแผนกลยุทธ์
เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายนั้น ตลอดเวลาที่ดิฉันทำงานที่นี่ ไม่เคยปรากฏว่ามีข้อผิดพลาด
เกิดขึ้น โครงการฯ นี้ก็เช่นเดียวกัน”

และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเจ้าหน้าที่การตลาดที่ทำงานสนับสนุนกิจกรรม
เพื่อสังคมขององค์การมาโดยตลอด จากโครงการฯ ต่าง ๆ ที่ได้เข้าร่วมดำเนินการ
โดยเป็นผู้ประสานงานกับผู้นำชุมชนในพื้นที่เป้าหมาย ซึ่งสามารถบรรลุตามเป้าหมาย
ทั้งด้านจำนวนและการลดปริมาณขยะ ก็ได้แสดงความเห็นด้วยกับทิศทางขององค์การ
โดยเจ้าหน้าที่การตลาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่านรอง ผอ. บอกว่า ผลสำเร็จของโครงการฯ นี้ จะสะท้อนถึงความสำเร็จอีกชั้น
ของกิจกรรม CSR ด้านการจัดการขยะ นอกเหนือจากโครงการรักน้ำ ที่ Coke
มุ่งมั่นเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนหรือสังคม (sustainable communities)
จึงต้องทำทุกวิถีทางเพื่อให้สำเร็จ

จากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นที่กล่าวมาแล้วว่า เป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้
ในโครงการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักรหรือที่เรียกว่า “จตุจักร-
โมเดล” นั้น ทางผู้บริหารไม่ได้เพียงแค่นำเสนอในเชิงนามธรรมแต่ได้มีการกำหนด
ในลักษณะที่เป็นเชิงรูปธรรม สำหรับข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อเชื่อมต่อข้อเท็จจริง
ในการยืนยันสิ่งที่ผู้บริหารได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและการดำเนินงาน
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการฯ คือ การที่มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัด เพื่อประเมิน
ความสำเร็จของการดำเนินการว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

จากข้อมูล สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์-และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม (2557, หน้า 42) ได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายในด้านสิ่งแวดล้อมที่ได้กำหนดไว้ว่า การลดปริมาณมูลฝอยได้ ร้อยละ 30 ภายใน 2 ปี (รีไซเคิล ร้อยละ 10 อินทรีย์ ร้อยละ 20) และเมื่อได้ดำเนินโครงการฯ เสร็จสิ้นแล้วมีการประเมินผล พบว่า ปริมาณมูลฝอยลดลง โดยในช่วงที่ 1 มูลฝอยอินทรีย์ลดลง ร้อยละ 21.51 ช่วงที่ 2 ลดลงเพิ่มขึ้นถึง ร้อยละ 37.78 ส่วนมูลฝอยรีไซเคิล ช่วงที่ 1 ลดลง 9.10 ต่ำกว่าเป้าหมายเพียงเล็กน้อย แต่พอมาถึงช่วงที่ 2 ของโครงการฯ ลดลงเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 13.37 ซึ่งสรุปได้ว่าปัญหาปริมาณมูลฝอยทั้ง 2 ประเภท ลดลงหลังจากที่ได้ดำเนินโครงการฯ นี้ หรืออีกกรณีตัวอย่างที่ยืนยันการบรรลุเป้าหมายของโครงการฯ คือ การจัดการมูลฝอยชุมชนเคหะสถานเจริญชัย ที่ก่อนหน้านี้โครงการฯ ดังกล่าวจะเข้าไปดำเนินการนั้น มีปัญหาเรื่องมูลฝอยเฉลี่ยเดือนละ 9 ตัน และหลังจากโครงการฯ ดังกล่าวได้ไปดำเนินการ พบว่า มีการคัดแยกมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลประเภทต่าง ๆ มากขึ้น เฉลี่ยเดือนละ 1,400 กิโลกรัม ขยะมูลฝอยอินทรีย์มีการกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ถึง 330 กิโลกรัมต่อเดือน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” พบว่า ผู้บริหารขององค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มีพฤติกรรมและคำพูดที่เน้นย้ำและให้ความสำคัญเรื่องของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การประชุมชี้แจง รวมถึงการที่ได้มีการกำหนดเป้าหมายไว้และทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่จะยืนยันได้อย่างน่าเชื่อถือที่สุด คือ ผลการประเมินการดำเนินโครงการฯ ดังกล่าวที่หน่วยงานภาคนอกที่เป็นผู้ทำการประเมินหากผู้บริหารมุ่งเน้นประสิทธิผลจริงก็จะส่งผลให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ในโครงการฯ บรรลุเป้าหมายได้ หากดูจากผลการประเมินการดำเนินโครงการฯ ก็จะพบว่า บรรลุเป้าหมายทุกประการ สามารถลดจำนวนขยะมูลฝอย และบรรลุเป้าหมายสำคัญที่เป็นเจตนารมณ์โดยแท้จริงของโครงการฯ คือ สามารถเป็นต้นแบบหรือเป็นโมเดลที่นำไปใช้ในการจัดการขยะมูลฝอยในพื้นที่ต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออกของผู้บริหารขององค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด) แสดงให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารงานในเชิงประสิทธิผลที่ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้ได้จนโครงการฯ ประสบความสำเร็จ

ค่านิยมด้านความพึงพอใจของลูกค้า

หากจะพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” จะพบว่า เป็นโครงการฯ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมการรวบรวมวัสดุรีไซเคิลจากทุกภาคส่วนที่เข้าร่วมโครงการฯ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนในพื้นที่กลุ่มเป้าหมายเรื่องการคัดแยกมูลฝอยวัสดุรีไซเคิล และเพื่อสร้างแนวทางการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในกลุ่มเป้าหมายในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการฯ หากพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของโครงการฯ จะเห็นว่าไม่ได้มีการกล่าวถึงการจะอย่างไรให้เกิดความพึงพอใจในฐานะที่ประชาชนเปรียบเสมือนลูกค้ากลุ่มหนึ่งของโครงการฯ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ลูกค้าโดยตรงแต่ถือได้ว่าประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในโครงการฯ นี้เป็นผู้ได้รับบริการจากโครงการฯ ดังกล่าว การที่ทำให้ขยะในชุมชนลดลง ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการคัดแยกขยะพื้นที่ที่มีความสะอาดเรียบร้อยมากขึ้น ก็ถือได้ว่าสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนได้ ดังนั้น การที่ทำให้ประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทั้ง 10 กลุ่ม ประกอบไปด้วย (1) ชุมชน/หมู่บ้าน (2) โรงเรียน (3) อาคารสำนักงาน (4) สวนสาธารณะ (5) ตลาดนัดจตุจักร (6) ตลาดองค์การตลาดเพื่อเกษตร (อ.ต.ก.) (7) ห้างสรรพสินค้า (8) ร้านค้า (9) โรงแรม และ (10) อื่น ๆ ได้แก่ สถานีขนส่งหมอชิต หอจดหมายเหตุพุทธทาส อินทปัญโญ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2557) ประชาชนในกลุ่มดังกล่าวย่อมพึงพอใจจากการได้รับประโยชน์ต่าง ๆ จากการเพิ่มรายได้ในครัวเรือนที่ได้จากโครงการฯ อีกทั้งเป็นการสร้างประโยชน์

ให้สังคมซึ่งเป็นนโยบายหลักขององค์กร สะท้อนได้จากคำพูดของผู้อำนวยการองค์การ-
ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า
ถึงแม้ว่าผู้รับบริการในโครงการจิตจักรโมเดลจะไม่ใช้ลูกค้าโดยตรง เพราะเรา
ต้องการปลูกจิตสำนึกให้ประชาชนในพื้นที่เป้าหมายเข้ามามีส่วนร่วมในการลด
ปริมาณขยะ อีกทั้งสามารถเพิ่มรายได้ในครัวเรือนอีกทางหนึ่ง แต่หากประสบ
ความสำเร็จ นอกจากจะเป็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมในทางตรงแล้วสามารถ
สร้างความพึงพอใจให้ประชาชนโดยทางอ้อม ผ่านช่องทางการทำประโยชน์
ให้สังคม ซึ่งเป็นนโยบายหลักขององค์กร

ปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของโครงการฯ คือ การที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย
ในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการฯ เกิดความพึงพอใจในประโยชน์ที่ได้รับ ทั้งการลดปริมาณขยะ
และรายได้ที่มากขึ้น ยิ่งผู้ดำเนินโครงการฯ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมของโครงการฯ
กับประชาชนในแต่ละกลุ่มมากเท่าใด ก็ยิ่งจะส่งผลให้ประชาชนกลุ่มดังกล่าวมีความรู้สึก
พึงพอใจให้การสนับสนุนหรือเข้าร่วมโครงการฯ ซึ่งทำให้โครงการฯ บรรลุเป้าหมาย
ที่ได้กำหนดไว้ หรือบรรลุตัวชี้วัด ซึ่งมีการกำหนดไว้ในโครงการฯ และเป็นมิตรที่ดี
ให้ความสำคัญและยินดีเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโครงการฯ มากเท่านั้น สะท้อนได้
จากคำพูดของรองผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์-
ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ประชาชนในกลุ่มเป้าหมายทั้ง 10 กลุ่ม นั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญหลักที่ส่งผลให้
โครงการฯ ประสบความสำเร็จ หากผู้ดำเนินโครงการฯ ให้ความสำคัญกับการสร้าง
ความพึงพอใจกับประชาชนผู้รับบริการ ก็จะทำให้ประชาชนมีความรู้สึกที่ดีต่อ
ทีมงานทุกคน ทุกทีมที่เข้าไปณรงค์ ประชาสัมพันธ์ และยินดีเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่ง
ของโครงการฯ และนอกจากความสำคัญของการคำนึงถึงความพึงพอใจ
ของลูกค้านี้ ยังส่งผลต่อการประเมินผลลัพธ์ของโครงการจิตจักรโมเดล
ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการฯ
ด้านสังคมของโครงการฯ อีกทางหนึ่งด้วย

การที่จะทำให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการฯ
เกิดความพึงพอใจ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและคณะทำงานโครงการฯ ที่จะต้องสร้างขึ้นมา

ให้เกิดขึ้นให้ได้ เช่น การที่ผู้บริหารได้มีการใส่สื่อที่มทุกครั้งที่เมื่อไปลงพื้นที่จัดกิจกรรมของโครงการฯ และย้ำเตือนผู้ได้บังคับบัญชาให้แสดงถึงโมติริจิตด้วยการยิ้มแย้มแจ่มใส ทำให้ประชาชนที่พบเห็นเกิดความรู้สึกที่ดีประกอบกับการมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายขยะรีไซเคิล ทำให้ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ หันมาให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ สะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

เราอยู่ฝ่ายการตลาด แนนอนที่สุด ปกติเราก็จะทำ Event Marketing หรือกิจกรรมการตลาดอยู่แล้ว ทุกสิ่งอย่างเราก็ทำเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ เป็นการสร้างความตระหนักในตราสินค้า (brand awareness) พอโครงการฯ นี้เริ่มต้น ผอ. ก็หาสื่อที่ม Coke ให้พวกเราใส่ลงพื้นที่และย้ำว่าเราเคยใช้สโลแกน “ส่งโค้ก ส่งยิ้ม” แต่ในครั้งนี่เรา “ส่งยิ้ม” ก็พอ อย่างน้อยก็แสดงออกถึงความเป็นมิตร ประชาชนที่พบเห็นและทราบเป้าหมายประสงค์ของโครงการฯ แล้ว ส่วนหนึ่งก็จะให้ความร่วมมือยิ่งไปกว่านั้น พอเค้าช่วยคัดแยกขยะและสามารถขายผ่านชาเล้งแล้วทำให้มีรายได้มากขึ้น เค้าก็พอใจมาก ชักชวนมาร่วมโครงการฯ กันมากขึ้น

โดยเฉพาะหากมีการไปส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ในเรื่องการจัดการขยะมากขึ้น สามารถที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการคัดแยกขยะ การทำปุ๋ยอินทรีย์ หรือการทำให้มีรายได้พิเศษที่ได้มาจากการที่เข้าร่วมโครงการฯ ซึ่งก็จะทำให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายเกิดความพึงพอใจ ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ทั้งสิ้น ซึ่งคณะผู้จัดการโครงการฯ ก็ได้ประโยชน์จากการที่มีประชาชนเข้าร่วมโครงการฯ และร่วมกันจัดกิจกรรมที่เป็น การดูแลสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น และประชาชนก็จะได้ประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการฯ ไปพร้อมกันด้วย ดังคำพูดของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านบอกว่า โครงการฯ นี้ เน้นกลยุทธ์ชนะทุกฝ่าย (win-win strategy) ทุกกลุ่มเป้าหมายจะได้รับความรู้เกี่ยวกับการจัดการขยะ การทำปุ๋ยหมัก การสร้างอาชีพพิเศษฯ อีกทั้งยังมีด้านรายได้เพิ่มจากการคัดแยกขยะเพื่อขายให้ชาเล้ง จากที่ดินได้พูดคุย ทุกคนล้วนมีความพึงพอใจ ฝากกลับมาบอกท่านด้วยว่า โครงการฯ ดี ๆ แบบนี้ ขอให้ Coke สนับสนุนต่อไปด้วย

ทั้งหมดนั้น อาจเป็นข้อมูลในเชิงนามธรรมที่สะท้อนค่านิยมความพึงพอใจให้กับประชาชนในฐานะผู้รับบริการ แต่สิ่งที่ยืนยันข้อค้น พบว่า มีการนำค่านิยมความพึงพอใจของลูกค้านามาประยุกต์ใช้จริงในการประเมินความสำเร็จของโครงการฯ ครั้งนี้ ก็คือโครงการฯ ดังกล่าวได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในเรื่องของการเพิ่มความพึงพอใจในการจัดการมูลฝอยให้ได้ ร้อยละ 16 จากเดิม ร้อยละ 69 ขึ้นเป็น ร้อยละ 85 โดยหลังจากการดำเนินโครงการฯ ได้เสร็จสิ้นไปแล้ว ทางโครงการฯ ได้ให้หน่วยงานภายนอกมาทำการประเมินผลพบว่า ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจต่อโครงการฯ ถึงร้อยละ 89 สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทิ้งมูลฝอยถึง ร้อยละ 95 ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจการจัดการมูลฝอยร้อยละร้อย มีรายได้จากการจำหน่ายวัสดุรีไซเคิลถึง 6.5 ล้านบาท เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรมีความคิดเห็นว่า การที่ทำให้ขยะในชุมชนลดลง ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการคัดแยกขยะ พื้นที่ที่มีความสะอาดเรียบร้อยมากขึ้นจะส่งผลให้ประชาชนในกลุ่มเป้าหมายเกิดความพึงพอใจ และการที่คณะทำงานของโครงการฯ เมื่อลงพื้นที่ไปจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการฯ มีการแสดงออกด้วยไมตรีจิตยิ้มแย้มแจ่มใส อธิบายถึงสิ่งที่พวกเขาจะได้รับประโยชน์ที่ทำให้คุณภาพชีวิตพวกเขานั้นดีขึ้น ก็จะส่งผลให้ประชาชนมีความพึงพอใจด้วยเช่นเดียวกัน และสิ่งที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ในการยืนยันข้อค้นพบในเรื่องของค่านิยมความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น คือ การนำผลสำรวจความคิดเห็นประชาชนจากการประเมินผลหลังจากการดำเนินโครงการฯ ได้เสร็จสิ้นไปแล้วซึ่งทางโครงการฯ ได้ให้หน่วยงานภายนอกมาทำการประเมินผลมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินความสำเร็จของโครงการฯ ครั้งนี้ด้วย และจากผลการประเมิน พบว่า บรรลุตัวชี้วัดที่ตั้งไว้

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมทางการบริหารงานด้านความพึงพอใจของลูกค้ามาประยุกต์ใช้กับประเมินการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร

หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้ด้วย ซึ่งถือว่าผลการประเมินความพึงพอใจเป็นผลผลิต (output) สุดท้ายที่สามารถวัดความสำเร็จของโครงการฯ ได้

ค่านิยมด้านความเป็นมืออาชีพ

ข้อค้นพบในเรื่องของค่านิยมความเป็นมืออาชีพมีประเด็นที่น่าสนใจในสองประเด็นด้วยกัน หนึ่ง คือ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรก็มองว่าองค์การตนนั้น ความเป็นมืออาชีพ และมององค์การอื่นที่ทำงานด้วยกันว่าเป็นมืออาชีพด้วย ซึ่งในการดำเนินโครงการฯ ดังกล่าวผ่านแล้วแต่มีองค์การที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทั้งสิ้น เช่น บริษัท โคลา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ และการตลาด ทางกรุงเทพมหานครและทางสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) ก็มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ในการทำงานก็ต้องเรียนรู้การทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อแบ่งปันความรู้และทักษะระหว่างกัน อันเนื่องมาจากองค์การที่มีวัฒนธรรมต่างกัน การได้เรียนรู้และนำมาพัฒนาตนเอง จะช่วยให้การทำงานมีความเป็นมืออาชีพทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ดังคำพูดผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผมย้ำเสมอว่า ต้องอย่าลืมว่ากลุ่มคนที่เรากำลังทำกิจกรรมร่วมด้วยนั้น เขาก็มืออาชีพทั้งนั้น ทั้งด้านการจัดการขยะจากกรุงเทพมหานคร หรือการจัดการสิ่งแวดล้อมจาก TIPMSE ส่วน Coke เองก็เด่นด้านการบริหารจัดการ และด้านการตลาด

ขณะที่ เจ้าหน้าที่การตลาดก็ได้กล่าวเสริมว่า ผู้บริหารต้องการให้ทุกคนใช้ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเชิงมืออาชีพ อีกทั้งเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญจากพันธมิตรร่วมทุกคน ทั้งด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการขยะ เพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการในงานต่อไป โดยเจ้าหน้าที่การตลาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า “ท่าน ผอ. ย้ำว่า โครงการฯ นี้เป็นที่รวมตัวของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการจัดการขยะ เราจึงต้องเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ และใช้ความชำนาญด้านการสร้างพันธมิตรร่วม (partnerships) มาบริหารในงานต่อไป”

สำหรับข้อค้นพบส่วนที่สอง คือ มุมมองที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ต้องแสดงออกให้เห็นว่า ตนมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งทางโคคา-โคลา เองมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการตลาด ที่ประกอบด้วย สินค้าหรือบริการ การตั้งราคา การกำหนดช่องทางการขาย และการประชาสัมพันธ์ ซึ่งการประชาสัมพันธ์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของหลักการตลาด อีกทั้งกลุ่มเป้าหมายทั้ง 10 กลุ่ม ก็ล้วนแล้วแต่เป็นลูกค้าขององค์กรได้ทั้งสิ้น หากสามารถประชาสัมพันธ์ ธรรมชาติให้ประชาชนเข้าร่วมโครงการฯ ตามเป้าหมายได้ ย่อมแสดงว่ามีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ซึ่งบทบาทหน้าที่ด้านนี้ สะท้อนได้จากคำพูดของรองผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ในการทำกิจกรรมร่วมกันในพื้นที่ต้องตระหนักเสมอว่าเราไปในฐานะฝ่ายการตลาด จึงต้องแสดงออกถึงความเป็นมืออาชีพด้านการตลาด ซึ่งหนึ่งในนั้น คือ การประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจแนวคิด (concept) ของโครงการฯ และตัดสินใจเข้าร่วมหรือให้การสนับสนุน

นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารได้มีการเน้นย้ำเรื่องของการทำงานให้มีความเป็นมืออาชีพก็สะท้อนค่านิยมดังกล่าวที่แฝงอยู่ในจิตใจ โดยเฉพาะการที่สามารถอธิบายถ่ายทอดถึงการทำงานว่าต้องมีความรอบคอบในการทำงาน มองทุกคนที่เข้าร่วมโครงการฯ คือกลุ่มลูกค้าที่ต้องคำนึงถึงการส่งมอบบริการที่ดี ซึ่งในกรณีนี้ ก็คือ ความตั้งใจในการดำเนินโครงการจตุจักรโมเดลให้ประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุด และยังได้เน้นย้ำผู้ได้บังคับบัญชาว่าการไปทำงานในโครงการฯ ในพื้นที่เป้าหมายนั้นถือว่าเป็นตัวแทนขององค์กร เมื่อคิดเช่นนั้นก็จะทำให้มีความระมัดระวังในการทำงานไม่ให้เกิดผิดพลาด เพราะถือว่าทำในฐานะตัวแทนองค์กร และประชาชนก็จะมองภาพไม่ใช่เป็นรายบุคคล แต่เป็นการมองไปถึงตัวองค์กร สะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านรอง ผอ. จะย้ำเสมอว่า ในขณะที่ทำงาน เราต้องทำงานเยี่ยงมืออาชีพ โดยเฉพาะการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ทุกการเคลื่อนไหว หรือก้าวย่าง (movement) ต้องคิดว่าคนอื่นจะมองเราเป็นตัวแทนของ Coke เสมอ หากเกิดผิดพลาด เจ้าจะไม่ได้มองว่าเราผิด แต่เจ้าจะมองว่า Coke ผิด จึงต้องคิดให้รอบคอบก่อนลงมือ

ทำเสมอ อย่าลืมว่าเรา คือ นักการตลาด ต้องคำนึงถึงลูกค้าก่อนเสมอ ซึ่ง
โครงการฯ นี้ กลุ่มคนที่หลากหลายทั้งหมดเป็นลูกค้าทั้งสิ้น

การที่ผู้บริหารสามารถอธิบายรายละเอียดของการทำงานได้ถึงเพียงนี้ ย่อมแสดงว่า
ผู้บริหารมีค่านิยมในความเป็นมืออาชีพ

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
ขององค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรมีความคิดเห็นว่า องค์การตนนั้นมีความเป็น
มืออาชีพ และมององค์การอื่นที่ทำงานด้วยกันว่าเป็นมืออาชีพด้วย ซึ่งอธิบายว่า
ในการดำเนินโครงการฯ ดังกล่าวล้วนแต่มีองค์การที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทั้งสิ้น
รวมถึงมุมมองมีความเห็นว่า ต้องแสดงออกให้ผู้อื่นเห็นว่า การทำงานมีความเป็นมืออาชีพ
ด้วยการอธิบาย ชักชวนจนผู้อื่นให้การสนับสนุนและเข้าร่วมโครงการฯ ต้องมี
ความรอบคอบในการทำงานซึ่งถือว่าการทำงานในโครงการฯ นี้เป็นการทำหน้าที่
แทนองค์การที่ตนสังกัด

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยัน
ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยม
ทางการบริหารงานด้านความเป็นมืออาชีพมาประยุกต์ใช้กับการจัดการ โครงการจัดการ
มูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ในครั้งนี้ด้วย

ค่านิยมด้านความมีภาวะผู้นำ

ความมีภาวะผู้นำมีผลต่อการขับเคลื่อนโครงการฯ อย่างมาก เนื่องจากการทำงาน
ในลักษณะของโครงการฯ ประกอบด้วย หลายองค์การที่มาร่วมกันในการดำเนินงาน
และมีในการดำเนินงานและมีบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งภาครัฐ เอกชนที่แสวงหา
กำไร ภาคเอกชนที่ไม่แสวงหากำไรซึ่งแต่ละองค์การนั้นต่างมีลักษณะเฉพาะของการทำงาน
ที่ต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะที่ต่างกัน
รวมถึงมีบุคลากรที่มีหลากหลายมุมมอง จึงทำให้ผู้บริหารจึงต้องมีการแสดงออกให้เห็นถึง
ความมีภาวะผู้นำ เพื่อจะทำให้องค์การพหุหลายขับเคลื่อนจนไปถึงเป้าหมายที่มุ่งหวังไว้
อาจเป็นผู้ให้แนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิดกว่าเดิม เนื่องจากมิใช่การทำงานแค่องค์การ

ตนเอง ซึ่งอาจมีการกระทบ หรือมีความไม่เข้าใจกันทำให้ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้นำให้ชัดกว่าปกติ ทั้งการที่จะให้ทุกหน่วยที่ไม่ใช่องค์การของตนร่วมแรงร่วมใจหรือทุ่มเทให้กับการทำงานในโครงการฯ นี้อย่างเต็มที่บรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้มีแรงขับเคลื่อน หรือมีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งไปที่เป้าหมายเป็นสำคัญมากกว่าอย่างอื่น สะท้อนได้จากผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “การทำงานท่ามกลางคนจากหลากหลายหน่วยงานในโครงการฯ นี้ ผมว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความมีภาวะผู้นำ และต้องใช้ความพยายามอย่างมากที่จะต้องชี้แนะ กระตุ้น โน้มน้าวให้ทำงานให้สำเร็จ”

การที่ผู้บริหารมีวิธีการในการฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าของตนเองว่าทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำได้นั้น แต่ความมีภาวะผู้นำจะมีหรือไม่ นั้น ก็ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้บริหารนั้น ๆ ว่าจะแสดงพฤติกรรมออกมาให้สามารถนำองค์การหรือโครงการฯ ให้บรรลุผลสำเร็จแค่ไหน เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงการแสดงออกว่าผู้บริหารท่านนั้นมีภาวะแห่งการเป็นผู้นำที่สูง เนื่องจากมีความปรารถนาที่ต้องการเห็นความก้าวหน้า ความเจริญเติบโตในหน้าที่การงานของผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า เช่น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้ลงพื้นที่เพื่อไปดำเนินโครงการฯ กับประชาชนในพื้นที่เป้าหมายในนามผู้แทนขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์โครงการฯ การถ่ายทอดความรู้หรือการขอความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการฯ ดังกล่าวจะส่งผลต่อความรู้สึกในทางบวกของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเขานั้นมีความสำคัญ ดังที่รองผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผมขายไอเดียน้อง ๆ ทุกคนว่า พวกเค้าเองก็สามารถมีความมีภาวะผู้นำได้ โดยการลงพื้นที่พบปะผู้นำกลุ่มเป้าหมายในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการฯ คิดว่าเป็นตัวแทนของ Coke ไปประชาสัมพันธ์ แนะนำ หรือถ่ายทอดสิ่งที่เรารู้ และขอความร่วมมือจากพวกเค้าให้ช่วยกันคัดแยกขยะ ซึ่งให้เห็นผลได้ผลเสีย ใช้กลวิธีในการจูงใจด้วยเหตุและผล

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารได้กล่าวมานั้นเป็นเพียงการให้ข้อมูลเฉพาะในส่วนของตนเองเท่านั้น เพื่อยืนยันถึงการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นจริงตามนั้น จึงต้องทำ

การวิเคราะห์จากข้อมูลที่ทางคณะทำงานและผู้ปฏิบัติงานได้กล่าวถึง ผู้บริหาร เช่น การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นนั้นทำตาม แต่เป็นการโน้มน้าวที่มีเจตนาที่บริสุทธิ์ไม่ได้มีวาระซ่อนเร้นแอบแฝงเพื่อผลประโยชน์ในทางลบ ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะเป็นการฝึกให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้จากการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานไปในช่วงเวลาหนึ่งก็จะทราบเจตนาของผู้บริหารว่ามีเจตนาที่จะฝึกฝนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการทำงานที่ดีและพัฒนาขึ้น โดยผู้บริหารได้เป็นผู้ให้คำแนะนำในการดำเนินการจนสำเร็จ ดังที่คณะทำงานองค์การภาคเอกชน-ที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านเป็นคนที่มีความสามารถในการโน้มน้าวคนให้ทำงานตามที่ท่านต้องการได้ ท่านบอกว่าน้อง ๆ ก็ฝึกได้ ให้หมั่นลงพื้นที่บ่อย ๆ ตอนนั้นก็แค่ฝึก ๆ ว่า ท่านคงหลอกใช้งาน แต่ตอนนี้ถึงเข้าใจว่าคนเราเรียนรู้ได้ พัฒนาได้ หากตั้งใจและมีคนชี้แนะที่มีประสิทธิภาพ เพื่อแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีความเป็นภาวะผู้นำที่ดี ขณะที่เจ้าหน้าที่ธุรการก็ได้กล่าวเสริมถึงความมีภาวะผู้นำของผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดที่พยายามถ่ายทอดด้วยวิธีการทำตัวเป็นตัวอย่าง และสอนแบบ Learning by Doing (การเรียนรู้โดยการลงมือทำ) หรือแม้แต่กระตุ้นให้คิด ไกล คิดใหญ่ ไม่คิดเล็ก ให้คิดเสมอว่าหากเราสามารถเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แล้วเมื่อถึงตอนนั้น เราจะต้องมีผู้ได้บังคับบัญชา เราจะได้แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำ สามารถสอนงาน แก้ไขปัญหาในงาน เพื่อสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้น และแน่นอนที่สุด เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่น ก็จะทำให้บรรลุเป้าหมายของงานในภาพรวม สร้างผลงาน หรือความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร โดยเจ้าหน้าที่ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. จะชอบบอกว่า ท่านอายุมากแล้ว อีกหน่อยน้อง ๆ ก็จะต้องก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหาร จึงต้องหมั่นฝึกฝนให้รู้จักบริหารงาน บริหารคน ซึ่งจำเป็น ต้องใช้ความมีภาวะผู้นำ ดังนั้น ช่วงนี้หากอยากเรียนรู้อะไรให้ถามท่านเยอะ ๆ ย้ำว่า คนเราต้องคิดใหญ่ ไม่คิดเล็ก (think big)

ข้อค้นพบที่หลายคนอาจมองข้ามไปว่าเรื่องนี้นั้นเป็นตัววัดว่าผู้บริหารนั้นมีภาวะผู้นำจริงหรือไม่ นั่นก็คือ การที่ได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ที่มี

ความรู้ ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น จนผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดเป็นต้นแบบที่อยากที่จะทำตาม ก็จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความทุ่มเทในการทำงาน ให้โครงการฯ ดังกล่าวดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้ สะท้อนได้จากคณะทำงานองค์การ- ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรอีกท่านหนึ่ง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านเป็นคนมีความรู้ ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่ถือตัว เป็นกันเอง ให้เกียรติคน ใจกว้าง พร้อมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นเสมอ ซึ่งบุคลิกภาพ แบบนี้เป็นแบบอย่างของดิฉันอยู่แล้ว ท่านมีความเป็นภาวะผู้นำมาก ๆ พอท่าน ชวนมาร่วมงานในโครงการฯ นี้ ก็เลยไม่ลังเลทั้งที่รู้ว่าเหนื่อยแน่ ๆ

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการจัดการมูลฝอยและ วัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” พบว่า ผู้บริหารองค์การ- เอกชนที่แสวงหากำไรมีความพยายามที่จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงขับเคลื่อน หรือมีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งไปที่เป้าหมายเป็นสำคัญ ทั้งยังได้รับการยอมรับจาก คณะทำงานและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติในเรื่องของความรู้ ความสามารถ เป็นคนเปิดเผย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีวิธีการฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างตั้งใจ เพื่อจะขึ้นเป็น ผู้บริหารในอนาคต

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยัน ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของ ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร แสดงให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารงาน ในเชิงภาวะผู้นำและได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอย และวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ค่านิยมด้านประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญในหลายเรื่องด้วยกัน ที่สะท้อนถึงการมีค่านิยมเชิงประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้มีการนำมาเสนอเป็นประเด็นต่าง ๆ โดยในส่วนแรกของการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอสิ่งที่เป็นตัวสะท้อนค่านิยม เชิงประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์จากการให้ความสำคัญของการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิด

ความคุ้มค่ามากที่สุด และส่วนสิ่งที่บ่งชี้ถึงการมีค่านิยมเชิงประสิทธิภาพในด้านอื่น ๆ จะนำเสนอไล่เรียงประเด็นกันไป เพื่อให้เหตุผลสนับสนุนสิ่งที่ค้นพบ จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ในส่วนนี้จะนำเสนอถึงเรื่องของงบประมาณ ดังนี้ เริ่มจากการที่ผู้บริหารได้คำนึงถึงเรื่องของการใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินโครงการฯ ให้เกิดความคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์มากที่สุดเป็นสำคัญ เพราะหน่วยงานของตนนั้นเป็นผู้ให้การสนับสนุนในการใช้จ่ายงบประมาณ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจร ในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” และถึงแม้ว่าจะมีความต้องการที่จะให้โครงการฯ ดังกล่าวประสบผลสำเร็จก็ตาม แต่การใช้จ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดที่ดำเนินโครงการฯ ก็ต้องมีความรอบคอบและคุ้มค่าที่สุด ดังประโยคที่ผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ถึงแม้ว่า Coke ต้องการให้โครงการฯ นี้ประสบความสำเร็จมากเพียงใดก็ตาม แต่โครงการฯ นี้ก็อยู่ภายใต้งบประมาณที่ถูกกำหนดไว้ เราจึงต้องใช้จ่ายอย่างรอบคอบ คุ้มค่า ประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ก็คือ ทำให้มีประสิทธิภาพ

ข้อมูลดังกล่าวนี้ที่ผู้บริหารได้ให้สัมภาษณ์อาจจะเป็นนามธรรมก็ตาม แต่จากการสัมภาษณ์คณะทำงานและเจ้าหน้าที่ได้ให้ข้อมูลที่ไปในทิศทางเดียวกันถึงเรื่องของการที่ผู้บริหารได้เน้นย้ำให้การใช้จ่ายงบประมาณต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการฯ นั้นต้องคำนึงถึงเรื่องของความคุ้มค่า และในฐานะผู้บริหารจะใช้ความสามารถทางการบริหารให้การใช้จ่ายงบประมาณมีความประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่โครงการฯ ได้กำหนดไว้ และในการประชุมประจำเดือนของโครงการฯ ผู้บริหารจะมีการทบทวนเรื่องของค่าใช้จ่ายงบประมาณเพื่อประเมินว่าการใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ ในห้วงเวลานั้นจะทำให้บรรลุตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในโครงการฯ หรือไม่ อย่างไร และหากพิจารณาแล้วอาจมีผลกระทบต่อการไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ก็จะให้มีการปรับแผนหรือกิจกรรมการดำเนินการให้มีการพัฒนาที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งมีการนำรายละเอียดและค่าใช้จ่ายรวมมาพิจารณาเป็นหลัก เนื่องจากโครงการฯ ดังกล่าวนั้นไม่ใช่โครงการที่จะทำให้มีรายรับเข้ามาสู่โครงการ แต่ตรงกันข้ามโครงการฯ ดังกล่าวมีแต่การใช้จ่ายงบประมาณ เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพตลอด ดังที่

คณะกรรมการภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ถึงแม้โครงการจตุจักร โมเดลจะเป็นโครงการฯ ที่มุ่งพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม เป็นโครงการฯ ที่บริษัททำเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนหรือสังคม (sustainable communities) ไม่ได้หวังผลกำไร แต่ ผอ. ฝ่ายการตลาด ก็ยังให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณว่าต้องมีความคุ้มค่า ทำให้มีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรอีกท่านหนึ่งก็รับรู้รับทราบถึงการเน้นย้ำของผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดในด้านการใช้งบประมาณ ในแต่ละกิจกรรมขององค์กร ขึ้นอยู่กับเป้าหมายว่า ต้องการอะไร แนนอนที่สุด ก็คือ การขับเคลื่อนธุรกิจทุกอย่างย่อมต้องใช้งบประมาณโดยคณะกรรมการภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

เป็นธรรมดาที่การทำงานในแต่ละโครงการฯ ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาดหรือด้านการช่วยเหลือสังคม ย่อมต้องมีการตั้งงบประมาณไว้อย่างเหมาะสม ซึ่งท่านย้ำว่า จะใช้ความสามารถในการบริหารงบประมาณให้ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างไร คือ นึกถึงประสิทธิภาพซึ่งที่ผ่านมาก็สำเร็จทุกครั้ง

สอดคล้องกับเจ้าหน้าที่ธุรการที่เห็นผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดนำเสนอผลการดำเนินการจนคุ้นชินกับตัวเลขสีเขียว ซึ่งแสดงถึงงบประมาณที่จะใช้ในโครงการฯ ส่วนสีแดงคือค่าใช้จ่ายจริง โดยท่านได้พยายามเน้นย้ำเสมอว่า ต้องไม่ให้ตัวเลขสีแดงมากกว่าตัวเลขสีเขียว ก็จะเป็นการสะท้อนประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ และเน้นย้ำว่าขอให้ทุกคนช่วยกันประหยัดตลอดระยะเวลาของโครงการฯ โดยเจ้าหน้าที่ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ที่ Coke เราเวลาประชุมประจำเดือน ผอ. จะมา Review (ทบทวนสรุป) ตัวเลขรายรับรายจ่าย ซึ่งมี Indicators (ตัวชี้วัด) หลายตัวที่จะเน้นย้ำเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งหนีไม่พ้นตัวตัวเลขที่ Bottom Line (ตัวเลขบรรทัดสุดท้าย) ที่ท่านจะให้ดู ว่าเป็นสีเขียว คือ ทำได้ตามเกณฑ์ หรือสีแดง คือ ทำได้ต่ำกว่าเกณฑ์

แต่ในโครงการจตุจักร โมเดลจะไม่มีช่องรายรับ แต่จะมีช่องรายจ่ายเปรียบเทียบว่าจ่ายจริงเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับงบฯ ที่ตั้งไว้

การให้ข้อมูลดังกล่าวนี้สอดคล้องกับรองผู้อำนวยการองค์การที่แสวงหากำไรที่ได้ร่วมขับเคลื่อนโครงการไปสู่การปฏิบัติว่า ไม่เพียงแค่การย่ำเรื่องของการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่านั้น แต่ได้มีการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาส แม้งบประมาณที่จะใช้จ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ จะเป็นการตั้งงบประมาณการใช้จ่ายรายปีก็ตาม แต่เพื่อให้การใช้จ่ายในคุ่มค่ามากที่สุด โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลลัพธ์ที่ได้ อันได้แก่ ผลผลิต (output) เป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้ หรือได้ผลงานเกินกว่างบประมาณ ผู้บริหารจึงได้ให้ความสำคัญเรื่องของการประเมินการใช้จ่ายอย่างละเอียดมากขึ้น เนื่องจากหากเกิดปัญหาค่าใช้จ่ายบานปลายระหว่างการดำเนินงานจะได้หาทางแก้ไขปัญหาได้ทัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงหาอาสาสมัครมากขึ้น เดินเท้าลงพื้นที่มากขึ้นแทนการใช้รถ หรือแม้แต่การโยกงบประมาณจากกิจกรรมอื่น ๆ มาชดเชย ซึ่ง สะท้อนได้จากคำพูดของรองผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “ปกติเราจะตั้งงบประมาณในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นรายปี โครงการฯ นี้ก็เช่นกัน แต่ความที่เป็นโครงการฯ ใหม่ จึงต้องมีการประเมินผลเป็นรายไตรมาส เพื่อมีปัญหาเราจะได้ปรับแก้ไขได้ทัน”

ถึงแม้ว่าในการศึกษาครั้งนี้จะไม่สามารถนำรายละเอียดของการใช้จ่ายมานำเสนอได้ด้วยเหตุผลทางธุรกิจ แต่สามารถวิเคราะห์ประสิทธิภาพได้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีการดำเนินโครงการฯ ซึ่งก็คือ การที่ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการฯ สำหรับตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจที่ได้กำหนดไว้ คือ การลดค่าใช้จ่ายในการจัดการมูลฝอย และประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการฯ มีรายได้จากการคัดแยกมูลฝอยเพิ่มขึ้น ซึ่งจาก รายงานฉบับสมบูรณ์เรื่อง โครงการจัดการขยะมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2557, หน้า 4) พบว่า สามารถลดค่าใช้จ่ายการจัดการมูลฝอยได้ถึง 11.4 ล้านบาท และสามารถสร้างรายได้ให้แก่ประชากรกว่า 6.5 ล้านบาท จากการจำหน่ายวัสดุรีไซเคิลและผลิตภัณฑ์ที่ทำจาก

มูลฝอยอินทรีย์ ซึ่งอนุมานได้ว่า ถือเป็นตัวบ่งชี้ถึงค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารองค์การภาครัฐองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรด้านประสิทธิภาพอีกประการหนึ่งได้

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” พบว่า ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร มีการเน้นย้ำและให้ความสำคัญเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่าที่สุด เกิดประโยชน์สูงสุด การประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาส และมีการทบทวนการใช้จ่ายเพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้ สิ่งที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่บ่งชี้ถึงการที่ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมทางการบริหารงานด้านประสิทธิภาพมาใช้แล้วสัมฤทธิ์ผลอีกประการหนึ่ง ก็คือ การที่ผลจากการประเมินการดำเนินโครงการฯ พบว่า ลดค่าใช้จ่ายการจัดการมูลฝอยได้ถึง 11.4 ล้านบาท และสามารถสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนจากการคัดแยกมูลฝอยถึง 6.5 ล้านบาท

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร แสดงให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารงานในเชิงประสิทธิภาพในการนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ในครั้งนี้อย่างชัดเจน

ค่านิยมด้านวิสัยทัศน์และการวางแผน

ค่านิยมด้านวิสัยทัศน์และการวางแผน เป็นค่านิยมหนึ่งที่จะขับเคลื่อนให้โครงการฯ ดังกล่าวประสบผลสำเร็จได้จริง โดยมีตัวบ่งชี้ในเชิงพฤติกรรมว่า ผู้บริหารมีค่านิยมด้านวิสัยทัศน์และการวางแผน ประกอบไปด้วย พฤติกรรมภาพรวม การแปลงไปสู่การปฏิบัติ การแสดงออกเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า เรื่องของวิสัยทัศน์ถือว่าเป็นเรื่องที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าจะให้องค์การของตนจะเดินไปในทิศทางใด ภาพที่ต้องการอยากให้เห็นนั้นเป็นอย่างไร อย่างเช่น บริษัท โคลา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารจะกำหนดอนาคตขององค์การที่ต้องการอยากให้เป็นและกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกันเพื่อให้สิ่งที่

ได้คาดหวังไว้ประสบผลสำเร็จ เช่น ในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมนั้นต้องมุ่งมั่นในเรื่องของการสร้างพันธมิตรด้านสิ่งแวดล้อม โดยหาวิเคราะห์จากแนวคิดการดังกล่าวของผู้บริหาร สามารถวิเคราะห์ได้ว่าการจะแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมไม่สามารถแก้ไขได้เพียงองค์การใดองค์การหนึ่งเท่านั้น แต่การจะแก้ไขปัญหาได้อย่างดีและประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืนจะต้องมีภาคส่วนหรือองค์การต่าง ๆ ร่วมแรงร่วมใจกัน เช่นเดียวกับโครงการการจตุจักรโมเดล ทำให้ต้องมีการผนึกกำลังจากภาคส่วนต่าง ๆ โดยมีภาคเอกชนให้การสนับสนุนทางการเงิน และภาครัฐที่รับผิดชอบในด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงองค์การที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการขยะเข้าร่วมกันเป็นพันธมิตรในการทำงานร่วมกันจึงทำให้โครงการฯ นี้เกิดขึ้นได้ ซึ่งผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

โดยปกติแล้ว ผู้บริหารองค์การระดับสูงจะเป็นคนกำหนดว่าอนาคตขององค์การจะเดินไปทางไหน ผู้บริหารอยากเห็นภาพองค์การเป็นเช่นไร จากนั้นจึงกำหนดแผนดำเนินงานให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผมจะมองในภาพรวม และมองไปถึงอนาคต มองให้เห็นแนวทางในการบริหารงานใหม่ ๆ อุปกรณ์ใหม่ ๆ ที่จะนำมาเป็นตัวช่วย

สอดคล้องกับรองผู้อำนวยการฯ ที่กล่าวสนับสนุนการสร้างพันธมิตรด้านสิ่งแวดล้อมตามพันธกิจ Me We World (ตัวเรา สังคมของเรา โลกของเรา) ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมให้คนไทยมีสุขภาพแข็งแรงได้อย่างยั่งยืน การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำและสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายระดับโลกในการคืนน้ำสู่ชุมชนและธรรมชาติอย่างปลอดภัย ในปริมาณเทียบเท่ากับปริมาณที่ใช้ในการผลิตเครื่องดื่ม ภายในปี พ.ศ. 2563 ซึ่งเรียกว่า “การคืนน้ำกลับสู่ธรรมชาติ” ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ของบริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาที่กังวลสภาพแวดล้อมโลกโดยรองผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ภาพที่ Coke ประเทศไทยมองไปในอนาคต มุ่งเน้น คือ “การสร้างพันธมิตรด้านสิ่งแวดล้อม” ซึ่งถือเป็นหนึ่งในพันธกิจสำคัญที่ Coke ตั้งใจทำ เพื่อการสร้าง ความยั่งยืนให้กับชุมชนหรือสังคม หรือที่เรียกว่า Me We World (ตัวเรา สังคม

ของเรา โลกของเรา) ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมให้คนไทยมีสุขภาพแข็งแรงได้
อย่างยั่งยืน การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ
และสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายระดับโลกในการคืบหน้าสู่ชุมชนและธรรมชาติ
อย่างปลอดภัย ในปริมาณเทียบเท่ากับปริมาณที่ใช้ในการผลิตเครื่องดื่ม ภายในปี
พ.ศ. 2563 ซึ่งเรียกว่า “การคืบหน้าสู่ธรรมชาติ” นั่นเอง

ซึ่งในการที่จะทำให้วิสัยทัศน์และการวางแผนจะกลายเป็นความจริงได้นั้นสิ่งสำคัญ
คือ ขั้นตอนของการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ขั้นตอนต่อไป คือ แล้วจะแปลงสู่
การปฏิบัติได้อย่างไร เพื่อให้สิ่งที่คาดหวังกลายเป็นความจริงได้ ซึ่งทาง บริษัท โคคา-โคลา
(ประเทศไทย) จำกัด ได้มีวิสัยทัศน์จาก บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศ-
สหรัฐอเมริกาเป็นหลัก และกำหนดวิสัยทัศน์ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด
ให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดย Antonio Del Rosario (ปัจจุบัน คือ Sedef Salangan Sahin)
ซึ่งเป็นผู้จัดการทั่วไป บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ได้เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้า
ประชุมและทำการชักชวนทำความเข้าใจวิสัยทัศน์จาก บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่
ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นสำคัญ จากนั้นก็จะให้ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดเป้าหมาย
และวางแผนการดำเนินการร่วมกันเพื่อให้แต่ละโครงการฯ สามารถมุ่งไปสู่การบรรลุ-
วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น การที่บริษัทมุ่งเน้นเรื่องการสร้างพันธมิตร
ด้านสิ่งแวดล้อม จึงนำมาสู่การจัดทำเป็น โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิล
แบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ด้วยการลงนามความร่วมมือจาก
ภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อต้องการหาพันธมิตรในการร่วมกันแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม
ในกรุงเทพมหานครให้ลดลง ดังที่ คณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร
(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ก่อนเริ่มโครงการฯ ผอ. จะเชิญผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดมาประชุมชักชวน โดยเริ่มจาก
วิสัยทัศน์ของ บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ตามด้วย
Coke ไทย จากนั้นก็เป็นเรื่องเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผนการดำเนินงาน
และกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนในโครงการฯ

และเจ้าหน้าที่การตลาดที่กล่าวเน้นภาพในอนาคตเพื่อกำหนดแผนดำเนินงาน โดยนำวิสัยทัศน์ของ บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา มากำหนดเป็นแผนดำเนินงาน ซึ่งก็ต้องมีการมองอนาคตประเทศไทยในด้านสิ่งแวดล้อม เช่นกันว่าต้องการเห็นภาพเช่นไร จึงนำมาสู่การเน้นไปที่การดูแลน้ำและการลดปริมาณขยะที่สิ้นเมือง โดยเจ้าหน้าที่การตลาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ทุกคนที่ Coke จะทราบเรื่องภาพในอนาคตด้านสิ่งแวดล้อมนั้นต้องการสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนหรือสังคม ส่วนผู้บริหารในแต่ละระดับก็จะช่วยกันวางแผนดำเนินงานและผลักดันให้ก้าวไปถึงจุดหมายนั้นให้ได้ จึงนำไปสู่การจัดทำโครงการจิตจักรโมเดล ซึ่งก็คือ การมีวิสัยทัศน์นั่นเอง

การที่จะทำให้อุตสาหกรรมและการวางแผนที่ทางองค์กรได้กำหนดขึ้นสามารถสื่อสารหรือทำให้บุคลากรในองค์กรจดจำและกระตุ้นเตือนให้การทำงานต่าง ๆ มุ่งเป้าไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้อ้างอิงวิสัยทัศน์ไว้องค์กรภาคเอกชนอย่าง บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ก็ได้มีวิธีการที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรที่จะทำให้โครงการฯ ดังกล่าวสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายในการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน ด้วยการที่ผู้บริหารนั้นมีการทำป้ายข้อความที่เขียนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ต้องการที่จะเห็นชุมชนหรือสังคมได้รับประโยชน์ทางด้านสิ่งแวดล้อมจากการจัดโครงการฯ ดังกล่าวติดไว้ที่ห้องประชุมขององค์กรเป็นเชิงสัญลักษณ์เพื่อให้ทุกครั้งที่ได้มีการประชุมโครงการฯ จะได้ช่วยกระตุ้นเตือนให้บุคลากร คณะทำงานทุกคน ทุ่มเทในการขับเคลื่อนโครงการฯ ให้สำเร็จตามที่ได้อ้างอิงไว้ สะท้อนได้จากคณะทำงาน-องค์กรภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ภาพในอนาคตที่ Coke ไทยที่ต้องการสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนหรือสังคม โดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม ล้วนเป็นภาพที่สวยงามที่ใคร ๆ อยากเห็น และอยากช่วยกันทำให้สำเร็จ ผอ. เขียนติดไว้ที่ห้องประชุม เพื่อเป็นสิ่งกระตุ้นทุกคนให้ไปให้ถึงจุดหมายให้ได้ คือ มองเห็นในสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการจัดการมูลฝอยและ
 วัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” พบว่า ผู้บริหารองค์การ-
 ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร มีการกำหนดอนาคตขององค์การที่ต้องการอยากให้เป็น
 และกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกันเพื่อให้สิ่งที่ได้คาดหวังไว้ประสบผลสำเร็จตาม
 พันธกิจ Me We World (ตัวเรา สังคมของเรา โลกของเรา) ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมให้
 คนไทยมีสุขภาพแข็งแรงได้อย่างยั่งยืน การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการอนุรักษ์
 ทรัพยากรน้ำและสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายระดับโลกในการคืนน้ำสู่ชุมชนและธรรมชาติ
 อย่างปลอดภัย ในปริมาณเทียบเท่ากับปริมาณที่ใช้ในการผลิตเครื่องดื่ม ภายในปี พ.ศ. 2563
 ซึ่งเรียกว่า “การคืนน้ำกลับสู่ธรรมชาติ” โดยการนำวิสัยทัศน์ของบริษัท โคคา-โคลา
 สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา มากำหนดเป็นแผนดำเนินงาน ซึ่งก็ต้องมีการมอง
 อนาคตประเทศไทยในด้านสิ่งแวดล้อมเช่นกัน ว่าต้องการเห็นภาพเช่นไร จึงนำมาสู่
 การเน้นไปที่การดูแลน้ำและการลดปริมาณขยะที่สิ้นเมือง การที่บริษัทมุ่งเน้นเรื่อง
 การสร้างพันธมิตรด้านสิ่งแวดล้อม จนนำมาสู่การจัดทำเป็นโครงการจัดการมูลฝอย
 และวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ด้วยการลงนาม
 ความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อต้องการหาพันธมิตรในการร่วมกันแก้ไขปัญหา
 สิ่งแวดล้อมในกรุงเทพมหานครให้ลดลง การเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าประชุมและทำ
 การซักซ้อมทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และแผนงานภาพรวมของ บริษัท โคคา-โคลา
 สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและให้ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวางแผน
 การดำเนินการร่วมกัน การทำป้ายข้อความที่เขียนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ต้องการ
 ที่จะเห็นชุมชนหรือสังคมได้รับประโยชน์ทางด้านสิ่งแวดล้อมจากการจัดโครงการฯ
 ดังกล่าวติดไว้ที่ห้องประชุมขององค์การ เพื่อเป็นเชิงสัญลักษณ์เพื่อให้ทุกครั้งที่ได้มี
 การประชุมโครงการฯ จะได้ช่วยกระตุ้นเตือนให้บุคลากร คณะทำงานทุกคน ทุ่มเท
 ในการขับเคลื่อนโครงการฯ ให้สำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นการแสดงออก
 ในเชิงสัญลักษณ์

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยัน
 ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของ

ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร แสดงให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารงานในด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนในการนำมาประยุกต์ใช้กับการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม ด้วยการมีเจตนารมณ์เพื่อสร้างพันธมิตรในด้านสิ่งแวดล้อมจึงทำให้เกิดโครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชเชิงกลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ขึ้น

ค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส

ค่านิยมทางการบริหารงานที่ในสังคมไทยมีการกล่าวถึงมากที่สุด คือ ค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส โดยเฉพาะหากผู้บริหารได้แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เน้นค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส ก็จะทำให้องค์กรหรือโครงการฯ นั้น ๆ เป็นที่ยอมรับของสังคม ในทางกลับกัน หากผู้บริหารได้แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ไม่ซื่อสัตย์ ไม่โปร่งใส มีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจนในด้านการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านงบประมาณ จะส่งผลให้องค์กรหรือโครงการฯ นั้น ๆ ขาดการยอมรับของสังคม เป็นเหตุผลที่อาจทำให้องค์กรถึงขั้นยุติการดำเนินงาน ดังตัวอย่างบริษัทฯ ขนาดใหญ่ระดับโลกที่เกิดเหตุทุจริตจากการตกแต่งตัวเลขทางบัญชี เกิดความไม่โปร่งใส จนไม่สามารถทนแรงกดดันจากสังคมต้องเลิกกิจการ ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารได้สะท้อนถึงความคิดภายในจิตใจถึงการยึดถือค่านิยมดังกล่าวข้างต้น ซึ่งความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสถือว่าเป็นค่านิยมหลักของ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้มีการกำหนดไว้ว่าเป็นหนึ่งในค่านิยมหลัก (core values) ขององค์กร ซึ่งทำให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนต่างยึดถือและปฏิบัติตามก่อนหน้าที่จะจัดทำโครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชเชิงกลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” โดยผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ที่ Coke นี้เรามีค่านิยมหลักที่พนักงานทุกคนยึดถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดอยู่ 7 ประการ และหนึ่งในนั้น คือ ความซื่อสัตย์ ส่วนด้านความโปร่งใส พร้อมให้ตรวจสอบ ก็เป็นหนึ่งในหลักสากลของธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผมก็ยึดถือหลักความซื่อสัตย์และความโปร่งใส ตรวจสอบได้มาโดยตลอด

โดยในการดำเนินโครงการฯ ต่าง ๆ ที่ทางองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด) จะมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อตรวจสอบ

ทุกโครงการฯ อย่างละเอียด รวมถึงโครงการจัดการมูลฝอยและวัชบุรีไซเคิลแบบครบวงจร ในเขตจตุจักรในครั้งนี้ด้วย ซึ่งค่านิยมดังกล่าวที่ได้มีการทำให้เป็นรูปธรรมนั้น ได้ส่งผล ถึงการซึมซับไปยังบุคลากรไปพร้อมกันด้วย ทำให้ทุกคนนั้นพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบ ถึงความโปร่งใส ดังคำพูดของรองผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ระบบ Cross Check หรือการตรวจสอบย้อนกลับ ที่บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาได้วางไว้ตั้งแต่เริ่มต้นนั้น ก่อนข้างรัดกุมมาก อีกทั้ง มีระบบคณะกรรมการตรวจสอบในทุกโครงการฯ ทั้งนี้ ก็เพราะหลักการของฝรั่ง ใช้คำว่า “In God We Trust, in Man We Check” (ในพระเจ้าเราศรัทธา แต่ในคนเราตรวจสอบ) เราเลยถูกฝึกฝนให้คุ้นชินกับความซื่อสัตย์ พร้อมเสมอสำหรับการตรวจสอบนั่นเอง

สอดคล้องกับคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร ท่านหนึ่งที่ยืนยันหนักแน่นถึงระบบตรวจสอบมาตรฐานขององค์การ ไม่ว่าใครจะดำเนินกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม โดยคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “Coke เรามีระบบตรวจสอบที่มีมาตรฐานที่ทุกคนต้องพร้อมให้ตรวจสอบตลอดเวลา ซึ่งค่านิยมนี้ก็ถูกนำมาใช้ในการทำงานโครงการจตุจักร-โมเดลด้วย”

การแปลงค่านิยมด้านความซื่อสัตย์และความโปร่งใสของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร ไม่เพียงแต่เป็นการให้ข้อมูลในลักษณะที่เป็นนามธรรม แต่กลับได้มีการเน้นย้ำให้บุคลากรของตนนั้นทำตัวให้เป็นแบบอย่างแก่องค์การอื่น ๆ เป็นรูปธรรม ซึ่งความซื่อสัตย์ไม่ได้จำกัดเพียงแค่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินเงินทอง เรื่องการใช้งบประมาณที่โปร่งใส ตรวจสอบได้เท่านั้น แต่หมายความรวมถึงการแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับส่วนรวมออกจากกันด้วย สะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรอีกท่านหนึ่ง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ทั้ง ผอ. และ รอง ผอ. ต่างก็ต้องการให้ทุกคนทำงานในโครงการฯ นี้ด้วยความซื่อสัตย์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับภาคส่วนอื่น ๆ ทั้งนี้ ความซื่อสัตย์

ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องเงิน ๆ ทอง ๆ เท่านั้น แต่ยังมีเรื่องอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น การไม่เอาทรัพย์สินขององค์กรไปใช้ส่วนตัว เช่น การเอารถบริษัท ไปปรับลูก หรือการเอาบิลน้ำมัน รถส่วนตัว มาเบิกเป็นค่าใช้จ่ายในการพบลูกค้า หรือการเอาสินค้า Premium (ของแถม) ไปใช้ส่วนตัว เป็นต้น

และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเจ้าหน้าที่ธุรการที่เห็นด้วยกับผู้บริหารที่เน้นด้านความซื่อสัตย์ ที่นอกเหนือจากจะยึดถือปฏิบัติในองค์กรแล้ว ยังจะต้องนำมาปฏิบัติในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โครงการฯ อีกด้วย โดยเฉพาะการใช้งบประมาณในโครงการฯ ที่ต้องตรวจสอบได้ หรือการเอาเวลาลงพื้นที่ไปทำธุระส่วนตัว เป็นต้น โดยเจ้าหน้าที่ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารทุกท่านเน้นเสมอว่า ทุกคนต้องมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ซึ่งค่านิยมนี้ก็ถูกนำมาใช้ในการทำงานโครงการ จตุจักรโมเดลด้วย”

นอกจากนี้ สิ่งที่ยืนยันถึงการมีค่านิยมความซื่อสัตย์และความโปร่งใสของผู้บริหาร ได้อีกประการ คือ การที่ผู้บริหารนั้นแสดงบัญชีการใช้จ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการฯ ดังกล่าวเป็นระยะ ๆ ทุก ๆ เดือน ในที่ประชุมเพื่อให้ทราบรายละเอียดของการใช้จ่าย โดยที่ไม่ต้องรอให้มีการร้องเรียนหรือรอการตรวจสอบจากผู้อื่น สะท้อนได้จากคำพูดของเจ้าหน้าที่การตลาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

งาน Routine (กิจวัตรประจำวัน) ที่ Coke นี้ ผอ. จะเป็นคนวางแผน การทำงานล่วงหน้า พอถึงช่วงเวลาของกิจกรรมด้านการตลาดใด ๆ ทางฝ่ายบัญชีและการเงินจะประสานตรงไปที่ Supplier (ผู้ผลิต) โครงการจตุจักรโมเดลนี้ ก็เช่นกัน งบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม ก็ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ท่าน ผอ. จะแสดงบัญชีทุกเดือนในที่ประชุม บอกว่าเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีกับน้อง ๆ แม้แต่รถที่ใช้ลงพื้นที่ท่าน ผอ. ก็ยังใช้รถส่วนตัวเลย

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานขององค์กรภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร ได้รับการปลูกฝังในเรื่องของความซื่อสัตย์มาก่อนหน้าที่ได้จัดทำโครงการฯ นี้ เนื่องจากทางองค์กรนั้นมีการกำหนดเป็นค่านิยมหลักข้อหนึ่งขององค์กรทำให้ทั้งตัวผู้บริหารและบุคลากร

มีความเข้มข้นในค่านิยมดังกล่าว นอกจากนี้ ทางองค์การได้มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อตรวจสอบความโปร่งใสของการใช้งบประมาณในโครงการฯ นี้ด้วย รวมถึงผู้บริหารยังได้มีการเน้นย้ำ กำชับให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้แยกผลประโยชน์ส่วนตัวออกจากส่วนรวม และส่วนตัวผู้บริหารนั้นก็จะมีชี้แจงรายละเอียดของการใช้จ่ายงบประมาณในทุก ๆ เดือน ตลอดจนเสร็จสิ้นโครงการฯ โดยไม่ต้องรอให้มีการตรวจสอบจากผู้อื่น เพื่อแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและความพร้อมที่จะให้ถูกตรวจสอบได้ตลอดเวลา

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรได้มีการนำค่านิยมทางการบริหารงานด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใสมาประยุกต์ใช้กับการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้ด้วย

จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (บริษัท โคคา-โคลา ประเทศไทย) จำกัด) มีค่านิยมทางการบริหารงานทั้งสิ้น 9 ประการ ประกอบด้วย (1) การประสานงานและความร่วมมือ (2) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (3) ประสิทธิภาพ (4) ความพึงพอใจของลูกค้า (5) ความเป็นมืออาชีพ (6) ความมีภาวะผู้นำ (7) ประสิทธิภาพ (8) วิสัยทัศน์และการวางแผนงาน และ (9) ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ซึ่งส่งผลทำให้โครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ประสบความสำเร็จกลายเป็นโมเดล หรือต้นแบบที่สามารถนำไปปรับใช้ในพื้นที่ต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร หรือพื้นที่จังหวัดอื่น ๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อเปรียบเทียบข้อค้นพบค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การประเภทต่าง ๆ ที่ได้เข้าร่วมในโครงการฯ ว่า มีค่านิยมทางการบริหารงานที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันกับ 2 องค์การ ที่ได้กล่าวมาแล้วหรือไม่อย่างไร ทำให้ผู้วิจัยจึงได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือ มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) ในครั้งนี้ด้วย

ค่านิยมทางการบริหารงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร:

มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของมูลนิธิ-โคคา-โคลา ประเทศไทย โดยจากนี้จะขอเรียกว่า “องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร” ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการโครงการจิตจักรโมเดล พบว่า มีค่านิยมทางการบริหารงานทั้งสิ้น 9 ประการ ได้แก่ (1) การประสานงานและความร่วมมือ (2) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (3) ประสิทธิภาพ (4) ความเป็นมืออาชีพ (5) ความซื่อสัตย์ โปร่งใส (6) ความมีภาวะผู้นำ (7) ประสิทธิภาพ (8) วิสัยทัศน์และการวางแผน และ (9) การสร้างแรงจูงใจ โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ค่านิยมด้านการประสานงานและความร่วมมือ

โครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชไร้เชื้อแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” มีจุดเริ่มต้นมาจากการที่ภาคส่วนต่างได้มีการหารือร่วมกันในการที่จะแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบไปด้วย สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) สำนักงานเขตจตุจักร มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และบริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ทำให้เมื่อต้องมีการทำงานร่วมกันแล้วจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายจะต้องประสานการทำงานกันเป็นอย่างดี และต้องร่วมมือกันทำงานกันอย่างมากระหว่างจะมาจากหลากหลายองค์กรและหลากหลายวัฒนธรรมก็ตาม ทั้งนี้ ในการประสานและร่วมมือกันในการดำเนินโครงการฯ นั้น เมื่อได้มีการหารือร่วมกันแล้วจึงได้มีการตั้งคณะกรรมการกลางขึ้นโดยมีตัวแทนจากทุกองค์กรภาคี เพื่อทำหน้าที่กลั่นกรองข้อมูลต่าง ๆ ของโครงการ มีการประชุมเพื่อกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้ ผลลัพธ์ที่เห็นได้ชัดเจน คือ การลดความขัดแย้ง การลดปัญหาจากการทำงานที่อาจมีความซับซ้อนเนื่องจากความที่มีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ในการขับเคลื่อนโครงการฯ ดังกล่าวเกิดความร่วมมือกันในการทำงานจากทุกภาคส่วน ทั้งนี้ กรณีมีอาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรม

ก็จะมีการประสานงานนอกรอบ และชักชวนขั้นตอนการทำงานก่อนเสมอ สะท้อนได้จากคำพูดของกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผมยากับน้อง ๆ ว่า จุดเริ่มต้นก่อนที่องค์การระดับ TIPMSE กิติ สำนักสิ่งแวดล้อม กิติ และสำนักงานเขตจตุจักรกิติ จะมาร่วมมือกันในโครงการฯ นี้ ก็คือการประสานงาน หลังจากนั้นก็มีการประชุมกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และเข้าใจง่าย มีการใช้คณะกรรมการกลาง ช่วยกันกรองข้อมูลเพื่อลดความขัดแย้ง ป้องกันปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำซ้อน และทำให้เกิดความร่วมมือ ซึ่งผมเองก็คิดว่าฝ่ายต่าง ๆ ใน Coke เองก็มีมากมายที่พร้อมประสานงานนอกรอบก่อน แล้วความร่วมมือก็จะตามมา

เมื่อได้ดำเนินการโครงการไประยะหนึ่งแล้วสิ่งสำคัญที่จะทำให้โครงการดำเนินการไปได้ด้วยดี คือ การมีหลักการประสานงานและการสร้างความร่วมมือ เพื่อให้ภาคส่วนนั้นมีความเข้าใจในการทำงานที่ตรงกัน และการทำงานหลายองค์การบางครั้งจะเกิดความยุ่งยากในการทำงาน เนื่องจากแต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมการทำงาน ความเชื่อทัศนคติที่แตกต่างกัน แต่หากใช้การประสานงานในการทำงานแล้วก็จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้น ทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการฯ ดังกล่าวต้องมีการประสานความร่วมมือกับภาคประชาชนเป็นหลักการสำคัญจึงจะทำให้โครงการประสบความสำเร็จ สะท้อนได้จากคำพูดของกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ในการทำงานที่ต้องใช้ความร่วมมือของหลายองค์การ หลายกลุ่มเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ยุ่งยากพอสมควร หากต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ผมเชื่อว่าจำเป็นต้องใช้การประสานงาน เพื่อให้แต่ละภาคส่วนที่มีความหลากหลายมีความเข้าใจตรงกัน ต้องใช้ความร่วมมือหรือที่เรียกกันง่าย ๆ ว่า คนละไม้คนละมือ ดังเช่น โครงการจตุจักร โมเดล ทั้งยังได้รับความร่วมมือจากประชาชนในพื้นที่เป็นอย่างดีจึงทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้

สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการที่ให้ความสำคัญของการประสานงานและความร่วมมือเป็นลำดับต้น ๆ เนื่องจากในสภาพการทำงานจริง ไม่มีใครทำงานคนเดียวได้ จึงต้องใช้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผู้บริหารย้ำเสมอว่า การประสานงานมีความจำเป็นมากสำหรับการทำงานในโครงการฯ นี้ เพราะทำให้เราสามารถปรับทัศนะ แนวคิด สไตส์การทำงานร่วมกับคนในองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้มีการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพราะในสภาพการทำงานจริง ๆ ไม่มีใครที่สามารถทำงานคนเดียวได้ ต้องใช้ความร่วมมือเป็นหลักสำคัญ

นอกจากการประสานงานและการสร้างความร่วมมือภายในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินโครงการร่วมกันแล้ว การประสานงานและการสร้างความร่วมมือประชาชนกลุ่มเป้าหมายก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน ซึ่งในการประสานการทำงานกลุ่มเป้าหมายจะแตกต่างจากการประสานการทำงานภายในหน่วยงานที่ดำเนินงานร่วมกัน เนื่องจากจะเน้นไปที่การลงพื้นที่เพื่อพบปะพูดคุย และจะต้องมีการใช้จิตวิทยาในการสร้างความร่วมมือด้วย สะท้อนได้จากคำพูดของเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. เล่าให้ฟังว่า โครงการฯ นี้ นอกจากการประสานงานภายในระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ แล้ว ต้องอย่าลืมการประสานงานภายนอก คือ กลุ่มเป้าหมายด้วย เพียงแต่วิธีใช้แตกต่างกัน คือ ภายในเราใช้คณะกรรมการกลางซึ่งมาจากตัวแทนของแต่ละภาคส่วนแล้วประชุมกัน แต่กับกลุ่มเป้าหมายเราต้องลงไปพบเค้าในพื้นที่ เพราะเวลาว่างของพวกเขาก็ไม่ตรงกับของพวกเรา เรียกได้ว่า ต้องใช้จิตวิทยาเล็กน้อย แล้วเราก็จะได้รับความร่วมมือที่ดี

นอกจากนี้ สิ่งที่จะสะท้อนค่านิยมของผู้บริหารในด้านการประสานงานและการสร้างความร่วมมือนอกจากที่กล่าวมานั้นสิ่งที่บ่งชี้ทางพฤติกรรมที่แสดงออกมาและสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อยืนยันข้อค้นพบ คือ การที่ผู้บริหารมีวิธีการในการสร้างแรงจูงใจหรือทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้ใช้เวลา

ประสานงานหรือขอความร่วมมือนั้นจะได้รับความร่วมมืออย่างดี เช่น การที่เมื่อมีการประชุมเพื่อสรุปความคืบหน้าของงานต่าง ๆ ในโครงการการจตุจักรโมเดล ผู้บริหารจะกล่าวขอบคุณและปรบมือยกย่องผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ทุกฝ่ายรักใคร่ปรองดองกัน วิธีดังกล่าวนี้จะทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้น้อยหรืออาจไม่เกิดขึ้นเลย ในทางตรงกันข้ามอาจได้รับความร่วมมืออีกด้วย สะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านรองประธานฯ เล่าให้ฟังว่า ภาพรวมเวลาประชุมก็จะเริ่มจากการสรุปความคืบหน้าของงาน และต้องการการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จากนั้นก็จะกล่าวขอบคุณคนนั้น คนนี้ มีการปรบมือยกย่อง ซึ่งท่านว่า บรรยากาศแบบนี้จะทำให้เกิดการประสานงานอย่างกลมกลืน ซึ่งดิฉันก็เห็นด้วย เพราะจะไม่เกิดความขัดแย้งแน่ ๆ ยิ่งได้รับการสนับสนุน และความร่วมมือด้วยแล้ว ก็จะทำให้งานคืบหน้า

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนมากขึ้นเกี่ยวกับการคำนึงถึงค่านิยมทางการบริหารงานด้านการประสานและความร่วมมือ ก็คือ การที่ผู้บริหารนั้นได้มีการแสดงออกด้วยการพูดคุย การแสดงความเห็นกับทุกฝ่ายด้วยความสุภาพเรียบร้อย ให้เกียรติผู้อื่นแม้จะเป็นผู้ที่อาจมีสถานะที่ต่ำกว่าก็ตาม ซึ่งทำให้เวลาประสานงานหรือขอความร่วมมือในการทำงานก็จะทำให้ไม่เกิดปัญหาแต่อย่างใด อีกทั้งยังทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการนำไปประพฤติปฏิบัติตามอีกด้วย สะท้อนได้จากคำพูดของเจ้าหน้าที่ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ดิฉันเห็นด้วยกับท่านรองประธานฯ ที่เล่าให้ฟังว่า การประสานงานที่ดี จะทำให้เกิดความร่วมมือที่ดี เพราะเคยเข้าไปสังเกตการณ์ เห็นท่านพูดคุยแสดงความคิดเห็นกับทุกคนในห้องประชุมด้วยความสุภาพ ใจเย็น และให้เกียรติแล้ว ดิฉันยังจำได้ไม่ลืมว่าจะเอาเป็นแบบอย่างบ้าง

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า การดำเนินโครงการฯ ขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) จุดเริ่มต้นของโครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชไร้เคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร-

โมเดล” มาจากการประสานงานและการเกิดความร่วมมือกันจากภาคส่วนต่างที่ได้มีการหารือร่วมกันในการที่จะแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ต้น รวมถึงการเน้นในเรื่องของการประสานงานภายในระหว่างหน่วยงานที่ดำเนินโครงการและการสร้างความร่วมมือประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ได้ให้ความสำคัญด้วย รวมถึงการที่ผู้บริหารนั้นได้มีการแสดงออกด้วยการพูดคุยการแสดงความเห็นกับทุกฝ่ายด้วยความสุภาพเรียบร้อย ให้เกียรติผู้อื่นแม้จะเป็นผู้ที่อาจมีสถานะที่ต่ำกว่าก็ตาม

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมการประสานงานและความร่วมมือมาประยุกต์ใช้กับการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสค์รีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ในครั้งนี้ด้วยอีกค่านิยมหนึ่ง

ค่านิยมด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม นั้นเกิดสืบเนื่องต่อกันจากค่านิยมการประสานงานและความร่วมมือ ที่ทำให้โครงการจตุจักร โมเดลขึ้นนั้น โดยพบว่าหลังจากโครงการฯ เริ่มดำเนินงานมาระยะหนึ่งแล้ว ผู้บริหารโครงการฯ ได้ทำการแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ เป็นคณะทำงานหรือทีมงาน ซึ่งแต่ละทีมงานนั้นจะมีตัวแทนจากทุกภาคส่วนที่ร่วมโครงการฯ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งในการทำงาน โดยในระยะแรก ๆ ทุกคนที่เข้าร่วมในทีมงานต้องปรับตัว ปรับวิธีคิด วิธีการทำงานเข้าหากัน เนื่องจากแต่ละคนจะมีสไตล์การทำงานที่แตกต่างกัน จึงต้องลดอัตตาหรือความเป็นตัวตนลง และเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานให้มากขึ้น พร้อมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม จนสามารถหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกันได้ในที่สุดจนสิ้นสุดโครงการฯ โดยคณะทำงานอีกท่านหนึ่ง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

โครงการจตุจักร โมเดลเกิดจากการให้ความร่วมมือกันของหลาย ๆ องค์การ ท่าน ผอ. บอกว่า วิธีการแบ่งเป็นทีม ๆ โดยแต่ละทีมมีตัวแทนของแต่ละหน่วยงานอยู่ด้วยนั้น จะช่วยลดความขัดแย้ง ซึ่งการทำงานในช่วงแรก ๆ จะมีความรู้สึก

แปลก ๆ อยู่บ้าง เพราะไม่รู้ว่แต่ละองค์การมีสไตล์การทำงานอย่างไร จึงพยายามปรับตัวกัน ท่านแนะว่า ให้ลดความเป็นตัวตัวเองลง เพิ่มความยืดหยุ่นให้มากขึ้น เพราะเราต้องร่วมทีมกันไปจนถึงสิ้นสุดโครงการฯ ซึ่งพอผ่านไปไม่นานก็ลงตัว หลักการที่จะทำให้้องค์การต่าง ๆ ขับเคลื่อนโครงการ คือ การมีส่วนร่วมนั่นเอง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมาจากหลายองค์การหลายวัฒนธรรม ในการทำงานเบื้องต้น ก็อาจทำให้เกิดอุปสรรค เพราะแต่ละองค์การมีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน การดึงทุกฝ่ายร่วมเข้ามารวมเป็นทีมงานเดียวกันก็จะลดการยึดติดกับอาณาเขตขององค์การที่ตนสังกัดลงได้ และเมื่อได้ให้มาทำงานร่วมกันแล้วก็จะเกิดความเป็นทีมงานเดียวกันตามมา ดังคำพูดของกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การเป็นอุปสรรคอยู่บ้างต่อการทำงาน เช่น รูปแบบการทำงานของแต่ละองค์การที่แตกต่างกัน วิธีการแก้ไข คือ ต้องใช้หลักการทำงานอย่างมีส่วนร่วม และต้องหาวิธีที่ทำให้คนที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกัน โดยการสลายความเป็นองค์การของตัวเอง หรือสลายขอบเขตที่เรียกว่า Boundaryless ซึ่งจะให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ข้อมูลดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการสะท้อนค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ให้ความสำคัญเรื่องของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ สิ่งที่จะบ่งชี้ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ก็คือ การที่ผู้บริหารระดับสูงได้เน้นย้ำให้บุคลากรทุกคนในแต่ละภาคส่วนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยให้ตัวแทนแต่ละหน่วยงานเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทุก ๆ ทีม ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ร่วมมือกันในการทำงานและให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งผลให้การทำงานราบรื่นไม่สะดุดหรือเกิดข้อขัดแย้งใด ๆ ในทุกครั้งที่ต้องพื้นที่ปฏิบัติงาน ขณะที่ประชาชนในทุกกลุ่มเป้าหมายต่างก็เห็นการทำงานเป็นทีมของคณะต่าง ๆ ที่ปราศจากความขัดแย้ง จึงให้ความร่วมมือตามไปด้วย ดังคำพูดของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผู้บริหารเน้นย้ำว่าโครงการฯ นี้ต้องเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกัน โดยให้ตัวแทนของแต่ละหน่วยงานมาอยู่เป็นทีมเดียวกัน ร่วมมือกัน ช่วยเหลือกัน

เพื่อไม่ให้เกิดข้อขัดแย้ง หลังจากนั้นถึงพื้นที่ และพยายามทำให้ประชาชนในทุกกลุ่มเป้าหมายของเราเข้ามามีส่วนร่วมด้วย การทำงานก็เกิดความราบรื่น ขณะที่เจ้าหน้าที่ธุรการก็ได้แสดงความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วมหลังเหตุการณ์มหาอุทกภัยสอดคล้องต้องกันในด้านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยเจ้าหน้าที่ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า “ท่าน ผอ. เคยบอกตั้งแต่โครงการรื้อน้ำแล้ว ว่าแนวคิดในการดำเนินการโครงการเพื่อสิ่งแวดล้อมลักษณะนี้ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน”

เจ้าหน้าที่ธุรการ กล่าวเพิ่มเติมในประเด็นช่วงหลังน้ำลด ที่ทาง โคลา-โคลา ได้ส่งทีมงานลงพื้นที่ทั้งช่วยสนับสนุนสินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อช่วยบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ประสบภัยในพื้นที่ และทั้งรณรงค์ให้ประชาชนเข้าร่วมในโครงการฯ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ดิฉันเข้าไปมีส่วนร่วมกับโครงการฯ ในช่วงน้ำท่วมจนหลังน้ำลด เนื่องจากประชาชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น มีการเสริมทีมงานเข้าไปรองรับกิจกรรมในทุกกลุ่ม ซึ่งท่าน ผอ. ย้ำว่า อย่าให้ตกหล่นแม้แต่กลุ่มเดียว เพราะพวกเค้ากำลังมีไฟ เหตุการณ์ทั้งหมดในช่วงนั้น ดิฉันจำได้ไม่ลืมว่าการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนนั้นทำให้เกิดพลังและกำลังใจในการทำงาน จะสังเกตได้ว่าปริมาณขยะลดน้อยลงเร็วกว่าที่คิด เหนื่อยมากแต่มีความสุข

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมนี้เกิดสืบเนื่องต่อมาจากค่านิยมการประสานงานและความร่วมมือ จึงทำให้โครงการจุฬจักรโมเดลนั้นได้ถือกำเนิดขึ้น และเมื่อโครงการฯ ดังกล่าวได้เกิดขึ้นมาแล้วได้มีการแบ่งการทำงานออกเป็นทีมงาน ซึ่งแต่ละทีมงานนั้นจะมีการกำหนดให้มีตัวแทนจากทุกองค์การที่ร่วมโครงการเข้าร่วมเป็นทีมงานนั้น ๆ มีการดึงทุกฝ่ายร่วมเข้ามารวมเป็นทีมงานเดียวกันเพื่อลดการยึดติดกับอาณาเขตขององค์การที่ตนได้สังกัดลงได้ และการที่ผู้บริหารได้เน้นย้ำให้บุคลากรของตนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยให้ตัวแทนแต่ละหน่วยงานมาเป็นทีมงานเดียวกัน เพื่อให้ร่วมมือกันในการทำงาน และให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมมาประยุกต์ใช้กับการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสคูรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้ด้วยอีกค่านิยมหนึ่ง

ค่านิยมด้านประสิทธิภาพ

เรื่องของประสิทธิภาพในทางการบริหารถือเป็นว่าค่านิยมที่องค์การภาคธุรกิจได้ยึดถือและนำไปสู่การปฏิบัติแทบทุกองค์การ ส่วนภาครัฐก็จะเน้นเรื่องของประสิทธิผล แต่ในปัจจุบันภาครัฐเริ่มให้ความสนใจเรื่องของประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเนื่องจากโครงการฯ ดังกล่าวนี เป็นโครงการที่ร่วมกันดำเนินการระหว่างภาครัฐและเอกชนจึงมีการนำค่านิยมทั้งเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาร่วมใช้กับโครงการฯ นี้ด้วย จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) มีสิ่งบ่งชี้ทางพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความสำคัญในเรื่องของค่านิยมด้านประสิทธิภาพ พิจารณาได้จากการให้ความสำคัญของการใช้งบประมาณที่เน้นเรื่องของการประหยัด ความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณเป็นสำคัญโดยเน้นให้การใช้จ่ายงบประมาณนั้นต้องบรรลุผลลัพธ์เป็นสำคัญ แม้้องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร จะไม่ได้เน้นที่การทำกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลกำไรตอบแทน แต่เน้นที่การทำเพื่อสังคมแทน ถึงอย่างไรก็ตามการใช้จ่ายก็ต้องคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดโดยมีเป้าหมายของโครงการฯ เป็นสำคัญ ซึ่งต้องบริหารงบประมาณภายใต้จำนวนงบที่ได้รับการจัดสรรให้ดำเนินการ ซึ่งก็คือการบริหารโครงการฯ ให้มีประสิทธิภาพ สะท้อนได้จากคำพูดของกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า การใช้งบประมาณที่ได้จัดสรรไว้ตั้งแต่แรกนั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ เนื่องจากเราเป็นมูลนิธิฯ ไม่ได้แสวงหาผลกำไร บริหารงบประมาณจากการสนับสนุนของบริษัทฯ ในเครือ พุดงาย ๆ ก็คือ

ต้องประหยัด ใช้จ่ายให้คุ้มค่า และเกิดผลลัพธ์เป็นที่พอใจ ซึ่งก็คือ มีประสิทธิภาพนั่นเอง โครงการฯ จึงจะดำเนินต่อไปได้ ซึ่งที่ผ่านมา นั้น ทุกกิจกรรมของมูลนิธิฯ จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้

การวางแผนระบบการใช้จ่ายงบประมาณหรือการบริหารงบประมาณ เป็นสิ่งที่มี การนำมาใช้ในโครงการฯ ในครั้งนี้ด้วย เนื่องจากมีองค์การหรือภาคส่วนต่าง ๆ ที่เข้ามา เกี่ยวข้องหลายองค์การ ทำให้ต้องมีการวางระบบที่รัดกุมมากขึ้น มีการจัดทำแผน หรือขั้นตอนของการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อดำเนินกิจกรรมของโครงการ ฯ ทั้งยังได้มีการ เปรียบเทียบการใช้จ่ายงบประมาณเป็นระยะ ๆ เพื่อให้การใช้งบประมาณอย่างมี ประสิทธิภาพ ดังข้อมูลสัมภาษณ์ของคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (การสัมภาษณ์- ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านผู้บริหารย้ำเสมอว่า การบริหารงบประมาณในโครงการฯ ที่มีภาคส่วนอื่น เข้ามาเกี่ยวข้อง จำเป็นต้องวางระบบให้รัดกุม เพื่อไม่ให้ต้องผิดใจกัน เราจะทำ แผนการดำเนินงานหรือทุกกิจกรรมไว้อย่างละเอียด เมื่อโครงการฯ ดำเนินไปถึง ขั้นตอนใดก็จะเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้ใช้ไปเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ

การแสดงออกทางพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมเชิงประสิทธิภาพอีกประการ ก็คือ การเน้นย้ำเกี่ยวกับการควบคุมและดูแลการใช้จ่ายงบประมาณให้มีความรอบคอบ เกิดความคุ้มค่า รวมถึงการแสดงรายการการใช้จ่ายอย่างละเอียดจากการประชุม ประจำเดือน โดยเฉพาะการมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพของการใช้จ่าย ซึ่งทำให้ทุกภาคส่วนรับรู้ และรับทราบว่า การใช้จ่ายดังกล่าวคุ้มค่าหรือไม่ มีประสิทธิภาพอย่างไร สะท้อนได้จาก คำพูดของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ส่วนเรื่องของการใช้งบประมาณนั้น ท่านจะแสดงตัวเลขให้ทราบทุกครั้งที่มี การประชุมสรุปประจำเดือน โดยจะเห็นขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมควบคู่ไปกับการ ใช้งบประมาณ และท่านก็จะย้ำเสมอว่า ขอให้ทุกคนควบคุมดูแลการใช้จ่าย อย่างรอบคอบ รัดกุม ถึงแม้ว่าดิฉันจะไม่ได้จับเงินโดยตรงก็ตาม แต่สามารถรับรู้

ได้ว่าทุกบาททุกสตางค์ที่ใช้ไป ต้องได้ผลงานและคุ้มค่า ใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพเสมอ

สอดคล้องกับคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการที่เห็นด้วยกับแนวทางการมุ่งเน้นคุณภาพของงานของผู้อำนวยการฝ่ายที่ต้องการใช้งบประมาณในขณะที่ต้องมีผลผลิต (output) ของงานด้วย โดยคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารบอกว่า โครงการฯ ที่ทำในนามของมูลนิธิฯ จะเน้นคุณภาพเป็นหลัก ซึ่งหมายถึงการใช้งบประมาณต้องเห็นผลลัพธ์ของงานด้วย และเท่าที่ดิฉันทราบ ผู้บริหารองค์กรพันธมิตรอื่น ๆ เขาก็เน้นย้ำเรื่องนี้เช่นกัน

สิ่งที่สะท้อนค่านิยมเชิงประสิทธิภาพประการสุดท้าย คือ การที่ผู้บริหารได้มีการสอนหรือแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างลึกซึ้งด้วยการเปรียบเทียบให้เข้าใจได้ง่าย ๆ เกี่ยวกับการใช้จ่ายว่าองค์กรที่ทำงานนั้น ว่าเนื่องจากเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร หากสามารถประหยัดเงินได้ส่วนหนึ่ง ก็สามารถนำเงินส่วนที่ประหยัดได้นี้ไปทำกิจกรรมอื่น ๆ ให้กับสังคมได้มากขึ้น ซึ่งการใช้จ่ายในงบประมาณที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีผลผลิต (output) อย่างชัดเจน สะท้อนได้จากคำพูดของเจ้าหน้าที่ธุรการที่เข้าใจ คำสอนของรองประธานกรรมการฯ ทันทิ เนื่องจากตัวอย่างด้านการประหยัดที่ท่านยกมานั้น ฟังแล้วเข้าใจง่าย ๆ โดยเจ้าหน้าที่ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) กล่าวว่า

ท่านจะสอนตลอดเวลาที่มีโอกาสว่า ในการทำธุรกิจ หากประหยัด 1 บาท ก็คือกำไรทันที 1 บาท แต่เราเป็นมูลนิธิฯ มีความลึกซึ้งกว่านั้น คือ เราไม่ได้ต้องการกำไร ดังนั้น หากประหยัด 1 บาท เราก็สามารถนำเงิน 1 บาท นั้นไปทำอย่างอื่นได้ ที่สำคัญ คือ เงินนั้นมาจากการบริจาค ยังต้องใช้อย่างระมัดระวังต้องมีผลงาน โดยมีค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งข้อความดังกล่าวสะท้อนการคำนึงถึงค่านิยมเชิงประสิทธิภาพที่อยู่ภายในจิตใจของผู้บริหารที่เน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า การดำเนินโครงการฯ ขององค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) ให้ความสำคัญของใช้งบประมาณที่เน้นเรื่องของการประหยัด ความคุ้มค่าของการใช้จ่าย

ประมาณเป็นสำคัญโดยเน้นให้การใช้จ่ายงบประมาณนั้นต้องบรรลุผลลัพธ์เป็นสำคัญ มีการวางระบบที่รัดกุมมากขึ้น มีการจัดทำแผนหรือขั้นตอนของการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อดำเนินกิจกรรมของโครงการฯ มีการเปรียบเทียบการใช้จ่ายงบประมาณเป็นระยะ ๆ มีการเน้นย้ำเกี่ยวกับการควบคุมและดูแลการใช้จ่ายงบประมาณให้มีความรอบคอบ เกิดความคุ้มค่า รวมถึงการแสดงรายการการใช้จ่ายอย่างละเอียดจากการประชุมประจำเดือน โดยเฉพาะการมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพของการใช้จ่าย ผู้บริหารมีการสอนผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างลึกซึ้งด้วยการเปรียบเทียบเกี่ยวกับการใช้จ่ายว่าองค์การที่ทำงานนั้น ไม่ได้เป็นองค์การที่แสวงหากำไร หากสามารถประหยัดเงินได้ส่วนหนึ่ง ก็สามารถนำเงินส่วนที่ประหยัดได้นี้ไปทำประโยชน์ให้กับสังคมได้มากขึ้น

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมทางการบริหารงานด้านประสิทธิภาพ มาประยุกต์ใช้กับประเพณีการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ในครั้งนี้ด้วย

ค่านิยมด้านความเป็นมืออาชีพ

โครงการจตุจักรโมเดล ถือได้ว่าเป็นโครงการฯ ที่ได้มีการรวบรวมผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ จากทุกภาคส่วนเข้ามาร่วมกันดำเนินงาน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากในการที่จะแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมให้สำเร็จลุล่วงนั้น องค์การหนึ่งองค์การใดไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้อย่างแน่นอน ซึ่งการที่มีผู้เชี่ยวชาญจากแต่ละภาคส่วนเข้ามาร่วมกันดำเนินโครงการฯ นั้น ผู้บริหารโครงการฯ ได้มาร่วมประชุมและได้ข้อสรุปโดยการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาของโครงการฯ จากนั้นจึงกำหนดคณะทำงานซึ่งแบ่งออกเป็นหลาย ๆ ทีม ลงพื้นที่ทำงานตามความถนัดในแต่ละกิจกรรม นับได้ว่ามีความเป็นมืออาชีพ เนื่องจากแต่ละกิจกรรมนั้น ไม่ใช่ใครก็ทำได้ เช่น มวลชนสัมพันธ์ การจัดการขยะ การคำนวณปริมาณคาร์บอนไดออกไซด์ในอากาศ เป็นต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ระยะเวลา

และงบประมาณที่ได้กำหนดไว้นั้นเอง ดังคำพูดของกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

โครงการฯ นี้ เป็นการรวมตัวของบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านที่มาจากแต่ละภาคส่วน อาจกล่าวได้ว่าเป็นที่รวมของมืออาชีพล้วน ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพราะงานด้านสิ่งแวดล้อมกับงานด้านมวลชนสัมพันธ์ไม่ใช่ใครก็จะทำได้ โดยเราแบ่งการทำงานออกเป็นหลายทีม ทั้งนี้ ก็เพื่อผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ในทุก ๆ ด้าน

โดยในการดำเนินโครงการฯ ดังกล่าวจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่ามีความขัดแย้งกันบ้างแต่ด้วยการที่มีความเป็นมืออาชีพจึงสามารถทำงานในท่ามกลางของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ เพราะแต่ละภาคส่วนล้วนใช้ความอดทน อดกลั้น ประณีประนอม ใช้เหตุและผลในการทำงานมากกว่าการใช้อารมณ์หรือความรู้สึก ทั้งยังใจกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของคนนอกองค์การ ทำให้โครงการฯ สามารถขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี ดังคำพูดของกรรมการอีกท่านหนึ่ง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ในการทำงานย่อมมีความขัดแย้งกันบ้าง กระแทกกระทั้นกันบ้าง แต่ที่ใช้หลักคิดโดยสอนน้อง ๆ ว่า หากใครก็ตามที่มีความเป็นมืออาชีพแล้ว ก็จะสามารถทำงานท่ามกลางความขัดแย้งนั้นได้ เพราะจะใช้ความอดทน อดกลั้น ประณีประนอม ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ ใจที่เปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นมากกว่าคนทั่วไป

นอกจากข้อมูลดังกล่าวที่สะท้อนค่านิยมความเป็นมืออาชีพแล้ว ยังพบว่า ผู้บริหารได้มีการมององค์การของตนว่ามีความเป็นมืออาชีพเช่นกัน โดยได้สอนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานให้ดีที่สุด ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อขับเคลื่อนไม่ให้งานนั้นหยุดชะงัก ก็ถือว่างานที่ทำด้วยความเชี่ยวชาญนั้น มีความเป็นมืออาชีพแล้ว ดังคำพูดของเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ผู้บริหารสอนดิฉันว่า เราต้องทำหน้าที่ของเราให้ดีที่สุดก่อนเป็นเบื้องต้น งานของเรา ๆ ต้องเชี่ยวชาญชำนาญกว่าใคร ไม่มีใครจะรู้มากไปกว่าเรา แค่นี้

ก็ถือว่าเราเป็นมืออาชีพแล้ว พอเข้าไปร่วมงานกับภาคส่วนอื่น ท่านสอนว่า
แค่ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ งานก็จะไม่สะดุด

รวมไปถึงมีความคิดเห็นที่มององค์การหรือภาคส่วนต่าง ๆ ว่าเป็นมืออาชีพ
ด้วย ซึ่งแต่ละภาคส่วนที่ได้ร่วมมาดำเนินโครงการล้วนแต่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ
ด้านทั้งสิ้น แต่การจะขับเคลื่อนโครงการไปได้นั้นจะมีผู้นำหลักในการทำหน้าที่จัดสร
งานต่าง ๆ ให้แต่ละคนร่วมกันทำร่วมกันรับผิดชอบงานตามความถนัดของแต่ละองค์การ
สะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานและผู้ช่วยเหลืองาน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล,
31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผู้บริหารบอกเสมอว่า การที่แต่ละภาคส่วนต่างก็ใช้คนที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามา
ร่วมกันทำกิจกรรมโดยมีประธานคณะทำงานซึ่งเปรียบเสมือนวาทยกรที่จัดสร
คนให้เข้ากับลักษณะงานอย่างเหมาะสม ถึงแม้ว่าพื้นที่ที่จะกว้างขวางเพียงใดก็ตาม
แต่ก็สามารถจัดการได้ทำให้งานราบรื่นไม่สะดุด

นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารระดับสูงได้เน้นย้ำให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการทำงาน
ที่รอบด้าน เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน ว่าแต่ละกิจกรรมมีข้อจำกัดอะไรบ้าง โดยนำจุดเด่น
ของแต่ละบุคคลหรือแต่ละองค์การมาปรับใช้ในการดำเนินโครงการ ด้วยการจัดโครงสร้าง
องค์การใหม่ให้มีลักษณะแบบผสมผสาน มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด เอาจุดเด่น
จุดแข็งของแต่ละคนมาเสริมซึ่งกันและกัน ไม่ใช่สายงานหลักที่ใช้การสั่งการจากบนลงล่าง
อีกทั้งให้คณะทำงานในแต่ละกิจกรรมเลือกหัวหน้าทีมกันเอง การที่ผู้บริหารสามารถ
อธิบายรูปแบบของการทำงานและสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วยนั้น ย่อมแสดงให้เห็นว่า
ผู้บริหารนั้นได้มีความเข้าใจในเรื่องของความเป็นมืออาชีพอย่างมาก สะท้อนได้จากคำพูด
ของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล,
31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านรองประธานฯ ย้ำเตือนให้ดิฉันวิเคราะห์ข้อมูลให้รอบด้าน เนื่องจากมันมี
ภาคส่วนเยอะมาก เราต้องทำให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกันว่ากิจกรรมนั้น ๆ
มีข้อจำกัดอะไรบ้าง แล้วเอาคนที่เหมาะสมลงไปทำ คนไหนเก่งวิชาการ คนไหน
เก่งชุมชน เป็นการเอาจุดเด่นของแต่ละคนมาสนับสนุนกัน ที่นี้เราจัดโครงสร้าง

แบบผสมผสาน ไม่ใช่แบบสายงานหลัก แต่ละกิจกรรมจะมีหัวหน้าทีม ซึ่งก็เป็นเจ้าหน้าที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเช่นกัน

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) ได้ร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ในการดำเนินโครงการจิตจักรโมเดล ที่เป็นภาคส่วนที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมารวมกันเป็นทีมงานในการจัดการสิ่งแวดล้อมซึ่งถือว่าแต่ละภาคส่วนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะถือว่าเป็นองค์กรที่มีความเป็นมืออาชีพทุกองค์การ นอกจากนี้สิ่งที่สะท้อนความเป็นมืออาชีพ คือ การที่ทุกฝ่ายได้มาร่วมกันดำเนินโครงการ ซึ่งในบางครั้งมีความความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่เพราะว่าแต่ละภาคส่วนแล้วใช้เหตุผลและผลในการทำงานมากกว่าการใช้อารมณ์หรือความรู้สึก ทั้งยังเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของคนนอกองค์กร ทำให้โครงการสามารถนั้นขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี จึงยังสะท้อนถึงความเป็นมืออาชีพในการทำงาน นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารสามารถอธิบายรูปแบบของการทำงานและสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วยนั้น ย่อมแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารนั้นได้มีความเข้าใจในเรื่องของความเป็นมืออาชีพอย่างมาก

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมความเป็นมืออาชีพ มาประยุกต์ใช้กับการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชไร้เขตแบบครบวงจรในเขตจิตจักรหรือ “จิตจักรโมเดล” ในครั้งนี้ด้วยอีกค่านิยมหนึ่ง

ค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) พบว่า มีค่านิยมที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ ค่านิยมเรื่องของความซื่อสัตย์ โปร่งใสที่เป็นค่านิยมหลักที่องค์กรได้มีการกำหนดไว้ ตั้งแต่พนักงานทุกระดับจะเริ่มต้นเข้ามาทำงานในองค์กร โดยมีการยึดถือและปฏิบัติตามก่อนหน้านี้ที่โครงการฯ จะเริ่มต้น และยังคงยึดถือและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือได้ว่าเป็น

หนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ทั้งยังมีระบบการตรวจสอบที่เข้มแข็ง บุคลากรในองค์กรดังกล่าวทุกระดับต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบได้ตลอดเวลา ซึ่งค่านิยมดังกล่าวนี้บริษัทในเครือทั้งหมดได้มีการยึดถือและนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องมาโดยตลอด สะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผู้บริหารระดับสูงต่างก็ย้ำเสมอว่าค่านิยมหลักในการทำงานขององค์กรนั้นให้ความสำคัญกับเรื่องของความซื่อสัตย์มาโดยตลอด ทั้งยังมีระบบตรวจสอบอย่างเข้มแข็ง เจ้าหน้าที่ทุกระดับต้องพร้อมให้ตรวจสอบเสมอ และค่านิยมหลักนี้บริษัทฯ ในเครือทั้งหมดก็ล้วนยึดถือปฏิบัติอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่องเช่นเดียวกัน ข้อมูลดังกล่าวมานั้นจะเป็นตัวสะท้อนว่า ผู้บริหารได้มีการปลูกฝังในเรื่องของความซื่อสัตย์และความโปร่งใสมาก่อนที่จะดำเนินโครงการจัดจรรยาบรรณในครั้งนี้ แต่เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าผู้บริหารนั้นมีค่านิยมดังกล่าวจริงหรือไม่ จึงต้องวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่จะนำเสนอจากนี้ประกอบ ซึ่งเมื่อได้มีการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ให้ข้อมูลที่สะท้อนถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารของตนได้แสดงออกมาว่า ผู้บริหารจะพูดอยู่เสมอว่าจะต้องทำงานด้วยความโปร่งใส พร้อมให้มีการตรวจสอบการทำงานได้ตลอดเวลา ถึงแม้ว่าผลการทำงานนั้นจะไม่ได้รับเป็นตัวเงินก็ตาม แต่การที่มีความซื่อสัตย์นั้นผลที่ได้รับ ก็คือ ความสุขทางใจซึ่งมีคุณค่าและความสำคัญมากกว่าเงินตราต่าง ๆ สะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานอีกท่านหนึ่ง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านรองประธานฯ พูดเสมอว่าเราทำงานด้วยเงินบริจาค ดังนั้น เราต้องทำงานอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส และพร้อมให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลา และถึงแม้ว่าผลงานเราจะไม่ได้ผลตอบแทนเป็นเม็ดเงิน แต่เป็นผลทางจิตใจ ซึ่งดิฉันคิดว่ามีความสำคัญมากกว่าเงินที่จะได้ เป็นการตอบแทนสังคมที่เราอยู่ ดังนั้น การทำงานต้องทำงานด้วยใจรักและมีจิตสาธารณะ ซึ่งการที่ผู้บริหารนั้นได้มีการเน้นย้ำหรือบอกกล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำในเรื่องของความซื่อสัตย์และความโปร่งใสก็เป็นสิ่งหนึ่งที่สะท้อนความคิดที่อยู่จิตใจของผู้บริหารว่าได้คำนึงถึงเรื่องดังกล่าว โดยเฉพาะข้อความที่สะท้อนอย่างมาก คือ

การที่ยืนยันว่าตนนั้นยึดถือความถูกต้องดีงาม มุ่งสร้างความยั่งยืนให้แก่สังคมเน้นด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ การใช้งบประมาณก็ได้คำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพราะเป็นงบประมาณที่ได้มาจากเงินสนับสนุนจากทางโคคา-โคลา และจากเงินบริจาค ที่สำคัญ คือ ทำอะไรตรงไปตรงมาดีที่สุด ดังคำพูดของกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

โครงการจตุจักรโมเดลเกิดจากความริเริ่มของผู้บริหารของ Coke เอง ดังนั้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เรายังต้องทำงานด้วยซื่อสัตย์ โปร่งใส และพร้อมให้ตรวจสอบได้จากทุกฝ่ายทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง พี่เองยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม เพราะต้องไม่ลืมว่าการกิจของมูลนิธิฯ เรายังสนับสนุนการสร้างคามยั่งยืนให้กับสังคม เน้นด้านสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก งบประมาณที่ได้ ก็มาจากเงินสมทบเงินบริจาค จึงต้องใช้อย่างคุ้มค่าที่สุด ทำอะไรตรงไปตรงมาดีที่สุด

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้มีการปลูกฝังให้ผู้ได้บังคับบัญชาของตนให้ยึดหลักคุณธรรมความถูกต้องในการทำงานเป็นสำคัญด้วยการยกกรณีตัวอย่างต่าง ๆ จากข่าวสารภายนอกองค์กรทั่วโลก เพื่อใช้เปรียบเทียบและวิเคราะห์ให้เห็นชัดเจนถึงผลที่จะกระทบถึงองค์กรทั้งในส่วนที่ดีและไม่ดี เป็นการปลูกฝังให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญของค่านิยมดังกล่าวว่า หากภาคส่วนต่าง ๆ มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส พร้อมเสมอสำหรับการตรวจสอบ ก็จะสามารถใช้ประโยชน์จากงบประมาณที่ไม่ตกหล่นจากการรั่วไหลเหล่านั้นไปในการสร้างกิจกรรมดี ๆ ต่อส่วนรวมได้อย่างกว้างขวาง โดยทุกครั้งก่อนเลิกประชุมท่านผู้อำนวยการจะเน้นย้ำทุกครั้ง สะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผู้บริหารได้ปลูกฝังให้ทุกคนมีคุณธรรม ทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ โดยท่านจะชอบยก Case กรณีตัวอย่างจากข่าวสารภายนอกองค์กร ทั้งที่ดีและไม่ดี มาวิเคราะห์สรุปถึงผลกระทบให้พวกเราได้รับทราบในทุกครั้งก่อนเลิกประชุมเสมอ ที่สำคัญคือ ท่านมักจะตั้งคำถามชวนให้คิดตาม ว่าหากสามารถนำเงินที่ไม่ตกหล่นเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ต่อส่วนรวม ก็คงจะดีไม่น้อย

ขณะที่เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ได้เล่าถึงการมองภาพรวมด้านการทุจริตในระดับประเทศ ซึ่งหากไม่มีการรู้ไหลที่เกิดจากการทุจริต จะสามารถมีงบประมาณมหาศาลในการพัฒนาประเทศ โดยเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. จะเล่ากรณีทุจริตในโครงการต่าง ๆ ทั้งในส่วนองภาครัฐหรือภาคเอกชนให้ฟังอยู่เรื่อย ๆ อาจเป็นเพราะยังมีการทุจริตให้เห็นอยู่เสมอ ๆ ท่านพูดชวนให้คิดตามว่า เงินที่รู้ไหลในแต่ละปีนั้น หากนำไปทำประโยชน์ให้สังคมในด้านอื่น ๆ ก็คงได้อีกหลายโครงการ

ขณะที่ผู้บริหารเอง ก็ได้ให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาในการประกอบคุณงามความดีว่าอย่าได้ท้อแท้ การดำเนินงานในโครงการฯ ดังกล่าวอาจมีอุปสรรคอยู่บ้าง แต่หากมีความมุ่งมั่นก็จะทำให้สำเร็จไปได้ด้วยดี สะท้อนได้จากคำพูดของเจ้าหน้าที่ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า “ท่าน ผอ. สอนว่า อย่าท้อแท้ที่จะทำความดี ถึงจะไม่มีใครเห็น แต่เราก็จงภูมิใจ โครงการฯ นี้เป็นโครงการฯ เพื่อสังคมขอให้ทุกคนทุ่มเท ตั้งใจทำให้ดี เพราะเปรียบเสมือนเรากำลังทำความดีให้แก่ประเทศชาติ”

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) มีค่านิยมที่สำคัญ คือ ค่านิยมเรื่องของความซื่อสัตย์ โปร่งใสที่เป็นค่านิยมหลักอีกข้อหนึ่งที่องค์การได้มีการกำหนดไว้ และได้มีการยึดถือและปฏิบัติตามก่อนหน้าที่จะจัดทำโครงการฯ นี้และยังคงยึดถือและมีการปฏิบัติต่อเนื่องไป โดยมีระบบการตรวจสอบที่เข้มแข็ง บุคลากรในองค์การดังกล่าวทุกระดับต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบได้ตลอดเวลา ผู้บริหารจะมีการพูดย้ำอยู่เสมอว่า จะต้องทำงานด้วยความโปร่งใส พร้อมให้มีการตรวจสอบการทำงานได้ตลอดเวลา ยกกรณีตัวอย่างต่าง ๆ เพื่อเป็นกุศโลบายในการปลูกฝังให้ผู้ได้บังคับบัญชาเล็งเห็นถึงความสำคัญของค่านิยมดังกล่าว รวมถึงการสอนให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาในการประกอบคุณงามความดี

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย)

แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมความซื่อสัตย์และโปร่งใสมาประยุกต์ใช้กับการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้ด้วยอีกค่านิยมหนึ่ง

ค่านิยมด้านความมีภาวะผู้นำ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อต้องการตอบถามเกี่ยวกับว่าผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งในส่วนนี้ คือ มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย มีค่านิยมด้านการมีภาวะผู้นำเหมือนกับองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด) และองค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) หรือไม่ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ข้อค้นพบว่า องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) นั้น ผู้บริหารระดับสูงมีค่านิยมหลักในเรื่องของการสร้างความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรทุกคน จึงทำให้บุคลากรในองค์การมีโอกาสดูแลภาวะผู้นำออกมาตามบทบาทหน้าที่หรือตามสถานการณ์ต่าง ๆ โดยผู้บริหารไม่ได้เน้นว่าจะต้องมีตำแหน่งที่สูงจะเป็นผู้นำได้ แต่เมื่อเป็นผู้นำ (leader) แล้ว ต้องสร้างตนเองให้มีภาวะผู้นำ (leadership) พนักงานทั่วไปเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแล้วสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและสั่งสมประสบการณ์จนสามารถแสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น ในการดำเนินโครงการฯ ผู้บริหารจะมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาบางส่วนเป็นหัวหน้าทีมในการทำงานร่วมกับผู้นำชุมชนในพื้นที่เป้าหมายของโครงการฯ ซึ่งจะเป็นการฝึกให้บุคลากรมีการแสดงออกถึงภาวะผู้นำออกมา ซึ่งตัวชี้วัดหนึ่ง คือ ความสามารถที่จะทำให้ผู้นำชุมชนและประชาชนเข้าร่วมโครงการฯ โดยการชักจูงให้ประชาชนเข้าร่วมโครงการฯ ดังคำพูดของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านรองประธานฯ เป็นคนที่มีภาวะผู้นำสูง ซึ่งเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์การ ท่านบอกดิฉันว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งใหญ่โตอะไร อย่างดิฉันก็เป็นผู้นำได้แรก ๆ ก็ง ๆ กับคำพูดของท่าน แต่พอทำงานแล้วต้องพบปะผู้คน ถึงได้ตระหนักว่าดิฉันก็มีความเป็นผู้นำเช่นกัน แต่ก็ต้องสร้างตัวเองให้มีความมีภาวะผู้นำด้วยอย่างกรณีลงพื้นที่พบปะชุมชนเป้าหมาย ดิฉันได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีม

ได้ใช้ความเป็นผู้นำก็ตอนนี้ มีหน้าซ้ำสามารถทำให้ผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโครงการฯ เราได้ด้วย

นอกจากนี้ สิ่งที่จะสะท้อนการมีค่านิยมความมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร ก็คือ การมีหลักการบริหาร โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารจะมีวิธีการบริหารบุคลากร ด้วยการให้ความไว้วางใจในการทำงานหรือการมอบอำนาจในการทำงานให้ทำได้ อย่างอิสระ ใช้การบริหารที่มีความเป็นกันเองลักษณะเหมือนพี่เหมือนน้อง มีการให้คำแนะนำหรือให้การช่วยเหลือในบางโอกาส แสดงออกให้เห็นถึงว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเคารพผู้บังคับบัญชามากขึ้น ซึ่งวิธีการดังกล่าวทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา สะท้อนได้จากคำพูดของกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์-ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

แนวทางการบริหารงานของผม ก็คือ ให้ความไว้วางใจในการทำงานหรือที่เรียกว่า Trust ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เหมือนพี่เหมือนน้องกัน และคิดว่า สิ่งเหล่านี้ทำให้การทำงานสำเร็จไปได้อย่างมีความสุข ไม่เกิดความเครียด ทุกคนทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ซึ่งอาจต้องขี้นะบ้าง ปรีกษาหาหรือบ้าง เวลาผมจะขอความร่วมมือ ก็เลยไม่ต้องพูดอะไรมาก และเช่นเดียวกันกับภาคส่วนอื่น ๆ ในโครงการฯ นี้ ผมก็ใช้แนวทางเดียวกันนี้ หลักการ คือ หากจะให้เค้าเคารพเรา เราก็ต้องเคารพเค้าก่อน แต่หากจะขอให้ช่วยงาน ต้องออกแรงโน้มน้าวเยอะหน่อย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ก็คือ การมีความมีภาวะผู้นำนั่นเอง

ซึ่งหลักการบริหารที่ผู้บริหารระดับสูงได้นำมาใช้ นั้นมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์การ ซึ่งความที่เป็นองค์การที่มุ่งเน้นในการทำงานเพื่อสังคม ทำให้วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นการบริหารแบบพี่แบบน้อง เน้นความไว้วางใจ (trust) ไม่นั่นในเรื่องของกฎระเบียบมากนัก ใช้ความยืดหยุ่นสูง ให้อิสระในการทำงาน แต่ละคนถูกมอบหมายให้ทำงานตามความสามารถที่ตนถนัด เช่น ใครถนัดด้านการติดต่อประสานงาน ก็จะทำด้านการประชาสัมพันธ์ ใครถนัดด้านการจัดการขยะ ก็จะกำหนดกิจกรรมในแต่ละพื้นที่ เป็นต้น ทั้งยังสามารถกำหนดวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง ทำให้

เกิดผลที่ดีต่อความคล่องตัวในการทำงานอย่างมาก โดยคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผู้บริหารจะพูดเสมอว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นลักษณะของผู้นำต้องสอดคล้องกับบริบทขององค์กร อย่างเช่น องค์กรของเราเป็นการทำงานเพื่อตอบแทนสังคม เราก็จะบริหารงานกันแบบพี่น้อง ให้ความรัก ความเอาใจใส่ เอื้ออาทรกัน ไม่มีกฎระเบียบที่เคร่งครัด เน้นการบริหารคนโดยการให้อิสระในการทำงาน และตัดสินใจ โดยมอบอำนาจในการกำหนดวิธีการทำงาน แนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานออกแบบตามความถนัดและความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัว

นอกจากนี้ สิ่งที่บ่งชี้ว่าผู้บริหารมีค่านิยมด้านความมีภาวะผู้นำ อีกประการหนึ่ง คือ การที่ผู้บริหารสามารถที่จะชี้แนะหรือให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของการจะเป็นผู้นำได้ ซึ่งหากผู้บริหารสามารถชี้แนะได้ย่อมแสดงว่าตนมีค่านิยมดังกล่าวที่อยู่ภายในจิตใจจึงสามารถถ่ายทอดออกมาเป็นการสอนให้ปฏิบัติได้จริง เช่น การที่ผู้บริหารให้คำแนะนำว่า การจะเป็นผู้นำนั้นคุณสมบัติข้อหนึ่ง ก็คือ เรื่องของทักษะด้านการสื่อสาร หรือทักษะด้านการพูดไม่ว่าจะเป็นการพูดเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจตามที่ตนมอบหมาย หรือการพูดต่อสาธารณะ ซึ่งโครงการจัดการจัดการมูลฝอย ทักษะด้านการสื่อสารนั้นมีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากจะต้องเชิญชวนให้ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการฯ ซึ่งหากประชาชนเข้าร่วมโครงการฯ ด้วยความเต็มใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ก็จะทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งการดูแลเจ้าหน้าที่เป็นอย่างดีเสมือนพี่น้อง สะท้อนได้จากคำพูด

ของคณะทำงานอีกท่านหนึ่ง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านบอกดิฉันว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป พูดง่าย ๆ ก็คือ หากใครก็ตามสามารถชี้แนะ ผลักดันให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จคล่องตัวได้ ก็ถือว่ามีความมีภาวะผู้นำ ดังนั้น หากดิฉันสามารถออกไปยื่นพูดหน้าห้องประชุม และโน้มน้าวให้คนอื่น ๆ จากภาคส่วนอื่นคล้อยตามและทำตามทีชี้แนะได้ มีการสอนงาน ทั้งยังให้คำปรึกษา และให้การช่วยเหลือต่าง ๆ จนงานสำเร็จนั้นแหละใช่เลย ถึงจะเป็นแค่เฉพาะในโครงการฯ ก็ตาม

ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บริหารได้มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาไปดำเนินการ เพื่อณรงค์ให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมโครงการฯ ดังกล่าว โดยก่อนที่จะลงพื้นที่ ผู้บริหารจะให้มีการฝึกซ้อมการพูดกับเพื่อนร่วมงานก่อนว่าเข้าใจหรือไม่ เนื้อหาครบถ้วนหรือไม่ และสามารถฟังแล้วกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกที่อยากที่จะเข้าร่วมโครงการฯ มากน้อยเพียงใด ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารหรือการพูดอีกวิธีหนึ่ง โดยจะต้องมีการฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอจึงจะทำให้สื่อสารออกไปได้อย่างดี สะท้อนได้จากคำพูดเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่านมอบหมายหน้าที่ให้ดิฉันเป็นตัวแทนของท่านในการณรงค์ให้ชาวบ้าน ในกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมโครงการฯ โดยก่อนออกทำงานครั้งแรก ท่านให้ดิฉัน ไปซักซ้อมวิธีการพูดกับเพื่อน ๆ โดยสมมติว่า เพื่อน ๆ คือ ชาวบ้าน เลยเหมือน ได้ซ้อมใหญ่ แรก ๆ ก็รู้สึกประหม่า แต่พอลงพื้นที่จริง ก็เลยไม่ชัดเจน ท่านว่า แอบไปดูหน้างาน เหมือนดิฉันเป็นนักการเมืองกำลังหาเสียง

ขณะที่เจ้าหน้าที่ธุรการก็ได้แสดงความเห็นถึงความประทับใจในควมมีภาวะผู้นำ ของผู้อำนวยการฝ่ายที่ให้ทั้งให้การฝึกอบรม พัฒนาตนเองเป็นระยะ ๆ มาโดยตลอด ทั้งให้การสนับสนุน เปิดโอกาสให้ก้าวหน้า อีกทั้งสอนวิธีฝึกฝนปฏิบัติ โดยเจ้าหน้าที่-ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

อาจเป็นความโชคดีของดิฉันเพราะเข้ามาทำงานพอดีกับช่วงที่ทางผู้บริหาร มีการปรับแผนพัฒนา ฝึกอบรมพนักงานในแต่ละระดับ โดยเพิ่มหลักสูตรการพูด ในที่ชุมชน เพราะท่าน ผอ. ย้ำว่า ทุกคนจะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ จึงต้องฝึกฝน แต่เนิ่น ๆ ท่านบอกว่า การจะเป็นหัวหน้าที่ดี ต้องเริ่มจากการพูดให้เป็นก่อน บอกให้ดิฉันไปดูผู้นำประเทศแต่ละคนพูดเก่ง ๆ ทั้งนั้น ส่วนงานเก่งไม่เก่งนั้น เป็นอีกเรื่องหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า การดำเนินโครงการฯ ขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) เป็นองค์การที่มีค่านิยมหลักในเรื่องของการสร้างความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรทุกคน จึงทำให้บุคลากรในองค์การมีโอกาสดูแลภาวะผู้นำออกมาตามบทบาทหน้าที่

หรือตามสถานการณ์ต่าง ๆ การมีหลักการบริหารที่ผู้บริหารจะมีวิธีการบริหารบุคลากร ด้วยการให้ความไว้วางใจในการทำงานหรือการมอบอำนาจในการทำงานให้ทำได้ อย่างอิสระ บริหารงานแบบพี่น้องคอยให้การช่วยเหลือ มีการมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบางส่วนเป็นหัวหน้าทีมในการทำงานร่วมกับผู้นำชุมชนในพื้นที่เป้าหมายของ โครงการฯ ซึ่งจะเป็นการฝึกให้บุคลากรมีการแสดงออกถึงภาวะผู้นำออกมา ผู้บริหาร สามารถที่จะชี้แนะหรือให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของการจะเป็นผู้นำได้ เช่น การแนะนำเรื่องของทักษะด้านการสื่อสารหรือทักษะด้านการพูดต่อสาธารณะ หรือต่อที่ประชุม

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยัน ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของ ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมความมีภาวะผู้นำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้ด้วยอีกค่านิยมหนึ่ง

ค่านิยมด้านประสิทธิผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) ซึ่งได้แก่ รองประธานกรรมการฯ และกรรมการ มีค่านิยมทางการบริหารงานที่มุ่งเน้นในด้านประสิทธิผล โดยวิเคราะห์ได้จากพฤติกรรม ต่าง ๆ เช่น การที่มีการกำหนดเป้าหมาย การทำงานร่วมกันว่าต้องการที่จะให้เป็นอย่างไร ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายนั้นได้มีการระดมความคิดเห็นจากส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงได้มีการกำหนดแผนงานของการดำเนินโครงการฯ ว่าจะมีแผนงานอย่างไรบ้าง และอธิบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิชอบโครงการฯ ดังกล่าวเกิดความเข้าใจในรายละเอียด ของโครงการฯ ที่แท้จริงว่าองค์กรหรือภาคส่วนใดจะร่วมรับผิดชอบงานในหน้าที่ อะไรบ้าง ซึ่งเมื่อกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ แล้วผู้บริหารระดับสูงก็ได้เข้ามาคอยกำกับ และติดตามการดำเนินโครงการฯ ว่าเมื่อได้นำโครงการสู่การปฏิบัติแล้วประสบปัญหา เรื่องใดหรือไม่อย่างไร เพื่อผู้บริหารจะได้ลงไปให้การช่วยเหลือทันที สะท้อน

ได้จากคำพูดกรรมการภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

โครงการจตุจักรโมเดลซึ่งเป็นความร่วมมือของหลายภาคส่วน แต่เรามีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งตอนกำหนดเป้าหมายของโครงการฯ นั้น เรามีการประชุมระดมสมองกันทั้งวัน จากนั้นก็นำแผนการดำเนินงานมาเสนอในที่ประชุม เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละภาคส่วน ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่โครงการฯ ที่ไม่เคยทำมาก่อนนั้น ผมจะต้องติดตามอย่างใกล้ชิด คอยช่วยแก้ไขหากเกิดปัญหา ซึ่งโดยรวมเรานิ่งถึงเรื่องประสิทธิผลเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารฯ นั้นได้เน้นย้ำให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทผลักดันให้โครงการฯ ดังกล่าวประสบความสำเร็จเพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นโครงการฯ ต้นแบบในการจัดการสิ่งแวดล้อมให้กับพื้นที่อื่น ๆ นั้นถือได้ว่าเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมว่า มีค่านิยมในเชิงประสิทธิผล ด้วยต้องการที่จะให้เป็นโครงการนำร่องซึ่งจะต้องทำให้ประสบความสำเร็จให้ได้ โดยเฉพาะเรื่องของการประสานงานทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรต้องมีความทุ่มเทในการทำงานอย่างมาก โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ เพื่อให้โครงการฯ นั้น ประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะมีทรัพยากรที่จำกัด แต่การดำเนินโครงการฯ ก็ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ ซึ่งสิ่งที่จะวัดความสำเร็จของโครงการฯ นั้น คือ ประชาชนนั้นมีความชื่นชมกับการดำเนินโครงการฯ ว่าก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม สะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านย้่าว่า โครงการฯ นี้เป็นโครงการด้านการจัดการขยะ โครงการแรกที่เรามุ่งมั่นตั้งใจ อยาให้สำเร็จเพื่อเป็นโครงการนำร่อง และสามารถนำไปต่อยอดในพื้นที่อื่น ๆ ได้ทั่วประเทศ ซึ่งดิฉันเห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะส่วนตัวก็อยากเห็น กทม. สะอาด ร่มรื่น

โดยคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการที่ให้ข้อมูลสอดคล้องกันถึงจุดเน้นย้่าของรองประธานกรรมการฯ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่า ถึงแม้ว่าโครงการฯ นี้จะเป็นโครงการเพื่อสังคมก็ตาม สิ่งที่จะตามมา ก็คือ

ความชื่นชม ความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่เป้าหมาย ดังที่คณะทำงานและผู้ช่วย-เลขานุการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านย้าพวกเรารู้สึกว่า หลักการทำงาน ไม่ว่าจะต้องประสานคนภายในองค์กร หรือคนภายนอกองค์กร สำคัญที่เราต้องมุ่งให้งานสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรที่มี อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า คือ มีประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่า โครงการจตุจักรโมเดลจะเป็นโครงการฯ เพื่อสังคม ไม่ต้องการผลกำไรก็ตาม แต่สิ่งที่จะตามมา ก็คือ ความชื่นชมจากประชาชนรอบด้าน 360 องศา

ทั้งนี้ การเน้นย้ำนั้นไม่ได้เพียงแค่ในเชิงนามธรรมเท่านั้น แต่ในเชิงรูปธรรมด้วย คือ การเน้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบโครงการฯ ทำการประสานพันธกิจกรรม ดังกล่าวให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น และให้เชิญชวนประชาชนเข้าร่วมโครงการฯ ให้มากขึ้น เน้นที่จำนวนของผู้เข้าร่วมโครงการฯ ที่มากขึ้น ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับปริมาณขยะ ที่ลดลง อันเป็นเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของโครงการฯ สะท้อนได้จากคำพูด ของเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ดิฉันยังจำคำพูดของรองประธานกรรมการฯ ที่ต้องการให้โครงการฯ นี้ประสบความสำเร็จ โดยท่านบอกว่า “เราต้องเพิ่มความครอบคลุมในการประชาสัมพันธ์ โครงการฯ ให้สมกับชื่อที่ตั้งมาแต่แรก คือ 360 องศา” เปรียบเสมือนการเพิ่ม สัดส่วนการครอบครองตลาดนั่นเอง

ข้อมูลดังกล่าวนี้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการให้ข้อมูล ของเจ้าหน้าที่ธุรการที่ขยายความตั้งใจของรองประธานกรรมการฯ ในด้านความสำเร็จ ของตัวชี้วัดที่มุ่งเป้าไปที่การลดปริมาณขยะ โดยการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการฯ ดังที่เจ้าหน้าที่ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ที่ได้กล่าวว่า “ท่านเน้นย้ำว่า ยังมีการเพิ่มจำนวนของผู้เข้าร่วมโครงการฯ เท่าใด ก็เท่ากับปริมาณขยะ ที่ลดลงมากเท่านั้น ก็เท่ากับบรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัดกำหนดไว้ ซึ่งดิฉันเห็นด้วย อย่างยิ่ง”

และสิ่งสำคัญที่สะท้อนการมีค่านิยมในเชิงประสิทธิผล ก็คือ การดำเนินโครงการฯ ดังกล่าวตลอดระยะเวลาของการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการให้ข้อมูล พบว่า โครงการฯ ดังกล่าวเป็นโครงการฯ แรก ๆ ของการจัดการขยะก็ประสบปัญหาเช่นกัน

แต่ด้วยการที่ต้องการที่จะตอบสนองนโยบายด้านการสร้างความยั่งยืนให้กับสิ่งแวดล้อม กับชุมชนและสังคม ทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ที่ตั้งไว้ให้ได้ จึงส่งผลทำให้โครงการฯ สำเร็จตามที่คาดหวัง สะท้อนได้จากคำพูด ของคณะทำงานและผู้ช่วยเหลือเลขานุการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านผู้บริหารกล่าวเสมอว่า โครงการฯ ต่าง ๆ เพื่อสังคมของทางมูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย ที่ทำมาตลอด 5 ปี มาแล้วล้วนแล้วแต่เป็นโครงการฯ ที่ไม่เคยมีใครทำ มาก่อน จึงเต็มไปด้วยอุปสรรครอบด้าน แต่ก็ล้วนประสบความสำเร็จ โครงการ จตุจักร โมเดลเป็นโครงการแรกด้านการจัดการขยะ มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองนโยบายของ บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ต้องการสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนหรือสังคม จึงต้องทำให้เกิดประสิทธิผล กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า การดำเนินโครงการฯ ขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันว่าต้องการที่จะให้เป็นอย่างไร มีการระดม ความคิดเห็นจากส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดแผนงานของการดำเนินโครงการฯ อธิบายให้ผู้ที่มาร่วมกับรับผิดชอบโครงการฯ ดังกล่าวเกิดความเข้าใจในรายละเอียด ของโครงการฯ ผู้บริหารได้เข้ามาคอยกำกับและติดตามการดำเนินโครงการฯ และคอยให้ คำแนะนำและการช่วยเหลือ การที่ผู้บริหารนั้นได้เน้นย้ำให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทผลักดัน ให้โครงการฯ ดังกล่าวประสบความสำเร็จเพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นโครงการฯ ต้นแบบ ในการจัดการสิ่งแวดล้อมให้กับพื้นที่อื่น ๆ และความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยัน ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงาน ของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมทางการบริหารงานด้านประสิทธิผลมาประยุกต์ ใช้กับประเพณีการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจร ในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้ด้วย

ค่านิยมด้านวิสัยทัศน์และการวางแผน

บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับนโยบายหลักของบริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาในเรื่องของการให้ความสำคัญในการดูแลและรักษาสิ่งแวดล้อม โดยดำเนินการผ่าน มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรแต่เน้นในการแสวงหาการช่วยเหลือสังคมในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้มีการวางแผนภาพของอนาคตของโลกว่าเป็นพื้นที่ที่ปราศจากมลพิษต่าง ๆ โดยมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน โดยมีความคาดหวังที่ต้องการให้ประชาชนทั่วไปนั้นให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือในการดูแลสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้การดำเนินการต่าง ๆ นั้นสำเร็จไปได้ด้วยดี ดังคำพูดของคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านรองประธานฯ บอกดิฉันว่าภาพของโลกในอนาคตที่ทางบริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาต้องการเห็น คือ เป็นโลกสีเขียวที่ปราศจากมลพิษ ส่วนเราก็วางแผนไปที่ละ Step (ขั้น) เท่าที่ทราบ ทว่าโลกตื่นตัวเรื่องสิ่งแวดล้อม และหากทุกคนเห็นความสำคัญ ความร่วมมือก็เกิดขึ้นได้ไม่ยาก ซึ่งสิ่งดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงแค่การกล่าวในเชิงนามธรรมเท่านั้น แต่ในเรื่องของวิสัยทัศน์และการวางแผนได้มีการทำให้เกิดในเชิงรูปธรรมด้วย เช่น ในช่วงที่ประเทศไทยและกรุงเทพมหานครประสบปัญหาหาอุทกภัยอย่างรุนแรงในปี พ.ศ. 2554 นั้น ส่งผลให้ปริมาณขยะมูลฝอยต่าง ๆ มีปริมาณที่เพิ่มจำนวนมากขึ้นกว่าปกติ ทำให้องค์การดังกล่าวได้มีการพลิกวิกฤติให้กลายเป็นโอกาส เนื่องจากประชาชนได้รับความเดือดร้อนจากปริมาณขยะที่สามารถนำมาใช้ได้มีปริมาณที่มากภายในพื้นที่บ้านและบริเวณรอบที่อยู่อาศัย จึงทำให้มีการวางแผนในการที่จะลงพื้นที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลังจากที่น้ำได้ลดลงแล้ว เพราะว่าเมื่อประชาชนนั้นเห็นปัญหาก็จะให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมโครงการฯ ในครั้งนี้ สะท้อนได้จากคำพูดของเจ้าหน้าที่ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ช่วงน้ำท่วม ท่านรองประธานฯ ดัดสินใจทันทีที่เราต้องพลิกวิกฤติเป็นโอกาส บอกพวกเราว่าถึงแม้เราเองก็โดนน้ำท่วม แต่ขอให้คิดถึงชาวบ้านที่ประสบภัยก่อน ถ้าคงลำบากกว่าเรา ตอนนั้นท่านให้ดิฉันและเพื่อน ๆ ช่วยกันระดมความคิด

เพื่อวางแผนในการลงพื้นที่เพื่อช่วยชาวบ้านในกลุ่มเป้าหมาย พอหลังน้ำลด
ถึงรู้ว่าท่านมองการณ์ไกลว่า หากโครงการฯ มีผลสำเร็จ ผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
จะเป็นอย่างไร เพราะเห็นแต่กองขยะกลาดเกลื่อน ที่นี้ขอความร่วมมือก็ง่ายมาก
พฤติกรรมดังกล่าวของผู้บริหารข้างต้นจึงเป็นตัวบ่งชี้การมีค่านิยมทาง
การบริหารงานด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนอย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตาม จากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า โครงการจัดการมูลฝอยฯ หรือที่
เรียกว่า จตุจักรโมเดลนั้น เป็นโครงการที่ดำเนินสืบเนื่องการจัดกิจกรรมจากโครงการรักน้ำ
ของ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย ที่ได้
ดำเนินการมาหน้านี้ โดยก่อนที่จะได้มีการดำเนินโครงการฯ นั้น ผู้บริหารได้มีการเรียก
ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายรายละเอียดของโครงการฯ ให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน
ในเบื้องต้นว่าเป็นวิสัยทัศน์ของทาง บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐ-
อเมริกาที่ต้องการให้นำนโยบายการดูแลและรักษาสิ่งแวดล้อมไปสู่ขั้นตอนของการปฏิบัติ
ที่เป็นรูปธรรม โดยให้บริษัทในเครือแต่ละประเทศสามารถที่จะวางแผนการดำเนินงาน
ได้เองร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศนั้น ๆ และเมื่อได้ดำเนินโครงการฯ ไปแล้วก็ให้
มีการปรับแผนการทำงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ใช่กำหนดแผน
ไว้อย่างตายตัวไม่ปรับตามเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการปรับแผนการทำงานร่วมกัน
ถึงการปรับกลยุทธ์ที่ต้องใช้ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้วย เพื่อจะได้ทราบทิศทาง
ของการขับเคลื่อนไปข้างหน้าขององค์กร โดยองค์กรก็ได้ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ
และสังคมก็ได้ประโยชน์ไปพร้อมกันด้วย สะท้อนได้จากคำพูด คณะทำงานองค์กร-
ภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า
ก่อนโครงการฯ นี้เริ่มต้น ท่านรองประธานฯ ได้เรียกพวกเราไปประชุม โดยได้ปู-
พื้นเพื่อให้เข้าใจตรงกันว่าโครงการฯ นี้เป็นการนำวิสัยทัศน์ของ บริษัท โคคา-โคลา
สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อกำหนด Implement (นำไปปฏิบัติ)
ต่อจากโครงการรักน้ำ ท่านชี้ให้เห็นภาพในอนาคตว่า หากโครงการฯ สำเร็จแล้ว
เราจะเห็นอะไรบ้าง ส่วนการวางแผนการดำเนินงานก็ให้แต่ละประเทศไปวางแผน
ร่วมกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ขนาดเริ่มโครงการฯ ไปแล้ว ยังต้องมีการปรับแผนงาน

เป็นระยะ ๆ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งดิฉันเห็นด้วยอย่างยิ่งที่จะช่วยกันลดโลกร้อน

สอดคล้องกับคณะทำงานอีกท่านหนึ่งที่เน้นย้ำไปในเรื่องการสร้างสรรค์โครงการฯ ด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของ บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) โดยได้กล่าวว่า

ท่านรองประธานฯ เน้นย้ำกับพวกเราบ่อย ๆ ว่า บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเองมองภาพอนาคตของโลก ซึ่งเค้าใช้คำว่า Planet เน้นไปที่เรื่องสิ่งแวดล้อม โดยโครงการฯ นี้เป็น 1 ใน 6 ด้าน คือ การลดโลกร้อนโดยวิธีรีไซเคิล ในขณะเดียวกัน Coke ก็ต้องการเห็นการเจริญเติบโตของธุรกิจไปพร้อม ๆ กับความเจริญของสังคม ดังนั้น เมื่อมีการกำหนดทิศทางให้ Coke ทุกประเทศทั่วโลกเดินตามแล้ว จากนั้นเราก็มองเห็นว่าเราจะสร้างสรรค์ (create) โครงการอะไรดี อย่างที่ทราบ โครงการแรก คือ โครงการรักน้ำ ส่วนโครงการฯ นี้ เป็นโครงการที่สอง โดยทั้งสองโครงการฯ ดำเนินการภายใต้ มุลนิธิ โคคา-โคลา กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า การดำเนินโครงการฯ ขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) ได้รับนโยบายหลักเรื่องการดูแลสิ่งแวดล้อมมาจากสำนักงานใหญ่ที่อยู่ต่างประเทศที่ได้มีการวาดภาพของอนาคตของโลกว่าเป็นพื้นที่ที่ปราศจากมลพิษต่าง ๆ ทำให้องค์การดังกล่าวต้องการวางแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนในการดูแลสิ่งแวดล้อม มีการพลิกวิกฤติให้กลายเป็นโอกาส เนื่องจากประชาชนได้รับความเดือดร้อนจากมหาอุทกภัยในปี พ.ศ. 2554 ทำให้ปริมาณขยะมีจำนวนมากทั้งภายในพื้นบ้านและบริเวณรอบที่อยู่อาศัย จึงทำให้มีการวางแผนในการที่จะลงพื้นที่ที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายเพื่อเชิญชวนให้ประชาชนเข้าร่วมโครงการฯ มีการวางแผนการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมและมีการปรับแผนการทำงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอด

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมทางการบริหารงานด้านวิสัยทัศน์และ

การวางแผนมาประยุกต์ใช้กับการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชทะเล
แบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้ด้วยอีกคำนิยามหนึ่ง

คำนิยามด้านการสร้างแรงจูงใจ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการจตุจักร โมเดลได้ข้อค้นพบว่า ผู้บริหาร-
ระดับสูงมีคำนิยามทางการบริหารต่าง ๆ ที่ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการโครงการฯ
ดังกล่าวรวมไปถึงคำนิยามประการสุดท้าย คือ การสร้างแรงจูงใจซึ่งมีส่วนสำคัญ
ในการเชื่อมต่อความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ที่ได้กำหนดเป้าหมายของโครงการฯ ไว้
ซึ่งมูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทยนั้น เป็นองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร
ซึ่งเมื่อเวลาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จึงไม่ได้มีการให้เงินรางวัลหรือค่าทำงานล่วงเวลา
กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน แต่ผู้บริหารได้มีวิธีการสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น
การแสดงออกด้วยการชม การให้กำลังใจ การใช้คำพูดที่สุภาพ การส่งข้อความผ่าน
สื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือการพาไปทานข้าวเย็นร่วมกันหลังการประชุมทุกครั้ง เป็นต้น
วิธีการดังกล่าวสามารถส่งผลต่อการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้อย่างทุ่มเทและตั้งใจ
ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ทุกคนในองค์กรล้วนมีพื้นฐานของจิตอาสา จึงทำให้
สามารถขับเคลื่อนการทำงานไปได้ด้วยดี สะท้อนได้จากคำพูดของกรรมการองค์การ-
ภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ต้องไม่ลืมว่าเราทำงานในนามของมูลนิธิฯ ซึ่งอาจไม่ได้มีค่าล่วงเวลา แต่น้อง ๆ
ทุกคนก็เข้าใจและยินดีทุ่มเทให้กับงานเพื่อให้สำเร็จ แต่ละคนล้วนมีจิตอาสา
เป็นพื้นฐานคืออยู่แล้ว ผมเองใช้วิธีการกระตุ้นผลักดันทั้งด้วยคำพูดที่ดี หรือการส่ง
ข้อความผ่านทาง Line ก็ดี และทุกครั้งที่เลิกประชุม ก็จะพาไปทานมื้อเย็น
ให้สมกับที่เหน็ดเหนื่อยมาตลอด เหลือก็ประมาณเดือนละครั้ง

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้มีวิธีการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาด้วยวิธีการอื่น ๆ เช่น
การปรบมือเพื่อชื่นชมหลังจากที่นำเสนอผลงาน การให้สิ่งของเป็นรางวัลไม่ว่าจะเป็น
ขนม ผลไม้ ซึ่งอาจจะไม่ได้มีราคาที่แพงแต่ก็สามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึก
ที่ดีที่ผู้บริหารนั้นให้ความสนใจแม้จะเป็นเพียงสิ่งเล็กน้อยก็ตาม การแสดงออกต่าง ๆ
ที่ผู้บริหารได้ทำนั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจและทำงานได้อย่างเต็มที่จนโครงการ

ประสบผลสำเร็จ สะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (การสัมภาษณ์- ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ปกติทุกครึ่งเวลาประชุม ท่านรองประธานฯ จะให้น้อง ๆ มานำเสนอ (present) จากนั้นก็จะแสดงความชื่นชมด้วยการปรบมือบ้าง ให้ขนมหรือผลไม้เป็นรางวัลบ้าง สิ่งเหล่านี้ถึงแม้จะไม่มีมูลค่าอะไรมากมาย แต่ดิฉันเชื่อว่ามีผลบวกต่อจิตใจ ซึ่งทำให้พวกเราที่กำลังใจลุยงานจนสำเร็จ

เพื่อเป็นการยืนยันว่า ผู้บริหารได้มีค่านิยมในการสร้างแรงจูงใจ จากการสัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงานได้ให้ข้อมูลสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บริหารจะให้กำลังใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอเปรียบการทำงานที่ได้ทำอยู่ว่า เหมือนกับการทำบุญ เพราะที่ว่าเป็นการช่วยเหลือสังคม แม้สิ่งตอบที่ได้รับอาจไม่ใช่ตัวเงินก็ตามแต่ก็ได้รับความรู้สึกที่ดีกลับคืนจากการแสดงออกของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการที่ผู้บริหารได้มีการให้กำลังใจอยู่ตลอดระหว่างการดำเนินโครงการฯ ดังกล่าวนั้น ทำให้เป็นกำลังใจสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างมากแม้จะเหนื่อยยากหรือลำบากสักเพียงใดทุกฝ่ายก็ทุ่มเทในการทำงาน ตัวอย่างของการสร้างแรงจูงใจ เช่น การส่งข้อความหรือสัญลักษณ์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่ได้ข้อความหรือสิ่งที่ส่งมานั้นมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น สะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารจะพูดให้กำลังใจในการทำงานเสมอ ๆ ว่า การทำงานของเราเหมือนการทำบุญเพราะได้ช่วยเหลือสังคม สิ่งที่เราได้ คือ รอยยิ้ม และคำขอบคุณจากประชาชน ในการที่เราไปช่วยเหลือเขา ซึ่งดิฉันก็รู้สึกเช่นนั้นจริง ๆ”

สอดคล้องกับคณะทำงานอีกท่านหนึ่งที่รู้สึกประทับใจกับท่านรองประธานฯ ที่ให้กำลังใจและยกย่องเมื่อทำความดีในการทำงานเสมอ ทั้งในเวลางานปกติ และโดยเฉพาะงานในโครงการฯ ที่ต้องเหน็ดเหนื่อยมาก ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งคณะทำงาน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

คำพูดของท่านรองประธานฯ ช่วยกระตุ้นให้มีกำลังใจในการทำงาน อย่างเช่น เวลาลงพื้นที่เพื่ออบรมกลุ่มเป้าหมายในโครงการฯ ถึงจะเหนื่อยยากเพียงใด

พอเห็นท่านส่งสติ๊กเกอร์ผ่านมาทาง Line ให้สู้ ๆ ก็แทบหายเหนื่อยเลย ท่านเป็นคนมีจิตวิทยา

สิ่งที่บ่งชี้ถึงค่านิยมการสร้างแรงจูงใจที่ผู้บริหารยึดถือ สามารถวิเคราะห์ได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจนในประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่อง ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องจากการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการเขียนข้อความเพื่อขอคำปรึกษา โดยไม่ต้องผ่านเลขาผู้บริหาร โดยผู้บริหารได้ตั้งชื่อ ห้องทำงานไว้ว่า “ศาลาพักใจ” ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีมากกว่าแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน สะท้อนได้จากคำพูดของเจ้าหน้าที่ธุรการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่านรองประธานฯ เป็นคนที่มีจิตวิทยาสูง เป็นที่รับรู้รับทราบกันว่าหากใครมีเรื่องคับข้องใจ สามารถเข้าไปคุยปรึกษากับท่านได้ตลอดเวลา หรือหากจะทิ้งข้อความไว้ที่กล่องหน้าห้องก็ได้ ไม่ต้องผ่านเลขาฯ เพราะอาจเป็นเรื่องส่วนตัวไม่อยากให้ใครรู้ ท่านตั้งชื่อห้องว่า “ศาลาพักใจ” ซึ่งดิฉันรู้สึกว่บางครั้งแรงจูงใจก็ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องเงิน ๆ ทอง ๆ เสมอไป ดิฉันเคยได้ยื่นเพื่อนที่อยู่ต่างบริษัท บ่นเรื่องเจ้านายเค้าให้ฟัง เลยพูดเตือนสติไปว่าคนเราเลือกงานดี ๆ ก็ยากแล้ว หากจะเลือกนายดี ๆ ยากยิ่งกว่า รู้สึกดีใจและภูมิใจที่ทำงานที่นี่

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ล้วนเกิดจากแรงจูงใจทั้งสิ้น และแรงจูงใจที่สำคัญ คือ แรงขับภายในตัวบุคคลนั้น ๆ เช่น การมีจิตอาสา เป็นต้น ส่วนแรงขับภายนอกหรือแรงขับทางสภาพแวดล้อมของสังคม เกิดจากความต้องการทางด้านจิตใจ เช่น ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ดังนั้น ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) มีวิธีการสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การแสดงออกด้วยการชม การให้กำลังใจ การใช้คำพูดที่สุภาพ การส่งข้อความผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือการพาไปทานข้าวเย็นร่วมกันหลังการประชุม มีการปรบมือเพื่อชื่นชมหลังจากที่นำเสนอผลงาน การให้สิ่งของเป็นรางวัลไม่ว่าจะเป็นขนม ผลไม้ ผู้บริหารจะให้กำลังใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอเปรียบการทำงานที่ได้ทำอยู่ว่าเหมือนกับการทำบุญเพราะว่าเป็นการช่วยเหลือสังคม แม้สิ่งตอบแทนที่ได้รับอาจไม่ใช่

ตัวเงินก็ตามแต่ก็ได้ได้รับความรู้สึกที่ดีกลับคืนจากการแสดงออกของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ให้ความสำคัญในการให้คำปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่องทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่อง จากการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการเขียนข้อความเพื่อขอคำปรึกษา โดยไม่ต้องผ่าน เลขาผู้บริหาร โดยผู้บริหารได้ตั้งชื่อห้องทำงานไว้ว่า “ศาลาพักใจ” วิธีการดังกล่าวสามารถ ส่งผลต่อการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้อย่างทุ่มเทและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยัน ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของ ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมการสร้างแรงจูงใจ มาประยุกต์ใช้กับการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้

จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย จำกัด) มีค่านิยมทางการบริหารงานทั้งสิ้น 9 ประการ ประกอบด้วย (1) การประสานงานและความร่วมมือ (2) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (3) ประสิทธิภาพ (4) ความเป็นมืออาชีพ (5) ความซื่อสัตย์ โปร่งใส (6) ความมีภาวะผู้นำ (7) ประสิทธิภาพ (8) วิสัยทัศน์และการวางแผน และ (9) การสร้างแรงจูงใจ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” จนทำให้โครงการฯ ดังกล่าวประสบความสำเร็จกลายเป็นโมเดล หรือต้นแบบที่สามารถนำไปปรับใช้ในพื้นที่ต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร หรือพื้นที่ จังหวัดอื่น ๆ ได้ ทั้งนี้ องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรอีกองค์การหนึ่งที่ได้มีส่วน ร่วมในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ในครั้งนี้ คือ สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์-และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE)

ค่านิยมทางการบริหารงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร:

สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการโครงการจตุจักรโมเดลจาก สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) พบว่า มีค่านิยมทางการบริหารงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ทั้งสิ้น 7 ประการ ประกอบด้วย (1) การประสานงานและความร่วมมือ (2) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (3) ประสิทธิภาพ (4) ความเป็นมืออาชีพ (5) ความซื่อสัตย์ โปร่งใส (6) ความมีภาวะผู้นำ และ (7) ประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ค่านิยมด้านการประสานงานและความร่วมมือ

โครงการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” จะไม่สามารถที่กำเนิดขึ้นมาได้โดยหากขาดการประสานงานตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งข้อเท็จจริง ก็คือ โครงการฯ ดังกล่าวเกิดมาจากการประสานกันระหว่าง บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย กรุงเทพมหานคร และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) มีการประชุมหารือและพูดคุยกันมาก่อนที่จะตกลงกัน การร่วมกันจัดกิจกรรมภายใต้โครงการฯ ดังกล่าว ซึ่งการที่องค์กรต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายในบทบาท อำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกันมาดำเนินกิจกรรมร่วมกันนั้น จึงต้องมีการจัดระบบการทำงานโดยให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันทำงาน ซึ่งก็คือ การประสานการทำงานนั่นเอง ดังคำพูดของกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

โครงการจตุจักร โมเดลเกิดจากการประสานงานระหว่าง Coke TIPMSE

และกรุงเทพมหานคร ถือได้ว่าเป็นการจัดระบบการทำงานที่มีการประสานงาน

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อีกทั้งเป็นการลดข้อขัดแย้ง และทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

โดยโครงการฯ ดังกล่าวได้มีการแบ่งกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการฯ ซึ่งปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินโครงการจึงอยู่ที่การประสานงานทั้งสามกลุ่มเป็นสำคัญ เพราะหากไม่มีการประสานงานกันแล้วก็จะไม่เกิดความร่วมมือกันในการทำงานของแต่ละกลุ่มและแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การประสานงานจึงมีความสำคัญอย่างมากกับการดำเนินโครงการครั้งนี้ที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ดังคำพูดของกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

โครงการจตุจักรโมเดลนี้แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ๆ ผู้บริหารจะอยู่กลุ่มแรก กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มสุดท้าย คือ กลุ่มเป้าหมายที่เราต้องไปดูแล ซึ่งมีทั้งสิ้น 10 กลุ่มเป้าหมาย ถ้าจะถามว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จ (key success factor) คือ อะไร คำตอบ ก็คือ การประสานงานนั่นเอง เพราะถ้าไม่มีคนประสานงาน ความร่วมมือก็จะไม่เกิด

โดยผู้บริหารได้มีการเน้นย้ำและให้เห็นความสำคัญในเรื่องของการประสานงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานนั้น ควรความรู้ความสามารถ และทักษะในการประสานงานกับกลุ่มต่าง ๆ เนื่องจากมีความสำคัญอย่างมากต่อการขับเคลื่อนโครงการฯ การประสานงานจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ อันจะไปสู่การให้ความร่วมมือในการทำงาน หากเริ่มต้นจากการประสานงานที่ไม่ดีแล้ว ความร่วมมือก็อาจไม่ราบรื่น ดังสำนวนที่ว่า “เริ่มต้นดี มีชัยไปกว่าครึ่ง” ซึ่งเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. ย้ำเสมอว่า งานที่ผ่านมาของ TIPMSE ล้วนแล้วแต่มีจุดเริ่มต้นที่การประสานงาน หากองค์การใช้ผู้ประสานงานที่เหมาะสม ความร่วมมือจากทุกฝ่ายก็จะเกิด แต่หากมีจุดเริ่มต้นที่ดี แล้วไปพลาดในขั้นตอนอื่น ๆ งานก็อาจล้มเหลวได้ จึงต้องใช้ความรอบคอบในทุกขั้นตอน ดังนั้น สำนวนที่ว่า “เริ่มต้นดี มีชัยไปกว่าครึ่ง” นั้นยังไม่ตกกระแส (trend)

ตัวอย่างที่เห็นเด่นชัดในเรื่องของการประสานงานที่ผิดพลาดและส่งผลกระทบต่อการดำเนินโครงการฯ โดยก่อนหน้านี้ที่โครงการจตุจักรโมเดลจะเริ่มต้นประมาณ 1 ปี ทาง TIPMSE มีแผนการดำเนินโครงการด้านสิ่งแวดล้อมโครงการหนึ่งในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่องเป็นปีที่สาม โดยก่อนลงพื้นที่ เจ้าหน้าที่คิดว่า ไม่จำเป็นต้องประสานงานกับผู้นำชุมชนและประชาชนในพื้นที่อีก เนื่องจากปีก่อนหน้านั้นได้ดำเนินการไปเป็นที่เรียบร้อยแล้ว พอลงพื้นที่ทำกิจกรรม กลับพบว่าไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชนและผู้นำชุมชนเท่าที่ควร ทำให้ผู้บริหารต้องแก้ไขปัญหาด้วยการปรับเปลี่ยนตัวผู้ที่ประสานงานใหม่ หลังจากนั้นโครงการฯ ดังกล่าวก็สามารถดำเนินการต่อไปได้จนสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงจึงนำบทเรียนที่ได้ในครั้งนั้นมาปรับใช้ในโครงการจตุจักรโมเดลในครั้งนี้ โดยให้ความสำคัญกับการประสานงานและความร่วมมือเป็นลำดับแรก

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ จุดเริ่มต้นของโครงการจตุจักรโมเดลเกิดจากการประสานงานระหว่างองค์กรต่าง ๆ ทั้ง 5 องค์กร โดยปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินโครงการอยู่ที่การประสานงานเป็นสำคัญ ซึ่งผู้บริหารได้เน้นย้ำและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากหากมีการประสานงานด้วยดีตั้งแต่เริ่มต้น ความร่วมมือที่ดีก็จะตามมา

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ TIPMSE) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีค่านิยมด้านการประสานงานและความร่วมมือกัน ทั้งยังได้นำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้อีกคำนิยามหนึ่งด้วย

ค่านิยมด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

ในการขับเคลื่อนโครงการฯ นั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม เนื่องจากในการดำเนินงานนั้นต้องอาศัยการทำงานจากผู้อื่นด้วย

ไม่ใช่คนใดคนหนึ่งจะสามารถทำได้ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โครงการจตุจักรโมเดลก็เช่นเดียวกัน โดยเกิดจากความร่วมมือหลายองค์กร ซึ่งต่างก็ได้ส่งบุคลากรของตนเข้าร่วมมาเป็นคณะทำงานหรือทีมงานเพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการฯ ทั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายของโครงการฯ ซึ่งมีถึง 10 กลุ่ม จึงจำเป็นต้องอาศัยการระดมกำลังที่ค่อนข้างมากเพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด ดังนั้น การมุ่งความสำเร็จของทีมจึงสำคัญกว่าความสำเร็จขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ของคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผู้บริหารกล่าวย้ำเสมอว่า โครงการจตุจักรโมเดลเป็นโครงการแรกที่เป็นความร่วมมือกันถึง 3 ภาคส่วน 5 หน่วยงาน อีกทั้งทุกภาคส่วนต่างก็ส่งบุคลากรลงมาเต็มอัตรากำลัง เพราะมีกลุ่มเป้าหมายถึง 10 กลุ่ม ครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางมาก ดังนั้น การที่ต้องทำงานร่วมกันกับคนจำนวนมาก สิ่งสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม หรือที่เรียกว่า Team Spirit ซึ่งความหมาย ก็คือ มุ่งความสำเร็จของ “ทีม” มากกว่าความสำเร็จขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งในการทำงานเป็นทีมนั้นทางสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) ได้มีการฝึกฝนให้บุคลากรของตนที่ได้มาร่วมดำเนินโครงการฯ ดังกล่าวด้วยการให้ลงพื้นที่ในการปฏิบัติงานจริง และให้มีการส่งต่อข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่ให้คณะทำงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น การเข้าไปพบกับเครือข่ายของโครงการและมีความพยายามในการชักชวนให้เข้ามาร่วมโครงการเพื่อให้การทำงานต่าง ๆ มีความราบรื่นไปด้วยดี ดังคำพูดของกรรมการองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ที่ผ่านมา TIPMSE ของเราทำโครงการด้านสิ่งแวดล้อมมาพอสมควร นื่อง ๆ ที่ลงภาคสนามทุกคนล้วนถูกฝึกฝนให้ทำงานเป็นทีม มีการส่งต่อและแชร์ข้อมูลกันตลอดเวลา ยิ่งเวลาลงพื้นที่ ขั้นตอนแรกในทุกโครงการ ก็คือ การขอเข้าพบพันธมิตร และชักชวนให้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้การทำงานราบรื่น โครงการจตุจักรโมเดลจะแตกต่างกันก็ตรงที่มีภาคเอกชนเข้ามาร่วมอีกหนึ่งภาค

ข้อมูลดังกล่าวนั้นถือว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงค่านิยมของผู้บริหารในเรื่องของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมได้ในระดับหนึ่ง และเพื่อเป็นการยืนยันข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารอีกครั้งหนึ่ง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงได้มีการเน้นย้ำในที่ประชุมสม่ำเสมอถึงเรื่องของการให้บุคลากรในสังกัดองค์การของตนเข้าร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการอย่างเต็มที่ และเน้นย้ำเรื่องของการทำงานต้องมีทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมนี้เป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้มากกว่าการทำงานเพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ในการทำงานเป็นทีมจะเกิดขึ้นมาได้ก็ต้องเริ่มต้นมาจากการประสานการทำงานที่ดีก่อน ซึ่งเมื่อมีการประสานงานที่ดีแล้วก็จะเกิดความร่วมมือ และเมื่อเกิดความร่วมมือ สิ่งที่เกิดขึ้นในลำดับต่อมา ก็คือ การมีส่วนร่วมและเมื่อทุกฝ่ายมีส่วนร่วมก็จะเกิดทีมงานเฉพาะกิจเกิดขึ้น ซึ่งเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนนี้แล้วผลลัพธ์สุดท้าย ก็คือ ความสำเร็จของโครงการก็จะเป็นจริงได้ ดังข้อมูลของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “ท่าน ผอ. จะกล่าวไว้ในที่ประชุมเสมอว่า เราต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม เพื่อจะได้ช่วยกันเติมเต็มส่วนที่ขาด ต้องทำงานให้เป็นทีม ต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน และทีมก็ต้องเข้มแข็งด้วยงานนี้จึงจะสำเร็จได้”

ขณะที่เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ได้กล่าวสนับสนุนแนวคิดของท่านผู้อำนวยการที่เน้นย้ำขั้นตอนของการทำงาน โดยเริ่มจากการประสานงานและความร่วมมือ จากนั้นให้ทุกคนให้ความร่วมมือกับทุกภาคส่วน อีกทั้งรักษาความเป็นทีมงานที่แข็งแกร่งที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ ซึ่งเป็นหลักการทำงานที่สำคัญที่จะละเอียดหรือมองข้ามไม่ได้ โดยเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า ท่าน ผอ. เน้นหลักการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมต่อจากการประสานงานและความร่วมมือ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะขาดขั้นตอนเหล่านี้ไม่ได้ โดยอธิบายเพิ่มเติมว่าการประสานงานทำให้เกิดความร่วมมือ ความร่วมมือจะมีได้ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วม พอมีส่วนร่วมแล้วก็กลายเป็นทีมงานเฉพาะกิจ

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารระดับสูงองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิล-

เพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ TIPMSE) เน้นย้ำขั้นตอนสำคัญในการดำเนินโครงการ จากการประสานงานและความร่วมมือ มาสู่ขั้นตอนการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ด้วยการส่งบุคลากรเข้าร่วมมาเป็นคณะทำงานหรือทีมงาน เพื่อร่วมขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการฯ ในครั้งนี้ มีการส่งต่อข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่ให้คณะทำงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อไม่ให้ข้อมูลตกหล่น ทั้งมีการเน้นย้ำในที่ประชุมสม่ำเสมอถึงเรื่องของการให้บุคลากรในสังกัดองค์การของตนเข้าร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการฯ อย่างเต็มที่ และเน้นย้ำเรื่องของการทำงานเป็นทีมอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ TIPMSE) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีค่านิยมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมทั้งยังได้นำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ในครั้งนี้อีกค่านิยมหนึ่งด้วย

ค่านิยมด้านประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพเป็นแนวคิดทางการบริหารที่ถือว่าเป็นตัวสะท้อนการบริหารงานของผู้บริหารอีกด้านหนึ่งว่า มีความสามารถทางการบริหารด้านการเงินมากน้อยเพียงใด ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูล โครงการจตุจักร โมเดล ได้มีพฤติกรรมหลายอย่างของผู้บริหารที่สะท้อนค่านิยมทางการบริหารงานด้านประสิทธิภาพ โดยเริ่มต้นจากการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด แม้ว่างบประมาณในการดำเนินโครงการฯ ดังกล่าวจะมาจากทาง Coke ไม่ได้ใช้งบประมาณของสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) แต่ผู้บริหารระดับสูงก็ยังคำนึงถึงการใช้จ่ายที่ต้องประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น มีการรับอาสาสมัครเพื่อให้อาสาสมัครช่วยในการลงพื้นที่จัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการฯ การรับนักศึกษาฝึกงานเพื่อให้อาสาสมัครช่วยดำเนินโครงการฯ ซึ่งทำให้ไม่ต้องมีการเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากร

เพิ่มขึ้น สะท้อนพฤติกรรมในเรื่องของประสิทธิภาพได้ในทางหนึ่ง ซึ่งวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลของผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

โดยปกติ TIPMSE เองได้งบประมาณสนับสนุนจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย แต่ในโครงการจตุจักรโมเดลนั้น ทาง Coke เป็นผู้ให้การสนับสนุนตลอดระยะเวลาของโครงการฯ ซึ่งเป็นงบประมาณก้อนใหญ่พอสมควร ซึ่งเราตระหนักเสมอว่า ถึงจะไม่ใช่งบประมาณของเรา แต่เราก็ต้องบริหารให้เกิดความคุ้มค่าที่สุด

ขณะที่คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการก็ได้กล่าวเน้นย้ำถึงการใช้งบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า ด้วยเหตุผลจากการทำงานในพื้นที่ที่กว้างขวางมาก ผู้อำนวยการฯ จึงหาวิธีการใช้จ่ายด้วยการระดมอาสาสมัคร โดยคัดจากนักศึกษาที่มีจิตอาสาจากคณะสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในย่านนั้นในการลงพื้นที่ ซึ่งสามารถประหยัดงบประมาณไปได้จำนวนมาก อีกทั้งนักศึกษาเองก็ได้ประสบการณ์และความรู้ด้านการจัดการขยะจากทาง TIPMSE ดังที่คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. เน้นว่า นอกจากจะต้องบริหารงบประมาณให้ได้ประโยชน์สูงสุดแล้ว ในทางกลับกัน เราเองก็พยายามช่วยประหยัดงบประมาณในโครงการฯ ด้วยการหาอาสาสมัครในการลงพื้นที่ เนื่องจากพื้นที่กว้างขวางมาก ซึ่งก็ถือว่าเราทำงานที่ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ได้ผลงาน ซึ่งก็คือ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องรับนักศึกษาที่มีจิตอาสาเข้ามาช่วย ซึ่งประหยัดงบประมาณไปได้มาก ในขณะเดียวกันน้อง ๆ ก็ได้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานภาคสนามจริง ๆ ซึ่งน้อง ๆ ทุกคนก็มีความตั้งใจดีมาก ทำงานเสร็จก่อนเวลาอีกต่างหาก

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้มีการย้ำในเรื่องของการใช้จ่ายงบประมาณสม่ำเสมอ ซึ่งไม่ใช่แค่โครงการฯ นี้โครงการเดียวเท่านั้น แต่ได้มีการเน้นย้ำมาก่อนหน้าที่ดำเนินโครงการจตุจักรโมเดล โดยเฉพาะโครงการฯ ดังกล่าวเป็นงบประมาณที่ได้รับ การสนับสนุนเพื่อการทำประโยชน์ให้สังคม ผู้บริหารจึงยิ่งให้ความสำคัญอย่างมากในการที่จะต้องใช้จ่ายให้ได้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น ช่วงที่น้ำมันมีราคาแพงนี้

ผู้บริหารได้เปลี่ยนจากการใช้รถยนต์เพื่อประชาสัมพันธ์โครงการ แต่เปลี่ยนมาเป็นการให้บุคลากรใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ด้วยการเดินเท้าซึ่งทำให้เข้าถึงประชาชนได้มากกว่าอีกด้วย สะท้อนถึงคำพูดของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

เห็นท่าน ผอ. ย้ำเรื่องการใช้งบประมาณให้รอบคอบทุกครั้ง ไม่ใช่แค่ในโครงการฯ นี้ เท่านั้น โครงการฯ อื่น ๆ ที่ต้องใช้งบของ TIPMSE เอง ท่านก็ย้ำเสมอว่า งบประมาณที่ใช้จ่ายนั้น เป็นงบของมูลนิธิฯ ซึ่งทำเพื่อสังคมโดยรวม เลยทำให้ดิฉัน ชิมซาบกลายเป็นคนมัธยัสถ์โดยไม่รู้ตัว

สอดคล้องกับคณะทำงานอีกท่านหนึ่งที่ได้เสนอวิธีลดค่าใช้จ่ายนอกเหนือจากการระดมอาสาสมัคร เป็นการเดินเท้าเข้าพื้นที่แทน โดยคณะทำงาน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. ย้ำว่า มูลนิธิ โคคา-โคลา กับ TIPMSE ต่างก็เป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรด้วยกัน ดังนั้น ต้องใช้งบประมาณให้คุ้มค่าที่สุด ดิฉันเองตระหนักเสมอว่า ต้องใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างช่วงรณรงค์ประชาสัมพันธ์ในพื้นที่เป้าหมาย ปกติจะใช้รถแห่ แต่ช่วงที่น้ำมันราคาแพง ดิฉันก็เลยเสนอทีมงานว่า ใช้วิธีเดินแทน โดยเดินรณรงค์เฉพาะพื้นที่ที่มีประชาชนหนาแน่น นอกจากจะเข้าถึงชาวบ้านและงานก็เสร็จตามแผนแล้ว ยังได้ออกกำลังกายอีกด้วย เหล่านี้แหละที่เรียกว่าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างที่เป็นการสะท้อนค่านิยมด้านประสิทธิภาพ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเป็นตัวอย่างเชิงประจักษ์ ไม่เพียงแต่การเน้นย้ำเรื่องของความประหยัดในการใช้จ่ายเงินเท่านั้น แต่ได้ปฏิบัติให้เห็น เช่น การที่ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินทางไปทำงานพร้อมกันในพื้นที่รับผิดชอบของโครงการด้วยรถกระบะ เพื่อให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและสามารถเดินทางไปพร้อมกันครั้งละจำนวนมากซึ่งผู้บริหารก็ได้ร่วมเดินทางไปด้วย ดังคำพูดของเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการและฝึกอบรม (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

รูปแบบ (style) การทำงานของท่าน ผอ. นั้น พวกเราที่นี่ทราบกันดีทุกคนว่า ท่านจะเป็นคนใช้เงินเป็น รอบคอบ ท่านจะขับรถไป แต่โครงการจตุจักร โมเดล ดีที่ไม่ต้อง

เดินทางไกล แต่เวลาลงพื้นที่ท่านก็ใช้รถกระบะของมูลนิธิฯ แทนรถเก๋ง และไปพร้อม ๆ กัน หลาย ๆ คน

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารได้มีการให้ความสำคัญการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่เน้นเรื่องการใช้จ่ายที่คุ้มค่า ประหยัดและเกิดประโยชน์มากที่สุด แม้ว่าเงินดังกล่าวจะไม่ใช่งบประมาณของหน่วยงานตนเอง แต่ถือว่าเป็นงบประมาณเพื่อช่วยสังคมจึงต้องคำนึงถึงมากที่สุด นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้เน้นย้ำให้คำนึงถึงความประหยัด คุ้มค่าอยู่เสมอ ๆ พฤติกรรมที่สะท้อนได้อย่างชัดเจนในเรื่องของประสิทธิภาพ คือ การที่เปลี่ยนวิธจากการรณรงค์ ประชาสัมพันธ์โครงการจากการใช้รถยนต์เปลี่ยนมาเป็นการให้บุคลากรนั้นเดินเท้าแทน หรือเวลาจะลงพื้นที่ไปปฏิบัติงานก็จะให้นั่งรถกระบะไปทำงานพร้อมกันซึ่งผู้บริหารก็ได้ไปด้วย

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ TIPMSE) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมด้านประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้กับการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ในครั้งนี้ด้วย

ค่านิยมด้านความเป็นมืออาชีพ

การบริหารโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” โดยการรวมผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เฉพาะด้านในแต่ละองค์การเข้ามาร่วมกันดำเนินโครงการฯ ซึ่งด้วยความที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของวัฒนธรรมการทำงาน วิธีคิด รูปแบบของการทำงานที่แตกต่างกันจึงอาจทำให้เกิดปัญหาได้เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันภายใต้โครงการฯ ดังกล่าว แต่ความที่ต้องร่วมกันขับเคลื่อนโครงการฯ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในการทำงาน ยอมรับข้อเด่น ข้อด้อย ซึ่งกันและกัน ให้เกียรติกัน มีความรับผิดชอบ รักษาคำพูด ตรงไปตรงมา ใช้การประนีประนอม มีความยืดหยุ่นสูง อีกทั้งการปรับตัวเข้าหากัน โดยยึดเป้าหมายของงานเป็นตัวตั้ง และในที่สุดก็จะเกิดความไว้วางใจกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ

อย่างมากที่ทำให้โครงการฯ ดังกล่าวดำเนินไปได้ด้วยดี จนประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ นับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงออกถึงค่านิยมเรื่องของความเป็นมืออาชีพ ที่ต้องใช้เหตุใช้ผลเป็นตัวนำ มากกว่าที่จะใช้ความรู้สึกหรืออารมณ์เป็นตัวนำ ดังคำพูดของกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมมนาพิเศษส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ผมว่า คนที่ทำงานแบบมืออาชีพนั้น นอกจากจะใช้ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพที่มีแล้ว ต้องยอมรับความแตกต่างของเพื่อนร่วมงานได้ เนื่องจากโครงการฯ นี้เกิดจากพันธมิตรร่วมระหว่างองค์กรต่าง ๆ ที่ต่างก็มีวัฒนธรรม และรูปแบบการทำงานที่ไม่เหมือนกัน อาจเกิดปัญหาในการทำงาน ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการใช้หลักการ เหตุผล สร้างการยอมรับซึ่งกันและกัน ใช้การประนีประนอม เพื่อลดความขัดแย้ง และในที่สุดก็จะเกิดความไว้วางใจกัน จึงจะทำให้โครงการฯ สำเร็จลุล่วงไปได้

ขณะที่คณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้กล่าวสนับสนุนคุณสมบัติของความเป็นมืออาชีพ ที่เห็นตัวอย่างท่านผู้อำนวยการ และนำมาปรับใช้กับตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการคลายความขัดแย้งทางความคิด ความมีเหตุมีผล การใช้หูและใจในการทำงานกับคนหมู่มาก การสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ทั้งยังต้องอดทน อดกลั้น ใช้เหตุและผล การประนีประนอม และใจที่เปิดกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อให้งานเดินหน้าน่ามุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมมนาพิเศษส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่านผู้บริหารย้ำเสมอว่า ในการทำงานท่ามกลางคนหมู่มาก ย่อมมีความขัดแย้งทางความคิดเป็นธรรมดา แต่ถ้าคนทำงานมีความเป็นมืออาชีพแล้ว ก็จะสามารถคลายความขัดแย้งนั้นลงได้ ด้วยความอดทน อดกลั้น ใช้เหตุ ใช้ผล นอกจากนั้นแล้ว ยังต้องใช้ใจที่เปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และการประนีประนอมที่สำคัญ คือ ต้องสามารถสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน เพื่อให้งานเดินหน้าน่ามุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน และประสบความสำเร็จ

สิ่งที่บ่งชี้ถึงว่า ผู้บริหารมีค่านิยมความเป็นมืออาชีพหรือไม่ สะท้อนได้จากการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ได้เน้นย้ำให้ผู้บังคับบัญชาให้ใช้ความรู้ความสามารถ

ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ในการทำงานสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นงานหลักขององค์กรและให้ตระหนักว่า องค์กรของตนมีความเป็นมืออาชีพในการจัดการสิ่งแวดล้อมที่สั่งสมประสบการณ์มายาวนานกว่า 20 ปี อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงก็ยังย้ำว่าเมื่อต้องทำงานร่วมกับ องค์กรอื่น ๆ ก็ต้องเปิดใจให้กว้าง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่ยึดถือความคิดเห็น ของตัวเองเป็นที่ตั้ง ต้องให้เกียรติผู้ร่วมงาน และขณะปฏิบัติงานนั้นต้องมีความตั้งใจ และทุ่มเทในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม ที่สำคัญ คือ เมื่อโครงการฯ ประสบผลสำเร็จ ต้องถือว่าเป็นความสำเร็จร่วมกันของทุกภาคส่วน ดังคำพูดของคณะทำงานอีกท่านหนึ่ง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. มักจะย้ำให้เราตระหนักเสมอถึงความเป็นมืออาชีพด้านสิ่งแวดล้อม ของพวกเรา เนื่องจากเป็นคุณสมบัติพื้นฐานสำคัญสำหรับการทำงานที่นี้ และในโครงการฯ นี้ พวกเราต้องปฏิบัติภารกิจด้านการจัดการขยะโดยใช้องค์ความรู้ และประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่สั่งสมกันมายาวนาน เมื่อต้องทำงานร่วมกับ ภาคส่วนอื่น ๆ ก็ต้องแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ ทั้งการแสดง ความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เหมาะสม ห้ามอวดตัวถือตัว โดยเด็ดขาด ที่สำคัญ คือ ความสำเร็จของโครงการฯ นี้ ถือเป็นความสำเร็จร่วมกัน เป็นการใช่วิธีการชนะทุกฝ่าย (win-win approach)

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยัน ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงาน ของผู้บริหารองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์- และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ TIPMSE) แสดง ให้เห็นว่า ผู้บริหารมีค่านิยมความเป็นมืออาชีพ ทั้งยังได้นำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล”

ค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส

เรื่องของความซื่อสัตย์ โปร่งใส นั้นถือว่าเป็นอีกค่านิยมหนึ่งที่ผู้บริหารองค์กร ไม่ว่าจะภาครัฐหรือภาคเอกชนล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าค่านิยมอื่น ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงนั้นมีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจน อีกทั้งเมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลอื่น ๆ ประกอบแล้ว พบว่า ผู้บริหารคำนึงถึงค่านิยมดังกล่าว เช่น การที่ผู้บริหารได้ให้อิสระผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารงบประมาณสามารถดำเนินการเพื่อใช้จ่ายได้อย่างอิสระแต่ภายใต้ของแผนงานที่กำหนดไว้ และเพื่อเป็นการทดสอบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีการใช้จ่ายที่ถูกต้องหรือไม่ ก็จะใช้วิธีการสุ่ม ซึ่งได้มีการดำเนินการในลักษณะนี้มาแล้วหลายครั้ง แต่ไม่พบปัญหาการทุจริตแต่อย่างใด สะท้อนได้จากคำพูดของกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

หลังจากประชุมร่วมกันเพื่อวางแผนดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว ทุกคนก็ต้องลงพื้นที่ตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ถึงผมจะให้อิสระในการบริหารงบประมาณตามแผนที่วางไว้ และความไว้วางใจที่มีให้กับทุกคน แต่ผมก็จะมีวิธีสุ่มตรวจสอบของผมเอง ซึ่งที่ผ่านมาก็ยังไม่เคยพบปัญหาแต่ประการใด ซึ่งสิ่งที่จะยืนยันได้อีกส่วนหนึ่งว่า ผู้บริหารนั้นมีค่านิยมในเรื่องของความซื่อสัตย์ โปร่งใสจริงหรือไม่ นั่น ก็คือ การที่ผู้บริหารพยายามปลูกฝังเรื่องของความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสที่ได้มีการปลูกฝังมาก่อนที่ได้ดำเนิน โครงการจตุจักร โมเดล ซึ่งจากการสัมภาษณ์ขณะทำงานอีกท่านหนึ่ง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

น้อง ๆ ทุกคนที่นี้ล้วนเป็นคนดี มีคุณธรรม ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ประพฤติดี ประพฤติชอบ ซึ่งผู้อำนวยการสถาบันฯ เองก็ได้พยายามปลูกฝังเรื่องนี้มานานพอสมควร ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องจริงที่สะท้อนจากการทุจริตในองค์การอื่น ๆ นอกจากนี้ สิ่งที่บ่งชี้ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่าผู้บริหารมีค่านิยมเรื่องความซื่อสัตย์ และความโปร่งใส คือ การที่ผู้บริหารได้มีการเน้นย้ำให้ทำงานอย่างซื่อสัตย์ และต้องพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบตลอดเวลา โดยย้ำให้ผู้ได้บังคับบัญชาของตนต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับประชาชนในพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย เนื่องจาก TIPMSE เป็นผู้ดูแล ควบคุมเรื่องค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการฯ โดยตรง หากมีประเด็นข้อสงสัย หรือความไม่ชัดเจนในการใช้งบประมาณแล้ว อาจส่งผลต่อการสนับสนุนด้านงบประมาณได้ ซึ่งจะส่งกระทบต่อการดำเนินโครงการฯ โดยตรง ดังนั้น การใช้งบประมาณจึงต้องมีความโปร่งใส

และสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนการใช้จ่าย ต้องตรงไปตรงมา จึงส่งผลให้โครงการฯ ดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จในที่สุด ดังคำพูดของคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

โครงการฯ นี้เป็นความร่วมมือของหลายภาคส่วน รวมถึงภาคประชาสังคมด้วย ท่าน ผอ. จึงให้ความสำคัญกับเรื่องความโปร่งใสของการใช้งบประมาณมาก ท่านกล่าวย้ำว่า ในการทำประโยชน์ให้สังคม ต้องมีความจริงใจและทำงานอย่างจริงจัง ตรงไปตรงมา

สอดคล้องกับคณะทำงานที่สนับสนุนความมีคุณธรรมของผู้อำนวยการที่เห็นมาตลอดตั้งแต่เข้าร่วมงานที่นี่ และสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวไม่ให้อยากเปลี่ยนงาน เพราะการเลือกหัวหน้าที่ดี ไม่ง่ายเท่าการหางานใหม่ โดยคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “ท่าน ผอ. ย้ำเรื่องความมีคุณธรรมมาตลอด ไม่ว่าจะทำงานในโครงการฯ ไหน ๆ ก็ตาม ถึงแม้ว่าโครงการฯ นี้จะได้รับการสนับสนุนจาก Coke แต่เราก็ต้องพร้อมให้ตรวจสอบ”

ขณะที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการและฝึกอบรมก็ได้แสดงความเห็นไปในแนวทางเดียวกันถึงความดีของผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดี มีคุณธรรม และยึดถือปฏิบัติในด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ความตรงไปตรงมาทั้งกับตนเองกับงาน และกับประชาชนในพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะผู้นำชุมชน เนื่องจากต้องจับเงินทุกวัน จึงต้องเน้นย้ำเป็นพิเศษ มีการแนะนำอย่างใกล้ชิดให้ผู้นำชุมชนแต่งตั้งคณะกรรมการชุมชน เพื่อความโปร่งใสในการทำบัญชีรายรับรายจ่าย โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการและฝึกอบรม (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. ย้ำว่า เราต้องเป็นตัวอย่างของการเป็นคนดีมีคุณธรรม ดิฉันเองก็เอาเรื่องนี้ไปสอนผู้นำชุมชน เพราะพวกเขาก็ต้องจับเงินทุกวัน หากไม่โปร่งใส สมาชิกก็จะถอนตัวไม่เข้าร่วม ย่อมส่งผลกระทบต่อโครงการฯ แน่นอน

นอกจากนี้ ข้อมูลที่ยืนยันข้อค้นพบดังกล่าวได้อย่างชัดเจนอีกประการหนึ่ง คือการที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ต้องการให้ผู้อำนวยการต้องผิดหวัง จากการที่มีความไว้วางใจและความศรัทธาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา โดยได้สะท้อนออกมาจากคำพูดของเจ้าหน้าที่-

ประชาสัมพันธ์ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ที่กล่าวว่า “ดิฉันว่าน้อง ๆ ทุกคนตระหนักในความไว้นี่เชื่อใจที่ท่าน ผอ. มีกับทุกคนตลอดมา คงไม่มีใครอยากทำให้ท่านต้องผิดหวัง”

คำกล่าวที่ว่า ไม่อยากให้ท่านผู้อำนวยการผิดหวังนั้น เป็นการยืนยันว่าผู้บริหารนั้นคำนึงถึงเรื่องของค่านิยมความซื่อสัตย์ โปร่งใสเป็นสำคัญ เพราะหากภายในจิตใจของผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงเรื่องดังกล่าว ก็จะไม่รู้สึกผิดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทุจริตแต่อย่างใด

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ TIPMSE) มีการสุ่มตรวจสอบการใช้จ่ายของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระยะอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีการเน้นย้ำให้ทำงานอย่างซื่อสัตย์ และต้องพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบตลอดเวลา โดยย้ำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตัวเป็นแบบอย่างกับประชาชนในทุกกลุ่มเป้าหมาย และผู้บริหารจะรู้สึกผิดหวังหากผู้ใต้บังคับบัญชาของตนนั้นทุจริต ทั้งนี้ ผู้บริหาร TIPMSE เอง ก็ยังต้องรายงานผลการดำเนินงานต่อสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยในทุกไตรมาสเช่นเดียวกัน จึงนับว่าเป็นการตรวจสอบแบบครบวงจร ทั้งจากระดับบน คือ คณะกรรมการบริหาร และระดับล่าง คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน จึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ TIPMSE) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีค่านิยมความซื่อสัตย์ โปร่งใส ทั้งยังได้นำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้อีกด้วย

ค่านิยมด้านความมีภาวะผู้นำ

แนวคิดภาวะผู้นำเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่มีผลต่อการขับเคลื่อนโครงการไม่น้อยไปกว่า ค่านิยมอื่น ๆ จากการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ได้ข้อค้นพบว่า ผู้บริหารได้แสดงออกทางพฤติกรรมหลายส่วนด้วยกันที่สะท้อนการมีค่านิยมด้านความมีภาวะผู้นำ เช่น การที่ผู้บริหารได้มีการนำประสบการณ์ความรู้หรือวัฒนธรรมการทำงานที่ตนเคยได้รับมาเป็นเวลาหลายสิบปีในการทำงานองค์การระดับโลก มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินโครงการในครั้งนี้ไม่ว่าจะเรื่องของ การให้ความอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน การให้เกียรติผู้อื่น การให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การให้การช่วยเหลือ การมีความรักและสามัคคี การให้การช่วยเหลือหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา การให้อำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ เมื่อได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปดำเนินการหรือการที่ผู้บริหารยึดมั่นในสิ่งที่ได้พูดออกไปหรือการยึดถือข้อตกลงในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น หากงานไม่สำเร็จตามที่คาดไว้ก็จะไม่ยอมเลิกที่จะทำ สะท้อนการมี Commitment (ยึดมั่นในคำพูด/ข้อตกลง) หรือแม้แต่ขั้นตอนการรับคนเข้ามาทำงานก็จะดำเนินการด้วยตนเอง เพื่อเสาะหาคนที่มีความคล่องตัวทำกิจกรรม มีจิตอาสา คล้าย ๆ กัน ซึ่งลักษณะเหล่านั้นล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนความมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร และส่งผลให้บุคลากรที่ได้ร่วมงานด้วยนั้นมีความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน จนประสบผลสำเร็จ ดังคำพูดของกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ความโชคดีของผม ก็คือ เคยเป็นผู้บริหารอยู่บริษัทฯ นานระดับโลกกว่า 20 ปี เห็นฝรั่งทำงานมานาน ก็เลยหยิบยืมส่วนที่เห็นว่า ดีและสามารถปรับใช้กับวัฒนธรรมองค์การที่นี้ได้ อย่างเช่น ความเป็นอิสระในการทำงาน ให้เกียรติกัน ทุกคนมีความไว้วางใจกัน ช่วยเหลือกัน เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน ไม่ใช่ระบบ Family นะ แต่เป็นความผูกพันมากกว่า พวกเค้ารักใคร่ ประองดกันเหมือนพี่น้อง เวลาลงพื้นที่ก็ลุยกัน ไม่เสี้งไม่เลิก ทุกคนที่นี้มีการยึดมั่นในคำพูด/ข้อตกลง (commitment) ตอนรับเข้ามาทำงานผมเป็นคนคัดเอง คัดเฉพาะที่มีบุคลิก (character) คล้าย ๆ กัน ชอบทำกิจกรรม ไม่ชอบนั่งประจำ Office ทุกคนสามารถเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี เข้าใจบทบาทของตน ทำให้ผมทำงานง่ายขึ้นเยอะ แค่ว่าบอกผม

ต้องการอะไร แล้วคอยสนับสนุน (support) พวกเค้าเท่านั้น ส่วนในโครงการฯ นี้ เราได้รับมอบหมายจาก Coke ให้เป็นแกนหลักในการดำเนินงาน หลังประชุมร่วม แล้วผมก็ให้น้อง ๆ ไปตัดสินใจกันเองว่าจะอยู่ที่ไหน

สิ่งที่ผู้บริหารได้แสดงออกมาในการบริหารงานโครงการฯ ดังกล่าวข้างต้น นั้น ส่งผลไปถึงการรับรู้และสัมผัสได้ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ร่วมขับเคลื่อนโครงการด้วยทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาารู้สึกว่าผู้บริหารและปฏิบัติมีความใกล้ชิดในการทำงานกันอย่างมาก ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ถึงความคิดที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารว่า เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีเหตุผลในการคิดวิเคราะห์ ทั้งยังมีการชี้แนะในการทำงานต่าง ๆ ในระหว่าง ที่ดำเนินโครงการไปพร้อมกันด้วย ซึ่งส่งผลดีต่อการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ดังคำพูด คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. ต้องการให้โครงสร้างองค์การของ TIPMSE เป็นแบบแนวนอน เพื่อเกิด ความใกล้ชิดกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และฝ่ายบริหาร ผอ. เป็นคนที่มีภาวะผู้นำ สูงมาก คิดอะไรลึกซึ้ง ตามไม่ค่อยทัน ดิฉันได้เรียนรู้อะไรจากท่านเยอะ ว่างจากงานพร้อม ๆ กัน เมื่อไหร่ท่านก็จะเล่าเรื่องประสบการณ์พร้อม ๆ กับสอน และชี้แนะไปด้วย แต่พอต้องมาร่วมทีมงานกับภาคส่วนอื่น ๆ ท่านก็แนะนำให้ใช้ ความยืดหยุ่นให้มาก ๆ ซึ่งก็ได้ผล เพราะแทบไม่มีความขัดแย้ง

ตัวบ่งชี้ถึงการมีค่านิยมทางการบริหารงานด้านความมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร- องค์การไม่แสวงหากำไร ซึ่งได้แก่ สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิล- เพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ TIPMSE ยังพิจารณาได้จาก การที่ผู้ได้บังคับบัญชาสะท้อนความคิดเห็นในมุมมองต่าง ๆ เช่น การที่ผู้ได้บังคับบัญชา ภูมิใจในตัวผู้บริหารของหน่วยงานตนว่ามีความรู้ความสามารถ สามารถชี้แนะการทำงาน และผลักดันให้การทำงานประสบผลสำเร็จไปได้ รวมถึงคำพูดที่ผู้บริหารได้พูดออกมาแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชานำไปคิดวิเคราะห์เนื้อหาจากการพูดที่แสดงถึงความรู้ของผู้บริหาร ดังข้อมูลของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์- ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. เป็นคนเก่ง มีความสามารถ และมากด้วยประสบการณ์ สามารถชี้แนะ
ผลักดัน และสอนให้น้อง ๆ ทุกคนทำงานจนสำเร็จ บุคลิกที่เข้ากับคนง่าย
ไม่เรื่องมาก ทำให้เป็นที่เคารพจากทุกภาคส่วนที่เข้าร่วมโครงการฯ

ขณะที่คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการก็ได้กล่าวถึงความรู้สึกภาคภูมิใจในความมี
ภาวะผู้นำของท่านผู้อำนวยการ จากบุคลิกภาพและการแสดงออกถึงความรับผิดชอบ
ในงานที่มีมาตลอด ความสามารถการพูดจาโน้มน้าวให้คนคล้อยตาม และปฏิบัติตามได้
โดยคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558)
ได้กล่าวว่า

ดิฉันภูมิใจในตัวท่าน ผอ. มาก ยิ่งเวลาท่านอยู่ท่ามกลางตัวแทนจากทุกภาคส่วน
ท่านจะ โดดเด่นมาก มีคำพูดที่ฉลาดาน ชัดเจน สามารถทำให้ทุกคนคล้อยตาม
ท่านบอกดิฉันว่าให้ฝึกไปเรื่อย ๆ เดียวก็เก่งเอง ไม่มีใครที่เกิดมาปั๊บ เก่งปั๊บ

นอกจากนี้ ผู้บริหารได้มีการแนะนำหรือการสอนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องของ
การทำงานและการที่เป็นผู้นำ โดยได้สอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าแม้จะไม่ใช่นายองค์กร
แต่การลงพื้นที่ด้วยการทำหน้าที่วิทยากรฝึกอบรมในการให้ความรู้กับประชาชนก็ถือว่า
ได้แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำเช่นกัน การที่ผู้บริหารได้ใช้วิธีการแนะนำหรือสามารถ
สอนผู้ใต้บังคับบัญชาจากการทำงานในลักษณะต่าง ๆ ว่าสิ่งเหล่านั้นแสดงออกถึงบทบาท
ของการเป็นผู้นำย่อมสะท้อนว่า ผู้บริหารมีความเข้าใจในเรื่องของค่านิยมความมีภาวะผู้นำ

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารมีการนำ
ประสบการณ์ความรู้หรือวัฒนธรรมการทำงานที่ตนเคยได้รับมาเป็นเวลาหลายสิบปี
ในการทำงานองค์กรระดับโลก มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินโครงการในครั้งนี้ไม่ว่าจะ
เรื่องของการให้ความอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน การให้เกียรติผู้อื่น การให้
ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การให้การช่วยเหลือ การมีความรักและสามัคคี การให้
การช่วยเหลือหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา การให้อำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ
เมื่อได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปดำเนินการ หรือการที่ผู้บริหารยึดมั่นในคำพูด
หรือการยึดถือข้อตกลงในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สำคัญ
คือ สามารถพูดจาโน้มน้าวให้คนคล้อยตาม และนำไปสู่การปฏิบัติตามที่ประสงค์ สิ่งที่
ผู้บริหารได้แสดงออกมาในการบริหารงานโครงการฯ ดังกล่าวข้างต้น นั้นส่งผลไปถึง

การรับรู้และสัมผัสได้ของผู้ได้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความใกล้ชิดในการทำงานกันอย่างมาก รับรู้ถึงความคิดที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีเหตุผลในการคิดวิเคราะห์ ทั้งยังมีการชี้แนะในการทำงานต่าง ๆ ในระหว่างที่ดำเนินโครงการไปพร้อมกันด้วย ซึ่งส่งผลดีต่อการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ทั้งยังมีการแนะนำหรือสอนผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการทำงานที่แสดงออกถึงบทบาทของการเป็นผู้นำ

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ TIPMSE) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีค่านิยมด้านความมีภาวะผู้นำและได้นำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัชพืชรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักร โมเดล” ในครั้งนี้ อีกค่านิยมหนึ่งด้วย

ค่านิยมด้านประสิทธิผล

จากการที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรอีกองค์การหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการจตุจักร โมเดล คือ สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) พบว่าผู้บริหารได้มีการให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินโครงการฯ นี้ไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มแรก เพื่อให้การดำเนินโครงการฯ มีประสิทธิผล โดยการพิจารณาจากผลลัพธ์ (output) ที่ได้ เป็นไปตามเป้าหมาย (objectives) หรือไม่อย่างไร จากนั้น จึงได้มีการถ่ายทอดสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจในรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อที่จะทราบถึงแนวทางของการทำงานที่จะทำอย่างไรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ การที่ผู้บริหารนั้นไม่ละเลยในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายของโครงการฯ เป็นสิ่งหนึ่งที่จะทำให้โครงการมีโอกาสที่จะสำเร็จเพราะผู้ปฏิบัติงานนั้นทราบทิศทางของการทำงานที่ชัดเจนขึ้น สะท้อนได้จากคำพูดของกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ความที่ผมเคยผ่านงานบริหารจากภาคเอกชนมาก่อน จึงเอาหลักการบริหาร มาปรับใช้กับที่นี่ แนนอนที่สุดการทำงานทุกโครงการฯ ล้วนต้องมีเป้าหมาย เป็นแนวทางให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ๆ จะปล่อยปละละเลยไม่ได้ และเมื่อทราบเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว ก็จะต้องชี้แจงให้น้อง ๆ ทราบว่าเราจะเดินทางไปทางไหน อย่างไร สำหรับโครงการจตุจักรโมเดลนี้ ถือได้ว่าเป็นโครงการฯ ใหญ่ที่สุดเท่าที่เราเคยทำมา อีกทั้งมีหน่วยงานเข้าร่วมมากมาย จึงต้องมีขั้นตอนดำเนินงานซับซ้อนพอสมควร และเป้าหมายก็ต้องขึ้นกับมติที่ประชุมร่วม

ในการกำหนดเป้าหมายของโครงการฯ นั้น ผู้บริหารนอกจากเป็นผู้มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายแล้ว ยังเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโครงการฯ ซึ่งเป้าหมายที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ในเบื้องต้นอาจมีการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมได้เมื่อได้มีการรับฟังจากบุคลากรที่ขับเคลื่อนโครงการฯ เพราะอาจมองข้ามในบางจุดเนื่องจากเป็นฝ่ายนโยบายรายละเอียดของการปฏิบัติ จึงต้องให้ระดับปฏิบัติการนั้นร่วมในการให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ และในโครงการจตุจักรโมเดลนั้นมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องหลายภาคส่วนจึงมีความสำคัญที่ในแต่ละฝ่ายได้เสนอมุมมองความคิดความเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นเกิดมาจากสิ่งที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมุ่งหวังที่จะทำให้สำเร็จแล้วเกิดประสิทธิผลตามมา ซึ่งถือว่าโครงการฯ สำเร็จ เกิดผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมาย สะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร

(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ปกติท่าน ผอ. จะเป็นคนกำหนดเป้าหมายในแต่ละโครงการฯ หรือกิจกรรมและทุกครั้งก่อนที่จะตั้งเป้าหมาย ท่านจะประชุมกับพวกเราก่อนเสมอ เพื่อรับฟังความคิดเห็น เพื่อจะมีบางประเด็นที่ท่านอาจคิดไม่ถึง และเมื่อตกลงแล้ว ก็ต้องรับผิดชอบร่วมกัน แต่โครงการจตุจักรโมเดลนี้ มีหน่วยงานอื่นเข้าร่วมด้วย เป้าหมายก็ย่อมขึ้นอยู่กับที่ประชุมว่าจะเห็นเช่นไร พอท่านประชุมเสร็จ ก็กลับมาชี้แจงให้ทราบทันที

เมื่อได้มีการกำหนดเป้าหมายของโครงการฯ เรียบร้อยแล้วก็มีการประชุมเพื่อชี้แจงเป้าหมายของการทำงานจากนั้นจึงได้มอบหมายให้แต่ละส่วนไปดำเนินการในพื้นที่ของโครงการฯ และเมื่อได้ดำเนินการไปแล้วก็จะมีการกำหนดเวลาของการติดตามการทำงานว่าแผนงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ (output) ที่ได้ เป็นไปตามเป้าหมาย (objectives) หรือไม่อย่างไร ซึ่งผู้บริหารได้มีการกำหนดการติดตามการทำงานเดือนละ 1 ครั้ง โดยเน้นย้ำว่า หากประสบปัญหาเรื่องใดให้รายงานหรือแจ้งให้ผู้บริหารทราบทันที สะท้อนได้จากข้อมูลของเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. จะมีรูปแบบ (style) การทำงานแบบฝรั่ง คือ ไม่จู้จี้จุกจิก พอประชุมชี้แจงเรื่องเป้าหมายของโครงการฯ นี้เสร็จ ก็มอบหมายงานเลย โดยพวกเราต้องกระจายไปเป็นหนึ่งในทีมเฉพาะกิจ ก็ได้เรียนรู้ประสบการณ์เพิ่มขึ้น มีการย้ตลอดเวลาว่าต้องเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย

ขณะที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการและฝึกอบรมได้กล่าวเสริมถึงเรื่องเป้าหมายและแผนดำเนินการให้เหมาะสม ไม่ใช่เขียนให้สวยแต่ทำไม่ได้ก็ไม่มีประโยชน์อันใด โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการและฝึกอบรม (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2559) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. ชี้แจงเป้าหมายและแผนดำเนินงานเสร็จแล้วก็ให้พวกเรากระจายกำลังไปอยู่ร่วมกับทีมเฉพาะกิจเพื่อทำแผนปฏิบัติงาน (action plan) จากนั้นก็กำหนดว่า จะกลับมาประชุมทุกเดือน แต่ระหว่างดำเนินการ หากมีข้อติดขัดอะไรให้รีบแจ้งท่านทันที

ซึ่งการแสดงออกทางพฤติกรรมดังกล่าวของผู้บริหารนั้นแสดงให้เห็นถึงค่านิยมด้านประสิทธิผลที่ต้องการให้การดำเนินโครงการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยผู้บริหารมีการติดตามและพร้อมที่จะให้การช่วยเหลือ

สิ่งที่เป็นที่ยืนยันว่าผู้บริหารมีค่านิยมด้านประสิทธิผล ยังวิเคราะห์ได้จากการที่ตลอดระยะเวลากว่า 20 ปี ที่ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานที่มีความท้าทาย และสามารถทำให้สำเร็จได้ตลอดมา ด้วยการติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิดและให้การช่วยเหลือทันทีหากประสบปัญหา ซึ่งส่งผลให้โครงการจตุจักร โมเดลประสบผลสำเร็จตามไปด้วย จึงทำให้การทำงานที่ผ่านมาก่อนที่จะจัดโครงการจตุจักร โมเดลประสบ

ความสำเร็จทั้งสิ้น ซึ่งก็ส่งผลให้โครงการฯ ดังกล่าวประสบผลสำเร็จตามไปด้วย สะท้อนได้จากคำพูดของคณะทำงานและผู้ช่วยเหลืองานการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ท่าน ผอ. จะพูดด้วยความภาคภูมิใจเสมอว่า โครงการต่าง ๆ ที่เราทำ ไม่ว่าจะเป็นโครงการระยะสั้นหรือระยะยาว ล้วนแล้วแต่ต้องมีเป้าหมาย เพื่อเป็นแนวทางให้เกิดประสิทธิผล เพราะมันจะสะท้อนความสามารถของผู้บริหารว่ามีมากน้อยเพียงใด และที่ผ่านมากเกือบ 20 ปี เรามักตั้งเป้าหมายที่ทำทนายเสมอ และไม่เคยผิดพลาด อาจเป็นเพราะท่านติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิด เพราะหากพบปัญหาหรืออุปสรรคในช่วงใด ก็จะต้องรีบแก้ไขจนกระทั่งประสบความสำเร็จ แต่โครงการฯ นี้แตกต่างกันเพราะตัวละครมีมากมาย ดิฉันคิดแล้วว่า ขนาด (scale) มันใหญ่ขึ้น ก็จะมีความซับซ้อนมากขึ้นก็เท่านั้น

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารได้มีการให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินโครงการฯ นี้ไว้ตั้งแต่เริ่มแรก จากนั้นจึงได้มีการถ่ายทอดสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจในรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อที่จะทราบถึงแนวทางของการทำงานที่จะทำอย่างไรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ผู้บริหารนอกจากเป็นผู้มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายแล้ว ยังเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายด้วย มีการประชุมเพื่อชี้แจงเป้าหมายของการทำงาน มีการกำหนดเวลาของการติดตามการทำงานว่าแผนงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ และเน้นย้ำว่า หากประสบปัญหาเรื่องใดให้รายงานหรือแจ้งให้ผู้บริหารทราบทันที และติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันจึงสามารถยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรม คำพูด การแสดงออก การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ TIPMSE) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมด้านประสิทธิผลมาประยุกต์ใช้กับการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ในครั้งนี้ด้วย

จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สถาบันการจัดการ-บรรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ TIPMSE) มีค่านิยมทางการบริหารงานทั้งสิ้น 7 ประการ ประกอบด้วย (1) การประสานงานและความร่วมมือ (2) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (3) ประสิทธิภาพ (4) ความเป็นมืออาชีพ (5) ความซื่อสัตย์ โปร่งใส (6) ความมีภาวะผู้นำ และ (7) ประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ในการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขต-จตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” จนทำให้โครงการฯ ดังกล่าวประสบความสำเร็จกลายเป็นโมเดล หรือต้นแบบที่สามารถนำไปปรับใช้ในพื้นที่ต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร หรือพื้นที่จังหวัดอื่น ๆ ได้

ข้อค้นพบอื่น ๆ จากการวิจัย

ข้อค้นพบอื่น ๆ นอกเหนือจากวัตถุประสงค์ที่ได้จากการวิจัย จากการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านที่ได้กล่าวถึงเพิ่มเติม นอกเหนือจากคำถามหลักในแบบ-สัมภาษณ์ ทำให้เกิดประเด็นที่น่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยไม่อาจมองข้ามและสรุปรวบรวมได้ คือ ประเด็นปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงาน โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” โดยสามารถสรุปได้ 3 ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ ปัญหาการขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม ปัญหาความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัญหาที่เกิดจากเหตุการณ์ไม่คาดฝัน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ปัญหาการขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการโครงการจตุจักรโมเดลในส่วนของการขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม หรือจิตสำนึกสาธารณะ มีสาเหตุสำคัญมาจากประชาชนในพื้นที่กลุ่มเป้าหมายที่ทิ้งขยะไม่เป็นที่เป็นทาง อีกทั้งไม่แยกขยะที่ต้นทางก่อนทิ้ง ทั้งยังมีนิสัยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ไม่ให้ความช่วยเหลือขาดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเสียสละต่อส่วนรวม ความเคารพในสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อส่วนรวมที่จะเกิดขึ้นจากการทิ้งขยะที่ไร้ระเบียบวินัย ถึงแม้ว่าจะมีทีมงานลงพื้นที่ร่วมรณรงค์ก็ตาม ผลที่ได้คือยังไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชนในพื้นที่เป้าหมายเท่าที่ควร อีกทั้งการจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทิ้งขยะ

ตามอำเภอใจที่มีมาอย่างยาวนานนั้นเป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้ยากในระยะเวลาสั้น ๆ ที่สำคัญ คือ ประชาชนส่วนใหญ่ยังยึดติดคิดว่าการเก็บขยะเป็นหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ส่งผลให้การทำงานในช่วงแรกของโครงการฯ เป็นไปด้วยความยากลำบาก ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรที่ (การสัมภาษณ์-ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ประชาชนส่วนใหญ่ขาดจิตสำนึกสาธารณะ ไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ก่อนข้างเห็นแก่ตัว เช่น การทิ้งขยะ นี่จะทิ้งตรงไหนก็ทิ้ง ลงถังบ้าง ไม่ลงถังบ้าง เอาสะดวกเข้าว่า ถึงแม้จะมีการณรงค์ให้ช่วยการลดปริมาณขยะ โดยลดการใช้ถุงพลาสติก แต่ก็ไม่ได้ผล ปริมาณขยะยังคงมีจำนวนมากเหมือนเดิม ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ ล้วนส่งผลต่อการทำงานในโครงการจตุจักรโมเดลด้วย โดยเฉพาะช่วงแรก ๆ ของการดำเนินโครงการฯ ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือเลย ซึ่งทางเจ้าหน้าที่โครงการฯ พยายามที่จะรณรงค์ให้ประชาชนช่วยกันคัดแยกขยะ ก่อนทิ้ง จะได้นำไปกำจัดได้อย่างถูกวิธี แต่เป็นเรื่องที่ทำได้ยากมาก เพราะประชาชนไม่ได้คิดถึงผลกระทบของการกำจัดขยะไม่ถูกวิธี ซึ่งเขาอาจจะเคยชินกับการนี้ก็จะทิ้งก็ทิ้งมานาน จู้ ๆ จะให้เปลี่ยนพฤติกรรมก็ยังไม่ใช่ง่าย สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของคณะทำงานองค์การภาครัฐที่ได้ชี้ให้เห็นถึงรากฐานของปัญหาที่สำคัญในการดำเนินโครงการฯ ดังกล่าว คือ ประชาชนส่วนใหญ่ยังขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม ไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมา ไม่รู้จักหน้าที่ของความเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ หน้าที่ที่ต้องช่วยกันดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม แต่ละคนมองเห็นเรื่องของตนเองเป็นใหญ่ ไม่ว่าจะมิโครงการฯ ใด ๆ ออกมา ก็จะไม่ได้ผลเท่าที่ควรเนื่องจากไม่ได้รับความร่วมมือ ทั้งนี้ การปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีนั้น ต้องสร้างกับเด็กและเยาวชน ต้องสอนให้รู้จักการเสียสละ รู้จักการให้มากกว่าการรับ อีกทั้งไม่รู้วิธีการทิ้งขยะที่ถูกต้อง โดยคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า “ประเด็นปัญหาหลักของปัญหาขยะ ก็คือ การที่ประชาชนไม่มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม คิดว่าไม่ใช่หน้าที่ และน้อยคนมากที่จะรู้จักการทิ้งขยะ คิดว่า หน้าที่เก็บขยะ คือ หน้าที่ของกรุงเทพมหานคร”

เช่นเดียวกับประธานกรรมการ ที่ได้กล่าวสนับสนุนเรื่องการปลูกจิตสำนึกควบคู่ไปกับการดำเนินการในโครงการฯ ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญในการลดปริมาณขยะ รวมถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นภาพกว้างและต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ถึงแม้ว่าพันธมิตรจะมีการร่วมมือผลักดันในเชิงปฏิบัติการมากเพียงใดก็ตาม ก็คงลดปริมาณขยะได้ระดับหนึ่ง ต้องค่อย ๆ เป็น ค่อย ๆ ไป (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

เป็นปัญหาใหญ่ที่ต้องมีกระบวนการปลูกจิตสำนึกควบคู่ไปกับการดำเนินการโครงการฯ เนื่องจากปัญหาขยะที่เกิดขึ้น ทั้งในเขตธุรกิจและทุกพื้นที่ มีที่มาจาก การขาดจิตสำนึก เมื่อประชาชนไม่ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการจัดการขยะ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ถึงแม้ว่าพันธมิตรจะมีการร่วมมือผลักดันในเชิงปฏิบัติการมากเพียงใดก็ตาม ก็คงลดปริมาณขยะได้ยาก แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะทำไม่ได้เสียทั้งหมด ต้องค่อย ๆ เป็น ค่อย ๆ ไป

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าประชาชนจะมีการทิ้งขยะให้เป็นที่เป็นทาง แต่ประชาชนยังไม่ได้ให้ความสำคัญ ทั้งยังขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการและกระบวนการแยกขยะก่อนทิ้ง โดยกระบวนการดังกล่าวจะมีการคัดแยกขยะที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ ขยะอินทรีย์ ขยะอันตราย ที่ประกอบด้วย สารเคมี หรือสารพิษ ฯลฯ ทั้งยังมีความคิดที่ว่า ถึงแม้จะให้ความร่วมมือโดยการแยกขยะก่อนทิ้ง แต่ในท้ายที่สุด รถเก็บขยะของกรุงเทพมหานครก็จะนำขยะทั้งหมดไปเทรวมกันอยู่ดี ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาที่ต้องชี้แจงทำความเข้าใจกันต่อไป โดยคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

นอกจากการขาดความรู้ความเข้าใจแล้วประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญต่อประเด็นดังกล่าวมากนัก เนื่องจากมองว่ากระบวนการดังกล่าวเป็นเรื่องที่ไกลตัว และไม่ใช่ว่าหน้าที่ของตนเอง ในขณะที่เดียวกัน ประชาชนบางส่วนกลับมองว่า ถึงแม้ตนเองจะมีการแยกขยะก่อนทิ้งอย่างไร แต่ในท้ายที่สุดรถเก็บขยะของกรุงเทพมหานครก็จะนำขยะทั้งหมดมารวมกันอยู่ดี

จากทัศนคติของประชาชนที่ได้กล่าวมาในข้างต้น จึงทำให้เรื่องขยะกลายเป็นปัญหาที่สำคัญของกรุงเทพมหานคร เนื่องจากประชาชนไม่ได้ตระหนักถึงจิตสำนึกสาธารณะ

ในการร่วมกันรักษาความสะอาด ทั้งนี้ แม้ว่าในปัจจุบัน ประชาชนในเขตต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครจะมีจิตสำนึกสาธารณะมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากความพยายามจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่ได้รับแรงค์และประชาสัมพันธ์ในเรื่องของการทิ้งขยะให้เป็นที่เป็นทาง อีกทั้งเน้นให้ตระหนักถึงสิทธิ เสรีภาพ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ต่อตนเองและสังคม การให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม ตระหนักเสมอว่าตนเอง คือ ส่วนหนึ่งของสังคมต้องมีความรับผิดชอบในการรักษาสิ่งแวดล้อม ตระหนักถึงปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น ที่สำคัญที่สุดการสร้างและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีนั้น ต้องเริ่มจากเด็กและเยาวชน เพราะเด็กสามารถรับรู้ในสิ่งที่ได้มาจากพ่อแม่ที่บ้าน รับรู้จากผู้หลักผู้ใหญ่ ผู้นำชุมชน และสถาบันการศึกษาที่จะต้องปลูกฝังให้เด็กและเยาวชนรู้จักการเสียสละ ต้องนึกถึงส่วนรวมเป็นที่ตั้ง สอดคล้องกับค่านิยมของคนไทยในลำดับสุดท้ายที่นายกรัฐมนตรีต้องการให้แรงค์กันนั่นเอง

ปัญหาความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางที่คนส่วนใหญ่ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กร มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร หรือก็คือกลุ่มของค่านิยมซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กรยึดถือร่วมกันเพื่อให้งานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และลดความขัดแย้งนั่นเอง ซึ่งโครงการจตุจักร โมเดลก็เป็นการดำเนินการภายใต้พันธมิตรร่วมระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ต่างก็ล้วนมีเอกลักษณ์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการบริหารงานในรูปแบบของตนเอง และสาเหตุจากความแตกต่างในประเด็นดังกล่าวนี้เองที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงานร่วมกันบ้าง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างวัฒนธรรมองค์กรด้วยกันเอง โดยเฉพาะในช่วงแรก ๆ ของการดำเนินงาน ซึ่งประธานกรรมการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

การทำงานท่ามกลางบุคลากรที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งยังต้องร่วมปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนโครงการฯ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน ทั้งจากตัวบุคลากรเอง และจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมือนกัน

สอดคล้องกับความเห็นของที่ปรึกษาโครงการฯ ที่เห็นว่า กฎระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานโครงการฯ ซึ่งควรต้องเพิ่มความยืดหยุ่น เพื่อให้การทำงานราบรื่นมากยิ่งขึ้น (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

องค์การภาครัฐมีกระบวนการทำงานที่ต้องอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ มีข้อกำหนดทั้งจากระเบียบการบริหารราชการของส่วนกลาง กระทรวงในสังกัด องค์การที่มีหน้าที่ควบคุมตรวจสอบ ทั้งยังมีข้อจำกัดในเรื่องของระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนการทำงาน จึงทำให้ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรและภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีโครงสร้างองค์การและกระบวนการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า ต้องปรับตัวอย่างมากในการประสานงานในระหว่างการค้าเงินกิจกรรม ในขณะที่คณะทำงานองค์การภาครัฐอีกท่านหนึ่งเห็นว่า กรอบการทำงาน และกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นข้อจำกัดในการทำงาน ดังนั้น การปรับตัวเข้าหากัน และการเรียนรู้แนวทางการดำเนินงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนจึงเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เวลาทำงานจึงจะสามารถทำงานร่วมกันได้ ทั้งนี้ อาจต้องใช้เวลาในการปรับตัวตามสมควร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 สิงหาคม 2558) โดยได้กล่าวว่า

ภาครัฐเค้ามียกรอบการทำงานที่ชัดเจน การทำงานของรัฐจะมีตัวชี้วัดการทำงาน ทุกสิ่งอย่างเป็นไปตามกฎ ตามเกณฑ์ มีขั้นตอนการทำงานตามระเบียบของเค้า ซึ่งเป็นข้อจำกัดของเรา เรายเองก็ต้องรู้ให้ได้ว่ากรอบที่เวลานั้นอยู่ตรงไหน จะได้ทำงานร่วมกันได้ ซึ่งก็ใช้เวลาในการทำความเข้าใจตรงจุดนี้บ้างตามสมควร สอดคล้องกับกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ที่เห็นว่า ความคิด และทัศนคติของเจ้าหน้าที่ที่ต้องเข้าร่วมโครงการฯ หากมีความแตกต่างกัน ก็จะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินโครงการฯ ได้ ไม่ว่าจะเป็นประสานงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน หรือแม้แต่มุมมองของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกัน ถึงแม้จะเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการฯ เป็นอย่างดีก็ตาม ล้วนส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

เนื่องจากบุคลากรที่มาจากภาคส่วนที่มีรูปแบบการติดต่อประสานงานที่แตกต่าง มีความยืดหยุ่นในการทำงานแตกต่างกัน ทำให้กระบวนการประสานงาน จัดทำ ข้อมูล รวมถึงมุมมองของผู้ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน แม้จะเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการฯ เป็นอย่างดี หากด้วยกระบวนการคิดและทัศนคติในการนำนโยบาย ไปปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน ทำให้มีปัญหาอยู่บ้างในระยะแรก อย่างไรก็ตาม กรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรได้อธิบายภาพรวมของสภาพปัญหาที่เกิดจากการมีเอกลักษณ์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการบริหารงาน ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะภาครัฐเองที่มีลักษณะการทำงานแบบสั่งการจากบนลงล่าง (top-down) อีกทั้งข้อจำกัดในการใช้งบประมาณ หรือข้อจำกัดในด้านการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้โครงการฯ ต่าง ๆ ที่ผ่านมาอาจไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมักจะแก้ไขปัญหาด้วยการเปลี่ยนชื่อโครงการฯ แต่หากผู้ปฏิบัติงานยังมีวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม ๆ ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาเดิม ๆ เกิดขึ้นเช่นเดิม ไม่สามารถแก้ไขปัญหาลงในระยะยาวได้ โดยกรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์-ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ภาครัฐมักจะมีการกำหนดเงื่อนไข รายละเอียด ในลักษณะที่เรียกว่า Top-down และการใช้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้ทันตามเวลาที่กำหนด แต่ในความเป็นจริง หากประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายไม่ได้มีส่วนร่วมในการคิด หรือวางแผนงานแล้ว จะหาความร่วมมือในส่วนนี้ได้ยาก โครงการฯ ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ภาครัฐจึงควรต้องพิจารณาความสำคัญระหว่างการบริหารงบประมาณกับความสำคัญว่าอย่างไรสำคัญกว่ากัน จะสามารถดำเนินการควบคู่กันไปได้หรือไม่ ความยั่งยืนอยู่ตรงไหน และเท่าที่สังเกต ก็คือพอดำเนินโครงการฯ ไม่สำเร็จ ก็จะใช้วิธีการเปลี่ยนชื่อโครงการฯ จะสังเกตได้ว่าการเปลี่ยนชื่อโครงการอยู่เนือง ๆ

ขณะที่คณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร แสดงความเห็นว่ ภาครัฐควรลดบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุม แล้วเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในกิจกรรมด้านต่าง ๆ เช่น การทำปฎิบัติกิจภาพ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนตระหนักถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของพื้นที่ และช่วยกันแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ

ซึ่งจะส่งผลให้โครงการฯ ประสบความสำเร็จเร็วขึ้น (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ภาครัฐควรลดบทบาทลงจากการควบคุมแบบทุกระบวนการ เป็นเพียงแค่ควบคุม
ห่าง ๆ และเมื่อประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น เขาก็จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ
มากขึ้น โอกาสที่จะประสบความสำเร็จก็ย่อมมีมากขึ้นตามไปด้วย

สอดคล้องกับคณะทำงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรอีกท่านหนึ่ง
ที่เห็นว่า ปัญหาของโครงการฯ ส่วนหนึ่งเกิดจากวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ
ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะกระบวนการในการทำงาน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัว
(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ปัญหาของโครงการฯ นี้ก็น่าจะเป็นที่ขั้นตอนการทำงาน เพราะต่างวัฒนธรรม-
องค์การกัน ไม่ใช่แค่ภาครัฐเท่านั้น แต่องค์กรอื่น ๆ ก็มีวัฒนธรรมของตัวเอง
ซึ่งคงต้องใช้เวลา และด้วยจำนวนกลุ่ม ที่ประกอบด้วย ผู้คนมากมายหลากหลาย
วิชาชีพ ยิ่งต้องใช้ทักษะในการปรับตัวมากยิ่งขึ้น

ปัญหาที่เกิดจากเหตุการณ์ไม่คาดฝัน โดยทั่วไปแล้ว การวางแผนดำเนินโครงการฯ
ใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมา
ซึ่งได้แก่ ผลลัพธ์ทางบวก ผลลัพธ์ทางลบ และที่มองข้ามไม่ได้ ก็คือ ผลลัพธ์หรือเหตุการณ์
ที่ไม่คาดฝัน ทั้งนี้ ในส่วนของการดำเนินโครงการฯ จตุจักร โมเดลนั้น ได้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่
คาดฝันระหว่างการดำเนินโครงการฯ คือ “เหตุการณ์มหาอุทกภัย ปี พ.ศ. 2554” ซึ่งส่งผล
ให้เกิดน้ำท่วมขังในเกือบทุกจังหวัดทั่วประเทศ รวมถึงกรุงเทพมหานครด้วย อีกทั้งยังมี
ระยะเวลาที่ท่วมขังนานติดต่อกันหลายเดือน

สำหรับพื้นที่แขวงจตุจักรเองนั้น ก็ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์มหาอุทกภัย
เช่นเดียวกัน ส่งผลให้การดำเนินโครงการฯ ต้องหยุดชะงัก เนื่องจากพื้นที่ที่ดำเนินการ
นั้นถูกน้ำท่วมทั้งหมด ประกอบกับเจ้าหน้าที่ของทางกรุงเทพมหานคร ต่างก็ต้องรีบเร่ง
เข้าไปแก้ไขปัญหาอุทกภัยที่เกิดขึ้นในเกือบทุกพื้นที่ ทางบริษัท โกลา-โกลา
สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเอง ก็อนุมัติงบฉุกเฉินให้เป็นกรณีพิเศษ เพื่อช่วย
บรรเทาทุกข์ให้ประชาชนในพื้นที่เป้าหมาย สร้างความประทับใจและความพึงพอใจ
เป็นอย่างมาก นับได้ว่าผู้บริหารระดับสูงใช้กลยุทธ์เปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยเฉพาะ

อย่างยิ่ง ภายหลังเหตุการณ์มหาอุทกภัยได้สิ้นสุดลง ทางมูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย ได้ตัดสินใจดำเนินโครงการฯ นี้ต่อ จนกระทั่งประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้อำนวยการองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

มหาอุทกภัยที่เกิดขึ้น ถือเป็นอุปสรรคที่ปกติจะต้องเกิดขึ้นในการทำงานอยู่แล้ว ประเด็นสำคัญอยู่ที่ผลของอุปสรรคนั้น ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน ไปพอสมควร แต่ Coke เองก็พลิกวิกฤตเป็นโอกาส ด้วยการลงพื้นที่เยี่ยมเยียนประชาชนในกลุ่มเป้าหมายเดิม ด้วยงบฉุกเฉินที่ทางบริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาอนุมัติให้เป็นกรณีพิเศษ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากกิจกรรมที่ทำค้างไว้แต่เดิม ที่สำคัญ คือ บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) และบริษัทฯ ในเครือก็ตัดสินใจดำเนินโครงการต่อไปโดยมีการปรับแผนดำเนินงานใหม่ จนบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าไว้ในที่สุด

ขณะที่กรรมการองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ก็ได้แสดงความเห็นสนับสนุนประเด็นปัญหาที่เกิดจากวิกฤติการณ์ที่ไม่สามารถควบคุม หรือคาดการณ์ได้ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินโครงการฯ ทั้งนี้ มีการปรับแผนดำเนินงานใหม่ โดยเพิ่มระยะเวลาการดำเนินงานเพิ่มขึ้นเท่ากับระยะเวลาที่ใช้ไปในการแก้ปัญหาอุทกภัย ในครั้งนั้น (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ปัญหาและอุปสรรคจากช่วงวิกฤติน้ำท่วม ปี 54 ที่ผ่านมามีใครอยากให้เกิดประเทศไทยไม่เคยประสบปัญหาเช่นนี้มาก่อน ที่สำคัญ คือ ทุกองค์กรทั่วประเทศ ต่างก็ได้รับผลกระทบ อีกทั้ง บริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศ-สหรัฐอเมริกาและบริษัทฯ ในเครือก็ยังคงยินดีให้การสนับสนุนโครงการฯ นี้ ให้ดำเนินการต่อไปได้ โดยไม่ถือว่าเป็นความล้มเหลว

ขณะที่คณะทำงานองค์การภาครัฐก็ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงกรณีการที่เจ้าหน้าที่กรุงเทพมหานครต้องเข้าไปแก้ไขปัญหา น้ำท่วม ซึ่งส่งผลให้โครงการฯ ต้องหยุดชะงักไป เป็นเวลาหลายเดือน กว่าจะสามารถกลับเข้าพื้นที่ดำเนินโครงการฯ ต่อ ทั้งนี้ โดยที่บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) ยังคงสนับสนุนงบประมาณดำเนินงานต่อไป และไม่ถือว่า

เป็นความล้มเหลวของแผนดำเนินงานที่เดิมกำหนดไว้ที่ 2 ปี โดยคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ช่วงปลายปี 54 น้ำท่วมกรุงเทพมหานครครั้งใหญ่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องไปเร่งแก้ปัญหาและดูแลประชาชนในทุกพื้นที่ ทำให้การดำเนินโครงการฯ นี้ ต้องหยุดชะงัก และมาเริ่มกันใหม่ก็ประมาณปลายเดือนกุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2555 ไปแล้ว เพราะทางโคคา-โคลา ยังคงต้องการให้การสนับสนุนต่อไปจนถึงสิ้นสุด โครงการฯ เลยกลายเป็นโครงการ 2 ปี กับ 7 เดือน

สอดคล้องกับคณะทำงานองค์การภาครัฐได้มองว่า ปัญหาดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ที่มองการณ์ไกลถึงการยืนยันที่จะสนับสนุนการดำเนินโครงการฯ ต่อไป เพราะเห็นตัวอย่างชัดเจนกรณีหลังน้ำลด ที่ปริมาณขยะล้นเมืองที่เป็นส่วนหนึ่งของอุทกภัย ทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมแรงร่วมใจ เนื่องจากต้องการเห็นปริมาณขยะที่ลดลง อีกทั้งส่งผลดีต่อสภาพแวดล้อมในระยะยาว โดยคณะทำงานองค์การภาครัฐ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวว่า

ปัญหาและอุปสรรคที่พบที่รุนแรงที่สุด คือ มหาอุทกภัย ปี พ.ศ. 2554 แต่ในวิกฤติย่อมต้องมีโอกาส โอกาสที่ว่า ก็คือ Coke ยังคงยินดีสนับสนุนโครงการฯ ให้เดินต่อไป ตอนนั้นหากเขาถอนตัวก็คงไม่มีใครว่าเพราะเพิ่งเริ่มต้น ประกอบกับกว่ากรุงเทพมหานครจะฟื้นตัวจากวิกฤติของขยะมโหฬารก็ต้องใช้เวลา แต่เขาก็ยังเดินหน้าเห็นได้ว่า บริษัทระดับโลกพวกนี้ต้องมีวิสัยทัศน์ไกล ไม่มองแค่สั้น ๆ

สรุปข้อค้นพบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการวิจัย ผู้วิจัย พบว่า มี 3 ประเด็น คือ

(1) ปัญหาการขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม (2) ปัญหาความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมองค์การ และ (3) ปัญหาที่เกิดจากเหตุการณ์ไม่คาดฝัน ซึ่งล้วนแต่ส่งผลต่อค่านิยมทางการบริหารงานโครงการจิตจักรโมเดลโดยเฉพาะในช่วงแรกของการดำเนินโครงการฯ แต่หลังจากการปรับตัวเข้าหากัน ผ่านเวทีการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ทำให้โครงการฯ ดำเนินต่อจนประสบความสำเร็จในที่สุด

บทสรุปค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารในการจัดการ โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิล แบบครบวงจรในเขตจตุจักร

จากการศึกษาค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารทั้งจากองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ด้วยวิธีสัมภาษณ์ ผู้บริหารงานและผู้ปฏิบัติงาน ค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารทั้งจากองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร สามารถสรุปได้ว่า ค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารทั้ง 3 องค์การ ประกอบด้วย (1) องค์การภาครัฐ คือ สำนักสิ่งแวดล้อม และสำนักงาน-เขตจตุจักร (2) องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร คือ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด และ (3) องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือ มูลนิธิ โคคา-โคลา (ประเทศไทย) และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) ที่มีร่วมกันทั้งสิ้น 7 ประการ ประกอบด้วย (1) การประสานงานและความร่วมมือ (2) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (3) ประสิทธิภาพ (4) ความเป็นมืออาชีพ (5) ความมีภาวะผู้นำ (6) ประสิทธิภาพ และ (7) ความซื่อสัตย์ โปร่งใส

อย่างไรก็ตาม จากการที่ผู้วิจัยได้สังเกตระหว่างการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากทั้ง 3 ภาคส่วน พบว่า ผู้บริหารเองก็ให้น้ำหนักความสำคัญของค่านิยมในแต่ละองค์การไม่เท่ากัน โดยจากที่ได้จัดบันทึกในคำถามข้อที่ 3 ที่ถามว่า “ในฐานะที่ท่านเป็นหนึ่งในผู้บริหารโครงการจตุจักรโมเดลที่ทำงานร่วมกันของ 3 ภาคส่วน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และ NGOs ท่านคิดว่า แนวคิดทางการบริหารงานแนวคิดใดที่นำมาใช้ร่วมกันของทั้ง 3 ภาคส่วน แล้วส่งผลให้โครงการจตุจักรโมเดล บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน” พอจะสรุปเรียงตามลำดับความสำคัญได้ (ดูตาราง 14)

ตาราง 14

เปรียบเทียบค่านิยมทางการบริหารงานระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน
ที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรเรียงตามลำดับความสำคัญ

องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชนที่แสวงหา ผลกำไร	องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหา ผลกำไร
ประสิทธิผล	การประสานงานและความร่วมมือ	การประสานงานและความร่วมมือ
การประสานงาน	การมีส่วนร่วมและการทำงาน	การมีส่วนร่วมและการทำงาน
และความร่วมมือ	เป็นทีม	เป็นทีม
การมีส่วนร่วม	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ
และการทำงานเป็นทีม		
ความเป็นมืออาชีพ	ความพึงพอใจของลูกค้า	ความเป็นมืออาชีพ
ความมีภาวะผู้นำ	ความเป็นมืออาชีพ	ความซื่อสัตย์ โปร่งใส
ความซื่อสัตย์ โปร่งใส	ความมีภาวะผู้นำ	ความมีภาวะผู้นำ
ประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล
	วิสัยทัศน์และการวางแผน	วิสัยทัศน์และการวางแผน
	ความซื่อสัตย์ โปร่งใส	การสร้างแรงจูงใจ

อนึ่ง ผู้วิจัย พบว่า มีผู้บริหารระดับสูงเฉพาะเพียงบางท่านเท่านั้นที่ได้กล่าวถึง
ค่านิยมทางการบริหารงานด้านอื่น ๆ ทั้งสิ้น 13 ประการ ประกอบด้วย ด้านนวัตกรรม
ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนากระบวนการทำงาน
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการควบคุมและประเมิน
ผลงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน ด้านการกระจายอำนาจและการมอบอำนาจ
ด้านการบริหารความขัดแย้ง ด้านความเป็นประชาธิปไตย ด้านการจัดการความรู้
ด้านการจัดสรรทรัพยากร และด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นค่านิยมทางการบริหาร
งานที่น่าสนใจและมีความสำคัญสำหรับแนวโน้มการบริหารงานในยุคศตวรรษ ที่ 21
แต่เนื่องจากไม่มีข้อมูลอื่น ๆ สนับสนุนเพิ่มเติม ผู้วิจัยจึงไม่ได้นำมาสรุปในผลการศึกษานี้

จากตาราง 14 พบว่า ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาครัฐ ประกอบด้วย
สำนักสิ่งแวดล้อม และสำนักงานเขตจตุจักร มีค่านิยมทางการบริหารงาน 7 ประการ

ประกอบด้วย การประสานงานและความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพ ความเป็นมืออาชีพ ความมีภาวะผู้นำ ความซื่อสัตย์ โปร่งใส และประสิทธิภาพ ส่วนองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร คือ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด มีค่านิยมทางการบริหารงาน 9 ประการ ประกอบด้วย การประสานงานและความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า ความเป็นมืออาชีพ ความมีภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์และการวางแผนงาน และความซื่อสัตย์ โปร่งใส และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือ มูลนิธิ โคคา-โคลา (ประเทศไทย) มีค่านิยมทางการบริหารงาน 9 ประการ ประกอบด้วย การประสานงานและความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพ ความเป็นมืออาชีพ ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ความมีภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ และการวางแผน และการสร้างแรงจูงใจ ส่วนสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) มีค่านิยมทางการบริหารงานทั้งสิ้น 7 ประการ ประกอบด้วย การประสานงานและความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพ ความเป็นมืออาชีพ ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ความมีภาวะผู้นำ และประสิทธิผล ซึ่งจะเห็นได้ว่า ค่านิยมทางการบริหารงานในโครงการฯ นี้ที่ทั้ง 3 ภาคส่วน มีร่วมกัน 7 ประการ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วนที่แตกต่าง คือ องค์การภาคเอกชนที่มีมากกว่าองค์การภาครัฐ 2 ประการ คือ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า และด้านวิสัยทัศน์ และการวางแผน ส่วนองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรก็มีความแตกต่างกันระหว่าง มูลนิธิ โคคา-โคลา (ประเทศไทย) ซึ่งมีค่านิยมทางการบริหารงานมากกว่าสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) 2 ประการ คือ ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผน และด้านการสร้างแรงจูงใจ และความแตกต่างระหว่างค่านิยมทางการบริหารงานของ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด กับมูลนิธิ โคคา-โคลา (ประเทศไทย) มีเพียงประการเดียว คือ ระหว่าง ด้านความพึงพอใจของลูกค้ากับด้านการสร้างแรงจูงใจ

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ประการ ประการแรก เพื่อศึกษาค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารในการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ของพันธมิตรร่วมระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ประการที่สอง เพื่อศึกษาค่านิยมทางการบริหารงานที่มีร่วมกันของผู้บริหารของพันธมิตรร่วมระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรในการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ซึ่งได้ศึกษาตามแนวทางวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจากองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร จำนวน 30 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 10 คน และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 20 คน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยอาศัยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่ทำงานในโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกวิธีการทำวิจัยแบบกรณีศึกษา (case study) ซึ่งเป็น 1 ใน 5 วิธีการหลัก ๆ ในการวิจัยเชิงคุณภาพของ Creswell (1998, p. 65) สำหรับประชากร

และกลุ่มตัวอย่างได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับผู้บริหาร (คณะกรรมการอำนวยการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการกำหนดนโยบาย รวมไปถึงแนวทางการทำงาน ระดับปฏิบัติการ (คณะทำงานโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร) ซึ่งเป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และระดับปฏิบัติการ (นอกเหนือคำสั่งแต่งตั้ง) ซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ตั้งแต่เริ่มต้น โดยผู้วิจัยแบ่งการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างจากภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างจากภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และกลุ่มตัวอย่างจากภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อให้เป็นตัวแทนของแต่ละภาคส่วน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ทั้งหมด 30 คน ประกอบด้วย

กลุ่มตัวอย่างจากภาครัฐ จำนวน 12 คน ได้แก่ ระดับผู้บริหาร 4 คน ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการฯ 1 คน ประธานกรรมการ 1 คน ประธานคณะทำงาน 1 คน และกรรมการ 1 คน ระดับปฏิบัติการ 4 คน ได้แก่ คณะทำงาน 4 คน และระดับปฏิบัติการอีก 4 คน นอกเหนือคำสั่งแต่งตั้ง แต่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในโครงการจัดการมูลฝอยและวัสตุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ได้แก่ เจ้าหน้าที่งานธุรการ ฝ่ายสิ่งแวดล้อม เขตจตุจักร 1 คน เจ้าหน้าที่งานรักษาความสะอาด เขตจตุจักร 1 คน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักสิ่งแวดล้อม 1 คน และเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักสิ่งแวดล้อม 1 คน

กลุ่มตัวอย่างจากภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร จำนวน 6 คน ได้แก่ บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย ระดับผู้บริหาร 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ 1 คน และรองผู้อำนวยการ 1 คน ระดับปฏิบัติการ 4 คน ได้แก่ คณะทำงาน 2 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 1 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน ซึ่งเป็นการแต่งตั้งภายในทั้งหมด

กลุ่มตัวอย่างจากภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร จำนวน 12 คน ได้แก่

มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ระดับผู้บริหาร 2 คน ได้แก่ ระดับผู้บริหาร 2 คน ได้แก่ รองประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการ 1 คน

ระดับปฏิบัติการ 4 คน ได้แก่ คณะทำงาน 1 คน และคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ 1 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน และเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 1 คน

สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ระดับผู้บริหาร 2 คน ได้แก่ กรรมการ 2 คน ระดับปฏิบัติการ 4 คน ได้แก่ คณะทำงาน 1 คน คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ 1 คน เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการและฝึกอบรม 1 คน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาได้เรียงตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาค่านิยมทางการบริหารงานในการจัดการโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ของพันธมิตรร่วมระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร

สำหรับการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อแรกจะเป็นการศึกษาว่าโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ผู้บริหารมีค่านิยมทางการบริหารงานอย่างไร ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารทั้งองค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด) และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ประกอบไปด้วยมูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) มีค่านิยมทางการบริหารงานซึ่งสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาครัฐ มีค่านิยมทางการบริหารงาน 7 ประการ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ การประสานงานและความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม ความเป็นมืออาชีพ ความมีภาวะผู้นำ ความซื่อสัตย์ โปร่งใส และประสิทธิภาพ

ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร มีค่านิยมทางการบริหารงาน 9 ประการ ประกอบด้วย การประสานงานและความร่วมมือ การมีส่วนร่วม

และการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า ความเป็นมืออาชีพ
 ความมีภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์และการวางแผน และความซื่อสัตย์ โปร่งใส

ค่านิยมทางการบริหารงานองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งประกอบ
 ด้วย 2 องค์การ คือ มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย มีค่านิยมทางการบริหารงานทั้งสิ้น
 9 ประการ ประกอบด้วย การประสานงานและความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการทำงาน
 เป็นทีม ประสิทธิภาพ ความเป็นมืออาชีพ ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ความมีภาวะผู้นำ
 ประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์และการวางแผน และการสร้างแรงจูงใจ

สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรม-
 แห่งประเทศไทย มีค่านิยมทางการบริหารงานทั้งสิ้น 7 ประการ ประกอบด้วย
 การประสานงานและความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพ
 ความเป็นมืออาชีพ ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ความมีภาวะผู้นำ และประสิทธิผล

**วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาค่านิยมทางการบริหารงานที่มีร่วมกันของผู้บริหาร
 ของพันธมิตรร่วมระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร
 และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีร่วมกัน ในการจัดการโครงการจัดการ
 มูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล”**

ค่านิยมทางการบริหารงานที่มีร่วมกันในโครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิล
 แบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” จากการศึกษา ผู้วิจัยได้ข้อสรุปว่า
 ความสำเร็จเกิดจากค่านิยมร่วมทางการบริหารที่ผู้บริหารทั้ง 3 ภาคส่วน ในโครงการจัดการ
 มูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” ยึดถือปฏิบัติ
 เนื่องจากแต่ละองค์การมีวัฒนธรรม รูปแบบขององค์การ รวมไปถึงจุดมุ่งหมายขององค์การ
 แตกต่างกัน เมื่อมาร่วมทำงานภายใต้โครงการฯ เดียวกัน จุดร่วมของค่านิยมที่แต่ละองค์การ
 ยึดปฏิบัติจึงเป็นเสมือนตัวเชื่อมระหว่างองค์การเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน
 ซึ่งมีทั้งสิ้น 7 ประการ ประกอบด้วย การประสานงานและความร่วมมือ การมีส่วนร่วม
 และการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพ ความเป็นมืออาชีพ ความมีภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพ
 และความซื่อสัตย์ โปร่งใส

ข้อค้นพบอื่น ๆ ที่ได้จากการศึกษา

ผู้วิจัยยังพบข้อค้นพบอื่น ๆ คือ ประเด็นปัญหาและอุปสรรคของการบริหารโครงการฯ มี 3 ประการ ประกอบด้วย (1) การขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม (2) ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมองค์กร และ (3) เหตุการณ์ไม่คาดฝัน

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลของการวิจัยครั้งนี้ เป็นการนำเสนอผลการศึกษาแล้วอธิบายเชิงเหตุผลจากข้อเท็จจริงอื่น ๆ ประกอบ และสนับสนุนด้วยแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารในโครงการจตุจักรโมเดล: ความเหมือนและความแตกต่าง

แนวคิดการจัดการนิยม (managerialism) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร และการจัดการองค์การสมัยใหม่ของภาครัฐที่พัฒนามาจากแนวคิดการปรับเปลี่ยนระบบราชการของ Osborne and Gaebler (1992) ที่เขียนหนังสือชื่อ *Reinventing government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector* ในปี ค.ศ. 1992 โดยการปรับโครงสร้าง กระบวนการ ระบบเทคนิควิธีการ และหน้าที่ในการบริหาร และการจัดการ ซึ่งเรียนรู้มาจากหลักการบริหารและการจัดการสมัยใหม่ของภาคเอกชน (อารักษ์ พรหมณี, 2555) ส่งผลต่อการปฏิรูประบบราชการในประเทศไทยในเวลาต่อมา ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ ต่างก็ใช้แนวทางการบริหารคล้ายภาคเอกชน อาจกล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จเป็นที่น่าสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารสำนักงานเขตต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครที่เน้นการบริการแบบการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ หรือ One Stop Service สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ และเมื่อต้องมาร่วมบริหารงานกับองค์กรภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรในโครงการ “จตุจักรโมเดล” ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ ปรับตัว ในการใช้ค่านิยมทางการบริหารงาน และส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการฯ ในที่สุด

จากการศึกษา พบว่า ค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรทั้ง 3 ภาคส่วน มีทั้งที่เหมือนหรือสอดคล้องตรงกันและที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ค่านิยมทางการบริหารงานที่เหมือนกันหรือสอดคล้องตรงกันมี 7 ประการ ประกอบด้วย ด้านการประสานงาน และความร่วมมือ ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ด้านประสิทธิผล ด้านความเป็นมืออาชีพ ด้านความมีภาวะผู้นำ ด้านประสิทธิภาพ และด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส อภิปรายผลได้ ดังนี้

ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ค่านิยมด้านการประสานงานและความร่วมมือเป็นค่านิยมแรกเริ่มที่เป็นค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดโครงการจัดจักรโมเดล เพราะในการแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการจัดการมูลฝอยนั้นถือว่าเป็นปัญหาที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ จากข้อมูลของสำนักงานสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานคร พบว่า ในปี พ.ศ. 2553 กรุงเทพมหานครมีปริมาณมูลฝอยสูงขึ้นเฉลี่ย 330 ตันต่อวัน ทำให้ผู้บริหารมีการหารือร่วมกับภาคีที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2557, หน้า 1) การหารือนั้นจึงเริ่มต้นจากการประสานงานและเมื่อหารือแล้วเสร็จจึงเข้าสู่ขั้นตอนของความร่วมมือกัน ในการดำเนินโครงการซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรภาครัฐที่หากเน้นการประสานงานอย่างเหมาะสม ก็จะก่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจอย่างแน่นแฟ้น (มนูญ วงศ์นารี, 2523) ในส่วนภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร การประสานงานและความร่วมมือจะทำให้ทั้งเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพ (Taylor, 1911) และประสิทธิผลในการจัดการให้กับองค์กร (Barnard, 1938) และในส่วนของภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรจำเป็นต้องมีการประสานงานและปฏิสัมพันธ์กับภาครัฐ รวมถึงผู้สนับสนุนด้านการเงินผ่านการสร้างความร่วมมือ (Bebbington & Thiele, 1993) หากผู้บริหารระดับสูงไม่มีค่านิยมทางการบริหารงานในด้านการประสานงานและความร่วมมือกันในการทำงานแล้ว โครงการฯ ดังกล่าวอาจไม่ประสบความสำเร็จ จนสามารถนำมาเป็นต้นแบบหรือโมเดลที่เรียกว่า “จัดจักรโมเดล” ได้

ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม จากการศึกษา พบว่า คุณูปการสำคัญ
 ของความสำเร็จในโครงการจัดจรรโมเดลได้รับอิทธิพลสำคัญจากค่านิยมการมีส่วนร่วม
 และการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างมาก เพราะมีความต่อเนื่องหรือมีความสัมพันธ์กับค่านิยม
 ด้านการประสานงานและความร่วมมือที่ได้นำเสนอผลการศึกษาไว้ในส่วนก่อนหน้านี้
 แต่ด้วยการที่ผู้บริหารองค์การภาครัฐมีเจตจำนงภายในจิตใจในเรื่องของการให้ความสำคัญ
 เรื่องของการมีส่วนร่วมในการทำงาน (อุทัย เลาหวิเชียร, 2520; Peters, 1996) ด้วยการสร้าง
 พันธมิตรร่วม โดยการดึงองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรและองค์การภาคเอกชน
 ที่ไม่แสวงหาผลกำไรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนางานบริการของภาครัฐ (Holzer &
 Callahan, 1998) และการทำงานร่วมกับประชาชนภายใต้ความร่วมมือและความเสมอภาค
 เน้นการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนเพื่อกำหนดเป็นนโยบายหรือแนวทาง
 ในการบริหารหรือในการแก้ปัญหาสาธารณะร่วมกัน (Denhardt & Denhardt, 2007)
 ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างก็ทำงานอย่างสอดคล้องประสาน มีความกลมเกลียว ช่วยเหลือ
 ซึ่งกันและกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ คนละไม้คนละมือ เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
 (ดิน ปรัชญพฤทธิ์, 2534; Osborne & Gaebler, 1992) การมีส่วนร่วมขององค์การ-
 ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร ทำให้เกิดการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลให้ทำงาน
 เพื่อบรรลุประสิทธิผลขององค์การ (Barnard, 1938) ในส่วนขององค์การภาคเอกชน-
 ที่ไม่แสวงหาผลกำไร ก็ต้องเป็นการมีส่วนร่วมที่เป็นลักษณะโครงการที่ให้ผู้คนที่ท้องถิ่น
 หรือคนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่ม (Lynn, 2009) มีการสร้างเครือข่ายการทำงาน
 มีกลุ่มสมาชิก (Lucas, 1998) การมีส่วนร่วมในกลุ่มพันธมิตร (WANGO, 2000) การเน้น
 หลักการร่วมกันทำงานมากกว่าการพยายามแข่งขันกัน (Robbins & Finley, 1998)
 และในส่วนการทำงานเป็นทีม นั้น องค์การภาครัฐเองก็เห็นความสำคัญ เนื่องจากจะส่งผล
 ให้การดำเนินโครงการดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ โดยการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน
 เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ พร้อมทั้งเข้าร่วมในกิจกรรม
 ต่าง ๆ ของโครงการฯ การให้ความสำคัญในเรื่องของการมีส่วนร่วมกันในการพัฒนา
 กระบวนการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารได้ช่วยกันผลักดัน
 การทำงานให้เกิดขึ้นด้วยการมอบหมายบุคลากรในหน่วยงานของตนไปร่วมเป็น
 คณะทำงานหรือทีมงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542; Peters, 1996)

การเน้นเรื่องการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงในการทำงานเป็นทีม (Holzer & Callahan, 1998) แนนอนที่สุด องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรมีการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม มองว่าคุณภาพของคนเกิดจากการเรียนรู้ และทำงานร่วมกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมกันพัฒนาองค์การ (Kaplan & Norton, 1996) ในส่วนขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรนั้น การเน้นความร่วมมือในการทำงาน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม รวมถึงวัฒนธรรมที่เน้นคนที่ร่วมกันทำงานเป็นทีมย่อมดีกว่า คนที่พยายามแข่งขันกันทำงาน (Robbins & Finley, 1998) เพราะการที่แต่ละหน่วยงาน จะมีความถนัดหรือมีความเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ในการลงพื้นที่เพื่อปฏิบัติงาน นั้นได้มีการแบ่งทีมงานออกเป็น 2 ส่วน คือ ทีมงานที่มีหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจ กับกลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ และทีมงานที่มีหน้าที่ในการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการขยะ ที่เป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ประชาชนในการทำการคัดแยกขยะและการทำงานน้ำหมักชีวภาพ เป็นต้น การที่ได้มาร่วมกัน เป็นทีมงานเดียวกันจึงเป็นการร่วมกันต่อภาพของความสำเร็จจากส่วนเล็ก ๆ ที่กระจาย อยู่ในบทบาทอาทอน้ำที่และความรับผิดชอบของแต่ละองค์การให้สามารถกลายเป็นภาพ แห่งความสำเร็จที่เห็นได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น จึงทำให้โครงการจตุจักร โมเดลประสบ ผลสำเร็จ

ด้านความเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหา ผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร สามารถแยกออกเป็น 2 ส่วน ด้วยกัน สำหรับข้อค้นพบในส่วนแรก คือ มุมมองที่มองว่าการดำเนิน โครงการครั้งนี้ ต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องของการจัดการขยะ และการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยตรง ซึ่งหมายถึง องค์การภายนอก เพราะต้องการผู้ที่มี ประสบการณ์หรือทักษะสามารถที่จะจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น การให้ สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) ซึ่งเป็นองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรเข้ามาเป็นหน่วยงานหลัก ในการดำเนินโครงการและร่วมวางแผน การทำงาน รวมถึงการคัดเลือกบุคลากรที่มา เป็นคณะทำงานก็ได้สรรหาและคัดเลือกเฉพาะคนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้น จริง ๆ และต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ทางวิชาการเข้าร่วมจัดการเพื่อให้ได้รับการยอมรับ

และได้รับความเชื่อถือ (Farrington et al., 1993) สำหรับข้อค้นพบ ส่วนที่สอง คือ มุมมองที่ผู้บริหารและบุคลากรองค์การภาครัฐจากสำนักสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานคร ที่มีมุมมองว่าการที่ภาคส่วนต่าง ๆ ได้มาขอให้ลงนาม ขอตกลงความร่วมมือเพื่อจัดทำโครงการนี้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากการที่องค์การภายนอกให้การเชื่อมั่นในความเชี่ยวชาญของสำนักสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานคร ว่าเป็นมืออาชีพในการจัดการสิ่งแวดล้อม ค่านิยมด้านความเป็นมืออาชีพจึงเป็นค่านิยมทางการบริหารงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงาน (วิระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2542; Hood, 1991) นอกจากนี้ ข้อค้นพบเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพในมุมมองที่แปลกใหม่และน่าสนใจ ก็คือ การที่ผู้บริหารและคณะทำงานมีความคิดเห็นว่า การที่บุคลากรในองค์การของตนนั้นได้มีความพยายามและทุ่มเทในการดำเนินโครงการฯ นี้อย่างเต็มที่แล้ว และมีการพัฒนาตัวเองให้มีความรอบรู้ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง ถือว่าพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพื้นฐานของความเป็นมืออาชีพ และถือว่าสิ่งที่ได้พยายามทำนั้นมีความเป็นมืออาชีพแล้ว ซึ่งการที่มีความคิดเห็นร่วมกันเช่นนี้ถือได้ว่าเป็นการมุมมองในเรื่องของความเป็นมืออาชีพที่แตกต่างไปจากเดิม เพราะมุมมองเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพแบบเดิมนั้นเชื่อว่า มืออาชีพ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถความเชี่ยวชาญที่ลึกซึ้งในเรื่องนั้น ๆ ที่บุคคลอื่นหรือองค์การอื่น ไม่สามารถที่จะทำได้ อีกทั้งองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรจะเน้นการใช้ทักษะ สมรรถนะ และศาสตร์ในการจัดการที่หลากหลาย (McGregor, 1967) ซึ่งแสดงถึงความเป็นมืออาชีพนั่นเอง

ด้านความมีภาวะผู้นำ สำหรับผลการศึกษาค่านิยมทางการบริหารงานที่มีร่วมกัน อีกค่านิยมหนึ่ง คือ ค่านิยมด้านภาวะผู้นำ ซึ่งแต่ละองค์การมีรายละเอียดบางส่วนที่เหมือนกันและมีบางส่วนที่แตกต่างกัน สำหรับผู้บริหารองค์การภาครัฐ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมที่สะท้อนภาวะผู้นำพิจารณาได้จากการได้รับการยอมรับจากคณะทำงาน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสารที่ดีต่อสาธารณะ เป็นคนที่กล้าตัดสินใจ ตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล ให้เกียรติผู้อื่น มีความจริงใจต่อการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีอารมณ์ที่ดี เป็นคนเปิดเผย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หน่วยงานภาคเอกชนให้การยอมรับนับถืออย่างมาก เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาถึงความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ

ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้ไปในทิศทางที่ต้องการโดยใช้ทั้งศิลป์และศาสตร์ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542) ส่วนผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร ผลการศึกษา พบว่า มีความพยายามที่จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงขับเคลื่อน หรือมีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งไปที่เป้าหมายเป็นสำคัญ ทั้งยังได้รับการยอมรับจากคณะทำงานและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติในเรื่องของความรู้ความสามารถ เป็นคนเปิดเผย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีวิธีการฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างตั้งใจเพื่อเป็นต้นเตรียมเพื่อจะขึ้นเป็นผู้บริหารในอนาคต ค่านิยมภาวะผู้นำจึงเป็นค่านิยมทางการบริหารงานที่ผู้บริหารองค์การใช้ในการบริหาร “คน” ทั้งนี้ผู้บริหารองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร มีความเชื่อว่า หากผู้นำใช้หลักจริยธรรมในการบริหาร จะสามารถชี้นำองค์การไปในทางที่ถูกที่ควรและทุกคนในองค์การจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (Posner & Schmidt, 1996) ในส่วนขององค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) พบว่า เป็นองค์การที่มีค่านิยมหลักในเรื่องของการสร้างความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรทุกคนมาก่อนแล้ว จึงทำให้บุคลากรในองค์การมีโอกาสดแสดงภาวะผู้นำออกมาตามบทบาทหน้าที่ หรือตามสถานการณ์ต่าง ๆ ส่วนผู้บริหารนั้นก็จะมีหลักการบริหารที่จะมีวิธีการบริหารบุคลากรด้วยการให้ความไว้วางใจในการทำงาน หรือการมอบอำนาจในการทำงานให้ทำได้อย่างอิสระ บริหารงานแบบพี่น้องคอยให้การช่วยเหลือ มีการมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบางส่วนเป็นหัวหน้าทีมในการทำงานร่วมกับผู้นำชุมชนในพื้นที่เป้าหมายของโครงการ ซึ่งจะเป็นการฝึกให้บุคลากรมีการแสดงออกถึงภาวะผู้นำออกมา ผู้บริหารสามารถที่จะชี้แนะหรือให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของการจะเป็นผู้นำได้ เช่น การแนะนำเรื่องของทักษะด้านการสื่อสารหรือทักษะด้านการพูดต่อสาธารณะหรือต่อที่ประชุม และสำหรับองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ TIPMSE) ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีการนำประสบการณ์ความรู้หรือวัฒนธรรมการทำงานที่ตนเคยได้รับมาเป็นเวลาหลายสิบปีในการทำงานองค์การระดับโลก มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินโครงการในครั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการให้ความอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน การให้เกียรติผู้อื่น การให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การมีความรัก

และความสามัคคี การให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา การให้อำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ เมื่อได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปดำเนินการ หรือการที่ผู้บริหารยึดมั่นในสิ่งที่ได้พูดออกไป หรือการยึดถือข้อตกลงในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งที่ผู้บริหารได้แสดงออกมาในการบริหารงานโครงการดังกล่าวข้างต้นนั้น ส่งผลไปถึงการรับรู้และสัมผัสได้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่าการบริหารและปฏิบัติมีความใกล้ชิดในการทำงานกันอย่างมาก รับรู้ถึงความคิดที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีเหตุผลในการคิดวิเคราะห์ ทั้งยังมีการชี้แนะในการทำงานต่าง ๆ ในระหว่างที่ดำเนินโครงการไปพร้อมกันด้วย ซึ่งส่งผลดีต่อการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ทั้งยังมีการแนะนำหรือสอนผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการทำงานที่แสดงออกถึงบทบาทของการเป็นผู้นำ (ธงชัย สภานุชาติ, 2542; พิชญ์ เสงี่ยมพงษ์, 2544)

ด้านประสิทธิผล ในส่วนของผลการศึกษารื่องของค่านิยมด้านประสิทธิผลที่เป็นนิยามทางการบริหารที่องค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ที่มีร่วมกัน พบว่า ผู้บริหารทุกองค์การได้มีค่านิยมทางการบริหารงานที่มุ่งเน้นในด้านประสิทธิผล โดยวิเคราะห์ได้จากพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการให้ความสำคัญในเรื่องการกำหนดเป้าหมายและการมุ่งเน้นให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงการพูดในลักษณะที่เป็นเชิงนามธรรมเท่านั้น แต่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการฯ ได้ทำให้ค่านิยมทางการบริหารงานด้านประสิทธิผลมีความเป็นรูปธรรม ตั้งแต่ขั้นตอนของการเริ่มต้นการดำเนินโครงการ ผู้บริหารจะมีการเรียกประชุมเจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับโครงการ จัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักรและวิธีการดำเนินโครงการอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารได้มีการเน้นย้ำให้การดำเนินงานต้องบรรลุเป้าหมายหรือตัวชี้วัดต่าง ๆ และการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมใด ๆ นั้นต้องทุ่มเทและทำให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินโครงการ คือ การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชนในพื้นที่ มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ โดยกำหนดเป้าหมายในด้านสิ่งแวดล้อม คือ ลดปริมาณขยะมูลฝอยที่จัดเก็บ เพิ่มอัตราการรีไซเคิล โดยกำหนดตัวชี้วัด เช่น ลดปริมาณขยะมูลฝอยของเขตจตุจักรได้ร้อยละ 30 ใน 2 ปี

ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ หรือเป้าหมายด้านสังคม โดยได้กำหนดตัวชี้วัด คือ การลดการเกิดอุบัติเหตุจากการขับรถและการเก็บหรือขนขยะ การลดสถิติการเกิดโรคจากการทำงาน ซึ่งเมื่อโครงการดังกล่าวได้ดำเนินไประยะหนึ่งแล้ว ทางโครงการได้ว่าจ้างให้บริษัทเอกชนได้เข้ามาดำเนินการในฐานะผู้ประเมินผลโครงการจากหน่วยงานภายนอกและได้มีการสรุปข้อมูลไว้ โดย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม (2557) ศึกษา รายงานฉบับสมบูรณ์ เรื่อง โครงการจัดการขยะมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร เกี่ยวกับเป้าหมายที่ได้ระบุไว้ พบว่า เป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม ผลจากการดำเนินงานของโครงการสามารถลดปริมาณขยะมูลฝอยได้ถึง ร้อยละ 41 และลดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้ถึง 17,898 ตัน ผลแห่งความสำเร็จดังกล่าวเกิดมาจากที่ผู้บริหารนั้นเน้นย้ำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ และมีการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทั้งการติดตาม รายงาน การกำกับต่าง ๆ ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติทำการวิเคราะห์การดำเนินงานแต่ละวันเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขให้สามารถขับเคลื่อนให้โครงการประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานของ มนุญ วงศ์นารี (2523), ดิน ปรัชญพทธี (2534), ธงชัย สภานุชาติ (2542), พิษณุ เสี่ยงมพงษ์ (2544), วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542; อุทัย เลาหวิเชียร (2556), Bebbington and Thiele (1993), Haarhuis (2004), Lynn (1998), Posner and Schmidt (1996), Sayer อ้างถึงใน Rugendyke (2007) ที่ได้ข้อค้นพบตรงกันว่าผู้บริหารองค์กรมีค่านิยมทางการบริหารงานด้านประสิทธิผลโดยการมุ่งเน้นที่การบรรลุเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ของงานกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Holzer & Callahan, 1998; Hood, 1991; Rhodes, 1996)

ด้านประสิทธิภาพ นอกจากนั้น การศึกษาครั้งนี้ได้ข้อค้นพบว่า ผู้บริหารทุกองค์การดังกล่าวมีค่านิยมด้านประสิทธิภาพที่เป็นค่านิยมที่มีร่วมกันอีกด้วย ผู้บริหารองค์การทุกองค์การที่ร่วมดำเนินโครงการจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ตรงกันในเรื่องของการเน้นย้ำและให้ความสำคัญเรื่องของการใช้จ่ายงบประมาณ ทั้งจากการประชุมติดตามการดำเนินงานทุกครั้ง รวมถึงเวลาลงพื้นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องของการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่าที่สุด เกิดประโยชน์สูงสุด มีการใช้อย่างมีเหตุผล แม้จะไม่ใช่งบประมาณของหน่วยราชการก็ตาม ซึ่งไม่ได้ทำเพียงแค่การเน้นย้ำและการกำกับ

พูดคุยเท่านั้น แต่ผู้บริหารได้ลงมือปฏิบัติด้วย เช่น ผู้บริหารได้ลงไปทำการวางแผน และควบคุมดูแลเส้นทางของการใช้ยานพาหนะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถรับเจ้าหน้าที่และใช้ในการทำงานได้อย่างคุ้มค่าที่สุดที่สุด องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร มีการการประเมินผล การใช้งบประมาณเป็นรายไตรมาส และมีการทบทวนการใช้จ่ายเพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้ สิ่งที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่บ่งชี้ถึงสิ่งที่ผู้บริหารได้มีการนำค่านิยมทาง การบริหารงานด้านประสิทธิภาพมาใช้แล้วสัมฤทธิ์ผลอีกประการหนึ่ง ก็คือ การที่ ผลจากการประเมินการดำเนินโครงการ พบว่า ลดค่าใช้จ่ายการจัดการมูลฝอยได้ถึง 11.4 ล้านบาท และสามารถสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนจากการคัดแยกมูลฝอยถึง 6 ล้านบาท ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว ถือว่าผู้บริหารองค์การได้มีการใช้หลักการบริหาร งบประมาณ หรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการฯ หรือการดำเนินงาน โดยการพิจารณา เปรียบเทียบระหว่างผลผลิตที่ได้กับปัจจัยการผลิตที่ใช้ไป (ธงชัย สภานุชาติ, 2542; พิษณุ เสี่ยงมพงษ์, 2544; อุทัย เลาหวิเชียร, 2556; Hammer & Champy, 1993; Hood, 1991; Posner & Schmidt, 1996; Taylor, 1911; Vermeulen, 2003; Wilson, 1887)

ขณะเดียวกัน โครงการฯ ดังกล่าวก็ได้ใช้กลไกตลาดและการให้องค์การภาคเอกชน เข้ามาดำเนินการแทนองค์การภาครัฐ ทำให้้องค์การภาครัฐสามารถลดขนาดและค่าใช้จ่ายลง (Bidhya Bowornwathana, 1997; Rhodes, 1996) อีกทั้งปรับโครงสร้างการบริหารงาน และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กระชับ (Denhardt & Denhardt, 2007) ด้วยการตั้ง คณะทำงานที่มีภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อดำเนินการโครงการร่วมกัน รวมถึงการปรับใช้ เทคโนโลยีที่เหมาะสมที่เป็นการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Holzer & Callahan, 1998) เช่น การที่ผู้บริหารภาครัฐได้ให้เจ้าหน้าที่ประดิษฐ์คิดค้นดัดแปลง เครื่องจักรที่มีมาใช้ในการทำงานของโครงการ โดยไม่ต้องใช้งบประมาณไปเพื่อการซื้อ เครื่องจักรจากต่างประเทศซึ่งมีราคาที่สูง ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมดำเนิน โครงการได้เห็นถึงการมุ่งมั่นเรื่องของประสิทธิภาพอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส ค่านิยมทางการบริหารงานที่ผู้บริหารทุกองค์การ มีร่วมกันอีกด้านหนึ่ง คือ ค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส ผลการศึกษา พบว่า ค่านิยม

ดังกล่าวผู้บริหารองค์การภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร) จะไม่ได้เป็นเรื่องของเงิน หรือทรัพย์สินต่าง ๆ เท่านั้น แต่หมายรวมถึง การที่ยึดถือคุณงามความดี การที่มีความประพฤติที่ถูกต้องเหมาะสมตามครรลองครองธรรม ทั้งพร้อมที่จะให้ตรวจสอบถึงความสุจริตได้ตลอดเวลา ซึ่งไม่เพียงแค่ว่าจะอยู่ในจิตใจของผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารต้องปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นภายในองค์การอีกด้วย ซึ่งจะยิ่งส่งผลดีทั้งต่อองค์การและโครงการที่ได้ดำเนินการ ส่วนองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (บริษัท โคลา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด) และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคลา-โคลา ประเทศไทย) ได้มีการกำหนดว่าเป็นหนึ่งในค่านิยมขององค์การซึ่งผู้บริหารและบุคลากรต่างยึดถือและปฏิบัติมาก่อนหน้าที่จะจัดทำโครงการจตุจักร โมเดล นอกจากนี้ทั้ง 3 องค์การ จะเน้นย้ำให้บุคลากรของตนนั้นทำตัวให้เป็นแบบอย่างแก่องค์การอื่น ๆ ซึ่งความซื่อสัตย์ไม่ได้จำกัดเพียงแค่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่หมายความว่ารวมถึงความสามารถในการแยกผลประโยชน์ส่วนตนกับส่วนร่วมออกจากกัน และทุกคนจะต้องพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบตลอดเวลา จึงถือได้ว่าค่านิยมทางการบริหารงานนี้เป็นค่านิยมในเชิงคุณธรรม จริยธรรม ที่ทั้งผู้บริหารองค์การและผู้ปฏิบัติงานต่างควรยึดถือปฏิบัติ นอกเหนือจากพื้นฐานปกติของการดำเนินชีวิตประจำวันอยู่แล้ว ยังต้องมาร่วมทำงานกับภาคส่วนอื่น ๆ ยิ่งจำเป็นต้องโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน ดำเนินงาน (ธงชัย สถานุชาติ, 2542; พงศกัศ ตรีรัตนาศรัย, 2550; วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542; Bidhya Bowornwathana, 1997; Denhardt & Denhardt, 2007; Haarhuis, 2004; Sayer อ้างถึงใน Rugendyke, 2007; Van Der Wal, 2006; Vermeulen, 2003; Wilson, 1887)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่านิยมทางการบริหารงานที่มีร่วมกันของผู้บริหารองค์การต่าง ๆ จากข้อค้นพบข้างต้น จะพบว่า มีค่านิยมทางการบริหารงานที่มีร่วมกันทั้ง 3 ภาคส่วน (องค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร) จากการทบทวนวรรณกรรม ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ ด้านความเป็นมืออาชีพ และด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส ส่วนสาเหตุที่ไม่พบค่านิยมที่เหลืออีก 3 ด้าน คือ ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม และด้านความมีภาวะผู้นำนั้น อาจเพราะเป็นการทบทวน

วรรณกรรมจากนักคิด นักทฤษฎี และนักวิชาการจากต่างประเทศแทบทั้งสิ้น จึงอาจไม่สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย ที่สำคัญ คือ โครงการจตุจักรโมเดลนี้เป็นความร่วมมือของทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งไม่เคยมีโครงการลักษณะนี้มาก่อน ซึ่งค่านิยมทางการบริหารงานทั้ง 3 ที่แตกต่างจากการทบทวนวรรณกรรมมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการประสานงานและความร่วมมือ จากการศึกษา พบว่า สาเหตุประการสำคัญที่ผู้บริหารจากทุกภาคส่วนให้ความสำคัญต่อค่านิยมทางการบริหารงานดังกล่าว น่าจะเป็นเพราะโครงการจตุจักรโมเดลเกิดจากความร่วมมือจาก 3 ภาคส่วน ได้แก่ องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร จึงทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในทุกภาคส่วนต่างตระหนักและให้ความสำคัญต่อค่านิยมทางการบริหารงานดังกล่าว และสาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะมองข้ามไม่ได้ ก็คือ ในวันแรกที่มีการประชุมร่วมทุกภาคส่วนที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ได้ย้ำว่า ต้องการเห็นความสำเร็จในโครงการฯ นี้ อีกทั้งต้องการให้เป็นโครงการหรือพื้นที่ต้นแบบ ซึ่งจะได้นำไปต่อยอดกับเขตอื่น ๆ ที่เหลือของกรุงเทพมหานครต่อไป

ด้านการมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม จากการศึกษา พบว่า การดำเนินโครงการจตุจักรโมเดลถูกขับเคลื่อนด้วยค่านิยมทางการบริหารงานการมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีมเป็นความสำคัญลำดับต้น ๆ ที่ผู้บริหารทุกท่านคำนึงถึง เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานและองค์ประกอบขององค์กรต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน จึงได้มีความพยายามในการนำค่านิยมดังกล่าวมาปรับใช้ในการดำเนินโครงการฯ เพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงานซึ่งถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคด้านทัศนคติของบุคลากรบางคนในระยะแรกของการดำเนินโครงการฯ บ้างก็ตาม

ด้านความมีภาวะผู้นำ จากการศึกษา พบว่า ค่านิยมความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการจตุจักรโมเดลเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ ผู้บริหารทั้ง 3 ภาคส่วน ต่างใช้ความมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนรูปแบบและวิธีการทำงานไปยังผู้ปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเองก็ได้รับรู้ รับทราบ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สามารถนำไปสู่การปฏิบัติในกรณีที่ต้องลงพื้นที่เป็นแกนนำในการประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ เข้าใจและเห็นความสำคัญของการดำเนิน

กิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการฯ และขอความร่วมมือแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งถึงแม้จะต้องใช้เวลา และพบอุปสรรคนานัปการก็ตาม แต่ก็บรรลุผลสำเร็จในที่สุด

นอกจากนี้ ยังพบว่า ค่านิยมทางการบริหารงานที่มีร่วมกันของทั้ง 3 ภาคส่วนที่ปรากฏในการทบทวนวรรณกรรม แต่กลับพบเฉพาะในบางภาคส่วนจากการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ค่านิยมด้านวิสัยทัศน์ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านนวัตกรรม มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านวิสัยทัศน์ จากการศึกษา พบว่า ค่านิยมด้านวิสัยทัศน์มีเฉพาะองค์การ-ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (บริษัท โคลา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด) และองค์การ-ภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคลา-โคลา ประเทศไทย) เท่านั้น อาจเป็นเพราะบริษัทดังกล่าวเป็นองค์การข้ามชาติและมูลนิธิก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ตั้งขึ้น ซึ่งจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในระดับโลก จากนั้นผู้บริหารระดับสูงจะไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์เฉพาะในบริบทของประเทศนั้น ๆ แล้วสื่อสารให้พนักงานทุกระดับรับทราบ เพื่อปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ส่วนองค์การภาครัฐ ไม่พบค่านิยมดังกล่าวอาจเป็นเพราะนโยบายและแผนงานจะถูกกำหนดจากผู้บริหารระดับสูงที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า Top-down (ระดับบนสู่ระดับล่าง) ผู้ได้บังคับบัญชามีหน้าที่ที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเท่านั้น และไม่พบในสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) เช่นกัน อาจเป็นเพราะเป็นองค์การที่สนับสนุนให้เกิดสังคมรีไซเคิลอย่างยั่งยืน เป็นการทำประโยชน์สาธารณะให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ซึ่งต้องใช้เวลาและงบประมาณจำนวนมาก จึงดำเนินงานแบบค่อยเป็นค่อยไป

ด้านความพึงพอใจของลูกค้า จากการศึกษา พบว่า ค่านิยมดังกล่าวพบได้ในองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรเท่านั้น ซึ่งการสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการหรือลูกค้า นั่นก็คือ การเพิ่มลูกค้าหรือผู้ซื้อในตลาดนั่นเอง เมื่อผู้ซื้อมีมาก ก็สามารถครองส่วนแบ่งในตลาดได้มาก สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้ (Hammer & Champy, 1993; Kaplan & Norton, 1996) ส่วนองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรนั้น ไม่พบว่า มีการให้ข้อมูลถึงค่านิยมดังกล่าว อาจเป็นเพราะรูปแบบการดำเนินงานขององค์การดังกล่าวอยู่ในรูปแบบของการให้บริการสาธารณะ

และมุ่งประเด็นไปที่ด้านการลดปริมาณขยะ และมลภาวะต่าง ๆ ซึ่งเป็นงานด้านสิ่งแวดล้อมที่ต้องทำเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว ความพึงพอใจของลูกค้าจึงไม่ใช่จุดมุ่งหมายขององค์กร

ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จากการศึกษาพบว่า ไม่ปรากฏค่านิยมดังกล่าวในภาคส่วนใด ๆ เลย อาจเป็นเพราะโครงการฯ ดังกล่าวเริ่มมาจาก Coke สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาจุดประกายวิสัยทัศน์ด้านสิ่งแวดล้อมโลก และ Coke ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มจากการจัดการทรัพยากรน้ำอย่างยั่งยืนตามด้วยการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจร เพื่อเป็นโครงการนำร่องสำหรับกรุงเทพมหานคร ประกอบกับทางสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) เองก็มีโครงการด้านการจัดการขยะเป็นภารกิจหลักอยู่แล้ว เพียงแต่ที่ผ่านมา โครงการต่าง ๆ จะเป็นความร่วมมือกับภาครัฐและภาคประชาสังคมเท่านั้น ส่วนทางกรุงเทพมหานครเองก็เป็นการต่อยอดยุทธศาสตร์ในระยะยาวของแผน 12 ปีซึ่งก็ต้องดำเนินการอยู่แล้วนั่นเอง โดยรวมจึงไม่มีผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานท่านใดที่กล่าวถึงประเด็นนี้ ทั้ง ๆ ที่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก็เป็นค่านิยมที่สำคัญของผู้บริหารในทุกภาคส่วนที่พึงมี (ชงชัย สภานุชาติ, 2542; มนูญ วงศ์นารี, 2523; Fayol, 1949; Hammer & Champy, 1993; McGregor, 1967) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดังกล่าวได้ถูกกำหนดมาจากผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์กรมาก่อนหน้าโครงการจตุจักร โมเดลแล้วนั่นเอง

ด้านนวัตกรรม จากการศึกษา พบว่า มีเพียงการกล่าวถึงการใช้ Application Line ผ่านระบบมือถือ ซึ่งสนับสนุนค่าใช้จ่าย โดย มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย ตลอดระยะเวลาของโครงการ เพื่อใช้ประโยชน์ทางด้านการติดต่อสื่อสาร รายงานผลการทำงานจากภาคสนาม หรือแม้แต่การส่งข้อความให้กำลังใจกันของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคนจากทุกภาคส่วนเท่านั้น ยังไม่ใช่เป็นการใช้นวัตกรรมที่ทันสมัยเพื่อปรับประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานแต่อย่างใด อีกทั้งกิจกรรมที่ให้ชุมชนเข้าร่วมนั้นเป็นลักษณะของการนำเอาองค์ความรู้ในการจัดการขยะที่มีอยู่ มาดำเนินการในเรื่องการทำปุ๋ยชีวภาพ เพื่อลดปริมาณขยะในพื้นที่กำจัดขยะ (land field) เท่านั้น ซึ่งในความเป็นจริงในปัจจุบัน ท่ามกลางการแข่งขันที่เข้มข้นรุนแรง ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมที่ทันสมัยในการผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ

(พงศภัค ตีรรัตนเศรษฐ์, 2550; Drucker, 2008; Holzer & Callahan, 1998; Kaplan & Norton, 1996; Lawrence & Lorsh, 1978)

อย่างไรก็ตาม ในด้านของความแตกต่างของค่านิยมทางการบริหารงานของผู้บริหารจากทั้ง 3 ภาคส่วน ผู้วิจัย พบว่า มี 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์ และการวางแผน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า และด้านการสร้างแรงจูงใจ อภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผน จากการศึกษา พบว่า องค์กรที่มีค่านิยมทางการบริหารงานที่ตรงกัน 2 ภาคส่วน คือ องค์กรภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (บริษัท โคลา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด) และองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคลา-โคลา ประเทศไทย) ที่ให้ความสำคัญกับการใช้ค่านิยมด้านวิสัยทัศน์เป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนงานไว้ในโครงการดังกล่าว และมีการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ของทั้งหมดเข้าด้วยกัน เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับขององค์กร รับรู้ รับทราบ และมุ่งไปสู่เป้าหมายและทิศทางเดียวกัน (อารักษ์ พรหมณี, 2555; Kaplan & Norton, 1996) ซึ่งค่านิยมดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูปงานภาครัฐซึ่งมีหลักการสำคัญอยู่ประการหนึ่ง คือ รัฐบาลควรมีวิสัยทัศน์ระดับสากล ข้าราชการจะต้องเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยตระหนักอยู่เสมอว่า โลกปัจจุบันนั้นอยู่ในสภาพไร้พรมแดน (Bidhya Bowornwathana, 1997) แต่ในส่วนของกรุงเทพมหานคร การที่ผู้บริหารโครงการไม่ได้ให้ข้อมูลด้านวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนนั้น เนื่องจากวิสัยทัศน์ด้านสิ่งแวดล้อมได้ถูกระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556-2575) ซึ่งผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Goodnow, 1900; Wilson, 1887) อยู่แล้วนั่นเอง

ขณะที่ค่านิยมทางการบริหารงานเฉพาะด้านการวางแผนงานนั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจากทั้ง 3 ภาคส่วน ได้ให้ความสำคัญของการวางแผนงาน โดยในการจัดการองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารต้องเริ่มจากกระบวนการวางแผนงาน การจัดองค์กร การนำองค์กร และการควบคุมติดตามประเมินองค์กร ในขณะเดียวกัน ก็จะต้องมีการถ่ายทอดและหล่อหลอมผลักดันให้ทุกคนในองค์กรเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (พงศภัค ตีรรัตนเศรษฐ์,

2550) นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารยังต้องเตรียมการวางแผนกำลังคน การประสานงาน การรายงาน และการจัดสรรงบประมาณ (Gulick & Urwick, 1937) การวางแผนงาน การจัดกระบวนการในการทำงาน การสร้างความร่วมมือ การจัดสรรทรัพยากร (Bebbington & Thiele, 1993) อีกทั้งต้องแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจง่าย เพื่อความเป็นเอกภาพ (Kaplan & Norton, 1996)

ด้านความพึงพอใจของลูกค้า จากการศึกษา พบว่า มีเพียงองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร (บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด) เท่านั้น ที่มีค่านิยมดังกล่าว และไม่พบค่านิยมนี้ในองค์การภาครัฐ และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร แต่อย่างใด ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรมีความคิดเห็นว่า การที่ทำให้ยะในชุมชนลดลง ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการคัดแยกขยะ พื้นที่ที่มีความสะอาดเรียบร้อยมากขึ้นจะส่งผลให้ประชาชนในกลุ่มเป้าหมายเกิดความพึงพอใจ และการที่คณะทำงานของโครงการเมื่อลงพื้นที่ไปจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการมีการแสดงออกด้วยไมตรีจิตยิ้มแย้มแจ่มใสอธิบายถึงสิ่งที่พวกเขาจะได้รับประโยชน์ที่ทำให้คุณภาพชีวิตพวกเขานั้นดีขึ้น ก็จะส่งผลให้ประชาชนมีความพึงพอใจด้วยเช่นเดียวกัน สิ่งที่ยืนยันข้อค้นพบว่ามีค่านิยมความพึงพอใจของผู้รับบริการมาประยุกต์ใช้จริงในการประเมินความสำเร็จของโครงการครั้งนี้ ก็คือ โครงการดังกล่าวได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในเรื่องของการเพิ่มความพึงพอใจในการจัดการมูลฝอยให้ได้ ร้อยละ 16 จากเดิม ร้อยละ 69 ขึ้นเป็น ร้อยละ 85 โดยหลังจากการดำเนินโครงการได้เสร็จสิ้นไปแล้วทางโครงการได้ให้หน่วยงานภายนอกมาทำการประเมินผล พบว่า ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจต่อโครงการถึง ร้อยละ 89 ซึ่งความพึงพอใจของผู้รับบริการนั้น จะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มยอดขาย การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด ในระยะเวลาต่อมา ผู้บริหารต้องเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการปรับปรุงระบบงาน กระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ก็เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้านั่นเอง (Haarhuis, 2004; Hammer & Champy, 1993; Posner & Schmidt, 1996)

ด้านการสร้างแรงจูงใจ จากการศึกษา พบว่า มีเพียงองค์การเดียว คือ องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย) ไม่พบในองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์-

และริโซเกิดเพื่อสิ่งแวดล้อม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TIPMSE) ซึ่ง มูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย นั้น เป็นองค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร ซึ่งเมื่อเวลา ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จึงไม่ได้มีการให้เงินรางวัลหรือค่าทำงานล่วงเวลากับบุคลากร ที่ปฏิบัติงาน แต่ผู้บริหารได้มีวิธีการสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การแสดงออก ด้วยการชม การให้กำลังใจ การใช้คำพูดที่สุภาพ การส่งข้อความผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือการพาไปทานข้าวเย็นร่วมกันหลังการประชุม ให้ความสำคัญในการให้คำปรึกษา ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่องทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องจากการทำงาน วิธีการดังกล่าว สามารถส่งผลต่อการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้อย่างทุ่มเทและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในสายพฤติกรรม- ศาสตร์ ทั้งนี้ เป็นเพราะแรงจูงใจสามารถเป็นสิ่งที่ใช้กำหนดพฤติกรรมของคนให้เกิด ผลการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอ (Lynn, 1998) องค์การภาครัฐจึงควรนำแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ และแนวคิดมนุษยนิยมมาใช้ในระบบราชการ เนื่องจากหากผู้บริหารจะเพิ่มผลผลิต ในองค์การแล้ว จะต้องให้ความสำคัญกับคน และให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ อย่างไม่เป็นทางการของมนุษย์ภายในระดับกลุ่มด้วย (Maslow, 1943) ส่วนผู้บริหาร- องค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) จะมีบทบาทสำคัญในการสร้าง วัฒนธรรมองค์การ การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร เพื่อแสวงหาความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ช่วยกันผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สถาปนาชาติ, 2542)

ในส่วนของคุณไข่มุกอื่น ๆ จากการศึกษา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการ บริหารโครงการฯ มี 3 ประการ ประกอบด้วย (1) การขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม (2) ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมองค์การ และ (3) เหตุการณ์ไม่คาดฝัน อภิปรายผล ได้ดังนี้

การขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ โครงการ จตุจักรโมเดลในส่วนของการขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม มีสาเหตุสำคัญมาจากประชาชน ในพื้นที่กลุ่มเป้าหมายไม่ได้ให้ความร่วมมือกับความพยายามของทีมงานต่าง ๆ ในการรณรงค์เพื่อการแยกขยะที่ต้นทางก่อนที่จะ ส่งผลให้การทำงานในช่วงแรก ของโครงการฯ เป็นไปด้วยความยากลำบาก ดังนั้น การดำเนินโครงการฯ ใด ๆ ก็ตาม หากไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชนผู้มีส่วนได้เสียแล้ว ก็ยากจะประสบผลสำเร็จ

(Bebbington & Thiele, 1993; Shigetomi et al. (2004)) ดังนั้น ผู้บริหารงานจะต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน อีกทั้งมีบทบาทสำคัญในการทำงานร่วมกับประชาชน เพื่อแก้ปัญหาสาธารณะ จึงจะได้รับความร่วมมือ (Denhardt & Denhardt, 2007) อีกทั้งจะต้องสร้างระบบความร่วมมือโดยหาแนวทางที่จะร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมาย ด้วยวิธีการจูงใจที่เรียกว่า เศรษฐกิจการจูงใจ โดยการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Barnard, 1938) ซึ่งในโครงการจตุจักร โมเดลนี้ ก็คือ รายได้ที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายจะได้รับจากการคัดแยกขยะนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม การสร้างและปลูกฝังค่านิยมที่ดีนั้น ต้องเริ่มจากเด็กและเยาวชน เพราะเด็กสามารถรับรู้ในสิ่งที่ถูกต้องได้จากพ่อแม่ที่บ้าน จากผู้หลักผู้ใหญ่ และจากสถาบันการศึกษาซึ่งจะฝังแน่นอยู่นาน ยากที่จะเปลี่ยนแปลงในภายหลัง (สถิตย์ นิยมญาติ, 2520) โดยการเน้นให้ทุกคนรู้จักการเสียสละ การคำนึงถึงส่วนรวมเป็นที่ตั้ง สอดคล้องกับค่านิยมของคนไทยในลำดับสุดท้ายที่นายกรัฐมนตรีต้องการให้ธรรมภิบาลกันนั่นเอง (ประยุทธ์ จันทร์โอชา, 2557) ทั้งนี้ การฝึกและปฏิบัติตามค่านิยมที่จะปลูกฝังนั้น ผู้รับการปลูกฝังจะต้องฝึกฝนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมที่จะปลูกฝังนั้น ๆ และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ (เกียรติศักดิ์ อิชยานันท์, 2527) อีกทั้งเปิดโอกาสให้เด็กมีเสรีภาพในการตัดสินใจเลือกด้วยตนเอง แทนที่จะสั่งการ หรือยึดเหี้ยมความคิดของผู้ใหญ่ให้แต่เพียงฝ่ายเดียว ทั้งยังควรส่งเสริมและให้กำลังใจให้เด็กมีความมั่นใจ ภูมิใจในการใช้สติปัญญาของตน และสนับสนุนให้นำสิ่งที่เลือกไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ (สุธีรา เฝ้าโกศสถิตย์ และพิชญ์ศิริ โค้วตระกูล, 2540) เมื่อเด็กมีความรู้และวิธีการปฏิบัติ จนเกิดความศรัทธาค่านิยมนั้น ๆ จะเป็นการปลูกฝังให้เป็นนิสัยประจำตัวต่อไป (พนัส หันนาคินทร์, 2526)

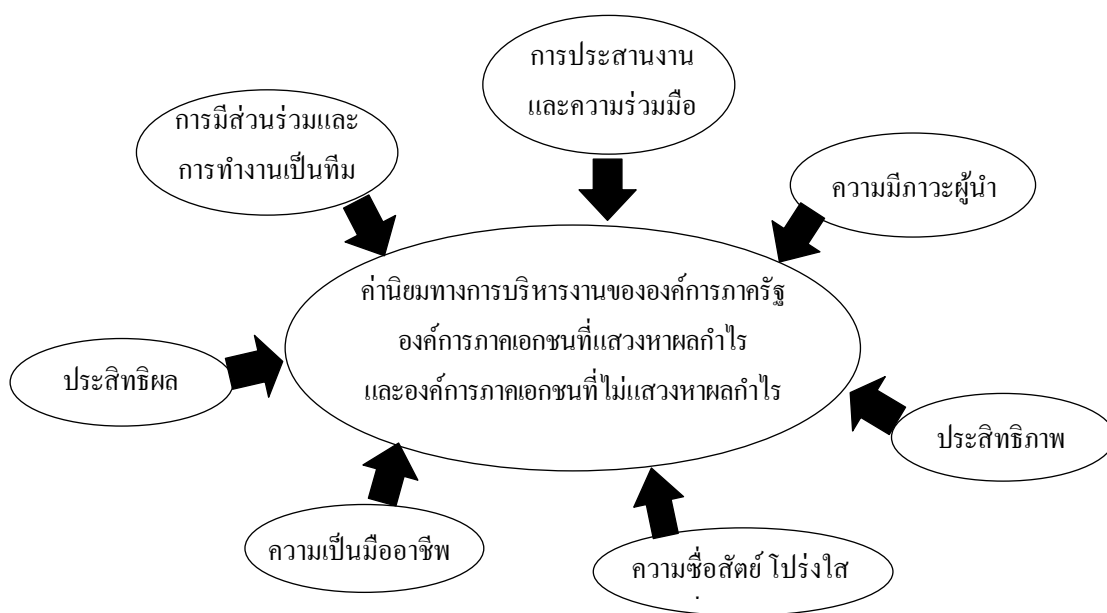
ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางที่คนส่วนใหญ่ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กร มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร แต่หากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ย่อมส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมได้เช่นกัน (พนัส หันนาคินทร์, 2526) ยิ่งองค์กรมีการพัฒนาโดยอาศัยฐานความรู้เพื่อสร้างความเจริญเติบโตมากขึ้นเท่าใด บุคคลก็จะเกิดการเรียนรู้ ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติตามต่อ ๆ กันมามากยิ่งขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้ ค่านิยมเฉพาะใด ๆ

ก็ตาม (specific values) ก็จะขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ (Dewey, 1957) ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร และใช้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรในการแสวงหาความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ช่วยกันผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (ธงชัย สถานุชาติ, 2542) ทั้งยังต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเรียนรู้และปรับตัวผ่านกระบวนการจัดการความรู้ก่อนเริ่มโครงการ เพื่อให้การดำเนินโครงการฯ เป็นไปอย่างราบรื่น (Drucker, 2008) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ร่วมกันทำงานย่อมดีกว่าการแข่งขันกันทำงาน (Robbins & Finley, 1998) ซึ่งโครงการจตุจักร โมเดลก็เป็นการดำเนินการภายใต้พันธมิตรร่วมระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การ-ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งต่างก็ล้วนมีเอกลักษณ์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการบริหารงานในรูปแบบของตนเอง จึงอาจมีปัญหาในระยะเริ่มต้น และค่อย ๆ ปรับตัวเข้าหากัน ทำงานร่วมกัน จนบรรลุผลสำเร็จในที่สุด

เหตุการณ์ไม่คาดฝัน โดยทั่วไปแล้ว การวางแผนงานใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาในทุกด้าน (Bebbington & Thiele, 1993; Gulick & Urwick, 1937; Holzer & Callahan, 1998; Kaplan & Norton, 1996; Lynn, 2009) สำหรับเหตุการณ์ไม่คาดฝันที่อาจเกิดขึ้นทุกเมื่อนั้น สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารควรมีทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Drucker, 2008) ด้วยการวางแผนรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดฝันที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ภัยก่อการร้าย หรือที่เรียกว่า แผนสำรองหรือแผนฉุกเฉินนั่นเอง ทั้งนี้ ในส่วนของการดำเนินโครงการจตุจักร โมเดลนั้น ได้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันระหว่างการดำเนินโครงการฯ คือ “เหตุการณ์มหาอุทกภัยปี พ.ศ. 2554” ซึ่งส่งผลให้เกิดน้ำท่วมขังในเกือบทุกจังหวัดทั่วประเทศ รวมถึงกรุงเทพมหานครด้วย อีกทั้งยังมีระยะเวลาที่ท่วมขังนานติดต่อกันหลายเดือน ส่งผลให้การดำเนินโครงการฯ ต้องหยุดชะงัก เนื่องมาจากพื้นที่ที่ดำเนินการนั้นถูกน้ำท่วมทั้งหมด ประกอบกับเจ้าหน้าที่ของทางกรุงเทพมหานครต่างก็ต้องรีบเร่งเข้าไปแก้ไขปัญหามหาอุทกภัยที่เกิดขึ้นในเกือบทุกพื้นที่ ทางบริษัท โคคา-โคลา สำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเอง ก็อนุมัติงบฉุกเฉินให้เป็นกรณีพิเศษ เพื่อช่วยบรรเทาทุกข์ให้ประชาชนในพื้นที่เป้าหมาย สร้างความประทับใจและความพึงพอใจเป็นอย่างมาก นับได้ว่าผู้บริหารระดับสูงใช้กลยุทธ์เปลี่ยนวิกฤต

ให้เป็นโอกาส โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายหลังเหตุการณ์มหาอุทกภัยได้สิ้นสุดลง ทางมูลนิธิ โคคา-โคลา ประเทศไทย ได้ตัดสินใจดำเนินโครงการฯ นี้ต่อ โดยมีการปรับขยายระยะเวลาดำเนินการใหม่ จนกระทั่งประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และรวบรวมค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการ “จิตจักรโมเดล” ที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ การประสานงานและความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ความเป็นมืออาชีพ ความมีภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความซื่อสัตย์โปร่งใส ดังแสดงในภาพ 10



ภาพ 10 ค่านิยมทางการบริหารงานขององค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และองค์การภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรในการจัดการโครงการ “จิตจักรโมเดล”

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง ค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในครั้งนี้ ทำให้ทราบว่าข้อค้นพบต่าง ๆ รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นสามารถนำมาสู่ข้อเสนอแนะทั้งเชิงนโยบาย เชิงทฤษฎี เชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การที่โครงการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในเขตจตุจักร หรือ “จตุจักรโมเดล” สามารถขับเคลื่อนจนสามารถนำไปเป็นต้นแบบให้กับพื้นที่อื่นได้นั้น ถือว่าโครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จ ซึ่งการที่โครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารมีค่านิยมทางการบริหารงาน และได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นรูปธรรม ดังนั้น หากจะนำโครงการในลักษณะนี้ไปประยุกต์ใช้ในพื้นที่อื่น ๆ ระดับนโยบายไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนจะต้องมีนโยบายในเรื่องของการบ่มเพาะผู้บริหาร และการเน้นย้ำในเรื่องของค่านิยมทางการบริหารงานในด้านต่าง ๆ และกำหนดให้เป็นรูปธรรมในองค์กรของตนหรือในโครงการนั้น ๆ เช่น กำหนดว่าให้มีการกำหนดค่านิยมหลักของการทำงานในโครงการหรือกิจกรรม ซึ่งเป็นการร่วมกันกำหนดค่านิยมที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมหรือเห็นพ้องต้องกันว่า ในการที่จะดำเนินโครงการใดโครงการหนึ่งนั้นจะมีการกำหนดค่านิยมทางการบริหารงานในด้านใดบ้าง และต้องกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินค่านิยมทางการบริหารงานนั้นให้มีความเป็นรูปธรรมชัดเจน จำต้องได้

นอกจากนี้ ควรให้มีการบรรจุค่านิยมทางการบริหารงานที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ หรือข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ ทั้งในด้านที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการฯ ซึ่งเป็นด้านบวกที่ดี หรือในด้านปัญหา อุปสรรคซึ่งเป็นด้านลบที่ดี นำไปเพิ่มเติมเป็นหัวข้อในการฝึกอบรมของคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร (กก.) ซึ่งโดยทั่วไปได้มีแผน/หลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการตลอดทั้งปียอยู่แล้ว ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเติมเต็มและเสริมสร้างศักยภาพของ

ข้าราชการกรุงเทพมหานครในทุกระดับ ทั้งระดับต้น กลาง สูง และหรือร่วมกับภาคเอกชน ในการจัดฝึกอบรมเพื่อถอดบทเรียนที่ได้จากดำเนินโครงการในครั้งนี้ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

ทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ ทฤษฎีเชิงประจักษ์ เช่น ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ ทฤษฎี-การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น และกลุ่มที่สอง คือ กลุ่มทฤษฎีปทัสถาน คือ ค่านิยมต่าง ๆ ที่นักบริหารใช้ในการบริหาร ซึ่งผลจากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ค่านิยมทางการบริหารงานมีความเป็นนามธรรมสูงมากและค่อนข้างยากที่จะวัดได้อย่างแน่ชัด ต้องอาศัยจากการตีความจากบริบทแวดล้อม หรือพฤติกรรมต่าง ๆ มีความเป็นอัตวิสัย (subjective) การตีความขึ้นอยู่กับสถานะจิตสำนึก ซึ่งได้แก่ อารมณ์ ความรู้สึก สิ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจ การรับรู้ ความปรารถนา และความชอบ จึงอาจทำให้การนำเสนอผลของการศึกษาในเรื่องเดียวกันอาจจะต่างกันอย่างสิ้นเชิง เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะได้รับอิทธิพลมาจากการจัดกลุ่มให้เรื่องของค่านิยมอยู่ในกลุ่มปทัสถาน เช่น ผู้บริหารควรมีค่านิยมด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ เป็นต้น ทั้งที่ผู้บริหารไม่ใช่ควรมีค่านิยมเหล่านั้น แต่ต้องมีค่านิยมเหล่านั้นต่างหาก ซึ่งมีน้ำหนักกว่ามากและเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีค่านิยมทางการบริหารงานเรื่องนั้น ๆ ดังนั้น ค่านิยมดังกล่าวจึงควรให้ความเป็นวัตถุวิสัย (objective) โดยจัดกลุ่มใหม่ให้อยู่ในกลุ่มทฤษฎีเชิงประจักษ์แทน เพื่อให้สามารถประเมินได้อย่างชัดเจนมากขึ้น และเมื่อจัดกลุ่มใหม่จากเดิมที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีเชิงปทัสถานที่จะมุ่งอธิบายว่า อะไรควรจะเป็น อะไรควรจะทำ (what ought to be?) โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานค่านิยมบางประการที่สมมติขึ้นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา หรือเป็นสิ่งที่ถูกที่ควร เมื่อจัดกลุ่มใหม่ให้เปลี่ยนมาเป็นทฤษฎีกลุ่มเชิงประจักษ์ ก็จะเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ต่าง ๆ โดยไม่ได้พยายามชี้แนะว่าอะไรควรทำ อะไรควรจะเป็น ซึ่งจะเน้นที่การอธิบายสิ่งที่เป็นอย่าง (what is?) ซึ่งค่านิยมเกี่ยวข้องกับองค์การจึงควรที่จะจัดเป็นกลุ่มนี้มากกว่าที่จะจัดกลุ่มแบบเดิมที่ผ่านมา ซึ่งทฤษฎีเชิงประจักษ์ย่อมนำไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ว่า จะทำอะไร โดยทำการบ่งชี้ว่า

ถ้าตัดสินใจไปในแนวทางนี้แล้วผลที่น่าจะตามมา ได้แก่ อะไรบ้าง เช่น ถ้าจัดค่านิยม
 ทางการบริหารงานด้านประสิทธิภาพจัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีเชิงปทัสฐาน ก็จะอธิบายว่า
 ผู้บริหารควรมีค่านิยมด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความมีภาวะผู้นำ ความซื่อสัตย์
 โปร่งใส เป็นต้น เพื่อให้การทำงานหรือการดำเนินโครงการประสบความสำเร็จ แต่หาก
 จัดไปอยู่ในกลุ่มเชิงประจักษ์หรือเชิงพรรณนา การอธิบายก็จะเปลี่ยนไปเป็นการเน้นว่า
 มีวิธีการอย่างไรให้การทำงานหรือการดำเนินให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล
 ภาวะผู้นำมีลักษณะอย่างไร อะไรที่บ่งชี้ว่ามีความซื่อสัตย์ โปร่งใส โดยจะไม่ใช้การบอกว่า
 ค่านิยมทางบริหารงานเป็นสิ่งที่ควรมี แต่จะเป็นการอธิบายว่าต้องมี และต้องทำอะไร
 มากกว่า ซึ่งการจัดกลุ่มค่านิยมให้ไปอยู่ในเรื่องของทฤษฎีกลุ่มเชิงประจักษ์จะทำให้อิทธิ
 ผลของกลุ่มทฤษฎีนี้เปลี่ยนการอธิบายเรื่องค่านิยมแตกต่างไปจากเดิมและจะส่งผลให้
 องค์การต่าง ๆ มีการบริหารจัดการที่เปลี่ยนไปจากเดิม การวัดค่านิยมในเชิงนามธรรม
 จะกลายเป็นการวัดเชิงรูปธรรมมากขึ้น เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ผู้บริหารระดับสูงจากทั้ง 3 ภาคส่วน คือ องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน-
 ที่แสวงหาผลกำไร และองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรปรับเปลี่ยน เรียนรู้
 ปลุกฝัง และประยุกต์ใช้ค่านิยมทางบริหารงานซึ่งมีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง
 โดยเฉพาะกับโครงการฯ ที่มีลักษณะความร่วมมือของหลายภาคส่วนต่อไปในอนาคต
 จากการสังเคราะห์ทั้งสิ้น 15 ด้าน ประกอบด้วย การประสานงาน ความร่วมมือ การมี
 ส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพ ความเป็นมืออาชีพ ความมีภาวะผู้นำ
 ประสิทธิภาพ ความซื่อสัตย์โปร่งใส วิสัยทัศน์ การวางแผน ความพึงพอใจของลูกค้า
 การสร้างแรงจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านนวัตกรรม ซึ่งจากการศึกษา พบว่า
 เป็นค่านิยมทางบริหารที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการฯ อีกทั้ง
 รองรับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ในอนาคตต่อไป

2. ควรมีการประชาสัมพันธ์ผลสำเร็จของโครงการจตุจักรโมเดลให้ได้รับ
 ความสนใจเป็นวงกว้าง ไม่ว่าจะผ่านการจัดการความรู้ (Knowledge Management--KM)
 ซึ่งเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารในองค์กร

ผ่านกระบวนการในการจัดการความรู้ มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมถึงสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขัน หรือช่องทางการเข้าถึงความรู้จากเว็บไซต์ (website) ของแต่ละภาคส่วนที่เข้าร่วมในโครงการฯ โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการในการจัดการมูลฝอยและวัสดุรีไซเคิลของโครงการ “จตุจักรโมเดล” และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินโครงการฯ ซึ่งเป็นการแบ่งปันความรู้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing--KS) เพื่อผู้บริหารจะได้ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร

3. ควรถอดบทเรียน “จตุจักรโมเดล” ไปทำการต่อยอดความสำเร็จ หรือปรับใช้ ในสำนักงานเขตอื่น ๆ ของกรุงเทพมหานครที่เหลือต่อไป เน้นหนักที่สุด ในการดำเนินงาน อาจคิดจัดด้านงบประมาณซึ่งต้องใช้จำนวนมาก โดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร อาจเลือกเขตนำร่อง 1 เขต ที่มีปัญหาปริมาณมูลฝอยมากที่สุด จากกลุ่มการบริหารงาน กรุงเทพมหานครทั้ง 6 กลุ่ม (50 เขต) ซึ่งประกอบด้วย กรุงเทพมหานครเหนือ (7 เขต) ประกอบด้วย เขตจตุจักร บางซื่อ ลาดพร้าว หลักสี่ ดอนเมือง สายไหม และบางเขน กรุงเทพฯใต้ (10 เขต) ประกอบด้วย เขตปทุมวัน บางรัก สาทร บางคอแหลม ยานนาวา คลองเตย วัฒนา พระโขนง สวนหลวง และบางนา กรุงเทพตะวันออก (9 เขต) ประกอบด้วย เขตบางกะปิ สะพานสูง บึงกุ่ม คันนายาว ลาดกระบัง มีนบุรี หนองจอก คลองสามวา และประเวศ กรุงเทพมหานครกลาง (9 เขต) ประกอบด้วย เขตพระนคร ดุสิต ป้อมปราบศัตรูพ่าย สัมพันธวงศ์ ดินแดง ห้วยขวาง พญาไท ราชเทวี และวังทองหลาง กรุงเทพมหานครเหนือ (8 เขต) ประกอบด้วย เขตธนบุรี คลองสาน จอมทอง บางกอกใหญ่ บางกอกน้อย บางพลัด ตลิ่งชัน และทวีวัฒนา และกรุงเทพมหานครใต้ (7 เขต) ประกอบด้วย เขตภาษีเจริญ บางแค หนองแขม บางขุนเทียน บางบอน ราษฎร์บูรณะ และทุ่งครุ ซึ่งผู้อำนวยการสำนักสิ่งแวดล้อม หรือผู้อำนวยการเขต อาจขอรับการสนับสนุนจากภาคเอกชนในพื้นที่นั้น ๆ ทั้งในด้านงบประมาณและบุคลากร โดยใช้กลยุทธ์ที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ประโยชน์ (win-win strategies)

4. ควรให้ความรู้พื้นฐานการจัดการขยะ สิ่งแวดล้อม โดยการพิมพ์รายละเอียดของโครงการ “จตุจักรโมเดล” เป็นตำราประกอบการเรียนการสอน และบรรจุเป็นวิชาเรียน

ในชั้นเรียนในแต่ละระดับ เพื่อให้เยาวชนได้รับรู้ รับทราบ ผ่านการเรียนรู้จากคุณครู ที่มีประสบการณ์ตรงจากโครงการฯ ไม่ว่าจะเป็น “เจ้าหน้าที่จากสำนักสิ่งแวดล้อม หรือสำนักงานเขต” อีกทั้งนำเยาวชนไปเรียนรู้ ฐาน จากสถานที่จริง เช่นเดียวกับ “หลักสูตรการจัดการขยะแบบครบวงจร” ในประเทศญี่ปุ่น ที่กำหนดให้โรงงานกำจัดขยะ เป็นหนึ่งในห้องเรียนเพื่อการเรียนรู้ ทั้งนี้ โดยบรรจุเป็นแผนดำเนินงาน ซึ่งสามารถเริ่มจาก โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีอยู่ 438 โรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อสร้างจิตสำนึกสาธารณะ ทั้งต่อตนเอง ครอบครัว และสังคมโดยรวม อีกทั้งเป็นการปลูกฝังค่านิยมในการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับเยาวชนที่จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ในอนาคต อย่างมีคุณภาพ

5. ควรมีการประกวดแข่งขันในระดับจังหวัดทั่วประเทศอย่างต่อเนื่อง

โดยการบูรณาการนโยบายของกระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นกระทรวงทรัพยากร-ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงพลังงาน กระทรวงมหาดไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนักสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานคร เพื่อกระตุ้น รมรณรงค์ ส่งเสริมสร้างจิตสำนึก และเป็น การค้นหาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดี ๆ จากเด็กและเยาวชน เช่น โครงการสิ่งประดิษฐ์ จากขยะรีไซเคิลกลับมาใช้ประโยชน์ เยาวชนต้นแบบแยกขยะจากต้นทาง การประกวด หนังสือด้านการจัดการขยะอย่างยั่งยืน และคัดเลือกเข้าแข่งขันรอบสุดท้าย ผู้ชนะเลิศแต่ละ ประเภท รับรางวัลจากนายกรัฐมนตรี เป็นต้น

6. โครงการฯ ที่มีลักษณะความร่วมมือจากหลายภาคส่วนมีแนวโน้มจะมีมากขึ้น ดังนั้น ก่อนเริ่มโครงการฯ ใด ๆ ผู้บริหารโครงการควรจัดเวทีสัมมนา พร้อมให้ข้อมูล และแผนดำเนินโครงการฯ ที่รอบด้าน ทุกมิติ (ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม) รวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด อีกทั้งจัดกิจกรรมที่เรียกว่า “กิจกรรมการละลาย พฤติกรรม” ซึ่งเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้มีโอกาสเปิดเผย ตัวเองให้สมาชิกในกลุ่มได้รู้จักกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งโดยธรรมชาติของแต่ละบุคคลเมื่อได้ เข้ามาร่วมดำเนินงานในโครงการฯ ใหม่ใด ๆ มักจะปิดกั้นตัวเองก่อนที่จะมีการปรับตัว เพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ ๆ “กิจกรรมการละลายพฤติกรรม” จึงเป็นเครื่องมือ ให้ผู้บริหารโครงการฯ ได้มีโอกาสทำความรู้จักกับทุกคน ภายใต้การทำกิจกรรม โดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก (outsourcing) ซึ่งมีประสบการณ์โดยตรง เนื่องจากจะ

ก่อให้เกิดความสัมพันธ์แนวราบ เมื่อถึงเวลาที่ต้องร่วมกันทำงานจริงในภาคสนาม จะทำให้เกิดความคุ้นเคย และสามารถทำงานร่วมกันได้โดยใช้เวลาในการปรับตัวไม่นานนัก หลังจากที่ได้เริ่มดำเนินโครงการฯ แล้ว

7. ควรมีการวางแผนรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดฝันหรือปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ภัยก่อการร้าย ภัยทางธรรมชาติ ฯลฯ หรือผลกระทบจากภายใน อาทิเช่น ด้านกลยุทธ์ การเงิน การปฏิบัติงาน ฯลฯ ที่เรียกโดยทั่วไปว่า แผนสำรอง แผนฉุกเฉิน แผนรองรับ ความเสี่ยง หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างครอบคลุมรอบด้านไว้ล่วงหน้าเสมอ ซึ่งอาจอยู่ในรูปการจำลองเหตุการณ์ และมีแผนซักซ้อม ขั้นตอนการปฏิบัติทั้งก่อนเกิดเหตุ ขณะเกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุ ทั้งนี้ เพื่อลดโอกาสของความล้มเหลวและเพิ่มโอกาสของความสำเร็จในการดำเนินงานหรือโครงการฯ ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้สนใจศึกษาควรเพิ่มเติมการสร้างมาตรวัดในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สามารถวัดได้ นับได้ในเชิงปริมาณ เพื่อยืนยันข้อค้นพบว่า ผู้บริหารมีค่านิยมทางการบริหารงานด้านนั้น ๆ มากหรือน้อยไปกว่ากัน และการมีค่านิยมทางการบริหารงานด้านนั้น ๆ จะส่งผลต่อค่านิยมทางการบริหารงานด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้นหรือลดลง และการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของค่านิยมทางการบริหารงานในด้านใดด้านหนึ่ง จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการหรือไม่ อย่างไร

การทำวิจัยเชิงปริมาณอาจมีการใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (mixed method) เพื่อจะได้ทราบว่าเมื่อใช้ระเบียบวิธีหนึ่งผลของการศึกษาจะเหมือนหรือต่างกันหรือไม่ อย่างไร และอาจได้ข้อมูลที่ “กว้าง” และ “ลึก” จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโครงการมากขึ้น

นอกจากนั้น การวิจัยเชิงเปรียบเทียบก็เป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษาเพิ่มเติม กล่าวคือ การวิจัยเพื่อเปรียบเทียบค่านิยมทางการบริหารงานที่มีร่วมกันที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการประเภทเดียวกัน 2 โครงการขึ้นไป โดยศึกษาตรวจสอบปัจจัยว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้แต่ละโครงการมีค่านิยมทางการบริหารงานที่เหมือนหรือแตกต่าง

กัน คาดว่าผลการศึกษา น่าจะส่งผลให้ประเด็นของค่านิยมร่วมทางการบริหารได้รับความสนใจเป็นวงกว้างมากยิ่งขึ้น หรือทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบการดำเนินโครงการที่มีภาคีที่ร่วมดำเนินการ โครงการที่มีรูปแบบทุกอย่างที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงมากที่สุดในเรื่องของการจัดโครงสร้างการทำงาน งบประมาณ ลักษณะพื้นที่ บริบทแวดล้อมที่เหมือนกันมากที่สุด แต่ผลลัพธ์ของโครงการกลับต่างกัน เหตุใดโครงการหนึ่งจึงประสบความสำเร็จมากกว่าอีกโครงการหนึ่ง เป็นต้น อีกทั้งควรทำการขยายขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมไปถึงกลุ่มเป้าหมายและประชาชนทั่วไปที่เข้าร่วมโครงการฯ ด้วย เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่สามารถสะท้อนภาพของการบริหารจัดการโครงการฯ ได้รอบด้าน ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

**งานวิจัยเรื่อง ค่านิยมทางการบริหารงานของพันธมิตรร่วมระหว่างภาครัฐ
และภาคเอกชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการสิ่งแวดล้อม**

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

นายวัฒนา อร่ามเชียรธำรง
ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญ

.....

2. ตำแหน่ง

.....

3. หน่วยงานที่สังกัด

.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

1. แบบสัมภาษณ์หลักผู้ให้ข้อมูลสำคัญของกรณีศึกษาโครงการ “จุตุจักรโมเดล”

ในระดับ “อำนวยการ”

1.1 โครงการ “จุตุจักรโมเดล” เกิดขึ้นได้อย่างไร ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 ในการบริหารงานโครงการ “จิตจักรโมเดล” ท่านใช้แนวคิดทางการบริหารงาน
อย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการทำงานร่วมกับองค์กรพันธมิตรอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

1.2.1 ท่านมีความเชื่อทางการบริหารหลัก ๆ ด้านใดที่คิดว่าจะช่วยทำให้
การบริหารงานร่วมกันระหว่างองค์กรพันธมิตร ให้สามารถบริหาร
ได้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

.....

.....

.....

.....

1.2.2 จากประสบการณ์ของท่านในการบริหาร โครงการใหญ่ ๆ ของภาครัฐ
ท่านได้ใช้แนวคิดใดในการบริหารที่คิดจะทำให้โครงการนั้น ๆ
ประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

1.2.3 ท่านเคยทำงานกับหน่วยงานภาคเอกชน หรือ NGOs ประเภทใดบ้าง และ
ท่านใช้แนวคิดทางการบริหารอะไรบ้างในการทำงานร่วมกับภาคเอกชน
หรือ NGOs นั้น ๆ

.....

.....

.....

.....

1.2.4 แนวคิดทางการบริหารหลัก ๆ ที่ท่านคิดว่าท่านได้นำมาใช้ในการบริหาร
โครงการ “จิตจักรโมเดล” แล้วส่งผลให้ประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

1.3 ในฐานะที่ท่านเป็นหนึ่งในผู้บริหารโครงการ “จิตจักรโมเดล” ที่ทำงานร่วมกัน
ของ 3 ภาคส่วน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และ NGOs ท่านคิดว่าแนวทางการ
บริหารงานแนวคิดใดที่นำมาใช้ร่วมกันของทั้ง 3 ภาคส่วน แล้วส่งผลให้
โครงการ “จิตจักรโมเดล” บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

1.4 ท่านได้เรียนรู้แนวทางการบริหารงานอะไรบ้างจากการทำงานระหว่าง
3 ภาคส่วน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการฯ

.....

.....

.....

.....

1.5 ในการบริหารงานโครงการ “จิตจักรโมเดล” ท่านพบปัญหาและอุปสรรค
ทางการบริหารงานอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

1.5.1 ท่านมีข้อเสนอแนะในการบริหารงานโครงการอื่น ๆ ที่มีการทำงานร่วมกัน
ระหว่าง 3 ภาคส่วน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และ NGOs อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

2. แบบสัมภาษณ์หลักผู้ให้ข้อมูลสำคัญของกรณีศึกษาโครงการ “จตุจักรโมเดล”
ในระดับ “ปฏิบัติการ”

2.1 โครงการ “จตุจักร โมเดล” เกิดขึ้นได้อย่างไร ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

2.2 ท่านได้รับการปลูกฝังค่านิยมในการทำงานอะไรบ้าง จากผู้บริหารในองค์การ
ของท่าน

.....

.....

.....

.....

2.3 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติการ โครงการ “จตุจักร โมเดล” ที่ทำงานร่วมกันของ
3 ภาคส่วน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และ NGOs ท่านคิดว่า แนวคิดทางการปฏิบัติงาน
แนวคิดใดที่นำมาใช้ร่วมกันของทั้ง 3 ภาคส่วน แล้วส่งผลให้โครงการ “จตุจักร-
โมเดล” บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน

.....

.....

.....

2.4 ท่านได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการทำงานระหว่าง 3 ภาคส่วน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และ NGOs ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการฯ

.....

.....

.....

.....

2.5 ในการปฏิบัติงานในโครงการ “จตุจักร โมเดล” ท่านพบปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

2.5.1 ท่านมีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานโครงการอื่น ๆ ที่มีการทำงานร่วมกันระหว่าง 3 ภาคส่วน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และ NGOs อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

- กรมควบคุมมลพิษ. (2558). *การจัดการขยะมูลฝอย*. ค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2558, จาก http://www.pcd.go.th/info_serv/waste_garbage.html
- กรมสามัญศึกษา. (2529). *การปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา: ชุดการสอนการปลูกฝังและสร้างค่านิยมพื้นฐาน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์-
คุรุสภาลาดพร้าว.
- กรุงเทพมหานคร. (2553). *สถิติ 2553 กรุงเทพมหานครด้านสิ่งแวดล้อม*. ค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2558, จาก <http://www.bangkok.go.th/info> 7
- เกียรติศักดิ์ อิชยานันท์. (2527). การสร้างค่านิยมที่ดีในสังคมไทย. *วารสารวัฒนธรรมไทย*, 23(3), 62-67.
- คงขวัญ สีลา. (2553). *บทวิเคราะห์เรื่องความร่วมมือภาครัฐภาคเอกชน (public-private partnership--PPP): นวัตกรรมการคลังแห่งอนาคต*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวง-
การคลัง, สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาค, สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2534). บทบาทและค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงของไทยกับการพัฒนาองค์กร. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาองค์กร* (หน่วยที่ 13).
นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทศพร สิริสัมพันธ์. (2553). แนวทางการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่. ใน *เอกสาร
การสอนชุดวิชาขอบข่ายการศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์* (หน่วยที่ 6).
นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทิสนา เขมมณี. (2542). *การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมชายการพิมพ์.
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. (2553). *แนวทางการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (best practices)*.
ค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2557, จาก [http://www.drmanage.com/index.php?](http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538632216)
[lay=show&ac=article&Id=538632216](http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538632216)

- ไทยรัฐออนไลน์. (2557). *กระตุ้น เห็นประโยชน์ไร่ไซเกลลียะมูลฝอย*. ค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.thairath.co.th/content/425300>
- ธงชัย สภานุชาติ. (2542). *การบริหารองค์กรพัฒนาเอกชน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศูนย์การศึกษาและอาชีพ มูลนิธิศึกษาเอเชีย.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธนัชการพิมพ์.
- บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด. (2557). *ข่าวประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด. (2558). *ประวัติความเป็นมา*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง. ค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2558, จาก www.icoke.co.th/th/history
- บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด. (2558ก). *เรากับความรับผิดชอบต่อสังคม*. ค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.thainamthip.co.th/csr/coca-cola>
- บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด. (2558ข). *บริษัทของเรา*. ค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.thainamthip.co.th/company>
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2557). *Recycle 360 องศา ชูจุดจักร โมเดล ต้นแบบรักโลกทุกวัน*. ค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2558, จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1401275760
- ประยุทธ์ จันทร์โอชา, พลเอก. (2557). *เปิดวิสัยทัศน์ คสช. 9 ยุทธศาสตร์ ตั้งเป้าสร้าง 12 ค่านิยมหลักของคนไทย*. ค้นเมื่อ 5 เมษายน 2558, จาก <http://www.thaigov.go.th/news1/item/84708-id84708.html>
- พงศภัค ตีรรัตนเศรษฐ์. (2550). *ค่านิยมการจัดการกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับสูงในราชการพลเรือนไทย*. คุยฉินิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พนัส หันนาคินทร์. (2526). *การสอนค่านิยมและจริยธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิมพ์ฉนศ.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2544). *การปฏิรูประบบราชการของต่างประเทศ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการ.

พิษณุ เสี่ยงมพงษ์. (2544). รายงานการวิจัยเรื่อง รัฐและองค์การพัฒนาเอกชนไทย:

ความเหมือนและความแตกต่างของลักษณะองค์การและบทบาทภายในสาขารณกิจ
และนโยบายสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพ็ญแข ประจันปัจฉานีก และอ้อมเดือน สดมณี. (2524). คำนิยมชาวชนบทไทย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, สถาบันวิจัยพฤติกรรม-
ศาสตร์.

มนูญ วงศ์นารี. (2523). คำนิยมทางการบริหารสำหรับพัฒนาองค์การไทย. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์พัฒนาการพิมพ์.

วันชัย มีชาติ. (2544). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร วิทยอุดม. (2549). พฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-
ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2542). คำนิยมของนักบริหารระดับสูง. วารสารข้าราชการ, 44(1),
14-18.

ศูนย์ข้อมูลกรุงเทพมหานคร. (2557). สถิติจำนวนประชากรและบ้านในกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามรายและเขต. ค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2558, จาก [http://203.155.220.230/
bmainfo/esp/pop/population56.htm](http://203.155.220.230/bmainfo/esp/pop/population56.htm)

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม. (2548). คำนิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ. นนทบุรี: ผู้แต่ง.

สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม. (2558). ประวัติ. ค้นเมื่อ
29 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.tipmse.or.th/2012/th/index.asp> 140 141

สถิตย์ นิยมญาติ. (2520). ครุณะแนวกับการปลูกฝังค่านิยม. วารสารแนะแนว, 4(8),
23-32.

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิล
เพื่อสิ่งแวดล้อม. (2557). รายงานฉบับสมบูรณ์เรื่อง โครงการจัดการขยะมูลฝอย
และวัสดุรีไซเคิลแบบครบวงจรในแขวงจตุจักร เขตจตุจักร. กรุงเทพมหานคร:
ผู้แต่ง.

- สมคิด บางโม. (2551). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์.
- สมบูรณ์ ศาเลาชีวิน. (2526). *จิตวิทยาเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่*. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์ลานนา-การพิมพ์.
- สำนักงานเขตจตุจักร. (2558ก). *เกี่ยวกับสำนักงานเขต*. ค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.bangkok.go.th/chatuchak>
- สำนักงานเขตจตุจักร. (2558ข). *ข้อมูลเขตจตุจักร*. ค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.bangkok.go.th/chatuchak/page/sub/420/>
- สำนักงานเขตจตุจักร. (2558ค). *ประวัติความเป็นมา*. ค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.bangkok.go.th/chatuchak/page/sub/420/>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-พ.ศ. 2561)*. ค้นเมื่อ 1 เมษายน 2558, จาก <http://www.opdc.go.th/lite/content0806.html>
- สำนักสิ่งแวดล้อม. (2555). *รายงานสถานการณ์คุณภาพสิ่งแวดล้อมกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2555*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สำนักสิ่งแวดล้อม. (2558). *แผนปฏิบัติการประจำปี*. ค้นเมื่อ 1 เมษายน 2558, จาก <http://www.bangkok.go.th/environmentbma/page/sub/6669>
- สุกัญญา พ่วงภักดี. (2544). *คุณค่าและความจริงของชีวิต*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย-ราชภัฏสวนดุสิต, สำนักส่งเสริมวิชาการ.
- สุทธิพร บุญมาก. (2549). *NGOs เขาเป็นใคร?* ค้นเมื่อ 1 เมษายน 2558, จาก <http://suttiporn.blogspot.com/2006/06/ngos.html>
- สุธีรา เผ่าโกศลดิษฐ์ และพิชญ์สิริ โคว์ตระกูล. (2540). *การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เพียร์พัฒนาพรินติ้ง.
- สุพานี สฤณภูวนิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุวรรณ ศรีนิรันดร์. (2549). *บทสรุปการวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-
ซี แอนด์ เอ็น.
- อารักษ์ พรหมณี. (2555). แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ในกระบวนการทาง
รัฐประศาสนศาสตร์. ค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2555, จาก [http://kantacandidate
.blogspot.com/2012/02/blog-post_9753.html](http://kantacandidate.blogspot.com/2012/02/blog-post_9753.html)
- อุทัย เลาหิเชียร. (2517). รัฐประศาสนศาสตร์: วิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลง
ลักษณะวิชาตั้งแต่ 1968 จนถึงปัจจุบัน. *บทความวิชาการ*, 239, 14-15.
- อุทัย เลาหิเชียร. (2520). รัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่: ภูมิหลัง แนวความคิด
และความสัมพันธ์กับสาขาอื่น ๆ ของรัฐประศาสนศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุทัย เลาหิเชียร. (2543). รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ (พิมพ์ครั้งที่ 6).
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- อุทัย เลาหิเชียร. (2556). *ค่านิยมของการบริหารงาน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-
เสมาธรรม.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management:
New strategies for local governments*. Washington, DC: Georgetown
University Press.
- Ahmed, S., & Potter, D. (2006). *NGOs in international politics*. Bloomfield,
CT: Kumarian.
- Allport, G. W., Vernon, P. E., & Lindzey, G. (1960). *Manual, study of values*
(3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Anheier, H. K., & Salamon, L. H. (2006). The nonprofit sector in comparative
perspective. In W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The nonprofit
sector: A research handbook* (pp. 89-116). New Haven, CT: Yale
University Press.

- Asian Green City Index. (2011). *Assessing the environmental performance of Asia's major cities*. Munich, Germany: Siemens AG.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bartlett, L. (2005). NGO update. *Human Rights Brief*, 12(3), 44-45.
- Bebbington, A., & Thiele, G. (Eds.). (1993). *Non-governmental organizations and the state in Latin America*. London: Routledge.
- Bidhya Bowornwathana. (1997). Transforming bureaucracy for the twenty-first century: The new democratic governance paradigm. *Public Administration Quarterly*, 21(3), 294-308.
- Bidhya Bowornwathana. (2010). Minnowbrook IV in 2028: From American Minnowbrook to global Minnowbrook. *Public Administration Review*, 70, 564-567.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic system. In J. M. Shafritz, J.S. Ott, & Y.S. Jang (Eds.), *Classic readings in organization theory* (7th ed., pp. 201-205). London: Thomson.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dahl, R. A. (1947). The science of public administration: Three problems. *Public Administration Review*, 7(1), 1-11.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). *The new public service: Serving, not steering*. New York: M. E. Sharpe.

- Dewar, D. B. (1994). *Public service value: How to navigate in rough waters, in the Dewar series: Perspectives on public management*. Ottawa, Canadian: Canadian Centre for Management Development.
- Dewey, J. (1957). *Reconstruction in philosophy*. Boston: Beacon.
- Drucker, P. F. (2008). *Management*. New York: HarperCollins.
- DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior, an applied perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- European Commission (EC). (2008). *Commission interpretative communication on the application of community law on public procurement and concessions to Institutionalized Public-Private Partnerships (IPPP)*. Retrieved April 6, 2015, from http://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/partnerships/public-private/index_en.htm
- European Investment Bank (EIB). (2004). *The EIB's role in Public-Private Partnerships (PPPs)*. Retrieved April 6, 2015, from http://www.eib.org/attachments/thematic/eib_ppp_en.pdf
- Farrington, J., Bebbington, A., Wellard, K., & Lewis, D. J. (1993). *Reluctant partners: Non-governmental organizations, the state and sustainable agricultural development*. London: Rutledge.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.
- Follett, M. P. (1926). The giving of orders. In J. M. Shafritz, J. S. Ott, & Y. S. Jang (Eds.), *Classic readings in organization theory* (7th ed., pp. 156-161). London: Thomson.
- Fox, C. J., & Miller, H. T. (1996). *Postmodern public administration: Toward discourse*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Frankel, J. R. (1980). *Helping students think and value strategies teaching: The social studies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Garforth, F. W. (1965). Values: An essay towards clarification. *Educational Review*, 17, 189-197.
- Good, C. V. (Ed.). (1973). *Dictionary of education* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Goodnow, F. J. (1900). *Politics and administration: A study in government*. New York: Macmillan.
- Graves, C. W. (1970). Levels of existence: An open system theory of values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10(2), 131-155.
- Gulick, S., & Urwick, W. (1937). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Haarhuis, M. D. J. (2004). *Private waarden: Een onderzoek naar de prominente waarden in de private sector*. Unpublished master's thesis, Erasmus University of Rotterdam (EUR), Nederland.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins.
- Henry, N. (1975). Paradigms of public administration. *Public Administration Review*, 35(4), 378-386.
- Holzer, M., & Callahan, K. (1998). *Government at work: Best practices and model programs*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

International Monetary Fund (IMF). (2004). *Public-private partnerships*.

Retrieved April 6, 2015, from <https://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.htm>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy into action:*

The balanced scorecard. Boston: Harvard Business School Press.

Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action:

An exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lawrence, P. R., & Lorsh, J. W. (1978). *Organization environment interface*.

In J. M. Shafrity & P. H. Whitbeck (Eds.), *Classic of organization theory* (pp. 238-242). Oak Park, IL: Moore.

Lewis, D., & Kanji, N. (2009). *Non-governmental organizations and development*. London: Routledge.

Lucas, R. E. (1998). Transforming macroeconomics. *Journal of Economic Methodology*, 5(1), 115-146.

Lynn, L. (1998). The new public management: How to transform a theme into a legacy. *Public Administration Review*, 58(3), 231-237.

Lynn, L. (2009). *Guide to nongovernmental organizations for the Military about private, voluntary, and nongovernmental organizations operating in humanitarian emergencies globally*. Bethesda, MD: Uniformed Services University of the Health Sciences.

Maglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24, 351-389.

- Martin, L. L. (1999). Public-private competition: A public employee alternative to privatization. *Review of Public Personnel Administration*, 19(1), 59-70.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. In J. M. Shafritz, J. S. Ott, & Y. S. Jang (Eds.), *Classic readings in organization theory* (7th ed., pp. 171-180). Boston: Cengage Learning.
- Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise: Valuing people as assets-monitoring, measuring*. London: Nicholas Brealey.
- McGregor, D. M. (1957). The human side of enterprise. In J. M. Shafritz, J. S. Ott, & Y. S. Jang (Eds.), *Classic readings in organization theory* (7th ed., pp. 179-192). Boston: Cengage Learning.
- McGregor, D. M. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*, 66(1), 33-43.
- Merton, R. (1952). Bureaucratic structure and personality. In J. M. Shafritz, J. S. Ott, & Y. S. Jang (Eds.), *Classic of organization theory* (7th ed., pp. 131-133). Belmont, CA: Thomson Learning.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2012). *Recommendation of the council on principles for public governance of public-private partnerships*. Retrieved April 6, 2015, from <http://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Pepper, S. C. (1958). *The sources of value*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Peters, B. G. (1996). *The future of governing: Four emerging models*. Lawrence, KS: The University Press of Kansas.
- Porter, M. E. (1998a). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(4), 14-31.
- Porter, M. E. (1998b). *The competitive advantage of nations*. New York: Palgrave.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1996). The values of business and federal government executive: More different than alike. *Public Personnel Management September*, 25(3), 277-289.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation* (2nd ed.). Berkeley, CA: University of California Press.
- Queen, S. A., Chambers, W. N., & Winston, C. M. (1956). *The American social system: Social control, personal choice, and public decision*. Boston: Houghton Mifflin.
- Raths, L. E., Harmin, M., & Simon, S. B. (1966). *Values and teaching: Working with values in the classroom*. Westerville, OH: Charles E Merrill.
- Reynaers, A.-M. (2012). *Public-private partnerships and democratic governance: Results from a case study*. Paper to present at the Symposium “Neither Public nor Private: Mixed Forms of Service Delivery around the Globe”, at the School of Economics, University of Barcelona, Spain.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.

- Robbins, H., & Finley, M. (1998). *Why change doesn't work: Why initiatives go wrong and how to try again and succeed*. London: Orion Business Books.
- Roethlisberger, F. J. (1941). The Hawthorne experiments. In J. M. Shafritz, J. S. Ott, & Y. S. Jang (Eds.), *Classic of organization theory* (6th ed., pp. 158-166). Belmont, CA: Thomson.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Ronalds, P. (2010). *The change imperative: Creating the next generation NGO*. Sterling, VA: Kumarian.
- Rugendyke, B. (2007). *NGOs as advocates for development in a globalizing world*. London: Routledge.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. In J. M. Shafritz, J. S. Ott, & Y. S. Jang (Eds.), *Classic of organization theory* (7th ed., pp. 120-128). Belmont, CA: Thomson.
- Shigetomi, S., Kasian Tejapira, & Apichart Thongyou. (2004). *The NGO way: Perspectives and experiences from Thailand*. Chiba, Japan: Institute of Developing Economies Japan External Trade Organization (JETRO).
- Simon, H. A. (1946). The proverbs of administration. In J. M. Shafritz, J. S. Ott, & Y. S. Jang (Eds.), *Classics of public administration* (6th ed., pp. 112-124). London: Thomson Learning.
- Simon, H. A. (1973). The organization of complex systems. In H. H. Pattee (Ed.), *Hierarchy theory* (pp. 3-27). New York: G. Braziller.

- Standard & Poor's Rating Service. (2012). *Top 10 investor questions for 2013: Global public private partnership infrastructure investment*. Retrieved April 6, 2015, from <http://www.infrastructureviews.com>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brother.
- Vakil, A. C. (1997). Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs. *World Development*, 25(12), 2057-2070.
- Van Der Wal, Z. (2006). Central values of government and business: Differences, similarities and conflicts. *Public Administration Quarterly*, 30(3), 314-364.
- Van Der Wal, Z., Huberts, L., Van Den Heuvel, H., & Kolthoff, E. (2006). Central values of government and business: Differences, similarities and conflicts. *Public Administration Quarterly*, 30(3), 314-364.
- Vermeulen, M. (2003). *Waarden van organisaties in de publieke sector: Een literatuuronderzoek naar relevante waarden voor het functioneren van publieke organisaties en haar medewerkers*. Unpublished master's thesis, Vrije Universiteit Amsterdam (VU), Nederland.
- Waldo, D. (1948). *The administrative state: A study of the political theory of American public administration*. New York: Holmes and Meier.
- Weber, M. (1922). Bureaucracy. In J. M. Shafritz, J. S. Ott, & Y.S. Jang (Eds.), *Classic of organization theory* (6th ed., pp. 73-74). Belmont, CA: Thomson.
- White, L. D. (1926). *Introduction to the study of public administration*. New York: Macmillan.

- Willetts, P. (2006). *What is a non-governmental organization?* Retrieved April 3, 2015, from <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/cs-ntwks/ngo-art.htm>
- Williams, R. M., Jr. (1960). *American society: A sociological interpretation* (2nd ed.). New York: Knopf.
- Willoughby, W. F. (1927) *Principles of public administration*. Baltimore, MD: Johns Hopkins.
- Wilson, W. (1887). *The study of administration*. Washington DC: Public Affairs.
- The World Association of Non-Governmental Organizations (WANGO). (2000). *About WANGO*. Retrieved April 2, 2015, from <http://www.wango.org/about.aspx>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research design and method*. Thousand Oaks, CA: Sage.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายวัฒนา อร่ามเชิธรำรง
วัน เดือน ปีเกิด	12 พฤศจิกายน 2503
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา พญาไท ปีการศึกษา 2521 สำเร็จปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2530 สำเร็จปริญญาโทการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปีการศึกษา 2551
ตำแหน่งหน้าที่	
การงานปัจจุบัน	อาจารย์พิเศษ คณะวิทยาศาสตร์ (หลักสูตร Mini MBA) มหาวิทยาลัยรังสิต